

# EraLan<sup>3</sup>

ikerketa-proiektua



## EUSKARAREN ERABILERA LAN-MUNDUAN

**Nekane Goikoetxea (Zuz.), J. Inazio Marko,  
Maite Alvarez, Rober Gutiérrez, Imanol Miner,  
Pablo Suberbiola, Izaro Ugalde**

**Argitaraldia:** 2015eko martxoa

**Argitaratzailea:** Soziolinguistika Klusterra

**Egileak:**

1. atala: Nekane Goikoetxea, Maite Alvarez eta Izaro Ugalde
2. atala: Rober Gutierrez, Imanol Miner eta Pablo Suberbiola
3. atala: J. Inazio Marko

**Osaketa grafikoa:** Zirrimarra (Andoain)

**ISBN:** 978-84-943708-0-9



Argitalpen digitala

### Babesleak



### Laguntzaileak



Bermeoko  
Udala



Donostiako  
Udala



Eibarko  
Udala



Errenteriako  
Udala



Eusko  
Legebiltzarra



Lasarte-  
Oriako Udala



Orona  
Orona



Portugaleteko  
Udala



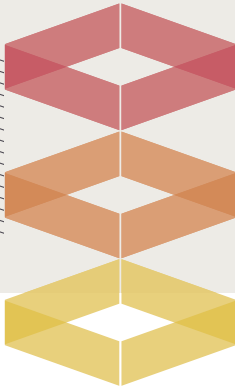
Zumaiako  
Udala

### Parte hartu duten erakundeak

*Herri administrazioetako erabilera planak berritzen Garapen Taldean:* AHIZE-AEK, Bermeoko Udala, Bortziritako Oinarrizko Gizarte Zerbitzuen Mankomunitatea eta Bortziritako Hiri Hondakinen Mankomunitatea, Eibarko Udala, Elhuyar, Errenteriako Udala, Eusko Jaurlaritza (HPS), Gipuzkoako Foru Aldundia, Igorreko Udala, Lasarte-Oriako Udala, Mondragon Unibertsitatea (HUHEZI), Portugaleteko Udala eta Zumaiako Udala.

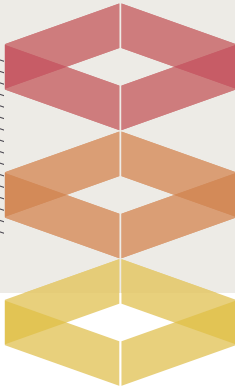
*Prentsaurreak eta jendaurreko ekitaldiak Garapen Taldean:* Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarte, Bertsozale Elkarte, Donostiako Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Kontseilua, Kutxa Fundazioa eta Mondragon Unibertsitatea (HUHEZI).

*Hizkuntza-portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan Garapen Taldean:* Ahize-AEK, Artez, Elhuyar Aholkularitza, Emun, Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Eusko Legebiltzarra eta Gipuzkoako Foru Aldundia.



# AURKIBIDEA

SARRERA .....	4
<b>1 ATALA: HERRI ADMINISTRAZIOETAKO ERABILERA PLANAK BERRITZEN .....</b>	<b>8</b>
1. AURREKARIAK ETA KOKAPENA .....	9
2. HELBURUAK, IDEIA-GILTZAK ETA ALDAGAIK .....	12
3. EGINDAKOAREN AZALPENA .....	18
4. EMAITZAK .....	22
5. ONDORIOAK .....	28
<b>INTERBENTZIOAK .....</b>	<b>30</b>
1. BERMEOKO UDALA .....	31
2. BORTZIRIETAKO MANKOMUNITATEAK .....	41
3. EIBARKO UDALA .....	55
4. LASARTE-ORIAKO UDALA .....	66
5. PORTUGALETEKO UDALA .....	80
6. ZUMAIKO UDALA .....	90
7. GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA .....	101
<b>2. ATALA: PRENTSAURREAK ETA JENDAURREKO EKITALDIAK .....</b>	<b>112</b>
1. SARRERA .....	113
2. ERALDAKETARAKO GUTXIENEO TESTUINGURATZEA ETA OINARRI TEORIKOA .....	115
3. LANDA-LANA .....	127
4. ONDORIOAK ETA GIDA PRAKTIKOA .....	154
<b>3. ATALA: ERALAN PORTAERA AKTIBOAK PROIEKTUA (ERAKUNDEEN KULTURAREN ARGITAN) .....</b>	<b>166</b>
1. KOKAPENA ETA HELBURUAK .....	167
2. METODOLOGIA .....	168
3. GARAPENA ETA EMAITZAK .....	170
4. BALORAZIOAK ETA ONDORIOAK .....	175
5. ERANSKINAK .....	178
<b>IKERKETA-INTERBENTZIOEN MEMORIA / BALORAZIOA .....</b>	<b>186</b>
FAGOR INDUSTRIAL KOOP.E. ....	187
GKN DRIVELINE ZUMAIA .....	196
BUSTURIKO UDALA .....	199
BIZKAIKO INDUSTRI INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA .....	206
GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA .....	215
EUSKO LEGEBILTZARRA .....	225
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>233</b>



# SARRERA

**Nekane Goikoetxea**

EraLan 3ko zuzendaria  
HUHEZI – Mondragon Unibertsitatea

*EraLan* ikerketa-proiektua da, izaera ezberdineko erakundeen arteko lankidetzaren bitartez gauzatzen dena. Lan-arloan ematen den hizkuntzen erabilera da proiektuaren aztergai nagusia, eta gai horren inguruan Soziolinguistika Klusterraren baitan ikerketa aplikatua eta haren gaineko hausnarketa elkarrekin egiten duten erakunde ezberdinen emaitza da EraLan<sup>1</sup>.

Gehiago zehaztuz, EraLan proiektuaren helburua da hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakundeetan –publiko zein pribatuetan– euskararen eta beste hizkuntzen erabileran eragiten duten aldagaiak identifikatzea, eta horietan positiboki eragiteko metodologiak eta dinamikak diseinatzeko eta inplementatzeko ezagutzan aurreratzea. Ezagutza praktikoan eta ezagutza teorikoan. Eta ezagutza hori lankidetzan ari diren erakundeetako kideen artean partekatzea eta zirkulazioan jartzea.

Hizkuntza normalizazioaren kontzeptualizazioa, batetik, eraldaketa-prozesu gisa egiten dugu; bestetik, hizkuntza normalizazioa organizazio batean gauzatzen denez, sistema konplexu gisa kontzeptualizatzen dugu. Beraz, eraldaketa eta konplexutasun testuinguru horretan kokatzen dugu ikerketa-proiektua.

*EraLan* proiektua 2006an jarri zuen martxan Soziolinguistika Klusterrak. Proiektuaren lehen fasean, 2006-2008 biurtekoan, aldagaiak identifikatu eta matrize batean kokatu ziren; bestalde, ikerketa-ekintzan oinarritzen den *EPEsA* izeneko metodologia proposatu zen. Lehen fase horren emaitza nagusiak *EraLan ikerketa-proiektua. EPEsA metodologia, lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (Marko & Lujanbio, 2008) argitalpenean daude jasota<sup>2</sup>.

EraLan-en bigarren fasean (2008-2010), aurreko faseko aldagaien matritzetik aldagai nagusi bat hautatu zen –hizkuntza-lidergoa, hain zuzen– eta haren gaineko lanketa teorikoa zein ikerketa egin ziren. Zazpi erakundetan egin ziren interbentzioak, EPEsA metodologia partzialki aplikatuz eta interbentzioen eragina ebaluatuz. Bigarren fasearen emaitza nagusiak *EraLan2 ikerketa-proiektua. Hizkuntza lidergoa aztergai* (Goikoetxea, Lujanbio & Elortza, 2010) sareko argitalpenean daude jasota: Eskura daude bigarren fase horretan formaziorako erabilitako oinarrien materialak, argitalpena bera eta emaitzen berri emateko antolaturiko jardunaldiaren materialak<sup>3</sup>.

2011. urtea trantsizio, lanketa eta garapen-urtea izan zen EraLanen. Alde batetik, eduki eta ezagutza mailan, 2006tik 2010erako bi faseetan proiektuan metatutako ezagutza teoriko eta praktikoari aurrerantzean jarraipena nola eman diseinatu zen. Bestetik, proiektuaren antolaketari, erakundeen partaidetzari eta haien arteko lankidetzari dagokionez, praktika komunitate gisa egituratzeko urratsak eman dira.

<sup>1</sup> Proiektuari buruzko informazio ugari dago eskura Soziolinguistika Klusterraren webgunean: <http://www.soziolinguistika.org/eu/eralan>

<sup>2</sup> Webgunean, helbide honetan informazio zabalagoa dago: <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3765>. Batetik, aipatu argitalpena euskarri elektronikoan; bestetik, 2008ko azaroan Zamudion eginiko Topaketaren material guztiak.

<sup>3</sup> Materialak helbide honetan: <http://www.soziolinguistika.org/eu/eralan>



Erakunde ezberdinen arteko lankidetzaz artikulatzeko modua da, hain zuzen, proiektuaren bereizgarrietako bat. Ezagutza teorikoaren eta praktikokoaren arteko uztarketa egoki batek bi aldeetarako onura dakarrelako ustean du EraLanek oinarrietako bat. Oinarri hori hasieratik aplikatu izan da proiektuan, eta garatzen joan da 2006tik 2013ra bitartean (ikus aipatutako argitalpenetan urtez urte proiektuan parte hartu duten erakundeak eta haietako lankideak). 2012 eta 2013 urteetan garatu den egitasmoan ere hiru arlotako eragile eta adituen arteko lankidetzaz izan dugu proiektuan:

1. Ezagutza teorikoan eta ikerketan aritzen diren unibertsitateko ikerlari eta irakasleak.
2. Euskara planen kudeaketa teknikoan eta inplementazioan aritzen diren euskara teknikariak eta aholkularitza-enpresak.
3. Euskara planak garatzen eta EraLan proiektua diruz babesten duten erakunde publikoak.

Argitalpen honetan jasotzen da proiektuak eman duena. Ondorengo ataletan ikus daitekeenez aurreko bi faseetan baino egitasmo zabalagoa izan da, eragile gehiagoren ekarpenak jaso dituenak, eta proiektu bakarrean hiru azpi-proiektu bildu dituenak.

## Helburuak

Bi mailatako helburuak bereizi ditugu, orokorrak batetik, eta lan-ildo edo Garapen Talde bakoitzari dagozkionak bestetik. EraLan3 ikerketa-proiektua hiru lan-ildoren bitartez garatu da.

Jarraian zehazten dira, beraz, proiektuaren helburu orokorrak, *EraLan3* proiektu osoari dagozkionak, eta lan-ildo bakoitzari dagozkionak:

### • Helburu orokorrak:

- Hizkuntza-lidergoa aldagaia lantzen eta interbentzio bidez aplikatzen jarraitzea, bereziki bi eremutan: *Administrazioetako euskara planak berritzearen* eremuan batetik, eta bestetik *Jendaurreko aurkezpen eta prentsaurrekoen* eremuan.
- Aldagai berri baten lanketari ekitea, honakoa, hain zuzen: *Hizkuntza portaera aktiboak, erakundearen kulturaren argitan*. Aldagai berriaren lanketan, gainera, *EPEsA metodologiaren balidazioa* bera ere helburu izan da.
- Egitasmoaren garapena egitea *lidergo partekatua* aplikatuz eta egitasmoko lantalde eta kideen artean *lidergo-kateak* aktibatuz. Horrekin batera, Garapen Taldeetan parte hartu duten lankideen *jabekuntza* pertsonala eta taldekoa elikatzea, egitasmoaren garapena bera *prozesu* gisa ulertuta eta lankideek haren onurak jasotzea ere ageriko helburu izanik.
- Egitasmoaren garapena egitea erakunde eta eragile ezberdinen arteko lankidetzaz baliatuz eta berau indartuz, modu horretan EraLan *praktika komunitate* gisa egituratuz eta gorpuztuz.

### • Helburu zehatzak:

Gorago aipatu dugun bezala EraLan proiektua garatzeko lan taldea lau multzotan banatuta egon da: hiru Garapen Talde, bakoitzak lan-ildo jakin baten garapenaren ardura duelarik, eta Proiektu Talde bat aurreko hirurak koordinatu eta helburu orokorren jarraipena egin duena.

Egitasmoaren 2012 eta 2013rako helburu orokorrak gorago azalduta, gatozen orain helburu zehatzetara, aipatutako hiru Garapen Talde horietako bakoitzak aintzat hartu dituen horietara.



**/////// 1. Herri administrazioetako erabilera planak berritzen** Garapen Taldea:

Lau helburu nagusi izan ditugu lan-ildo honetan, lehena nagusia eta ondorengo hirurak helburu horretara iritsi ahal izateko azpi-helburuak:

- Administrazioetako Euskara planak berritzeko hizkuntza-lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzi egitea.
- Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean.
- Administrazioaren udal agente guztien lidergo-kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak eta langileak.
- Euskara teknikariaren rola birdefinitzea: aktibatzea, jabeakuntza eta diskurtsoa.

**/////// 2. Prentsaurreak eta jendaurreko ekitaldiak** Garapen Taldea:

Bigarren lan-ildo honetan ere, lau helburu izan ditugu, lehena orokorragoa, eta ondorengo hirurak lehen horretara iristeko azpi-helburuak:

- Jendaurreko aurkezpen eta prentsaurrekoen arloan hizkuntza-lidergoa aldagaiaren lanketa egitea, komunikazioaren arloko eta soziolinguistikaren arloko ezagutzak baliatuz eta elkarriketan jarritz.
- Diskurtsoak elikatzeke baliabideak lantzea, arlo ezberdinetako liderren (enpresa, kirola, kultura, politika...) zein komunikazio-arduradunen jabeakuntza edo ahalmentzea handituz.
- Garapen Taldea osatzen duten erakundeetan praktika onak maizago edo gehiago aplikatzeari begira prozesua garatzea, besteak beste, hiruzpalau hilabeteko interbentzioak eginez tartean.
- Hizkuntza-lidergoaren ikuspuntutik jendaurreko aurkezpen eta prentsaurrekoetarako egoiak diren jarraibideak eta praktika onak biltzea, dokumentatzea eta proposatzea.

**/////// 3. Hizkuntza-portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan** Garapen Taldea:

Hirugarren Garapen Taldearen kasuan, bi urteko fase honetarako aurreikusitako xedeak ondorengo sei puntutan laburbiltzen dira:

1. Hizkuntza parametroetan erakundeen kulturaren diagnostikorako ereduak eta tresnak biltzea eta diseinatzea.
2. Hizkuntza-portaeren neurtresnak bildu, konparatu eta sortzea.
3. Hizkuntzarekiko portaera aktiboak indartzeko balizko ekintza analitikoaren eraginkortasuna balioztatzea.
4. EPEsA metodoaren aplikatzea, Garapen Taldean analisi osoa eta Xede taldeetan analisi laburtua burutuz, modu horretan metodologiaren aplikazio ahalmenak eta erabilgarritasuna balioztatuz eta balidatuz.
5. Esku-hartzea bideratutako erakunde bakoitzaren baitako hizkuntza portaera aktiboaren indizeak hobetzea.
6. Aztergai eta lan-lerro berriak identifikatzea.

## Lan-taldea eta egitura: EraLan sarea

EraLan proiektuaren 3. faseko egitasmoa (2012 eta 2013 urteetako) aurreko bi fasetakoa baino zabalagoa izan da. Esan dezakegu proiektuak garapen progresiboa izan duela, bai bere baitan biltzen duen gaiari buruzko ezagutzari eta erreferentziei dagokionez, eta baita bere lan taldeetan parte hartzen duten erakunde eta lankideen aldetik ere.

Martxan jarri zenetik proiektua erakunde ezberdinen arteko lankidetzan oinarritu da, eta beraz hainbat erakunde eta lankideen partaidetza zuzena izan du 2006tik 2010era bitartean ere. Dena den, 2011. urtean zehar eginiko lanketaren ondorioz, lankidetzan hori erakunde gehiagotara zabaltzeko erabakia hartu zen eta horretarako pausoak eman dira. Horrez gain, EraLan proiektua *praktika komunitate* gisa antolatzaren egokitasuna ere baloratu da. Horrela, EraLan proiektuak 3. fase honetan 25 erakunde ezberdinetako lankideak bildu ditu bere Garapen Taldeetan, guztira 35-40 lankide.

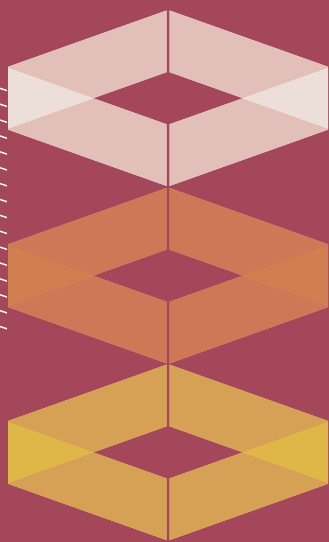
Soziolinguistika Klusterrak euskal soziolinguistikari egin diezaiokeen ekarpen behinena harreman-eredu berri bat proposatzea da askoren iritziz. *Kluster* izaeran sakontzea eskatzen du horrek. EraLan proiektua izan da kluster izaeran sakontzeko bideetako bat. Egokitzapen handiak eskatu ditu asmo horrek bai bulegoko lan-taldeari, bai arduradun taldeari, bai garapen taldeetako kideei. Proiektua bukatu den honetan hausnarketa sakon bat dugu guztiok aurrean bide honek eman duenaz, horretarako ditugun baldintzez eta aurrera begirako erronkez. 10 urte bete ditu 2014an Soziolinguistika Klusterrak. Urtez urte bere eredua eraikitzen dihardu. EraLan egitasmoa esperimentatzeko eremu gisa erabili dugu.

## Bukatzeke

Hizkuntza elementu soziala da, merkatu linguistikoak erregulatzen duena. Lidergoaren lanketak boterearen gaiaren aurrean jartzen gaitu. Hizkuntza-lidergoa ez dago hiztun-komunitate batek duen botere-tze-mailaz aparte. Gaiaren ertz ezberdinak, ikuspegi fragmentatuak, aurkituko ditu irakurleak argitalpen honetan. Irakurketa panoramikoago bat egitea izango da gure hurrengo erronka.



1 ATALA



**HERRI //////////////////////////////////////**  
**ADMINISTRAZIOETAKO**  
**ERABILERA PLANAK ///**  
**BERRITZEN //////////////////////////////////////**



**Nekane Goikoetxea** (HUHEZI – Mondragon Unibertsitatea)  
**Maite Alvarez** (Bermeoko Udaleko euskara teknikaria)  
**Izaro Ugalde** (Gipuzkoako Foru Aldundiko euskara teknikaria)

# 1. Aurrekariak eta kokapena

Dokumentu honetan EraLan 3ko administrazioko lantaldeak erabilera planetan prozesu berritzaileak ikertzeko egindako ibilbidea aurkituko du irakurleak. Dokumentuan modu sintetikoan bildu dira datu esanguratsuenak, jakinik ere, hain gai konplexua modu eskematikoan azaltzen ari garela. Nolanahi ere, dokumentu honen bidez proiektuaren ikuspegi orokorra jaso liteke.

## 1.1. Testuinguruaren deskribapena. Ezaugarriak eta datuak

EraLan proiektuak 3 aldi izan ditu 2006az geroztik. Lanketa ezberdinak egin dira lan munduko organizazioetan garatzen diren hizkuntza normalizazio prozesuen gainean. Proiektu hauen azken helburua da Euskara teknikarien bidez egiten diren esku hartzeen eraginkortasuna handitzea, beti ere prozesu horietan eragiten duten aldagaien gaineko ezagutzan sakonduta.

EraLanen bigarren fasean konkretuki (2008-2010), aurreko fasean (2006-2008) definitu zen aldagaien matrizeatik aldagai nagusi bat hautatu zen –hizkuntza-lidergoa, hain zuzen– eta haren gaineko lanketa teorikoa zein praktikoa egin zen. Zazpi erakundetan (enpresa publiko, kooperatibo zein pribatu) egin ziren interbentzioak, EraLanen lehen fasean garatutako EPEsA metodologia partzialki aplikatuz eta interbentzioen eragina ebaluatuz.

2011. urtea trantsizio, lanketa eta garapen-urtea izan zen EraLanen. Alde batetik, eduki eta ezagutza mailan, 2006tik 2010erako bi faseetan proiektuan metatutako ezagutza teoriko eta praktikoa aurrerantzean jarraipena nola eman diseinatu zen. Bestetik, proiektuaren antolaketari, erakundeen partaidetzari eta haien arteko lankidetzari dagokionez, praktika komunitate gisa egituratzeko urratsak eman ziren.

*Procomunaren*<sup>1</sup> ideiarri helduta, EraLan 3 deituriko fasea hiru proiektu ezberdinen bidez lantzearen beharra ikusi zen. Batetik, administrazioak bere kultura propioa duela ikusirik bertako erabilera planak jorratuko zituen talde bat osatu zen; Bestetik, erakundeetako jendaurreko ekitaldietako hizkuntza irizpideak ezarri eta lidergo posizio batetik nola eragin litekeen aztertuko zuen taldea osatu zen. Hirugarrenik, erakundeen kulturaren argitan, euskararen aldeko portaera aktiboak nola sustatu aztertu du beste talde batek. Garapen talde bana antolatu zen horretarako, bakoitza bere diseinuarekin.

Administrazioaren lantaldean parte hartzeko interesa hainbat erakundek azaldu zuten eta ahalegina egin zen era guztietako erakundeek parte har zezaten: udalak, mankomunitateak, diputazioak eta Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza bera ere. Horrekin batera, konturatu ginen partai-

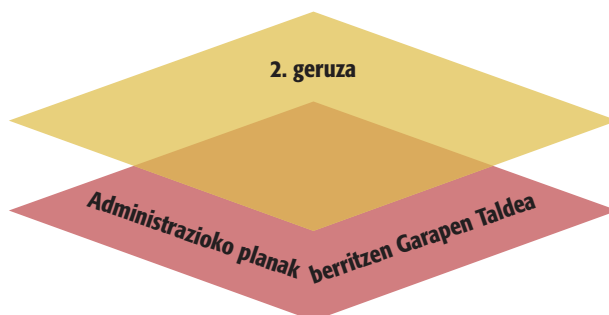
<sup>1</sup> *Procomuna* edo auzolana Soziolinguistika Klusterraren baitan lantzen diren proiektuetan oso presente dagoen kontzeptua da. Irabazi-irabazi dinamika sustatu nahi du, alegia, erantzukizuna konpartituz eta harreman horizontalean oinarrituta denontzat onuragarriak diren prozesuak abiarazi. Sakontzeko: <http://vimeo.com/28968458>



detza desberdina izan zezakeela erakunde bakoitzak, beren baliabideak, lehentasunak eta edukiak kon-tuan hartuta, erabilera planen berrikuntzari ikuspegi desberdinetatik heltzeko.

Era berean, erakundeen inplikazio maila desberdina izan zitekeela aurreikusita, bi parte hartze modu proposatu ziren, garapen taldean parte hartzea edota *bigarren geruza* deritzogunean. Bigarren geruza-ko kideen partaidetza periferikoagoa izan da. Erakunde horiek proiektuari buruzko informazioa lehen eskutik jaso badute ere, ez dute esku hartzerik garatu. Garapen taldeak sortutako materiala ezagutze-ko eta informazioa kontrastatzeko aplikazio informatikoa erabili dute eta proiektuan zehar egindako jar-dunaldietan hartu dute parte bigarren geruzako kideek.

## 1. Irudia Garapen taldea eta bigarren geruza



Administrazioko Garapen taldeak administrazioko erabilera planak berritzeko premia ikusi zuen urtee-tako eskarmentuaren bitartez. Dokumentu labur honetan ezin da gehiegi sakondu premia horren argu-diaketan. Horretarako, jo beza irakurleak Alvarez de Zaratek eta Gabikaetxebarriak<sup>2</sup> Hiznet graduondo-ko GAP bezala idatziriko lanera. Labur bada ere, esan genezakeena da euskara planak Euskara Zerbitzuak kudeatzen dituen elementu izatetik, elkarrekintzan eraikitzen diren prozesu gisa ikustera pasa direla EraLanen baitan landutako planteamenduan. Eredu aldaketa horrek berarekin dakar ez soi-lik egiteko moduak aldatzea, baizik eta euskararen beraren *kosifikazioa*<sup>3</sup> gainditzea. Azken ideia honek ere eskatzen du azalpen sakonagoa baina ez da txosten hau horretarako lekua.

EraLan2 aldian aztertu ziren hizkuntza-lidergoaren bidez euskara planetan antzemandako ezaugarri batzuk: gehienetan administrazioan arrunta den egitura hierarkikoan oinarritzen dira planok; elkartruke-an oinarritutako lidergo mota da nagusi; agintari politiko zein sindikatuen eragiletzaren inhibizioa edo jokatu beharreko rolaen indefinizioa aurkitzen dugu; Euskara planak afera tekniko gisa ikusten ditugu eta adituen gauza bezala, arazo bihurtzen da euskararen arduren eskualdaketa egitea; planen hartzaile-ekin ez da gehienetan euskara biziberritzeak duen zentzua landu, ez da *zentsugintza*<sup>4</sup> elaboratu; nekez heldu zaio euskara teknikariak berak jokatu behar duen rolaen azterketari edota bete behar dituen fun-tzioak definitzeari eta, azkenik, gatazka linguistikoak nola kudeatu diren ez dakigu oso ondo.

<sup>2</sup> Maite Alvarez de Zarate eta Aitziber Gabikaetxebarria (2011). *Lidergoa Bermeoko Udaleko Euskara Planean. Lidergo eraldatzai-learen lanketa euskararen erabileran eragiteko*. [Sareko argitalpena]. Eskuragarri: [http://hiznet.asmoz.org/images/stories/ikerketa\\_lanak/2011/Lidergoa\\_Bermeoko\\_Udaleko\\_Euskara\\_Planean.pdf](http://hiznet.asmoz.org/images/stories/ikerketa_lanak/2011/Lidergoa_Bermeoko_Udaleko_Euskara_Planean.pdf)

<sup>3</sup> Erabilera planak sistematizatu ahala, naturalizatu/kosifikatu egiten dute euskara; kudeatu litekeen objektu bihurtzen dute. Kosifikazioa oinarritzen da pertsona bat gauza bihurtzean. Horrela, kontingenteak diren eta sormen zein berrikuntzarekin lotu-rik dauden alderdiak baztertu egiten dira pertsona bera objektu bihurtzeraino. Asko erabili da terminoa emakumeak ezaugarri batzuetara murrizteko egin ohi diren egintzak izendatzeko. Guk hizkuntzara ekarri dugu terminoa. Subalternitate egoerekin erla-zionatu ohi da terminoa.

<sup>4</sup> Ikus, besteak beste, Apodaka, E. (2013) "Euskaraz jarduteko aktibazioa: ideia zenbait Psikologia Sozialetik". Udaltop 2013 Jardunaldiko ponentzia. Eskuragarri: <http://www.udaltop.com/fitxategiak/dokumentuak/dokumentazioa/eduardo-apodaka-txostena-2.pdf>



EraLan 2ko ikerketa-interbentzioen bidez honetarako erabili genuen hizkuntza- lidergoa aldagai moduan<sup>5</sup>:

- Lider exekutiboek portaera-eredu linguistiko asertiboak sortzeko.
- Euskara Planaren instituzionalizazio prozesuetan hizkuntza normalizazio arloan adituak ez direnek esku artean zutenaren jabe egiteko, beren jabekuntza lortzeko.
- Erakunde hierarkikoetan zehar-lerroen lanketan, erantzukizunaren eredu berri bat sortzeko.
- Kudeaketa ereduaren mugak gainditzeko. Euskara teknikariaren rol aldaketa eragiteko.
- Hizkuntza gatazka egoerak hobetzeko.
- Aitzindarien bultzada eragiteko, lider informalak azaleratzeko.

EraLan 3ko administrazio-taldean aipatutako gai horietan sakontzeko esku-hartzeak landu dira.

### 1.2. Interbentziorako guneak

Interbentzioak erakunde hauetan egin dira: Eibarko Udala, Zumaiako Udala, Bortziritako Oinarrizko Gizarte Zerbitzuen Mankomunitatea eta Bortziritako Hiri Hondakinen Mankomunitatea, Portugaleteko Udala, Lasarte-Oriako Udala, Bermeoko Udala eta Gipuzkoako Foru Aldundia.

EraLan 3 proiektuan parte hartzeko irizpideak hauek izan dira:

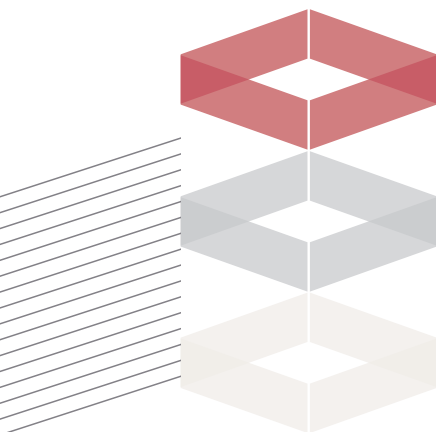
- Aldaketarako beharra sumatu.
- Helburuekin bat egin.
- Erabilera planaren hastapenetan modu berritzailearen arabera lan egitearen beharra izan.
- Errealitate desberdinetan esperimendatzeko gogoia izan.
- EraLan 2n zabalduetako bidea sakondu.
- Proiektuan sinetsi.
- Prozesuak eta bere kronogramak eskatu duen dedikazioa emateko prest izatea.
- Proiektuari ekarpen ekonomikoa egitea<sup>6</sup>.

Erakunde horietako bakoitzean interbentzioak diseinatzeko orduan, berriz, honako irizpideak hartu ditugu kontuan parte-hartzaileak definitzeko garaian:

- Botere guneetan eragitea: lider exekutiboak, instituzionalak eta sindikalak.
- Genero aldetik orekatua izatea.
- Ordezkarien aniztasuna bermatzea.
- Euskararen erabileran eredarriak diren eta ez diren ikuspegia lantzea.
- Proiektuan parte hartzeko gogoia eta borondatea izatea.

<sup>5</sup> Goikoetxea, N. (2010). Hizkuntza lidergoa aztergai: EraLan2 ikerketa proiektua. Andoain: Soziolinguistika Klusterra. [Sareko argitalpena]. Eskuragarri: <http://www.soziolinguistika.org/eralan>.

<sup>6</sup> *Procomun*-aren ideien bidetik, EraLan 3 proiektuan parte hartu duten erakundeei egitasmoa finantzatzeko ekarpena egitea eskatu zaie Soziolinguistika Klusterretik maila ekonomikoan ere, ekarpen hori parte hartzeko ezinbesteko baldintza izan gabe halere.



## 2. Helburuak, ideia-giltzak eta aldagaiak

### 2.1. Helburua

*Administrazioetako euskara planek goia jo dute, Hizkuntza Eskakizunetan oinarritutako plangintzak ez du ekarri euskararen presentzia nabarmen handiagoa izatea.* Horixe genion egitasmo hau abiaraztean. Euskararen gaitasunak nabarmen gora egin badu ere ez da gauza bera gertatzen erabilerarekin. Arrazoi ezberdinak egon litezke horren atzean, gaia poliedrikoa baita inondik ere, baina proiektu honetan horietako batzuk sakonago aztertzen saiatu gara EraLan 2ko eskarmentutik tiraka.

Lehenik, Planak kudeatzeko moduarekin du lotura EraLanek: orain arte egin diren planak nekez izan dira prozesu parte-hartzaileen bitartez bideratuak, profesionalek kudeatu dituzten planak izan dira. Horren ondorioz (ez soilik arrazoi horregatik), euskara zerbitzuen planak izan dira eta eragile ezberdinen atxikimendua, bereziki maila politikoan, zein sindikalean baina, batez ere, plan honen hartzaile nagusi diren langileongan, mugatua izan da. Bestetik, kasu askotan planen estatusak eta borondatezko izaerak ere ez du askorik lagundu; *laissez faire* moduko lidergoak ikusi ditugu sarri eragile askoren aldetik. Beraz, badirudi garrantzitsua dela kudeaketa eredu batetik elkarrekintza handiago batera jauzi egitea eta horretarako eragile guztiekin egin behar da, lan hauek ahalmentzeko asmoz. Horrek dakarrena da euskara teknikariak berak bere zereginak eta egiteko moduak berrikustea, ahalmentze-eragile sendoago bihurtzea, erakundean dauden agenteekin bestelako lan bat egitea eta, batez ere, euskararen sustapenarekiko erantzukizuna konpartitzeko bisioa eta estrategiak garatzea.

Gure helburu nagusia da, hortaz, administrazioetako euskara planak berritzen saiatzea goian azalduetako aurrekariak oinarritzat hartuta. Aurrekariok laburbiltzeko esaldi bat darabilgu: **euskara planak, kudeaketa eredu batetik elkarrekintza eredu batera jauzi egitea.**

### 2.2. Helburu zehatzak

Helburu orokor hori operatibizatzeko helburu zehatz hauek jorratu nahi izan ditugu:

- **Portaera eredugarriak sustatzea administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean.**  
Agintari eta zerbitziburuekin egin nahi izan dugu lan norabide horretan. Horretarako oinarriak eman zaizkie, hausnarketa eragin dugu eta baldintza egokiak sortzen saiatu gara pertsona horiengan eragiteko asmoz. Lider eraldatzailearen ezaugarriak landu ditugu beraiekin, deserosotasun sentimenduak gainditzeko bideak eskaini dizkiegu eta euskararen inguruko diskurtso eta praxien inguruko irakurketa konpartitu dugu. Finean, beraien rolez hausnartzeko, eta, ondorioz, eragiletza indartzeko prozesu bat landu da beraiekin.
- **Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak.**



Elkarrekintzan oinarritutako ereduaren erantzukizuna konpartitzea da helburua. Erantzukizun agente ezberdinak egonik erakundeetan horien arteko antolaketa bideratu nahi izan dugu helburu honen bitartez. Taldetasuna landu nahi da esku-hartze prozesuen bitartez eta helmuga konpartitu eta konkretu batera iritsi, aurretik bakoitzaren rolaz sakon hausnartu ostean.

- **Euskara teknikarien rola birdefinitzea.**

Elkarrekintza ereduaren nola jokatu behar du euskara teknikariak? EraLan proiektuan lan egin dugu teknikariak estrategia ezberdinak erabil ditzan eta bere rola gainean hausnartu dezan. Hasteko, bere portaera modulatu behar du lidergo eraldatzailearen portaerazko ezaugarriak praktikan jarrita eta horrek ekarriko dio autoezagutza handiagoa eta harremantze-modu berriak implementatzea. Bigarrenik, orain arte gehiegi landu ez dituen zereginetan arituko da: lan pedagogikoa egingo du ahalmentze soziolinguistikoa bideratzeko xede-taldeengan. Horretarako bere prestakuntzaz arduratu beharko du. Azkenik, kudeaketak eskaintzen duen erosotasuna alde batera utzi eta bere jardunean dituen lehentasunak kritikoki aztertu beharko ditu honelako proiektu bati nahikotasunez heltzeko.

Helburu zehatz horiek praktikara eramateko, ondorengo taulan zehazten dira egindako zazpi interbenzioetan nola zehaztu diren kasu bakoitzean:

**Helburu zehatzak**

<p><b>Erakundeak</b></p> <p><b>Bermeoko Udala</b></p>	<p><b>Portaera eredugarriak sustatzea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xede-taldean arduradun politikoei, oinarritzko zerbitzuetako teknikariek eta sindikatueta ordezkariek parte hartu euskara teknikariek batera.</li> <li>- Eragileetako bakoitzak dituen rola, erantzukizunak, hizkuntza-portaerak eta ohiturak taldean aztertu eta horietan eragiteko proposamenak landu.</li> <li>- Portaera eraldatzaileak praktikan jartzeko baliabideak landu.</li> </ul> <p><b>Lider kateak artikulatzea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Euskara plana modu berrian lantzeko agente bakoitzaren egitekoa eta erantzukizuna aztertu eta adostu.</li> <li>- Euskara plana lantzeko metodologia aztertu eta adostu.</li> <li>- Agente bakoitzaren inplikazioa aztertu eta adostu.</li> </ul> <p><b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saioretan lider eraldatzaile gisa jokatu.</li> <li>- Taldekideen arteko elkar eragina, parte hartzea sustatu, jarrera irekia izan.</li> <li>- Euskara plana egiteko eta lantzeko euskara teknikarien egitekoa eta erantzukizuna aztertu eta adostu.</li> </ul>
<p><b>Erakundeak</b></p> <p><b>Bortziritako Mankomunitateak</b></p>	<p><b>Portaera eredugarriak sustatzea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hizkuntzaren inguruan norbanakoen eta taldearen hausnarketa eragitea.</li> <li>- Bi mankomunitateetan hizkuntza irizpideak zehaztu eta normalizazio planak abiatzeko baldintza egokiak sortzea.</li> </ul> <p><b>Lider kateak artikulatzea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Euskara teknikarien eta mankomunitateetako langileen arteko komunikazioa eta elkarlanerako giroa sustatzea.</li> <li>- Lan egiteko modu berri baten bizipena izatea, elkarrekintza paradigmaren oinarritzen dena.</li> </ul> <p><b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Euskara teknikarion diskurtsoa aberastea eta lidergoa indartzea.</li> </ul>



<b>Erakundeak</b>	<b>Portaera eredugarriak sustatzea</b>
<b>Eibarko Udala</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Egungo Udalaren hizkuntza argazkia egin.</li><li>- Soziolinguistikari buruzko oinarriak eman eta horietaz hausnartu.</li><li>- 10 urtera begirako hizkuntza ikuspegia landu.</li><li>- Euskararen aldeko diskurtso desberdinak landu.</li><li>- Jarrera asertiboak landu.</li><li>- Lider eraldatzailearen ezaugarriak landu.</li><li>- Deserosotasun sentimenduak gainditzeko bideak landu.</li></ul>
	<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saioetan lider eraldatzaile gisa jokatu.</li><li>- Kideen arteko elkarreragina sustatu.</li><li>- Eredugarritasuna finkatu.</li></ul>
<b>Erakundeak</b>	<b>Portaera eredugarriak sustatzea</b>
<b>Lasarte Oria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erabilera plana Udaleko arduradunen portaera eredugarriak sustatuz hasi.</li></ul>
	<b>Lider kateak artikulatzea</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Departamentu guztietako langile guztiekin prozesu parte-hartzaile bat bideratu.</li></ul>
	<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Euskara zerbitzuaren lan egiteko modua aldatu.</li></ul>	
<b>Erakundeak</b>	<b>Portaera eredugarriak sustatzea</b>
<b>Portugaleteko Udala</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderren (arduradunen) ezaugarriak identifikatu.</li><li>- Udaleko pertsona erreferente eta hizkuntza liderren ezaugarriak zeintzuk diren adostu.</li><li>- Lider eraldatzailearen ezaugarri orokorrak ezagutu eta norbere egin.</li></ul>
	<b>Lider kateak artikulatzea</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Euskararekiko harremanaz hausnartu.</li><li>- Hizkuntzarekiko jarrerak landu; egoerak eta jarrerak analizatu.</li><li>- Eraldaketa sustatzeko eta portaera berriak sortzeko baliabideak ezagutu.</li><li>- Hizkuntza-lidergoa indartzeko tresnak izan.</li></ul>
	<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderren jarrera deserosotasun egoeratan aztertu.</li><li>- Aurre egiteko diskurtsoa landu.</li><li>- Hizkuntza-lider izateko baliabideak eskaini.</li></ul>	
<b>Erakundeak</b>	<b>Portaera eredugarriak sustatzea</b>
<b>Zumaiako Udala</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bakoitzak bere sailean eta batzordeetan helburu txikiak jarri eta betetzea (erabilera-planarekin batera landuta).</li><li>- Ahozko erabileraren bultzatzaile izatea.</li><li>- Euskararen txipa barneratu eta euskara teknikariengana lasai jotzeko ohitura hartzea.</li></ul>
	<b>Lider kateak artikulatzea</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erabilera-plana ez izatea euskara sailarena bakarrik (ardurak hartzea, barneratzea)..</li><li>- Sailetako arduradunen artean egotea ezagutza eta lanak partekatzeko modua.</li><li>- Langileen eta ordezkari politikoen artean kontzientziadun talde bat edukitzea, elkarlanerako prest.</li></ul>
	<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Lider eraldatzaile baten moduan jokatzeko.</li><li>- Taldeko kideen artean elkar eragina sustatu eta jarrera irekiarekin jokatzeko.</li></ul>	



<b>Erakundeak</b>	<b>Portaera eredugarriak sustatzea</b>
<b>Gipuzkoako Foru Aldundia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norberaren jarrerez eta rolez hausnartu, egoera desberdinen aurrean ditugun hizkuntza-portaerez jabetzeko.</li> <li>- Praktika onak aztertuz eredugarria izan daitekeenaz hausnartu.</li> <li>- Erreferenteak izan daitezkeen pertsonen berri izan.</li> </ul>
	<b>Lider kateak artikulatzea</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norberaren eragin esparrua definitu.</li> <li>- Pertsonen eta taldeen elkarreaginaz hausnartu eta kontzientzia hartu.</li> <li>- Lider kateen inguruan hausnartu.</li> <li>- Norberaren rolaz gogoeta egin.</li> </ul>
	<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzea</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lider eraldatzaile baten moduan jokatu.</li> <li>- Taldeko kideen artean elkarreagina bilatu eta eredugarritasuna finkatu.</li> </ul>

### 2.3. Ideia-giltzak

Helburu zehatzak lantzeko honako ideia-giltza hauek gidatu gaituzte:



#### Ideia-giltzak

<b>Bermeoko Udala</b>	Euskara plana eraginkorragoa eta parte hartzaileagoa diseinatuko da aldagai hauetan eraginez gero: lidergo instituzionala, zenbait pertsonen erreferentzia, pertsona eta taldeen elkarreagina, rola, erabilera ohiturak eta portaera eraldatzailea.
<b>Bortziritako Mankomunitateak</b>	Euskarak zeharlerroko gai gisa duen garrantziari eta norberak bete dezakeen paperari buruzko hausnarketa bultzatuta (motibazioa eta lidergoa landuta) eta elkarrekintza paradigmari oinarritutako lan moldearen bizipena izanda (komunikazioa eta elkarlana sendotuta) hizkuntza irizpideak zehazteko eta erabilera planak abian jartzeko oinarri egokiak finkatuko ditugu.
<b>Eibarko Udala</b>	Euskararen ahozko erabilera maila formalean areagotuko da lider exekutiboek hizkuntzaren hautu kontzientea eginda beti, honako aldagai hauetan eraginez gero: lidergo instituzionala, erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua, (des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan, aldaketarekiko konpromisoa eta euskararekiko eta planarekiko motibazioa.
<b>Lasarte-Oriako Udala</b>	Euskararen Bidegorria landu eta gidatu duen talde horretako kideen osasun linguistikoa izan daiteke hizkuntza-politika berri baten bihotza.
<b>Portugaleteko Udala</b>	Hizkuntza irizpideak barneratuta, erabilera isla izango dute, aldagai hauetan eraginez gero: eredu onak ikustaraztea, lidergo instituzionala, zenbait pertsonen erreferentzia, (des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan, pertsonak eta taldeen elkarreaginak, erabilera ohiturak, erabilera eragiteko dinamikak, portaera eraldatzailea.
<b>Zumaiaiko Udala</b>	Prozesuan lidergoa landuta, bakoitza bere arloan liderrago izango da hizkuntzaren alderdia bultzatzen ere, aldagai hauetan eraginez gero: portaera eraldatzailea, lidergo instituzionala, rola, eredu onak ikustaraztea, motibazioa eta aldaketarako konpromisoa.
<b>Gipuzkoako Foru Aldundia</b>	Arduradun hauen hizkuntza lidergoa hobea izango da aldagai hauetan eraginez gero: zenbait pertsonen erreferentzia, eredu onak ikustaraztea, lidergo instituzionala, (des)erosotasun sentimendua, pertsonen eta taldeen elkarreagina, rola, eragin eremua eta portaera eraldatzailea.



## 2.4. Aldagaiak

EPESA metodologiak eskaintzen duen aldagai zerrendatik<sup>7</sup> hasiera batean 18 aldagai hauek aukeratu genituen. Esku hartzeak diseinatzen eta zehazten joan ahala, guztien artean aukeratutako aldagai multzo honetatik batzuk aukeratu genituen.

### 3. Taula Aldagaiak

	Bermeo	Bortzirietako Mankomunitateak	Eibar	Lasarte	Portugalete	Zumaia	GFA
Lidergo instituzionala	X	X	X	X	X	X	X
Portaera eraldatzailea: lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea	X	X			X	X	X
Pertsona eta taldeen elkarreaginak	X	X			X		X
Eredu onak ikusaraztea		X		X	X	X	X
Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua		X	X				
(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan		X	X		X		X
Rola	X	X				X	X
Aldaketarekiko konpromisoa			X			X	
Motibazioa: euskararekiko, planarekiko		X	X			X	
Erabilera ohiturak	X				X		
Zenbait pertsonen erreferentzia	X			X	X		X
Eragin-eremua							X
Erabileran eragiteko dinamikak					X		
Hizkuntzarekiko jarrerak							
Hizkuntza kontzientzia							
Lidergo "informala"		X					
Eraginkortasun irudikapenak							
Hizkuntza koherentzia							

<sup>7</sup> Ikus "Analisi-Matriza" in Soziolinguistika Klusterra 2008. *EraLan ikerketa-proiektua: EPESA metodologia*. 257 or.





Hona esku-hartze gehientsuenetan aukeratutako aldagaien definizioa

#### 4. Taula Aldagaien definizioa

ALDAGAIK	DEFINIZIOAK
Eredu onak ikusaraztea	Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktikak ezagutzea.
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan	Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa...
Pertsona eta taldeen elkarreaginak	Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarreagiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik, alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.
Rola	Erakundeak ardura postuei emandako eginkizunen artean, hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norberaganatu beharra dago.
Portaera eraldatzailea	Lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea.

## 2.5. Metodologia

Bi hitz egingo ditugu proiektuan erabili dugun metodologiaren inguruan: Ikerketa ekintza parte-hartzailer moduan izenda genezake EraLanen garatu dugun bidea. Bere ezaugarria izango litzateke lehentasuna ez duela datu berriak ikertzeak baizik eta errealtatean esku hartzeak. Zentzu horretan ikerlaria, kasu honetan, euskara teknikaria, aldaketa-eragile bihurtzen da prozesuan zehar. Tradizio dialektikoan koka genezakeen ildo honen oinarritzko premisa bat da zientzia eta ikerkuntza ez direla gizarte-klase edo klase intelektual baten pribilegioa; baizik eta edozeinen bitartekoa errealtatea aztertzeo, bere egoeraz jabetzeko arlo akademikoan eta ikerketa esparruan ari direnen lankidetzaren bitartez. Beraz, aktore soziala (euskara teknikaria) ikerlari bihurtzen da arlo akademikoan eta ikerketa esparruan ari direnen lankidetzaren bitartez. Arituari aitortzen zaio profesionaltasunak dakarren jakintza bere praktika ikertzeo eta praktika horrengan esku hartzeo.

Ikerketa modalitateari erreparatuko bagenio, emandako datuen bidez argi ikus liteke ikerketa aplikatuaz ari garela. Bere ezaugarritzat joko genuke aplikazio-testuinguruan (gizartean) sortu, justifikatu eta balioztaturiko ezagutza sortzen dela; kezka sozial bati erantzuten diola; diziplina ugarikoa dela; iturri epistemologiko heterogeneoa eta sarritan ez-kodifikatua; deszentralizatua eta antolaketa ugarikoa (unibertsitatea, enpresak, klusterra).

Bestetik, azpimarratu nahiko genuke harremanean datzala gakoa eta konektibitate mailan dagoela bere potentzialtasuna. Ikerketa prozesuak berak sortzen ditu sare berriak. Izan ere, ardura soziala da ikerretarako motibazioa eta proiektuak aurrera egin ahala, indartu egin ohi da ardura hori. Bukatzeko, ikerlaren kalitatea neurtzeko sistema heterogeneoa da eta kontuak errenditzerakoan kideen eskaria bete ote den hartuko da kontuan. Zentzu horretan heterogeneoak diren kideek igurikapen ezberdinak izan ohi dituzte eta prozesuak lagundu beharko luke horiek ere langai bihurtzen.





	2011		2012							2013					2014			
	11	12	2	4	5	6	7	9	11	1	4	5	6	9	9	2	4	4
<b>2. BILERA</b>			■															
EraLan2n administrazioko euskara planei buruz egindako diagnostikoa aztertu eta osotu: kideen interesak, tipologiak, planen garapena eta eskarmentua, euskara zerbitzuen egoera.																		
<b>3. BILERA</b>				■														
Euskara planen diagnostikoa aztertu eta osotu: plangintzaldi berriari begira egin daitekeen ekarpena zehaztu.																		
Erakundeetan esku-hartzeko diseinuen metodologia: tresnak, enfokea...																		
<b>4. BILERA</b>					■													
Erakundeetako esku-hartzeak diseinatzeko Epesa metodologiaren lehen 3 urratsak: aztergaia planteatu; galdera giltza; aldagaiak identifikatu eta lehenetsi.																		
<b>5. BILERA</b>						■												
Erakundeetako esku-hartzeak diseinatzeko: aldagaiak lehenetsi, hipotesiak landu, baliabideak aurkeztu.																		
Erakundeetan garatuko diren esku hartzeen diseinuak kontrastatu eta osatu.																		
<b>6. BILERA</b>								■										
Erakundeetan garatuko diren esku hartzeen diseinuak kontrastatu eta osatu.																		
<b>7. BILERA</b>									■									
Erakundeetan garatuko diren esku hartzeen diseinuak kontrastatu eta osatu.																		
Neurketarako tresnak aurkeztu: egunerokoa, Euskara teknikarien praktika gogoetatsua, anekdoten bilketa.																		
<b>8. BILERA</b>										■								
Neurketarako tresnen erabilera sakondu: egunerokoa, Euskara teknikarien praktika gogoetatsua, anekdoten bilketa.																		
Erakundeetan garatzen ari diren esku hartzeen jarraipena.																		
<b>9. BILERA</b>												■						
Neurketako tresnak kontrastatu eta osatu: egunerokoa eta praktika gogoetatsua ondoriotzko kompetentzien taula.																		
<b>10. BILERA</b>													■					
Neurketako tresnen lanketa eta feedbacka.																		
Erakundeetan garatu diren esku hartzeen ondorio eta emaitzen txostenak kontrastatu eta osatu.																		
<b>11. BILERA</b>																	■	
Praktika gogoetatsua ondoriotzko kompetentzien taula adostu.																		
Erakundeetan garatu diren esku hartzeen ondorio eta emaitzen txostenetako feedbacka.																		
Ondorioak aztertu																		
<b>12. BILERA</b>																		■
Garapen Taldearen ondorio eta emaitzen irakurketa																		
Ondorioak aurkezteko eta hedatzeko jardunaldia prestatzea.																		
<b>13. BILERA</b>																		■
Ondorioak aurkezteko eta hedatzeko jardunaldia prestatzea.																		
<b>14. BILERA</b>																		■
Ondorioak aurkezteko eta hedatzeko jardunaldia prestatzea.																		
<b>15. BILERA</b>																		■
Ondorioak aurkezteko eta hedatzeko jardunaldia prestatzea.																		





ZEREGINAK		KOMUNIKAZIOA ETA HEDAPENA																
		NOIZ																
		2011		2012					2013					2014				
11	12	2	4	5	6	7	9	11	1	4	5	6	9	9	2	4	4	
Jardunaldiak: hiru garapen taldeak eta 2. geruzako kideak partaide direla. Proiektuaren lana partekatu.																		
Ondorioen aurkezpena eta hedapena. Jardunaldia.																		

### 3.3. Bilerak

Ezarrিতako plangintzaren arabera, bileren hurrenkera eta baliabideak 6. taulan erakusten dira.



#### 6. Taula

Egindako bileren hurrenkera eta baliabideak

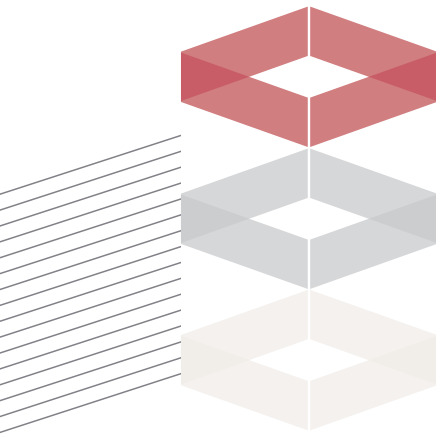
Zer egin	Baliabideak <sup>8</sup>
1. bilera. Eskoriatza: <b>abiatzea</b> - Taldearen aurkezpena eta helburuak - EraLan 2ren ondorioen aurkezpena - EraLan 3ren egitura - Diseinua aztertu eta adostu - Zer eskatu eta eskaini Klusterrari	- Txostena - Diseinu-fitxa
2. bilera. Bilbo: <b>diagnostikoa</b> - Kide berrien espektatibak proiektuarekiko - Erakunde desberdinen diagnostikoen azterketa	- Akta - Hausnarketa-fitxa
3. bilera. Donostia: <b>gogoeta</b> - IV. Plangintza aldiari buruzko balorazioa - V. Plangintza aldiari buruzko hausnarketak - Erakundeetan esku-hartzeko diseinuen metodologia - V. plangintza-aldirako EraLan 3tik egin daitekeen ekarpena aztertu	- Akta - Hausnarketa-txostenak - Ppt-a - Fitxak
4. bilera. Gasteiz: <b>marko teorikoa</b> - Epea metodologia. 1. urratsa: aztergaia planteatu - Epea metodologia. 2. urratsa: Galdera giltza - Epea metodologia. 3. urratsa: aldagaiak identifikatu eta lehenetsi - Ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa: betetzeko irizpideak	- Akta - Diseinu-fitxa - Fitxak - Galdetegia
5. bilera. Bera: <b>aldagaiak</b> - Aldagaiak lehenetsi - Aldagaien zerrenda osatu - Baliabideen aurkezpena: ekintzak eta tresnak - Ikerketa fitxaren jarraipena eta hipotesien lanketa - EraLan proiektuaren lan jardunaldiaren prestaketa	- Akta - Diseinu-fitxa - Fitxak - Baliabideen txostena

<sup>8</sup> Dokumentazioa erabilgarri jarriko dugu Soziolinguistika Klusterreko web gunearen bidez: [www.soziolinguistika.org](http://www.soziolinguistika.org).



<p>6. bilera. Zumaia: <b>planifikazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EraLan proiektuaren lan jardunaldiaren balorazioa</li> <li>- Interbentzioen diseinuak kontrastatu eta osatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Balorazio-galdetegia</li> <li>- Diseinu-fitxa</li> </ul>
<p>7. bilera. Eibar: <b>neurketa tresnak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neurketarako tresnak aurkeztu</li> <li>- Interbentzioen diseinuak kontrastatu eta osatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Ppt-a</li> <li>- Txantiloia</li> <li>- Fitxak</li> <li>- Diseinu-fitxa</li> </ul>
<p>8. bilera. Lasarte-Oria: <b>interbentzioen jarraipena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egunerokoa eta anekdoten erregistroa jasotzeko argibideak eta zalantzak argitzea</li> <li>- Interbentzioen jarraipena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Txantiloia</li> <li>- Fitxak</li> <li>- Diseinu-fitxa</li> </ul>
<p>9. bilera. Bermeo: <b>kompetentziak, egunerokoak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EraLan proiektuaren lan jardunaldiaren balorazioa</li> <li>- Kompetentzien taulak aztertu eta bateratu</li> <li>- Egunerokoak aztertu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Galdetegia</li> <li>- Txantiloia</li> <li>- Egunerokoak</li> </ul>
<p>10. bilera. Eibar: <b>ebaluazioa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetentzien taula anekdotekin osatu</li> <li>- Egunerokoaren feedbacka</li> <li>- Esku hartzeen ebaluazio fitxen azterketa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Txantiloia</li> <li>- Emaizta eta ondorioen fitxa</li> </ul>
<p>11. bilera. Portugalete: <b>balorazioa, feedbacka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetentzien taula adostu</li> <li>- Esku hartzeen ebaluazio fitxen feedbacka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Txantiloia</li> <li>- Feedbackerako dokumentua</li> </ul>
<p>12. bilera. Zumaia: <b>komunikazioa eta hedapena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garapen Taldearen emaitzak eta ondorioak: esku-hartzeen irakurketa</li> <li>- Udaltop Soziolinguistika Jardunaldia 2014: Garapen Taldeko kideen hitzaldietarako proposamena aztertu eta osatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Garapen Taldearen fitxa</li> <li>- Hitzaldietarako proposamena</li> </ul>
<p>13. bilera. Donostia: <b>komunikazioa eta hedapena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udaltop Soziolinguistika Jardunaldia 2014: Garapen Taldeko kideen hitzaldietako gidoia adostu eta landu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akta</li> <li>- Hitzaldietako gidoia</li> </ul>
<p>14. bilera. Eibar: <b>komunikazioa eta hedapena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udaltop Soziolinguistika Jardunaldia 2014: Garapen Taldeko kideen hitzaldietako gidoia landu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitzaldietako gidoia osotua</li> </ul>
<p>15. bilera. Lasarte-Oria: <b>komunikazioa eta hedapena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udaltop Soziolinguistika Jardunaldia 2014: Garapen Taldeko kideen hitzaldietako behin betiko gidoia osatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitzaldietako gidoia denboralizatua</li> </ul>





## 4. Emaitzak

Egitasmoaren helburu zehatzen inguruan (ikus 2.2 atala) erdietsitako emaitzak ondoren azalduko dira:

- **Portaera eredugarriak sustatzea administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean.**

Elementu zentrala izan da hausnarketa eragitea pertsona hautatuekin, antzeko bidea jarraitu da esku-hartze ezberdinetan: giltzarria izan da, informazio edo material berria ematea, euskaren normalizazioan egiten denari zentzua ikusteko; gainera, egiteko modu berritzaileak ikusi dituzte esku-hartzeetan eta beste esparru profesional eta pertsonaletara eramateko moduko inputak jaso dituzte.

Horren emaitza da lidergo eraldatzailearen portaerak erabilia aldatzeko gertatu direla proiektuetan parte hartu duten pertsona horiengan. Aldaketa horiek jarrerazkoak izan dira baina baita portaerazkoak ere.

Esate baterako, hizkuntz irizpideen aplikazioan sakondu da udal batzuetan saioen ondorioz, plenoetako interbentzioak euskaraz handitu egin dira beste batzuetan, erakunde-bizitzako une esanguratsuetan euskarazko interbentzioak egiten ausartu dira hori egitetik urruti zeuden agintari batzuk, euskararekin loturiko formazio eskaintzaren matrikulazioa handitu egin da, erreferentzialtasuna irabazi da ordura arte gune erdaltzale batzuetan, praktika linguistiko berriak ikusi ditugu.

Emaitza orokor moduan esan genezake, beraz, portaera eredugarriak sustatzeko baldintzak sortu direla pertsonen jabeakunzia prozesuei esker eta erantzukizuna konpartitzeko testuingurua eraikitzeke modua egin dela, beste era batera ekiteko gogoia sortu dela finean.

- **Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak.**

Bigarren helburu hau esku-hartze gutxi batzuetan landu dugu. Ez da kasualitatea EraLan2n ibilitako eki-poak izatea konplexuagoa den helburu honi heldu diotenak.

Bestetik, garapen taldean baloratu dugu “kate” kontzeptu horren errepresentazio ezberdinak izan ditugula proiektuan eta horrek ez duela lagundu esku-hartzeetan alderdi hau berariaz lantzen.

Nolanahi ere, emaitza batzuk lortu dira erakunde batzuetan. Dirudenez, ez dira lidergo-kate sendo eta egituratuak lortu baina bai informalak, bai langarriak izan daitezkeenak aurrera begira. Interesgarria da aipatzea kateen bestelako kualitateak: teknikarien esanetan ez dira administrazioan sortu ohi diren kate hierarkikoak, horizontaltasun handiagoa dute lan egin delako plano profesional eta pertsonalean. Bigarrenik, “likidoagoak”<sup>9</sup> ei dira, ez iraunkorrek edota egiturazkoak.

<sup>9</sup> Soziologiatik egindako ekarpena da gizarte garaikidearen zenbait ezaugarri izendatzeko “likido” izenlaguna erabiltzea. Postmodernitatean egitura sozial hauskorragoak izendatzeko erabili zuen Baumanek modernitate likidoaz hitz egiterakoan. Metafora honetan gaur egungo gizartearen egoera konparatzen du fluido batekin; hau da, forma etengabe aldatzen da, egitura zehatzik gabe, ezegonkorra da. Guk metafora bera baliatu dugu. Sakontzeko: Bauman, Z. (2003). *Liquid Love: On the frailty of human bonds*, Cambridge: Polity Press eta Bauman, Z. (2005). *Liquid Life*. Cambridge: Polity Press.

Aipatzekoa da, era berean, lider-kate horietan nola aldatu den euskara teknikarien rola, ez da aditu-kudeatzailea, bada zeharka eragiten duen jarrera eraldatzaile bideratzailea.

- **Euskara teknikarien rola birdefinitzea.**

Nekez lortuko dugu aurreko bi helburuetan emaitzak lortzea hirugarren helburu honi eutsi gabe. Horra lehen ebidentzia. EraLan2n lidergo eraldatzailea izan zen palanka nagusia esku hartzeetan. Horrela izan da oraingoa ere. Pausu bat harago eraman dugu gaia EraLan 3an, ordea.

Arlo honetako emaitzak baloratzeko bi tresna erabili ditugu prozesuan zehar. Batetik, eguneroko bat idatzi dute teknikariek esku-hartzeak iraun duen bitartean. Bestetik, elkarrekintza ereduaren arabera jokatu behar duen teknikari batek izan behar dituen konpetentzien inguruan egin dute gogoeta. Garapen taldeko arduradunen kasuan (Izaro Ugalde eta Maite Alvarez de Zarate) azken alderdi hau besteek baino modu sistematikoagoan landu dute *praktika gogoetatsuaren* teknikak erabiliz. Azken hauek interbenzioetako saioak grabatu egin dituzte eta ostean errealki saioetan egin dutena kritikoki aztertu dute eta identifikatu dituzte ekintza tipiko batzuk, errepikatzen diren jarduerak (*autokonfrontazio gurutzatua*<sup>10</sup>). Horiek konpetentzietan bildu dira horren ostean. Konpetentzia hauek definitu ditugu, elkarrekintzan jokatu nahi duen teknikariak kontuan hartu ditzan.

Atal honi amaiera emateko, interesgarria da kontuan izatea ondoren (7. taulan) bildutako elkarrekintza eredurako konpetentzien zerrenda.


**7. Taula**
**Elkarrekintza eredurako konpetentzien zerrenda**

<b>1. KOMUNIKAZIO ERAGINKORRA ERABILTZEN JAKIN</b>	
<b>1.1</b>	<p>Hitzeko eta ez hitzeko komunikazioa erabili eta besteen behaketa egiten jakin (gorputza, ahotsa, edukia...)</p> <p><b>Ekintza tipikoak (taula honetan, marraz bereizitako guztiak ekintza tipikoak dira):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adi egon taldekideen gorputz mintzairari.</li> <li>- Era guztietako baliabideak erabili: pausak egin, taldekideei begiratu, taldearen jarraipena egin begiekin, mezua eskuen mugimendu esanguratsuekin lagundu, mezua indartzeko ahotsa eta gorputza erabili.</li> </ul>
<b>1.2</b>	<p>Azalpen argiak ematen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egingo den lana kokatzeko abiapuntua eta helburuak azaldu, taldekideen galderei erantzun eta argitzeko oharrak egin, eta proposatutako dinamikak eta talde-lana azaldu eta argitu.</li> </ul>
<b>1.3</b>	<p>Argudiatzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Defereziaz jokatu parte-hartzaileekin eta hartutako zenbait erabakiren berri eman jakinaren gainean egon daitezten.</li> </ul>
<b>1.4</b>	<p>Komunikatzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskurtsoa egokitu hartzailearen ezaugarrietara eta egoera komunikatibo ezberdinetara: gaiarekiko ezagutza, ikasketa maila, sektore profesionala, nortasuna, aldartea...</li> <li>- Mezu ulergarriak eman.</li> <li>- Bi norabideko komunikazioa sustatu, komunikazio zirkuitu osoa eman.</li> <li>- Asertibitatez komunikatu gatazka edo aurreiritziren bat dagoenean.</li> </ul>

<sup>10</sup> Autokonfrontazioa esaten diogu norberaren praktika modu kritikoan kanpo begirada batekin egiten dugunean. Kasu honetan bideoa erabili da tresna moduan norberaren praktika objektiboki aztertu eta aurrera begirako ondorioak ateratzeko. Ariketa taldean egiten denean autokonfrontazio gurutzatuz hitz egiten dugu. Kasu honetan taldea osatzen dutenen analisiak konpartitzen dira. Sakontzeko: GUÉRIN, J., RIFF, J. eta TESTEVIUDE, S. (2004). "Étude de l'activité «située» de collégiens en cours d'EPS: une opportunité pour examiner les conditions de validité des entretiens d'autoconfrontation". *Revue Française de Pédagogie*, 147, 15-26.



<p><b>1.5</b> Entzuketara aktiboa eta enpatikoa egiten jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beti entzuteko, emateko, jasotzeko eta laguntzeko prest nagoela adierazi nire jarrerarekin (abegikorra eta hurbila): arreta zentratu, eta ahozkoa ez den komunikazioari adi egon.</li><li>- Erabiliko dugun hitzen aukeraketa, tonua eta arnasketa taldearen ezaugarrietara moldatu.</li></ul>
<p><b>1.6</b> Espazioaren kudeaketa egokia egiten jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Modu dinamikoan erabili espazioa eta gaiaren arabera, espazioa desberdinu: azalpenak zutik, taldekako lanean talderik taldera, behar denean pertsona bakoitzarengana hurbildu...</li></ul>

## 2. PROZESUAK ERAIKITZEN JAKIN

<p><b>2.1</b> Prozesuak berritzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trebatzeko ekintza desberdinetan parte hartu: ikastaroak, saioak, hitzaldiak, elkarlanak.</li><li>- Informazioa partekatu eta partaidetza bultzatu, partaideek prozesua bere egiteko eta gabeziak eta indarguneak sumatzeko eta identifikatzeko.</li><li>- Jarraibide eta erronka berriak adostu, erakundearen interesak eta garapen beharrak kontuan hartuta.</li><li>- Prozesuak hobetzeko beharra sentiarazi lankideen artean, egiten dugunaren gainean hausnartzeko tarteak sortuta ondorioak ateratzeko eta ekintza-plan berriak martxan jarri eta emaitzak ebaluatzeko.</li><li>- Ilusioa piztu beste esperientzia arrakastatsu batzuen berri lankideei emanda.</li><li>- Lan-taldearen alderdi sendoak adierazi eta norbera lehena izan norbere hobetu beharra identifikatzen eta besteekin konpartitzen.</li><li>- Proiektuak planifikatu malgutasunez eta prozesua baloratu.</li><li>- Gure erakundetik kanpoko egituretan parte hartu.</li><li>- Norbere lan-taldeko kideekin bilera programatuak egin, baina baita bat-batekoak ere, momentuko kezkei irteera topatzeko.</li></ul>
<p><b>2.2</b> Lankidetzan aritzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Besteen lanean inplikatu helburu komunak lortzeko.</li><li>- Kideen etorkizun ikuspegia argitu helburu komunak lortzeko: zertarako dauden hemen, zer egiteko, zer espero den haiengandik.</li><li>- Boterea partekatu eta erabakietan parte-hartze handiagoa ahalbidetu.</li><li>- Eginkizunak banatu, adostasuna bilatuta.</li><li>- Beste arlo batzuetako teknikariekin elkartu eta egitasmoak konpartitu.</li><li>- Lankideekin elkarlanean zer egin daitekeen aztertu jarrera irekia izanik.</li><li>- Besteen proiektuekiko elkarrekikotasuna praktikatu, beste sailetan eta arloetan ekarpenak egiteko ekimena hartu, eta horretarako sormena baliatu.</li><li>- Adostasunak landu eta erabakiak hartzeko errespetua eta adostasuna landu.</li></ul>
<p><b>2.3</b> Talde-lana bultzatzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Guztion parte-hartzea bultzatu.</li><li>- Kideen ekarpenen garrantzia ikusarazi.</li><li>- Konpromisoaren garrantziaz jabebarazi.</li><li>- Lanak partekatu.</li><li>- Norabide anitzeko sarea bultzatu kide guztion artean, guztiok momenturo ekarpenak egiteko eta jasotzeko aukera izan dezagun.</li><li>- Bilerak egin alde zuzeneko adostutako maiztasunez.</li><li>- Bileretarako koordinatzaile bat izendatu txandaka.</li><li>- Delekatzen jakin.</li><li>- Aliantzak egiten jakin: informazioa norberak bilatu eta kontrastatu, dena beste batek emateko zain egon gabe.</li><li>- Galdera pertinenteak egiten jakin bestearengan sormena pizteko; eta intelektualki estimulatu taldekideen iritziri garrantzia emanez.</li><li>- Galdetu: bestearen ekarpenak integartzeko malgutasuna izan. Norbere burua birkokatzen jakin.</li><li>- Gaia lantzeko estrategiak izan, aurrera egiteko estrategiak landu, hausnarketa bultzatu: entzun, galdetu, esandakoa jaso, birformulatu eta bueltatu taldeari, pentsatzeko tarteak utzi, ideia nagusiak azpimarratu, edukiak laburbildu eta hurrengo gaira pasa aurretik, gaia itxi.</li></ul>
<p><b>2.4</b> Saioak ondo prestatzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Saio erakargarriak eta taldeari egokituak prestatu. Arreta mantentzeko estrategiak erabiltzen jakin eta era askotako baliabideak erabili: irudiak, dinamiketan erabiliko den materiala eta saioan erabilitako aurkezpena banatu, saioaren balorazioak irakurri...</li><li>- Gaia kokatu. Zentzua ikustarazi, gaiari heldu ahal izateko, kontestualizatu.</li><li>- Saioa baloratzeko eskatu.</li><li>- Saioari bukaera egokia eman: laburbildu eta hurrengorako data aurrekusi edo zehaztu.</li></ul>
<p><b>2.5</b> Besteen autonomia sustatzen jakin</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Irizpideak interpretatzeko taldeari autonomia eman.</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>- Taldekide bakoitzak gura duen gaia lantzeko aukera eman.</li><li>- Talde txikietan euren kasa lan egiten utzi.</li></ul>
<b>2.6</b>	Errespetuzko eztabaida sustatzen jakin <ul style="list-style-type: none"><li>- Elkarri entzun eta ideia desberdinak entzuteko prest egon.</li></ul>
<b>2.7</b>	Blokeo, tentsio momentutik ateratzen laguntzen jakin <ul style="list-style-type: none"><li>- Eztabaida blokeatuta dagoenean lagundu taldekideei, galderak eginez, beste ikuspuntu batzuk ekarriz, hitza emanez, ixiltasun-uneak errespetatuz.</li></ul>
<b>2.8</b>	Lana ebaluatzen jakin <ul style="list-style-type: none"><li>- Gure lana behatu eta etengabe ebaluatu tresna erabilgarrien bidez.</li></ul>
<b>2.9</b>	Denboraren kudeaketa egokia egiten jakin <ul style="list-style-type: none"><li>- Saio osoan denbora ondo kudeatu: hasteko eta amaierako ordua errespetatu, gai bakoitza lantzeko aurreikusitako denbora adierazi, ariketa bakoitzerako denbora kontrolatu, dinamikak amaitzeko falta den denbora iragarri eta esandako orduan amaitu.</li></ul>

### 3. MODU ERALDATZAILEAN HARREMANAK IZATEN JAKIN

<b>3.1</b>	Entzun, aintzat hartu pertsona eta taldea, entzuten ari garela seinaleak eman eta abegirkortasuna eta enpatia erakutsi <ul style="list-style-type: none"><li>- Taldekide guztiei banan-banan berba eman.</li><li>- Pertsona bakoitzaren iritzia garrantzia eman.</li><li>- Pertsona zailak gureganatu.</li><li>- Hitz egiten ari den pertsonari begiratu.</li></ul>
<b>3.2</b>	Galdetu, pertsonen gogoia pizten jakin. Lankidetzat sustatu, motibazioa bultzatu, ilusioa sortuz eta inspirazioa emanez <ul style="list-style-type: none"><li>- Taldekideei beren esperientziaren berri emateko eskatu.</li><li>- Kide bakoitzaren ikuspegia azaltzeko giroa sortu galderen bitartez.</li></ul>
<b>3.3</b>	Bestealdi feedbacka modu eraikitzailean ematen jakin, egindako lanaren errekonozimendua <ul style="list-style-type: none"><li>- Eskuzabaltasunez jokatu, bestearen ikuspegia jaso eta integratu, eraikitzaile jokatu harremanetan eta ulerbera izan, zabal hartu besteak eta norbere burua, esaterako, eskertu taldearen prestasuna, aurreko esperientzia arrakastatsuren bat besteei azaltzeko eskatu.</li></ul>
<b>3.4</b>	Besteen errespetua/konplizitatea irabazten jakin <ul style="list-style-type: none"><li>- Aliatuak bilatu taldekideengan.</li></ul>
<b>3.5</b>	Aurreiritziak eta pertsonen etiketatzea gainditi <ul style="list-style-type: none"><li>- Harreman gatazkatsua dagoenean, pertsona horien konfiantza irabazteko keinuak egin, interesa eta gogoia pizteko euren gertuko elementu identifikatzaileak erabili. Adi egon eta aurreiritziak gainditzeko jokaera izan, hurbiltzeko eta komunikazioa hobetzeko estrategiak landu.</li><li>- Harreman gatazkatsua dagoenean, besteen lekuan jarri.</li></ul>

### 4. PROFESIONALITASUNEZ JOKATZEKO IZAERAZKO EZAUGARRIAK GARATZEN JAKIN

<b>4.1</b>	Pertsona autonomoa <ul style="list-style-type: none"><li>- Erantzukizunak onartu, arduraz jokatu eta iniaziatiba hartu.</li></ul>
<b>4.2</b>	Pertsona malgua (prozesuak negoziatzen dituen) <ul style="list-style-type: none"><li>- Ez itxaron besteek norberak bezala pentsatzea eta egoera horiek egoki kudeatu.</li></ul>
<b>4.3</b>	Norbere buruarengan konfiantza duen pertsona eta emozioak autoerregulatzen dakiena <ul style="list-style-type: none"><li>- Zailtasunak egongo direla aztertu eta ikusi arren, konfort egoeratik ateratzeko prest egon.</li><li>- Saioa ondo prestatuta izatearen zalantza eta beldurrari aurre egin.</li><li>- Taldekideen galderak patxadaz entzun eta erantzuteko lasaitasuna hartu.</li><li>- Taldea prest dagoen arte itxaron.</li><li>- Jarrera eta jokaera lasaia izan.</li></ul>
<b>4.4</b>	Ebaluazio eraikitzailea egiten duen pertsona <ul style="list-style-type: none"><li>- Egindako lanaren gainean hausnartu eta hobekuntzak zehaztu.</li></ul>
<b>4.5</b>	Automotibatzen dakien pertsona <ul style="list-style-type: none"><li>- Ilusioduna: pertsona sortzailea, adi dagoena, jakin-mina duena.</li></ul>



<b>4.6</b> Pertsona koherentea, eta lidergo rolaerako ere bai - Lider eraldatzailearen ezaugarrien arabera jokatu. Saio osoan ezaugarri horien arabera jokaera izan eztabaidan aurrera egiteko eta taldekideak estimulatuzko galderak egin pertsonen parte hartzea sustatu, eta esan eta egindakoaren artean jokaera koherentea izan.
<b>4.7</b> Umoreari bide ematen dakiena - Lan giroan, bileretan, eta laneko harremanetan oro har seriotasun gutxiagorekin jokatu eta lanean ondo pasatzen ahalegindu.
<b>4.8</b> Pertsona konstantea - Prebentzioaz jokatzen duen pertsona izan. - Adi egon, lanak hobeto antolatu proiektuei jarraipen estuagoa egiteko.
<b>4.9</b> Enpatia erakusteko gai den pertsona - Gatazka momentuetan besteren lekuan jarri. - Lankidetzaz sustatu, motibazioa bultzatu, ilusioa sortuz eta inspirazioa eman. - Bertzearen kezkei, zailtasunei eta zalantzei erreparatu, norbanakoari arreta eskainiz. - Konfiantza-giroa sortzen lagundu, bestearengan konfiantza izan. - Eskuzabala izan, besteen arrakastak poztasunez ospatu. - Auto-irudi ez perfektua, norbere hutsuneak, mugak, besteen aurrean naturaltasunez aitortu. - Eraikitzaile jokatu harremanetan, ulerbera izaten jakin, norbere buruarekin eta ingurukoekin gozoago jokatu. - Aurreiritziak saihestuta, lankideak indibidualki kontsideratu, pazientziatz jokatu



Taldekideen ustez, autobehaketa egitea funtsezkoa izan da euskara teknikariaren rola birdefinitzeko helburua lantzeko. Nabaria da hori gorago aipatutako egunerokoak aztertu ostean.

