



Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa

---

# KONFIANTZA HARREMENEK ETORKIZUNA ERAIKIZ-EN DITUZTEN INPAKTUEN AZTERKETA

---

## AURKIBIDEA

<b>AURKEZPENA.....</b>	<b>2</b>
<b>A. PLANTEAMENDU METODOLOGIKOA.....</b>	<b>3</b>
<b>B. EMAITZAK.....</b>	<b>5</b>
I. KONFIANTZA GOBERNANTZA KOLABORATIBOKO PROZESUETAN. KORRONTE NAGUSIAK.....	5
1. <i>Konfiantza analisi-elementu gisa.....</i>	5
2. <i>Konfiantza eta gobernantza kolaboratiboa: txanpon beraren bi aldeak. ....</i>	6
II. ETORKIZUNA ERAIKIZ: TESTUINGURU-BALDINTZAK.....	8
1. <i>Jatorriak.....</i>	8
2. <i>Gipuzkoako kapital soziala eta komunitarioa.....</i>	9
3. <i>Gipuzkoako lurralde-konfigurazioa .....</i>	9
4. <i>ETORKIZUNA ERAIKIZen aldeko apustu politikoa eta teknikoa. ....</i>	10
III. ETORKIZUNA ERAIKIZEN KONFIANTZA. ....	12
1. <i>Konfiantzaren dimentsioak.....</i>	12
a. <i>Konfiantzaren dimentsio kognitiboa/arrazionala .....</i>	12
b. <i>Konfiantzaren dimentsio afektiboa/emozionala. ....</i>	13
c. <i>Konfiantzaren dimentsio soziologikoa/errutinazkoa .....</i>	15
2. <i>Mesfidantzako edo eszeptizismoko elementuak .....</i>	16
3. <i>Konfiantza emaitza gisa. ....</i>	18
IV. ETORKIZUNA ERAIKIZ, ERAGILEEN ARTEKO KONFIANTZAZKO EKOSISTEMA GISA. ....	21
1. <i>Gipuzkoako Foru Aldundiko eragileen arteko konfiantza artikulatzea.....</i>	21
2. <i>Gipuzkoako gizarte antolatuko eragileen arteko konfiantza artikulatzea .....</i>	24
<b>C. ERREFERENTZIAK .....</b>	<b>27</b>

## AURKEZPENA

Azterlanaren helburu nagusia *ETORKIZUNA ERAIKIZ* proiektua ebaluatzea da, konfiantzazko harremanek proiektuaren garapenean izan dezaketen eragina kontuan hartuta. Azterlan kualitatibo bat da, eta elkarrizketa sakonen bidez, ETORKIZUNA ERAIKIZen inplikaturako eragileek parte hartu dute: Foru Aldundiko politikariek, foru erakundeko teknikariek, enpresa-sareko eragileek eta Gipuzkoako Lurralde Historikoko elkarte-sareko eragileek.

Aurkezpen horren eta planteamendu metodologikoari buruzko kapitulu baten ondoren, emaitzak aztertzen dira. Kapitulu hori ekintza kolektiboko prozesuekiko konfiantzari buruzko esparru teoriko labur batekin hasten da, eta, ondoren, ETORKIZUNA ERAIKIZen testuinguruarekin jarraitzen da, ETORKIZUNA ERAIKIZen konfiantzak duen zeregina aztertzen da, eta, azkenik, ETORKIZUNA ERAIKIZen ekosistema osatzen duten eragileekiko konfiantza aztertzen da.

## A. PLANTEAMENDU METODOLOGIKOA

Ebaluazio-azterlan honen helburu nagusia *ETORKIZUNA ERAIKIZ* proiektuaren ebaluazioa egitea da, *proiektuaren garapenean konfiantzazko harremanek izan dezaketen eraginari dagokionez*. Planteatutako helburuari erantzuteko aukera metodologiko egokien hasierako balorazioa egin ondoren, azterlana izaera kualitatiboarekin diseinatu da, konfiantza lankidetzazko gobernanzako prozesuetan funtsezko elementu gisa sakontzeko gai den ikerketa-metodo gisa.

Hurbilketa kualitatibo hori eraginkor bihurtu da, zehazki, *erdi-egituratutako sakonerako elkarrizketaren* teknikaren bidez. Hala, *ETORKIZUNA ERAIKIZ*en inplikaturako eragile sorta zabala hartu da kontuan, ekosistema hori osatzen duten eragileen heterogeneotasunari eta konplexutasunari erantzuteko gai dena.

Inplikaturako eragile horiek honela banatu dira 5 bloke handitan:

1. Elkarte-sarea: zazpi (7) elkarrizketa.
2. Enpresa-eragileak: lau (4) elkarrizketa.
3. Aldundiko politikariak: hiru (3) elkarrizketa.
4. Aldundiko teknikariak: bost (5) elkarrizketa.
5. Erakundeetako eragileak: elkarrizketa bat (1).

Zehatzago, hurrengo koadroan xehetasunez azaltzen da azterlanean parte hartu duten hogeita bi (20) eragileen zerrenda, euskaraz eta gaztelaniaz egindako elkarrizketen bidez.

### *Azterlanean parte hartu duten eragileen zerrenda.*

Koldo Aulestia	Elkarte-sarea	Afagi/Geroa Lantzen eta GizaKude
Iñigo Munilla	Elkarte-sarea	Bizikletaz adinik ez/Lkaleak cola
Blanca Caballero	Elkarte-sarea	Emanhar Elkartea/Oasis Lab
Javier Pradini	Elkarte-sarea	Emaus F. S./GizaKude
Amaia Lopetegui	Elkarte-sarea	Gautena
José Luis Elosua (Ainara)	Elkarte-sarea	Nagusilan
Adriana Martínez	Elkarte-sarea	APTES/Euskaltrust eta GizaKude
Patxi Sasigain	Enpresa-eragileak	Adegi
Adelaida Maidagan	Enpresa-eragileak	Mondragón Lingua
Mikel Orobengoa	Enpresa-eragileak	Isea S. Coop.
Anabel Yoldi	Enpresa-eragileak	Asle
Markel Olano	Aldundia politikaria	Diputatu Nagusia
Xabier Barandiarán	Aldundia politikaria	Diputatu nagusiaren aholkularia
Sebastián Zurutuza	Aldundia politikaria	Estrategia zuzendaria

<b>Ander Arzelus</b>	Aldundiko teknikaria	Estrategia Zuzendaritza
<b>Joseba Amondaráin</b>	Aldundiko teknikaria	Ekonomia Sustapena
<b>Coro Iriarte</b>	Aldundiko teknikaria	Aurrekontuen Zuzendaritza Nagusia
<b>Haritz Ugarte</b>	Aldundiko teknikaria	Gizarte Politika
<b>Rakel San Sebastián</b>	Aldundiko teknikaria	Adinberri
<b>Agustín Erkizia</b>	Erakunde eragileak	UPV/EHU

## B. EMAITZAK

### I. KONFIANTZA GOBERNANTZA KOLABORATIBOKO PROZESUETAN. KORRONTE NAGUSIAK.

Hasierako atal honen helburua da oinarri gisa erabili den enkoadraketa teorikoa aurkeztea, ETORKIZUNA ERAIKIZen (governantza kolaboratiboko proiektua) konfiantzazko harremanen zereginari eta eragileen arteko harremanei dagokienez.

Azalpen labur honen helburua ez da, inola ere, kontzeptuaren kontzepzioen azterketa sakona egitea; aitzitik, ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektuarekiko konfiantza barne hartuko duen esparru analitiko bat sortzeko baliagarriak izan daitezkeen tradizio batzuk finkatu nahi ditu.

#### 1. Konfiantza analisi-elementu gisa.

Hainbat korrante eta tradizio teorikok aztertu dute konfiantza funtsezko faktorea dela gizarte-lankidetzarako eta -ekintzarako, gobernuaren eremuan, erakundeetan edo gizarte-mugimenduetan.

Ildo horretan, hiru korrante handi daude: *hautaketa arrazionalaren teoriak, sistemen teorian oinarritutako ikuspegia eta kapital soziala*.

**Aukera arrazionalaren teoriak** kostuen eta onuren arazoizko kalkuluan oinarritutako balorazio arrazionalen multzo gisa definitzen dute konfiantza. Hau da, konfiantzazko harreman orok harreman horren onurak maximizatzeko eta haren kostuak murrizteko joera du.

Ikuspegi hori, Ekonomia Zientzietan ibilbide luzea duena, oso kritikatu izan da Gizarte Zientzietatik, arrazionaltasuna elementu unibertsal eta nonahikotzat hartzen duelako, arrazionalak ez diren beste faktore batzuk baztertuta. Jarrera horien oinarria da pertsonak ez dutela kalkulu konplexurik egiten norbaitengan konfiantza izan behar duten bakoitzean, ez baitago beharrezko denbora eta informazioa kalkulu horiek behar bezala egiteko. (Sen, 1986)

**Sistemen teorian oinarritutako ikuspegi** batetik, konfiantza mekanismo bat da, aukera ematen diena eragileei ziurgabetasuna murrizteko, bestearen etorkizuneko portaerari buruzko itxaropenak hartuz eta, neurri batean, haren ekintzak aurreikusteko, errutinaz, eta, beraz, ez nahitaez kalkulu arrazional baten ondoren (Luhmann, 1988).

