

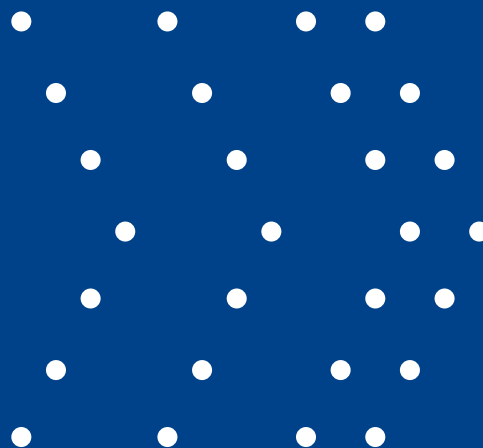
Kultura politiko berri baten eraikuntza Gipuzkoan

Kontzeptuak, metodologia eta esperientziak



Kultura politiko berri baten eraikuntza Gipuzkoan

Kontzeptuak, metodologia eta esperientziak



Argitalpena:

Gipuzkoako Foru Aldundia
Gipuzkoa plaza, zk. g.
20004 Donostia

Argitalpenaren koordinatzailea:

Kultura Politiko Berriko
deliberazio taldea

Diseinua eta maketazioa:

Adaki

Lege Gordailua: D-704-2022
ISBN: 978-84-7907-835-5

HITZAURREA

MARKEL OLANO ARRESE.

Gipuzkoako diputatu nagusia

Donostia, 2022ko martxoak 4.

Demokraziaren gainbehera izenburupean argitaratu duen bere azken liburuan, Anne Applebaumek ohartarazten digu mundu demokratikoa “zahartuta, hotz eta nekatuta” dagoela. Azken hamarkada honetan areagotzen ari den joera gisa horretan definitzen du idazle estatubatuarrak. Izan ere, erakunde publikoak eta eragile politikoak ez daude —ez gaude— legitimitate unerik onenean. Neke demokratikoa bizi dugu, herritarrak balio eta erakunde demokratikoetatik gero eta urrutiago daude eta aldentze hori, hein handi batean, areagotu baino ez du egin pandemiak.

Egoera horrek, mundu konplexu eta aldakor baten zurrumbiloan bada ere, politika publikoen bultzada eredu berriekin indartzera eta esperimentatzera eraman behar gaitu. Ekidin ezin dugun desafioa da, demokrazian sakontzeko beharrea sinesten dugunontzat. Politikagintzatik gizartera gerturatzeko ahalegin irmoa, egiturazkoa, beharrezko dela uste dugunontzat. Herritarrak ahalduntzea eta eztabaidarako eta erabakitzeko guneak zabaltzea ezinbestekoa da demokraziaren etorkizuna ziurtatzeko.

Gipuzkoak nazioartean ibilbide aitortua du zeregin horretan, gizarte zibil konprometitu eta dinamiko baten eskutik. 2016an jarri zuen abian Foru Aldundiak Etorkizuna Eraikiz programa, bideratua dagoena Gipuzkoarako agenda politiko berri bat sortzera eta, gainera, lankidetzazko gobernantza eredu propio bat garatzera. Harrezkero, lurraldeko eragile garrantzitsuenak batu daitezten lortu dugu, ekimen eraldatzaileak bultzatzeko.

Etorkizuna Eraikizen oinarriak jarri genituenetik bost urte igaro direnean, esan dezakegu bizitasun handiko errealitate bat dela. Ez du atzera bueltarik; Aldundia bera eta Gipuzkoako gizartearen eta foru erakundearen arteko harremana eta gobernatzeko modua bera eraldatu du gure lurraldean.

Bizitasun horren erakusgarri, bosturteko batean honako hauek bultzatu ditugu elkarrekin: 125 herritarren proiektu, 200 eragile baino gehiagoren partaidetzarekin; 32 proiektu esperimental, zainketen, kontziliazio erantzunkidearen, berdintasunaren eta digitalizazioaren eremuetan, besteak beste; bederatzi proiektu estrategiko, lankidetzazko gobernantza eredu berritzaile baten bidez garatuak, gure gizartearen erronka handiei aurre egiteko, hala nola zahartze osasuntsua, zibersegurtasuna, mugikortasun berria, klima aldaketa, pertsona kalteberen lan munduratzera eta gure hizkuntzaren etorkizuna.

Erakundeok, unibertsitateak, hirugarren sektore sozialeko elkarteak, enpresak eta eragile sozial eta ekonomikoak gai izan gara gure lurraldearen arazo eta erronka handien inguruko agenda komun bat adostu eta garatzeko. Ia 30.000 pertsonak parte hartu dute dinamika horietan eta, guztion artean, eredu propio bat eratu dugu politika publikoak elkarrekin sortzeko. Eredu bat oinarrituta dagoena esperimentazio aktiboan, ekonomia lehiakor bat sortzeko xedean eta Europako desberdintasun sozialen indize txikiarena duen lurralde bat eraikitzeko borondate irmoan.

Lankidetzazko gobernantzak bi helburu nagusi behar ditu, nire iritziz; alde batetik, herri politiken deliberazio prozesura gizarte antolatua biltzea, herri politikak demokratikoagoak eta eraginkorragoak egin ahal izateko. Bestetik, herritarra komunitate politikora barneratzea, deliberazio prozesuetan parte hartzea bultzatzu.

Xede horiek gauzatzeko garaian, funtsezko lana egin du eta egiten dihardu Etorkizuna Eraikiz Think Tankak, lurraldearen norabidea adieraziko duen gogoetarako eta esperimentaziorako espazio komunitario gisa. Ez ditu nolana hiko lan eremuak jorratu: ekonomia eta etorkizuneko lanpostuak, klima aldaketa eta ekonomia berdea, ongizate estatuaren eta zaintza ereduaren etorkizuna eta kultura politiko berria. Eta, hala ere, ez

du soilik gogoetara eta jakintza aurreratua sortzera bideratu bere lana; esperimentazio kooperatiboa ere sustatu du, lurraldea eraldatzeko ekimenak gauzatu baitituzte parte-hartzaileek lankidetzan.

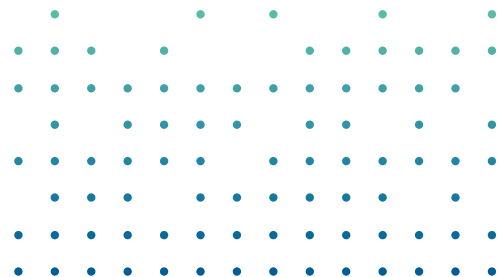
Horregatik guztiagatik, erreferentzia bilakatu da gure lurraldean, pandemiak egungo mundu gorabeheratsu honek areagotu dituen eraldatze sozial eta ekonomikoak eragindako ziurgabetasunaren aurrean itsasargi kolektibo gisa.

Berehalakotasunean bizi gara, gizarte indibidualista batean murgilduta gaude, eta espazio politikoan — begiratu nazioartera besterik ez dago— badirudi liskarrek eta epe laburreko begiradek bideratzen dutela ekintza politikoa. Gure proposamena, bete-betean, kontrako norabidean doa: adostu ditzagun erantzun kolektiboko prozesuak, erantzun diezaiegun eraginkortasunez lurraldearen erronkei. Etorkizuna Eraikiz da ahalegin kolektibo hori bideratzeko proposatutako bidea.

Helburu honetan aurrera egiten ez badugu, ondorioak larriak izan daitezke. Alegia, erakundeek eta herritarrek elkarrengan duten konfiantza berreskuratzea lortu ezean, geroa iluna izan daiteke. Beste eremu batzuetan planteatu izan den dikotomia errepikatu nahi gabe, bizi dugun garai honetako funtsezko eztabaida honako hau da, nire ustez: lankidetzan oinarritutako demokrazia ala autoritarismoa. Ez badugu asmatzen gure demokraziaren oinarriak berrasmatzen eta gizartearekin zubiak berreraikitzen, etorriko dira populismo xenofoboak, etorriko da autoritarismoa, eta kaltetuko dute demokrazia, ezberdinen arteko bizikidetzak demokratikoa bera.

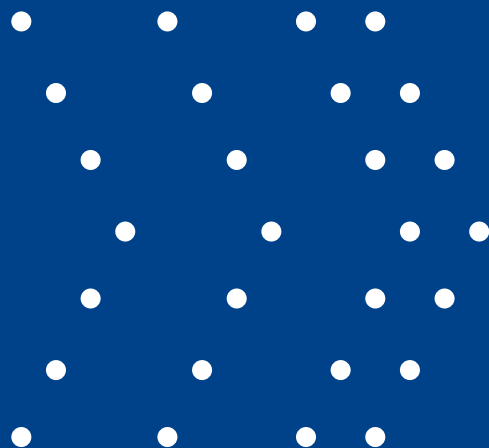
Eskerrak eman nahi dizkizuet Etorkizuna Eraikiz Think Tankean parte hartu duzuen eta parte hartzen ari zareten ordezkari eta aditu guztiei. Aitortza eta esker ona, Gipuzkoaren geroa lantzeko ahalegin partekatuan ale anitz eta baliotsuak jarri duzuelako.

Ez gaitezen geratu. Jarrai dezagun elkarlanean, etorkizun hobe baten alde, gizarte justuago eta demokratiko baten alde. Gipuzkoako Foru Aldundiak ahalegin horretan jarraitzeko konpromiso zintzoa du. Umiltasunez, baina buru-belarri, horretan jarraituko dugu. Mila esker.



AURKIBIDEA

Hitzaurrea	3
Sarrera	7
1. kapitulua Kultura politikoaren eraldaketarako esparru orokorra: Etorkizuna Eraikiz	9
I. ATALA / ESPARRU KONTZEPTUALA	15
2. kapitulua Demokrazia liberalaren krisia eta lankidetzazko governantza: deliberazio prozesuaren esparru inspiratzailea	17
3. kapitulua Kultura politikoari guretik begira	27
II. ATALA / ESPARRU METODOLOGIKOA	43
4. kapitulua Lurralde garapenerako ikerketa-ekintza Think Tankaren metodologia gisa: eztabaidak eta ikaskuntzak	45
III. ATALA / ESPERIENTZIA PRAKTIKOAK	57
5. kapitulua Think Tankaren eztabaida eta GFaren Aurrerabide programaren eraldaketa lotzeko esperientzia	61
6. kapitulua Lankidetzazko governantza: erakunde publikoen eta gizartearen arteko deliberazio eta ekintza partekatua Arantzazulaben esperientziatik	69
7. kapitulua Gizarte antolatuaren partaidetza: Nola gauzatu erakunde publikoek eta eragile sozialek partekatutako governantza. Badalab kasua	82



SARRERA

Etorkizuna Eraikiz Think Tank ezagutza elkarren artean sortzeko gune bat da. Gune horrek ahalbidetzen du Gipuzkoak dituen erronka handiez jabetzea, horiek ulertzea eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren politikari lotutako ekosistemak hobetzeko prozesuak definitzea, erronka horiei aurre egiteko, lankidetzazko gobernantzaren filosofia batetik abiatuta.

Zein izango da gure lanaren etorkizuna eta nola ekin diezaiokegu lehiakortasunean eta pertsonen ongizatean eragina izan dezan? Nola geldiaraziko ditugu ingurumenaren degradazioa eta klima aldaketa? Nolakoa izango da gure ongizate eta zaintza ereduak? Zer egin dezakegu erakunde irekiagoak eta parte-hartzaileagoak eraikitzeke? Lau erronka handi horiei erantzuteko, hausnarketan ez ezik, esperimentazioan eta lankidetzan ere oinarrituta, Think Tank lau eztabaida talderen inguruan egituratzen da: Etorkizuneko lana, Susperraldi berdea, Ongizate sistema berriaren etorkizuna eta Kultura politiko berria. Eztabaida talde horietan eztabaidatzen eta laguntzen dute Gipuzkoako Foru Aldundiko hainbat departamenturen ordezkariak eta lurraldeko 60 eragilek baino gehiagok.

Era berean, Think Tankak ikerketa jarduerak eta ezagutzaren hedapenerako eta garapen metodologikorako jarduerak integratzen eta bultzatzen ditu, eta zuzendaritza taldeak koordinatzen ditu horiek. Horrela, interkonektatutako erronkei heltzen dieten lau taldeen arteko ikaskuntza errazten da, baita erronka horien eta Etorkizuna Eraikiz eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekimeneen arteko ere. Horrez gain, ikaskuntza eta jarduerak sortzen dira gizartea eta komunitate akademikoa inplikatzeke Think Tankak lagundu nahi dituen galdera handien erantzunak eraikitzen.

Liburu honek 2020ko ekainean hasi eta 2021eko apirila bitartean Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren baitan kultura politiko berri baten eraikuntzarako deliberazioan aritu den lantaldearen emaitzak aurkezten ditu.

Think Tankaren misioa da jakintza batera sortzea, Gipuzkoako Foru Aldundiaren (GFA) politiken ekosistemaren eraldaketan eragiteko. Ekosistema hau GFAz kanpo dauden, baina Aldundiaren politikekin lotura duten hainbat erakundek osatzen dute. Baterako sorkuntza, ondorioz, erakunde hauetan diharduten hainbat pertsona eta GFAko politiken hainbat

arduradunen arteko dialogoaren bitartez garatu da. Batera sortutako jakintzaren helburua ekosistema eraldatzea izanik, jakintza hau GFA eta parte hartu duten ekosistemako zenbait erakunderen baitan erabili da.

Lantaldean, GFAREN aldetik, ondorengoek hartu dute parte: Xabier Barandiaran, Eider Mendoza, Sebas Zurutuza, Goizeder Manotas, Mikel Pagola, Ander Arzelus, Itziar Eizagirre eta Ion Muñoa. Aldundiaren politiken ekosistemaren ikuspegia jasotzeko, ondorengoek parte hartu dute: Naiara Goia (Arantzazulab), Mikel Irizar (Badalab), Gorka Espiau (Agirre Lehendakaria Center), Daniel Innerarity, Juan José Álvarez eta Ander Errasti (Globernance), Natalia Restrepo eta Asier Lakidain (Sinnergiak Social Innovation UPV/EHU), Fernando Tapia (Euskal Herriko Unibertsitatea), Andoni Eizagirre (Mondragon Unibertsitatea), Ainhoa Arrona eta Eva Sánchez (Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Deustuko Unibertsitatea). Taldean partaide izan dira, horrez gain taldearen lana erraztuz, Mikel Gaztañaga eta Miren Larrea (Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua). Bestalde, dialogo prozesu honetan laguntzeko, hainbat aditurekin lan egin dute taldekideek, Danniell Innerarity (Globernance), Angela Hanson (OPSI-OCDE), Manuel Villoria (Universidad Rey Juan Carlos), Josep Lluís Martí (Universitat Pompeu Fabra) eta María José Canel (Universidad Complutense de Madrid).

Aurrekoek eginiko lana, pausoz pauso, Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko web orrialdearen¹ bidez partekatu da, bi dokumentu motatan. Alde batetik, saioen memoriak, non ahalik eta modu zehatzenean jaso nahi izan den dialogo prozesua. Bestetik, lan dokumentuak, non eztabaidaren sintesia egin eta ekintzarako irizpideak finkatzeko saiakera egin den.

Liburu hau idazteko orduan, taldekideetako batzuk autore lanak hartu ditugu, batzuetan prozesuan ikasitakoak partekatzeko eta beste batzuetan prozesuan falta zitzaigula somatu dugun hura prozesura ekartzeko. Bi helburu hauekin, hiru ataleko liburu osatu dugu.

Lehen atalak helburu bikoitza du. Alde batetik, prozesuaren hasieran genuen esparru kontzeptuala modu sakonagoan azalduko du. Izan ere, 2020ko ekainean Xabier Barandiaranek lan dokumentu batean aurkeztu zigan esparrua erreferentzia moduan hartuta hasi ginen lanean. Lan dokumentu hark demokrazia liberalen krisia deskribatzen zuen eta horri erantzun emateko kultura politiko berri baten beharra. Urtebetez kultura politiko berri horren inguruko hausnarketan sakontzeko lanetan

¹ <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/-/nueva-cultura-politica>.

aritu ondoren, liburuaren 2. kapituluak Xabierrek esparru honen sakoneko azterketa egingo du. Baina liburua idazterakoan hasierako esparruan sakontzeaz haratago joan nahi izan du taldeak. Ondorioz, 3. kapituluak Andoni Eizagirre eta Ion Muñoak hasierako esparrutik abiatuz aurrera pausoa ematen duen proposamen bat egingo dute, kultura politiko berria sakonduz.

Liburuaren bigarren atala metodologikoa da. Prozesuaren hasieran, esparru kontzeptualarekin batera, lanerako metodologia bat proposatu zitzaion taldeari, lurralde garapenerako ekintza ikerketa hain zuzen. Metodologia honek hiru elementu ditu bere ardatzean. Alde batetik, ikerketa, ondorioz prozesuak modu jarraituan bilatu du jakintza berriaren sorkuntza. Bestetik, ekintza, horregatik gonbidatu dira modu jarraituan parte-hartzaileak hausnarketan landutakoak euren eguneroko jardunean esperimendu eta ikasketak partekatzen. Azkenik, parte-hartzea, jakintzaren baterako sorkuntza moduan ulertuz. Metodologia honen aplikazioa ez da erraza izan, eta, hainbat eztabaida metodologiko garatu dira prozesuak iraun duen hilabeteetan. Atal metodologikoan jasotzen den 4. kapituluak Xabier Barandiaran eta Miren Larreak, metodologiaren aurkezpen bat egin ondoren, eztabaida hauetatik ikasitako partekatuko dute.

Liburuaren hirugarren atala esperientzia praktikoetan dago oinarritua eta beronen sarrera Gorka Espiauk idatzi du. Deliberazio prozesuari lotuta hiru esperimenduzko gunetan lana egin dute taldeko kideek. Hauetatik lehena GFA izan da, non Eider Mendoza, Sebas Zurutuza, Goizeder Manotas eta Ander Arzelus, Eva Sánchezen laguntzarekin, Aurrerabide programaren hobekuntza prozesuan aritu diren. Beraien esperientzian dago oinarritua 5. kapituluak. Honez gain, ekosistemaren baitan lankidetzazko gobernantza bultzatzea helburu duen Arantzazulab izan da esperientziatik ikasteko hautaturiko beste guneetako bat. Naiara Goiak, 6. kapituluak, Think Tankeko deliberazio taldean ikasitakoak erreferentziazko zentro honetan izandako eraginaren inguruan idatziko du. Azkenik, esperientziatik ikasteko hirugarren espazioa Badalab izan da, euskararen eremuan esperimenduzko bultzatzen duen erreferentziazko zentroa. Mikel Irizarrek bertan egindako ikasketak 7. kapituluak jasoko ditu. Liburuari itxiera Fernando Tapiak idatzitako hausnarketarekin emango diogu.



1. KAPITULUA²

Kultura politikoaren eraldaketarako esparru orokorra: Etorkizuna Eraikiz

XABIER BARANDIARAN

SARRERA

Liburuak Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko kultura politiko berriaren eraldaketarako deliberazio taldearen emaitzak jasotzen ditu, baina, emaitza hauek ezin dira ulertu Think Tankaren esparru orokor moduan Etorkizuna Eraikiz ekimena ulertzen ez bada. Hori dela eta, kapitulu honetan Etorkizuna Eraikizen aurkezpen bat egiten da.

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoako Foru Aldundiak lurraldearen agenda politikoari eta erronka estrategiko garrantzitsuenei lankidetzazko gobernantzaren bidez aurre egiteko garatutako estrategia bat da.

Helburua da ikuspegi ireki eta partaidetzazko batetik politika publikoak garatzea, gizartearekin batera. Etorkizuna Eraikiz herritarrak engaiatzeko modu bat ere bada. Gonbidapen bat da, etorkizuna batera diseinatzeko premisa honetatik abiatuta: bihar gaur hasten da. Estrategia horrek behartu egiten ditu politikariak berriak eta teoria eta burokrazia alde batera uztera egiazko egoeretan egiazko irtenbideak aplikatzeko. Beste era batera kudeatzera behartzen du, gobernantza ireki eta lankidetzazko eredu berri baten bidez, zeinak antolakundeak, enpresak, elkarteak eta unibertsitateak engaiatuko dituen, batera lan egin dezaten etorkizun berdinzaleagoa lortzeko guztiontzat. Asmoa da eredu bat eratzea, herritar guztien hitzari entzungo diona eta beharrezko egiturak ezarriko dituen harekin jarduteko. Azken finean, erantzun berriak topatzeko lan egiten duen eredu bat, Gipuzkoaren lankidetzazko eta talde lan balioak abiapuntu hartuta, lurraldearen bereizgarriak direnak eta gaur egun denera heltzeko aukera eman diotenak. Gipuzkoako Foru Aldundiak honela definitzen du estrategia hori:

“Gobernantza irekia eta lankidetzazkoa gobernuek “politika egiteko” aurkeztu duten proposamen bat da, duela zenbait hamarkada indartsu agertu zena. Etorkizuna Eraikizen helburua da guztiok elkarrekin Gipuzkoako lurraldeak etorkizunean izango dituen erronkak hautematea, horiei aurre egiteko modua diseinatzeko, ingurune errealean ezar litezkeen erantzunak esperimintatzea, askotariko eragileekin lankidetzaz, eta emaitzak Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen ekosisteman txertatzea” (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2019).

Etorkizuna Eraikizen jatorrizko ideia da etorkizunean aurre egin beharreko erronka demografiko, ekonomiko, sozial eta ingurumenekoaren handitasunari indar egiteko moduak ezarriko dituela Gipuzkoako epe ertain eta luzeko eredu sozial eta ekonomikoaren oinarriak.

ETORKIZUNA ERAIKIZEN PRINTZIBIOAK

Etorkizuna Eraikiz lau printzipiotan oinarritzen da, eta haiek ematen diote zentzua garapen osoari:

1. *Instituzioen lidergoa*: Programa Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatzen du, eta hura da haren liderra. Programa sustatzen eta finantzatzen duen eragile gisa jarduten du, eta, gainera, haren garapenean hartzen du parte, aktiboki. Gipuzkoako Foru Aldundiak konpromisoa azaldu du programarekin, ez soilik eragileen arteko antolakuntza eta interakzioa erraztuz, baita deliberazio prozesuak instituzioaren politika publikoen garapenearekin lotuta egotearekin hartutako konpromisoaren bitartez ere. Konpromiso instituzionala ez da soilik bokazioaren eta lidergoz

² Kapitulu honen edukia aurrez ondorengo artikuluan argitaratu da, Barandiaran (2021). *Gobernanza colaborativa para la innovación pública y social, el caso de Gipuzkoa, País Vasco, European Public & Social Innovation Review*, 6,2.

jokatzearen bitartez islatzen, baita programaren eraldatzeko gaitasuna duela sinestean eta epe ertain eta luzerako jasangarritasunaren aldeko apustuan ere. Ekintzaile instituzionalek (politikariek) aldaketa sistemikoa erraztu behar dute, eta, horretarako, instituzioen eta gizartearen arteko harremanak birdefinitzeko aukera emango duten egiturak eta plataformak sortu behar dira. Hau da, sistema instituzionalaren eraldaketa bultzatu beharra dago, gobernantza eredu berrietarantz.

2. *Gipuzkoa ereduarekiko koherentzia:* Programak oinarritzat hartzen ditu lurraldearen zenbait ezaugarri, haren garapena errazten dutenak. Gipuzkoa oso eskualde dinamiko eta aurreratuz osatutako lurralde bat da, haien baliabide eta azpiegitura sozioekonomikoei dagokienez, eta elkarte sare handia du. Horrek agerian jartzen du lurraldean dagoen partaidetzaren eta trukearen gaitasuna eta kultura. Halaber, ekimen sozial handiko lurraldea da. Kooperatiben mugimendua oso garatuta dago lurraldean, eta ekimen sozialaren adierazpen historiko garrantzitsuenetako bat da. Ekimen sozial horrek oraindik ere badu adierazpena eremu kultural, sozial edo ekonomikoetan; lurraldean aintzatetsi egiten dira nahikoa zabaldua dauden herritarren kolaborazio eta interakzio jarrerak eta esperientziak, era partekatuan, kapital sozial handikoan, erronkei aurre egiteko eta horiek ebazteko gaitasun handikoak.
3. *Ikaskuntza eta esperientziazko testuinguru irekiak:* Testuinguru irekiaren ideiak iradokitzen du eragile eta agentzia ugari hartzen dutela esku, eta horrek kooperazio prozesuari zentzua ematen diola, eta itxura ematen diela lor daitezkeen emaitzei. Ulertzeko era ireki horretarako beharrezkoa da ikastea eta esperientzia kolektiboak orientatzeko, banatzeko eta zabaltzeko gaitasuna. Berezko izaera dela eta, esparru publikoaren eta pribatuaren arteko kolaborazioak berekin dakar hainbat kulturaren eta antolakuntza esperientziaren arteko interakzioa eta, horrenbestez, ikaskuntza prozesu bihurtzen da, oztopoak gainditu behar dituen eta ezberdinen arteko lankidetzak errutina bihurtu behar duena.
4. *Demokrazia, konfiantza eta balio publikoa sortzea:* Etorbizuna Eraikiz programa, demokrazia, konfiantza eta balio publikoa eratzen duenez, ezinbestean kokatu behar da alderdikeria politikoaren gainetik. Kudeaketa administratiboko eta gobernantza politikoko eredu bat planteatu behar du, gai izango dena herritarren, bitarteko agentzia sozialen eta instituzio publikoen arteko hurbileko lankidetzak harreman berri bat sustatzen eta egonkortzen, eta

honako hauek indartuko dituena: demokrazia eta konfiantza publikoa; ondasun publikoak (ukigarriak eta ukiezinak) eta, zentzu horretan, balio publikoa sortzeko gai diren emaitzak lortzea eta, azkenik, politika publikoak eraldatzeko gaitasuna sortzea, bai haiek ulertzeko, sortzeko eta garatzeko eran.

ETORKIZUNA ERAIKIZ EGITURA

Etorbizuna Eraikiz funtsezko hiru espazioren gainean dago eraikia: Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab eta erreferentziatzko zentroak.

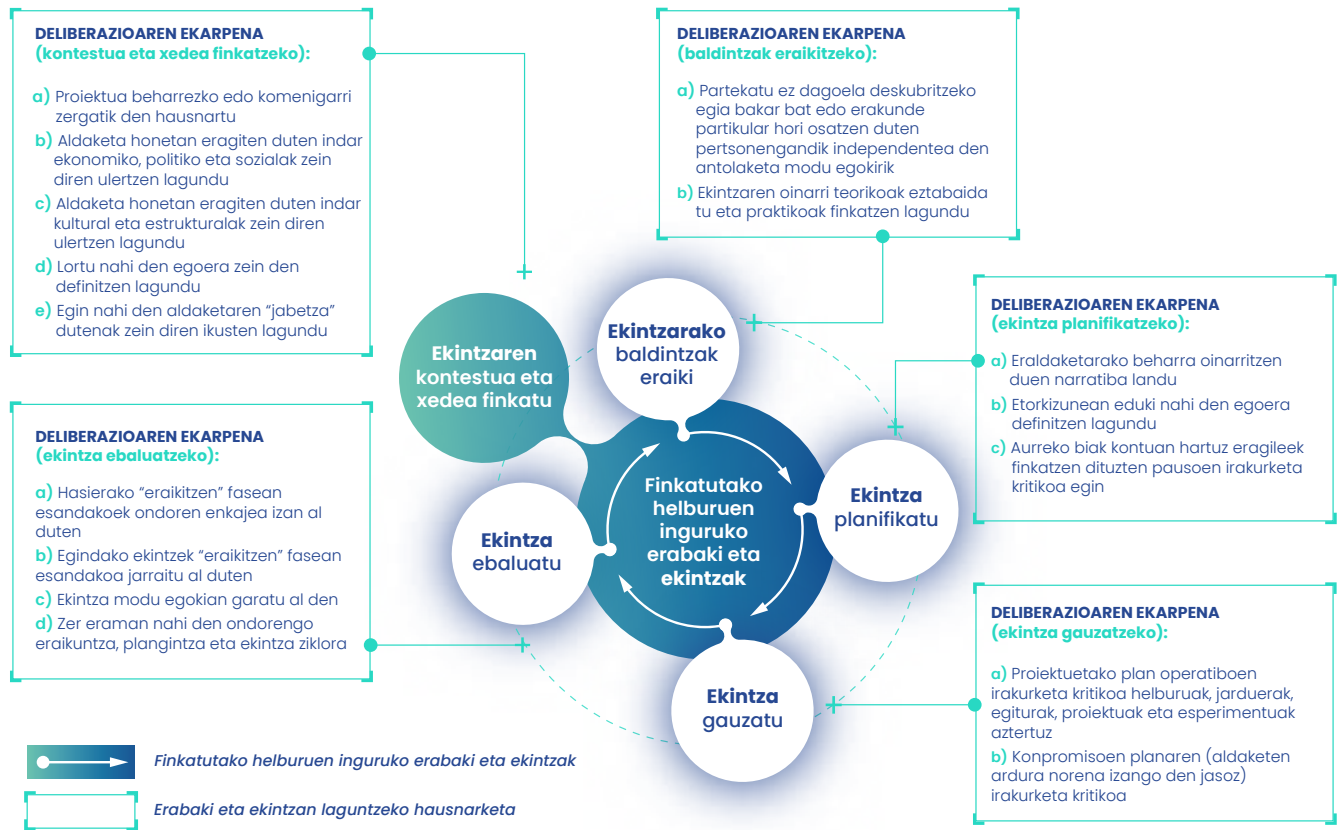
Gipuzkoa Taldean:

Gipuzkoa Taldean entzute aktiborako espazioa da, ikerketa-ekintzaren metodologiaren bitartez deliberatzeko politika publikoen ekosisteman eragiteko, bai edukien ikuspuntutik bai ekintza garatzeko formaren eta metodologiaren ikuspuntutik. Hainbat programak osatzen dute, baina esanguratsuenetako bat da liburu honen sarreran aurkeztu dugun Etorbizuna Eraikiz Think Tank. Programa horren xedea da lankidetzako gobernantza bitartez ezagutza transferigarria eta aplikagarria elkarren artean sortzea, eragina izango duena Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen ekosistema (eragileak, edukiak eta prozesuak) modernizatzeko agenda eta kultura politiko berrian. Lankidetzako gobernantza oinarritutako kogeneraziozko garapenerako erabilitako metodologia ikerketa-ekintzarena da. Ikerketa-ekintza da prozesu bateko partaideen artean adostutako arazo edo erronka bat ebaztera bideratutako ikerketa bat. Prozesu honetan bat egiten dute ezagutza metodologikoak, esperientzian oinarritutako ezagutzak eta ezagutza teorikoak. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua arduratzen da 1. irudian azaldutako Think Tank horren metodologia errazteko eta garatzeko lana gidatzeaz. Esparru horretan, Etorbizuna Eraikiz Think Tank Coghlan eta Branick (2001) proposatutako erreferentziatzko eskema metodologikoaren mendean aritzen da.

Think Tank lau hausnarketa eta ekintza taldetan antolatuta dago; bertan, Gipuzkoako Foru Aldundiak arduradun politiko eta teknikoek parte hartzen dute, baita gizarte antolatuko eragileek ere, hainbat gairen inguruan jarduteko: Etorbizuneko lana, Susperraldi berdea, Ongizate sistema berriaren etorkizuna eta Kultura politiko berria.

1. irudia. Think Tankaren erreferentzia eta metodologia eskema.

IKERKETA EKINTZA



Iturria: Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua, iturria: Coghlan eta Branick (2001).

Think Tankaren jarduna hedapenera bideratutako hainbat jarduerarekin osatzen da, adibidez, agenda politikoarekin zerikusia duten gaietako ikerketarekin.

Horrez gain, Gipuzkoa Taldearen lan guneak beste jardura batzuk garatzen ditu, gizartearekin partekatutako entzute, deliberazio eta ekintza prozesua indartzeko:

- EKINEZ IKASI programa, Action Learning prozesu metodologikoaren bidez gizarteari eta Gipuzkoako Foru Aldundiko barne kolektiboari aktiboki entzuteko hainbat proiektu garatzen dituena.
- PARTAIDETZAKO AURREKONTUAK, zeinetan herritarrek beren lehentasunak proposatze dituzten, instituzioaren aurrekontua osatzen.

- HERRITARREN PROIEKTUAK deialdia, zeinean herritarrek berrikuntza sozialeko proiektuak planteatzen eta garatzen dituzten.
- UDAL ETORKIZUNA ERAIKIZ programa, zeinean Gipuzkoako lurraldeko 12 udal beren udalerrietan garatzen ari diren lankidetzazko gobernanzako proiektuak, Etorkizuna Eraikiz erreferentzia gisa hartuta.
- ALDERDI POLITIKOEN MAHAIA, zeinean lurraldeko parlamentuan ordezkaturako alderdi guztiek parte hartzen duten, etorkizuneko agenda politikoaz deliberatzeko eta era batera erabakiak hartzeko.

Programa horiek guztiek Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta lurraldeko eragile instituzionalen, politikoaren eta sozialen artean partekatutako deliberazio egitura garrantzitsu bat erakusten dute.

Gipuzkoa Lab:

Esperimentazio aktiboko proiektuak garatzeko espazioa da, agenda politiko berri bat txertatzeko Gipuzkoako Foru Aldundiaren politika publikoen garapenean. 40 proiektu esperimental baino gehiago ari dira aukera ematen honako gai hauen inguruan esperimentatzeko, besteak beste: adimen artifiziala, enpresako langileen partaidetza, kontziliazioa, bazterketa soziala, komunitatearen inplikazioa zainketa sisteman eta abar. Agenda politiko berria eta planteatutako proiektuak ezartzeko erreferentziazko esparruak dira 2030 agenda, Europar Batasunak ezarritako xedeak edo Eusko Jaurlaritzaren espezializazio adimendun espezializatorako RIS3 estrategia, Zientzia eta Teknologia Planean hezurmamitutakoa.

Proiektu bakoitzak hiru eragile nagusi lotzen ditu: gizarte zibila (sektore bakoitzeko eragile garrantzitsuak), unibertsitatea (edo ezagutza sortzeko eremuei lotutako eragileak), administrazio publikoa (Gipuzkoako Foru Aldundia, udalak, Eusko Jaurlaritza eta abar) eta nazioartean ezagutza sortzeko gaitasuna duten eragileak (ELGA, Climate Kic eta abar).

Esperimentazio prozesua ikerketa-ekintza metodoaren bitartez egiten da. Funtsezko lau urrats dira azpimarratzekoak: helburuak elkarrekin diseinatzea, esperimentazio prozesuko edukiak eta garatu beharreko metodologia adostea, ikerketa garatzea eta prozesua eta emaitzak ebaluatzea. Esperimentazio proiektuaren helburua ikastea eta ondorioak ateratzea da, politika publikoetan hobekuntzak egiteko.

Honako hauek dira espazio horren esparruan garatutako proiektu batzuk: Adinkide, Bizilagun Sarea, Kirol talentua babesteko zentroa, Chatbot, Herritarren Klimaren aldeko Konpromisoa, Kontziliazioa eta berdintasuna, Elkar-Ekin lanean, Langileen partaidetza enpresan, Heziketa afektibo sexuala, Emakumeen etxeak, Etxean Bizi, Gazteon Sarelan, Gipuzkoa CITYGML, Enpresetako administrazio kontseiluetan emakumeen sustapena, besteak beste.

Proiektu horien garapenak erakusten du Gipuzkoa Lab espazio garrantzitsu bihurtu dela konfiantzazko harremanak eraikitze askotariko eragileen artean, eduki aurreratuetarako azelerazio eta esperimentazio faktore eta ikaskuntza iturri esperimentazioaren emaitzak politika publikoekin lotzeko.

Etorkizuna Eraikizen erreferentziazko zentroak:

Erreferentziazko zentroak lan publiko, pribatu eta sozialerako espazioak dira, lurraldearen etorkizunerako sektore estrategiko jakin batzuk indartzekoak. Espazio horien forma juridikoa fundazioarena da, baita partzuergoena edo hitzarmenen bitartez antolakuntza zabalagoetan txertatutako beste instituzionalizazio mota batzuen ere. Formula juridikoa edozein dela ere, erreferentziazko zentroak lankidetzazko gobernantza instituzionalizatzeko moduak dira.

Erreferentziazko zentroen abiapuntua Gipuzkoako gizarteak lurraldearen erronka estrategikoei heltzeko duen indarra da. Eusko Jaurlaritzak, RIS3 adimendun espezializazioko estrategiaren bitartez, Euskadiren eta Gipuzkoaren etorkizuna eraikitze apustu egin beharreko funtsezko ildoak ezartzen ditu. Gipuzkoako Foru Aldundiak erabakitzen du, RIS3 estrategiarekin bat, zenbait sektore indartzearen alde apustu egitea, kontuan hartuta lurraldean dauden baldintzak eta potentzialitateak. Lan ildo horretan, honako erreferentziazko zentro hauek sortu dira:

- **Mubil:** Helburua da lurraldea erreferentzia bihurtzea mugikortasun berriaren eta elektrifikazioaren esparruan. Halaber, horretarako teknikoki prest egoteaz gain, beharrezkoa da Living Lab ereduaren bitartez ikerketa berriak eta sektoreko garapenak frogatzeko lurralde bat izatea. Zentzu horretan, lurraldeak prest egon nahi du eraldaketa horren inguruan sor daitezkeen jardura ekonomiko berriez baliatzeko, dibertsifikaziorako aukerak eskaintzeko egun automobilen sektoreko piezak egiten dituzten hainbat enpresari.
- **2de0:** Asmoa da euskarazko ikus-entzunezko produktuen ekoizpena eta kontsumoa handitzea, sormen testuinguru berriak sustatuz, ekoizpen eruedetan eta formatu berrietan esperimentatuz eta hedapen kanalak biderkatuz. Hori guztia, ikus-entzunezko sektoreko eragileekin eta herritarrekin elkarlanean.
- **Adinberri:** Adinberri erreferentziazko zentroaren xedea da helduek bizi ohitura osasungarriak izatea beren autonomia luzatzeko eta prebentziorako, baita beharrezko laguntza izan dezaten ere beren eguneroko bizitza kontrolatzeko eta zentzuzko bizitza bizitzen jarrai dezaten, beren balioen eta lehentasunen arabera, belaunaldi guztientzako gizarte inklusibo eta kohesionatu batean. Adinberriren helburua da zahartzearen inguruko ekonomia bat garatzea eta bultzatzea, adinekoen kolektiboari erantzuna emateko.

- **Arantzazulab:** Berrikuntza sozialeko laborategi bat da, eta haren helburua da hausnarketarako eta esperimentazio berritailerako espazio bat izatea, Gipuzkoako etorkizunaren eta euskal gizartearen erronken inguruan. Gobernantzaren berrikuntzan erreferentzia zentro eta gizarte berrikuntzan katalizatzaile da. Lankidetzazko gobernantzaren inguruan ezagutza garatzeko gure herriko gunerik garrantzitsuena izatea da laborategiaren helburua, herrigintzaren, erakunde sistemaren eta gizarte eragileen zerbitzura egongo dena. Laborategiren azken helburua da berrikuntza sozialeko erreferentziatzeko zentro bat izatea, eta herritarrentzako elkargune bat, gizarte justuagoa, kohesionatuagoa, oparagoa eta humanoagoa erdiesteko.
- **Elkar-Ekin Lanean:** Elkar-Ekin Lanean estrategia bat da, enplegagarritasuna hobetzeko eta bazterketa sozialaren aurkako borrokarako. Helburua da orientazio hobea lortzea enplegu hobea lortzeko. Halaber, enplegu duina bazterketa soziala jasateko arriskuan daudenei hurbiltzeko politikak sustatzeko helburua du.
- **Labe:** Ikuspegi profesionaletik, helburua da gastronomia digitaleko negozioen azeleratzaile bat garatzea, eta 4.0 jatetxearen ideien inguruan esperimentatzea eta entseguak egitea. Herritarren ikuspegitik, helburua da elikagaiak sortzeko sistema berriak bultzatzea, baita produktuen eta izakinen kudeaketa adimenduna ere.
- **Naturklima:** Naturklima diziplina anitzeko zentro publiko gisa eratuta dago, gaitasun instituzional, tekniko eta soziala eratzeko. Erreferentziatzeko zentro honen xedea da aurre egitea klima aldaketaren eraginari, ezagutza, balioa eta aberastasuna emanez gizarteari eta enpresa sektoreari, trantsizio sozioekologikoaren azeleratzaile bihurtzeko. Naturklimak klima aldaketari aurre egiteko politikak zentralizatuko ditu, eta ekonomia zirkularra sustatuko du. Aldi berean, Gipuzkoan lagundu egingo du bere estrategia Europako gainerako bikaintasun zentroekin bateratzeko.
- **Ziur:** Gipuzkoan zibersegurtasunean espezializatutako punta-puntako enpresa ugari dago, baita zentro teknologiko nabarmenak eta alor horretan ikasketa akademiko handia ematen duten unibertsitateak ere. Helburua da proiektu sendo bat sustatzea, ezagutza eta teknologia industria lehiakortasunaren zerbitzura jartzeko.

- **Badalab:** Partzuergo publiko sozial bat da, Gipuzkoako Foru Aldundiak, Errenteriako Udalak eta euskararen inguruko organismo eta instituzio sozialek eratuak, euskararen erabilera soziala sustatzeko helburua duena.

ETORKIZUNA ERAIKIZ EREDUAREN FUNTZIONAMENDUA

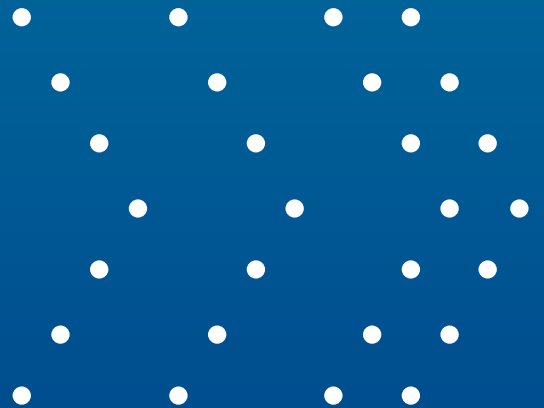
2. irudiak argi eta garbi azaltzen du Etorkizuna Eraikizun funtzionamendua. Proiektuen Bulegoa arduratzen da Gipuzkoa Taldearen (deliberazio eta proposamen espazioa) eta Gipuzkoa Laben (esperimentazio eta ikaskuntza espazioa) arteko konektagarritasuna eta harreman logika bermatzeaz. Proiektu esperimentalen proposamenak aztertzen ditu, eta, hala badagokio, horiek onartzea eta abiaraztea erabakitzen du.

Nukleo egonkorra Gipuzkoako diputatu nagusiak proposatuta izendatzen diren pertsonak osatzen dute. Haien funtzioen eta garrantziaren oinarria da bermatu egin behar dutela Gipuzkoa Taldearen eta Gipuzkoa Laben konektagarritasuna. Bi espazioetan garatutako jardueren jarraipena egin behar dute. Proposamenak baloratu egin behar dituzte, eta, hala badagokio, onartu egin behar dute Think Tankak eta proiektu esperimentalak abian jartzea. Etorkizuna Eraikizun urteko jarduera memoria egin behar dute, eta haren bi urteko ebaluazio txostena ezarri eta idatzi behar dute.

Etorkizuna Eraikizun aplikazioa zeharkako hiru ildotan oinarrituta dago: ikerketa, internazionalizazioa eta sozializazioa, era aktiboan presente egon behar dutenak dauden espazioetan deliberazio eta esperimentazio praktiken perspektiba partekatu gisa. Funtsezkoak dira informazioa, ezagutza eta ikaskuntza sortzeko, lurraldearen oraingo eta etorkizuneko erronketara ikuspegi eta irtenbide zehatzak eraikitzen laguntzeko.

Horrez gain, hiru laguntza prozesu daude: kudeaketa, sozializazioa eta komunikazioa, bermatuko egingo dizkietenak etengabe Gipuzkoa Taldearen eta Gipuzkoa Laben garatutako jardueren laguntzarako tresnak (kudeaketa), pertsonekin eta taldeekin elkarrekin ekiteko eta partekatze esparruak (sozializazioa) eta irismen eta hedapen zabalagoa (komunikazioa).

I. ATALA
ESPARRU
KONTZEPTUALA



2. KAPITULUA³

Demokrazia liberalaren krisia eta lankidetzazko gobernantza: deliberazio prozesuaren esparru inspiratzailea

XABIER BARANDIARAN

SARRERA

Liburu honek Etorbizuna Eraikiz Think Tankeko Kultura Politiko Berriaren inguruko deliberazio taldearen lanketa jasotzen du. Talde honek, 2020ko ekainean bere ibilbidea hasi zuenean, bere egitekoa deliberazioaren bitartez kultura politikoaren eraldaketan laguntzea izango zela adostu zuen.

Helburu hau adostu ahal izateko kapitulu honen autoreak, Think Tankeko deliberazio talde honen arduradun nintzen aldetik, landu nahi genuen arazoaren diagnostiko bat partekatu nuen. Irakurleak diagnostiko hura eskuragarri du prozesuko lehen lan dokumentuan. Bertan jasotako argudio nagusiak zioen demokrazia liberalaren krisia bizitzen ari garela, eta, honi aurre egiteko kultura politiko berri bat garatu behar dugula. Kultura berri honen ardatzean kokatzen da lankidetzazko gobernantza. Taldeak arazo honen inguruan lan egitea erabaki zuenean, kultura politiko berria eta lankidetzazko gobernantza deliberazioaren ardatzean jarri zituen.

Think Tankaren jardunaren lehen fase honetan hainbat ahalegin egin dugu kontzeptu hauen esanahia adostu eta deliberaziorako joko zelai partekatua eraikitzeke. Batzuetan adituaren ekarpenak landu ditugu eta besteetan partaideen esperientziatik eratorritako interpretazioak. Hala ere, urtebeteko lanketaren ondoren, kontzeptu hauen inguruko klarifikazioaren beharra azpimarratu zuen taldeak gure jarduera ebaluatu genuenean. Klarifikazio ariketa horri heldu nahi diogu atal honetako hiru kapituluetan, eta, lehenengo honetan 2020ko ekainean egin nuen proposamen hura zehaztu eta sakontzen dut.

Helburu hori betetzeko bi atal ditu kapituluak. Lehenik eta behin, demokrazia liberalaren krisiaz arituko da sakonki. Krisi hori ageriko egiten dute planteatutako erroka ekonomiko, sozial eta politikoei erantzuna emateko egitura politikoak ahuldu izanak eta herritarrek sistemarekin, instituzioekin eta eragileekin duten atxikimendu faltak. Bigarrenik, lankidetzazko gobernantza kontzeptualizatzeari helduko dio, gizarte antolatua eta gizarte zibila deliberazio publikoko sistematan txertatuz errealitate politikoaren eraikuntza instituzionalizatzeko mekanismo gisa. Gobernantza publikoko mekanismo bat da, politikarekiko atxikimendu faltari aurre egitekoa eta ikuspegi sistematikotik politika publikoen diseinua eta ezarpena osatzen duten askotariko ekosistemen beharrei erantzutetako.

GLOBALIZAZIOA ETA DEMOKRAZIA LIBERALAREN KRISIA

Mundu osoan, eta mendebaldeko gizarteetan ere bai, aldaketa ekonomikoak, sozialak eta politikoak ari dira gertatzen, sekulako abiaduran. Eraldaketa horren atzeko arrazoi funtsezkoak bi kontu garrantzitsurekin du zerikusia, halaber. Lehenik, garapen zientifiko eta teknologikoarekin eta ezagutza sortzeko eta ekoizpeneko sistemetan duen aplikazioarekin. Bigarrenik, merkatu libreko sistema kapitalistaren garapen "eredua"rekin, zeina aldi berean hertsiki lotuta dagoen demokrazia liberalen sistemarekin.

Ezagutza, prozesuak eta produktuak ekoizteko gaitasun handiagoa duten herrialdeek bultzatutako hazkunde ekonomikoak modu berriak sortu ditu pentsatzeko,

³ Kapitulu honen edukia aurrez ondorengo artikuluan argitaratu da, Barandiaran (2021). Gobernanza colaborativa para la innovación pública y social, el caso de Gipuzkoa, País Vasco, European Public & Social Innovation Review, 6,2.

sentitzeko eta jokatzeko, eta globalizazio ereduak elikatu du. Egoera horretan, Ulrich Beckek (1998) globalizazioa honela definitzen du: "Estatu nazional subiranoak eragile transnazionalen eta haien botere probabilitateen, orientazioen, identitateen eta askotariko bilbatuen bidez elkarrekin nahasteko eta inbrikatzeko prozesuak" (Beck, 1998: 29). Giddensen arabera (2007), globalizazioa dimentsio anitzeko kontzeptu bat da, barruan hartzen dituena elementu politikoak, teknologikoak, kulturalak eta ekonomikoak, eta komunikazio sistemen eragin handia jasan duena (Giddens, 2007: 7). Berekin dakar, ezinbestean, mundu mailan gertatzen diren prozesuak integratzea, nazio-estatuaren testuinguruan sortzen diren bizi eskalak gaindituz edo beste aro historiko batzuetan baino eskala txikiagoan, espazio berri bat eratuz, beraz.