Egunerokoaren azterketak zera erakusten digu: nabarmena izan da teknikarien garapena denboran zehar. Zehatzago esan genezake:

- Hasieratik eta amaierara bilakaera dago eguneroko guztietan, hasieran, batez ere, ekintzetan eta edukietan oinarrituak daude eta hausnarketa deskriptiboak daude, eta interbentzioak aurrera egin ahala, prozeduran eta jarreretan oinarrituagoak eta hausnarketak konparatiboagoak eta kritikoagoak dira. Honek azaleratzen du zein garrantzitsua den prozesua EraLanen.
- Alderdi emozionala konstantea da, kezka hasieran; gauzak lotuta eraman nahi dira saioetara eta egin ezean, ziurgabetasunaren aurreko bertigoa nabarmena da testuetan. Aurrera egin ahala, jautzia egiteko ziurtasuna handiagoa da eta, ondoriozko poza nabari da, zerbait gaituratu izanaren sententzia.
- Hasieran xede-taldean jartzen da fokua, amaieran, berriz, taldekide bakoitzari erreparatzen zaio gehiago.
- Bilaketa lanean dabilzan pertsonen egunerokoak dira. Galderak daude... Bilaketaren ideia oso presente dago prozesuetan. Sormen lana oso presente dago saioak prestatzeko garaian.
- Deditazioa aipatzen da: asteburu, baja... Prozesu honek inplikazio pertsonal handiak ditu eta, ondorioz, irakaspenak sakonak izan litezke.
- Lankideekin jarduteko modua jaso da eguneroko askotan. Ikusten da gai garrantzitsua dela.
- Interbentzioak aurrera egin ahala, egunerokoan jasotakoaren arabera, autonomia irabazten doaz teknikariak, auto-ebaluaketa gehiago dago, auto-gogoeta gehiago, barne-bakarriketa handiagoa, emozioen auto-kontzientzia handiagoa, auto-motibazioak gora egiten du.
- Hasieran teknikariaren epaile ahotza oso presente dago, aurrera egin ahala leku gehiago har-

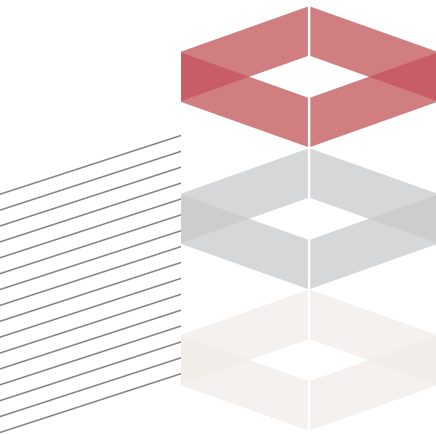


tzen du galderak, zalantzak. Ahotsak askeagoak dira, akatsak onartzeko prestutasun handiagoa antzematen zaie eta baita auto-motibatzeke gaitasun handiagoa.

- Teknikariaren rola inguruko hausnarketa maila kritikoan sakontzen da eta hainbat galdera planteatzen dira:
  - > Non hasten da eta noraino iristen da gure erantzukizuna udalak dituen jarduteko modu zaharkituak berritzean? Ikusi da administrazioan ohikoa den antolaketa-eredua gainditzen duela EraLanek ezartzen dituen prozesuak eta administrazioeko eragileek eskatzen dute lidergo-aldaketa administrazioan.
  - > Lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko lotura eta mugak.
  - > EraLan egoteak zer esfortzu eskatzen digu?. Zein helburu jartzen dizkiot neure buruari?...
  - > Lankideekiko harremana eta lan egiteko modua

Atal honekin bukatzeko azpimarratu nahiko genituzke ondorengo emaitzak:

- Euskara teknikarien formakuntza eta auto-ikasketa bultzatu dira bide desberdinetatik: batetik, teknikari bakoitzak irakurri eta kontsultatu duen materiala, bestetik, jardunaldietan jasotako formazioa eta azkenik, taldean egindako ariketa eta sortutako dinamiken bitartez.
- Teoria mailan landu diren portaera eraldatzaileen inguruko gaitasunak interbentzioen bitartez eta konpetentzien zerrenda landuz, horietan trebatu eta barneratu dira.
- Ausardiak jokatu dute garapen taldeko kideek. Apustu berriak eta handiak egin dira.
- Berrikuntzarako eta sormenerako bideak landu eta garatu dira.
- Ikasitako guztiari esker, teknikariek ahalduntzeko diskurtsoa barneratu dute eta hortik abiatuta diskurtso berria eraiki eta transmititzen aritu dira.



## 5. Ondorioak

Ondorengo lerroetan, ikerketa-interbentzioa egin osteko ondorioak bildu dira, abiapuntuan planteaturiko helburu zehatzen inguruan.

### **Portaera eredugarriak sustatzea administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean.**

Badirudi ondorio moduan aipa genezakeela agintari eta zerbitziburuen praktika linguistikoan eragin genezakeela horretarako prozedurak abiarazten baditugu. Berretsi egiten da, beraz, lidergo eraldatzailearen aldagaia. Gainera, ahalmentze prozesuak bideratzeak duen garrantzia azpimarratu beharko genuke eta badirudi bide berritzaileak erabiltzeak eta euskararen normalizazioaren gaian sakontzeko lan pedagogikoa egitea funtsezko elementuak direla.

Esku-hartzeetan lortu da partaideek (alkate, zinegotzi, zerbitzuburu...) zentzua ikustea lidergoaren eta erabilera-planaren arteko loturari. Horrez gain, interbentzioaren amaieran taldekide asko prest agertu dira hizkuntza-lider gisa jokatzeko. Ardura postuetan aritzeko beste ikuspegi batzuk jaso dituzte eta haien jarduera eraginkorragoa izateko behar dutenaz aritzeaz gain, irtenbideak ere mahaigaineratu dira.

### **Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak.**

Lidergo-kateak osatzeko helburua motz geratu zaigu. Esku-hartzeen mugak egon litezke horren atzean edota gaiaren beraren zailtasuna. Nolanahi ere egin dugun lanketaren bitartez euskara planaren ardura konpartitzeko zorua eraiki da. Ez dugu lortu, ordea, lidergo-kate sendorik osatzerik eta egitasmo konkretu batean gauzaterik. Gehienez ere, aliantza berriak sortu ditugu.

Garapen taldean hizpide izan dugu aurrera begira arakatzeko interesgarria izan litekeen alderdi bat eta da nolako kateak osatu beharko genituzkeen. Sarritan pentsatu izan dugu oso egituratutako aliantzak direla emankorrenak baina baieztapen horri buelta bat eman dakioke. Zein egituratze da egokiena administrazioaren kultura berritzeko? Agian formula likidoagoek izan ditzakete bere abantailak. Gure lanak lorpenei begirako kultura baten adierazgarri izan dira baina agian erakundearen kulturaren teorizazioak bide berriak eskaini ditzake, euskararen normalizazioaren helburua prozeduraz berritzeko eraginkortasun handiagoa eskaini ditzaketenak. Irekita uzten dugu, beraz, gai hau.

Azpimarratu nahiko genuke orobat esku-hartzeen bitartez gurekin lan egin duten langile eta agintariek berrikuntzaren ideiarekin erlazionatu dutela euskararen inguruko erantzukizuna partekatzea. Ideia indartsua da hau eta administrazioak dituen mugez jakitun, desiragarria gertatzen zaie eraldaketa baten parte sentitzea. Euskara teknikariak berak, ordea, sinetsi egin behar du eraldatzaile izan litekeela, baduela hain konplexua den sistema batean aldaketa sustatzeko gaitasunik. Proiektu hauen bitartez handitu egin da euskara zerbitzuen botere erlatiboa. Proiektu hauetan

ibiltzeak, ordea, nahitaez ekarri behar du teknikariaren praktikaren lehentasunak berrikustea. Kudeaketak kontrol sentzazioa sortzen du, eroso gaude. Arriskuak handiak dira hortik kanpo. Baina erdararen erosotasuna uzteko eskatzen diogun horrek ere arrazoi berberak ditu ohitura finkatuetan jarraitzeko.

### **Euskara teknikarien rola birdefinitzea.**

Hirugarren helburu honen ondorio moduan esan genezake hau dela elkarrekintza eredu batera jauzi egiteko lehen helburua. Alegia, aldaketa teknikariaren rola birdefinitzearekin hasten da. Nekez egin liteke hori talde babesik gabe, ordea. Ekipoan funtzionatzea ezinbestekoa gertatzen da horrelako prozesu bati ekiteko. Proiektu hau ikas-prozesu bat izan da guztiontzat bai kontzeptuetan, bai bizipenetan eta inplikazio pertsonal handia eskatu du. Ondorioz, asetasun handiagotik hitz egin dute teknikariek, beraien prestigioa handitu da erakunde berritzaile izenlagun horri lotuta, pertsona askorekiko gertutasuna irabazi dute eta horrek bide honetatik jarraitzeko indarra ematen die. Nolanahi ere, rol berria iraunkortzeko arazoa dute, zaila da eguneroko praktikak berrikustea EraLanek eskaintzen duen taldetasunetik kanpo eta lehentasunak erabakitzea prozesu erradikala da.

Euskara teknikarien rola birdefinitu da, eredu aldaketarekin funtzio eta kompetentzia berriak izango dituelako. Rol aldaketarako eman diren aurrerapausoak honakoak dira: aldaketarako konpromisoa hartu da, erabileran eragiteko dinamikak proposatu dira, eragin eremua neurtu da eta lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekarri dira.

Praktika gogoetatsuaren teknika erabiliz, formazio bide berri bat jorratu da, eskarmentuan oinarritutako praktika profesionalak elkartrukatzeko lekua bilatu da, eta horren gaineko hausnarketa bideratu da.

Bukatzeke, azpimarratu da EraLan irakur litekeela hainbat helburu lortzeko testuinguru sortzaile gisa eta balio dezakeela teknikaria trebatzeko prozesu gisa. Honela, egunerokoa oso tresna interresgarria da interbentzioaren jarraipena egiteko eta bere (diskurtsoaren) analisiak joko handia ematen du egitasmoa sakontasunez aztertzeko.

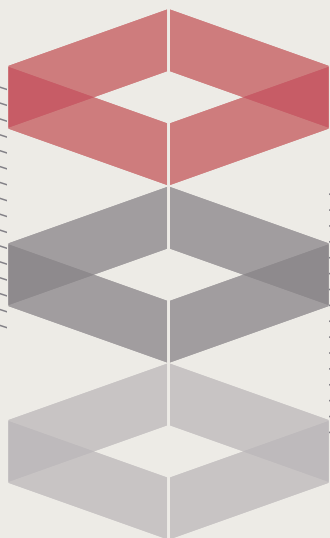


EraLan3 lan taldea. Ezker-eskuin eta goitik behera: Nekane Goikoetxea, Josune Herrarte, Maite Alvarez, Xabier Azkue, Izaro Ugalde, Arantza Zabala, Lurdes Etxezarreta, Ane Maite Irueta, Junkal Txurruka, Aitziber Gabikaetxebarria eta Iñaki Arruti.

# EraLan<sup>3</sup>

ikerketa-proiektua

## 1 ATALA



## INTERBENTZIOAK

Bermeoko Udala ////////////////  
Bortziritako Mankomunitateak  
Eibarko Udala ////////////////  
Lasarte-Oriako Udala ////////////////  
Portugaleteko Udala ////////////////  
Zumaiako Udala ////////////////  
Gipuzkoako Foru Aldundia //////



**Ikerketa-interbentzioaren izena:**  
Udaleko Erabilera Planaren eredu berria sortzera goaz

**ERAKUNDEA: BERMEOKO UDALA**

**Koordinatzaileak:** Maite Alvarez de Zarate eta Aitziber Gabikaetxebarria Goikoetxea

## 1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen

### 1.1. Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak

Euskara administrazioan erabiltzeko hasierako neurrietatik gaur egunera iragan diren 35 urteetan pausu asko eman ditu Bermeoko Udalak. Lehen ahaleginak itzulpenaren bitartez egin zituen, horren ostean, bide luzea egin du lan hizkuntza euskara izateko, kontratazioetako irizpideak zehazten eta langileen prestakuntza sustatzen, araugintza ere garatu du, ordenantza eta erabilera planen bitartez eta azken urteetan, hizkuntza lidergoari heldu dio erabilera planek dituzten mugetatik harago joateko.

EraLan2 proiektuak erakutsi zuenez, badago udalaren Euskara plana beste era batera lantzerik, modu parte hartzaileagoan, kontsentsuatu, erakunde osoak bereganatua, liderren indarraz lidergo-kateak aktibatuz eraginkorra, eragileen elkarrekintzan oinarritua.

Beraz, bada, aurreko fasean egindako lanaren emaitza eta jarraipen gisa planteatu da oraingo esku-hartzeari. Xede-taldeko partaideen gogoeta pertsonala eta taldekoa indartu nahi izan da. Hausnarketa eta formaziorako aukera zabaldu eta eraldaketarako lidergoa landu da arduradun tekniko, politiko eta sindikalen ordezkariaren bitartez, udal osoan zabalduko den jarduteko eredua sortzeko, non udal agente guztien egitekoak egituratzeko lanak zehaztu diren. Aspaldi hasitako bidean beste mugarri bat jarri da, berritzailea eta ausarta, egun dauden mugak aukera bilakatzeko.

### 1.2. Interbentziorako gunea

Xede-taldea osatzeko irizpide hauek izan dira:

1. Erakundearen duten ardura eta rolगतik, lider diren pertsonak, maila teknikoan, politikoan eta sindikalean, horietako batzuk EraLan2n parte hartu dutenak.
2. Genero aldetik orekatua, ahal izan den neurrian
3. Proiektuan parte hartzeko gogoia eta borondatea.

Eta partaide hauek bildu dira xede-taldean:

- Alkatea
- Alkateordea, eta batzordeburua Antolakuntza eta Teknologia Berriak eta Euskara sailetan eta Gizarte Ongizateko Patronatuan
- Parte hartze eta Zerbitzu Sailerako zinegotzia
- Idazkari nagusia
- Kontu-hartzailea
- Langileria teknikaria
- Antolakuntza teknikaria



- Bide eta Herri lanetako talde-burua
- ELA sindikatuko ordezkaria
- LAB sindikatuko ordezkaria
- Euskara teknikari-trebatzailea
- Euskara teknikari eta saileko burua.

## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### 2.1. Helburua

EraLanen helburu nagusia izanik Administrazioetako Euskara planak berritzeko hizkuntza-lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzi egitea, Bermeoko esku-hartzean bilatu den helburua hauxe izan da: elkarreraginez, udaleko liderrekin batera adostutako Euskara plana lantzeko diseinua osotzea.

### 2.2. Helburu zehatzak

EraLan3 proiektuaren hiru azpi-helburu erakundera ekarrita, helburuetako bakoitzerako, honako estrategiak zehaztu dira:

#### **Portaera eredugarriak sustatu, udalean bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean.**

- 1.1 Xede-taldean arduradun politikoek, oinarrizko zerbitzuetako teknikariek eta sindikatu etako ordezkariak parte hartu euskara teknikariek batera
- 1.2 Eragileetako bakoitzak dituen rola, erantzukizunak, hizkuntza-portaerak eta ohiturak taldean aztertu eta horietan eragiteko proposamenak landu
- 1.3 Portaera eraldatzaileak praktikan jartzeko baliabideak landu

#### **Udaleko agente guztien lidergo-kateak artikulatu.**

- 2.1 Euskara plana modu berrian lantzeko agente bakoitzaren egitekoa eta erantzukizuna aztertu eta adostu
- 2.2 Euskara plana lantzeko metodologia aztertu eta adostu
- 2.3 Agente bakoitzaren inplikazioa aztertu eta adostu

#### **Euskara teknikarien rola birdefinitu.**

- 3.1 Saioetan lider eraldatzaile gisa jokatu
- 3.2 Taldekideen arteko elkar eragina, parte hartzea sustatu, jarrera irekia izan
- 3.3 Euskara plana egiteko eta lantzeko euskara teknikarien egitekoa eta erantzukizuna aztertu eta adostu

### 2.3. Hipotesia

Euskara plana eraginkorragoa eta parte hartzaileagoa diseinatuko da aldagai hauetan eraginez gero: lidergo instituzionala, zenbait pertsonen erreferentzia, pertsona eta taldeen elkarreragina, rola, erabilera ohiturak eta portaera eraldatzailea.





## 2.4. Landu diren aldagaiak

### 1. Taula Aldagaiak

ALDAGAIAK	DEFINIZIOA
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko</b>	
Zenbait pertsonen erreferentzia	Erakundearen bertan euskararen erabilerarekiko pertsona eredugarriak izatea.
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
<b>Lidergo kateak eratzeko</b>	
Pertsona eta taldeen elkarreaginak	Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarreaginaketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik, alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.
Erabilera ohiturak	Organizazioek eta gizataldeek, beren bizitzan zehar, funtzionamendu-modu batzuk finkatzen dituzte, hizkuntzarekikoak tarteko. Behin ohitura horiek errotuz gero, erresistentzia handiak sortzen dira edozein aldaketaren aurrean.
Rola	Erakundeak ardura postuei emandako eginkizunen artean, hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norberaganatu beharra dago.
<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzeko</b>	
Portaera eraldatzailea	Lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea.



## 2.5. Metodologia

Lansaietan erabilitako metodologia talde dinamiketan oinarritu da. Talde-gogoetaren bitartez praktika aztertuz, praktika berriak sortzera bideratu da talde-lana. Euskara teknikariek gidatu dituzte saiok eta era askotako ariketak eta dinamikak erabili dituzte, baita ikus-entzunezko baliabideak ere, gogoeta eta pentsamendua estimulatzeko, guztien parte hartzea bermatzeko eta konfiantzazko giroan, kritika erakitzaileko gunea sortu da.

# 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

## 3.1. Prozesua

**1. urratsa** Ikerketa-interbentzioa erakundearen bideratu ahal izateko, euskara teknikariek euren burua prestatu behar izan dute eta hori nagusiki, modu bitan egin da, batetik, EraLan proiektuaren hiru lan topaketen bidez, eta bestetik, Garapen Taldearen egindako lanaren bidez.

Garapen taldearen egindako bileren bitartez, bestalde, ikerketa-interbentzioa diseinatu, osatu, mamitu, ondu da. Parte hartu duten erakunde guztietako proiektuak gidatu dituen lan metodologian murgilduta, helburu orokorrak eta azpi-helburuak zehazteaz gain, galdera giltza eta aldagaiak identifikatu dira, azken batean, taldearekin elkarreaginean, erakun-



dean bideratu den interbentzioa diseinatu, kontrastatu eta jarraipena eta ebaluazioa egiteko elementuak landu dituzte.

- 2. urratsa** Erakundearen garatutako esku-hartzeari dagokionez, aurrelan hauek egin dira:
  - Esku-hartzea diseinatu.
  - Udaleko organo erabakitzaileak proiektua garatzeko erabakia hartu
  - Xede-taldea aukeratzeko irizpideak landu.
  - Proposatutako pertsona guztiekin banan-banan hitz egin.
  - Taldeari proiektua aurkeztu: EraLanen izaera, antolaketa eta bidaia-lagunak, proiektua zer den eta zertarako, ikerketa-interbentzioaren bitartez erakundearen landu nahi diren balioak, lortu gura den helburua eta eskatzen zaien ahalegina.
  - Galdetegia: lehenetsitako aldagaiak oinarri hartuta, taldekideen iritzia, pertzepzioak eta usteak bildu nahi izan dira.
  
- 3. urratsa** Bost lansaiotan garatu da esku-hartzea. Abiapuntuak, EraLan2n egindako lana eta galdetegian jasotako erantzunak izan dira. Saioz saio egindako lanari buruzko balorazioa eta taldearen bilakaeraren irakurketa kontuan hartu dituzte teknikariek hasieran egindako diseinua taldearen beharrezanetara moldatuz joateko.
  
- 4. urratsa** Ebaluazioa modu bitan egin da, xede-taldeak balorazio kualitatiboa egin du, interbentzioan lortutako emaitzak ebaluatuz eta baloratuz, eta Euskara teknikariek esku-hartzean idatzitako egunerokoaren bitartez, emaitzak jaso eta ondorioak aztertu dituzte.

### 3.2 Ikerketa interbentzioaren programazioa

**2. Taula** Egindakoa eta bitartekoak

Zer egin	Bitartekoak
Udalean bideratu den interbentzioa diseinatu.	- Diseinu-fitxa
Euskara batzordeak eta Tokiko Gobernu Batzarrak proiektua onatzen eman.	- Proposamena eta erabakia
Xede-taldeko partaide izateko irizpideak zehaztu.	- Fitxa
Proposatutako pertsonen banan-banan gonbidapena egin.	- Elkarriketak
Xede-taldekide izango direnei proiektuaren ildo nagusiak aurkeztu.	- Ppt-a
Esku-hartzearen programazioa.	- Planifikazio-fitxa
Galdetegia prestatu, banatu, jaso, eta ondorioak landu.	- Galdetegia
Saioak prestatu.	- Ppt-a, galdetegiak, fitxak, arbela, papelografoak, post-itak, bideoak
<b>1. saioa:</b> taldearen espektatibak ezagutu, interbentzioa kokatu EraLan 2ren ondorioez hausnartu eta portaera eredugarrien ezaugarriak adostu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- animalien metafora,</li> <li>- galdetegiaren emaitzak.</li> </ul>	- Ppt-a, fitxak, galdetegia, papelografoak, post-itak
<b>2. saioa:</b> portaera eredugarrietan sakondu, praktika onak eta hobetzekoak identifikatu, eta erakundearen euskarak duen garapenez hausnartu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- udalaren sailtako irudikapena,</li> <li>- lka-mizka bideoak.</li> </ul>	- Ppt-a, fitxak, papelografoak, post-itak
<b>3. saioa:</b> lider kateak landu, eta ariketa praktikoen bitartez kontzeptuan sakondu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- galdera batera,</li> <li>- lider kateen bidez egoera jakin bati aurre egiteko ariketa.</li> </ul>	- Ppt-a, fitxak, papelografoak, post-itak, bideoak...



<b>4.saioa:</b> 35 urteko bilakaera ezagutu eta Euskara plana modu berritzailean lantzeko, agenteak, egitekoak, egitura eta balioak adostu: - zuhaitzaren ariketa.	- Ppt-a, papelografoak, post-itak
<b>5.saioa:</b> hobekuntzarako proposamenak, ondorioak eta prozesuaren balorazioa, formazio eskaintza zehaztu eta espektatiben betetze-maila.	- Ppt-a, fitxak, papelografoak, post-itak
Saioetako emaitzak aztertu.	- Emaitzak jasotzeko fitxak
Prozesu osoaren emaitzak eta ondorioak aztertu, idatzi.	- Emaitzak eta ondorioak jasotzeko fitxa
Emaitzak eta ondorioak aurkeztu sailez sail.	- Ppt-a, fitxak



### 3.3. Aurkezpena eta galdetegiak

Xede-taldean parte hartzeko proposamenari denek eman zioten baiezkoa eta espektatiba berak ez izan arren, lan egiteko eta proposatu zaizkien dinamiketan parte hartzeko prestutasuna denek adierazi dute. Batzuk gogotsu hasi ziren, lehendik EraLan ezagutzen zutelako edo ez ezagutu arren, proiektu interes-garrizat hartu zutelako, beste batzuk, ordea, eszeptiko eta espektante etorri ziren, proiektuak zer emango duen ikusteke.

Saioetako lana hasi aurretik, galdetegia prestatu zen esku-hartzean landu nahi ziren aldagaietan oinarrituta, eta erreferentzia gisa, EraLan2ko esku-hartzeetan erabilitakoak kontsultatu ziren.<sup>1</sup>

Galdetegieta erantzunak kontuan hartu dira saioak prestatzeko.

### 3.4. Saioak

- **Lehen saioa:** taldekideen espektatibak jaso dira. Proiektua kokatzeko dinamika bi planteatu dira; animalien metafora, kide bakoitzak euskara planaz duen pertzepzioa azaltzeko eta EraLan2n egindako lanaz parte hartu zutenen inpresioak taldekideekin konpartitzea. Ondoren, rolaz, pertsonen erreferentziaz eta lidergo instituzionalaz taldeak egindako hausnarketari esker, portaera eredugarriak landu dira. Bikoteetan, talde txikietan eta talde osoan lan egin da saio honetan.
- **Bigarren saioa:** portaera eredugarrietan sakondu da, praktika onak eta hobetzekoak identifikatu dira, eta erakundearen sail guztietan euskarak duen garapenez hausnartu du taldeak. Horretarako, udal egoitza guztien irudiak erabiliz, leku bakoitzean euskararen erabilera zelakoa den aztertu da. Amaitzeko, hainbat sektoretako gazteek euskara nola bizi duten erakusten duten ika mizka bideoak ikusi dira. Saio honetan talde txikietan eta talde osoan lan egin da.
- **Hirugarren saioa:** erabilera ohiturak, pertsonen arteko elkarreragina eta portaera eraldatzailen inguruan gogoeta egin du taldeak, ondoren lider kateak landu dira maila teorikoan eta ariketa praktikoen bitartez kontzeptuan sakondu da, taldekideen eguneroko praktikarekin elkarlotuta. Gogoeta banaka, talde txikietan eta talde osoan egin da.
- **Laugarren saioa:** EraLanen planteatzen den paradigma aldaketaren zentzua kokatzeko, azken 35 urteetan erakundearen euskarak izan duen bilakaera izan da hausnarketa-gai. Erakundearen Euskara plana berritzeko beharrezana modu argian ikusi da eta udal agente bakoitzaren egitekoak aztertu dira, aurreko saioetan landutako kontzeptu guztiak elkarlotuz. Horretarako, zuhaitz baten irudia baliatu da. Banaka eta talde osoan egin da lana saio honetan.

<sup>1</sup> Aspektu hauei buruzko iritzia eskatu zitzaizen: esku-hartzean landutako aldagaiak, Udalaren Euskara planaren egoeraz, planaren onurak eta hobekuntzak identifikatzea eta animalien metafora.



- **Bosgarren saioa:** prozesu osoaren balorazioa egin da, esku-hartzeak eman duenaz eta udalaren plan estrategikoarekiko loturaz aritu da taldea. Etorkizuneko lana irudikatu eta formazioaren premiari erantzuteko, Telp tailerra eskaintzea zehaztu da. Era berean, prozesuaren hasieran taldekideek izandako espektatiben betetze-maila neurtu da.

### 3.5. Neurketak

Hasierako galdetegiaz gain, lehen saioan proiektuan lortu nahi zutenaz galdetu zaie eta azken saioan, berriz, lortu dutenaz, horrela, bada, esku-hartzeari buruzko balorazio kualitatiboa egin da.

Bestalde, saio guztietan egindako lana neurtu da, saio bakoitzaren amaieran balorazioa eskatu baitzaie taldekideei.

### 3.6. Egunerokoa eta auto-behaketa

Proiektua landu duten Euskara teknikarietako batek egunerokoa erabili du eta interbentzioak iraun duen denboran idatziz jaso ditu hainbat aspektu. Alde batetik, egindako lana eta prozesuan gertatu direnak deskribatu dira eta beste alde batetik, inpresioak, emozioak, beren eta taldekideen bilakaera jaso. Tresna horren bidez, auto-behaketa kritikoa eginez eta sistematikoki jasoz, interbentzioaren xehetasun ugari eta bere eragina neurtzeko elementuak lortu dira.

Euskara teknikarien rola birdefinitzeko helburuari helduz, prozesu osoan zehar auto-behaketa egin dute teknikariek, saioak bidez grabatu dituzte. Paradigma berriaren arabera lan egin ahal izateko behar diren konpetentziak zehaztu eta landutako ekintzak jaso dituzte.

## 4. Emaitzak

### **Interbentzian finkatutako galdera giltzaren arabera; baina, aldagaietan ardatzuta eta aldagai bakoitzak hiru azpi helburuei nola eragiten dien deskribatuta**

Ikerketaren galdera giltza hauxe izan da: zeintzuk dira lidergoaren bitartez euskara-planetan kudeaketaren paradigmatic (objektu-subjektu) elkarrekintzaren paradigmara (subjektu-subjektu) jauzi egiteko aldagaiak?

Eta udalean, zeri esaten zaio kudeaketa eta zeri elkarrekintza?

Kudeaketaz hitz egiten denean gidari bat dago, planaren ardura batek dauka, besteek kudeatzaileak ematen dien informazioa dute, beraz, pertsona bat aktiboa da, erabakiak hartzen dituen eta besteek erabakia exekutatu behar dute, pasiboak dira, ez dute zertan plana euren egin, boterea jokaera aktiboa duen pertsona horrengan dago. Eredu honetan, emaitzak du garrantzia eta ez da arrisku handirik hartu behar, dena dago planifikatuta.

Euskara plana eredu horren arabera izan da EraLan proiektua udalean lantzen hasi zen arte. Lan egiteko modu hau bere mugara heldu dela ondorioztatu da, ezinbestekoa izanik beste era batera jardutea.

Elkarrekintzak beste era batera jokatzea eskatzen du, aktore guztiak dira aktibo, ardurak partekatu egiten dira eta informazioa banatuta dago, boterea ere partekatu egiten da, agintea askoren artean banatuta dagoelako. Parte hartzeak eta erabakitzeak dakartzen arduraren ondorioz, jokaera aktiboa dutenek bere egiten dute plana, aliantzak egitea beharrezkoa da, adostasunak bilatu behar direlako eta bideak, prozesuak berak du garrantzia. Horrek esan nahi du arriskuak hartuko direla, ausardiaz jokatu beharra izango dela prozesuan zehar.



Mahai gainean jarri den hipotesiari dagokionez, badago Euskara plana eraginkorragoa eta parte hartzaileagoa egitea, baldin eta

1. **Lidergo instituzionalean eragiten bada.** Nola egin da? erakundearen ardura gorena duten lider exekutiboak eta udalaren agente guztien ordezkariak zabala bildu dira EraLanen bueltan, hau da, arduradun politiko gorenak, oinarriko zerbitzuetako teknikariak eta sindikatuen ordezkariak eta guztiak mahai berean jarrita, hitza izateko lekua eskaini zaie, iritzia plazaratzeko lekua, euskara-planari ez eze, lan egiteko modu bati begiratu zaio, parte hartzea, elkarren artean hitz egitea, ardura, erabakia eta boterea partekatzea, helburu komunak lortzeko aliantzak egitea, horiexek izan dira langaiak. Balioan jarri da lidergo instituzionalaren garrantzia euskararen erabileraren bilakaerarako eta daukan indarrari eusteko gogoia.
2. **Zenbait pertsonen erreferentzia baliatzen bada.** Nola egin da? Liderren jokaerak daukan eragina aztertu da, bai ardurapeko pertsonengan, baita beste liderrengan ere, kontzienteago dira lider modura izan dezaketenez eraginaz, eta hizkuntza-ohiturak aldatzeko kontzientzia hartzea lehen pausutzat hartu dute. Portaera eredugarriak dituzten liderren erreferentzialtasuna lortzeko prozesu kontzientea abiatzeko gogoia piztu da taldekideengan.  
Praktika onak eta hobetzekoak aztertzeak lagundu du taldean parte hartu duten eragileengan Euskara planari buruzko ikuspegia zabaltzen, aurreiritziak agerian uzten, talde-gogoetaren bidez ahuleziak taldeak berak ondorioztatu baititu.
3. **Pertsona eta taldeen elkarreragina sustatzen bada.** Nola egin da? Euskara plana udalaren agente guztiek elkarlanean egiteko, parte hartzearen, komunikazioaren eta talde-lanaren beharraz aritu da, agente bakoitzaren ardurez, helburu komunak adostekak dakarren inplikazioaren areagotzeaz, gabeziak non dauden aztertu da eta erakundearen hizkuntza-jokaerak, herritarrengan, enpresetan eta beste erakunde batzuetan, hau da, bere eragin esparruan dituen ondorioez kontzientzia hartu dute taldekideek. Euskara plana garatzeko pertsonen arteko elkarreragina eta komunikazioa funtsezkoak direla ondorioztatu dute.
4. **Rolean integratzen bada.** Nola egin da? Euskara planak agente bakoitzaren rolean duen integrazio-maila landu da, gaur egun nola antzematen den erakundearen eta nola egin beharko litzatekeen hobeto barneratzeko. Gaur egun, nagusiki, Euskara teknikarion plantzat hartzen da eta helburuak denonak izateko beharrezkoa ikusten dute Euskara Saitetik atera eta erakundearen egituretako pertsona guztiek nor bere arduraren arabera, beren eginkizunen artean integratzea. Hori egiteko moduak aztertu dira, horretarako, agintari, arduradun tekniko eta sindikatuen liderren arteko adostasuna eta aliantzak lagungarri izango dira.
5. **Erabilera ohiturak astintzen badira.** Nola egin da? Udalean dauden erabilera-ohiturak aztertu dira eta jokatzeko moduaren arazoietan sakondu ere, ohituretan eragiteko motibazioaz eta auto-motibazioaz aritu dira eta horiek nola areagotu aztertu. Ohiturak aldatzea zaila bada ere, motibazio-iturriak esploratzeko prest egon dira eta pertsonen inplikazioa norberarenetik hasten dela ondorioztatu dute. Udaleko partaide izateagatik dagokien erantzukizunez jokatu beharra dagoela eta dagoena balioan jarri nahi izan dute, egindako ahalegina aintzat hartuta eta galtzen ez uzten. Aldatzeko gogoia pizteko gaitasun eta tresna berriak eskuratuz gero, emaitzak lortuko direla ondorioztatu du taldeak.
6. **Portaera eraldatzailea praktikatzeko bada.** Nola egin da? Alde batetik, taldekideen portaera eraldatzailea eragin nahi izan da eta horretarako, agente bakoitzaren hizkuntza-portaera aztertu da, ematen dioten garrantzia, jokaera kontzienteak praktikatzeko dituzten eta ondorioak kontuan hartzen ote dituzten, portaera hobek izateko moduak aztertu dira. Aldaketa eragiteko elkarlana, inplikazioa eta motibazioa funtsezkoak direla ondorioztatu da. Adostasuna bilatu beharra dagoela ezer aldatu nahi izatekotan.

Beste alde batetik, Euskara teknikariek lider eraldatzailearen ezaugarriak bereganatu eta horrekin batera doan portaera izan dute saioetan, hau da, taldekideei entzun egin diete era aktibo batean, estimulatu dituzte, azaldu dituzten iritzien aurrean errespetuzko jarrerak ez eze, garrantzia eman diete iritzi horiei, taldearen autonomia sustatzeko jokaera izan dute, talde-eztabaidetan aurrera egiteko estrategiak garatu dituzte, auto motibatuta agertu dira, zailtasunak onartu dituzte, adi egon dira taldekideen bilakaerari, taldekide guztiek parte hartzeko bidea eman dute, lanaren errekonozimendua egin diote taldeari,



lidergoarekiko modu koherentean jokatu dute, lidergo eredugarria erakutsi dute. Hori guztia egiteko ausardiaz jokatu dute, umore ona eta alaitasuna transmititzen ahalegindu dira, saioetan laneko giro atsegina eta emankorra sortuta.

## 5. Parte-hartzaileen iritziak eta ondorioak

Taldekiek modu positiboan baloratu dute esku-hartzean egindako lana, proposatu den lan metodologia berritzailea beharrezkotzat jo dute, euren interesa ase dela esan dute, saioetan egindako lanari emankor eta interesgarri iritzi diote. Prozesuan ikasi egin dutela esan dute, Euskara teknikariek esandako eta egindakoaren artean modu koherentean jokatu dutela baloratu dute, elkarlanean jarduteari balio eman diote eta iritzi eta jatorri desberdinetako eragileak proiektuaren inguruan batzea aberasgarritzat jo. EraLanen ikasitakoa beste testuinguru batzuetan aplikatu daitekeela ondorioztatu dute, helburua lortzeko dinamika sortu da. Onartu dute liderrekin lan egitea zaila dela eta batzuetan errakuntzak izaten direla lan taldeekin. Hausnarketa egiteko garaia dela ondorioztatu dute.

Ondorengoak adierazi dituzte:

### Zenbait pertsonen erreferentzia

“EraLan / Euskara Saila asko heltzen dira beste sailak. Zorionak Euskara Sailari horren ahaleginean dabilelako”

“Parte-hartzaile desberdinak egotea positiboa da”

“EraLanek lagundu digu inplikazioan, ezagutzan, plana norberarena egiten”

“Metodologia bat lortzen bada, interesantea litzateke beste arlo batzuetara zabaltzea”

“Saioak arinak eta aberatsak izan dira”

“Ekintza interesgarriak. Eztabaidatzeko aukera”

### Lidergo instituzionala

“Lehentasunak ezagutu behar ditugu, geure burua kokatzeko”

“Gure lehentasunak alde batera utzi, eta udalarenak gailendu behar ditugu”

“Udalak bere helburu estrategikoak lantzeko daukan aplikazioan EraLanen ondorioztatu ditugun helburuak sartu behar ditugu 2013rako: Sail bakoitzeko euskara arduradun liderrak aukeratu eta sail bakoitzaren urteko plana eta helburuak zehaztu”

“Arduradun politikoen paperak eragin handia dauka, garrantzitsua da, eurek tinko egon behar dute hor”

“Teknikarien erresistentzietan ikusten da arazoa. Komunikatzeko modua inportantea da”

“Prozesua sozializatzeko 3 gako ikusten dira: liderrak identifikatzea, helburuak finkatzea eta ebaluazioa”

### Pertsona eta taldeen elkarrekin

“Taifas erresuma asko dago. Zer edo zer aldatu behar da. Teknikariek lan egin behar dute langileei transmititzeko”

“Besteengandik ikasteko aukera”

“Elkarlanean aritu gara. Ondorio asko atera dira”

“Gure arteko informazioa, harremana landu da. Maila horretan helburua bete egin da”

“Bakoitzaren arlorako interesgarria: zer atera ahal dut neuk ere aplikatzeko?”

“Motibatu egin beharko ditugu ingurukoak”

### Erabilera ohiturak

“Metodologia berria planteatzea ondo dago. Metodologia aldatzeko hausnarketa egiteko balio izan du”

“Elkarrizketa ez formaletan bereziki ahalegin handiagoa egin beharra dugu”

“Motibazioan eragitea lortu behar dugu: ase sentitzea esfortzuaren ondoren, sariak, Bikain adibidez...”



“Administrazioaren ikastaroak gaztelaniaz izateak ez du laguntzen”

### Rola

“Bakoitzaren funtzioez/rolaz hausnartu dugu”

“Ez da argi ikusten beste guztiek lidergoa hartzea. Norbere funtzioez gain, beste funtzio batzuk hartu beharko dituzte gainontzeko liderrek eta batzuekin hori lortzea zaila izan daiteke. Erraza ez da”

“Borondatea, gogoia badago. Orain, parte-hartzea sustatu behar da, komunikatu, ardurak hartu”

“Euskara Plana beherantz ere landu behar da”

“Metodologia berriak inplantatu eta horietara egokitu behar gara”

“Liderrak kapaza izan behar du lidergoa erodateko”

“Helburua bete dela uste dut”

“Erronka bat da”

### Zailtasunak

“Liderrak batzeko, datak adosteko zailtasunak izan ditugu”

“EraLan garrantzitsu ez topatzea, komunikatu ez delako da”

“Helburua betetzeko saio guztietara joan behar da eta ez da hala gertatu”

“Lehenengo saioetara baino ez direnak joan, urrun ikusten dute EraLan. Agenda arazoak izan dira parte ez hartzeko arrazoia”

## 6. Ondorioak

EraLanen izan den helburu nagusiari erreparatuta, kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egin da? Esan daiteke pausuak eman direla, xede-taldean batu diren liderrak proposatu zaien lan egiteko moduan murgildu dira eta atze-aurre guztiekin, eta etekin guztia atera ez dela onartuta, beste pertsona batzuekin lan egiteko beste modu batzuk badirela esperimendu dute, lehen ezagutzen ez zituztenak. Ezinbestekotzat jo dute liderren arteko aliantzak egitea, proiektuak aurrera erodateko, taldean lan egiteko, erakunde osoan parte hartzeari bidea emateko eta komunikazioa hobetzeko.

Kontuan izanda EraLan2n egindakoa, EraLan3n proposatzen den lan egiteko modua hobeto ulertu da, eta horretan zerikusi handia dauka, udala azken urtean bere lan egiteko modua aldatzeko ahaleginetan ari izateak. Udalak helburu estrategikoen arabera hobekuntza plana zehaztu du eta prozesu-giltzak identifikatuz, horietan lan egin nahi du. Testuinguru horretan, EraLani are zentzu handiagoa ikusi diote, euskara arloan egiten ari dena ulergarri, hurbila, ondo landuta eta lan metodologia argi eta esportagarria duela esan zuten taldekideek, Euskara Saila ikuspegi estrategikoarekin lan egiten ohituta dagoela baloratu dute eta Euskara teknikariak euren arloan lidergoa praktikatzeko ari direla. Ez da diskurtso hutsa izan, praktikan erakutsi da esaten ari dena.

Hori horrela izanda ere, elkarrekin lan egiteko zailtasunak begi bistakoak dira, esan daiteke zerikusi handia daukatela pertsonen eta erakundearen kulturak, lan egiteko moduek eta balioek. Taldean aritzeko ohitura egin egin behar da, pertsona batzuentzat oso gogorra da euren konfort gunetik ateratzea. Nik neurea argi, baina geurea... kostata. Lehia versus lankidetzak. Erakundearen kultura eta inertiak goizetik gauera ez dira aldatzen eta EraLanen pausu bat eman da zailtasun horiei aurre egiteko.

Esku-hartzean zehaztutako helburu nagusia lortu dela esan daiteke, izan ere, udaleko liderren talde esanguratsua aritu da lanean, eta Euskara plana lider horien babes eta adostasunarekin beste era batera lantzeko proposamena adostu da. Eskuratu nahi izan diren helburuak lortzeko balio izan du planteatutako hipotesiak, bidea zabaldu baita Euskara plana eraginkorra eta parte hartzaileagoa diseinatzeko.

Portaera eredugarriak lantzeko helburuari dagokionez, taldekideek argi ikusi dute agente bakoitzaren erreferentzialtasuna modu berritzailean lan egiteko eta lidergo instituzionalaren balioa portaera eredugarriak sustatzeko.



Lider-kateen kontzeptua ulertu eta berenganatzeko modua egin da taldean, udal agente guztien beharra eta horrek eskatzen duen balio-lanketa agerian utzi dira, euskara planean ez eze, erakundearen jardunaren beste arlo batzuetan lider-kateak eratzearen baliagarritasuna azpimarratu eta liderren arteko aliantzak egitea beharrezko ikusi du taldeak.

Euskara teknikarien rola birdefinitzeari dagokionez, auto-behaketaren bidez, elkarrekintzan aritzeko beharrezkoak diren konpetentzia profesionalei arreta jarri zaie, teknikarien portaera modu kritikoa aztertu da, ondo egindakoak eta hobetu beharrekoak identifikatu ahal izan dira. Prozesuak irakaspen ugari ekarri ditu, proiektu honetan eta beste proiektu batzuetan aplikatzeko eta kontzienteago dira euren konpetentziez eta gabeziez.

Bestalde, taldeak baloratu duenaren arabera, proiektua mahai gainean jartzean lidergoa eta jokaera eredugarria erakutsi dute Euskara teknikariek, taldeari autonomia eman diote, egiten utzi diote, edukiak, planteamenduak eta lanketa onak proposatu dituzte, udalean hedatzeko moduko lan metodologia praktikan jarri dute, portaera eraldatzailea praktikatu dute.

Prozesuak gorputzean izandako eraginari erreparatu zaio eta saioen ostean, nekea eta hustuta gertatzearen sentsazioa, indar, energia asko jartzearen ondorioa izan daiteke. Tentsioek gorputzean eragina dutela argi geratu da prozesu osoan.

Prozesua bera aberatsa izan da, zehaztutako helburuetan sakondu ahala, hasieran pentsatutakoa baino urrunago heldu dela esan daiteke. Taldekideen bilakaerari erreparatuz gero, batez ere hasieran proiektuan konfiantza handirik ez zutenek egin duten bidea azpimarratzekoa da, eszeptiko izatetik egindako lanarekin pozik egotera. Hona hemen aldaketa horren arrazoi batzuk: proiektuak dakarren berritasuna, euren lan arloarekin eta udalaren prozesu orokorarekin eta diskurtsoarekin bat etortzea EraLan (hobekuntza, zeharreko lana, komunikazioa hobetu, partaidetza sustatu), Euskara teknikariek euren mugak onartuz hausnarketa kritikoa egin izana eta aldi berean, lidergoa erakustea EraLan proiektua planteatu eta taldearekin lantzerakoan.

Zer lortu nahi zuten galdetu zitzaizen hasieran eta zer lortu duten eta zer ikasi duten, amaieran. Hasieran, zerbait mugitu nahi zuten, Euskara planari buelta bat eman, liderrek euskara sustatu, liderren taldea sortu beste arlo batzuetara ere hedatzeko, eta lidergo sindikaletik, aportatu nahi zuten. Amaieran, harremanen gaiari garrantzi handia eman diote, teknikarien iritzia entzuteari balioa eman diote ardura-dun politikoek, oro har, pertsona desberdinen iritzia entzutea gustuko izan dute, ezberdinen artean berba egiteko aukera badagoela ikusi dute, harremanak humanizatu egin dira, hasieran zeregin guztiak politikariei leporatu zaizkie baina ikusi da ardura politikoa ez dutenek ere, zeregina badutela. Parte hartzearen onurak eta zailtasunak ere baloratu dira, parte zarela sentitzearen garrantzia azpimarratu dute. Parte hartzeak ardura hartzea dakar, "eginda eman dezatela" errazagoa da norberak ardura hartzea baino, eta konpartitzea zaila da. Beste era batera lan egiten ikasteak atze-aurrera asko dakar baina saiatzea da garrantzitsuena.

Izandako zailtasunen artean, hiru nabarmendu behar dira: lehena, saioen egutegia gehiegi luzatzeak haria galtzeko arriskua eragin du, bigarrena, taldearen tamaina handiak eta parte hartzaileen ardura mailak ekarri dituen agenda-arazoak eta hirugarrena, arloan arloko lehenetasunen eta proiektuari eskainitako dedikazioaren arteko oreka une batzuetan konplikatu samarra izan da.

Azkenik, nabarmendu behar da proiektua garatzeko funtsezkoa izan dela garapen taldean aritzea. Hori izan da proiektua pentsatzeko, mamitzeko, kontrastatzeko, zalantzak argitu eta ikuspuntu berriak ezagutzeko lekua, ezinbestekoa izan da taldearen babesa prozesuan ikasten joateko eta aurrera egiteko. Eta taldekide modura aritzeaz gain, esperientzia berria, sakona eta interesgarria izan da taldearen zuzendaritzan aritzea. Urduritasuna sentitu ere, ardurari zelan aurre egin asmatuko ote zen pentsatzen jarrita baina esperientzia aberasgarria izan da, oso, eta EraLan2tik ikasitakoa, ausardiaz jokatuz gero emaitzak izango direla, berriro ere egiaztatzeko aukera izan da. ■





EraLan3

### **Ikerketa-interbentzioaren izena:**

Bortziritako Mankomunitateetan erabilera planak aitzinera, udal ordezkari eta langileen bultzadaz. Elkarrekintzan, euskara erdigunera eta zeharlerroa.

**ERAKUNDEA:** Bortziritako Oinarrizko Gizarte Zerbitzuen Mankomunitatea eta Bortziritako Hiri Hondakinen Mankomunitatea

**Koordinatzailea:** Urko Ikardo

## **1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen**

### **1.1. Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak**

Bortziritan euskararen normalizazioa erdiestea da euskara mankomunitatearen eginkizuna. Bortziritako udal eta mankomunitateetan euskara normalizatzeko neurriak 1990 urtetik aitzinera hasi ziren.

Oro har, udal administrazioan euskaraz artatua izateko eskubidea betetzen da. Lanpostu guztiek dute hizkuntza eskakizuna, eta egiaztatze maila ia erabatekoa da. Bortziritako bortz udalak UEMAko kide dira. Arantza aspalditik; Berak eta Etxalarrek, berriz, lehenbiziko plangintzaldia dute. Hirurek dituzte erabilera planak, egoera eta abiadura ezberdinak izanagatik. Igantzi eta Lesaka UEMAn sartu berriak dira. Kontseiluaren hizkuntza politikaren neurketan emaitza onak lortu dituzte Bortziritako udalek.

Gizarte zerbitzuen eta hiri hondakinen mankomunitateetan hizkuntza irizpideak finkatu gabe daude, eta egiteko horri heldu nahi zaio, UEMAko oinarri eta irizpideekiko modu koherentean. Euskara teknikariak organikoki ez dira normalizatu behar dituzten udal eta mankomunitateetako langileak, eta, fisikoki, euskara zerbitzua urrun dago kokatua.

### **1.2. Interbentziorako gunea**

Xede taldea erabakitzeke irizpide hauek hartu ditugu aintzat: alde batetik, genero berdintasunarena; bigarrenik, ardura desberdinetako lanpostuetako kideak izatearena; eta, azkenik, ordezkari politikoen kasuan, aniztasuna eta herri bakoitzeko ordezkari bana izatearena.

## **2. Helburua, hipotesiak eta aldagaiak**

### **2.1. Helburua**

Bortziritako gizarte zerbitzuen eta hiri hondakinen mankomunitateetan udal langile eta ordezkarien artean euskarak zeharlerroko gai gisa duen garrantziari buruzko gogoeta<sup>1</sup> eragitea, eta euren motibazioa eta lidergoa<sup>2</sup> aktibatzea, hizkuntza irizpideak eta euskara normalizatzeko planak abian jartzeko aurre baldintza gisa, euskara teknikariekin elkarrekintzan.

<sup>1</sup> Euskarak zeharlerroko gai gisa duen garrantziari buruzko gogoeta=euskararen normalizazioan norberak bete dezakeen pape-raren gaineko gogoeta.

<sup>2</sup> Lidergo eraldatzailea ipar. Kontzeptualizazioa kontsultatzeko iturri hauetara jo dugu: *ERALAN2 hizkuntza lidergoa aztergai*. 12 or. Nekane Goikoetxea, Oihana Lujanbio eta Denis Elorza. 2010, eta Juanjo Arrospeide eta Daniel Hermosillaren azalpenak <http://www.soziolinguistika.org/ganbara/bideo/player.php?id=8>



## 2.2. Helburu zehatzak

**Portaera eredugarriak sustatzea**, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean:

- Hizkuntzaren inguruan norbanakoen eta taldearen hausnarketa eragitea.
- Bi mankomunitateetan hizkuntza irizpideak zehaztu eta normalizazio planak abiatzeko baldintza egokiak sortzea.

**Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea**: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak

- Euskara teknikarien eta mankomunitateetako langileen arteko komunikazioa eta elkarlanerako giroa sustatzea.
- Lan egiteko modu berri baten bizipena izatea, elkarrekintza paradigm<sup>3</sup> oinarritzen dena.

**Euskara teknikarien rola birdefinitzea**: aktibatzea, jabeakuntza, diskurtsoa

- Euskara teknikarion diskurtsoa aberastea eta lidergoa indartzea.

## 2.3. Hipotesia

Euskarak zehar lerroko gai gisa duen garrantziari eta norberak bete dezakeen paperari buruzko hausnarketa bultzatuta (motibazioa eta lidergoa landuta) eta elkarrekintza paradigm<sup>3</sup> oinarritutako lan moldearen bizipena izanda (komunikazioa eta elkarlana sendotuta) hizkuntza irizpideak zehazteko eta erabilera planak abian jartzeko oinarri egokiak finkatuko ditugu.

## 2.4. Landu diren aldagaiak

### 1. Taula Aldagaiak

ALDAGAIAK	DEFINIZIOAK
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko</b>	
Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	Erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.
Motibazioa, euskararekiko eta planarekiko	Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planarekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore kontziente eta inkontzienteak).
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
Lidergo informala	Organizazio hierarkizatu batean, zuzendaritza mailako lanposturik izan gabe, bere inguruan, hizkuntzarekiko jokabideetan eragiteko gaitasuna izatea.
Eredu onak ikustaraztea	Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktika ezagutzea.
(Des)erosotasun sentimenduen hizkuntza praktikan	Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa...

<sup>3</sup> Garapen lan taldeak honela definitu zuen elkarrekintza paradigmari dagozkion ezaugarriak eta lan moldea: 1) *Partekatu egiten da ardura, denak dira aktiboak eta informazioa ere banatuta dago.* 2) *Prokomunaren ezaugarriak ditu, eta Kataluniako Castellersekin parekatu daiteke, nolabaiteko buru bat egon arren, agintea maila askotan banatuta dagoelako.* 3) *Bideak, prozesuak berak du garrantzia, prozesuan ikasi egiten da eta bidea egiteak berak ematen ditu emaitzak.* 4) *Aktoreek prozesu hori bere egitea ezinbestekoa da, horrela lider kateak sortzen dira eta lidergoa eraldatzeko erabiltzen da.* 5) *Ausardia behar da, gauza berriak egiteko prest egon.*



**Lidergo kateak eratzeko**

Pertsona eta taldeen elkar eraginak	Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarrengatiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.
Rola	Erakundeak ardura postuei emandako eginkizunen artean hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norbereganatu beharra dago.

**Euskara teknikarien rola berdefinitzeko:**

Pertsona eta taldeen elkar eraginak	Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarrengatiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.
Portaera eraldatzailea	Lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea.

**3. Ikerketa-interbentzioaren programazioa**



**Egindakoa eta bitartekoak**

Zer egin eta nola	Bitartekoak
Aurrelanak: xede taldekoei egitasmoan parte hartzeko proposamena egin.	- Teknikariak bidalitako emaila eta harekin batera mankomunitateetako lehendakariak sinatutako proiektuaren aurkezpen gutuna
Aurrelanak: Aurkezpen saioak ordezkariekin eta langileekin.	- ppta - Argazki kamera - Grabagailua
Aurrelanak: Xede taldekoei galdetegia erantzun.	- Galdetegia
Aurrelanak: Xede taldekoei elkarrizketa sakonak egin.	- Elkarrizketarako galdera zerrenda
<b>1. saioa:</b> Euskararen egoeraren diagnosis mankomunitateetan.	- ppta - Dinamikak - Fitxak - Argazki kamera.
<b>2. saioa.</b> Hizkuntza lidergoa.	- ppta - Argazki kamera - Grabagailua
<b>3. saioa.</b> Ondorioak eta aurrera begirakoak.	- ppta - Dinamikak - Fitxak - Argazki kamera - Grabagailua
Balorazio galdetegiak.	- Galdetegia
Balorazio elkarrizketa sakonak.	- Elkarrizketarako galdera zerrenda



### 3.1. Aurkezpen saioak

Aurkezpen saio bana egin dira udal ordezkariekin eta langileekin. Ikerketa-interbentzioaren helburuak, EraLan egitasmoak zertan datzan, lidergoa lantzeko asmoa, eta prozesuaren metodologia azaldu zaizkie.

### 3.2. Elkarrizketak / galdetegiak

Galdetegi diseinatzeko, EraLan2rako Gipuzkoako Foru Aldundian eta Bermeoko Udalean egin ziren inkestak hartu dira oinarritzat. Hasierako galdetegi horretan mankomunitateetan euskararen egoera zertan den galdetu zaie parte hartzaileei, baita aztergai izan den aldagai bakoitzari buruz ere.

4 elkarrizketa sakon egin dira orotara; mankomunitateetako lehendakariari (o1), idazkariari (I1), hiri hondakinetakoa administrariari (I2) eta gizarte langile bati (I3). Euskararen egoerari buruz (mankomunitateetan) eta aztergai izan den aldagai bakoitzari buruz galdetu zaie.

Galdetegi eta elkarrizketetan bildutako informazioarekin saioak prestatu dira, eta horietan parte hartzaileen erantzunak izan dira abiapuntu.

### 3.3. Saioak

Guztira lau saio izan dira (lehenbizikoa bi alditan, bata udal ordezkariekin eta bertzea langileekin). Saio guztiak aurkezpenetako dinamika batekin abiatu dira eta baloratzeko bertze batekin amaitu.

#### **1. Saioa. Euskararen egoeraren diagnostia mankomunitateetan**

Lehenbiziko zatian, euskara teknikari batek Bortzirietako egoera soziolinguistikoaren zertzelada batzuk azaldu ditu kokapen gisara, eta Bortzirietan bereziki udal administrazioan emandako aurrera pausoak azpimarratu ditu. Lorpen horietan udal ordezkariak eta bereziki langileek egindako ekarpena gogora ekarri du, eta, horrekin batera, baita galdera planteatu ere: sabaia jo al dugu?

Bigarren zatian, bertze euskara teknikariak, galdetegi eta elkarrizketetan bildu diren iritziak azaldu dizkie xede taldekideei; horiek ariketa praktikorako lehengaia izan dira.

Bukatzeko euskararen egoeraren diagnostia bateratzeko, eta aplikatu beharko liratekeen hizkuntza irizpideei buruz, ariketa bana egin dute. Talde txikitik egin dute lan, eta gero guztien aitzinean agertu dituzte emaitzak. Bi dokumentu atera dira hortik, bata diagnosiaren taula bateratua, eta, bertzea, hizkuntza irizpideen taula bateratua.

#### **2. saioa. Hizkuntza lidergoa**

Nekane Goikoetxeak lidergoari eta hizkuntza lidergoari buruzko saioa eskaini du, hizkuntza politikari eta euskararekiko hautetsi zein langileen jokabideari buruz hausnartzea helburu.

Alde praktikoan, organizazioaren lidergo motari erreparatu diote, eta horretarako ariketa egin dute. Jarraian, lidergo eredu eraldatzailearen ezaugarriak azaldu dizkie hizlariak.

Saioaren azken aldera, bereziki agintarien hizkuntza portaerak izan dituzte aztergai, eta euskararekiko eskatu beharko litzaizkiekeenak: kompetentzia, kontzientzia eta koherentzia, baita artikulazio lana ere (lidergo kateena).

Nekaneren jarduna osatzeko, euskara teknikariak galdetegi eta elkarrizketetan hautetsi zein langileek lidergoari buruz agertu dituzten iritziak aurkeztu ditu.



### 3. saioa. Ondorioak eta aurrera begirakoak

Hizkuntza irizpideak bateratzea izan da azkeneko saioaren xedea. Sarrera gisa, Jon Abriek<sup>4</sup> UEMAKo helburuen eta hizkuntza irizpideen inguruko aurkezpena egin du. Euskara teknikariak, bere aldetik, euskara mankomunitatearen normalizazio plana azaldu du.

Atal praktikoan, lehenbiziko saioan landutako hizkuntza irizpideak bateratzeko ariketa egin dute, eta taula bakarra sortu dute. Ondoren, *Zer dago nire esku?* galderari erantzunez dekalogoia osatu dute.

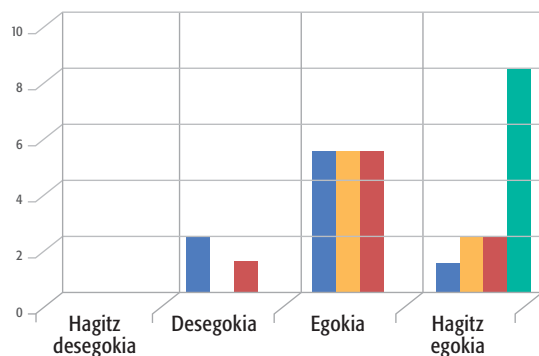
Bukatzeko, hurrengo urratsa aurkeztu zaie: hizkuntza irizpideei eta neurriei buruzko proposamenek ekarpenak egitea, eta behin betiko plana osatzea horiek kontuan hartuta, 2014an mankomunitateetan aplikatzen hasteko.

### 3.4. Neurketak

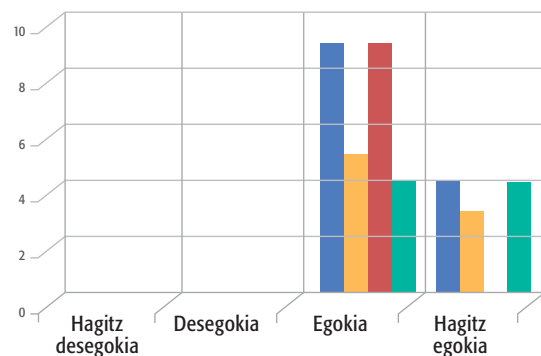
Saio bakoitza amaitu eta gero, balorazioa egin dute parte hartzaileek. Landutako gaien interesa, gai horiek azaltzeko modua, saioaren erabilgarritasuna eta giroa neurtu dituzte, aurpegitxoaren taula erabilia:

-☹️ hagitz desegoki, ☹️ desegoki, 😊 egoki eta +😊 hagitz egoki.

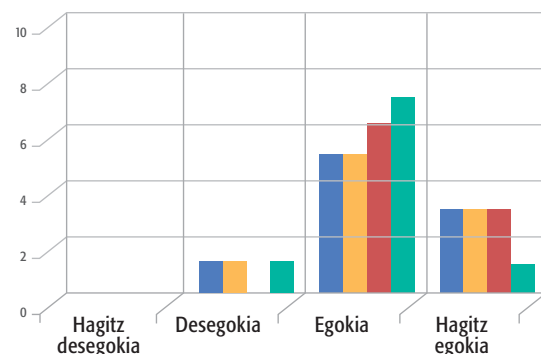
1. Grafikoa: BALORAZIOA 1. saioa



2. Grafikoa: BALORAZIOA 2. saioa



3. Grafikoa: BALORAZIOA 3. saioa



Horrez gain, 2. saioa eta ordura arteko prozesua animalia batekin parekatu dute, eta modu horretara balorazio kualitatiboa osatu da.

<sup>4</sup> Euskara mankomunitateko ordezkaria, eta UEMAKo Zuzendaritza Batzordeko kide da.



### 3.5. Balorazio elkarrizketak / galdetegiak

**Balorazio galdetegiak.** Bukaerako galdetegian aztergai izan den aldagai bakoitzari buruz galdetu zaie berriz ere.

**Balorazio elkarrizketa sakonak,** mankomunitateetako lehendakariari (o1), idazkariari (I1), eta hiri hon-dakinetako administrariari (I2). Aztergai izan den aldagai bakoitzari buruz galdetu zaie berriz ere.

### 3.6. Egunerokoa

**Egunerokoa.** Euskara teknikariak egunerokoa idatzi du ikerketa-interbentzioan bizitako gertaera eta momentu aipagarrien inguruan. Prozesuaren baitan sortutako bizipen eta sentimenduak jaso dira bertan. Gogoetarako eta norbere lana neurtzeko tresna izan da, irekia<sup>5</sup> eta pertsonala. Bortzirietako kasuan, honako hauek bildu ditu teknikariak bere egunerokoa: euskara teknikarien kompetentziekin lotutako anekdotak, xede taldearen feed-backa, gertaeren deskribapenak eta horiei buruzko gogoeta edo sentimenduak.

### 3.7. Auto-behaketa

Euskara teknikarien rola birdefinitzeko, prozesu osoan zehar auto-behaketa egin du euskara teknikariak, haren kompetentziei buruz hausnartzeko eta hobetzekoak non dauden identifikatzeko. Lan pertsonala izan da, baina, batez ere, talde lana. Euskara teknikarien rola birdefinitzea ikusmiran, lidergo eraldatzailearen arabera garatu beharreko kompetentziak zehaztu dira taldean. Interbentzio bakoitzean kompetentzia horien ebidentzia diren anekdotak bildu dituzte teknikariek.

## 4. Emaitzak

Hasieran aukeratutako aldagai batzuk bazter utzi dira<sup>6</sup>, garrantzitsuak izanagatik eta informazio baliotsua eskainiagatik, ikerketa-interbentzioan zehar ez delako horiengan eragin. Aurreikusia ez zen aldagai baten eragina aztertu da ordea, portaera eraldatzailearena, bereziki euskara teknikariaren lidergoa indartu eta diskurtsoa aberasteko helburu zehatzarekin lotuta.

1. Motibazioa, planarekiko eta euskararekiko.
2. Rola. Hizkuntza ardura postuen eginkizun.
3. Eredu onak ikustaraztea.
4. Lidergo instituzionala.
5. Lidergo informala.
6. Pertsona eta taldeen elkar eraginak.
7. Portaera eraldatzailea.

### 4.1. Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin esparru handia dutenen artean.

EraLanek portaera eredugarriak sustatzeko balio izan du. Orain euskarari garrantzia handiagoa ematen diote, eta motibatuko daude, batez ere udal ordezkariak.

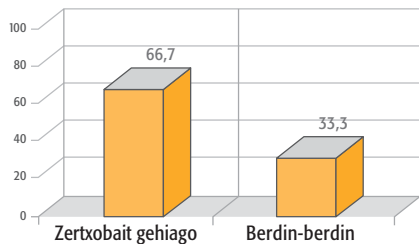
<sup>5</sup> Teknikari bakoitzak edukia eta egitura aukeratu ahal izan ditu.

<sup>6</sup> Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua eta, (des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan.

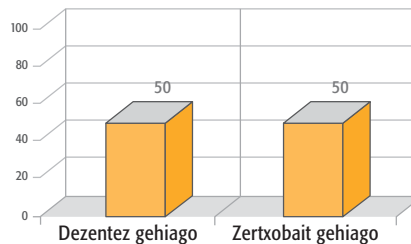


### Euskararen gaiari (lanean) garrantzia. Bukaeran

4. Grafikoa: LANGILEAK



5. Grafikoa: ORDEZKARIAK



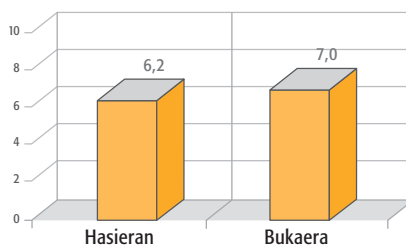
**Euskararen gaiari garrantzi handiagoa** ematen diote orain. Aldea dago, ordea, langileen eta ordezkarien artean.

#### Bukaeran

“(1)Nere euskararekiko konpromisoa ez da oraingoa, betikoa baizik, eta lan muduan euskararen normalizazioaren alde jokatu dut beti”.

### Motibazioa euskara planarekiko eta hizkuntza irizpideak zehaztearekiko. Ordezkariak.

6. Grafikoa: HASIERAN - BUKAERAN

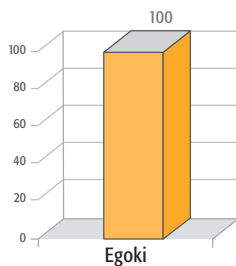


Ordezkarien artean hizkuntza irizpideak zehaztearekiko **motibazioa igo da**, neurri apalean bada ere.

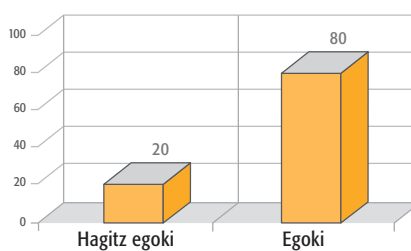
Udal ordezkariak zein langileek hizkuntza irizpideak zehaztea egokitzen jo dute, eta ekarpenak egiteko prestutasuna agertu dute; praktika onen dekalogoak adostu dute azkeneko gogoeta saioan.

### Hizkuntza irizpideak onartzearen egokitasuna. Bukaeran.

7. Grafikoa: LANGILEAK



8. Grafikoa: ORDEZKARIAK



**Hizkuntza irizpideak** onartzeari **egoki** deritzote. Hasieran, langileek ez zuten behar berezirik ikusten. **Hasieran**

“(2)Dena hobetzen ahal da, baina ez dut ikusten horrelako gabezia galanta. Orokorrean nahiko ongi, barneratua, natural ikusten dugu euskararena. Hobetzen ahal bada, baina kontuan hartuta horrek ez duela desorekatu behar gure egunerokoa”.



“(13) Zer ekarri behar du honek, lan zama bat? Hor dago galdera. Baina bai, gabeziak bideratzeko prest, eta ikasteko, eta zuzentzeko”.

**Bukaeran**

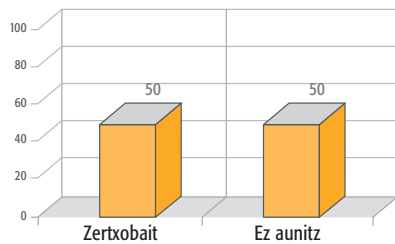
“(11) Era Lanen helburua zirriborro hori<sup>7</sup> prestatzea baldin bada prest nago dokumentu hori aztertu eta nire ekarpenak egiteko”.

“(12) Egia da lan gehiena euskaraz egiten dugula, eta izan daitezkeen salbuespenak ele biz izaten direla, bakarraren bat erdara hutsean (baldintza plegu teknikoak, etab). Ez da ahaztu behar Gizarte Zerbitzuen Mankomunitatean, adibidez, lan egiten dela atzerriko jendearekin, eta horrek berak eramaten gaituela erdaraz funtzionatzera. Hizkuntza irizpideei dagokienez, **oinarri gisa zerbait izatea ongi legoke**”.

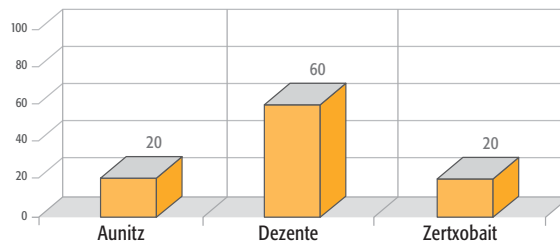
Hizkuntzarekiko lider batek izan beharreko jarrerak eta jokabideak argiago dituzte orain udal ordezkariak. Langileen artean eragina ez da hain nabarmena izan, elkarriketa sakonetan jasotako erantzunetik kontrako ondorioa atera badaiteke ere. Jarrera eta jokabide horiek identifikatuta portaera eredu-garriak praktikara eramateko bidea zabaltzen da.

**Lidergoari buruz hausnartzeko baliagarria. Bukaeran.**

**9. Grafikoa: LANGILEAK**



**10. Grafikoa: ORDEZKARIAK**



Gogoeta saioek ez dute eragin bera izan taldekide guztiengan. Oro har, **ordezkariei** Era Lanek **balio izan die** lidergoari buruz hausnartzeko. **Langileen artean**, berriz, bada **banaketa**; **erdietsuari zertxobait** balio izan dio, eta bertze **erdietsuari ez aunitzik**.

**Hasieran**

“(11) Niri lider hitza ez zait batere gustatzen, agian urte aunitzetan saiatu garelako lan talde bat egiten. Pertsona batengan oinarritzea gauzak arriskutsua da, politikaria nahiz teknikaria”.

“(12) Helburuak eta norabideak markatzea denbora kontua da. Legegintzaldi bukaeran ziurrenik euren<sup>8</sup> markatuko dituzte. Ez dago “inposatzeko” jarrera bat. Garrantzia ematen diote teknikarien lanari eta iritzari; gurekiko konfidantza erakusten dute”.

“(13) Guk erabakiak taldean hartzen ditugu. Hemen ez da hierarkiarik. Ez dugu bururik, ezta nahi ere. Norberak dauka bere ardura”.

“(13) Arazoren bat bada, hitz egiten da. Motibatu baino, ordezkariak jarraipena egiten dute. Proposamenak izaten dira euren aldetik. Baina gehienetan guk eramaten ditugu gaiak. Helburuak betetzen direnean sumatzen da giro ona, eta oniritzia”.

**Bukaeran**

“(12) Zaila egiten zait kontzeptua bera ulertzea, agian liderraren irudia bertze modukoa baitu oraindik (norbaitek bertzeendako eredu dena, imitatu edo segitu behar dena...). Mankomunitatei begira, konplikatua iduritzen zait lidergoa eta ardura kontzeptuak bereiztea; liderrak baino gehiago, arduradunak ikusten ditut hemen: lehendakaria, idazkaria, teknikariak, etab. Bakoitzak bere lanak eta eginkizunak ditu eta, horren arabera, bere ardurak eta erantzukizunak. **Era Lanen ikerketa-interbentzioaren ondotik, atera dudan ondorioa izan da lidergoaren kontzeptua ez dela nik uste nuen hori, baizik eta, modu labur eta sinplean erranda, lagun batek bertzeengan izan dezakeen eragina dela, bertzeengandik erantzuna lortzearren**”.

<sup>7</sup> 2014tik aitzinera aplikatuko den hizkuntza irizpideen txostenaz ari da. Txosten horren zirriborroa lehenagotik langile eta ordezkariak bidaltzea proposatu da, euren ekarpenak egin dituzten.

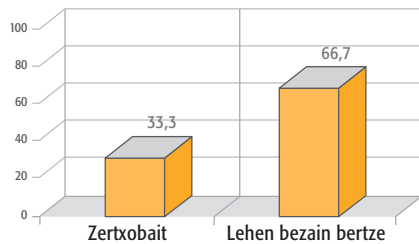
<sup>8</sup> Ordezkaritza politikokoak.



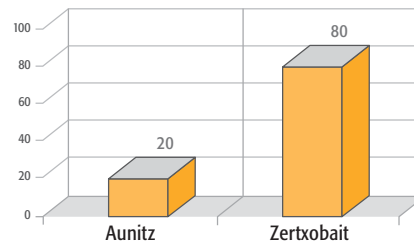


**Hizkuntzarekiko liderrak izan beharreko jarrera eta jokabideak argiago. Bukaeran.**

**11. Grafikoa: LANGILEAK**



**12. Grafikoa: ORDEZKARIAK**



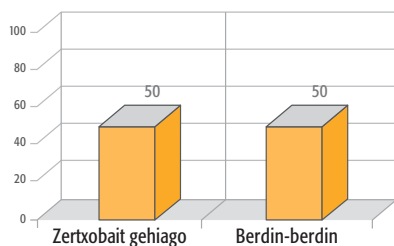
EraLanek ez du eragin berezirik izan langileen artean, hizkuntza lidergoaren gaia barneratzeari dagokionez. Euren artean, **heren batek zertxobait argiago** du orain lider batek hizkuntzarekiko izan beharreko jarrera eta jokabideak zein diren. **Ordezkarientzat baliagarriagoa** izan da EraLan; **guztiak dituzte argiago** (maila ezberdinean bada ere) lider batek hizkuntzarekiko izan beharreko **jarrera eta jokabideak**.  
**Bukaeran**

- “(01)EraLanek erran digu eta hortaz ohartu gara, lidergoa erakutsi behar dela. Euskararen gaia denbora guztian presente izan behar dela. Egun-eguneroko gauzetan, ohar bat bidali, nonbaitea joan behar denenean...”
- “(1)Bai, langileen artean solastu baitugu. Jarrera zein eduki beharko lukeen garbi daukat; zailago da momentu ezberdin bakoitzean jokabidearekin asmatzea”.
- “(12)Uste dut lider batek gaitasuna behar duela izan berteengan eragina izateko eta nahi diren erantzunak edo emaitzak lortzeko, horien barne hizkuntzari buruzko helburuak ere”.
- “(12)Mankomunitateetan talde moduan lan egiten da, hori da gaur egungo filosofia, eta zaila ikusten dut inork hartzea liderraren postura. Orokorrean badakigu zer egin behar duen bakoitzak eta laguntza behar dugunean, elkarri galdetu edo eskatzen diogu. **Horregatik uste dut denen lana behar duela izan euskararen inguruan egiten den guztia**”.

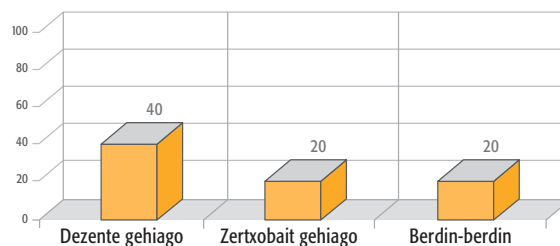
Eredu onak ezagutzea UEMAn hizkuntza irizpideak ezagutaraztearekin lotu da. Bereziki, langileek erakutsi dute hasiera batean horiekiko ezezagutza, eta bukaeran zertxobait ikasi badute ere, oraindik ere bada zeregina UEMAn izaera eta funtzionamendua ezagutzera emateari dagokionez.

**UEMaren ezagutza. Bukaeran.**

**13. Grafikoa: LANGILEAK**



**14. Grafikoa: ORDEZKARIAK**



**Bukaeran, UEMarekiko ezagutza handitu da** langile eta bereziki ordezkarien artean. **Bukaeran**

- “(1)Zertxobait gehiago dakit orain. Dena den, UEMaren irizpideak proposatzen duzen dokumentu horretan bilduko direla pentsatzen dut”.

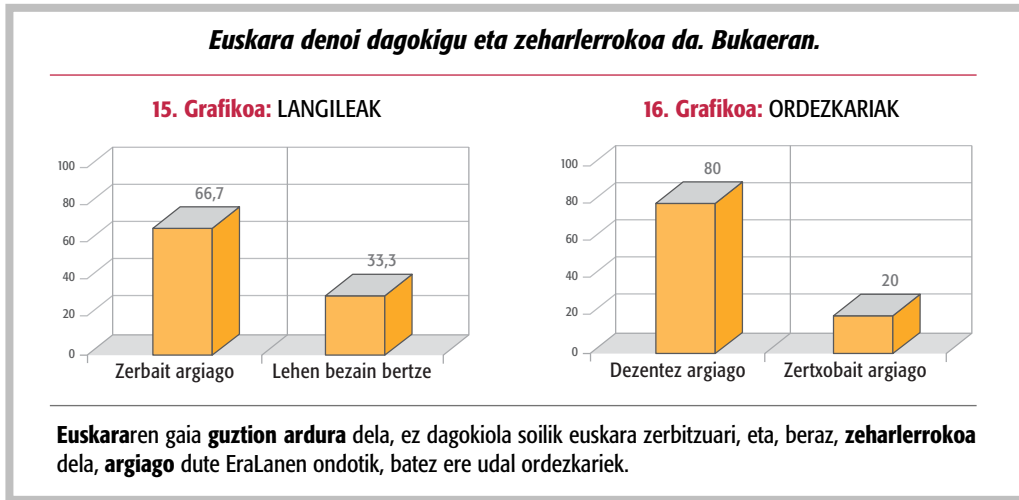
Mankomunitateetako langileek eta udal ordezkariak praktika onen dekalogoia adostu zuten azkeneko gogoeta saioan<sup>9</sup>. Hortaz, portaera eredugarriak identifikatu dituzte, baita horiek betetzeko konpromisoa hartu ere.