Luhmannek orobat argi bereizten ditu konfiantza pertsonala eta konfiantza sistemikoa (Luhmann, 1996). Lehenengoa alde aurreko elkarrekintzan, ohitasunean edo talde sozial jakin bateko kide izatetik eratorritako konfiantza da. Konfiantza sistemikoa, aldiz, ez dago ohitasunaren mende, baizik eta gutxieneko konfiantza-baldintzak bermatzen dituzten egitura formalak, sozialki legitimatuak, ematen dituzten euskarriaren eta segurtasunaren mende.

Kontzeptu beraren korrante, irakurketa edo prismetan arteko ibilbide labur honetan, kapital sozialaz ari gara, azkenaldian ohikoagoa dena eta konfiantzarekin zuzeneko lotura duena. Hala, Putnamek uste du kapital soziala errealitate sozialaren ezaugarri jakin batzuk direla, eta elkarrekotasun-arauak, lankidetzak-sareak, elkartzeko gaitasuna, konfiantzazko harremanak eta abar dakartzatela, herritarren ekintza koordinatu hobea ahalbidetzen dutenak (Putnam (1993)).

Kapital sozialak konfiantzari buruz duen ikuspegi horren adibideetako bat elkarrekin da. Ikuspegi horretatik, elkarrekin parte hartzen duten pertsonen arau eta konfiantza orokortzeko joera dute; hau da, pertsonen arteko konfiantza gizartearen gainerako pertsonen ere zabaltzen zaie.

Beraz, interakzio-prozesuetan konfiantza aztertzen saiatu diren paradigmatiko batzuetan oinarrituta, ondoriozta dezakegu konfiantzak bi iturri nagusi dituela: kalkulua eta interakzioa. Ikuspegi horretatik, konfiantza kalkulua arrazional baten edo interakzio-prozesu baten emaitza izan daiteke. Konfiantza aztertzeari dagokionez, kapital soziala eragilearen eta espazioaren arteko konfiantzaren emaitza eta metaketa izango litzateke.

## 2. Konfiantza eta gobernantza kolaboratiboa: txanpon beraren bi aldeak.

Egiaztatutako korrante nagusien azalpen labur bat egin ondoren, konfiantzazko harremanak nola artikulatzen diren azalduko dugu, gobernantza kolaboratiboari dagokionez.

**Konfiantza**, jarrera edo pertzepzio gisa, iraganeko esperientzien oroitzearen oinarritutako **prozesu dinamiko** gisa ulertu behar da une oro, eta, aldi berean, etorkizuneko itxaropenak hartu behar dira kontuan. Horrela, konfiantza eguneroko esperientzia jakin batzuen, ikaskuntza informalean eta eskura dagoen informazioaren emaitza da. (Güemes, 2018)

Konfiantza-harremanek elementu arrazionalak eta ez-arrazionalak hartzen dituzte kontuan. Hau da, aztertzearen gaitasun jakin bat eman diezaioketun bitartean, ez da gai fenomeno osoa azaltzeko. Hala, gure asmoa konfiantzazko harremanen konplexutasunari heltzea da. Eta Möllering (2006), Lewis eta Weigert (1985) autoreen arabera, konfiantza hiru dimentsio desberdin erakusteko gai da

1. **Kognitiboa/arrazionala**: iraganeko eta orainko informazioa ebaluatzea dakar.
2. **Afektiboa/emozionala**: hurbileko sozializazio eta harremanari, etorkizuneko itxaropeneri eta segurtasunari eza eteteari lotua.
3. **Soziologikoa/errutinazkoa**: besteekiko osotasun- eta ontasun-presuntzioa, interakzioa ahalbidetzeko.

Konfiantzaren hiru dimentsio horiek aukera ematen digute erlazioei edo interakzioei dagokienez konplexua den errealitate batera hurbiltzeko, eta ikuspegi teoriko-metodologiko bat ematen digute pertsonekin eta beharrezko informazio guztia eskuragarri ez dagoen espazioetan edo eremuetan elkarreragiteko gai izateko. (Sztompka, 2000)

Luhmann-en arabera (1996), konfiantza funtsezkoa da konplexutasun hori murrizteko, informazio-falta ordeztuz eta portaera-itxaropenak orokortuz, segurtasun-sentsazioa eskainiz eta pertsonen arteko elkarreragin edo parte-hartze handiagoa ahalbidetuz.

Laburbilduz, konfiantza funtsezko elementua da ekintza kolektiboko prozesuetan parte hartzen duten pertsonen segurtasun-egoera bat eskaintzeko, ziurgabetasuna arintzeko eta parte-hartze aktiboa sustatzeko.

Konfiantzaren irakurketa horrek, herritarren partaidetza-prozesuekiko prozesu dinamiko gisa (edo kasu honetan bezala, gobernantza kolaboratiboa), irakurketa bikoitza eskaintzen du, eta aberasgarria da ikuskera bikoitzean.

- ✓ Alde batetik, **konfiantzak, per se, lankidetzazko harremanak sortzen ditu.**
- ✓ Bestalde, **lankidetzazko harremanak sortzen ditu.**

Bi baieztapen horiek beti betetzen ez den errealitate bat islatzen dute. Tipologiari eta idealei dagokienez, eta ondorengo analisiari ekiteko abiapuntu gisa, lehen eszenatokiak erakusten du konfiantza elementu erraztaile edo higieniko bat dela, gizarte-interakzioa eta ekintza kolektiboa ahalbidetzen dituen konfiantza kognitibo/arrazional batean oinarrituta (eta, beraz, iraganeko esperientzien eta eskura dagoen informazioaren analisi gisa), edo bestela, konfiantza soziologiko/errutinazko bat (gainerako ontasun-presuntzio gisa). Biek segurtasuna eta ziurtasuna ematen diete lankidetzazko harremanen sartzeko diren eta palanka edo anezka gisa jarduten duten pertsonen. (Weber, 1977)

**Bigarren agertokian**, lehen esan dugun bezala, parte-hartze eta lankidetzazko harremanak berak sortzen ditu konfiantzazko harremanak, hurbileko harremanetik eratorritako konfiantza afektibo/emozionalean oinarrituta. Era berean, parte hartze hutsak itxaropenak sortzen ditu gainerako herritarren etorkizuneko portaerari dagokionez, eta eskura dagoen informazioa handitzen du, segurtasunik eza edo ziurgabetasuna murriztuz.

Bi eszenario tipoidealetan, konfiantza prozesu dinamiko baten emaitza da, pertsonen, erakundeen eta espazioen lotuta dagoena, eta dagokion hazkundera, bilakaera eta erregresioa dituen. Eragile horiek, ETORKIZUNA ERAIKIZen kasuan, **erakunde publikoak** (politikariak eta teknikariak) eta **gizarte antolatutakoak** (elkarte- eta enpresa-sarea eta beste erakunde batzuk) osatzen dute.



## II. ETORKIZUNA ERAIKIZ: TESTUINGURU-BALDINTZAK.

### 1. Jatorriak.

ETORKIZUNA ERAIKIZ testuinguru geografiko, politiko eta sozial zehatz batean sortu zen. Aldez aurretik, azterketa labur bat egin behar da.

Abiapuntutzat jo daiteke ordezkartzako demokraziek bizi duten krisiari erantzuteko saiakera bat, herritarrek politikarekiko duten desafekzioa dela eta.

Nolanahi ere, ETORKIZUNA ERAIKIZ ekimena Gipuzkoako Foru Aldundiko zuzendaritza politikotik sortzen da, eta lankidetzazko gobernantza bultzatu nahi du, herritarrek erakunde politikoekiko duten konfiantza berreskuratzeko.<sup>1</sup>

«Politikaren krisia, herritarrek sistema politikoarekiko, aktore politikoekiko, mesfidantza adierazten zuena... Ordezkaritza-krisian ere nabarmentzen zen krisi politikoa. (...) 2008ko krisi ekonomikoak areagotu egin zuen sentsazio hori, eta erabat beharrezkoa zen demokratizazio handiagoa lortzeko formulak bilatzea, herritarren ahalduntze handiagoa, politikaren krisiari erantzungo ziona.

*EP 02 Aldundiko politikaria.*

Sistema politikoaren krisi honek, alde batetik, herritarrek sistema politikoak gaitutako ordezkartza-espazioekin duten loturari eragiten dio, eta, bestetik, zuzenean eragiten die egitura politikoei eta etengabe eboluzionatzen ari diren herritarren eskaerei eraginkortasunez erantzuteko duten gaitasunari.