Espazio berri hori konfiguratzeko, nahitaez eraiki da mundu berri bat (haren erlazio baldintzekin batera) eta aurreko bizi espazioak aldatu dira, globalizazio prozesuaren eraginaren ondorioz. Zentzu horretan, Ulrich Beckek (1998) adierazten du egungo gizarte mundiala baldintzatu egiten dutela hainbat harreman sozialek eta botere harremanek, testuinguru ez nazional estatalean antolatuta ez daudenak, eta ezaugarri horrek aukera ematen du mugen gainetik jarduteko, eta estatuaren, gizartearen eta norbanakoaren batasuna desegiten du (Beck, 1998: 146). Ildo berean, Simonek (2016), demokraziaren itxaropen faltsuek sortutako frustrazioaren analisi interesgarri batean, azpimarratzen du globalizazioak sortu duen muga kontzeptua lurrundu egin dela (Simone, 2016: 163).

Dena den, gizarte mundialak ez ditu ordeztzen nazio-estatuaren edo eskualdeen eremuan edo tokian-tokian garatzen diren gizarteak. Halaber, Beckek (1998) planteatzen duenez, harreman hori gatazkatsua izan daiteke; izan ere, gizarte mundialak bazterkeria jokabideetara bidera dezake, eta tolerantzia murriztu, era gatazkazkoan nonbait sartzean. Dena den, beharrezkoa da onartzea horrelako gizartearen konfigurazioa egungo errealtatearen parte dela, eta beren burua kultura konpaktutzat duten populazioek zailtasunak izango dituztela gizarte mundialaren testuinguruan sortutako eta normalizatutako bizimoduan integratzeko (Beck, 1998: 130). Hala ere, egia da globalizazioarekiko beldurrak nazioan babesa bilatzera bultzatzen duela. Terrorismoarekiko beldurrak estatua babestera deitzeko rarrerarako bidea irekitzen du. Kultura aniztasunak eta immigrazioak, globalizazioaren funtsezko dimentsioak biak, nortasun komunitaterako deia dakarte (Castells, 2018: 35). Herrialde aurreratuenetan, erreakzio horren adibideak soberan daude.

Errealitate horrekin batera, globalizazioaren indar bultzatzailea eragile ekonomikoek egiten dute, eta haien garapenerako estatuko esparruak gainditzen dituzten espazioa eta merkatuak eraiki daitezkeen behar dute. Zentzu horretan, globalizazio ekonomikoaren prozesuak sistema politikoa arrastatu egiten du, eta baldintzatu ere bai, herrialde askotan baldintza sozial jakinak sortzea dakar eta, batez ere, kultura transnazional bat sortzen du, prozesu globalen buru diren eta besteengan eragina duten herrialdeetako edukiz osatua. Posizio kritikoa batetik, Beckek (1998) "globalismoaz" hitz egiten du, hau da, munduko merkatuak zeregin politikoa ordeztzen duela dio, eta merkatu ideologia edo liberalismo ideologia ezartzen duela, globalizazio prozesua funtsean dimentsio ekonomiko batera murrizten duela, era linealean heltzen diena dimentsio ekologikoarekin, kulturalarekin, politikoarekin eta sozialarekin lotutako dimentsioei (Beck, 1998: 27). Ildo horretan bertan, Augusto de Venanzik (2002) honela ulertzen du globalizazio terminoa: "korporazio pribatu handien sistemaren arautu gabeko hedapen prozesua" (De Venanzi, 2002: 46). Ikuspegi horrek ez du soilik globalizazio prozesuaren dimentsio ekonomikoa lotzen; aitzitik, beste dimentsio batzuk gehitzen ditu, korporazio pribatu handien sistemak jarduten duen esparruaren eragin handia jasotzen dutenak. Dimentsio horiek lotuta daude alderdi sozialarekin, lanaren banaketa berrantolatzearen ikuspegitik; alderdi kulturalarekin, mendebaldeko balioak unibertsalizatzearen bitartez; politikoarekin, nazioz gaindiko arau sistema integratuz; eta ekologikoarekin, natura bereganatzearen eta ingurumenaren narriaduraren bitartez (De Venanzi, 2002: 51).

Dimentsio ekonomikoaren ikuspegitik, globalizazio prozesuak eraldatu egiten ditu "nazio-estatuaren" ekonomien arauak, eta ekonomia finantzarioa gailenarazten du ekonomia produktiboaren gainetik. Horrek eragile ekonomikoak behartzen ditu eraldaketa izugarria egitera, eta irauli egiten dira "lan", "enpresa" eta "laneko harreman" kontzeptuak; halaber, laneko baldintza eta kultura baldintza berriak sortzen dituen arau batzuk ezartzen ditu. Halaber, frogatu denez, globalizazio ekonomikoak berekin ekarri du korporazio handiak txertatzea bizitza sozial eta kulturalaren espazioen eremuan, eta baldintzatzen ari da tokiko eragile ekonomikoen garapena. Azken horiek, ondorioz, eragiteko gaitasun gero eta txikiagoa dute. Zentzu horretan, merkatu askatasunean oinarritutako globalizazio ekonomikoaren egungo ereduak (oso zaila egitura politikoei eta demokratikoei kontrolatzen) sekulako ezberdinkeria sortzen ari da baliabide teknologiko eta ezagutzako baliabide batzuen bitartez bizimodu globalera heltzeko gaitasuna dutenen

eta halakorik ez dutenen artean eta, batez ere, menperatze egoera berriak sortzen ari dira, ezin kontrapisu demokratikoren esku hartzerik gabeak.

Esparru horretan, Thomas Pikettyk (2021) ohartarazi egin du gune globalera heltzeko gaitasuna dutenen eta gaitasun hori ez dutenen arteko egiturazko ezberdintasunen inguruan. Beste autore batzuek azpimarratu egin dituzte ere metropoli handien eta hiri txikien artean eta mendebaldeko herrialdeen barneko eskualdeen artean sortzen ari diren egiturazko ezberdintasunak. Horri dagokionez, Guilluyk (2019) nabarmendu egiten ditu, adibidez, klase ertaina desagertzen ari dela eta goi klaseek behartsuenak abandonatu dituztela. Autoreak azaltzen duenez, egun bizi garen gizarte ireki eta globalizatua herri osoaren beharretatik aldendu da eta, ondorioz, gaitasun handiagoa dutenek atzera bota dituzte beren indarguneak, enpleguak eta aberastasunak. (Guilluy, 2019: 96). Horrenbestez, egungo globalizazio ereduak garatzen den ezberdinkeria eta baldintza sozialek, politikoez eta ekonomikoek osatzen dute demokrazia liberalen krisiaren faktore nagusia.

Bestalde, Zygmunt Bauman (2017) soziologoak sakonki aztertu ditu merkatuak eta kontsumo logikak errealitatearen eraikuntza sozialean dituen eraginak. Haren azterketek indartu egiten dute Globalizazioak ekoizpenaren eta kontsumoaren hazkundean oinarrituta funtzionatzen duela dioen tesia. Baumanen (2017) merkatua eta kontsumoa gure bizitza sozialaren konfigurazioaren erdiguneko elementu bihurtu dira; gure beharrak asetzeari lotuta ezartzen dugun erlazio logika ez da mugatzen lehen mailako produktuetera, eta, aitzitik, harreman politiko eta sozialeko beste logika batzuei erantzuten die (hauteskunde jokabidea eta bikote harremanak, adibidez). Harreman horiek testuinguru sozial jakin batean gertatzen dira, zeinean indar handia duen indibidualismoak, komunitateak hausten diren, eta egiazko konpromisoko komunitateetatik izaera estetiko komunitateetarako trantsizioa gertatzen den. Horri dagokionez, Robert Putnamek (1993) ideia bera azpimarratzen du, kapital sozial komunitarioaz ari denean. Putnamentzat (1993), gizarte indibidualista bat dugu aurrean, lotura komunitario ahulekoa, plurala eta konplexua pentsaerei eta jokaerei dagokienez, zeinean zorientasuna lotuta dagoen merkatuak ezarritako baldintzekin.

Baumanek (2017) azaldutakoari berriz helduta, globalizazioak ekarritako kontu horien erantzunak bi kategoriatan multzoka daitezke. Lehen kategoriaren esparrua da galdutako konfiantza eta segurtasuna

emateko komunitateko joeren bultzada. Elkartasuna, prozesu politikoaren eta haren emaitza zalantzaen aurretik doana. Bigarren kategoriak zerikusia du beste behin indar ekonomikoak berriz kontrol demokratikoaren mendean jartzeko ideiarekin, haietatik ihes egin baitute, eta giza elkartasuna ondorioz ahuldu egin baita (Bauman, 2017: 110).

Nolanahi ere, egungo globalizazio ereduak nazio-estatuaren esparrua gainditzen eta ahultzen du eta, horrekin batera, baita demokrazia ere. Estatuak ez dago krisian soilik espazioari dagokionez, bere nortasunaren krisian ere badago; batetik, egitura politikoez ez dituzte kontrolatzen errealitate ekonomiko eta soziala eta, bestetik, herritarren nortasun politikoa sakonki eraldatzen ari da, eta horrek baldintzatu egiten du ordezkartzeko demokrazien egitura politikoen errealitatea. Yascha Mounken (2018) arabera, estatuak herritarrek egungo testuinguruan planteatutako erronkei behin betiko erantzuna emateko duten ezintasunak deslegitimazio aktiboko prozesua dakar. Demokrazia liberalek gaitasuna galdu dute herritarren eskakizunak kudeatzeko eta, beraz, errendimendu krisian sartu dira (Mounk, 2018: 136), eta demokrazia aurreratueta herritarrek aldendu egin dira politika nazionaletik (Mair, 2017: 59), eta horrek ahuldu egin du demokrazia.

Zentzu horretan, hiru gai nagusi azpimarratu behar dira, demokrazia liberalaren krisia aztertzean kontuan hartu beharrekoak. Lehena, nazio-estatuaren esparrua gainditzearen ondorioak. Bigarrena, indibidualismo eta kontsumo gizartearen sorrera, errealitate politikoaren erakuntza soziala baldintzatzen dutenak. Hirugarrena, errealitatearen ekoizpen sozialaren forma berriak, informazioaren eta komunikazioaren teknologia berrien bitartekoak.

Errealitate soziala eraldatzea eta baldintza publiko demokratikoa sortzea, hein handi batean, elkarrekin nazio-estatuaren baldintzen mendean jarduten ez duten eragile ekonomiko, politiko eta sozialen mendean dago; errealitate horren ondorioz, gaitasun txikiagoa dago estatuako egitura politikoez eraldatzeko, baina, gainera, egoera politiko, sozial eta ekonomiko desorekatuak sortzen direla ere erakusten du, eragileko gaitasun handiena duten eragileek ezarritako garapen baldintzak gailentzen diren testuinguru arautu gabe bati dagozkionak.

Sozializazio politikoko egiturak atomizatzeak, eta kontsumora bideratutako gizarte indibidualistak, interakzio sozial zatikatuak sortzen ditu, eta horrek zaildu egiten du narratiba sozial partekatutako eraikitzea. Gaur egun, mendebaldeko gizarteetan, joera dago herritarrek egitate politikoa gehiago ulertzeko

kontsumitzeko fenomeno arrotz baten gisan, kasu askotan, hauteskunde agendak ezarritako estimuluei erantzuten dien produktu mediatiko moduan, hain zuzen. Hein handi batean, estatuek gaitasun txikiagoa dute eragiteko, eta herritarrek, gero eta gehiago, bezero baten moduan jokatzeko dute, zerbitzuaren zain, eta ez eskubideak eta betebeharrak dituen komunitate politiko bati lotutako herritar gisa. Sistema politikoko eragileen posizio eta rol aldaketak (herritarrak, alderdiak eta instituzioak) errealitate politiko ezberdina sortzen duen aldaketa ekonomiko eta sozialak dakar.

Mendebaldeko herrialdeetan, adibidez, iritzi publikoaren inkestek erakutsi digute herritarrek politikan interes txikia dutela, eta ezagutza urria errealitate politikoaren, komunitate politikoaren, iritzi publikoaren espazioaren eta sistema politiko eta instituzionala osatzen duten elementuen inguruan. Eragile politikoak lehian dabilta atxikimendu politikoagatik, eta lehia horren edukia zorrotz baldintzatzen dituzte bi elementu handiak. Batetik, herritarrek egitate politikoa kontsumitzeko moduagatik (ikus-entzunezko ekoizpen eta kontsumo agertokiak) eta, bestetik, herritarrek politikarekin duten egiturazko harremanagatik (oso distantzia handia, azaleko harremana eta abar). Eragile politikoen arteko eztabaida eta harreman politikoa kontsumitzeko lerroburuen lehian oinarrituta dago. Erlazio logika horrek nabarmen baldintzatzen ditu eragile politikoak, administrazioaren eta politika publikoen kudeaketa politikoan ere bai. Eragile politikoei dagokienez herritarren legitimazio baldintzak eraldatzea aldi berean aldatzen ari da sistema instituzionalean duten jardura publikoaren funtzio eta zentzu politikoa (komunikazio politikoari eta komunikazio egoerak eraikitzeari emandako denbora adibide onak dira).

Testuinguru horretan, azken kontu bat azpimarratu beharra dago. Globalizazioak eta haren garapen baldintzek agenda politiko berri bat mahaigaineratu dute, besteak beste ezaugarritzat duena honako erronka sozial hauei aurre egiteko beharra: klima aldaketa, dibertsitatearen kudeaketa, ezberdinkeraren aurkako borroka, espazio publikoen segurtasuna, digitalizazioak ekarritako bizi baldintza indibidual eta kolektibo berriak eta abar. Agenda politiko berria dugu aurrean eta, gainera, baita zalantzak, disrupzioak eta egonkortasun faltak baldintzatutako garapen baldintzak ere. Pandemia sorpresa izan da gizarte guztientzat; beldurrez, segurtasunik ezaz eta zalantza jositako egoera batean murgildu dira, bortizki, arduradun publikoak, hainbat sektore ekonomiko eta sozial eta, oro har, herritar guztiak. Globalizazioaren ondorioz sortzen ari ziren joera ekonomiko, sozial eta politikoak azeleratzeko faktore bihurtu da birusa, eta, batez ere, haren eragin gogorra

dela eta, indar birsozializatzaile nagusi bihurtu da. Pandemia gure gizaki izaerari eragiten ari zaio, eta ekintza kolektiboaren hainbat errealitate artelatzen ari da.

Horrenbestez, mahaigaineratutako gaietako bat da nola egin aurre egoera berri honi eta, zentzu horretan, lankidetzazko gobernantzak lagundu egin dezake egungo testuinguru globalean demokrazia eraikitzeo baldintza publikoak hein batean berrezartzen.

LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA DEMOKRAZIAREN KRISIAREN ERANTZUN GISA

Demokrazia liberalaren krisiak espazio publikoaren eta politika publikoen kudeaketarako eredu berriak bilatzera garamatza. Demokrazia berrezarriko duten eta gizarte deliberazio gunean txertatuko duten ekintzarako moduak eta ereduak.

Gobernantza kontzeptua mendebaldeko herrialdeetan sortu zen, 90eko hamarkadan, estatuaren rol aldaketa eta gizarte antolatua, gizarte zibilaren eta merkatuaren eragileekiko harremana gobernatzeko modua agertzen duen paradigma gisa. Gobernuak gai publikoei erantzuna emateko hein handi batean gizarte osoaren lankidetzaz eta baliabideak behar dituztela hausnartzetik abiatuta (Kenis & Schneider, 1991: 36), gobernantza kontzeptuak eredu burokratiko eta hierarkizatu batetik eredu kooperatiboago baterantz jotzen du, zeinean sektore publikoaren, sektore pribatuaren, taldeen eta gizarte zibila osatzen duten herritarren arteko osagarritasuna ezartzen den (Conejero, 2016). Hainbatetan heldu zaio kontzeptu horri, terminoa erabili den diziplinak eta estatuari esleitutako rolak baldintzatuta; horren ondorioz, estatuan edo sisteman jarduten duten eragileetan oinarritutako hainbat definizio daude (Whittingham, 2010).

Antonio Nanterak (2005) adierazitako moduan, gobernantzaren balioa, funtsean, estatuak gizartearekin duen harremanaren analisia ulertzeko esparru bat ezartzeko gaitasunean datza. Gobernantzak zuzendaritza politikoa eta politika publikoen kudeaketa ezartzeko modu berri bati egiten dio erreferentzia, arduradun politikoen eta gizarte zibilaren eragile antolatuen edo indibidualen arteko komunikazio forma berri bati. Gizarte deliberazio publikoan txertatzeko izendapen ugari erabili arren, esaterako, "herritartasun kolaboratiboa" (Smith, 2010), "konpromiso komunitarioa" (Head, 2008), "herritarrengan oinarritutako kudeaketa publikoa" (Cooper, 2005); lankidetzazko gobernantza, bereziki, erabaki publikoak gizartearekin partekatzea bideratuta dago.

Ikuspegi horretatik, hemen aurkeztutako lanaren asmoa ez da lankidetzazko gobernantzaren inguruko kontzeptualizazio teorikoaren artearen egoera azaltzea, baina azaltzen saiatzen da funtsezko zein erreferentziaren esparrutan dagoen gobernantzaren ikuspegiaren eraikuntza, gero azalduko den Etorkizuna Eraikiz programa estrategikoaren testuinguruan.

Ingurumari horretan, merezi du azpimarratzea lankidetzazko gobernanzaz hitz egitea dela politika publikoen testuinguru jakin batean diharduten eragile publiko, pribatu eta sozialen deliberaziorako eta jardunerako kalitate demokratikoa bermatzen duten baldintza egiturazkoak eta kulturalak ezartzeaz hitz egitea.

Zehazkiago, Siriannik (2010) lankidetzazko gobernanzaz testuinguru baten gisan definitzen du, zeinean administratzaile publikoek gizarte osoarekin batera jarduten duten deliberaziorako prozesu kolektiboak sustatzeko, aukera ematen duten lehentasunak identifikatzeko eta jarduketara ildoak sortzeko hainbat egoeraren aurrean, oinarri gisa izango dituzten komunitateetan eta norbanakoengan dauden indarguneak.

Lankidetzazko gobernantzaren oinarri den ikuspegi polizentrikoak gobernanzari berari heltzen dio estatuak edo egitura publikoak gizarte zibilarekin (interes publikoari dagokionez azaltzeko modu askotan) eta eragile pribatuekin lotzen dituen prozesu gisa (Whittingham, 2010). Zentzu horretan, garrantzitsua da azpimarratzea perspektiba hori interesgarria dela, Aguilarrek (2020) azaltzen duenez, globalizazioaren ondorioz politikan sortutako aldaketan testuinguruan, eztabaida oinarritzen dela gobernu demokratikoek beren gizarteetan politika publikoen bitartez zuzentzeko eta eragiteko duten nahikotasunik eza. Hori dela eta, bat gatoz bete-betean Aguilarren (2020) baieztapenarekin, esaten baitu inoiz baino gehiago eskatzen dela orain gobernatzeko, orientatzeko eta gizartearen koordinatzeko era berri bat.

Gobernuak bere kabuz ezin du gizartearen agenda definitu eta garatu, eta are gutxiago egungo gizartearen kezkatzen duten gai publiko ugarietara erantzuna eman (Aguilar, 2020: 72). Horrez gain, egungo errealitate globalean, baliteke interes kolektiboko egoerak eta gaiak ez ezagutzea, jorratzea edo zuzentzea eragile edo ekintza egitura bakarrak (Aguilar, 2008: 24). Horren antzera, Sonia Ospinak (2006) ohartarazten du alor publikoa dagoeneko ez dela estatuaren ardura soilik, eta gehiago dela hainbat eragileren arteko interakzio espazio bat.

Egungo garapen ereduak, globalizazioak sortutakoak, nabarmen mugatu du egitura politikoen eraldaketarako

gaitasuna. Komunitate politikoaren eraikuntza faktore ugari baldintzatzen dute, eta konplexutasun horri gehitu egin behar zaio egungo gizartearen logika kontsumo eta individualismo ereduaren murgilduta dagoela. Egungo gizarteetan, komunitatearen sendotasun eta kohesio maila txikitu egin da, eta espazio publikoa garatzeko eta espazio publikoa legitimatzeko baldintzek erronka handiak dakartzate demokraziaren eta eraginkortasunaren ikuspegitik. Beraz, ugaritu egin behar da komunitate politikoaren eraldaketaren faktoreak, egiturak eta eragileak, ezinbestean birdefinitu eta ahaldu behar da espazio publikoaren gobernanzarako behar den politika publikoaren bilbatua, legitimazio demokratikoa eta eraldaketarako boterea irabazteko. Alderdi horri dagokionez, adostasun zabal samarra dago administrazio publikoaren gobernu ekintza nahikoa ez den ideien inguruan, zehazki, lankidetzazko gobernanzaz sareen ikuspegitik landu duten autore garrantzitsuen artean (Kooiman, 2000; Sorensen & Torfing, 2009; López & Lavié, 2010).

Zentzu horretan, lan honen ikuspegi sareen ikuspuntutik garatzen da, eta administrazio publikoak funtsezko lidergo zeregina izatearenetik (Peters & Pierre, 2005). Perspektiba horretatik, ezinbestekoa da azpimarratzea Rhodesek (2007) gobernanzaz definitzen duela sareekin eta sareen bitartez gobernatzeko prozesu gisa. Halaber, beste autore batzuek azpimarratu dute sare interakzio eta laneko dinamikak bultzatzean oinarritutako ikuspegi hori, esaterako, Illyinek (2013) eta Atkinson eta Colemanek (1992).

Rhodesek aurkeztutako perspektibak (1999) planteatzen du antolakundearen arteko elkarrekiko mendekotasuna, lotutako eragileen artean adostutako arauetan oinarrituta baliabideak trukatzeko interakzioa eta helburuak partekatze eta konfiantzazko interakzioak eraikitzearen negoziazioa. Horrenbestez, sareko gobernanzaz horren ikuspegitik sortzen da ere lankidetzazko gobernanzaz kontzeptua.

Ansell eta Gashek (2008), lankidetzazko gobernanzaz kontzeptuaz aritzean, nabarmendu egiten dute eragile publikoaren eta eragile ez estatalen arteko interakzioa, erabaki formalen prozesu kolektibo bat ezarri egindakoa, adostasunera eta deliberaziora bideratua, politika publikoak ezartzeko edo programa publikoak garatzeko helburua duena. Gobernanzaz eredu horrek organismo publikoekin lotzen ditu eragile ugari, erabakiak hartzean partaidetza eta adostasuna sustatzen duten espazio komun bitartez (Ansell & Gash, 2008). Autore horiek dioten bezala, prozesu horrek instituzio publikoek bultzada berria dakarkie, prozesuan eragile ez estatalak txertatzea, eta prozesua ez izatea soilik kontsultakoa,

baizik eta erabakiak hartzekoa, eta formalki ezarritako deliberazio prozesu bat izatea, adostasunak lortzekoa, politika publikoak erdigunean dituen deliberazioarena.

Horrez gain, Ansell eta Gashen (2008) definizioak formalki eraturako prozesuak txertatzen dituen heinean, Emerson, Nabatchi eta Balogh (2011) zabalduta egiten dute lankidetzako gobernantza kontzeptua, eta honela definitzen: "era eraikitzailean agenzia publikoen, gobernu mailen eta/edo esfera pribatuen edo zibikoen eremu eta departamentuen artean pertsonak konektatzen dituzten erabakitze eta kudeaketa politiko eta publikoko prozesuak eta egiturak, beste bide batzuen bitartez nekez lor daitezkeen erantzuna edo irtenbidea bilatzeko" (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011: 2). Horrez gain, Arellano, Sánchez eta Retanak (2014) gobernantza demokratiko kontzeptua definitzen dute: "gobernaren, antolakunde pribatuen eta gizarte zibilaren interakzio prozesua, beren komunitateko zuzendaritza eta gobernu erabakitze, koordinatze eta egikaritzea" (Arellano, Sánchez & Retana, 2014: 121). Calame eta Talmantek (1997) gaineratzen dute, halaber, lankidetzako gobernantzak ordezkari sistema berriak kontzeptualizatzeko gaitasuna duela, baita egokitzapen prozesu batean ekintza forma berriak eratzeko ere.

Esparru horretan, lankidetzako gobernantza ohiko termino bihurtu da administrazio publikoaren inguruko literaturan (Ansell & Gash, 2008; O'Leary & Bingham, 2009; Cooper, Bryer & Meek, 2006; Fung, 2006), eta kontzeptu nabarmendua da, administrazioaren gaitasuna handitzen duelako egungo munduaren eraldaketa ekonomikoak, politikoak eta sozialetatik eratorritako ahultzetik abiatuta. Garaturako esparru teorikoentzako ekarpen gisa, lan honek lankidetzako gobernantza definitzen du instituzio publikoak, gizarte antolatua eta gizarte zibila lotzen dituen deliberazio eta ekintza konpartituko prozesu gisa, kapital soziala sortuz kultura politiko berria sortzera bideratua politika publikoen ekosisteman (haien diseinuan eta egikaritze prozesuetan), espazio publiko partekatuen testuinguruan.

Aguilarrek (2020) egindako planteamenduari berriz helduz, merezi du nabarmentzea autore horrek aurkeztutako sareko gobernantzaren ezaugarri bereizgarriak. Lehenik eta behin, nabarmentzekoa da sarearen ekosisteman parte hartzen duten eragileen askotariko izaera; bigarrenik, eragileen elkarrekiko mendeotasuna, elkarlanerako moduen ezarpena eta horrek berekin dakarren erantzunkidetasuna. Hirugarrenik, proposaturako helburuak betetzeko baliabideak eta arriskuan partekatze konpromisoa azpimarratzen da, baita deliberazio eta egikaritze prozesuan erlazio baldintzak ezarriko dituzten arauak ere.

Antzera, Subiratsek (2010) zenbait premisa oinarritzko aurkezten ditu, gobernantza kontzeptua identifikatzen laguntzeko, eta azpimarratu egiten du konplexutasuna, egitate politikoaren berezko elementu gisa aintzatestea eta txertatzea, sare askotariko horien esparruan eragileek parte hartzea eta, batez ere, gobernu prozesuetan posizio berri bat onartzea. Ildo horri jarraitzen dio Cantók (2012) ere, zeinak hausnartu egiten baitu administrazioen botere galeraz, ez baitu soilik gobernuak administrazioen eta egikaritze, baizik eta autoantolatutako sareek eta merkatuak ere bai. Errepikatuta egiten du, gainera, garrantzitsua dela gizarte zibilaren eta sektore pribatuaren partaidetza erabakiak hartzeko, baterako sorkuntzarako, erantzunkidetasunerako eta lankidetzako gobernantzako prozesuen legitimotasun demokratikoa eta eraginkortasun maila handitzeko.

Aurrekoagatik guztiagatik, lankidetzako gobernantzatzat jotzen denaren esparru orokorretik abiatuta, ezinbestekoa da kontzeptu horretatik eratorritako hiru inplikazio funtsezko nabarmentzea. Lehen inplikazioa lotuta dago deliberazio espazioa eragile berriak txertatu eta botere logika botere partekatu baten bidez eraldatu birdefinitzearekin. Bigarrenak zerikusia du kapital soziala sortzeko beharrezekin, kultura politiko berri bat aktibatze, aukera emango duena erantzuna emateko lankidetzako gobernantzaren araberrako egituraketa instituzionalerako. Azkenik, hirugarren inplikazioa berrikuntza sozialerako baldintzak sortzeari dagokio, baterako sorkuntzaren ikuspegitik, eta esperimenduz aktiboari, testuinguru konplexu eta zalantza betean sortzen diren askotariko beharrei erantzuna emateko.

DELIBERAZIO ESPAZIOAREN ETA BOTERE-BANAKETAREN BIRDEFINIZIOA

Deliberazio publikoan askotariko eragileak txertatzeak ezinbestean garamatza hausnartzera espazio berri hori era demokratikoan egituratzeko moduaren inguruan. Nor ordezkaten dute deliberazio prozesuan parte hartzen duten interes taldeek? Horri dagokionez, Aguilarrek (2020) dio gobernuaren zuzendaritza rola ez dela desagertzen, elkartze politikoaren autoritate legitimoa delako eta funtsezko balio eta printzipio demokratikoak errespetatu prozesuaren izaera publiko zaintzeko bermatzailea delako. Dena den, rol politikoa koordinazioaren bidez egikaritzen da, eta ez inposaketa hierarkikoaren bitartez. Aguilarrek (2020) aurkeztutako ikuspegiak egitura publikoaren gailentasuna mantentzen du, baina gobernantza publikoaren gobernu osteko kontzeptua sartzen du politiken espazio berria birdefinitzeko.

Horrela, hainbat eragile sozial, ekonomiko eta politiko, askotarikoak, txertatzeak berekin dakar espazio publikoa birdefinitzearen faktore bat, egitura publikotik eratorritako espazio publikoari beste espazio batzuk gehitzen baitizkio, egitura politikitik eratorritakoak ez badira ere interes orokorrari erantzuten diotenak eta funtzio sozial garbia garatzen dutenak. Estatuak eta administrazio publikoak ez dute espazio publikoan eraikitako errealitate guztia absolutu egiten, ezta agortzen ere. Kontu horrek arazoak dakartza, argi eta garbi, elkarrizketaren eta negoziazioaren bitartez jorratu beharrekoak. Arazo horiek hainbat gairen esparrukoak dira: objektu politikoak kontzeptualizatzean eta haiei zentzia ematean dauden ohiko antagonismoak eta dibertsitatea; aurkako ikuspegiak; gaitasunen, abilezien eta aukeren desorekak; botere desorekak eta autoritatea abiapuntu gisa; deliberazio partekatuaren garapenaren zailtasunak baina egikaritze prozesuenak ere bai eta abar. Dena den, Aguilarrek (2020) dioenez, arazo horiek ezin gaituzte eraman onartzera eragile pribatu eta sozialak txertatzeak gobernatzearen helburu publikoa desitxuratzen dutela.

Lankidetzazko gobernantza osatzen duen deliberazio espazioa birdefinitzearen inguruan eztabaida akademiko garrantzitsua planteatu da, boterearen zentzuaren ingurukoa, haren banaketaren ingurukoa eta botere asimetriek edo haren desorekek lankidetzazko gobernantzaren garapenaren eraginkortasunean duten eraginaren ingurukoa. Ansell eta Gashek (2008) ohartarazi zuten deliberazio prozesua eragile boteretsuenek manipulatzearen inguruko arriskuez.

Beraz, nahikoa da eragile publiko, sozial eta pribatuen arteko interakzio formal eta egonkorra instituzionalizatzea lankidetzazko gobernantzaz aritzeko? Nahikoa al da formalki lankidetzazko gobernantzako prozesu bati jarraitzea, adibidez, interes taldeen arteko baterako sorkuntzako eta ekintza partekatuko prozesu baten bidez, lankidetzazko gobernantzaz aritzeko? Lankidetzazko gobernantzarako kontuan hartu beharra daude, ezinbestean, botere-banaketaren baldintzak, eta beharrezkoa da prozesuetan parte hartzen duten eragileek kultura politiko kolaboratiboa barneratua izatea, kolaborazioan oinarritutako gobernantza mekanismo eraginkor bat ezartzeko. Ondorioz, Run, Huiting eta Oszlakek (2018) uste dute beharrezkoa dela esparru bat ezartzea, lankidetzazko gobernantzaren esparruan gertatzen diren botere harremanak ulertu ahal izateko. Era berean, Hardy eta Philipsek (1998) hiru elementu gako nabarmentzen dituzte: autoritate formala, baliabide kritikoen kontrola eta diskurtsoaren legitimitatea. Egia da faktore horiez gain badaudela beste batzuk ere botere harreman horiek baldintzatzen dituztenak, esaterako, testuinguru sozial eta instituzionala.

Run, Huiting eta Oszlaken (2018) iritzian, funtsezkoa da lankidetzazko gobernantzako prozesuen eraginkortasun maila ebaluatzea hainbat neurketa eraren bitartez, esaterako, kolaborazio mailaren, ekintzaren emaitzaren edo interes taldeen asebetetzen maila neurtzearen bidez. Hainbat autorek azaldu dituzte boterea partekatzearen onurak, baina Run, Huiting eta Oszlakek (2018) uste dute oraindik ere esparru gertagarri egoki bat behar dela boterea partekatzearen eta kolaborazioko afektibotasunaren arteko harremana aztertzeo. Hori lankidetzazko gobernantzaren erdigunean dago, eta, autore horiek sei elementu aurkeztu zituzten harreman horretan lan egitea ahalbidetzen dutenak (Run, Huiting & Oszlak, 2018: 61-74).

1. Zenbat eta indartsuagoa kolaborazioa lantzen duen testuinguru instituzionala, orduan eta onuragarriagoa da boterea partekatzea lankidetzazko gobernantza eraginkorra izan dadin.
2. Zenbat eta exijentzia gutxiago izan lankidetzazko gobernantzak betetako xedea, orduan eta onuragarriagoa da boterea partekatzea lankidetzazko gobernantza eraginkorra izan dadin.
3. Zenbat eta boluntarioagoa lankidetzazko gobernantza, orduan eta onuragarriagoa da boterea partekatzea gobernantza eraginkorragoa izan dadin.
4. Zenbat eta txikiagoa partaideen boterea partekatzeo esperientzia, orduan eta onura gutxiago ekarriko du boterea partekatzeak lankidetzazko gobernantza eraginkorra izan dadin.
5. Zenbat eta hedatuago botere iturriak, orduan eta onura handiagoa izango du boterea partekatzeak lankidetzazko gobernantza eraginkorra izan dadin.
6. Zenbat eta onargarriagoa partaideentzako kostuen eta onuren kalkulua, orduan eta onuragarriagoa izango da boterea partekatzea lankidetzazko gobernantza eraginkorra izan dadin.

KAPITAL SOZIALA SORTZEA

Kapital soziala hertsiki lotuta dago lankidetzazko gobernantzako prozesuekin, eragile pribatuak, sozialak edo beste edonolakoak deliberazio sistemak txertatzeak berekin dakarrelako sare berriak sortzea eta arauak eta balioak eratzeko aukera, politika publikoen baterako sorkuntza eta ekintza sistemak ahalbidetzen dituzten

kalitatezko interakzio sozial berriak birdefinitzen dituztenak. Robert Putnamentzat (1993), kapital soziala da hainbat mailatan instituzionalizatutako edo formalizatutako interakzio sozialen multzo bat (elkarrekikotasun eta konfiantzako balio eta arau sozialak barne), komunitatearen garapenean eragiten duena. Putnamek (1993) arreta handia jartzen dio gizarte zibilari, merkatua eta estatua bereizi egiten baititu. Kapital sozialak erraztu egiten du lankidetzak, eta interakzioa baliabide gisa eratzten da, interakzio horren egiturak ezinbestekak dakarrelako elkarrekikotasuna.

Kapital sozialak erreferentzia egiten die pertsonen arteko sareei, sare sozialei, elkarrekikotasun araei eta harreman horietan sortzen den konfiantzari (Putnam, 2000). Testuinguru jakin batzuek eragile sozialen koordinazioa eta lankidetzak dakarten jarrerak eta balioak barneratzen dituzten heinean, handitu egiten da instituzionalizazio formal edo informaleko sare edo prozesuak eratzeko gaitasuna, planteatutako beharrei erantzuteko inguru batek duen gaitasun bihurtzen dena. Horrez gain, sare gisa antolatutako inguru bat dagoen neurrian, inguru bateko lankidetzak balioak sozializatzeako prozesua eratzten doa. Gorpil bat da, baiezko edo ezezko noranzkoan bere burua elikatzen duena.

Beste ikuspegi batetik, Colemanentzat (1988), kapital sozialak forma ugari izan ditzake, tartean, talde batean dauden obligazioak, arauak eta zehapenak. Bourdieuren kasuan (1983), kapital sozial kontzeptuak azpimarratu egiten ditu eragile batek bere interesak sustatzeko duen gaitasuna handitzen duten harreman sozialak. Beste behin agertzen da ideia hori, hain zuzen, kapital sozialak norbanako jakin bati aukera ematen diola bere burutik harago joateko, erraztu egiten diolako lankidetzak eta konpromisoa, baita informazio fluxua ere; ondorioz, parte izatearen eta obligazio sozialaren zentzuaren bidez, eragina izan dezake besteengan (Saffer, 2016). Kapital sozialaren ideia kontzeptu gisa onartzeko, ulertu egin behar da harremanak garapen iturri direla.

Bourdieu (1983), Coleman (1988, 1990), Fukuyamak (1995), Putnamek (2000) eta beste zientzialari sozial batzuek azpimarratzen dute pertsonen arteko konfiantza maila, konpromiso zibikoa eta komunitate baten antolakuntzarako gaitasuna garapen faktoreak direla. Horrela, lotura garbia ezartzen dute kapital sozialaren eta gobernanzaren artean. Zentzu berean, Whittinghamen (2010) iritziz, sistema koherente eta kohesionatu gisa jarduteko gaitasun handiko talde edo komunitateek erraztu egiten dituzte gobernantza harremanak.

GOBERNANTZA ETA BERRIKUNTZA SOZIALA

Lankidetzako gobernanzako sistemei lotu beharreko hirugarren kontzeptu gakoak da berrikuntza sozialarena. Lankidetzako gobernanzaren beharra planteatzen dugu, demokrazia liberalaren krisiaren irtenbide gisa, gizartea deliberazioan txertatzeko eta sorkuntza, deliberazio eta ekintza espazio berriak garatzeko; hau da, gobernantza berria behar dugu galdera berriak egiteko, erantzun berriak bilatzeko eskari berriak asetzeko. Berrikuntza sozialerako lankidetzako gobernantza. Administrazio publikoaren ikuspegi hierarkizatu eta funtzionalista garatu gainditu beharra dago, kolaborazio, sormena eta berrikuntza soziala sarean jaria dadin, planteatutako beharrei erantzun berriak bilatzeko.

Conejorok dioenez (2016), berrikuntza sozialeko prozesuetan parte hartzen duten eragileen interakzioak gobernantza eredua birpentsatzea eskatzen du: "tradiziozko gobernuak gizartearekin izan dituen harremanetan gailendu diren autoritate eta hierarkia balioek bidea utzi behar diete, berrikuntza sozialaren ereduari, eragileen arteko kolaborazio eta lankidetzak printzipioei" (Conejero, 2016: 17). Noranzko berean, eta artikulua honen tesi nagusiarekin bat, Conejorok (2016) uste du legitimitate krisia gainditzeko modu bakarra dela partaidetzako eta deliberazioko mekanismo berriak ezartzea. Anshell eta Gashek (2008) diote gobernantza eredua, instituzionalizazio formal eta informaleko bidezko ekintza kolektiboaren antolakuntza gisa ulertuta, berrikuntza sozialeko prozesuaren elementu nagusietako bat dela, harreman sozialei eragiten dielako, baita azaleratzen diren oinarriko beharrak asebetetzeari ere.

Orobat, Francisco Longok (2020), lan interesgarri batean, argudiatzen du administrazio publikoak bi erronka handi dituela: aurrera egitea (politika publikoak hobetzea, merkatuen interakzioen arabera funtzionatzera gero eta ohituago dauden herritarren eskakizunei erantzutea, eraginkortasun irabazi handiak lortzen saiatzea eta hazkunde ekonomikoa aktibatzea eta aberastasuna lortzea) eta babestea (nazioarteko finantza sistemaren opakutasun gaitasunetik, mundu mailako enpresa kontzentrazio handien ondorioetatik, aurrerakuntza teknologikoak dakarren langabeziatik, zaugarritasun teknologikotik, gizartean sortzen ari den ezberdinkeriatik). Dena den, administrazio publikoaren paradigma burokratiko tradizionalak ezin die erronka horiei heldu, testuinguru egonkorra eta garapen linealak eta arautu beharreko gaiaren ezagutza behar dituelako, eta gainbegiratutakoak urrutzean oinarritzen delako araua era inpersonalean aplikatzeko betekizun gisa (Longo, 2020).

Longoren arabera (2020), estatua behartuta dago bere ikuspegi tradizionala gainditzera eta esploratuz eta esperimentatuz berritzera. Autoreak apustu egiten du esplorazio gobernantzaren alde administrazio publikoak konplexutasunez eta zalantza betetako testuinguruan heldu beharreko berrikuntza agendari eusteko. Longok (2020) dio esplorazio gobernantza horrek zenbait ezaugarri beharko lituzkeela, adibidez, erdigunea estrategia batean jartzea, aldaketa gidatzeko, inteligentzia pizteko gizartearen talentua hobekiago kontzentratuz eta administrazioa ezagutza nukleoen sare bihurtuz, prozesu bertikal bat baino gehiago, heterogeneotasuna eta deszentralizazioa sustatuz gero eta handiagoa den dibertsitatea uztartzeko, aldaketa prozesuen ebaluazioan zorrotasuna bermatzeko, irekitasuna eta konektagarritasuna sustatzeko.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Villanueva, L. (2008). *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*. Cuadernos de Liderazgo, 17(1), 1-17.
- Aguilar Villanueva, L. (2020). *Democracia, gobernabilidad y gobernanza*. Mexiko Hiria: Instituto Nacional Electoral.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in theory and practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543-571.
- Arellano, D., Sánchez, J., & Retana, B. (2014). *¿Una o varios tipos de gobernanza? Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(2):117-137.
- Atkinson, M., & Coleman, W. (1992). *Policy networks, policy communities and the problems of governance*. Governance, 5(2), 154-180.
- Bauman, Z. (2017). *La sociedad sitiada*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: PAIDÓS.
- Bourdieu P. (1983). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Calame, P., & Talmant, A. (1997). *L'État au cœur: le meccano de la gouvernance*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Coleman, J. S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 94, S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Canto, R. (2012). *Gobernanza y democracia: De vuelta al río turbio de la política*. Gestión y Política Pública, 21(2), 333-374.
- Castells, M. (2018). *Ruptura. La crisis de la democracia liberal*. Madrid: Alianza.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2001). *Doing Action Research in Your Own Organization*. London: Sage.
- Conejero, E. (2016). *Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos*. Estado, Gobierno y Gestión Pública, (27), 5-39.
- Cooper, T. (2005). *Civic engagement in the twenty-first century: Toward a scholarly and practical agenda*. Public Administration Review, 65(5), 534-535.
- Cooper, T., Bryer, T., & Meek, J. (2006). *Citizen-centered collaborative public management*. Public Administration Review, 66, 76-88.
- De Venanzi, A. (2002). *Globalización y corporación: el orden social en el siglo XXI*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Gipuzkoako Foru Aldundia. (2019). *Etorkizuna Eraikiz eredu*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). *An integrative framework for collaborative governance*. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1-29.
- Longo, F. (2020). *La administración pública en la era del cambio exponencial: Hacia una gobernanza exploratoria*. Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria= Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, (3), 52-73.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Fung, A. (2006). *Varieties of participation in complex governance*. Public Administration Review, 66, 66-75.

- Giddens, A. (2007). *Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Mexiko Hiria: Taurus.
- Guilluy, C. (2019). *No society. El fin de la clase media occidental*. Madrid: Taurus.
- Hardy, C., & Phillips, N. (1998). *Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain*. *Organization Science*, 9(2), 217-230.
- Head, B. W. (2007). *Community engagement: participation on whose terms?* *Australian Journal of Political Science*, 42(3), 441-454.
- Ilyin, M. (2013). *Governance: What is behind the word?* *International Political Science Association IPSA*, 37(1), 3-4.
- Kenis, P., & Schneider, V. (1991). *Policy networks and policy analysis: scrutinizing a new analytical toolbox*. In B. Marin & R. Mayntz (Eds.), *Policy networks: Empirical evidence and theoretical considerations* (pp. 25-59). Frankfurt: Campus Verlag.
- Kooiman, J. (2000). *Societal governance: Levels, models, and orders of social-political interaction*. In J. Pierre (Ed.), *Debating Governance* (pp. 138-66). Oxford: Oxford University Press.
- López, J. & Lavié, J.M. (2010). *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela*. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(1), 71-92.
- Mair, P. (2017). *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia occidental*. Madrid: Alianza.
- Mounk, Y. (2018). *El pueblo contra la democracia*. Barcelona: Paidós.
- Natera Peral, A. (2005). *Nuevas estructuras y redes de gobernanza*. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755-791.
- O'Leary, R., & Bingham, L. (2009). *The collaborative public manager. New ideas for the twenty-first century*. Washington D. C.: Georgetown University Press.
- Ospina, S. (2006). *Gobernanza y liderazgos para el cambio social*. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (35), 1-17.
- Peters, G., & Pierre, J. (2005). *¿Por qué ahora el interés por la gobernanza?* *La gobernanza hoy*, 10, 37-56.
- Piketty, T. (2021). *Una breve historia de la igualdad*. Madrid: Deusto.
- Putnam, R. (1993). *The prosperous community*. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Run, B., Huiting, Q., & Oszlak, O. (2018). *Gobernanza Colaborativa: las contingencias del poder compartido en Estado Abierto*. *Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, 2(3), 47-90.
- Rhodes, R. (1999). *Governance and networks*. In G. Stoker (Ed.), *The New Management of British Local Governance* (pp. xii-xxvi). Londres: Macmillan.
- Rhodes, R. (2007). *Understanding governance: Ten years on*. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264.
- Saffer, A. (2016). *A message-focused measurement of the communication dimension of social capital: Revealing shared meaning in a network of relationships*. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 170-192.
- Simone, R. (2016). *El Hada democrática*. Barcelona: Taurus.
- Sirianni, C. (2010). *Investing in democracy. Engaging citizens in collaborative governance*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Smith, N. (2010). *The public administrator as collaborative citizen: Three conceptions*. *Public Administration Quarterly*, 34, 238-262.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). *Making governance networks effective and democratic through metagovernance*. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Subirats, J. (2010). *Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas*. *EKONOMIAZ*, 74(02), 16-35.
- Whittingham Munévar, M.V. (2010). *¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?* *Revista Análisis Internacional*, (2), 219-236.

3. KAPITULUA

Kultura politikoari guretik begira

ANDONI EIZAGIRRE
ION MUÑOA

SARRERA

Kultura politiko berrian sakontzearen beharra ulertu eta interpretatzea izan da lantalde nagusiaren helburu orokorra. Neurri batean behintzat, ariketak izaera kontzeptuala, teorikoa eta soziologikoa ditu, baina taldekideon bizipenak, lan eremuak eta espektatibak askotarikoak izaki, lantaldean ariketa heterodoxo samarra egin dugu, zentzu eta bokazio praktiko handikoa. Izan ere, pertsonen eta erakundeen gaitasun estrategikoa eta lurraldean kultura demokratikoa gaurkotu eta sendotzeko motibazioak elkartu gaitu. Azken unean, taldekideon artean elkar ezagutuz eta elkarri entzuten ikasi eta bestearen argudioetan arrazoizkoa dirudiena baliatuz ariketa teoriko-interpretatiboa osatzeko lehen urratsak eman ditugu.

Bestalde, taldekideok bagenuen mandatu moduko bat, alegia, lurraldeko erakunde eta elkarte sare ezberdinetako kide eta partaide garen aldetik, bakoitzaren eremu eta harreman esparruetan ere, kultura politikoari berritzeko ahalegina sozializatu eta hedatzeko enkargua eman zitzaigun. 2020ko maiatzetik 2021eko uztailera bitartean boladaz horixe izan da partaideon egitekorik behinena. Denborak erakutsi digu eginkizun hori ere gogoetarako eta kontzeptualizaziorako hazi emankorra izan dela, ezen gure lurraldeko pertsona eta erakundeen politikarako gaitasun kognitibo, moral eta emozionalen muga, aukera, zailtasun eta indarguneei buruz jabetzeko balio izan digu.

Testu honetan kultura politikoari buruzko argibide eta emaitza orokor batzuk jasotzen ditugu, beti ere, noski, bi sinatzaileon galbahetik pasata, eta halako

talde ezohiko baten ekarpen ezberdinak nolerebait gu bion ezagutza eta espektatibetatik berrirakurrita.⁴ Alde horretatik, gure lanak ordenatu eta egituratzeko, testua lau zatitan bereizi dugu: lehenik eta behin, lantaldearen abiapuntuko dokumentuaren berri eman eta gure zeregina azalduko da; gero, kultura politikoari arreta ipini eta oinarri-oinarrizko argibide teorikoak eta kontzeptualak laburtuko dira; horren ostean, gaur egunean politikari loturiko aurreiritzi eta gogoeta batzuen irakurketa kritikoa egin eta erantzukizun zibikoaren bidetik komunitate politikoa biziberritzeko aukerez galdetzen da; azken atalean behin-behineko konklusioak aurreratu eta beste taldekideen hurrengo kapituluetakoko ekarpenen zentzua eta esangura azpimarratzen dira.

KULTURA POLITIKO BERRI BATEN BEHARRA

Kultura politiko berriari buruzko deliberazio prozesuan, lanerako lehen dokumentua 2020ko ekaineko bileran Xabier Barandiaranek aurkeztu zigun.⁵ Demokrazia liberalaren krisiaren diagnosis egin eta kultura politiko berri baten beharra argudiatzen zituen bi orriko sintesi dokumentuak. Liburu honen aurreko kapituluaren dokumentuaren bertsio landu eta luzeagoa irakurtzeko aukera dugu.

Barandiaranen sarrerako hitzak argigarriak dira: "Gaur egungo egoera definitzen duen elementuetako bat demokrazia liberalaren krisia da. Krisi hori agerian geratzen da, batetik, herritarrek eragile, erakunde eta sistema politikoarekiko duten desatxikimenduan,

⁴ Lantaldearen hileko bileren memoriak eta lan dokumentuak eskura daude kultura politiko berriari buruzko liburutegian. Ikus <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/biblioteca-nueva-cultura-politica>

⁵ "Demokrazia liberalaren krisia eta kultura politiko berri baten beharra: Hausnarketarako eta Gipuzkoan ekiteko oinarrien Think Tanka". *Kultura politiko berriari buruzko deliberazio prozesua: lanerako 1. Dokumentua*, 2020ko ekaina.

eta, bestetik, ordezkartzarako eta politika publikoen kudeaketarako egitura politikoaren ahultasunean". Krisiaren ageriko sintoma bezala bi dimentsio ezberdin azpimarratzen dira, bata subjektiboa eta bestea objektiboa, beraz. Neurri batean, ordezkartzako eta alderdi politikoaren demokraziako bi zutarr nagusien estuasuna azaleratzen zaigu, alegia, autoritate politikoaren legitimazio krisia batetik, eta herri erakundeek botere legitimoa exekutatu eta erronka zein beharrei erantzuteko gaitasun efektibo, kognitibo eta teknikoaren galera bestetik.

