

ALC^K

**AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies**



ETORKIZUNeko LIDERRAK PRESTAKUNTZA PROGRAMA 2019/2020

PROGRAMA FORMATIVO LÍDERES DEL FUTURO 2019/2020

IZENBURUA: LIDERGO POLITIKOA PANDEMIA SASOIAN: GOGOETA BAT
EUSKADITIK

EGILEA: NAGORE EZKURRA ZAZPE

Lidergo politikoa pandemia sasoian: gogoeta bat Euskaditik

*Itsasoan urak haundi dire
murgildu nahi dutenentzat*
Xabier Lete

Zerk motibatuko ote du norbait lider politiko bat izatera? Burutik sano dagoen nork egin nahiko luke horrelako lana, are gehiago, krisi egoeran? Esan daiteke egoera latzetan lemazain izan nahi duena halako baten beharrean dagoela: konfiantza ausarta edota botere desira itsua.

Honen inguruan, Sigmund Freudek adierazi zuen taldeek euren liderraren nortasuna bereganatzen zutela; beraz, liderraren ametsek, baita zauriek eta beldurrek ere, garrantzi handia lukete honek gidatzen duen gizartearen jokaeran. Ekarpen hau garrantzitsua da; izan ere, gure artean badago nortasun nartzisista, makiavelikoa edota, batzuen aburuz, nortasun psikopata ere duen liderrik¹. Zer gizarte-proiektu ateratu daiteke halakoengandik? Ezer onik ez, seguru. Liderrak taldea ez ezik, taldeak liderra ere definitu ahal izateko, gizarte-mailan aztertu beharra dago zein lidergo mota gura den, eta horrelako pertsonak aurrera egitera bultzatuko dituen sistema bat diseinatu: hezkuntza-, lege-, balio-, ohitura- baita jarrera-sistema ere. Horrela, psikoanalistarik ospetsuenak esan zuena ekidin daiteke, hau da: boteretsuen arazo pribatuak arazo publiko bihurtzea.

Direnak direla, pentsaezina dirudi egungo pandemiak eragin dituen desoreka anitzak gobernu barik gaituztea. Hortaz, lidergo politikoak koronabirus sasoian beharko lituzkeen ezaugarriei argia emango diogu.

Lidergo politikoaren ezaugarriak pandemiak ekarritako krisi anizdun egoeran

Lehenengo eta behin, liderra **arazoaren izaeraz eta garrantziaz kontzientziatuta** egon behar da. Horrela, hartu beharreko neurri zuzen zehatzak zeintzuk diren jakin ez arren, jarrera egokia mantendu ahal izango du. Arealan ere,

¹ Hanson, L., & Baker, D. L. (2017). "Corporate Psychopaths" in Public Agencies?. Journal of Public Management & Social Policy, 24(1), 21.

gizakiok zer edo zertan ados ipini ahal bagara, ez da ongizatearen definizioan izango, baizik eta gaitzik handienarenean, gaitzak denok makaltzen baldin bagaitu. Eta pandemia honek **gizaki guztion ahultasun komuna gogoratu digu**. Bat-batean gizaki askoren osasuna eta biziraupena jokoan daude, eta inork ezin du mehatxu horretatik ihes egin. Alde batetik, honelako ezbeharren aurrean elkarrekiko berdintsuagoak bihurtzen gara. Baina, bestetik, gure arteko desberdintasunak handiagotzen dira. Izan ere, egoera sozialak, lanekoak², etnikoak³, ekonomikoak edota hirigintzakoak⁴ eragin zuzena dute osasun-egoeran. Hori da osasun-krisi honen gakoa, eta horregatik ezin da jolastu osasunarekin ezta segurtasunarekin ere. Ez dira salmentan jartzeko jeneroak.

Egun hauetan ikusi izan dugu zelan herrialde garatuenetako bizitza ereduak gainezka egin duen, zelan bizi ginen burbuila zulatu egin den. Musturreko honekin errealtatera bueltatu gara, gure kondiziora, konprobatuz gizakiaren ahulezia bere balio handienetako bat dela. Zergatik? **Apaltasuna** gogorarazten digulako. Apaltasunak gure mugak onartu eta euren arabera jokatzera bultzatzen gaitu. Gizakiaren hartu-emanak aldatu egiten ditu, bai beste pertonekin bai naturarekin. Bere igualekin apala izateak esan nahi du besteekin lankidetzan aritzea, besteak entzutea, besteengan babestu ahal izatea eta besteei eskua ematea. Liderrak apala izan behar du.