Kultura politikoaren krisi horren aurrean, ETORKIZUNA ERAIKIZ kultura politikoaren eredu berri batekin hasi zen, herritarren etorkizuneko beharrei erantzun nahian, agenda politiko berri bat aplikatuz, gobernantza kolaboratiboari dagokionez.

«Gure ustez, horri heltzeko modurik onena Gipuzkoako gizarte antolatuekin eta, oro har, herritarrekin lankidetzan aritzeko metodo bat erabiltzea da. Oso jakitun ginen herritarrengana iristeko modurik onena gizarte antolatuaren beraren bitartekaritza zela».

*EP 01 Aldundiko politikaria*

Proiektuak lurraldearen eskaerak politika egiteko modu berri batekin batzen ditu. Herritarren parte-hartzetik harago, ETORKIZUNA ERAIKIZek **lurraldeko gizarte antolatua** gobernantza-ereduan txertatzen du, eta gizarte antolatu horrek jarduten du herritarren beraien bitartekari gisa. Eta hori posible da Gipuzkoa bezalako testuinguru batean, kapital sozialaren maila handia duen lurraldea baita.

«ETORKIZUNA ERAIKIZ ez da herritarrek parte hartzeko prozesu bat; izan ere, hala balitz, funtsean, herritarrek Administrazio Publikoaren barruan baimentzen diren formulazio edo egituraketa batzuetan parte hartzea

---

<sup>1</sup>Une horretatik aurrera, elkarrizketa sakonetan (ES) parte hartu duten pertsonen iritzi garrantzitsuenen hautaketa bat (verbatim) azaltzen da.

*litzateke. Ez da hori. Guk uste dugu Gizarteak bere buruari eraikitzen duela, Komunitate bat dago».*  
*EP 02 Aldundiko politikaria*

## 2. Gipuzkoako kapital soziala eta komunitarioa..

**Gipuzkoako Lurralde Historikoak dituen ezaugarri endogenoei esker**, hainbat mailatan, ETORKIZUNA ERAIKIZ eredia ezarri ahal izan da. Gure abiapuntua da **gizarte antolatua** erreferentziazko gizartearen osaeraren isla dela, eta, Gipuzkoaren kasuan, **lankidetzazko gobernanzako eredu bat ezartzeko baldintza egokiak** dituela.

Lurralde bateko **kapital soziala** ulertzen badugu elkarrekikotasun-arauak, lankidetzazko sarea, elkartzeko gaitasuna edo konfiantza-harremanak sortzeko gizartearen ezaugarritzat, Gipuzkoak kapital sozial maila handia du. Beste elementu batzuen artean, Gipuzkoak intentsitate handiko mugimendu kooperatiboa du enpresa-eremuan; hezkuntzaren eremuan, berriz, ikastolen fenomeno, izaera kooperatiboko hezkuntza-zentro gisa, baita gizarte zibilaren eremuetan ere, ibilbide luzeko tradizio komunitarioa baita, hala nola auzolanak.

Fenomeno horiek guztiek, paradigmaticoenek agian, planteatzen diren erronkei modu kooperatiboan aurre egiteko gai den sare soziala sortzen dute.

*«Nire ustez, Gipuzkoako erkidego-osagaiaren eta kapital sozialaren ondorioz, politika publikoen eredu hori errealitate-aukerarekin planteatu daiteke, tirabira eta marketin-eragiketa gisa baino gehiago. Horrek kapital soziala eskatzen du, zalantzarik gabe».*  
*EP 02 Aldundiko politikaria*

ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektuaren helburua lankidetzazko gobernanzako eredu bat ezartzea da. Proiektu horren funtsezko ardatza gizarte antolatua etorkizunera begira dauden erronketan txertatzea da, eta gizarte antolatu horren ezaugarriak berak ere ez dira arrotz lurraldean garatu den errealitate sozial komunitarioarekin. Kasu honetan, eta ontzat ematen dugu Putnamen hipotesia, hau da: elkarleen eremuan sortzen diren konfiantza-harremanak gainerako herritarrekiko harremanetan transferitzen dira. Gipuzkoa lankidetzazko gobernanzako eredu baten aldeko espazio gisa aurkezten da.

## 3. Gipuzkoako lurralde-konfigurazioa

Gipuzkoaren lurralde-konfigurazioa azterlanean parte hartu duten informatzaileen iritzia aztertzean azalpen gisa sortzen diren beste elementu batzuk dira. Gipuzkoako Lurralde Historikoak haranez osatutako egitura bat du, eta haran bakoitzak berezko izaera definigarri bat du. Haranen araberrako egituraketak, joan-etorriak edo azpiegiturak mugatzeaz gain, eskualde bakoitzaren berezko garapen ekitatibo bat ematen dio lurraldeari, eta, neurri handi batean, beste leku batzuetan gertatu ahal izan diren zentralizazio-prozesuak saihesten ditu.

*«Gipuzkoarekin gertatzen dena da haranetan egituratuta dagoela eta horietako bakoitzak bere nortasuna duela, baina, oro har, haran nahiko dinamikoak dira. Segur aski, beste lurralde batzuetan zentralizazioa gertatu da alderdi askotan, baina Gipuzkoan ez. Haranek potentzia industrialia dute, eta, ondorioz, haranak oso dinamikoak dira. Haran bakoitzak eskualdeko agentzia bat du, udalerriekin, udalekin eta Lanbide Heziketako eskolekin oso errotuta dagoena, baita prestakuntzaren eta enpresaren eremuarekin ere».*  
*EP 01 Aldundiko politikaria*

Eskualde Garapeneko Agentziak, berez, lurralde-konfigurazio horren gauzapena dira. Eskualde bakoitzeko ekosistema osatzen duten eragileen arteko harreman estuena sarea dira.

Gobernantza kolaboratiboari dagokionez, lurralde-desberdintasunak arindu nahi dira, eta, aldi berean, gizarte antolatua txertatu. Irakurketa horren arabera, Gipuzkoako lurralde-errealitate konplexu baten aurrean dago, zalantzarik gabe, baina, aldi berean, konplexutasun horrek berak ETORKIZUNA ERAIKIZen harremana eta banaketa errazten ditu, ia lurralde osoaren bitartez.

*«Hobeto egin dezakezu lurralde osoan. Lotura bat duzu gizarte antolatuarekin, eta gizarte hori ere haranetan egituratuta dago. Hasiera batean, errazagoa da guk ezarri nahi dugun guztia nahiko modu koherentean zabaltzea lurralde osoan».*  
*EP 01 Aldundiko politikaria*

#### 4. ETORKIZUNA ERAIKIZen aldeko apustu politikoa eta teknikoa.

Arestian esandakoaren ildotik, kapital sozialaren maila handia duen sozietate antolatu bat, neurri handi batean haranetan egituratua, gai da ETORKIZUNA ERAIKIZi lurralde-oreka emateko, eta, beraz, ezarritako helburuekin bat datozen aldeko baldintzak eskaintzeko.

Eta bi gertakari horiei, ETORKIZUNA ERAIKIZen testuinguru-esparruaren azterketan (frame analysis), hirugarren bat gehitu behar zaie: apustu politikoa eta teknikoa bera, gobernantza kolaboratiboko eredu baterantz.

Lehenik eta behin, egiazta daiteke Gipuzkoako Foru Aldundiko zuzendaritza politikoak apustu argia egiten duela ETORKIZUNA ERAIKIZen alde. Apustu horrekin batera, lidergo-figura batzuk daude, bai politikoak bai teknikoak, proiektuari balioa eta fidagarritasuna ematen diotenak. Alde batetik, **lidergo politikoak** ziurtasuna ematen dio proiektuari, epe ertain eta luzearako itxaropenak sortuz eta oportunitateari, alderdikeriari edo marketin politikoari lotutako ideiak baztertuz, eragileen artean konfiantzazko harremanak ugaritzea errazten ez dutenak. Eta, bestetik, **lidergo teknikoak** irudikatu egiten du, operatiboan edo praxi zehatzean, ezarritako helburuen eta itxaropenen lorpena.

Lidergo horiek eragileek ETORKIZUNA ERAIKIZen parte izan behar duten abiapuntua jarri besterik ez dute egiten. ETORKIZUNA ERAIKIZ abian jartzeko, abiapuntu eredu garri

bat da kapital sozial handi bat, apustu politiko argi bat eta ezarritako helburuei erantzuteko gai den lidergo tekniko bat dituen lurraldea batzea.

Hori guztia, ETORKIZUNA ERAIKIZen esparruan, azkenean espazio zehatzetan eta proiektu zehatzetan gauzatzen da, Gipuzkoako gizarteak zehaztutako erronkei erantzuteko. Gauzatu ondoren, ingurune errealean funtzionatzen has daitezke, aldi berean egin daitekeen teorizaziotik harago. Esperientzia zehatz horiek proiektu pilotu gisa balio dute, eta, aurrerago, eskala handiagoan hedatzea ekar dezakete.