Hori gutxi ez, eta kultura politikoaren diagnostikoa osatu eta erakunde sistemaren krisia interpretatzeko beste hainbat ezaugarri ere aipatzen zituen Barandiaranek: kultura indibidualistaren edo bakoitza berera joatearen garrantzia eta balio komunitarioen gainbehera; auzi politikoetatik urruntzea eta politika instituzionalaren gaineko ezagutza, interes eta atxikimendu baxua; demokraziaren funtzionamendu instituzionalean garrantzitsuak diren eragilean arteko liskar etengabea eta kontsumo hutserako lerro-buruen bilaketa; sistema ekonomikoaren eta globalizazioaren gaineko kontrol demokratiko apala eta mugatua. Era berean, "desadostasun handia dago eragile politikoaren, erakundearen eta herritarren artean, ekintzei dagokienez eta elkarrenganako itxaropenei dagokienez"; pasarte anbiguo samarra da, kontraesan asko leuntzen dituen heinean, baina laugarren atalean zehar argituko dugu bere esanahia.

Gai horiek zer nolako garrantzia politikoa duten jabetu gaitzen, erro-errokoak diren galdera hauek planteatzen dira: "sortu ditugun gizarte ongizaterako politika publikoei eutsi al diezaiekegu?; erakunde publikoek ba al dute behar besteko esku-hartze ahalmenik herritarren askatasun eta berdintasun baldintzak bermatzeko?; gaur egungo sistema politikoek ba al dute gaitasunik herritarren legitimitate eta ordezkartzako politikoa antolatze?; nola eragiten dio bizitza sozialeko eremu ezberdinetan kontsumoko logika barneratu izanak demokraziaren kalitateari?" Galderak formulatzea, ez bairik gabe, ekarpen handia da, ezen sustraiko gaien inguruan kontzientzia hartzeko eta gure erantzukizunaz interperlatzeko ere balio digute.

Kultura politikoari eta guztion agendari buruzko elementu ezberdin horiek 2020ko udazkeneko eta adituko bileretan aberastu eta sakondu genituen aditu-gonbidatuen aurkezpenekin eta gure arteko solasaldiekin. Nolanahi ere, goian jasotako azalpen

orokorrak momentuz, behintzat, aski zaizkigu. Atal honetan jasotako ideiek gaur egunean adostasun handi samarra dute iritzi publikoan, baita gure lantaldean ere, eta gutxi asko politikagintzaren alderdi esanguratsuetako batzuk ordenatu eta interpretatzeko balio digute.

KULTURA POLITIKOARI BURUZKO ARGIBIDE OROKORRAK

Barandiaranen abiapuntuko dokumentua kultura politikoari buruzko ikusmolde klasikotik formulatua dago. Hori dela eta, ekarpenaren oinarriko planteamendua eta zentzua ganoraz ulertu ditzagun, hirugarren atalean kultura politikoari eta kultura zibikoari buruzko argibide orokor batzuk emango ditugu.

Kultura politikoaren, edo dimentsio subjektiboaren garrantzia

Kultura politikoaz ari garenean –Almond eta Verbaren jatorriko proposamenari jarraituz–,⁶ pertsonok auzi politiko ezberdinekiko ditugun hautemate subjektibo eta orientazio psikologikoei buruz ari gara. Horren arabera, politikak baditu dimentsio formala, antolakuntzako, funtzionala edota instituzionala, baina horrez gainera, herritarrek politikan –herri erakundeetan, eragile politikoaren artean, politikarien jokamoldeetan, erabaki eta emaitzetan– gertatzen ari denaz edota gertatu beharko lukeenaz iritziak ere badituzte. Azken honi politikaren dimentsio subjektiboa dei geniezaioke, eta demokraziaren bideragarritasun eta legitimazioan garrantzia bereziko aktibo ukiezina da.

Jakina, politikari buruzko hautemate subjektiboak eta iritziak osatzerakoan aldagai ugari eragin ohi digute: gutako bakoitzaren esperientzia eta bizipen pertsonalek eta hauei buruzko balorazioek jarrera politikoan eragin psikologikoak izan ditzakete; herrialde edo talde bateko kidea izateak ere (gizarte maila batekoa, profesio batekoa, fede batekoa) estimulu politikoaren aurrean jarrera bat hartzea ekar dezake (esate baterako, ustelkeriarekiko tolerantzia aise handiagoa da elkarren arteko konfiantza maila txikiko eta ezberdintasun sozial handiko herrialdeetan);⁷ gertakari politiko orokorrek, sasoi historikoak, edota testuinguru instituzionalek ere pertsonen jarreraren erudia ezar dezakete (gurean

⁶ Almond, G. eta S. Verba (1963): *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press.

⁷ Rothstein, B. eta A. Varraich (2017): *Making Sense of Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.

erakundetze prozesuaren ostean jaiotako belaunaldien eta aurrekoen artean politikarekiko espektatiba ezberdinetan igar daitekeen moduan); agenda publikoak eta komunikazio eta interakzio sistemak efektuak izaten dituzte politikari buruzko alde aurretiko jarreretan (*predispositions*); sozializazio politikoak ere bete-betean eragiten die errealitatea nola ulertu edota pertsona bezala guztion auziei buruz zein rol izan bezalako auziei.

Hori dela eta, auzi politikoekiko orientazio subjektiboa gizarte batean askotarikoa izan daiteke, eta dinamikoa ere bai, neurri batean behintzat. Izan ere, pertsona orok bere ezagutzak, portaerazko jarraibideak eta nortasun politikoa iturri ezberdinetatik eta modu aktiboan kultibatzen ditu, potentzialki behintzat. Bizi ziklo osoan zehar eta bizitzako esperientzia ezberdinen gaineko metabolismo kontziente zein inkontzientearekin gure iritziak, arauak, balioak berregiten ditugu, eta hedaduraz politika irakurri, ulertu eta baloratzeko moduak ere bai. Alde horretatik, ezagutza, arau eta balio politikoei buruzko transmisioaren, jarraitutasunaren eta eraberritzearen artean beti dago tentsio bertutetsua. Horrek esan nahi du politikaren inguruko interesa, ardura edota parte hartzea (informatzea, hauteskundeetan botoa ematea, politikari zentzua eman eta eraldaketa eta bizikidetzarako gaitasuna aitortzea) kalkulu ekonomiko hutsa baino zerbait gehiago dela,⁸ eta arau batzuk barneratu ohi ditugula zeinaren bidez jokamolde, talde, egitasmo batzuekin gehiago ala gutxiago identifikatu ohi garen. Zergatik batzuek eta besteek ezberdin erreakzionatzen dugu herri ordezkari baten interbentzio publikoaren aurrean? Zergatik ikusten dugu begi onez edo nahigabearekin enpresaren atarian goizaldean pankarta salatzailea jarri izana?

Kultura politikoari buruz ari garenean, beraz, politikaren dimentsio subjektiboaz ari gara. Alde batetik, politikaren ulermenari, auzi batekiko iritzi edo atxikimenduari eta parte parte-hartzeari dagokion gutako bakoitzaren portaerazko jarraibidea, neurri baten behintzat, baldintzatua dago, eta egonkor samarra da. Bestetik, ordea, politikan zer, nola, zergatik egin (edo ez egin) bideratu ohi diguten alde aurretiko jarrerak (*predispositions*) aldakorak ere badira. Egonkortasunarekin bezalatsu gerta daiteke jarrera politikoen intentsitatearekin ere: bizitzako ziklo bakoitzean gure interes, parte hartze, balorazio edo eragiteko gaitasunaren bizitasuna ere aldatu daiteke. Jakina,

gurea bezalako garai ezegonkorretan, zeinetan auzoan eta munduan antolatze eta orientatzeko moduak eta sozializazio eragileak aldiro sortu eta birsortzen diren (*societal morphogenesis*),⁹ eta gure baliabide kognitiboak mugatuak, gogo-berotasun morala etsitua eta gaitasun estrategikoa apala diren, oso kontuan hartzekoa da kultura politikoaren izaera subjektiboa eta aldakorri buruzko ideia. Zalantzarik gabe, gerta liteke aldakortasun eta ziurgabetasun horrexen kontzientziak eraginda, nola-halako segurtasuna bilatu asmoz, burbuila informatiboan eta berdinen arteko espazio komunikatiboan gotortzea. Neurri berean, pertsonak jarrera politiko ezberdinak edota inkongruenteak har ditzake bizitza sozialeko eremu bakoitzean (moral publikoan autonomia indibiduala bilatzea, aberastasunaren birbanaketan eskuhartze publiko handia eskatzea, guztion onaren bilaketan eta elkarrekiko arduetan apatiko agertzea, kultura sekuritarioa irmotasunez defendatzea, hiritarraren betebeharrei muzin egitea).

Auzi politikoen inguruko orientazio subjektiboak gertakari edo auzi batzuei buruz galdetzerakoan eman ohi ditugun erantzunak baliatuz neurtu daitezke; eta horien agregazioz giza taldeen kultura politikoak ezagutzeko aukera izaten dugu. Alde horretatik, kultura politikoa giza talde bateko kideen artean –esate baterako, gipuzkoarren artean– auzi politikoekiko orientazio subjektiboen joeren banaketa partikularra da. Beste era batera esanda, laginketa bidezko galdetegiei esker, Gipuzkoako eta Euskal Herriko kultura politikoa ezagutzeko modua dugu, eta gure orientazioen pautak beste herrialdeekin alderatzeko aukera ere ematen digu. Edonola ere, gizarte moderno eta pluraletan auzi politikoekiko orientazioak heterogeneoak dira (estatistikoki errejistratua dago pertsona taldeen auzi politikoekiko ezagutzak, pertenezia sentimenduak, joera ideologikoak, etorkineko jarrerak, edota kideetasunak askotarikoak eta iraunkorrek direla). Hori dela eta, demokraziaren eta elkarren arteko bizitzaren mesedetan zer den –e.g. gipuzkoarren artean– partekatzen duguna eta zein jarreratan eta portaeretan ditugun ezberdintasunak ezagutu eta ulertzea gai inportantea da.

Zentzu horretan, kultura politikoak aditzera ematen digu erakunde politiko formalei eta politikaren dimentsio instituzionalei ez ezik herritarren portaera eta iritzi politikoari ere kontu egin behar diegula sistema demokratikoen iraupenari edota kalitateari buruzko

⁸ Arrow, K.J. (1951): *Social Choice and Individual Values*. New York / London: J. Wiley / Chapman & Hall; Downs, A. (1957): *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper; Olson, M. (1965): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

⁹ Archer, M.S. (2007): *Making Our Way through the World: Human Reflexivity and Social Mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.

gogoeta egiteko momentuan. Izan ere, kultura politikoak balio digu ulertzeko pertsonak auzi politikoak nola barneratu eta interpretatzen dituzten eta euren jarrera eta portaerei ze zentzu eta esangura ematen dien (politikaren dimentsio subjektiboak). Diseinu instituzionala garrantzitsua izan arren, herri agintari eta eliteen kultura politikoak edota herritarren artean erantzukizunari edo konfiantzari loturiko jarrerak ere sistema politikoaren errendimenduan, bideragarritasunean eta legitimazioan pisu eta garrantzi handia dute.¹⁰ Ikus daitekeen moduan, ikuspegi sistemikoa ere azaleratzen da, ezen sistema politikoa, giza taldeen kulturak eta bizitza sozialeko gainerako eremuak harreman estuan daudela aitortzen da. Kultura politikoak hari mutur horiek elkarri lotuak daudela gogorarazten digu. Gaia hain zabala eta orokorra izanda, bere arriskua da kontzeptu-aterki bilakatzea eta ia zernahi kontsideratzea kultura politikoa edo bere baliokidea.

Guztiarekin, kultura politikoari buruzko teorialarien jatorriko hipotesia ondoko hau da: jarrerak eta balioak -demokratikoak- sendoak eta egonkor samarrak baldin badaira, kasu horretan sistema politikoak eta instituzioek -demokratikoak- egoera aldakorretan eta ziurtasunik gabekoetan ere irauteko gaitasuna izaten dute.

Kultura politikoaren analisisa

Kultura politikoa gertakari publiko ezberdinen aurrean pertsonen hautemateko, interpretatzeko eta jarduteko jarrera multzoa bezala definitu genezake. Hori dela eta, kultura politikoari buruzko ikerketa edo galdetegietan pertsonaren jarrera politikoa izaten da analisi unitatea. Kultura politikoa neurtu eta ezagutzeko lau kategoria (edo orientazio modu) bereizten dira: orientazio kognitiboa (pertsona taldeek eta giza taldeek auzi, erakunde, pertsonaia, egoera politikoekiko duten ezagutza eta interesa); afektiboa (auzi politikoekiko eta demokraziaren funtzionamenduarekiko afektua, atxikimendua edo indiferentzia eragin ohi duten erroko erreakzioak eta emozioak); ebaluaziokoa (auzi politikoei eta sistema politiko eta honen osagaiei buruzko balio juizioa); eta orientazio intenzionala (era batera edo bestera jokatzera edo erreakzionatzera bultzatzen gaituzten asmoak).

Lau kategoria horien arteko konbinazioak herritarrarengan erreakzio, balorazio, emozio, jarrera politiko berezia eta partikularra eragin ohi du. Era berean, gure jarrera, kontzientzia, afinitate, emozio horiek sorrarazten dituzten

estimuluak (edo auzi politikoak), berriz, lau dimentsio edo eremutan bereizita aztertu ohi dira. Azal dezagun lau horietako bakoitza labur-labur, kultura politikoaz ari garenean zertaz ari garen argitze aldera.

a] Komunitate politikoaren aitortza

Alde batetik, kultura politikoari buruzko galdetegi estandarretan, sistema politikoari buruzko ezaugarri formal eta orokorre buruz (arauak, erakundeak, sinboloak, aktore kolektiboak, liderrak eta herri agintariak) galdetzen zaigu. Izan ere, erregimen politikoari eta honen joko arauak edo komunitate politikoari loturiko sentimenduak, lotura afektibo eta kognitiboak edota espektatibak ezagutuz gero, sistema politikoaren legitimitatea eta epe ertaineko bideragarritasuna aurrekusi ditzakegu. Lehen dimentsioak esaten digu ze neurritan erregimen politikoa -gurean, sistema demokratikoa- gai den (gubernuen konposizioa era batekoa edo bestekoa izan, egoera ekonomikoa hobea ala txarragoa izan), herritarren konfiantza eta leialtasuna ziurtatzeko.

Azken unean, pertsona eta giza taldeek erregimen politikoa eta komunitate politikoa onartzen baditugu -v.g. Gipuzkoako Batzar Nagusiak eta Gobernua instituzio legitimo bezala-, orduan, gutako bakoitzaren sentimendu afektiboak eta leialtasun politikoa eta unean uneko gertakariak direnak direla ere, sistema politikoa bideragarria izatea bermatuko dugu. Sakon-sakonean, epe ertain luzean, arauak eta konbentzioak jarraitzea bezain garrantzitsua da gure arteko konfiantza, asoziazio politikoa eratzeko gaitasuna eta kooperazioa, edo besteekin modu erreziprokoan aritzeko arau informaleen trinkotasuna, ezen sentimendu komunitarioa eta sistema politikoa sendotzen laguntzen digute.¹¹

Egiazki, demokrazia formalak kultura demokratiko handirik gabe testuinguru egonkorretan iraun dezake (hauteskundeak denboran modu erregular, garden eta efektiboan eginda; instituzioen funtzionamendu estandarra eta botere banaketa bermatuta; gizarteko eskaerak bideratzeko kanalak sustatuta; herritar taldeei alderdi politikoak, sindikatuak, interes taldeak sortzeko gaitasun efektiboa aitortuta; aniztasun informatiboa gutxi asko errespetatuta). Baina epe ertainean, edo aurrekusi gabeko fenomenoaren aurrean, edo estuasuneko sasoiaren, edo erronka konplexuen atarian, sistema politikoaren norabidean kultura demokratikoa eta balio ukiezinak ere pilare garrantzitsua izaten dira. Era berean, bestetik, pertsona taldeek euren eskariak artikulatzeko eta

¹⁰ Acemoglu, D. eta J.A. Robinson (2012): *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishers.

¹¹ Acemoglu, D. eta J.A. Robinson (2019): *The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty*. New York: Penguin Publishers.

deliberatzeko aukera eta gaitasun estrategikoa baldin badute, horrek ere gobernuan dagoena –aurkari politikoa izan arren– onartu eta aitortzeko aukera errazten du. Demokrazia elektoraren lorpen nagusia da hauteskunde aske eta lehiakorren bidez boterean alternatu eta politikak ezartzeko mekanismo baketsua izatea.¹²

b] Eskaera politikoen bideratzea

Bigarrenik, eragile politikoek demokraziako eskaerak egituratu eta bideratzeko moduei buruzko jarrera indibiduala edo subjektiboa ere aztergai inportantea da. Kultura politikoaren bigarren dimentsio hau ezagutzeko iturri klasikoak dira hauteskunde eta alderdi sistemari loturiko jarrerak (hauteskundeetako parte-hartze tasa, gure balorazio politiko orokorra, edota politikan aritzeko modu ez-konbentzionalak, esate baterako). Baina auzi politikoetan gutako bakoitzaren parte hartzeko joera –eta oro har gaitasun pertsonalen sentimendua– neurtzeko modu gehiago ere badaude. Esate baterako, ideologiek eta balioek pertsonen jarrerari nolabaiteko oinarria eta trinkotasuna ematen diete.

Alde horretatik, demokrazietan auzoa edo komunitatea osatzen dugun pertsonen pluraltasun ideologikoa, etnikoa edota linguistikoa dela eta, kultura politikoak aukera ematen du lurralde bateko orientazio ideologikoa taldeka bereizi eta sistematizatzeko. Kasu horretan, gure lurraldeko edo bizikidetzako auzi, eskaera edo gatazka ezberdinen aurrean auto-ubikatzeke eta haiei buruzko sentimenduen inguruan galdetzen zaigu. Demokrazietan sistema politikoaren egitura eta dinamika eta oro har egonkortasuna, neurri batean, gatazka ardatzen inguruko orientazioari lotua dago, ezen herritarroi aukera ematen digu gure buruaren eta auzi eta eragile politikoen arteko harremana irudikatzeke eta hautemateko.

Esate baterako, eragile eta politiken ulermen eta balorazioan ezker-eskuin dimentsioak politikaren konplexutasunean kokatu eta orientatzeko funtzio kognitiboa eta afektiboa betetzen du. Ikerketa gehientsuenetan herritarroi ezker-eskuin eskalan auto-ubikatzea galdetzen zaigu. Horrek zera aurre-suposatzen du: ezker-eskuin ardatzak herritarroi balio digula gure balio sistemaren berri emateko. Lehenetasun ideologikoen kultura politikoari buruzko informazio osagarria ematen digute. Beste aukera bat izaten da identifikazio nazionalako sentimenduei buruz galdetzea, edota boterearen lurralde antolamenduari eta eskumenen banaketari buruz galdetzea, besteak beste.

Kultura politikoari buruzko bigarren dimentsio orokorraren xede nagusia da gizarte demokratiko eta pluraletan auto-ubikazio ideologikoa ezagutzea eta herritarren sentimenduen banaketa nortasun edo izaera politiko ezberdinen bidetik interpretatzea (kontserbadorea ala iraultzailea, autoritarioa ala liberala, herrigilea ala indibidualista). Alde horretatik, jakina, gaur egungo egitura sozial eta ekonomikoa dela eta, balio sistemak eta beharrianak ere transformatzen ari diren heinean, sistema politikoan gatazka ardatz berriak sortzen eta hauen aurrean gure posizioak bestelakotzen ari dira. Hori dela eta, moralitate publikoari, osasun erreproduktiboari, globalizazioari edota etorkinen harrerari buruzko galderak ere egiten zaizkigu, esate baterako. Egin kontu, halere, herritarren erantzunak bezain garrantzitsuak direla galderak eurak ere (esate baterako, galdetegi estandarretan ez zaigu galdetzen auzolaneko kulturaz, gure erantzukizunaz eta elkarrekikoaren zentzuaz, kultura foralarekiko leialtasunaz, edota pertsona burujabearen garrantziaz); erantzunak bezain inportanteak izan daitezke galderak, beraz. Edonola ere, pertsonen euren balioak –kontzienteak edo inkontzienteak– auzi politikoen aurrean posizioa hartzeko baliatu ohi dituzte.

c] Leialtasuna eta konfiantza

Hirugarrenik, autoritateen jarduerak, prozesuak eta erabakiak ere hautemate subjektiboak ezagutzeko dimentsio garrantzitsua dira. Ze konfiantza dugu, esate baterako, demokraziaren funtzionamenduan eta horren emaitzetan? Ze balorazio merezi digute azpiegituretako, ogasuneko, sustapeneko edo hezkuntza alorreko neurri politikoek? Izan ere, sistema politikoaren funtzionamenduaz ari garenean, politika publikoei eta hauen formazio zikloan eragiteari buruz ere ari gara. Kasu askotan, politikaren (*policy*) eta sistema politikoaren eraginkortasuna, legitimazioa edota sinesgarritasuna herritarrek autoritateen portaera eta erabakiekiko erakutsitako jarreraren arabera izaten da.

Jakina, autoritateari babesa modu zehatzean eskaini ahal diogu (kasu honetan, erabaki zehatzekiko akordio koiunturalaren arabera izaten da gure babes puntuala), eta iritzi publikoari eta auzi eta gertakari konkretuei oso lotua egoten da. Kultura politikoak, ordea, arnas luzeagoko begirada du: bestelako babes mota bat iragarri ohi du, alegia, “autoritateari babes lausoa”, eta kasu honetan autoritateari leialtasuna epe ertain-luzekoa da, eta unean uneko akordio edo desakordioak ez du babesa zertan auzitan ipini. Kasu horretan, herritarren

¹² Przeworski, A. (2018): *Why Bother with Elections?* London: Polity Press.

iritzia edo jarrera da autoritateak onartzea eta obeditzea ona, egokia eta justua dela. Pentsa dezagun herritar modura COVID-19aren aurkako txertoa hartzeko izan ditugun jarreraren eta portaeran, edo pandemiari aurre egiteko neurri zehatzez haratago herri erakundeei eta autoritate politikoei erakutsi diezaiekegun babesean eta leialtasunean; neurri berean, noski, defektuz herri ordezkarietara beti mesfidati agertu gaitzake.

Nolabait esateko, iritzi publikoa gertakari koiunturalei buruz ari bazaigu, kultura politikoa epe ertain-luzeko pistak ematen dizkigu. Jakina, legimititatearen iturria askotarikoa izan daiteke (herri agintaria arrazoi ideologikoengatik babestu dezakegu, edo obediendeak garelako eta arau eta prozedurak betetzen ditugulako, edo autoritatearen kualitate pertsonalek erakartzen gaituztelako). Era berean, autoritateen babes lausoaren bigarren dimentsioa autoritateetan konfiantza izatea da. Nolabait esateko, agintari politikoa guztion onaren bilaketan arituko direla ustea iradokitzen du, eta gutxien-gutxien haren intenzionalitatea auzitan ez ipintzea suposatzen du (gure aurkaria gobernuan egonagatik ere); eta konfiantza horrek agintariari aldiro herritarrei guztiaren berri ematen ibili beharrik ez izateko aukera irekitzen die, gainontzean.

d] Auto-efikazia politikoa

Laugarrenik, eta azkenik, pertsonak berak politikari buruz azaltzen dituen jarrerak eta portaerak ere aztertu ohi dira, hala nola, jopuen morroi izatea, elitearen edo kontra-elitearen menpekoea, berera joatea, auzo bizitzan parte hartzea, edo politika guztion mesedetan eraldatzeko bokazioa izatea, esate baterako.

Erregimen politiko ororen bideragarritasunerako garrantzitsua da gobernu, legebiltzar, epaile eta eragile administratiboek erabakiak hartzea, betetzea, agintzea edota betearaztea. Bestetik, ordea, sistema politiko demokratikoetan pertsonak herritarren diren aldetik politika publikoen formulazio zikloan eragiteko eskubidea eta ardura ere badute. Hori dela eta, kultura politikoa buruzko azterketetan herritarrek politikan dituzten rolei buruzko orientazioak ere neurtzen dira (gure rola pasiboa, alienatua ala aktiboa den). Alde horretatik, kultura politikoa buruzko ikerketa lerro bat izan da herritarrek bizitza politikoan parte hartzeko duten joera ezagutzeko. Izan ere, pertsona eta herritar modura dugun rolaen arteko harremanak balio digu ezagutzeko politikarekin orokorrean zer nolako orientazio afektiboa dugun:

- Hori neurtzeko adierazle bat interes politikoa subjektiboa da. Hemen maila edo intentsitate ezberdineko orientazioak bereizi edo operazionalizatu daitezke, hala nola, auzi politikoei kuriositatea,

motibazioa eta inplikazioa. Jakina, sistema politikoaren aldagai estrukturalen eta jarrerakoen artean baldintzatzaile garrantzitsuak izan daitezke pertsonaren ikaskuntza maila, eraginkortasun politikoaren sentimendua eta gaitasun estrategikoa, edota parte hartze politikorako joera. Edonola ere, politikarekiko interesa zuhurtziaz ulertu eta neurtzea komeni zaigu, ezen sistema politiko formalarekiko desinteresak ez du zertan jarrera arduragabea esan nahi. Izan ere, ikerketek erakutsi dute politikarekiko desinteresa azaltzen dutenen artean hainbat kasuan jarrera politiko egonkorak, arduratsuak eta kontsistenteak egon ohi direla, auzi politikoei buruz ezagutza dutenaren eta hausnartzen dutenaren seinale. Atxikimenduaren eta interesaren artean ez du korrelazioa zertan egon. Esate baterako, desengainu politikoa ekar dezake herri erakundeetatik edo alderdi politiko batetik urruntzea, baina ez ezinbestean interesa galtzea eta bizitzaren pribatizazioa.

- Politikan norberak dituen rolei buruzko orientazioak ezagutzeko beste adierazlea da efikazia politiko subjektiboa. Honek arreta ipintzen die politika ulertzeko eta politikan eragiteko gaitasunen pertzepzio subjektiboei. Ikerketek egiaztatu dute botoa emateaz haragoko parte hartzea -politikoki aktiboa izateko probabilitatea- handiagoa dela gaitasun politiko subjektiboa baieztatzen dutenen artean. Jakina, hautemate hori arrazoi oso ezberdinek sor dezakete; batzuen kasuan agintariak norbere eskaerei kontu egiteari edo men egiteari zor zaio. Azken unean, efektibitate politikoa galdetzeko eta ulertzeko modu ezberdinak daude: batzuetan efikazia politikoa norberari dago lotua (ulermen gaitasuna, konpetentzia kognitiboa), eta beste batzuetan agintariaren irekierari edota sentsibilitateari (politikariak herritarren kezkei buruz arduratzea, guztion ona ala interes pertsonala bilatzea). Demokrazietan ere gerta daiteke pertsona edo pertsona talde batek sistema politikoan eragiteko konpetentziak izatea, baina sistema politikoaren euren eskaerei itxita egotea, eta alderantziz, noski. Aldaera ezberdin horiek bete-betean eragiten dute kultura politikoan eta demokraziaren kalitatean.
- Mendebaldeko herrialdeetan eta sasoi industrialean sistema politiko demokratikoetan hauteskondeek eta alderdi politikoek erabateko garrantzia izan ahala, herritarren aldetik urruntzea (ezagutza baxua, desinteresa, atxikimendu baxua), eszeptizismoa eta pribatizazioa joera arruntak izan dira. Egitura sozio-ekonomikoaren eraldaketak direla eta (biztanleriaren kualifikazio mailaren igoera, informazio politikoa eskuratzeko kanal berriak,

gizarteko pluraltasuna, ekonomia tertziarioaren egonkortzea, autonomia indibidualaren garrantzia), ordea, kezka eta aldarrikapen berrien sorrerarekin batera ezagutza politikoa eskuratzeko gaitasuna eta erabaki publikoetan bide berrietatik eragiteko aukera -edo eskaera- zabaltzen ari da. Hori dela eta, pertsonen gaitasun kognitiboak parte hartzeko aukerak erraztu ote ditzakeen planteatu izan da. Horri lotuta, guztion kontuei buruz arduratzeko gaiak edo kezka, eragiteko kanalak eta parte hartzeko eremuak ere politika tradizionalekin alderatuz beste modu batekoak izan daitezke.

Kultura zibikoa, edo kultura politikoa berritzeko premia

Kultura politikoa aukera ematen digu pertsona talde edo komunitate zehatz batean kulturaren eta balio politikoen artean ze harreman dagoen argitzeko. Era berean, galdetegi estandarrak nazioartean egiten diren heinean, kultura politikoa buruzko analisi deskriptibo eta enpirikoak konparatzeko aukera ere badugu. Ikusi dugun bezala, gure lantaldearen abiapuntuak dokumentuak kultura politikoa inguruko emaitza kezkarri samarrak azalera ditzigu. Horrez gainera, ordea, Barandiaranek suposizio inplizitu bat ere planteatzen digu. Honela dio: "gizarteek adostasuna behar dute, beren erakunde politikoa babesteko dituzten eta horien prozesuak legitimatuko dituzten balioen eta arauen inguruan. Horren arabera, kultura politiko demokratikoa sistema demokratiko egonkor baten funtsezko oinarria da; bestela esanda, sistema demokratikoa modu iraunkorrean funtziona dezan, beharrezkoa da printzipio demokratikoekin bat datorren eredu kultural bat eraikitzea".

Halako ideia bere neurrian ulertzeko, ziurrenik Almond eta Verbaen ikuspegia gogora ekartzea komeni zaigu. Kultura politikoa jarreraren garrantzia azpimarratzen du. Beste era batera esanda, demokraziak badu dimentsio instituzionala eta formala (hauteskunde sistema, alderdien demokrazia, botere banaketa, herritarren eta autoritateen arteko konfiantza, botere politikoa eskualdatzea, pluraltasun informatiboa). Baina hori bezain garrantzitsua da kultura politikoa, eta kultura politikoa eta egitura politikoa arteko harremana ere bai. Herrialde batean, kultura politiko orokorra, taldekakoa zein pertsonala bereizi dezakegu, gainera.

Barandiaranen abiapuntuak dokumentuan aipatzen den suposizio inplizituak zer esan nahi du, ordea? Almond eta Verba jatorrian kezka zehatz bat zuten: erregimen demokratikoa eragitekin bat datorren

jarreraren multzoa ezaugarritzea. Alde horretatik, kultura politikoa eta harreman sozialen aldaera batzuek demokrazia eta honen funtzionamendua egonkortzen dute. Zehazki, kultura zibikoa eredu ideal bat da zeinetan pertsonak gertuko talde eta erakundeekin -familia, auzoa, tokiko elkarteak- lotura afektiboak dituzten; herri erakundeekin eta agintariekin leialtasuneko jarrerak eta sentimenduak nagusitzen diren; demokraziaren funtzionamendurako jatorriko erabakietan herritarrek modu aktiboan parte hartzen duten. Azken horri dagokionean, eredu zibikoa aitortzen du joko arauak errespetatu eta autoritate legitimoen erabakiak onartzearekin batera, pertsona taldeek modu burujabearen euren eta guztion kontuei buruz eskariak planteatu, bideratu edota erdiestea ere garrantzitsua dela.

Horretarako, baina, gaitasun politiko subjektiboa edota gaitasun estrategikoa (kontzientzia, erantzukizuna, herri ekimena) orientazio kognitibo, afektibo eta emozional garrantzitsuak dira. Bigarren zehaztapena ere gaineratu genezake, noski: 1960ko hamarkadaz geroztik mende erdia pasata, egitura sozio-ekonomikoa, biztanleriaren kualifikazio mailak, herritarren balio sistemak eta parte hartzeko moduak zeharo aldatu diren heinean, ziurrenik demokraziaren kontzeptzio pasibo batetik herri egitasmoen formulazioan herri ordezkariekin batera aritzeko kulturak edo eskaerak ere garrantzia hartu du, komunitateko giza talde batzuen aldetik bederen. Honen arabera, herritarrek gaur eguneko auzi publikoen inguruan badute ezagutza -arlu sektorial batzuei buruzko ezagutza bederen-, eta mobilizazio kognitiboak aukerak ireki ahal dizkie guztion auziei buruz herri erakundeekin lankidetzan arituz erabakietan parte hartzeko.

Horren aldaeretakoa bat parte hartzeko modu ez-konbentzionalak izan dira, edota eragin politiko informaleko jardueretan parte hartzea. Jakina, erakunde sistematik aise urrundutako jokabide politiko herrigileak ere egon daitezke. Bestalde, populismoaren bidetik, demokraziaren bitarteko erakundeak gutxietsi eta heuristika sinpleen erabilerekin soberania popularrean azpimarra eginaz, herritarrari erraztu egiten zaizkio politika ulertzeko, interpretatzeko eta plebiszitu etengabearen parte hartzeko aukerak, eta horrek auto-efikazia politikoa hautematean modu positiboan eragiten du, haserrearen txinpart emozionalak irauten duen bitartean behintzat. Gure artean lankidetzako gobernanta ere bilakaera horren beste aldaera bat izan daiteke, irismen handikoa, politika publikoen lanketan bestelako estiloa iradokitzen duen heinean. Izan ere, herritarrek edota elkarte zibikoek eta herrigileek herri erakundeekin parte hartu, deliberatu eta erabakitzeko kulturak eta herri erakundeekin lankidetzarako bokazioak demokrazian sakontzeko aukera irekitzen du. Horrexek

bildu gaitu Etorkizuna Eraikiz egitasmoan, eta zehazki Kultura Politiko Berriari buruzko lantaldean.

Zehazki, gure helburuetako bat da, hain zuzen, kultura politiko berria sustatu eta hedatzea ahalbidetuko duten deliberazio guneak sortzea. Hori egiteko gune nagusietako bat deliberazio talde hau da, zeinak eragina izan nahi duen, batetik, GFaren politiken eraldaketan eta, bestetik eta batez ere, Etorkizuna Eraikizen oinarri diren ekosistemetako kultura politikoaren eraldaketan. Prozesuaren emaitzak, batez ere, bi proiektu motaren lankidetzako gobernantzari dagokionez ikusi beharko dira: (a) Etorkizuna Eraikizen proiektuetan, non taldekide bakoitza dagoeneko parte hartzen ari den, eta (b) elkarlaneko proiektu berri potentzialetan. Hori dela eta, gure lan saioetako eginkizunen artean egon dira kultura politiko berriaren erronkei buruz ditugun ikuspegiak partekatzea, gutako bakoitza lantzen ari den proiektuan gai horiek nola ikusten ditugun baloratzea, eta horiei buruzko deliberazio prozesu bat garatzeko gaiak eta moduak landu eta bideratzea.

ATSEKABE POLITIKOA DELA ETA

Kultura politikoari buruzko galdetegiek Mendebaldeko herrialdeetan demokrazia eta beren formen legitimitate indizea oso altua dela egiaztatzen dute.¹³ Bestetik, ordea, atsekabe politikoa handitzen ari da, eta demokraziaren funtzionamendu arruntari buruzko mesfidantzarekin batera, emaitzak aise apaldu dira politikari buruzko informazio eta interes mailan, eta herri agintarieko afektuari eta demokraziaren kalitateari, efikazari eta trinkotasunari buruzko iritzi subjektiboak ere gero eta txikiagoak dira. Nolanahi ere, ikerketa konparatuek herrialde eta eskualdeen arteko ezberdintasunak azaleratzen dituzte. Esate baterako, herrialde nordikoetan eta Alemanian interesari, balorazio orokorrari eta auto-efikazia politikoari loturiko emaitzak askoz hobeak dira. Europaren hegoaldean, berriz, herritarren atxikimendu mailan ziklo ekonomikoek pisu esplikatibo handia izan ohi dute, baina azkenaldian atsekabean gero eta pisu handiagoa dute bizitza politikoari, etika publikoari eta konfiantzari loturiko fenomenoek ere (ustelkeria, alienazioa, babesgabatasuna).

Angela Hansonek aurkeztu zigun analisi metodoan oinarrituz, kultura politikoari buruzko ariketetako bat garatu genuen. Analisiak aukera eman zigun gaiari buruzko azaleko eta sustraiko gogoeten arteko bereizketa egiteko, eta epe ertain-luzera kontuan hartu beharreko aldagaiak ezberdintzeko ere bai. Jarraian, modu eskematikoan bada ere, kultura politikoa berritzearen beharrari buruzko gogoeta sintetikoa osatu eta eskainiko dugu.

Eskaintza politikoari loturiko arazoak

Espazio publikoan etengabe errepikatzen ditugun ideiei arreta ipiniz gero, gutxi asko hauek dira behin eta berriz ahora ekarri edota irakurtzen ditugunak:

- Alderdi sistemaren funtzionamendua dela eta (agintarien eta herri ordezkarien bakartzeko joera; ustelkeria politikoa; auzi politikoei buruzko berriak politikarien arteko portaera, liskar, kritika negatibo edo tirabiretara murriztea; taktizismoa, oportunistoa eta gain-aktuazioa; zerrenda itxi eta blokeatuak; politikariak euren interesetan eta iraupenean soilik zentratzea; krispazioko estilo politikoak nagusitzea; iritzi inkestekiko menpekotasuna), sistema politikoaren funtzionamenduarekiko desafekzioa hazten ari da;
- Demokrazia formaletan alderdi politikoek eta interes taldeek monopolizatzen dute guztion auziei buruzko ardura. Hori dela eta, herritarren artean bizitzaren pribatizazioa joera arrunta da, alegia, herritarren kezka nagusiak euren kontu pertsonal, familiar eta profesionalei buruzkoak dira. Kultura kontsumistak, gainera, mundu honetako atsegin iragankorrak eta bakoitza berera joateko joera sendotzen ditu;
- Alderdi politiko tradizionalak herritarrei eskaintza erakargarria egiteari utzi diote: batzuentzat, alderdietan gaur egun selekzioko eta barne promozioko prozesua disfuntzionala izateak lidergo krisia eragin du; besteentzat, ideien gabeziak proiektuen krisia eta helburu argirik ez izatea ekarri du, eta hauteskunde programak, kasurik onenean, neurri sorta egokiak eta koherente samarrak dira; hirugarrenentzat, berriz, erabaki politikoa instituzio eta eskala askoren artean negoziatzeak eta akordiora konprometitu behar izateak, konbergentzia

¹³ Baieztapena eztabaidara irekia dago, halere. Ikus, adibide gisara, Foa, R.S. eta Y. Mounk (2016): "The democratic disconnect". *Journal of Democracy*, 27 (3): 5-17; Alexander, A.C. eta C. Welzel (2017): "The Myth of Deconsolidation: Rising Liberalism and the Populist Reaction". *Journal of Democracy*, Web Exchange; Norris, P.: (2017): "Is Western Democracy Backsliding? Diagnosis the Risks". *Journal of Democracy*, Web Exchange; Voeten, E.: (2017): "Are People really Turning away from Democracy?". *Journal of Democracy*, Web Exchange; Foa, R.S. eta Y. Mounk (2017): "The End of the Consolidation Paradigm: A Response to Our Critics". *Journal of Democracy*, Web Exchange.

prozesuen eraginez, herri erakunde eta alderdien autonomia eta berritzeko gaitasuna estutzen ditu.

Aldiro errepikatzen ditugun ideia horiei kasu egitera, beraz, atsekabe politikoaren jatorrian interes komunei buruzko arduragabekeria edota akordioak lortzeko ezintasuna daude. Honen arabera, krisi politikoaren jatorrian eskaintzako arazo bat dago. Eta politikari trebatuak, ideien elkartruckerako eta negoziatzaileak pizgarriak, hauteskunde lege berria, parte hartze mekanismoak, gardentasuna, kontuen errenditzea edota ideien argitasuna dira aterabidea. Egiatan, gaur egunean politikari buruzko analisi publikoa, akademikoa eta mediatikoa ere geruza honetan dago harrapatua. Populismoak ere, gizartea bi zati homogeneo eta aurkaritan bereiziz, estrategia komunikatibo argien eta liderraren gidaritzaren bidez, herriaren borondateari entzutean eta betetzean funtsatzen du aterabidea. Gainontzean, politikaren arazoa eskaintzaren eremuan kokatzeak alderdi politiko guztiei errazten die lana, edo diagnostikoa, ezen erantzule argi eta zehatzak (alderdiko idazkari nagusia, oposizioko liderra, euroguneko presidentea, komunikazioko arduraduna, biztanleria galdua) identifikatzeko balio du. Neurri berean, plano diskurtsiboan ere ezarri ohi da aterabidea, eta marketinero estrategiekin kontakizun erakargarriak proiektatu eta eskaintzea proposatzeak oihartzuna du. Herri programa diseinatze aldera, asmo oneko adituen panelak, edota funtzio publikoari loturiko etika eta gobernu onaren kodeak garatzearen bidetik, herritarren konfiantza eta legitimazioa berreskuratzeko ekimenak ere indartzen ari dira.

Eskaintzari loturiko dimentsio politikoak, ordea, gehientsuenetan zentzuzko eta arazoizko ideiak eskaini arren, ziurrenik testuinguru politiko berriari buruzko esplikazio oso mugatua ematen digu.

Eskaera politikoaren zatikatzea eta ugaritasuna

Herritarren iritzi, jarrera eta portaera politikoetan aspaldidanik igarri zitekeen politikarekiko urruntzea; batzuetan nekeak eta besteetan etsipenak, axolagabekeriak, eszeptizismoak, frustrazioak eraginda. Jakina, kultura politikoaren aldera oso ezberdinak dira emozio eta afektu horiek. Edonola ere, hauteskundeetako parte hartze tasa ziklikoekin, aldizkako protesta sozialekin eta abstentzioarekin manifestatzen ziren, besteak beste. Guztiarekin, demokraziaren krisiari buruzko kezka orain gutxi arte oihartzun apala izan du.

Azken urteotan, ordea, Mendebaldeko herrialdeetan alderdi handi eta klasikoaren oinarri soziala eta elektoralak ahuldu da; alderdi sistema zatikatu; populismoa indartu eta alderdi politiko berri eta moderatuak egonkortu; oro har leialtasun politikoaren eta elektoralaren galerak alderdi guzti-guztiei eragiten die; botoaren aldakortasuna alderdi berrietan ere ematen da; eta ziklo politikoak arinak, berehalakoak eta egianta pisu gutxiak izaten dira. Ziurrenik fenomeno sozio-politiko horiek guztiak 1970etako hamarraldiaz geroztik indar gehiago edo gutxiagorekin manifestatzen ari zitzaigun arazoaren sintoma dira. Baina oraintsu hartu dute oihartzuna agenda politiko eta mediatikoan, eta komunikazioko aholkularitza enpresetan. Espazio publikoa transformatu eta komunitate politikoa eraldatu den seinale, zalantzarik gabe.

Zera planteatuko dugu: politikaren krisia, eta neurri batean kultura politikoaren bilakaera, eskariaren aldetik interpretatzea garrantzitsua dela. Hipotesi alternatiboa –baina ez eskluziboa, baizik eta osagarria– planteatzeko aukera ematen digu. Honen arabera, 1970etako hamarraldiaz geroztik herritarren espektatibak eta eskaerak aldatu, ugaltu eta ezberdintzen ari dira, eta politika indargabetuta dago, gizarteko premia horiek ulertu, interpretatu, formulatu, kanalizatu eta eraldatzeko akituta bezala.

a] Egitura sozio-ekonomiko berria

Lehenik eta behin, zerrendatu ditzagun gaur egungo eraldaketa sasoiari loturiko faktore estruktural batzuk:¹⁴

- Mendebaldeko herrialdeetan egitura sozio-ekonomikoa eraldatu da globalizazioak, hezkuntzaren hedapenak, industria astuneko enpleguaren galerak, ekonomia tertziarioaren pisu handiagoak, eta emakumeen eta etorkinen lan merkaturatzeak eraginda. Hori dela eta, politika ulertu, bizi eta antolatze modua ere aldatu da, eta alderdi politikoaren arteko lehiako gaiak eta hautesleen konposizio soziala ere zeharo bestelakotzen ari dira;
- Gizartearen egitura aldatu, zatitu eta ugaritu egin da, eta pluraltasunak eta heterogeneotasunak interesen eskarian bete-betean eragiten du. Lanaren eremuan ikus daiteke nazioarteko merkataritzan integratzeak, konbergentzia teknologikoak eta enpleguaren mutazioak ze ezberdin eragiten duen pertsona taldeen lan ibilbidean, soldatan edota laneko baldintzetan. Horrez gainera, bestetik, elkarbizitzari loturiko auzi kulturelek (v.g.,

¹⁴ Ikus faktore gehiago eta sakonago: Eizagirre, A. eta A. Udaondo (2020). *Eraldaketa globalari neurria hartzen: Euskal gizartea aro ekonomiko berrian*. Arrasate: Mondragon Unibertsitatea.

protektionismoa vs. nazioarteko merkataritza, xenofobia vs. kulturartekotasuna) agenda politikoan pisua hartu, eta herritarren lehentasun sozio-politikoak gaurkotu, ezberdindu eta zatikatu dituzte;

- Mendebaldeko ekonomien hazkunde motelak, baldintzatzaile makroekonomikoek eta egitura demografikoak¹⁵, gizarteko interes pluralen testuinguruan, ikaragarri zailtzen dute ongizate politikak eraldatzea. Pentsa dezagun iraupen luze eta egonkorreko lan ibilbideko politika sozialetan (pentsioak, langabeziako prestazioak), eta alderatu dezagun ezberdintasun sozial berriak dituztenei (familia gurasobakarrak, adineko bakartuak, haur behartsuak, biztanleria prekarizatuak, azpi-erregatuak) bideraturiko politikekin. Zentzu horretan, gizarte politika klasikoek ezberdintasun sozialak enkistatu ditzakete, baina politika publikoak aldatzea biziki zaila da, eta babes sozial eta elektorala, konparazioz, txikia dute;
- Azken urteotan Mendebaldearen garapen sozio-ekonomikoan globalizazioaren efektu ez-desiragarriak begien bistan ageri zaizkigu. Ekoizpen prozesuaren deslokalizazioak osagai esentzialen gabezia, edota horniduren eta ondasun eta zerbitzu publikoen merkaturaren prezio sistemaren esku-hartzeko botere politikoaren galera ekarri ditu. Era berean, konbergentzia teknologikoak nazioarteko merkataritza berria, planetarioa eta lehiakorra sendotu du. Bestetik, oligopolioek sektore guztietan merkaturako botere ia erabatekoa izateak lehiakortasuna, berrikuntza eta produktibitatea nabarmen txikiagotu du. Menpekotasun horiei gaineratzen zaie aglomerazio ekonomia hiriburuen eta beste eskualdeen artean sorturiko ezberdintasun horizontala, eta kohesioa eta lurralde oreka etetea, eta segregazio indizeak hazi eta eskualde zehatzetan kontzentratzea;
- Eraldaketa digitalak, energetikoak eta ekologikoak efektu traumatikoak eta asimetrikoak ditu, hasteko eta behin epe motz-ertainean. Esate baterako, soldata eskala handiaren kontzentratuko da enplegu berriaren sorrera, ekonomia industrialetan bereziki (industria berria zerbitzu aurreratuetan, robotizazioan eta makina adimentsuekin kooperazioan oinarrituko da); eta errenta efektuagatik haiantzako zaintza, kontsumo eta aisialdiko zerbitzuen lanpostu prekarioetan ere bai; eta aldiz enpleguaren galera handiena eskulan mekanikoan eta erdiko

ordainsarian grinatuko da. Bestetik, krisi ekologikoari erantzuna ziurrenik prezioaren bidez (v.g. bidesari urbanoak, emisio baxuko eremuak) eta ekoizpen sektore heldu eta zaharkituen itxieraren bidez garatuko da, eta klase herrikoia eta babesgabekoa izan daiteke trantsizio eredu horren galtzaile netoa.

b] Gizarteko pluraltasun eta dibergentziak

Testuinguru berria eta bere efektuak modu oso ezberdinean segmentatzen dira giza taldeen artean, besteak beste, belaunaldien, gizarteko estratuen eta eskualde edo bailaren artean. Ezberdintasun horizontal horiek (giza taldeen arteko ezberdintasunak) direla eta, transformazio sozio-ekonomikoen eta horien efektuen irabazia eta kostua modu ezberdinean banatzen direnaren bizipena eta hautematea ere nabarmentzen ari da; eta horrek bete-betean kultura politikoan eragiten du. Izan ere, eboluzio ekonomiko delatua eta, Mendebaldeko herrialdeetan aurrerabideari buruzko espektatibak eta ekitateari buruzko pertzepzioak ezberdintzen ari dira gizarte bereko giza taldeen artean; eta ziurgabetasunari, segurtasun galerari eta larritasunari, gizarteko hainbat segmentutan, eragile politikoek erantzun egokia ematen ez diotenaren pertzepzioa gora doa. Elkarbizitza, hein handi batean, esperientzia komunak izateari lotua dago, baina fenomeno globalek epe motz-ertainean dituzten efektu zatitzaileak eta sakabanatzaileak garrantzitsuak dira, eta iritzi giroak sortu eta politikarekiko interesari, afektuari eta ebaluazioari dagokionean, efektu nabarmenak eta banatzaileak dituzte. Boto portaerak -eta bereziki abstentzioaren banaketa sozial eta politiko oso kontzentratuak- berresten digu zein ezberdin bizi eta interpretatzen diren orainaldia eta etorkizun hurbila gizarte bereko pertsona taldeen artean.

