

THINK TANK

Proceso de deliberación en torno a la nueva cultura política: Documento de trabajo nº 19

PROCESO PARA TRATAR LA INFLUENCIA DEL EQUIPO DELIBERATIVO EN EL ECOSISTEMA: EL PAPEL DE LA TRANSFORMACIÓN INDIVIDUAL EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA POLÍTICA

(23 de marzo de 2022)

Introducción

Este grupo de deliberación para la elaboración de la nueva cultura política ha tomado como referencia de co-creación de conocimiento para 2022 estos dos proyectos: el proceso de mapeo territorial y el proceso de transformación interna de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG). Sin embargo, el grupo tiene también un tercer objetivo, esto es, *la transformación del grupo de deliberación*, para incrementar su impacto en el territorio y, en particular, en el ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. En la sesión de marzo se analizó ese tercer objetivo.

En esa sesión se presentó como punto de partida uno de los estudios de la sesión anterior: la importancia de las personas. Si en la transformación interna las personas han sido tan importantes, se propuso que lo fueran también a la hora de tratar la gobernanza colaborativa en el territorio y la transformación de la cultura política. Por tanto, cada participante (cada persona) es importante para que el grupo de deliberación tenga influencia en el territorio. En consecuencia, la hipótesis de trabajo para la sesión fue la siguiente: “Si no abordamos la transformación individual, difícilmente podremos transformar la cultura política en nuestro entorno. Transformar el entorno nos exige capacidades y actitudes que hoy no tenemos”.

Aprendizajes aportados al grupo

Hilary Bradbury participó en el debate sobre este tema. En su presentación compartió el concepto de lógicas de acción. Nuestras lógicas de acción son patrones que disponemos para entender las cosas, y nos marcan las pautas para saber qué tipo de acciones realizamos y de qué nos damos cuenta (o no). Según la teoría de desarrollo de las personas adultas adoptada como referencia por Hillary, las personas trazamos un camino a lo largo de la vida, interiorizando lógicas de acción cada vez más desarrolladas. Eso no significa que nunca volvamos a las lógicas antiguas. De hecho, en nuestra actividad utilizamos diferentes formas de lógica. Sin embargo, los retos actuales (enfoques sistémicos, complejidad, etc.) requieren lógicas desarrolladas.

Señaló las principales lógicas de acción, indicando el porcentaje de población para cada caso según los estudios realizados: diplomática (13 %), experta (36 %), conseguidora (29 %), redefinidora (11 %) y transformadora (5 %). Antes de la sesión, cinco miembros del grupo habían respondido recientemente a un cuestionario para diagnosticar sus lógicas de acción y saber qué lógica predomina en su actuación.

Resultados de la reflexión individual

Tras compartir esa visión, cada miembro del grupo respondió a las siguientes preguntas: ¿Esta idea es adecuada para entender la transformación que debe buscar este grupo de

deliberación? En caso afirmativo, ¿qué podemos hacer para trabajar esas competencias? Y si la respuesta fuera negativa, ¿cómo entiende el grupo que podemos influir en la transformación de nuestro entorno? Se realiza un estudio de las respuestas recogidas en este apartado, para establecer criterios prospectivos.

Siguiendo con las respuestas individuales, podemos clasificar los participantes en tres grupos: (a) quienes consideraron adecuado este trabajo, (b) quienes, aunque lo consideraron adecuado, manifestaron dudas, y (c) quienes no consideraron adecuado este trabajo. A continuación se recogen las aportaciones correspondientes a cada enfoque:

Las personas que consideran adecuado tratar el desarrollo personal en el think tank y que consideran que se crean sinergias de forma natural con la transformación colectiva