### III. ETORKIZUNA ERAIKIZEN KONFIANTZA.

ETORKIZUNA ERAIKIZen ezaugarriak dituen proiektu baten oinarritzko elementuak aztertu ondoren, konfiantzaren inguruan planteatutako ikuspegi teorikoari helduko diogu berriro, proiektuaren beraren prozesuetan aplikatzeko.

#### 1. Konfiantzaren dimentsioak.

Konfiantza prozesu dinamiko bat da, iraganeko esperientzietan eta etorkizuneko itxaropenetan finkatutako hainbat dimentsio hartzen dituena. Gainera, kostuen eta onuren azterketa arrazional hutsetik harago, hain ukigarriak ez diren beste dimentsio batzuk ere jasotzen ditu, ETORKIZUNA ERAIKIZ bezalako proiektu baten bilakaerari zuzenean eragiten diotenak. Beraz, konfiantzaren hiru dimentsioz ari gara: dimentsio kognitiboa/arrazionala, afektiboa/emozionala eta soziologikoa/errutinazkoa.

ETORKIZUNA ERAIKIZen esparruan konfiantzaren dimentsio bakoitza azaldu ondoren, hurrengo atalean aztertuko da nola artikulatzen den dimentsio bakoitza ekosistema osatzen duten eragileen inguruan (ikus IV. kapitulua).

##### *a. Konfiantzaren dimentsio kognitiboa/arrazionala*

ETORKIZUNA ERAIKIZ, aurreko kapituluan esan bezala, alde aurreko testuinguru batetik abiatzen da eta testuinguru jakin batean gauzatzen da. Errealitate horrek baldintzatu edo zehazten ditu proiektuaren barruan gertatzen diren konfiantza-harremanak. **Konfiantzaren dimentsio kognitiboa/arrazionala** da, ziurrenik, lehen nozioa, alde aurretik ezagutu beharrik ez duten eragileen arteko konfiantzaz ari garenean.

ETORKIZUNA ERAIKIZek planteatzen duen errealitatean murgilduta, proiektu edo erronka komun beraren inguruan askotariko eragileak erlazionatuta, gainerako eragileei buruz izaten den informazioa txikia edo batere ez izaten da askotan. Horrela, lotura ahulak edo urrunekoak sortzen diren konfiantzazko harremanez ari gara, eta gainerako eragileei buruzko informaziorik ez dago.

Testuinguru horretan, konfiantza-harremanak iraganeko esperientzien oroitzapenetatik eta eskuragarri dagoen informaziotik sor daitezke. Aurreko esperientziek huts egiten edo zapuztuak izatearen ondorioz, oroitzapen horiek proiektuan parte hartzen duten eragileen lehen gaitzespena edo galga eragin dezakete, edo nolabaiteko desmotibazio bat inplikaturako eragileen artean.

*«Printzipioz, profesionaltasuna eta borondate ona daude, baina ez dakigu nola. Inertziak jaten gaitu, baita huts egin duten aurreko ekimenen memoriak ere. Frustrazio- eta etsipen-puntu hori dago. Arduradun politiko berri bat datorrenean, edozein koloretakoa dela ere, aldatu nahi duten eta abian jarri eta askotan huts egiten duten arrastoren bat markatu nahi du, liderren*

*heldutasun eta gaitasun faltagatik, legegintzaldiko bizi-zikloarekin bat datorrena».*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

Egoera hori, adibidez, Gipuzkoako Foru Aldundiko teknikarien kasuan identifikatu da; izan ere, batzuetan, beren hierarkia-posizioaren ondorioz parte hartzera behartzen dituzte, konfiantza gutxirekin eta nolabaiteko etsipenarekin, horrelako ekimenen aurrean. Sentsazio hori iraganeko esperientzien ondorioz gertatu da, eta horrek kaltetu egin du proiektuarekiko konfiantza.

*«Hasieran egia da eszeptizismo sentsazioa zegoela teknikarien artean. Beste proiektu batzuk zaku hautsi batera joan dira, eta, azkenean, lan handia dago proiektu bakoitzaren atzean. Guk parte hartu behar dugu, aldundiko langileak garelako, baina batzuetan uste dut zaila dela proiektuari sinesgarritasuna ematea». EP06 Aldundiko teknikaria*

Iraganeko esperientziek izan dezaketen eraginaz gain, dimentsio kognitiboak/arrazionalak aukera ematen du gaur egun eskuragarri dagoen informazioan jarduteko. Informaziotzat hartzen dira, datu ukigarrien ohiko kontzepzioa ez ezik, apustu argia eta gaitasun tekniko nahikoak erakusten dituzten jarrera eta lidergoak ere, kasu honetan, ETORKIZUNA ERAIKIZ. «Eskura dagoen informazio» horrek azterketa-gaitasun handiagoa ematen die inplikaturako eragileei lotura eta konfiantza-sare egonkorrak eta proaktiboak sortzeko, eszeptizismoen edo segurtasunik ezaren ondorioak arintzeko.

*«Bai, konfiantza funtsezkoa da. Zuk parte hartzen duzu edo motibatuta zaude prozesu horren parte zarelako uste osoa duzun neurrian. Eszeptikoa bazara, konfiantza hautsi egiten da. Horregatik esaten nuen garrantzitsua dela gobernu-taldeak horretan sinestea, bestela sinesgarritasuna galtzen baitu. Eta sinesgarritasunik ez dagoenean, ez dago konfiantzarik.*

*Talde batean lan egitera deitzen badizute eta pentsatzen baduzu hori dela tokatzen dena, hor ez dago konfiantzarik. Hori erori egingo da, besterik gabe, uneren batean. Horrexegatik izan behar dira hor sinesten duten eta konfiantza sortzen duten pertsonak, konfiantza hori gauzatzeko gaitasuna dutela frogatzen dutenak. Funtsezkoa da».*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

#### **b. Konfiantzaren dimentsio afektiboa/emozionala.**

Dimentsio kognitiboa/arrazionala konfiantzazko harremanen alderdi positibistatzat har daiteke (fenomeno bati edo eragile bati buruzko gertaeretan eta informazioan oinarrituta egoteari dagokionez), eta konfiantzaren dimentsio afektibo/emozionalak,

aldiz, ukiezinekin, fenomeno edo eragile baten sinesmenarekin lotura handiagoa duten alderdietara jotzen du.<sup>2</sup>

Dimentsio afektibo/emozionalak hurbileko harremanak eta etorkizuneko itxaropenak lehenesten ditu, eta nolabaiteko segurtasun-sentsazioa ahalbidetzen du. Eta, neurri batean, konfiantzazko harreman pertsonalak herritar guztien eta, beraz, eragileen eta pertsona batek parte hartzen duen espazioen hurbileko esparru batean orokortzea edo zabaltzea ahalbidetzen du. Hipotesi gisa, kooperazio sozialeko edo lankidetzako ekintzetan parte hartzen duten pertsonak joera handiagoa izango lukete besteren inguruneetan lankidetzan aritzeko, ingurune lehiakor edo indibidualistetatik datozen pertsonekin edo eragileekin baino.

*«Beno, nire ustez, gure eremuan, gizarte-boluntariorzaren eta gainerakoen munduan gaudenean, argi izan behar da oposizio bat dagoela jarduera merkantilizatuaz edo jarduera humanistaz ari garenean. Eta, nolabait, kide izan daitekeen erakundeetan, konfiantza osoa izan behar du inguruan ditugun pertsonengan, bestela ez bailirateke hemen egongo.*

*Argi izan behar dugu proiektu horietan helburu baten alde gaudela, eta espiritu erabat humanista duen jarduera baten alde, ez merkataritzakoa»*

*EP 09. Elkarte-sarea*

Hala ere, konfiantzaren dimentsio afektibo/emozionala geruza zabalagoetatik hurbil dauden harremanak orokortze hutsetik harago doa. ETORKIZUNA ERAIKIZen esparruan, funtsezko figura batzueganako konfiantzaren pertsonifikazio argia identifika daiteke. Bestela esanda, lider batzuek proiektuan duten presentziak eta inplikazioak konfiantza-sentsazio bat sortzen du, eta, kasu batzuetan, iraganeko esperientzia hutseginak eta alferrikakoak indargabetzeko gai da.