<sup>9</sup> Gogoeta saioa 3: mankomunitateetako ordezkari politikoak eta langileak. Ondorioak eta aurrera begirakoak.

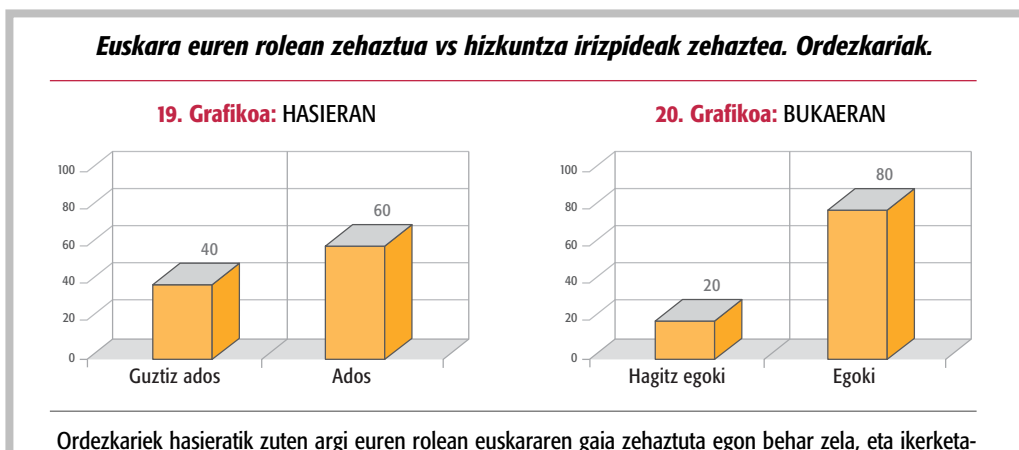
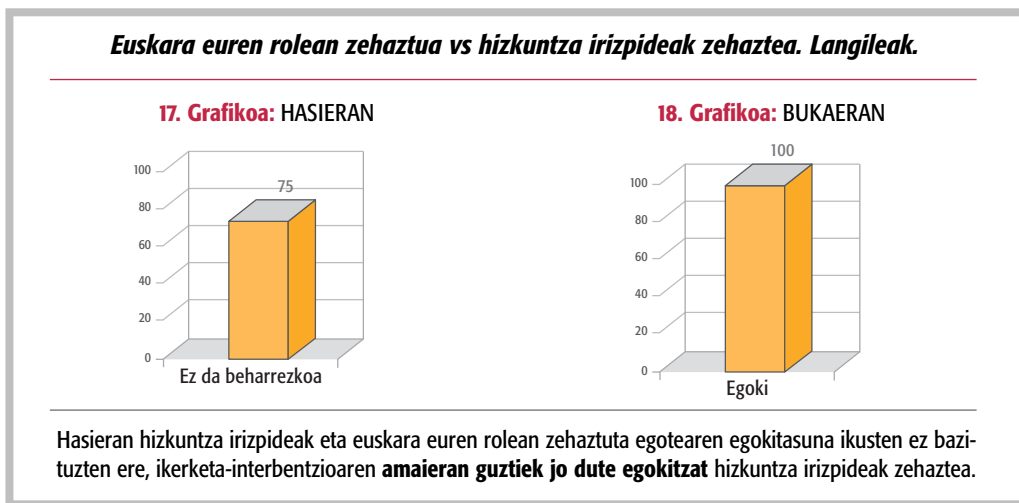


### 4.2. Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: ardura-dun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak

EraLanek lidergo kateak artikulatzean eragin baikorra izan du, nahiz eta langileen artean hainbat zalantza agertu, ekimena izatearekin eta lan zamarekin zerikusia dutenak.



Ikerketa-interbentzioaren bukaeran hizkuntza irizpideak zehazteko baldintza egokiak paratu dira, langileekin elkar ekintzan.





interbentzioaren **amaieran guztiak jo dute egokitzat** hizkuntza irizpideak zehazteko prozesua abiatzea.  
**Hasieran**

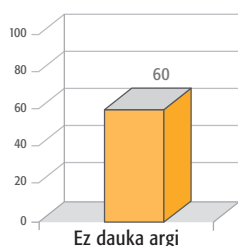
“(12)Ordezkariek ez dakit zenbateraino barneratua duten hemen bete beharreko helburu horrekin batera, euskararekiko egin beharreko lana”.

**Bukaeran**

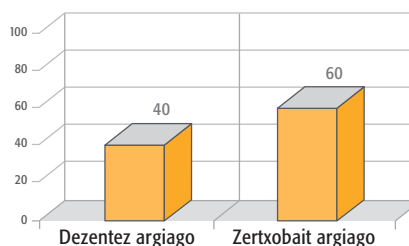
“(01)Euskararena arlo guztietan bultzatu behar da. Ez da aski erratearekin. Gure egitekoa ere bada. Konprometitu ginen unetik, bideratu behar da. Proposatzen den eskema<sup>10</sup> ez dut zaila ikusten; bideragarria da”.

**Euskararen erabilera hobetzeko egin behar dena argi. Ordezkariek.**

**21. Grafikoa: HASIERAN**



**22. Grafikoa: BUKAERAN**



Bilakaera baikorra izan da. Udal ordezkariak **argiago** dute orain **zer egin** behar duten **euskararen erabilera hobetzeko**.

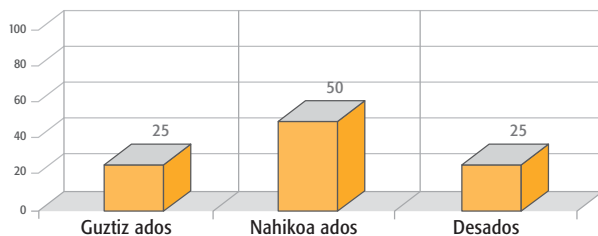
**Bukaeran**

“(12) Bai, uste dut argitu digula bakoitzak, bere eguneroko lanetan, eragina izan dezakeela bertzeengan (agian uste genuena baino gehiago). Uste dut bakoitzaren eginkizunetan baloratu behar dela euskararen normalizazioa nola lortu, ez badago normalizatuta oraindik, hizkuntz eskubideak bermatzen direla ziurtatuta. Mankomunitateen sorreratik hona asko aldatu dira gauzak, erdara hutsetik ele biz jokatzera pasatu baita poliki-poliki, eta gero eta gehiago ele bitik euskarara egiten ari da”.

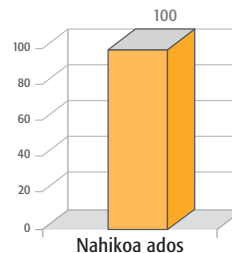
EraLanek balio izan du oro har harremanak hobetzeko. Bereziki udal ordezkariari baliagarria izan zaie langileekiko eta euskara teknikariekiko harremana hobetzeko, baina baita zenbait langileri ere euskara teknikariekikoa hobetzeko.

**Langileekiko harremana hobetzen ahal da vs baliagarria izan da langileekiko harremana hobetzeko. Ordezkariek.**

**23. Grafikoa: HASIERAN**



**24. Grafikoa: BUKAERAN**



Ordezkarien espektatibak bete dira. **Langileekiko harremana hobetzen** ahal zela iritzi zioten, eta EraLanek harreman horretan **eragin baikorra** izan duela erantzun dute balorazio galdetegian.

<sup>10</sup> 2014tik aitzinera aplikatuko den hizkuntza irizpideen txostenaz ari da. Txosten horren zirriborroa lehenagotik langile eta ordezkariari bidaltzea proposatu da, eurek ekarpenak egin ditzaten.



Gogoeta saioek bizipen bezala (horietan izan diren balorazio baikorrak lekuko), eragileen arteko elkar aitortza eta elkarlan dinamika elikatu dituzte.

Mankomunitateetako langileek eta udal ordezkariak praktika onen dekalogoia adostu zuten azkeneko gogo- eta saioan. Ariketak berak arduradun politikoen, langileen eta euskara teknikarien artikulazioa suposatu du.

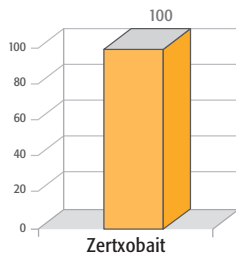
### 4.3. Euskara teknikarien rola birdefinitzea: aktibatzea, jabekuntza, diskurtsoa

EraLan euskara teknikarien kokapena indartzeko eta aktibatzeko baliagarria izan da.

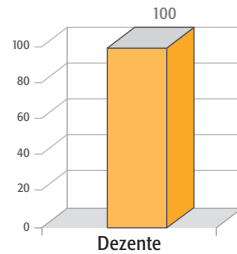
EraLanek teknikarien lana bertatik bertara ezagutzera emateko balio izan du, eta, oro har, harremanak eta euskara teknikarien kokapena hobetzeko.

#### **Baliagarria izan da euskara teknikarien lana ezagutzeko. Bukaeran.**

25. Grafikoa: LANGILEAK



26. Grafikoa: ORDEZKARIAK

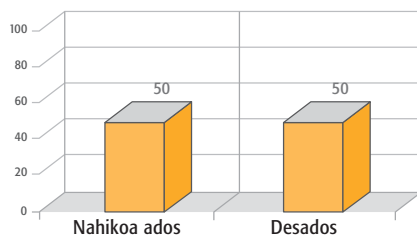


EraLanek **euskara teknikarien lana ezagutarazteko balio izan du**, eta, hasieran, lan horrekiko ezagutza hagitz txikia zen, bai langileen artean, bai ordezkarien artean. Eragina handiagoa izan da ordezkarien artean. **Bukaeran**

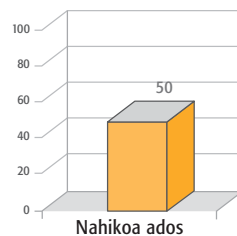
- “(01)Pixka bat gehixeago bai. Nik hemengo jendea ezagutzen nuen. Euskara mankomunitateko teknikariak ez nituen ezagutzen, eta orain ezagutu ditut pixka bat gehixeago: lana egiteko moldea... harremana hurbilxeago”.
- “(1)Azken saioan azaldu zenizkiguten, modu laburrean, esku artean dituzuen proiektuak eta lan antolaketa. Beraz, zertxobait gehiago ezagutzen dugu orain”.
- “(12)Honen inguruan aitortu behar dut ez nuela sobera ongi ezagutzen euskara teknikarien lana; orain zerbait argixeago dut. Agian fisikoki ere urrunago daudelako (haiek Arantzan, gu Etxalarren...), baino orokorrean erran daiteke zertxobait gehiago ikasi dudala”.

#### **Euskara teknikariekiko harremana hobetzeko. Bukaeran.**

27. Grafikoa: LANGILEAK



28. Grafikoa: ORDEZKARIAK



Euskara teknikariekiko **harremana hobetzeko baliagarria** izan da EraLan, batez ere ordezkariarentzat. Langileen artean, bada banaketa, erdi eta erdi<sup>11</sup>. **Bukaeran**

- “(01)Iruditzen zait balio izan duela ezagutzeko hobekiago elkar, eta izateko bide hobea, egitura mailan. Ez dut uste aurkako zentzua izan duenik. Alderantziz, pixkat hurbiltzeko balio izan du”.

<sup>11</sup> Horrek ez du erran nahi kontrakoa. Izan ere, hasieran denek erantzun zuten harremana ona dela.



EraLan baliagarria izan zaie euskara teknikariei gainerako teknikariek elkarlanean trebatzeko eta euren diskurtsoa janzteko. Paper aktiboagoa jokatzeraz eraman ditu elkarrekintzan oinarritutako lan egiteko molde berriak. Egunerokoan bilakaera horren ebidentziak jaso dira.

Autobehaketaren bidez, teknikari bakoitzak elkarrekintza paradigma horren eta lidergo eraldatzailearen araberako konpetentziak zerrendatu ditu. Konpetentzia zerrenda garapen taldeko teknikari guztien artean kontrastatu da eta zerrenda bateratu bat egitea lortu da.

## 5. Ondorioak

Ikerketa-interbentzioko helburu nagusiari, eta, bereziki, helburu zehatzei begira, hona hemen atera diren ondorio nagusiak, aukeratu diren aldagaietan gogoeta saioen bidez eragin ondoren.

### 1. **Euskarak zeharlerroko gai gisa duen garrantziari buruz eta hizkuntzaren inguruan norbanakoen eta taldearen hausnarketa eragitea.**

Bai langileek, bai ordezkariak euskararen gaiari garrantzi handiagoa ematen diote orain, eta argiago dute zer egin behar duten euskararen erabilera hobetzeko; zer dagoen euren esku. Langileentzat, eta, batez ere, udal ordezkariarentzat, EraLan baliagarria izan da euskararen inguruko jarrera eta jokabideen inguruan gogoeta egiteko. Euskararen gaia guztion arduraz dela, ez dagokiola soilik euskara zerbitzuari, eta, beraz, zeharlerrokoa dela, argiago dute ikerketa-interbentzioaren ondotik.

Eredu edo praktika onak partekatzea UEMako hizkuntza irizpideak ezagutzera ematearekin lotu da. Bereziki, langileek erakutsi dute hasiera batean horiekiko ezezagutza. Bukaeran, UEMArekiko ezagutza handitu da langileen, eta, bereziki, ordezkarien artean, baina oraindik ere bada zeregina UEMaren hizkuntza politikaren printzipioak eta funtzionamendua barneratzeari dagokionez.

### 2. **Motibazioan eta lidergoan eragitea eta mankomunitateetan hizkuntza irizpideak zehaztu eta normalizazio planak abiatzeko baldintza egokiak sortzea.**

Esku hartze honetako xede izan diren subjektuen motibazioa handitu da bukaeran, aldaketa ikusgarria izan ez bada ere. Gaia presentziaz dute gogoeta saioen ondotik; euskarari garrantzi gehiago ematen diote orain. Nolanahi ere, eraginaren intentsitatea ez da berdina izan kasu guztietan.

Oro har, ordezkariak EraLanek balio izan die lidergoari buruz hausnartzeko. Langileen artean, berriz, bada banaketa; erditsuari zertxobait balio izan dio, eta bertze erditsuari ez aunitzik. Dena dela, elkarriketa sakonetan jasotako erantzunek iradokitzen dute eragina ematen duena baino handiagoa izan dela<sup>12</sup>. Hortaz, lidergo eredu eraldatzaileari dagokion mezua ulertu eta barneratu delakoan gaude.

Ez dirudi EraLanek eragin berezirik izan duenik langileen artean, hizkuntza lidergoaren gaia barneratzeari dagokionez. Izan ere, heren batek baino ez du zertxobait argiago lider batek hizkuntzarekiko izan beharreko jarrera eta jokabideak zein diren. Ordezkariarentzat baliagarriagoa izan da prozesua; guztiek dituzte argiago zein jarrera eta portaera izan behar dituzten (maila

<sup>12</sup> "EraLanen ikerketa-interbentzioaren ondotik, atera dudan ondorioa izan da lidergoaren kontzeptua ez dela nik uste nuen hori, baizik eta, modu labur eta sinplean erranda, lagun batek berteengan izan dezakeen eragina dela, berteengandik erantzuna lortzeren".



ezberdinean bada ere). Hala ere, elkarrizketa sakonetan mezu interesgarriak entzun dira langileen ahotik, lidergoa aktibatzeke helburuarekin bat egiten dutenak<sup>13</sup>.

Hizkuntza irizpideak zehazteari egoki deritzote, eta euren ekarpena egiteko prest agertu dira, bai langileak, bai udal ordezkariak. Horixe izan da EraLanen lorpenik handienetakoa, hizkuntza irizpideak zehazteko prozesuari ekiteko baldintza egokiak paratzea, langile eta udal ordezkariekin elkarrekintzan.

### 3. Lan egiteko modu berri baten bizipena izatea, elkarrekintza paradigman oinarritzen dena.

Gogoeta saioak elkarlana praktikara eramateko guneak izan dira (bildu diren balorazio baiko-rretan egiaztatu ahal izan den bezala). Hizkuntza irizpideak zehazteko tenorea ailegatzen denean, euren ekarpena egiteko prestutasuna agertu dute, bai langileek, bai ordezkariak. Hortaz, normalizazio neurriak diseinatzeko eta aplikatzeko modua adostua izanen da, eta kontuan izanen ditu gogoeta saioen emaitza izan diren hiru dokumentu, talde lanean sortuak izan direnak: 1) diagnostikoari buruzkoa, 2) hizkuntza irizpideei dagokiena, eta 3) jarrera eta jokabideen gaineko dekalogoak.

### 4. Euskara teknikarien eta mankomunitateetako langileen zein ordezkarien arteko komunikazioa eta elkarlanerako giroa sustatzea.

EraLanek balio izan du harremanak hobetzeko. Bereziki, udal ordezkariak baliagarria izan zaie langileekiko eta euskara teknikariekiko harremana hobetzeko, baina baita zenbait langileri ere euskara teknikariekikoa hobetzeko. Elkar ezagutzatik dator elkarlana, eta horretarako hagitz baliagarria izan da esperientzia. Izan ere, guztiek dakite orain gehiago euskara teknikarien egitekoari buruz.

Aurrez aurreko lan aunitz<sup>14</sup> izan denez, parte hartzaileen artean sintoniak eta konplizitateak identifikatzeko balio izan du prozesu honek guztiak, baita errezeloak edo kezkek azaleratzeko ere.

Gogoeta saioek bizipen gisa, elkar ezagutza eta elkarlana elikatu dituzte. Hala baieztatzen dute parte hartzaileen balorazio baikorrek.

### 5. Euskara teknikarion diskurtsoa aberastea eta lidergoa indartzea.

EraLanek euskara teknikarien lana bertatik bertara ezagutzera emateko balio izan du. Euren lidergoa indartzeko aurrebaldintza da hori. Horrez gain, balio izan du harremanak hobetzeko. Horrek euren kokapena hobetu du.

EraLan baliagarria izan zaie euskara teknikariak gainerako teknikariekiko elkarlanean trebatzeko eta euren diskurtsoa janzteko. Praktika komunitatea osatuta, materiala eta esperientziak elkar trukatu dituzte, eta ekarpenak egin dizkiete elkarri. Horrek ikerkerta-interbentzioa eta euskara teknikarien lan moldeak aberastu ditu. Kudeaketa eredu batetik elkarrekintza eredu batera igarotzeak paper aktiboagoa jokatzera eramane ditu. Lan egiteko modu berri horren arabera euskara teknikariak batek garatu beharko lituzkeen konpetentziak zerrendatu dira. Egunerokoa auto behaketarako tresna izan da, eta konpetentzia horien ebidentzia diren anekdotak bildu dira bertan. Ondorioz, prozesuak eragin baikorra izan du portaera eraldatzailea aldagaian; teknikariek lortu dute portaera horren arabera jokatzeko edo bederen horretara hurbiltzea. ■

<sup>13</sup> "Uste dut lider batek gaitasuna behar duela izan bertzeengan eragina izateko eta nahi diren erantzunak edo emaitzak lortzeko, horien barne hizkuntzari buruzko helburuak ere. Nolanahi ere, uste dut denen lana behar duela izan euskararen inguruan egiten den guztia".

<sup>14</sup> Aurkezpenak, elkarrizketa sakonak, gogoeta saioak, etab.



**Ikerketa-interbentzioaren izena:**  
Lidergo politikoa Eibarko euskara planean. Euskara planaren kudeaketatik elkarrekintzarako bidea

**ERAKUNDEA: EIBARKO UDALA**

**Koordinatzaileak:** Junkal Txurruka eta Ane Maite Irusta

## 1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen

### 1.1. Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak

Euskararen normalizazioa eta Eibarren euskaraz bizitzeko aukera izatea Eibarko Udalak bere buruari aspaldi jarri zizkion erronkak dira. Kontuan izanik Udala dela herri honetako administrazio erakunde nagusia, Eibarko Udalak bere gain du barne normalizazioa sustatzeko ardura eta herritarrei administrazioarekin dituzten harremanetan euren hizkuntza eskubideak bermatzeko ardura ere. Kalitatezko zerbitzua bermatu nahi da, eta kalitatearen barruan hizkuntzen kudeaketa ere sartzen da.

Aurreko plangintzaldietan urrats garrantzitsuak eman dira; oinarri batzuk jarri dira, bide bati ekin zaio, plangintzaldiz plangintzaldi, hedatzen eta sendotzen joan diren oinarriak.

Lehenengo plangintzaldien helburua udal langileak euskalduntzea izan zen, hizkuntza eskakizunen sistemaren eskutik. Ondorengo, euskara zerbitzu hizkuntza izan zedin udal langileak trebatzea. Ondorengo, herritarrei eskainitako zerbitzuan hizkuntza eskubideak bermatzea, eta azkenekoan, zerbitzu hizkuntza elebiduna bermatzeaz gain, euskara lan hizkuntza izan dadin pausoak ematea.

Plangintzaldi berria prestatzeko atarian, Udala bere osotasunean, baina udal ordezkariak bereziki, erronka eta konpromiso berriei aurre egin beharrean daudela ikusten da. Ohikoa den funtzionatzeko erari astindu bat eman eta egitasmoen kudeaketa soiletik elkarrekintzara salto egin beharra sumatzen da Euskara Zerbitzuan: euskara planak erakundetu, bide berriak urratu, urrats ausartak eman, eraldatzaile izan, eraldatzaile izaera sustatu...

Momentu honetan langileen %83k du eskuratuta dagokion hizkuntza eskakizuna. Herriari dagokionean biztanleen %51 euskalduna da, eta ia euskaldunak kontuan izanez gero, %72a. Hori horrela izanik Eibarko Udalak duen derrigortasun indizea %61,63koa da. Udaleko langile gehienak euskaldun berriak dira. Herri mailan ere ez dago kanpoko eskaera handirik. 21 kargu politiko daude. 10 euskaldunak dira. 11k ez dakite ezer edo oso gutxi.

Interbentzioaren bidez, xede-taldeko partaideen hausnarketa, gogoeta eta lider eraldatzailearen ikuspegia landu nahi izan dira, lider exekutiboek hizkuntzaren hautu kontzientea eginda beti euskararen ahozko erabilera areagotzeko maila formalean.

### 1.2. Interbentziorako gunea

Xede taldea agintean dagoen talde politikoa izan da eta parte-hartzaileak aukeratzeko irizpideak honako hauek izan dira:



- Lider exekutiboak izatea
- Euskara jakitea derrigorrezkoa ez izatea
- Genero aldetik orekatua izatea

Partaideak honako hauek izan dira:

- Alkatea
- Hirigintza batzordeburua
- Garapen ekonomikoa, enplegua eta berrikuntza batzordeburua
- Euskara-kultura eta Euskararen normalizaziorako batzordeburua

## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### 2.1. Helburua

Euskararen ahozko erabilera areagotzea maila formalean, lider exekutiboek hizkuntzaren hautu konzientea eginda beti.

### 2.2. Helburu zehatzak

- **Portaera eredugarriak sustatu**, Udalean bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean:
  - Egungo Udalaren hizkuntza argazkia egin.
  - Soziolinguistikari buruzko oinarriak eman eta horietaz hausnartu.
  - 10 urtera begirako hizkuntza ikuspegia landu.
  - Euskararen aldeko diskurtso desberdinak landu.
  - Jarrera asertiboak landu.
  - Lider eraldatzailearen ezaugarriak landu.
  - Deserosotasun sentimenduak gainditzeko bideak landu.
- **Euskara teknikariaren rola birdefinitu**:
  - Saioetan lider eraldatzaile gisa jokatu.
  - Kideen arteko elkarreragina sustatu.
  - Eredugarritasuna finkatu.

### 2.3. Hipotesia

Euskararen ahozko erabilera maila formalean areagotuko da lider exekutiboek hizkuntzaren hautu konzientea eginda beti, honako aldagai hauetan eraginez gero: lidergo instituzionala, erakundearen gizar-tearekiko erantzukizun sentimendua, (des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan, aldaketarekiko konpromisoa eta euskararekiko eta planarekiko motibazioa.





## 2.4. Landu diren aldagaiak

### 1. Taula Aldagaiak

ALDAGIAK	DEFINIZIOAK
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko</b>	
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan	Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa...
Aldaketarekiko konpromisoa	Euskararen erabileran eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.
Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	Erakundeak gizartearengana erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.
<b>Euskara teknikarien rola berdefinitzeko:</b>	
Motibazioa: euskararekiko, planarekiko	Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore konszienteak edo inkonszienteak).

## 2.5. Metodologia

Metodologia parte-hartzailea erabili da. Bakarkako gogoeta eta talde gogoeta estimulatzeraz bideratua egon da.

Bakarkako gogoeta etxerako lan moduan eman da, eta taldekoa, saioan bertan egin da.

Taldea xede taldeko 4 kideek eta 2 euskara teknikariek osatu dute. Euskara saileko beste langile bat behatzaile eta laguntzaile lanetan aritu da.

Talde txikia izanik dena denon artean egin da. Oinarria konfiantza izan da, kide bakoitzak edozein momentutan eman zezakeen bere iritzia, edo gainerakoekin eztabaidatu punturen batean adostasunera iristeko.

Esan bezala, ikerketaren gakoa elkarren arteko konfiantza izan da. Interbentzioaren aurkezpenetik konfidentzialtasuna bermatu zaie, saioetan adierazitako iritzi eta arrazoiak bertan geratuko dira, ez da besteen iritzirik kritikatu, ez da besteen argudioen gaineko baloraziorik egingo.

Xede taldeko kide guztiak lagunak dira euren artean (alderdikideak), teknikari biak ere xede taldeko birentzat oso ezagunak dira lan-harreman oso estua izan dutelako urteetan. Horrek asko erraztu du konfiantza giroa nagusi izatea.

Hasierako elkarriketetan sumatutako gabezietatik abiatuta, diseinatu da ikerketa interbentzioaren eskema, baina saiotik saiora, xede taldeko kideek edo teknikariek proposatutako aldaketak egin dira. Ideiak, ezagutzak eta sentimenduak konpartitzea izan da aurrera egiteko bidea. Konpartitze hori xede taldeko kideen eta teknikarien artean egin da, maila berdinean jarrita. Informazio trukaketa handia gertatu da.



### 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

#### 3.1. Prozesua

**1. urratsa** Euskara teknikarien prestakuntza landu da: diskurtsoa aberastu da, lider eraldatzailearen ezaugarriak landu dira...

Lehendabizi, euskara teknikariek euren burua prestatu behar izan dute, EraLan proiektuan antolatutako lan topaketen bidez eta Garapen Taldean egindako lanaren bidez.

Garapen Taldean egindako bileren bidez, bestalde, ikerketa interbentzioa diseinatu, osatu eta mamitu da. Parte hartu duten erakundeetako proiektuak gidatu dituen lan metodologian murgilduta, helburu orokorrak eta azpi-helburuak zehazteaz gain, galdera giltza eta aldagaiak identifikatu dira; azken batean, taldearekin elkarreaginean, erakunde bideratu den interbentzioa diseinatu, kontrastatu eta jarraipena nahiz ebaluazioa egiteko elementuak landu dituzte.

**2. urratsa** Erakunde esku-hartzea gauzatzeko aurrelanak egin dira:

- Xede taldea aukeratzeko irizpideak zehaztu dira, eta lider exekutiboak aukeratu dira.
- Ikerketa esku-hartzea aurkeztu eta komunikatu egin da: xede-taldeko kideei EraLanen berri eman zaie banan-banan, eta konpromisoaren garrantzia azpimarratu zaie. Udalean garatu nahi den BIKAIN ziurtagiria, kalitatearen gaia eta erabilera plan berria erabili dira bitarteko gisa.
- Ikerketa-interbentzioko ekintzen planifikazioa egin da.
- Lehenetsitako aldagaiak oinarri hartuta galdetegia prestatu da eta xede-taldeko partaideekin banan banako elkarrizketak egin dira, euren iritziak, pertzepzioak eta usteak jasotzeko.

**3. urratsa** Saiok euskara teknikariek prestatu eta gidatu dituzte; prestatu elkarrekin, eta gidatu, txandaka. Euskara saileko beste lankide batek ere saioetan parte hartu du behatzaile eta laguntzaile gisa.

Sei saiotan gauzatu da interbentzioa. Eduki teorikoak eta praktikoak tartekatu dira; saio dinamikoak eta parte-hartzaileak planifikatu dira. Saioz saio egindako lanari buruzko balorazioa eta taldearen bilakaeraren irakurketa kontuan hartu dira hasieran egindako diseinua taldearen beharrianetara moldatuz joateko.

**4. urratsa** Balorazio kualitatiboa jaso da, eta saiotik saiora egindako hustuketa kontuan hartuta ebaluazio txostena egin dute teknikariek.

#### 3.2. Ikerketa interbentzioaren programazioa



Egindakoa eta bitartekoak

Zer egin eta nola	Bitartekoak
EraLan 3ko ikerketa interbentzioa ENBAn aurkeztu eta ontzat eman.	- Aurkezpen txostena
Proposatutako pertsoneri banan-banan gonbidapena egin eta proiektuaren ildo nagusiak aurkeztu.	- Elkarrizketak
Ikerketa fitxa diseinatu.	- Ikerketa fitxa
Ikerketa-interbentzioaren programazioa prestatu.	- Planifikazio fitxa
Galdetegia prestatu, elkarrizketak egin eta ondorioak landu	- Galdetegia



Saioak prestatu.	- Fitxak, elkarrizketak, galdetegiak, testuak, bideoak, ppt-a
<b>1. saioa</b> - Taldekideen espektatibak mahairatu. - Eibarko datu soziolinguistikoak eta udal barrukoak eman, hizkuntza minorizatuen joerak azaldu, eta euskararen inguruko lege babesa azaldu. - Galdetegiaren atal baten hustuketa egin eta adostasun batera iritsi: "Euskarari dagokionez Udala nola ikusten duten gaur egun".	- Power pointa - Datu estatistikoak, kale neurketak, euskararen inguruko lege eta erabakiak. - Galdetegiaren atal bat. - Youtubeko bideo bat: estralurtarrak.
<b>2. saioa</b> - Euskararen aldeko diskurtsoa landu. - Ekolinguistikaren gaia landu.	- Power pointa - Euskararen aldeko argudioak - Hizkuntza ekologiar buruzko bideoa eta testuak.
<b>3. saioa</b> - Euskararen aldeko argudioetan sakondu. - Hizkuntza asertibitatea eta egoera deserosoak landu. - Lidergoari buruzko Bass eta Avolioren galdetegi eman, betetzeko.	- Power pointa Euskararen aldeko argudioak - Hizkuntza asertibitateari buruzko testua - Bass eta Avolioren galdetegi
<b>4. saioa</b> - Galdetegiaren beste atal baten hustuketa egin eta adostasun batera iritsi: "Udala 10 urte barru nola utzi nahi dute". - Lidergo eraldatzailearen gaia lantzen hasi.	- Power pointa - Elkarrizketaren atal bat - Lidergoari buruzko bideoa eta testuak.
<b>5. saioa</b> - Lidergo eraldatzailearen ezaugarriak landu.	- Power pointa - Lidergoari buruzko bideoak eta testuak
<b>6. Saioa</b> - Prozesu osoaren erreposoa egin. - Udala 10 urte barru: osatu egin da 4. saioan egindakoa, eta eraldaketa bide horretan nola jokatu behar duten adierazi dute.	- Power pointa
Saioetako balorazioa jaso.	- Balorazio galdera
Esku-hartze osoaren ebaluazioa egin.	- Jasotako informazioa, emaitzak eta ondorioak

### 3.3. Elkarrizketak / galdetegiak

Saioekin hasi aurretik xede taldeko partaideekin banan-banako elkarrizketak egin dira, anonimoak gainerakoentzat.

Elkarrizketekin hasi baino lehen aurrelana egin dute euskara teknikariek: lehendabizi galdera batera bat adostu da aldagai bakoitzeko, eta gero elkarrizketaren nondik-norakoez hausnartu eta elkarrizketak burutzeko irizpideak adostu dira: asertibitatez jokatzea, entzutea, bestearen tokian jartzea.

Elkarrizketak grabatu eta transkribatu egin dira, eta jasotako informazioa saioetan landu da.

### 3.4. Saioak

#### 1. saioa

Taldeko partaideen espektatibak mahairatu dira, taldekide bakoitzak ikerketa interbentzioaren bidez zer lortzea espero duen adierazi du.

Xede taldeko kideei egindako elkarrizketatik jasotakoa kontuan hartuta, garrantzitsutzat jo da batik bat hizkuntza lidergoari erreparatzea eta hizkuntza normalizazioaren gaineko informazioa ematea. Horrexegatik, ondoren, Eibarko datu soziolinguistikoak eta udal barruko ezagutza eta erabilera datuak eman zaizkie; hizkuntza minorizatuen joera azaldu zaie, eta euskararen inguruko lege babesa jakinarazi zaie.



Horiek eginda, aurrez egindako galdetegiaren atal baten hustuketa egin da: *euskarari dagokionez Udala nola ikusten duten momentu honetan*. Galdetegian esandakoen inguruan hausnartu egin da eta Udalaren deskribapen/definizio/argazki adostua egin da.

Saioa bukatu aurretik ibaiaren ariketa egin da, bakoitzak euskararen inguruan izan duen ibilbidea adierazteko.

Etixerako lana eman zaie: euren jardun publikoaren gaineko hausnarketa egiteko eskatu zaie eta datuak taula baten jasotzeko.

### **2. saioa**

Euskararen aldeko diskurtso desberdinak eskaini zaizkie xede taldekoei. Diskurtso horien argudioak zerrendatuta eman zaizkie eurentzat baliagarriak direnak, baztergarriak direnak eta aukera berriak ematen dituztenak bereizi ditzaten.

Kide bakoitzak berak aukeratutako eta baztertutako argudioak aurkeztu eta arrazoitu ditu. Denen hausnarketa egin da, baina ez da zerrenda bateraturik egin; euren esku geratu da bakoitzarentzat aproposak izan daitezkeen argudioak aukeratzea.

Bestalde, ekolinguistikaren gaia landu da, bideo eta testu batzuen bidez.

### **3. saioa**

Euskararen aldeko argudioetan sakondu da, eta hizkuntza asertibitatea landu da.

Aurreko saioan aztertutako argudioak gogoratu eta berriak gaineratu dira.

Ekologia, etorkin eta genero berdintasunaren alorrekin parekatu da hizkuntzaren alorra, euskarari babesa eman behar zaiola ulertzeko, eta aldeko kontzientzia nola landu daitekeen aztertzeko. Hiru zutabetan banatu dira argudioak: justizia-efizientzia, administrazioa eredu eta ekolinguistika.

Ondoren, hizkuntza asertibitatearen gaia landu da, eta gai horrekin lotuta, egoera deserosoak.

Etixerako lana: Bass eta Avolioren galdetegia eman zaie bakoitzak berea egin dezan.

### **4. saioa**

Galdetegiaren beste atal baten hustuketa egin da: Udala 10 urte barru nola utzi nahi duten. Kasu honetan, zerrenda bateratua egin da guztion adostasunaz.

Ondoren, lidergoaren gaia lantzeari ekin zaio. Horretarako lidergo eraldatzaileari buruzko bideo bat erabili da, sarrera gisa, gaia azaltzeko, eta komentatu egin da. Lider motei buruzko testu bat ere eman zaie irakurtzeko. Bass eta Avolioren galdetegia interpretatzeko aldagaien sailkapena ere eman zaie.

### **5. saioa**

Lidergo eraldatzailearen gaia landu da bete-betean.

Youtubeko hainbat bideo erabili dira; testu batzuk ere irakurri dituzte. Lider eraldatzailearen ezaugarriak aztertu eta horien gainean hausnartuta, lider mota horren ezaugarrien zerrenda bateratua egin da.

### **6. saioa**

Lehendabizi, prozesu osoaren erreposoa egin , eta gero, Udala 10 urte barru nola ikusi nahi duten gogora ekartzeaz gain osatu egin da aurreko saioan adostutako zerrenda.



Hori eginda, helburu horiek lortzeko eraldaketa horretan eurak nola jokatu behar duten adierazi dute.

Horretaz gainera, euren rola birdefinitzeko konpetentzien taula osatu da, euren burua behatu eta aurrera begirako eraldaketa lanetan erabilgarria izan dakien.

### 3.5. **Neurketak**

Saio bakoitza amaitu eta gero, teknikariek euren jardunari buruzko balorazio kualitatiboa egin dute: landutako gaiak, metodologia, saioaren baliagarritasuna, giroa eta denboraren kudeaketa. Balorazio horretan oso lagungarria izan da behatzaile lanetan jardun duen 3. teknikaria.

Interbentzioaren amaieran balorazio kualitatiboa egiteko eskatu zaie xede taldeko kideei.

### 3.6. **Egunerokoa**

Egunerokoa interbentzioaren jarraipena egiteko erabili da, interbentzioak ebaluatzeko. Gertatu denaren gaineko oharak, hausnarketak, interpretazioak, hipotesi eta azalpenak bildu dira bertan. Gogoetarako eta neurketarako tresna izanik, propioa, irekia eta bat-batekoa izan da.

Hala ere, ez da modu egokian jaso, ez da momentuan edo maiztasun jakin bati jarraituz jaso, gerora bete da. Baina oso baliagarria izan da eraldaketa paradigmak dakarren teknikariaren konpetentzia berriak lantzeko, saioetan egindakoaz gain beste hainbat alderdi ere bildu baitira bertan: sentimenduak, jokabideak, hipotesiak, ondorioak...

Interbentzioaren balorazioa egiteko oso tresna baliagarria da.

## 4. **Emaitzak**

Eibarko Udalaren Euskara planak berritzeko, hizkuntza lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egitea da interbentzioaren helburu nagusia. Honakoak, berriz, ikerketa honetako helburu zehatzak:

### 4.1. **Lidergo instituzionala**

- Xede-taldeko kideak euren lider instituzional paperaz jabetu dira: konturatu dira euren euskararen aurrean hartzen duten jarrerak eragin handia duela gainerako udal ordezkariengan, udaleko langileengan eta herritarrengan.
- Hizkuntza portaera eredugarria sustatu da euren lider instituzional paperaz jabetzearekin batera.
- Euretako bakoitza, lider instituzional den aldetik, duen garrantziaz eta eraginaz jabetu da.

### 4.2. **Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua**

- Konturatu dira Udalak euskararen normalizazioan jokatu beharreko papera oso garrantzitsua dela, eta instituzioak bere egin behar duela ardura hori.
- Egindako saioetan behin eta berriz adierazi dute pausoak eman beharra, neurri egokiak hartu beharra euskararen normalizaziorako.
- Interbentzioaren azken saioetan hasieran planteatzen zituztenak baino neurri ausartagoak planteatzen dituzte Udalaren aldetik euskararen normalizaziorako.
- Udalak euskararen gaian gizartearen aurrean duen erantzukizunaz jabetu dira. Udalak duen erantzukizunarengatik hizkuntzaren gaian aurretik joan beharra adierazi dute, proaktibo izan



beharra. Bide-erakusle izatea dagokio administrazioari, legeak betetzea eta betearazte, ordena horretan gainera.

- Gizartearentzat eredu izan behar direla ikusi dute, nahiz eta herritarren demanda eta kezka handiegia ez izan Eibarren. Administrazioa eredu da gizarteari begira: herri aginteek jokabide eredugarriak proiektatu behar dituzte gizarterantz.
- Euskararen aldeko argumentu askoren jabe egin dira.

### 4.3. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan

- Deserosotasun sentimenduak kontziente egin dira, eta aurre egiteko bideen gainean hausnartu dute.
- Saioetan adierazi dute orain euren hizkuntza jokabideaz konturatu egiten direla, eta ahalegina egiten dutela euskarari lehen baino gehiago eusteko.

### 4.4. Aldaketarekiko konpromisoa

- Aldaketak egin beharra ikusi dute, eta aldaketak euren jarrera eta jokaeratik hasi behar direla, norberak euskara egin nahi duela adierazi.
- Eibarko udalak euskaraz funtzionatu nahi duela ebidente egiteko pausoak emateko konpromisoa hartu dute.
- Gauzak aldatzeari beldur pixka bat galdu diote eta konfort egoeratik ateratzeko lehen pausoak eman dituzte: euren alderdikideak euskararen aldeko neurriak hartzera bultzatzea (Administrazio kontratuetakoz hizkuntza baldintzak ezartzeko akordioa).
- EraLanen egindakoa gainerako udal ordezkari politiko eta teknikoekin landu beharra dagoela adierazi dute.

### 4.5. Motibazioa: euskararekiko, planarekiko

- Elkarrizketetatik abiatuta aipatu zuten, motibagarri zitzaieela euskararen gaiak hausnartzea eta planaren inguruan zuten iritziaz berba egitea, elebitasunaren gaia nola bizi zuten...
- Saioetan hausnarketak garrantzi handia izan du eta euskararen aldeko argudioak bereganatu dituzte eta erabili egin dituzte.
- Motibazioak gora egin du euskara teknikarien rola aldatuta, euskara planaren komisario "polizia" izatetik plana besteekin konpartitzera, mahai gainean jartzera eta eztabaidatzera pasatu dira.
- Euskara gaia "euskara teknikariena" izatetik xede taldeko kide guztien gai izatera pasatu da, eta horrek interesa eta kezka handitu du.
- Euskararen aldeko sentimenduak argudioz jantzi dituzte.

### 4.6. Parte-hartzaileen iritzia

- "Planteamendua oso ona izan da. Beharrezkoa eta garrantzizkoa dudarik gabe. Hausnarketa hau egitea eta akatsak zuzentzea komeni da. Parte hartutako saioetan gustura egon naiz; agian, gure agendatarako luzeegiak, baina ulergarria da ordu bakar batean ez dela gehiegi aurreratzen.

Gure egunerokoan bilera asko izaten ditugu. Egun batetik bestera bilerak antolatzen dira eta zoramen pittin bat izaten dugu gure agenda antolatzeko. Aste batetik bestera bilera hauek mantentzea batzuetan ez da posible izaten. Hemendik aurrera horrelako proiektuetan parte hartzeko prest? Noski!"

- "Gustura egon naizela ez dut zertan esan, igarri egiten zait eta!  
Bestalde, orain esan dezaket lehenengo egunetik helarazi didazuela kontziente izan behar naizela, "Lider mota"ren bat naizela, eta hori guztiagatik landu beharrean nagoela nik pentsatzen dudana eta egiten dudana, eragin handiagoa duelako.



- Askotan lekuz kanpo ikusten naizenean, agian hain lekuz kanpo ez nagoela pentsatzen dut orain.(Martzianoren bideoa gogoan dut).
  - Lidergo ikastaro honekin hasi ginenetik, Alkatetzan Euskaraz askatasun osoz ari gara Alkatearen idazkaria eta ni, eta nire ustetan inbidia baino ez dugu sortzen gure aldamenean daudenen artean, beraz ez da gutxi!
  - Bukatzeko, Euskararen Lidergoa lantzen informazio ugari eskuratu dut eta espero dut, esparru honetan hain gutxi daroadanez, ikasteko zenbat daukadan aurrean ikusita ez etsitzea.”
- “Eskerrak zuei. Ni oso-oso gustura egon naiz eta sortzen diren egoera “deseroso” horiek beste patxada batekin eta helburutik desbideratu barik aurrera ateratzen hobeto konponduko naizela uste dut.
- Gainera, lan orduetan hausnarketak egiteko, iritziak kontrajartzeko, helburu amankomunak finkatzeko ere balio izan digu eta ohikoena izan beharko balu ere, denok dakigu zelan egoten garen buru belarri ekin eta ekin burua altxatu, kontrastatu eta hobetzeko asti barik.
- Zerbait hobetzekotan, bilerak asterokoak zirenez astuna egin zait batzuetan hasterakoan aurretik esandako guztia irakurri behar izatea. Denbora galtzen genuen sentazioa izan dut.
- Bestetik, efektua luzatzeko eta buelta asko emateko kontuak direnez, hamabostean behin egitea aproposagoa ikusten dut.
- Azkenik, pentsatuta duzuen talde guztiekin amaitu eta gero, dendariekin ere landu beharko genukeela uste dut. Eskertuko dutela uste dut.”

## 5. Ondorioak

Xede taldea 4 lagunez osatu zen eta 3. saiotik aurrera 2 lagunek bakarrik hartu dute parte.

Lidergo kateak aktibatzeke, beraz, ez da aukera handirik izan, kontuan izanik bi bakarrik izan direla prozesu osoa burutu dutenak eta euren inguruko askoren euskararen ezagutza txikia dela.

Hipotesia probatua geratu da: hautatutako aldagaiak landuta euskararen ahozko erabilera maila formalean areagotzen da, lider exekutiboek hizkuntzaren hautu kontzientea eginda beti.

Saio guztietan parte hartu duten kideen artean portaera eredugarriagoak ikusi dira: oso jarrera ona izan dute, gustura egon dira eta emaitzak lortu dituzte.

Teknikariei dagokienez:

- Euren burua prestatu dute: lidergoaz ikasi dute.
- Diskurtsoa aberastu dute: argudioak, hizkuntza ekologia, hizkuntza asertibitatea...
- Ikasitako guztia ikerketa-interbentzioan aplikatu, esperimendu eta transmititu dute.
- Egindako lanak hausnarketara eraman ditu prozesuan zehar: egoteko eta egiteko bidea eraldatu dute.
- Xede-taldekoekiko elkarreragina aberastu egin da, eta esku-hartzea lehenengo pertsonan bizi izanda egoeraz hobeto jabetu dira.

Xede-taldeari dagokionez:

Interbentzioaren hasieran, sentimenduz euskararen aldeko jarrera zeukaten xede taldeko kideek, baina oso diskurtso eta argumentu xumeak zituzten. Horren ondorioz, hasierako elkarrizketetan jarrera berriak hartu eta neurri berriak hartzeko beldurra nabarmena zen. Interbentzioaren amaieran, betiko topikoetatik urrunago, ideia eta jarrera ausartagoak dituzte:

- Hizkuntza lidergoaren inguruko hausnarketa lan handia egin da ( euskararen inguruko lege babesa, euskararen alde egiteko argudioak, ekolinguistika, hizkuntza asertibitatea, euren lider papera honetan guztian) eta, ondorioz, euren lider instituzional paperaz jabetu dira, aldaketak egin beharra ikusi dute, eta aldaketak euren jarrera eta jokabidetik hasi behar direla garbi dute.



- Euskararen aldeko argudioak sakonki landuta, euskarari buruzko pertzepzioa aldatu egin dute eta egoera deserosoen aurrean lasaiago jokatzeko ikasi dute, euskararen erabilerari lehen baino gehiago eusten saiatzen dira.
- Argumentu askoren jabe egiteak euren lider paperean indartu egin ditu.
- Erakundeak gizartearen aurrean duen erantzukizunaz jabetuta neurri ausartagoak proposatzera bultzatu ditu.

Esku-hartzeak eurengan izandako eraginagatik gainerakoei zabaltzeko premia adierazi dute. Horrek lider kateak artikulatzeko aukera irekiko du.

Prozesua aberasgarria izan da. Euskara teknikariek jabetasuna prozesua garatu, diskurtsoa aberastu eta lider eraldatzailearen ezaugarriak lantzeaz gain, rola birdefinitzeko praktika gogoetatsua egin dute konpetentzia berriak eta horien neurketarako tresnak landuz, eta ikasitako guztia praktikan jarri dute xede-taldearekin.

Euskara teknikariek garapen taldean parte hartzea baliagarria izan da esku-hartzearen prozesu osorako, proiektu oso baten parte direla sentitzeko, zalantzak argitzeko, iradokizunak trukatzeko, beste erakunde batzuetako esperientziak ezagutzeko, euren burua hobeto prestatzeko eta garapen taldeko kideen arteko harreman sarea zabaltzeko.

Ikerketa interbentzioaren prestaketa prozesuak ahalegin handia eskatu die euskara teknikariei: euren rola birdefinitu beharra, lider papera jokatu beharra, ausartago eta eraldatzaileago jokatu beharra.

Dena dela, oso baliagarria izan da xede-taldearen lider instituzional paperaz hausnartu eta jabetzeko, euskararen normalizazioan erakundearen papera zein garrantzitsua den ikusteko; euskararen aldeko argudioez hausnartu eta modu irekian hitz egiteko; erabilera planaren inguruan daukaten iritzia jasotzeko eta norabide berriak hausnartzeko; guztien ekarpenen eta konpromisoen garrantziaz jabetzeko; deserosotasun sentimenduen aurrean lasaiago eta modu egokiagoan jokatzeko, eta euskararen erabilerari lehen baino gehiago eusten saiatzeko.

Izan ere, interbentzioak iraun duen bitartean eta bukatu eta epe laburrean emaitzak ikusi dira:

- Xede taldeko kideek udal langileen aurrean, herritarren aurrean, prentsaren aurrean... hizkuntzaren hautu kontzientea egiten dute.
  - Eibarko Udal barruan martxan jarri berri den Berrikuntza Agenda egitasmoaren inguruan egin diren bilera, formakuntza saio eta abarretan euskara izan da lehen hizkuntza. Xede taldeko 2 kide izan dira egitasmoa martxan jarri dutenak.
  - Herritarren aurrean egiten dituzten ekitaldietan, aurrez kontzienteki pentsatzen dute hizkuntza nola kudeatu behar duten, eta gaztekeraz direnetan ere, euskarari sarbidea eman diote.
  - Prentsaren aurrean egiten dituzten agerpenetan, aurrez kontzienteki pentsatzen dute hizkuntza nola kudeatu, eta askotan euskarari sarbidea eman zaio.
  - Euskaraz egin daitezkeen bileretan euskaraz egiten dute, nahiz eta bilera kide batzuek gaztelaniaz egin, (des)erosotasun sentimenduez konturatu eta aurre egiteko hainbat estrategia probatuta.
- Hizkuntzari dagokionean udal eredu berri bat ikusi dute, eta irudi hori errealitate egiteko gogoia adierazi dute.
  - Euskara plan berria egiteko, aurreko plangintzaldietan baino neurri ausartagoak hartu dira euskararen barne erabileraren alde. Hori sentimenduak argudioz jantzearen eta euren diskurtsoa aberastearen ondorio izan da.
  - Euskara plana erakundetzeko neurriak onartu dituzte: lan-mahaiak osatzea, formazioa langile eta politikoentzat, berrikuntza eta euskara lotzea, euren lider eraldatzaile rolaz jabetzearen ondorio izan da.





Hala ere, oraindik denbora gutxi pasatu da, eta sumatutako aldaketen sendotasun eta finkotasunaren gaineko zalantzak ere badira: nola egin aurrera, nola eutsi abiatutako bide berriari...

Aztertu eta landu egin beharko dira ikerketa interbentzioan eragindako jarrera eta ikuspegi berriak mantentzeko bideak. ■



**Ikerketa-interbentzioaren izena:**  
Travel Klubaren esperientziaren sistematizazioa

**ERAKUNDEA: LASARTE-ORIAKO UDALA**

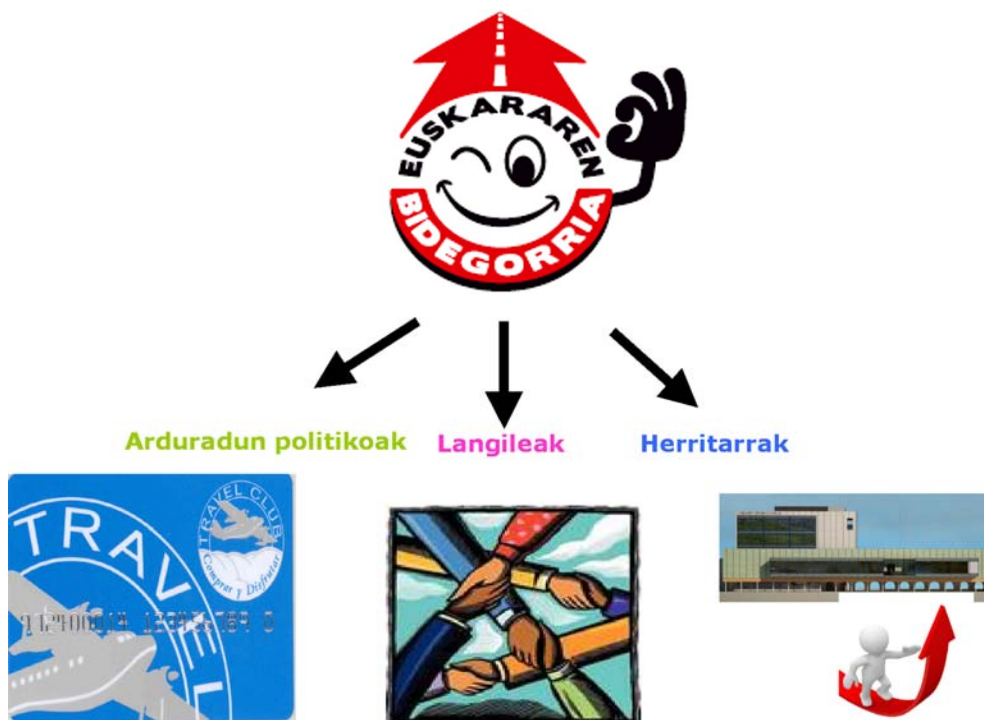
**Koordinatzaileak:** Marifer Gorostiza, Aitor Unanue eta Iñaki Arruti

## 1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen



2011ko ekainean, udal-gobernu berriak orain arte euskararen erabilera normalizatzeko egindako lana aztertu eta orientazio berri bat emateari ekin zion, zehazkiago, *Hizkuntza-politika berri bat abiatzeko orientabideak* lantzeari, praktikoagoa eta koherenteagoa izan nahi zuen hizkuntza-politika berri bat egiteko.

Hizkuntza-politika berri horrek **Euskararen Bidegorria** ezizena hartu du eta egitura hau du bere baitan:





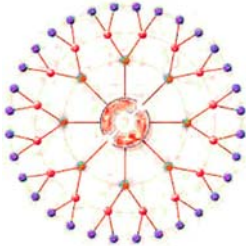
Euskararen Bidegorria<sup>1</sup> honela dago definituta:



### EUSKARAREN BIDEGORRIA

Diskriminazio positiboa aplikatuz, udal-zereginetan lehenetsitako hizkuntza euskara izatea eta beharrezkoa den egoeratan gaztelania erabiltzea.

Eta bere baitan dituen ardatz nagusiak hauek dira:



### LIDERGOA

Hizkuntza-politika (ikuspegi orokorra eta eguneroko praktika) alkatetzatik eta gobernu-taldetik zuzentzea, lidergo kateak bultzatuz.



### EREDUA

Udalerrian egin daitekeenaz gain, lehentasuna Udalaren beraren eta arduradun politikoen hizkuntza-praktikan (laneko eta zerbitzuetako hizkuntzan) jartzea.



### ZEHAR-LERROA

Hizkuntza-politikak zeharkako aplikazioa izatea udal-departamentu guztietan, departamentu bakoitzeko arduradunak departamentu horren hizkuntza-politikaren arduradun eginez.



### PARTE-HARTZEA

Ikuspegi eta irizpide berriak modu parte-hartzaile batean lantzea udal barruan eta koordinazio interdepartamentalarekin.

<sup>1</sup> Euskararen Bidegorriaren bideoa ikusteko: <http://www.youtube.com/watch?v=zIYYXit3lhM>.

"Euskararen Bidegorria, elebitasuna ulertzeko eta praktikatzeko bidea berritzen" artikulua argitaratua dago Udal-ekin-en: <http://udalekin.net/bloga/euskararen-bidegorria-bidea-berritzen-jarraitzeko-ekimen-bat>



Testuinguru horretan, hizkuntza-politika berri bat definitzeko asmo horrek gorputza har zezan, gogoeta-prozesu bati ekin zitzaion eta bide bat egin nahia ondorioztatu zen.

Bidea egiteak bidaia bat egitea esan nahi duelako *Travel klub* ezizena hartu zuen aipatutako ardatzak langai izango zituen lan-taldeak. Talde iraunkor hori, alkateak, zazpi batzordeburuek eta euskara zerbitzuko hiru langilek (hamaika pertsona) osatu zuten eta berak landu eta gidatu du *Euskararen Bidegorria* izena hartu duen hizkuntza-politika berria.

## Interbentziorako gunea

- Gunea: Alkatea, zazpi batzordeburuak eta euskara zerbitzuko hiru teknikari (Travel Kluba).
- Unea: 2011ko ekainetik 2013ko apirilera izandako esperientzia.

## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### 2.1. Helburua

*Euskararen Bidegorria* landu eta gidatu duen talde horretako kideen osasun linguistikoa izan daiteke hizkuntza-politika berri horren bihotza eta EraLan 3ren helburu orokorra ahalbideratu duena: "administrazioetako Euskara planak berritzeko hizkuntza lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egitea"

Testuinguru horretan, *Travel kluba* egiten ari den bidaia, neurri batean behintzat, euskara gehiago erabiltzeko plana ohiko kudeaketa-eredu batetik eraldaketa-eredu bateranzko bidaia izaten ari delakoan, *Travel klubaren* esperientziaren sistematizazioa egitea izan da ikerketa-ekintza honen helburua.

### 2.2. Helburu zehatzak

Hizkuntza-politika berriak izan zuen lehendabiziko helburu zehatza izan zen erabilera-plana Udaleko arduradunen portaera eredarriak sustatuz hastea. Ondoren, departamentu guztietako langile guztiekin prozesu parte-hartzaile bat bideratzeari ekin zitzaion eta hori horrela izan zedin, eta hori horrela izan delako ere, euskara zerbitzuaren lan egiteko modua aldatzea eskatu eta ekarri zuen (EraLan 3ren hiru helburu zehatzak).

Hain zuzen ere, EraLan 3ren helburu zehatz berberak izan dituelako *Travel Klubaren* esperientziak, EraLan 3n parte-hartzea erabaki zuen Lasarte-Oriako Udalak, nahiz eta esperientzia bera EraLan 3ren esku-hartzea gauzatu aurretik jadanik abiatuta zegoen.

Edozein kasutan, aurrerago azaltzen den metodologiaren urrats batean esperientziaren sistematizazioan parte hartu duten kideek beraiek definitu behar izan dute helburua "zertarako egin esperientziaren sistematizazio?" galderari erantzunez, eta hauek izan dira erantzunak:

- 1.- *Oinarriak baliagarri diren jakiteko. Ikasteko, hasierako helburua garbi ikusteko, errehabilitatzeko.*
- 2.- *Egindakoa liseritzeko. Zer egin den eta nora jo jakiteko. Aurrera begira zer egin beharko genukeen jakiteko. Hobetzeko, markatutako bidea egokia izan den aztertzeko.*
- 3.- *Indarguneak eta ahulguneak identifikatu. Bietatik ikasteko.*
- 4.- *Gauza berriak probatuz, hurrengorako gakoak topatzea.*
- 5.- *Ideia nagusiek hitzun bezala indartu ote gaituzten hausnartzeko."*



## 2.3. Landu diren aldagaiak

Hizkuntza politika berriaren ardatzak izan diren bost kontzeptuak izan dira langai:

- Eredua
- Lidergoa
- Zehar-lerroa
- Parte-hartzea
- Euskararen Bidegorria

Bost kontzeptu horietako lau EraLan3ren bi helburu zehatzekin uztartuta daude, era honetara:

- 1) "Eredua eta lidergoa" bigarren helburu zehatzarekin, alegia, "Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean" helburuarekin.
- 2) "Zehar-lerroa eta parte-hartzea" hirugarren helburu zehatzarekin, alegia, "Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak" helburuarekin.

## 2.4. Metodologia

### ESPERIENTZIEN SISTEMATIZAZIOA

#### ZER DA HORI?

Sistematizazio hitza hainbat diziplinatan erabili ohi da eta, gehienez datuak eta informazioa ordenatzea, sailkatzea edo katalogatzea (sisteman jartzea) esanahia izan ohi du.

"Esperientzia sistematizatzea" k, ordea, badu beste adiera bat, arestian esandako hori barnebiltzen duena, baina ez dena hori bakarrik. Definizio hainbat topa daitezke, bat hau:

*"Esperientzia bat edo batzuen interpretazio kritikoa dugu sistematizazioa, zeinek beraien ordenamendu eta berreraikitzearen bitartez, bizitutako prozesua aurkitu edo azaltzen duen, baita prozesuan eragin duten faktoreak, zein nola eta zergatik erlazionatu diren horrela elkarren artean."* (Oscar Jara).

Sistematizazioak ezaugarri hauek ditu:

- a. **Prozesua:** prozesu bat aurrera eraman ahal izateko alde zuzenetik ibilbide bat aurreikusita edukitzearen beharra dakar sistematizazioak.
- b. **Parte-hartzailea:** jarduera parte-hartzailea proposatzen duen metodoa dugu sistematizazioa definizioz. Honek zera dakar, parte-hartzaileen arteko konfiantzan oinarritutako lan eremua sortzea ezinbestekoa dela, non iritzia komunean jarri, konparatu eta eztabaidatzea posiblea den.
- c. **Ordenatzea:** sistematizazioak organizazio lan bat dakar derrigorrez, esperientziaren ekintzak eta ezagutzaren orden logiko bati jarraituz. Esperientzia horren inguruan interpretazio kritikoa bat aurrera eramatea ahalbidetu dezan antolakuntza, hain zuzen.
- d. **Oroimen historikoa:** sistematizazioa aurrera eramateak esperientziaren historia berreskuratzea eta beronen oroimena mantentzen laguntzen du.
- e. **Analisisa eta interpretazioa:** hona hemen sistematizazio guztien elementu oinarria. Behin oroimen historikoa berreskuratu eta ordenatu den, beronen interpretazioa beharrezkoa suer-



tatzen da esperientzia objetibatu ahal izateko eta honela ikasketak atera ahal izateko.

- f. **Ikasketa eta ezaguera berriak:** esperientzien sistematizazioa aurrera eramateak dakarren onura nagusia ikasketa eta ezaguera berriak sortzea da. Lortutako ezaguera hori eskarmentu praktikotik ateratzen da, eta ondorioz ikasketa prozesu horren erabilgarritasuna handiagoa ere bada.
- g. **Eman eta zabaldu:** ezaguerak lortzeko prozesu gehienetan gertatzen den bezalaxe, sistematizaturiko esperientziaren esparru berean jarduten diren gainontzeko kideekin konpartitu ahal izatea erabilgarria da oso.

### ZERTARAKO?

Iruditzen zaigu Travel Klubaren esperientzia oso dela interesgarria (eta agian eredugarria ere) eta esperientzia hori sistematizatzeak ondoriozta dezakeela:

- a) Parte hartu duten kideek egindakoa bereganatzea eta taldekide guztiak "ahalmentzen", "boteretzen", laguntzea.
- b) Izandako praktika ongi jasotzea eta hobetzeko ezagutza sortzea.
- c) Proposamen eta praktika berriak sortzeko jarraibideak lortzea.

### NOLA EGITEN DA?

1. Pausoa: **Abiapuntua.** Esperientzia bizi, esperientzia sistematizatzeko interesa azaldu, gaira hurbildu eta erabakia hartu.
2. Pausoa: **Hasierako galderak.** Zertarako sistematizatu nahi dugu? Zer esperientzia sistematizatu nahi dugu? eta Esperientzia horren zer alderdi garrantzitsu sistematizatzeko interesatzen zaigu? Galderei erantzutea.
3. Pausoa: **Bizitako prozesua berreskuratzea.** Egindakoa aitortzeko unea da, eta esperientzia hori bizi izan dutenek hausnartzeko unea. Bizitutakoa berreraiki eta informazioa ordenatzea eta sailkatzea.
4. Pausoa: **Sakoneko hausnarketa.** Sistematizazioaren une garrantzitsua da hau. Pauso bat gehiago eman behar da; beste bira bat eman behar zaio esperientziari. Oraingoan, historia modu kritikoan aztertu eta interpretatu behar da. Helburua ez da errudunak edo irtenbideak bilatzea, baizik eta gertatu zena zergatik gertatu zen ulertzea eta sakoneko hausnarketa egitea. Sistematizazio-prozesuko erronkarik handiena da.
5. Pausoa: **Helmugak.** Egindako hausnarketetatik ondorioak, irakaspenak eta gomendioak ateratzea.
6. Pausoa: **Gure irakaspenak komunikatzen.** Abentura oro bezala, sistematizazioa joan-etorriko prozesua da. Abiapuntura itzultzen gara beti, baina beste modu batean, pertsonak aldatu egin direlako eta itzultzen garen lekua ere aldatu egin delako. Bide horretan, hainbat esperientzia bizi izan ditugu, eta irakaspen eta ezagutza berriak sortu dira. Eta, abenturazale orok bezala, hori guztia inguratzen gaituztenei eta ezagutzen ez ditugun pertsoneri komunikatzeko beharra sentitzen dugu.
7. Pausoa: **Ezagutza osatu eta lantzea.** Prozesuaren barne-logika ulertzen dugunean eta gertatutakoari buruzko irakaspen baliotsua ateratzen dugunean sistematizazio-prozesua amaitzen da. Eta, irakaspen horrek ezagutza sortu beharko luke, alor horretan pauso berriak ematen laguntzeko.



### EraLan3 eta ikerketa-ekintza hau pausua aldatuta

Lasarte-Oriako Udalean egindako esperientzia honen eta EraLan3ren arteko harremana berezia izan da. Ez da behintzat garapen-talde bereko beste administrazioetan egin den moduan egin.

Aurreko atal batean aipatu den modura, *Travel Klubaren* esperientziak EraLan3ren helburu zehatz berberak izan dituelako, Lasarte-Oriako Udalak EraLan3n parte-hartzea erabaki zuen, nahiz eta esperientzia bera EraLan3ren esku-hartzea gauzatu aurretik jadanik abiatuta egon.

Horren ondorioz, garapen-taldeak ikerketa-ekintza pentsatzeko eta prestatzeko (langai izango ziren aldagaiak zehazteko, interbentzioaren nolakotasuna definitzeko, xede-taldea edo interbentzioaren gunea izango zena zedarrizteko...) egindako (aurre)lan guztiek pausua aldatuta harrapatu dute proiektu hau, izan ere, interbentzioa bera egina zegoen jada eta egindakoa ikertzea izan da interesatzen zena (horregatik aldagaiak ez daude berdin formulatuta, ez dago hipotesirik etab.).

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### 3.1. Prozesua

#### 1. Taula Prozesua

Zer	Noiz
1. Pausoa: <b>Abiapuntua</b>	
2. Pausoa: <b>Hasierako galderak</b>	
3. Pausoa: <b>Bizitako prozesua berreskuratzea</b>	
4. Pausoa: <b>Sakoneko hausnarketa</b>	
5. Pausoa: <b>Helmugak</b>	
6. Pausoa: <b>Gure irakaspenak komunikatzen</b>	
7. Pausoa: <b>Ezagutza osatu eta lantzea</b>	

### 3.2. Ikerketa-interbentzioaren programazioa

- 1. saioa**
- Data: . Iraupena: 2 ordu.
  - Kideak: alkatea, lau zinegotzi eta hiru teknikariak.
  - Helburua: 1. pausua, **abiapuntua**.

- Gidoia:

- Travel Klubaren 1. urtebetetzea. Ospatzeaz gain,
  - Atzera begira jarri eta egindako bidaiaz hitz egiteko aprobeixatu nahi dugu...
  - Ariketa: *"Donostiako zure arloko zinegotziak eskatu dizu, zerbait entzun duela eta, kontatzeko ea zer egin duzuen Lasarte-Oriako udaletxe barruan Travel Kluba edo antzeko izena duen kontu horrekin azken urte honetan"*
- Ondorioak atera esandakoetatik:
  - Kontaktaren aniztasuna /desberdintasuna / osagarritasuna...
  - Esperientzia sistematizatzearen GARRANTZIA.
    - Egin duguna (ari garena) oso da garrantzizkoa...
    - "Hau ez da gestio-plan bat" >> esperientzia bat...>>
- Zer da esperientziaren sistematizazioa?



- Oscar Jararen bideoa ikusi.
- Fitxa: "Zer da zuretzako esperientziaren sistematizazioa?"
- Azalpen osagarriak: "Zer da EraLan 3? Zer da *esperientziaren sistematizazioa*? Zertarako da? eta Nola egiten da?"
- Sistematizatuko dugu Travel Klubaren esperientzia? Bai 7, Ez 0. Zergatik?
  - "Esperientzia berezia izanik, egin behar dugulako.
  - Pixka bat, jadanik, egiten ari gera.
  - Gerorako gauzak prestatzeko ere balioko digu.
  - Bidaia (ofiziala) egiten ari gara, baina bibentziala egitea ere ona litzake."

Saio hori egin ondoren, aurreikuspena esperientziaren sistematizaziorako saioak udazkenean egitea zen, baina ezin izan zen nahikoa patxadarik hartu, bereziki *Euskararen Bidegorriko* gainontzeko lan-ildoetan bete-betean aritu izanaren ondorioz.

Edozein kasutan, Travel Klubak bere ohiko bilera bat egin zuen abenduan (2. deialdia behar izan zuena taldea osatzeko). Bilera hura, aurrekoak ez bezala, gatzik gabekoa izan zen eta egin zirenak eta ez zirenak kontatzera mugatu zen nagusiki.

Horren inguruan hausnarketa egin zen euskara zerbitzuan eta erabaki zen, Travel Klubaren aurreko bilerek erakutsi zutena baieztatuz, oso zela garrantzitsua hurrengo bilerak metodologia parte-hartzaile batekin eta giroa bera dinamizatuko lukeen planteamendu batekin egitea.

Horrela egin zen Travel Klubaren hurrengo ohiko bilera 2013ko martxoan eta han hartu zen erabakia, energia eta konbentzimendu handiz, maiatzeko lau ostiraletan esperientziaren sistematizazioa egiteko.



## 2. saioa

- Data: . Iraupena: 2 ordu
- Kideak: alkatea, bost zinegotzi eta hiru teknikariak
- Helburua: 2. pausoa, **hasierako galderak**.

- Gidoia:

- Girotze ariketa.
- Esperientziaren sistematizazioa zer den berriro azaldu:
- Oscar Jararen bideoa berriz ikusi.
- Prozesua, urratsak eta hitzartutako lau saioak azaldu
- Esperientziaren sistematizazioaren objektua definitu:
  - *Travel klubak 2011ko ekainetik 2013ko apirilera izan duen esperientzia.*
- Esperientziaren sistematizazioaren helburua definitu (dinamika bat):
  - *Oinarriak baliagarri diren jakiteko. Ikasteko, hasierako helburua garbi ikusteko, errekupeatzeko.*





- Egindakoa liseritzeko. Zer egin den eta nora jo jakiteko. Aurrera begira zer egin beharko genukeen jakiteko. Hobetzeko, markatutako bidea egokia izan den aztertzeko.
- Indarguneak eta ahulguneak identifikatu. Bietatik ikasteko.
- Gauza berriak probatuz, hurrengorako gakoak topatzea.
- Ideia nagusiek hitzun bezala indartu ote gaituzten hausnartzeko.
- Esperientziaren sistematizazioaren ardatzak definitu (dinamika bat):
  - Eredua, lidergoa, zehar-lerroa, parte-hartzea eta Euskararen Bidegorria.
- Girotze ariketa.
- Hurrengo saiorako etxeko lana:
- \* Bi urte hauetako mugarrien fitxa (Travel Klubeko saioei dagozkien datekin erabilgaitako irudiekin): binaka egin beharreko etxeko lana, mugarri horiek ordenatzea denboraren ardatzean.

### 3. saioa

- Data: . Iraupena: 2 ordu
- Kideak: alkatea, zazpi zinegotzi eta hiru teknikariak
- Helburua: 3. pausua, **bitako prozesua berreskuratzea**.



#### - Gidoia:

- Girotze ariketa.
- Saioaren helburuan kokatu.
- Bitako prozesua berreskuratzea:
  - a) Etxeko lanaren ariketatik abiatuta, prozesu guztia panel handi batera ekartzeko dinamika:
    - 2011ko ekaina: "Hizkuntza politika berri bat abiatzeko orientabideak" bilera.
    - 2011ko urria: "Hizkuntza politika berri bat abiatzeko orientabideak (2)" bilera.
    - 2011ko abendua: "Mezua, komunikazioa, giroa... ebaluatzen" bilera.
    - 2012ko martxoa: "Euskararen Bidegorriaren diseinu fasea" bilera.
    - 2012ko maiatza: "Parte-hartze prozesuaren balantzea + lerro preskriptiboa" bilera.
    - 2012ko uztaila: "Euskararen Bidegorriaren aurkezpena + Esperientziaren sistematizazioa" bilera.
    - 2012ko iraila: "Bidegorria langileei aurkezteko bilera nagusia" bilera.
    - 2012ko azaroa: "Bidegorria-herritarrak (Euskararen VIII. Maratoia)" bilera.
    - 2013ko apirila: "Departamentuaren hizkuntza kudeaketa" bilera.
  - b) "Pertzepzioen erronda" dinamika, bilera bakoitzak kide bakoitzari sortarazi dizkion pertzepzioak, sentipenak eta oroitzapenak konpartitzeko.



- Hurrengo saiorako etxeko lana:
  - Fitxa estandar bat eman, banaka betetzeko. Bakoitzak aukera ditzala osatutako Travel Klubaren ibilbide horretan esanguratsuak izan zaizkion bi gertakari eta balora dezala ea ardatzen batekin zerikusirik izan duen bere kasuan, eta baiezkotan, nahi izanez gero, zerbait idazteko.

- 4. saioa**
- Data: . Iraupena: 2 ordu.
  - Kideak: alkatea, bost zinegotzi eta hiru teknikariak
  - Helburua: 4. pausua, **sakoneko hausnarketa**.



- Gidoia:
  - Girotze ariketa.
  - Barne bidaiaz hausnartu. Dinamika: kide bakoitzak banan-banan Travel klubaren bi urteko bidaia hau bibentzialki (ez kronologikoki) zer suposatzen duen kontatu.
  - Ardatzetan sakondu. Dinamika:
    - Ardatz bat hartu eta hitz batekin definitzeko eskatu (hitz-kateen dinamika): "zuretzat zer izan da ardatz hori bi urte hauetan?"
    - Ardatza horren inguruan gertakariaren bat ekarri duenak (etxeko lana) konpartitu.
    - Ardatz horri buruz kritikoki sakondu (buru-mapa bat egin) eta puntuazioa eman (ehunekotan):
      - Barneratze-mailari dagokionez.
      - Aplikatzeko-mailari dagokionez.
    - Ariketa bera gainontzeko lau ardatzekin.
  - Hurrengo saiorako etxeko lana:
    - Fitxa bat, banaka betetzeko: zertarako bat (2. saioan definitutako helburu bat) aukeratu eta hausnartu bi sonbreiru desberdin erabiliz (Edward De Bonoren "6 sombreros para pensar").

- 5. saioa**
- Data: . Iraupena: 2 ordu
  - Kideak: alkatea, sei zinegotzi eta hiru teknikariak
  - Helburua: 5. pausua, Irakaspenak ateratzea.

- Gidoia:
  - Girotze ariketa.
  - Ardatzen irakaspenak. Maleten dinamika:
  - Bi taldetan banatu. Talde bakoitzari maleta bana. Barruan:
    - Travel klubaren gutuna.



- Bost ardatzen fitxak (ardatz bakoitzarekin aurreko saioan egindako buru-mapa eta ardatzaren inguruan ateratako ondorioak eta irakaspenak jasotzen dituen).
- Fitxa bibentziala (aurreko saioan kide bakoitzari bi urteko bidaia honek bibentzialki zer suposatu dion jasotzen duena).
- "Bidaia berrirako zer sartuko dugu" fitxa.
- Maleten trukea egin bi taldeen artean eta beste taldeak bidaia berrirako zer sartuko duenari buruz jasotakoak irakurri.
- Zertarakoak (helburuak) baloratu: pentsatzeko sei sonbreiruen dinamika.
- Amaierako girotze ariketa.