Ildo horretatik, lider politikoek elkarrizketan trebatuak izan behar dute. Manuel Cruz filosofo eta politikariak gogoratzen zuen⁵ **elkarrizketa** trebetasun demokratiko bat dela. Ez da hitzaldia ezta eztabaida sutua ere. Ez da zerbaitez hitz egitearren hitz egitea, ezta solaskidea berben bidez garaitu nahia ere. Elkarrizketa jakituriarekiko eta hitzarekiko zaletasunagatik hasten da, eta bertan hizketalagun guztiak plano berdintsu batean daude. Larrialdi egoeretan erabakiak hartu behar dira neurriak aurrera ateratzeko. Horretarako, adostasunera heltzeko negoziaketek elkarrizketarako borondatea behar dute. Kontrako erabakiak arduragabekeria hutsa lirateke.

Erabaki ahalik eta onenak hartzeko, lider politikoak bere burua giza-talde argi batez inguratu behar du, eta eurekin elkarrizketan aritu erabakiak hartzeko. Koordinazio falta ekiditeko, ezinbestekoa da **eragileen arteko elkarrizketa inklusiboa** ezartzea.

² Gustafsson, M. & McCurdy, C. (2020). *Risky business: Economic impacts of the coronavirus crisis on different groups of workers*. Resolution Foundation. April 2020.

³ White, C. & Nafilyan, V. (07-05-2020). *Coronavirus (COVID-19) related deaths by ethnic group, England and Wales: 2 March 2020 to 10 April*. Office for National Statistics. [Esteka](#).

⁴ Ingraham, C. (30-04-2015). *14 Baltimore neighborhoods have lower life expectancies than North Korea*. The Washington Post. [Esteka](#).

Caul, S. (01-05-2020). *Deaths involving COVID-19 by local area and socioeconomic deprivation. Deaths occurring between 1 March and 17 April 2020*. Office for National Statistics. [Esteka](#).

⁵ Cruz, M. (23-05-2010). *Hacia una conversación silenciosa*. La Vanguardia. [Esteka](#).

Bestela, hartutako neurriak behin eta berriz aldatzen ibili beharko da, sistematikoki ahaztuak direnez arduratzeko.

Elkarrizketa baliagarria izateko, kontuan izatekoa da gaur egun gizartea alderdi ezberdinetan banatuta dagoela (ekonomia, kultura, zientzia, erlijioa, kirola...), **bakoitzak bere funtzionatzeko modua** duelarik. Ez dago osotasunean funtzionatzeko irizpide adostu bakar bat. Esaterako, baliteke merkatu-ekonomia aldetik errentagarria den formatu bat antzerkigintzan dabiltzanentzat desegokia izatea. Interes kontrajarriak direla eta, esparruen bateratzeak arazoak dakartza. Hori gutxi balitz, arlo bakoitzeko adituek ere aurkako ikuspuntuak dituzte; adibidez, ekonomialari guztiak ez daude ados egoera hau hobetzeko irtenbide egokiena zein den. **Politika, ikuspuntu horiek guztiak uztartzeko ahalegina da**, nahiz eta, aipatu bezala, gizartearen ongizateari buruzko adostasuna lortzea oso zaila den.

Hala ere, krisiak parentesi bat sortu du egunerokotasunaren joan-etorri automatikoetan: **gizarteko esparruen berezko funtzionamenduak eten egin dira**, gobernuak ezarritako irizpide bakarra hobetsiz. Zer erronka politiko azaleratzen du honek?

Liderrentzat egoera honek agerian ipini dituen erronka politikoak

Begi-bistakoa da gizarte aurreratuetan zientziak eta jakituriak oso garrantzitsuak direla, eta hauexek dira liderra zein bere inguruko adituak gidatu behar dituzten irizpide nagusiak. Irizpide arrazionalak, ez sentsazionalistak. Pandemia honek **egiazko informazioaren garrantzia** berretsi du. Honek zuzenean jotzen du egia-ostearen sasoiko politika egiteko modua, hots, emozio sutsuak eta *fake news*-ak erabiltzea. Koronabirusaren urgentziak liderrengan halako konfiantza bat izatera behartzen du, baina, horretarako, liderrak ahalik eta datu egiaztatu gehien izan behar ditu, gero, adituen laguntzaz, neurri aproposenak hartzeko. Izan ere, onartezina da lider politiko batek autoritate zientifikoak ezeztatzea edota ebidentzia zientifikoaren aurka egitea. Urgentziak baretasuna eta jakituria eskatzen du gauzak ahalik eta ondoen egiteko. Honen harira, kontu bi aipa daitezke.