*«Hasiera batean, egia da eszeptizismo pixka bat zegoela, edo proiektuaren sinesgarritasunari buruzko erreparaoak. Benetan bultzatzen ari diren pertsonak sinesten duten ala ez. Baina gero gobernu-taldeko jendea ezagutzen duzu, eta konturatzen zara benetan sinesten dela gaia, behintzat aurkitu dudak jendea. Horrek sinesgarritasuna ematen dio proiektuari, zalantzarik gabe»*

*EP 09. Elkarte-sarea*

Azkenik, konfiantzazko harremanei eta, zehazki, haien dimentsio afektibo/emozionalari zuzenean eragiten dien funtsezko beste dimentsio bat etorkizunera begirako begirada argia da (ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektuaren izenean bertan jasota, bide batez esanda). Dimentsio arrazionala iraganeko oroitzapenetan interpretatutako gertaeretan oinarritzen da, neurri handi batean; dimentsio

---

<sup>2</sup>"Fede itsua" terminoa konfiantzaren bigarren dimentsioaren gutxi gorabeherako irudikapen edo metafora bat da.

afektibo/emozionalak, berriz, desioak eta itxaropenak proiektatzen ditu etorkizunean, eta, beraz, nolabaiteko konfiantza. Azken batean, aukera-espazio bat eskaintzen du.

*«Izan dugun harremana eta irudipena ikusita, ikusten da ez dela eten prozesu bat amaitzean, baizik eta jarraipena ematen zaiola epe luzera. Badirudi proposamenetan jarraitutasuna dagoela eta orain horiek gauzatzeko unea dela. Ikuspuntu horretatik, ez dira lanak, nire ustez, galeriari begira, eta tiradera batean geratzen dira edo emaitzak dokumentu batean dagoen bezala soilik erakusten dira, baizik eta orain axola duena egunerokotasunean egiten den eta Gipuzkoaren etorkizunerako proiektatuta dagoen benetako lana da».*

*EP 12. Elkarte-sarea*

*«Denborarekin sortzen da konfiantza. Niri konfiantza ematen dit horrelako proiektuek epe luzerako garapena izateak, Gipuzkoaren etorkizunean pentsatuz. Horrek guztiak ilusioa sortzen dit, konfiantza baino gehiago. Eta benetan konfiantza dut erakundeek horrela jarraituko dutela».*

*EP 10 Elkarte-sarea*

### *c. Konfiantzaren dimentsio soziologikoa/errutinazkoa*

**Konfiantzaren hirugarren dimentsio soziologikoa/errutinazkoa** konfiantzazko harremanen elementurik «higienikoena» dela esan daiteke. Eta «higienearen» izaera hori ez da txikia, urrutikoa ere ez; izan ere, proiektuan esku hartzen duten eragileek osotasunez jarduten dutela uste da, eta elementu horrek eragileen arteko interakzioa ahalbidetzen du.

Esan dezagun konfiantzaren dimentsio soziologikoa/errutinazkoak **ziurtasun- eta segurtasun-agertoki** bat eskaintzen diela ETORKIZUNA ERAIKIZ bezalako proiektu batean parte hartzen duten eragileei, proiektuari buruz dituzten itxaropenak garatu eta iraultzeko. Kasu honetan, oro har, Administrazio Publikoa identifikatu da, eta, lehenik eta behin, **Gipuzkoako Foru Aldundia, ziurtasun- eta segurtasun-egoera horren bermatzaile gisa**. Ondo baloratutako erakundea den aldetik, joko-esparru egonkor bat eskaintzen du.

*«Oro har, herritarrei konfiantza ematen die Udalaren eskutik edo, are gehiago, Aldundiaren eskutik datorren guztiak. Horrek ateak irekitzen dizkizu herritarren sektore askorentzat; bestela, ez dizute atea irekitzen. Aihotz batekin junglan sartzea bezala zen. Orduan, Aldundiaren eskutik, horrek konfiantza handia ematen du».*

*EP 11. Elkarte-sarea*

Nolabaiteko «erakunde-konfiantza» orokor antzeko bat identifikatzen da, eta sinesgarritasuna ematen die parte hartzen duten eragileei nahiz antolatu gabeko gainerako gizarteari. Hala ere, kontuan hartuta azterlan honetako elkarrizketa



sakonetan parte hartu duten pertsonen, oro har, inplikazio handia dutela proiektuan, kontrako prozesuak eta dinamikak identifika daitezke herritarren beste sektore batzuetan, non Administrazioak, berez, hartxidura-sentsazioa edo mesfidantza eragiten duen.

*«Egia ere bada, eta, era berean, sektore nolabait esateko gerrillariak ez dira hain ezezkoak Aldundiaren eskutik zoazenean. Honelako jarrerak dira: 'Hilabete gutxi batzuk iraungo duen beste dirulaguntza batekin daude berriz ere, eta, gero, emaitzak hor geratuko dira zintzilik...»  
EP 11 Elkarte-sarea*

Administrazioaz gain, eta lankidetzaren prozesu ororen berezko tentsio eta mesfidantzekin (ETORKIZUNA ERAIKIZeko ekosistema aztertzeke hurrengo kapituluan landuko dugu), eragileen asmoei buruzko osotasun-aurreuposizio hori modu orokorrean hauteman da, Administrazio Publikoari berari esleitutakoaz harago.

## 2. Mesfidantzako edo eszeptizismoko elementuak

Konfiantza ekintza kolektiboa eta, beraz, eragileen arteko lankidetzaren errazten eta sustatzen duen funtsezko elementu bat da. Konfiantzak segurtasun-sentsazioa ematen du, besteen interesei, osotasunari eta ekintzak gauzatzean zintzotasunari buruzko itxaropena sortuz. Konfiantza, beraz, sustatu, kudeatu eta zaindu beharreko ondasun gisa ulertu behar da.

Hala ere, konfiantza kudeatzeko orduan, ez da ahaztu behar moneta beraren beste aldea, **mesfidantza edo eszeptizismoa**, eta horrek eragin zuzena du ETORKIZUNA ERAIKIZen inplikaturako eragileen motibazioan eta inplikazioan.

Elkarrizketatutako parte-hartzaileen diskurtsoetan, kasu eta adibide zuzenak eta zeharkakoak identifika dira, non parte-hartzea ez baita konfiantza-posiziotik abiatzen. Ziurtzat jo behar dugu konfiantza ez dela lankidetzaren funtsezko elementu bat, edo ez behintzat hasierako fasean edo abiapuntuan. Arrazoibide sinplista samarra litzateke pentsatzea proiektuan parte hartzen duen orok konfiantza duela bere laguntzaileengan eta proiektuan bertan.

Eszeptizismo edo mesfidantza hori azaleratu den egoeretan, izendatzaile komun bat identifikatzen da: ez da zalantzan jartzen ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektuaren ontasuna edo osotasuna, baina zalantzan jartzen dira horrek sor ditzakeen emaitzak. Hainbat kasuistika daudela jakinda, hiru mesfidantza edo eszeptizismo egoera hauek identifika ditugu, ETORKIZUNA ERAIKIZen parte hartzen duten hiru eragile moten arabera.

**a. Eszeptizismoa/mesfidantza eragila teknikoaren artean.**

Administrazioko teknikariak maila hierarkiko batetik abiatzen dira, eta, beraz, proiektuan duten parte-hartzea baldintzatua da. Kasu honetan, eszeptizismoa honako hauen ondorioz agertzen da:

- iraganean huts egin zuten esperientziak,
- beldur dira beren arrastoa utzi nahi duten politikarien «okurrentzia politiko bat» ote den,
- funtzionario-kidego baten inertziak berak, jakinda koiunturazko gobernutik harago iraungo duela,
- proiektuaren komunikazio-defizita zerbitzu-burutzek baino maila baxuagoetan.

*«Administrazioko zenbait lanbide-sektoretan, oro har, nik uste dut irizpide profesionala nagusitu dela: beno, egin behar da eta egin egiten da». Oro har, eszeptizismo pixka bat, laburtzeko. Uste dut eszeptizismo gehiago zegoela sinesmen eta inplikazio baino. Egia da barrurantz ere ez dela asko saldu, ez da lan handirik egin enplegatu publikoen funtzionarioen artean.*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

**b. Eszeptizismoa/mesfidantza elkarte-sarearen artean.**

Elkarte-sareen eszeptizismoa hainbat eragilek biltzen dituzten interesen aniztasunak eragiten du, bereziki elkartearen eremutik enpresa-eragileen interes ekonomikotzat jotzen dutenek. ETORKIZUNA ERAIKIZen esparruan lekurik gabeko lehia-espirtua sustatzen duten interes ez hain legitimotzat hartzen dira interes horiek.

*«Gertatzen dena da egitura indartsuagoak erabiltzen dituzten eragileekin elkarreragin nahi dugunean ekonomia indartsuagoa erabiltzen dutela, azkenean errentagarritasun ekonomikoa baita nagusi. Ekosistema bati buruz hitz egiten dugunean, eragile ekonomikoen eta gizarte-eragileen arteko interakzioak hitz egiten dugunean, elkarreragin humanista horrek dakarren elkarreragin humanista horren gainetik, oztopoa da alderdi batzuetan merkataritza-ikuspegi handiegi bat dagoela eta zenbait kolektibok pentsa dezakegula beste batzuen helburu erabat komertzial edo ekonomimista hori lortzeko erabiltzen gaituztela».*

*EP 09 Elkarte-sarea*

**c. Eszeptizismoa/mesfidantza enpresa-sarearen artean.**

Enpresa-saretik datozen eragileetan nolabaiteko eszeptizismoa dago korporazioko eragileez gain beste eragile batzuek ere parte hartzeari dagokionez. Proiektura finantzaketa-bide gisa sartzen da, eta hainbat eragileren parte-hartzea beharrezkoa dela onartzen da.