Izan ere, gizarteko heterogeneotasun eta ezberdintasun sozial berriak direla eta, giza taldeen interesak eta espektatibak ere berritu eta ugaritu egin dira, eta eskaera aldakor eta dibergenteen arteko lehiakortasun asimetrikoak eskaintza politikoa diseinatzea zaildu egiten du. Zentzu horretan, gizarteko segmentu batzuek erakunde eta sistema politikoaren funtzionamenduari buruz gero eta sinesgarritasun eta konfiantza txikiagoa adierazten dute. Bestalde, herri erakundeei ardurak hartzeko eta espektatibak betetzeko eskatzen bazaie, eta esperientzia komunak lausotu eta giza taldeen interesak ugaritu badira, orduan eskaeren ugaltze heterogeneoak ezinbestean nahasmena eta balorazio negatiboa handitzeko probabilitatea du, neurriak asetuko ez duen

¹⁵ Eizagirre, A. (2020): *Europaren geroa: Geldialdi sekularreko eskenatokia*. Arrasate: Mondragon Unibersitatea.

talde interesdunen bat edo gehiago beti egongo delako. Gaur egunean agenda politiko berbera edo antzekoa gizarte pluraletako segmentu ezberdinek partekatzea ariketa biziki zaila da. Oso kontuan hartzeko tesia da, kultura politikoa interpretatzeko orduan, ezen elkarren arteko harremanak arautzeko instituzioak, taldeak eta joko arauak giza talde batzuetan modu sistematikoan ari dira konfiantza, sinesgarritasuna eta legitimazioa galtzen.

Hori gutxi ez, eta Mendebaldeko gobernuek ekonomia diseinatzeko aukerak ere desberdinak dira. Izan ere, lanaren eta ekoizpen kateen banaketa globalean herrialde bakoitzak dituen posizioak, enpresen tamainak eta jabetzak, balantza komertzialak edota menpekotasun finantzarioak bete-betean eragiten dute aberastasunari, kohesioari eta bizi aukerei loturiko erabakiak hartzeko gaitasunetan. Horren harira, kultura politikoa loturiko ikerketa konparatuek zera egiaztatzen dute: Mendebaldeko herrialdeen artean demokraziako erakundeek bizitza ekonomiko eta sozialeko beharriari erantzuteko gaitasun estrategikoa (edo sistema politikoaren efikazia) modu oso ezberdinean hauteman eta baloratzen da. Gipuzkoako kultura politikoan ere, jakina, antolaera produktiboak, egitura okupazionalak, herri agintarien konpromisoak edota tradizio komunitarioak pisu esplikatzaile handia dute.

Guztiarekin, iritzi orokor samarra da demokraziaren gizarte hitzarmena auzitan dagoela, gazteenen kasuan espektatibak aise ezberdindu direla, munduaren deribaren ondorioz Mendebaldean norabide gabeziaren sentsazioa dugula, gobernuek operadore politiko berrien mesedetan kontrol handia galdu dutela, agenda politikoetan gai, interes, jokaleku oso ezberdinek lehiatzen dutela. Efikaziaren krisi horren sintoma batzuk dira errezeloa, mesfidantza, asperdura, bakoitza berera joatea, ezintasuna. Alde horretatik, demokrazia elektoralak arazo larriak ditu, transformazio sozio-ekonomikoak direla eta: ezberdintasunak handitu eta interesak nabarmen segmentatu ahala, alternantzia politikoa eta erabaki ez-desiratuak toleratzeko ezintasun soziala bistaratzen ari da (gero eta zailagoa da aurkari politikoa gobernura iristean haren neurriak eta programak onartzea, edo legitimoak direla aitortzea). Aldi berean, ordea, politikariek ere pizgarri gutxi dituzte epe ertain-luzean pentsatu eta trantsizioen kostuak (babes elektoralak galtzeko arrisku potentziala, besteak beste), bere gain hartzeko.

Jakina, demokraziak aukera formala eskaintzen du gaztekei eta eskaera ezberdinei modu baketsuan

aterabidea bilatzeko (bestelako aterabideen kostua handiegia da, v.g. gerraren bidezkoa). Baina era berean demokraziak herrialde aberats eta espektatiba baikorreko gizarte berdinzaleetan funtzionatu izan du. Sistema politiko demokratikoaren egonkortasunean eta errendimenduan diseinu instituzionalak, erakunde funtzionamenduak eta kultura politikoak garrantzia duten heinean, bistakoa da abagune berezian gaudela. Dударik gabe, herri erakunde demokratikoekin kooperatzeak gizarteko kohesioan eta erakunde egonkortasunean laguntzen du, baina gizarteko ezberdintasunek eta espektatiben iluntzeak, ezintasunarekin, sumindurarekin, errezelorekin batera, pertsonen arteko harreman sareen ahultzea, adiskidetasun zibikoaren narriadura eta erakunde demokratikoaren legitimitatearen higadura ekarri ohi dituzte.¹⁶

c] Komunikazio sistemaren eraldaketa eta politikagintza

Giro nahasi horretan, politikari eta aholkularien larritasuna etengabea da. Egonezinen aldaerak dira politikariaren arteko eztabaidak heuristika arrunt eta baldarrenekin eszenifikatzeko joera; berehalakotasunera sinkronizaturiko politika; pertsona, ideia eta egitasmoen behin-behinekotasuna; jarduera politikoa denbora biziki aldakorretara egokitzea (arreta irabaztea, iritzi giro polarizatuak sortzea, zunda globoak jaurtitzea); edota, estrategia komunikatibo bidez, politika publikoei eta auzi konkretuei buruz aritzea desbideratu, eta politikari eta komunikabideek eurek sorturiko lerro buruei buruz modu erredundantean aritzera estutzea. Egin kontu gaur egunean alderdi sistemen zatikatzearekin eta boto leialaren galera ia orokortuarekin analisi demoskopikoek botoaren intentzioan eragiteko aukera gero eta handiago dela; bereziki, alderdien bideragarritasun elektoralaren pertzepzioan, aukera errentagarrietan eta espektatibetan eragitearen bidetik, nagusiki interes elektoralak eta politikoa duten gizarteko segmentuen artean. Guztiarekin, politikaren denborak eta xedeak bizitza sozialeko bestelako ikuskizunen ia pareko dira, arreta irabazi asmoz entretenimendutik gero eta gehiago duena. Alde horretatik, gaur egunean politikaz ari garenean gehientsuenetan politikaren aldaera bati buruz soilik ari gara, alegia, esfera politikoari loturiko aktoreek eta hauen arteko gertakari eta bizipenek dute garrantzia (politika gaur egunean auto-erreferentziala da), eta politikaren jarraibideak eta portaerak estatus, prestigio eta botere joko gisa arautzen dira. Horrek ez du efektu positiborik sistema demokratikoaren

¹⁶ Rothstein, B. (2011): *The Quality of Government: Corruption, Social Trust and Inequality in International Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

funtzionamenduari buruzko pertzepzio, motibazio, itxaropen eta konfiantza sozialean, bistan denez.

Giro politiko orokorrari eta berehalakotasunari buruzko diagnostikoa politikarien oportunitasak, konpetentzia eskasera, kaskarkeriara edota zitakeriara murriztea partziala da, eta sarri askotan erratua ere bai, ordea. Hemen zera planteatuko dugu: eraldaketa teknologikoak komunikazio, sozializazio eta interakzio sistemak ere bestelakotu dituela. Kausa sistemikoen geruzak transformazio horren garrantzia azaleratzen digu. Izan ere, politikaren pizgarri nagusietako bat botoak irabaztea da, ezen babes elektoralak funtsezkoa da gobernuan zein oposizioan arituz komunitatearen mesedetan eraginkorra izan nahi bada. Babes elektoralak lortzeko, ordea, informazio politikoa bereganatzeko moduak aldatu diren heinean, arreta irabazi behar da, eta hori nagusiki komunikabide digital eta sare sozialen bidez egiten da; zer esanik ez, alderdi eta herritarren arteko bitarteko erakunde sozial, mediatiko eta herrikoien krisia dela eta (sindikatuak, egunkariak, elkartegintza). Gaur egunean, komunikabideetako formatu eta pizgarriek errealitate politikoaren ulermena distortsionatu, antzekoekin elkartu, eta zaratarra, deigarrienera, gatazkara bideratzen dute. Nolabait esateko, politika ulertu eta egiteko modu berriez jabetu gaituzten, testuinguruko faktore klabea den aldetik, komunikazioko eta sozializazioko eraldaketa ere ulertu behar dugu:

- Internetek gizarte komunikazio sistemen paradigma eraldatu du, teknologia gisa bi ezaugarri nagusi ekarri dituelako: espazioaren eta denboraren ardatzak apurtzea; eta informazioaren fluxua erraztea eta azkartzea. Internetek "hirugarren espazio" birtual propioa sortzeaz gain (bere ezaugarri eta dinamikekin) XX. mendean zehar eraiki eta garatutako gizarte komunikazio sistema (nagusiki hedabideek "okupatutako" espazio publiko mediatizatuarekin) transformatu du;
- Oro har, espazio publikoa eta errealitate mediatua eraikitzeak baldintzak aldatu dituen transformazio horrek eragina du gutxienez politikarekin zerikusizuzena duten hiru arlotan: komunikabideen sisteman, komunikazio politikoan eta iritzi publikoan;
- Komunikabide sistemari dagokionez, komunikabide konbentzionalek espazio publikoa konfiguratzeko eta eraikitzeak eduki izan duten ia guztizko monopolioa galdu dute, eta aldi berean krisi bikoitzean murgildu

dira: sinesgarritasun krisian eta negozio ereduaren krisian. Horrekin batera, XX. mendean zehar bete izan dituzten esparru partekatutako sortzeko eta gizarte kohesiorako tresna izateko funtzioak ahuldu dira;

- Komunikazio politikoari dagokionez, komunikazio sistema berrietan espazioa okupatzeko ezinbestean espazio horien ezaugarrietara egokitutako logiketara makurtu da, aurrez aipatutako espektakuluaren (*politainment*) baldintzak bere eginez: azkartasuna, mezuen sinplifikazioa eta ikus-entzunezkoen indartzea, besteak beste. Horrela, komunikazio politikoa informatzearen, legitimatzearen eta pertsuaditzearen funtzio klasikoek gaindi, etengabe espazio publikoa okupatzeko teknika multzoen sofistikaziora trantsitatzen ari da, neurri handi batean, berekin batera eramanez politika egiteko eta ulertzeko modua ere;
- Iritzi publikoari dagokionez, paradoxa handi bat eragiten dio komunikazio sistemen eraldaketa honek: inoiz baino informazio gehiago eskura edukita, inoizko sinesgaitzen bihurtu da, inoiz baino zailagoa delako egia ezagutzea. Era berean, edozein hiritarrek sareen bitartez eztabaida publikoan parte hartzeko inoizko aukera tekniko eta erraztasun gehien dituen garaiotan, eztabaida publikoaren kalitate demokratikoa ez dela hobetu ikusten da;
- Hauxe gain, azpimarratzekoa da baita ere, eraldaketa hauek pertsonek sozializazio eta interakzio sistemetan dituzten eraginak: pertsonek erlazioatzeko moduetan, erosteko ohituretan, aisialdiko zaletasunetan, kultur kontsumoetan, erreferentzia sinbolikoetan, nortasunetan, hizkuntzaren erabilera, ikurretan, eta abarretan. Eta gizarte interakzio horien guztien bitartez sortzen, garatzen eta transmititzen direnez balioak eta kultura, ez da garrantzia gutxi kontua.¹⁷

Guztiarekin, komunikazio sistemaren eraldaketak edozein gizarte errealitate eraikitzeak erdigunekoak diren baldintza eta ezaugarrietara ekarri dituen sakoneko aldaketak ezinbestean kontuan hartu behar dira egungo politikagintzaren eta kultura politikoaren azterketan.

¹⁷ Ikus adibide modura Eizagirre, A. eta I. Muñoa (2021): "Hizkuntzarentzat espazio partekatuen bila: munduaren eta komunikazio sistemen eraldaketen testuinguruan, euskararentzat aukerarik ba al dago?" *Hermes: pentsamendu eta historia aldizkaria*, 69: 54-59.

HELDUTASUNA ETA AGORTZEA

Gizakiak garen aldetik geure buruez –eta eskuez– jabetzeko gaitasun kognitiboa, morala eta emozionala dugun heinean, auzo–herrien etorrian etorkizunaren jabeago izan asmoz, sustraiko galderetara itzultzea dagokigu, gure aukerak eta mugak zuhur aztertuz, eta esperientziaren zentzua berreskuratu eta gizabidezko burubideak eta jokabideak eguneratuz, sendotuz eta hedatuz.

Alabaina, politikari eta kultura politikari buruzko diagnostiko gehientsuenetan ikuspegi partziala nagusitzen da, edota sintomak, ageriko fenomenoak, ondorio ez-desiratuak azpimarratuz, planteamenduen muina orokorrean kosmobisio zaharrea ainguratzen dugu. Ikusi dugun moduan, ordea, gaur egunean eraldaketak sakonak dira, globalak, eta iraunkorrak, eta Mendebaldeko gizarteetan egitura soziala, ekonomikoa eta kulturala transformatu dituzte. Horrez gainera, demokrazietan gaur egunean erabaki politikoen legitimitateak eta eraginkortasunak kontu egin behar die aktore ugariaren interesei, gobernu eskala anitzetan, ordenamendu juridiko supranazionalen argitan, eta herritarren eskaera, kalkulu, aurreiritzi, lehentasun ezberdinei ere bai, tokiko behar eta erronka zehatzei arretra ipintzearekin batera. XX. mendearen bigarren erdialdean zehar Mendebaldeko herrialdeetan demokrazia liberala egonkortu bazen, eta bere argitan kultura politiko bat ere bai, gaur egunean eraldaketa globalek botere demokratikoa antolatzen dituzten sistema politikoaren sustraiko elementuak transformatu dituzte.¹⁸

Horrek guztiak gure erakunde publikoen izaera, egitura eta funtzioa zalantzan jartzen ditu neurri handi batean, eta batez ere, herri erakundeek eta administrazio publikoek, zerbitzuak eskaintzeaz harago, gure herria transformatzeko trakzio gaitasuna ahultzen die. Kasu askotan, jakina, beste eskala bateko erakundeekin kooperatzeak eta erabakimena partekatzeak erronka globalei erantzutea erraztu dezake. Baina horrek, Estatuaren edo herri erakundearen tamaina sendotzea bezainbeste, baliabideak modu eraginkorrean mobilizatzen gaitasuna ere eskatzen du. Alde horretatik, ordea, herri erakundeak eta administrazio publikoak testuinguru egonkor, lineal eta nazionalerako diseinatu izan dira, modu bakartuan, zentralizatuan, mekanikoan eta siloetan ezberdinduta aritzeko, eta aurreikusitako, bakandu, definitu eta arautu daitezkeen gertakariei

ezagutza ziur eta eztabaidaekin erantzuteko. Baina erakunde publikoek zailtasunak dituzte erronka berriei, interes eta premia heterogeneo eta askotarikoei modu arin, aldakor eta eraginkorrean erantzuteko, eta gizarteke beste erakundeekin eta logikekin lankidetzara iraukorrean arituz guztion onaren bilaketa berrantolatzen, bai eta administrazio ezberdinen artean koordinatu, baliabideak mobilizatu eta zerbitzuak elkarrekin eskaintzeko ere. Herri erakundeek eta administrazio publikoek guztion espazioan gaur duten izaera, antolaera eta funtzionamendua urrun samar daude eraldaketako prozesu, kooperazio eta ikasketek eskatzen dituzten baldintzetatik, beraz.

Bestalde, gure interakzio sistemak eta gizarte errealtateak eraikitzen moduak erabat aldatzen ari dira. Aldaketa sozio-kulturalaren indizeak azeleratu diren heinean, jarraikortasuna bermatzen duten kultura, esperientziaren zentzua eta egiturak ere eraldatzen ari dira, antolatzen eta orientatzen moduak une oro birsortuz. Eraldaketako giro horretan, neurri batean behintzat, pertsona eta erakunde baliabide moral, kognitibo eta emozionalak eta gaitasun komunikatibo eta estrategikoak ziurgabetasun eta konplexutasun giroetan garrantzia hartzen dute. Alde horretatik, auzokideok ere “zertatik bizi”, “zertarako bizi” eta “nola bizi elkarrekin” sustraiko galderak erdigunean ipintzeko aukera dugu, bai eta lankidetzaren bidetik modu berriak esperimendatzeko ere, jakina. Halere, azken hamarkadetan politikarekiko eszeptizismoa handitu da (desengainua, egunerokotasunaren morala, bizitzaren gaineko dimentsio materialistak eta funtzionalak pisua hartzea) eta bizitza ere pribatizatu da (familia, ibilbide profesionala eta aisialdia dira gehien inporta diguten gaiak). Era berean, guztion onaren bilaketako elkartegintzaren dentsitatean ahultzea eman da, politika ulertzeko eta parte hartzeko gaitasuna (efikazia politiko subjektiboaren hautematea) asko apaldu da, eta bakoitza berera joateko kulturak nagusitasuna hartu du.¹⁹ Herritarren artean eragile politikoetatik eta bizitza politikotik kanpo sentitzeko joera handia da, eta ezaxola eta apatia horren ondorioz gutxi ezagutzen dira errealtate politikoa, komunitate politikoa, iritzi publikoaren espazioa edota sistema politiko eta instituzionala osatzen duten elementuak eta horien arteko interakzioak. Horren osagarri bezala, gizarteke segmentu bakoitzak ere bere burua aldarrikatu eta nor bere interesean zentratzen da (*me/us first*), eta gehientsuenetan euren egiturak bizirautea izaten da euren eskaera eta xede nagusia.

Orobat, euskalherrigintzan azken mende eta erdiko sasoi luzean iraun eta biziberritu den burujabetzako eta

¹⁸ Rodrik, D. (2011): *The Globalization Paradox. Democracy and the Future of the World Economy*. New York and London: W.W. Norton.

¹⁹ Hirschman, A.O. (1982): *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

auzolaneko tradizio bidea agortuta bezala dago. Egin kontu Euskal Herrian erakundetze sistemarekin ere zentzu partekatuak eta etorkizuneko narratibak aukera eman zigutela ziurtasunik gabeko munduan elkarrekin arituz gizalegezko portaerak inspiratzeko.²⁰ Baina sentimendu moral partekatuen galerak konfiantza eta itxaropena -ekimenak zentzua duela ziur ikustea, alegia- higatzen du. Halaber, gaur egungo narratibak orokorrean partzialak dira eta euskaldunok tradizioz jasotako kulturarekin eta espektatiba herrigileekin eten dute. Eta horren aurrean dauden narratiba guztiak edo fragmentatuak dira, edo ez dute nahikoa indar, edo kanpotik inportatu eta emulatu nahi izaten dira, baina nolabait gure tradizioko hariekin hausten dute, ez ziurrenik konbikzioz, kultura bizituan transmisioaren etenak edo omisioak eraginda baizik.

Agortze sintomak aberrigintzari loturiko narratibetan ere igar daitezke eta hori, gainera, agortze orokorrigo baten testuinguru zabalagoan gertatzen ari da. Horren erakusle da narratiba berriak aurkitu nahian espazio publikoan antzeman daitekeen nahasmena; pisu ezberdinarekin bada ere, demokraziaren sakontzean, auzi identitarioetan edota kultura politiko berrian proposatzen da ahalegina egitea, besteak beste. Galdera bezala formulatu daitezke: Narratiba berria demokraziaren sakontze eta hobetzean egon daiteke? Lankidetzazko gobernantzaren euskal ereduaren egon daiteke? Identitatearen ulermen, portaerazko jarraibide eta sentierako beste planteamendu disruptibo batzuetan?

ERREFERENTZIAK

Acemoglu, D. eta J.A. Robinson (2012): *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishers.

Acemoglu, D. eta J.A. Robinson (2019): *The Narrow Corridor. States, Societies, and the Fate of Liberty*. New York: Penguin Publishers.

Alexander, A.C. eta C. Welzel (2017): "The Myth of Deconsolidation: Rising Liberalism and the Populist Reaction". *Journal of Democracy, Web Exchange*.

Almond, G. eta S. Verba (1963): *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press.

Archer, M.S. (2007): *Making Our Way through the World: Human Reflexivity and Social Mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.

Arrow, K.J. (1951): *Social Choice and Individual Values*. New York / London: J. Wiley / Chapman & Hall.

Downs, A. (1957): *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper.

Eizagirre, A. (2020): *Europaren geroa: Geldialdi sekularreko eskenatokia*. Arrasate: Mondragon Unibersitateak.

Eizagirre, A. eta A. Udaondo (2020): *Eraldaketa globalari neurria hartzen: Euskal gizartea aro ekonomiko berrian*. Arrasate: Mondragon Unibertsitatea.

Eizagirre, A. eta I. Muñoa (2021): *Burujabetzaren bidetik: Bakoitzak urraturik berea, denon artean geurea*. Lasarte: Etor-Ostoa.

Eizagirre, A. eta I. Muñoa (2021): "Hizkuntzarentzat espazio partekatuen bila: munduaren eta komunikazio sistemen eraldaketen testuinguruan, euskararentzat aukerarik ba al dago?" *Hermes: pentsamendu eta historia aldizkaria*, 69: 54-59.

Foa, R.S. eta Y. Mounk (2016): "The democratic disconnect". *Journal of Democracy*, 27 (3): 5-17.

²⁰ Eizagirre, A. eta I. Muñoa (koord.) (2021): *Burujabetzaren bidetik: Bakoitzak urraturik berea, denon artean geurea*. Lasarte: Etor-Ostoa.

Foa, R.S. eta Y. Mounk (2017): "The End of the Consolidation Paradigm: A Response to Our Critics". *Journal of Democracy, Web Exchange*.

Hirschman, A.O. (1982): *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Norris, P.: (2017): "Is Western Democracy Backsliding? Diagnosis the Risks". *Journal of Democracy, Web Exchange*.

Olson, M. (1965): *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

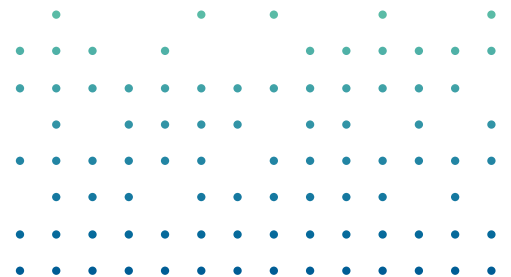
Przeworski, A. (2018): *Why Bother with Elections?* London: Polity Press.

Rodrik, D. (2011): *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. New York and London: W.W. Norton.

Rothstein, B. (2011): *The Quality of Government: Corruption, Social Trust and Inequality in International Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Rothstein, B. eta A. Varrach (2017): *Making Sense of Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.

Voeten, E.: (2017): "Are People really Turning away from Democracy?". *Journal of Democracy, Web Exchange*.



II. ATALA

ESPARRU METODOLOGIKOA



4. KAPITULUA

Lurralde garapenerako ikerketa-ekintza Think Tankaren metodologia gisa: eztabaidak eta ikaskuntzak

XABIER BARANDIARAN
MIREN LARREA

SARRERA

Etorkizuna Eraikiz Think Tanka ez da beste Think Tank eredu tradizionalagoak bezalakoa. Izan ere, ekintza xede duten eztabaidarako partaidetza prozesuak sortzeko apustua egin du (erabakiak hartzeko hausnartzea); gainera, ohikoagoa den moduan, politiketan eragina izateko azterketa eta ikerketak egiten ditu. Beraz, eztabaida eta ekintza Think Tank honen bi zutabe dira.

Think Tankaren bi alderdi horien arteko loturari heltzeko, ikerketa-ekintza aukeratu zen Think Tankaren esparru metodologiko gisa; zehazkiago, ikerketa-ekintzarako hurbilketa espezifiko bat: lurralde garapenerako ikerketa-ekintza (LGIE). Etorkizuna Eraikiz ekimeneko arduradun politikoen eta Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko ikerketa taldearen artean 2019ko irail eta abendu artean egindako baterako lan prozesu baten ondorioz hartu zen erabaki hori. LGIE lau lurraldetan garatu da 2008tik hona: Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE), Norvegiako Agder konderrian, eta Argentinako Rafaela (Santa Fe) eta Suaren Lurraldea uhartedian. EAEn, Gipuzkoako Foru Aldundiaren (GFA) programen testuinguruan erabili da, nagusiki.

Kapitulu honek helburu bikoitza du. Batetik, LGIE eta berorren kogenerazio eredu aurkeztea. Eredu hori lau eztabaida taldeekin partekatu zen bere ibilbidearen hasieran, eta inspirazio iturri izan da Think Tankaren lehenengo fasean egindako proposamen metodologikoetarako. Bigarren helburua esparru metodologiko hau martxan jartzeak sortu dituen zenbait ezbai planteatzea da. Hasieran metodologiaren inguruko adostasuna egon zen arren, berori gauzatzean prozesuari buruzko askotariko interpretazioak sortu dira. Think Tankarekin lotutako ondoz ondoko erabakiak interpretazio horien arteko eztabaidaren baitan hartu

dira. Eztabaida horren ondoriozko ikaskuntzak galderatan laburbildu ditugu, eta espero dugu galderon erantzunak eraikitzen jarraitzea Think Tankaren hurrengo faseetan.

Bestalde, garrantzitsua da sarrera honetan kapitulu honen egileen posizionaltasuna aipatzea. Xabier Think Tankaren arduradun nagusia da; Miren, berriz, metodologiaz arduratzen den ikertzailea. Liburu honek jasotzen duen fasean (2020ko ekaina eta 2021eko apirila), asteroko koordinazio bileretan eta zuzendaritza taldearekin hamabost egunez behin egiten ziren bileretan aritu gara elkarrizketan. Horietan guztietan, hausnarketa teoriko eta kontzeptualek eragina izan dute zenbait proposamenetan, eta zuzendaritza taldeak eta eztabaida taldeek horiei buruz hausnartu eta erabaki dute.

Kapitulu hau hiru ataletan egituratuta dago: lehenengo zatian, LGIEren kogenerazio eredu, horren oinarri epistemologikoak eta Think Tankaren talde sustatzailearen hasierako proposamen metodologia aurkeztu ditugu. Bigarrenean, prozesuko ikaskuntza metodologikoei heldu diegu, ikerketa-ekintzaren hiru ardatzen inguruan antolatuta: hausnarketa, ekintza eta partaidetza. Kapitulu amaitezko, ondorioen atal labor bat dakarkizuegu.

ESPARRU OROKORRA: KOGENERAZIO EREDUA

Kogenerazio eredu, 1. irudian agertzen dena, GFAko erabakitzaile politikoen eta ikerketa taldearen artean Think Tankaren lan metodologiaren inguruan hausnartzeko erabili zen esparrua da. Horri buruz eztabaidatzen erabaki zuten LGIE Think Tankaren metodologia izango zela, berorren lehenengo fasean, behintzat. Ondorengo atal hauetan, ereduaren elementu bakoitzaren esanahia azalduko dugu.

a] Lurraldearen konplexutasuna

Esparruan planteatutako lehenengo elementua lurraldearen konplexutasuna da. Lurralde konplexutasuneko testuinguru batean gaudela esaten dugu lurralde batean autonomoak baina elkarren mendekoak diren zenbait eragile daudenean; eragileok modu desberdinean interpretatu dezakete zein diren lurraldearen arazo nagusiak eta arazook konpontzeko egon daitezkeen irtenbideak. Gainera, eragile horietako bakar batek ere ez du besteei jarraitu beharreko bideari buruz irakasteko moduko kokagunea hierarkian. Hau da, ezinezkoa da agintzeko jokabidea izatea ekintza kolektiboari begira, eta nahitaez elkarrizketara jo behar da arazoak zehaztu eta irtenbideak bilatzeko. LGIEk konplexutasuneko testuinguruetan du zentzua, eta halakoak oso ohikoak dira lurralde garapenean.

Konplexutasunaren interpretazio horrek zentzua du Think Tankean, hain zuzen ere, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren lan

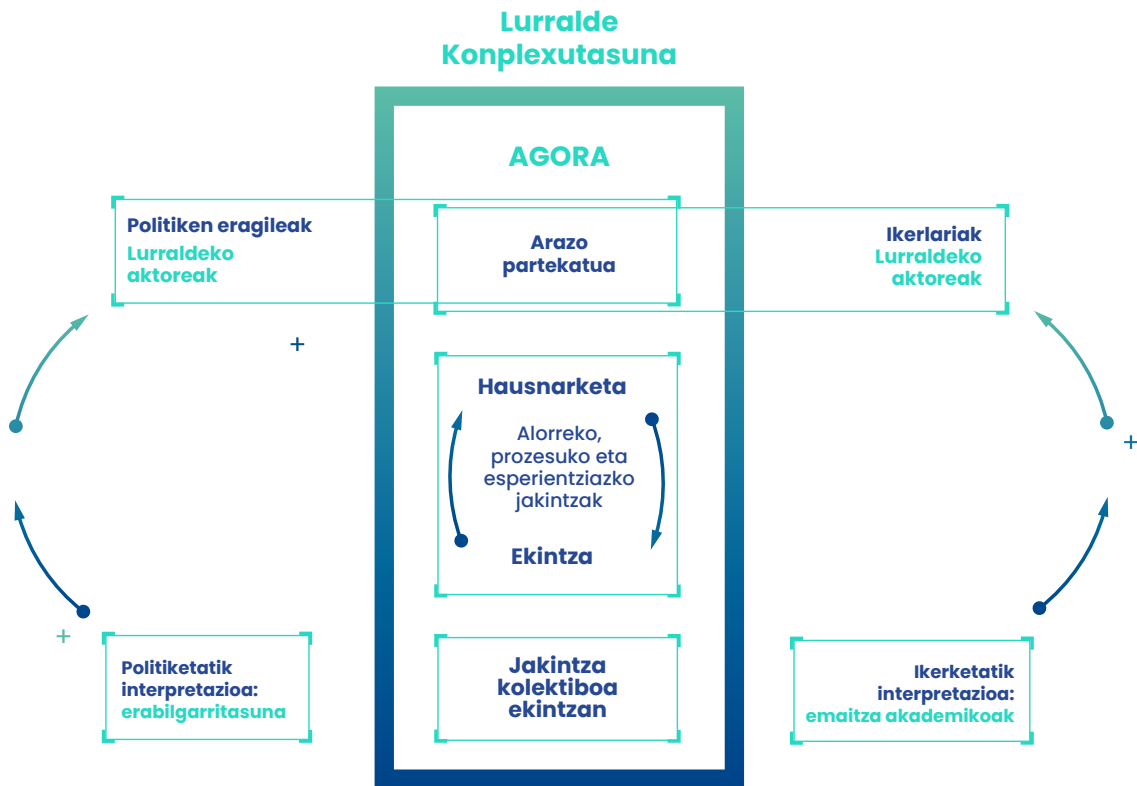
egiteko modua gobernu batek proposatu eta gidatutako elkarlaneko gobernantza bat delako, eta gobernantza horrek barne hartzen dituelako beren egunerokotasunean autonomoak eta elkarren mendekoak diren beste lurralde eragile batzuk (politiken ekosistema).

b] Stakeholderren eta ikertzaileen arteko elkarrizketa

Kogenerazio ereduak badu beste ezaugarri bat: *stakeholderren* eta ikertzaileen arteko elkarrizketa bultzatzen du. Think Tankean, stakeholderrak GFAko politiken ekosistemetak kideak dira eta, batez ere, Aldundia bera.

Hemen *stakeholder* hitza erabili dugu "lurralde eragile" kontzeptua beharrean; izan ere, ereduak argitzen duenez, hala arduradun politikoak nola ikerketa taldea lurralde eragileak dira.

1. irudia. LGIEren kogenerazio ereduak



Iturria: Karlsen eta Larrea (2015).

c] Agorak

Stakeholderrek eta ikerketa taldeak partekatzen duten gunea *agora* da. Zentzu zabalago batean, *agora* da askotariko eragileak biltzen dituen baterako gune bat. Baina esparru metodologiko honetan zentzu zehatzago bat du: gune honetan, zientzia arlo publikoarekin aurkitzen da eta arlo publikoak zientziari erantzuten dio. Eredu honetan (hobeto esanda, eremu ugari hauetan), ezagutza etengabe probatzen da eta, prozesuan, sendotu egiten da. Agoran kokatu eta zehazten dira arazo sozial eta zientifikoak, eta gune horretan negoziatzen da azkenean irtenbidetzat onartuko dena. Think Tankaren agorak hala zuzendaritza taldea nola lau eztabaida taldeak dira.

d] Partekatutako arazoa

Agoran, lehen pausoa partekatutako arazoa zein den zehaztea da. Kultura politiko berriari buruz eztabaidatzeko gunean, partekatutako arazoa demokrazia liberalen krisia zela proposatu zuten. Arazo berbera proposatu zuten GFAko ordezkariak, eta gainerako partaideek onartu egin zuten; hala, Think Tankaren jarduerak arazo hori konpontzen lagundu behar zuela ezarri zen. Arazoa adostean, konponbideak kultura politiko berri baten eskutik etorri behar zuela eta elkarlaneko gobernantza kultura horren parte dela ere erabaki zuten. Oinarrian planteamendu orokorra ia berehala onartu zuten Think Tankeko partaideek.

e] Praxia

Arazo partekatua adostu ondoren, arazoa konpontzeko hausnarketa- eta ekintza-prozesu zikliko *laburrak* hasten dira. Kogenerazio ereduari jarraikiz, hausnarketako eta ekintzako ziklo horietan hiru ezagutza mota konbinatzen dira. Ezagutza teorikoa: normalean, ikerketa taldeak zabaltzen du, baina, kasu honetan, Think Tankaren izaera dela-eta, gonbidatutako adituek zabaltzen dute, batez ere. Arazoari buruzko ezagutza praktikoa: batez ere, politiken ekosistemaren ordezkariak zabaltzen dute. Prozesuaren ezagutza: erraztean integratzen da batez ere, eta ez da oso sakon azaldu, denbora faltagatik. Hiru ezagutza mota horien konbinazioari esker, parte-hartzaileek hobetu ditzaketen arloak hauteman ditzakete beren jardunbidean, arazoaren konponketan eragin positiboa izate aldera.

Hausnarketako eta ekintzako zikloak aipatu ditugunean, ziklo laburrak direla nabarmendu dugu. Kontua da urrats esperimenterik txikiak antolatzen joatea, arazoa praktikaren bidez ulertzen laguntzeko, teoriaren bidez egin beharrean. Praxiak funtzionatzen badu, zikloak

bizkortu egingo dira, eta gero eta arinago igaroko da hausnarketatik ekintzara eta ekintzatik hausnarketara; horrez gain, gero eta hausnarketa konplexuagoak eta inpaktu gero eta handiagoko ekintzak jorratuko dira.

Horiek horrela, eztabaida taldeak zenbait zailtasun izan ditu; esaterako, partaide gutxi batzuek soilik lortu dute planteatutako arazoa eta Think Tankean egindako hausnarketak eguneroko ekintzekin lotzea. Ondorioz, zailagoa izan da praxia edo hausnarketaren eta ekintzaren arteko bereizketa gainditzea.

f] Ekintzako ezagutza kolektiboa

Ekintzako ezagutzaz egiten dugun erabilera ingelesezko *knowing* hitzetik dator; ez da gauza bera *knowledge* gisa definitutako ezagutza. *Knowledge* hitza (ezagutza) substantibo bat da, eta *knowing* (ekintzako ezagutza), berriz, adizki bat. Substantibo gisa, *knowledge* stock gisa ulertzen da; aitzitik, aditz gisa erabiltzean, *knowing* ekintza edo prozesu bat da (Karlsen, 2007). Ezagutza terminoa sarritan erabiltzen da ezagutza teoriko eta kontzeptuala adierazteko. Ezagutza teorikoa adierazpenezko ezagutza da, eta *know-that* (Ryle, 1949) edo *know-what* (Polanyi, 1966) gisa kategorizatu izan da. Rylek (1949) ezagutza mota horren eta *knowing how* deritzonaren (hitzez hitz, nola jakinik) artean bereizi zuen. *Knowing-how* kontzeptua ezagutza testuinguru jakin batean aplikatzen da. Rylek ustez, adimena gehiago azaleratzen da pertsonen jokatzeko duten moduan, eta gutxiago pentsatzeko moduetan. Hala, *knowing-how in action* delakoa proposatzen du, eta kontzeptu horretan inspiratu da gure ekintzako ezagutza.

Kontzeptuok berorien proposatzaileen esperientziagatik onartu dira LGIEn; hain zuzen ere, ikusi genuenez, eztabaida akademikoan, arazo bat artikulatu teoriko batean konpontzen denean, eztabaida hurrengo arazora eramaten da, baina esan dezakegu arazo hori praktikan ere konponduta dagoela? Arazo bat *ezagutzeak* ez du esan nahi *ekintzako ezagutza* dugunik; hau da, ez du esan nahi ekintzan arazoa konpondu dezakegunik. Beraz, Think Tankak errealitatea eraldatzen laguntzea nahi badugu, Think Tankean ez dugu *ezagutza* sortu behar, *ekintzako ezagutza* baizik.

Ondorengo eztabaida ulertzeko aukera ematen duen kontzeptu horrek beste elementu garrantzitsu bat du: ekintzako ezagutza sortzeko, ez da lehenik ezagutza sortu eta ondoren ekintzan aplikatu behar. Polanyik esandakoari jarraikiz (1966, 7. or.), “esan dezakeguna baino gehiago jakin” dezakegula onartzen dugu. Ezagutza tazitua ekintza bakoitzaren funtsezko zati bat da. Horrek esan nahi du ezin dugula ekintza baten

zati bakoitza esplizituki eta zehazki deskribatu, baina gauzatu dezakegula. Hau da, elkarlaneko gobernantzari edo kultura politiko berriari buruzko ekintzako ezagutza eraiki dezakegu, aurretik ekintza horren zati bakoitza esplizituki eta zehazki deskribatu gabe. Baita ekintzaren zati bakoitza *a posteriori* deskribatzeko gai ez garenean ere. Polanyiaren arabera, ekintzako ezagutza eta ekintza bera ezin dira bereizi; hau da, ekintzako ezagutza ezin da berori gauzatzen duen subjektutik banandu.

LGIEk ekintzako ezagutza *kolektiboa* planteatzen du helburutzat. Ekintzako ezagutza kolektiboa da ekintza kolektibotik ikasitako gaitasun edo eredu bat, zeinaren arabera agora bateko eragileek sistematikoki aldatzen dituzten beren ekintzak denboran zehar, ikaskuntza prozesuaren bidez. Ekintzako ezagutza kolektiboa da gaitasun bat denboran zehar soilik garatu daitekeena, agorako ikaskuntza prozesuaren bidez eta erregulartasunez elkartu eta elkarri eragiten dioten eragileen artean. Hori lortzeko, askotariko eragileen arteko elkarrizketa erabiltzen da. Elkarrizketaren bidez, kontzeptu teorikoen, diskurtsoen eta egoera errealen arteko loturak sortzen dira, eta loturok ekiteko eta lurralde bateko egoera jakin bat aldatzeko oinarriak sortzen dituzte. Agoran, kontzeptu teorikoak eztabaidatu eta ekintza zehatz bihurtzen dira. Elkarrizketa hizkuntzan, jokabidean eta antolakuntza- eta erakunde-egituretan aldaketak eragiteko bide bat da.

g] Prozesua interpretatzea

Ziklikoki, hala *stakeholderrek* nola prozesu batean parte hartzen duten ikertzaileek prozesuarekiko distantzia hartu eta berorren interpretazioa argi eta garbi adierazi behar dute; izan ere, interpretazio horri esker, prozesua funtzionatzen ari den ikusi ahalko da ikuspegi horietako bakoitzetik, eta berriro hitz egingo da helburu berri bat zehazteko, lortutako ikaskuntzei jarraikiz aurrekoa birformulatuta. Eztabaida taldeko partaideek ariketa hori egin izanaren emaitza da liburu hau.

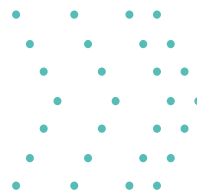
EZTABAIDA EPISTEMOLOGIKOA

Think Tankean ikerketa-ekintzari buruz sortu den eztabaidan, behin eta berriz aipatu dira parte-hartzaileen esparru epistemologikoan egon daitezkeen desberdintasunak. Atal honetan, LGIEren esparru metodologikoa partekatuko dugu, haren eragin positibista, interpretatibista eta kritikoen integrazioari dagokionez.

Delanry eta Strydom ikertzaileentzat (2003), metodologia da ikerketa gidatzen duten printzipio arrazionalen eta prozedurazko printzipioen ikerketa sistematikoa; ontologia da errealitatearen izaerari buruzko teoria; eta epistemologia, berriz, ezagutzaren aukera, mugak, jatorria, egitura, metodoak eta baliozkotasuna. Hiru eremu horietan jarrera zehatz batzuk konbinatzean paradigma desberdinak sortzen dira. Atal honetan, konbinazio ontologiko, epistemologiko eta metodologiko desberdinak planteatzen dituzten hiru paradigmak (positibismoa, interpretatibismoa eta gizarte ikerketa kritikoa) LGIEn izan duten eragina azalduko dugu.

Duela hamarkada bat agertu zen LGIE lurralde garapenaren esparruan, printzipio positibistak ziurtzat jo ziren testuinguru batean. Lurraldeko berrikuntza sistemen behatzaile gisa aritu eta erabakitzaile politikoei azterketak, azalpenak eta gomendioak ematen zizkieten zenbait ikertzaileen autokritikaren emaitza zen LGIE. Autokritikak, lehenik eta behin, ikertzaileen posizionaltasunari eta "ikerketa objektuekiko" elkarreraginari buruzko eztabaida sortu zuen. Ondoren, joan den hamarkadan, alderdi interpretatibo eta kritikoa hartu ditu LGIEk.

Uste dugu garrantzitsua dela 1. taulan jasotako informazioa partekatzea; hain zuzen ere, ikerketaren emaitzen baliozkotasuna, fidagarritasuna, objektibotasuna eta orokortasuna une jakin batean erreferentziatzat hartzen den paradigmaren esparruan soilik dira esanguratsuak. LGIEren kasuan, ikerketen baliozkotasuna paradigma interpretatibista eta kritikoen esparruan ulertzen da, batez ere.



1. taula. Positibismoaren, interpretatibismoaren eta gizarte zientzia kritikoaren ezaugarri nagusiak

	Positibismoa	Interpretatibismoa	Gizarte zientzia kritikoa
Helburua	Azaldu, aurreikusi eta kontrolatzea	Ulertu, adierazi eta ekitea	Autohausnarketako gogamena sortzea ekiteko
Posizionaltasuna	Behatzailea	Ikertzaileen eta eragileen arteko eragina	Ikertzaileek ikertzen duten gizarte ekintzan parte hartzea
Metodoa	Esperimentatu, neurtu eta kuantifikatzea, normalean estatistikako tekniken laguntzaz	Praktika eraldatzailea	Ideologiari heltzen dion praktika eraldatzailea
Teoriaren eta praktikaren arteko harremana	Praktika gisa interpretatzen ditugu gertakarien bidez informatuta dauden irtenbide teknikoak, ez balioetan oinarritutako usteen araberakoak; teoria kontrol teknikoaren bidez lotzen da praktikarekin.	Teoriak praktika zehazten duen testuingurua agerian jarriz eta autohausnarketa sortuz eragiten du praktikan.	Idea teorikoak eta elkarrekin lotutako eskakizun praktikoak

Iturria: Carr eta Kemmis (1986), Karlsenek eta Larreak egokitua (2021)

LGIE, KULTURA POLITIKO BERRI BAT GARATZEKO PROZESUAREN INSPIRAZIO GISA

Aurrez aurkeztu dugun kogenerazio esparrutik abiatuta, zuzendaritza taldeak sei urratseko prozesu bat adostu zuen Think Tankaren lehen faserako:

1. Prozesuan parte hartuko duten eragile politiko eta ikertzaileen arteko elkarrizketarako gune bat zabaltzea;
2. Partekatutako arazoa zehaztea;
3. Lurraldearen konplexutasuna adierazi eta berorri buruzko kontakizun partekatu bat sortzea;
4. Arazoari buruz dauden interpretazioak ulertzea, ikuspegi partekatu bat garatzea eta hausnarketa sustatzea, une bakoitzean egin daitezkeen ekintzen inguruan gutxieneko adostasuna eraikitzeke;

5. Erabakiak hartzeko hausnarketan jorratutako gaien inguruko negoziazio prozesuak sortzea eta erabakitzea;

6. Erabakietatik ekintzetara igarotzea.

Think Tankaren beste ezaugarri bat ere kogenerazio eredutik hartu zen; hain zuzen, hiru ezagutza mota konbinatzea: konpondu nahi zen arazoari lotutako eremuetako ezagutza teoriko-kontzeptuala, parte-hartzaileen esperientzia bidezko ezagutza eta prozesuaren ezagutza edo ezagutza metodologikoa.

Irizpide horiei jarraikiz²¹, GFaren politiken ekosistemako zenbait erakunderekin lotutako pertsona batzuk gonbidatu genituen Think Tankean parte hartzera. Hala, lurralde eragileen eta ikertzaileen arteko elkarrizketa hasi zen. Egokitzapen batzuk egin diren arren, liburu honetan aztertutako fasean 14 pertsona inguruk hartu dute parte erregulartasunez; erdiak GFAkoak eta, beste erdiak, ekosistemako gainerako erakundeetakoak

²¹ Prozesu horren deskribapena eta edukia ikerketako eguneroko batean argitaratuta daude, hemen: <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/biblioteca-nueva-cultura-politica>.

ziren. GFak konpondu beharreko arazoari buruz zuen ikuspegia partekatu zuen 1. lan dokumentuan²², eta eztabaida taldeak erabaki zuen Gipuzkoan kultura politiko berri bat garatzen laguntzeko lan egingo zuela, demokrazia liberalen krisiari aurre egin ahal izateko. Urtebetez, eta partaidetzaz erabakitako edukiak dituzten hileroko eztabaida saioen bidez, taldeak erronka horri erantzuten laguntzeko garrantzitsutzat jo zituen ardatzei buruz hausnartu zuen.

Beren testuinguruan ezagutza berria sortzeko aukera emango diguten ekintzak izate aldera, parte-hartzaileei lantzen ari ziren proiektuetako bat esperimentazio gune gisa erabiltzeko esan genien. Parte-hartzaile bakoitzak proposamen bat egin zuen; proposamenen zerrenda horretatik abiatuta, lau proiekturen inguruan taldeka lan egitea erabaki zen. Proiektuok liburu honen kapitulu bihurtu dira: (a) eztabaida taldearentzako kontzeptu esparru teoriko bat prestatzea, (b) GFaren Aurrerabide programa indartzea, (c) Arantzazulab ekimena indartzea, herritarren partaidetza bultzatzeko, eta (d) Badalab ekimenaren elkarlaneko gobernantza diseinatzea.

Hala, hausnarketa-negoiazio-erabaki-ekintzako bi maila sortu ziren. Alde batetik, lantalde bakoitzak proiektu bakoitzari buruz hausnartu zuen Think Tankaren eztabaida saioetatik kanpo. Kasu batzuetan, Aurrerabiden esaterako, eztabaidako parte-hartzaileak proiektuko erabakitzaileak ziren; beraz, eztabaida zuzenean integratu zen erabakiak hartzeko prozesuan. Beste kasu batzuetan, hala nola Badalab ekimenean, eztabaida taldeko kide bat arduratu zen bere taldearen hausnarketak proiektuaren organo erabakitzaileei helarazteaz. Prozesuok liburuaren azken atalean daude deskribatuta.

Hausnarketa-negoiazio-erabaki-ekintzako bigarren maila eztabaida taldean eratu zen; hain zuzen ere, bere kogenerazio prozesua diseinatu eta egokitu zuen. Prozesu horretan, ezagutza berria sortzeko eta ekintzarekin duen lotura ulertzeko modu desberdinak azaldu ziren. Jarrera horiek laburbiltzeko, esan daiteke parte-hartzaile batzuen ustez ekintzara igarotzeko esparru kontzeptual partekatua izan behar direla; beste batzuek azaldu zuten, ekintzan bertan ikasi behar da, partekatutako esparru kontzeptualak eraikitzeke. Prozesua erraztean, zenbait helbururekin egin zen lan: taldeak hausnarketaren eta ekintzaren arteko loturari buruzko interpretazio desberdinak ulertzea, ikuspegi partekatu bat garatea eta une bakoitzean egin daitezkeen ekintzen inguruan gutxieneko adostasunak eraikitzea. Prozesuaren

lehen erdian kanpoko adituak gonbidatu genituen gobernantzari, konplexutasunari, eztabaida prozesuei, adimen kolektiboari eta konfiantzari buruz zuten ezagutza partekatu zezaten; ondoren, taldeak erabaki zuen lehen fase horretatik gelditzen zen denbora lantalde bakoitzean sortzen ari zen ezagutza partekatzeko erabiltzea.

PROZESUKO IKASKUNTZA METODOLOGIKOAK

1. irudian ikus daitekeenez, kogenerazio eredua ez da ekintzako ezagutza kolektiboa eraikitzean amaitzen den eredu lineal bat; aitzitik, modu ziklikoan, ikertzaile eta *stakeholderrak* prozesutik urrundu daitezten eta prozesuari buruz hausnartu dezaten proposatzen da. Hausnarketa hori egin ondoren, arazoa zehazteko beste prozesu batean aurkitzen dira berriz.