### 3.3. Neurketak

Azken saio horretan, esperientziaren sistematizazioari jarritako helburuak (ikus 2. atala) zenbateraino bete diren hausnartu zen eta puntu hauetan laburbil daiteke bertan konpartitutakoa:

- Trabel kluba positiboa izan da teorian maneiatzen genituen kontzeptuak praktikara nola eramán ikasteko. Gobernu taldeko kideen oinarri politikoan nabarmen aldarrikatzen zen parte-hartze kontzeptuaren gauzatze argia izan da.
- Hausnarketa gunea izan da, ikasketa prozesua eta helburuak gauzatzeko lanabesak jasotzeko tokia. Lan egiteko modua aldatzeko klabeak jaso dira. Modu arinago eta motibatzaileagoan ere lan egin daitekeela frogatu da. Dinamika erakargarria aproposagoak dira ideiak eta kontzeptuak barneratzeko.
- Gobernu kideen arteko harremana sendotzeko eta elkar hobeto ezagutzeko ere balio izan digu gune honek.
- Euskararen erabileraren inguruan egindako hausnarketak eta bide berria eraikitzeko lanak aukera eman digu gobernu taldeko kideei departamentu guztietara, langile guztiengana, heltzeko, haiekin harreman hurbila izateko eta bestela zaila izango litzatekeen moduan hurbildu ahal izateko. Udaleko departamentuen egitura eta bertako langileen hizkuntza-ezaugarriak eta langile modura ere ezagutzeko bide eman zuen.
- Lidergoa beste modu batean ikusi dugu. Ezinbestekoa da konplizitateak bilatzea, lidergo konpartitua bultzatzea administratibotik, arduradun politikoak bultzatzaileak direlarik. Ezagutza interdepartamentala bultzatu behar da eta langile guztiei bere tokia egin, euskaraz moldatzen ez direnei ere bere ekarpenaren garrantzia aitortuz. Ekarpinak egiteko aukera eman langile guztiei.
- Proiektua izatea garrantzizkoa da, baina hori bezain garrantzizkoa hausnartzea.
- Arduradun politikoaren hizkuntzazko jokaerak duen garrantziaz jabetzeko balio izan du. Horretarako, besteak beste, hizkuntzazko jokabide elastikoak (gaztelaniara tarteka pasa arren, elkarriketa nagusiki euskaraz izatera daraman jokabide malgua) eta jokabide plastikoak (behin gaztelaniara pasa ondoren euskarara itzultzeko malgutasunik ez duena) azaldu dira. Bi kontzeptu horiek sentitu eta barneratu egin dira.

## 4. Emaizak

Euskara zerbitzuko kideek egindako hausnarketaren arabera, EraLan3ko galdera gakoa eta helburu zehatzak eta Travel Klubaren esperientziaren sistematizazioan landutako aldagaiak modu honetara daude elkarlotuta:

Galdera gakoak dio: *"zeintzuk dira lidergoaren bitartez euskara-planetan kudeaketaren paradigmatik (objektu-subjektu) elkarrekintzaren paradigmarik (subjektu-subjektu) jauzi egiteko aldagaiak?"*.



## 1. PISZINARA JAUZI EGIN

Lasarte-Oriako Udalean izan duten esperientzia honetan, jauzi hori egiteko *lehendabiziko gakoa* euskara zerbitzuari lotutako EraLan3ko helburu zehatza izan da. Alegia, *euskara teknikarien rola birdefinitzea*.

Zehatzago esanda, euskara zerbitzuko teknikariek hausnarketa egin zuten ea haien jardunak ordura bitarteko modukoa izan behar ote zuen edota aldatu egin behar ote zuten. Aldaketa hori, behintzat bi aspektutan planteatu zen: alde batetik, inizatiba hartuz (arduradun politikoak esan/egin zezakeenari itxaron gabe, igerilekura salto egitea), eta bestetik, hizkuntza-politika desberdin bat egiteko proposamena eginez.

Euskara zerbitzuko kideak aldaketa horrekin hasita ziren aurreko agintaldiaren amaieran eta gorputza hartu zuen agintaldi berriaren hasieran. Une bakoitza baliatu izanak izan du bere garrantzia, bereziki teknikariek agintaldiaren hasieran egindakoaren ausardiak (arduradun politikoek hala aitortu dute), baina baita ere proposamen horrek arduradun politikoengandik izan duen harrerak (ura bazegoen igerilekuan). Izan ere, EraLanek berak aletu dituen "arduradun politikoen portaera eraldatzailea" eta "hizkuntza kontzientzia" aldagaiak, aipagai diren arduradun politikoek bazituzten osagaiak, erabakigarriak izan dira euskara teknikariek izandako rol aldaketak konfiantza-sare bat ehundu eta sinergia indartsu bat sortarazteko.

## 2. EUSKARAKO AURREKONTUAK MURRIZTU...

Jauzi hori egiten jarraitzeko *bigarren gakoa*, agintariei lotutako EraLan3ko helburu zehatza izan da. Alegia, *Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean*.

Helburu horrek bat egin du euskara teknikariek egindako proposamenarekin. Alegia, arduradun politikoei adierazi zitzaizen hizkuntza politika eraldatu nahi baldin bazuten, hobe zela euskarako aurrekontuak murriztea, baina beraien eguneroko hizkuntza-jarduna eredugarria izatea. Aurrerago esan den bezala, haien osasun linguistikoa baita hizkuntza politika berriaren oinarria.

Eredugarritasun (eta lidergo) hori jardun pertsonalean izatea landu zen lehendabizi, eta maila instituzionalean *Euskararen Bidegorria* (udal-zereginetan lehenetsitako hizkuntza euskara izatea eta beharrezkoa den egoeratan gaztelania erabiltzea) gorpuztuz, ondoren.

## 3. ... ETA GUZTIOK BALDIN BAGARA EUSKARA?

*Hirugarren gakoa*, lidergo-kateei lotutako EraLan3ko helburu zehatza izan da. Alegia, *Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea*.

Helburu horrek gorputza hartu du *Euskararen Bidegorria* garatzeko beste bi ardatzei (zeharlerroa eta parte-hartzea) bide eman zaielako. Bide hori egin da bidegorria diseinatzeko garaian (informazio-bilera ugari eginez eta departamentu bakoitzean bost bilerako diseinu-fasea eginez) eta bide hori egiten ari da bidegorria egiterakoan eta ebaluatzerakoan ere.

Horiek horrela, hizkuntza-politika berriaren ardatz nagusiak izan direnak (eta 2. atalean azaldu dugun modura Eralar3-ko hainbat aldagairekin bat egiten dutenak) arduradun politikoek zenbateraino barneratu eta zenbateraino aplikatu dituzten baloratu dute, kuantitatiboki eta kualitatiboki, protagonistek beraiek. Hemen emaitzak (batez bestekoak dira):



## 2. Taula Emaita kuantitatiboa

	Eredu izatea	Lidergoa	Parte-hartzea	Zehar-lerroa	Euskararen Bidegorria
<b>Barneratze-maila (%)</b>	84	58	76	76	90
<b>Aplikatze- maila (%)</b>	67	54	61	63	71

## 3. Taula Emaita kualitatiboa

Ardatza	Emaita (kualitatiboa)
<b>Eredu izatea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eredu izateko ezinbestekoa da mezua barneratua izatea eta maila teorikotik praktikora jaitea.</li> <li>- Lehenengo barneratu eta gero proiektatu egin behar da.</li> <li>- Lidergoarekin estuki lotua dago.</li> </ul>
<b>Lidergoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motibazioa, inplikazioa eta prestakuntza eskatzen du.</li> <li>- Ez du goitik beherakoa izan behar, partekatze bidezkoa baizik.</li> <li>- Lidergoa izateko mezu bat izan behar da eta mezu hori partekatu.</li> </ul>
<b>Parte-hartzea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enpatiaren bidez lortzen da jendeak parte har dezan.</li> <li>- Mantsoa da eta epe laburrean kostua dakar, baina etekina askoz era handiagoa da bide honetatik.</li> <li>- Lidergoa eta ereduak lotu diren bezala, parte-hartzea eta zehar-lerroa era lotu egin behar dira.</li> </ul>
<b>Zehar-lerroa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zera da, gorputz osoak batera hartzen duela arnasa sentitzea, organismo bakarra garela.</li> <li>- Konpartitzeak gaiaren beste ikuspegi bat ematen dizu, ez zara hain pasiboa.</li> <li>- Zehar-lerroaren bitartez tratatzen diren gaiak inplizituki daukate motibazioa.</li> </ul>
<b>Euskararen Bidegorria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gogoeta eta planteamendu teoriko guztien adibide praktikoa da.</li> </ul>

### Bestelako behaketak

Travel Klubeko kideak egiten ari diren bidaiaren eta langai dituzten ardatzen beste adierazle batzuk ondoren zehazten direnak izan daitezke. Adibide modura hartu behar dira eta ez dute ebaluazio osatu baten ordeko izan nahi. Ez zeuden alde aurretik horrela izan zitezten pentsatuak, baina ikuspegi diakroniko bat ematen lagun dezakete. Horiek eta ez beste batzuk aukeratu izanaren arrazoi nagusia izan da, lan hau egiteko momenturako, era sistematiko batean kuantifikatzeko moduan edukitzea.

#### a) Euskararen Bidegorriaren adierazle bat:

## 4. Taula \* Alkatetzako dekretuen hizkuntza

Urtea	Dekretuak guztira	Euskaraz		Bietara		Gaztelaniaz	
		Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%
2010	1.178	63	<b>3,7</b>	361	28,6	1.146	66,7
2011	2.471	174	<b>7,0</b>	767	31,0	1.523	61,6
2012	2.464	337	<b>13,7</b>	921	37,4	1.198	48,6
2013	1.057	242	<b>22,9</b>	459	43,4	355	33,6

**b) Eredu/lider jokatzearen adierazle bat:****5. Taula**

\* Udaltzarretako interbentzioetako hizkuntza

Travel Klubeko zinegotziak	Euskara hutsezko interbentzioen ehunekoak (%)			
	2010	2011	2012	2013
1		55,0	46,4	60,6
2		78,3	82,5	78,5
3		100,0	84,2	88,5
4		69,2	76,9	78,9
5		88,9	85,7	50,0
6		75,0	55,6	62,5
7		0,0	0,0	0,0
8			100,0	
Udaleko zinegotzi guztien batez bestekoa <sup>2</sup>	14,3	31,2	41,2	47,7

**c) Zehar-lerroan aritzearen eta parte-hartzearen bi adierazle:**

\* Bilerak:

2011ko urritik 2013ko ekainera bitartean, 108 bilera egin dira Udalaren bederatzi departamentuetan langile, zerbitzuburu eta batzordeburuen artean, komunikazio, diseinu eta gauzatze fase-etan zehar. Hauek izan dira landu diren gaiak:

- *Euskararen Bidegorria* egitasmoa aurkeztu.
- *Euskararen Bidegorrian* langile bakoitzak bere buruari jarri nahi zizkion helburuak zehaztu.
- *Euskararen Bidegorriko* helburuen inplementazioaren jarraipena egin.
- On line baliabideak erabiltzen trebatu.
- Ordenagailua euskaraz jartzea eskaintza egin.
- Jendaurreko langileentzako sentsibilizazio-saioak egin.

**6. Taula**\* Langileen helburuak *Euskararen Bidegorrian*:

Langileak guztira	Langile helburudunak	Helburuak
150	93	372

**5. Ondorioak**

Metodologiaren atalean azaldu den modura, esperientziaren sistematizazioak zera esan nahi du (Oscar Jararen hitzetan):

<sup>2</sup> Udaltzarrean zinegotzi elebidunak eta elebakarrak daude eta aldibereko itzulpena dago.



*“Esperientzia bat edo batzuen interpretazio kritikoa dugu sistematizazioa, zeinek berauen ordenamendu eta berreraikitzearen bitartez, bizitutako prozesua aurkitu edo azaltzen duen, baita prozesuan eragin duten faktoreak, zein nola eta zergatik erlazionatu diren horrela elkarren artean.” (Oscar Jara).*

Txosten honetan azaldutakoaren bidez, koordinatzaileen ustez, hori egin da. Definizioaren lehendabiziko zatia nahikoa modu osatuan bete da (*“Esperientzia bat edo batzuen interpretazio kritikoa dugu sistematizazioa, zeinek berauen ordenamendu eta berreraikitzearen bitartez, bizitutako prozesua aurkitu edo azaltzen duen...”*).

Aitzitik, bigarrena (*“...baita prozesuan eragin duten faktoreak, zein nola eta zergatik erlazionatu diren horrela elkarren artean.”*) ez da bete-betekoa izan, edo ez da borobildu behintzat. Edozein kasutan, emaitzen atalean azaldu den modura, ustez, galdera gakoari erantzun zaio eta zein faktorek eta zein ordenetan eragin duten zirriboratu da.

Laburbilduz, alde positiboak eta hobetzekoak, honela laburbildu ditugu:

### **Alde positiboak**

- Euskararen erabilera normalizatzeko klabeen jabetze prozesua borobiltzeko balio izan du *Travel Klubaren* sistematizazioak: parte-hartzea, lidergoa, eredugarritasuna, zehar-lerroa eta bidegorria. Baita egindako lana kokatzeko eta gauza bakoitzari izena jartzeko ere (esperientziaren sistematizazioaren 1-2-3-4 pausuak).
- Euskarako teknikarien rol aldaketa ezinbestekoa izan da kudeaketa eredutik elkarrekintzarako jauzia egiteko. Eta esperientziaren sistematizazioak iraun duen bitartean indartu egin da *Travel klubean* zehar osatzen joan den boteretzeko prozesua.
- *Travel klubaren* esperientziaren sistematizazioaren bilerak astero egin dira, eta maiztasun horrek intentsuagoak egin ditu harremanak eta konfiantza giroa, eta zutabe sendoagoak ezarri ditu etorkizunerako.
- Emaitza oso onak izan ditu dinamizazioa modu berezian lantzeko egindako ahaleginak, parte hartzea bultzatzeari eta harremanak sendotzeari dagokionez. Arreta handia jarri zaio teknikoak ez diren gaien kudeaketari *Travel klubaren* hasieratik horrek emaitzetan izan duen eragina ikusi delako; emozioak nola sustatu edo saioak erakargarri nola egin, besteak beste.
- *Travel Klubarekin* egiten hasi zen esperientziak EraLan3ren helburu zehatzekin bat egiten zuela jabetzea eta hori Garapen taldearen babesean gauzatu ahal izana lagungarria izan da.

### **Hobetzekoak**

- Hasierako helburua lidergoaren pisu gehiena arduradun politikoek eramatea bazen ere, ez da lortu lidergo konpartituaren katea nahi bezala osatzea. Bukaeran udal gobernuko arduradun politikoak lidergo katean sartzea lortu bada ere, prozesuan zehar euskarako zerbitzuko teknikariak izan dira motorra.
- Aldaketaren eragile izan diren faktoreak zeintzuk izan diren edota nola eragiten dioten elkarri azaltzeko konstruktua edo azalpen teorikoa ematea zaila egiten da (esperientziaren sistematizazioaren 5-6-7 pausuak).
- Sentitu eta bizitzekoak diren eta ikusi eta ukitu ezin diren faktore asko izan dira tartean, eta ez da asmatu horiek txosten honetara modu egokian ekartzen. Sentsazioa da bertan egon ezean ezin dela hainbat gauza transmititu.
- EraLan3ko garapen taldeko gainontzeko esperientzieko pausua aldatuta aritzeak, ekipoa elkarrekin aritzeak eman dituen aukera guztiak ondo ez baliatzea ondorioztatu du. ■



### **Ikerketa-interbentzioaren izena:**

Portugaleteko Udalean hizkuntza irizpideen ezartzea eta errotzea

### **ERAKUNDEA: PORTUGALETEKO UDALA**

**Koordinatzailea:** Lurdes Etxezarreta Artabe (Ahize-AEK)

## **1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen**

### **1.1. Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak**

Portugaleteko Udalak 2010etik Ahize-AEK izan du aholkulari eta bidelagun barne erabilera planaren diseinuan eta garapenean ere. Era berean, Ahize-AEK-k EraLan 2n parte hartu zuen eta EraLan 3ko partaide ere izan nahi zuen. Egitasmoaren helburuak ezagutu zituenean, Portugaleteko Udalarik interbentzio hau elkarlanean garatzeko proposamena egin zion eta akordioa adostu zuten.

Portugaleteko Udalean 2010ean jarri zuten abian udaleko erabilera plana eta 2011ko azaroko Udalbatzak aho batez onartu zuen hizkuntz irizpideen dokumentua. Dokumentu horren banaketa egin zen arren (langile guztiei banatu zitzaizkien 2011ko abenduko nominarekin batera eta udalaren web gunean herritar ororentzat ikusgai dago), horien betetzea, ezarpena eta errotzea ez da lortu; baina erabileran eta betetzean aurrekusi besteko eragina ez duela iritzita, bestelako ekintzaren bat egitea adostu zen. Horren haritik, EraLan 3ko irizpide berritzailea eta ausarta ezagututa lan taldean parte-hartzea erabaki zuen.

### **1.2. Interbentziorako gunea**

Xede taldea aukeratzeko orduan, erakundearen organigraman ardura edo lanpostu estrategikoak dituzten pertsonak hautatu dira. Alde batetik, ordezkari politikoak hautatu dira eta bestetik sail edo arlo desberdinetako arduradunak. Guztira 8 lagunek parte hartu dute interbentzioan. Ordezkari politikoaren artean PSE, EAJ eta Bilduko zinegotzi bana, eta 5 arduradun tekniko: langileria saileko aholkulari juridikoa, diruzaina, udaltzaingoko aholkulari juridikoa, kultura sustatzailea eta euskara teknikari-itzultzailea.

## **2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak**

### **2.1. Helburua**

Zenbait pertsona erreferentzial aktibatuz (lider exekutiboak eta lider informalak), eta lidergo kateak artikulatuz (taldeen elkarreragina) hizkuntza irizpideen ezarpena eta errotzea ematea, ohitura batzuk sortzea erabilera formalari dagokionez.

### **2.2. Helburu zehatzak**

**Portaera eredugarriak sustatzea**, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean:





- liderren (arduradunen) ezaugarriak identifikatu
- udaleko pertsona erreferente eta hizkuntza liderren ezaugarriak zeintzuk diren adostu
- lider eraldatzailearen ezaugarri orokorrak ezagutu eta norbere egin

**Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea:** arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak

- euskarekiko harremanaz hausnartu
- hizkuntzarekiko jarrerak landu; egoerak eta jarrerak analizatu
- eraldaketa sustatzeko eta portaera berriak sortzeko baliabideak ezagutu
- hizkuntza-lidergoa indartzeko tresnak izan

**Euskara teknikarien rola birdefinitzea:** aktibatzea, jabeakuntza, diskurtsoa

- liderren jarrera deserosotasun egoeratan aztertu
- aurre egiteko diskurtsoa landu
- hizkuntza-lider izateko baliabideak eskaini

### 2.3. Hipotesia

Hizkuntza irizpideak barneratuta, erabileran isla izango dute, aldagai hauetan eraginez gero: eredu onak ikustaraztea, lidergo instituzionala, zenbait pertsonen erreferentzia, (des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan, pertsonak eta taldeen elkarreraginak, erabilera ohiturak, erabileran eragiteko dinamikak, portaera eraldatzailea.

### 2.4. Landu diren aldagaiak

#### 1. Taula Aldagaiak

ALDAGIAK	DEFINIZIOAK
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko</b>	
Eredu onak ikusaraztea	Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktika onak ezagutzea.
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskarekiko erakusten duen aitzindaritza.
Zenbait pertsonen erreferentzia	Erakundearen bertan euskararen erabilerarekiko pertsona eredugarriak izatea.
<b>Lidergo kateak eratzeko</b>	
(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktika	Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa,...
Pertsonak eta taldeen elkarreraginak	Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkar eragiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.
Erabilera ohiturak	Organizazioek eta gizataldeek, beren bizitzan zehar, funtzionamendu-modu batzuk finkatzen dituzte, hizkuntzarekikoak tarteko. Behin ohitura horiek errotuz gero, erresistentzia handiak sortzen dira edozein aldaketaren aurrean.
<b>Euskara teknikarien rola birdefinitzeko</b>	
Erabileran eragiteko dinamikak	Euskararen erabilera sustatu nahi den erakundearen, horren alde sortzen den giroa eta jarreraren trinkotasuna.
Portaera eraldatzailea	lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea





## 2.5. Metodologia

Prozesu osoan zehar erabili den metodologia **parte-hartzailea** izan da, eta pertsona guztien ezaugarriak kontuan hartu dira -hizkuntza maila, lanpostua, kargua...-. Egindako ariketa eta lanetan **adostasuna** bilatu da, eta errespetuz jokatu. Era berean, talde lana bultzatu da. **Komunikazioa gardena** izan da hasieratik bukaeraraino; alkateari, arloetako arduradunei eta Euskara Aholku Batzordean ere interbentzioaren berri eman zaie. Horrela egitasmoak **babes** eta inplikazio handiagoa lortu du.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### 3.1. Prozesua

Ikerketa-interbentzioa 3 fase nagusitan gauzatu da:

#### 1. fasea: Antolaketa fasea

Interbentzioa prestatu da egitasmoaren koordinatzailea (Ahize-AEK-ko teknikaria) eta udaleko teknikariaren artean. Batetik, EraLan 3 egitasmoa arduradun politikoei azaldu zaie, eta udalak eta soziolinguistika klusterrak lankidetzara hitzarmena sinatu dute. Bestetik, hainbat komunikazio ekintza egin dira proiektuaren berri emateko, xede taldeari, arloetako arduradunei, Euskara Batzordeari eta herritarrei oro har.

Halaber, esku-hartzearen kronograma eragindako guztiekin adostu da hasieratik, bai banan banako elkarrizketa datak baita bost saioen egunak ere.

Era berean, koordinatzailearen prestakuntza landu da garapen taldean eta jardunaldietan, maila teorikoan eta praktikoan ere.

#### 2. fasea: Informazio bilketa eta elkarrizketak

Bestalde, aldagaiak oinarri hartuta galdetegiak prestatu, eta banakako ordu eta erdiko elkarrizketak burutu dira, galderen gidioarekin; Elkarrizketatuarekin konfiantza sortu eta erantzun zintzoak lortzeko, giro lasaian burutu dira hizketaldiak; gainera, erantzunak grabatu egin dira. Batutako informazioa interbentzioan erabili eta landu da, helburuetan eragiteko.

#### 3.fasea: Esku-hartzea

Interbentzioa 5 saiotan banatu da, eta saio bakoitzak izan duen helburu eta landu diren aldagaiak horrela banatu dira.

1. Saioa: Euskararekiko norberaren harreman historikoa. Hausnarketa
2. Saioa: Hizkuntza kudeaketari buruzko hitzaldia.
3. Saioa: Lidergoa. Lidergo eraldatzailearen oinarri teorikoa eta norberaren ezaugarriak.
4. Saioa: Prozesuan jasotako informazioaren laburpena, espektatiben betetze maila eta aurrera begirako konpromisoak.
  - Ebaluazio galdetegi bideratu eta hasierako elkarrizketen erantzunekin alderatu.
5. Saioa: Emaitza orokorrak eta ondorioak aurkeztu.



## 2. Taula

## Ikerketa-interbentzioaren programazioa

Zer egin eta nola	Bitartekoak
Egitasmoa adostu: - EraLan 3 egitasmo osoa ezagutarazi udaleko arduradun politikoei. Ahize-AEK eta Portugaleteko Udalaren arteko lankidetzeta adostu.	- "EraLan 3 proiektua. 2012 eta 2013rako egitasmo orokorra" txostena.
Xede taldea proposatu eta adostu: - Xede talderako hautagaien ezaugarriak adostu eta eragindakoei proposamena egin. Alkateari osaketa jakinarazi.	- Zerrenda - Bilera
Komunikazioa egin: - Xede taldeari esku-hartzea aurkeztu. - Soziolinguistika klusterra eta Portugaleteko Udalaren arteko hitzarmenaren berri eman komunikabideetan. - Esku-hartzearen berri eman Euskara Aholku Batzordean.	- Prentsaurrekoa - Aurkezpena xede taldeari - Euskara Aholku Batzordeari
Interbentzioa planifikatu: - Esku-hartzearen saioak planifikatu eta antolatu.	- Hainbat dokumentu: EraLan 2, EPESA metodologia, interbentziorako fitxa...
Kronograma proposamena egin eta adostu. Esku-hartzearen kronograma adostu. Elkarrizketak: Parte-hartzaileen iritzia ezagutu eta interbentzioan lantzeko informazioa jaso.	- Egutegia - Galdetegiak (gidoia) EraLan 2ko galdetegiako galderen hautaketa
<b>1. saioa</b> - Ni eta euskara, ibaiak. - Hausnarketa. Erabilera ohiturak eta esku-hartzearen espektatibak ezagutu.	- 1. saioaren programazioa - Aurkezpena (PPTa)
<b>2. saioa</b> - Hizkuntza kudeaketari buruzko hitzaldia. Lidergo kateak. - Informazio esanguratsua eman eta aurreiritziak aldarazi. - Jarrera aldaketa errazteko eta sustatzeko ereduak eta baliabideak eskaini. - Lortutako aldaketak indartu.	- Hitzaldia: Mikel Urdangarin Montero (Ahize-AEK-ko aholkularia)
<b>3. saioa</b> - Lidergo eraldatzailea. Portaera eredugarriak. - Hizkuntza liderren ezaugarriak taldean adostu eta ordenatu garrantziaren arabera. - Autolidergoaren galdetegiaren emaitzak bateratu. - Juanjo Arrospereren bideo eta azalpenak hartuta, lider eraldatzailearen ezaugarriak ezagutu eta gureru ekarri.	- 3. saioaren programazioa. - Aurkezpena (PPTa). - Autolidergoa galdetegiaren emaitzak.
<b>4. saioa</b> - Diskurtsoa eta erremintak. Rolaren birdefinizioa.	- 4. saioaren programazioa - Aaurkezpena (PPTa).
<b>5. saioa</b> - Emaitza eta ondorioen aurkezpena. Interbentzioaren osteko emaitza eta ondorioen berri eman xede taldeari.	- 5. saioaren programazioa - Aurkezpena (PPTa).

### 3.2. Elkarrizketak / galdetegiak

Parte-hartzaileen iritzia ezagutu eta interbentzioan lantzeko informazioa jasotzeko ordu eta erdiko elkarrizketak egin dira.

Galdetegia prestatzeko, kontuan izan dira interbentzioan landu nahi diren aldagaiak eta partaideek horien inguruko dituzten iritzia eta esperientzia jaso nahi izan dira. Diseinurako EraLan 2ko Bermeo, Berriz eta Fagor Ederlaneko galdetegiak itaun hautaketa egin zen.



Elkarrizketetan batutako informazio guztia konfidentzialki gorde da eta interbentzioan erabili den kasuetan ez da egilea aipatu.

### 3.3. Saioak

#### **1 saioa: Hausnarketa. Ni eta euskara, ibaiak. Erabilera ohiturak eta esku-hartzearen espektatibak**

1. saioaren aurreko egunetan, partaide guztiei mezu bat helarazi zitzaien e-postaz: saioaren eguna eta ordua gogorarazteko alde batetik, eta hausnarketa bideratzeko ariketa bat egiteko eskatuz bestetik.

Hemen mezuaren mamia:

*“Ariketa bat duzue txertatutako dokumentuan eta honakoa da zuen egitekoa: galdera batzuk zerrendatu ditut eta horiek irakurrita, horien gainean hausnartzeko eskatu nahi dizuet; bideo baten lotura ere txertatu dizuet, ikusi. Hamabost bat minutuz hausnartu ondoren, marrazki bat egin. Marrazkian ibai edo erreka bat marraztu behar duzue, eta beste guztia zuen gaitasunaren arabera. Irudian galderek sortu dizkizueten ideiak, gogoak, oroitzapenak, sentimenduak...azaltzen saiatu behar zarete, marrazki, koloreen bidez edo nahi duzuen bezala (ikus adibideak).*

*Mesedez, marrazkia egin eta saiora ekarri. Ez kezkatu marrazkien kalitatearengatik, inor ez da ni baino txarragoa izango marrazten, zin dagizuet. Nire marrazkia ere ikusteko aukera izango duzue, lasai!”*

Saioan, lehenengo, esku-hartzearen helburuak, partaideak eta kronograma erreparatu dira.

Ondoren, ibaien ariketa girotzeko “Bidaia intimoak” bideoaren trailerra ikusi eta komentatu da.

Banan bana, kide bakoitzak bere ibaiak aurkeztu du eta euskararekin izan duen ibilbidea azaldu du. Gero, hironaka ibaien antzekotasunak eta desberdintasunak komentatu dira eta ondorioak bateratu. Ataza honekin, norbere beldurrak eta konplexuak konpartitzeko, eta taldekideak hobeto eza-gutzeko aukera ere izan dute.

Bestalde, interbentzioaz dituzten espektatibak ezagutu eta neurtzeko, elkarrizketan jasotako espektatiba zerrenda aurkeztu da eta bateratu ondoren, lehentasunak adostu dira. Partaideek, egitasmo honek euskararen erabileran eta normalizazioan eragin zezakeenarekin itxaropen handiegia eta neurrigabekoa zutelakoan, horiek ezagutu eta neurrira ekartzea lortu nahi zen.

#### **2.saioa: Hizkuntza kudeaketari buruzko hitzaldia. Lidergo kateak**

Mikel Urdangarinek, Ahize-AEK-ko teknikariak, hizkuntzen kudeaketari buruzko hitzaldia eman du. Hitzaldiaren edukiak, Portugaleteko Udaleko xede taldeari egokitu zaizkio, eta horrela laburbil daitezke saioaren helburua nagusiak:

- Informazio esanguratsua eman eta aurreiritziak aldarazi: Aldaketa abiatzeko baldintzak nola sortzen diren azaldu du Mikelek. Informazio esanguratsua eman die parte hartzaileei, portaterra aldatzen lagunduko duten faktoreak lantzeko. Hau da, aldatzeko motibazioa landu du eta beharra ikusarazi du.
- Jarrera aldaketa errazteko eta sustatzeko ereduak eta baliabideak eskaini: Aldaketa sustatzen den esplikatu du, eta horretarako ereduak eta baliabideak eskaini zaizkie. Aldaketa egingarria dela eta trabak gainditu daitezkeela ikusarazi zaie. Ingurukoengan eragin eta aldaketa oztopatu dezaketen ekintzetan eragiteko gaitasuna landu da.
- Lortutako aldaketak nola indartu: gonbidatuak, lortutako aldaketak nola indartuko diren azaldu du, eta eragindakoen erantzuna aldaketaren aurrean zein izan daitekeen. Bestetik, norberaren



erantzuna zein izan behar duen eta aldaketan sartzen ez dena kezkan jarraituko duela ikusarazi, eta ondorioz, ekintza dela bidea, hau da, aldatzen saiatzea dela gakoa argudiatu du. Ohitura berriak sortzea, alegia.

### **3.saioa: Lidergo eraldatzailea. Portaera eredugarriak**

Hirugarren saioaren helburua hizkuntza-liderraren ezaugarriak adostea eta lidergo eraldatzailearenak ezagutzea izan da.

Horretarako elkarrizketetan pertsona esanguratsuez jasotako iritzi guztiak zerrendatu dira eta, bestetik autolidergo inkestaren emaitzak aurkeztu eta aztertu dira. Ondoren, partaideen ustez udalean hizkuntza-lider edo pertsona erreferente direnen ezaugarrien alde indartsuak, ahulak eta hobetu beharrekoak aipatu dituzte, baita horretarako beharko lituzketen tresna, baliabide eta laguntza zeintzuk diren identifikatu ere.

Era berean, Juanjo Arrospidek EraLan 2n emandako hitzaldiaren bideoak eta azalpenak oinarri hartuta, lider eraldatzailearen ezaugarriak azaldu ditu dinamizatzaileak.

Azkenik, udaleko liderren eta lider eraldatzaileen jokaerak eta izaerak alderatu dira eta gurera ekarri.

### **4.saioa: Diskurtsoa eta erremintak. Rolaren birdefinizioa**

Jabekuntza eta diskurtsoa lantzeko tresnak eskaini nahi izan dira laugarren saio honetan. Aurreko hiru saioetan hainbat baliabide aurkeztu zaizkie partaideei eta horiek birgogoratu eta laburbildu dira.

Lehenengo, ibai batzuen irudiak erakutsi dira eta ondorio nagusien inguruan hitz egin dute. Parte-hartzaileen artean haiek uste baino berdintasun gehiago dituztela ondorioztatzeko baliagarria izan zaie.

Bigarrenik, autolidergoaren inkestaren ondorio bateratuak komentatu dira, hau da, nolakoa da eta izan behar du hizkuntza-liderrak.

Hirugarrenik, lidergo eraldatzailearen ezaugarriak laburbildu dira.

Azkenik, eusLiderrak eskuliburuaren atal garrantzitsuenak aurkeztu eta landu dira taldean; bate-tik, udalaren testuingurua zein den ezagutu da. Bestetik, egoera deserrosoen aurrean liderren jarrera zein den azaldu da.

Saio honetan, baliabide batzuk eskaini zaizkie; besteak beste, gidari izateko jokabide egokia zein den, asertiboa izateko hartu beharreko jarrera nolakoa den, eta egin behar ez diren jokaerak zeintzuk diren.

Lehen saioan aipatu espektatibak helburu bihurtzeko konpromisoen dekalogoia osatu da. Galdera honi erantzunez hartu dituzte konpromisoak partaideek: *Zuk zer egingo duzu zure postutik helburu horiek lortzeko?*

Azken saio hau, eta esku-hartzea oro har, modu positiboan amaitzeko Izka-mizka bideoa ikusi, "eta zuk nola bizi duzu euskara?" galdera erantzunez bakoitzak esaldi bana idatzi du, modu positiboan erantzuteko baldintza jarrita.

### **5.saioa: Emaitza eta ondorioen aurkezpena**

Txosten honen aurreko bertsioaren aurkezpena egin da; Portugaleteko Udaleko esku-hartzearen ondorioen eta emaitzen berri eman da. Txostena eskura eman zaie eta power pointaren laguntzaz laburbildu da.



### 3.4. Neurketak

Saio bakoitzaren amaieran balorazio inkesta pasa zaie talde kideei, eta parte-hartzeaz, metodologiaz, sentimenduez, ikasitakoaz eta hobetzeko proposamenez galdetu zaie eta orokorrean item guztiak, ondo edo oso ondo baloratu dituzte.

Esku-hartzearen eragina neurtzeko eta baloratzeko elkarrizketetan erabilitako galderen hautaketa bat bidali zaie parte-hartzaileei, erantzun dezaten. Eraitza eta ondorioetan batu dira erantzunak.

## 4. Eraitzak

Administrazioetako Euskara planak berritzeko hizkuntza lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egitea da interbentzioaren helburu nagusia. Honakoak, berriz, ikerketa honetako helburu zehatzak:

### **Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean**

#### **Eredu onak ikusaraztea**

Portugaletarren antzeko ezaugarriak dituzten herrien erreferentziak izatea erakundearentzat lagungarria dela ondorioztatu dute. Dena den, erreferentzia horiek antzeko ezaugarri soziolinguistikoak dituzten herrietatik hartzea iruditzen zaie egokiena eta ez, Bermeo, Azpeitia edo Zeanuri bezalako herri euskaldunetatik. Guztiek aipatu dute Santurtzi erreferentziazko herri bezala, nahiz eta ekintza zehatzik ez duten ezagutzen.

Eredu onak jasotzea egokia dela bateratu dute; batetik, besteen akatsak ez errepikatzeko eta ikasteko aukera eman dezaketelako, eraitza onak eman dituzten ekintzak hautatzeko aukera ematen dutelako, alegia. Bestetik, eredu onak ikusarazteak lagun dezake euskararen kontrako jarrera duten langileen iritzia biguntzen.

#### **Lidergo instituzionala**

Lidergoa politikariek dute, baina ez hizkuntza-lidergorik, Portugaleteko arduradun politikoak ez dira erreferenteak hizkuntzaren aldetik. Eraitza nagusien artean, ikus daiteke, arduradun politikoek kanpora begira eta barrura begira ere, gutxi erabiltzen dutela euskara. Ezagutza falta eta jarrera pasiboa aipatu dira. Era berean, botere rola eta eragin-esparrua ez dute erabiltzen hizkuntzaren erabilera eta irizpideen betetzean agindu irmorik emateko, pertsonen borondatearen baitan dago hizkuntzaren erabilera formala.

Lidergo instituzionala hartzeko udalak ausardiaz jokatu behar du, lehenengo eta behin erantzukizun soziala duelako eta eredu izan behar duelako herritarren artean.

Bestalde, argi dute hizkuntza kapitala dela udalarentzat, baina hizkuntza politikak izan behar duen lekua eta pisua zein den erabaki behar du. Hau guztia, iritzi eta ikuspegi desberdinak errespetatuz eta elebitasunaren onurak ezagutaraziz. Hau lortzeko gakoak komunikazioa eta gardentasuna dira.

#### **Zenbait pertsonen erreferentzia**

Pertsona erreferentea urteetan itzultzailea izan da, euskara pertsona bakar baten ardurapean egon baita urteetan. Dena den, landuz gero eta baliabideak eskainiz gero, erreferente izan daitezkeela uste dute parte hartzaile gehienek, nahiz eta une honetan ez duten euren burua erreferentetzat hartzen.



Identifikatuta dituzte zeintzuk diren pertsona hauen ezaugarriak: Langile fina da eta euskararekiko abegikorra eta konprometitua, euskara maite du. Asertiboa, jendearekin harremanak izateko erraztasuna du eta atsegina da. Talde lanean ondo moldatzen da. Baliabideak ditu euskara irakasteko, laguntza emateko eta zabaltzeko. Ilusioa du eta ilusioa sortzen du, motibatzailea da. Ausarta da eta jakin-mina du. Pazientzia eta enpatia du.

## **Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak**

### **(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktika**

Parte-hartzaileen sentimenduez galdetuta hizkuntza praktikan, guztiek ondorioztatu dute erraztasun falta handia dagoela. Hizkuntza gaitasuna egiaztatutako mailarekin, hizkuntz-eskakizunaren tituluarekin, lotzen dute. *"Hizkuntz eskakizuna egiaztatuta duenak badaki euskara, egiaztatuta ez duenak, ez daki."* Oro har, deserosotasun handia sentitzen dute hizkuntza praktikan, batez ere zuzentasunari garrantzia handia ematen diotelako.

Hizkuntza hautua solaskidearen baitan uzten dute, errespetua, edukazio txarra... argudiatuz, guztiek solaskidearen hizkuntza-hautaketaren arabera erabiltzen dute euskara. Era berean, kasu askotan, ez dute ezagutzen lankidearen hizkuntza maila, soilik hurbilenekoena.

### **Pertsonak eta taldeen elkarreraginak**

Pertsonen arteko elkarreragina eman eta euskaldunen sarea lotzeko, lankide euskaldunak identifikatu behar dira. Gainera, hori ezagutarazteko eta taldean eragiteko garrantzitsua da lehen hitza eta bigarrena ere euskaraz egitea.

Taldeen elkarreraginerako norbanakoen borondatea eta komunikazioa gakoak dira.

### **Erabilera ohiturak**

Euskara ez erabiltzearen azalpenak hauexek izan dira: inguruak hizkuntza ohituretan eragiten du, eta inguruan lankide erdaldun asko dago. Elebakarraren aldeko gehiegizko errespetua dagoela adierazi dute. Era berean, euskara dakitenen artean ere, aspaldi harremana gaztelaniaz sortu denez, hori aldatzea zaila dela diote. Beraz, errazagoa dela erlazio berrietan sortzea euskarazko komunikazioa.

Dena den, ama hizkuntza euskara dutenek erabiltzeko ohitura handiagoa dutela esan dute, baina Portugaleteko Udaleko langileen zati handi batek euskara ez du lehen hizkuntzatzat.

Parte-hartzaile guztiek argi dute hizkuntza maila hobetzeko erabiltzea beharrezkoa dela, eta horretarako konpromisoak hartu dituzte.

## **Euskara teknikarien rola birdefinitzea: aktibatzea, jabetzeta, diskurtsoa**

### **Erabileran eragiteko dinamikak**

Besteen erabileran eragiteko zer-nola egin ez jakitea da arazo nagusia, baliabide falta argudiatu dute. Saiotetan hainbat tresna eskaini zaizkie diskurtsoa eta jarrera aberasteko. Hala, jarrera egozia izateko oso garrantzitsua da informazioa izatea, aurreiritziak gutxitzeko. Halaber, proaktiboa izatea nahitaezkoa da, baina erakundeak jokabide hau babestu eta onartu behar du. Norbanakoen ardurapean utziz gero, zailagoa da erabileran eragitea.

Bestalde, rola birdefinitzeko, aktibatzeko, jabetzeko eta diskurtsoa lantzeko eskaini diren baliabideak laburbilduta: erabileran eragin nahi duen pertsonak helburua argi izan behar du, eta beste-ari proposamena egin behar dio, begirunez eta enpatiaz. Asertiboa izan behar du eta prozesuan gidaritzat hartu, lagundu. Bestearen ahalegina baloratu eta esker ona adierazi.

Hau guztia aurrera eramateko, ausardiaz jokatu behar du, erosotasun egoeratik irten.



### Portaera eraldatzailea

Hizkuntza lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egiteko, portaera eraldatzailea, hau da, lider eraldatzailearen ezaugarriak ezagutu eta ikastea garrantzizkoa da. Lider mota honek hobetzea posible dela pentsatzen du eta zerbait ez dakienean laguntza eskatzen du, gainera gauza berriengatik kuriositatea agertzen du, berritzailea da; lankideekin harremana du eta talde lanean aritzen badaki. Lanarekiko erantzukizun osoa agertzen du.

## 5. Parte-hartzaileen iritzia, ondorioak eta konpromisoak

Esku-hartzean parte hartu duten kideek hartutako konpromisoak eta horietatik ateratako ondorioak azalduta daude hurrengo lerrootan:

*“Nire taldeko euskaldunekin **euskaraz hitz egitea** izango da nire helburua. Sei zinegotzi gaude bartan eta erdaraz baino ez dugu hitz egiten normalean, horietariko bi-hiruk euskaraz ez dakite eta. Egoera hau aldatzen saiatuko naiz ahal den guztietan. Honela euskararen erabilera indartuko dut taldearen barnean eta lehenengo pausu hau emanda, **kanpokoei begira** ere, guztiz aldatuko da ere gure hizkuntza erabilera”.*

Eredugarria izan eta ohiturak aldatzeko konpromisoa hartu du.

*“Nire jarrera pertsonala aldatu nahi dut. Horregatik azken boladatan nire lankide batekin eguneroko **mintzapraktika egiten dut ohitura hartzeko** eta gero beste lankideekin hitz egitea lortzeko. Gainera, mezuak eta **itzulpen laburrak** eta ertainak nire kabuz egiten saiatzen ari naiz. Hori guztia lortu ondoren, prest egongo naiz beste konpromiso batzuk hartzeko”.*

Jabekuntza eta lankideekiko elkarreragina lortzeko konpromisoa hartu du. Era berean, irizpideak betetzeko urratsak ematen hasi da.

*“Nire departamentuan, euskararen egoeraz hausnartuko dut. Benetako egoera, hau da, nire aurreiritziak edo usteak kanpoan utzita. Bakoitzak duen ezagutza maila, **jarrera...txertatu**ko dut: **galdetuz, euskararen egoerari buruz hitz egiten...** hau da, nire lan-inguru hurbila ezagutuko dut, etorkizunean inguru horretan aritu ahal izateko”.*

Departamentu burua da, bere botere roletik lider izanda eragin nahi du. Lider eraldatzailearen portaera barnerratzeko urratsak emateko ausardia adierazi du.

*“Aukera eman besteei euskeraz egiteko (idatziz, berbaz...) horretarako aurrez joan behar naiz; adibidez, **telefonoz euskaraz erantzun**. Txostenetan zerbait **euskaraz idatzi** behar dut”.*

Hizkuntza irizpideak betetzeko jarrera proaktiboa. Bere botere roletik eredugarri izateko urratsak emateko konpromisoa hartu du.

*“Hurrengo hilabeteetako konpromisoak: **pazientzia** handiagoz jokatu du. **Beldurra baztertu**ko dut. Alderdi positiboak nabarmenduko ditut. Sartuko dut euskara apurka-apurka euskararik ez dagoen hainbat eremutan”.*

Teknikariaren rola birdefinitzeko jabekuntzarako pausuak emateko konpromisoa agertu du.

*“**Espedienteen ereduak euskaratzea**. Elebidunak. Denak euskaraz eta erdaraz egitea. Maiatzak bi baino arinago”.*

Hizkuntza irizpideak betetzeko jarrera proaktiboa.





*“Etorkizuneko jarrerak etorkizunean, udal barnean euskera sustatzea izango da. Hau da barne egituran lan egiten duten **pertsonen lagunduko diet** ahal duten neurrian euskara erabiltzera. Kanpora begira, herritarrekin, alde batetik euskaldunen kasuan, euskararekiko beraien eskubi-deak berma daitezten saiatuko naiz. Eta euskaldunak ez direnen kasuan, **euskararekiko maitasuna** hedatzen saiatuko naiz. Azkenik, udaletxeak euskararekiko eta kutsu euskalduna duen munduarekiko duen “gorrotoa” leuntzen ahaleginduko naiz”.*

Botere eta ardura roletik, ingurukoengan eragiteko konpromisoa adierazi du.

## 6. Ondorioak

Oro har, egindako lana positiboa izan da bai Ahize-AEKrentzat baita Portugaleteko Udalarentzat ere. Xede taldeko partaideak gustura egon direla aipatu dute eta saio guztietako balorazioa oso positiboa izan da. Era berean, aurretik saioen egutegia guztien artean adostea, aukera ona izan da, partaideen asistentzia ziurtatzeko; oso ona izan da.

Ildo beretik, teknikariaren balorazioa ere oso positiboa izan da. Kontuan izan behar da, esku-hartze honek izan duen berezitasuna: udal teknikari batek dinamizatu beharrean egitasmoa, Ahize-AEK-ko aholkulari batek koordinatu duela eta beraz, ez dela udaleko langilea izan. Horregatik oso baliagarria izan da pertsonak ezagutzeko eta harremana sakontzeko.

Partaide guztiek aipatu dute, laburra izanik ere esku-hartzeak hausnarketarako balio izan duela, baita motibatze ere. Era berean, euskararen erabilera normalizatzeko euren rolaz jabetzeko urratsak ematen hasi dira; azken finean, interbentzio hau abiapuntua izan da eta plangintzaldi berrirako lan ildo batzuk markatzeko lagungarri.

Bestalde, zeharka, jarrera eta diskurtso aldaketarako argudioak landu dira eta ondorio hauek atera: Euskararekiko maitasuna sortu beharra, naturaltasun eta erosotasunaren garrantzia, hizkuntzaren transmisioa eta haren etorkizuna, hizkuntzarekiko harrotasuna eta mundua hobeto ezagutzeko tresna.

Aipatu beharreko zehaztapen bat: hizkuntzaren erabileraz aritu direnean, partaideak ia uneoro ahozko erabileraz aritu dira, nahiz eta hizkuntza irizpideen dokumentuan idatzizkoak pisu handiagoa izan.

Prozesuak agerrarazi duen hutsuneetako bat izan da udalean oro har, hizkuntza irizpideen dokumentua ez dela ezagutzen eta lankideen euskara gaitasuna ere ez, hurbilekoenena izan ezik.

Dena den, benetan ezin izan da neurtu EraLanen eragina zenbat zabaldu den. Partaideek espektatiba altuegiak ekarri zituzten hasieratik, udalaren egoera aldatzea eta udal zerbitzuetan aldaketa ematea, eta 1. saioaren helburua itxaropen horiek neurrira ekartzea bazen ere, ez dela lortu uste da. Helburuak eta lanaren dimentsioa saio guztietan azaldu den arren, kontzeptu abstraktuegiak edota arrotzegiak izan direla ondoriozta daiteke.

Alde positiboei dagokienez, batetik, kontzientzia handiagoa hartu dute euskara erabiltzeko eta horretarako konpromisoak hartu dituzte. Esan daiteke ilusioa transmititu dela, “zerbait” mugitzea lortu dela. Gainera, inguru -erakunde- ezagutzeko aukera izan dute eta pertsonen hizkuntzarekiko dituzten aldeko zein kontrako jarrerak hobeto ulertzeko balio izan die, hau da, ikuspegi zabalagoa izaten lagundu die.

Bestetik, aldaketarako norberaren gaitasunaren kontzientzia azalatu da baita norberaren indarguneak eta ahuleziak ere.

Azkenik, rol, lanpostu, ezagutza, jarrera, pentsamendu...desberdineko pertsonen artean euskararen erabileraren inguruko eztabaida mamitsu, aberasgarri eta adeitsu egin da eta batez ere, euskaldunen artean harreman berriak sortzeko balio izan du.■



### **Ikerketa-interbentzioaren izena:**

Lidergo eraldatzailearen ezaugarriak lantzea Zumaiako udaletxeko sailetan euskararen erabileran eragiteko.

### **ERAKUNDEA: ZUMAIAKO UDALA**

**Koordinatzaileak:** Josune Herrarte eta Xabier Azkue

## **1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen**

### **1.1. Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak**

1979an hasi zen Euskara Zerbitzuan lehenengo langilea. Itzultzaile postuan hasi zen, eta urte batzuen ondoren poliki-poliki erakundearen erabilera normalizatzeko lanetan hasi zen, Euskara-teknikari lanak egiten, alegia. Harrezkero bide luzea egin da. Langileek zegokien hizkuntza-eskakizuna eskuratzeko urteetako lana izan zen, lan haren ondorioz gaur egun langileen gaitasuna eta hizkuntza-eskakizunen betetze maila %90etik gorakoa da Zumaiako Udalean.

Gerora etorri ziren beste urrats batzuk. Euskara Zerbitzua sendotzea, batetik: 2004. urtetik bi Euskara-teknikari daude. Euskaraz lan egiteko pausoak egiten hastea, bestetik: euskararen ordenantzak onartzea, hizkuntza-irizpideak landu eta onartzea. 2009an Zumaia UEMAn sartu zen eta erabilera-plan berria diseinatu zen.

2007an, Hirigintza Sailean langile berriak hasi zirela aprobetxatuta, bilera batzuk egin ziren, eta erabilera-planak elkarren artean lantzeko lehenengo oinarriak hor jarri ziren. Gero beste sail batzuetan ere egin ziren antzeko bilerak, eta elkarrekin lan egitearen onurak sumatzen hasitakoan, Foru Aldundian Bermeoko teknikariak egindako aurkezpenaren bitartez EraLanen proiektuaren berri izan zuten teknikariak, eta momentu ezin egokiagoa zela pentsatu eta bideari ekin zitzaion, zeuden beharrei erantzuteko tresna baliagarria izango zelakoan.

### **1.2. Interbentziorako gunea**

Hasieran sail gehiago sartzeko aurrekusi arren, gero ikerketa honetan udaletxeko sailak (eraikin nagusian daudenak) hartu dira abiapuntutzat: Kontu-hartzailetza, Idazkaritza, Hirigintza eta Euskara. Erakundearen lehen hiru sail horiek teknikoki nahiz politikoki duten pisua izan da aukeratzeko arrazoi nagusia, bai eta sail horien artean kohesioa estutzeak ekarriko zuen onura ere.

Horren arabera, partaide hauek osatu dute xede-taldea:

- Alkatea (Hirigintzako batzordeburua)
- Euskarako batzordeburua
- Ogasuneko batzordeburua
- Partaidetzako zinegotzia\*
- Arkitektoa
- Idazkaria
- Kontu-hartzailea
- Euskara-teknikariak

\* Hasieran ez zegoen taldean, baina barne-funtzionamenduan zeregin garrantzitsua betetzen duelako gonbidatu da.



## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### 2.1. Helburua

Udaletxeko sailtan erabilera-plana elkarrekin lantzeko oinarriak jarri eta lanean jarraitzeko talde bat aktibatzea.

### 2.2 Helburu zehatzak

#### Portaera eredugarria (eraldatzailea) bultzatzea:

- Bakoitzak bere sailean eta batzordeetan helburu txikiak jarri eta betetzea (erabilera-planarekin batera landuta).
- Ahozko erabileraren bultzatzaile izatea.
- Euskararen txipa barneratu eta Euskara-teknikariengana lasai jotzeko ohitura hartzea.

#### Udalean lidergo-kateak artikulatzea:

- Erabilera-plana ez izatea euskara sailarena bakarrik (ardurak hartzea, barneratzea).
- Sailtako arduradunen artean egotea ezagutza eta lanak partekatzeko modua.
- Langileen eta ordezkari politikoen artean kontzientziadun talde bat edukitzea, elkarlanerako prest.

#### Euskara-teknikarien rola birdefinitzea:

- Lider eraldatzaile baten moduan jokatzeko.
- Taldeko kideen artean elkar eragina sustatu eta jarrera irekiarekin jokatzeko.

### 2.3. Hipotesia

Prozesuan lidergoa landuta, bakoitza bere arloan liderrago izango da hizkuntzaren alderdia bultzatzen ere, aldagai hauetan eraginez gero: portaera eraldatzailea, lidergo instituzionala, rola, eredu onak ikus-taraztea, motibazioa eta aldaketarako konpromisoa.

### 2.4. Landu diren aldagaiak

#### 1. Taula Aldagaiak

ALDAGIAK	DEFINIZIOAK
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko</b>	
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
Eredu onak	Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktikak ezagutzea.
<b>Lidergo kateak eratzeko</b>	
Rola	Erakundeak ardura postuei emandako eginkizunen artean hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norberaganatu beharra dago.
Aldaketarako konpromisoa	Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa. Zentzua hartzen bazaio aldatetari, egiteko gogoa piztuko zaio pertsonari edo taldeari eta ondorioz, konpromisoa hartuko du pertsonak edota taldeak.
<b>Euskara-teknikarien rola birdefinitzeko</b>	
Portaera eraldatzailea	Lider eraldatzailearen ezaugarriak portaereta ekartzea
Motibazioa	Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore kontziente edo inkontzienteak).



## 2.5. Metodologia

Talde-dinamiketan oinarritutako metodologia erabili da. Saio parte- hartzaileak izan dira eta gogoeta partekatuak egin dira. Hainbat ariketa egin dira eta era askotako baliabideak erabili dira: irudiak, ikus-entzuzkoak, ipuinak... Giro ona sortzeko ahalegin handia egin da, horretarako testuingurua ondo prestatuta.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### 3.1. Prozesua

**1. urratsa** Gipuzkoako Foru Aldundian Bermeoko teknikariak egindako aurkezpen saio batean EraLanen berri jaso bezain laster Euskara-teknikarien prestakuntza prozesua abiatu da: EraLan 2ren azterketa, EraLaneko topaketak (Eskoriatzan eta Durangon) Udaltop jardunaldiak, eta bestelako ikasketak: komunikazioaz, adimen emozionalaz...

Proiektuan sartzea erabakita, Garapen-taldean parte hartzen hasi dira Euskara-teknikariak. Bertan zehaztu dira galdera giltza, xede-taldea eta proiektuaren hasierako beste oinarri orokor batzuk. Horren ondoren etorri da proiektuaren aurkezpena egitea; lehenengo politikariei, eta haien oniritzia jaso ondoren, xede-talderako aurreikusten ziren sailtako buruei, 2012ko azaroan.

Bertan prozesuaren nondik norako nagusiak azaldu zaizkie: aurreikusitako saio kopurua, eskatzen zaien konpromiso maila...

**2. urratsa** Xede-taldeko kide guztiak elkarrizketatu dira. Elkarrizketak grabatu egin dira eta horrez gain, elkarrizketaren barruan 8 puntu 1etik 10era puntuatzeko eskatu zaie. Elkarrizketa egitearekin batera lidergoaren inguruko galdetegia ere pasatu zaie.

Elkarrizketa guztiak transkribatu egin dira eta hortik ateratako erantzun eta iritzi esanguratsuenak kontuan hartuta, ikerketa-interbentzioaren diseinua egin da.

**3. urratsa** Ikerketa-interbentzioa lau saiotan garatu da. Saio bakoitzaren amaieran balorazioak egin dira, parte-hartzaile guztiek saioan bertan aurrena, eta bi teknikariek ondoren; horien arabera, aldaketak egin dira hurrengo saioan. Prozesu dinamikoa izan da, etengabe egokitzen joan dena. Saio bakoitza prestatzeko denbora hartu da, bai eta une bakoitzerako material egokia hautatzeko ere.

**4. urratsa** Saioak amaitu eta gero, hasierako elkarrizketan puntuatzeko eskatutako galderak berriro puntuatzeko eskatu zaie eta emaitzak konparatu dira. Teknikariek prozesuaren eta beren buruaren ebaluazioa egin dute, egunerokoaren bidez eta autobehaketa erabilita.

### 3.2. Ikerketa interbentzioaren programazioa



#### Egindakoa eta bitartekoak

Zer egin	Bitartekoak
<p>Aurrelanak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aurkezpenak: zinegotziei alde batetik (oniritzia), eta teknikariei bestetik.</li> <li>- Elkarrizketak: 7 egin dira.</li> <li>- Lidergoaren galdetegia elkarrizketan bertan betearazi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PPT</li> <li>- aurkezpena</li> <li>- galdetegiak</li> <li>- grabagailua</li> </ul>
<p><b>1. bilera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interbentzioa zer izango den aurkeztu eta EraLan proiektua kokatu.</li> <li>- Erabilera-plana; orain artekoa zer izan den.</li> <li>- Bakoitzaren laneko hizkuntzaz hausnartu, ibaiaren teknika baliatuta.</li> <li>- Lidergoa eta hizkuntza-lidergoa kontzeptuak lantzen hasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PPT</li> <li>- aurkezpenak</li> <li>- bideoak</li> </ul>



<p><b>2. bilera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aditua ekarri lidergoaren eta rolaen inguruan hitz egiteko: (Juanjo Arrospide).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belbinen taula</li> </ul>
<p><b>3. bilera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidergotik hizkuntza-lidergorako jauzia.</li> <li>- Hizkuntza-lidergoa landu, elkarrizketetako esaldiak baliatuta.</li> <li>- Erabilera-planeko oinarriak eta arnasmune kontzeptua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ipuina</li> <li>- diapositibak</li> <li>- bideoa</li> <li>- PPTa</li> <li>- grabagailua</li> <li>- galderak.</li> </ul>
<p><b>4. bilera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eredu onak ikustaraztea: Gipuzkoako Foru Aldundia.</li> <li>- Etorkizunera begira jartzea: antolamendu berria irudikatzea.</li> <li>- Prozesu osoaren balorazioa: galdetegiak betearazita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bideoa</li> <li>- PPT aurkezpenak</li> <li>- grabagailua.</li> </ul>
<p>Amaierako bilera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozesua bukatu ondoren, feedbacka ematea.</li> <li>- Betetako inkestak erkatu eta emaitzak denon artean aztertzea.</li> </ul>	



### 3.3. Aurkezpena eta galdetegiak

Xede-taldean parte hartzeko gonbidapena egiterakoan adierazi zaie eskatzen zaien konpromisoa zen-baterainokoa izango den; bilera kopurua, gutxi gorabeherako maiztasuna eta iraupena; zergatik aukeratu diren ere azaldu zaie. Denek eman dute hasieratik baietza, nahiz eta batzuei zalantza sortzen dien proiektuak nora eramango dituen.

Banan-banan egin zaizkie elkarrizketak eta grabatu egin dira, aurrez beraiei baimena eskatuta. Horretarako, Bermeon EraLan 2n erabilitako galdetegia hartu da oinarritzat, eta egokitzapen batzuk egin ondoren, gurean erabili da.

Azkenik, elkarrizketaren ondoren, lidergoari buruzko galdetegia pasatu zaie eta tarte bat eman zaie bakarka betetzeko.

### 3.4. Saioak

#### 1. saioa

Lehenengo saioan prozesuaren helburua gogorarazi da lehenbizi eta proiektua oro har kokatzeko ahalegina egin da: EraLanen markoa, izandako esperientziak, partaide diren erakundeak...

Ondoren azken urteetan Euskara Zerbitzuan egin denaren berri eman da. Historia apur bat egin da, bai eta azterketa bat ere ondo egindakoak eta hobetu beharrekoak jasotzeko. Segidan ibaia-aren ariketa ere egin da bakoitzaren hizkuntza-ibilbidea zein den jakiteko eta hizkuntzaren aurrean norbera nola kokatzen den aztertzeke.

Amaitzeko lidergoaren gaiari heldu zaio eta lidergo moten inguruan teoria apur bat eman zaie, bigarren saioarentzako sarrera modura, eta gero hori hizkuntza-lidergoaren kontzeptuarekin lotzeko saiakera egin da horretarako eredu batzuk emanda, adibidez, Pep Guardiola.

Amaieran saioaren balorazioa egin da; bakoitzari hitz bat eskatu zaio saioa baloratzeko eta ondoren horren azalpena.

#### 2. saioa

Rolaen eta lidergoaren inguruko saioa izan da. Liderraren garrantziaz hausnartu da lehenbizi, ondoren lider arrakastatsuen ezaugarriak landu dira eta azkenik, lider eraldatzailearen ezaugarriak ere aztertu dira. Hori guztia lantzeko Juanjo Arrospide etorri da, gizarte psikologian dokto-



rea eta Euskal Herriko Unibertsitateko irakaslea. Saioaren zati handi bat teorikoa izan da, baina tarte batean Meredith Belbinen rol funtzionalak azaldu eta horren inguruko ariketa praktikoa egin da.

Bukaeran liderraren metaforak azaldu ditu Juanjok eta horren inguruko hausnarketa batekin amaitu da saioa.

### 3. saioa

Lidertatik hizkuntza-lidertara jauzia emateko saioa izan da. Lehenengo eta bigarren bilera izan zenetik tarte luzexegoa egon denez, aurreko bi bileretako ideia nagusiak berreskuratu eta gogorra ekartzeko ariketa egin da. Ondoren, bi talde osatu erdiak kanpora atera eta komunikazio ariketa egin da, komunikatzeko orduan bakoitzak zein jarrera hartzen duen aztertzeko.

Hasieran egindako elkarrizketan hizkuntza-lidertara esandako esaldi batzuk berreskuratu, mahai gainean jarri eta horien inguruan hausnarketa egin da. Erantzun beharreko galdera izan da, "hizkuntza-lider arrakastatsu batek zer egin beharko luke Zumaiako Udalean?"

Azkeneko ariketa izan da UEMAK arnaguneei buruz egindako bideoaren zati bat ikustea eta Zumaiako Udala ere arnagunea izatearen ideien inguruan eztabaidatu da bi taldetan. Gero, bi taldeak batu eta bakoitzean ateratako ondorioak denen artean komentatu dira.

### 4. saioa

Eredu onak ikustaraztean zentratu da azkeneko saioa. Horretarako etorri dira Gipuzkoako Foru Aldunditik Joxean Amundarain, Euskararen Normalkuntza Programetako Atalburua, eta Haritz Ugarte, Modernizazio Zerbitziburua. Bakoitzak bere sailean alde batetik eta bi sailek elkarlanean bestetik zein lan egiten duten azaldu dute.

Ondoren bigarren zati batean, lidertaren inguruko bideo bat ikusi ondoren, berriro Zumaiako Udalera begira jarri eta erabilera-planen aurrera egiteko dauden arazoak identifikatu dira eta hemendik aurrera zer egin litekeen landu da. Saioari eta prozesuari berari amaiera emateko prozesuaren emaitzak jaso dira. Elkarrekin lanean jarraitzeko konpromisoarekin amaitu da saioa.

## 3.5. Neurketak

Saio bakoitzaren amaieran tartetxo bat hartu da saioaren balorazioa egiteko. Neurketak kualitatiboak izan dira, ahozko balorazioa eskatu zaie saio guztietan; batean saioa hitz batekin definitzeko, bestean saioa baloratzeko landare bat aukeratzeko eta horren azalpena emateko... Azkeneko saioaren amaieran galdera hau egin zaie: zer daramazu prozesu honetatik?

Horrezaz aparte, hasieran baloratutako 8 esaldiak berriro puntuatzeko eskatu zaie prozesu guztiaren amaieran.

## 3.6. Egunerokoa eta anekdotak

Proiektua landu duten bi teknikariek egunerokoa idatzi dute prozesuak iraun duen bitartean. Bertan jaso dituzte saioz saio izan dituzten bizipenak, sentimenduak, zalantzak... Bai eta prozesuaren inguruan izan dituzten ideiak eta bakoitzaren balorazio pertsonalagoak ere. Bakarkako lana izan da norberaren gogotarako balio izan duena batez ere.

Bestalde, anekdoten bilduma bat jaso dugu. Prozesuan esanguratsuak izan diren kontuak jaso dira bertan eta norberak izan duen jarrera, eman dituen erantzunak izan dituen erreakzioak jasotzeko eta aztertzeko balio izan du.

Azkenik, saio bakoitzaren amaieran bi teknikariak bildu eta saioaren azterketa egin dute. Modu kritiko-



an bakoitzak bere burua nola ikusi duen landu dute, eta baita batak bestea nola ikusi duen ere, ondo egindakoak eta hobetzekoak adierazi eta jasota.

## 4. Emaitzak

EraLan 3 prozesuko gure galdera giltza orokorra hauxe izan da: zeintzuk dira lidergoaren bitartez euskara-planetan kudeaketaren eredutik (objektu-subjektu) elkarrekintzaren eredura (subjektu-subjektu) jauzi egiteko aldagaiak?

Helburu nagusia, berriz, hauxe izan da: administrazioetako euskara-planak berritzeko hizkuntza-lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egitea.

Zumaia udaletxean dauden sailtako ordezkariekin 6 aldagai landu dira, eta bakoitzarekin azpigelburu bat jorratu nahi izan da bereziki, nahiz eta zeharka besteetan ere eragin.

### **Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean**

- *Lidergo instituzionala*: Udalean ardura handieneko postuak betetzen dituztenak bildu ditu proiektuak, hori berariaz adierazi zaie eta postuak emandako rolaren inguruan hausnartu da, gero hori liderraren ezaugarriekin erkatuta. Beste maila batean, Udalak egiten duenaz eta egin dezakeenaz galdetu zaie (erakundearen kultura, koordinazioa, komunikazioa...), eta arnasguneen kontzeptua lantzeak asko lagundu du Udalaren erantzukizuna erakusten.
- *Eredu onak*: Foru Aldundikoa aurkeztuta, eredu bat erakutsi zaie, eta horren aurretik pertsona eredugarriak ere bai (esaterako, Pep Guardiola). Erakundearen gaiaren zeharlerrotasuna ere landu ahal izan da, euskara modernitatearekin lotuta, eta kanpoko pertsonak ekartzea oso argigarria izan da puntu hau lantzerakoan.

### **Administrazioaren agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, Euskara-teknikariak, sindikatuak, langileak**

- *Rola*: Saio guztietan landu da, denen rola aztertu dira, Euskara-teknikariena barne: bakoitzaren ezaugarriak, egitekoak... eta era bateko edo besteko rola hartzeak inguruan izan lezakeen eragina. Euskara-teknikariek beste era batera jokatu dute, norbere mugak aitortuta, teoria azaldu, teknika batzuk erakutsi, ideiak partekatu eta jaso, entzuten jakin dute, umorea jarri saioetan...
- *Aldaketarako konpromisoa*: Konpromiso zehatzak ez dira landu; nolana ere, elkarlanean jarraitzeko prestasuna eskatu zaie, bai eta lortu ere. Gauzak aldatzeko premia agerian geratu da eta oinarriak ezarri dira elkarrekin.

### **Euskara-teknikarien rola birdefinitzea: aktibatzea, jabekuntza, diskurtsoa**

- *Portaera eraldatzailea*: Euskara-teknikariak rol berriarekin portaera horren adibidea ematen saiatu dira; harremanak landuz, ekimenez jokatuz... Lehen saioan ezaugarriak aurreratu zizkieten, teoria ikusi zuten bigarren saioan eta adibide praktiko bat sakonago laugarrenean. Partaide bakoitzaren hizkuntzarekiko portaera ere aztertu da, nola jokatzen duten Udalean eta bitzta pertsonalean euskararekiko.
- *Motibazioa*: Lider egoki baten portaerari lotuta, giro ona eta umorea sustatu dituzte euskara-teknikariek, saioak goxatzeko ahalegina egin dute, malgutasuna erakutsi dute taldekideen ekarpenak jasotzeko eta aintzat hartzeko.

Elkarrizketetan esaldi eta ohar interesgarri asko bildu zituzten, bai eta saioetan erabili ere, iritziak partekatzeko eta kontrastatzeko.

- Erabilera-planaz (EP): gabezia eta hobetzeko puntu batzuk identifikatu dira:



*"Komunikazioa hobetu behar da goitik hasi eta beheko puntaraino; irizpideak zehaztea eta fintzea falta da: elebitasuna, itzulpenak..."*

*"Gai potolo batzuetan aurrera ateratzeari ematen zaio lehentasuna, ez hizkuntzari"*

*"Zumaiko Udalean beste arlo batzuetan eta beste udal askotan baino euskara gehiago erabiltzen da".*

- Euskara Zerbitzuaz (EZ): Irudi eta uste ona dute taldekideek, gertutasuna gehiago landu behar da. Euskara-teknikarien rola, batzuen ustez, polizia edo inspektore lana egitea da, edo itzultzaile soil; ikuspegi hori aldatu da.

*"Plana lantzeko Euskara Zerbitzuarekin bilera gehiago egin behar dira, harreman estuagoak behar ditugu".*

*"Euskara Zerbitzua dinamizatzailerak izan beharko litzateke, nahiz plana denona izan".*

*"Euskara Sailean ikuspegi bat daukazue, harago begiratzen dakizue".*

- Motibazioaz (Mot): Giro ona eta umorea landuta, jendeak erantzuten du, saioen amaierako balorazioek erakusten dute gaiarekiko atxikimendua lortu dela, seinaleak eman dituzte ardurak hartu dituztela esateko.

*"Motibazioa bai, nik uste dut jendeak oso barneratuta daukala euskara garrantzitsua dela, baina batzuetan kafe garaian aldarrikapen potoloak egiten dira eta gero bazkalordurako ahaztu egiten dira"*

*"Gehien gustatu zaidana da hemen elkartzea arlo askotako jendea, pertsonalitate desberdinetakoa, eta denok ados jartzea puntu batzuetan: elkarlanaren garrantzia, komunikazio-arena..."*

- Ereduen baliagarritasunaz (Ered): Zalantzak zituzten batzuek hasieran, baina ona da aurrerago dabilenari begiratzea, ideiak hartu eta egokitzeko.

*"Gaur konturatu naiz, zeharlerrotasunarekin zer lortu nahi den, Aldundiak nola lotu dituen biak, plana batzuek egin eta nola islatzen den besteetan. Prozesuari zentzua ikusi diot".*

*"Baliagarria da beste tokietan zer egiten den ikustea, bai akatsak zuzentzeko eta baita gauza onak kopiatzeko ere".*

- Udalaren lidergoaz (Ud Lid): Euskararen arloan aitortzen diote bultzatzeko gaitasuna eta zilegitasuna, eta erantzukizuna ikusten lagundu diete arnaguneen bideoak eta Gipuzkoako Foru Aldundiren ereduak.

*"Administrazioak tira egiten du Zumaiko kasuan, eta hori da bere helburua: tira egitea".*

*"Guk egiten ez badugu, nork egingo du? Eredua eman behar dugu".*

- Lidergoaz (Lid): Hitzak fama onik ez zuen hasieran, inor gutxi sentitzen zen lider. Saioetan ikusitako kontuekin iritzia aldatu eta hobetu dela sumatu da. Hizkuntzaren erabilera eragina badutela ikusten zuten, eta saioetan egiaztatu da.

*"Politikarien eta teknikarien ohiko rola, funtzionario alferrei buruz dagoen usteak gehituta, mesfidantza eragiten dute.*

*"Batzuetan, latigoa erabiltzeko beldurrez, kontrako efektua lortzen da".*

- Aldaketarako gaitasunaz (Ald): Erakundearen kulturaren ondorioz, ageriko zailtasunak ikusten dira Zumaiko Udalean hainbat gauza aldatzeko.

*"Administrazioak baditu berezitasun batzuk, berrikuntzeekin oztopoak sortzen dira, eta engranajea martxan jartzeko zailtasunak egongo dira".*





- Prozesuan espero dutenaz (espektatibak) (Esp): Zalantzak, hasieran batzuek loturarik ez zuten ikusten lidergoaren eta euskararen artean, eta azken balorazioak erakutsi du planteatu dugunaren zentzua ikusten dutela orain.

*“Lana euskaraz egiteari zentzua ikusi diot, eta indarra hartu dut. Lidergoaz aritzeak Udalaren antolamenduari buruz gogoeta egitera bultzatu ninduen. Bestetik elkar hobeto ezagutzea ere ekarri du prozesu honek”.*

Hauk dira elkarrizketa garaian, prozesuaren hasieran eta amaieran egindako balorazioen emaitzak, aurreko puntuen arabera antolatuta, eta amaieran batez bestekoarekin. Espektatiben zutabeko zenbakiek erakusten dute espero zutena baino askoz gehiago jaso dutela prozesuan.

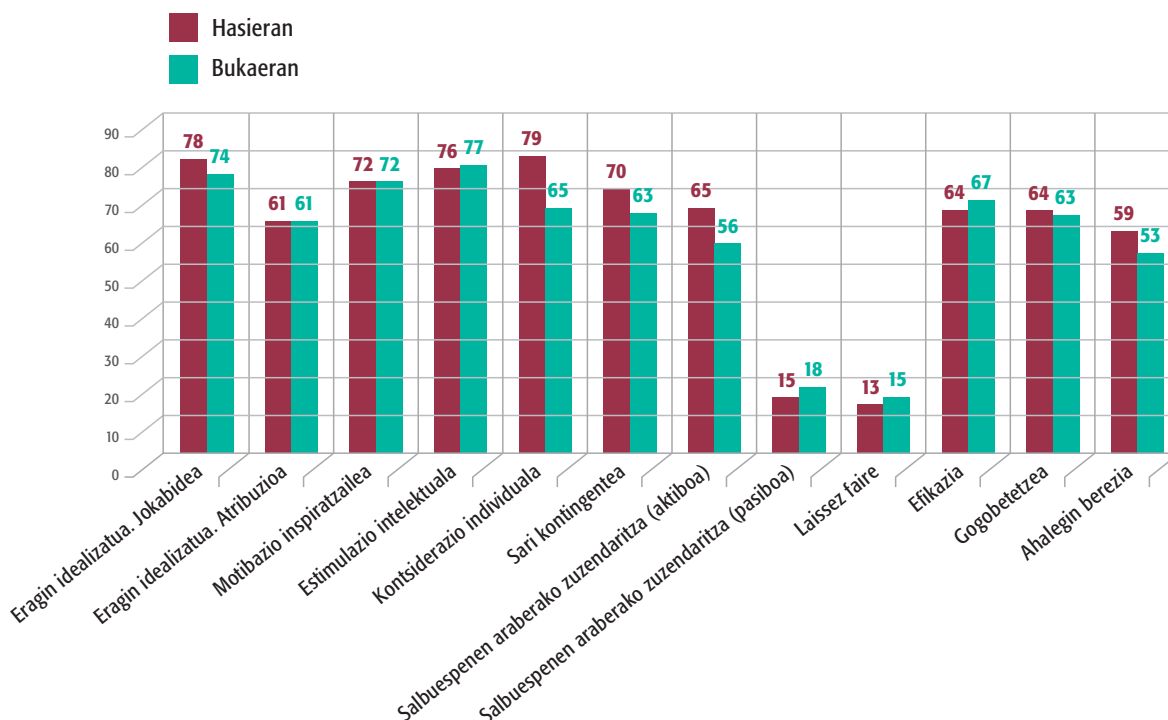
### 3. Taula Egindakoa eta bitartekoak

	EP	EZ	Mot	Ered	Ud Lid	Lid	Ald	Esp	Batez beste
Hasieran	7	7,5	8,285	7,357	7,5	8,285	6,357	6,357	7,33
Bukaeran	7,142	8,142	8,285	8,785	7,928	8,214	6,285	8,642	7,928

Horrekin batera, taldekideei galdera egin diete, ea **beren burua ikusten ote duten aurrerantzean hizkuntza-lider bezala jokatzin**. 3 lagunek baietz erantzun dute, bik ez dakitela aitortu digute, eta beste biek ezetz esan dute, oraingoz behintzat.

**Lidergoaren inguruko galdetegiak** beheko emaitzak eman ditu. Lidergo moten inguruko erantzunek erakusten dute lidergo eraldatzailearen 4 ezaugarriek oso balorazio altua jaso dutela eta oinarri ona bada-goela bide horretan lan egiteko, horretarako “motorraren errendimendua” hobetu beharko litzatekeen arren. Bestetik, bigarren neurketak ez du aparteko aldaketarik erakutsi, eta zaila da puntu batzuetako jaitziera azaltzea.

### 1. Grafikoa Parte-hartzaileen balorazioa





## 5. Ondorioak

Orokorrean balorazioa oso ona da. Xede-taldeak oso ongi baloratu du prozesua eta beraien espektatibak bete eta gainditu ere egin direla adierazi dute kide guztiek. Lortu da partaideek zentzua ikustea lidergoaren eta erabilera-planaren arteko loturari. Horrez gain, interbentzioaren amaieran taldeko kide guztiak prest agertu dira talde horretan bertan lanean jarraitzeko eta erabilera-plana elkarrekin lantzen hasteko.

Bi teknikarien balorazio orokorra ere oso ona da. Alde batetik xede-taldean eboluzioa ikusi delako, gerturatzeko bat, giro hotz batetik hasi eta saiotik saiora goxatze bat egon da, umoreari bide eman zaio politikoki-poliki, amaieran elkarrekin lanean jarraitzeko asmoa erakusteraino. Bestetik, bi teknikarientzat ere prozesua oso aberasgarria izan da. Garapen handia egon da, asko ikasi dute, eta gauzak beste era batera egiteak nolako emaitzak ematen dituen egiaztatu ahal izan da. Hainbat kompetentzia garatu ahal izan dituzte eta beraien buruak behatzeko tarteak hartu dituzte.