Lehenik, **lehentasunak** ezartzearen buruhaustea. Gizarteko aldarrikapen guztiak bidezkoak izanda ere, sektore guztiak, hoberako edo txarrerako, astindu dituen krisi honetan ezinezkoa da aldi berean eta epe laburrean guztiei irtenbide egoki bat ematea. Kalte handiagoak ekiditea helburu izanik, lider politikoak lehentasunak neurtu

eta ezarri behar ditu, ahalik eta informaziorik perfektuenarekin eta miopia politiko barik, jasangarritasuna eta eskuragarri dauden baliabideak kontuan izanik.

Bigarrenik, premiaz jardun behar denean, liderra ezin dela ospe eta arreta bila ibili. Alegia, **jarraibideak ezin direla izan, alderdi politikoaren interes hutsek ezartzen dituztenak**, baizik eta gizartearen ongizatea helburu dutenak. Horregatik, politika ez litzateke izan behar identitateen arteko borroka baztertzailea, baizik eta gurari eta bizimodu ezberdinen arteko elkarbizitza kosmopolita⁶. Hain zuzen ere, egoera honek zentzu batean denok berdindu bagaitu ere, hemendik ezin izango da irten diskurtso politikoaren ardatza herriaren itxurazko homogeneotasunean eta beste norbaitekiko arrotasunean kokatuz. Horregatik, erretorika populistaren aurrean ez dute balio eslogan deigarriek, ezta alderdietatik datozen kontsignek ere. Liderrak **edukiak** eskaini behar ditu, eduki onak.

Hau oposizioako lider politikoei ere aplikatu ahal zaie. Izan ere, **zer erronka politiko du oposizioak** alarma egoeran? Bada, gobernuari babesa eskaintzea eta aukera probetxugarriak proposatzea. Ez iskanbila, alarmismoa eta nahasmena sortzea, nahikoa ziurgabetasun baitago etorkizunerako dagoeneko.

Eduki jatorrak dira gizartearen aniztasunarekiko arduratsuak eta gizalegezko bertuteek gidatuak direnak. Solidaritatea, kasu. **Non aurki daitezke solidaritatea** bezalako bertuteak horrelako egoera batean? Bada, Michael Sandel pentsalariak⁷ duela gutxi proposatzen zuen lehenengo pausua hauxe zela: euren lana beharrezkoa den, baina, elite profesionaletik kanpo daudenez, soldata kaxkarra jasotzen duten langileei errekonozimendua ematea; gizartean euren zereginen eta zeresanen balioa goraiatzea eta ekonomikoki euren eginbeharrekoa saritzea.

Azkenik, beste erronka politiko bat dago mahairatzeke: zer gobernu mailatan hartu beharko lirartekeen erabakiak. Esan ohi da estatua txikiagia dela arazo handiei erantzun emateko, eta handiegia arazo txikiak konpontzeko. Baliagarria al da **konponbidea estatu-mailara mugatzea**, arazoak edozein muga gainditzen duenean? Zer eszenatoki politikotan pentsa dezakegu? Harari-k esan berri duen bezala⁸, aukera asko daude. Baliteke herrialde bakoitzak bere arazoa konpontzea, kanpoko laguntza ukatuz eta, bere kabuz, behar dituen baliabideez hornituz; izan daiteke nazioarteko

⁶ Held, D. (2010). *Cosmopolitanism: Ideals and realities*. Polity.

⁷ Sandel, M. (04-05-2020). *Hacia una política del bien común*. El País. Ideas: el futuro después del coronavirus. [Esteka](#).

⁸ Canal #0. (17-04-2020). *Volver para ser otros: Yuval Noah Harari - Episodio 4*. Youtube-ko video artxiboa. [Esteka](#).

kooperazio-sare aberasgarri bat eraikitzea, beti ere denon mesederako eta ez gutxi batzuentzat; beste aukera bat izango litzateke krisi honetan bereganatutako botere autoritarioa mantentzea, batek daki zein aitzakiarekin, esaterako, etorkizunean egongo diren horrelako krisietarako prest egoteko. Baina irtenbidea herritarren ahalduntze batetik ere bideratu daiteke, sistema demokratiko baten barruan eta berau indartuz.

Hauexek lau aukerak baino ez dira izan. Dena delakoa, baliabideak mugiarazteko **koordinatu ahalko den unitate politiko bat** behar da. Estatuak aukera bat izan daiteke, baina, bere mugak direla eta, beste unitate politikoekin bat egin ezean, ezin izango du arrakasta bermatu. Honek, estruktura nazioartekoak ez ezik, lurraldekoak eta alternatiboak ere kontuan hartzea exijitzen du.