Kapitulu honen egileek 2019ko irailean ekin genien LGIeri buruzko eztabaida metodologikoari Think Tankaren lan metodologia gisa. Ordutik, etengabe hitz egin dugu gai horri buruz. Liburu hau idazteko prozesuak aukera eman digu urruntzeko, gure kabuz hausnartzeko eta berriz elkartzeko, gurekin bat datorren kontakizun bat eraikitze (negoiatze) aldera. Gure hausnarketak partekatu ditugu hobetzeko bideak aurkitzeko eta, kapitulu honetan, elkarriketa horren edukia azalduko dugu.

Partekatutako ikaskuntzak pertsonalak dira, baina uste dugu Xabierren ikuspegiari esker politikako aukera eta helburuei buruz ikas daitekeela, ikerketa-ekintza bere prozesuetan txertatzen duenean; aldiz, Mirenen ikuspegiak aukera ematen du ikerketa talde baten erronkak ulertzeko, politikak eta politika eraldatu nahi direnean.

Gure ustez, printzipio eta balio batzuk partekatzen ditugulako izan dezakegu elkarriketa hori. Alabaina, printzipio eta balio horiek izan arren, modu desberdinean interpreta ditzakegu liburu honetan jasotako prozesuaren elementu asko. Horregatik, atal hau gure bi ahotsak ageriko mantenduz idatzita dago.

Hala, partekatzen dugun oinarrizko printzipio gisa prozesuaren demokratizazioa nabarmentzen dugu, kasu honetan, politiken ekosistemaren demokratizazioa. Hala, Etorkizuna Eraikiz programan nola ikerketa-ekintzan arreta nagusia demokratizazioan jarri dugu. Uste osoa dugu biok helburu hori lortzeko egiten dugula lan; horri

²² Saio guztiei dagozkien laneko memoria eta dokumentuak hemen daude argitaratuta: <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/biblioteca-nueva-cultura-politica>.

esker, eztabaida metodologiko bat hasi ahal izan dugu, eta gure jarrerak sarritan izan dira kontrajarriak, baina beti malgutasuna izan dugu prozesuari aurrera egiten utziko dioten akordio praktikoa lortzeko. Ondorioz, Etorkizuna Eraikiz Think Tankak ikerketa metodologia eraldatzaileen esparruko zenbait galdera garrantzitsu ditu aurrez aurre; aldiz, LGIE elementu metodologiko berriak artikulatzen ari da, tentsio politiko handikotzat jo ditzakegun testuinguruetan eraginkorra izate aldera.

Aurreko ataletan aurkeztu dugun esparru metodologikoa aztertzen badugu, haren elementu gehienetan bat gatzoz kontzeptualki: akademiaren eta politikaren arteko kogenerazioa, konpondu beharreko arazoa ondo zehaztearen garrantzia, elkarrizketarako guneen premia, praxia edo hausnarketaren eta ekintzaren arteko ezinbesteko lotura, lurraldean gaitasun kolektiboak eraikitze nahia, eta esperientzia honetan oinarritutako eztabaida akademikoak sortzearen garrantzia. Hala ere, ikerketa-ekintza ez datza kontzeptualki ados egotean, prozesuak gerta daitezten eta ekintza eraldatzailea egon dadin lortzean baizik. Hain zuzen, hor egon dira desadostasunak: zer espero genuen gertatuko zela praktikan? Nola aurreikusi genuen gauzatuko zirela eraldaketak? Zenbat denbora uste genuen beharko zutela? Nola neur ditzakegu aldaketak? Gure ekintzetako zein har dezakegu Think Tankean izan dugun partaidetzaren emaitza gisa?

Galderok tentsioa sortu dute metodologiari buruzko eztabaidan, eta etengabe egokitu behar izan dugu. Gainera, ikerketa-ekintzari buruzko literaturan galdera horientzako zenbait erantzun kontzeptual aurki daitezke, baita zenbait adibide ere, baina galderok gure Think Tanka eraldatzeko, gure jardunbidean sortutako erantzunetan oinarritu behar dugu.

Atal honen helburua ez da galdera horiei erantzutea, galderok doitzeko hausnartzea baizik; hala, hurrengo etapari heltzeko, argi izango dugu zer ikasi nahi dugun Think Tankeko gure praktikaren bitartez. Horretarako, gure hausnarketa ikerketa-ekintzaren funtsezko hiru elementuen inguruan egituratu dugu: hausnarketa, ekintza eta partaidetza. Elementu bakoitzerako, etorkizunean erantzun nahiko genituzkeen hiru galdera egin ditugu.

HAUSNARKETARI BURUZKO IKASKUNTZAK

Atal honetan ikusiko dugu nola eztabaida taldeak ezagutzaren kogenerazioari ekin dion, elkarlaneko gobernantzaren bidez kultura politiko berri bat eraikitzeko.

Hasteko, politikak eta ikerketa-ekintzak hausnarketatik zer behar duten galdetu diogu geure buruari. Politikak herritarrekin eta *stakeholderrekin* komunikatzen hasi behar du, politika publikoen legitimazioa eta bilakaera sendotzeko. Ikerketa-ekintzarentzat beharrezkoa da kogenerazioak kontuan hartzea parte-hartzaile guztiak zer esparrutatik abiatzen diren, esparru horiek laguntzen baikaituzte ulertzen parte-hartzaile bakoitzak nola interpretatu eta bizitzen duen konpondu beharreko arazoa. Era berean, azpimarratu behar da beharrezkoa dela esparruak osatu edo instituzionalizatzearekin batera, horien legitimitate demokratikoa mantendu edo sakontzea. Ezingo genituzke inola ere onartu oso elkarlanekoak izan arren desdemokratizazio prozesuetan erortzen diren esparruak. Testuinguru horretan, LGIEak onartzen du esparru guztiek ez dutela gero garrantzi bera izango praktika inspiratzeko orduan, eta parte-hartzaile guztiek ez dutela botere bera izango prozesuaren erdigunean jarriko diren kontzeptuak negoziatzeko orduan. Beraz, kogenerazioa, hala ulertuta, parte-hartzaileek askotariko kontzeptu esparruak azaltzen dituztenean eta, ondoren, taldeak proiektuaren berezkozat jotzen dituen kontzeptu eta esparruak eraikitzean sortzen da.

Kapitulu honen egileak ados gaude honetan: prozesuko parte-hartzaileek kontzeptualizazio desberdinetatik abiatu gara, eta horrek zailtasunak sortu ditu komunikazioan. Ados gaude, halaber, zailtasun horiek gainditzeko prozesu egokia elkarrizketa dela esatean. Xabierren hitzetan, beharrezkoa da komunikazio prozesu bat sortzea eta, prozesu horretan, solaskideek ongi ulertu behar dituzte haietako bakoitzak elkarrizketan egin diren kontzeptualizazioei ematen dizkieten esanahiak. Osterantzean, ez dago komunikaziorako aukerarik eta, beraz, ezta baterako sorkuntzarako ere. Xabierren ustez, ez badira ezartzen komunikazioaren bilakaerarako baldintzak, eztabaidaren balioa ahultzen da eta, beraz, baita eraldatzeko gaitasuna ere. Hain zuzen ere, horixe da taldekako eztabaida prozesuetan sortu den funtsezko arazoetako bat.

Aurrekoaren ondorioz, Xabierrek adierazi du praktikan inkomunikazioa konpondu beharreko arazo bat dela, bai eta Think Tankaren eraginkortasunik eza eragiten duen *handicap* bat ere prozesuan. Gainera, haren iritziz, elkarrengandik aldentzen diren abiapuntu kontzeptualak (baita antagonikoak ere) ezartzea ez da

arazo bat, baldin eta solaskideek kontzeptualizazio horien esanahiak benetan ulertzen badituzte; hala denean, negoziazioko edo baterako sorkuntzako prozesua ekintza kontziente bat da. Baina hori ez da horrela gertatu, edo ez da beti horrela gertatu. Prozesu metodologikoan aurrera egiteko orduan, solaskideek besteak egindako kontzeptualizazioen benetako esanahia ezagutzen ez zuten elkarrizketa batean oinarritutako erabakiak eta definizio berriak sortzen direnean dago arazoa.

Esparru horretan, ekintza errazagoa da parte-hartzaileek prozesuaren kontzeptu nagusiei esanahi bera ematen dietenean edo akordio batean oinarrituta barneratzen dituztenean. Xabierren ustez, kontzeptualizazioa batera barneratzeak ekintzarako baldintza hobekak ezartzen ditu. Horretarako, metodologia hobeto aplikatu behar da; beraz, beste arazo bat ere badago: metodologia behar bezala aplikatzea. Xabierren iritziz, sarritan, prozesuak instituzionalizatzeak ez dakar berekin emaitza positiborik, pertsonak kontzeptuekin, esanahiekin eta ekintzarekin duten lotura ez baita erreala, estetikoa baizik.

Ia ideia bera adierazi du Mirenek, hizkuntza apur bat desberdina erabiliz; hain zuzen, LGIEak erabiltzen duen ikuspegi partekatuaren definiziotik abiatuta, adierazi du elkarrizketaren bidez pertsona bakoitzak planteatu diren kontzeptuak nola interpretatzen dituen ulertu beharko genukeela, eta interpretazioan dauden bat etortze eta desadostasun horiek ulertu ondoren, ekintzarako adostasuneko guneak bilatu behar direla. Ekintzarako akordio hori bideragarriagoa bihurtzen da besteak arazoaz egiten duten interpretazioa hobeto ulertzen dugun heinean.

Mirenek, Xabierren planteamendura itzuliz, onartu du eztabaida prozesuko parte-hartzaileek "ez zekitelako besteak egindako kontzeptualizazioen benetako esanahia", baina adierazi du "benetako esanahia" nekez lor daitekeela; izan ere, batetik, ez gara beti guztiz kontziente kontzeptuei ematen dizkiegun esanahiei buruz, ezagutza horren zati bat tazitua da eta ez dakigu azaltzen; gainera, kultura berri batek eta elkarlanerako gobernantzak guretzat duten esanahia eraikitze prozesua dinamikoa da parte-hartzaileentzat. Esanahiak prozesu osoan zehar ari dira eraikitzen, hala banaka nola taldean, eta ikerketa-ekintzaren helburua ez da "benetako esanahia" aurkitu eta planteatzea, une bakoitzean planteatutako arazoa konpontzen lagunduko duten ekintzarako akordioak eraikitzen laguntzea baizik. Akordio horiek "benetako esanahia" ulertu gabe lortzeko ez ditu beroriek baliogabetzen, une bakoitzean dagoen konponbide egingarririk hoberena baitira. Taldeak esanahi hori argitu arte itxarroteak prozesua geldiaraz lezake; izan ere, litekeena da erabat ez argitzea eta, aldiz,

pixkanaka argitzen joatea. Ikuspegi horretatik, aintzat hartuta metodologiaren aplikazioa hobetzeko gune asko daudela, Mirenek uste du prozesuko parte-hartzaileek prozesuaren hasieran baino hobeto ulertzen dutela orain parte-hartzaile bakoitzak nola interpretatu eta bizitzen dituen kultura politiko berria eta elkarlaneko gobernantza. Zalantzarik gabe, gai horretan bide luzea dugu aurretik oraindik ere, baina gainerako parte-hartzaileetako bakoitzak ematen duen "benetako esanahia" ulertzea nolabaiteko utopia da, eta hausnartzera eramaten gaitzakeen arren, ez da ekintzarako abiapuntu bat.

Bi interpretazio desberdin horiek eztabaida taldearen laneko bi unetan nabaritu daitezke. Lehenengo saioan, Xabierrek egindako 1. lan dokumentua erabili zen prozesua inspiratu zuen esparrua azaltzeko. Horretan, demokrazia liberalen krisiari eta horri aurre egiteko kultura politiko berri bat sortzeko beharrari buruzko argudio bat azaldu zen. Xabierrek saio batean azaldu zuen kultura politiko berriaren "zergatiari" buruzko argudio hori eta, saio horretan, parte-hartzaileek adierazi zuten prest zeudela kultura politikoa eraldatzen lagunduko zuten eztabaida prozesu batean parte hartzeko. Erabaki hori hartu zutenean, ez zuten ulertzen Xabierrentzat planteamendua zuen "benetako esanahia". Xabierren iritziz, ondoren sortu zen eztabaidan argi geratu zen parte-hartzaileek kontzeptualizazio desberdinetatik abiatzen zirela, baina, horrez gain, parte-hartzaileek ez zituzten ulertzen beste parte-hartzaile batzuek bakoitzaren kontzeptualizazioei buruz sortzen zituzten esanahiak. Hori horrela dela onartuta, Mirenek uste du abiapuntu ona izan zela; izan ere, nahiz eta agian parte-hartzaileek ez zuten ondo ulertzen zer esan nahi zuen esparru hark Xabierrentzat, esparru haren inguruan sortu zen elkarrizketa nahikoa izan zen taldeak ekiten hastea eta Gipuzkoako kultura politikoa eraldatzen lagunduko zuten eztabaida prozesu batean elkarrekin lan egitea onartzeko.

Ondorengo saio batean, eztabaida prozesuko parte-hartzaileek taldean kultura politiko berriaren definizio bat eraikitze egin zuten lan. Definizio hori 4. lan dokumentuan jaso zen. Definizio horrek zenbait parte-hartzailek proposatutako lengoia eta esparru desberdinak konbinatzen zituen; Mirenen ustez, aurrerapauso bat izan zen kogenerazioan, parte-hartzaileei aukera eman baitzien elkarri entzuteko eta bakoitzak kontzeptua ikuspuntu desberdin batetik ulertzen zuela egiaztatzeko. Ikuspegi horiek guztiak bilduko zituen definizio bakar bat negoziatzeko ariketa egin zenean, berriz ere, parte-hartzaile bakoitzak ez zuten ulertzen definizio horiek besteentzat zuten benetako esanahia. Hala ere, Xabierren ikuspuntutik, taldeak hartutako definizioa ez zettorren oso bat Think Tankaren helburuekin eta, batez ere, alde aurreko

komunikazio prozesua ez zen behar adina sendoa izan kontzeptualizazio partekatuak eraikitzeko.

Hausnarketa honen bidez, gure helburua ez da aurkitu ditugun dilema horiei behin betiko erantzunak ematea; aldiz, ikerketa-ekintzaren literaturari eta praktikari galdera esanguratsuak egitea da, eta horien inguruan lanean jarraituko dugu etorkizunean ere.

Think Tankaren eztabaida metodologikorako galderak: hausnarketa

Zer da kontzeptuen zehaztasuna ikerketa-ekintzako prozesu batean?

Kontzeptuen benetako esanahia ez ulertzetik ondo ulertzeraino igarotzen garen une bat al dago?

Ekintzarako akordioak inoiz elkar erabat ulertu gabe lortzea beste erremediorik ez al dugu?

Liburu honek bi estrategia desberdin azaltzen ditu kontzeptuen zehaztasunari ekiteko orduan. Lehenengoa 2. eta 3. kapituluetan dago jasota, eta proposatzen du kontzeptu esparru koherenteak eraiki behar direla taldeak esparruok partekatu eta ekintza inspiratu aurretik. Bigarrena 5., 6. eta 7. kapituluetan dago jasota, eta ekintzako esperientziari buruzkoa da. Esperientzia horretatik abiatuta ikaskuntzak partekatzen dira eta kontzeptualizatzeko ekarpenak egiten dira. Bigarren talde hori dago nagusiki landuta ikerketa-ekintzari buruzko literaturan. Nolanahi ere, LGIEk eta Think Tankak bi ikuspegiak integratu nahi dituzte, ulertzen baitute parte-hartzaileok prozesua ulertzeko erabiltzen ditugun kontzeptu eta esparru teorikoak gure esperientziaren parte direla, eta hausnartu, erabaki eta jarduteko dugun moduan eragiten dutela.

EKINTZARI BURUZKO IKASKUNTZAK

Kapitulu honen bi egileok uste dugu ikerketa-ekintzako prozesuan argi eta garbi zehaztu behar dela ekintza nola interpretatuko den. Era berean, biok uste dugu parte-hartzaileek kontzeptu- eta metodologia-esparruak interpretatzeko erabiltzen dituzten esparru mentalen eraldaketa ekintza mota bat dela.

Testuinguru horretan, Xabierrek azaldu du ekintza mota zehatz hori subjektuaren beraren mugetan dagoela eta zenbait kanporatzeren bidez "objektibatu"²³ daitekeela, baina ez dagoela nahitaez eraldaketaren objektuarekin lotuta. Bestalde, ekintza batzuetan beste modu batera objektibatu daitekeen eraldaketa objektua ikusten da. Gainera, ekintza subjektuaren ikuspegitik soilik gauzatzen bada eta ez badu inolako loturarik ekintza horren eraldaketaren objektuarekin, alferrikakoa izango da politika publikoak edo ekintza kolektiboa garatzeko.

LGIEren arabera, gure esparru mentalak eraldatu nahi dugun testuinguruaren parte dira; hortik abiatzen da Miren. Hala, haren ustez, Think Tanken helburua GFaren politiken ekosistema eraldatzea bada eta eztabaidako parte-hartzaileok ekosistemaren parte bagara, geure eraldaketa ari gara bilatzen, lehenik eta behin. Horren bidez, ondoren, ingurunearekin harremana izateko modua eraldatuko da, eta elkarrekintza horrek lan egiteko moduak, prozedurak, proiektuak eta erakundeak eraldatuko ditu. Ikuspegi horrek ez du subjektu eta objektuen artean bereizten; aldiz, ikuspegi horretatik, eztabaidako parte-hartzaileok eraldaketaren subjektu eta objektu izan gara, aldi berean.

Testuinguru horretan, Xabierrek uste du bi arazo daudela: ezagutza ekintzatik bereizita eraikitzea eta ekintza hausnarketa ez-erreal baten emaitza gisa identifikatzen duen kontakizun koherente bat izatea. Bi arazoak neurri handiagoan edo txikiagoan egon dira prozesu honetan. Gainera, uste du eraldaketa objektuekin loturarik izan gabe banakako eta taldeko ikuspegitik sortutako ezagutza oso interesgarria izan daitekeela hazkunde pertsonalerako, baina ez politika publikoak eraldatzeko. Horrez gain, Xabierrek uste duenez, sarritan, kontakizunak eraikitzen direnean, aurrez existitzen diren prozesuei edo ekintza independenteei esanahiak ematen zaizkie, zeinetan argi eta garbi adierazten den ekintzaren emaitza ekintzatik ezagutza sortzeko prozesu bati zor zaiola, eta ezagutza hori gai izan dela ekintza eraldatzaile bat sortzeko.

Ekosistema eraldatzeko pauso gisa parte-hartzaileek beren burua eraldatzearen esparruan, Mirenek uste du autoezagutza eta planteatutako arazoaren inguruan norberak duen jarreraren kontzientzia ekintzarekin lotutako ezagutzak direla, nahiz eta oraindik fase subjektibo eta ez objektibatu batean egon. Ildo horretan, gure jarrerak aldatzen laguntzen diguten aurreko esperientziei esanahi berria ematea eraldatzen laguntzen duen ezagutza da.

²³ Errealitate sozial objektibatu bat da gauzak egiteko dugun modua, talde batean gauzak egiteko modurik onartuena delako.

Dilema horren adibide praktiko bat sortu da liburu honen estiloa planteatzeko orduan. Horretan, eta are argiago esperientziei buruzko kapituluetan, egile bakoitzak bere esperientziatik idatzi du, eta atea zabaldu die bai gertaerei, bai eta prozesuari buruzko gure bizipen subjektiboari ere. Xabierrek ez die eragozpenik jartzen iritzi, ikuspegi eta ulerkera subjektiboari (beti aberasgarriak direlako); aldiz, haren hitzetan, ekintza kolektiboa eraldatzeko prozesuan, elementu intersubjektiboak argitu eta objektibatu behar dira²⁴; errealitate objektiboaren lagina ezin da banakako kontakizunen legitimazioan oinarritu.

Mirenek ere uste du elementu intersubjektiboak argitzea garrantzitsua dela errealitate objektibatu bat eraikitzen laguntzeko. Hala ere, LGIEk legitimitatea ematen die parte-hartzaileen banakako kontakizunei, baldin eta planteatutako arazoak haietan eragina badu. Parte-hartzaile bakoitzaren ikuspegia legitimoa da partaidetzako prozesu batean, eta arazoaren garrantzia ulertzen laguntzen du, baita ikuspegi horrek jorratzen ari garen arazoari buruzko bizipen subjektiboa helarazten duenean ere. Horiek horrela, erronka ez da objektibotasunera heltzeko subjektibotasuna nola gainditu asmatzea, subjektibotasuna eta objektibotasuna arazo bat konpontzeko prozesuan nola integratu jakitea baizik.

Prozesuan zehar izandako eztabaida horrek etorkizunerako zenbait galdera egitera garamatza, berriz ere:

Think Tankaren eztabaida metodologikorako galderak: ekintza

Zer da ekintza ikerketa-ekintzako prozesu batean?

Ekosistema bat eraldatzeko, zer neurritan eraldatu behar dira ekosistema horretan jarduten duten pertsona guztiak?

Eraldaketa horretan, zer lotura dute alderdi objektiboak eta subjektiboak?

Berriz ere, liburu honetako kapituluak planteatutako arazoa ebazteko askotariko ikuspegiak aztertzeko aukera ematen digute. Liburuaren 2. eta 3. kapituluak literaturan eta esparru teoriko-kontzeptualetan oinarritzen dira, egileek arazoari buruz duten ikuspegia planteatzen duten proposamenak egiteko, baina, horietan, objektua ulertzeko eta nola hobetu proposatzeko berori behatzen duten subjektu gisa kokatzen dira. Bestalde, 5., 6. eta 7. kapituluak esperientzian oinarrituta daude eta, horietan ere, egileen

ikuspegia agertzen da; aldiz, oraingoan, eraldaketaren subjektu eta objektu gisa kokatzen dituen lengoia bat erabiltzen dute, eta prozesuko egitate objektiboetara ez ezik, berorien bizipen subjektibora ere hurbiltzen gaituzte.

PARTAIDETZARI BURUZKO IKASKUNTZAK

Parte-hartzaile askok Gipuzkoan kultura politiko berri bat eraikitzeke moduz eztabaidatu dugun testuinguru batean, beste akordio baten inguruan aritu gara lanean: dauden ebidentzia objektiboak erabiltzea garrantzitsua da erabaki eta jarduteko orduan prozesuaren kontakizun batzuk beste batzuen gainetik lehenesteko.

Xabierrek argudio horri heldu dio, eta adierazi du parte-hartzaileen kontakizun eta interpretazio guztiek ez dutela balio bera, eta haien artean bereizteko modu objektiboago bat behar dugula. Egindako prozesuan kontakizun guztiak biltzea metodologia edo haren aplikazioa hobetzeko elementu bat dela uste du. Hain zuzen ere, kontakizun batzuk subjektiboak dira eta ez dute loturarik ekintzarekin; aldiz, beste kontakizun batzuk komunikazioaren, baterako sorkuntzaren eta partekatutako eraikuntzaren ikuspegitik kalitate handiagoa duen prozesu batean eraiki dituzte.

Mirenek horren inguruan adierazi duenez, LGIEren esparruan, konpondu beharreko arazoarekin lotutako esperientzia duten pertsonak gonbidatu badira eztabaidara, haien kontakizunak legitimatuta daude kogenerazioaren hasierako faserako sargai gisa; hau da, kontakizun guztiak entzun eta aintzat hartu behar dira. Ikuspegi horren oinarrietako bat Gustavsenen (2001) elkarrizketa demokratikorako printzipioak dira; haren ustez, jorratutako arazoaren eraginpeko guztiek izan behar dute parte hartzeko aukera, eta ikerketa baten ondoren soilik baztertu daiteke argumentu bat, eta ez, adibidez, legitimitate mugatuko iturri batetik datorrela esanez. Hau da, parte-hartzaile guztiek izan behar dute aukera beren ikuspegia adierazteko, eta taldeak kogenerazio prozesuan integratu edo baztertu ahal izango du, baina eskura dauden ebidentziekin alderatu ondoren soilik, eta ez aurretiaz. Horrela, hasierako ekarpen horietatik abiatuta, eta elkarrizketa-, ikaskuntza- eta negoziazio-prozesuaren bidez (ez *a priori*), prozesuaren kontakizun bat lortuko da; horretan, taldearen ustez baliotsuenak diren ekarpenak bilduko

²⁴ Intersubjektibitatea eraikitzeke, harremanetan dauden pertsonen, partekatutako egoerei buruz besteek egiten dituzten definizioak ulertzeaz gain, elkarrekiko definitzen dituzte.

dira eta taldeak onartu ez dituenak alde batera utziko dira. Prozesu hori beharrezkoa da, ez baitauekagu *a priori* kontakizunen balioa neur dezakeen adierazle objektiborik.

Xabier premisa horren aurka dago erabat; izan ere, haren ustez, parte-hartzaile batzuek talde elkarrekintzaren logikatik kanpo eta, sarritan, ekintzatik aldentuta eraikitzen dituzte beren ikuspegi eta kontakizunak. Parte-hartze hutsak ez du kontakizuna legitimatzen, kontakizun hori oinarri metodologiko sendo baten gainean eraiki ez bada.

Beraz, dilema metodologiko hau dugu: nola erantzun diezaiokegu balio handieneko kontakizunak metodologia objektibo baten bidez hautatzeko premia politikoari, jakinik LGIEk proposatzen duen prozesuan parte-hartzaileek elkarri eragiten dietela beren kontakizunen bidez, eta prozesuotan eragin hori modu tazituan gertatzen dela maiz?

Berriz ere, liburu honetako kapitulueta itzuliko gara, aurreko argudioen adibide baten bila. Kontzeptuzko, metodologiako eta esperientzian oinarritutako kapitulu bidez, eztabaida prozesuko parte-hartzaileok gure kontakizunak partekatu ditugu. Prozesuan parte hartzeko dugun moduetako bat da. Hauxe da orain galdera: kapitulu hauetan planteatutako kontakizun guztiak baliozkoak al dira etorkizuneko erabaki eta ekintzetan eragiteko? Zein adierazle objektiboren arabera esan dezakegu ideia batzuk besteak baino esanguratsuagoak direla? Azkenik, batez ere esperientziazko kapitulueta, zenbait ikaskuntza prozesu zehazten dira; horietan, gainerako parte-hartzaileek eragina izan dute egindako planteamenduetan, partekatutako eztabaidaren bidez. Esan genezake berriaz elkarrekintzaren ondoriozkoak diren kontakizunek hobeto adierazten dutela taldearen ikuspegia?

Hausnarketa horietan oinarrituta, aurkitu ditugun dilema metodologikoei buruzko beste hiru galdera egin ditugu, eta espero dugu etorkizunean erantzuten hastea:

Think Tankaren eztabaida metodologikorako galderak: partaidetza

Prozesuko parte-hartzaile guztien kontakizunak legitimoak al dira?

Nola neurtzen dugu kontakizunen balioa, hoberenak aukeratzeko?

Nola lortzen da partekatutako kontakizuna parte-hartzaile bakoitzaren kontakizunetatik abiatuta?

ONDORIOAK

Kapitulu honetan, batetik, Think Tankaren ibilbidea hasi aurretik Think Tankaren arduradun politikoei eta ikerketa taldeak adostutako lurralde garapenerako ikerketa-ekintzaren (LGIE) esparru metodologikoa jaso da. Esparru horri buruzko adostasuna zegoen hasierako kontzeptuzko eztabaidaren ondoren. Alabaina, aplikatzeko orduan, zalantzak sortu dira, eta metodologia honen hiru ardatzetan bilduta jaso ditugu (hausnarketa, ekintza eta partaidetza).

Kapitulu honen bigarren zatian dagoen eztabaida 2019ko irailetik 2022ko otsailera bitartean izandako elkarrizketa prozesu jarraitu baten emaitza da. Prozesu horren bidez, askotariko ikuspegiak alderatu eta erabaki ugari hartu dira, Think Tankaren zuzendaritza taldeari eta, horren bidez, eztabaida taldeei lehenik eraman beharreko planteamenduei buruz. Ikaskuntza prozesu luze horren ondoren, liburuaren idazketak etorkizunerako egin nahi ditugun galderak zehazten lagundu digu, ez ordea erantzuten. Ondorioz, gure ondorioak hausnarketa egituratzeko erabili ditugun hiru atalen amaierako galderak dira. Orain, Think Tankaren etapa berri bat zabaldu nahi dugu. Horretan, gure esperientziak eta ikerketa-ekintzako metodologiaren esparruko eztabaidak uztartuko ditugu, galdera horien erantzunak eraikitzen joateko.

BIBLIOGRAFIA

Carr, W. eta Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Londres: Routledge Falmer.

Delanry, G. eta Strydom P. (2003). *Philosophies of social science*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Gustavsen, B. (2001). "Theory and Practice: The Mediating Discourse". in P. Reason eta H. Bradbury (Arg.), *The Handbook of Action Research*. Thousand Oaks (Kalifornia): Sage, 17.-26. or.

Karlsen, J. (2007). *The Regional Role of the University. A Study of Knowledge Creation in the Agora between Agder University College and Regional Actors in Agder*. Tesia NTNU unibertsitatean. Trondheim: Zientziaren eta Teknologiaren Norvegiako Unibertsitatea.

Karlsen, J. eta Larrea, M. (2015). Desarrollo Territorial e Investigación Acción. Innovación a través del diálogo. Bilbo: Deustu argitalpenak.

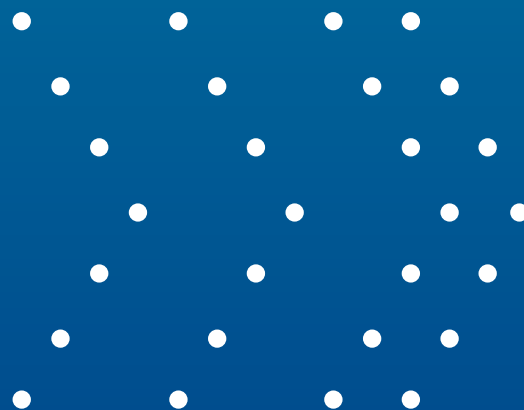
Karlsen, J. eta Larrea, M. (2021). "Action research as a methodology for the construction of territorial leadership" in M. Sotarauta eta A. Beer (Arg.) Handbook on City and Regional Leadership. Cheltenham: Edwar Elgar, 324.-343. or.

Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. New York: Doubleday.

Ryle, G. (1949). The Concept of Mind. Chicago (Illinois): University of Chicago Press.

III. ATALA

ESPERIENTZIA PRAKTIKOAK



ATALAREN SARRERA:

Etorkizuna Eraikiz berrikuntza endogenoaren eragile gisa

GORKA ESPIAU

Liburuaren atal hau osatzen duten hiru kapituluetan, Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistema Think Tankeko eztabaidaren bidez eraldatzeko hiru esperientzia berak daude jasota. Hiru esperientzia praktikoa dira, eta partekatutako ikaskuntzak esperientzian oinarritutako ikaskuntzak dira. Horiek horrela, atalaren sarrera honetan, hiru kapituluek esparru kontzeptual bera dutela planteatzen da. Etorkizuna Eraikiz ekimenak ez du hiru kasu horietarako eta Think Tankerako soilik proposatzen, ekimen osorako baizik, eta berrikuntza endogenoko esparru gisa kontzeptualizatzen da hemen.

Tokiko hitzartze prozesuen bidez, lankidetzaren sareak mantendu eta hitzarmen formal zein informalki gauzatzen dira, eragile sozioekonomiko publiko edo pribatuaren artean, baterako interesari erantzuten dieten helburuekin. Etorkizuna Eraikiz esperientziak berretsi duenez, eragilearen artean sortzen diren loturek oinarri hauek dituzte: "hurbiltasun geografiko eta kulturala" (Pichierri, 2002), elkarrekiko konfiantzako giro bat (kapital soziala) eta identitate kolektiboko sentimenduen sorrera. Artikulazio sistema horrek, funtsean, "izaera endogenoa" du. Berrikuntza exogenoak (kanpotik datorrena) zailtasunak ditu tokiko kulturaren integratzeko, eta ondorio kaltegarriak izan ditzake, esaterako, desparekotasuna areagotzea, lan prekarietatea sortzea eta jarduten duen tokitik talentua ateratzea.

Etorkizuna Eraikiz ekimenari esker, balioen eraikuntza testuinguruaren arabera eta eztabaidan oinarritua dela egiaztatu ahal izan dugu (Lynch, 1981). Horregatik huts egiten dute beste testuinguru batzuetan funtzionatu duten berrikuntza prozesuak errepikatzen dituzten irtenbide batzuek, ez dutenean zerikusirik tokiko dinamika sozial eta kulturalarekin. "Lehiakortasuna", "berdintasun soziala" eta "demokrazia" kontzeptuek esanahi desberdinak dituzte lurraldearen eta tokiko kulturaren arabera. Berrikuntza eredu tradizionalak ez digute balio eraldaketa sozioekonomikoko prozesuak askotariko egoeratan ebaluatzeko.

Halako prozesuak desberdinak dira testuinguru ekonomiko industrial batean, landa ingurunean edo indarkeriazko gatazka batean gertatzen direnean.

Lurralde-berrikuntza eta -erlaketako prozesuak berdingabeak dira beti, kultura testuinguru jakin batean gauzatu eta hedatu behar direlako. Hori dela eta, Etorkizuna Eraikiz moduko berrikuntza endogenoko prozesuak lurraldeko funtsezko eragileekin batera eraiki eta ebaluatzen dira, eta testuinguruaren arabera baliozkotze kondizioak sortzen dituzte, eraginkortasuneko metrika estandarizatuera jo beharrean. Ikuspegi horretatik ebaluatu beharko genituzke atal honetan aurkeztutakoaren moduko ekimenak.

Etorkizuna Eraikiz esker, esan dezakegu berrikuntzako prozesu eraldatzaileak sor daitezkeela. Prozesu horiek tokiko dinamika kulturalarekin lotutako sormen kolektiboko guneak barne hartzen dituzte, ezinbestean (Moulaert et al., 2005). Egile askok ondasun erkideen esparru teorikoa deitzen diote horri (Ostrom, 1965).

Helburu horrekin, Etorkizuna Eraikiz sistema konplexuko ikuspegi bat gehitu du, zeinetan kontuan hartu diren esparru instituzionala (autogobernu maila eta horretarako gaitasuna) eta sistemaren barruko koordinazio deszentralizatua (erlaketaketa mugimendu gisa ulertuta).

Etorkizuna Eraikiz ekimenak konplexutasun egoeretan lurralde eraldaketarako ikerketa-ekintzak duen balio ekonomiko, politiko eta, batez ere, soziala azpimarratzen du. Helburu horrekin, azpiegitura honek "etorkizuneko ibilbide posiblei buruzko eztabaida eta esperimentazio praktikoa sustatu nahi ditu, justizia soziala sustatzeko bitarteko gisa" (Calhoun, 1995). Lurraldea eraldatzeko eredu berriak eztabaidako eta partaidetzako demokrazia bat sustatzen dute, zeinak kontuan hartzen dituen tokiko dinamika kulturalak eta eremu publikoaren jarrera proaktibo eta ekintzailea (Mazzucato, 2019). Castellsen (2017) tesira jeta, "azkar aldatzen ari den

gizarte bateko kultura aniztasunarekin, teknologiarekin eta erakundeekin batera eboluzionatzen duten jardunbide alternatiboak erabili behar ditugu”.

Berrikuntza hierarkikoaren ereduaren aldean, Etorikizuna Eraikizetik lankidetzako berrikuntza prozesu gisa eraikitako politika sozial eta ekonomiko berriak proposatzen ditu (Feldman, Lowe, 2018). Ikuspegi horretatik, politika publikoak ez dira gehiago adituen esku soilik egongo, eta eraikuntza kolektiboko prozesuak garatuko dira. Atal honetako hiru kapituluak halako prozesuak nola jorratu ulertzeko adibide onak dira.

Hugueninek eta Jeanneratek (2017) adierazten dutenaren ildotik, Etorikizuna Eraikizetik uste du berrikuntza eztabaidako eta baterako sorkuntzako prozesu askoz ere konplexuagoa dela. Berrikuntzako eta lehiakortasuneko teoria tradizionaletatik harago, Think Tank honek begirada zabaltzea proposatzen du, zertarako eta ekonomiaren eta gizartearen eraldaketan jokoan dagoen alderdi eta maila anitzeko berrikuntza dinamika konplexuari heldu eta garapen jasangarriko agertoki berrietara eramateko.

Etorikizuna Eraikiz ekimenak gizartearen balio berriak aztertzea, beroriek irtenbide sozial, ekonomiko eta teknologiko bihurtzea eta lurralde osorako baliotsu bihurtzea proposatzen du. Jasangarritasuneko agertokietara igarotzeko politika berriak sortzen saiatzen diren proiektu pilotuak eta erakuskariak, zenbaitetan, gizarte jakin bateko balio berriak (ez nahitaez berrikuntzaren araberrak) eta askotariko eragileek jorratutako baterako sorkuntzako prozesuak elkarlotzeko esperimendazio gune gisa interpreta daitezke. Ondoren aurkeztuko ditugun hiru esperimendaziek izaera esperimendal hori dute, hain zuzen.

Arreta jasangarritasunera igarotzeko helburuan jartzen denez, berori bultzatzen duten faktoreetan beharrean, “balorazioko” politiken ikuspuntuak gizarte berrikuntzarako ikuspegi berriak ematen ditu (Huguenin, Jeannerat, 2017).

Etorikizuna Eraikizetik moduko berrikuntza endogenoko prozesuak Gizarte Berrikuntzako plataforma gisa jarduten dute, eta helburu hauek dituzte: (1) gizarte dinamikak sakonago ulertzea, (2) dinamikok irtenbide sozial eta teknologiko bihurtzea, (3) eta irtenbideak giza garapen jasangarriaren ikuspegitik baliotsu bihurtzea. Gizarte balioa sortzeko politika berrion arabera, esperimendazioa berrikuntzarako funtsezko tresna bat da.

Aurkeztu ditugun kasuak erakusten dutenez, balioa sortzeko prozesu hori zuzenean dago lotuta testuinguruarekin eta lurraldean oinarritutako eztabaidazko eta egokitzapeneko berrikuntza

estrategia batekin. Gainera, berrikuntza tradizionalaren akats nagusietako bat gainditzen laguntzen du; hain zuzen ere, berrikuntza tradizionalak ekintza kolektiboa bat-bateko eta, ia beti, marjinal gisa interpretatzen du (Engle, Slade, 2018).

Etorikizuna Eraikizetik aukera kritikotarako baldintzak proaktiboki sortzea izan du helburu; hala, pixkanaka koherentzia eta egitura sortzen joan da, esperimendazioaren bidez (berrikuntzako paper zorroak) eta zenbait agenda integratuz (laguntza ekonomikoak, politikoak edo sozialak).

Laburbilduz, Etorikizuna Eraikizetik esker, hobeto ulertzen dugu zer nolako potentziala duten, batetik, lankidetzako gobernantzak, dauden dinamika sozial eta kulturalen adierazpen gisa; bestetik, baliabideen autogestioak, sistema konplexu eta polizentriko batean; eta, azkenik, ekintzailetza publikoak, ahalegin kooperatibo gisa. Atal hau osatzen duten hiru kapituluetan, modu horretan ulertutako lankidetzako gobernantzako esperientzia hasiberriak erakutsiko ditugu.

5. KAPITULUA

Think Tankaren eztabaida eta GFAREN Aurrerabide programaren eraldaketa lotzeko esperientzia

EVA SÁNCHEZ-CAMBRA
EIDER MENDOZA
SEBASTIÁN ZURUTUZA
GOIZEDER MANOTAS
ANDER ARZELUS

SARRERA

Kapitulu honetan, Gipuzkoako Foru Aldundiko (GFA) lau kideren eta Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko bi ikerlariren esperientzia jaso dugu. Eztabaida taldean eztabaidatutako kontzeptuei buruzko ekintzan ikasteko talde lana 2020ko azarotik 2021eko ekainera bitartean egin zen. Kapitulu honen baterako idazketak prozesua itxi du.

Pertsona hauek egon gara tartean, eta elkarrekin lan egin dugun bitartean kargu hauek genituen: Eider Mendoza, Gipuzkoako Foru Aldundiko Gobernanzako diputatua; Goizeder Manotas, Eider Mendoza buru duen Gobernantza Departamenduko Zerbitzuetako eta Administrazioaren Berrikuntza eta Eraldaketako zuzendaria; Sebastian Zurutuza, Diputatu Nagusiaren Kabineteko Estrategia zuzendaria; Ander Arzelus, Etorkizuna Eraikizeko zerbitziburua prozesuaren hasieran (amaieran, Diputatu Nagusiaren Kanpo Harremanetarako aholkulari izatera igaro zen); azkenik, Ainhoa Arrona, Orkestrako ikertzailea (hasieran, prozesua errazteaz arduratu zen eta, ondoren, Orkestrako doktoratu aurreko ikertzaile Eva Sánchezek egin zuen lan hori).

Denok batera, eztabaida taldean hartu genuen konpromisoari erantzun diogu: Think Tankean batera sortutako ezagutzatik abiatuta esperientzatea. Aurrerabide da —Gipuzkoako Foru Aldundia erakundearen ezartzen ari den kudeaketa aurreratuko eredu— gure lanaren ardatza. Prozesu honen bidez, Think Tankaren helburu orokorrari erantzun diogu: Think Tankaren kultura politiko berri batetik Gipuzkoako Foru Aldundiaren eraldaketa prozesura eramaten saiatu gara taldearen ikaskuntzak.

Hala, ikerketa-ekintzaren oinarriko printzipioei jarraikiz, arazo baten irtenbideak bilatzen lagundu dugu; kasu honetan, Gipuzkoako Foru Aldundian

kudeaketa ona egiteko tresnen erabilera eta integrazioa sustatzeko moduak bilatu genituen.

Gure esperientzia partekatzeko, honela egituratu dugu kapitulu hau: hurrengo atalean, Aurrerabide aurkeztuko dugu, gure esperientziaz gunea izan dena. Jarraian, ezarri dugun laneko metodologia azalduko dugu: lurralde garapenerako ikerketa-ekintza. Ondoren, zehatz-mehatz azalduko dugu zer egin genuen prozesuaren deskribapenean, zeinak hiru ziklo dituen. Deskribapenarekin batera, ziklo bakoitzean hausnarketa eta ekintza nola lotu ditugun azaltzeko azterketa xehe bat egingo dugu. Gero, prozesuan egindako ikaskuntzak jasoko ditugu. Eta kapituluaren amaizteko, lortutako emaitzak laburbilduko ditugu.

Kapitulu honen edukia lantaldeak egindako bileren zirriborroetan eta Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldearen memoria eta dokumentuetan oinarritzen da. Memoriak eta laneko dokumentuak publikoak dira eta hemen daude eskuragarri: <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/biblioteca-nueva-cultura-politica>

Esperimentaziorako gure gunea: Aurrerabide

Erabaki genuen Gipuzkoako Foru Aldundiaren departamentu guztietara zabalduko genuela Aurrerabide, esperientzateko gunea gisa. Erakundearen helburuak esperientzateko ezin hobeak direlako erabaki genuen hori. Bereziki, Foru Aldundiaren Kudeaketa Aurreratuaren eta Berrikuntzaren kultura zabaltzeari buruzko helburua.

Gipuzkoako Foru Aldundiak kudeaketa aurreratuko eredu gisa Aurrerabide erabiltzea erabaki du, eta horren helburu nagusia Gobernu Ona lortzen laguntzea da. Kudeaketa koherente eta eraginkor baterako hobekuntza tresnak biltzen ditu; horretarako, plangintzako, ebaluazioko

eta kontuak emateko tresnak ematen ditu. Ematen dituen tresnak direla-eta, Aurrerabidek eragina du administrazio publikoaren eraldaketa digitalean.

Aurrerabide hedatzeko, kontuan hartzen dira kudeaketa on baterako funtsezko alderdiak (estrategia, herritarrak, pertsonak, gizartea, berrikuntza eta emaitzak), eta horietako bakoitzerako tresnak ezartzen dira. Tresnon bidez, kudeaketa on baten funtsezko alderdi bakoitzak dituen erronkei erantzun nahi zaie.

Foru Aldundiko departamentu bakoitzak tresnak bere premietara egokitzean datza Aurrerabide ezartzeko prozesua. Horretarako, gutxieneko konpromiso onargarri batzuk aurkeztu behar dira, eta konpromisook departamentuetan sartutako tresnen egokitzapenean aurrerapauso bat ekarri behar dute, gutxienez. Konpromiso horien helburua da kudeaketa aurreratuaren eta berrikuntzaren kultura departamentu eta zuzendaritza guztietara zabaltzea. Horretarako, eredu aldian-aldian ebaluatu eta egiaztatzen da.

Foru Aldundian, Zerbitzuetako eta Administrazioaren Berrikuntza eta Eraldaketako Zuzendaritza Nagusiak kudeatzen du proiektua. Goizeder Manotas zuzendaria honako hau zehaztu zuen: "Think Tankean ikasitako guztia guztiz erabilgarria izango delakoan eta prozesua aberastuko duelakoan, gure zuzendaritzan uste dugu esperimenduzko proiektu on bat dela". Taldeko gainerako kideak bat gatzoz harekin, eta Think Tankaren eztabaida taldean halaxe adierazi genuen: "[taldeko kideek] elkarrekin zer proiektutan lan egingo duten identifikatu dute eta, horretan, Gipuzkoako Foru Aldundiak baterako lanerako duen gaitasuna lantzea adostu dute. Aurrerabide proiektua aukeratu dute".

Ekiten hasteko, jorratu beharreko arazo bat zehaztu behar izan genuen. Aurrerabideren arazo zehatz hau lantzea erabaki genuen: "eredua departamentuetan ezartzeko zailtasuna dagoela, eta kudeaketa onerako tresnak ez direla erabili eta integratzen".

Halaxe hasi ginen talde lanean: gure eginkizunak zehaztu genituen

Gure esperimenduzko gunea zehaztu ondoren, hurrengo pausoa parte-hartzaile bakoitzak prozesuan zehar izango zuen eginkizuna finkatzea izan zen. Horretarako, Rey Juan Carlos Unibertsitateko Zientzia Politikoko katedradun Manuel Villoriaren ekarpenetako bati jarraitu genion, eta Miren Larreak eztabaida taldearen prozesuaren errazte eginkizuna betetz planteatu zuen ariketa egin genuen. Hona hemen ezarritako eginkizunak:

- "Eider Mendoza arduratuko da diputatuekin hitz egiteaz.
- Goizeder Manotas arduratuko da departamentuetako zuzendariekin hitz egiteaz.
- Sebastián Zurutuzak elkarrizketetan lagunduko die Eiderri eta Goizederri eta, gainera, beste proiektu batzuetara estrapolatu daitezkeen ikaskuntzak identifikatuko ditu.
- Ander Arzelusek Sebas bere eginkizunetan lagunduko dio eta Foru Aldundiaren barneko ikuspegi bat emango du joera eta ahultasunak identifikatzeari dagokionez".

Ez genuen jaso ikertzaile eta erraztaile eginkizuna, baina liburu honen 4. kapituluan jasotako lurralde garapenerako ikerketa-ekintzaren kogenerazio ereduari jarraitu genion eginkizun hori betetzeko.

Kapitulu honetan, gure eraldaketa esperientzia partekatu dugu, hiru ataletan. Lehenengoan, Aurrerabiden eztabaida taldean hasitako lanarekin jarraitzeko ikerketa-ekintzako metodologia nola interpretatzen dugun azalduko dugu. Bigarrenean, gure prozesua urratsez urrats azalduko dugu, batez ere, hausnarketa eta ekintza nola lotzen ditugun. Azken atalean, prozesuko ikaskuntzak eta elkarrekin sortutako emaitzak partekatuko ditugu.

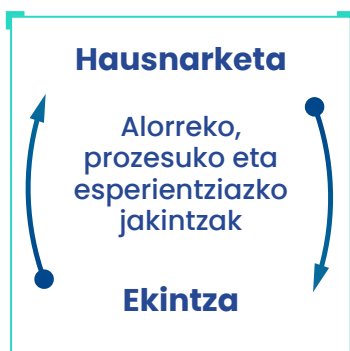
LANEKO METODOLOGIA

Eztabaidatik ekintzara igarotzean, prozesuaren erraztaileak, Evak, liburu honen 4. kapituluan azalduko kogenerazio eredu erreferentzia metodologikotzat hartzea proposatu zuen. Zehazkiago, gure prozesuak praxia azaltzen duen zatian jarri zuen arreta (ikus 1. irudia). Elkarri eragiten dioten hausnarketako eta ekintzako ziklo labur batzuk dira. Lurralde garapenerako ikerketa-ekintzak azaltzen duenaren arabera, praxiaren ezaugarrietako bat da prozesuan hiru ezagutza mota konbinatzen direla:

- a] **Jorrotutako arazoarekin lotutako diziplina eremuak ezagutzea; Think Tankaren eztabaida prozesuetatik hartu genuen. Batetik, gonbidatutako adituek parte hartu zuten eztabaida saioetan; bestetik, Etorkizuna Eraikizen ekosistemako eragile garrantzitsuak bildu ziren. Haien ezagutzak gure prozesua aberastu zuten: kultura politiko berri baten sorreraren inguruko kondizioei buruz genuen ikuspegia zabaldu zuen.**

- b] Prozesua ezagutzea; ezagutza metodologiko gisa, Evaren erraztearen bidez integratu zen.
- c] Esperientziako ezagutza; Eiderrek, Sebasek, Goizederrek eta Anderrek ekarri zuten prozesura, Aurrerabiden eta lankidetzako gobernantzako beste proiektu batzuetan aurretiaz eta gaur egun izandako esperientzian oinarrituta.