*«Dirulaguntzen beste edozein proiektutan bezala, eta, kasu honetan, anbizio handiko ikerketa-proiektua zen. Eta, tira, finantzaketa lortzeko, hainbat bazkideekin eraman behar dituzu proiektuak. Bazkideekiko harremana beti da hartu eta eman. Jende guztiari denbora falta zaiolako eta mundu guztiari baliabideak falta zaizkiolako gauzak egiteko. Baina hori da dagoena».* **EP04 Aldundiko teknikaria**

### 3. Konfiantza emaitza gisa.

Azken batean, konfiantza izateak, dela pertsona batengan, dela espazio batean, dela proiektu batean, segurtasunik ezak eta beldurrak gainditzea dakar, antsietateak murrizten ditu, interakzio-oztopoak gainditzen ditu, eta horrek guztiak abiapuntu ezin hobea sortzen laguntzen du, ETORKIZUNA ERAIKIZek lankidetzazko-gobernantza gisa planteatzen dituen erronkak barne hartzeko.

Proiektuari hasiera eman ondoren, konfiantza sortzen hasten da, proiektuan parte hartzen duten eragileen interakzioaren beraren emaitza gisa. Hau da, **konfiantza, ETORKIZUNA ERAIKIZ bezalako prozesu baten emaitza gisa.**

ETORKIZUNA ERAIKIZek aurkezten dituen lidergo-figurekin sor daitezkeen zuzeneko harremanetatik harago, proiektuaren garapenak berak elkarreagin pertsonalak edo gertutasunekoak sortzen ditu parte hartzen duten eragileen artean, ulermena eta konfiantza sortzea ahalbidetzen dutenak. Hasiera batean, eragile ezezagunekin egindako bileren dinamikak berak distantzia-sentsazioak sor baditzake ere, eta horrek interakzioa eta ekoizpena zailtzen baditu ere, lanak berak gunee horietan sortzen ditu loturak eta elkarrenganako konfiantzazko sarea.

*«Agerikoa da pertsonak ezagutzen ez direnean mesfidantza-faktore bat dagoela beti. Hori lanaren bidez egiten da. Jakina, jatorriz, hara joan eta proposamenak aurkezten dizkizunean, haienganako eta haiengandik zureganako konfiantza-maila oso baxua izan daiteke. Lanean hasi eta bi aldeek lan egiteko interesa dutela agerian geratu ondoren, konfiantza areagotu eta instalatu egiten da».*

Konfiantza interakzio-prozesu baten emaitza gisa hartzen badugu, hau da, **konfiantza output gisa**, kudeatu beharreko beste baliabide bat bezala tratatu behar da. Ikuspegi analitiko batetik, une egokia da konfiantzak ETORKIZUNA ERAIKIZen barruko interakzioetan modu desberdinean eragiten duen bi maila bereizteko: mikro maila, interakzioak berdinen artean eta hurbiltasun-testuinguru batean gertatzen dira; eta makro maila, interakzioak modu bertikalean edo hierarkikoan eta nolabaiteko distantzia sozialaren testuinguruan gertatzen dira.

**Konfiantzazko harremanen mikro-mailan**, interakzioak berdin eman behar dira, modu horizontalean eta interakzio ororen berezko botere-harremanak arinduz uneoro. Ezinbestekoa da eragile guztiei agentzia bat ematea, eta horrek esan nahi du prozesuan parte hartzen duen eragile bakoitzaren zeregina eta garrantzia aitortzea. Entzuna, baloratua edo ulertua sentitzea eragile bakoitzak hartzen duen konfiantzan eragin

zuzena duten mekanismoak dira, ez bakarrik barnean, baita proaktiboa izateko orduan ere. Bestela, sentsazioa motibazio falta larria izan daiteke, eragile batzuk lankidetzaproiektuetatik deskonektatzea eragin dezakeena.

*«Konfiantza landu behar da, eta aurrean duzun beste pertsona ulertu behar da, enpatiatik, entzutetik, eta jende guztiak hitz egin ahal izateko lekua utzi behar zaio. Hala eta guztiz ere, jatorri desberdinekoak izanda, pentsatzeko modu desberdinak izanda... Segurtasun- eta konfiantza-espazio bat sortzen baduzu, eta pertsonen aukera ematen badiezu behar dutena. garrantzitsua iruditzen zaiena lasai adierazteko eta esateko... berdintzat hartzeko».*

*EP 11 Elkarte-sarea*

**Konfiantzazko harremanen makro mailan**, harreman horiek nolabaiteko distantzia sozialeko espazio batean gertatzen dira, eta erakundeetara bideratzen dira, ez pertsona jakin batzuetara. Hori da, adibidez, Gipuzkoako Foru Aldundiari berari emandako konfiantzaren kasua; izan ere, eremu fidagarria da sozialki legitimatutako erakundeari dagokionez, eta konfiantzazko espazioak sor daitezke bertan. Erakundeen konfiantza hori, oraindik ere, babestu beharreko ondasun bat da, eta ez da murriztu behar bete ez diren itzaropenen bidez, ezta hainbat eragileren arteko gatazken bidez ere.

*«Gipuzkoan, Aldundiari lidergo-gaitasuna eta batzuei eta besteei dei egiteko gaitasuna ematen zaio, eta, orduan, Aldundiak deitzen duenean, deitzeko gaitasun handia dugu, eta gero jendeak esaten du zein den ona hori partekatzea».*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

Konfiantza instituzional hori hausten den kasuetan, zaila da ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektua eraikitzea. Kasu horietan, bitartekariak antola daitezke, eta horien bidez, lan-prozesu eta jardunbide egoki baten ondoren, kolektibo horiek ordezkatuak izan daitezke, eta proiektuek aurrera egin ahala, harreman berriak eta konfiantzazko sare berriak sor daitezke. Izan ere, ETORKIZUNA ERAIKIZen konfiantza eraikitzeke oinarri sendoetako bat proiektu zehatzetan lan egitea da. Esperimentazioan edo erronka zehatzei aurre egitean, agerian geratzen da lankidetzalari hori beharrezkoa dela, eta lan horrek konfiantzazko harremanak sortzen dituela.

Badira elementu edo mekanismo higieniko batzuk, beharrezkoak direnak konfiantzak palanka gisa jardun dezan gobernantza kolaboratibo baterantz, eta, aldi berean, ekintza kolektiboko prozesuen ondorioz sor daitezkeenak:

- a. Lidergo politiko bat:** segurtasuna eta ziurtasuna ematen dizkio proiektuari.
- b. Lidergo tekniko bat:** segurtasuna ematen du helburuak lortzeko gaitasunetan.
- c. Eragileen eta ETORKIZUNA ERAIKIZen lan-ildoekiko lerrokatze estrategiko bat.**
- d. Interesen konbergentzia:** interes partikularren eta interes orokorren edo ondasun erkidearen arteko konbergentzia eman behar da.

- e. Eragile bakoitzaren zereginari eta lor daitezkeen helburuei buruzko **itxaropenak definitzea**.

Eragile askok **lortutako emaitzei lotutako konfiantza identifikatu dute**. Hau da, beren itxaropenak bete izanaren ondorioz, ETORKIZUNA ERAIKIZek jarritako konfiantza indartu egiten da, edo konfiantza hori zatikatu egiten da sortutako itxaropenak ez betetzeagatik. Horregatik kudeatu behar da bi kasuetan konfiantza, eta sortutako itxaropenak errealistak izan behar dira beti, eta proiektu bakoitzaren aukerekin bat etorri behar dute. Dena delakoagatik itxaropenak egokitzen ez diren kasuetan, prozesu bat ireki behar da, prozesu osoa eta sortutako aberastasun guztia astintzen ez duena.

#### IV. ETORKIZUNA ERAIKIZ, ERAGILEEN ARTEKO KONFIANTZAZKO EKOSISTEMA GISA.

**Ekosistema** bitarteko jakin batean elkarri eragiten dioten eragileek osatutako sistema konplexu gisa ulertzen dugu. ETORKIZUNA ERAIKIZ da Gipuzkoako Foru Aldundiak ezarri duen ekosistema, lurraldearen etorkizuneko erronkei erantzuteko, elkarlaneko gobernantza gisa, eta, beraz, hainbat erronkaren inguruan eragileen arteko interakzioa gaitu duen bitartekoa da.