Ateratako ondorio nagusietakoa, bestalde, horrelako prozesu bat martxan jartzeko hainbat kalkulu egin behar direla aurretik:

- Eskatzen duen denbora, ahalegina eta dedikazioa: teknikariaren prestakuntza, saioen prestakuntza, zer baliabide dauden, zenbat denbora eskaintzeko modua dagoen...
- Xede-taldea; kopurua mugatzea ezinbestekoa da. Tentazioa izaten da jende gehiegi biltzeko taldera, eragin zabalagoa izango duelakoan baina ez da ahaztu behar ikerketa den neurrian muga batzuk jarrita hobeto funtzionatuko duela.
- Aurrean nor dagoen oso kontuan hartu behar da, xede-taldeko kide bakoitzaren ezaugarriak, zerk motibatuko duen partaideetako bakoitza, horren arabera prestatu saioak; edukietatik aparte, erabiliko den tonua, hizkera.... Eta ez da ahaztu behar ezinbestekoa dela partaide guztiek zentzua ikustea egiten ari direnari.
- Erakundearen kultura; zer ohitura dauden, nola egiten den lana, zein den bakoitzaren rola erakundearen barruan, dauden arazoak...
- Zenbaterainoko espektatibak sortzen diren eta horiek nola betetzen diren amaieran.

### ALDE POSITIBOAK

Xede-taldea ondo aukeratu izana, buelta asko eman ondoren eta hasieran pentsatutakotik kopurua asko murriztu ondoren, ikerketa klabeen jarri eta helburuetarako gakoak izan diren pertsonak biltzea lortu da.

Xede-taldeko kideek prozesuarekin hartu duten konpromiso sendoa. Interes handia erakutsi dute eta huts egiteak oso gutxi izan dira. Era berean, Euskara-teknikariak xede-taldearentzat erreferente bihurtu dira neurri batean. Guztiek ondo baloratu dute egindako saio bakoitza, guztiak izan zaizkie baliagarri eta amaieran, onura ikusi diote prozesuari, beraiek ere irabazi dutela sentitu dute.

Ondo asmatu da hasieran egindako elkarrizketekin. Galdera batzuk amaieran berriro kontrastatzeko aukera egon da eta horrek eman du garapenaren neurria. Elkarrizketak non eta nola egin ere (atmosfera gozo baten, ohiko lan lekutik aparte...) aurrez pentsatu eta adostu da eta egin beharreko kalkulua dela baloratu da.

Interbentzioetan lanak eta rolak ondo banatu dira bi teknikarien artean eta elkarren osagarri izan dira. Eta gauza bera saioak prestatzerako orduan ere, elkarlan estua egin behar izan da eta horrek bata bestearen gaitasunen eta kompetentzien berri izateko balio izan du.

Interbentzioan ekarri diren adituen aukeraketan ondo asmatu da. Hasierako ideiak aldatzen jakin da eta beharretara egokitzen, azkenean gelditu den sentsazioa izan da bete-betean asmatu dela.



Prozesu lagundua izan da. Soziolinguistika Klusterraren gidaritza, Bermeo, Gipuzkoako Foru Aldundia eta antzeko esperientziak izan dira inguruan aitzindari eta horrezaz gain, prozesua elkarrekin egin dutenak ere bata bestearekin elikatu dira. Materiala, ideiak, metodoak dena elkarbanatu dugu.

### HOBETZEKOAK

Saio guztiak audioan grabatzea. Hirugarren saiotik aurrera egin da eta ikusi da gero oso baliotsua eta erabilgarria dela saioak grabatuta edukitzea, hasieratik egin behar zela izan da ondorioa.

Kasu batzuetan denboraren kudeaketan zailtasunak izan dira eta ez da ondo kalkulatu ariketa bat egiteko behar zen denbora edo eta zeukan konplikazio maila. Gainera, zenbaitetan denborari lotuegi egotea ere gertatu da, ordua iritsia zela eta saioak amaitzera egin da, momentuan konturatu gabe ordua pasatuta egon arren, partaideak oso gustura zeudela eta ez zeukatela hainbesteko presarik.

Ez da gaitasunik egon konpromiso zehatzak eskatu eta lotzeko. Prestasun handia egon den arren, ez da ezertan konkretatu hori guztia; esaterako bakoitzak bere sailean konpromiso txikiak hartzea... Aurrera begira egiteko gelditu den lana izan da.

Saio batzuetan ez da gaitasunik egon momentuan bertan behar beste egokitu eta doitzeko. Batez ere hasieran, lotutako gidoi baten menpe egonik askatu beharra egon denean ez da hain ondo asmatu hori egiten. Hala ere, garapen bat egon da horretan ere eta azkeneko saioetan errazago lortzen zen hori.

Saio bitarteak hobeto aprobetxatu behar ziren taldeko kide bakoitzarekin egoteko. Puntualki konplizitate momentu politak sortu diren arren, gerturatzea gehiagotan egin behar zela atera da ondorioa.

Interbentzio guztia amaitu ondoren nabarmen gelditu da zein erraza den berriro lehengora itzultzea eskema klasikoetara, ohiko bileretara...

### HAUSNARKETA

*Hipotesian* formulatu bezala lidergoa landuta bete-betean asmatu dela uste da. Teknikariek intuizioa zeukaten gai horrek nolabait harrapatuko zituela eta halaxe izan da; lidergoaren kontzeptuaz hausnartu da, batzuentzat hitz horrek zeukan kutsu negatiboa gainditu da eta lidergo on baten beharra agerian gelditu da. Batzuek, gainera, beren burua hizkuntza lider moduan ere ikusten dute prozesuaren ondoren, eta beste batzuek, berriz, horretarako bidean daudela sentitzen dute.

Hori ardatz hartuta, beste gauza asko azaleratu dira; kasu batzuetan arazoak eta gabeziak direnak, baina beste kasu batzuetan baita ondo egiten diren gauzak eta indarguneak ere, horiekin guztiekin jabetzeko modua egon da prozesuan. Bestalde, jarritako helburua bete da, erabilera-plana beste era batera lantzeko oinarriak jarri baitira xede-taldeko kideen adostasunarekin. Euskara-teknikariek rola aldatzea ere lortu dute neurri batean, beste *bisio* bat izan dutela eta gauzak orain arte inork egin ez dituen moduan egin dituztela aitortu baitute partaideek.

Aukeratutako aldagai batzuekin zalantzak izan arren, asmatu dela ondorioztatu da, prozesuak aurrera egin duen heinean, lidergotik hizkuntza-lidergorako bidea egiten lagundu baitute. Esate baterako, eredu onak ikustearen garrantzia ez zeukaten hasieran taldeko partaideek garbi, eta zalantza sortu zen horren inguruan, baina saio bat horri eskaini ondoren emaitzak oso onak izan dira, asko lagundu baitie nora iritsi nahi zen ikusten.

*Prozesuan* izandako garapena oso adierazgarria izan da, partaideen jarrerak asko aldatu direlako lehenengo saiotik azkenera. Beraien artean, elkarrekiko, jarrera uzkur eta hotzak sumatzen ziren hasieran eta amaieran, aldiz, asko gerturatuta zeuden jarrera horiek. Are esanguratsuagoa gertatu da hori, kontuan hartuta ikerketa-interbentzioak iraun duen bitartean udal barruan giroa dezente txartuta zegoela jakin denean (atez ateko bilketaren gaia). Hau da, nahiz eta testuingurua nahiko nahasia izan, saioetan ez da horren islarik ikusi. Batzuetan bromak ere egin izan dira Udaleko egoera gatazkatsu batzuen inguruan.



**Emaitzak** espero zirenak izan dira, xede-taldeko partaide guztiak prest agertu baitira elkarrekin erabilera-plana lantzeko. Horrez gain, Euskara Zerbitzuak prestigioa irabazi du eta orain beste edozein sailetara joaterako orduan ateak irekita aurkitzen ditu.

Arnasgunearen kontzeptua landu da eta bereganatu dute. Era berean, kanpoko auditoria baten balioa ikusi dute (Bikain ziurtagiria...) eta prest agertu dira horrek esan nahi duen guztian inplikatzeko.

**Parte-hartzaileek** amaieran eman dituzten iritzien artean esan liteke beraiek ere konturatu direla zein eraginkorra izan litekeen beste era batera lan egitea: komunikazioari garrantzia emanez, lidergoa zainduz, elkarlanean, besteen ekarpenak baloratuz eta kontuan hartuz. Euskara Zerbitzuari eta erabilera-planari dagokionez, berriz, aurretik egindako lanaz jabetu dira eta konturatu dira denen ahalegina dagoela tartean, bide horretatik aurrera jarraitzeko asmoa erakutsi dute. Eta azkenik, jabetu dira, hain udalerrri eta udal euskalduna izanik, horrek erantzukizun batzuk ekartzen dituela. Bi kidek esandakoak ideia horien adierazgarri: "Eta bilera hauek amaitzen ditugunean zer? Berriro basamortura?" galdetu du batek eta beste batek, berriz, esan du "orain arte ez nintzen konturatu besteek ikusten gaituztela arnasgune bezala eta orduan hori mantendu egin behar dugula". Horrekin guztiarekin garbi ikusi da lurra landu dagoela eta hazia ereiteko prest. Hemendik aurrera jarduteko modua aldatu eta elkarrekintzara pasatzea da erronka.■



### **Ikerketa-interbentzioaren izena:**

Zer behar duzu euskara zeharlerro gisara zure lanean (arduradun lanpostuan) integratu dezazun?

### **ERAKUNDEA: GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA**

**Koordinatzailea:** Izaro Ugalde

## **1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen**

### **1.1. Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak**

Gipuzkoako Foru Aldundiko hizkuntza politika dekretu batean jasota dago:

Urtarrilaren 27ko 4/2009 Foru Dekretua, hizkuntza ofizialen erabilera arautzen duena Gipuzkoako Foru Aldundiaren jardura esparruan 2008-2012 aldirako. Dekretu horretako neurriak eta irizpideak erakundearen gauzatu ahal izateko euskara plana departamentuko antolatzea erabaki zen. Horretarako, departamentu bakoitzean batzorde bat osatu zen. Bertan, departamentuko ordezkaria eta departamentu horretako zerbitzu bakoitzeko ordezkari bana biltzen da.

Departamentuko ordezkari lanetan edo zerbitzuko ordezkari lanetan dabilzanek euskara plana garatu behar dute, eta horren ebaluazioa eta jarraipena egin. Horretaz gain, haien ardura da bileretan erabakitzen direnak haien zerbitzuetan komunikatzea, langile guztiek hartzen diren erabaki guztien berri izan dezaten. Baina, ordezkari horien kezka nagusietako bat izaten da nola eta nori azaldu eta jakinarazi euskara batzordean hartutako erabakiak edo eginbeharrak.

Orain arte, euskara batzordeetan aritu diren ordezkari horietako batzuk orain arduradun lanetan dabil-tza. Hortaz, interbentzioaren bidez ikuspegi aldaketarik ba ote dagoen; eta, haien lanpostu berrietako eginkizunetan, euskara plana nola integratu dezaketean aztertzea da asmoa. Eta horretarako gogoeta, hausnarketa eta lider eraldatzailearen ikuspegia landu dira.

### **1.2. Interbentziorako gunea**

Xede taldea aukeratzeko orduan, euskara batzordeko kide izateaz gain, beste ikuspegi batzuk izan dira kontuan: alde batetik, genero berdintasunarena; bigarrenik, ardura desberdinetako lanpostuetako kideak izatearena; eta, azkenik, euskararen erabilera eredugarriak diren eta ez diren departamentuetako kideak parte-hartzearena.

Hiru idazkaritza teknikoak eta hiru zerbitzutako arduradun nagusiak aukeratu dira horretarako:

Idazkari teknikoak: Kultura, Gazteria eta Kiroletako idazkari teknikoak; Foru Administrazioa eta Funtzio Publikoko idazkari teknikoak eta Mugikortasuna eta Bide Azpiegiturako idazkari teknikoak.

Zerbitzuburuak: Kultura, Gazteria eta Kiroletako Departamentuko Kirol Zuzendaritzako zerbitzuburuak; Kultura, Gazteria eta Kiroletako Departamentuko Gazteria Zuzendaritzako zerbitzuburuak eta Foru Administrazioako eta Funtzio Publikoko Modernizazioko zerbitzuburuak.



## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### 2.1. Helburua

Ardura postuetan dabilzan arduradunekin hausnartu, euskara planari dagokionez, beraiek jarduera eraginkorragoa izateko behar dutenez, eta, berain politika egikaritzean, talde moduan jokatzear.

### 2.2. Helburu zehatzak

Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean:

- Norberaren jarrerez eta rolez hausnartu, egoera desberdinen aurrean ditugun hizkuntza-portaeraz jabetzeko.
- Praktika onak aztertuz eredugarria izan daitekeenaz hausnartu.
- Erreferenteak izan daitezkeen pertsonen berri izan.

Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak:

- Norberaren eragin esparrua definitu.
- Pertsonen eta taldeen elkarreraginaz hausnartu eta kontzientzia hartu.
- Lider kateen inguruan hausnartu.
- Norberaren rolaz gogoeta egin.

Euskara teknikarien rola birdefinitzea: aktibatzea, jabetasuna, diskurtsoa:

- Lider eraldatzaile baten moduan jokatu.
- Taldeko kideen artean elkarreragina bilatu eta eredugarritasuna finkatu.

### 2.3. Hipotesia

Arduradun hauen hizkuntza lidergoa hobea izango da aldagai hauetan eraginez gero: zenbait pertsonen erreferentzia, eredu onak ikusaraztea, lidergo instituzionala, (des)erosotasun sentimendua, pertsonen eta taldeen elkarreragina, rola, eragin eremua eta portaera eraldatzailea.

### 2.4. Landu diren aldagaiak

#### 1. Taula Aldagaiak

ALDAGIAK	DEFINIZIOAK
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko</b>	
Zenbait pertsonen erreferentzia	Erakundeetan bertan euskararen erabilerarekiko pertsona eredugarriak izatea.
Eredu onak ikusaraztea	Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktikak ezagutzea.
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
(Des)erosotasun sentimenduen hizkuntza praktikan	Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioak ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa...
<b>Lidergo kateak eratzeko</b>	
Pertsona eta taldeen elkarreraginak	Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarreragiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik, alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.



Rola	Erakundeak arduraren postuei emandako eginkizunen artean, hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norberaganatu beharra dago.
Eragin eremua	Bakoitzak bere eragin-eremua ezagutzea, hor eragiteko ahalmena badagoela sinestea eta hor zentratzea.

**Euskara-teknikarien rola birdefinitzeko**

Portaera eraldatzailea	Lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea.
------------------------	---

## 2.5. Metodologia

Metodologia desberdinak uztartu dira: alde batetik, ikuspegi parte-hartzailea erabili da; eta, bestetik, Coach prozesuetan erabili ohi dena. Galderak eginez eta haien erantzunak entzunez, gogoetatik konpromisora eta ekintza zehatzetara pasatzeko modua egin dugu:

- esperientzietatik jasotako ikaskuntza,
- ikuspuntu kritikoarekin atzera begiratu, hausnartu,
- kontrastatu beharreko galderak egin eta hipotesiak planteatu,
- sentimendua eta intuizioa landu,
- beste pertsona batzuekin batera gaiaren inguruan hausnartu.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### 3.1. Prozesua

**1. urratsa** Euskara teknikariaren ikasketa prozesua abiatu: Coach, PNL, komunikaziorako tresna egoiak...

Lehen urrats honetan, euskara teknikariak ikerketa proiektuaren nondik norakoaren lehen ideiak idatzi eta zuzendaritzako kideekin eztabaidatu eta adostu ditu.

Euskara zuzendariak interbentzioan parte hartu behar duten departamentuetako zuzendariari mezu bat bidali die proiektuaren berri emanez, eta euskara zuzendaritzak proposatutako parte hartzaileak izan daitezkeen parte-hartzea eskatuz. Helburua da zuzendariak beren ardurapeko langileei proiektuaren berri ematea eta parte hartzera animatzea.

Ondoren, euskara teknikaria jarri da guztiekin harremanetan eta proiektuaren berri emateko aurkezpen bilera bat egin dute. Bilera horretan euskara zuzendaritzako zuzendariak eta zerbitzuburuak hartu dute parte; eta proiektuari buruz hitz egin diete, eta haien egitekoak zein diren azpimarratu dizkiete. Euskara teknikaria proiektuaren helburuen, metodologiaren eta agendaren inguruan aritu zaie.

**2. urratsa** Parte-hartzaileek galdetegi bat bete dute eta handik ateratako zenbait informazioarekin elkarrizketa bat egin die euskara teknikariak parte hartzaile guztiei.

Elkarrizketak egin eta gero, transkripzioak egin dira, lan saioetarako interesgarriak izan zitezkeen datuak lortzeko asmoz.

**3. urratsa** Saioak definitu eta lan taldearen martxaren arabera moldatu, doitu eta antolatu dira. Saio bakoitzaren ondoren egindako hausnarketa baten ondoren, hurrengo saioko materiala prestatzen du euskara teknikariak.

**4. urratsa** Saioak amaitu eta gero, beste galdetegi bat bete dute parte hartzaileek. Azkenik, galdete-



gian erantzundakoak eta saioetan esandakoak jaso eta gero, egindako hausnarketen inguruan ebaluazio txostena idatzi du euskara teknikariak.

### 3.2. Ikerketa interbentzioaren programazioa

**2. Taula** Egindakoa eta bitartekoak

Zer egin	Bitartekoak
Aurrelanak: xede taldekoei proposamena egin.	- Zuzendariak bidalitako emaila eta harekin batera txertatutako proiektuaren aurkezpen dokumentua
Aurrelanak: xede taldekoek galdetegia erantzun eta elkarrizketak egin.	- Galdetegia - Elkarrizketarako galdera zerrenda
<b>1. saioa:</b> honakoa aztertu da: orain arte zer egin den (historikoa) euskara zuzendaritzan eta xede taldeko kideek euskararekiko harremana nola bizi duten. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Euskara zuzendaritzaren historiaren berri eman.</li> <li>- ibaiaren metodologia.</li> <li>- erakundearen plana erabili norberaren hizkuntza ohituretan sakontzeko.</li> </ul>	- ppta - Marrazkiak - Planoak
<b>2. saioa:</b> Zer eskatzen diozu etorkizunari: zehar lerrotasuna eta lidergo instituzionala. <ul style="list-style-type: none"> <li>- galdera erantzunen bitartez honako diskurtsoak landu dira: hizkuntza ekologia, hizkuntzen iraunkortasuna, gizarte erantzukizuna, ahalduntzea.</li> <li>- GFAko hizkuntza politika zein den azaldu.</li> </ul>	- ppta - Mind mapa
<b>3. saioa:</b> Zer da lidergo eraldatzailea? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juanjo Arrospidek lidergo eraldatzailea zer den azaldu.</li> </ul>	- ppta
<b>4. saioa:</b> momentu honetan nola ari diren lider paperean, eta lider kateak sortzeko aukerak aztertu. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktika onak azaldu, eztabaidatu eta gogoeta egin.</li> <li>- Erreferenteak izan daitezkeen egoerak identifikatu.</li> </ul>	- ppta

### 3.3. Elkarrizketak / galdetegiak

Galdetegia diseinatzeko, EraLan2rako GFAn egin zen inkesta hartu du oinarritzat euskara teknikariak eta Bermeoko Udaleko teknikariek egin zutena ere aztertu du. Hori horrela, erabaki da biak erabiltzea dela egokiena, eta, horretarako, zenbait galdera moldatu eta egokitu dira.

Galdetegietatik jasotako emaitzak erabili dira elkarrizketetako galderak prestatzeko. Elkarrizketak parte-hartzaile guztiekin egin dira bakarka eta grabatu egin dira.

Ondoren elkarrizketak transkribatu dira, eta horietatik lortutako informazioarekin antolatu dira lan saioak.

### 3.4. Saioak

#### 1 saioa

Euskara zuzendaritzaren historiaren gainean hausnarketa bat egin nahi izan da; eta, horretarako, euskara zuzendaritzako zerbitzuburuak zuzendaritza sortu zenean zituen baliabide, zereginak eta lan ikuspegiak azaldu ditu eta oraingoekin alderatu ditu: zuzendaritza sortu zen garaian erabiltzen ziren lan tresnak erabili zituen metafora moduan, denboran zehar baliabideak nola aldatzen diren





eta lan egiteko metodologia nola aldatzen den azaltzeko. Horrek guztiak lan egiteko dauden helburuekin eta ikuspegiarekin alderatu ditu.

Ondoren, ibaiaren metodologia erabili da partaide guztien hizkuntza esperientziak ezagutzeko eta elkarrekin konpartitzeko. Gauza asko atera dira lan saio honetan; baina, batez ere, norberaren bizitzan zehar hizkuntzarekin izandako pasadizo, bitxikeria, erosotasun edo deserosotasun egoerak konpartitu dira.

Azkenik, lanean izaten diren harremanetan izaten diren hizkuntza jarrerak edo ohiturak aztertze-ko hizkuntza planoaren metodologia erabili da: lantokiko plano batean marraztea (gometxak jar-tzea) zein hizkuntzatan egiten den leu bakoitzean; eta horren kontzientzia hartzeaz gain, horren gaineko hausnarketa egitea. Horrela, hizkuntza joerak, jarrerak eta guneak definitu dira. Azken finean, erakundearen plano esku artean izanda, adostu eta eztabaidatu da gune jakin batzuk eta bertako langileen hizkuntza jarrerak zein eragina duten norberaren hizkuntza ohituretan.

## **2.saioa**

Hausnarketa bideratu nahi izan da, eta, horretarako, honako galdera klabeak erabili dira:

- Izan al zaitezke ekologista eta hizkuntza bakarraren alde egin?
- Izan al zaitezke parekidetasunaren aldekoa eta euskara ez defendatu?

Galdera horiek erabili dira honako gaien inguruan hitz egiteko: hizkuntza ekologia, hizkuntzen iraunkortasuna, gizarte erantzukizuna, ahalduntzea.

Ondoren, dagoen legeria markoa zein den azaldu da, eta hizkuntza ebaluazioak emandako datuak aztertu dira. Horrekin batera honako kontzeptuak aztertu dira: diskriminazioa, justizia, efizientzia, administrazioa eredu gizarteari begira, eta kalitatezko zerbitzua.

Marko orokorra ikusi eta eztabaidatu eta gero, GFAko diputatuaren gabineteko aholkularia gonbidatu da lidergo politikotik gobernu berriaren hizkuntza asmoak, hautuak eta egokitzapenak zein diren adieraztera eta erabakitakoak lan taldean eztabaidatzera. Horretaz gain, arduradun tekniko-ei hizkuntzari dagokionez, zer eskatzen zaien zehaztu du arduradunak.

## **3.saioa**

Juanjo Arrospide EHUko Psikologia Fakultateko irakasle aditua konbidatu da lidergoaz hitz egite-  
ra; eta, zehazkiago, lidergo eraldatzailearen ezaugarrien inguruan hausnartzera. Horretaz gain, Meredith Belbinen rol mota desberdinen inguruan aritu da parte-hartzaileekin.

## **4.saioa**

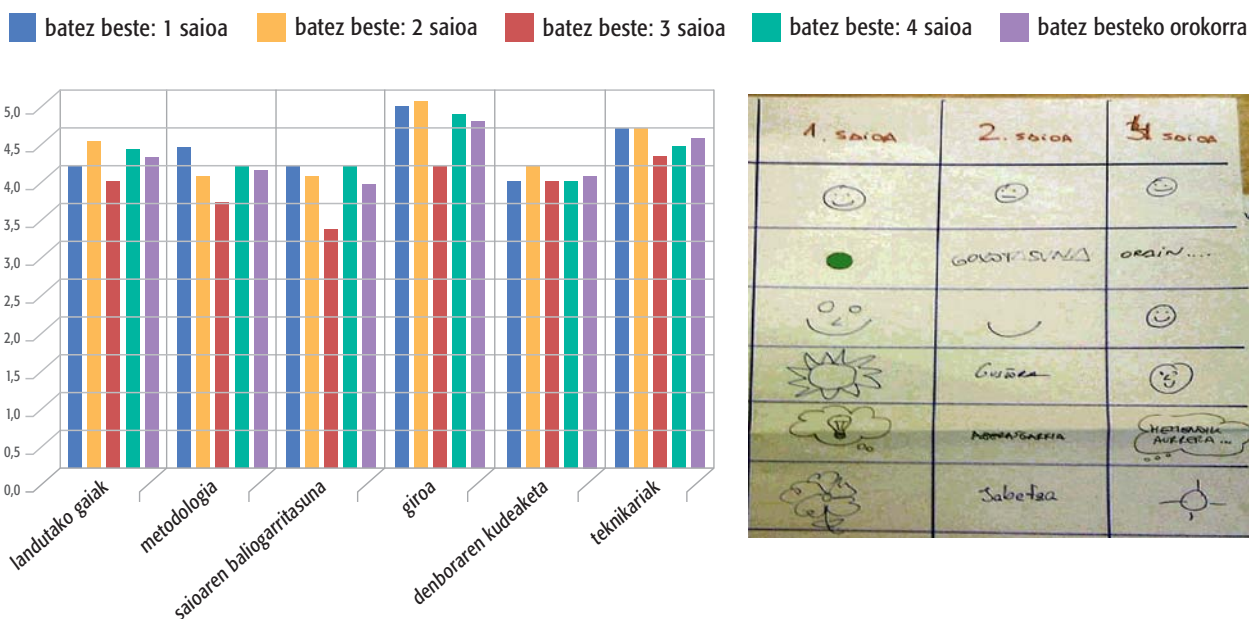
Lider eraldatzailearen eta lider kateen inguruan aritu dira. Arduradun politikoen egitekoak zein diren zehaztu dira; eta, horren arabera, arduradun teknikoenak eta lan taldekoenak zehaztu dira. Horretaz gain, lider-kateak zer diren eta haien lan taldetan katea hori zein izan daitekeen azter-tzen aritu dira.

### **3.5. Neurketak**

Saio bakoitza amaitu eta gero, datu kualitatiboak eta kuantitatiboak jaso dira. Datu kuantitatiboak jasotzeko balorazio-inkesta bat erantzun dute saio bakoitzaren amaieran honakoen inguruan: landutako gaiak, metodologia, saioaren balioagarritasuna, giroa, denboraren kudeaketa eta teknikariaren inguruan. Datu kualitatiboak jasotzeko, ordea, zerbait marrazteko eskatu zaie: hitzen bat, marrazkia...



### 1. Grafikoa. Ebaluazio kuantitatibo orokorra



### 3.6. Egunerokoa

Euskara teknikariak eguneroko bat idatzi behar izan du prozesuan bizi izan dituen gogoeta, momentu, egoera eta abarren inguruan. Burura etortzen zaizkion ideiak eta sentitzen dituen sententzioak jasotzea du helburu. Gogoetarako eta neurketarako lagungarria den tresna izanik, irekia eta pertsonala izan da.

### 3.7. Auto-behaketa

Euskara teknikarien rola birdefinitzeko, prozesu osoan zehar auto-behaketa egin behar izan du euskara teknikariak; eta, horretarako, bideo kameraz grabatu ditu saio guztiak. Horrelako teknikak balio izan diote euskara teknikariari, haren konpetentziak zein diren hausnartzeko eta hobetzekoak non dauden ikusteko. Auto-behaketaz gain, konfrontazioa gurutzatua izeneko metodologia erabili dute proiektuko arduradunak eta koordinatzaileek bideoak aztertzerakoan. Egindakoaren gainean azterketa partekatua egitea zen horren helburua, ondoren konpetentzien zerrenda osatu ahal izateko.

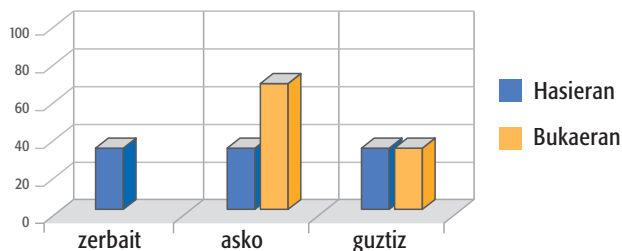
## 4. Emaitzak

Administrazioetako Euskara planak berritzeko hizkuntza lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egitea da interbentzioaren helburu nagusia. Honakoak, berriz, ikerketa honetako helburu zehatzak:

#### **Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean**

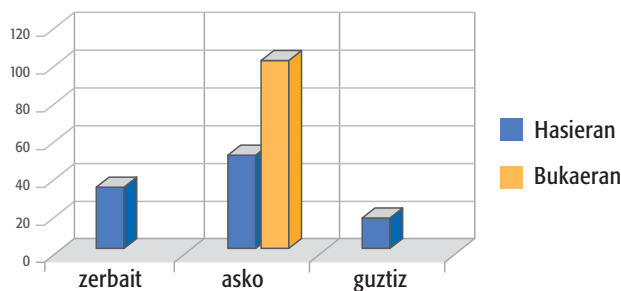
- Zenbait pertsonen erreferentzia izatea beharrezkoa da portaera eredugarriak bultzatu ahal izateko. Ustez, hasiera batean, parte-hartzaileek ez zuten erreferentziarik, ez eredu garbirik. Hausnarketak aurrera egin ahala, adibidez hornitu dituzte diskurtsoak, eta izen abizenak atertzatzen hasi dira; eta, horiekin batera, irizpide, jarrera eta neurri konkrituak zehaztu dituzte.

## 2. Grafikoa. Zure konfiantzazkoak diren pertsonen hizkuntza joera erreferentzialtasuna

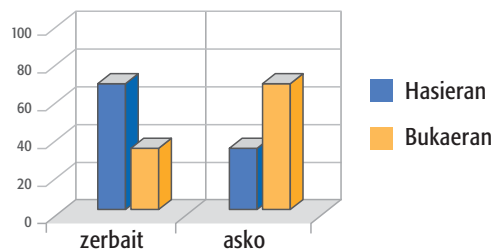


- *Eredu onak* ikustea beharrezkoa da, errazagoa baita besteek egindako bideari jarraitzea eta eredu baten gainean lan egitea. Hausnarketetan zehar, egoera askori buruz hitz egiteko parada izan da, eta horietako batzuk eredu ontzat jo dituzte. Haiei gertatutako egoerak dira, errealak alegia; eta horrek balio izan du horien inguruan hitz egiteko, eta haien artean irtenbide onena izan daitekeena bilatzeko eta erabakitzeke etorkizunean erabiliko duten bidea zein izango den.
- *Lidergo* instituzionaleko arduradunak haien praktika onak zein diren azaldu ditu adibide konkretuak emanez, eta horiek horrela gauzatzearen zergatia arrazoitu du. Horrek arduradun teknikoari balio izan die hizkuntza kontuetan Diputazioko arduradun nagusiek iparra non jarri duten ikusteko argi eta garbi; eta egin beharrezkoak nola egin behar dituzten jakiteko. Halaber, lider instituzionalak zuzenean jaso ahal izan du eguneroko gertaeren eta arazoaren berri. Elkarrekintza bideratu da elkarrizketa horri esker.

## 3. Grafikoa. Aldundiko arduradunek hizkuntza-lider modura jokatzeko hartzen duten ardura



## 4. Grafikoa. Arduradun politikoek transmititzen duten konfiantza



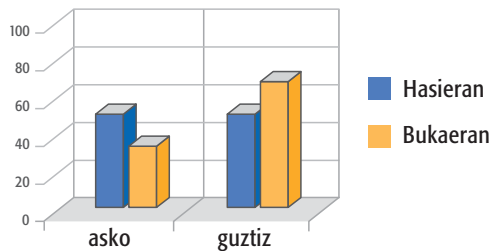
- Administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean portaera eredugarriak sustatzeko deserosotasun egoera askori aurre egin behar zaio. Egoera deserosoen gainean hausnartzea eta kontzientzia hartzea beharrezkoa da, haiek lasaitasunez bizi ahal izateko. Egoera hori irauli ahal izateko honakoak beharrezkoak dira: praktika onak eta erreferentziazkoak izan daitezkeen ereduak ezagutzea; arduradunen babesa eta mezu argiak izatea. Horiek guztiak landu dira, egoera deseroso asko mahai gaineratuz, eta horiei bide bat ematen saiatu dira.

### **Administrazioaren udal agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, euskara teknikariak, sindikatuak, langileak**

- Pertsonen eta taldeen elkarreraginak zenbaterainoko eragina duen ikustea nahitaezkoa da gure eragin indarra neurtzeko, eta taldean betetzen den rola zein den argiago ikusteko. Halaber, lan taldeko partaideen rola aztertzea oso interesgarria izan da, ekarpenak egiteko gaitasuna badagoela azpimarratzeko batez ere.

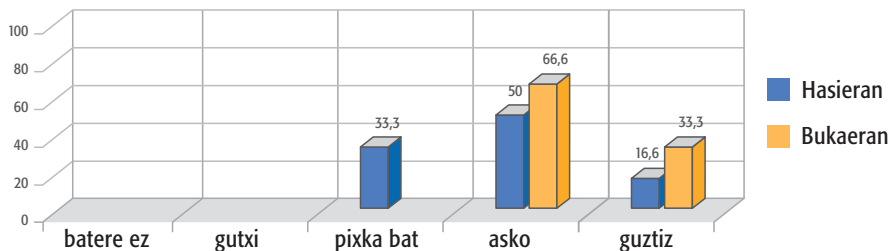


**5. Grafikoa.** Euskara erabiltzeko joera duten pertsonen ingurukoengan duten eragina



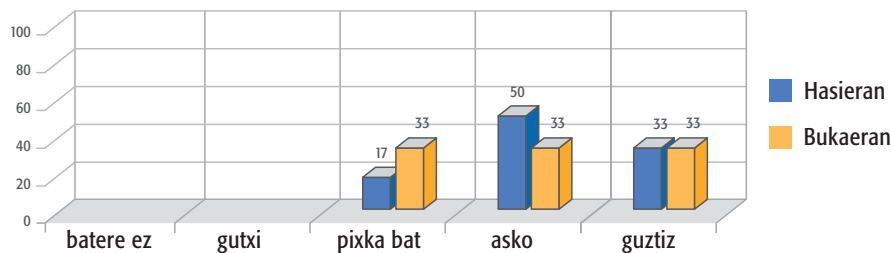
- Norberaren rola ren gainean hausnarketa egitea interesgarria da, ez baita modu berean jokatzen momentu guztietan. Elkarriketetatik ateratako esaldien aipamenak eginez landu da rolarena; Juanjo Arrospiderek in batera egindako saioan bereziki.
- Norberaren eragin eremua zein den aztertzeko hausnarketa egitea beharrezkoa da. Helburua eremu batean kontestualizatzeak laguntzen du emaitza lorgarriagoa ikusten.

**6. Grafikoa.** Lanean euskarari buruz erakusten duzun jarrerak lankideengan duen eragina

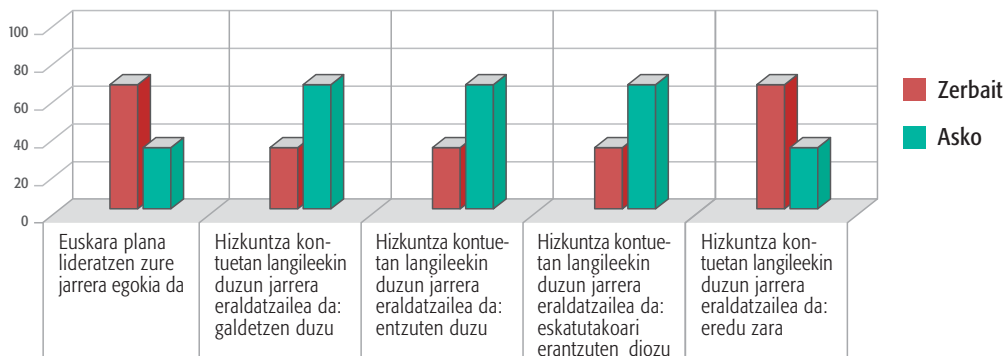


- Portaera eraldatzaileak sustatzeko, ezinbestekoa da egoera desderdinetan norberaren portaera nolakoa den aztertzea.

**7. Grafikoa.** Euskararen erabilerrari buruz aritzean, zure iritzia eta jokabidea bat datozela esango zenuke?



**8. Grafikoa.** Lider eraldatzailea izateaz

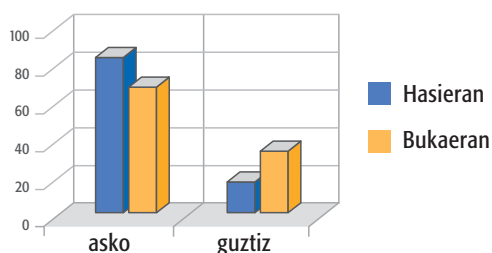




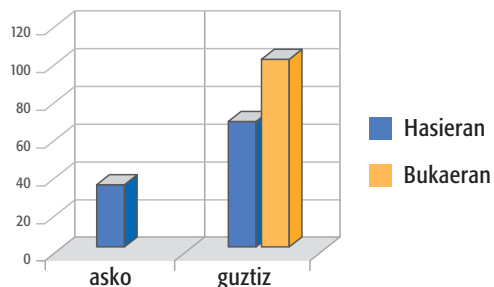
**Euskara teknikarien rola birdefinitzea: aktibatzea, jabekuntza, diskurtsoa...**

- Euskara teknikari lanetan aritzea portaera eraldatzailea erabilita interesgarria da maila pertsonalean eta profesionalean; gainera, emaitza onak ematen ditu. Norberaren mugak aitortuta eta errespetuzko jarrera batetik, errazagoa da estimulatzea, motibatzea eta autonomia sustatzea. Horretaz gain, galdera egokiak eginez eta entzuketa aktiboa praktikatuz, eztabaidetan aurrera egiteko estrategiak garatu dira.

**9. Grafikoa.** Euskara plana lideratzen euskara teknikarien jarrera egokia da



**10. Grafikoa.** Euskara teknikariek galdetu, entzun eta eskatutakoari erantzuteko jarrera erakusten dute



- autobehaketaren bidez egin den lana aztertuta, eta konfrontazio gurutzatuaren teknikaz baliatuta euskara teknikariaren kompetentziak zerrendatu dira. Kompetentzia zerrenda garapen taldeko teknikari guztien artean kontrastatu da eta zerrenda bateratu bat egitea lortu da.

## 5. Parte-hartzaileen iritziak

"Neretzat saioek balio dute euskararekiko nire jokaera eta jarrera pertsonala zein den hobeto jakiteko eta zenbait jokabide konkretu lanean aplikatzen hasteko."

"Arduradun politiko eta teknikoak, lanean euskararen erabileraren aldekoak (sustatzaileak) izatea oinarritzkoa da; ondoren, lan egiteko moduak/tresnak/bitartekoak egokitu beharko dira euskara benetako lan hizkuntza izan dadin. Beraz, horren jakitun izatea, eta arduradun teknikoak naizen aldetik, nire jarrerak duen garrantzia azpimarratu izana baliagarria izan da; eta bereziki, nire egoera berean daudenekin kezka partekatu izana."

"Lidergo eraldatzaileari buruzko saioa niri asko gustatu zitzaidan. Lehenengo saioa ere oso ongi egon zen erakundearen jarrera zein den argitzeko."

"Saioak oso motibagarriak izan dira, euskararen erabileraren inguruan nire jarrerak garrantzia handia duela gogorarazi didate, eta jarrera hau egunerokotasunean txertatu behar dudala."

Zorionak erabilitako metodologiagatik, berritzaileak izaten ahalegindu zarete eta proiektua oso interesgarri egitea lortu duzue."

"Saioak interesgarriak eta gauza berriak ikasteko modukoak izan dira niretzat. Esperientzia oso diferentea izan da, benetan berria eta ezberdina."

"Ez daukat garbi, egindako saioek hizkuntza-liderra izateko balio izan didaten; baina, aurretik esandakoarekin lotuta, nire jarrerak duen garrantzia gehiago barneratzeko baliagarria izan dira. Gainera, saioek, nire ustez, ildo horretatik jarraitzeko bultzatzaile gisa balio izan dute."



## 6. Ondorioak

Oro har, esan daiteke balorazioa ona izan dela. Xede taldearen balorazioa, bereziki, oso ona izan da, bai prozesuan zehar, bai bukaerako galdetegian eman dituzten iritzietan. Lortu da, hasieratik, parte-hartzea dinamikoa izatea eta landu diren gai guztien inguruan hausnarketa eta eztabaida sortzea; eta, bestetik, horiekin guztiekin ondorioak ateratzea. Halaber, lan talde horrek jarraitzeko gogoaz azaldu du.

Xede taldeak prozesuan zehar izan duen garapena adierazgarria izan da. Parte-hartzaileek hasieratik bertatik beren prestutasuna azaldu badute ere, lan taldean aritzeaz, eta, bereziki, gai hauen inguruan aritzea lagungarri izan zaie; eta hori ondorioetan antzematen da. Prozesua dinamizatzeko modu berri honek giro atseginean lan egiteko aukera zabaldu die, eta gaiari arreta momentu bat eskaintzeko tartearaz gozatzeko aukera izan dute. Portaera eraldatzailearen inguruko gogoetak bestalde, lan egiteko bide berri bat zabaldu du; nahiz, administrazioan metodologia hori erabiliz lan egitea oso zaila egiten zaiela aitortu den behin eta berriro.

Bestalde, euskara teknikariaren balorazioa positiboa izan da, xede taldearen prestutasunak asko lagundu baitu giro ona sortzen, eta interbentzioak garapen polita izan baitu. Pentsatu bezala atera dira gauzak eta aurrez planifikatutako interbentzioa garatu da. Konpetentzien inguruko azterketak, gainera, lanean arreta gehiago jartzen lagundu dio teknikariari; eta, egin dituen neurketei esker, behaketa sakona egitea erdietsi du. Horretaz gain, zer hobetuak identifikatu ditu.

Alde positiboari dagokionez, batetik xede talde egokia aukeratu da. Lanean hasi berriak izanda, lan taldean lanerako ohiturak erabat errotu gabeak dituzte; hori dela eta, egokitzen joan da aukeratutako momentua interbentzioa egiteko. Halaber, gaiarekiko, euskara zerbitzuarekiko eta interbentzioarekiko parte-hartzaileek erakutsi duten prestutasuna giltzarria izan da proiekturako.

Bigarrenik, galdetegiaren eta elkarrizketaren diseinua eta formatua egokitzen joan dira; ondorioz, hori bilgutako informazioari esker behar adina mami ateratzea lortu da. Aukeratutako aldagai multzoa ere bai egokia izan da. Lidergoa lantzeaz gain, eredu egokiak eta erreferentziak ikusi dira eta horietan guztietan sortzen diren egoera eroso eta deserosoen aurrean zer egin aztertu da.

Hirugarrenik, lider politiko baten eskutik helburua zein den eta haien egitekoa nola zuzendu beharko luketen zuzenean jasotzeko aukera ematea erdietsi da ere bai; eta, horren inguruan, duten iritzia eta behar dutena adierazteko aukera eman zaie parte-hartzaileei.

Laugarrenik, garapen taldean aritzeak babesa eman du eta interbentzioaren inguruko zalantzak konpartitzeko aukera izatea proiektua bera fintzeko lagungarria izan da oso. Gainera, elkarrekintzaren gainean egindako urratsak indarra eta behar den motibazioa ematen ditu interbentzioan aurrera egiteko.

Hobetzeko artean, berriz, egin ziren akatsetatik ikasi eta bide berriak irekitzen ikasi behar dela ikusi da argi asko. Egunerokoak asko lagundu du momentu batzuetan bizitakoa identifikatzeko, eta zuzendu beharrekoak non dauden eta nola egin behar diren ikusteko; eta, ondorioz, haien hausnarketatik ikasketek.

Beste hobekuntzetako bat honakoa litzateke: horrelako interbentzioan aritzeko lan taldean ibiltzeaz gain, euskara zerbitzuan interbentzioa bera aurrera eramateko konplize bat edo lankide bat izatea oso beharrezkoa da. Ez da hain erraza bakarrik dinamika eramatea, parte-hartzaileekin batera aritzea, saioak programatzea... Horrelako interbentzio bat egiteko beraz, bi lagunek hartu behar dute parte; gutxienez, beste pertsona bat behar da euskarri lanetan laguntzeko.

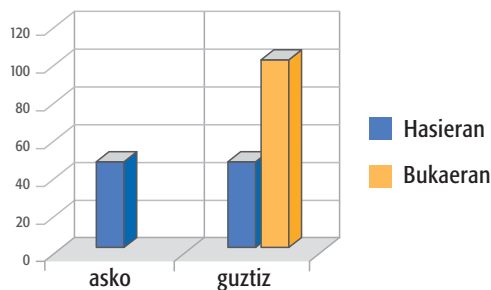
Azkenik, onartu behar da ez dela, beharbada, konpromiso zehatzegirik lortu. Haien prestutasuna azaldu badute ere, ez da lortu zerbitzu bakoitzean garatuko den estrategia zehazterik.



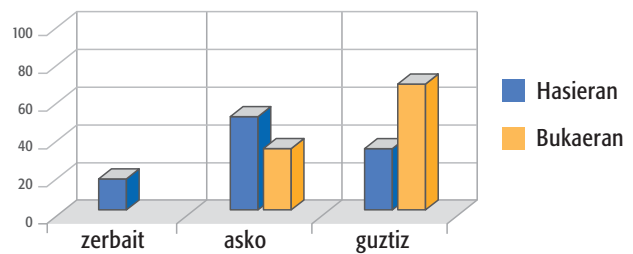
Hala eta guztiz ere, interbentzioa eta gero, hobe izan da botere postuetan dauden arduradun hauen hizkuntza lidergoa. Parte hartzaile guztiek egin duten hausnarketa eta gero, eta jaso dituzten eredu eta praktika onekin badute lanean beste modu batera lan egiteko eredu berri bat aplikatzeko aukera.

Helburua beraz bete da, ardura postuetan aritzeko beste ikuspegi batzuk jaso baitituzte; eta haien jardura eraginkorragoa izateko behar dutenaz luze eta zabal aritzeaz gain, irtenbideak ere mahai gainerratu dira modu praktikoan: batetik, portaera eredugarri desberdinak aztertu dira eta lan talde bakoitzean horiek jorratzeko moduak ikertu dira; bestetik, lider-kateak osatzeko estrategiei buruz ere aritzeko aukera zabaldu da. Azken helburuari dagokionez, praktika gogoetatsuekin batera egin den lan eskergari esker, lan sakona egin da. Horrekin batera, konpetentziak zehaztu eta zerrendatu dira eta teknika-rien artean kontraste lan sakona egitea erdietsi da.

**11. Grafikoa.** Euskara plana hobetzeko parte hartzea, komunikazioa eta talde lana beharrezkoak dira



**12. Grafikoa.** Euskara plana zerbitzu bakoitzaren ohiko funtzionamenduaren beste aspektu bat da

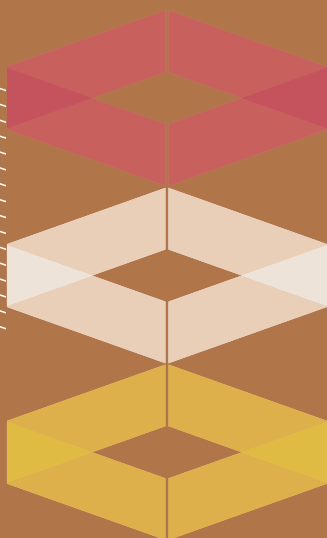


Ondorioz, emaitzak espero zitezkeenak baino hobeak izan dira, partaideen inizatibak asko lagundu baitu prozesuan zehar. Horrek ekarri du saio batetik bestera aldaketa dezente egitea; eta, horrek, era berean, emaitza hobeak eman ditu.

Gainera, euskara zerbitzuak, lehendik, prestigio ona bazuen ere, haiek horrela aitortuta, etengabeko hobekuntzan lan egiteko gogoia duela ikusarazi da. ■



## 2 ATALA



### PRENTSAURREAK ETA JENDAURREKO /////////////// EKITALDIAK ////////////////

Euskararen erabilera areagotu  
edota lehenetsi nahian  
jendaurreko jardunean:  
abiapuntu teorikoa, kasuen  
azterketa, ondorioak eta gida  
praktikoa



*Rober Gutiérrez* (Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarte)

*Imanol Miner* (Kutxa Fundazioa)

*Pablo Suberbiola* (Soziolinguistika Klusterra)



# 1. Sarrera

Txosten hau Soziolinguistika Klusterraren *EraLan 3* proiektuaren emaitza da, zehazki *Prentsaurreak eta jendaurreko ekitaldiak* Garapen Taldearena. Garapen Talde horretan abiapuntu gisa hartu da *EraLan 2* proiektuan *Lidergo eraldatzailearen* inguruan egin zen lanketa, eta jarraipena eman nahi izan zaio, arlo jakin batean: **erakundeen komunikazio publikoaren arloan**. Konkretuki, erakundeek antolatzen dituzten prentsaurrekoetan eta jendaurreko ekitaldietan komunikazio-hizkuntza gisa euskara erabiltzean eta euskara lehenestean sortzen diren egoerak eta zailtasunak izan ditugu aztergai, hala nola, euskarazko erabilera jardun horretan gehitzeko aukerak zein estrategia egokiak. Horretarako, Garapen Taldean soziolinguistika alorreko eta komunikazioaren arloko ezagutza uztartzen saiatu gara.

Sarrera atal honetan bertan, beherago doan fitxan ikus daitekeenez, erakunde ezberdinen arteko lankidetzagunea izan da Garapen Talde hau, *EraLan 3*ko beste biak izan diren bezala. Kideen profilari dagokionez berriz, erakundeen hizkuntza plangintzan eta soziolinguistikan teknikoak diren ordezkariekin batera, zenbait erakundetako komunikazio-arduradunak aritu dira. Horrez gain, komunikazio arloan aditu diren hiru aholkulari ere izan ditugu lantaldean, prozesu osoan barrena.

*EraLan 3*, aurretik *EraLan 1* (2006-2008) eta *EraLan 2* (2008-2010) izan diren bezala, ikerketa-ekintza egitasmoa da. Bertan parte hartzen duten erakundeetan interbentzioak egiten dira, gaia aztertzeko balio diguten oinarri teoriko batzuetatik abiatuta eta metodologia jakin batzuen arabera. Horrez gain, egitasmoa bera prozesu gisa ulertzen da, bere zeharkako helburuetako bat izanik Garapen Taldean parte hartzen duten ordezkariak –eta hauen bitartez beren erakundeei– gaiaren inguruko formazioa eskaintzea, beren lana hobeto egiten lagunduko dieten tresnekin trebatzen saiatuz. Bide horretan, txosten honen helburua da bi urte luzez metatutako ezagutza partekatzea eta egindako lanaren berri ematea, norabide berean jardun nahi duenak, aurretik ibilitakoek egindako bidearen berri izan dezan.

Eskuartean duzun txostena talde lanean egin dugu, Garapen Taldeko bileretan osatua izan da, eztabai-datua eta adostua, eta 2011-2013 urteen artean jaso ditugun, informazio, kontakizun, elkarrizketa eta formazio-saioen edukien emaitza laburtua da. Izan ere, 2010eko udazkenean amaitutako *EraLan 2* egitasmoaren ondoren, jendaurreko jardunetan euskararen erabileraren gainean lanean jarraitzearen garrantziaz kontziente izanik, 2011n barrena, aurrerago *EraLan 3* izango zenaren diseinu eta prestaketa lanetan aritu ginen buru-belarri eta horren guztiaren emaitza izan zen 2011ko urte-hondarrean, Mondragon Unibertsitateak Eskoriatzan duen HUHEZI fakultatean, antolatu zen Topaketa.

Aurrekari honekin, bi urteko epealdirako aurreikuspenarekin abiatu zen 2012an *EraLan 3* egitasmoa. Gure Garapen Taldean gainera, ordu hartan aurreikusitako helburuak, EPESA metodologia, interbentzioak eta baliabideak, ibilian-ibilian egokitu behar izan ditugu, besteak beste, eskuartean genuen gaiaren konplexutasunak eta partaide ginen erakunde eta kideen errealitateak baldintzatuta. Eta ondorioz, bi urtez aritzeko aurreikuspena, 2014eko lehen sei hilabetekoraino luzatzeaz gain, *EraLan* egitasmoetan ohiko den emaitzan ere eragina izan du. Baina hala ere, egindako lanaren garrantziaz jabetuta, eta bere neurrian duen balioa aitortuta, egin dugu aurrera, ikuspegi tekniko eta akademikotik argi-izpi batzuk ekarri asmoz, etorkizunean ere euskarak, prentsaurrekoetan eta jendaurreko ekitaldietan dagoen lekua irabazten jarrai dezan ahaleginduko direnentzat baliagarri gertatuko delakoan.



Lau atal nagusi ditu eskuartean duzun lanak:

Lehen sarrera honek, irakurlea kokatzea du helburu, lanaren nondik norakoen ikuspegi orokor bat eskura dezan.

Bigarren atalean, gutxieneko testuinguratzea eta oinarri teorikoa jaso dugu, jendaurreko jardunetan euskararen erabilera areagotu edota lehenetsi nahian ahalegintzerakoan eraldaketa bide bat egokituko zaionaren lagungarri. Formatu laburrean egiten ahalegindu gara, erakundeetako ordezkarien artean partekatzea erraztu nahian. Terminologia eta zehaztasunari dagokionez ere, gaian tekniko ez direnek ulertzeko moduko testua lantzen ahalegindu gara formaren aldetik, komunikagarritasuna eta ulergarritasuna bermatzeko. Bertan deskribatzen diren kontzeptuek eta ideia nagusiek, dena den, oinarri akademiko eta enpiriko sendoa dute, eta kontzeptu zein gai hauetan zehaztasun handiagoz jardun nahi duenari ere eskaintzen zaizkio horretarako iturri zehatzak, bigarren atalaren amaieran (2.9.). Gaiaren testuinguratzea eta oinarri teorikoa biltzen dituen atal hau ere, talde lanean egin da, Garapen Taldeko bileretan ondu den neurrian, eta 2011-2013 urteen artean jaso ditugun formazio-saioen edukietatik elikatu da gehienbat. Elikatze horretan bereziki aipatzekoa da lan honetarako Eduardo Apodaka soziologo eta UPV-EHUko irakasleak eskainitako laguntza. Bihoazkio lerro hauetatik, taldearen aitortza eta eskertza.

Hirugarren atalean aurkituko duzu landa lana. Gure Garapen Taldean ez dugu EraLaneko EPESA metodologian proposatzen den eta beste garapen taldeen argitalpenetan aurki daitezkeen aldi bateko interbentziorik egin, alabaina, jendaurreko jardunean euskararen erabilera gure erakundeetan izan duen bilakaera aztertu dugu batetik, eta bestetik, kontraste gisara, elkarriketak egin ditugu hainbat hedabideetako kazetariekin eta komunikazio arduradunekin.

Laugarren atalean jaso ditugu guztion artean bildutako emaitzetan antzemandako oinarriak eta ondorioak, eta norabide honetan urratsak eman nahi dituen erakundearentzat, lagungarri izango direlakoan, gida praktikoa osatu dugu ahaleginean huts egin ez dezan kontuan izan beharrekoak jasoz.

Honaino, EraLan 3ko, *Prentsaurrekoak eta jendaurreko ekitaldiak* Garapen Taldearen nondik norakoak eta azpimarratu beharrekoak. Honenbesterekin, irakurraldi honekin erakusten duzun arretagatik eskerak ematea eta guk lanean bezainbeste zuk ere irakurtzen goza dezazun opatzea besterik ez dagokigu; irakurraldi on beraz.



EraLan 3. *Prentsaurrekoak eta jendaurreko ekitaldiak* Garapen Taldea

<b>TXOSTENAREN EGILEA:</b>	Soziolinguistika Klusterra. EraLan 3 proiektua – <i>Prentsaurrekoak eta jendaurreko ekitaldiak</i> Garapen Taldea.
<b>GARAPEN TALDEKO KIDEAK:</b>	<b>Arduradunak:</b> Pablo Suberbiola (Soziolinguistika Klusterra), Imanol Miner (Kutxa Fundazioa) eta Rober Gutiérrez (Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarte). <b>Partaideak:</b> Aitziber Iartza (GFA) <sup>1</sup> , Edurne Otamendi (Donostiako Udala), Eneko Bidegain (HUHEZI; aholkularia), Estibalitz Esteibar (Bertsozale Elkarte), Joxean Amundarain (GFA), Koldo Ordozgoiti (aholkularia) <sup>2</sup> , Mikel Irizar (aholkularia), Nekane Goikoetxea (EraLan 3 proiektuaren Zuzendaria) eta Saioa Rodriguez (Kontseilua).
<b>FORMAZIOA (GARAPEN TALDEARI):</b>	Nekane Goikoetxea (Mondragon Unibertsitatea), Iñaki Martínez de Luna (UPV-EHU) eta Eduardo Apodaka (UPV-EHU)

<sup>1</sup> 2012ko urrira arte, ordezkaria Marian Beitialarrangoitia izan da (GFAREN komunikazio-arduradun gisa).  
<sup>2</sup> 2012ko abendura arte aritu da aholkulari gisa. 2013ko urtariletik aurrera ezin izan du taldean jarraitu.



## 2. Eraldaketarako gutxieneko testuinguratzea eta oinarri teorikoa

### 2.1. Lan honen nondik norakoak

Sarreran aipatu bezala, lan hau erakundeek antolatzen dituzten prentsaurrekoen eta jendaurreko ekitaldien eremuan kokatzen da. Ekitaldi horietan komunikazio publikoa egin nahi denean sozialki egoera ahulean dagoen hizkuntza baten bitartez, gure kasuan euskaraz<sup>3</sup>, erakunde horien ordezkariak zein komunikazioko profesionalek, hainbat zailtasuni eta egoera gatazkatsuri aurre egin behar izaten diete maiz. Zailtasun horietako batzuk erakundeak ordezkariarentzat ohikoak, betidanikoak izan litezke, kasuan kasuko erakundeak duen kokapenaren, dituen harremanen eta komunikaziorako darabiltzan hizkuntzen erabileraren arabera. Horrez gain, erakunde batek edo haren ordezkariak une batean hizkuntzen erabilerari horietan aldaketak egiten badituzte sozialki ahula den hizkuntza beren komunikazio publikoetan gehiago erabiltzeko –gure kasuan, euskara publikoki gehiago erabiltzeko–, zailtasun eta erresistentzia berriak sortu ohi dira.

Jendaurreko ekitaldietan hizlari aritzen den baten ikuspegitik, prentsaurrekoetan erakunde baten ordezkari den baten begietatik, edota erakunde bateko arduradunen kokapenetik, zailtasun eta erreakzio horiek egoera “partikularrak” direla pentsa liteke, erakunde horren edo ordezkari horren zirkunstantzia konkretuei lotuak, baina bistan da horien jatorrian badirela egiturazko arrazoiak ere, besteak beste, gizarte horren kulturarekin eta hizkuntza ezberdinek gizarte horretan dituzten egoerekin edo/eta betetzen dituzten funtzio sozialekin zuzenki lotuta daudenak.

Lan honek, soziologiaren eta gizarte psikologiaren eremuetako zenbait oinarri teoriko eta ikerketa bidezko zenbait ebidentzia enpiriko baliatuz, gorago aipatutako egoera eta zailtasun “partikular” horietarako testuinguruaren azalpen bat eskaini nahi du, lehenik.

- ▶ Azalpen bat, lagundu dezakeena testuinguru orokorrago batean kokatzen eta hobeto ulertzen, adibidez, prentsaurrekoetan euskara lehenestea erabaki duen bozeramaile edo erakunde batek norabide horretan pauso berriak ematen dituenean kazetari edo prentsa-arduradunen aldetik jasoko dituen erantzunak edo topatuko dituen erresistentziak.
- ▶ Edo lagundu dezakeena adibidez, azaltzen zergatik suerta litekeen praktikan oso zaila erakunde bateko ordezkariarentzat bere komunikazio publikoa euskaraz (ere) egitea hainbat kasutan, nahiz eta ordezkari horren lehen hizkuntza euskara izan eta nahiz eta erakunde horrek orokorrean eta ordezkari horrek pertsonalki euskara eremu publikoan erabiltzearen aldeko jarrera izan.

<sup>3</sup> Kasuaren arabera (erakundea, ekitaldia, testuingurua, helburuak...), euskaraz bakarrik, euskara lehenetsiz, euskaraz eta gaztelaniaz...



- ▶ Bide beretik, azalpen bat, lagundu dezakeena ulertzen zergatik den beharrezkoa erakunde batek bere ordezkarien bitartez euskara publikoki gehiago erabiltzea erabakitzen duen kasuetan, aldaketa hori gutxieneko berme batzuekin egin nahi badu, erakunde gisa erreakzio eta erresistentzia horiek aurreikustea eta horren araberrako neurriak aurrez hartzea.
- ▶ Edo zergatik den beharrezkoa aldaketa horiek gauzatuko dituzten profesionaleri baliabideak eta laguntzak eskaintzea, beren ezaugarri pertsonalen (izaera, esperientzia...) eta ezagutzen arabera (besteak beste, hizkuntza bakoitzean duen ezagutza eta erraztasuna), suertatuko zaizkien komunikazio-egoera berri edo zailtan irizpide argiak, konfiantza eta behar adinako baliabideak eskura izan ditzaten.

Bigarrenik, lan honek, azaldutako testuinguruak ezartzen dituen baldintzak eta zailtasunak kontuan izanik, erakundeek eta haien ordezkariak beren ekitaldi publikoetan komunikazioa hizkuntza ahulean gehiago eta hobeto<sup>4</sup> egiten lagundu dezaketean *portaera-estilo* baten eta *komunikazio-estilo* baten nondik norako nagusiak deskribatu nahi ditu. Horretarako, besteak beste EraLan 2 proiektuan landu zen hizkuntza-lidergoa da oinarrietako bat, eta zehatzago, *Lidergo eraldatzailea* bezala ezagutzen den *portaera-estiloaren* bidetik eman litezkeen aurrerapausoak.

## 2.2. Hizkuntzen merkatua, hizkuntzen balioak eta hizkuntza-interakzioak

Bourdieu soziologoak deskribatu zuen nola, edozein hizkuntza-interakzio gertatzen denean hizkuntza bat baino gehiago erabiltzen den gizarte batean, bata edo bestea hautatzeko orduan modu nabarmenean eragiten duen aldagaietako bat den hizkuntza horietako bakoitzak gizarte horretako *hizkuntzen merkatuan* edo merkatu linguistikoan duen *balioa*. *Balio* hori<sup>5</sup>, ez da normalean inon zehaztuta edo idatzita egoten, baina hiztun bakoitzak esperientziak ongi asko jakin ohi du zein hizkuntza<sup>6</sup> dauden ongien eta gaizkien baloratuak bera mugitu ohi den gizarteko eremu, erakunde, toki eta abarretan. Nolabait esateko, hizkuntza baten merkatuko *balioa*, bere estatus-arekin pareka dezakegu.

Bestalde, ideia orokor moduan, gutako bakoitza eguneroko bizitzan saiatzen da hizkuntza-interakzio bakoitzari ahalik eta "etekinik" onena ateratzen: gauzatzen ari garen komunikazioaren helburua ahalik eta ongien lortzen, hiztun gisa besteen aldetik ongi ulertuak izaten, hiztun gisa besteei irudi ona ematen eta abar. Horretarako, besteak beste, komunikazio hori gauzatzeko garaian erabili ditzakegun hizkuntzen artean, *merkatu-baliorik* onena duen hizkuntza hautatuko dugu maiz. Edota, kasuan kasuko komunikaziorako *baliorik* egokiena duena gure ustez. Eta irizpide orokor hau berdintsu betetzen da bai gutako bakoitza banako hiztun moduan ari denean, eta bai erakunde bat bere komunikazioa gauzatzen ari denean. Erakundeak ere, beren komunikazioan hizkuntza-interakzio bakoitzari ahalik eta etekinik onena ateratzen saiatu ohi dira, eta horretarako, normalean inkontzienteki bada ere, oso kontuan izaten dute komunikazio horietan erabili ditzaketan hizkuntza bakoitzaren *merkatu-balioak*.

<sup>4</sup> "Gehiago", maiz oharkabean pasa litezkeen zailtasun batzuen berri aurrez jakiteak erakunde eta ordezkariak beren lanketak norabide horretan gehitzea ekar dezakeelako, kasu batzuetan, momentuan "ezinezko" suertatzen zaizkien aldaketa batzuk behar bada "bideragarri"(ago) bihurtuz. Eta "hobeto", kasu batzuetan zailtasun horiekin topatzen diren profesionalentzat era honetako azalpen batek eta komunikazio-estilo baten azalpenak egoera horietan erosoago egoten edo komunikazio eraginkorrago bat egiten lagundu diezaikeelako.

<sup>5</sup> Gizarte batean hizkuntza-merkatuan balio orokor batzuk egon litezke eta gero balio horiek aldakorrak izan litezke gizarte eremu, zonalde geografikoen, talde sozialen... arabera. Halere, lan honek gaiari buruzko oinarritzko azalpen bat soilik eskaini nahi duen neurrian, ez gara xehetasun horietan sartuko.

<sup>6</sup> Zein hizkuntza ez ezik, baita hizkuntza baten baitako nolako aldaera edo hizkera ere. Lan honetan ordea, arreta nagusia eskaini nahi zaio hizkuntza bat edo bestea erabiltzeari, eta ez hainbeste hizkuntza baten baitako nolako hizkerari.



Eta, zeren arabera finkatzen da ba, gizarte bateko hizkuntza-merkatuan hizkuntzetako bakoitzak duen *balio* delako hori? *Balio* horien osaketa prozesu konplexua da eta gizarte batean eguneroko interakzioetan ematen diren askotariko harremanen eta elkar-eraginaren fruitu da. Testu honen mugak kontuan izanik, gaiaren azalpen oso eta xehe bat ematen saiatu gabe, hizkuntzek gizartean dituzten *balio* horiei buruzko sei-zazpi ideia nabarmentzera mugatuko gara hemen:

- ▶ *Balio* horiek aldatzea ez da erakunde baten eta are gutxiago hiztun jakin baten esku dagoen zerbait. Eguneroko milaka eta milioika interakzioen bitartez finkatzen da, ordura arteko inertzien oinarritik abiatuz eta aldiro –berrikuntza eta moldaketa txikien bitartez– berrituz.
- ▶ Ondorioz *balio* horiek ez dira aldakaitzak, baina bai oso egonkorak. Erreproduktzio sistema sendoak dituzte, besteak beste esperientziaren bitartez –eguneroko hizkuntza-interakzioen bitartez– gizarteko kide guztiengan txertatzen eta “gorpuzten” joaten direlako egunez egun eta urtez urte, bizitza osoan zehar *balio* horien berri ematen diguten gertaerak eta bizipenak. *Balio* horiek geure baitan ere txertatuta ditugu beraz; gutako bakoitzarengan gorpuztuta daude.
- ▶ Bestalde, ez dago *balio* edo kapital mota bakarra. Bourdieu-k lau kapital<sup>7</sup> mota bereizi zituen: kapital ekonomikoa, soziala, kulturala eta botere-harremanei dagokien kapital sinbolikoa. Horrela, gizarte batean hizkuntza ezberdinen *balioak* aztertzen ditugunean ez dugu kontuan hartu behar soilik zein hizkuntzak duen balio altuagoa edo baxuagoa bakarrik, baita ere “nolako” *balio* edo kapitala duen hizkuntza bakoitzak; edota nolako kapitalak dauden hizkuntza bakoitzari atxikita.
- ▶ Hizkuntza bakoitzak duen *balioa* ere ez da berdina gizarteko arlo edo eremu guztietan, ez eta gizarte-talde guztientzat ere. Eremu batean edo bestean *balio* horiek ezberdinak izan litezke beraz. Badira ordea joera orokor batzuk, gizarte bateko hiztun gehienek ezagutzen eta aintzat hartzen edo aitortzen ditugunak. Nolabait esatearren, gizarte bateko hiztunek jakin ohi dugu zein den toki eta egoera bakoitzean “hizkuntza egokia”, zein den prestigiorik gehien duena eta abar.
- ▶ Gorago aipatu bezala, hizkuntza batek gizarte batean *balio* orokor hori altuagoa edo baxuagoa izatearen atzean ez da arrazoi bakarra egoten, asko baizik. Halere, gurea bezala ukipen egoeran dauden hizkuntzak dituzten gizarteetan, non gizarteko gertaera publikoetan hizkuntza bat edo bestea erabili litekeen, badira bi aldagai hizkuntza bakoitzaren *balio* orokorra modu nabarmenean baldintzatzen dutenak eta hemen azpimarratzea merezi dutenak:
  - Hizkuntza hori erabiltzen duten gizarte-taldeen duten gizarte-irudia, prestigioa, autoritatea eta abar. Gizartean irudi jasoa, ona edo prestigioduna duten taldeek darabilten hizkuntzak *balio* orokor altuagoa izaten du gizarte horretan.
  - Hizkuntza hori gizarte horretako zein proportziok hitz egin dezakeen. Herritarren proportzio handiago batek ezagutzen duen (hitz egin dezakeen) hizkuntzak *balio* orokor handiagoa izaten du.

### 2.3. Euskararen *balioa* egungo gizartean. Nola “kapitalizatu” euskara?

Zenbatekoa edo nolakoa da euskarak gaur egun euskal gizartean duen *balioa*? Erakundeen komunikazioaren esparruan ari garelarik, hortik ahaleginduko gara galdera horren erantzunetara hurbiltzen.

<sup>7</sup> Zehaztasun gehiagorako, besteak beste: Bourdieu, Pierre (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Siglo XXI



Bi modutan uler dezakegu batez ere komunikazioaren ikuspegitik hizkuntza baten egitekoa:

- a) **Mundu komunak sortzea** (eta birsortzea), hau da, jendea “unibertso komun batean” kokatzea. Ikuspegi horretatik, hizkuntzak mundu-matrize komun bat eskaintzen die hiztunei, zentzu eta esanahi konpartituak eskaintzen dizkie. Kontuan hartu behar dugu mintzamina dela gizakiak elkartzen dituen sarea, giza taldea mintzamen komun bat duen elkartea da; eta bestetik, gizakiak mintzatzeko hainbat modu jakin bereganatu behar dituela jendartean kide bat izateko eta horrela ere bere funtzio psikologikoak bete ahal izateko. Hizkuntzak, alde horretatik, harremanak izateko modu (aztura) egituratu eta egituratzaileak dira: pertsona eta taldeen barne egiturak, oso-osorik norberaren eta jendarte-taldearen izaerakoak.
- b) **Jendearen elkarrekintzak koordinatzeko tresna izatea**, komunikaziorako bitartekoa. Ikuspegi informatibo eta operatiboa, nolabait. Ikuspegi honetatik, hizkuntza tresna da eta arrazoi edo logika instrumental guztian bezala, haren egokitasuna helburuen eta egoeraren arteko egokitasuna da: helburua lortzeko, gauden egoeran gaudela eta ditugun gaitasunak ditugula, zein da hizkuntza eraginkorra? Bistan da, alde honetatik, erabaki estrategikoak garrantzi handia du eta hizkuntza "hautatu, erabili eta utziko" dugun baliabide bat da, norberarengandik eta jendartearengandik "bereizia" eta "kanporatua" nolabait.

Eta zer eskaintzen du euskarak sozialki gaur egun? Nolako *balioa* du bi ikuspegi horietatik? Labur esateko, *balio* nahiko mugatua edo txikia du, bai **mundu-matrize** moduan eta baita **elkarrekintzak** koordinatzeko tresna moduan ere euskal gizartea bere osotasunean hartzen badugu. Konparatiboki, gaztelaniak edo frantsesak dutena baino txikiagoa, alde handiz. Euskal gizartean edozein hizkuntza-interakzio gertatzen denean, ideia bat euskaraz azaltzen edo komunikatzen dugunean, edo albiste bat euskaraz ematen dugunean, gizartearen zati bat baino ez da haren zentzua ulertuko duena; zati batek baino ezingo du kokatu albiste edo ideia hori euskaraz eskaintzen duen “mundu-matrize” horretan. Modu bertsuan, tresna mailan, komunikazioa gauzatzeko bitarteko modura kasu eta toki batzuetan balio digu, baina beste askotan ez. Eta, hala izanik, norberaren bizi-esperientziak edo bizipenak ehuntzeko ere balio mugatuagoa du, euskarazko bizi-eremuen eta jokaeren aukerak mugatzen diren neurrian mugatzen baitzaio hiztunari haietan eta haietatik kanpo euskaraz esperientziak jasotzeko eta bizitzeko ahalmena eta gaitasuna.

Euskal gizartean erakundeen komunikazio publikoetan euskarak gutxitan jokatzen du beraz matrize papera eta ez da askotan informazioa koordinatzeko tresna. Beste *balio* edo kapital bat nagusitzen da, sarri, euskararen erabilera publikoan: alderdi edo kapital sinbolikoa, hain zuzen. Euskal identitate baten sinbolo izaten da maiz, *gutasunaren* sinbolo, *hemengo* izatearen sinbolo... Horrela, oso ohikoak dira euskal gizartean euskarak toki sinboliko bat betetzen duen komunikazio moduak: agerpena du, baina laburra, eta gehienbat gutasuna edo hemengotasuna adierazteko, ez informazio-bide nagusi izateko. Agertu bai, baina informazioaren koordinazioan oztupo izan gabe. Horren adibide dugu hain ezagun den “*egun on, amigos: (eta gaztelaniaz jarraitu)...*” moduko formulak.

Eta nola “kapital-izatu” euskara? Zerk ekar dezake euskararen balioa gizarte mailan handitzea komunikazio publikoaren arloari begira? Zerk ekar dezake euskaraz informazioa emateko tresna neutro moduan, komunikaziorako bitarteko moduan balio handiagoa izatea? Horretarako biderik eraginkorra praktika bera omen da. “Praktikaren indarra”, hau da: eguneroko bizitza errealean erakundeek praktikan euskara erabiltzeak neutro bihurtuko du euskaraz informazioa hedatzea eta zabaltzea komunikazio publikoan. Garrantzitsua da ahal den guztian euskararen katean etenik ez egotea: euskaraz egiten duen erakundeak horrela dela erakutsi behar du bere komunikazio publikoan, alegia euskaraz egin dena euskaraz komunikatzen eta zabaltzen dela. Eta erdaraz egiten diren jardueren kasuan, ordezkariak koka ditzakete horiek erakundearen euskarazko jarduera publikoaren baitan. Horretarako jakin behar dute erdaraz egindako hori euskarazko jarduera orokor edo nagusi baten barruan kokatzen (erakundearen euskarazko komunikazio publikoan); modu horretan, ekimen edo dena delako hori komunikatzean euskarazko bizi-matrize horren nagusitasuna erakusten du eta ez du etenik sortzen euskararen katean (jarduera jakin bat erdaraz egin arren).



### 2.4. Praktiken indar arautzailea eta aldaketarako aukerak

Horrela ba, euskararen edo gizarte baten baitan hizkuntza ahula den beste edozeinen *balioa* informazio trukerako tresna moduan eta esanahiak partekatzeko matrize moduan handituko da gizarte horretan presentzia eta garrantzia duten erakundeek, eta beren ordezkari eta lider publikoek komunikazioa euskaraz (ere) egiten duten neurrian. Komunikazioa euskararen bitartez (ere) gauzatzen duten neurrian.

Komunikazioaren gauzatze horretan, banakoen artean gertatzen den moduan, erakundeek elkarri egokitu beharra izaten dute beste eragileekin jokatzeko modua finkatu ahal izateko. Harremana garatu ahala, ohiko bezala finkatzen doazen praktikek, komunikazioa gauzatzeko ezartzen diren moduek, "arazko" bihurtzen dituzte nolabait egiteko modu horiek, "izaten denaren boterea" hartzen joaten dira. Elkarrekintza eta harremanetan, kideen ezaugarrien, testuinguruaren eta beste hainbat aldagairen arabera, erakundearen artean jokatzeko edo pentsatzeko era komun batzuk joaten dira nagusitzen, ohiko egiten edo "normal" bihurtzen. Jokatzeko modu horien baitan dago, noski, komunikazioa zein hizkuntzatan edo hizkuntzetan egiten den.

Eta zer gertatzen da erakunde batek bere komunikazio publikoan, bere jendaurreko ekitaldietan, edo berak antolatzen dituen prentsaurrekoetan erabiltzen dituen hizkuntzetan aldaketa bat egin nahi duenean? Edozein harremanetan, finkatuta dagoen jokaera bat aldatzen dugunean, ordura arte "ohiko" zena edo ordura arte nagusitu den egiteko modua zalantzan jartzen edo hausten ari gara nolabait. Finkatuta dagoen jokaera batean aldaketak sartzen ditugunean litekeena da gurekin harremanean dagoenak (komunikazio publikoaren kasuan, ekitaldi bateko partaide/entzuleak, edo prentsaurrekoaren kasuan kazetariak) aldaketa hori ontzat ematea edo ez ematea. Litekeena da, behar bada, jokaera berrira berririk gabe egokitzea; beste batzuetan, aldaketarekiko erresistentziak ere ager daitezke; eta gerta liteke ere jokaera berria inondik inora ez onartzea.

Lan honetan ordea, erakundearen komunikazio publikoaz ari gara, jendaurreko jardunaz. Beraz lehen helburua komunikatzea da: erakundeak bere harremanak ongi garatzea eta ekitaldietan komunikagarritasunari eustea. Galdera beraz, honakoa litzateke: zein oinarri hartu behar ditu kontuan bere jendaurreko komunikazioan euskararen erabilera areagotu edo lehenetsi nahi duen erakundeak, egiten dituen aldaketek bere harremanak kaltetu gabe eta komunikazioa bermatuz?