1. irudia. Lurralde garapenerako ikerketa-ekintzako kogenerazio ereduaren laburpen bat (Karlsen eta Larrea, 2015, 98. or.), zeinetan praxia azaltzen den: hausnarketa-ekintzako ziklo laburrak.



PROZESUAREN DESKRIKAPENA

Sarreran azaldu den moduan, taldea osatu ondoren, lehenik eta behin, zirt edo zarteko bi erabaki hartu genituen: zertan arituko ginen eta bakoitzak zer egingo zuen. Lankidetzako lehen lan esparru hori zehaztu ondoren, prest geunden arazoa jorrazteko, ekimen hau gauzatzeko izan genuen esperimendazioaldi laburrak ahalbidetzen zigun sakontasunaz.

Egin dugun ibilbideak hiru hausnarketa- eta ekintza-ziklo zeharkatu ditu, eta jarraian deskribatuko ditugu:

Lehen zikloa — Talde lanaren oinarri metodologikoak adostu genituen

- a] Taldeak gaiari buruz zituen ikuspegiak batu genituen

Think Tankaren eztabaida taldean, Angela Hansonek —ELGERen OPSI Behatokiko berrikuntza arduraduna— kultura politiko berri baten sorrera mailakako analisi sakon baten bidez aztertzea proposatu zuen. Analisi hori Aurrerabideren testuingurura ekarri genuen.

Egin genuen mailakako kausa-analisiak agerian utzi zuen Foru Aldundian Aurrerabideren erabilerari zuzenean edo zeharka eragiten dioten bi kausa sistemiko mota daudela (ikus 2. irudia). Hauek dira: (1) Gipuzkoako Foru Aldundiaren egiturazko eta erakunde kulturako erresistentziak, eta (2) Aurrerabiderek berriaz lotutako erresistentziak. Kausak kategoriatan banatu ditugu, kasua hobeto ulertzeko.

1. taula. Aurrerabide ez erabiltzea eragiten duten kausa sistemikoen laburpena.

Egiturazko eta erakunde kulturako erresistentziak	Aurrerabiderek lotutako erresistentzia espezifikoak
Barne komunikazioa ez da nahikoa pertsonak ekimen berrietan inplikatzeko.	Aurrerabideren moduko tresna korporatiboekin lan egitearen garrantzia ez dago barneratuta.
Erakundeak eta hori osatzen duten pertsonak modu hierarkiko batean egiten dute lan: silo bidezko egitura oso errotuta dago.	Aurrerabide ez da behar bezala kokatu testuinguruan.
Bete beharreko prozedura baten eta egutegi baten arabera egiten da lan.	Tresna ez da partekatu zehaztu eta itxi den arte.
Zeharkako prozesuak ez dira erabilgarritzat hartzen: ez dago baterako ikuspeirik eta aldaketarekiko erresistentzia dago.	Ez dira identifikatu erraztaile egokiak.

Iturria: 2020ko azaroaren 25eko bileraren aktan oinarrituta prestatu da.

Analisi horri esker, arazoaren ulermen partekatua eraiki ahal izan genuen. Bakoitzak bere ikuspegia partekatu zuen eta guztiak azken bertsioan uztartu genituen. Hala, arazoari buruzko baterako ikuspegi bat sortu genuen.

Jarraian, adostutako arazoei zegokienez hobekuntzak egiteko eman beharreko hurrengo pausoak zehaztu genituen: (1) inplikazio politikoa eta departamentuetako zuzendarien inplikazioa lantzea, (2) proiektua departamentu bakoitzean mailakatzea eta (3) laguntzaileen sarea sortzeko metodologia berritzea; horretarako, departamentu bakoitzeko erraztaileen talde bat sortzea erabaki zen.

Espero genitzakeen emaitza batzuk ere finkatu genituen: “(1) Aurrerabideri jarraipena ematea, (2) tresna egokitzen lagunduko duen informazioa biltzea, (3) lan egiteko modu berri bat esperimintatu eta ikastea, (4) lankidetzeta eta horrelako lan egiteko moduen aurrerabidea sustatuko duten pertsonak identifikatzea, (5) Foru Aldundian zeharkako tresnak sustatzeari buruzko ikaskuntzak egitea”.

b] Gure lan egiteko modua zehaztu genuen: lankidetzazko gobernantza

Helburuak zehaztea bezain garrantzitsua da helburuok lortzeko nola lan egingo den zehaztea. Horixe egin genuen ondoren. Eztabaida taldean egiten ari ziren hausnarketen ildotik, erabaki genuen Aurrerabideren ezarpenak Etorkizuna Eraikizen berezko lan moduen erakusle izan behar zuela: zeharkakotasuna eta adimen kolektiboaren sustapena.

Beraz, lankidetzazko gobernantza lan egiteko modu nagusi izatea aukeratu genuen. Sebastianen eta Anderren esperientzian oinarritu zen erabaki hori; hain zuzen ere, zenbait urtez modu horretan aritu dira lanean Lurralde Garapenerako Laborategiaren ekimeneen esparruan. Egiaztatu dute egokia dela Foru Aldundiaren barruan askotariko lantaldeen artean lankidetzan aritzeko.

Lankidetzazko gobernantzaren oinarrizko elementuei buruz eztabaidatu genuen. Ikusi genuen konfiantzazko harremanak lankidetzarako trazio elementu nagusia direla. Aurrerabide ezartzeko lana pertsonen artean egiten da. Aurreikusitako gurenez, litekeena zen zailtasunak agertzea, esaterako, pertsona batzuek aldatzearen aurkako erresistentzia izatea, edo parte-hartzaileek aitortpena jasotzeko premia agertzea. Horregatik, beharrezkotzat jo genuen kudeaketa teknikoaz gain emozionala ere egitea ahalbidetuko zuen lidergo bat sortzea. Erabaki genuen erakunde burokratikoaren planteamendu hierarkikoetatik aldendutako lidergo bat behar genuela.

Guretzat, lidergo erlazionala lidergo nagusi mota bat da. Horrela egin genuen, badakigulako harreman hierarkiko bertikalen zurruntasuna ez dela bateragarria lankidetzazko gobernantzarekin. Alabaina, errealistak izan ginen, eta onartu genuen lankidetzazko gobernantza egitura hierarkikoak nagusi dituen erakunde batean sustatzen dela. Horregatik, garrantzitsua iruditu zitzaigun Aurrerabide ezartzeko konpromiso politikoa nabarmentzea. Hala Gipuzkoako diputatu nagusiak nola Gobernantzako diputatuak ekimena babesten dute eta harekiko konpromisoa hartu dute. Hutsala iruditu daitekeen arren, oso elementu garrantzitsua da: erabaki politikoek departamentuen helburuen norabidea markatzen dute.

Azkenik, erraztaileak proiektuaren funtsa zirela zehaztu genuen. Haiek lagunduko dute Foru Aldundiko departamentu bakoitzean proiektua ezartzen. Horretan arreta jartzea erabaki genuen, Costamagnaren eta Larrearen (2017) proposamenak aztertu ondoren ulertu genuelako egoera konplexuetan lagungarriak direla, esaterako, Aurrerabideren kasuan.

c] Ezagutzaren eta ekintzaren arteko lotura: ekintzako prozesuaren ezagutza

Hausnarketa-ekintzako lehen ziklo honetan, arazoari buruz genuen ezagutzatik abiatu gara, hots, gure esperientziazko ezagutzatik. Ezagutza horretatik abiatuta, hobetzeko gune bat mugatu dugu, hain justu, Aurrerabideren beharrei erantzutea: erraztaile izateko prestakuntza jasotzea eta erraztaileen komunitate bat osatzea. Mugaketa hori ekintza txiki bat izan da eta, horri esker, prozesuaren puntu aurreratuago batean itzuli gara hausnartzera. Hurrengo hausnarketan, egin beharreko urratsak eta aukeratutako lan egiteko modua osatzen duten elementuak zehaztu dira: lankidetzazko gobernantza.

Erabakiok hartzean, baterako lanaren oinarriak ezarri ditugu: helburu komun bat, lan egiteko modu bat eta hizkuntza partekatu bat. Beraz, esan daiteke ekintzako prozesu-ezagutza sortu dugula elkarrekin (Karlsen, 2007; Karlsen eta Larrea, 2015).

Bigarren zikloa — Ekintzarako funtsezko pertsonen kontzeptualizazioa egin genuen: erraztaileen rola

a] Aurrerabideko erraztaileen definizio operatiboa egin genuen.

Laneko bigarren ziklo honetan, Aurrerabideko erraztaile terminoaren definizio operatiboa adosteko bi saio egin ditugu. Karlsenen eta Larrearen lanari jarraikiz

(2015), prozesuan aurrera egiteko egin genuen definizio operatibo hori, aintzat hartuta errazteari buruz dugun ikuspegia, Lurralde Garapenerako Laborategian dugun esperientziaren arabera, lagungarria izan zitekeela prozesuan. Horregatik, Aurrerabideren ezarpenaren helburuen arabera definizioa da soilik.

Hala ere, nahiz eta definizioak Aurrerabideren testuinguruaren balio instrumental eta espezifikoa izan, horrek ez du esan nahi ez dugunik iturri akademikoetara jo definizioa egiteko. Costamagnak eta Larreak (2017) errazteari buruz egindako kontzeptualizazioa hartu eta gure testuingurura egokitu genuen. Hala, erraztaileen eginkizunak eta gaitasunak zehaztu genituen, departamentuetan pertsonok errazago identifikatzen lagunduko zigun profil bat sortzeko. Hau izan zen emaitza:

“Politikez arduratzen den erraztailearen definizio operatiboa:

Eginkizunak: Gobernantzako Departamentuari lagunduko dio alderdi hauetan:

- Elkarrizketarako guneak sortzea.
- Aurrerabideri buruzko ikuspegi partekatu bat eraikitzea eta bere departamentuaren barruko helburuak ezartzea.
- Aurrerabideren inguruan sortzen diren gatazka egoerak kudeatzea.
- Konfiantzazko harremanak sortzea, hala departamentuaren barruan nola departamentuen artean.
- Departamentuen arteko lotura lantzea, Aurrerabide ezartzeko prozesuaren premiei dagokienez.
- Ekintzako gaitasun kolektiboak sortzea, teoriaren eta praktikaren eta hausnarketaren eta ekintzaren arteko loturak sustatuz.

Politikez arduratzen den erraztailearen gaitasunak:

- Erakundearen legimititatea izatea eta pertsonak proiektuan inplikatzeko gai izatea.
- Proiektuari buruzko ikuspegi orokor bat, buru argia eta malgutasuna izatea.
- Taldeetan dibertsitatea kudeatzeko gaitasuna.
- Prozesuari buruzko hausnarketak egiteko gaitasuna.

- Prozesua oso ondo ezagutzea eta martxan jartzeko ardura hartzea.
- Aurrerabide departamentuaren premietara egokitzeko gaitasuna.
- Konfiantzazko harremanak sortzeko gaitasuna.

b] Sortu genuen ezagutza eztabaida taldeari helarazi genion.

Eztabaida taldean, zeinak martxan jarraitu zuen Aurrerabideko esperimenduarekin batera, laneko metodologiari buruz eztabaidatu genuen 2021eko otsailaren 17an. Hausnarketa honek laburbiltzen du eztabaida: “Egin behar dugunarekin lotutako ezagutzak balio digu”. Saio horretan erabaki genuen talde bakoitzak ekarpen bat egingo ziola kultura politiko berriari buruzko baterako lanari. Hain zuzen ere, kultura politiko berriari buruzko Think Tankaren atalean banatu ginen talde horietan. Helburu espezifiko bat hartu genuen gure gain: sortzen ari ziren ezagutzak Aurrerabideren ikaskuntza prozesuarekin lotzea, sumatu genuelako ez genuela behar adina denbora igarotzen ezagutza horiek partekatzeko lanetan.

Gure txanda iritsi zenean, egindako lana aurkeztu genuen: Aurrerabide ezartzeko ekimena eta erraztaileen definizio operatiboa. Gainera, eztabaida errazteko, gure ezagutza praktikoa ez ezik, inspiratu gintuzten kontzeptu esparru batzuk ere partekatu genituen. Zehazkiago, Snowdenen eta Boonen (2007) lanean oinarritutako konplexutasunari buruzko esparru bat aurkeztu genuen. Esparru horren arabera, hiru egoera mota daude: sinpleak, korapilatsuak eta konplexuak. Egoera sinpleetarako irtenbideak agerikoak dira guztientzat, eta erabaki batekin konpon daitezke. Erabakitzeo legimititatea duen norbaitek erabakitzea besterik ez da behar. Egoera korapilatsuetan zaila da halako konponbide ageriko bat aurkitzea, zenbait aukera egongo direlako, baina adituen ezagutza erabiliz lor daitezke irtenbideok. Hala, arazo horiek konpontzeko, adituengana jo daiteke, kasua aztertu eta irtenbiderik egokiena proposa dezaten. Egoera konplexuetan, elkarren mendeko hainbat faktore kontrajarri egon ohi dira; horrenbestez, ezinezkoa da ageriko irtenbide bat edo irtenbide arrazional egoki bat aurkitzea. Kasu horietan, adituen ezagutza ez da nahikoa eta, besteak beste, negoziazio prozesuak izan behar dira irtenbide bat aurkitzeko.

Saioan, gure talde lanaren bidez elkarrekin sortutako ezagutzatik abiatuta ekarpen bat egiteko helburua izan genuen. Horregatik, laneko hipotesi bat proposatuz abiarazi genuen hausnarketa: “kultura politiko berri bat

sortzea oso erronka konplexua da". "Kultura politikoaren eraldaketa arazo konplexu bat denez, hori kudeatzeko erraztaileak behar dira". Jarraian, talde txikitan bilduta erantzun beharreko bi galdera egin genituen: (a) Nolako arazoa da kultura politiko berri bat eraikitzea (sinplea, korapilatsua edo konplexua)? (b) Nolako irtenbideak zehaztu behar ditugu (agintzekoak, adituen ezagutzan oinarritutakoak edo erraztean oinarritutakoak)?

Eztabaidaren ekarpenak jaso ondoren, 2. taulan laburbildu ziren. Taula horri esker, beste eragile batzuekin lankidetzan aritu beharrik gabe arazo sinpleei buruz erabaki dezakeen lider politikoaren garrantzia antolatuta daiteke proiektuetan; adituekin, zeinak rol garrantzitsua duten lider politikoei arazo korapilatsuak konpontzen laguntzeko lanetan, eta erraztaileekin, zeinak beharrezkoak diren prozesua konplexua denean. Think Tankaren taldeen ezagutzak bateratzean, Kultura Politiko Berriaren ikuspegia aberasten dugu.

Iturria: Etorbizuna Eraikiz Think Tankaren Kultura Politiko Berriari buruzko eztabaida taldeak 2021eko apirilaren 14an egindako hausnarketetan oinarritua, eta 2021eko abenduaren 5eko lan saioan baliozkotua.

Aurrerabideren ikaskuntzei esker, eztabaida taldera eramanez ondoren, ideia bat sortu genuen; hain zuzen ere, kultura politiko berri bat eraikitzea egoera nagusiki konplexua da, ñabardura batekin: kultura politiko berri baten eraikuntzan egoera sinple, korapilatsu eta konplexuak daude, elkarrekin lotuta. Hala, Snowden eta Booneren esparrua prozesuaren testuingurura ekarri genuen. Egoera mota bakoitzerako adibideak identifikatu genituen, eta egon zitezkeen irtenbideak artikulatu genituen egoera bakoitzerako espero zitezkeen emaitzekin eta horietarako erabakigarriak diren roletan.

Egoera sinpleei erantzuteko orduan, prozesuan lider bat egoteko beharra nabarmendu genuen. Demokratikoki erabakiak hartzeko legitimitatea duen norbaiti buruz ari gara (politikari bat). Pertsona horrek prozesuari buruzko ikuspegi orokorra izango du. Sakon ulertuko ditu prozesuaren erroak, helburuak eta arazoak. Hari esker, prozesuak sinesgarria eta koherentea izan beharko luke.

Egoera korapilatsuei erantzuteko (esaterako, adimen kolektibo bat sortzea), adituen ezagutzaren definizio operatibo bat egin genuen: ez da jakintza akademikora mugatzen. Erabaki genuen beharrezkoa dela adituen ezagutza, prozesuaren ezagutza eta esperientziazko ezagutza konbinatzea, kultura politiko berriaren ikuspegi osoa izateko eta tratamendu integrala egiteko.

Egoera konplexu gisa, azaldu genuen ez dagoela kultura politiko berri bat eraikitze modu bakar bat. Erraztaileek egoera hori konpontzen laguntzeko duten eginkizunaren garrantzia azpimarratu genuen. Errazteari buruz eman genuen definizio operatiboan oinarrituta, kultura politiko berri baten eraikuntza errazten duen pertsona definitu genuen. Pertsona hori erabakigarria da prozesuaren konplexutasuna etengabe islatzeko eta konfiantzan oinarritutako harremanez hornitzeko. Konplexutasunari elkarrekin erantzuteko bide bat sortzeko aukera ematen du.

Guretzat, kultura politiko berri baten eraikuntza errazten duena lidergo erlazonala duen pertsona bat da. Parte-hartzaileekiko gardentasunagatik eta duen sinesgarritasunagatik dago legitimatuta prozesuan. Prozesua sakon ulertzen du. Horri buruzko ikuspegi estrategikoa eta sormenezkoa dauka. Gainera, pertsonen arteko harremanak kudeatzen ditu, elkarrizketarako guneak sortu eta dinamizatuz. Halaber, sortzen diren gatazkak kudeatzen ditu.

Eztabaida taldean ariketa hau egitean, kultura politiko berri bat sortzeko erronkari funtsezko hiru eginkizun eman genizkion. Era berean, Aurrerabide ezartzeko prozesua aberatsagoa da: erraztailearen definizioa zabaldu genuen. Orain, Aurrerabideko erraztaileek ere kultura politiko berri bat sortzen lagunduko duten ezaugarriak izango dituzte. Aurrerabide hobetzeko lanaren eta Think Tankaren eztabaidaren arteko elkarreagin horrek erakusten du nola Etorbizuna Eraikiz Think Tankak Etorbizuna Eraikiz proiektuei balioa eman diezaikeen.

c] Ezagutzaren eta ekintzaren arteko lotura: ezagutza eragingarria

Bigarren ziklo honetan, hausnarketak eta ekintzak, Aurrerabideren inguruan hartu diren erabaki txiki moduan ulertuta, zenbait definizio sortu dituzte eta, aldi berean, definiziook programa garatzeko irizpideak dira. Hala, orain, Foru Aldundiko departamentu guztietako erraztaileak identifikatzeko lehen pauso garrantzitsu bat eman dugu. Bestalde, kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldean, egoera sinple, korapilatsu eta konplexuak kudeatzeko funtsezko eginkizunak identifikatu ditugu. Orain eginkizun horiek identifikatu eta esleitu ditzakegu.

Hirugarren zikloa — Aurrerabideko erraztaileen premiei nola erantzun bilatu genuen, eta proiektuari jarraipena eman genion Think Tanketik kanpo.

a] Aurrerabideko erraztaileek prestakuntza eta laguntza behar dutela hauteman genuen.

Aurrerabideko lantaldean jarraitu genuen prozesuarekin. Goizederrek ekimenaren egoerari buruzko eguneraketa bat partekatu zuen hurrengo lantsaioan. Adierazi zuen departamentuek jada erraztaile bat esleitu zutela. Era berean, Aurrerabideko erraztaileei buruzko bi gai nagusi azaldu zituen: (1) erraztearen arloko prestakuntza jasotzeko premia eta (2) Aurrerabideko erraztaileen komunitate bat osatzeko asmoa.

Prestakuntzak izan zitzakeen formen inguruan eztabaidatu genuen, eta taldearen hurrengo bileran Praktika Komunitateen esparrua lantzea erabaki genuen (Wenger, 1998; Wenger *et al.*, 2002). Era berean, Miren Estensoro Orkestrako ikertzaile seniorra hurrengo bilerara gonbidatzea erabaki genuen, Bilbao NextLab proiektuan erraztaileen prestakuntzaren arloan duen esperientzia gurekin partekatzeke.

Gai horiei jarraikiz, prozesuko azken saioa egin genuen. Miren Estensorok erraztaileak prestatzearen inguruan bere taldeak eta berak izan dituzten esperientziak azaldu zituen. Tresna erabilgarri batzuk ere aipatu zituen. Era berean, Evak praktika komunitateen teoria eta horren oinarriak azaldu zituen.

b] Prozesua Foru Aldundiko beste gune batzuetara eramatea erabaki genuen.

Saio horretan bertan, eztabaida taldeak kultura politiko berriari eta fase berrirako proposatutako aldaketa metodologikoei buruz egindako zikloaren itxierarekin bat etorritik, Think Tanken prozesua itxi genuen, eta Foru Aldundiko beste kogerazio gune batzuetara eraman genuen.

Azkenik, kapitulu honetan azaldutako prozesuari jarraipena emango zaio, bitan banatuta. Batetik, Etorkizuna Eraikizun Gipuzkoa Lab ekimenaren esparruan, Gipuzkoako Foru Aldundia barnetik eraldatzeko proiektu esperimenterik bat abiarazi da. Horrez gain, Think Tankerako proposatutako fase metodologiko berrian, barne antolaketa hobetzeko ekintzak martxan jartzeko atal bat dago.

c] Ezagutzaren eta ekintzaren arteko lotura: ekintzako esperientziatzeko ezagutza

Hirugarren ziklo honetan, ekintzatik abiatu gara (Goizederren prozesuaren eguneraketa) premia berriak identifikatzeko. Mirenek eta Evak egindako ekarpenei esker eman dugu premia horien berri. Berriz ere, ezagutza hori ekintza bilakatu dugu, prozesua Think Tanketik kanpoko beste gune batean jarraitzea erabaki dugulako. Ondorioz, ekintzako esperientziatzeko ezagutza sortu dugu elkarrekin. Egindako ikaskuntza oso modu positiboan baloratu dugu; hori dela eta, elkarrekin lanean jarraitu nahi dugu Think Tankaren testuingurutik kanpo. Proiektuaren muga formaletatik kanpo inpaktua eragiten duen talde kohesiozko azken elementu horri ekintzako ezagutza kolektiboa esaten zaio (*collective knowing*) lurralde garapenerako ikerketa-ekintzan, eta elementu garrantzitsua da lankidetzazko gobernantzan oinarritutako kultura politiko berri bat nola eraiki daitekeen ulertzeko.

Horri esker, halaber, hobeto uler daiteke nola uztartu daitezkeen esperientziatzeko ezagutza (Goizederrek hautemandako premia), adituen ezagutza (praktika komunitateei buruzko literatura) eta kanpoko esperientziatzeko ezagutza (Miren Estensoro Orkestrako ikertzaile seniorrak Bilbao NextLab ekimenean izandako esperientzia).

IKASKUNTZAK

Deskribatzen ari garen prozesuan, ikaskuntza zeharkako elementu bat da. Atal honetan, elkarrekin lanean aritu garen bitartean egin ditugun ikaskuntzak laburbilduko ditugu.

Baterako hizkuntza bat sortu dugu elkarrekin. Horretarako, eginkizun asko zehaztu ditugu eta sakon aztertu dugu arazoa, adostasunak bilatuz. Taldearen portaera gidatzen duten arau batzuk sortu ditugu, Eva eragile-ikertzaileak erraztutako elkarrizketaren bidez (Costamagna eta Larrea, 2017; Karlisen eta Larrea, 2015). Arazoaren eta horri ekiteko moduaren ulerkuntza sakon eta partekatu bat sortu dugu. Azken horri esker, baterako ibilbide orri bat zehaztu dugu, ezarritako helburuak betetzeko. Hau da, lehenik eta behin, lan egiteko moduen eta arazoari buruzko ikuspegiaren inguruko adostasuna lortu dugu. Hala, modu kohesionatuago batean egin ahal izan dugu lan.

Ondoren, ezagutza eragingarri bat sortu dugu, Aurrerabideko erraztaileen definizio operatiboari eta eztabaida taldearekin egindako egiaztapenari esker. Proiektuaren premietan oinarritu gara: konplexutasunaren kudeaketa erraztuko duten

pertsonak. Orain, departamentu batean bilatu beharreko pertsonen profil bat daukagu. Profil hori proiektuaren premiekin lerrotatuta dago.

Jarraian, erraztaile taldeari tresnak eman dizkiogu. Prestakuntzarako zenbait bide aztertu ditugu, eta prestakuntzako premiak eta lankidetzako gobernantzaren zeharkakotasun printzipioak batzen dituen bat aztertu dugu: praktika komunitateak. Ikaskuntza hori Foru Aldundiaren beste elkarrizketa gune batzuetan gauzatzeko dago oraindik.

PROZESUAREN EMAITZA

Azaldu berri dugun adibideak argi erakusten du nola Think Tankaren eztabaidak programa espezifikoaren transformazio prozesuetan lagundu dezakeen. Prozesua laburra dela eta parte-hartzaileek denbora gutxi dutela kontuan hartuta ere, prozesuari buruzko hausnarketak aukera ematen digu hurrenez hurreneko faseetan sortzen joan garen ezagutza motak hautemateko:

- Lehen zikloan, prozesuaren ezagutza lortu dugu: lankidetzan aritzeko baldintzak sortu ditugu elkarrekin.
- Bigarren zikloan, ezagutza eragingarria lortu dugu: testuinguruan kokatzean guretzat baliagarria izan den adituen ezagutza.
- Hirugarren zikloan, esperientziako ezagutza lortu dugu: lankidetzako esperientziaren ondoren, prozesuarekin gure kabuz jarraitzea erabaki dugu.

Ezagutza mota ezberdin horiek elkarrekin sortzean, hiru ezagutza mota konbinatu ditugu: esperientzian oinarritutakoa, adituena eta prozesukoa. Denboran luzatu den elkarrizketa prozesu batean konbinatu ditugu (agora batean), eta parte-hartzaile berberak aritu gara erregulartasunez, berezitasun batekin: gutako bat ikertzaile-eragilea da (Karlsen eta Larrea, 2015).

Baina ekarpen horietako bakoitzetik haratago, uste dugu prozesu honen emaitza nagusietako bat prozesua bera elkarrekin bultzatzen jarraitzeko erabakia dela, nahiz eta dagoeneko ez egon Think Tankean horretarako sortu den gunea. Hori ekintzako ezagutza kolektiboaren erakusgarria da (Karlsen eta Larrea, 2015). Ekintzako ezagutza kolektiboak "ez du esan nahi ezagutza zuzena izan behar denik, mundu guztiak onartu behar duena; aldiz, ekintzan zenbait ezagutza konbinatzeko gaitasunean datza" (Karlsen eta Larrea, 2015, 78. or.).

Kapitulu hau amaitzeko, ekintzako ezagutza kolektiboaren sorrera eta ondorioa —lankidetzako gobernantza— ezin hobeto laburbiltzen dituen aipu bat jaso nahi genuke. Kapitulu honen protagonista den taldeko kideetako batek hau adierazi zuen:

"Nire zuzendaritzan lantzen ari garen proiektua dagoeneko nire zuzendaritzarena soilik ez dela sentitzen dut, diputatuak esku hartzen du, baita beste departamentu batek ere...".

Amaitzeko, azpimarratu nahi dugu deskribatu dugun prozesuak eraldaketa prozesu oso sakon batzuen gainazala besterik ez duela aztertu. Horregatik, prozesuak martxan jarraitzen du Foru Aldundiko beste gune batzuetan. Orain arte azalduakoa ibilbidearen hasiera besterik ez da izan. Hala ere, espero dugu orain arte egindakoa antolatu eta partekatzeke egin dugun ahalegina inspirazio iturri bat izatea antzeko bideak aztertu eta sakontzen jarraitu nahi duten beste pertsona batzuentzat.

BIBLIOGRAFIA

Costamagna, P. eta Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua.

Karlsen, J. (2007). *The regional role of the university*. Norwegian Univ. of Science and Techn., Fac. for Social Sciences and Techn. Management, Dept. of Industrial Economy and Techn. Management.

Karlsen, J. eta Larrea, M. (2015). *Desarrollo territorial e investigación acción. Innovación a través del Diálogo* (P. Canto, Itzul.). Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua.

Snowden, D. J. eta Boone, M. E. (2007, azaroa). "A leader's framework for decision making". *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76. or. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R. eta Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.

6. KAPITULUA

Lankidetzazko gobernantza: erakunde publikoen eta gizartearen arteko deliberazio eta ekintza partekatua Arantzazulaben esperientziatik

NAIARA GOIA IMAZ²⁵

SARRERA

Elkarri “jator entzun” behar geniola esanez abiatu zen deliberazio talde hau. Hori da deliberazioa, ikuspegi sorta zabala kontuan hartzea, puntu amankomunak bilatzea, eta horrek ikaskuntza une bat eta talde deliberazio antolatua eskatzen du. Ondo bereizi behar da ondorengo kontzeptuetatik: “Eztabaida” (zein helburua besteak konbentzitzea eta “irabaztea” den); “Negoziazioa” (non pertsonak beste gauza baten truke kontzesioak egiten baitituzte); “Elkarrizketa” (zeinak erabaki bat hartu beharrean elkar ulertzea bilatzen duen), eta “Iritzia ematea” (non jendeak bere iritzia azaltzen dituen ikaskuntzarik eta besteei entzuteko beharrik ez dakarren testuinguru batean).

Baterako sorkuntzarako gunea da Think Tanka, eta bere misioa da “lankidetzazko gobernantzaren bidez ezagutza transferigarria eta aplikagarria sortzea eta horren bitartez agenda eta kultura politiko berri bat eratzea, Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistema (eragileak, edukiak eta prozesuak) modernizatu ahal izateko edo ekosisteman eragiteko”.

Kultura politiko berria eta lankidetzazko gobernantzaren inguruko Think Tank taldea, talde moduan eraldatzen joan den sistema bizi bat izan da, bilakaera positibo eta baliozkoa izan duena: jator entzuteari utzi gabe, konfiantza eta talde kohesio mailan indartzen joan dena, hausnarketa aberatsa jorratu eta ezagutza berria batera sortzeko aukera baliatu duena. Baina bere zailtasunak ere bizi izan dituena: misioaren izaera konplexuak (GFaren herri politiken ekosistemaren eraldaketa), edo baterako sorkuntzako deliberazioan parte hartzen duen taldearen aniztasunak prozesuren kudeaketan zailtasunak sorrarazi ditu; izan ere, askotariko pertsonen osatutako deliberazio taldean jokabide indibidualak aintzat hartuta, edozein

eraldaketa eragiteko norbanakoaren paradigma arrazionalaren eraldaketa ematea ezinbestekoa dela ikusi da, batetik; eta bestetik, baterako sorkuntzarako norbanakoaren gaitasun razional eta emozionalen aktibazioa eragin behar dela jakina izanik, pertsona batetik bestera hori oso modu ezberdinetan gertatzen dela agerian jarri da, deliberazio taldeko kide bakoitzaren izaera eta gaitasunak ezberdinak direlako, besteren artean. Horrek guztiak, prozesua bizitzeko moduan hainbat kontraesan, eta gure kultura txertatuko inertzia, barneratutako jokaerak eta ideiak azaleratzea eragin du.

Kapitulu honek deliberazio prozesutik lankidetzazko gobernantzaren inguruan nik ateratako ikaskuntza nagusiak jasotzea du helburu, batetik; eta bestetik, Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekosistemako eragile bateko ordezkari naizen heinean, bertan batera sortutako jakintzak, landutako diskurtsoak, zein praktikara eramandako metodoek Arantzazulaben ekintzan eta prozesuetan izan dezaketen eragina identifikatzea.

Nire ekarpen hau ulertzeko eta kokatzeko esan behar da lankidetzazko gobernantzaren inguruko hausnarketa teoriko eta kontzeptualen inguruan bibliografia asko dagoela, baita hainbat adituren lanketa sorta ere; jarraian jasoko denak ordea, oso bestelako helburua du, lankidetzazko gobernantza praktikan lantzen ari garen pertsonen esperientziatik ateratako ikaskuntza apalak jasotzea da bilatzen dena. Iritziak pertsonalak dira, ez dute kontzeptuaren inguruko judiziorik ez teorizazioaren ebaluaketarik egin asmorik, ez eta zorroztasun akademikorik ere. Aldiz, batetik deliberazio taldean, bertako kide bezala, lankidetzazko gobernantza praktikara eramaten, eta bestetik Arantzazulaben ordezkari bezala gobernantza eredu berriekin esperientzioko ekintzak burutzetik garatutako ezagutza eta bi prozesu praktiko horietatik jasotako ikaskuntza batzuk aurkeztera mugatzen da lana.

²⁵ Zuzendari nagusia, Arantzazulab gizarte berrikuntza laborategia.

Hiru (3) dira azpimarratuko nituzkeen ikaskuntza nagusiak:

1. Jakintza esperientziala vs. Jakintza teoriko-akademikoa. Elkarren arteko etengabeko elkarrizketa eta elkar artekotzaren beharra.
2. Konfiantzaren garrantzia deliberazioan.
3. Lankidetzazko gobernantza: teoriatik praktikarako jauzia.

Jarraian, atal honetan ikaskuntza hauetako bakoitza zabalduko da, aldi berean hiru azpi-ataletan xehatuz: (1) **Ikaskuntzaren aurkezpena**: zertaz ari gara, zer da nire bizipenetik ikasi dudana?; (2) **Deliberazio taldeko lana**: Nola landu dugu debate edo eztabaida hori taldean, zein izan dira deliberazio prozesuan gai honen inguruan egindako talde hausnarketak zein adituen gogoetak?; eta azkenik, (3) **Ikaskuntzen inguruko nire gogoetan eta hauen eragina**: Ikaskuntzaren inguruko nire hausnarketak, eta hauek nigan sortutako galderak edo Arantzazulaben baitako prozesuetan izango duten eragina.

JAKINTZA ESPERIENTZIALA VS. JAKINTZA TEORIKO-AKADEMIKOA. ELKARREN ARTEKO ETENGABEKO ELKARRIZKETA ETA ELKAR ARTEKOTZAREN BEHARRA

Aurkezpena

Ekintza ikerketa metodologiak hausnarketa eta ekintza lotzeko hiru jakintza moten arteko elkar-eragin orekatua eskatzen du: jakintza aditua, prozesuko jakintza, jakintza esperientziala.

Think Tankeko Kultura politiko berriaren inguruko deliberazio prozesuan, taldekideek esperimenezko prozesuak lau ardatzen inguruan bildu dituzte: a) Administrazioaren eraldaketa prozesuak; b) Herritarren eta gizarte antolatuen inplikazioa; c) Think Tankaren oinarri teorikoen eraikuntza kritikoa; d) Eraldaketarako jakintzaren kudeaketa.

Ardatz horietako bakoitzaren inguruan hainbat partaide bildu dira, batzuetan bakoitzak proiektu bat landu duelarik eta beste batzuetan partekatutako proiektuetan aritu direlarik. Ardatz horietariko gehienek kultura politiko berria zer den eta berau garatzeko zer egin behar den ulertzen laguntzen dute. Hala ere, ardatzetako batek kultura politiko berria nola landu ekarpen metodologikoa

egitea du helburu. Jakintza mota desberdin hauek uztartzea da Think Tankaren indarguneetako bat.

Bestalde, deliberazio prozesuan ekintzara bideratutako ardatzek jakintza mota ezberdinei erantzuten die; Think Tankaren misioan desberdinen artean jakintza batera sortzea eraldaketarako elementu funtsezkotzat ikusi da hasieratik, hala ere jakintza mota ezberdinak uztartzerako orduan zailtasun batzuk azaleratu dira, eta kontraesan ezberdinak bizi izan dira taldean. Edo, bestela esanda, eraldaketa bat jomugan duen ekintza aurrera eramateko jakintza mota ezberdinek elkarren beharra dutela deliberazio prozesuan esplizitu egin bada ere, kosta egin da baten eta bestearen uztarketa edo konexio bat modu naturalean egitea. Izan ere, prozesuan zehar arazoak sortu dira hausnarketa (jakintza adituaren inguruan ardatzua) eta ekintzaren (prozesuko jakintza eta jakintza esperientzialaren inguruan ardatzua) arteko loturak ez direlako agerikoak izan.

Nola lotu ditzakegu, hortaz, modu eraginkorrean ekintzatik sortutako jakintza eta jakintza aditua? Nola uztartu ekintza ikerketan oinarritutako prozesuetan kanpoko adituen jakintza eta proiektuetako partaideek dakartena? Hauek izan dira prozesuan azaleratu diren galderak.

Galdera honek abiapuntuko hipotesi edo "sentipen" bati bide eman dio deliberazio taldean: jakintzaren hierarkizazioa ari al da ematen? Ezagutza mota ezberdinen mailaketa ezberdinaz ari al gara? Jakintza mota ezberdinei balio bera ematen al diegu? Edo haratago, zenbateraino aitortzen diogu jakintza esperientzialari zilegitasun bera?

Deliberazio taldeko lana

Etengabeko elkarrizketa bizi izan da deliberazio prozesuan galdera hauen inguruan. Kultura Politiko Berria 8. bilerako memorian jasota dauden bezala, hausnarketa ezberdinak jaso dira eztabaida honen inguruan:

"... Teoria eraikitzeke modua gustatzen zait. Teoria sortzea ezin da adituaren zeregin eskusiboa izan; aitzitik, pertsona guztiek, baita ekintzan ari garenok ere, gure ezagutza unibertsalizazio handiago bihurtzeko". "Ez dakit nola eraikitzen den behar dugun ezagutza teorikoa, baina badakit adituek sortzen duten ezagutza edo liburuetan aurkitzen duguna baino baliotsuagoa dela". "Paradigma aldatzea bat gertatu behar bada, lehenik eta behin paradigma aldatzea bat gertatu behar da pertsona bakoitzarengan. Nik bi planotan sentitu dut: 1) paradigma positibista konplexutasunerantz eraldatzea. Sistema berri bat sor daiteke, bakoitzaren ahalmenak

aktibatu eta prozesuaren zerbitzura jarri, elkarrizketa indartsuagoa eta eraldatzaileagoa sortzeko. 2) Pertsona batek hobeto aprobeztatzen du prozesua ekintzaren erdigunean dagoenean ekintzaren periferian kokatuta baino, erabakiak hartzen dituenarekin alderatuta betiere. Guztiok gaude ekintza honetan, baina guztiok ez gaude erdigunean. Posizio desberdin horiek kontuan hartzea ezinbestekoa da eraldaketak egin ahal izateko”.

Modu batean, aitortza bat bada hemen bi jakintza moten arteko elkarbizitzaren beharra azpimarratzen duena. Kultura Politiko Berria Think Tank 8. bilerako memorian:

Orkestraren ikertzaileak “ikertzaile gisa” esku hartu du. “Emozioen garrantzia aipatu duzue, eta nik emozioetatik erantzuko diot deliberazioan planteatu den eztabaidari. Esperientzian oinarritutako ezagutzarako bidea akademian ere egiten da, eta ezagutza akademikoa da. Ni gutxietsita dagoen komunitate akademiko batetik nator. Niretzat prozesu hauek gogorrak dira, nire lanaren gutxiespena bizi baitut. Gure lan egiteko moduak ez ditu beste lan egiteko modu batzuk mespretxatzen, baina gure lan egiteko modua aldarrikatzen dugu. Ez nuke nahi inork hau beste egiteko modu batzuen mespretxutat hartzerik”.

Zergatik gertatu zaigu hau? Deliberazio taldean otsaileko saioan aurkeztu zen galdera honi erantzun hipotesi bat (Kultura Politiko Berria Think Tank 8. bilerako memorian jasota): “Jakintza mota desberdinen inguruko hierarkiak oso barneratuta ditugulako. Gure sakoneko eskemetan aditu batek edo unibertsitateko katedradun batek ekartzen digun jakintza maila altuagokoa delako guk geuk ekintzatik sortu dezakeguna baino”.

Ikaskuntzak

Gai honen inguruan deliberazio prozesutik, zein proposatutako ekintzatik nire ikaskuntzak aipatuko ditut jarraian. Modu zehatzago honetan formulatuko nuke nik deliberazio prozesuan etengabe azaleratu zaigun erroka: Ekintza-lkerketan oinarritutako prozesu batean, kanpoko adituen jakintza eta proiektuetako partaideek dakartena nola uztartu modu eraginkorren, hain zuzen ere.

Erroka honen inguruan nire bizipenetik, eta modu guztiz subjektiboan jasotako ikaskuntza erabat lotzen dut goian aipatutako erantzun hipotesiarekin; irudipena edo sentsazioa izan delako batzuetan, ekintzak bultzatutako ezagutzak (norberaren esperientziatik, akademikoa ez den testuinguru batetik, edo esperientzioko ekimen batetik ateratako jakintza esperientzialak) ez izatea “jakintza adituaren edo akademikoaren”

zilegitasun edo “balio” bera (ingeleseko *practitioner* terminoaz adierazi nahi dena hurbildu daiteke hemen aurkezten dugun jakintza esperientzialaren adierara).

Hein handi batean ekintzan oinarritutako ezagutza garatu eta partekatu denean, gure lanaren “gutxiespen” bat izan da sarri sentitu dudana bizipena. Izan ere, edozein ekintza bultzatu baino lehen, praktika hori hasieratik balioztatuko duen abiapuntuko esparru teoriko edo akademiko bat izatearen premia azaleratu da deliberazio taldean sarri. Edo ikuspuntu adituaren nolabaiteko premia bat. Honekin ez dut esan nahi, batzuetan akademiatik datorren esparru kontzeptual baten beharrik ez dagoenik, izan ere batzuetan ekintza bera balioztatzeko edo legitimatzeko beharrezkoa delakoan nago. Baina agian ez beti.

Eta gainera, baliteke abiapuntuko esparru teoriko horren ezinbesteko behar hori kontraesanegotea egungo erroka eta sistema konplexuei erantzuna emateko soluzioen bilaketak eskatzen duen egiteko moduekin. Izan ere, soluzioa zein den ez badakigu, nola adostu dezakegu hartara heltzeko metodo, tresna edo prozesu bat, prozesua bera nola burutu edo zertara eramango gaituen ez badakigu? Abiapuntuko hipotesia da soluzioa eraikitzea ez dela soluzio tekniko baten bilaketa, baizik eta prozesu bat dela hain zuzen ere eraiki behar dena. Zentzu honetan, arazo konplexuei erantzuko dieten soluzioak esperientziazotik eraikitzearen beharraz geroz eta gehiago esaten da. Eta esperientziazotik ari garenean, zertaz ari gara? Esperientziazotik “ezagutza berria eta egiteko modu berriak garatzeko ekintzak sustatu eta dinamizatzea” bezala definitu genezake. Hiru ideia gako daude esperientziazotikaren definizioan (Iturria: Arantzazulab):

1. Esperientziazotikari ekiteko, ezagutza berria sortuko dugun gai(k), esparrua(k) eta/edo horien arteko konexioak zehazten dira. Hasierako planteamenduan bi ikuspegi jarrai ditzakegu: bata da, kontziente garen ez dakigun horren inguruko edo galdera zehatzak proposatzea; eta bestea da, kontziente ez garen ez dakigunaren inguruan esplorazio irekia proposatzea.
2. Ikuspegi berritzailea izango du, alegia, gurean aurretik egin ez direnak praktikan jarriz jardungo dugu. Horretarako, saiakerak egingo ditugu, akatsak eta hanka sartzeak egongo dira, eta bide horretan ikaskuntzak jasotzea ezinbestekoa da, horixe baita sortuko den ezagutza berria.
3. Hainbat eragileren arteko elkarlana nahitaezkoa da.

Ildo horretan, adituetan bakarrik oinarritutako erabaki hartze hierarkikoek gizarte sistema konplexuei aurre egiterako orduan izugarritzko zailtasunak aurkitzen dituztela dioen hainbat ebidentzia daude. Konplexutasunak sistemaren emaitzak aurreikusi ezin direnak eta kontrol zailak izatea eragiten du, eta, horregatik ereduak eraikitzeak, eta aldagai kontrolagarrien kopuru mugatu batera aurre egin beharreko arazo murrizteak ez du gehienetan balio izaten. Zentzu horretan, argudiatzen da ezberdinen arteko deliberazio sistema oinarrian duten gobernantza ereduak eraginkorragoak direla konplexutasunaren aprobeitxamenduan, sistemen barruko elkarreragina eta, beraz, sistemaren aniztasuna eta sormena areagotzen baitituzte. Hori da hain zuzen lankidetzazko gobernantzaren printzipioetako bat: ikuspegi guztiak aintzat hartu eta batzea.

Beraz, eta amaitzeko, ikaskuntza orokor moduan aipatu behar dut, erronka konplexuen garaietan deliberazio sistema konpartitu batetan, zein eragile ezberdinen arteko ekintza partekatuan, ikuspegi eta jakintza ezberdinak biltzearen balioa ezin dugula ukatu. Aniztasunak ez du esan nahi iritzi edo balio desberdinak dituzten pertsonak biltzea, baizik eta barne mekanismo edo mekanismo psikologikoen aniztasunaz ari gara, horien bidez sortzen baitira iritzi horiek. Gertaerak eta errealtateak ikusteko eta bizitzeko modu ezberdinen antzeko zerbait litzateke. Eta bestetik jakintza mota ezberdinak uztartzearen garrantzia legoke: jakintza aditua eta ekintzan diharduten parte-hartzaileen jakintzaren elkarbizitzaren garrantzia hain zuzen ere, soluzio eraginkorragoak bilatu nahi baditugu.

Arantzazulabek sustatutako ekintzarekin lotura eta eragina

- a] Arantzazulaben ekarpena deliberazio taldean: Arantzazulaben esperientziatik Think Tankeko deliberaziora ekarritako ikaskuntzak

Arantzazulabek Think Tank honetako deliberaziora eramanez duen ekintza demokrazia deliberatiboan oinarritutako prozesu bat izan da, ausaz aukeratutako herritarrekin partaidetza modu berritzaileak sustatzeko. Herritarrek egungo agenda publikoaren diseinuan modu esanguratsuan parte hartzeko eta erakundeetan lankidetzazko gobernantza praktikan jartzeko egitasmo bat da; herritarrak erabaki publikoetan modu aktiboan inplikatzeko eta erabakiguneen erdigunera eramatea du helburu, besteak beste. Udal mailan egingo den lehen esperientziaren ekimen bat da, halako prozesuek erakunde publikoen eta herritarren arteko harremanean duten eragin positiboa erakusteko.

Demokrazia deliberatiboa, erabaki politikoek herritarren arteko bidezko eta zentzuzko eztabaiden emaitza izan behar dutela dioen teoria politikoa da. “Demokrazia deliberatiboak indartu egiten ditu herritarren ahotsak gobernantzan, arraza, klase, adin eta geografia guztietako pertsonak sartzen baititu erabaki publikoetan zuzenean eragiten duten deliberazioetan” (Gastil eta Levine, 2005).

Gainera, deliberazio publikoko prozesuetan, jakintza aditua eta deliberazio prozesuan parte hartzen duten herritarren jakintza “ez-aditua” (bakoitzak bere bizipenetik edo esperientziatik dakarrena) uztartzea prozesuaren gakoetako bat da. Eta horrek bete-betan bat egiten du, KP Think Tankeko deliberazio prozesuan bizi izan dugun erronkarekin.

KPB Think Tank deliberazio prozesuan gertatu den bezala, jakintza mota ezberdina dakarten pertsonak parte hartzen dute hortaz Arantzazulabek deliberazio taldera ekarri duen ekintzan: (1) adituen ezagutza, (2) deliberazioan parte hartzen duten pertsonen esperientzia eta balioak, eta (3) prozesuko jakintza. Aipamen berezia merezi du azken honek, izan ere eta prozesuko jakintzari buruz ari garenean, demokrazia deliberatiboko prozesu hauetan fasilizazioak gako den papela izaten du: Eztabaida arrakastatsuek fasilizazio trebea eskatzen du – “taldeak bere erabakiak har ditzan eta gauzak zailtzen direnean bere bidea aurki dezan, baina taldeak ongi funtzionatzen jarraitzeko” (Carson, 2017).

Arantzazulabek demokrazia deliberatiboaren inguruko bere esperientziatik ekarri duen ikaskuntza hori izan da hain zuzen ere: zozketa bidez aukeratutako herritarrek (ez-adituak), baina pertsona horiek gaitzen dituen ingurune batean (deliberazio prozesuan, prozesua ezagutzen duten erraztaileek gidatua, eta eztabaidagaiaren inguruko adituek emandako informazioarekin), komunitateetan eragin nabarmena duten erabaki politikoak har ditzakete. Hara hor, atal honen sarreran aurkeztu ditugun hausnarketa eta ekintza lotzeko hiru jakintza moten arteko elkar-eragina: jakintza aditua, prozesuko jakintza, jakintza esperientziala.

Demokrazia deliberatiboko prozesuei buruzko informazioa zabalagoa izateko, ikusi: Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Catching the deliberative wave, OECD



- b] Think Tankeko ikaskuntzen eragina aurrerantzean Arantzazulaben baitan: zer aldatuko dugu gure prozesuetan ikaskuntza hauei esker?