Beraz, abiapuntuko testuingurua eta bertan gauzatzen diren konfiantza-harremanak azaldu ondoren, azken kapitulu honen helburua da denboraldi honetan ekosistema osatzen duten eragileen artean ezarritako konfiantza-harremanak zehaztea.

ETORKIZUNA ERAIKIZeko ekosistema osatzen duten eragileak bi talde handitan sailka daitezke:

- **Gipuzkoako Foru Aldundiko eragileak**, zuzendaritza politikoak (eragila politikoa) eta Administrazio Publikoko teknikariek (eragile teknikoa) osatutakoak.
- Enpresa-eragileak eta elkarte-eragileak osatutako Gipuzkoako **gizarte antolatuko eragileak**. Gainera, zeharka, beste eragile batzuk ere badaude, eragile instituzional gisa kategoriza daitezkeenak (unibertsitateak, prestakuntza-zentroak...).

##### 1. Gipuzkoako Foru Aldundiko eragileen arteko konfiantza artikulatzea

ETORKIZUNA ERAIKIZ bezalako ekosistema batean, eragile politiko eta teknikoen arteko harremana har genezake adierazitako hiru erlazio posibleen arteko harreman konbentzionaltzat. ETORKIZUNA ERAIKIZ sortu aurreko harremana da, eta, horregatik, interakzio-kode propioak zituen.

Esperientzia-historia horri dagokionez, gobernantza kolaboratiboko kultura politiko berri bat txertatzeko edo gehitzeko, beharrezkoa da bi eragile horien arteko harremanak eta interakzio-mekanismoak birformulatzea (edo beste esanahi bat ematea).

Lehenik eta behin, **hierarkia-harreman** gisa identifikatu dira eragile politiko eta teknikoen arteko harremanak. Izan ere, eragile politikoek emandako aginduak eta jarraibideak betetzean oinarritutako jardunbideak detektatzen dira. Agintarientzat ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektuan parte hartzeko «betebehar profesionala»ren printzipio weberiarrean oinarritutako harreman hori saihestezina bada ere, eta horrekin batera konfiantza-harreman sendoak ez badaude, motibaziorik eza eragin dezake, eta horrek eragin zuzena izan dezake proiektuaren garapenean.

*«Nire itxaropenak? Nahiko eszeptikoak dira. Ea, gauzak oso argi ditut beti, hau da, Foru Gobernuak eredu baten alde egiten duenean, profesionalki, egin egin behar da eta ezin da eztabaidatu. Eta lehen une horretan eszeptikoa izan zaitezke, esatea, beste bat, ezta?».*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

Bi eragile horien artean sortzen den hasierako harreman hierarkikoaz gain, konfiantza kognitiboa/arrazionala dago, eta bi zentzutan bidera daiteke, eragile bakoitzak garatzen dituen testuinguruaren eta harremanen arabera. Aipatu dugun bezala, konfiantza kognitiboak/arrazionalak iraganeko esperientzien informazioa biltzen du, eta, aldi berean, eskura dagoen informazioa ebaluatzen du. ETORKIZUNA ERAIKIZen praktikan, teknikarien eta administrarien talde baten egoera gertatzen da, eta oso gogoan izaten dira jarrera eszeniko eta etsigarri jakin batzuk orokortzen dituzten emaitzarik gabeko esperientziak.

*«Printzipioz, profesionaltasuna eta borondate ona daude, baina ez dakigu nola. Inertziak jaten gaitu, baita huts egin duten aurreko ekimenen memoriak ere. Frustrazio- eta etsipen-puntu hori badago».*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

Batzuetan elkarrekiko **mesfidantzak** sortzen dira bi eragileen (politikoa eta teknikoa) gaikuntzen aurrean. Alde batetik, adierazten dira ETORKIZUNA ERAIKIZ bezalako gobernantza kolaboratiboko proiektu bat gauzatzea edo garatzea ahalbidetuko duten lan-metodologia berrietan teknikariak prestatzeko beharra aintzat hartzen duten iritziak.

Era berean, zalantzak daude inertziak aldatu behar ote diren eta administrazioaren zerbitzura dauden langileen lan egiteko moduetan aldaketekiko erresistentziak gainditu behar ote diren.

*«Askotan errepikatzen dugun gauza bat da erakunde osoa egiteko modu berri horren parte dela eta erronketako bat dela. Plano teknikoaren inplikazio handiago hori ETORKIZUNA ERAIKIZen bilatzetik etorri behar du. Une honetan teknikarien artean joera bat dago, baina baita pertsona guztien artean ere, «ondo nago nagoen bezala»».*

*EP 02 Aldundiko politikaria.*

Baina, era berean, iritziak kontrako zentzuan adierazten dira, eta teknikarien eta administrarien talde jakin batek ere mesfidantza eragiten du eragile politikoen kualifikazio edo gaitasun eskasak. Elkarrenganako konfiantza falta horiek, bai eskumenei dagokienez, bai gaitasun teknikoari dagokionez, balazta izan dira ETORKIZUNA ERAIKIZen esparruan.

*«Hemen handicap handi bat dago, eta talde politikoen gaikuntza-maila ertaina da. Nor dator politikara gaur egun? Profesional arrakastatsuak ez duelako 4 urtez bere ibilbidea uzten. Batzuetan, barne-mailek gaitasun tekniko handiagoa izaten dute, eta badirudi politikariek teknikariek baino gehiago jakin behar dutela. Eta ez, lidergo-funtzioak ez du zerikusirik gehiago jakin behar izatearekin»-*

*EP04 Aldundiko teknikaria*

Aldiz, elkarrizketatutako pertsonen iritzietan lidergo-figura jakin batzuen eragina ere identifikatu da, bai eremu politikoan, bai eremu teknikoan, eta horrek funtsezko sinesgarritasuna ematen dio proiektuari, eragile teknikoaren oroitzapenak edo memoria kolektiboa indargabetzeko.

**Lidergo politikoaren** eremuan, funtsezkoa da proiektuan apustu argi eta egonkor bat antzeztea, proiektuari nolabaiteko ziurtasuna emango diona, alderdien eta hautesleen logikak alde batera utzita.

Gero, bigarren urtean ikusi nuen gauza serioa zela, baliabideak bideratu zirela eta badirudi bilera gutxi batzuetatik harago joango dela, eta gero lan horrek ez duela balio handirik. Hori goitik gertatu behar da, goikoak dira inplikatu behar duten lehenengoak jendeak sinets dezan»

*EP07 Aldundiko teknikaria*

Eta **lidergo teknikoaren** esparruan, emaitzak lortzeko gaitasuna erakusten duten gaitasun optimoak antzeztea elementu garrantzitsu bat da, proiektuak transmititzen duen konfiantzan eragin zuzena duena. Azken batean, etorkizuneko itxaropenak nabarmentzen dituen dimentsio afektibo/emozionalari lotuago dagoen konfiantza, zalantzarik gabe, itxaropen horiek lortzeko gaitasunek baldintzatzen dute.

*«Nik hasiera batean ez nuen proiektu asko ezagutzen, zaila egiten zait niri ere ulertzea. Ez genekien nola egin eta ez genekien zer atera zitekeen hortik.»*

*EP 07. EP04 Aldundiko teknikaria*

Laburbilduz, iraganeko esperientzietatik eta proiektuari buruz eskuragarri dagoen informaziotik eratorritako konfiantzatik harago, eragile guztiek etorkizuneko itxaropenetan eta nolabaiteko hurbiltasun sozialeko harremanetan oinarrituta proiektatzen dituzte beren konfiantza-harremanak. Konfiantza afektibo/emozionaleko harremanak funtsezko elementuetako bat dira, ETORKIZUNA ERAIKIZ abian jarri ondoren, proiektuaren konfiantza-harremanak eta, beraz, arrakasta zehazten dituztenak.

Aurreratu dugun bezala, **lidergo tekniko eta politikoaren pertsonifikazioak** ziurtasuna eta sinesgarritasuna ematen dio proiektuari. Pertsonifikazio hori proiektuan inplikatzu eta parte hartuz egin behar da, eta, ahal den neurrian, alderdikieratik eta elektoralismotik urrun.

Horrek guztiak ez luke zentzurik izango proiektuan parte hartzen duten eragileek proiektua ontzen ez badute azken helburuetan. Hala, arau orokor gisa, ondoriozta daiteke ETORKIZUNA ERAIKIZen **konfiantza soziologikoa/errutinazkoa** dagoela proiektuaren ontasunean, ontasunean eta asmo onetan, bai eragile politikoaren aldetik, bai eragile teknikoaren aldetik. Konfiantzaren dimentsio horrek **gutxieneko fidagarritasun** bat ematen dio proiektuari, eta aukera-baldintza minimo batzuek proiektua abian



jartzeko aukera ematen dute, garapenean bertan beharrezko konfiantza-harremanak sortzeko.