Aipatu dugun moduan, komunikaziorako edo harremanerako hizkuntza publikoan finkatuta ditugun jokatzeko moduetan aldaketak egiten ditugunean, ordura arte ohiko zen hori urratuko dugu neurri batean, berrikuntza bat sartuko dugu, eta oreka berri batera iritsi beharko dugu harreman horretan. Eta oreka berri hori lortzeak malgutasuna ere eskatzen du, eta komunikazio publiko horren jasole direnak (herri-tar, erakunde, kazetari...) kontuan hartzea. Haien ezaugarrietara egokitzea eta baita haiekin negoziatzea ere, beharrezkoa den kasuetan. Modu horretan, erakundearen jendaurreko jardunean euskararen erabilera areagotu edo lehenetsi ahal izango dugu, komunikazioa eten gabe eta gure erakundearen harremanak kaltetu gabe.

### 2.5. Geureganatzen ditugun *habitus*-ak eta erresistentziak aldaketen aurrean

Erakunde batek bere komunikazio publikorako darabilen edo darabiltzan hizkuntzetan aldaketa bat egin nahi duenean besteen aldetik jaso ditzakeen erantzunak, erreakzioak eta erresistentziak ulertzeko oso lagungarri zaizkigu bi kontzeptu: orain arte testuan zehar aipatutako *kapital*arena batetik, eta bestetik *habitus* delakoa.

*Habitus* kontzeptuak gizarteratze prozesuekin lotura estua du, eta "ohitura" kontzeptuak baino inplikazio sakonagoak ditu. Gizarteko partaide egiten garen neurrian, jarduteko, sentitzeko eta errealitatea hautemateko modu batzuk ikasten, baliatzen eta barneratzen ditugu. Jarduteko, sentitzeko eta hautemateko modu horiek gizartean sortuak dira eta beharrezko zaigu horiek geureganatzea gizarte batean



nor izango bagara. Ez da, ordea, gizarteratu ahala “ikasi” egiten dugun zerbait bakarrik. Barneratu eta gorpuztu egiten ditugu, egunez egun eta urtez urte jokatzeko, sentitzeko eta hautemateko modu horiek, *habitus* horiek, milaka gertaera eta bizipenen bitartez. Eta gorpuzten joan garen horrek guztiak (*habitus* horiek guztiak) egiten gaituzte garen bezalakoak, neurri handi batean.

Eguneroko jardunean gorpuzten goazen elementu horien artean daude, noski, harremanak garatzeko moduak ere. Eta beraz baita hizkuntzari loturiko kontuak ere: zein hizkuntza erabiltzen dugun harremanetan, nola erabiltzen dugun eta abar. Hizkuntza-*habitus*ak ere barneratzen joaten gara nolabait, eta alde horretatik esan genezake jardueren hizkuntza aldatzea, neurri batean, “pertsona aldatzea” ere badela. Oso kontuan hartu beharrekoa da puntu hau harreman edo komunikazio baten hizkuntza aldatzea buruan dugunean.

Bestalde, kontuan hartu behar da geureganatzen goazen jarduteko modu horiek guztiak ere ez dutela gizarterearen baitan *balio* berdina. Gizarte batean bi hizkuntzek *merkatu-balio* berdina ez dutela aipatu dugun modu bertsuan, gorpuzten goazen *habitus* guzti horiek ere ez dute balio bera gizarrean. Hau ere kontuan hartu beharreko puntu bat da komunikaziorako hizkuntzen aldaketaz ari garenean, besteak beste, erresistentzia iturri ere izan litekeelako.

Gizarte mailan hizkuntza-ukipen egoera batean egonik, langileek eta profesionalek beren *habitus*-ak hizkuntza batean, bestean edo bietan garatuko dituzte, era batera edo bestera garatzea baldintza askoren arteko konbinazioa izanik (hizkuntza bateko eta besteko eskaintza akademikoa, hizkuntzen gizarte egoera, langilearen hizkuntza-biografia eta abar, eta abar). Eta oso kontuan hartzekoa da langile batek bi hizkuntza dakizkienean, hizkuntza batean garatua duen *habitus*-a beste hizkuntzara “ekartzea” ez dela ekintza automatikoa, nolabaiteko prozesua eskatzen duela. Prozesu hori, baldintza eta baliabide egoiak jarriz gero, arazorik gabe egin daiteke eta haren emaitza izango da langileak bere *habitus* horien bi hizkuntzetako “bertsioak garatzea”, eta ondorioz bi hizkuntzetan jarduera horiek ongi garatu ahal izatea. Prozesu hori behar bezala egin ezean aldiz, zailtasunak edo aldaketarekiko erresistentziak sor litezke.

Ikus ditzagun kontu hauen inguruko pare bat adibide:

- ▶ Demagun zuzenbide ikasketak egin zituela Jose Angelek. Euskal hiztun izanik, ikasketen zati bat (une hartan eskaintzen zena) euskaraz egin zuen, eta gainerakoa gaztelaniaz. Ondoren, urtetako espezializazioa egin du bere jardun profesionalaren bitartez, gehiena gaztelaniaz. Bide horretan, gaztelaniaz zuzenbideko gaiez aritzeko *habitus* bat bereganatu du: ezagutza tekniko bat, terminologia zehatz eta zabal bat, hitz egiteko erraztasun bat, azalpenak emateko modu bat, estilo bat... Bereganatzen joan den horrek guztiak gainera, *balio* bat ere badu gizarrean: edonork ezin du horrela hitz egin zuzenbideaz, berari ere ahalegin handia eskatu dio hori guztia bereganatzeak eta balio ekonomiko bat ere badu. Alde horretatik, kapital bat ere bada bereganatzen joan den *habitus* hori, neurri handi batean hizkuntza aldetik gaztelaniaz garatu duena. Jose Angelek goi mailako abokatu bulego batean egiten du lan eta, tarteka “jende ezaguna”ren epaiketetan lan egiten dutenez, aldi behin prentsari azalpenak ematea ere egokitu ohi zaio. Orain arte, prentsarekiko jardun hori beti gaztelaniaz egin izan du. Baina orain Jose Angelen enpresak erabaki du bere jendaurreko jarduna -besteak beste, prentsaren aurreko ekitaldiak- gaztelaniaz eta euskaraz egiten hasi nahi duela. Enpresako buruak badaki Jose Angel euskal hiztuna dela eta hala esan dio: “*zu euskalduna zara Jose Angel, datorren astetik aurrera, prentsak euskarazko galderak egiten dizkigunean epaiketen inguruko prentsaurrekoetan, zuk erantzungo duzu euskaraz, ados?*”. Zer pentsatuko luke horren aurrean Jose Angelek? Nola sentituko litzateke? Izango luke aldaketa horren aurreko erresistentziarik?

Gaiak hari-mutur ugari dituen arren, goiko adibidearen harira, hemen ideia bakarra nabarmenduko dugu: urtetan hizkuntza batean -goiko adibidean, nagusiki gaztelaniaz- garatu den ezagutza tekniko, erraztasun, erosotasun, estilo... horiek guztiak kasurik gehienetan ezin direla automatikoki edo kolpetik pasa





hizkuntza batetik bestera. Prozesu bat eskatzen duela horrek; nolabaiteko trebakuntza edo jardute bat, kasu honetan prentsa aurrean euskaraz gaztelaniazko maila bertsean, eroso eta ziurtasunez aritzeko aukera emango diguna. Prozesu hori behar bezala egiten bada, lor daiteke nagusiki gaztelaniaz garatu dugun jarduera bat euskaraz ere garatzen hastea (nolabait esateko gure adibideko Jose Angelek garatua duen *habitus* horren “euskarazko bertseoa” eraikitzea eta baliatzea). Horretarako baldintza egokiak eskainiz gero, prozesu motibagarri, gogo-betegarri eta atsegina izan daiteke hori, gainera. Baldintza egokirik eta trebakuntzarik ezean aldiz, halako “jauzi” baten aurrean langileak ziurtasunik gabe, ezeroso eta gaztelaniaz eskura eta ongi finduta zituen mila tresnaren faltan suma dezake bere burua. Eta kasu horretan ziurrenik erresistentziak jarriko ditu aldaketa horren aurka edo aldaketa horrek buruko min bat baino gehiago eragingo dio.

Hizkuntza batean garatua dugun *habitus* hori guztia gurea den beste hizkuntza batera “ekartzeak” prozesu bat eskatzen du, esan bezala, eta prozesu oso ezberdina izan liteke jartzen dugun helburuaren, abiapuntuaren eta eskura ditugun baliabideen arabera. Helburua lorgarria bada eta prozesua ongi bideratzen bada, emaitza oso asegarria izan daiteke. Ikus dezagun horren adibide bat:

- ▶ Gaur egun finantza erakunde bateko lehendakaria da Idoia. Bere erakundean urteak daramatzate hizkuntzen kudeaketa egoki bat egin nahian eta, besteak beste, euskara gaztelaniarekin batera lan hizkuntza izan dadin pausoak ematen. Bezeroei begira ere irizpideak jarrita dituzte, haiek arreta gaztelaniaz bezala euskaraz ere jaso ahal izateko. Duela bi urte, hausnarketa bat egin zuten erakundeko goi karguen artean, beraiek erakundeko lider moduan beren hizkuntza jokaerarekin nolako eredu ematen zuten aztertzeko. Eta erabaki zuten urrats berriak eman nahi zituztela. Zehazki, Idoiak lehendakari moduan bere helburu gisa finkatu zuen urteko akziodunen batzarrean azalpena euskaraz eta gaztelaniaz egitea. Idoiak ez du zailtasunik euskaraz elkarrizketa arruntak izateko, eta erabiltzen du bere bizitzako esparru/une batzuetan, baina bere jarduera tekniko-profesional gehien gehiena gaztelaniaz garatzen du, eta iaz arte oso gutxitan erabili zuen euskara bere laneko goi mailako bileretan. Duela bi urte erabaki zuten pausu berri hori ematea -urteko batzar nagusian euskaraz (ere) aritzea- horri begirako prozesu txiki bat prestatu zuen. Lankide pare bati laguntza eskatu zien terminologiaren lan-ketarako. Saio batzuk antolatu zituen haiekin non probak egin zituen batzarreko azalpenak euskaraz emateko. Zuzendu eta hobetu beharrekoak jaso zituen lankideengandik, eta zalan-tzak argitu, erabili beharreko termino, espresio eta gainerakoetan beharrezko ziurtasuna lortu arte. Eta iritsi zen akziodunen batzarraren eguna. Eta Idoia prest zegoen. Bere aurkezpenaren zati bat euskaraz egin zuen, eta bestea gaztelaniaz. Ez zen euskaraz gaztelaniazko erraztasun eta segurtasun berdinarekin jardun, baina ongi eman zuen azalpena, bere burua oso estu sumatu gabe eta ongi komunikatuz. Hainbat lankidek zoriondu egin zuten emandako pauso-agatik, eta berarentzat ere lorpen pertsonal ederra izan zen.

Erakundeetako komunikazio publikoan aldaketak egin nahi direnean beraz, deskribatutako moduko prozesuak zaintzea oso izan liteke lagungarri. Pasa gaitezen orain langile eta teknikoen plano individual horretatik erakundearen plano orokorrera.

Horretan nabarmendu beharreko beste puntu bat taldeen arteko harremanarena eta talde bakoitzak gizartean duen posizioarena da, batez ere erakunde batek komunikazioan hizkuntza-aldaketak egin nahi dituenean eta beste taldeen aldetik erresistentziak edo kontrako jarrerak jasotzen dituenean. Kontuan izan behar dugu aldaketa bat egiten dugunean urratu egiten dugula nolabait ordura arteko adostasuna, eta horrek ekar dezakeela taldeen arteko indar-harremanak, taldeen kokapenak eta beste hainbat elementu, normalean aipatu gabe egoten direnak, agerian jartzea; gainerakoan maila sinbolikoan dauden edo oharkabean pasatzen diren zenbait gatazka esplizitu eginez.



## 2.6. Komunikazioaren testuingurua

Gorago esan dugu erakundeen komunikazioaz ari garenean helburu nagusia –eta zuzena– komunikatzea dela. Hala ere, nola komunikazioa gauzatzen den hizkuntzen bidez, komunikazio ekintzak ezinbestean eskatzen du hizkuntza hautua. Eta bi hizkuntza ofizial dituzten komunitateetan ez da neutroa hizkuntza bat edo bestea hautatzea, areago bi hizkuntzak ez badaude berdintasun egoeran. Hizkuntza nagusia lehenetsita, egoera mantentzearen alde egingo dugu; eta hizkuntza ahula lehenestean, eraldaketaren alde.

Horregatik, komunikatu nahi duen erakundeak hainbat aldagai aztertu eta uztartu behar ditu: komunikatzeko helburua, hizkuntzarekiko duen portaera, komunikatu behar duten pertsonen hizkuntza gaitasunak, gizartearen aurrean sentitzen duen erantzukizuna eta eman nahi duen irudia... Eta aldagai horien arabera erabakiko du komunikazio jardunean erabiliko dituen hizkuntza irizpideak.

Komunikazioa, ordea, ez da soilik igorlearen kontua, ezinbestean behar du hartzailea. Eta honek ere baditu bere hizkuntza irizpideak eta gaitasunak. Honenbestez, gerta daiteke bi aldeek jarrerak hurbil egotea eta komunikazioa arazorik gabe gauzatzea; baina baita bi aldeek talka egitea, komunikazioa galazarteraino.

Igorlearen eta hartzailearen arteko talka gertatzen bada, konponbidea bilatzeko erreparatu behar zaio, lehenik eta behin, bi aldeek arteko indar erlazioari: ahulenak emango du amore hizkuntza irizpidetan, komunikazioaren mesedetan.

Erakunde edo enpresen komunikazio jardunean, gehienetan ez da arazorik izaten hartzaileak direnean langileak edo herritarrak. Igorlearen lidergo posizioak ahalbidetu diezaioke bere hizkuntza irizpideak ezartzea komunikazioari eta hartzaileak ontzat ematea, beti ere irizpideei eta lidergoari irmo atxikitzen bazaie. Bestelako kontua da komunikazioaren hartzaileak hedabideak direnean, hemen indar erlazioa egon daiteke parekatuagoa edo hartzailearen aldera makurtua, eta beraz talka gerta daiteke. Izan ere, hedabideek –pribatuek libreago, publikoek baldintzatuta– badute jardun hizkuntza hautatua eta, borondatez edo inertziak, beren aldera tenkatzen dute komunikazio ekintza.

Talka gerta ez dadin, lehen baldintza da alde bakoitzak bestearen hautua errespetatzea: igorleak nahi duen hizkuntzan eman dezala informazioa eta hedabideak bere jardun hizkuntzan heda dezala. Eta bigarren baldintza da komunikazioak eskatzen duen ulermen nahikoa egotea, emaileak esaten duena hartzaileak jaso dezan.

Bigarren baldintza berez ematen da igorlea eta hartzailea elebidunak direnean; edozein dela ere igorlearen hautua hartzailea gai izango da informazioa berera eramateko. Eta hori gertatzen ez denean, arazoak baditu konponbide teknikoak: interpretazioa, dokumentazioa...

Beraz, gakoa legoke lehen baldintzan, bestearen eskubidea aitortzean. Hau ez da, ordea, egun ohikoen eta aztertu behar dira hori aldatzen lagundu dezaketen faktoreak. Hona batzuk:

- **Informazioaren interesa.** Izenburu indartsua izan daitekeen informazioa dagoenean, hizkuntza ez da izaten arazo.
- **Igorlearen lidergoa.** Igorlearen posizioak ahalbidetzen duenean, jarrera irmotzeak orekatu egin lezake hedabideekiko indar erlazioa.
- **Harremana.** Igorlearen eta hedabidearen artean konfiantza eraikitzen bada eta hizkuntzarena esplizitatzen, errazago ekidingo dira balizko talkak.
- **Interes orokorra.** Hedabidea bereziki indartsua denean, adostasunerako arrazoiak bilatu behar dira komunikazio ekintzatik harago: bizikidetzak, irudia, gizartearekiko erantzukizuna...



### 2.7. Aldaketak: gutxiengoan aukerak eta horretarako *harreman-estilo* edo *komunikazio-estilo* bat

Gorago aipatu bezala, erakunde batek bere komunikazio publikoan darabiltzan hizkuntzetan aldaketak egin nahi dituzenean, kontuan hartu behar ditu komunikazio horren jasoleak, eta haiekin egiteko modu partekatu edo oreka berriak bilatu, hizkuntza-erabilerari dagokionean. Oreka berri horietara iristeko hainbat aukera egon litezke, erakundeak dituen baliabideen eta harremanen arabera.

Erakunde batek bere komunikaziorako hizkuntzan aldaketa bat egin eta haren jasoleen aldetik ontzat ematen denean, erraza izan liteke oreka berrira iristea. Hori ez da ordea beti horrela gertatzen, eta gerta liteke erakunde batek aldaketak egitea eta ekitaldi horien entzule/jasole direnen aldetik kontrako jarrerak eta erresistentziak jasotzea. Adibidez, kirol talde bateko bazkideak kexu agertzea ekitaldiak iragaritzeko edo egiteko hizkuntzan egindako aldaketekin. Edo kazetari zein prentsa-arduradunak erakunde batek bere prentsaurrekoak emateko hizkuntzetan egindako aldaketen kontra agertzea. Edota bi horiek baino maizago gertatzen dena: erakunde batek aldaketarik ez egitea, sumatzen edo aurreikusten dituen balizko kontrako jarrera, erresistentzia eta bestelakoak tarteko.

Desadostasunak, kontrako jarrerak eta erresistentziak daudenean, adostasun edo oreka berri batera iristeko beharrezkoa izango da besteen aldetik ere (bazkide, entzule, kazetari...) zenbait aldaketa gertatzea. Baina, nola "aldarazi" beste norbait? Nola eragin aldaketak besteengan? Funtsean, bi bide omen daude horretarako<sup>8</sup>:

- ▶ **Indarra edo nagusitasuna erabiltzea (eskua).** Zuzeneko botereak indarra du ahalmen nagusia, hau da, beste inori zerbait eragiteko orduan zuzeneko indarra erabili ahal da: beste hura nahi den helburua lortzeko, tresna bat izango balitz bezala hartu eta hartarako manipulatu. Kasu honetan, bestea "instrumentalizatu" dugu: tresna bihurtu dugu eta ez diogu aitortzen inongo erabakimenik ezta nahikunderik ere. Eragileak baino ez du erabakimenik. Zuzeneko indar gordin edo hutsari "biolentzia" deitu ohi diogu, batez ere, "tresnak" onartzen ez duenean erabilera hura. Baina badira indarkeria huts haren mehatxua erabilita boterea eta eragimena sustatzen duten jokaerak. Kasu guztietan hertsapena edo koakzioa da bidea. Ez da arraroa beraz, kultura askotan indarrezko botereari egokitu zaion metafora: eskua. Eskuz darabiltzagu tresnak eta objektuak, eta hala sentitzen gara "manipulatu" edo gogoz kontra "manatzen" gaituztenean. Baina askotan ere, indar hori ez da eragilearen ahalmen bat, baizik eta jendar-tean antolatutako sare batena. Sare horiek nahitaez josi behar dira onarpen inplizitu edota esplizituen bidez. Halakoetan, botereari agintea onartzen zaio (eragileak, esaterako, denon izenean ari delako, edo gure fedearen irudi baten izenean ari delako... kasu guztietan sinesmenen indarra dugu botere-iturria).
- ▶ **Bide diskurtsiboa erabiltzea: pertsuasio-argudioak erabiltzea (hitza).** Aginte ahulek bor-txa erabiltzen dute euren botereari euste aldera, bestela esan, agintearen oinarri diren sinesmenak ahultzen direnean boteredun eragileak botereari eutsi nahi badio indar gordinera jotzen du. Bestela, sinesmenetan egin beharko luke lan: agintearen onarpena ziurtatuko duten sinesmenak landu beharko lituzke. Botere eta aginte orok egiten du lan erretorikoa. Haren bidez, eragileak eragite-xedea den besteari hitzez (oro har, zeinuz: irudiek ere balio handia baitute) eragin nahi dio: liluratu, erakarri, pertsuaditu, disuaditu, konbentzitu, konbertitu... Guztietan bestea bada norbait, ez da objektu edo materia inerte eta pasibo bat, onartzen zaio "agentzia propio eta minimo" bat, eta ondorioz, komunikazio-harreman bateko mintzakidea edo solaskidea izateko gaitasuna (maiz, onarpen urria bada ere). Baina, kasu horietan, "esku-eragiteetan" ez bezala, eragitea beti pasatzen da "bestearen gogotik".

<sup>8</sup> Bi bide hauen deskribapen laburra jasotzen dugu hemen, bakoitza bere aldetik, baina kontuan hartu behar da errealitatean eta praktikan bi bide hauek nahasita agertzen zaizkigula maiz, eta konbinatu egiten direla.



Kasuistika oso zabala da, noski, aipatutako gaietan. Dena den, kontuan hartuta euskara hizkuntza ahula dela sozialki, hemen oinarri gisa hartuko dugu, beren komunikazioan euskara gehiago erabiltzeko aldatetarako egin nahi dituzten erakundeek horretarako zailtasun eta erresistentzia ugari topa dezaketela bidean, mota ezberdinekoak.

Besteengan aldatetarako eragin nahi direnean, gizartean gutxiengo diren taldeek edota eragin-ahalmen (oso) txikia dutenek normalean ezin dituzte aldatetarako horiek indarraren edo nagusitasunaren bidez lortu edo ezarri. Ezin dute "gehiengoaren presio" bidez lortu besteak aldaraztea eta oreka berrietara iristea. Zein bide dute orduan? "Diskurtsiboa" deitu dugun bidea, eragileak lan erretorikoa egitea besteen sinesmenetan eragiteko. Zenbait ikerketak adierazten digutenez, gutxiengo aktiboek bide horretatik lortu ohi dute aldatetarako besteengan: pertsuasioaren eta balidazio erreflexiboaren bidez, hain zuzen. Hau da, beren praktika aldatuz, praktika horiei zentzua emanaz eta besteei haiek interpretatzeko tes-tuinguru berriak eskainiz. Bide horretatik, gutxiengo aktibo horiek bere praktika berrien, haiei ematen dieten zentzuen eta azaltzeko erabiltzen dituzten diskurtsoen bidez, lor dezakete egoera interpretatzeko erabiltzen diren markoak aldatzea, eta modu horretan, komunikazioan eta harremanetan oreka berrietara iristea.

Horrela ba, ikerketa mailan arreta jarri dugu sozialki posizio minoritarioetan dauden taldeengan. Badira ikerketak aztertu dutenak nola lortu duten zenbait kasutan gutxiengo aktiboek gizartean beste taldeekiko oreka berrietara iristea eta beren eragin-maila handitzea. Hurrengo puntuan, ikerketa horietatik ateratako zenbait gako adierazten ahaleginduko gara eta batez ere, gako horiek iradokitzen duten **harreman-estiloa** eta **komunikazio-estiloari** buruzko nondik norako nagusiak azaltzen.

**Lidergo Eraldatzaile** bezala ezagutzen dena da era honetako prozesuak aurrera eramatean garatzen den *harreman-estilo*etako bat. Ondorengo puntuan laburtzen dira harreman-estilo horren ezaugarri batzuk, eta baita gutxiengo aktiboek aipatutako prozesuetan darabilten *komunikazio-estiloaren* nondik norako batzuk ere.

## 2.8. Lidergo eraldatzailearen harreman-estiloa eta ikuspegi aldatetarako ekar dezakeen komunikazio-estiloa: oinarriko ezaugarriak

*Lidergo eraldatzailea* EraLan 2 proiektuan (2008-2010) berriaz landu genuen. Egindako lanketa teorikoa eta haren gainean egindako interbentzioak kontsulta daitezke *EraLan 2 ikerketa-proiektua*. *Hizkuntza lidergoa aztergai* (2010) argitalpen elektronikoa.

Lan horretatik, jarraian *lidergo eraldatzailea* bezala ezagutzen den harreman-estiloaren lau ezaugarri nagusiak laburtzen dira hemen. Nola jokatzen du, hortaz, *Lidergo eraldatzaile* gisa jokatzen duen pertsona batek?

1. **Eragin idealizatu** sortzea lortzen du ingurukoengan. Gaitasuna, konfiantza eta konstantzia eskaintzen ditu. Sinesmena erakusten du. Konpromisoaren garrantzia azpimarratzen du. Behar denean posizioa hartzen du. Kideen garapena bultzatzen du.
2. **Motibazio iradokitzailea** du lankideentzat. Etorkizuneko ikuspegi erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoa 'esanahiez' hornitu eta 'areago' joatera bultzatzen du.
3. **Estimulazio intelektual**: ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
4. **Banakako arreta**: enpatia eta entzute-ahalmena erakusten du lankideekin. Norbanakoen beharrezko kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.



Bass-ek bere garaian definitutakoaren arabera (1985), helburu bati begira *lidergo eraldatzailea harreman-estiloaren* arabera jokatzeko lortzen duenak bere lankideek “norberak espero duena baino gehiago egitera motibatzea” lortzen du. Harreman-estilo horren arabera jokatzeko duenak, lor dezake egoera baten edo jokaera batzuen interpretazioa marko berri baten arabera egitea. Horretarako, beharrezkoa da, noski, lehenik eta behin interpretazio-markoaren aldaketa hori norberak egitea.

Beharrezkoa ere bada jokaera berri hori eta hari buruz egiten den interpretazioa (proposatzen den interpretazio-marko berria) lankideekin eta ingurukoekin lantzea: horri buruzko azalpenak ematea, haien iritzia jasotzea eta kontuan hartzea. Ingurukoengan eraginik izango badu, jokaera berriak eta haren interpretazioak ulergarria eta sinesgarria izan behar du haientzat, eta *lider eraldatzaile* den baten jokaerak lankideentzat ereduagarria izan behar du zentzu horretan. Puntu honetan, funtsezkoa da jokaera berriaren eta haren interpretazioaren azalpena nola egiten zaien ingurukoei, eta “nola” horretan, garrantzia berezia duen puntua da ingurukoek sentitzea marko berri horren ezarpenean eta jokaera berriaren adosteprosesan solaskide eta eragile ere badirela. Entzun egiten zaiela, beren iritzia ere kontuan hartzen dela (jarrera asertibo batetik), beharrezkoa den kasuetan negoziatzea ere baliatuz.

Modu horretan jokata, lider eraldatzaile batek, “zentzuak” edo “zentzu berriak” eraiki ditzake jokatera berria ingurukoekin egiten ari diren eraginak, onargarriago, desiragarriago... egiten dutenak, eta horrek erraztu egiten du harreman horietan oreka berri batera iristea, dena delako gaien. Lan honi dagokionez, erakunde baten komunikazio publikoaren gaien, harreman-estilo hori aplikatzeak ekar dezake jokaera berri bat onargarri(ago) egitea ingurukoentzat, eta ondorioz jokaera berri hori finkatzea errazagoa izatea.

Puntu honetan honaino aipatutakoak *Lidergo eraldatzaileari* dagozkio, eta beraz lider edo pertsona bati gehienbat. *Harreman-estilo* hori edo “*portaera-estilo*” hori erakunde baten planora pasatzen dugunean, egokiagoa da erakunde horren *lidergo eraldatzaileaz* baino, erakunde baten *komunikazio-estiloaz* jardutea, baina funtsean hemen guretzat sinonimoak dira bi kontzeptuak.

Hori esanik, jarrai dezagun zehazten zein diren jokaera berri bat ingurukoentzat “onargarriago” izatea eta ingurukoek “desberdin ikustea” ekar dezaketean *portaera-estilo* eraldatzaile horien ezaugarri nagusiak. Zein baldintza bete behar dituen erakunde baten *komunikazio-estiloak* hemen deskribatzen ari garen norabidean eraginkorra izateko. Galdera beraz, litzateke: gaiari buruzko ikerketek diotenez, zein dira gako nagusiak gutxiengo arrakastatsuen *portaera-estiloan*? Bi gako nabarmenduko ditugu hemen:

- ▶ “Posizioetan” konsistentea izan behar du portaera horrek; tinkoa.
- ▶ (baina aldi berean) Harremanetan portaera malguta eskatzen du; komunikagarritasuna.

Horrez gain, kasu askotan aurreko konformismoarekiko zubi-lana egiten duen kode edo oinarri bat ere behar da: aldaketaren urraketa sortuko duen gatazka leuntzeko, konbertsioa ez blokeatzeko.

Atal honekin amaitzeko, zenbait ideia nabarmenduko ditugu laburki jarraian, gorago azaldutako zenbait ideia osatze aldera:

- ▶ Jokaera berrietan tinkotasuna adieraztea lotuta dago, noski, jokaera hori besteentzat sinesgarri izatearekin, eta konbentzimendu propioa igortzen die besteei. Jokaera batean konbentzimendua duenak, normalean luzaroan edo tinko eusten dio hari (edo horretan ahalegintzen da).
- ▶ Aldi berean, ordea, jokaera tinko batek blokeorik ekar ez dezan, etenik gerta ez dadin, eskatzen du negoziatzeko prest agertzea. Zentzu horretan, *komunikazio-estilo* honek eskatzen du bestea solaskidetzat eta subjektu eragiletzat jotzen dugula onartzea eta haiei hala adieraztea.
- ▶ Funtsean, egoeraren interpretazioari eragin behar zaio eta horren arabera moldatu behar du taldeak bere *portaera-estiloa*. Bide horretatik, interpretazio-markoak ezartzeko gaitasuna da gakoa.



- ▶ Bestalde, horrelako jokaera bat praktikan garatu nahi duen taldearen aldetik egoeraren diagnosi bat egitea ere eskatzen du prozesuak, eta norberaren kapitala(k) tentuz aztertzea; beti ere, kasuan kasuko "audientzia"ren edo "eragin-xedea"ren arabera. Halako prozesu batek joko-eremu anitzetan mugitzea eskatzen du aldi berean eta ongi neurtu behar dira norberaren baliabideak eta kapitalak, gainerakoan ezinezkoa izango baita deskribatutako ezaugarrietara heltzea.
- ▶ Azkenik, gogora ekarri, honetan guztian punturik erabakigarriena dena: egoeraren aldaketarako lehen urratsa praktika bera da: joko-arau berriak ezartze aldera, portaera da gakoa eta portaeraren posizionamendua diskurtsoetan.



## 3. Landa lana

### 3.1. Erakundeen bilakaeraren azterketa

Jarraian sei erakunderen bilakaerak adierazten dira, modu laburrean. Bilakaera horiek txosten honetan aztergai dugun gaiari dagozkio batik bat, hau da: **nolakoa izan den bilakaera erakunde horietan beren prentsaurrekoetan eta jendaurreko ekitaldietan euskaren erabilera areagotzeari edota lehenesteari dagokionean?**

Aipatu bezala, kontakizun laburrak dira, xehetasun guztiak jaso gabe ere, bilakaera horien mugarri nagusien berri eman nahi luketenak. Bi atal berezi dira azalpen bakoitzean, ikusiko duzuenek: erakundeak **“barrura begira”** eman dituen pausoak, zein **“kanpora begira”** eginikoak.

Kontuan hartzekoa da, bestalde, kontakizun hauek ez direla sei erakunde horietako aginte-organuek idatzi edota ontzat emaniko testuak. Sei erakundeotako euskara teknikariak zein komunikazio arloko arduradunak aritu gara lantaldeko prozesu honetan parte hartzen (ikus xehetasunak Sarrera atalean) eta guk geuk osaturiko kontakizunak dira. Ahalik eta fidel eta zehatzenak izan daitezen ahalegindu gara, baina esan bezala erakunde horiek izandako bilakaeraren hurbilpen modura ulertu behar dira.

#### 3.1.1. Euskal Herriko Bertsozale Elkartea



Euskal Herriko Bertsozale Elkartea (EHBE), hasieratik (1987), sortze helburuei lotuta, oso modu koherentean eta kontzienteki jokatu du hizkuntza irizpideei dagokionez. Sorrerako estatutuetan jasota dagoen moduan, euskal gizartegintzan eta kulturagintzan kokatzen da EHBEren proiektua.

2006an Zarautzen egindako gogoeta estrategikoan ere euskalgintza eta kulturagintzarekiko konpromisoa berretsi zen.

EHBEren egitekoa bertsolaritza zaindu, sustatu, ikertu eta bere transmisioa eta etorkizuna bermatzea da. Jarduera bera, bertsolaritza, euskaraz egiten denez, modu naturalean, euskaraz garatu da EHBEren barne- zein kanpo- komunikazio ia guztia.

Esan gabe doa, EHBEko eledun guztien euskara gaitasuna oso maila altukoa dela, eta izan dela. Zentzu horretan eredugarria izan da Elkartearen jarduna.

Elkartearen hasierako helburua euskal komunitatean eragitea zen eta horretarako euskaraz komunikatzea nahikoa zuen. Hala ere, kanpo jardueran, eragin handia izan dute lekuan lekuko egoera soziolinguistikoak eta atzerriko kulturetako kantu inprobisatuari lotutako harremanek. Hor erdal hizkuntzen presentzia ezinbestekoa izan da.



EHBaren jarduera eremua euskararen lurralde osora hedatzen da eta, muga administratiboak gaindituz, EHBerekin batera, beste bost elkarte batzen dira proiektu berean: Arabako Bertsozale Elkarteak, Bertsolarien Lagunak Elkarteak (eragin eremua: Xiberoa, Lapurdi eta Baxe Nabarre), Bizkaiko Bertsozale Elkarteak, Gipuzkoako Bertsozale Elkarteak eta Nafarroako Bertsozale Elkarteak.

Kanpora begira, herrialde bakoitzeko egoera soziolinguistikoak hala eskatuta, jendaurreko agerpenetan euskarari lehentasuna eman arren, erdara ere erabili izan du Elkarteak, erdaraz laburpena edo azalpen zehatzak eskainiz.

Bestalde, ahozko inprobisazio kantatua lantzen duten atzerriko sortzaile, ikerlari eta eragileekin hartu emanerako, eta, elkarrekin aurrera eramandako egitasmoen komunikaziorako, erdal hizkuntzak erabiltzen dira.

Huhezin Euskal Kulturgintzaren Transmisioa Aditu Tituluaren baitan Estibalitz Esteibarrek eta Iñaki Iturriotzek Jon Sarasuaren gidaritzapean egindako lanean ("*Bertsozale Elkartearen baloreen eta jardunaren transmisiorako komunikazio irizpideak*", Huhezi, 2007-2008) jaso ziren lehenengo aldiz, idatziz, Elkarteak sorreratik aurrera eramandako hizkuntza irizpideak:

- *Euskalgintzarekiko konpromisoa berretsiko da komunikazio ekintza guztietan, tokian tokiko egoera linguistikoa kontutan hartuz eta noski, kultur arteko harremanak zainduz:*
- *Elkarteak euskalgintzari dion atxikimenduen adierazle, komunikazioari (barne- zein kanpo-) lotutako ekintza guztietan euskarak izango du lehentasuna.*
- *Kanpo komunikazioaren bat-bateko jardunean, dela prentsaurrekoa, dela solasaldia, e.a. euskara izango da erabiliko den hizkuntza. Publiko hartzaileak hala eskatuz gero, tokian tokiko erdal hizkuntzan (gaztelera, frantsesa) laburpena edo azalpen zehatzak eskainiko dira.*
- *Kanpo komunikazioko ekintzetan hartzaileari zuzendutako dokumentuak gutxienez hiru hizkuntzetan banatuko dira (euskara, gaztelera, frantsesa).*
- *Kultur arteko harremanak zaindu eta ahozko inprobisazio kantatuari buruzko esperientzia ezberdinen elkartrukean parte hartzeko ingelesa ezinbesteko giltza da. Bertsozale Elkartearen internet sarean kultur artearentzat interesgarriak diren atalak ingelesez ere jorratuko dira.*

Hastapenetan Elkartearen helburua euskal komunitatean eragitea bazen, proiektua garatzen joan zen heinean, erdal komunitateei bertsolaritza ezagutaraztea ere helburu bilakatu da.

Helburuok erdiesteko, batez ere, Bertsolari Txapelketa Nagusia baliatu da. Gizartean gehien ezagutzen den egitasmoa da, eta bertsolaritzaren zabalkundeak, ezagutzan, Txapelketa Nagusiak duen indar mediatikoa baliatu da erdal komunitateari bertsolaritzaren berri emateko.

Aldaketa estrategikoa 1997ko Bertsolari Txapelketa Nagusiaren ondoren eman zen.

1997ko txapelketaren ondoren, 1998. urtean, txapelketei buruzko gogoeta estrategikoa egin zen, eta, bertan, erdal gunera iristeko estrategia aurrera eramatea garrantzitsutzat jo zen. Garai hartako txapelketaren helburuen artean hauxe da zazpigarrena eta azkena:



Esan daiteke, beraz, euskal esparrutik kanpo bertsolaritzaren berri emate aldera, euskarari lehentasuna ematen jarraitu arren, erdarari lehen baino tarte handiagoa ematea erabaki zela.

Norabide horretan, 2001eko txapelketan ahalegin berezia egin zen. Txapelketa aurkezteko prentsaurrekoak eskaini ziren iparraldean zein hegoaldean. Euskarari lehentasuna eman arren, erdal komunitate





tera iritsi asmoz, frantsesez eta gaztelera azalpenak emateko estrategiak diseinatu ziren, eledunak horretarako prestatuz. Erdal hedabideak inplikatze ahalegina egin zen.

Urte horretan bertan, norabide berean, *"Bat-bateko bertsolaritza. Gakoak eta azterbideak"* liburua argitaratu zuten lau hizkuntzatan (euskara, gaztelera, frantsesa, ingelesa) Joxerra Garzia, Jon Sarasua eta Andoni Egañak.

2003an *Ahozko Inprobisazioa Munduan* izeneko kultur arteko topaketak antolatu zituen EHBEk: Kantu inprobisatuari buruzko mundu mailako topaketak. Atzerriko hainbat kulturetan kantu inprobisatua lan-tzen duten hainbat artista gonbidatu ziren topaketetara (Georgia, Argentina, Portugal, Kuba, Menorka, Sardinia, Mexiko...) eta horrek erdal hedabideetako ateak irekitzea ahalbidetu zuen.

2003an zabalduz bideari jarraituz, 2005eko Bertsolari Txapelketa Nagusian bertsolaritza erdal gunera zabaltzeko jauzi kualitatiboa eman nahi izan zen. Bertsolaritzaren berri gaztelera ematearen helburua bertsolaritza ezagutaraztea zen. Erdal hedabideekin errondak egin ziren, kolaboratzaileak eta erdaraz elkarrizketak egiteko solaskide gaituak eskaini zitzaizkien... Aldi berean, finala Donostiatik Barakaldora eraman zen eta lehenengo aldiz, ETB2n finalari buruzko programa eskaini zen gaztelera.

Tarteko urteetan eta 2009ko Bertsolari Txapelketa Nagusian ildo beretik jarraitu zen lanean, baina, 2009ko txapelketaren ostean, erdal gunera iristeko erabilitako hizkuntza estrategia zalantzan jarri zen.

2013ko txapelketa bitartean, Elkartean, hizkuntzarekiko jabe-kuntzaz hausnartu da eta 2013ko txapelketarako alderantzizko estrategia diseinatu eta gauzatu da. Inflexio puntua izan dela esan daiteke. Bertsolari Txapelketa Nagusiaren prestigioa eta gizartean duen interesa baliatu da erdal hedabideak gerturatu arazteko.

Estrategia diseinatu eta EHBEko hainbat batzordeetan landu ondoren, adostasun osoz eraman da aurrera.

Lehenengo aldiz, prentsaurrekoak soilik euskaraz eskaini dira, erdarazko inolako azalpenik gabe. Prentsa deialdi eta komunikatu guztiak soilik euskaraz egin dira. Finalaren harira ETB2n programa berezia egiteko asmoa zegoen, euskaraz eta azpitoluekin. Aurrekontu arazoengatik ezinezkoa izan da aurrera eramatea, baina horixe izango da Elkar-teak hurrengo edizioetan jarraituko duen bidea.

Halaxe ari da Elkar-tea 2012. urtetik, eta hau izango da aurrerantzean jarraituko den politika.

#### **Egungo irizpideak:**

- Agerpen publikoak: prentsaurrekoak, hitzaldiak, solasaldiak: euskaraz. Salbuespena: kultur arteko ekimenak.
- Prentsa deialdiak eta oharrak: euskaraz
- Prentsa txostenak: hiru hizkuntzatan.
- Webguneak: informazioa korporatiboa: lau hizkuntzatan (euskara, gaztelera, frantsesa, ingelesa). Albisteak: euskaraz.
- Sare sozialetan: euskaraz
- Berripaperak, buletinak: euskaraz

EHBEk bertsogintzako eragile ezberdinekin partekatu ditu irizpideok. Dena den, garrantzitsua da irizpideok erakundearen bano ez direla azpimarratzea. Elkar-teaz harago, bertsolaritzak zorionez ahots asko ditu eta ez dituzte zertan Elkar-tearen erabakiak eta estrategiak bere egin behar.







### 3.1.3. Euskararen Gizarte Erakundeen Kontseilua



1997 urte bukaeran sortu zen Euskararen Gizarte Erakundeen Kontseilua. Hizkuntzen erabilerari dagokionez, hiru epealdi nagusitan bana ditzakegun bere bizitzako jarduna arlo honetan. Gai honetan koherentziaz jokatu izan du bere sorreratik bertatik Kontseiluak. Hartara, beti eman dio lehentasuna euskarari (bere jarduna euskararen normalizazioa azkartzea izaki, erabat logikoa). Erakundea sortu zutenean, jendaurreko agerraldietan hiru hizkuntza erabiltzea erabaki zen. Lekuaren arabera euskara eta gaztelania edo euskara eta frantsesa erabiltzen ziren, modu orekatuan idatzizko euskarrietan eta ahozko jardunean euskarari lehentasuna ematen zitzaion.

Bere sorreran eta lehen urteetan, xede talde orokorrari hitz egiten zion Kontseiluak. Esan nahi baita euskaldunei hitz egiteaz aparte erdaldunei ere zuzentzen ziela bere mezua. *Bai euskarari* kanpainaren garaia zen hau eta publiko zabalari zuzendutakoa zen. Izan ere, euskararekiko sentsibilizazio maila minimoa zuen herritarrari zuzentzen zitzaion. Euskararen "alde" zegoen jende multzo zabalari zuzentzen zion bere mezua. Euskarari bultzada ematearekin ados egon daiteke erdaldun euskalduna eta bestetik, proiektu berria zen neurrian erakundea ezagutzera eman behar zen. Hori aintzat hartuta, euskara lehenetsiz, erdaraz (gaztelaniaz eta frantsesez) ere ematen zuen kanpora begirako informazioa.

2005. urte amaieran, aurretik ezarritako hizkuntza irizpideetan aldaketak egitea erabaki zen. Garai hartan, alderdi eta sindikatuak *Euskara sustatzeko eta euskalgintza babesteko Akordio Soziopolitiko*a sinatu zuten (2004ko azaroaren 9an) lantzen. Euskararen normalizazioan urratsak ematea helburu zuten neurri desberdinak indarrean jartzea adostu zuten. Hor koka genezake, kanpora begira egiten zituzten agerraldietan euskararen erabilera areagotzea. Hori aintzat hartuta; hau da, kanpoko eragileei eskatzen ari zitzaiena etxe barruan ere aplikatzea erabaki zuen Kontseiluak. Ildo horretan, euskara lehenesteko proposamenarekin batera, erdaren presentzia murrizteko apustua egin zen (idatzizko dokumentuetan laburpenak eskainiz, adibidez).

2006tik aurrera, prentsaurrekoak egiterakoan, edukiak euskaraz azalduko dira eta kazetariei gaztelaniaz edo frantsesez behar ote duten galdetuko zaie. Hala den kasuetan aurrez euskaraz azaldukoaren laburpena emango zaie. Galderak egiten dituztenean, aurretik ezarritako irizpidearekin jarraituko da; hau da, euskaraz egindako galderak euskaraz erantzungo dira eta erdaraz egindako galderak, berriz, bi hizkuntzatan. Bertan banatuko den materiala euskaraz banatuko da eta medio erdaldunei erdaraz behar duten galdetuko zaie, printzipioz ez dira bi hizkuntzatan banatuko. Prentsa-oharrei dagokionez, ez da jada bi zutabeko formatua erabiliko, baizik eta batekoa. Euskaraz idatziko da lehenik eta erdaraz laburpena egingo da. Prentsa-deialdiak, aldiz, bi hizkuntzetan bidaltzen jarraituko da. Baina kazetari euskaldunak bidaltzeko eskatuz ohar bat gehituko da.

Ikus-entzunezko komunikabideetan egiten diren adierazpen eta elkarrizketei dagokionez, bozeramaileen hitzak euskaraz eman ditzaten eskatuko zaie. Telebistan azpi-titulatzeko eta irratian bikoizteko eskatuko zaie. Ekitaldietan eremuaren arabera erabakiko da. Erdaraz egiten den kasuetan erdarazko informazioa laburbildu egingo da. Halaber, oharra euskara hutsez jasoko dute; deialdia ordea, bi hizkuntzetan.

Webguneei dagokionez, ez da une honetan aldaketarik planteatzen eta lau hizkuntzatan (euskara, frantsesa, gaztelania eta ingelesa) eskaintzen dira. Aldizkariari dagokionez, euskaraz egitea erabakitzen da, frantseseko eta gaztelaniazko laburpenak jasotzen dituen orrialdea gehituz. Publizitaterako erabiltzen diren idatzizko euskarriari dagokionez, euskara hutsez egitea lehenesten da, salbu, ulermenean lagundu dezakeenean leloak itzuli egingo dira.

Egiari zor, hartutako hainbat erabaki ehuneko ehunean betetzea zail egiten da. Adibidez, prentsa-oharrek bere horretan itzultzea jotzen da, izan ere, erdaldunak diren kazetariak ez dute bestela informazioa egoki ematen eta bestetik, praktikotasunari begira lan hori egin behar duenarentzat ere sarri erra-





### 3.1.4. Kutxa Fundazioa



Kutxaren historia, 1990ean abiatu zen, Donostiako Aurrezki Kutxa Municipalak eta Gipuzkoako Aurrezki Kutxa Probintzialak bat egin zutenean. 1992ko otsailean zehaztu ziren erakunde berriaren hizkuntza irizpide nagusiak, eta ondorioz, bi hamarkada luzeko ibilbidean, jendaurreko jardunetan euskararen erabilerak izan duen bilakaera, jendaurrean hitz egin behar zuenaren hizkuntza gaitasunarekin egon da lotuta nagusiki, lanpostuen hizkuntza eskakizunak behin baino gehiagotan zehaztu arren, ez bait ziren inoiz derrigortzera iritsi.

Gauzatzera iritsi ez ziren hizkuntza plangintza saiakera desberdinak diseinatu ziren –Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako sailburuordetza eta Elhuyarrekin elkarlanean, nagusiki bezeroen eta lankideen komunikazioak kontuan hartzen zituztenak, hasiera batean, prentsaurreko eta jendaurreko agerpenak urriak baitziren geroago ikusiko dugun bezala.

Hizkuntzen erabilera irizpideei dagokionean, 2002an Carlos Ruiz González izendatu zuten Giza Baliabideen alorraren zuzendari eta bere ardurapean geratuko ziren, besteak beste, Euskara Zerbitzua, Barne Komunikazioa eta Prentsa Gabinetea ere. Aurrerantzean, komunikazio lanetan prentsa oharrak, deialdiak eta gainerakoak elebitan, euskarari lehentasuna emanez, egiteko irizpidea berak ezarri zuen eta geroztik, idatzizko komunikazio guztiak %50ean egin dira Kutxan.

Sei urte beranduago, 2008an, Carlos Ruiz bera Gizarte Alorraren zuzendari izendatzearekin batera Komunikazioaren alorreko zuzendari ere izendatu zuten. Lehenago, GGBBen zuzendari zela, bere ardurapean zituen barne komunikazioa eta prentsa kabinetea Komunikazioaren Alorrean batuko zituen berriro eta 2002az geroztik bereizita zeuden finantza aldearen eta Gizarte Ekintzaren komunikazioa, batera kudeatuko ziren aurrerantzean.

2002tik Kutxabanken sorreraraino, Carlos Ruizek bere zuzendaritzapean izan zuen halaber Kutxaren Euskara Zerbitzua, aurrerago 2008an Hizkuntza Kudeaketa departamenduan bilakatuko zena. Urte horretan hasi zen parte hartzen Kutxa, Soziolinguistika Klusterraren eskutik, egitasmoaren 2.aldiaren prestaketan eta 2009ko urrian, goiz osoko trebakuntza jaso zuten hizkuntza lidergoaren gainean, Kutxako Xabier Iturbe eta Carlos Ruizekin batera, Gipuzkoako Foru Aldundiko Markel Olano Ahaldun Nagusiak, M<sup>ñ</sup> Jesus Aranburu Kultura Diputatuak eta Ainhoa Beola Donostiako Udaleko Euskara eta Berdintasun Zinegotziak. Berariazko trebakuntza saio hartako irakasleetako bat Ferran Suay i Lerma Doktorea izan zen, Valentziako Unibertsitateko irakaslea eta hizkuntza portaera lantzen duten TELP tailerren sortzaileetako bat, tartean, jendaurreko ekitaldietan nola jokatu landu zutelarik, hizkuntza lidergoa eta gisako beste hainbat gairen artean.

Horren ondoren, 2010 urte hasieran Kutxaren Zuzendaritza Jardunaldi batean izandako hizkuntza portaeraren gaineko lekukotzak jaso eta gogoeta egiteko Kutxako hainbat zuzendari eta departamendu buruekin elkartu ziren Hizkuntza Kudeaketako arduradunak.

Batetik eta bestetik ateratako ondorioekin, 2011ko maiatzen Kutxako hainbat alor eta departamenduburuk Hizkuntza Lidergo Tailerra egin zuten, Kutxaren barruko nahiz kanpoko jendaurreko jardunetan hizkuntza portaera behatu eta optimizatzeke. Guztiaren emaitzak, 2 egitasmoaren amaierako lanean jaso ziren.



1990ean Gipuzkoa Donostia Kutxa sortuz geroztik, jendaurreko adierazpenetan euskararen erabilerak gorabeherak izan dituen arren, progresiboki gora egin du, aginte karguak elebidunek bete dituzten hei-



nean. Izan ere, Kutxaren historian barrena, jendaurreko jardunetan euskararen erabilerak izan duen bila-kaera, jendaurrean hitz egin behar zuenaren hizkuntza gaitasunarekin egon da lotuta beti.

Garai desberdinak begiratzuz gero:

Kutxak bere sorreran, 1990 eta 1992 artean, bi presidente izan zituen, Aurrezki Kutxa Probintzialesetik Gotzon Olarte Lasa eta Aurrezki Kutxa Munizialesetik Juan José Etxeberria Monteberría. Bi Presidenteek euskaraz bazekiten baina gutxi egiten zuten. Zuzendari Nagusiak ere bi izan ziren, probintzialesetik Carlos Sistiaga Coarasa eta munizialesetik Xabier Alkorta Andonegi. Zuzendari Nagusietan berriz, Carlos elebakarra zen eta beraz euskaraz moldatzen zena Xabier zen. Dena den, garai honetan, euskara introito edo sarrera hizkuntza gisa erabiltzen zen, alegia, hasiera agurrak edo hitzak eta gutxi gehiago. Gaztelera zen ohiko hizkuntza bai barrura eta bai kanpora begirako jendaurreko ekitaldietan.

1992an, presidente karguan Fernando Spagnolo izendatzearen ondoren hasi ziren hedabideen aurreko lehenengo agerpenak edo prentsaurrekoak Kutxaren finantza alorrarentzat. Garai horretan Zuzendari Nagusiak bi ziren, Luis Allafior Urquijo eta Xabier Alkorta Andonegi, eta presidente berria elebakarra izaki, Xabier Alkortak eskuratu zuen protagonismoa *korteak* euskaraz emateko gai zelako.

2002an, Luis Allafior jubilatzearekin, Jesus Mari Iturriotz izendatu zuten Zuzendari Nagusi bere lekuan. Jarrera euskaltzalea izan zuen bai kanpora begirako nahiz barrura begirako jendaurreko agerraldi eta bileretan. Bere euskaltzaletasuna oso praktikoa zen, ezer aldarrikatu gabe egin egiten zuen, oraindik lankide askok gogoratzen duten bezala. Erabilerari dagokionean, ordura arteko mugak hautsiz, euskararen jarduna %50ean kokatu zuen eta aukera zegoenetan zuzendarien arteko lan bilerak euskaraz egitera ere iritsi zen orduko mugak gaindituz.

2004ean, presidente karguan Carlos Etxepare Zugasti izendatu zuten. Spagnolotik Etxeparera, zurruntasunetik permeabilitaterako urratsa izan omen zen. Carlos bera elebakarra izanagatik, positiboki kokatu zen euskararekiko eta borondate onez jokatu zuen; gizon diziplinatua zen eta bere hitzaldietan beti txertatzen zuen pasarte bat euskaraz irakurtzeko. Bide beretik, Zuzendari Nagusiei ere marjina handiagoa zabaldu zitzairen euskaraz egiteko eta Xabier Alkortak bere jardunaren %30a euskaraz egitera iritsiko zen bezala, Jesus Mari Iturrioz, %50a egitera iritsi omen zen, orduko ikuspegiaren goia joz.

2008an izendatu zuten gaur arte Kutxako Presidente Xabier Iturbe Otaegi. Carlos Tamayo Salaberria eta Fernando Martinez Jorcano, orduko bi Zuzendari Nagusiak elebakarrak izanagatik, hasieratik egin zion presidenteak lekua euskarari jendaurreko jardunetan, bere jardunaren erdia euskaraz eginez, ikastolan ikasitako lehen belaunaldietakoa izaki. Halaber, inguruak aukera eman izan dionean ere gaztelarara pasa gabe, euskaraz egin izan du kutxeren bateratzearen ingurumarian, 2009/01/29an Andoaingo Martin Ugalde Foroan bezala, garai bertsuan Debagoieneko enpresariekin Arrasaten egindako hitzaldian ere.

Kutxaren Gizarte Ekintzari dagokionean ere berdintsu, Kutxaren eskutik joan baita beti. 1990-2008 artean Jexux Mari Alkain Dominguez izan zen Kutxaren Gizarte Ekintza alorreko Zuzendaria, eta elebiduna izanik, progresiboki gehitzen joan zen euskararen erabilera jendaurreko ekitaldietan, gehienera, bere jardunaren %25a euskaraz egitera iritsi zelarik.

2008an Carlos Ruiz González izendatu zuten, Gizarte Alorraren zuzendari eta gaurdaino berak dihardu Gipuzkoako Gizarte ekintza zuzentzen. Euskaldun berria izanik, Carlos Ruizek, arretaz zaindu izan ditu jendaurreko jardunak, lehenago elebitasunaren izenean %50eko sabaia zena zoru edo abiapuntu bihurtuz, aldibereko itzulpena bermatutako lekuetan euskaraz, gaztelarara igaro gabe alegia, eginez eta bere agerpenetan euskararen erabilera ohiko eginez.



Laburbilduz, Hizkuntza Kudeaketak Kutxan ibilbide luzea izan duen arren, gorabeheratsua ere izan dela aitortu beharra dago eta ondorioz, jendaurreko agerpenetan, hiztunaren hizkuntza gaitasunaren baitan utzita, euskararen erabilera ez zen arau formal gisa onartzera iritsi inoiz. Hala ere, Erakundearen Gizarte Erantzukizuna tarteko, nolabaiteko euskararen presentzia bat bermatzen ahalegindu izan da irudia erabat elebakarra izan ez zedin, eta horri esker, eta elebidunak ardura postuetara iritsi ahala, progresiboki hazi da bere erabilera jendaurreko jardunean mugaz zaharrak gaindituz eta bi hizkuntzen arteko desoreka leunduz.

### 3.1.5. Donostiako Udala



1991n Donostiako udalean eta udalerrian euskararen erabilpena normalizatzeko arauak onartu zirenetik indarrean izan diren Euskararen Erabilera Normalizatzeko Plangintza Aldietan (2. 3. eta 4.a) jendaurreko ekitaldietan hizkuntzak nola erabili nahiko zehatz jaso izan da, besteak beste, euskararen erabilera bermatu beharko zela esaten zen eta euskara gaitasun egokiko pertsonak izendatu beharko zirela jendaurreko ekitaldietarako. 4. plangintza aldian esate baterako ondokoa ere zehazten zen:

- Donostiako Udaleko zuzendaritzek antolatzen dituzten prentsaurreko, ekintza instituzional, hitzaldi, mahai-inguru, jardunaldi tekniko, ikastaro, erakusketa eta abarren antolamendu-fasean hizkuntzak nola erabiliko diren zehaztu beharko du zuzendaritzaren arduradunak, alderdi hauek kontuan izanda: ekitaldiaren helburuak, gaiak, eragin soziala, hartzaile edo entzulegaiak, hizlari edo irakasleak, eta erabili edo banatuko den materiala.
- Ekitaldiaren izaerak aldi bereko interpretazioa eskatzen duenean, alde zehatzetik ongi zehaztuko dira interpretazioan izango diren hizkuntzak, eta interpretazio-lana egiteko behar diren elementu materialez horniturik dagoen areto bat hautatuko da. Komunikaziorako teknologiek ematen dituzten aukerak baliatuko dira euskara eta gaztelania erabiltzerakoan, ahozko komunikazioa hizkuntza batean eta euskarri informatiko bidezkoa beste hizkuntza batean konbinatuz, esaterako.

Nahiz eta erabaki hauek espresuki hartuak izan, plangintza aldi horiek indarrean egon diren garaian, jendaurreko jarduna hizlariak, hau da, arduradun politiko eta ordezkari teknikoak, izan duten euskara gaitasun faltak mugatu du kasu askotan. 1991tik 2011 bitartean, alkate bera eta alderdi bera izan dira gobernuan, legealdi batzuetan bakarrik gobernaturik eta beste batzuetan beste alderdiren batekin koalizioan. Hogei urte horietan, batez ere alkatearen aldetik, euskararen erabileran progresioa nabaritu da bere euskara maila hobetzen joan zen neurrian, jendaurreko ekitaldietan, pixkanaka, gero eta euskara gehiago txertatzen joan baitzen, batik bat, azken legegaldian.

2011ko udal hauteskundeen ondoren, gobernu aldaketa eman zen Donostiako Udalean eta euskara udal gobernu honen oinarrietako bat izan da hasiera-hasieratik Udaleko komunikazio arduradunaren esanetan. Horrela, 2013an Udaleko Tokiko Gobernu Batzarrak "Euskararen Erabilera Normalizatzeko 5. Plangintza aldia" onartu zuenean, honela jaso zuen jendaurreko ekitaldietan euskara lehenesteko irizpidea:

- Donostiako Udalak antolatutako prentsaurrekoetan eta ekitaldietan euskara edo bi hizkuntza ofizialak erabiliko dira.
- Udal Zuzendaritza bateko ordezkari politikoak direnek eta Udal Gobernuako kideek nahiz udal langileek, Udalaren izenean ari direnean, ekitaldia Euskal Autonomia Erkidegoan eta Nafarroako Foru Erkidegoan bada, euskara edo euskara eta gaztelania erabiliko dituzte, eta, Ipar Euskal Herrian bada, euskara edo euskara eta frantsesa, hartzaileen edo entzuleen hizkuntza gaitasunaren arabera.







dela uste dugu, izan ere, funtzionamendu honek hizkuntzaren inguruan hainbat jokabide erabiltzea oztopatzen baitu, esate baterako, Gipuzkoako Foru Aldundiak bere prentsaurreko guztiak euskaraz egin eta aldibereko itzulpen zerbitzua jartzeko hartu zuen erabakia nekez egin ahal izango litzateke Donostiako Udalean. Aldibereko itzulpena berma daiteke aldian behin egiten diren ekitaldietan baina ez egunero-egunero ematen diren prentsaurrekoetan.

Aurretik aipatutako irizpideak praktikara ekarrita, ondoko egoerarekin aurkitzen gara:

Prentsaurrekoei dagokienez, aurreko legealdi hauetan, prentsaurrekoa ematen zuen zinegotziaren hizkuntza gaitasunak mugatzen zuen euskararen erabilera, euskara ezagutzen ez zutenak ezin baitzuen hizkuntza horretan aritu. Prentsaurrekoa euskal hiztunek ematen zutenean ere, neurri handi batean, euskarazko adierazpenak euskarari edo kulturari buruzko gaietara mugatu izan dira. Bi gai hauei buruz aritu izan direnean, elebitasuna bermatu izan da (batik bat, gai hauez arduratu diren zinegotziek izan duten aldeko jarreragatik. Aurreko legealdian lankidetzeta eta berdintasun gaiei buruzko prentsaurrekoetan ere, euskaraz gaztelaniaz adina egiten zen), bai ahozko jardunean eta baita prentsa oharretan ere.

Une honetan Udalean, prentsaurrekoetan kazetariari banatzen zaizkien prentsa ohar guztiak elebidunak dira. Bi bertsioak josita banatzen dira eta euskarazkoa beti aurretik ematen da.

Ahozko jardunari dagokionez, sarrera beti euskaraz egiten da eta, normalean diskurtsoa euskara eta gaztelera tartekatuz egiten da, beti ere, euskara lehenesteko formulak bilatuz (euskaraz edukiaren mamia adieraziz, euskaraz luzeago eginaz eta abar).

Zaila gertatzen dena da galdera txanda hasten denean euskarari lehentasuna ematea. Gaztelerazko galderak gazteleraz erantzuten dituzte eta gaztelerazko medioek korteak gazteleraz eskatzen dituztenean ere, hala ematen dituzte.

Zenbaitetan, prentsaurrekoa euskara hutsez ere eman izan da, esate baterako, Kontxako estropaden gainean alkateak eta kultura arduradunak eskaini zutena edo San Telmo Museoa komunikazio arduradunak Donostiako Udaleko webgunea aurkezteko eman zuena. Komunikazio arduradunaren esanetan, gaia zein den aztertuta, eta prentsaurrekoa jarraitzea zein kazetari etor daitekeen aurreikusita, urrats hauek ematen jarraitzeko asmoa dute. Bi kasuetan, prentsaurrekoa normaltasun osoz eman zen nahiz eta kazetari pare batek euskarazko ulermena mugatu xamarra izan. Dokumentazio osoa elebitan eman zitzaenez, ez zen egoera deserosorik sortu.

Hala ere, nahiz eta urrats hauek ematen ari diren, oraindik, egoera deserosoak nabari omen dira, kazetari guztien jarrera ez baita aldekoa.

Goian aipatu bezala, Donostiako Udalean egunero-egunero prentsaurreko ugari ematen da eta, esate baterako, Gipuzkoako Foru Aldundiak egiten duen moduan, prentsaurreko guztietan aldibereko itzulpena bermatzea ezinezkoa litzateke, bai antolakuntza aldetik eta baita aurrekontu aldetik ere.

Jendaurreko ekitaldi instituzionaletan euskararen presentzia erabat bermatua egotea legealdi honetako beste helburuetako bat da. Entzule edo hartzaileen soslaiaren arabera, ekitaldia euskaraz soilik egin ote daitekeen aztertzen da eta egingarria ikusten bada hala egiten da. Bestela, bi hizkuntzatan jarduten dute udal ordezkariak, normalean euskara eta gaztelania tartekatuz eta, ahal den neurrian, euskarari lehentasuna emanez.

Euskararen erabilera sustatzearekin batera, herritarrekiko harremana indartzea ere bada Udalaren oinarrietako bat. Hizkuntzen erabilera kudeatzeko jendaurreko jardunik korapilatsuen herritarrekin Donostiako auzo guztietan udal ordezkariak eta teknikariak egiten dituz-



ten bilerak izango dira seguru aski. Ez dezagun ahaztu, oraindik ere, donostiarren heren batek ez duela euskara ulertzen. Diskurtsoa edo bileran eman behar diren azalpenak euskaraz hasten dira eta gero bi hizkuntzak tartekatzen joaten dira. Bilera hauetan hizkuntzak nola erabiltzeko diren hasieratik azaltzen dute udal teknikariek jendearen urduritasuna saihesteko eta ulermena bermatuko dela adierazten da.

Aurkezpenak egin ondoren, bilera hauen helburua eztabaida eta elkarrizketa sustatzea da eta oraindik, auzo gehienetako bileretan gaztelania gailentzen da, nahiz eta auzo batzuetan, naba-ritzen hasia den euskararen erabilera herritarren aldetik. Kasu hauetan, udal teknikariek herritarren interbentzioen laburpen bat egiten dute euskaratik gaztelaniara denen ulermena bermatzeko. Idatziz ematen den dokumentazioa bi hizkuntzatan banatzen da eta aurkezpenetarako euskarriren bat erabiltzen bada, euskaraz ala gaztelaniaz ematen da ahozko jardunean gehien erabiltzen den hizkuntzarekiko orekari eusteko.

Udalbatzan nagusiki euskara erabiltzea Donostiako Udalaren hizkuntza politikaren beste mugarrietako bat izan da. Udalbatzetako hizkuntz erabilera ere asko aldatu da azken legealdian. Udal Gobernuan dauden zinegotzi guztiak euskaraz aritzeko gaitasuna dute eta oposizioko artean ere, euskararen ezagutza aurreko legealdietan baino handiagoa da.

Udalbatzan aldibereko itzulpen zerbitzua bermatua dago zinegotzi guztientzat. Baina Udalbatzak irekiak dira. Edozein herritarrek har dezake parte, komunikabideak bertan izaten dira, eta Teledonostik zuzenean ematen ditu. Hau honela izanik, udal gobernuko zinegotzien interbentzioak, nahiz eta euskarari lehentasuna eman, elebrietan izaten dira. Komunikabideetarako ere aldibereko itzulpena erabiltzea baloratu den kontuetako bat izan da. Baina, orduan, telebistak jardun osoa gazteleraz ematera jo zezakeen. Hartara, egokiagoa ikusi da bi hizkuntza erabiltzea eta gaztelerazko komunikabide batean euskararen presentzia handiagoa bermatzea.

Esan beharra dago, azken urteetan, udal gobernuko kideez gain, oposizioko alderdiek ere gero eta euskara gehiago erabiltzen dutela Udalbatzako saioetan.

Bestalde, alkateak, bere presidente eginkizunetan hitza hartzen duenean, soilik euskaraz egiten du bere jarduna Udalbatzan.

Laburbilduz, esan genezake, zailtasunak zailtasun, Donostiako Udalean aurrera pauso nabarmenak eman direla eta ematen jarraitzeko aukerak ikusten direla.

### 3.1.6. Gipuzkoako Foru Aldundia

#### SARRERA

Gipuzkoako Foru Aldundiak egindako jendaurreko eta prentsa agerpenei buruz hitz egitean, lehen inpresioa da azken hamarkadetan elebidunak izan direla hedabideekiko harremanak. Zer esan nahi du elebidun kasu honetan?

Oro har, Diputatu Nagusiak, bozeramaileak eta prentsarekin harreman handiena izan duten diputatuek hizkuntza gaitasuna nahikoa izan dute euskaraz eta gazteleraz. Prentsaren aurrean euskaraz eta gazteleraz jardun dute, hizkuntza batean esandakoa bestean errepikatuta, oro har. Kazetariak egindako galderak egindako hizkuntza erantzun dira eta kargudunen adierazpenak hedabidearen hizkuntzan gizarteratu dira. Horretan ez da bereizketarik izan, hedabidea publikoa izan edo ez.

Normalean, dokumentazioa bi hizkuntza ofizialetan eman izan zaie kazetariei, nahiz eta gorabeherak izan diren.







## 2. > 2007-2011 legealdia

Hurrengo Diputatu Nagusiak ere, Markel Olanok, kezka iturri izan zuen prentsa agerpenen gaia. proiektuaren barruan, Gipuzkoako Foru Aldundian lidergo eraldatzailea lantzeko garatu zen egitasmoaren harira elkarrizketa hau egin zioten Argia aldizkarian (Argia 2339. alea)

////////// Markel Olano: "Liderra izango zara baldin eta etsenplu ona ematen baduzu"

### **Hedabideetan nola jokatu behar du liderrak?**

*Galdera inportantea eta zaila da, urte piloan obsesionatu nau gai horrek. Arlo politikoan, euskaldun garenok egiten dugun irakurketa da komunikazioa euskara hutsean egiten duzunean hautsak harrotzen direla.*

### **Hautsak harrotu?**

*Adibidez, prentsaurrekoan komunikazio alorreko profesionalari euskara hutsean egiten badiozu, harentzat eraso da, konturatzen da profesionalki zerbait falta zaiola. Askotan ez daude prest profesionaltasun falta onartzeko.*

### **Beraz, nola jokatu?**

*Derrigorrean gaztelania erabiltzera eramaten zaitu horrek. Euskara hutsean egiten baduzu gaztelania hitzun profesionala etorriko zaizu eta esango dizu, "errepikatuko mesedez erdaraz?". Euskal kazetariak arazo bera dauka, komunikazioa erdaraz egiten denean etorri eta, "emango didazu kortea euskaraz?". Eguneroko dinamika hori da. Dena dela, katalanek edo ingelesek haien hizkuntzan egiten badute, gaztelaniazko medioetan itzuli egiten dute edo azpi-titulatu. Euskaraz zergatik ez? Zergatik behartzen nau euskara ez dakienak erdaraz egitera? Profesional guztiak elebidun izan beharko lukete eta medioek jakin beharko lukete nire prentsaurrekoetara euskalduna bidali behar dutela.*

*Baina, egoera diglosikoa aldatzen saiatzen bazara jendea haserretu egiten da. Nire asmoa euskara hutsean egitea zen, baina gero errealtatea dago. Oraingo ez da posible euskara hutsean egitea. Orain euskarari espazio duina ematen diot; dena euskaraz, testuingurua eta kazetariarentzako interesekoa den kortea, eta gaztelaniaz kortea baino ez. Edozein kasutan, euskararen eboluzioa nabaria da, orain egiten dena ez da betelana. Hala ere, ez dakit egin beharreko guztia egin genuen aurreko legealdian.*

## 3. > 2011-2015 legealdia

Azken legealdi honetan, Martin Garitano Diputatu Nagusi izendatu ondoren, Aldundiak hizkuntza politikaren inguruan jauzi esanguratsuak eman ditu euskara arloan, eta zehazki agerraldi publikoen alorrean. Hori guztia azaltzeko eta erabakia Foru Aldundi osoarena izan zela islatzeko prentsaurrekoa eskaini zuten Larraitz Ugarte diputatu bozeramaileak, Zigor Etxeburua Euskara zuzendariak eta Aitziber Iartza Komunikazio zuzendariak. Hona hemen agerraldi hartako pasarte bat:

*"Jendaurreko ekitaldietan euskara bermatzen ari gara. Herritarren hizkuntza eskubideak bermatzeko, interpreteen eta itzultzaileen zerbitzuak erabili ohi dira sarri. Honen guztiaren adibide da une honetan eskualdez eskualde egiten ari den Herritarrekin ekimena, edo baita Gipuzkoako alkateekin egin izan diren bilerak.*

*Prentsaurrekoetan euskarak izango du lehentasuna. Orain arte elebitan egin izan dira prentsaurrekoak, baina aurrerantzean euskara izango da hizkuntza nagusia, eta moldatzen ez diren kazetariatzat aldibereko itzulpen zerbitzua eskainiko da. Horrek ez du esan nahi den-dena euskaraz izango denik beti, baina hizkuntza nagusia euskara izango da.*



*Neurri honen bidez, erdarazko hedabideetan ere euskarak presentzia izan dezan lortu nahi dugu. Interpretazio lanetan trebatzeko, azken hilabeteetan, Foru Aldundiko itzultzaileak buru-belarri aritu dira. Horregatik haien lana eta prestutasuna eskertu nahi dugu”.*

Erakundeak [gipuzkoeuskara.net](http://gipuzkoeuskara.net) orrian ere egin zuen publiko legealdi honetarako komunikazio politika:

#### **Komunikaziorako hizkuntza irizpideak Gipuzkoako Aldundian**

*Gipuzkoako Foru Aldundiak komunikaziorako adostu dituen hizkuntza irizpideen gainean azalpenak eman ditu berriki, Euskara zuzendari Zigor Etxeburuak Batzar Nagusietan. Agerraldian emandako azalpenak ekarri ditugu hona.*

*Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazioa printzipio nagusi hauetan oinarritu nahi dugu: Gobernuaren marka euskaraz izatea, euskarari lehentasuna ematea, saihestea espainieraz baka-rrik aritzea, eduki garrantzitsuak beti euskaraz azaltzea, ekilinguismoaren erabilera (gauza bera euskaraz eta espainieraz) murriztea, ahal den heinean. Horiekin batera, euskaraz aritzen diren medioei lehen mailako tratua eman nahi zaie.*

*Soziolinguistika Klusterraren proiektuan inplikatur dago Aldundia, hizkuntzaren arloan lidergo eraldatzailearen eredu lantzeko. Euskarak aurrera egiteko, gizartean erreferentzialak diren egi-turek eta pertsonak ere euskaldun azaldu behar dute.*

*Instituziook ezinbesteko eragile gara euskara normalizatzeko, eredu eta ezinbesteko erreferen-zia garelako herritarren eguneroko bizimoduan. Aldundiak aitzindari eta eredu izan nahi du euskaraz bizi direnentzat, eta baita euskaraz bizi nahi eta ezinean sentitzen direnentzat ere.*

*Horregatik, euskara lehentasunezko hizkuntza egin du GFAk, bere jardueretan: irudi korporati-boan, euskarak lehentasunezko presentzia du; publiko orokorrari zuzendutako argitalpenak ele-bidunak dira, eta euskararen proportzioa handiagoa da, erdarena baino; prentsaurreko eta age-rraldiak lehentasunez euskaraz egiten ditu, interpretazio zerbitzua eskainiz herritarrei eta kaze-tariei; Aldundiarekin euskara hutsezko harremana izateko aukera eman die gipuzkoarrei...*

*Helburuak argiak dira: herritarren aurrean euskaraz jarduten duen Aldundia dela erakustea; gai-nerako erakundeentzat ere euskaraz jarduten duen erakunde erreferente izatea Aldundia; euskaraz nahikotasunez moldatzen ez direnak beren gaitasuna hobetzera gonbidatu eta laguntzea; eta euskaraz bizitzeko ohitura sustatzea eta indartzea, errazago eginez euskaldunari euskara hautatu eta erdaretarako inertiak apurtzea.*

Neurri horien berri emateko, prentsaurrekoetan euskarari lehentasuna emateko erabakiaren aurretik bi alditan elkartu ziren Gipuzkoako Foru Aldundiko komunikazio arduradunak kazetariekin, eman asmo ziren urratsak azaltzeko. Batetik, gosari-tertulia egin zen haiekin hainbat gai lantzeko, tartean interpre-teena, eta bestetik, agerraldi batean azaldu zitzaizen zer nolako sistema ezarri nahi zen

Gipuzkoako Foru Aldundiak hartutako erabakiek hautsak harrotu zituzten, eta hizpide izan ziren. Hona hemen Andoni Egañak gaiaz Berria egunkarian idatzitakoa 2012ko urriaren 6an:

*“Aste honetan Gipuzkoako Foru Aldundiak hizkuntza kontuetan aitzindari izango den eraba-kiaren berri eman du. Norbanako eta Elkarrekin askok aspaldian buru-bihotzetan generabilen egi-tasmoa baino ez da. Baina hautsak harrotu ditu. Faxista, diskriminatzaile, taliban... hitzak entzun ahal izan dira aldundiak hizkuntza bat lehenestea erabaki duela jendarteratzean. Bazela garaia, pentsatu dut nik, askoren nahi eta gogo bakarkakoak erakunderen baten aldetik ber-meia izan zezan. Naturalen egiten duguna natural egitea da gutariko bakoitzaren lana, eta agin-tariena, berriz, erabakiak hartzea. Gainera, urteetako eskarmentuak erakutsi digu euskaldunak*



jende edukatua garela, geurea eginda ere, ulertu ez duenari beti laguntzeko prest gaudela, bai esparru pribatuan, bai publikoan. Baina herritar, politikari eta kazetariak –korte batekin erantzun kortea eskatzen duenari– beharra sentitzen hastea baino zantzu hoberik ez da, beharrik ezean balantzaren alderoa beti bera baita.

(...)

Batek baino gehiagok esango du herritarrak «behartzen» ari garela. Nik esango nuke «beharra sortzen» ari garela eta aldi berean gure beharrak bistan ipintzen. Alde handia dago.”.

### 3.2. Elkarrizketak kazetariekin eta erakundeetako komunikazio-arduradunekin

Jarraian jasotzen dira landa lanean eginiko elkarrizketak. Guztira bederatzi elkarrizketa egin dira eta bakoitzari kode bat eman zaio. Kode horiek elkarrizketa bakoitzaren ezaugarriak laburtzen dituzte: lantaldeko zein erakundetako ordezkariak egin duen elkarrizketa (Erakundea), kazetaria bera euskalduna den ala ez (Kazetaria), eta lan egiten duen hedabidea (nagusiki) euskaraz aritzen den edo ez (Hedabidea)

Erakundea:		Kazetaria:	Hedabidea:
Bertsozale Elkartea:	BEK	Euskalduna: EL2	EUS
Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartea:	BEU	Erdalduna: EL1	GAZ
Donostiako Udala:	DUD		
Gipuzkoako Foru Aldundia:	GFA		
Kontseilua:	KON		
Kutxa:	KUT		



Horrela, esate baterako, **DUD\_EL1\_GAZ** elkarrizketa, eko lantalde honetan aritu den Donostiako Udaleko ordezkariak eginiko elkarrizketa da, erdalduna den kazetari bati, gaztelaniaz aritzen den medio batean lan egiten duena.