- a) Para mí sí. Porque cada persona, al transformarse, “irradia” sus transformaciones y no hay cambios que se produzcan sólo a nivel macro o colectivo.
- b) El trabajo individual no afecta solamente al think tank. La influencia sobre nuestras organizaciones contribuye a la transformación del ecosistema.
- c) Sí. Es muy adecuado focalizar las actitudes de las personas. Desde el análisis de competencias sería interesante trazar la trayectoria de los desarrollos. Sin embargo, no todo el mundo vale para todo. Cada persona debe hacer lo que le corresponda. Trabajar estructuralmente el desarrollo de las personas (formación). En paralelo, transformar la cultura de la organización. Ofrecer un marco adecuado al esfuerzo personal. Premiar a quienes lo consigan. La motivación es importante. Utilizar el estímulo.
- d) Sí [Adecuado]
- e) Sí [Adecuado]

Personas que, si bien consideran adecuado trabajar el desarrollo personal en el think tank, subrayan que ello nos puede hacer abandonar la dimensión colectiva, o las que consideran que es insuficiente:

- a) Sí. Es imprescindible. Pero, aunque la transformación personal es necesaria, no es sólo un proceso individual. También hay que impulsar dinámicas de grupo.
- b) Para entenderlo si [lo veo adecuado]. De hecho, la cultura se desarrolla y se transmite en la interacción de las personas y se basa en valores y costumbres. Por ello, esa dimensión debe estar presente necesariamente en cualquier transformación colectiva. Por tanto, la capacidad de transformación de la dimensión individual es diferente para la transformación colectiva en cada caso. En nuestro grupo, veo limitada la capacidad de transformación de cada persona. No renunciaría a establecer procesos, herramientas y recursos para conseguir ese tipo de competencias. Eso sí: tengo dudas de si es una prioridad principal para el think tank (al menos como yo lo entiendo). Así que soy un poco escéptico. Me surgen muchas preguntas y tengo pocas certezas.
- c) En vez de responder con un sí o un no rotundos, respondería con un “sí, pero”. No es tan fácil transformarse personalmente y consideraría los incentivos como una variable.

- d) Yo creo que los seres humanos están formados por elementos subjetivos y objetivos. También en el espacio público hay elementos personales y sociales. La transformación de la cultura política tiene, en mi opinión, dos fuentes. Por un lado, el espacio colectivo y, por otro, la reflexión y la transformación personal. Estoy de acuerdo con el trabajo personal. Pero no creo que sea suficiente. Este enfoque requiere un componente adicional.
- e) Yo creo que es una visión que puede enriquecer el proceso. Pero siempre teniendo en cuenta la realidad del sistema. De hecho, está muy condicionada por la realidad de este sistema. El sistema condiciona a muchas personas. La persona termina por acostumbrarse al sistema. Al margen de las personas con un liderazgo muy fuerte y especial, el resto acaba acostumbrándose y adaptándose al sistema. Debería tenerse en cuenta.

Personas que no consideran oportuno trabajar el desarrollo personal en el think tank:

- f) La transformación personal es importante. Pero creo que sería un error incluir la transformación individual dentro de las responsabilidades de la gobernanza colaborativa. La gobernanza colaborativa es fundamentalmente una forma de llevar a cabo estructuras de colaboración y trabajo político. Es una herramienta para afrontar problemas complejos. Pero es voluntario. Si se cree en lo que se puede conseguir mediante la gobernanza colaborativa, eso debe ser suficiente para ponerlo en marcha.

Se puede resumir de la siguiente manera lo mencionado sobre qué se puede hacer para impulsar el desarrollo.

Toma de conciencia:

- a) Toma de conciencia. Suelen existir dificultades y escepticismo cultural para trabajar esas capacidades/actitudes “suaves”. Sin embargo, deben debatirse los medios y posturas que se plantean. ¿Cómo marcar la diferencia? ¿Cómo realizar esas transformaciones positivas?
- b) Alcanzar el nivel de conciencia. Sentir que es necesario y razonarlo. Un nivel de conciencia debe alcanzarse no sólo a nivel personal sino también grupal.
- c) Debemos ver de forma agregada la forma de transformarnos personalmente. Debemos reflexionar sobre cómo guiar nuestro cambio individual. ¿Qué nos guía? ¿La utilidad? ¿El hedonismo? ¿Qué hacer con las contradicciones?
- d) Fomentar altos niveles de autoconciencia. Para conocerse personalmente, habría que reflexionar sobre las lógicas de acción. De esta manera sería más fácil ver si disponemos de las capacidades y actitudes que nos exige la transformación.
- e) Cada persona debe aprender a analizar y explicitar su propio aprendizaje. Ofreciendo espacios de reflexión interna y desarrollando recursos.