*«Ez dut esaten datorrena eta zerbait planteatzen duena zintzoa ez denik, baina planteatzen duenak aurrera egiteko gogorik ez badu, frustrazioa sortzen du eta ez da gai zintzoa, ezin da okurrentzia batekin etorri. Oro har, iristen zaizkigun proposamen guztiak zintzoak dira. Baina serioak izan gaitezten egiten diren proposamenekin. Etxe barruan gehiago laguntzeko eta gehiago ekartzeko gogoia dago. Energia hori bideratzen badugu aurrera egin daiteke, eta, horregatik, proposamena zintzoa izan behar da, hau da, egingarria».*

*EP05 Aldundiko teknikaria.*

Proiektuaren eta hura osatzen duten eragileen osotasunari buruzko zalantzarik sortu gabe, ondoriozta daiteke eragile politiko eta teknikoaren arteko konfiantza-harremanen hiru dimentsioak (kognitiboa/arraionala, afektiboa/emozionala eta soziologikoa/errutinazkoa) antolatzeak lehen **espektatiba-agertoki bat eta nolabaiteko eszeptizismoa** dakarrela ETORKIZUNA ERAIKIZen bilakaeragatik. Eta lehen eszenatoki horretan funtsezkoak dira lidergo politiko eta teknikoak, baita epe ertain eta luzerako ziurtasuna ere, konfiantza saihestezina sortzeko.

Baina proiektua abian jarri ondoren, **bigarren agertoki bat** atzematen da, eta konfiantza sortzen hasten da beharrezko gaitasunak eskuratzen direnean, eragileen arteko hurbileko interakzioak sortutako konfiantza-harremanetan eta hasieran ezarritako itxaropenak lortzen edo gauzatzen direnean. Eremu jakin batzuetan erronkak gauzatzeak funtsezko konfiantza bat sortzen du.

## 2. Gipuzkoako gizarte antolatuko eragileen arteko konfiantza artikulatzea

Eragile politiko eta teknikoaren eta herritarren arteko harremanak, tradizionalki, horretarako gaitutako bide ordezkatzailerik eta/edo administratiboetatik bideratu dira gehienbat. ETORKIZUNA ERAIKIZek paradigma-aldaketa bat dakar, herritarrak hirugarren eragile gisa sartzen baititu eragile politiko eta teknikoaren arteko harremanetan.

Beste batzuetan zehaztu den bezala, herritarrak gizarte antolatuaren beraren bidez sartzen dira. Beraz, gizarte antolatua da, bere forma guztien bidez, herritarren eta gainerako eragileen arteko bitartekari gisa jarduten duena.

Konfiantza kognitibo/arraional gisa kontzeptualizatzen ari garenak ere eragin nabarmena du gizarte antolatuaren konfiantza-harremanetan. Are gehiago, kasu honetan, eta bitarteko harreman hierarkikorik ez dagoenez, konfiantzak garrantzi berezi bat hartzen du elementu eragile edo bideratzaile gisa. Eragile politikoaren eta teknikoaren arteko harremana bermatuta (eta neurtuta) dago eragile teknikoek proiektuan bertan parte hartzeko duten modua baldintzatzen duen harreman hierarkiko horren bidez, baina gizarte antolatuaren parte-hartzea eragile parte-hartzailearen

interesak berak baldintzatzen du, baita ETORKIZUNA ERAIKIZ proiektuan jartzen duen konfiantzak ere.

Eta egia bada ere **gizarte antolatuaren abiapuntuko konfiantza-harremanak funtsean desberdinak direla**, aurreko esperientzia ez arrakastatsuen ondorioak, ziurtasun- eta inplikazio-maila jakin baten beharra, markatutako lidergoen eskaria, apustua justifikatzen duten etorkizuneko itxaropenak eta, horrekin batera, konfiantza ematea, eta abar, **elementu errepikatu** gisa agertzen dira berriz ere, gizarte antolatuak ETORKIZUNA ERAIKIZen bere ikuspegia proiektatzen duenean, eragile teknikoek ematen duten ikuspegiarekin/iritziarekin bat etorritik.

Hori esanda, komenigarria da **elkarte-sarea eta enpresa-sarea bereiztea**, argi eta garbi bereiz daitezkeen eta motibazio eta errealitate propioak dituzten bi subjektu edo eragile ordezkatzen baitituzte. Adibidez, argi eta garbi bereizten dira hasiera batean ETORKIZUNA ERAIKIZen parte hartzeko gai diren palanka-mekanismoak. Hala, **enpresa-ehunetan konfiantza kognitiboa/arrazionala** nagusitzen da, eta, beraz, arrazionaltasun argia ETORKIZUNA ERAIKIZen sartzeko erabaki-prozesuan; **elkarte-sarean, berriz, konfiantza afektiboa/emotiboa** nagusitzen da, etorkizunerako itxaropen gehiago eta ongi komuna dituen.

Konfiantzaren dimentsio analitikoaren eta gizarte antolatuaren eragile motaren arteko kidesun-erlazio horren garapenean sakonduz, konfiantzaren dimentsio kognitiboa/arrazionala, ETORKIZUNA ERAIKIZen parte hartzen duen enpresa-sareko eragileen antzekoagoa, gogoetatsuagoa da ETORKIZUNA ERAIKIZen parte hartzearen kostu/onurak kontuan hartzeko orduan.

*«Aurkezteko garaian proiektu bat buruan geneukan eta finantzatzeko modua bilatzen genuen, eta ETORKIZUNA ERAIKIZen ildoan barruan sartzen zela kontuan hartuta, egin egin dugu bideragarria zela ikusi ondoren; izan ere, bestela ezinezkoa izango zen, horrek eskatzen duen denbora materialagatik eta zuzkiduragatik».*

EP 17 Enpresa-eragileak

Elkarte-sarea osatzen duten eragileen kasuan, **afektuzko/emoziozko** konfiantza da antzekoena palanka gisa. Eta hori hainbat arrazoiengatik, baina azalpen-karga handiena duen arrazoietakoa bat da asoziazionismo- eta lankidetzaren sareetan aktiboki parte hartzen duten eragile zehatzek joera handiagoa dutela beren inguruneetan sortutako konfiantza-sare horiek beraiek parte hartzen duten gainerako espazio, eremu edo lurraldeetara proiektatzeko. Horregatik, ETORKIZUNA ERAIKIZen esparruan, eragile horiek gai dira konfiantzazko harreman eraginkorragoak sortzeko gainerako eragileek baino. Abiapuntu horrek eragileen arteko interakzioa eta lankidetzan aritzen diren proiektuen martxa ona errazten ditu.

Elkarte-sareko eragileek, oro har, konfiantzazko sareetan inplikaturik sortutako konfiantza-harremanak orokortzeko joera dute, eta hori hainbat eragileren arteko interakzioa ahalbidetzen duen mekanismo gisa erabiltzen da.

*«Lehendik ezagutzen genituen lurraldeak aukeratu genituen, eta gurekin elkartuta geunden elkarteak ezagutzen genituenez, erraza izan zitzaigun eta egitea erabaki genuen. Horrek proiektuan parte hartzen dugunon artean konfiantza handiagoa sortzen laguntzen du».*

*EP 11 Elkarte-sarea*

Hala ere, enpresa-eragilearen kasuan konfiantza kognitibo/arrazionalaren (weberiarren terminoetan, helburuen araberrako ekintza arrazionala) eta eragile asoziatiboaren (balioen araberrako ekintza) arteko antzekotasun tipoideal horiek alde batera utzita, egindako elkarrizketetan agerian jarri dira bi eragileengan gobernantza kolaboratiboaren paradigma berri batek gaintu behar dituen eta, beraz, landu behar dituen jardunbide jakin batzuk. Horrela, administrazioa, kasu honetan, zehazki, Gipuzkoako Foru Aldundia, ETORKIZUNA ERAIKIZen bitartez, kutxazain automatiko gisa hartzen da, gizarte antolatuko bi eragileen proiektu propioetan orientatzeko behar diren baliabideak ateratzeko.

*Buruan genituen proiektu batzuk finantzatzeko aukera gisa ikusi genuen ETORKIZUNA ERAIKIZ. Baliabideak behar genituen, eta ETORKIZUNA ERAIKIZek ildo batzuk ireki zituen proiektuak diruz laguntzeko. Baina, tira, hainbat bazkide eraman behar dituzu egiteko».*

*EP 17 Enpresa-eragilea*

*«Administrazio publikoen laguntzari esker, jasangarriak izatea ahalbidetzen digute. Azken batean, guk geuk, administrazioaren bultzadarik gabe, ezin izango genuke mantendu».*

*EP 11 Elkarte-sarea*

## C. ERREFERENTZIAK

- Flacso.
- *Social Force*, 967-985.
- Basil Blackwell.
- Mexiko: Universidad Iberoamericana/ Anthropos.
- Elsevier.
- Princeton University Press.
- Mexiko: Fondo de Cultura Económica.
- New York: Cambridge University Press.
- Mexiko: F.C.E.