Elkarrizketa horietako bakoitzean kazetariak elkarrizketatzailearen erakundearen ibilbideari buruzko irizkiak eta hautemateak jaso ditugu, baina tartean iritzi eta kontsiderazio orokorragoak ere bildu dira.

#### ELKARRIZKETEN GIDOIA

Elkarrizketa hauek egiteko oinarrizko gidoi bat baliatu dugu, kasu bakoitzean gero beharrezko malgutasunarekin aplikatu bata ere:

- Noiztik duzu ..... erakundearen jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?
- Sumatu al duzu aldaketarik/bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari lehentasuna ematerakoan?
- Noiztik? Zein momentutan?
- Zein aldaketa eman da eta nola?
- Zuk kazetari bezala nola baloratzen duzu bilakaera? (zuk eta zure lankideek)





#### ELKARRIZKETEN JATORRIZKO HIZKUNTZA

Elkarrizketak euskaraz egin dira, kazetari euskaldunen kasuan (EL2) eta gaztelaniaz euskaraz moldatzen ez zirenen kasuan (EL1). Txosteneko bederatzi elkarrizketetatik lau beraz (3.2.3, 3.2.6, 3.2.8 eta 3.2.9) gaztelaniaz egin dira. Ondoren elkarrizketatuei pasa zaie txostenean txertatuko zen testua haien oniritzia jasotzeko, eta hori jasota euskara itzuli da eta itzulitakoa da orriotan jaso dugun bertsioa.

#### 3.2.1. Bai Euskarari Ziurtagiria gaztelaniaz (BEU\_EL2\_GAZ)

Azalpen orokorrak eman ditu garapen taldeko entitateetan zentratu gabe. Elkarrizketak aurrera egin ahala, Gipuzkoako Foru Aldundiaren jardunean zentratu da eta jarritako adibide asko, GFaren jardunekoak izan dira

Oso gai interesgarria da lantzen ari dena.

Jende-aurreko ekitaldia edo prentsaurrekoa antolatzen dutenek eta bertara doazenek, bi aldeek, arazoe-kin egiten dute topo. Argi utzi behar da ez dagoela arau orokorrik eta ezin dela arau bakarra eman. Abiapuntu orokorrek eta aplikazio orokorrek ez dute kasu hauetarako balio.

Badaude faktore batzuk eragiten dutenak:

- Hasteko, informazioa zabaldu behar duen kazetariaren hizkuntza-gaitasunak eragiten du. Trebakuntza egon behar da.
- Gaia.
- Ez da lan pedagogikorik egiten. Unibertso paraleloetan ari gara, lan pedagogikoa egin gabe. Interesa daukanak egin beharko luke lan pedagogikoa, seguru asko prentsaurreko edo ekitaldi bakoitzaren aurrean.
- Erreferentziatzko erakunde bat egon beharko litzateke komunikabideekin aritzeko eta hori Euskaltzaindia izan liteke. Euskararen normalizazioarekin zerikusia daukan erakundea eta irudi aseptikoa duena. Hori bezalako entitate gutxi daude. Euskaltzaindia eredu izan zen aspaldian, gaztelaraz egindako galderei aparte erantzuten baitzien. Aliatu homologatuak behar dira, susmagarriak ez diren argumentuen zilegitasuna bermatuko dutena.
  - Ziurtagiriaren Elkartea izan liteke alor sozioekonomikoan.
  - Pertsona batzuk ere badaude lan honetarako egokiak izan litezkeenak.

Hainbat premisa behar dira prentsaurrekoetan:

1. **Euskara lehenestea** (mesprezurik ez tonuan). Kazetari euskalduna saritu behar da. Euskalduna ez denak ikusi behar du zerbait galtzen duela. Baina, iraindu gabe. Kortesia behar da. Jakin behar da egoera bakoitza irakurtzen eta egokitze gaitasuna egon behar da egoera horien aurrean. Prentsaurreko eta ekitaldi guztiak desberdinak dira eta bakoitzaren aurrean, galdetu beharko litzateke nola jokatu.

Protokolo moduko bat zehaztu beharko litzateke eta aztertu beharko litzateke aholkularitza zerbitzu bat eskaintzea. Seguru asko, euskara planen osagaia izan beharko litzateke, komunikazioa estrategian txertatu behar baita.
2. **Informazio aukera-berdintasuna**
3. **Ekitaldi informatiboaren efikazia lehenetsi.** Lehenesteaz ari garenean, jakin behar dugu zer adierazi nahi den eta nola egin behar den. Gipuzkoako Foru Aldundian, esate baterako, gai



konplexu asko lantzen dira eta kazetariak ez dute askotan behar bezala menperatzen. Honi gehitzen bazaio askotan ez dela idatzizko dokumentaziorik ematen, egoera zaildu egiten da. Egoera honen aurrean, badaude kazetari elebidun gazteak, GFako eledunaren interbentzioak gaztelaraz segitzea nahiago izaten dutenak.

4. Gainera, erakunde osoaren **konsistentzia** behar da. Euskararen inguruko itxurakeria dago eta hau helburu bilakatzen denean, kaltegarria da: filtrazioak gaztelaraz, diputatu batzuen adierazpenetan gaztelera lehenestea...
5. Tentsio linguistikoak ez dio laguntzen "gaiztotuta" dagoen gaiari. Botere harremanean askoz garrantzitsuak dira beste elementu batzuk euskara baino.

Prentsaurrekoen formula agortuta dago (nahikoa da prentsa-oharrarekin); krisian dagoen eredu bat da. Are gehiago prentsaurreko "bikoitz"en formatua... "eta orain euskaraz" edo "eta orain gaztelaraz" esan ondoren, edukia errepikatzen duena. Honen aurrean, zer behar da?

1. Baliabide teknikoak.
2. Prentsa-arduradun ona.
3. Edukiak lantzeko denbora eta irudimena.

Eduki batzuk euskaraz eman behar dira eta beste batzuk erdaraz.

*Euskara XXI* txostenarekin zabaltzen ari den mezuak balio izan du jarreretan eragiteko. Sektore askotan pertsonak mobilizatu ditu. Eta pertsonak dira palankak.

Gaur egun ez dago prentsaurreko edo ekitaldirik euskararen presentziarik gabe [Gipuzkoan]. Eta, gainera, ez dakienak barkamena eskatu behar izaten du. Adierazgarria da nola politikari batzuk ere jauzia egin duten (Gasco, Romero...). Enpresa munduan ere beste horrenbeste gertatzen ari da. Euskaraz aritzen ez den enpresak, barkamena eskatu behar izaten du. Bizkaian eta Araban egoera diferentea da, kazetari gehienak erdaldunak baitira. Egoera erlaxatuagoa da

### 3.2.2. Bai Euskarari Ziurtagiria euskaraz (BEU\_EL2\_EUS)

Oro har, antzeman du zenbait erakunderen kasuan, komunikazioaren ildo berritu nahi izatearen saiakera, beste modu batez komunikatzeko ahalegina egiten ari da (bideoak...). Erakunde batzuk prentsaurrekoen planteamendutik urruntzen ari dira, formatu honetatik ateratzen ari dira, komunikabideen aldetik ere gero eta kasu txikiagoa egiten baitzaie hauei. Prentsaurrekoetan ez da informaziorik ematen. Euskaraz lan egiten duten komunikabideei, gaiak eta pertsonak interesatzen zaizkie eta, horregatik, informazioa beste modu batez landu nahi izaten dute.

Euskaraz aritzen diren komunikabideek, gainera, ez dute arazorik euskaraz lan egiteko.

Lurraldean arabera desberdintasunak daude. Gipuzkoan, kazetari gehienak euskaldunak dira. Gainerako lurraldeetan arazo gehiago.

GFA: Erabakia hartu arren, diputatu batzuek ez diote euskarari heltzen... Euskaraz hasi eta DVko kazetariaren batek zeozer esan bezain pronto, hizkuntza aldatu egiten dute. Sumisio erabatekoa. Eta normalean ez da ezer esaten egoera hauen aurrean; kazetari euskaldunek ere ez dute ezer esaten. Komunikabide euskalduneko kazetariak menpeko egoeran daude. Eta asumituta dago. Hizkuntza gutxiagotu batean aritzen den komunikabidea/ kazetaria, botere harremanetan galtzaile izaten da.

Kazetari euskaldunak ez du informaziorik galtzen; are gehiago, batzuetan bi hizkuntzetan entzun behar izaten dute mezua. Abantaila izan daiteke, lehenengoan zerbait galdu badute, bigarrean harrapatzeko...



Zer egin beharko lukete euskaraz komunikatu nahi duten entitateek?

- Momenturo eta egoera bakoitzaren aurrean erabaki behar da zein linea jarraitu. Urrats bakoitzaz aztertu beharko litzateke.
- Entitate batzuk hasi dira eskatzen kazetari euskaldunak bidaltzeko, komeni dela kazetari euskalduna bidaltzea. Eragiteko modu bat da.
- Erdarazko adierazpenak edo korteak eskatzen direnean, adierazi beharko litzaielike aparte emango zaizkiela. Prentsaurrekotik edo ekitalditik aparte.

Ziurtagiriaren Elkartearen kasuan, edo Bertsozale Elkartean edo Kontseiluan... errazagoa da ulertzea komunikazioa euskaraz izan behar dela. Errazagoa da, era berean, gurea bezalako entitate batek gaztelaraz/ frantsesez komunikatu nahi izatea, euskara "saldu" behar izaten baita eremu erdaldunetan.

### 3.2.3. Kutxa euskaraz (KUT\_EL2\_EUS)

**Noiztik duzu KUTXAren / KUTXAren Gizarte Ekintzaren jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

*2000 urte ingurutik dihardut Euskadi Irratian Kultura gaien jarraipena egiten eta beraz Gizarte Ekintzako gaiet egiten diet jarraipena: Kubo eta Boulevard aretoetako arte erakusketak, Kutxa Kultur, kontzertuak, literatur sariak eta horrelakoak.*

**Sumatu al duzu aldaketarik / bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari tartea zabaldu edota lehentasuna ematerakoan? Noiztik? Zein momentutan?**

*Hasteko eta nire lana behar bezala egiteko, aitortu behar dut prentsaurrekoetan Kutxako ordezkariek esango duena baino gehiago interesatzen zaidala sortzaileak, artistak edo protagonistak esan behar duena. Eta beraz, arreta gehiago jartzen diet besteek esaten dutenari.*

*Bestalde egia da, protagonistak euskaraz ez dakienean, Kutxakoak egiten duela euskaraz, eta nolabait orekatzeko ahalegin bat egiten dela. Baina normalki Kutxakoak esaten duenak garrantzi informatiborik ez du izaten apenas.*

*Abiapuntu horrekin, kazetari bezala, aldaketa ez dela hain nabarmena esango nuke. Ez beste erakunde batzuetan bezain nabarmena behintzat, alegia, Donostiako Udalaren Donostia Kulturaren, esate baterako, legegintzaldi aldaketarekin aldaketa nabarmena izan da, bertako teknikariak lehenago, euskara sarrerako protokolo gisa baliatu eta gaztelaraz barra-barra aritzen ziren. Orain gutxienez %50a egiten dute eta euskaraz barra-barra aritzen dira, aldaketa nabarmena izan da.*

*Lankidearekin kontrastatu dut nire irudipena eta berak esan dit, garai batean BBKtik prentsa deialdiak elebarkar bidaltzen zirela gogoratzen duela baina orain Kutxabanken elebitan bidaltzen direla. Baina Kutxari dagokionean, lan honetan dihardudanetik elebitan jaso izan ditut idatziak.*

**Zein aldaketa eman da eta nola?**

*Mikel Irizar Gizarte Ekintzan hasi zenean aldaketa sumatu nuen bai. Gauza bera Carlos Ruizekin ere, gaztelaraz erosoago egiten duen arren, euskaraz ahalegin berezia egiten duela ikusten da.*

*Bere garaian Marivi Arcayak ahalegina egiten zuen eta zuen mailarako bazen zerbait. Orain berriz Cristina Beloquik, gaitasuna baduen arren, euskarazko zatia irakurri egiten du eta gaztelaraz gehiago egiten duela esango nuke.*



*Kutxa-Kultureko Sergiok euskaraz egiten ez duenez, Iñaki Altunak betetzen du euskarazko zatia eta ongi egiten du gainera, ez da sarrera protokolarioa euskaraz egitera mugatzen ezta itzultzerara ere. Euskaraz esaten duenak beste mami bat du.*

**Zuk kazetari bezala nola baloratzen duzu bilakaera? Eta zure lankideek?**

*Aldaketa ez da hain nabarmena izan, pertsonen arabera izan da. Gaia zaindu egiten dela ikusten da.*

*Nire lankideei dagokionean, normaltasuna izan da nagusi, ez dut gogoratzen ezohiko iruzkinik ezta neurritz kanpoko erreakziorik ere.*

### 3.2.4. Kutxa gaztelaniaz1 (KUT\_EL1\_GAZ1)

**Noiztik duzu KUTXAren / KUTXAren Gizarte Ekintzaren jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

*1989an hasi nintzen egunkarian, eta geroztik, bi urteren arteko tarte batean izan ezik, 2003-2005 artean, ekonomia sailean egin dut lan. Beraz nere ikuspegia finantza jardunari dagokiona da, Gizarte Ekintzak egiten duena ez dut ezagutzen.*

**Sumatu al duzu aldaketarik / bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari tarte zabaldu edota lehentasuna ematerakoan? Noiztik? Zein momentutan?**

**Zein aldaketa eman da eta nola?**

*Kutxabank abiatuz geroztik bilakaerak okerrera egin duela iruditzen zait eta esango nuke dela Kutxabanken baitan Kutxak duen pisua apaldu egin delako.*

*Ikuspegi diakroniko batetik begiratuta, Gotzon Olarte Kutxako presidente zenean, ez asko baina euskara zerbait erabiltzen zuen jendaurreko agerpenetan. Xabier Alkortak bai, euskara erabiltzen zuen bere agerpenetan, gaztelera gehiago egiten zuen arren.*

*Fernando Spagnoloren garaian, euskaraz ez zekienez, ez zuen erabiltzen. Bere agindupean, Jesus Mari Iturriozek zer edozer egingo zuen, baina lotsatiagoa zen eta ez dut garbi gogoratzen. Xabier Alkortarekin konparatuta, Xabier militanteagoa zenaren irudipena dut.*

*Carlos Etxepareren kasuan bai, bere agerpenetan gogoan dut nola euskaraz irakurtzen zuen.*

*Xabier Iturberen izendapenarekin, bere jardunean gaztelera nagusitzen zen arren, euskararen erabileran igoera nabaritu genuen.*

*Carlos Ruizen kasuan, bateratze egitasmoaren prozesuan itzal nabarmenagoa eskuratu zuenetik, gaztelera sueltoago aritu arren, euskaraz bere erabakiz egiten duela antzematen zaio.*

**Zuk kazetari bezala nola baloratzen duzu bilakaera? Eta zure lankideek?**

*Ez naiz inongo momentutan deseroso sentitu. Kutxabank elebiduna izan behar dela ulertzen dut, bi hizkuntza ofizialak eskaini behar dituela alegia. Horretan, orekatua, adeitsua eta errespetuzkoa dela uste dut.*



### 3.2.5. Kutxa gaztelaniaz2 (KUT\_EL1\_GAZ2)

#### **Noiztik duzu KUTXAren / KUTXAren Gizarte Ekintzaren jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

*Agentzian 1999an hasi nintzen eta ekonomia sailean egiten dut lan, beraz nagusiki ezagutzen dudana Kutxa da, ez hainbeste bere Gizarte Ekintza.*

#### **Sumatu al duzu aldaketarik / bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari tartea zabaldu edota lehentasuna ematerakoan? Noiztik? Zein momentutan?**

##### **Zein aldaketa eman da eta nola?**

*Prentsa ohar eta deialdiei dagokionean, duela 8 urte ingurutik edo, guztia euskaraz eta gaztelez iristen zaigu, ardura handiz, neurri berean. Lehenago berriz guztia desordenatuago zela gogoratzen dut.*

*Jendaurreko agerpenei dagokionean, alde nabarmenena Xabier Iturberekin igarri dugu. Lehenago Carlos Etxepararekin euskarak oso presentzia apala zeukan eta Spagnolorekin bat ere ez. Xabier Iturberekin %50a egiten duela ohartu gara, lehenik euskaraz esan duena ondoren gaztelaniaz errepikatzen du, baita ekonomia alderdi eta edukiei dagokionean ere. Eta norbaitek korte bat euskaraz edo gaztelez eskatuz gero, eskatu bezala ematen du, erreparorik gabe.*

*2012ko urtarriletik, bateratzeaz geroztik, apenas dugun prentsaurrekorik, ezta informazio gosaririk ere, orain guztia Bilbotik daramate.*

*Gizarte Ekintzari dagokionean, euskararen erabileraren igoera, Kutxarenaren eskutik joan dela esango nuke, arian-arian txertatu dela alegia.*

##### **Zuk kazetari bezala nola baloratzen duzu bilakaera? Eta zure lankideek?**

*Kutxarekiko nire balorazioa baikorra da, euskara progresiboki txertatu dela uste dut, gaia ongi kudeatzen ari dela esango nuke, euskara eta gaztelera neurri berean baliatuz; oso arduratsuak zarete eta neure lankideak ere bat datoz horretan.*

*Donostiako Udalean, orain hamar urte guztia gaztelez egiten zen eta oker ez banago zerbitzu tekniko antolatu zutenetik, euskara pixkanaka txertatu dute. Bitxia da, ezker abertzaleak, oposizioan zegoenean guztia euskaraz egiten zuen, eta orain gobernatzen ari denean, bere jarduketan euskara nagusitzen den arren, bi hizkuntzak baliatzen dituzte eta giroa bareagoa da.*

*Gipuzkoako Foru Aldundiaren kasuan, Suduperekin gaztelera zen nagusi, González de Txabarrik txertatu zuen euskararen erabilera eta Markel Olanorekin lortu zen bi hizkuntzen erabileraren arteko oreka. Bildukoak ordea, beste muturrera eramaten ari dira gaia.*

*Gogoan dut iraganean euskaraz lan egiten zuten hedabideetako kazetariak zirela bere lana egiteko arazoak zituztelako protesta egiten zutenak; orain berriz, gaztelaniaz lan egiten duten hedabideetako kazetariak gara, jendaurreko jardunak euskaraz bakarrik egiten dituztenez, protestan aritzen garenak gure lana burutzeko arazoak baititugu.*

*Prentsaurrekoetan aldibereko itzulpena hedabideetako profesionalen kexuei esker lortu dugu, eta horrela behintzat ulermena bermatzea lortzen dugu, baina adierazpenak gaztelez egiten ez dituztenez, gure lana burutzeko beharrezkoa dugun materialik gabe geratzen gara.*

*Honelakoetan, korte bat gaztelaniaz eskatzen diegunean, erantzun gisa jasotzen duguna da teknikariek ez dietela uzten; batzuetan ematen digute eta beste batzuetan ez, honek gure lana asko*



*zailtzen du. Nik pertsonalki irizpide bat zehaztea eskertuko nuke, mareatu ez gaitzaten eta gaur kortea eskuratzetik izango ote dudan edo ez zalantzetan ibili behar izan ez gaitzezen.*

*Niri gaizki iruditzen zait kazetari bati, euskaraz nahiz gazteleraz, korte bat ukatzea. Prentsaurrekoetan, nire ustez, bi hizkuntzak erabili beharko lituzkete, norberak bere lana zailtasunik gabe egin ahal izan dezan. Muturreko portaerek inora ez garamatzatela pentsatzen dut, arbuioa eragiten dute eta azkenean kalterako izaten dira.*

*Gure erredakzioan, soilik hiru elebidun daude eta ez dira erredakzioan modu iraunkorrean egoten eta oharrak soilik euskaraz iristen zaizkigunean, albisteari bide eman ezinda geratzen gara.*

*Prentsaurrekoetan kazetari gehienak elebakarrak gara edota euskaraz lan egiteko zailtasunak ditugu. Pauso hori emateko, elebidunen hurrengo belaunaldia iristea itxoin behar litzateke, eta bitartean, adierazpenak euskaraz soilik egiteak eta korteak gutxienez gaztelaniaz ez emateak, ematen dituenarentzat berarentzat ere, kalterako direla uste dut.*

**Off the record:** *eskerrak anonimotasuna errespetatuko duzuen, bestela, sekulako antzerkia egingo nizueke, entzun nahi zenuketena esanez eta ez pentsatzen dudana.*

### 3.2.6. Donostiako Udala gaztelaniaz (DUD\_EL1\_GAZ)

#### **Noiztik duzu Donostiako Udalaren jardun publikoaren berri?**

*1989az geroztik.*

#### **Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

*1989az geroztik, intentsitate handiagoz edo txikiagoz garaiazen arabera.*

#### **Sumatu al duzu aldaketarik/bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari lehentasuna ematerakoan?**

*Bai, euskararen erabilera areagotzen joan da etenik gabe azken 20 urteetan, besteak beste, gero eta zinegotzi eta udal langile euskaldun gehiago dagoelako Udalean.*

#### **Noiztik? Zein momentutan?**

*Ez da momentu bakar bat egon. Udal desberdinek bere hondar alea jarri dute euskararen erabilera areagotzen eta hobetzen. Adibide horietako bat Odon Elorza alkatea izan zen. Gaztelaniaz soilik hitz egitetik, irakurritako bere hitzaldietako hainbatetan euskaraz ere egitera pasa baitzen bere agintaldiaren amaiera aldera. Hainbat agerraldi ere egin zituen euskaraz. Euskararen erabilera areagotzen joan da, era berean, beren agerraldietan ohikotasunez euskara erabiltzen duten zinegotzi kopurua handitzen joan den neurrian. Kontu hau bereziki nabaritu da Bildu Udal Gobernura iritsi denean. Juan Karlos Izagirre alkatea, nagusiki euskaraz mintzatzen da eta hizkuntza honek inoiz baino presentzia handiagoa du Udalaren jardunean.*

*Azken urteetan garatu diren Euskararen Erabilera Normalizatzeko Planek ere udal langile euskaldunen kopurua handitzea ekarri dute eta honen eraginez erakundearen areagotu egin da euskararen erabilera. Era berean, gero eta herritar gehiagok ezagutzen du hizkuntza eta horrek ere badu bere eragina.*

#### **Zein aldaketa eman da eta nola?**

*Bilduk lehenesten du euskararen erabilera jardun publikoan, izan ere, talde horretako zinegotzi guztiek bai prentsaurrekoak eta bai gainerako agerraldiak euskaraz hasten baitituzte. Nabari da kasu batzuetan irizpide hau izan arren, ez dela ematen erabateko erabilera zuzena eta nahiz eta denek hizkuntza ezagutu, alde handiak daude zinegotzi batzuen eta besteen hizkuntza gaitasun-*



naren artean. Gazteenek hobeto hitz egiten dute euskaraz, agian hizkuntza horretan egin dituztelako ikasketak.

#### **Zuk kazetari moduan nola baloratzen duzu bilakaera?**

*Pertsonalki, ondo iruditzen zait norberak nahiago duen hizkuntzan hitz egitea eta, kazetari moduan, ondo iruditzen zait hizkuntza batera zein bestera itzulpena egitea denek esaldien zentzu zuzena uler dezaten, beharrezkoa duten ahots korteak har dezaten, eta abar.*

*Odon Elorzarekin agerraldi elebidunak egiten zirenean, lehenengo euskaraz edo gaztelera egiten zen eta, ondoren gauza berbera beste hizkuntzan esaten zen.*

*Orain, Juan Karlos Izagirrekin, hitzaldiak zatikatuak izaten dira, euskara eta gaztelania tartekatuz. Era honetara, euskaldunak ez direnek, hainbatetan garrantzitsuak izan daitezkeen agerraldien zati batzuk ez dituzte ulertzen.*

### 3.2.7. Donostiako Udala euskaraz (DUD\_EL2\_EUS)

#### **Noiztik duzu Donostiako Udalaren jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

*Ni 2013ko maiatzean hasi nintzen udaletxeko kontuez arduratzen. Beraz, ez daukat iraganeko erreferentzia zehatzik. Hau da, ezin dut oso ongi islatu euskararen erabilerak prentsaurrekoetan izan duen bilakaera. Dena dela, lankideek aipatutakoaren arabera, aurreko gobernuak askotan gaztelera hutsean bidaltzen zituen oharrak; ez beti baina askotan.*

#### **Sumatu al duzu aldaketarik/bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari lehentasuna ematerakoan?**

*Nire esperientziatik abiatuta, udal gobernuaren prentsaurrekoetan euskarari garrantzia handia ematen zaiola uste dut, baina badago alde batetik bestera. Hau da, guztiek lehen hitza euskaraz egiten dute, aurkezpena, ongi etorria edo sarreratxo...baina oro har ez da beharrik sortzen. Hau da, informazioa bikoiztu egiten da, gaztelerazko medioek itxaron egin behar izaten dute 'euren txanda', euskaraz esandako guztia errepikatzen baita gero erdaraz. Alderantziz ez, ordea. Hau da, kazetariren batek zerbait galdetzen badu (erdaraz) normalean ildoaren hizkuntza aldatu egiten da eta ez da berriro euskarara itzultzen.*

*Sarri prentsa arduradunei edo prentsaurrekoa ematen ari den pertsonaren laguntzaileei barrea eragiten dien argazki bat islatuko dizut: hasi dira prentsaurrekoa ematen, eta demagun zortzi kazetaritik bi (euskarazko mediotakoak) oharrak hartzen hasten dira. Gainerakoak, kasurik onean, isilik erdarazko oharra irakurtzen geratzen dira, edo mar-marrean elkarrekin. Erdarazko lehen hitzekin, denak adi adi oharrak hartzen koadernoetan...*

*Idatzizkoei dagokionez, arlo batetik bestera alde nabarmena dago. Gutxitan gertatu izan zait, baina noizbait gaztelerazko oharra irakurri behar izan dut euskarazkoa ulertzeko. Batez ere datu teknikoak eman behar badira.*

*Akatsak ateratzea erraza da baina nire ustez euskararen erabileran ahalegina egiten da, baina hor dago agian gakoa. Ahalegina egiten da, ez da normaltasunaren parte. Eta kontraesana dirudien arren, hizlari batzuetan asko sumatzen da euskaraz bizi direla, gaztelerazko jardunean izaten baitute zailtasun gehien. Orduan zertarako elebitasun behartu hori, informazio guztia elebitan baldin badago?*

*Oposizioko alderdien bilakaerari dagokionez, keinutxo bat edo ahalegintxo bat suma daiteke. Alde positiboa nabarmentzeko, adibidez, Ramon Gomez PPko zinegotziak dakizkien hitzak euskaraz egiten ditu udalbatzarretan. PPK prentsa oharrak ez ditu sekula euskaraz bidaltzen, eta*



*PSE-EEk oso gutxitan (ia inoiz ez). Puntu negatiboa, berriz, EAJri jarriko nioke. Prentsaurrekoak elebitan egiten dituzte, eta nahiko maila onean, baina euskarazko prentsa oharrak lotsagarriak izan ohi dira.*

*Laburbilduz, Donostiako Udalean nik uste prentsaurrekoetan euskara erabiltzen dela, baina behar handiagoa sortu behar litzatekeela.*

### 3.2.8. Gipuzkoako Foru Aldundia euskaraz (GFA\_EL2\_EUS)

**Noiztik duzu Gipuzkoako Foru Aldundiaren jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

**Sumatu al duzu aldaketarik/bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari lehentasuna ematerakoan?**

*Bai. Nabarmena da azkenaldian lehentasun erabatekoa eman zaiola euskarari*

**Noiztik? Zein momentutan?**

*1991n hasitako legegintzaldian jada Gipuzkoako Aldundiak beste erakunde batzuk baino protagonismo handiagoa ematen zion euskarari, baina diputatu batzuen kasuan prentsaurrekoak gaztelera hutsean izaten ziren. Benetako jautzia, ordea, legegintzaldi hau hasi eta gutxira etorri da.*

**Zein aldaketa eman da eta nola?**

*Aldaketa da euskara bihurtu dela agerraldietako hizkuntz nagusi (eta kasu batzuetan bakarra) eta gaztelera propio egindako galderei erantzuteko baino ez dela erabiltzen, erabiltzen den kasuetan (urtetan hainbat agerraldian gertatu denaren kontrakoa, alegia). Horrek, gainera, kazetari jakin batzuen ohitura aldaketa eragin du eta gaztelera hedabideetan lan egin arren galderak euskaraz egiten hasi dira.*

**Zuk kazetari bezala nola baloratzen duzu bilakaera?**

*Nik eta nere lankideek oso balorazio baikorra egiten dugu gure lana errazten duelako. Nik gainera erantsiko nuke urtetan jasan dugun agrabioari buelta eman diola eta euskararen normalizazioan lagunduko duela.*

### 3.2.9. Gipuzkoako Foru Aldundia gaztelaniaz (GFA\_EL1\_GAZ)

**Noiztik duzu Gipuzkoako Foru Aldundiaren jardun publikoaren berri? Noiztik jarraitzen duzu erakundeak ematen duen informazioa?**

*Hamalau urte daramatzat Gipuzkoako Foru Aldundiaren prentsaurrekoak jarraitzen, Roman Sudupe zelarik diputatu nagusi; nahiz eta lehen inoiz baten bat egin banuen ere Eli Galdosekin.*

**Sumatu al duzu aldaketarik/bilakaerarik erakundearen jendaurreko hizkuntza jardunean euskarari lehentasuna ematerakoan? Noiztik? Zein momentutan?**

*Arau orokorra izan da bozeramaileek euren jarduna errepikatzen zutela, bai euskaraz, bai gaztelera. Agiriak bi hizkuntza ofizialetan ematen ziren eta bozeramaileek kazetarien galderak horiek egindako hizkuntzan erantzuten zituzten.*

*Salbuespena, Koruko Aizarnaren jarduna izan zen; bi hizkuntza ofizialak tartekatzen zituen, baina batean ez zuen errepikatzen bestean esandakoa.*

*Joxe Joan Gonzalez de Txabarriekin aldaketa saiakera bat izan zen, hitzez hitz "bere burua ez zuela itzuliko" esan baitzuen; baina ez zuen iraun. Nolabait esateko nagusitu egin zen errealitatea eta praktikoagoa iruditu zitzaion beste modu batean egitea.*





*Oro har, hizkuntzen banaketa horrek ez du iskanbilarik sortu. Normaltzat hartu da. Aldaketa handiena azken legealdian gertatu da.*

#### **Zein aldaketa eman da eta nola?**

*Legealdi hasieran adierazi ziguten Aldundiaren prentsaurrekoak euskaraz izango zirela. Ordutik aurrera, oro har, prentsaurrekoa euskaraz da osorik eta interpretazio zerbitzu bat eskaintzen da. Era berean, euskaraz erantzuten zaie kazetarien galdera guztiei; nahiz eta diputatu batzuek gaztelera erantzuten duten galdera erdaraz egiten zaienean.*

#### **Nola bizi izan duzue aldaketa hori kazetariok?**

*Kazetariak neurri politiko bat bezala bizi izan dute, nahiz eta idatzizko hedabideei gutxiago eragin aldaketa honek. Idatzizko medio bezala arazoak ditugu hitzez hitz jasotzeko Aldundiak esandakoa; izan ere, inoiz gertatu da arazoren bat izatea interpretazio zerbitzuarekin.*

*Hala ere, bat dator oraingo gobernuaren ideologiarekin eta errespetatu egiten dut erabat; nahiz eta neurria ez izan batere praktikoa. Hara, kontraesan bat dago, izan ere gaztelera diharduten hedabideei deitzen diezu, baina gero ez duzu ematen informazioa bi hizkuntzetan. Nire iritzia da, hedabide horiei deitzen badiezu informazioa bi hizkuntza ofizialetan egon beharko litzatekeela.*

*Hori, jakina, baliagarria da beste norabidean; hau da, dei egileak euskaraz adierazteko gaitasunik ez duenean. Ikuspuntu honetatik ulertzen dut euskarazko hedabideetan lan egiten duten kazetariak izan dezaketen ezinegona eta bat nator harekin.*

*Horri buruz, ez zait iruditzen auzia kazetari elebidunei buruzkoa denik. Arazoa hedabidea da, ez kazetaria. Kazetari gisa nahiago dut mezua hedabidearen hizkuntzan izan eta interpretazioetarako tokirik ez izatea. Gehiago, ezagutzen dut kazetari elebidun bat baino gehiago, gero euskaraz lerro bat idatzi ez duena.*

#### **Zuk kazetari bezala nola baloratzen duzu bilakaera?**

*Aldundiaren kasua bakarra da gure inguruan. Oro har gizarte liderrek euskaraz eta gaztelera erabiltzen dituzte adierazpenak; baina kontuan izanik gure inguruan zein hedabide ditugun gaztelaren erabilera ikusten da. Hau da, liderrek hizkuntza eskaeraren arabera dihardute, era naturalen.*

*Hemengo egoerak desberdina ematen du, beste komunitate batzuetakoarekin konparatzen badugu. Katalunian esaterako, oso litekeena da prentsaurreko batean galderen %80 katalanez izatea eta kazetari gaztelera erabiltzen arazorik ez izatea erantzuna ulertzeko.*

*Etorkizunari begira, nire pertzepzioa da euskararen erabilera %50era ari dela hurbiltzen halako ekitaldietan eta, beraz, ezin dela espera presenteago egotea. Beharbada internetek aukera gehiago emango ditu kazetaritza elebiduna garatzeko; nahiz eta benetan zalantzan dagoena den nolakoa izango den kazetaritza etorkizunean.*



## 4. Ondorioak eta gida praktikoa

### 4.1. Ondorio nagusiak

Lan honen bigarren atalean gaiaren alde teorikoa landu eta hirugarrenean egindako landa lanaren berri eman ondoren, laugarren atal honen helburua da bi atal horien sintesi moduko bat eskaintzea eta hor-tik ondorioak ateratzea eta modu praktikoan ematea, jendurreko jardunean euskararen erabilera are-a-gotu edota lehenetsi nahi duenari lana errazte aldera.

Horretarako bi maila berezi ditugu: gaiari buruz kontuan hartu beharreko OINARRIAK batetik, eta bes-tetik, egindako landa lanetik eta hausnarketa-prozesutik atera ditugun ONDORIOAK.

#### 4.1.1. OINARRIAK

##### 1. OINARRIA: KOMUNIKAZIOA

Lan honetan, erakundeen komunikazio publikoaz ari gara, jendurreko jardunaz. **Lehen helburua, beraz, komunikatzea da: erakundeak bere harremanak ongi garatzea eta ekitaldietan komuni-kazio ulergarria lortzea.** Halaber, komunikazioa gerta dadin, ezinbestean hartzailea behar da, eta bere ezaugarriak eta portaera kontuan hartu beharrekoak dira.

- Komunikazioa eten ez dadin, estrategia desberdinak landu izan dira: prentsa oharrak elebitan ematea, aldi bereko itzulpena, esandakoa beste hizkuntzan errepikatzea nahiz laburtzea, ahozko jarduna eta pantailako testua hizkuntza desberdinetan egitea, etab. Entitate batzuk aldibereko itzulpen zerbitzua erabiltzen dute komunikazioa eten ez dadin, une puntaletan nahiz modu sistematikoan (Donostiako Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarte...).

##### 2. OINARRIA: TESTUINGURUA

Egungo euskal gizartean, komunikazio publikoa euskaraz ere lantzeko orduan kontuan hartu behar da testuingurua eta gainditu beharreko mugak: gaztelaniaz eta frantsesez diharduten hedabideen kopurua eta dentsitatea, edo elebidun ez diren kazetariena, esaterako. Baita urte luzeko ohiturek finkatu dituz-ten inertzia ere. **Beraz, lehenik behar da euskaraz (ere) jarduteko erakundeen erabakia eta ele-dunak horretarako prestatzea; baina horrez gain, komeni da testuingurua ezagutzea eta neu-riak hartzea, profesionali beharrezko baliabideak eta laguntzak eskainiz.**

- Elkarriketatutako kazetarietako batek zehatz hitz egiten digu dionean BEU\_EL2\_GAZ: *Erakunde osoaren konsistentzia behar da. Euskararen inguruko itxurakeria dago eta hau helbu-ru bilakatzen denean, kaltegarria da.* Beste kazetari honek berriz: BEU\_EL2\_EUS Zer egin



*beharko luke euskaraz komunikatu nahi duten entitateek? Momenturo eta egoera bakoitzaren aurrean erabaki behar da zein linea jarraitu.*

- Irizpidea edota araua zehaztearen garrantziari dagokionean, Bertsozale Elkartearen, Kontseiluaren edota Bai Euskarari Ziuurtagiri Elkartearen errelatoetan irizpideak zehaztuta dituztela irakur daiteke. Gipuzkoako Foru Aldundia eta Donostiako Udalaren errelatoetan ere jasotzen da hizkuntzak nola erabili zehazten dituzten arauetan komunikaziorako hizkuntza irizpideak zeintzuk diren. Irizpideak zehaztu ez diren kasuetan berriz, ardurak kargua bete izan duten pertsonen hizkuntza gaitasunak baldintzatu izan du euskararen erabilera urte hauetan barrena, Kutxako Presidente eta zuzendari nagusien hizkuntza portaera da horren adibide, hurrengo kazetariak konfirmatzen digunez: KUT\_EL2\_EUS: *Aldaketa ez da hain nabarmena izan, pertsonen arabera izan da.*
- Testuingurua nagusitzen da ordea horrelakoetan, Gipuzkoako Foru Aldundiko kontakizunean Markel Olanok aitortzen duen moduan: *Nire asmoa euskara hutsean egitea zen, baina gero errealitatea dago. Oraingo ez da posible euskara hutsean egitea.* Kazetari elebarrak ere badakite gehiengoak direla: KUT\_EL1\_GAZ2 *Prentsaurrekoetan kazetari gehienak elebarrak gara edo euskaraz lan egiteko zailtasunak ditugu.*
- Profesionalei baliabideak eskaintzeari dagokionean, kazetari elebidun honen arabera: BEU\_EL2\_GAZ *Ez da lan pedagogikorik egiten (...) Interesa daukanak egin behar luke lan pedagogikoa zehazten du, Komunikazioan aritzen diren profesionalekin ere lanketa egin behar dela gogoratzeko.* Bertsozale Elkarteak berriz dio: *Bertsolari Txapelketa Nagusia aitzakiatzat hartuz, hedabideetan erronda egin ohi da beraiekin izango ditugun hartu emanak zehazteko eta, bide batez, Elkartearen komunikazio irizpideak azaltzeko.* Eta norabide berean, Kontseiluak ere: *Hizkuntza-irizpideetan aldaketak ematea erabaki denean, erabaki horiek komunikabideetako kideei jakinarazi zaizkie, hauekin egiten diren bileretan. (...) hartutako erabaki horiek hartzaileei behar bezala azaltzea ere guretzat garrantzitsua izan da.*

### 3. OINARRIA: HIZKUNTZEN BALIOA GIZARTEAN

Pertsonen arteko harremanetan gertatzen diren hizkuntza hautu guztiak *hizkuntzen merkatu* moduko batean gertatzen dira, eta merkatu horretan hizkuntza guztiak ez dute *balio* bera. **Badira bi aldagai hizkuntza baten balio horiek nabarmen baldintzatzen dituztenak: bat, hizkuntza hori erabiltzen duten giza-taldeen irudia, prestigioa edota autoritatea; eta bi, hizkuntza hori gizarteko zenbait hitz egin dezakeen.** Orokorrean, komunikatzen beti saiatzen gara gure hitzak ahalik eta baloratuenak izan daitezen. Eta horretarako, hizkuntza bat edo beste aukeratzen kontuan hartzen dugu hizkuntza bakoitzak nolako balioa duen merkatu linguistiko horretan, gehienetan balorazio hori oharkabean egiten badugu ere.

**Hizkuntza baten balioa egonkorra izaten da, baina ez da aldaezina.** Burtsan nola, hizkuntzaren balio zehatza ere eguneroko interakzioen bitartez finkatzen da.

- GFaren kontakizunean irakur dezakegunaren arabera, arduradun jakinen hizkuntza portaerak, hizkuntza baten balioan zuzenki eragin dezake: GFA: *Gipuzkoako Aldun Nagusi izendatu berri-tan, Joxe Joan Gonzalez de Txabarri hasi zen prentsaurrekoetan euskara eta gaztelania normal erabiltzen; hau da, parean eta errepikatu gabe. Zeresan ugari eman zuen jarrerak.*

### 4. OINARRIA: HIZKUNTZAREN FUNTZIOAK

Komunikazioaren ikuspegitik, hizkuntza batek bi funtzio nagusi ditu: lehena, bere hiztunak *unibertso komun* batean kokatzea, mundu bat partekatzen duela sentiaraztea; eta bigarren funtzioa da informati-



boa eta operatiboa, *elkarrekintzak koordinatzeko tresna* izatea. Euskal gizartea orokorrean hartuta, **bi funtzio hauetarako, euskarak balio txikiagoa izaten du gehienetan gaztelaniak edo frantsesak baino. Euskararen erabilera publikoan alderdi edo kapital sinbolikoa nagusitzen da (komunikatiboaren aldean), gutasunaren edo hemengo izatearen balioa**. Hortik hain hedatuta dauden euskararen erabilera sinbolikoak: 'Egun on, buenos días...' eta ondoren gaztelaniaz jarraitu.

- Kutxa sortu berritan, 90eko hamarkadaren lehen urteetan: (...) *hedabideen aurreko jardunak gutxi izaten ziren eta hauetan, euskara introito edo sarrera hizkuntza gisa erabiltzen zen, alegia, hasiera agurrak edo hitzak eta gutxi gehiago. Gaztelera zen ohiko hizkuntza bai barrura eta bai kanpora begirako jendaurreko ekitaldietan.*

## 5. OINARRIA: EUSKARAREN KAPITALIZAZIOA

**Posible da euskararen balioa handitzea (kapitalizatzea). Eta biderik eraginkorrena praktika da, praktikaren indarra.** Hau da, eguneroko bizitza errealean mota guztietako erakundeek praktikan euskara erabiltzeak neutro bihurtuko du euskaraz informazioa hedatzea eta zabaltzea komunikazio publikoan. **Garrantzitsua da horretarako euskararen katea ez etetea: euskaraz sortu dena, euskaraz komunikatu; eta erdaraz sortu dena euskarazko jarduera orokor batean kokatu.** Hau da, beren jarduera euskaraz (ere) garatzen duten erakundeek, haren zabalpen publikoa euskaraz (ere) egitea. Eta, beren jarduera gaztelaniaz garatu arren, euren lana gizartera gaztelaniaz eta euskaraz iristea nahi duten erakundeek, komunikazio erreal hori euskaraz ere gauzatzea. Izan ere, gizarte batean **bi hizkuntzen balio sozialak eta funtzioak desorekatuak izanik, komunikazio publikorako egiten ditugun hau-tuak ez dira neutroak**, eta egoera berdintzearen alde edo desoreka areagotzen alde egin dezakete.

- Donostiako Udalean: (...) *aurreko legealdi hauetan, (...) Prentsaurrekoa euskal hiztunek ematen zutenean ere, neurri handi batean, euskarazko adierazpenak euskarari edo kulturari buruzko gaietara mugatu izan dira. Bi gai hauei buruz aritu izan direnean, elebitasuna bermatu izan da (batik bat, gai hauez arduratu diren zinegotziek izan duten aldeko jarreragatik. Aurreko legealdian lankidetzeta eta berdintasun gaiei buruzko prentsaurrekoetan ere, euskaraz gaztelaniaz adina egiten zen), bai ahozko jardunean eta baita prentsa oharretan ere.*
- Kutxan 2002an Jesus Mari Iturrioz zuzendari nagusi izendatu zutenean aurreko hamarkadetan finkatutako ikuspegia gainditzeko aukera zabaldu zen, euskara kapitalizatzeko beste urrats bat emanez: *Erabilerari dagokionean, ordura arteko mugak gaindituz, euskararen jarduna %50ean kokatu zuen eta aukera zegoenetan zuzendarien arteko lan bilerak euskaraz egitera ere iritsi zen hizkuntzen espazio eta funtzioak birkokatuz eta orduko ikuspegiak eraldatuz.*
- Bertsozale Elkartean: *2013ko txapelketa bitartean, Elkartean, hizkuntzarekiko jabeakuntzaz hausnartu da eta 2013ko txapelketarako alderantzizko estrategia diseinatu eta gauzatu da. (...) Bertsolari Txapelketa Nagusiaren prestigioa eta gizartean duen interesa baliatu da erdal hedabideak gerturatu arazteko.*

## 6. OINARRIA: ALDAKETAREN SAKONA

Pertsonak hizkuntza batean garatua duen komunikatzeko gaitasuna eta modua beste hizkuntzara ekartzeko prozesua ez da automatikoa, erabakia, borondatea eta baldintza egokiak eskatzen ditu. **Jardunaren hizkuntza aldatzea, neurri batean, pertsona bera aldatzea ere bada.** Eta berdin erakunde mailan, hizkuntza-jarduera aldatzeak erabaki instituzionalak eskatzen ditu eta hauek denboran jarraikortasuna izatea. Baina ahalegin horren sariak ere handia dira: **bere hizkuntza-jarduera aldatzeko gai den taldea, bereziki prestatua dago berrikuntzarako.** Eta bere jardunaren hizkuntza bere nahietara eta balioetara hurbiltzen duenak asebetetzean irabazten du.



- Bertsozale Elkartean: (...) 2009ko txapelketaren ostean, erdalgunera iristeko erabilitako hizkuntza estrategia zalantzan jarri zen. (...) 2013ko txapelketarako alderantzizko estrategia diseinatu eta gauzatu da. *Inflexio puntua izan dela esan daiteke.*
- KUTXA Gizarte Ekintzan, 1990-2008 urteen artean zuzendari Jexux Mari Alkain elebiduna: *progresiboki gehitzen joan zen euskararen erabilera jendaurreko ekitaldietan, gehienera, bere jardunaren % 25 euskaraz egitera iritsi zelarik. 2008-2011 urteen arteko zuzendari Carlos Ruiz euskaldun berriaren kasuan: (...) arretaz zaindu izan ditu jendaurreko jardunak, lehenago elebitasunaren izenean % 50eko sabaia zena zoru edo abiapuntu bihurtuz, (...) eta bere agerpenetan euskararen erabilera ohiko bihurtuz.*
- Gipuzkoako Foru Aldundian azken urteetan ondorengo lanetan jardun dute: *Arduradunen ahalduntzea, bereziki EraLan 2 egitasmoaren testuinguruaren barruan. Ahalduntzeko bide horretan hizkuntzekiko asertibitatea (TELP), lidergoa, erakundeen gizarte erantzukizuna eta berrikuntza bezalako kontzeptuak landu ziren, Gipuzkoa-Donostia Kutxa eta Donostiako Udalarekin aliantzak bilatuta.*
- Donostiako Udalean berriz: *Ekitaldi publikoetan hizkuntzak kudeatzeko prestaketa lan batzuk ere egin dira ekitaldietan edo bileretan parte hartzen duten arduradun politiko eta teknikariek. Udal gobernuko kideekin eta Partaidetza departamentuko teknikariek hainbat saio egin dira hizkuntzen kudeaketan adituak diren enpresetako teknikariek. Egoera errealak aztertu dira eta egoera bakoitzerako protokolo batzuk zehaztea da eskuartean dugun egitekoa.*
- Komunikazio arloko profesional eta kazetarietako lanketari dagokionean, hurrengo aitortzak laburbiltzen du euren pertzepzioa: BEU\_EL2\_GAZ *Ez da lan pedagogikorik egiten.* Lan honetan parte hartu dugun erakundeon kontakizunetan ordea, norabide horretan hainbat lanketa aipatzen dira Bertsozale Elkartean, Kontseiluaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren kontakizunetan, aurrerago, ondorioen ataleko laugarrenean ikus dezakezuen bezala.

## 7. OINARRIA: ALDAKETA NOLA ERAGIN

Erakunde batek bere jendaurreko jardunean hizkuntza portaera aldatzea erabaki ondoren, jardun horren hartzailleekin adostasun edo oreka berri batera iristeko beharrezkoa da hartzailleengan ere zenbait aldaketa gertatzea. Eta **besteengan aldaketa eragiteko bi bide posible daude: nagusitasunaren indarra (eskua) edota pertsuasio-argudioak (hitza)**. Lehen kasuan aldaketa behartu egiten da, eragileak ahalmena duelako eta ez hartzailleak nahi duelako. Ez da baztertzeko aukera baina bai tentuz erabili beharrezkoa. Aldiz, bigarren kasuan eragitea beti pasatzen da 'bestearen gogotik', eta beraz eragina iraunkorragoa da.

Euskarak gutxitan du nagusitasunaren indarra erabiltzeko aukera, horregatik arreta jarri dugu sozialki posizio minoritarioetan dauden taldeei buruz egin diren ikerketetan. **Badira gutxiengo aktibo batzuk besteen aldaketa lortu dutenak. Nola? Ba beren praktika aldatuz, praktika berri horiei zentzua emanaz eta besteei haiek interpretatzeko testuinguru berriak eskainiz.** Gako horiekin *harreman-estilo* eta *komunikazio-estilo* eraginkorrak sortu dituzte.

- Hedabide eta kazetari elebakarren jarrerari dagokionean, Gipuzkoako Foru Aldundiko kontaktunean honela dio Markel Olanok: *prentsurrekoan komunikazio alorreko profesionalari euskarra hutsean egiten badiozu, harentzat eraso da, konturatzen da profesionalki zerbait falta zaio-la. Askotan ez daude prest profesionaltasun falta onartzeko.*
- Kazetari elebakarrak ere garbi mintzo dira: KUT\_EL1\_GAZ2 *Pauso hori emateko, elebidunen hurrengo belaunaldia iristea itxoin behar litzateke.*



- Besteen aldaketa lortu duten gutxiengo aktiboei dagokionean, Bertsozale Elkartearen kontakizunean jasotako esperientzia argigarria da: *2013koan, txapelketa aurkeztearekin batera hedabideetako zuzendariak Elkartearen hizkuntza irizpideak zeintzuk diren azaldu zaizkie eta kazetariak jakin arazteko eskatu. Oso ondo ulertu dute hedabide guztietan. Zenbait erdal hedabidek, gainera, nahiz eta Elkarteak prentsaurrekoak euskaraz eman, erreportajeak gazteleraz argitaratu dituzte, guk horretarako ahalegin berezirik egin gabe. Horixe zen gure nahia.*

## 8. OINARRIA: LIDERGOA ETA KOMUNIKAZIO-ESTILOA

Harreman-estilo berri horietako bat da *lidergo eraldatzailea*. Gai hau sakon landu zen EraLan 2 egitasmoan, baina gogora dezagun hemen erakunde baten komunikazio publikoaren gaian **harreman-estilo hori aplikatzeak ekar lezakeela jokaera berri bat onargarri(ago) egitea ingurukoentzat, eta ondorioz jokaera berri hori finkatzea errazagoa izatea.**

Lidergo eraldatzailea pertsonari dagokie, portaera hori erakunde batena denean erakundearen *komunikazio-estiloaz* ariko ginateke. **Arrakasta izan duten gutxiengoaren komunikazio-estiloa aztertuta, bi gako nabari dira: posizio sendoa, tinkoa, eta aldi berean harremanetan portaera malgua. Eta horrez gain, aurreko konformismoarekiko zubi-lana egiten duen kode edo oinarri bat**, aldaketaren urraketak sortuko duen gatazka leuntzeko, konbertsioa ez blokeatzeko.

Hainbat esperientziak erakusten du tinkotasuna eta malgutasuna ondo erabili direnean gatazka ekidin dela edo ondo gainditu.

- Bertsozale Elkarteak, Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarteak eta Kontseilua dira, komunikazio estiloari dagokionean, euskaraz natural eta eragozpenik gabe egiten dutenak. Eta komunikazio estiloan bakoitzari mugari bat azpimarratzekotan, Bertsozale Elkartearen kasuan, 2009ko eta 2013ko Txapelketa Nagusien artean egindako gogoeta eta ahalduntze lana aipa dezakegu. Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartearen kasuan nabarmenduko dugu, Arabako Foru Aldundiarekin elkarlanean, Lazarraga Sarien antolaketan egindako lana. Eta amaitzeko, Kontseiluaren kasuan, Euskara Sustatzeko eta Euskalgintza Babesteko Akordio Soziopolitikoa bera duen potentzialtasunagatik eta akordio honek Kontseiluan bertan eragindako koherentziarako gogoeta.
- Gipuzkoako Foru Aldundiaren komunikazio estiloaren arrakastaren giltzak bere kontakizunean jasotako bilakaeran aurki ditzakegu, izan ere, Joxe Joan González de Txabarriren lehen saiakeretatik, Markel Olanoren lidergo eraldatzailearen lanketan barrena, Martin Garitanoren azken legegaldiko erabakietaraino progresio garbi bat dago: *Liderra izango zara baldin eta etsenplu ona ematen baduzu* esanez laburtzen du Markel Olanok eta norabide berean darraite lekukoa hartu dion Martin Garitanok eta bere lantaldeak ere. Gainera 2012an erabakiak protokolizatu egin dira, kontaketa ikus daitekeenez: *"Ekitaldien antolamendu fasean hizkuntza trataera zehatza definitu beharko du departamentu arduradunak, alderdi hauek kontuan izanda: ekitaldiaren helburuak, gaiak, eragin soziala, hartzaile edo entzule potentzialak, hizlari edo irakasleak, eta erabili edo banatuko den materiala. Arlo horretan, protokolo modukoa ere ezarri da, edozein agerraldi publikotan hizkuntza irizpideei garrantzia emateko eta aurrez egin beharreko barne lan guztietan kontuan hartzeko"*.
- Donostiako Udalaren kasuan, EraLan 3an elkarrizketatu ditugun kazetari gehienek egiten diote erreferentzia, aitortuz azken urteetan euskararen erabilerak izan duen gorakada. Beste kasu batzuetan ez bezala, Donostiako Udalean euskararen erabileraren gorakadarekin ez dute kazetariak erresistentzia edota gatazkarik lotzen.
- Kutxaren nahiz bere Gizarte Ekintzaren kontakizunean euskararen erabileraren gorakada ere jasota dago eta euren Komunikazio estiloari dagokionean, harremanetan portaera malgua erakutsiz, lantaldeko beste erakundeen norabide berean doazen arren, bizi duten ingurumaria



tarteko, esan dezakegu posizioetan urrats bat aldentzen dela akaso. Dena den, azpimarratzea da bere kontakizunean azaltzen den progresioa, eta bere baitan, esate baterako Carlos Ruiz zuzendariak, jendaurreko agerpenetan euskarari eskaintzen dion tartea eta, EraLan 2an hizkuntza lidergoaren gainean egindako lanketa tarteko, aldibereko itzulpena bermatutako lekuetan euskaraz, gaztelerara igaro gabe, aritzeko joera normala eta normalizatzailea.

- Kazetariari dagokionean, marra gorria "gazteleraz ere bai" ideiaaren gainean jarria dute: GFA\_EL1\_GAZ *Hara, kontraesan bat dago, izan ere gazteleraz diharduten hedabideei deitzen diezu, baina gero ez duzu ematen informazioa bi hizkuntzetan. Nire iritzia da, hedabide horiei deitzen badiezu informazioa bi hizkuntza ofizialetan egon beharko litzatekeela. (...) bi hizkuntza ofizialak eskaini behar dituela alegia.* KUT\_EL1\_GAZ2 (...) *euskara eta gaztelera neurri berean baliatuz.* Baina kontraesankorra dirudien arren, tinkotasuna eskertzen dute aldi berean: KUT\_EL1\_GAZ2 (...) *batzuetan ematen digute eta beste batzuetan ez, honek gure lana asko zailtzen du. Nik pertsonalki irizpide bat zehaztea eskertuko nuke, mareatu ez gaitzaten eta gaur kortea eskuratzerik izango ote dudan edo ez zalantzetan ibili behar izan ez gaitzean.*

### 4.1.2. ONDORIOAK

#### 1. ONDORIOA

**Euskara gero eta gehiago erabiltzen da aztertutako erakunde eta elkarteetan, ekitaldi publiko-  
ei dagokienean.**

- Parte hartu duten erakunde bakoitzak izaera eta testuinguru desberdina izan arren, guztiak bat datoz bilakaeraren ideian, bai barruko irizpideei dagokionean, baita inguruko gizarteari dagokionean ere. Bilakaera honen atzean arrazoi desberdinak antzeman ditzakegu: Aurrekariak, elebidunen inkorporazioa eta hauen hautua, etab. Batzuk aipatzearen, ikus ditzagun:
- Gipuzkoako Foru Aldundia, Donostiako Udala eta Kutxaren kasuan, 1990etako hamarkadatik gaur arteko ibilbideari gainbegiratu bat emanez gero, Gipuzkoako Foru Aldundiaren kasuan, Imanol Muruak eta Xabier Letek euskararen erabilera areagotzeko urrats nabarmenak egin ondoren, bete zituzten goi karguak utzita, esan daiteke, dinamika horrek iraun egin zuela hamarkadan zehar eta gaur arte, nahiz erritmoa ez den legealdi guztietan berdina izan. Donostiako Udalarari dagokionean, 90ekin hasi zen 20 urtez luzatuko zen Odon Elorzaren aldiaren lehen legealdietan, aurretik zetozen praktikekiko aurrerapen handirik nabaritu ez zen arren, alkatearen euskararen erabilera progresioa nabari daiteke. 2011ko udal hauteskunde-  
en ondoren, gobernu aldaketa eman zen Donostiako Udalean. Euskara udal gobernuaren oinarrietako bat izan da hasieratik. 1991n Kutxa sortu berriak bere euskarri komertzialak eta hizkuntza paisaia sistematikoki elebidunak izango zirela finkatu zuen, ez ordea jendaurreko ekitaldiak, bere bozemaile nagusien euskaraz aritzeko gaitasuna mugatua bait zen. Urteen joanarekin inkorporatuko ziren arduradun elebidunak, urratsak emateko aukerak zabalduz.
- Bertsozale Elkarteak, Kontseilua eta Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarteak dagokienean ere, euren jardunean bilakaera antzeman dute, gaizki ulertutako elebitasuna zuzenduz. Bertsozale elkarteak kontaktzen digunaren arabera: *1997ko txapelketaren ondoren, 1998. urtean, txapelketei buruzko gogoeta estrategikoa egin zen, eta, bertan, erdalgunera iristeko estrategia aurrera eramatea garrantzitsutzat jo zen. (...) Euskarari lehentasuna eman arren, erdal komunitatera iritsi asmoz, frantsesez eta gazteleraz azalpenak emateko estrategiak diseinatu ziren, elebidunak horretarako prestatuz. (...) 2013ko txapelketarako alderantzizko estrategia diseinatu eta gauzatu da. (...) Lehenengo aldiz, prentsaurrekoak soilik euskaraz eskaini dira, erdarazko inolako azalpenik gabe. Prentsa deialdi eta komunikatu guztiak soilik euskaraz egin dira. (...) txapelketa aurkeztearekin batera hedabideetako zuzendariari Elkartearen hizkuntza irizpideak zeintzuk diren azaldu*



zaizkie eta kazetariei jakin arazteko eskatu. Oso ondo ulertu dute hedabide guztietan. Kontseiluaren errelatoan jasotakoaren arabera: 2005. urte amaieran aurretik ezarritako hizkuntza irizpideetan aldaketak egitea erabaki zen (...) Akordio Soziopolitikoak (...) kanpoko eragileei eskatzen ari zitzaiena etxe barruan ere aplikatzea erabaki zuen Kontseiluak. Ildo horretan, euskara lehenesteko proposamenarekin batera, erdaren presentzia murrizteko apustua egin zen (idatziko dokumentuetan laburpenak eskainiz, adibidez). Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartearen ere: (...) komunikazioan bilakaera nabarmena egon da 2000tik. Hasierako urteetan, elebitan izaten zen eta eduki bera ematen zen euskaraz eta erdaraz, ahoz zein idatziz. (...) Prentsaurrekoei dago-kienez, euskaraz sortutako deialdiak, oharrak, etab. erdarara itzultzen ziren hasierako urteotan; azken lau urteotan, euskaraz bidaltzen dira nagusiki eta laburpenak eskaintzen dira erdaraz.

- Euskararen erabilerak azken urteetan modu progresiboan gora egin badu, gure erakundeetan elebidunak geroz eta gehiago direlako da. Kazetarien ikuspegia ere bat dator ikuspegi horrekin, Donostiako Udalaren kasuan: DUD\_EL1\_GAZ *Bai, euskararen erabilera areagotzen joan da etenik gabe azken 20 urteetan, besteak beste, gero eta zinegotzi eta udal langile euskaldun gehiago dagoelako Udalean.* Kutxaren kasuan: KUT\_EL1\_GAZ2 *Kutxarekiko nire balorazioa baikorra da, euskara progresiboki txertatu dela uste dut, gaia ongi kudeatzen ari dela esango nuke, euskara eta gaztelera neurri berean baliatuz; oso arduratsuak zarete eta neure lankideak ere bat datoz horretan.*
- Kazetari elebakar honek lankideen ezagutzari egiten dion aipamena ere norabide beran doa, baina xeheago ikus dezagun: KUT\_EL1\_GAZ2 *Gure erredakzioan, soilik hiru elebidun daude eta ez dira erredakzioan modu iraunkorrean egoten.* Elebakar baten begietan "soilik" dena, elebidunon begietan "jada" irakur daiteke, bilakaera ikus daiteke, jada hiru elebidun alegia, bada zerbait.
- Baina, euskal soziolinguistikan gauza jakina da elebidun kopuruak gora egiteak ez dakarrela ezinbestean euskararen erabilera indizeak gora egitea, hortaz, bada beste osagai bat berebiziko pisua duena: hautua. Gure erakundeetako jendaurreko jardunetan euskararen erabilerak azken urteetan modu progresiboan gora egin badu, euskara lehenetsi dutenak geroz eta gehiago direlako da.

## 2. ONDORIOA

**Euskararen erabilera areagotzeko urrats berriek une berean erresistentziak sortzen dituzte, ez guztiengan hala ere, baina atzera begira ondo hartzen dira, oro har.**

- Bere jarduna euskaraz burutzen duten erakundeen kezka nagusia, euskarazko informazioa gazteleraz hedatzeko orduan topatzen dute: Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartearen: *Ziurtagiriaren Elkarteak ez du arazorik euskaraz komunikatzeko eta bere mezua euskaraz helarazteko. Zailtasunak daude, ordea, erdarazko medioetan erdaraz agertzeko.* Bertsozale Elkartearen: *Norabide horretan, 2001eko txapelketan ahalegin berezia egin zen. (...) Euskarari lehenetsuna eman arren, erdal komunitatera iritsi asmoz, frantsesez eta gazteleraz azalpenak emateko estrategiak diseinatu ziren, eledunak horretarako prestatuz. Erdal hedabideak inplikatzeko ahalegina egin zen.*
- Bestelako erakundeetan, erresistentzien adibide garbia da 2003an Joxe Joan Gonzalez de Txabarri Gipuzkoako Diputatu Nagusi izan zenekoa. Irizpidea jarri zuen euskaraz esandakoa esan ondoren 'ez zela bere burua itzultzen ibiliko', baina kazetari batzuk kontra egin zioten eta agintariak leundu egin behar izan zuen bere posizioa, Gipuzkoako Foru Aldundiaren kontaktuz irakur dezakegunez. Markel Olanok ere bere adierazpenetan ezintasuna aitortzen du: *Nire asmoa euskara hutsean egitea zen, baina gero errealtatea dago. Oraingo ez da posible euskara hutsean egitea.* Andoni Egañak 2012ko urriaren 6ko idazlanean ere honela dio: *Aste*





honetan Gipuzkoako Foru Aldundiak hizkuntza kontuetan aitzindari izango den erabakiaren berri eman du. Norbanako eta Elkarre askok aspaldian buru-bihotzetan generabilen egitasmoa baino ez da. Baina hautsak harrotu ditu. Donostiako Udala: Nahiz eta urrats hauek pixkanaka ematen ari diren, oraindik ere egoera deserosoak nabari omen dira, kazetari guztien jarrera ez baita aldekoa.

- Kazetariak garbi mintzo dira: GFA\_EL1\_GAZ *Aldundiaren kasua bakarra da gure inguruan (...) Hemengo egoerak desberdina ematen du, beste komunitate batzuetakoarekin konparatzen badugu. GFA\_EL1\_GAZ Neurri politikoa. Neurria ez da batere praktikoa. Kontraesan bat dago, izan ere, gaztelera diharduten hedabideei deitzen diezu, baina gero ez duzu ematen informazioa bi hizkuntzetan ... informazioa bi hizkuntza ofizialetan egon beharko litzateke. Hori horrela izanagatik, lurralde berean, BEU\_EL2\_GAZ: Gaur egun ez dago prentsaurreko edo ekitaldirik euskararen presentziarik gabe. Eta gainera, ez dakienak barkamena eskatu behar izaten du. (...) Bizkaian eta Araban egoera diferentea da, kazetari gehienak erdaldunak baitira. Egoera erlatuagoa da. Kazetari berak aitortzen du BEU\_EL2\_GAZ: tentsio linguistikoak ez dio laguntzen "gaiztotuta" dagoen gaiari.*
- Euskararen erabilera areagotzeko urrats berriak erresistentziak sortzen dituzte, baina hainbatek ere ondo hartzen dituzte: DUD\_EL2\_EUS *hasi dira prentsaurrekoa ematen, eta demagun zortzi kazetaritik bi (euskarazko mediotakoak) oharrak hartzen hasten dira. Gainerakoak, kasurik onenean, isilik erdarazko oharra irakurtzen geratzen dira, edo mar-marrean elkarrekin. Erdarazko lehen hitzekin, denak adi adi oharrak hartzen koadernoetan... GFA\_EL2\_EUS Nik eta nere lankideek oso balorazio baikorra egiten dugu gure lana errazten duelako. Nik gainera erantsiko nuke urtetan jasan dugun grabioari buelta eman diola. Kazetari elebakarrak ere konturatu daude KUT\_EL1\_GAZ2 Gogoan dut iraganean euskaraz lan egiten zuten hedabideetako kazetariak zirela bere lana egiteko arazoak zituztelako protesta egiten zutenak; orain berriz, gaztelaniaz lan egiten duten hedabideetako kazetariak gara, (...), protestan aritzen garenak gure lana burutzeko arazoak baititugu...*

### 3. ONDORIOA

**Euskararen erabilera areagotuta berdintasuna sustatzen da bi eskubide hauen artean: igorleak nahi duen hizkuntzan komunikatzeko eskubidea eta hartzaileak komunikazioa jasotzekoa, beharrezkoa den kasuetan baliabideak eskainita.**

- Ziurtagiriaren Elkarre askok bere kontakizunean Lazarraga Sariak aipatzen dizkigu: *Azken ekitaldiak (2012 eta 2014) euskara hutsez burutu ziren (hizlari guztien interbentzioak [diputatua, saridunak, Ziurtagiriaren Elkarre askoren zuzendaria] euskaraz izan ziren). Pantailetan laburpenak gaztelera. Ulermena bermatu zen ekitaldian parte hartu zutenen artean (asko erdaldunak ziren).*
- Ziurtagiriaren Elkarre askok abiatutako *Enpresaren* proiektua ere norabide berean doa: *Euskaraz lan egiten duten edo-eta zerbitzuak eta produktuak euskaraz eskaintzen dituzten enpresen eta profesionalen arteko sarea izanik, zerbitzuaren kalitatearen mesedetan, bertako enpresek euren bezero / erabiltzaileen hizkuntza hobetsira egokitzeko prestatuta daudela adierazten digute.*
- Donostiako Udalaren kontakizunean hurrengo adibideak azaltzen dira: *Prentsaurrekoei dago-kienez, (...) Ahozko jardunari dagokionez, sarrera beti euskaraz egiten da eta, normalean diskurtsoa euskara eta gaztelera tartekatuz egiten da, beti ere, euskara lehenesteko formulak bilatuz (euskaraz edukiaren mamia adieraziz, euskaraz luzeago eginaz eta abar). // Zaila gertatzen dena da galdera txanda hasten denean euskarari lehentasuna ematea. Gaztelera galderak gaztelera erantzuten dituzte eta gaztelera medioek korteak gaztelera eskatzen dituztenean ere, hala ematen dituzte.*



(...) *Hizkuntzen erabilera kudeatzeko jendaurreko jardunik korapilatsuena herritarrekin Donostiako auzo guztietan udal ordezkariak eta teknikariak egiten dituzten bilerak izango dira seguru aski. Ez dezagun ahaztu, oraindik ere, donostiarren heren batek ez duela euskara ulertzen. Diskurtsoa edo bileran eman behar diren azalpenak euskaraz hasten dira eta gero bi hizkuntzak tartekatzen joaten dira. Bileran hauetan hizkuntzak nola erabiliko diren hasieratik azaltzen dute udal teknikariak jendearen urduritasuna saihesteko eta ulermena bermatuko dela adierazten da.*

- Gipuzkoako Foru Aldundiaren kontakizunean, 2011-2015 legegintzaldiko arduradunek irizpideak jakinarazi zituztenean honela mintzo ziren: *Jendaurreko ekitaldietan euskara bermatzen ari gara. Herritarren hizkuntza eskubideak bermatzeko, interpreteen eta itzultzaileen zerbitzuak erabili ohi dira sarri. (...) Orain arte elebitan egin izan dira prentsaurrekoak, baina aurrerantzean euskara izango da hizkuntza nagusia, eta moldatzen ez diren kazetarietzat aldibereko itzulpen zerbitzua eskainiko da.*

#### 4. ONDORIOA

**Euskararen erabilera areagotzeak sor ditzakeen erresistentziak gainditzeko oso lagungarria da gaia esplizitatez igorle eta hartzaileen artean, komunikazioa bermatzea eta, oro har, aldaketaren terminoak eta erritmoak negoziatzea, aldaketa bera onartua eta iraunkorra izan dadin.**

Komeni da erakundeak hartutako erabakiak izatea (ez ordezkariaren arabekoak) eta irizpideek gutxieneko sendotasun bat izatea. Erabaki edo aldaketa horiei buruzko azalpenak ematea ere lagungarri da hainbat momentutan, jasoleari erabakiaren zergatiak ulertzen laguntzen dion diskurtso bat eskaini.

- Jasotako kontakizunetan, hurrengo adibideak topa daitezke. Kontseiluaren adibidea: *Hizkuntza-irizpideetan aldaketak ematea erabaki denean, erabaki horiek komunikabideetako kideei jakinarazi zaizkie, hauekin egiten diren bileretan. (...) hartutako erabaki horiek hartzaileei behar bezala azaltzea ere guretzat garrantzitsua izan da.*
- Bertsozale Elkartearena: *Bertsolari Txapelketa Nagusia aitzakiatzat hartuz, hedabideetan erronda egin ohi da beraiekin izango ditugun hartu emanak zehazteko eta, bide batez, Elkartearen komunikazio irizpideak azaltzeko. // 2013koan, txapelketa aurkeztearekin batera hedabideetako zuzendariei Elkartearen hizkuntza irizpideak zeintzuk diren azaldu zaizkie eta kazetariei jakin arazteko eskatu. Oso ondo ulertu dute hedabide guztietan. Zenbait erdal hedabidek, gainera, nahiz eta Elkarteak prentsaurrekoak euskaraz eman, erreportajeak gazteleraz argitaratu dituzte, guk horretarako ahalegin berezirik egin gabe.*
- Gipuzkoako Foru Aldundiarena: *prentsaurrekoetan euskarari lehentasuna emateko erabakiaren aurretik bi alditan elkartu ziren Gipuzkoako Foru Aldundiko komunikazio arduradunak kazetariarekin, eman asmo ziren urratsak azaltzeko. Batetik, gosari-tertulia egin zen haiekin hainbat gai lantzeko, tartean interpreteena, eta bestetik, agerraldi batean azaldu zitzaizen zer nolako sistema ezarri nahi zen.*

#### 5. ONDORIOA

**Euskararen erabilera normaltzea helburu izango duen protokolo bat adostea eta erabiltzea komeni da.**

Gertatu den bilakaera ikusita, posible ikusten da ekimen solte eta banakoen aroa gainditu eta urrats progresibo eta sistematikoz osatutako protokolo bat lantzea, eta erakundeen, elkartearen eta hedabideen



atxikimendua eskatzea, jendaurreko ekitaldietan erabil dadin. Honenbestez, adostutako jarraibide bat legoke eta errazagoa litzateke urrats berriak egitea.

Protokolo horren zorua finkatzeko, lan honetan jorratu denetik atera daitezke hainbat oinarritzko irizpide:

- 1. Pertsonak hiztunak gara, eta hiztunen arteko bizikidetzak eskatzen du, besteak beste, hizkuntzen arteko berdintasuna.** Euskara urrun dago oraindik inguruan dituen hizkuntza ofizialen egoeratik, eta irabazteko dituen esparruetako bat da komunikazio ekitaldi publikoena, oso esparru esanguratsua gizartean duen oihartzunagatik. Hiztunen hautuak berdintasunean egiteak eskatzen du hizkuntzen gizarte-presentzian berdintze aldera egitea.
- 2. Hizkuntzen artean berdintasunik ez badago, portaera bat edo beste hautatzea ez da neutroa.** Hizkuntza nagusia hautatzen denean, bere aldeko ezberdintasuna sendotzen da; aldiz, ahulenari lehentasunezko tratua ematen zaionean berdintasuna sustatzen da.
- 3. Komunikazio ekitaldi batean, hizlariak eskubidea du nahi duen hizkuntza hautatzeko, ofiziala nahiz berezkoa izan.** Komunikazioaren hartzailleak ez badu hizkuntza hori ulertzen, komunikazioa bermatuko da ulermena errazten zaionean (testu itzuliak, aldi bereko interpretazioa...).
- 4. Hizkuntza gatatzak esplizitatzen direnean, konponbidearen erdia egina dago.** Bi hizkuntza desorekan daudenean, ezeroso daude hizkuntza ahulenaren hiztunak. Eta desoreka hori berdintzeko ekimenen aurrean ezeroso sentitzen dira hizkuntza nagusian ohituta daudenak. Alde bakoitzak bestearen ezerosotasuna aitortzea lehen urratsa da konponbiderako. Bigarrena litzateke konponbidearen formula bera adostea.
- 5. Gutxienekoak finkatzea, komunikazio erreala euskaraz gauzatzearen aldetik.** Halako protokolo baten bitartez finka litezke zein diren komunikazio publikoaren arloan zaindu beharreko gutxienekoak, euskarak gaur baino presentzia sozial orekatuagoa izan dezan.

### 4.2. Gida praktikoa prentsaurrekoetan eta jendaurreko jardunean euskararen erabilera areagotu edota lehenetsi nahi duen erakundearentzat

Izenburuak adierazten duenez, azken atal honetan "Gida praktikoa" moduko bat osatu dugu. Bertan, EraLan 3 proiektu honetan erakundeek beren **prentsaurrekoetan eta jendaurreko ekitaldietan euskararen erabilera areagotzeko edo lehenesteko** gaiaren inguruan egin dugun azterketaren ondorioak modu praktikoa eta laburrean jaso nahi izan ditugu, halako urratsak eman nahi dituztenentzat baliagarri izan daitezkeelakoan.

**Gida praktikoa honetan** zerrendatu nahi izan dugu hainbat faktore, euskararen erabilera areagotzea edo lehenestea aztertzen ari den erakundeak kontuan hartu beharrekoak. Modu horretan, saiatu gara lan honen lehen zatian landutako gorputz teorikoa eta landa lanetik (erakundeen bilakaeratik zein elkarriketatik) atera ditugun ondorioak ikuspegi labur eta eraginkor batera eramaten, erakunde eta enprezentzat bide horretan lagungarri suerta daitezen.



#### 1. Indarrak neurtu eta metatu

- Prozesuan zehar zailtasunak agertuko dira, eta arrakasta lortuko da zailtasun horiek gainditzeko adina indar metatzen bada.





- Aliatuekin batera diskurtso egokiak landu eta euskararekiko irmotasuna balio positiboekin lotu (bizikidetzeta, berdintzaletasuna...).

### 2. Konplizitatea sortu

- Pedagogia egin, hartzaileekin gaia esplizitatu jarrera baikorrarekin. Kasu askotan erdara baten alde egitea ez da euskararen aurkako jarrera ideologikoa, erosotasuna pisu handiko faktorea da. Eta hau errazago kudeatu daiteke.
- Gatazkak azaleratzen badira, ez muturtu baizik eta hitz egin, alde biko dinamikak abiatu ikuspegiak partekatzeko eta gatazkaren alde gogorrenak leuntzeko.

### 3. Bermeak eskaini

- Komunikazioaren hartzaileak gutxienez idatziz jaso behar du informazioa berak erabiliko duen hizkuntzara itzulita, edukiak ezagutu ditzan bitartekaririk gabe.
- Posible den guztietan ekitaldian ulermena ahalbidetzeko interpretazioa erabili, arazo asko saihesten dira. Literaltasuna dokumentuek bermatuko dute.
- Hartzaileen artean laguntzaileak bilatu, zailtasunak dituztenei ulermena errazteko.
- Erabaki bada erdarazko galderei euskaraz erantzutea, salbuespena egin eta kazetariei kortedak erdaraz eskaini beharreko kasuetan, ekitaldiaren aurretik edo ondoren eskaini.