Nazioarteko harremanei dagokienez, Hararik dio erronka nagusia **lidergo politiko falta** dela. Adibidez, AEBei dagokienez, zelan hartu ahalko da arazoa konpontzeko eredutzat *America first* dioen lider bat? Zergatik ezarri nazioarteko lidertzat bere buruarengan bakarrik pentsatzen duen herrialde bat? Beste adibide bat, Txina edo Hego Korearen kasuetan, zelan izan ahalko dira krisi hau konpontzeko nazioarteko eredu eta lider, herrialde askok ez badituzte euren gaitasun teknologikoak (eta beste askok mesfidantzaz begiratzen badituzte)? Argi dago herrialde bakar bat jarraitzea arriskutsua izan daitekeela.

Eremu lokalera mugituz, De la Dehesaren aburuz⁹, Estatuak globalizaziora egokitzean arrakasta izan nahi badu, hobe du sozietate zibilarrekin duen harremana estutzea. Honek, gobernu-maila lokaletatik baino haratago joanez, espazio publiko alternatiboen sorrera bultzatu lezake. Izan ere, krisi honetan zehar kooperazio sare asko sortu dira maila ezberdinetan (auzoetan, etxebizitzetan) eta zeregin anitzekin (nagusiei janaria erosteko, aholku psikologikoa emateko, sukaldatzen ikasteko, liburuak partekatzeke, kirola etxetik egiteko, eta abarrerako). Hala ere, gogoan izatekoa da, Erresuma Batuan gertatu den bezala¹⁰, desberdina dela maila lokalean sortutako bolondres komunitateen banaketa geografikoa, eta euren mobilizazio gaitasunak egoera sozioekonomikoaren menpe egon daitezkeela.

⁹ De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007). *Comprender la globalización*. Alianza. 221. orr.

¹⁰ Felici, M. (2020). *Social capital and the response to Covid-19*. Bennet Institute for Public Policy. Cambridge University. [Esteka](#).

Pandemia Euskadin: Zein baliabiderekin harrapatu du?

Ikuspegi politikoaz ari garela, lehenik eta behin esan beharra dago politikoki Euskadi egoera bitxi batean harrapatu duela. Alde batetik, Eusko Legebiltzarra deseginda dago 2020ko otsailaren 10etik, apirilaren 5ean ospatzekoak ziren hauteskunde autonomikoak direla eta. Hala ere, momentuz Diputazio Iraunkorraren batzarrak ospatu ahal izan dira. Bestalde, Eusko Jaurlaritzak momentuz ez da funtzioko gobernuak, hori hauteskundeen hurrengo egunetik aurrera gertatuko litzateke eta.

Osasun-sistemari dagokionez, Espainiako gobernuaren azken datuei (2018koak¹¹) begiratu ahal diegu. EAE da estatu-mailan biztanleko osasun gasturik handiena duen autonomia erkidegoa: biztanle bakoitzeko 1.753 euro inbertitzen dira, estatu-mailako bataz bestekoa baino 23,8 puntu portzentual gehiago. Langile kopuruari dagokionez, Euskadin 100.000 biztanleko 245 osagile eta 998 bestelako osasun-langile (erizainak, emaginak, eta abar) daude. Hauexek estatu-mailako datuak baino askoz altuagoak dira: 17,22 puntu portzentual eta 40,76 puntu portzentual gehiago, hurrenez hurren. Alderantziz, Euskadin 100.000 biztanleko 8,2 ZIU ohe daude (estatu-mailako bataz bestekoa 9,3 izanik). Hala ere, Nekane Murga osasun sailburuak azaldu du Osakidetzan krisia baino lehen 226 ZIU ohe zaudela, baina guztira Euskadi 550 ZIU ohe egokitzeko prest dagoela, egoerarik txarrean. Hori bai, horrek langile eta material gehiago eskatuko lituzke. Datuek argi uzten dute estrukturalki landu beharreko tresna eta estrategiekin nolako garrantzia duten biztanleak, behintzat, ustekabeen harrapatzen dituzten arazoei aurre egiteko.