Herritarren deliberazio publikoko prozesuak eszenatoki aparta izango dira KPB Think Tank deliberazio taldeko gogoetak eta ikaskuntzak eramateko. 3 elementu aipatuko nituzke:

1. Lehenengo, jakintza mota ezberdinei balio bera ematea, eta bereziki herritarren prozesuan parte hartuko duten pertsonak ekarriko duten jakintza ez-adituari zilegitasuna aitortzea, ikuspuntu guztiak aintzat hartuz, gutxietsi gabe. Eta horri lotuta, gure deliberazio prozesuan ikusi dugun bezala, jakintza batera sortzeko norbanakoaren gaitasun razional eta emozionalak izan dezakeen eragina kontutan hartzea (herritar bakoitzak ideiak barneratzeko modua, bakoitzak jakintza bere moduan garatzen dueneko ideia gogoan izatea, hain zuzen ere).
2. Bigarren, arreta berezia jarriko diogu aurrerantzean adituen jakintza konbinatzean prozesu oso arautu batean beste jakintza motekin, norbere esperientzia, mundu-ikuskerak eta balioak dakartzaten herritarren jakintzarekin, alegia.
3. Eta, azkenik, prozesuko jakintzak —adibidez, fazilitazioak— duen papela aitortzea eta balioan jartzea, deliberazio prozesua bera ondo gidatzeko, eta batez ere deliberazioan parte hartuko duten herritarrek hausnartu, erabaki eta ekintzara pasatu daitezten baldintza egokiak sortzeko.

Eta finean, Arantzazulabek garatutako dituen edozein prozesutan hiru jakintza moten arteko elkar-eragina kontrastatzea, neurtzea, eta orain arteko ikaskuntzei jarraipena ematea egiteko garrantzitsua izango da.

KONFIANTZA. ETA KONFIANTZAREN GARRANTZIA DELIBERAZIOAN

Aurkezpena

Eragile ezberdinen arteko harremanetan konfiantzaren gaia eta bere garrantziaren aitortza, deliberazio taldearen elementu intrintseko bezala agertu da hasiera-hasieratik, eta gure hausnarketaren une ezberdinetan gogoan hartu den gaia izan da.

Nire ikuspuntutik, deliberazio prozesuan konfiantzaren garrantziaz ari garenean, bi dimentsio dira nik berezi nahiko nituzkeenak:

- a] Gure taldean proposatutako ekintza zehatzari lotura eginez, lankidetzazko gobernantza prozesuetan erakunde publiko eta gizarte zibilaren arteko konfiantzari dagokion hurbilpena, batetik.

- b] Eta bestetik, deliberazioko kideen arteko konfiantzari dagokiona, deliberazio prozesu emankorra eta talde kohesioa lortzeko oinarri bezala.

Jarraian aurkezten diren ataletan konfiantzaren bi dimentsio hauen inguruko gogoetak eta ikaskuntzak dira jasoko direnak.

Deliberazio taldeko lana

- a] Erakunde publiko eta gizarte zibilaren arteko konfiantza

Esan bezala, deliberazio prozesuan konfiantzaren garrantzia une ezberdinetan jarri da agerian. Gainera, Think Tankeko 7. bileran berriaz landu zen gaia izan zen Maria Jose Canelen eskutik (Komunikazio Politikoko eta Sektore Publikoko katedraduna da Madrilgo Complutense Unibertsitatean eta Etorbizuna Eraikizun kolaboratzailea):

“Zer da konfiantza? Zertaz ari gara konfiantzaz hitz egiten dugunean? Zer eginkizun du erakundeetan?”
—Hauek izan ziren abiapuntuko galderak. Adituari planteatutako gai horien inguruan, saioan landutako eta KPB Think Tank, 7. bileraren memoriatik ateratako hainbat ideia esanguratsu jasotzen dira jarraian:

(1) Konfiantza eta **Demokraziaren** arteko lotura. Akademikoek demokraziarentzat konfiantza ona den ala ez eztabaidatzen dute. Honako hau onartzen da:

- Konfiantza ona da eta garrantzitsua da, kapital soziala sortzeko baldintza bat delako. Gobernuak beren jarduerak egiteko behar duten oinarria da.
- Mesfidantzak gatazka areagotzen du.
- Gizarte demokratiko batean konfiantzaren eta mesfidantzaren arteko nahasketa egokia egon behar du.

(2) Konfiantza areagotzeko **komunikazioaren** garrantzia: "... Erakundeen eta herritarren arteko komunikazioa funtsezko elementua da konfiantza sortzeko"

(3) **Lankidetzazko gobernantzarekin** lotura: Konfiantza eta lankidetzazko gobernantza.

Herritarren parte-hartzearen eta erakunde publikoekiko konfiantzaren artean harreman estu-estu dago:

- Elkarrekin parte hartzeko eta jarduteko aukerak daudenean, konfiantza maila handia izaten da, mezua portaeren bidez iristen delako, eta ez soilik hitzen bidez.
- Konfiantza positiboki lotuta dago lankidetzazko gobernantzarekin. Lankidetzazko gobernanzako esperimenduek konfiantza maila handiagoa edo mesfidantza maila txikiagoa ekarri ohi dute.

(4) **Espektatiben kudeaketa.** 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 dudaren inguruan nire publikoek espero dutenari buruzko mezuek bidaltzea".

Lankidetzazko gobernanzaren gaia zentrala izanik herritarren eta gobernuen arteko harremanak jorratu ditugun ardatzean, azpimarragarriak diren adierazpenak jaso ziren Maria Jose Canelen ponentzian: "... Konfiantza sortu duten gobernantza kasuak dira, hain zuzen, inplikaturako agintariek 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. Lankidetzazko gobernanzaren adibideak dira, herritarrek inplikatu baitituzte agintari publikoekin batera lan egiteko, eta guztion ongizatearen alde lan egiteko gogoetaren benetako saiakeretan sinestarazi baitiete".

Beraz, oro har, erakunde publiko eta gizarte zibilaren arteko konfiantzaren dimentsioa izan zen deliberazio prozesuan jorratua, nagusiki; konfiantza bera ezaugarritzeko aldagaiak zein konfiantza bera areagotzeko erakundeetan eman beharreko baldintza eta portaeretan sakonduz.

b] Gure deliberazio prozesuari lotutako konfiantzaren hurbilpena: taldeko kideen arteko konfiantza

Bestalde, eta aurkezpen atalean aurreratu bezala, Think Tankeko KPB taldean, konfiantzaren dimentsioa beste hurbilpen batetik ere jorratu da: deliberazioko kideen arteko konfiantzari dagokionetik, hain zuzen ere. Gainera, gure elkarrizketan eta saioen ebaluazioetan behin baino gehiagotan agerian jarri den gaia izan da: talde bezala lortu den kohesio maila altua eta prozesua aurrera joan ahala elkarren arteko konfiantza maila areagotu izana, alegia.

Deliberazio prozesuko momentu ezberdinetan, gainera, kideen arteko konfiantzarekin eta hura areagotzarekin zuzenean zerikusia duten hainbat ekarpen jaso dira; hala nola: taldekideen arteko konfiantza maila eta talde kohesioa saioz-saio areagotu dela esan da saioaren balorazio askotan; Lankidetzazko positibo eta pertsona ezberdinen ekosistema integratu bat sortu dela esan da; Interes indibiduala ez eta helburu partekatua eta onura kolektiboak lehenetsi dira, eta konfiantzazko harremanak sortu izana bitarteko garrantzitsua izan da zentzu horretan; Konfiantza eta kohesioa ezinbesteko balio bezala berretsi dira momentu ezberdinetan kultura politiko berria eraikitzeko. Erreferentzia izango den ekosistema bat sortu dugula esan da, zeinetan kide ezberdinak berdintasun klabean gerturatzeko diren, deliberazio eraikitzailea sustatuz; Lankidetzazko gobernantza praktikara eramateak konfiantzazko harremanak sortzea eskatzen duela esplizitatu da deliberazioko une ezberdinetan; "fazitazioa eta konfiantza" edo "lidergoa eta konfiantza" bezalako binomioen gaitasunaz sarri hausnartu da. Hauek izan dira deliberazioan azaleratu diren ideia nagusi batzuk taldeko kideen arteko konfiantzaren inguruan.

Bestalde, deliberazio taldeko 11. bilerako dinamikan ere, lankidetzazko gobernantza praktikara eramateko gaia jorratu zenean, gogoeta garrantzitsuak partekatu ziren taldeko kideen arteko konfiantzaren inguruan. Dinamikako saioan jasota dauden bezala:

Estrategia eta lkerketako arduradunak adierazi duenez, "egin diren galderak oso garrantzitsuak dira. Autokritika handia behar dugu prozesuan zehar, eta etengabeko krisian egongo dela onartu behar dugu.

300 urtez eraikiz doan kultura politikoa ez da egun batetik bestera aldatzen". Bestalde, "prozesu honek badu beste prozesu batzuetan ohikoa ez den bertute bat. Prozesu honetan ekosistemako hainbat eragile elkartu dira (eragile sozialak, administrazio publikoa, etab.) eta oso garrantzitsutzat jo daitekeen konfiantza giroa sortu da. Uste dut oinarri hori ezinbestekoa izango dela geroago zerbait eraikitzeko. Askotan esan izan da oinarri mota hori existitzen dela, baina gero ikusi dugu bitarteko instrumentaletan oinarritutako harremanak direla. Eraikitzen ari garen harremanak, aldiz, bestelako logiketan oinarritzen ari dira. Eta horrek balio handia du".

Modu honetan landu da hortaz konfiantzen gaia hurbilpen ezberdinetatik deliberazio taldean, eta kide bakoitzaren ikuspegiak hartu dira aintzat deliberazio prozesuan.

Ikaskuntzak

Konfiantzaren inguruan nire ikaskuntzak aipatzerako orduan, prozesuan konfiantza bi dimentsio/plano ezberdinetan jorratu dela aipatu da lehenago, horiei lotuta aipatuko dira ikaskuntzak ere:

a] Erakunde publiko eta gizarte zibilaren arteko konfiantza

Arantzazulabek garatutako ekintzan konfiantzaren hurbilpenari dagokionez, erakunde publiko eta gizarte zibilaren arteko lankidetzazko gobernantza prozesuetan nabarmen ikusi da eragile ezberdinen arteko harremanetan konfiantzaren nahitaezko garrantzia. Eta atal honetan bertan lehenago aipatutako ezaugarriak esperientzian bertan konfirmatu ahal izan dira, hala nola, espektatibak eta hauen kudeaketa, komunikazioa, lankidetzazko gobernantzarekin eta demokraziarekin lotura, etab.

Hau horrela izanik, arreta jarri nahiko nuke, erakunde publiko eta herritarren arteko harremanetan prozesuetan konfiantza eta ziurgabetasunaren artean egindako gogoeta jakin batean: "Zenbateraino sortzen du konfiantza gobernuek beraien ziurgabetasunen berri emateak?" KPB Think Tankeko 7. bileran adituari egin zitzaion galdera bat izan zen hau. Bere erantzuna hau izan zen: "Beste kultura batetik gatoz, non gobernuek dena kontrolatzen zuten eta segurtasun osoa zuten. Betiko gaia dela zalantzan jartzea gobernu batek akatsak edo ziurgabetasunak aitortu behar dituen edo ez. Maskarak ez dira onak, ez daudelako, baina daudenean onak dira, lehen ziurgabetasun izugarria sortuko genukeelako".

Hori bera izan da esperientziatik nik jasotako ikaskuntza ere: demokrazia deliberatiboko prozesuetan herritarren konfiantza areagotzen da gobernuek gai konplexu baten inguruko ziurgabetasun aitortzen dutenean. Deliberazio prozesua bera prozesu ireki bat bezala planteatzen bada, erakundeak emaitza zein den ez dakienean, aitortza "zintzo" bat badago soluzioa ezagutzen ez dela esaten duenean. Alegia, erakunde publikoak herritarren inplikazio batekin gauzak egin nahi direla planteatzen duenean, orain arteko tresnak ez direlako nahikoa ikusten duelako, orduan herritarrek egiten duten interpretazioa honokoa da: ulertzen dute erakundeak dituen zailtasunak gai konkretu baten inguruan, eta horrek konfiantza sortzen du. Konfiantza kasu honetan ez da emaitzaren araberakoa, baizik eta prozesuarekin du dependentzia. Herritarrek ikusten dutenean prozesua zintzotasunetik abiatu dela (erronka konplexu bati erantzuna gobernutik bakarrik eman ezin deneko aitortza zintzotik), deliberazio espazioak konfiantzazko esparruak bihurtzen dira.

Gainera, ebidentziei erreparatzen badiegu, demokrazia deliberatiboko prozesuetan, herritarrek gobernuetik eta erakunde publikoetik duten konfiantza handitzea lortzen da, herritarrei funtzio eraginkorra ematen baitzaie erabaki publikoak hartzeko orduan. Amaitzeko, errazagoa da gainera, herritar ezberdinek eragina (zeresana) izan duen erabakian gizarteak konfiantza izatea, gobernuak ateak itxita hartutako erabakian baino. Konfiantza bi modutan sortzen da hemen: gobernuek herritarren artean konfiantza sortzeko, konfiantza eman behar die herritarrei erabakietan zuzenean parte har dezan ahalbidetuz. Halaber, erabaki kolektiboak hartzeko zailtasuna herritarrei erakusteak, bizitza demokratiko kolektiborako zentzua areagotzeko aukera ematen die herritarrei.

Dena dela, Arantzazulabek sustatutako deliberazio publiko ordezkatzailako prozesuak ez dira mirarizko irtenbidea, baina ebidentzia argi bat bada: ondo diseinatzen badira, arazo konplexuak konpontzen eta herritarrek erakunde publikoetik duten konfiantza handitzen lagun dezakete.

b] Deliberazio prozesuari lotutako konfiantzaren hurbilpena: taldeko kideen arteko konfiantza

Bestalde, Think Tankeko KPB taldean gure taldeko deliberazioko kideen arteko konfiantzari dagokionez, egindako ibilbideak, taldea osatzen dugun eragile ezberdinen arteko konfiantza maila bat sortzeko balio izan du. Harreman interesaturik gabe, norbanakoaren interesak albo batera utzi eta helburu komun partekatutak definitu dira taldean, elkarlana sustatuz. Eta horrek bere balioa du eta horrela jarri da deliberazio taldeko parte-hartzaileen ahotsa ibilbideko hainbat momentutan.

Taldeko konfiantzaren inguruko nire hausnarketak hiru galderari bide ematen diote:

Lehenik, GFaren ekosistemako eragile guztietatik lagin txiki bat gure deliberazio taldea dela aitortzen badugu, alegia, gu bagara esparru zehatz honetan ekosistema horretako ordezkariak, gure arteko konfiantza garatzea zuzenean ekosistemaren kohesioa lantzea dela esan ote genezake?

Modu beretsuan, askotan aipatu dira deliberazio taldean, gure taldearen kohesio maila altua, bildutako gizarte kapitala, edo gure arteko konfiantza maila altua bezalako ezaugarriak. Eta horiek guztiak, kultura politiko berri baten garapenerako ezinbesteko elementuak direla ere esan da. Bada, ekosisteman eragiteko baldintzak sortu ditugula esan ote genezake orduan?

Bigarren lekuan: jarri al dugu nahikoa balioan *konfiantza* hori? Nire inpresioa da egintzat ematen dugun zerbait bezala ikusten dugula, hartara heltzeko prozesuan egindako lana eta esfortzua ukiezinak direlako, eta neurtu ezin den hori balioan jartzea kostatzen zaigun testuinguruan lana egiten dugulako.

Eta hirugarren, taldearen izaera eta konfiantzaren gaiari heldu nahiko nioke: Lankidetzazko gobernatzaren inguruan, ezagutza, esperientzia, ardura edo zeresana duten eragileak bildu ditu gure Think Tankeko taldeak, administrazio publikoko, ezagutza eragileetako eta gizarte eragileetako ordezkariak, hain zuzen ere. Deliberazio prozesuan zein taldeak sustatutako ekintzan sortzen ari den jakintza berriari oinarrituta, deliberazio taldeak lurraldean duen eragina indartzeko lan egiteko moduak, metodologiak eta prozesuak, zein izaera kuestionatu beharko lituzke, eta behar denean, eraldatu.

Deliberazio taldeko kideon arteko konfiantza garatu bada, batek pentsatu dezake hein handi batean abiapuntuko baldintza egokiak genituelako izan dela: elkar ezagutzen genuen gehienok, dagoeneko elkarlanean ari gara beste hainbat prozesutan, balio sistema antzekoa partekatzen dugula esan genezake, edo ideia askotan lerrokatuta egon gaitezkeela ere bai. Alegia, horrelako testuinguru batean konfiantza eta talde kohesioa lantzea errazagoa izan daitekeela pentsatu daiteke. Eta horrek, eragin du, lehenago esan den moduan ekosisteman eragiteko baldintzak sortzerako orduan.

Baina behin baldintzak sortuta, ekosisteman eragin ahal izateko, beharko ote genuke kuestionatu taldearen izaera? Orain artekoak ez diren kide berriak erakartzeak interesik izan ote dezake, eta bai al da horretarako disposizioarik? Non edo norekin daude konfiantza arrakala sakonenak, eta bai al da asmorik eragile

zailenak edo GFatik urrunen daudenak erakartzeko?

Hori izango da hain zuzen ere deliberazio talde honen aurtengo denboraldian garatuko dena, Kultura politiko berriaren inguruko deliberazio taldeak ekosisteman izango duen eragina indartzeko ekintzaren eskutik. Bide honetatik kide berriak edo saretze prozesu berriak proposatzea espero da.

GFaren herri politiken ekosisteman eragitea epe luzeko lana da ziurrenik. Baina bidea hau delako ziurtasuna dut nik behintzat.

Arantzazulabek sustatutako ekintzarekin lotura eta eragina

- a] Arantzazulabek ekarpena deliberazio taldean: Arantzazulabek esperientziatik Think Tankeko deliberaziora ekarritako ikaskuntzak konfiantzaren inguruan?

Arantzazulabek esperientziatik deliberazio taldera ekarritako ikaskuntzak, herritarrekin demokrazia deliberatiboko prozesuko esperientziari lotuak izan dira. Think Tankeko KPB taldean, konfiantzaren balioaz aritu gara, eta ildo berean Arantzazulabek sustatutako ekintzan alegia, erabaki publikoak hartzeko deliberazio publikoko prozesuetan konfiantza elementu gakoetako bat da.

Orokorrean, deliberazio prozesu hauek hiru ezaugarri dituzte: parte-hartzaileak zozketa bidez aukeratzea; adituekin eztabaida informatu bat egiten da; erabakiak hartzeko prozesu bat dute, normalean parte-hartzaileen artean gehiengo zabala lortu behar duena; eta bestalde, deliberazio egitasmotik irtendako gomendioei jarraipena eta erantzuna ematera konprometitzen da prozesuan inplikaturako gobernu edo erakunde publikoa. Halako prozesuek erakunde publikoen eta herritarren arteko harremanean duten eragin positiboa erakutsi da hainbat kasutan.

Deliberazio prozesu hauek, eraginkortasunez egiten direnean, arduradun politikoei erabaki zailak hartzeko aukera eman diezaiekete, politika publikoko arazoei aurre egitea eta herritarren eta gobernuaren arteko konfiantza areagotzea ahalbidetuz. Deliberazio prozesu hauek irtenbide hobeak aurkitzeko aukera ematen dute, talde baten adimen kolektiboa eta aniztasun kognitiboan eragiten dutelako (Landemore, 2012).

Ebidentziak iradokitzen duenez, gizakiek modu eraginkorragoan arrazoitzen dute elkar-ekintza sozialaren bidez, bereziki erabat ikuspegi desberdinak ekartzen dituztenekin, pertsona beren sinesmenak eta besteekiko portaera justifikatzen laguntzen dietelako, baita argudioen defentsaren bidez konbentzitzen eta besteek egiten dituzten jarrerak ebaluatzen ere (Mercier and Sperber, 2019; Grönlund et al., 2015; Mercier and Landemore, 2012).

Deliberazio ordezkatzaile prozesu hauek lagungarriak izan daitezke, halaber, jendearen artean erabaki publikoak bultzatzeko; izan ere, errazagoa da jendeak jende arruntak informatu duen erabakian konfiantza izatea, gobernuak bere baitan hartutako erabakian baino.

Gainera, deliberazio prozesu hauek laguntzen dute parte-hartzaileek jorratzen den erronkari buruz duten ezagutza-maila zabala handitzen, herritarren gaitasunak areagotzen, eta oro har, eraginkortasun politikoa areagotzen, bai parte-hartzaileetan zein publiko zabalagoan (Knobloch, Barthel eta Gastil, 2019); eta, horrez gain, ezagutza- eta partaidetza-maila handiagoak eragin ditzakete, komunikazio publikoa ondo eginez gero (Suiter, 2018).

Iturria: Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions - Catching the Deliberative Wave, OCDE

- b]** Think Tankeko ikaskuntzen eragina aurrerantzean Arantzazulaben baitan: zer aldatuko dugu gure prozesuetan konfiantzaren inguruan Think Tankeko ikaskuntza hauei esker?

Think Tankeko ikaskuntzei esker ezer aldatu baino, konfirmatu egin dela esan daiteke konfiantzaren inguruko gure ikuspegia eta bere garrantzia, edozein egitasmo eraldatzailea izatea nahi badugu. Are gehiago, egungo testuinguruak eta gizarte erronken tamainak, eta lankidetzazko gobernantza praktikara eramateak berak, interes indibiduala alboratu eta helburu partekatutako eta onura kolektiboak lehenestea eskatzen du, eta horretarako helburuak partekatzen dituzten horien arteko konfiantza behar da.

Arantzazulab herritarren topagune izateko sortu zen, adostasun zabalaren gune izateko, sentsibiltate eta ikuskeraren ezberdinak batzeko, gure herriko kultura politiko ezberdinekin lana egiteko, ikerketan zein esperimenduetan eragile ezberdinen elkargune izateko. Horretarako, eragile sare horrekin, konfiantza

landu behar da lehenengo, erakundeekin, gizarte eragileekin, herritarrekin. Eta gu, behintzat, sinetsita gaude, edozein egitasmo eraldatzaileago izango dela adostasun sozial eta politiko baten bermea badu, edo atxikimendu zabalak lortzen baditu. Eta horretarako konfiantzazko harremanak lantzearen garrantzia beharrezkoa ez ezik, gakoa izango da.

LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA "AUSARTA". TEORIATIK PRAKTIKARAKO JAUZIA

Aurkezpena

KPB Think Tankean eztabaidaren oinarrian demokrazia liberalaren krisia egon da hasieratik. Eta krisi horren bi fenomeno ageriko eraman izan dira deliberaziora:

- Herritarrek eragile, erakunde eta sistema politikoarekiko duten desatxikimendua;
- Ordezkaritarako eta politika publikoen kudeaketarako egitura politikoen ahultasuna.

Finean, gero eta erakunde gehiagok onartzen dituzte bere barne gaitasun eta ezagutzaren mugak, arazo publikoen eskala, abiadura eta konplexutasunari aurre egiteko. Eta aitortzen dute gobernuen barnean zein kanpoan herritar eta eragileekin sareak osatu beharra ekintza eta erabakiak modu eraginkorragoan hartzeko (modu horretan hartutako erabakiek komunitatea zilegitasun handiagoz inplikatzeko dutelako, gainera). Horrela ulertzen da lankidetzazko gobernantza beharra. Zer da ordea lankidetzazko gobernantza? Hau da hobetsi dugun definizio bat: "Erakunde publiko, gizarte eragile eta herritarren artean erakundetutako lankidetzazko herri politiken ekosistema ahaldundu eta eraginkortzeko; eta hori, deliberazio eta ekintza partekatuen bitartez erakunde eta herritarren arteko gizarte kapitala indartuz egin behar da" (Iturria: Xabier Barandiaran).

"Ez dago, ordea, lankidetzazko gobernantza ulertzeko eta ezartzeko modu bakarra. Nolanahi ere, bai erakundeen baitan, bai erakundeen artean, instituzioen eta gizartearen arteko elkarlana indartzea da esperientzia horien guztien asmoa. Agenda publikoa eta barnean hartu behar dituen etorkizuneko erronkak diseinatzean, gobernuak, beren kabuz baino, gizartearekin lankidetzan eta interakzioan jarduteko borondatea agertu behar dute, gizartearen osatzen duten eragile sozialen sare osoaren bitartez" (Iturria: *Etorkizuna Eraikiz Eredua - GFA*).

Ildo horretan, KPB Think Tank lantaldeak, gainera, 2021 udazkenean abiatutako fase berrian Etorkizuna Eraikizek ematen duen lankidetzazko gobernantzaren definizioa hartu zuen ekintzaren oinarri teoriko bezala: "Lankidetzazko gobernantza politikagintzaren gune jakin batetik proposatzen den (gubernua) eta, funtsean, gobernuen eta gizarte zibilaren arteko komunikazio eta lankidetzazko modu berriak ezartzean oinarritzen den erantzun espezifiko da, bai erakundeen baitan, bai erakundeen artean, instituzioen eta gizartearen arteko elkarlana indartzeko"

Bestalde, abiapuntuko hipotesi bezala jartzen badugu gobernantza eredu berrien helburua gaur egungo gizartearen konplexutasunari erantzutea dela, funtsezkoa izango da politika publikoen sorkuntzan metodologia eta tresna berritzaileak eta parte-hartzaile berriak ezartzea. Eta gobernatzeko zein lankidetzarako, antolaera modu berriak aktibatzea, egiteko modu berritzaileak urratzea, orain arte frogatu gabeko tresna berriekin esperimendatzea oro har. Hortaz, lankidetzazko proiektuei ekiteko, esperimendazioak leku nabarmena hartuko beharko lukeela esan genezake. Aldi berean, egin beharreko urratsak definitzeko, beharrezkoa da metodologia berriak lantzea eta probatzea, hausnarketa kolektiboa egitea eta entzute prozesuak piztea.

Lankidetzazko gobernantzaz ari garenean, ordea, eta teoritik praktikarako jauzia ematea tokatzen denean, hainbat galderarekin aurkitzen gara: benetako lankidetzazko gobernantzak eskatzen al die ausardia edo determinazio bat izatea erakunde publikoei? Zer da ohiko gobernantza mekanismoetatik haratago, lankidetzazko gobernantza "ausarta" erakundeentzat, eta horrek ze inplikazio ditu erakundeentzat? Zenbateraino daude gobernuak edo erakunde publikoak prest erronka baten inguruan gobernantza arazo bat dutela aitortzeko eta horri aurre egiteko irtenbide berritzaileekin esperimendatzeko? "Norainoko" lankidetzazko gobernantza antolatu daiteke (zenbateraino eraman daiteke muturrera)?

Hauk dira deliberazio prozesuan taldean proposatzen diren galdera eta gogoetak, eta niri suertatu zaizkidan kezka. Jarraian deliberazio prozesuan lankidetzazko gobernantzaren inguruan egindako gogoetak aipatuko dira lehenengo; eta bigarren, Arantzazulabek proposatutako ekintzatik nik jasotako ikaskuntzekin, galdera hauei erantzuna emateko saiakera egingo da.

Deliberazio taldeko lana

Lankidetzazko gobernantzaz deliberazio taldean aritu garenean, momentu ezberdinetan egin dira aditu gonbidatuekin batera, goian aipatu diren galderen inguruko hausnarketa hauek:

- Maria Jose Canelek gidatutako saioan (2021eko urriaren 20ko saioan), berariaz aurkeztu zuen Etorkizuna Eraikiz estrategiaren erronkak aipatzean, lankidetzazko gobernantza praktikara eramatean azaleratzen den galdera bat: *nahikoa determinazio dago autoritatea gizarte zibilarekin partekatzeak dakarren konplexutasunari heltzeko? (¿Hay determinación suficiente para abordar la complejidad que entraña compartir la autoridad con la sociedad civil?)*
- Modu berean, Angela Hansonek (OCDE-OPSI), KPB Think Tank taldeko saioan, etorkizuneko erronkei aurre-hartzeko lankidetzazko gobernantza praktikara eramateko eman beharreko hurrengo urrats hauek azpimarratu zituen, besteren artean: gizarteari entzuteko sistema eraginkorrak sortu (erakunde eta herritarren arteko arrakala gainditzeko) eta pertsonen erantzukizuna (balioak) sustatzea garapen proiektuen testuinguruan; eta horrek anbizioa, ausardia, eta elkarrekin ekintza sustatzea eskatzen duela azpimarratzen zuen.
- Amaitzeko, KPB Think Tankeko 2021eko maiatzaren 19ko saioan "herritarren eta gizarte antolatuen inplikazioa" ardatzaren ardura zuen lantaldeak gidatutako saioan, deliberazio taldeko hausnarketara eraman ziren lankidetzazko gobernantza praktikara eramatearen inplikazioaren inguruko gure galderak:

1. Gurea bezalako gogoeta esperientzia batek nola eragiten die administrazio eta herri erakundeei, politika publikoei, beste taldeetako gaiei?
2. Haien jarduera, kezka, inertzia, ardura, legimititateak nola lagundu, oztopatu, aberastu, erraztu dezake gobernantza ausarta?

Saio horretan bertan, gobernantza eta praktika berrietarako ausardiaz aritu zen deliberazio taldeko kide bat: *"Konplexutasunaren gaia da adostasuna lortu den gauzetako bat. Eta, gaur egun, ez dakigu nola erantzun behar diogun konplexutasun horri. Bestalde, jokabide disruptiboak aplikatzeko joera dago. Zaharkituta dauden eta erronka horiei erantzun ezin dieten administrazioak ikuspegi berrietara ireki*

behar dira. Ildo horretan, ausardia pixka bat izan behar da praktika eta ikuspegi berrietara irekitzeko”.

Lankidetzazko gobernantzak ausardia eskatzen duela esplizitu egin den hainbat adierazpen eta gogoeta egin dira hortaz deliberazio taldean.

Ikaskuntzak

Gai honen inguruko ikaskuntzak bi planotan jasoko ditut. Lehenengo, (1) KPB Think Tankean landutako gogoetatik jasotako ikaskuntzak; eta bigarren, (2) Arantzazulabek jorrotutako esperientziatik garatutako ezagutza eta aurkitutako ebidentzia batzuk.

(1) Deliberaziotik: deliberazio prozesuaren baitako eragileen arteko lankidetzazko gobernantzaren inguruko gogoeta eta ikaskuntzak.

Lankidetzazko gobernantza Think Tankeko taldera eraman denean deliberazio partekatua ari gara, eta deliberazio konpartitu hori garatuz ekintzan eragin nahi da (eta jarraian ekintza hori bera bihurtzen da deliberazio berrietarako bide). Bestalde, herri politiken sisteman aurrera egin ahal izateko eta eraldaketak barneratzeko, ezinbesteko baldintza da eraldaketarako prozesuetan ezagutza berriak barneratzea, eta hori Think Tanka beraren formulazioan jarri da. Baina deliberazioan diharduten gizarte eragile ezberdinen ezagutza edo erabakiak prozesuan txertatzean, hala nola, prozesuan bertan aurrera egiteko urrats batzuk definitzerako orduan, administrazioak erresistentziak dauzkala ikusi da, deliberazio horien ondorioz egindako proposamenak barneratzeko. *“Nola ba, orain arte hori nik egin badut, zuk esango didazu nola egin behar dudan aurrerantzean?”*. Modu batean herri politikak beste espazio batera eramateaz ari garelako da hori.

(2) Ekintzatik: demokrazia deliberatiboko esperientziazko prozesua tokiko erakunde publiko batean garatzean izandako ikaskuntzak

Lankidetzazko gobernantza praktikara eramateko tresna bat bezala har daiteke Arantzazulabek proposatu duen esperientziazko ekimena: deliberazio prozesu ordezkatzaile baten diseinua eta ausaz aukeratutako herritarrekin prozesu berritzailea. Prozesu hauetan, erabaki ahalmen erreala ematen zaie herritarrei, eta, beraz, sistema politikoetan ekintza politikoaren logika berri bat txertatzen dute. Esperientzia hauen bidez, politika egiteko beste modu bat pentsa dezakegu: adituak ez diren pertsonen parte-hartzea, deliberazio

prozesu baten bidez kualifikatzen dena, politikoki antolatze modu berri baten giltzarri bihurtzen da.

Prozesu honetatik ateratako ikaskuntzak, atal honen aurkezpenean planteatutako galderarekin lotu nahiko nituzke: *“Nahikoa determinazio dago autoritatea gizarte zibilarekin partekatzeak dakarren konplexutasunari heltzeko?”*

- Lehen kontzeptua prozesuaren konplexutasunari lotuta doa: berretsi da autoritatea gizarte zibilarekin partekatzea prozesu konplexua dela. Erabaki publikoak hartzea prozesu konplexua da bere horretan, eta konplexutasun hori esperimentatzeko aukera herritarrei ematen zaienean praktikan ikusi da, herritarrekin horrelako deliberazio prozesu bat aurrera eramateko zailtasuna. Izan ere parte-hartzaileen arteko denbora asko eskatzen dute, konfiantza sortzeko, deliberaziora eramango den gaiaren edo erronkaren konplexutasunaren inguruan informatu, ikasi eta aurrera egiteko, deliberazio eraginkorra burutzeko, eta gomendio partekatua emateko.

Eta are gehiago, ziurrenik bi aldeak ohituta ez dauden interakzio moduak eskatzen dituen heinean are konplexuago bihurtzen da prozesua bera. Izan ere, gobernantza eredu berriek antolaera eta egiteko modu berriak eskatzen dituzte; ez gara deliberazio sistema partekatzeaz bakarrik ari, askotan ekintza ere elkarrekin egiteaz ari gara. Eta berrikuntzak beti dakar ausardia berekin.

- Eta bigarrena determinazioarekin lotuko nuke: esperientziatik ikasi da, gizartearekin lankidetzan eta interakzioan jarduteko gobernuen borondatek haratago doan ausardia eta determinazioa (erabakitasuna) beharrezkoak direla horrelako prozesu bat benetako konpromiso politikoarekin aktibatze. Erakunde publiko ezberdinekin izandako hartu emanetatik, horrelako prozesu bat aktibatze aukera eman zaienean, praktikan ikusi da askotan gailentzen direla beldurrak, baita barneratuta dituzten inertziak ere.

Nabarmena da hori, herritarrekin deliberaziora eramateko erronkaren aukeraketan, gobernuak askotan ez baitira ausartzen *“benetako”* den gai bat deliberaziora eramaten, horrek gero izandakoen implikazio politikoengatik gehienetan. Ez gaude ohituta horrelako prozesuak gidatzera, ziurrenik horrek, lankidetzazko gobernantza bat teoriarik balioztatzeaz haratago benetako praktikara eramateko apustua eskatzen duelako. Eta zalantzarik gabe, baita prozesu

hauetan sinetsiko duten lidergo berriak eta benetako kultura aldaketa bat erakunde publikoetan ere.

Beraz, amaitzeko, esan daiteke nahikoa determinazio badagoela autoritatea gizarte zibilarekin partekatzeak dakarren konplexutasunari heltzeko? Posible da bata eta bestearen arteko elkarbizitza orekatu bat? Nik esango nuke inoiz baino beharrezkoagoa dirudiela botereak duen funtzionatzeko modua aldatzea, eta horren kontzientzia badago. Badago gizartearekin lankidetzan eta interakzioan jarduteko borondatea, eta horren isla dira ekintza eta deliberazio partekaturako espazioak. Beste kontu bat da, hortik, autoritatea partekatzerara edo erabaki guneak gizarte zibilarekin zabaltzera dagoen arrakala. Horrek kultura politiko berri bat eskatzen du, beste antolaera bat eskatzen du, erabakiak hartzeko eta erlazionatzeko beste modu bat eskatzen ditu. Tresna berriekin esperimentatzeko ausardia eta lidergoa eskatzen ditu. Posible da bata eta bestearen arteko elkarbizitza orekatu bat? Posiblea den horren mugak ezin dira soilik agintean dauden horien mugetatik etorri, hori esango nuke nik.

Arantzazulabek sustatutako ekintzarekin lotura eta eragina

Atal honetan oso interesgarria izan da, lankidetzazko gobernantzan teoriatik praktikarako jauzia egitean "ausardiaren" ikuspegia agerian jarri izana, bai deliberazio taldean baita praktikan sustatu den esperientzian ere.

Zer esan nahi du lankidetzazko gobernantza "ausarta" izateak?

Deliberazio taldeko gogoetetan irten den termino honek ez du oinarri akademikorik. Ausarta deitu zaionean, gobernu eta gizarte zibilaren arteko lankidetzazko interakzioa beste maila batera eramateaz ari gara; gizarte zibila agenda publikoaren diseinuan beste modu batean inplikatzear, erabakimenean parte hartuz hain zuzen ere. Eta ausarta diogu, horrek eskatzen duelako gobernatzea lankidetzazko, ikaskuntzazko eta ziurrenik esperimentazioko dinamika irekia izatea. Eta horrek guztiak berekin dakar, arestian esan den borondate, determinazio, lidergo eta ausardia bat gobernatzen duten agintarien partetik.

Zein dira horri lotutako inplikazioak GFaren ekosistemako eragile ezberdinentzat?

GFA-ren herri politiken ekosistemako eragile ezberdinek lurraldeko gobernantzaren eraldaketan bakoitzak bere aldetik duen arduran "governantza ausartaren" inguruan zeresana izan dezakeela uste da:

- a] Esperimentazioko ekimenetan lankidetzazko gobernantzaren inguruko ezagutza esperientziala garatuko badugu, zein dira Arantzazulabek esperimentaziorako hautatu gobernantza eredu berritzaile horiek? Eta zergatik diogu ikuspegi "ausartak" direla?
- b] Edo adibidez, zer esan nahiko luke Orkestrarentzat ikerketa ausarta egitea Think Tankeko deliberazio prozesu honen baitan?
- c] Gipuzkoako Foru Aldundia ere zuzenean interpelatzen du erronka honek: erakunde publikoen jarduera, kezka, inertzia, ardura, legimititateak nola lagundu, oztopatu, aberastu, erraztu dezake gobernantza ausarta?
- d] Unibertsitateei ere erronka egiten die gogoeta honek: zein da gure lurraldeak behar duen lankidetzazko gobernantzaren esparru teoriko sendoa izateko jorratu beharreko ikerketa? Eta esparru teoriko horretan jaso al daiteke "governantza ausartaren" hurbilpenik?
- e] Gizarte eragileak (ALC, Sinnergia, Globernance, Arantzazulab,...): gobernantza "ausartak" zein kolaborazio edo antolaera eskatzen du ekosistemako eragileen artean, eraginkorra izateko?

Erantzuna bilatu beharreko galdera interesgarriak Gipuzkoak behar duen lankidetzazko gobernantzaren ereduak guztion proiektua izan behar badu.

ONDORIOAK

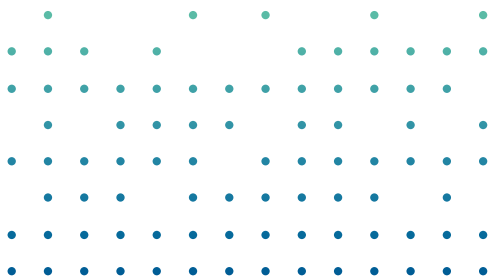
Lankidetzazko gobernantza praktikan lantzean ateratako ikaskuntzak jasotzen dira kapitulu honetan. Begirada praktikotik, erakunde publiko, gizarte eragile eta herritarren artean erakundetutako lankidetzazko eredu honen inguruko behaketak egin dira bi espaziotan: erakunde publiko eta eragile sarearen arteko deliberazio partekatua ematen den espazioan, batetik (Kultura politiko berriari buruzko deliberazio taldean); eta bestetik, erakunde publikoen eta herritarren artean erabaki publikoak hartzeko demokrazia deliberatiboko prozesuan (Arantzazulabek gidatu duen eta deliberazio taldera eraman duen esperimentazioko egitasmoan).

Ikaskuntza nagusiak hiru atal ezberdinetan banatzen dira:

(1) Lankidetzazko gobernantza praktikara eramatean jakintza mota ezberdinak uztartzeak duen garrantzia (teoriko-akademikoa, esperientziala eta prozesukoa), gizarte kapitala indartzeko, ezagutza berria garatzeko zein emaitza eraginkorragoak lortzeko. (2) Bigarren, konfiantza lankidetzazko gobernantza garatzeko oinarritzko elementua dela konfirmatu da, eta elkarren arteko lotura positiboa ondorioztatu da. Eta hori ezinbesteko baldintza da kultura politiko berri bateranzko oinarrian. (3) Eta hirugarren, lankidetzazko gobernantzak autoritatea gizarte zibilarekin partekatzeak dakarren heinean, horren konplexutasunari heltzeko beharrezko ausardia eta determinazioaren inguruan ikaskuntza ezberdinak jaso dira, teoriatik praktikarako jauzia ematean sortutako erronka eta zailtasunak agerian jarri.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Gastil, John and Peter Levine (2005). *The Deliberative Democracy Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [2] Carson, Lyn and Stephen Elstub (2019), "Comparing participatory and deliberative democracy", *new Democracy Research and Development Note*, new Democracy Foundation, <https://www.newdemocracy.com.au/wp-content/uploads/2019/04/RD-Note-Comparing-Participatory-and-Deliberative-Democracy.pdf>, accessed 11 November 2019.
- [3] *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Catching the deliberative wave*, OECD
- [4] Landemore, Hélène (2012), *Democratic Reason: Politics, Collective Intelligence, and the Rule of the Many*, Oxford: Princeton University Press.
- [5] Mercier, Hugo and Hélène Landemore (2012), "Reasoning Is for Arguing: Understanding the Successes and Failures of Deliberation," *Political Psychology* 33(2).
- [6] Knobloch, Katherine R., Michael L. Barthel, and John Gastil (2019), "Emanating Effects: The Impact of the Oregon Citizens' Initiative Review on Voters' Political Efficacy", *Political Studies* 2019: 1-20.
- [7] Suiter, Jane (2018), "Deliberation in Action – Ireland's Abortion Referendum", *Political Insight*, September 2018: 30-32.



7. KAPITULUA

Gizarte antolatuaren partaidetza: Nola gauzatu erakunde publikoek eta eragile sozialek partekatutako gobernantza. Badalab kasua

MIKEL IRIZAR

SARRERA

Kultura Politiko Berriaren (KPB) Think Tank honetan azpizalde batek landu du bereziki nola lortu daitekeen herritarren eta gizarte antolatuaren partaidetza aktiboa lankidetzazko gobernantzan. Abiaturuko diagnosian argi dago jasoa kultura politiko zaharraren ezaugarri makur bat, alegia, herritarrek eta gizarteak erakusten duten desatxikimendu gero eta handiagoa politika instituzionalari eta gai publikoei buruz. Hau zioen 2020ko ekainean lehen bilkuran aurkeztu zen laneko dokumentuak:

“Gaur egun nagusi den kultura politikoaren ezaugarri behinenak funtsezko bi ideietan laburbil daitezke: desatxikimendu politikoa eta egitura publikoen ezintasuna, globalizazioaren testuinguruan planteatzen diren erronka ekonomiko, sozial eta politikoei erantzuteko”.

(Lanerako 0. dokumentua, 2020.06.17)

Erakunde publikoetan indartzen ari da ezintasun sentipena, alegia, gizartearentzat baina gizarterik gabe egindako politika publikoa gero eta gehiago dela administratze hutsa eta ez politika. Hain zuzen, kezka horren ondorio da lankidetzazko gobernantzaren bila aritzea sistema politikorik garatuenetan.

Lankidetzazko gobernantzak, hain zuzen, bilatzen du herritarrak eta gizarte antolatua partaide aktibo izatea interes orokorreko gaietan, erakunde publikoekin maiztasun eta konfiantza handiko solaskidetzara irakitzeko, eta elkarrekin deliberatzea estrategiaren inguruan, norabidea eta ekinbideak demokratikoki adosteko. Erronka da: bilatzetik harago, nola lortu gizartearen aktibazioa desatxikimendu garaioetan?

Erantzunak ertz asko ditu, eta ez da azkenetakoa izango ahaleginaren zintzotasuna. Kultura politiko zaharrearri sarri egin da partaidetzaren erabilera kosmetikoa, eta paradigma aldatzeak arrisku handiagoak hartzea eskatzen du; bai erakunde publikoen aldetik, boterea monopolizatzeari uko egiteko, eta baita eragile sozialen aldetik, aldarri soilaren erosotasunetik erantzunkidetasunera igarotzeko. Alde horretatik KPB Think Tank honi aitortu behar zaio baduela zintzotasun aski emaitza esanguratsuak ahalbidetzeko.

Gizartea aktibatzeke erronkak baditu zailtasun eta pizgarri erantsiak Euskal Herrian. Zailtasunen artean dago Hegoaldean duela 40 urteko instituzionalizazio fasean sortu zen “Xibertako arrakala”²⁶ erakunde publiko eta eragile sozialen artean, eta horrek utzi duen konfrontazio sistematikorako joera. Pizgarri nagusia da, aldiz, gizartean bizirik dagoen herri kontzientzia eta herrigintzaren premia, lankidetzazko publiko-soziala lehentasunezko helburu bihurtzen duena. Bi sektore kontrajarrion erresultantea positiboa izan dadin baldintza egokiak sortzen ari dira, eta joera hori areagotzeko tresnen artean dago gobernantza berriarena. Testuinguru honetan aztertuko dugu Badalab kasua.



²⁶ https://eu.wikipedia.org/wiki/Xibertako_elkarriketak

METODOLOGIA-IDEOLOGIA

Ahaleginaren zintotasunari zor, egokia iruditzen zait esplizitatzea nondik dagoen idatzita atal hau.

Metodologiari dagokionean, ekintzatik abiatzen da eta ekintza aberastea du helburu. Abiapuntuaren eta helburuaren artean etengabe egon da hausnarketa, hain zuzen ekintza optimizatze eta aldiro ikasgaiak ateratzeko; eta atal honen funtzioa da egindakoaren kronika eta gogoeta jasotzea, hurrengo egitekoaren inspirazio izan dadin.

Osagai metodologiko nagusia *elkarreragina* izan da, Badalab laborategia sortu ahala galdera eta ikaskuntza berriak eraman ditugu KPB Think Tankera, eta honengandik jasotako ekarpenak laborategiaren sorkuntzan erabili dira, joan-etorri aberasgarrian.

2020ko udatik 2021ekora sinkronian joan dira bi prozesuak, eta horrek ahalbidetu du elkarreragina handia izatea. Denbora tarte horretan Badalaben eraiki da gobernantza esperimendu aurreratu baten bertsio ausarta, ekintzan dauden erakunde publiko eta sozialen artean; eta ekintza ahaltsu horrek hainbat unetan lagundu egin dio Think Tankari bere planteamenduak lurreratzeko. Agerikoa izan zen hori 2021eko otsailaren 17ko KPBren saioan, ordura arteko metodologia kuestionatu genuenean. Estrategia eta ikerketa arduradunak hau adierazi zuten:

“Ikuspegi teorikotik, adituak etorri direnean, haien mintzaldiak [...] eta gogoetak orokorregiak ziren behar dugun ekintza mailarekin bat egiteko”.

(Badalab, Memoria 2021.02.17)

Elkarrizketa bizia izan genuen eta tartean neronek aitortu nuen:

“Askotan [...] esaten diot kanpoan badela gobernantzari buruzko ezagutza, baina hurbiletik gobernantzan lan egiten dugunon ezagutzaren aberastasuna falta zaiola”.

Eztabaidan nabarmena izan zen ekintzatik hurbilen geundenon eragina aditu akademikoen pisua orekatzeko ekintzaren pisuarekin. Alde horretatik saio hura gure baitakoa (kanpo aditurik gabe) izatea eskertu egin zuten lantaldeak, eta hurrengo saioetan ekintza propioen inguruan gehiago jardun beharra ondorioztatu zen.

Alderantziko norabidean ere, eta bereziki 2021eko udaberrian, Badalab eratzeko batzordera argi iritsi zen KPBren eragina, dinamika batean zein bestean partaide ginen bi pertsonen bitartez. Sortuko zen erakunde berria

nola gobernatu etengabe lantzen aritu ginen eta bide horretan oso presente geneukan Think Tanka. Gobernu batzordearen barne dokumentu batek hau dio:

“Badalab gobernu batzordearen eta KPB Think Tankaren agendak bat datoz 3-4 hilabeteko epean laborategiaren gobernantza eredia argitzeko. Bi puntu nagusi dira argitu beharrekoak:

- *Nortzuk izango diren gobernantzaren partaideak, eta nola banatu erabakimena haien artean;*
- *Zein forma juridiko erabiliko den”.*

(Badalab, barne dokumentua 2021.02.20)

Eta dokumentu berean aurrerago:

Badalaben gobernantza esperimendatzeko prozesuan Gobernu batzordearen funtzioa izango da bidegurutzeetan aukerak egitea, eta KPB Think Tankarena litzateke aukera horiek bideratzeko behar diren espazioak eta ekarpenak eskaintzea.

Gero ikusiko den moduan, elkarreragin honen ondorio izan da Badalab arrakastaz eratu izana, eta ekintza esperimendu aurreratu bat izatea une honetan gobernantza partekatua esploratzeko. Hemen azalduko dena litzateke esperimenduaren lehen fasea, prototipoa eraiki artekoa. Dagoeneko sartu da artefaktua proba fasean, eta hor ere KPBren laguntza eta monitorizazioa izango ditu, esperimenduaren ikasgaiak maximizatze aldera.

Ideologiari dagokionean, *herrigintza* dago guztiaren oinarrian. Labur, globalizazioaren eragin kaltegarriak gero eta nabarmenagoak dira: aberastasunaren kontzentrazioa, kontrol demokratikorik gabeko erabakiguneak indartzea, ultraliberalismoa, planeta suntsitzea, uniformizazioa eta menpekotasun digitala... Joera horiei aurre egiteko *“tresnarik egokiena lurraldeak dira, eta lurraldeen gainean trinkotzen diren komunitate eraldatzaileak”*, Jean Pierre Claveranne prospektiban adituak Eusko Ikaskuntzaren mendeurreneko kongresuan proposatu zuten moduan (Baiona, 2018.02.17).