Crear espacios adecuados y reforzar el grupo:

- a) Debemos buscar mecanismos para que cada persona se convierta en miembro del grupo. La implicación real de la persona en el grupo facilitará su consecución.
- b) Necesitamos los espacios “reales”. Es decir, necesitamos un espacio donde poder decir la verdad tranquilamente. Si queremos decirnos la verdad a nosotros mismos y con ello impulsar el cambio, este espacio debe garantizar ciertas condiciones.
- c) Disponiendo/creando espacios para el desarrollo de la independencia personal.
- d) Se deben crear dinámicas y espacios.
- e) Es importante aplicar las lógicas más recientes de gestión de grupos. También sería conveniente la ingeniería institucional.
- f) Estructurar procesos de aprendizaje trabajando en común. Conociéndonos mejor. Profundizar en las competencias transversales (situated learning).

Formación y desarrollo de competencias:

- a) Deben generarse habilidades para el desarrollo de estas competencias y actitudes.
- b) Identificar cuáles son las competencias.
- c) Se pueden plantear talleres de formación. Pero teniendo en cuenta el perfil de la persona. De hecho, existen perfiles de personas muy diferentes. Por ello, sería conveniente hacer una clasificación de los perfiles de las personas. La clasificación estaría basada en el tipo de persona y en sus capacidades. El propio sistema debería facilitar esos ejercicios. El sistema debería provocar esos ejercicios. O al menos no neutralizarlos.

Vincular a las acciones del ámbito del think tank:

- a) Esas competencias se trabajan más en la práctica que en la tesis. En este momento, algunos miembros del grupo de deliberación estamos realizando una acción vinculada directamente con el think tank. Pero no todos. Se pueden dar dos pasos: 1) Unirnos todos a la acción. 2) Tratar estos temas a través de la reflexión sobre las acciones.
- b) Poner en marcha procesos, proyectos, acciones, etc. para llevar a cabo las mencionadas modificaciones.

Otros:

- c) También es importante tomarnos nuestro tiempo. La persona y el entorno no cambian de un día a otro.
- d) También es importante el compromiso de las personas.

En caso de que no se considerara adecuado el desarrollo personal, se preguntó qué otras herramientas tiene el grupo para influir en su entorno. Esa pregunta no obtuvo respuesta.

Reflexión grupal.

Cuando se compartió el trabajo realizado en grupos, se repitieron en parte las opiniones individuales. No obstante, en el mismo se recogen algunas aportaciones que se han considerado relevantes para definir el futuro recorrido del grupo:

- a) “Nuestro grupo ha sido el más crítico con este tema [...] creemos que no es una cosa fundamental”.
- b) “El cambio individual está relacionado con el colectivo y viceversa”.
- c) “Este ejercicio ha sido un elemento importante. Sin embargo, han existido algunas reticencias”
- d) “Se ha hablado también de realizar algún experimento. Sería algo sencillo”.

Avances de cara al futuro

Las aportaciones de los y las participantes ponen de manifiesto que se ha abierto la puerta a esta cuestión, pero también se han puesto encima de la mesa algunas dudas e inquietudes sobre la prioridad que debe tener. Por otro lado, aunque algunos participantes señalan que la dimensión individual y la colectiva son indivisibles, otros participantes consideran que las dos partes deben estar diferenciadas y muestran su preocupación porque el tiempo ofrecido a lo individual se reduce del colectivo.

En consecuencia, en el proceso de fortalecimiento del grupo de deliberación se puede incorporar este trabajo individual a través de un pequeño experimento, pero, teniendo en cuenta las dudas existentes, no debe situarse como foco de la actividad del grupo de deliberación.