Hala ere, estatuko osasun sistema publikorik ahaltsuena izateak (Nafarroaren parekoa) ez du galarazi une benetan kritikoak bizi izana, eta, hasieran aipatu bezala, bizi baldintza txarrenak dituztenek jasango dituzte ondorio larrienak. Honen harira, GZEE-GPI 2018¹² azter daiteke. Alde batetik, txosten honek dio, EAE-ko pobrezia erlatiboaren tasa EB-28rena baino handiagoa dela (%17,7 eta %16,9, hurrenez hurren), nahiz eta pobrezia larriaren tasa txikiagoa izan EAEn (%5,1; EB-28ren %6aren aurrean). Hala ere, Euskadiren egoera beti da hobea Europako hegoaldeko beste herrialdeekin konparatuz gero. Bestetik, Euskadin 2016-2018 biurtekoan desberdintasun adierazleek gora egin dute. Hala ere, txosten bereberetan ikus daitekeenez, 2008ko krisi ostean adierazleok gora jo zuten arren, 2014an berriz ere berreskuratu ziren. Beraz, krisi honetatik iaotasunez irtenez, posiblea liteke zerumuga gizarteko muturreko

¹¹ Espainiako Osasun Ministerioa. (2018). *Estadística de Gasto Sanitario Público. Principales Resultados*. 2020ko martxoko edizioa. [Esteka](#).

¹² Enplegu eta Gizarte Politiketako Sailaren Estatistika Organo Espezifikoa. (2019). *Behar sozialei buruzko inkesta [2018]. PGDI pobrezia modulua*. [Esteka](#).

desberdintasunak txikitzean ezartzea. Izan ere, krisitik ezin izango da irten arazoei partxeak bakarrik ipiniz. Horretarako lider politikoek zer balio politiko beharko dituzten aztertuko dugu azkeneko puntuan.

Euskadiren oparotasuna bermatzeko balio politikoak

Jakin badakigu lidergo politikoa hainbat mailatan aurki daitekeela, dela herri bateko alkatea, dela herrialde bateko gobernuburua. Hala ere, argi dago bakoitzaren zereginak ezberdinak direla. Horregatik, komenigarria da hemen aginte bakarraren eta aginte bateratuaren arteko aldea aditzera ematea.

Agintari batek aginte bakarra dauka lurralde zabal batean, herritar kopuru handi batentzat, aldatuezina den agindu berbera ezar dezakeenean denentzat. Aginte bateratua, aldiz, modu antzekoan jarduteko ildo nagusiak ezartzean datza, maila ezberdinetako agintarien autonomia handitzen duelarik.

Pandemia honetan ikusi dugu nola, salbuespenak salbuespen, ia mundu osoan zehar antzerako neurriak jarraitu diren. Adibidez, etxean geratzeko gomendioa edota eskuak garbitzea. Esan liteke, momentuz, honelako neurrien eraginkortasunaren gainean nolabaiteko adostasuna dagoela nazioartean. Neurri oinarri-oinarrizkoenak berdinak dira mundu osoan.

Horrek aginte bateratuaren mesedean jokutzen du, ba, neurri orokor horiek lurralde eta egoera anitzetara egokitzeko, ahalik eta kudeaketa-mailarik hurbilenak behar dira. Estatuari dagokionez, bere burua koordinatzeko tresnak dituen unitate politiko legez, bere eskumenean dauden tresnak erabiltzeko gaitasuna dauka. Honek irizpide orokorrak ezartzea ahalbidetzen dio erantzun koordinatuak emateko, esate baterako, alarma egoera ezartzean gertatu zen moduan, azpiunitate politiko bakoitza bere aldetik ez ibiltzeko.

Hala ere, herritarrengandik hurbilen dauden agintari politikoak dira euren beharrianak ondoen ezagutzen dituztenak eta, aldi berean, euren eskaerak kanalizatzeko modurik efektiboena. Izan ere, harreman estuagoa dute bertoko agente ekonomikoekin, industriarekin, herriz herriko kutsatze kasuekin, garraio sistemekin edota hezkuntza baliabideekin. Hau erabilgarria da, pandemia sasoiari gertatzen den bezala, biztanleriak neurri eta erantzun azkarrak eta egokiak behar dituztenean.

Krisi honetan lider politikoek maila ezberdinetako aginte bateratuarekin uztartu behar dute. Erresonantzia suspertu, disonantzia baino. Euskadiko lider politikoek baliorik handiena orain horixe da: irizpide orokorrekin erresonantzia egitea, bertoko testuinguruari ahalik eta konponbiderik onena emateko. Izan ere, erresonantziak ez du zertan errepikapen pasiboa izan behar; berrikuntzaren bidez ere egin daiteke: herritarrengandik hurbil lan eginez eta euren balioengan sinetsiz, gizartean bultzatzea zelan arazo sistemikoei erantzun kolektiboa eman behar zaien. Zelan, bertoko lehenaldi hurbiletik ikasiz, giza garapen jasangarria oinarritutako etorkizuna eraikitzeke gizarte legez ekin behar diogun.