Euskal Herria litzateke lurralde horietako bat, eta bertan komunitate eraldatzailea trinkotzea da gure aukera. Berez, ikuspegi ideologiko honek uztartzen ditu gure ekimen politiko eta sozial asko, euskararen eta euskal kontzientziaren iraupena ezin dira ulertu ikuspegi hori gabe. Eta, nahiz arrakala politiko sakon batek zeharkatu dituen gure historiaren azken hamarkadak, komunitate aurreratuenak gobernantza berri baten bila hasi diren

honetan, gu ere ari gara berreskuratzen lankidetzak publiko-sozialerako baldintzak eta gaitasuna.

"... ari da eraikitzen lurralde gobernantza demokratikoa, zeinak oinarri gisa baititu garapen komunitario jasagarria eta lurraldetasuna. Gobernantza horren moldea litzateke parez pareko lankidetzan jartzea gai edo esparru batean dauden interes talde guztiak eta elkarrekin lantzea diagnosis eta egitekoen plangintza; ondoren, eragile bakoitzak beteko du dagokion funtzioa, eta berriro elkarrekin egingo dute jarraipena eta ebaluazioa. Modu horretan lortzen da indar sozial autonomoa eraikitzea, interes handien aldean joko zelai propioa hesitzea eta erantzun komunitarioak ahalbidetzea".
(Berrindartu eta jauzi. Topalabe taldea, 2020)

AURREKARIAK

2015eko uztaillean Gipuzkoako Foru Aldundiak Hizkuntza Berdintasuneko zuzendari izendatu ninduen. Euskara biziberritzeko prozesuan ekintzaile gisa nuen ibilbidea kontuan hartuta, eskatu zitzaidan bereziki zubigintzan aritzea Aldundiaren eta eragile sozialen artean. Izan ere, zuzendaritzako mahaiaren beste aldean egona nintzen eragile sozial gisa nire aurreko lau zuzendariekin. Era berean, Gipuzkoako Kutxan hizkuntza arduradun izan nintzenean, Aldundiarekin lankidetzak instituzionalean aritu nintzen, eragile sozialekin zubiak eraikitzen.

Alde horretatik, ibilbide ezohiko samarra zen nirea, ohikoagoa izan baita Xibertako arrakalaren alde batean ala bestean irautea. Eta Aldundiaren enkarguak nire posizio hori aitortu eta baliatu zuenean erantzukizun berezia sentitu nuen, iraganeko harresiak botatzen laguntzeko aukera aparta eskaintzen baitzidan. Akiulu horren eraginak eraman nau 5 urte geroago KBP Think Tankaren aukera baliatzera, eta hango ikaskuntzen bultzadarekin gobernantza partekatua garatzeko ahaleginean buru-belarri jardutera.

Ni Aldundira iristerako neke zantzuak nabari ziren euskararen prozesuan eta krisi aktiboaz hitz egiten hasiak ginen: arazoak zeudelako *krisia*, soluzio bila genbiltzalako *aktiboa*. Gogoeta askoren artean, bidegurutzearen ideia ari zen nagusitzen, alegia, euskararen prozesua zegoen puntuan erabaki beharra zegoela edo jauzi sendo eta arrakastatsua egitea normalizaziorantz, edo prozesua higitzen uztea harik eta atxikimendurik eta erabilerarik gabeko ofizialtasunean ito arte.

Zuzendaritza hartu eta berehala, eragile sozialekin adostu genuen deliberazio prozesu bati ekitea, galdera honekin: "Zer egin behar dugu desberdin eraginkorrako izateko?" Galderak berak pista argiak ematen ditu.

Alde batetik, *gu kolektibo* bat adierazten du. Askotan gertatzen da besteen hobetzekoak errazago identifikatzen direla norberarenak baino. Kasu honetan helburua zen hobetzeko komunak bilatzea, euskararen prozesuko eragile guztiak barne hartuta. Bigarren puntua zen gauzak *desberdin* egin beharra, hau da, berrikuntza moldeak hobestea ordura artekoa errepikatze soiletik harago. Honekin gaingitu nahi zen joera hedatu bat, alegia, arazoa baliabide ekonomikoen muntara mugatzekoa. Eta, azkenik, *eraginkorrako* izatea zen helburua, hau da, zailtasunei aurre egiteko gaitasuna berreskuratzea, iraganean eruz izandakoa eta urteen poderioz apaltzen ari zena.

Hiru urte iraun zuen deliberazio prozesuak eta emaitza bikainak utzi zituen. 2018ko udazkenean ohar hauek idatzi nituen:

"Prozesua bere hirugarren fasean dago eta partaide guztien aldetik sekulako konpromisoa erakutsi da: 3-4 saio egin dira fase bakoitzean (4-5 ordukoak) eta bataz beste 35-40 ordezkari bildu dira saio guztietan. Horrek esan nahi du hausnarketa partekatuan emandako orduak bakarrik batuta, hirugarren fase hau amaitzean sektoreak inbertituak izango dituela 1800 ordu inguru, ordezkari kualifikatuenak. Dirutan, Aldundiak berak jarri duena baino gehiago. Prozesuaren emaitza nagusia, ordea, kualitatiboa da. Lehen fasearen hasieratik hirugarrenaren une honetara bilakaera esanguratsua nabari da: partaideen artean konfiantza sortu da, epe ertain/luzeko etorkizunean jarri da fokua, berrikuntza parametrotan egin da hausnarketa, ikuspegi kolaboratiboa nagusitu da..."

(Barne dokumentua. PalankaLab)

Zehazki, lau eragile sozialek proposatu zuten, bakoitzak bere aldetik, hizkuntza eta berrikuntza lotuko zituen zentro egonkor bat sortzea.

Guk prozesu hori egin bitartean, Aldundiak Etorkizuna Eraikiz ekimena abiatu zuen, ikuspegi estrategikoa lantzeko berrikuntza dinamika kolaboratiboa. Hori zen guretzat ekosistema aproposa aurrera egiteko, dokumentu berean idatzi nuen bezala:

"EE ekimenaren metodoa honela laburtuko nuke: lehenik, begirada luzatzea etorkizuna antzemateko; bigarrenik, ekimen aurreratuak identifikatzea, haiekin esperimintatzeko; azkenik, ondorioak

epe labur/ertaineko politiketan txertatzea, gizarte eraldaketan eragiteko. Palanka prozesuaren hirugarren fasea bete-betean kokatzen da metodo horren logikan. Begirada luzatu ondoren, ekimen aurreratuak identifikatzen ari dira; hurrengo lana litzateke haiekin esperimentatzea”.

Bi bideak uztartuta, 2019a hasterako bazegoen Aldundiaren enkargu formalak ideia proposatu zuten lau eragile sozialei Ibili laborategiaren diseinua elkarrekin egiteko. Hori da Badalaben ernamuina.

GOBERNANTZA BERRIAREN ERAIKUNTZA

Laborategiaren diseinua amaituta zegoen 2019arekin batera eta hurrengo urtearen hasieran aurkeztu zitzairen aldundiko arduradun desberdinei. Proiektuak harrera ona izan zuen, baina kostak egiten zen erakundearen mapan kokatzea, gauzatzeari begira. Izan ere, Etorkizuna Eraikiz ekosistematik kanpo sortua zen eta beste zuzendaritza baten ekimenez; horrenbestez, ez zegoen argi nori zegokion proiektuaren ardura hartzea.

Impasse horretatik irtete aldera, Hizkuntza Berdintasuneko Zuzendaritzak lizitazio bat atera zuen laborategiaren diseinua gauzatzeko, eta Soziolinguistika Klusterrari (SLK) esleitu zion, lau eragile sustatzaileen proposamena gauzatu zezan. Horrekin batera, laborategiaren behin behineko gobernu batzorde bat eratu zen, Aldundiaren bi zuzendaritzen (Hizkuntza Berdintasuna eta Estrategia) eta lau sustatzaileen artean, gauzatze prozesua gidatzeko. Une horretan SLKren lehendakari ari nintzen, eta Aldundiak proposatu zidan batzordekide izatea, oraingoan ere zubi gintzan aritzeko. Une kritikoa honetan dagoeneko antzeman daiteke egoera gobernatzeko modu adostu bat, gero etorri dena iragarritz.

Egutegian bateratsu, hau da, 2020ko uda aurretik abiatu zen Kultura Politiko Berriaren Think Tanka, eta hemen ere partaide izatea proposatu zidaten. Taldearen jardura eta estiloa definitu ahala konturatu nintzen ekosistema ezin hobea zela Badalab laborategia anbizioz eta ausardiaz eraikitzeko, bi ekimenen arteko lotura estua biezat izango zela mesedegarri. 2020a bukatzerako Badalab txertatuta zegoen KPB Think Tankaren intereseko esperimentuen artean.

Une horretan iritsi zen bultzada erabakigarria. Aldundiak erabaki zuen Badalab kokatzea Etorkizuna Eraikiz beste erreferentziako zentroen mailan, baliabidez eta lehentasunez, eta 2021eko uda aurretik laborategia

eratzeko agindua eman zuen. Horretarako Etorkizuna Eraikiz eta Think Tanken sustatzailea, Xabier Barandiaran, bildu zen taldera eta bion arteko lankidetzak oso eraginkorra izan zen prozesuan, KPBn lantzen ari ginen norabidean anbizioz jokatzeko. Esan eta egin, uztailaren 21ean sinatu zen partzuergo eratzeko hitzarmena, eta egun berean bildu zen Gobernu Batzorde ofiziala, lehen erabakiak hartzeko; besteak beste, ni izendatu ninduten partzuergoaren lehendakari.

Emitza eta epea ikusita, aurtengo lehen seihilekoa lasterketa harrigarria izan da. Laborategiaren diseinua bazegoen, baina lurreratzea behar zuen eta zehazte lan mardula egin da: ekintza plana eta egitasmo estrategikoa, metodologia, lantaldea, finantzazioa, egoitza... Eta horrekin batera, neurri oso handian KPB Think Tankari esker, ibilbide bikaina egin da laborategiaren gobernantzari dagokionean. Atal berezia merezi du gai honek.

ERAIKI DEN GOBERNANTZAREN BI ARDATZ

Laborategiaren diseinuan aurreikusi zen laborategia fundazio gisa egituratzea, gainerako erreferentziako zentroen antzera. Etorkizuna Eraikiz ekosisteman homologatzea eta eraginkor izatea hartu zen lehentasun.

“Ibilin egitura juridikoa fundazioa izatea proposatzen dugu, gainerako erreferentziako zentroetan bezala. Erreferentziako zentro izateak Etorkizuna Eraikizeko eskeman txertatzea ekarriko luke, eragiteko gaitasun handia izatea, harremanak lantzeko erraztasunak, beharrak detektatzeko arintasuna... Funtsean, igurtzia errazteko neurri bat proposatzen ari gara. Izan ere, horrek eskainiko du erreferentziako zentro ezberdinen artean proiektuak elkarlanean garatzeko aukera handiagoa, eta erabakiguneetan hizkuntzen inguruko ikuspegia lehen mailan presente dagoela bermatuko luke”.

(Ibili azken txostena)

Dena den, deliberazio prozesua eta diseinua lankidetzan egin ondoren, argi zegoen proiektuan laborategiaren gobernantzak erantzun behar ziola lankidetzako gobernantza ereduari:

“Gutxienez, hiru hanka hauek eduki beharko lituzke gobernantza eredu horrek: administrazio publikoa (Gipuzkoako Foru Aldundia eta, behar bada, bestelako administrazio publiko batzuen

ordezkaritza), eragile sozialak (euskalgintzako elkarte, enpresa eta eragileak), ikerketa guneak (unibertsitateak, zentro teknologikoak...)”.

KPB Think Tankaren eta Badalaben bideak gurutzatu zirenean, gai hau behar bezala garatzeko baldintzak sortzen hasi ziren. Eta baldintza horiek anbizioz baliatu dira, erakunde baten gobernantza soiletik harago egiturazko arazoei aurrerabideak bilatzeko.

Eraiki den ereduaren ardatz bat ideologikoa izan da, eta eragin du *lankidetzazko gobernantza* kontzeptu estandarra irakurtzea Euskal Herrian interes berezia duen *lankidetzazko publiko-sozialaren* betaurrekoekin. Askotan aipatu da euskal komunitateak bizirauteko izan duen erresilientzia historian zehar. Gutxiago azpimarratzen da erresilientzia horretan hizkuntzarekiko atxikimenduak izan duen zentraltasuna eta eragin duen gizarte ekimena. Hau oso agerikoa da xx. mendearen bigarren erdian: euskara batua, ikastolak, gau eskolak eta euskaltegiak, euskara elkarteak, komunikabide tokikoak eta nazionalak, enpresetako euskara planak... Dinamika askotarikoa eta indartsua abiatu zen 60ko hamarkadan, eta 80koan erantsi zitzaizkion autogobernu erakundeek jarritako baliabide eta arauak. *Lankidetzazko* hau beti optimoa izan ez bada ere, motor horrek eragin du euskararen biziberritze prozesu modernoak, munduan erreferente bihurtu dena.

Aurrera begira ere, gizarte ekimena eta erakundeen ahalmena dira herri garapenerako dauzkagun bi hankak. Biak sinkronizatuta gorputz sozial beraren zerbitzura jartzea da garapen komunitarioan aurrera egiteko bermea. Baina *lankidetzazko* horrek zailtasunak ditu, lehen aipatu diren barneko tentsioez gain baita testuingurutik datozenak ere. Hain zuzen, gurean dagoen gizarte ekimenaren tamaina ez da ohikoa gure inguruko herrietan, eta guretat *soziala* den hori haiek ulertzen dute *privatu* moduan. Eta ez dira gauza bera. *Publiko* ez den guztia, *ez-publiko* da. Eta honen barruan, badago *soziala* —gizartearen bultzada eta kontrola dituen— eta *privatua*, hau da, interes partikularrez egiten dena.

Gure erakunde publikoen eta eragile sozialen artean dagoen kontzertazio maila susmagarri gertatu zaie sarri, esaterako, Europar Batasuneko fiskalizazio organoei, lehiarik gabe transferitzen direlako baliabide publikoak esku “*privatuetara*”. Premiazkoa da bertute handiko gure berezitasun hori juridikoki ere babestea, *lankidetzazko publiko-soziala* konfiantza ematen duen esparru segurua izan dadin. Hemen garrantzi handia hartzen du arkitektura juridikoak.

Bigarren ardatza koherentziarekin lotzen da, eta izan zen Badalaben genesi kolaboratibo ezohikoa baliatzea

laborategiaren gobernantza esperimentazio kasu bihurtzeko, testuinguru horrek ausardiarako aukera eman zezan. 2021eko otsailean honela azaldu nuen ideia hau, Think Tankerako idatzi nuen barne dokumentu batean:

*“Kasu honek, gainera, aukera ematen du gobernantza berriaren ardatzeko korapilo bati heltzeko. Lankidetzazko gobernantza da gaur egun nagusitzen ari den kontzeptua, seguruenik lankidetzazko modu askotan uler daitekeelako; berdin balio du indar-erlazio simetrikoak edo hierarkizatuak izendatzeko. KPB Think Tank hau ekimen berritzailea izanik, dagokion eronka da harago joatea eta esperimentatzea gobernantza **partekatua**, hau da, interes desberdineko edota kontrajarriko taldeak berdintasun baldintzetan biltzea deliberazio gune autonomotan, deliberazio horren ondorioak erabakiguneetan gauzatzeko konpromisoarekin. Horrela egingo balitz, **esperimentuak emango luke muga berri bat esploratzeko aukera: ea egingarri den erakunde publikoek beraien kontroletik kanpo legokeen deliberazio autonomoaren emaitzekin konprometitzea**”.*

(KPB Badalab gobernantza 2)

Puntu honetan uste dut izan dela bereziki erabakigarria KPB Think Tankak sortu duen ingurunea. Hori gabe, Badalab eratuko zen, noski, baina molde ohikoagotan (seguruenik fundazio baten bidez), eta mugak esploratzeko anbizioz gabe. Aldiz, adostu den gobernantza ereduak eta eman zaion egitura juridikoa balio handiko aurrekaria dira *lankidetzazko gobernantzaren* garapenerako, esperimentuaren lehen fase hau dagoeneko oso argigarria izan da eta ikasgai asko utzi ditu, kapitulu honen azken atalean sistematizatuko ditugunak. Eta laborategia atalearekin esperimentua bigarren fase batean sartzen da, irudikatutako gobernantzaren engranajea probatu egingo da eta jardunean findu, hau ere Think Tankaren monitorizazioarekin. Esperimentatuz berritzailea izanik laborategiaren egitekoa, bere gobernantza eraikitze prozesua izaten ari da esperimentazio horren emaitza esanguratsua.

GOBERNANTZAREN ZEHAZTAPENA

Azter dezagun nola zehaztu den orain arte Badalaben gobernantza. Jatorrian *erakunde publikoak* eta *eragile sozialak* zeuden, aliantza estrategikoaren bi hankak; eta bidean hirugarren multzo bat gehitu zaie, *bidelagunak* deitu duguna, hau da, aurreko multzoetan berriaz sartu

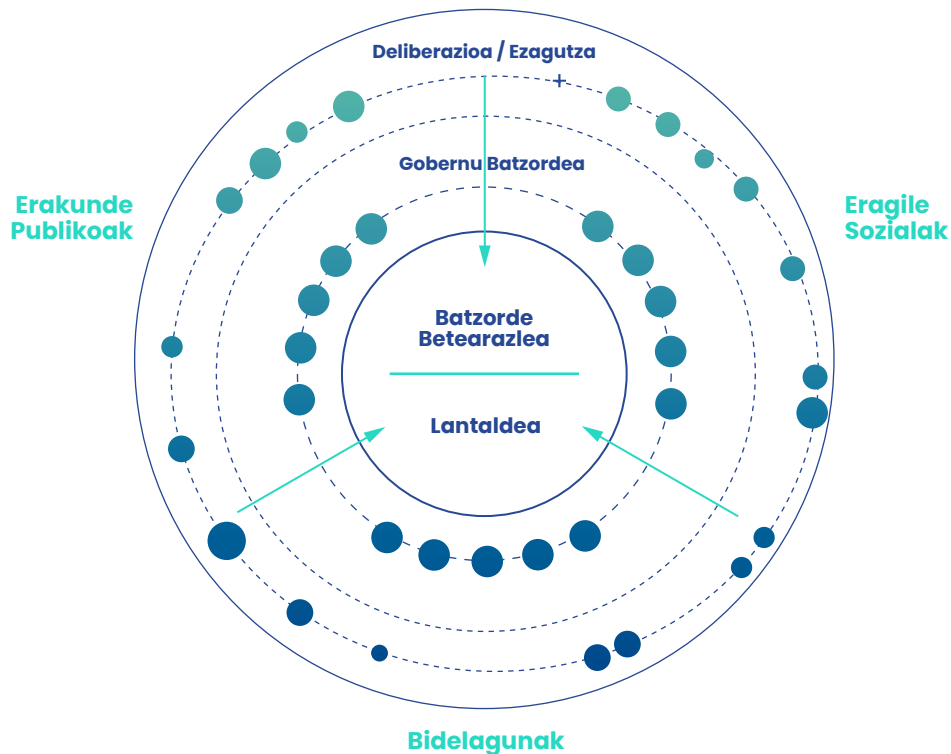
ez arren, hizkuntza eta gizarte berrikuntza uztartu nahi dituen ekimenean interesa eta ekarpena jar dezaketen erakundeak. Hirugarren multzo honen partaideek berezko balioa dute eta hori eranstean diote ekimenari. Baina gobernantza terminotan, badago faktore erantsi bat, "geometrikoa": hiru puntu beti dira plano bat, horregatik hiru hankako mahaia beti dago orekan. Bi multzoren arteko lankidetzak badu konfrontaziora edo hierarkiaziora jotzeko arriskua, eta hori saihesteko lagungarria da hirugarren hanka, bestelako eragile batzuk partaide izatea gobernantzan, hiru erpineko triangeluak jokaleku berriak eskaintzen baititu interes desberdinak uztartzeko.

Aldi berean, gobernantza klasikoaren bi geruzei, *erabakimena* eta *exekuzioa*, hirugarren bat erantsi zaie: *deliberazioa*. Eta hirugarren geruza honek pisua

hartu du, neurri handian Think Tankaren jardunean *adimen kolektiboa* edota *erantzunkidetasuna* bezalako kontzeptuetan azpimarra jarri dugulako. Lankidetzak publiko-sozialaren helburu politikoari oinarri zientifikoa ematen dio adimen kolektiboaren aitortzak, eta balioa eranstean: lankidetzak ona da adostasuna eraikitzea eta indarrak metatzea eskatzen duelako; gainera, ondo antolatutako deliberazio baten bidez egiten bada, arazoentzat soluzio hobekak aurkitzeko tresna ere bada. Eta modu horretan aurkitutako soluzioekin deliberazioko partaide guztiak konprometitzen dira, denena delako soluzioa eta hura gauzatzeko ardura.

Honenbestez, hiru sektoreko eta hiru geruzako gobernantza ereduak adostu da Badalabentzat:

1. irudia. Badalaberen gobernantza ereduak



Iturria: Badalab. Egitasmo estrategikoa, 2021eko maiatza.

Eredu honetan bi ezaugarri nabarmendu behar dira: alde batetik, sektoreen arteko parekotasuna eta hegemoniarik eza, erabakiguneari dagokionean; eta bestetik, ezaugintza (*knowing*) deitu dugunaren garrantzia hiru geruzen arteko alineazioa zaintzeko.

Hegemoniarik eza elementu oso berritzailea da lankidetzaren publiko-sozialean. Argitu behar da arlo publikoari atxikitako erakunde bat sortu dela, legetasun eta finantzazio aldetik sektore publikoan kokatzen dena. Eta ez da ohikoa, sortze prozesuan nabaritu den bezala, erakunde publiko batek halako egitura bat sustatzea, babestea, eta finantzatzea, eta erabakiguneari gehiengorik ez izatea. Aitortu eta txalotu dezagun Gipuzkoako Foru Aldundiak izan duen adorea, halako urrats ausarta egiteko. Bigarren elementua, *ezaugintza* deitu duguna, litzateke deliberazioaren sustatze sistematikoa, ezaugintza berria modu kolektiboan sortzeko. Uste dut gobernantza berriaren funtsezko elementu bat dela hau, eta kudeaketaren egituraren txertatu behar dela modu egonkorrean, iraganeko beste osagai batzuekin gertatu den bezala, hala nola komunikazioarekin, kalitatearekin edota gizarte erantzukizunarekin. Orain esperimentatzea dagokigu nola antolatuta eta sustatu behar den deliberazioa, erakargarria izan dadin, eta definizio prozesu hau Think Tankaren baitan burutuko da, berriro elkarreragin aberasgarria.

Pentsatzekoa da deliberazioak oinarri teknologiko aurreratua beharko duela, eragileak eta herritarrak ekosistema digital bateko parte bihurtu daitezkeen, eta aukera izan dezaten iritzia erraz eta modu eraginkorrean emateko. Komunitate digital horrek behar lituzke gero formatu fisikoak, gaien edo egitasmoen arabera lanean arituko direnak, adimen kolektiboak garatzen, erabakiguneari eta kudeaketa taldean eragiteko. Eragin hori efektiboa izan dadin, deliberazioko eragileak lotuta egongo dira luku forman erabakiguneko partaideekin, komunikazioa eta artikulazioa bermatze aldera. Lanketa honetan dago gobernantza eredu partekatua erronka nagusietako bat.

Osagai hauekin guztiekin mamitu den gobernantza konplexua ez da nolana ere egitura juridiko bihurtzen. Alde batetik, baldintza bat zen erakunde berria *arlo publikoan* kokatzea, diru publikoaren erabilera berme eta kontrol guztiekin gauzatzeko, arrisku eta susmoen gainetik. Baldintza honek lehen filtro bat jartzen zien aukera posiblei. Bigarren baldintza zen egitura juridikoak babestu behar zuela gobernantzaren *izaera partekatua*, hierarkiari gabeko erabakimena. Hirugarren erronka zen erakunde publiko eta sozialak elkarrekin gobernatzen jartzea, baina jardunaren onuradun, hornitzaile edo bezero izateko aukera galdu

gabe. Eta azkenik, egitura juridikoak *malgutasuna* behar zuen konplexutasun honi tarte egiteko, eta denboran zehar moldatzeko aukera emateko. Baldintza horiek guztiak batera betetzen ditu *partzuergo* egiturak eta hori da Badalabentzat hobetsi dena.

IKASKUNTZAK

Egindako ibilbidea aztertuta, ikaskuntza hauek — gutxienez— atera daitezke lankidetzazko gobernantzarako modu berritzaileak eraikitze prozesuen inguruan:

- **Ausardiak babesa behar du**

Eraldaketa berritzailearen osagai saihestezina da arriskua. Hainbestera, ze egin nahi den aldaketa bati ez bazaio arriskurik ikusten, aztertu behar litzakeela ea benetan aldaketarik dakarren. Eta arriskua deseroso egiten da, ez gaude arriskuak hartzen ohituta, bereziki esparru publiko-sozialean. Berrikuntza nahi duenak ausardia behar du, arriskuari heltzeko eta apustuari eusteko, are gehiago arduradun publikoa bada. Eta ausardiak babesa behar du; edo, beste aldera esanda, *babesak ausardia ematen du*. Badalaben kasuan uste dut bistakoa dela azken esaldia: Think Tankaren babes akademikoa eta kontzeptuala izan ez balitz, laborategiak helburu apalagoak izango zituen gobernantzari dagokionean; edota landutako gobernantza ausartak eragile sozialen babesa izan ez balu, nekez iritsiko zen Gipuzkoako Foru Aldundia iritsi den punturaino erabakimena partekatze bidean.

- **Ekintzak gogoeta behar du; eta gogoetak, ekintza**

Duela urte mordoska, Joshua Fishman soziolinguista nazioartean ospetsuak esan omen zion Mikel Zalbide lankideari:

“Euskararen dinamika indartsua da; oso ekintzaileak zarete, eta elefante baten gorputz indartsua daukazue. Baina gutxi pentsatzen eta ikertzen duzue, zuen elefante horrek txori baten burutxoak dauka”.

(Mikel Zalbidek berak kontatua)

Esparru askotan gertatzen zaigu gauza bera, berehala jotzen dugu ekintzara. Tarteka, ordea, ohartzen gara gogoetaren beharraz, eta orduan joera dugu zuzenean akademiara jotzeko, sarri nazioarteko zientzialarien bila. Bi joeren arteko tentsio hau, lehen nabarmendu denez, oso presente egon da Think Tankaren lanean, “aditu vs.

aritu” edota “unibertitate vs. lanbide heziketa” bezalako dikotomiak erabili ditugunean. Esango nuke bidea egin ahala oreka egokia erdietsi dugula joera hauen artean: kanpo adituen ekarpena erlatibizatzeke gai izan ginen eta barne taldearena balioesteko; presente izan dugu uneoro taldearen jarduna lotu behar zela ekimen errealekin; eta, kapitulu honi dagokionez, antzeman dugu Badalab kasuaren garrantzia, lehenetsunezko emaitzen artean kokatzeraino. Ni bezalako ekintzaile batek tokia aurkitu du gogoeta talde honetan, eta ekimen zehatz batek eragin handia jaso du zuzen-zuzenean gogoeta paraleloak eman duenetik. Aurrekari ezin hobea iruditzen zait jokamolde hau: ekintzak gogoeta sustatzea, eta gogoetaren emaitzekin ekintza aberastea.

• Lankidetzazko gobernantza eta gobernantza partekatua

Har dezagun lankidetzazko gobernantzaren definizio ezagun bat:

“Lankidetzazko gobernantza gobernantza mota bat da, non eragile publikoek eta pribatuek kolektiboki lan egiten duten adostasunera eta deliberaziora bideratuta, politika publikoak diseinatu edo gauzatu eta ondasun publikoak hornitzeko legeak eta arauak ezarri nahian”.

(Ansell & Gash, 2007)

Azpirarrazten da elkarlanean eta kolektiboki lan egitea, baina zehaztu gabe lankidetzazko horren nolakotasuna. Esan daiteke malgutasuna uzten duela lankidetzazko forma desberdinak har ditzan. Batzuk *partaidetza* kontzeptutik hurbilago —hau da, aginpidea publikoa da eta eragile sozialek iritzia ematen dute— eta beste batzuk *partekatze* ideiarekin ingurukoak —erabakia elkarrekin hartzen da, hegemoniarik gabeko organotan—.

Gurean bi polo hauek lotu dira sektore publikoarekiko kokapenarekin: partaidetza formulak sektore publikoaren baitan dira ohikoak eta ugariak; aldiz, formula partekatua ez dira askotan gertatu eta sektore pribatu/sozialean kokatu ohi dira. Etorkezuna Eraikizun daude bietako adibideak: Ziur, Mubil edo Adinberri fundazioak lirateke lehen multzoaren adibide; aldiz, Arantzazulab litzateke gobernantza partekatua, baina fundazio hau sektore publikotik at dago.

Badalaben gobernantzak urratu egiten du orain arteko dikotomia hau. Sektore publikoko erakunde bat da, Gipuzkoako Foru Aldundiari atxikia; eta, hala ere, erakunde honek gobernu batzordeko 15 kideetatik 5 izendatzeko eskubidea du estatutuen arabera. Gainera, esan behar da lehen gobernu batzordean 5 ordezkari horietatik

soilik 2 izendatu dituela Aldundiaren baitatik. Proporzio honek (2/15) beste ezerk baino argiago erakusten du Aldundiak proiektu honetan erakutsi duen ausardia eta, nire ustez, Think Tankak eman dion babesaren tamaina.

Berriki (2021eko azaroaren 5ean) Loiolan bildutako Etorkezuna Eraikizun plenario gogoangarrian, Xabier Barandiaranek esplizitatu zuen lankidetzazko gobernantzaren oinarrian dagoen gakoa: *botere-banaketa*. Termino horietan azalduta, hobeto ulertzen dira gobernantza berrirako zailtasunak eta erresistentziak, eta errazago mailakatu daitezke ahaleginak: boterea banatzea dakartenak aurreratuak dira eta ausartak; boterea lehengo eskutan uzten dutenak, aldiz, hurbilago daude itxurakeriatik.

“Ausarki akometatzea da erdi garaitzea” idatzi zuen Oihenartek ^{xvii}. mendean (Arnaut Oihenart, *Atsotitzak eta neurtitzak*). Bada, hain ausarki akometatu den gobernantza partekatuko esperimendu hau ondo irtengo balitz, administrazio publikoek bide bat izango lukete agintaren geruza bat edo arlo partekatua garatzeko, gizarte eragileekin eta herritarrekin lankidetzan. Bide honek aukera oso interesgarriak irekiko lituzke gai publikoen kudeaketan erakunde eta eragile ez publikoak erantzunkide izan daitezken.

• Koalizio zabalak behar dira inertiak gainditzeko

Esanda doa Badalaben sorrera bera korala izan dela, eta urte luzekoa. Bide horretan lagun izan dira GFA eta euskalgintza sozialeko eragileak, deliberazio parametrotan lehenik, lanketan gero eta kudeaketan orain. Bistan da bide luzeari esker hobetu egin dela elkarrenganako konfiantza, hori gabe ez baitzen lortuko egun dagoen konpromiso maila. Sendotasun honek ahalbidetu du bidelagun berriak biltzea erakundearen gobernantzara; eta, aldi berean, koalizio zabalak osatzeak lagundu egin du zailtasun ziren hainbat inertzia gainditzeko.

Gogora dezagun nortzuk osatzen duten Badalaben eratu den “gobernu koalizioa”:

- Erakunde publikoak:
 - Gipuzkoako Foru Aldundia
 - Eusko Jaurlaritza (HPS)
 - Errenteriako Udala
- Eragile sozialak:
 - Soziolinguistika Klusterra
 - Euskalgintzaren Kontseilua

• Bidelagunak:

- Arantzazu Gaur fundazioa
- Euskal Herriko Unibertsitatea
- Euskal Irrati Telebista
- Euskaltzaindia
- Langune

Koalizio hau inoiz gertatu gabea da gurean, eta zerrendak berak adierazten du partaideek antzeman dutela aukera aparteko bat gauza desberdinak egiteko, edota gauzak desberdin. Eta aukera hori baliatzeko ados etorri direnean, zailtasun handiko urratsak egin dituzte, ezinezko ziruditen epeetan. Elur bolak behin neurri bat hartzen duenean hazi besterik ezin du egin; berdin Badalaben koalizioak ere, behin ikusi denean nolakoa izan zitekeen erakunde/eragile guztiek lehenetsi dute partaide izatea haien interes partikularren edo inertzien gainetik.

• Egitura juridikoaren garrantzia

Orain arte, lankidetzak publiko-sozialak molde formal apalak izan ditu, deialdia eta hitzarmena dira tresnarik erabilienak. Lankidetzaren mailari dagokionean, hitzarmenak gaintitu egiten du deialdia: lankideek elkar aitortzen dute eta interes komuna identifikatzen, baita elkarrekin garatuko duten dinamika eta bakoitzaren funtzioa ere. Haatik, hitzarmenen egonkortasun konpromisoa ahula da eta erabakimena hierarkizatua dago.

Lankidetzan estadio garatuago batera igarotzeko, beharrezkoa da formalizazio sendoago bat ematea, aldean konpromisoak gobernantzara ere eramatea eta adostutako gobernantza horrentzat egitura juridiko egokiak bilatzea. Badalabek erakutsi digu bide hori arrakastaz egin daitekeela.

Adostutako gobernantza partekatua juridikoki egituratzeko baztertu egin dira formula merkantilak eta partzuergo mistoarena aukeratu da. Arrazoi nagusiak bi izan dira:

- Partzuergoak (fundazioak ez bezala) ahalbidetzen du partaide dituen erakunde desberdinak bere jardueraren hornitzaile edota onuradun izatea, hain zuzen helburua delako bakoitza bere aldetik egiten ari den horren atal batzuk elkarrekin egitea. Ezaugarri honi esker, partzuergo mistoa kokatu daiteke sektore publikoan, erabakigunean erakunde ez publikoak izanda ere.
- Legeari dagokionean, partzuergoa oso gutxi araututako egitura juridiko bat da, fundazioen aldean, auto-arautzeko aukera handiak ditu. Horrek malgutasuna ematen dio gobernantza partekatuaren konplexutasunari erantzun doitua bilatzeko korapilo bakoitzean.

Honela abiatzen dira partzuergoaren estatutuak:

BADALAB HIZKUNTZA BERRIKUNTZAKO PARTZUERGOAREN ESTATUTUAK

I. KAPITULUA

XEDAPEN OROKORRAK

1. artikulua. Eraketa.

1. Badalab Hizkuntza Berrikuntzako Partzuergoa (aurrerantzean, "Partzuergoa") zuzenbide publikoko erakunde gisa eratzen da, Gipuzkoako Foru Aldundiari atxikita, baina haren egitura organikoan integratu gabe.

Hemen ditugu jasota egituraren bi ezaugarri nagusiak: zuzenbide publikoko erakunde izatea eta, GFari atxikita, eta aldi berean haren egitura organikotik (hau da, erabakimenetik) aparte. Legetasuna bete behar du, nagusiki diru publikoz finantzatzen delako, baina erabakigunea autonomia da eta, beraz, partekagarria.

Hala ere, bide honetan aurrera egiteko zailtasun bat gainditu behar izan da. Kasu gehienetan partzuergoak sortzen dira administrazio publikoen artean, zerbitzu publiko jakin batzuk elkarrekin kudeatzeko. Gutxiago, baina sektore pribatuan ere erabiltzen da, klusterren funtzio antzekoekin. Eta oso bakanak dira partzuergo mistoak, publiko-pribatuak. Hain zuzen horregatik, ez dago eskarmentu handirik halakoak egituratzen, eta hasieran kostatzen da (Badalabi kostatzen da) legetasunaren eta autonomiaren arteko bidezidorra aurkitzea. Gainera, halako ziurgabetasun egoeretan indartu egiten dira betikoa egiteko joerak.

Hain zuzen esperimentazio gune bat den aldetik, ingurune ezezagunetan ziurtasunik gabeko erabakiak hartu beharra aldiro suertatuko zaio Badalabi, berezkoa du hori. Eta bere funtzioa beteko du *ibilbidean agertuko zaizkion bidegurutzetan ohikoaren aldean ezohikoa hautatzeko joerari eusten badiu.*

Hain zuzen, eta neurri handian Think Tankari esker, Badalaben gobernantza ereduak botere-banaketa erreala gauzatu du: administrazioek botere publikoa partekatu dute, hegemoniari uko eginda; eta eragile sozialek haien botere legitimatzailea eskaini diote erakunde berriari. Aurrekari bikaina da puntu honetara iritsi izana, eta esperimentu aberatsa izango da gobernantza hori erabiliz hasi den ibilbidea.

Bi aldagai zaindu beharko dira bereziki ibilbide horretan. Alde batetik, orain arte partaideen artean lortu den hurbiltasuna eta konfiantza kultura egonkor bihurtzea; hau da, kultura politiko berri bat errotzea, gobernantza eredu hau —lankidetzan jardutea, erabakimena partekatzea, tentsioak esplizitatzea eta konfrontazioa lokalizatzea— herri estratejiaren ardatz gisa ulertuko duena.

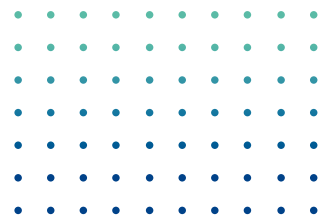
Horretarako —eta hemen dator bigarren arronka— ezinbestekoa da delibrazioa garatzea, baliabideak eta metodoak jarrita, gobernantza honetan gero eta ahaltsuagoa izan dadin herritarren edota gizarte antolatua partaidetza, eta gero eta zailagoa edozein motako talde interesak gailentzea.

Bide horretan lagungarri izateko idatzi da kapitulu hau.

ONDORIOAK

Idatzi ondoren, irudipena daukat kapitulu honen helburua zela ekintza zehatz —eta berezi— baten kronika analitikoak egitea, KPBen ekosistemari erantzen dioen balioa ahalik eta ondoen jasotzeko.

Lankidetzazko gobernantzaren definizio gehienetan ekimena erakunde publikoei esleitzen zaie, haiek sentitzen baitute modurik larrienean herritarren eta gizarte antolatua desatxikimendua, eta ondoriozko legitimazio higadura. Badalaben kasuan, ekimena hibridoa izan da, ibilbideko fase guztiak elkarrekin egin dituzte erakunde publikoek eta eragile sozialek, eta parekotasun hori gobernantzara eramane da modu erradikalean.



ONDORIOAK

Praktika Komunitate baterantz Etorkizuna Eraikiz Think Tankean: gobernantza irekia eta lankidetzakoa, konpromiso etikoa eta praxia

FERNANDO TAPIA ALBERDI²⁷

Liburu honetako kapituluak kogenerazioaren emaitza dira; izan ere, egileek gure ekarpenak idatzi ditugu, urtebetez Gipuzkoako kultura politiko berriari buruzko eztabaida prozesu bat partekatu ondoren.

Horrenbestez, ondorioen atal honetan ez dut gainerakoek esandakoa laburbildu nahi. Nire helburua da, eztabaida prozesuan izan dudan partaidetzako esperientzian oinarrituta, nire ustez Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren eta, zehazkiago, kultura politiko berriari buruzko eztabaida talde honen etorkizuna pentsatzeko orduan garrantzitsuak diren ideia batzuk partekatzea.

Horretarako, bi oinarritzko ideia garatuko ditut. Batetik, liburu honetan jasotako eztabaida taldea Gipuzkoan kultura politiko berri bat sortzeko praktika komunitate gisa har daiteke. Bestetik, praxia ikerketa-ekintzako metodologiaren partetzat hartu da Think Tankaren lehen diseinutik eta, ondorioz, komunitate honen nortasun ezaugarrietako bat bihurtu behar da.

PRAKTIKA KOMUNITATEAN EZTABAIDA TALDEA ERATZE BIDEAN

Gaur egungo demokrazietan ikusten ditugun aldaketen ondorioz, ezinbestekoa da ezagutzaren eta boterearen arteko harremani buruz hausnartzea. Gai hori hainbat ikuspegitatik landu daiteke eta, hain zuzen ere, halaxe egin izan da. Nire ikuspegiaren bidez, zenbait gako eman nahi ditut, azaltzeko nola antolatu daitekeen harreman hori Etorkizuna Eraikiz Think Tanka aplikatzeko moduko ezagutza besterengarri bat elkarrekin sortzeko gune bihurtu dadin, zertarako eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren agenda politikoa eta jarduteko modua eraldatu ahal izateko.

Gipuzkoako Foru Aldundiak Etorkizuna Eraikiz Think Tanka martxan jarri zuenean, boterearen ikuskera kolaboratibo edo kooperatibo bat onartu zuen; horren arabera, onartzen da gure gizarteetako aniztasunak eta konplexutasunak eragile politikoaren lankidetzara eskatzen duela (politika sortzaileak zentzu hertsian, askotariko arlotako adituak, eremu akademikoko ikertzaileak, etab.), zenbait mailatan eta askotariko lankidetzara tresnak erabiliz. Horrela diseinatzen da askotariko eragileen komunikazioan oinarritutako eztabaida prozesu baterako esparru bat, baita ezagutzaren kogenerazioarako ere, taldearen hausnarketaren bidez. Botere politikoa erabiltzeko eredu horrek zuzeneko lotura du ezagutzak eta ikaskuntzak izaera soziala dutela dioen ikuskera batekin; edo, bestela esanda, ezagutzaren sorrera eta transmisioa partaidetzara sozial gisa ulertzen duen teoria batekin. Izan ere, ziurtzat jotzen da talde jakin bat osatzen duten eragileen elkarrekintzak aukera ematen duela taldearen barruan baterako esperientziak, pentsamendua edo ezagutza eta lankidetzako ikaskuntza prozesuak sortzeko. Hori horrela izanik, nire ustez garrantzitsua da aztertzea zer egoeratan den posible aurreko hori. Eta, ildo horretan, uste dut Lavek eta Wengerrek (1991) sortu eta garatutako Praktika Komunitatearen (PK) ideia bereziki emankorra izan daitekeela Think Tankaren taldearen barruan gauzatzen ari diren prozesuak aztertu, ulertu eta bideratzeko orduan.

Esan daiteke PK bat dela praktika komun batekin lotutako pertsona talde bat, zeinak, beraz, elkarrekin ikasten duten praktika horretan. Bestela esanda, PK bat da pertsonen talde bat, zeinak egiten duten zerbaitetan interesa duten eta gero eta hobeto egiten ikasten duten elkarren arteko interakzio erregular baten bidez. Etorkizuna Eraikiz Think Tanka PK gisa ulertzen badugu, esleitu diren helburuak lortzen laguntzen duten faktore edo prozesuen berri eman behar da eta, horrekin lotuta,

²⁷ AKTIBA (prAKTIk, Ikasketa eta BAlioak) Ikerketa Taldea, IT1762-22. Zuzenbide Fakultatea, Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

ezagutzaren transferentzia informala ageriko egin behar da; horretarako, azaldu behar da elkarrekintzak aukera ematen duela taldearen barruan baterako esperientziak, adimena edo ezagutza eta lankidetzako ikaskuntza prozesuak sortzeko. Ildo horretan, Think Tanka PK bat dela uler daiteke, baldin eta kideek proiektu partekatut batean parte hartzen dutela badakite, elkarrekiko konpromiso bat hartu badute eta taldeko jardunbidean parte hartzen duten pertsonen esperientzia osatzen duen errepertorio partekatut bat badago. PKren alderdi etiko hori kontuan izan behar da beti; izan ere, hain justu, aurrez ezarritako helbururen batekin biltzen den pertsona talde soil baten eta funtzionatzen duen PK baten artean bereizten du.

Azken batean, Etorkizuna Eraikizek sustatzen duen gobernantza ireki eta kolaboratiboa, informatzen edo politika publikoak eraldatzen dituzten prototipo edo proiektu esperimentaletatik ikasteko garrantzia azpimarratzen duen aldetik, bat dator PKri buruz egin diren azterlanekin, zeinen arabera berrikuntza sarritan ikaskuntza kolektiboko prozesu horretatik sortzen den. Jakina, baita pentsamendu kolektiboko eta gizarte berrikuntzako beste metodologia batzuen bidez ere. Bateratasun hori seinale ona da. Izan ere, PKen metodologia Gipuzkoako Foru Aldundiak parte hartu duen beste proiektu batzuetan ere erabili da, esaterako, Jendaurrean Erabili proiektuan (<http://jendaurrean.eus/eu/proiektua>).

PRAXIAN OINARRITURIKO IBILBIDEA SENDOTZEKO AUKERA

Nire bigarren ondorioak Etorkizuna Eraikiz Think Tankean teoria eta praktikak izan duten eta etorkizunean izan dezaketen loturarekin du zerikusia. Teoria eta praktikaren arteko harremanei buruz hitz egiten dugunean, ezagutzaren eta ekintzaren arteko harremanen gaiari buruz ari gara. Tradizionalki, bi kontzeptu hauek guztiz bereizita aurkeztu zaizkigu; zientziaren alorrean, batetik, subjektua eta objektua eta, bestetik, arrazoi teorikoa eta arrazoi praktikoa guztiz bereizita agertu zaizkigun bezala.

Think Tankean landu nahi izan dugun “praxi” kontzeptuak, aldez, teoria eta praktika, ezagutza eta ekintza uztartzen ditu bere baitan.

Nire ikuspuntutik, teoria eta praktikaren izaera banaezinak zerikusia du Gizarte Zientzien esparruan zientziaren eredu positibistari aurre egiten dioten gizarte fenomenoak aztertze hurbilketa teoriko eta metodologiko berriekin. Think Tank honen azterketa eremuari dagokionez duen

garrantziagatik, lehenik eta behin, ezagutzaren eta ikaskuntzaren izaera sozialaren teoria nabarmendu behar da, zeinak ezagutzaren sorrera praktika sozial mota gisa ulertzen baituen. Honen arabera, elkarrekintzak esperientziak, pentsamendu edo ezagutza partekatua eta ikaskuntza kolektiboko prozesuak sortzea ahalbidetzen du.

Aurrekoarekin batera, Gizarte jakintzetako metodologia berritzaileak nabarmenduko nituzke, hala nola ikerketa-ekintza, teoriaren eta praktikaren arteko egiturazko harremana dakarrena, dimentsio kognitiboaren eta interbentzionistaren integrazioaren ondorioz; izan ere, ikerketa-ekintzaren bidez gizarte errealtateari buruzko ezagutzak sortzea bilatzen baita, baina, aldi berean, egoera sozial horretan aldaketak eragiteko kudeaketa jakin bat eginez. Alegia, ikerketa-ekintzaren kasuan, ezagutzaren objektu bera parte-hartze esparrua da, eta gainera ezagutzaren subjektu den eta parte hartzen duen gizakiari dagokiona.

Gai honi buruz, mundu mailako zientzialariek zertan diharduten aztertu ondoren, azkeneko urteotan eragin handiena duten ikerketa zientifikoek bi lan arlo jorratzen dituztela ikus genezake. Alde batetik, teoriatik praktikarako bidea arrakasta handiagoarekin egiteko faktore berrien identifikazioa lantzen ari da zientzia. Eraldaketa sozialerako ekintzen planifikazio teorikoari begira, “anbibalentzia” kontzeptua kontutan hartzen duten planteamenduek emaitza hobek ematen dituztela dirudi. “Anbibalentzia” konstruktua sozialek eta beraienganako aldaketek pertsonengan nahitaez sortzen duten efektu duala da, alde batetik erakartzen gaituzte eta aldi berean kontrako jarrerak sortzen dizkigute. Ekintza eraldatzaile hauen gizarteratze prozesuetako komunikazioan edo marketin soziala praktikan arrakastatsua izateko, gizarte Portaera Sistema Ekologiko bat bezala modelizatzen duten hurbilketak gomendatzen ditu zientziak. Teoriatik praktikara pasatzeko prozesua interakzio sozialean oinarrituta dago, jakinduriaren sorkuntza eta zabalkundea prozesu erabat sozialak izanik, izaera hori kontuan hartzen duten metodologiak aproposagoak dira horretarako. Prozesuen porrotaren zergatiari begira, zientziak liderrek bere baitan aurkitzen dituzten kontraesanak azpimarratzen ditu. Sozialki eta indibidualki onartuta dauden teoriaren implementazioan liderren gizabanako naturarekin topo egiten duten momentua, beraien “anbibalentzia” naturala barne, kritikoa da prozesu hauen arrakastarako.

Zientziak adibide arrakastatsuek proposatzen eta aztertzen ditu, bai teoriatik praktikara bidea egiten dutenak, eta baita ere kontrako bidea egin dutenak, esperientzia eta praktikatik teoria kausal berriak sortuz. Aurrenekoen artean *stakeholderren*

inplikazioa eta parte-hartzea sustatu eta bermatzen dituzten esperientziak azpimarratzen dituzte, eta bigarrenak, gizarteak sortutako edozein efektuk, oinarrian, aldaketa sozialak daudela erakusten dute, eta ez beste arrazoi fisiko, biologiko edo kimikoak.

Liburu honen kapituluetan partekatutako hausnarketa eta esperientziak deskribatu berri ditudan esparru eta joera hauen adibide dira. Think Tankaren lehen urtebeteko jardueran esparru eta joera hauek hastapenetan ageri dira, noski. Hala ere, hasitako ibilbideari jarraituz gero, Etorkizuna Eraikiz Think Tank praxian oinarrituriko jardueraren erakusle izan daiteke, eta ondorioz, baita praxiaren inguruan jakintza batera sortzeko gune egokia ere. Atal honen hasieran aipaturiko praktika komunitateen kontzeptura itzuliz, eskuartean daukaguna praxian oinarrituriko praktika komunitate bat indartzeko aukera da, Gipuzkoan kultura politiko berri baten garapenean eragiteko.

BIBLIOGRAFIA

Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press.