### 4. Oharrak egin

- Ekitaldia deitzen denean iragarri zein hizkuntza-irizpide erabiliko den.
- Hedabideei deitzen bazaie, eskatu euskara ulertuko duten kazetariak.



## Lan osagarriak

### 1. Hedabideekiko dependentzia murriztu

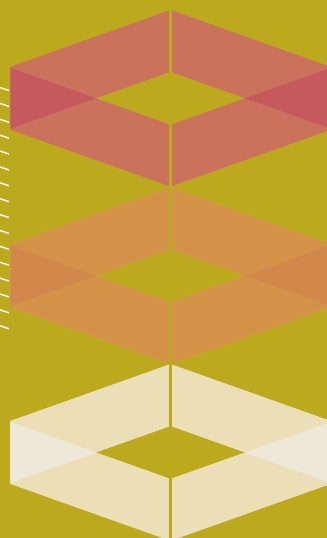
Informazioa kontsumitzeko eta hedatzeko moduak nabarmen aldatzen ari dira, eta oso azkar. Internetek ahalbidetzen du informazioa zuzenean hedatzea, bitartekaririk gabe. Eta kanal zuzenen bidez hedatzen den informazio hori gero eta gehiago iristen da hedabide tradizioaletara. Obamak edo Urkulluk Twitter edo blog bidez argitaratutako komentario batek prentsa agerpenean esandakoak bezainbesteko eragina izan lezake, edukia interesgarria bada. Horrela saihestu daiteke agerpen ekitaldi asko, eta bermatu mezua bere horretan argitaratuta egongo dela jatorrizko kanalean. Azkartasuna eta elkarrizketarako aukera dira beste bi onura nabarmenak.

### 2. Komunikazioari maila estrategikoa aitortu

Maizegi komunikazio arduraduna izaten da bitartekari soila erakundearen eta hedabideen artean. Eta bere lana mugatzen da erakundearen sortu den informazioaren gainean oharrak idaztera, eta kazetariekin duen harreman-sarearen bidez horien zabalkundea prestatzera. Etorkizuneko moldean, komunikazio arduradunak behar luke izan erakundearen markaren sortzailea eta kudeatzailea. Beraz, parte izan behar luke erabakigune nagusietan, erabakitze prozesuan bertan txertatzeko markaren aldetiko interesa eta komunikazio ikuspegia. Horrekin batera, komunikazio kanal propioen erabilera sustatu beharko luke, aurreko puntuan esandakoaren haritik.■



3 ATALA



**HIZKUNTZA-PORTAERA  
AKTIBOAK ///////////////  
ERAKUNDEEN ///////////////  
KULTURAREN ARGITAN**

**Ikerketa-Interbentzioen  
MEMORIA / BALORAZIOA**

---

## Lan-munduko hizkuntza normalkuntza planetan portaera aktiboak indartzeko analisia eta esku-hartzea

---

### 1. Kokapena eta helburuak

*EraLan Portaera Aktiboak* proiektua Soziolinguistika Klusterraren koordinaziopean 2006 geroztik bideratzen ari den EraLan lan eta ikerketa ildoaren baitan, eta zehazkiago EraLan-3.aren ardatz gisa, kokatu den interbentzio-ikerketa proiektua izan da.

Bere xede nagusia, testuinguru sistemikoaren eta erakundeen kulturaren argitan lan-munduko hizkuntza normalkuntza planetan portaera aktiboak indartzeko analisia egitea eta esku-hartze esperimentalak bideratze izan da. Bi helburu nagusi planteatu dira *EraLan Portaera Aktiboak* proiektuan:

1. Hizkuntza portaera aktiboetan positiboki eragiten duten faktoreak zehaztea eta portaera horiek indartzeko esku-hartzeak sistematizatzeko ezagutzan sakontzea.
2. EPEsA metodologiaren aplikazio ahalmenak eta erabilgarritasuna balioztatzea.

Helburu nagusi horien garapen gisa, beste hainbat helburu zehatzagoak ere planteatu dira proiektu honetan, hona:

- a. Metodoan sakondu, esku-hartze analitikorako EPEsA metodologia enpresa bakoitzaren kultura organizazionalaren ezaugarriekin erlazionatzea ahalbideratuko duen analisi marko berria eraikitzea.
- b. Hizkuntza parametroetan erakundeen kulturaren diagnostikorako eredia eta tresnak sortzea.
- c. Hizkuntzarekiko portaera aktiboak indartzeko balizko ekintza analitikoaren eraginkortasuna balioztatzea
- d. Esku-hartzea bideratutako erakunde bakoitzaren baitako hizkuntza portaera aktiboaren indizeak hobetzea.
- e. Aztergai eta lan-lerro berriak identifikatzea.

Proiektuaren ikerketa-taldea, Garapen Taldea deitu dena, honako hauek osatu dute: unibertsitateko (UPV/EHU) ikerlaria zuzendari lanetan, lau aholkularitza enpresetako (Ahize-AEK, Artez, Elhuyar eta Emun) teknikariak eta bi administrazioetako (Eusko Lege Biltzarra eta Gipuzkoako Foru Aldundia) teknikariak. Esku-hartzeak, berriz, gauzatu dira bi enpresa industrialetan (GKN Drivelin eta Fagor Industrial), elkargo profesional batean (Bizkaiko Industri Ingeniarien Elkargoa), eta hiru administrazioetan (Busturiako Udala, Eusko Lege Biltzarra eta Gipuzkoako Foru Aldundia).



## 2. Metodologia

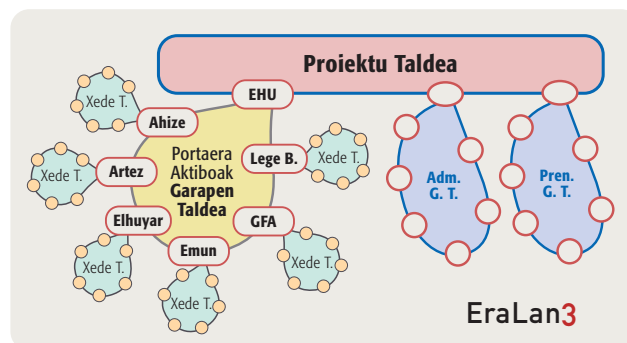
### Enfoke metodologikoa

*EraLan Portaera Aktiboak* proiektua esperimentazio praktikoa eduki duen ikerketa aplikatua izan da. Proiektuaren izaera eta helburuak kontuan hartuz, ikerketaren garapenerako jarraitu den eredu metodologikoa bi ezaugarri nagusi izan ditu: *Ikerketa Kooperatiboaren* enfokean oinarritu da eta *Ikuspegi Sistemikoa* izan du (Marko, 2006).

**Ikerketa kooperatiboa** 'ekintza-ikerkuntza' metodologiaren modalitate gisa ulertzen da, bere ezaugarri nabarmenena ikertzaileen eta eragile 'praktikoen' arteko kolaborazioa eta lan bateratua dira (Bausela, 2003, Heron, 1996; Reason, 1999; Sandin, 2010). Desgagné-k dioen moduan, «*la recherche collaborative suppose la co-construction d'un objet de connaissance entre un chercheur et des praticiens*» (1997, 383 or.). Inguruko gizarte errealitatearen arloren batean eragitea xede duen ikerketa mota honetan ikerlariak eta gizarte eragileak elkarrekin jarduten dute ikerketaren planifikazioa, inplementazioa eta analisia egiterakoan, erabakiak hartzeko eta ikerketaren lanak bideratzeko ardurak partekatuz (Bartolomé, 1986). *EraLan Portaera Aktiboak* proiektuaren kasuan, kooperazioa maila ezberdinetan egituratu da: Batetik, ikerketa taldearen gunea -Garapen Taldea deitu dena- eratu da, eta unibertsitateko ikerlari batek eta proiektuan inplikatu diren beste sei erakundetako teknikariek osatu dute<sup>1</sup>. Bestetik, teknikari hauetako bakoitzak erakunde ezberdinetan langileekin osatutako esku-hartze talde bana -Xede Taldea deitu dena- osatu du eta bertan esku-hartzea bideratu du<sup>2</sup>. Azkenik, *EraLan Portaera Aktiboak* proiektuaren Garapen Taldeak beste bi proiekturen Garapen Taldeekin batera hartu du parte ERALAN-3 proiektu nagusiaren baitan<sup>3</sup>.

### 1. Irudia

#### Ikerketa proiektu kooperatiboaren egitura



**Ikuspegi sistemikoan** oinarritutako analisiek gertaerak beren testuinguruan eta testuinguruko planoen arteko harremanetan aztertzen dituzte. *Sistemen teoria orokorraren* ekarpenetan oinarrituta garatu den *sistemen enfokeak* (Bertalanffy, 1968; Katz eta Kahn, 1977; Krieger, 2001; Luhmann, 1991, 1996; Ruiz Olabuenaga, 1995) definitzen duenaren arabera, sistema bat beren artean eta ingurunearekin erla-

<sup>1</sup> Garapen Taldea: UPV/EHU, Ahize-AEK, Artez, Elhuyar eta Emun aholkularitzak, Eusko Lege Biltzarra eta Gipuzkoako Foru Aldundia.

<sup>2</sup> Xede Taldeak: Busturiako Udala, Bizkaiko Industri Ingeniarren Elkargoa, GKN Drivelin, Fagor Industrial, Eusko Lege Biltzarra eta Gipuzkoako Foru Aldundia.

<sup>3</sup> Eralan-3ren hiru proiektuak: Administrazioiko planak berritzen, Prentsaurreak eta jendaurreko ekitaldiak, eta Portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan.



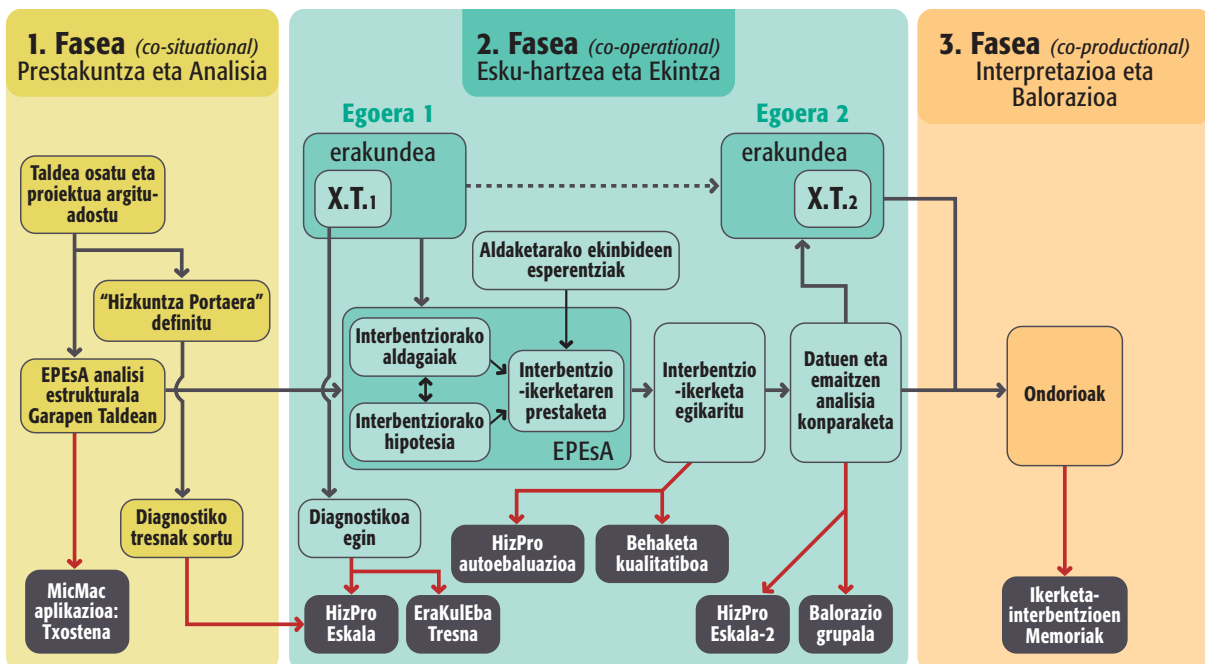


zionatzen diren elementuen multzoa litzateke; Senge-ren (1992) hitzetan, «*una totalidad percibida cuyos elementos se 'aglomeran' porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común*» (94 or.). Ikuspegi horren arabera, organizazioak (Chiva eta Camisón, 2002; Gell-Mann, 1994; Latorre, 1996; Stacey, 1996; Waldrop, 1992) xede komuna duten eta azpisisistemaz osatzen eta inguruko gain-sistema baten baitan kokatzen diren sistema konplexu eta dinamiko gisa ulertzen dira. Hori horrela, organizazioetan gauzatzen diren euskararen normalizaziorako ekinbideak sistema konplexuetan kokatzen dira (Marko, 2011) eta zentzu horretan, ikuspegi sistemikoa aplikatuz aztertuko ditugu. *EraLan Portaera Aktiboak* proiektuaren kasuan, ikergai izan dugun “hizkuntza portaera” aldagaian eragiten duten faktoreen analisi estrukturala bideratu da, lau maila sistemiko bereiziz: pertsona, ingurune hurbila, enpresa eta kanpo ingurunea. Gainera, esku-hartzea bideratu den erakundeen kultura organizazionalaren ezaugarriak ere aztertu nahi izan dira, maila mikroan egindako esku-hartzeak sistemen baitan maila makroan kontestualizatzeko eta egokiro ulertzeko.

### Prozedura metodologikoa

Casals, Vilar eta Ayats (2008) eta Lowe-k (2001) Ikerketa kooperatiboaren prozesua garatzeko definitu dituzten hiru etapak (*co-situational*, *co-operational*, *co-productional*) erreferentzia gisa hartuta, *EraLan Portaera Aktiboak* Proiektua hiru fasetan garatu da: 1) *ko-kokatzearen* fasea, prestakuntza eta analisirako, 2) *ko-egikaritzearen* fasea, esku-hartze eta ekintzarako, eta 3) *ko-produkzio* fasea, interpretazio eta balorazioetarako. Hiru fase horiek, bestalde, bi planotan garatu dira: Garapen Taldearen planoan, lehen eta hirugarrena, eta Xede Taldeen planoan, bigarrena. Sinplifikatzeko modu linealean irudikatu badugu ere, esan behar da prozesua ez dela hala izan, fase eta urratsen artean gainjartzeak egon baitira, proiektuaren garapenaren errealitateari lotutako aurrera-atzerako bukle moduko prozesu dinamikoan bai eta, hein handi batean, gainerakor edo emergentean ere.

### 2. Irudia Ikerketa proiektu kooperatiboaren prozesuaren eskema





Ikerketa-interbentzioaren prozesuan analisiak egiteko eta esku-hartzeak sistematizatzeko baliabide metodologiko espezifikoak erabili dira. Halaber, erakundeen kultur tipologiak kokatzeko, diagnostikora-ko egoeraren neurketak egiteko eta bilakaeraren datuak jasotzeko tresnak egokitu edota sortu dira.

Horrela, Ikerketa honetan landu nahi izan den aldagai gakoan -"hizkuntza portaera"- eragiten duten faktore nagusien lehen faseko azterketarako, EPEsA Metodologia (Marko, 2008) aplikatu da. EPEsA, prospektibaren alorrean garatu den analisi estrukturalerako (Arcade & Godet, 2004; Ballesteros, 2008; Godet, 1993, 2000) metodologian oinarrituta EraLan-1 proiektuan 2007an garatutako analisisa-ekintza bukile bikoitzeko metodologia da. Buklearen analisirako lehen zortzi urratsen bidez, aztergai den sisteman eragiten duten faktoreak identifikatu eta horien arteko erlazioak eta mailaketa estrukturala zehaztu dira, eta jarraian, buklearen ekintzarako hurrengo lau urratsen bidez, esku-hartze analitikoak oinarritu dituzten aldagaiak eta hipotesia finkatu eta interbentzioak diseinatu dira.

Lehen faseko analisi estrukturala burutzeko, berriz, Mic-Mac aplikazio informatikoa erabili da<sup>4</sup>.

Proiektuaren esku-hartzeak burutu diren erakundeen kultur tipologiak kokatzeko eta erakundeen arteko irakurketak errazteko, enpresa horien erakunde-kultura eta estiloa zein eratakoa den identifikatu nahi izan da. Azterketa hori egiteko, **EraKulEba Tresna** (Erakundeen Kulturaren Ebaluaziorako tresna) sortu da, Cameron eta Quinn-en (1999) "Organizational Culture Assessment Instrument" galdetegia euskarara egokituz. Tresna honen bitartez (*ikus Eranskina-01*), langileek enpresari buruz duten pertzepzioa jaso eta ereduak bereizten dituen lau kultura-motaren arabera -klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia- enpresaren izaera horietako zein estilora hurbiltzen den irudikatu da.

Hizkuntz portaerei buruzko diagnostikoa egiteko eta bilakaera neurtzeko tresna berri bat eraiki da: **HizPro Eskala**, Hizkuntza Proaktibotasuna neurtzeko behaketa eskala. Tresna hau Smith eta Kendall-ek (1963) sortu eta ondoren beste hainbat autorek (Bernardin at.al., 1976, 1981; Bolander at.al., 2001; Jacobs at.al., 1980; Zedeck at.al, 1976) garatu duten BARS (behaviorally anchored ratings scales) eskalaren ereduari oinarritu da. Tresna honetan (*ikus Eranskina-02*), neurtu nahi den portaeraren -gure kasuan euskararekiko proaktibotasunaren- zenbait dimentsio esanguratsu zehaztu dira eta portaera horren maila adierazten duten hainbat jokabidezko 'gertaera kritikoak' identifikatu eta definitu dira, eta, ondoren, eskalatutako errubrika batean antolatu dira. HizPro eskalan jaso diren dimentsioak bost izan dira: proaktibotasun jarduera 'hizkuntz gaitasunen arloan', 'harremanen arloan', 'idatzizkoen arloan', 'hizkuntz politika eta planaren arloan', eta 'ageriko diskurtso eta jarreraren arloan'. Eskalak lau maila izan ditu, -2tik 2ra, eta dimentsioen balioak ponderatu egin dira. HizPro eskala behaketa tresna da, hau da arduradun edota teknikari batek taldeko pertsonen ohiko portaerak behatu eta eskalaren dimentsio bakoitzean agertzen den gertaera kritikoren batekin lotu du, ondoren emaitzak kuantifikatuz. Bestalde, esku-hartzean inplikaturako kideen autoebaluaziorako HizPro eskalaren beste bertsio bat ere egokitu da (*ikus Eranskina-03*).

Azkenik, proiektuaren azken ebaluazioari begira, balorazioak jasotzeko beste zenbait tresna erabili dira: focus-group saio bat eta galdetegi bat galdera irekiekin Garapen Taldeko kideei zuzendu zaizkiena, eta Xede-talde zenbaitetan partaideei pasa dieten baloraziorako galde-sorta.

### 3. Garapena eta emaitzak

*EraLan Portaera Aktiboak* proiektua 2012 eta 2013 urteetan gauzatzea aurreikusten zen. 2012a proiektua finkatu, analisi estrukturala egin, neurketa tresnak prestatu, eta lehen diagnostikoak egiteko, eta 2014a esku-hartze analitikoak diseinatu, xede-taldeetan burutu, balorazioak xede-taldeetan eta garapen taldean egin, ondorioak atera eta transferentzia bideak prestatzeko. Aurreikuspen hori ez zen bere

<sup>4</sup> Michael Godet-ek garatu duen eta erabilera irekia duen aplikazioa. <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html>



horretan bete, batetik taldearen eta proiektuaren definizio eta antolaketaren fasea uste baino gehiago luzatu zelako, eta, bestetik esku-hartzean egikarituko ziren erakundearen eguneroko praxiaren gora-beherak baldintzatuta, hainbat esku-hartzearen inplementazioa denboran atzeratu behar izan zelako. Ondorioz, proiektuak 2012tik 2014ra bitarte iraun du.

**Proiektuaren 1. Fasea (co-situational)**, esan bezala, prestakuntza eta analisirako fasea izan da. Fase honetan egindako lan nagusiak lau izan ziren. Lehena eta oinarrizkoa ikerketa-talde kooperatiboa erakitzea (Garapen Taldea), proiektuaren proposamena bere egitea eta proiektuaren diseinua egokitzea eta antolatzea izan zen.

Bigarrena, berriz, proiektuaren ikergai nagusi gisa finkatutako *"Hizkuntza portaera aktiboa"* kontzeptuaz zer ulertzen zen argitzea eta zehaztea izan zen. Eta aztertu eta eztabaidatu ondoren horrela definitu zen:

Hizkuntza portaera aktiboa: «Hizkuntza bat baino gehiago dagoen testuinguruan, komunikazioaren elkarrekintzan hizkuntzetako bat erabiltzeko (modu kontzientean hartzen dugun erabakia) erakusten dugun aktuazio-praktika positiboa».

Hirugarren pausua, kontzeptuaren esanahia argitu eta adostu ostean EPEsA metodoaren urratsak jarraituz analisi estrukturala bideratzea izan zen. Abiapuntuzko galdera-giltzari (*Zeintzuk dira hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten aldagaiak?*) erantzunez, Garapen Taldeko kideek hasieran 31 eta azkenik 26 faktore edo aldagai identifikatu zituzten lau maila sistemikotan sailkatuta, 11 faktore 'pertsona'ri dago-kion maila sistemikotan, 4 faktore 'ingurune hurbila'ri dagokionean, 8 'enpresa'renean eta beste 3 'kanpo ingurune'aren maila sistemikotan.



### 3. Irudia Hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreak Garapen Taldearen arabera

	Maila Sistemikoak			
	Pertsona	Ingurune hurbila	Enpresa	Kanpo ingurunea
hizkuntza portaera aktiboan erakundeetan eragiten duten aldagaiak	1. Rola, funtzioa	1. Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	1. Enpresaren izaera: berritzailea...	1. Ingurune soziolinguistikoa
	2. Hizkuntza gaitasuna	2. Harreman sarea	2. Erakundearen hizkuntz-	2. Hizkuntzaren estatua
	3. Kontzientzia maila	3. Lan-espazioen antolamendua	3. Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko	3. Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria
	4. Historia-inertziak: orain arteko esperientziak	4. Inguru horretako "klima"	4. Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	
	5. Lidergoa		5. Langileen errekonozimendua	
	6. Erosotasuna		6. Balio erantsia	
	7. Izaera, nortasuna		7. Hizkuntzaren sustapenerako baliabideak, erraztasunak	
	8. Atxikimendua		8. Enpresa-mota eta testuingurua	
	9. Formazio soziolinguistikoa (=diskurtso landua)			
	10. Motibazioa			
	11. Ingurunearen pertzepzioa			

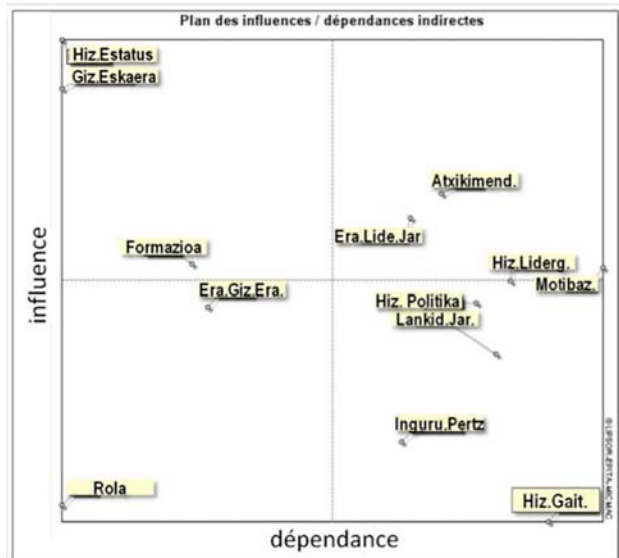
Faktore horiek guztiak definitu egin ziren (*ikus Eranskina-04*) bakoitzak zer adierazi nahi zuen ongi kokatu eta ulertzeko, eta ondoren garrantziaren arabera sailkatu ziren Garapen Taldeko kideek egindako azterketan multibotazio sistema erabiliz emandako balorazioekin. Jarraian, zerrendan kokatutako lehen hamahiru adierazleak hautatu eta erlazio matrizea erabiliz, aldagai guztien arteko erlazioak aztertu ziren beren arteko eraginaren analisia eginez (*Eragiten al dio A aldagaiak B aldagaiari? Nolako da eragin hori?*). Datuak Mic-Mac aplikazio informatikoan sartu eta aldagaien arteko eragin-mendetasun eskema axialean aldagai bakoitzaren kokapena azaltzen zuen grafikoaren irudia lortu zen.



## 4. Irudia

Faktoreen arteko eragin/menpekotasuna aztertzeko matrizea eta irudikatzeko eskema axiala

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	HizG aIt	Atrik i	EnLi dJar	HizP ol	HizE sta	Lank Jar	Motib a	Form a	GizEr a	OzE sk	Ingu Rola	HizLi Pertz der	
1 P.- Hizkuntza gaitasuna		p	p	2	0	0	2	1	0	0	p	1	p
2 P.- Atxikimendua	3		3	3	0	3	3	2	2	p	0	1	3
3 E.- Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko	3	2		3	0	3	3	p	3	p	0	3	3
4 E.- Erakundearen hizkuntza politika	3	2	2		p	3	3	p	p	p	p	2	3
5 K.- Hizkuntzaren estatusa	3	2	3	3		2	3	p	3	3	2	3	3
6 I.- Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	3	2	p	2	0		3	0	0	0	0	3	3
7 P.- Motibazioa	3	3	3	3	0	3		p	p	0	0	1	3
8 P.- Formazio soziolinguistikoa (=diskurto landua)	p	3	p	3	0	2	3		2	0	0	2	3
9 E.- Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	2	1	3	3	0	1	3	0		p	p	2	2
10 K.- Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria	3	3	3	3	3	2	3	0	3		p	1	1
11 P.- Rola, funtzioa	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0		0	3
12 P.- Ingurunearen pertzepzioa	p	1	1	1	0	1	3	0	1	0	0		1
13 P.- Hizkuntza lidergoa	3	3	3	p	0	3	3	2	p	0	0	1	



Eragin/menpekotasunen eskema axialaren irudian ikus daitekeenez, Garapen Taldean egindako analisiaren arabera, erakundeetan hizkuntza portaera aktiboan gehien eragiten duten eta gainera menpeko ez diren faktoreak 'Gizkuntzaren estatusa' eta 'Gizartearen (bezeroen) eskaria' dira, biak 'kanpo ingurunea'ren maila sistemikoan kokatuak. Hori horrela, badirudi faktore hauek landuz gero beste faktoreengan eragingo litzatekeela eta hizkuntza portaera positiboki aktibatuko litzatekeela. Tamalez, bi faktore hauek dira erakunde bateko planaren esku-hartzeko ahalmenetik urrutien gelditzen direnak. Tarteko eragin ahalmen eta menpekotasun aski txikia erakusten duten beste bi adierazle 'Formazio soziolinguistikoa' eta 'Erakundearen gizartearekiko erantzukizuna' dira, bata 'pertsone'ren maila sistemikoari dagokiona eta bestea 'enpresa'renari dagokiona. Pentsa daiteke faktore hauekin lan eginez gero, besteengan eragiteko aukera legokeela eta horrela neurriren batean portaerak aktibatu; horrela, gero ikusiko denez, 'formazioa'rena izan zen ondoren xede-taldeetan esku-hartzeak prestatzerakoan gehien aukeratutako aldagaietakoa. Eragin ahalmen handiagoarekin edo berdintsuarekin baina aldi berean menpekotasun gehiagorekin agertzen dira 'Erakunde lideren jarrera' (enpresa), 'Atxikimendua' (pertsone), 'Hizkuntza lidergoa' (pertsone) edota 'Motibazioa' (pertsone) erabateko menpekotasunarekin. Godet-ek (1993) azaltzen duenez, aldagai hauek ezegonkorak lirateke eta beraiengan egindakoak hasierako inpultsoa biderkatu ala desaktibatu dezakeen 'boomerang' efektua eduki dezake. Azpimarratzeko da Garapen Taldearen analisi honetan 'Motibazioa' aldagaiak hartzen duen lekua, motibazioarekiko aski zabaldua dagoen pertzepzioarekin erkatzen badugu behintzat: badirudi pertzepzio sozialean 'motibazioa' eragin ahalmena handia duen aldagai independente gisa ulertzen dela, eta hemen, berriz, tarteko eragin ahalmena eta menpekotasun handia duen aldagai gisa agertzen zaigu. Azpimarratzekoa, azkenik, 'Hizkuntza gaitasuna' aldagaiak ere analisi honetan hartzen duen lekua, eraginik gabeko menpekotasun handiko aldagai gisa agertzen baita.

Proiektuaren lehen faseko azken pausua diagnostikorako eta diagnostikorako tresnak egokitzea eta prestatzea izan zen. Gorago esan bezala, zehazki bi lanabes berri diseinatu ziren: *EraKuleba Tresna*, erakundeen kulturaren ebaluaziorako, eta *HizPro Eskala*, pertsonen hizkuntza proaktibotasuna behaketa bidez neurtzeko. Tresna hauek proiektuaren bigarren fasean aplikatu ziren, esku-hartzeak bideratu ziren erakundeetako Xede-taldeetako partaideekin.

**Proiektuaren 2. Fasea (co-operational)**, esku-hartze eta ekintzarako fasea izan da. Fase honetan egindako lan nagusiak interbentzio-ikerketak prestatzea, diagnostikoak egitea, interbentzio-ikerketak egikaritzea, eta datuak eta balorazioak jasotzea izan zen. Lehen urratsa, garapen taldean egindako fak-



toeren analisi estrukturala abiapuntu, eta EPEsA metodologian sorturiko 'Ikerketa-Interbentzioak prestatzeko Fitxa' erabiliz (ikus Eranskina-05), izaera esperimentalak izango zuten tokian tokiko esku-hartzeko analitikoak diseinatzea izan zen, interbentzioetan landu nahi ziren hipotesiak eta aldagaiak zehaztu.

**5. Irudia**

Aldagaiak eta hipotesiak Xede-taldeetako ikerketa-interbentzioetan. Erkaketa taula.

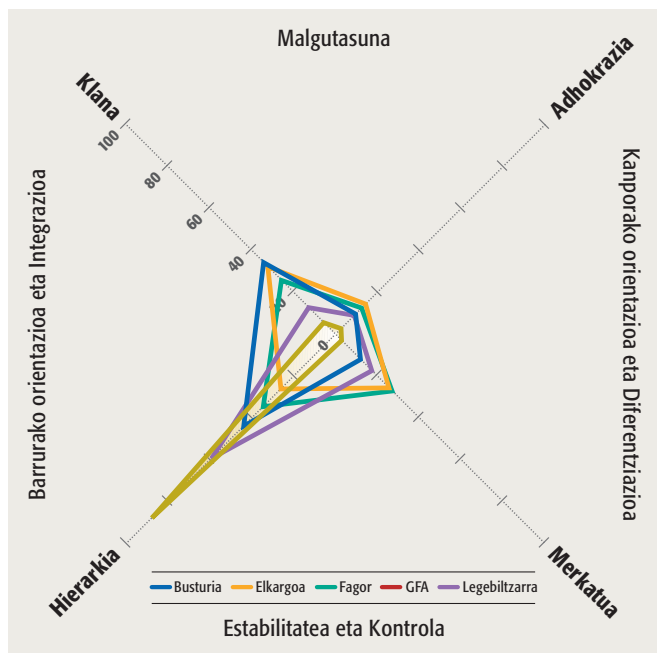
Busturiako Udala	Ingeniarien Elkargoa	Fagor Industrial	GFA	GKN	Legebiltzarra
<b>Landutako Aldagaiak:</b>	<b>Landutako Aldagaiak:</b>	<b>Landutako Aldagaiak:</b>	<b>Landutako Aldagaiak:</b>	<b>Landutako Aldagaiak:</b>	<b>Landutako Aldagaiak:</b>
P- formazio soziolinguistikoa	P- Formazio soziolinguistikoa	P- Formazio soziolinguistikoa	P- Formazio soziolinguistikoa	P- Formazio soziolinguistikoa	Bizitza-esperientzia
P- Abikimendua	P- Abikimendua		P- Abikimendua	Gogoeta	
P- Hizkuntza lidergoa	P- Motbazioa		P- Motbazioa	Jabetzea	
I-Inguruko, saileko lankideen hizkuntza jarrerak	I- Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak		I- Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	Konpromisoak	
<b>HIPOTESIA:</b>	<b>HIPOTESIA:</b>	<b>HIPOTESIA:</b>	<b>HIPOTESIA:</b>	<b>HELBURUA:</b>	<b>HIPOTESIA:</b>
Liderren portaera indartzeko eta taldekideei formazio soziolinguistikoa emanez, gatzelaniaz abiatutako elkarrizketen aurrean, erantzuna euskaraz emango dute langileek.	Motbazio saiok baliatuta, oinarriko ezagutza soziolinguistikoa jasotzen badira, orduan beren hizkuntza portaerei buruz hausnartuko dute eta euskararen barne erabilera areagotuko da.	Langileek lan eremuan euskararekiko dituzten portaeraz jabetuz, horien inguruan bakarka zein taldean hausnartuz (formazio soziolinguistikoa) eta talde mailan hizkuntza erabilerarako helburuak adostuz, aktibagoak diren portaera berriak sortuko dituzte.	Langileek hizkuntza ohituren/ hizkuntza portaeren inguruan hausnartzen badute eta portaera horien zergatiak jabetzen badira, orduan euskara era aktibo eta kontzienteagoan erabiliko dute.	Interbentzio honen bidez lortu nahi genuen hizkuntza-portaerei buruzko gogoeta egitea, portaera horietan zer faktorek eragiten duten aztertzeko. Hiru helburu: a) Parte hartuko duten lagunen hizkuntza-kontzientzia aktibatzea b) Parte-hartzaileek gainerako lankideengan sortu dezaketen eraginaz jabeaztea c) Gainerako lankideengan jarrera aktibatzaileak piztea.	Hipotesi modura planteatzen zen iraganean bizi izandako eta euskararekin lotutako esperientzia negatiboak zeudela; eta honekin batera (oinarri edo ondorio gisa) pentsaerarekin, ideologiarekin lotutako faktoreak. Uste zen hau guztia argitara, hitzetara ekarrita, kontziente eginda zuzendaritza hau osatzen dutenen hizkuntzarekiko portaeran eragina izango zuela.

Taulan ikus daitekeenez, 'Formazio soziolinguistikoa' (pertsona) izan zen gehien landutako aldagaia, seitek bostetan hautatu baitzuten. Horrekin batera, beste hirutan 'Atxikimendua' (pertona) eta 'Saileko lankideen jarrera' (ingurua) aldagaiak ere aukeratu zituzten, eta beste bi kasutan, beriz, egindako analistatik aldendu eta aldagai berriak finkatu zituzten. Hipotesiei dagokionez, kasu guztietan antzematen da formazioarekin lotuta zuzenean edota zeharka, hausnarketa eta gogoeta planteatzen zutela portaeren aktibaziorako ekinbide.

Hurrengo urratsa, diseinatutako interbentzio-ikerketak erakunde eta Xede-talde ezberdinetan egikaritzea izan zen. Hasteko diagnosirako lehen datuak eta pertzepzioak jaso ziren. Lehenik eta behin, EraKulEba Tresna aplikatuz xede-taldeetako langileek enpresari buruz zuten pertzepzioa jaso eta proiektuan parte hartzen ari ziren enpresak zein erakunde-kultur estilora hurbiltzen ziren irudikatu zuten.

**6. Irudia**

EraKulEba. Erakunde-kultur estiloak Xede-taldeetako langileen arabera.





Irudian ikus daitekeenez, bertako langileen pertzepzioaren arabera administrazioak diren hiru erakundeetan estilo hierarkikoa nagusitzen da, erabat GFAn eta Lege Biltzarrean eta zerbait gutxiago Busturiako Udalean. Enpresa industrialaren eta Elkargo profesionalaren kasuan, berriz, modu orekatuagoan agertzen dira lau erakunde estiloen –klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia– indizeak, baina Elkargoan klanaren kultura deitzen dena (familia itxura, kohesioa) nagusitzen da. Hala ere, malgutasuna eta sormena bezalako ezaugarriekin lotzen den estilo hierarkikoaren indizea oso baxua da kasu guztietan. Esan daiteke, beraz, proiektu honetan parte hartu duten erakundeen kulturaren joera nagusiak hierarkiarekin eta kohesioarekin lotzen den klanaren estiloarekin lotzen direla.

Xede-taldeetan gaien kokatzeko eta diagnosian sakontzeko egindako hurrengo hausnarketa, erakundeetan hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreei buruzko irakurketa propioa egitea izan zen. EPEsA analisiaren urratsak osotasunean burutu gabe, Garapen Taldean aurretik identifikatutako faktoreen sailkapena aztertu zuten xede-taldeetan eta bertakoen pertzepzioaren arabera berezko sailkapenak osatu zituzten, ondoko taulan ageri diren moduan. Esan, taula honetan sailkapen sinpleak agertzen direla, analisi estrukturalako adierazleen elkarren arteko eraginaren azterketa egin aurretikoa.

## 7. Irudia

Adierazleen sailkapena Garapen Taldean eta Xede-taldeetan. Erkaketa taula.

Garapen taldea	Elkargoa (orain arte eragin duten aldagaiek)	Elkargoa (etorkizunean eragingo luketen aldagaiek)	Fagor Industrial	GFA	Legebiltzerra
P. Hizkuntza gaitasuna	P. Motibazioa	E. Enpr. Liderren jarrera	P. Motibazioa	P. Motibazioa	P. Capacitación lingüística
P. Atxikimendua	P. Hizkuntza gaitasuna	E. Erakundearen hiz. politi.	P. hizkuntza gaitasuna	P. hizkuntza gaitasuna	P. Motivación
E. Enpr. Liderren jarrera	E. Erakundearen hiz. politi.	P. Hizkuntza gaitasuna	I. Lankideen hiz. jarrera	I. Lankideen hiz. jarrera	K. Realidad Sociolingüística
E. Erakundearen hiz. politi.	K. Hizkuntzaren estatusa	P. Atxikimendua	E. Enpr. Liderren jarrera	P. Atxikimendua	K. Presión de la sociedad
K. Hizkuntzaren estatusa	P. Atxikimendua	K. Gizartearen eskaria	P. Ingurunearen pertzep.	P. Forma. soziolinguistikoa	P. Comodidad
I. Lankideen hiz. jarrera	I. Lankideen hiz. jarrera	K. Hizkuntzaren estatusa	P. Hizkuntza lidergoa	K. Gizartearen eskaria	E. Política lin. de la entidad
P. Motibazioa	P. Hizkuntza lidergoa	P. Hizkuntza lidergoa	E. Erakundearen hiz. politi.	P. Hizkuntza lidergoa	Sentimiento Resp. Social
P. Forma. soziolinguistikoa	P. Ingurunearen pertzep.	P. Motibazioa	P. Rola, funtzioa	E. Gizarte. Erantzuk. sent.	Nivel de conciencia
E. Gizarte. Erantzuk. sent.	E. Enpr. Liderren jarrera	I. Lankideen hiz. jarrera	P. Atxikimendua	P. Ingurunearen pertzep.	Rol o función
K. Gizartearen eskaria	E. Gizarte. Erantzuk. sent.	E. Gizarte. Erantzuk. sent.	K. Hizkuntzaren estatusa	K. Hizkuntzaren estatusa	Percepción del entorno
P. Rola, funtzioa	P. Rola, funtzioa	P. Ingurunearen pertzep.	E. Gizarte. Erantzuk. sent.	E. Enpr. Liderren jarrera	Historia personal
P. Ingurunearen pertzep.	K. Gizartearen eskaria	P. Forma. soziolinguistikoa	P. Forma. soziolinguistikoa	E. Erakundearen hiz. politi.	Clima laboral
P. Hizkuntza lidergoa	P. Forma. soziolinguistikoa	P. Rola, funtzioa	K. Gizartearen eskaria	P. Rola, funtzioa	Status del idioma
			Borandatea,		Formación socioling.
			prest egotea,		Personalidad, forma de ser
			konpromisoa,		Actitud de los compañeros
			inguruaren babes,		Idem de los directores
			norbaitek iniziatiba hartzea		Idem lideres de la organ.

Taula aztertuz, bada azpimarra daitekeen zenbait aspektu. Batetik, 'hizkuntza gaitasuna' aldagaia hurrenkeren oso goian lehen edota bigarren tokian agertzen da, gauza bera gertatzen da 'motibazioa' aldagaiekin, oso goian agertzen baita kasu gehienetan. Baina Garapen Taldeak egindako analisi estrukturaletik ondorioztatutako eskema axialean agertzen denari kasu egiten bazaio, hartan ikus daiteke 'gaitasuna' eraginik gabeko eta menpekotasun handiko aldagai gisa agertzen dela, eta 'motibazioa' ere tarteko eragina eta erabateko menpekotasuna duen aldagaia dela. Beraz, badirudi lehen analisi sinplean lehenetasunezko aldagaia dirudienak, analisi sakonagoetan beste posizioak hartu eta beste interpretazio batzuk eskatzen dituela.

Taula honetan azpimarra daitekeen beste aspektu bat, Elkargoak azaltzen duen sailkapen bikoitza da. Elkargoan egindako hausnarketan, hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreei buruzko galdera bi tempus-etan kokatu zuten: lehenik, orain arte eragin duten aldagaiak, eta ondoren, etorkizunean eragingo luketen aldagaiak. Emaizta interesgarria agertzen da. Orain arte eragin duten aldagaiei buruzko analisiaren hurrenkeran, bertako langileen pertzepzioaren arabera, garrantzi gehien hartzen duten bi aldagaiak *personaren* maila sistemikoan kokatzen dira, 'motibazioa' eta 'hizkuntza gaitasuna'. Aldiz, etorkizunean eragingo luketen aldagaiei buruzko analisiaren hurrenkeran, garrantzi gehien hartzen



duzen bi aldagaiak *erakundearen* maila sistemikoari dagozkionak dira, 'enpresako liderren jarrera' eta 'erakundearen hizkuntza politika', bietako lehena gainera lehen analisian oso atzean egotetik lehen lekura pasatzen da; eta, alderantziz, orain artekoen analisian lehen lekuan zegoen 'motibazioa' aldagaia, etorkizunekoan analisian atzera zortzigarren lekura pasatzen da.

Aipatutakoaz gain, diagnosia osatzeko xede-taldeetan egindako beste neurketa, *HizPro Eskala* erabiliz taldeetako kideen hizkuntza proaktibotasuna neurtzeko behaketaz egindako neurketa izan zen. Sei erakundeetako xede-taldeetan guztira 59 pertsonen proaktibotasunari buruzko datuak jaso ziren. Gainera, HizPro eskalan pertsona horiei buruzko hizkuntza gaitasun mailari buruzko datuak ere jaso ziren. Horrek 'gaitasuna'ren eta 'proaktibotasuna'ren arteko korrelazioak aztertzeko aukera eman du. Horrela, eta Spearman-en korrelazio koefizientearen kalkulua eginez gero, ondoko taulan agertzen denez ikus daiteke badagoela bi aldagai horien artean esanguratsua den nolabaiteko korrelazioa ( $R_s=0.629$ ,  $p<0.01$ ), baina korrelazio hori ez da erabatekoa.

			Gai	Pro
Rho de Spearman	Gai	Korrelazio koefizientea	1.000	.629**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	59	59
	Pro	Korrelazio koefizientea	.629**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	59	59

\*\* Korrelazioa esanguratsua da 0,01 (bilateral) mailan

Beraz, erlazioa badago, hau da, zenbat eta 'gaitasuna' altuagoa izan, orduan eta 'proaktibotasun' handiagoa azaltzen da. Beste kontu bat da zein punturaino batak bestea baldintzatzen duen. Determinazio koefizientea kalkulatu gero,  $R^2 = 0.41$ ko emaitza agertzen da. Hori kontuan hartuz, esan daiteke gaitasunak %41ean duela eragina edota esplikatzen duela proaktibotasuna; baina beste %59an esplikatuko gabe gelditzen da, alegia, beste aldagai batzuk izango dute eragina subjektuen proaktibotasunean.

Proiektuaren bigarren fase honetako hurrengo urratsa, interbentzio-ikerketak xede-taldeetan programatutako ekintzak egikaritzea eta datuak eta balorazioak jasotzea izan zen. Horiei buruzko informazio zehatza teknikariek idatzi eta artikulu honen segidan agertzen diren Xede-taldeetako Memoretan jasotzen da.

## 4. Balorazioak eta ondorioak

Proiektuaren 3. Fasea (*co-production*), interpretazio, balorazio eta zabalkunderako fasea izan da. Fase honetan egindako lan nagusiak hauek izan dira: 1) xede-taldeetan jasotako datuen/balorazioen eta bideratutako prozesuaren analisi eta interpretazio bateratua egin, 2) aurretik finkatutako fitxa-eredua jarraituz xede-taldeetan gauzatutako ikerketa-interbentzioen memoria zirriborroak idatzi eta memoria horien irakurketa partekatua egin ostean azken testuak prestatu (*argitalpen honetan jarraian irakur daitezke*), eta 3) garapen taldean egindako focus-group moduko analisi saioan eta erantzundako galdetegiaren bitartez, proiektuaren prozesu osoari buruzko kontraste eta balorazio orokorra osatu. Guzti horietatik, ondoko lerrootan ageri direnak azpimarra daitezke.



## A) PROZESU ETA EMAITZEI BURUZKO BALORAZIOAK

Proiektuan finkatutako helburu nagusietako bat EPEsA metodologiaren erabilgarritasuna balioztatzea zen. Horri dagokionez, eta Garapen Taldeko kideen balorazioetan agertzen denez, «*metodologiaren baliagarritasuna balioztatuta geratu da*». Metodologia honen egokitasuna interbentzioa prestatzeko unean guztiz baliagarritzat jotzen da, «*gutxienez jokoan egon daitezkeen faktoreak identifikatzeko eta hipotesiak planteatzeko*, hau da, aztergai den fenomenoan eragiten duten aldagaien ikerkuntzan sakontzeko eta «*aldagaiok definitu eta batak bestearengan duten eragina ikusteko*» eta, zentzu horretan, hainbatetan «*modu intuitiboan egindako lanketak modu planifikatuan*» egiteko.

Bigarren helburu nagusia hizkuntz portaera aktiboetan positiboki eragiten duten faktoreak zehaztea eta portaera horiek indartzeko esku-hartzeak sistematizatzeko ezagutzan sakontzea zen. Helburu honen lehen atalari dagokionez, eta Garapen Taldeko kideen balorazioetan agertzen denez «*bereziki ondo egin zen faktoreen hautaketa, definizioa, sailkapena, elkarren arteko eragina ..*», eta ondorioz, EPEsA metodologiarekin aplikatutako analisi estrukturala positiboa izan zen aipatu faktoreak identifikatzeko. Kide baten hitzetan, «*hizkuntza portaeretan eragiten duten aldagaien lanketa azpimarratuko nuke, iruditzen zait interbentzioa bideratzeko zutarri garrantzitsuak identifikatzen dituela*». Bestalde, eta helburuaren bigarren atalari begira, hau da portaera positiboak indartzeko esku-hartzeak sistematizatzeko ezagutzan sakontzeari dagokionez, diagnosirako eta esku-hartze analitikorako elementuak dituen ekintza-ikerkuntza moldeko eredu osatu eta finkatu dela esan daiteke. Kide baten hitzetan, «*esku-hartzeak prestatzeko jarraitu dugun prozesua (EPEsA metodologia, Mic-mac aplikazioa), eskema (lkerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa) eta diagnosi-analisirako tresnak (HizPro eskala, EraKulEba tresna) baliagarriak izan dira lana bideratzeko*».

Hori horrela, hasierako analisiak eta prestaketak elkarrekin modu kooperatiboan zorrotz landu eta prozesua era kolektiboan eraiki bazen ere, ondoren, tokian tokiko esku-hartzeak zehazteko orduan, ez zen interbentzio bakoitza definitzerakoan halako elkar ekintza izan, ez zen halako proposamen bateratua osatzera iritsi, eta horrek zalantzak sortu ditu «*ez ote litzatekeen egokiago interbentzio guztiak antzeko parametroei jarraituz egitea*», «*taldean aldagai berak aukeratuz eta horiek lantzeko modu eta ekintza bateratuak definituz*. Balorazioetan hobetzeko puntu gisa azpimarratu da «*faktoreekin izandako zorrotasun berarekin interbentzioak aztertu ez izana*» eta «*esku-hartze horien prestaketan taldean gutxi sakondu eta interbentzioak burutu aurretik elementu komun edo estandarrak identifikatzeko behar adineko lanketa*» egin ez izana. Hutsune honen harira hausnarketa interesgarria agertu da proiektuan parte hartu duten aholkularitza enpresek pilatuta duten ezagutza edo *know-how* propioa elkar banatzeko izan behar den edota izan daitezkeen kolaborazio mailaren inguruan: «*enpresa bakoitzak jakintza eta produktu jakin batzuk ditu, enpresa bezala, .. eta zer egin dugu? bakoitzak berera jo, eta egia esan hor kontserbadoreak izan gara. Normala ere bada, ez dut imajinatzen gure ezagutza mahai gainean jartzen eta kontrastatzen zein den egokiena, gure enpresako kontuen berri ematea litzatekeelako. Hor uste dut zailtasun bat egon dela, aurrekoa (hasierako analisiak eta prestakuntzak) daukagun ezagutzarekin partekatu dugu, baina puntu batetik aurrera interbentzio bakoitza egin dugu bakoitzak dakien ondoen eta dituen baliabideekin*». Antzera gertatu zen esku-hartzeak diseinatu aurretik aurreikusita zegoen erreferentziazko esperientzien bilketarekin, «*ez genuen egiterik lortu oso kontserbadoreak ginelako .. Enpresok baditugu batzuk, baina ez genituen mahai gainean jarri. Ez intentzio txarrez, kultura kontu bat da, ez dakigu nola kudeatu hori. Hor badugu hausnarketa egin beharra*».

Edozein kasutan, esku-hartzearen prozesua baloratzerakoan iritziak bat datoz «*denok baloratzen dugu egindako interbentzioak positiboak izan direla*» esaterakoan. HizPro eskalarekin jasotako datu kuantitatiboan emaitzek ez dituzte aldaketa nabarmenegiak erakutsi, baina bai ia kasu guztietan neurri bateko puntuazio igoerak interbentzioaren ondoren, nahiz eta xede-talde batean alderantziz gertatu den. Nabarmetzeko dira bestalde, tartean proaktibotasunean aldaketa positibo esanguratsuak erakutsi dituzten zenbait norbanakoren kasu puntualak. Baina balorazioetan jasotakoaren arabera «*emaitza azpimarragarriena kualitatiboa izan da*», langileek euren hausnarketak egiteko bidea eman duelako eta aldatetarako zein «*portaera aktiboago izateko aukera bistaratu delako eta aktiboago izan daitezkeela praktikan ikusi delako*». Zentzu horretan, zenbait baloraziotan jasotakoaren arabera, «*interbentzioak aldaketak*





*eragin ditu langileen hizkuntza portaeretan, eta halaxe adierazi dute taldeko kideek beraiek ere». Are gehiago, kasuren batean interbentzioak «hasierako espektatibak gainditu ditu, saioetan bizi izandako giroa, parte hartzea eta iritzi trukaketari» dagokionez.*

Xede-taldeetan parte hartu duten langileen prozesuari buruzko balorazioak ere positiboak izan dira kasu guztietan. Balorazio kuantitatiboak jaso dituzten hiru xede-taldeetan emandako puntuazioen batez bestekoak 7,1 eta 8,6ren artekoak izan dira, hamarreko eskalan. Jasotako iritzietan, berriz, langileek oso ongi baloratu dute saio atseginak eta arinak izatea, metodologia eta dinamizatzailen lana, konfiantza eta askatasunez hitz egiteko aukera eman izana, sistematizazioa, «*lo más organizado que hemos visto nunca en esta casa*» langile baten esanetan, eta eskarmentuak partekatzeko aukera. Hainbat kidek aipatu du pozik segituko zukeela interbentzio honek jarraipena eduki izan balu.

Zentzu horretan, balorazioetan azpimarratu da interbentzioen iraupena laburregia izan dela «*portaera aldaketak eragin eta finkatzeko*» eta, ondorioz «*hizkuntza portaerak neurtzeko HizPro eskalan bilakaera esanguratsuak bistartzeko*». Emaidza sendagoak lortzeko esku-hartzeak jarraipen handiagoa beharko lukeela baloratu dute teknikariek bezalaxe zenbait «*taldeko kideek beraiek ere*».

### **B) ONDORIO NAGUSIAK:**

Erakundeen egituretako langile-talde naturaletan esperimentazioak bideratzea xede duten ikerketa aplikatu eta kolaboratiboen kudeaketa konplexua da, erakundeen dinamikarekin loturiko eta alde zuzenarekin antzeman ezin daitekeen gertaera ugari agertu eta ikerketaren prozesua baldintza baitezake. Halakoak gertatu dira *EraLan Portaera Aktiboak* proiektuan ere, eta ondorioz esperimentazioaren fasea luzatu egin da aurreikusi baino dezente gehiago. Situazio horien aurrean ezinbestekoa da ikerketaren diseinua irekia izatea eta malgutasunez erantzutea, baina horrekin batera proiektuaren zuzendariak taldearekin batera prozesua kontrolatu eta neurriak ezarri behar ditu lan erritmoak eta epeak gehiegi ez luzatzeko, horrek esperimentazioaren bat bertan behera uztearen aukera aztertzea suposa badezake ere.

Balorazioetan ikusi moduan, proiektu kolaboratiboan partaide *know-how* propioa duten enpresak direnean, blokeoak sor daitezke ezagutza horien partekatzearen inizatiba enpresen gain uzten bada. Proiektuaren diseinuan situazio hori aurreikusi behar da eta era horretako ezagutza lantzearen konpromisoa enpresen arduratik kendu eta beste hirugarren eragile baten gain ezarri behar da. Horrekin batera, ikerketa-interbentzioetan enfoke itxiagoa eta bateratuagoa planteatu beharko litzateke, ez bakarrik diseinu metodologikoaren egiturari dagokionez, baizik eta edukien eta aplikaziorako teknikei dagokionean ere.

Era honetako proiektuak burutu ahal izateko klabeak asko dira, baina tokian tokiko esperimentazioen prozesua positiboan gauzatu ahal izateko hiru gako azpimarratu dira proiektuan zehar. Lehena, interbentzio burutzeko erakundeko arduradunen aldeko jarrera; bigarrena, interbentzioa burutuko den xede-taldeetako langileen onarpena eta parte-hartzearen aldeko jarrera; eta hirugarrena, prozesua gidatzeko teknikariaren trebetasuna eta jarrera dinamikoa.

*EraLan Portaera Aktiboak* proiektuaren ekarpenak bereziki bi maila hauetan koka daitezke: faktoreen analisi estrukturalerako eta interbentzio-ikerkuntzarako erreferentziatzeko eredu metodologikoan sakondu da, eta analisi eta diagnostikorako tresna berriak egokitu edo sortu dira: *MicMac*, *HizPro eskala*, *EraKulEba*.

Proiektuan egin diren analisi estrukturalak eta korrelazio analisiak erakutsi duten moduan, eta zabalduen agertzen den lehen pertzepzio nagusiak horrela badio ere, esan daiteke gaitasun aldagaia ez dela hizkuntzarekiko portaera aktiboari eragiten dion faktore nagusia, edo gutxienez ez duela erabat azaltzen portaera aktiboaren bilakaeraren nondik norakoak. Agian gaitasuna pertsonaren maila sistemikoan kokatzen den faktorea delako eta portaera aktiboa, berriz, jokabide eta erabilerekin lotuta, komunitatearen edota egituraren maila sistemikoetan kokatzen den gertaera delako. Hemen ikerketarako beste bide batzuk irekitzearen beharra ikusten da, motibazioa eta gaitasuna bezalako faktoreen benetako garrantzia eta eza-gutzan sakontzeko eta beste faktore sistemiko batzuen eragin ahalmena aztertzeko eta lantzeko.



Norabide horretan, proiektuan jaso diren datu eta balorazioetan ikuspegi sistemikoaren garrantzia berretsia izan da; hau da, aldaketak taldearen baitan kokatzearen garrantzia. Lankide bakoitzaren aldaketa prozesua taldearen baitan kokatzeak norbanakoaren prozesu hori indartu duela baieztatu dute partaideek. Interbentzio honetako elementu gakoa horixe izan da.

Proiektuan sortu den *HizPro Eskala* diagnosirako eta bilakaeraren neurketarako baliabide baliagarria suertatu da ikerketa honetan, baina oraindik sakondu eta hobetu beharreko tresna ere bada. Eskalak dimentsio bakoitzeko portaera kritikoen definizio 'tipoak' jasotzen ditu, baina portaera horietan bilakaerak egokiago antzemateko beste ñabardura batzuen aukerak berriro aztertu beharko liriateke. Etorkizunean berrikusi eta balidatzeko tresna da.

Proiektu honetan, bestalde, interbentzioak zein-nolako erakunde-kultur testuinguruan gauzatzen diren kokatzeko, erakundearen kultura ezaugarritzen lagunduko duen tresna arin eta erabilgarria ere egokitu da, *EraKulEba* tresna. Baina ez da hizkuntza parametroetan erakundearen kultura diagnostikatzeko tresnarik egokitu, eta etorkizunean interesgarria litzateke erakundearen kulturaren baitan hizkuntzaren dimentsio espezifikoren diagnostikorako eredu eta tresna osagarriak sortzea. Lan-ildo berria izan daiteke.

Azkenik, etorkizunerako beste lan-ildo bat proiektu honetan aurreikusi bai baina lantzeke gelditu den honakoa izan daiteke: interbentziorako eta aldaketarako ekinbideen, esperientzien, metodoen eta tekniken datu base bat osatzea, egituratua, erreferentziatua, testatua, aldagai eta helburuekin sailkatua, ... Eta horrekin lotuta, esku-hartze arrakastatsua diseinatzeko orduan kontuan hartu behar diren ezaugarriak azalduko dituzten interbentzio mota eta ereduak sakontzea.

## 5. Eranskinak

### Eranskina-01

## EraKulEba Tresna

**Erakundearen Kultura Ebaluatzeko Tresna<sup>5</sup>** (*Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*)  
EraLan Portaera Aktiboak Proiektua (2013ko maitzean)

EraKulEba, lan egiten dugun erakundearen estilo eta kulturari buruzko iritziak jasotzeko galde-sorta da. Parte hartzaile bakoitzak pentsatzen duena azaltzeko aske sentitu behar du.

Galderak norberaren ikuspuntua azalduz erantzun behar dira, besteek edota zuzendaritzak nahiko luke ten erantzunetan pentsatu gabe.

Erantzunak anonimoak eta konfidentzialak dira. Ez da izena jarri behar.

Galde-sortak 6 galdera ditu. Erantzuteko, 100 puntu banatu behar dira galdera bakoitzean agertzen diren lau aukeren artean. Erantzuten duenak bere ustez enpresaren ezaugarrietara gehien hurbiltzen den aukerari puntu gehiago emango dizkio eta enpresaren ezaugarrietatik urruntzen diren aukerei puntu gutxiago.

Hona hemen adibide bat:

<sup>5</sup> "Diagnosing and Changing Organizational Culture" (Cameron & Quinn, 2006) liburutik itzulua eta egokitua.



1. EZAUGARRI DOMINATZAILEAK		GAUR EGUN
<b>A</b>	Gure erakundea oso toki pertsonala da. Familia bezalakoa da. Bertako pertsonak elkarren ondoan gustura daude.	<b>15</b>
<b>B</b>	Gure erakundea oso toki dinamikoa da, ekintzaitasun handikoa. Bertako pertsoneri arriskuak hartzea gustatzen zaie.	<b>5</b>
<b>C</b>	Gure erakundea emaitzei begira jarrita dago erabat. Kezka nagusia lana ongi egitea da. Bertako pertsonak oso kompetitiboak dira elkarren artean.	<b>20</b>
<b>D</b>	Gure erakundearen antolaketa oso egituratua eta kontratatua da. Normalean prozedurek agintzen diete pertsoneri zer egin.	<b>60</b>
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>

Galde-sortak erakundearen kulturaren egungo ezaugarriak aztertzen ditu. Puntuak banatzerakoan une honetan enpresa nolakoa den pentsatuz erantzungo da.

Erantzunak ongi begiratu, galdera bakoitzean banatutako puntu guztien **batuketak 100 izan behar du beti.**

**Erakunde edo enpresa:** .....

**Data:** .....

1. EZAUGARRI DOMINATZAILEAK		GAUR EGUN
<b>A</b>	Gure erakundea oso toki pertsonala da. Familia bezalakoa da. Bertako pertsonak elkarren ondoan gustura daude.	
<b>B</b>	Gure erakundea oso toki dinamikoa da, ekintzaitasun handikoa. Bertako pertsoneri arriskuak hartzea gustatzen zaie.	
<b>C</b>	Gure erakundea emaitzei begira jarrita dago erabat. Kezka nagusia lana ongi egitea da. Bertako pertsonak oso kompetitiboak dira elkarren artean.	
<b>D</b>	Gure erakundearen antolaketa oso egituratua eta kontratatua da. Normalean prozedurek agintzen diete pertsoneri zer egin.	
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>

2. ERAKUNDEKO LIDERRAK		GAUR EGUN
<b>A</b>	Erakundearen lidergoia normalean erabiltzen da: bertako kideak gidatzeko, fasilizazio lanak egiteko, edota irakasteko.	
<b>B</b>	Erakundearen lidergoia normalean erabiltzen da: berrikuntza, ekintzaitasun-espirtua edota arrisku-hartzea bultzatzeko	
<b>C</b>	Erakundearen lidergoia normalean erabiltzen da: emaitzak kostatuta ahala kostatuta lortzeari begira fokalizatzeko.	
<b>D</b>	Erakundearen lidergoia normalean erabiltzen da: koordinatzeko, antolatze edota lanaren eraginkortasuna hobetzeko.	
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>



3. LANGILEEN KUDEAKETA-ESTILOA		GAUR EGUN
A	Erakundeak kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: talde-lana, kontsentsua, eta partehartzea.	
B	Erakundeak kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: indibidualki arriskatzea, berrikuntza, askatasuna, eta singularutasuna.	
C	Erakundeak kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: lehiakortasun gogorra, demanda altua, eta emaitzak.	
D	Erakundeak kudeaketa-estiloaren ezaugarri nagusiak dira: segurtasuna lanpostuetan, eta egonkortasuna pertsonen arteko harremanetan.	
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>

4. ERAKUNDEA ELKARTURIK MANTENTZEN DUENA		GAUR EGUN
A	Erakundeak elkaturik mantentzen duena da: leialtasuna eta elkarrekiko konfidantza. Erakundearekiko konpromisoa altua da.	
B	Erakundeak elkaturik mantentzen duena da: berrikuntza eta garapenarekiko konpromisoa. Mugan aritzearen enfasia dago.	
C	Erakundeak elkaturik mantentzen duena da: lorpenak eta helburuak betetzearen enfasia.	
D	Erakundeak elkaturik mantentzen duena da: arau formalak eta politikak. Funtzionamenduaren antolakuntza mantentzea garrantzitsua da.	
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>

5. ENFASI ESTRATEGIKOAK		GAUR EGUN
A	Erakundeak enfasia jartzen du pertsonen garapenean. Konfidantza maila altua, irekitasuna eta partehartzea mantentzen dira.	
B	Erakundeak enfasia jartzen du baliabide eta erronka berriak eskuratzeko ahaleginean. Gauza berriak frogatzea eta aukerak bilatzea baloratzen da.	
C	Erakundeak enfasia jartzen du ekintza kompetitiboetan eta lorpenetan. Zabaltea eta merkatuetan espazioak irabaztea nagusitzen da.	
D	Erakundeak enfasia jartzen du iraunkortasun eta egonkortasunean. Eragin-kortasuna, kontrola, eta prozedurak zuzen gauzatzea garrantzitsua da.	
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>

6. ARRAKASTA IRIZPIDEAK		GAUR EGUN
A	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: giza baliabideen garapena, talde-lana, langileen konpromisoa, eta pertsonetikiko ardura.	
B	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: produktu paregabeak edota berrienak edukitzea. Produktuetan liderra eta berritzailea izatea.	
C	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: merkatuan irabaztea eta kompetentzia gaitzeak. Merkatuko lidergoak gaitzeak.	
D	Erakundeak arrakasta definitzen du honetan oinarrituz: eraginkortasuna. Fidagarritasuna, eraginkortasuna, planifikazio egokia eta kostu baxuko produktzioa kritikoa dira.	
<b>Guztira:</b>		<b>100</b>



## Eranskina-02

EraLan (3) Portaera Aktiboak Proiektua

## Hizkuntz Proaktibotasuna Neurtzeko Behaketa Eskala

HizPro Eskala - 0.2

Erakundea:	Erakunde atala:				
Behaketaren Data:	Hiztunaren identifikazioa:				
Hiztunaren gaitasuna:					
A1 <input type="checkbox"/>	A2 <input type="checkbox"/>	B1 <input type="checkbox"/>	B2 <input type="checkbox"/>	C1 <input type="checkbox"/>	C2 <input type="checkbox"/>

		Proaktibotasunaren maila adierazten duten 'Gertaera Kritikoak'				Ponde- razioa
		Negatiboa		Positiboa		
		aktiboa	pasiboa	pasiboa	aktiboa	
		-2	-1	1	2	
Proaktibotasun Jarduera Dimentsioak	Hizkuntz gaitasunen arloan	Gaitasun gabeziak ditu, baina ez du ikasteko/hobetzeko bidea egiten ari eta ez du horretarako asmorik erakusten. Edo ... Euskara ikasteko / hobetzeko / trebatzeko egiten zaizkion eskaera/eskaintzei uko egiten die	Gaitasun gabeziak ditu, baina ez du ikasteko/hobetzeko bidea egiten. Euskara ikasteko / hobetzeko / trebatzeko egiten zaizkion eskaera/eskaintzak jasotzeko ez du interes gehiegirik jartzen, edota aitziak jartzen ditu.	Ez dio uko egiten ikasi/hobetzeari, baina ez du iniziatiba hartzen. Bultzatuz gero, euskara ikasteko / hobetzeko / trebatzeko egiten zaizkion eskaera / eskaintzetan parte hartzeko interesa agertzen du eta parte hartzen du.	Euskara ikasteko / hobetzeko / trebatzeko ahaleginean aritzen da etengabe, laguntza eta balabideak eskatzen ditu. Edo ... euskara malla jasoa eduki arren, teknikoki hobetzen saiatzen da etengabe.	0,15
	Harremanen arloan	Beti egiten du gaztelaniaz. Bera dagoenean gaztelaniaz egiteko eskatzen du. Bere eskaera bete ezean kexatu egiten da (lekutik alde egin, kexa bideratu....) Ekarrizketak gaztelaniaz abiatzen ditu, eta solaskideari gaztelaniaz egiteko esplizitoki eskatzen dio. Euskara erabiltzen ez duelako (ez erabiltzeko) aitziak jartzen ditu. Solaskideak hautatzen duen hizkuntza edozein dela ere gaztelania erabiltzen du, nahiz eta aurrekoak euskaraz artu.	Ekarrizketak gaztelaniaz abiatzen ditu, ez du euskara erabiltzen eta ez da saiatzen solaskidearekin euskaraz hitz egiten. Edo ... Bera tartean dagoenean euskaraz eginez gero, egonezina erakusten du (komunikazio ez ahozkoa). Ez du esplizitoki eskatzen, baina bere deserosotasuna nabaria da. Edo ... Euskaraz egiten badiote, ez du bere hizkuntza gaitasunak ahalbidertzen dion neurrian erantzuten, erdaraz erantzuten du, edota euskaraz baina berehala gaztelaniara pasatzeko Solaskideak hautatzen duen	Agurrak euskaraz egiten ditu. Ekarrizketak euskaraz abiatzen ditu, oro har, baina solaskideari jarraitzen dio eta gaztelaniara pasatzen da erraz, ez dio euskarari eusten. Ekarrizketa berean hizkuntza batetik bestera jauzika aritzen da. Galdetzen zaionean, berdin diola zein hizkuntza erabili erantzuten du.	Agurrak euskaraz egiten ditu. Ekarrizketak euskaraz abiatzen ditu eta dakien neurrian egiten du. Bera dagoenean euskaraz hitz egiteko eskatzen du (berak gaitasun eskasiagatik gehienbat erdaraz egiten badu ere), eta parte hartzen du, nahiz eta kostatu. Edo ... Lehen hitza euskaraz egiten du beti. Solaskideak beste hizkuntzan egiten badu ere, berak euskara erabiltzen du eta euskaraz jarraitzen du komunikazioa dagoen bitartean. Bere zerbitzu edo arloan euskara harreman eta lan hizkuntza izan dadin ahalegintzen da.	0,30
	Idatzizkoen arloan	Idatzizko dokumentu guztiak erdaraz idatzen ditu erabat eta beti. Euskaraz ezer idazteari uko egiten dio. Ez da euskaraz jartzeaz arduratuko.	Bere iniziatiba dokumentu guztiak erdaraz idatzea da. Zerbat euskaraz produktzea badagokio, agian testu sinpleren bat idatziko du kasu bakanen batean hala eskatu edota agindu zaiolako, bestela itzultza bidaltzen du edota	Hala eskatzen badiote, edo horrela egitea badagokio, edota horrela idatzi badiote, e-postak, formulazioak edo bestelako dokumentu sinpleak euskaraz idatzen ditu, edota euskara erabiltzen du neurri batean, baina iniziatiba hartu gabe.	Era guztietako testu eta dokumentuak euskaraz produktzen ditu, bere gaitasunak ahalbidertzen dion neurrian. Euskaraz sortzen du, eta eraldunez idatzi behar dienean testuak euskaraz eta erdaraz idatzeko jora du.	0,20
	Hizkuntz politika eta planaren arloan	Planari edota erakundearen hizkuntza politikari aurka egiten dio, bere esku dagoena egiten du planaren ekimenak abia ez datezen	Ez dio planari edota erakundearen hizkuntza politikari aurka egiten, baina planaren ekimenak bete daitezkeen bere aldetik ez du ahaleginik egiten.	Planaren edota erakundearen hizkuntza politikaren barne dauden ekimenetan edo dagozkion eginkizunetan parte hartzen du eta ardura betetzen du, baina iniziatiba hartu gabe.	Erakundearen hizkuntza politika eta irizpideak jarraitzen ditu, eta mugak gainditzeko eta euskara erakundearen funtzionamenduan berrtatzeko jokabideak erakusten ditu Planarekin erabat inplikaturik agertzen da, ideak eman, ekimenak bultzatu eta ekintza edota lanetan parte hartzen du	0,25
	Ageriko diskurtso eta jarreraren alorrean	Euskara erakundearen funtzionamenduan berrtatzearen aurkako irizkiak adierazten eta zabalitzen ditu.	Euskara erakundearen funtzionamenduan berrtatuta egon ala ez, ez du interes handirik erakusten. Ez du ageriko irizki ezkorrik ematen, baina ez du gaiaren inguruko interesik erakusten. Egoera zehatzen aurrean eragozpenak jartzen ditu.	Euskara erakundearen funtzionamenduan berrtatzearen aldeko agertzen du bere burua, baina praktikan kostatzen zaio ageriko jarrera aktiboa erakustea. Ez du aldeko irizkiaren zabalpenik egiten	Euskara erakundearen funtzionamenduan berrtatzearen aldeko irizkiak ematen ditu, honen aldeko argumentarioan ekarpenak egiten ditu eta lankideen artean zabaldu.	0,10

Behatzailea:

Behatzailearen oharrak:



## Eranskina-03

<b>Hizkuntz Proaktibotasuna Neurtzeko Autoebaluazio Eskala</b>						
<i>HizPro Autoebaluazioa - 0.2</i>						
<b>Erakundea:</b>		<b>Erakunde atala:</b>				
<b>Data:</b>		<b>Hiztunaren identifikazioa:</b>				
		<b>Proaktibotasunaren maila adierazten duten 'Portaera Estandarrak'</b>				
		<b>Nire joera nagusia hau izaten da IA INOIZ EZ</b>	<b>Nire joera nagusia hau izaten da GUTXITAN</b>	<b>Nire joera nagusia hau izaten da ASKOTAN</b>	<b>Nire joera nagusia hau izaten da IA BETI</b>	
<b>Proaktibotasunaren Jarduera Dimentsioak</b>	<b>Gaitasunaren arloan</b>	Euskara ikasteko / hobetzeko / trebatzeko ahaleginean aritzen naiz etengabe, laguntza eta baliabideak eskatzen ditut. Edo ... euskara maila jasoa eduki arren, teknikoki hobetzen salatzan naiz etengabe.				
	<b>Harremanen arloan</b>	Agurrak euskaraz egiten ditut. Elkarrizketak euskaraz abiatzen ditut eta dakidan neurrian egiten dut. Neu nagoenean euskaraz hitz egiteko eskatzen dut ( gaitasun eskasiagatik gehienbat erdaraz egiten badut ere), eta parte hartzen dut, nahiz eta kostatu. Edo ... Lehen hitza euskaraz egiten dut beti. Solaskideak beste hizkuntzan egiten badu ere, euskara erabiltzen dut eta euskaraz jarraitzen dut komunikazioa dagoen bitartean. Nire zerbitzu edo arloan euskara harreman eta lan hizkuntza izan dadin ahalegintzen naiz.				
	<b>Idatzizkoen arloan</b>	Era guztiako testu eta dokumentuak euskaraz produzitzen ditut, nire gaitasunak ahalbideratzen didan neurrian. Euskaraz sortzen dut, eta erdaldunel idatzi behar dieldaenean testuak euskaraz eta erdaraz idatzeko joera dut.				
	<b>Hizkuntz politika eta planaren arloan</b>	Erakundearen hizkuntza politika eta irizpideak jarraitzen ditut, eta mugak gainditzeko eta euskara erakundearen funtzionamenduan bertatzeko jokabideak erakusten ditut. Planarekin erabat inplikatur agertzen naiz, ideiak eman, ekimenak bultzatu eta ekintza edota lanetan parte hartzen dut.				
	<b>Ageriko diskurtso eta jarrean alorrean</b>	Euskara erakundearen funtzionamenduan bertatzearen aldeko iritziak ematen ditut, horren aldeko argumentuetan ekarpenak egiten ditut eta lankideen artean zabaldu.				
<b>Iritziak:</b>						

**Eranskina-04**

EPEsA analisia Garapen Taldean (2012ko azaroa).  
Identifikatutako aldagaien zerrenda eta horien definizioak.

	ALDAGIA	ALDAGIA
<b>PERTSONA</b>	1. Rola, funtzioa	<i>Pertsona (langile) batek, giza talde batean (erakunde batean), jarduera bat burutzerakoan duen eginkizuna edo kargua.</i>
	2. Hizkuntza gaitasuna	<i>Giza talde baten baitan bertako kide bakoitzak besteekin euskaraz komunikatzeko duen ahalmena.</i>
	3. Kontzientzia maila	<i>Hizkuntzarekiko norbanakoak duen sentipen emozionala. Sentipen horren graduazio mailak eragingo du pertsona baten jokabidean, erabileran, euskararen aldeko / kontrako diskurtsoan...</i>
	4. Historia-inertziak: orain arteko esperientziak	<i>Pertsonak bere bizitzan hizkuntzarekin izan duen kontaktu, eta kontaktu horren ezaugarriak. Bere bizipenek eta horiek bere hizkuntza-jokabidean izan duten eragina.</i>
	5. Lidergoa	<i>Pertsona jakin batzuek (kasu honetan) euskara sustatzeko hartzen dituzten ageriko erabaki-multzoen bidez gainerako lankideengan sortzen duten eragin positiboa.</i>
	6. Erosotasuna	<i>Euskara estresatu barik erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, ...</i>
	7. Izaera, nortasuna	<i>Duen hautu linguistikoa duela, hautu horri eusten lagunduko/oztopatuko dioten norberaren ezaugarri pertsonalekin lotutako ezaugarriak: proaktiboa izatea (edo ez), bere hautuari eusteko gaitasuna (edo gabezia), inguruko hautuari berearekin erantzuteko gaitasuna (edo gabezia), gatazkak kudeatzeko gaitasuna ...</i>
	8. Atxikimendua	<i>Leialtasunarekin lotuta, hiztun batek hizkuntza jakin bat (euskara) ahalik eta egoera gehienetan/uneoro erabiltzeko adierazten duen jarrera tinkoa</i>
	9. "Formazio soziolinguistikoa" (=diskurtso landua)	<i>Hizkuntzen arteko harremanak ulertzeko eta hizkuntza bat (euskara) galtzera edota indartzera eramaten duten gertaerak interpretatzeko gaitasuna, euskararen aldeko argudioak lantzeko eta jokabideak arrazoitzeko jabeakuntza.</i>
	10. Motibazioa	<i>Pertsona mailan, hizkuntza-portaera jakin bat izatearen aldeko gogo piztu eta norabide horretan ahalegintzera bultzatzen duen indarra: instrumentala, (zerbait lortzeko hizkuntza ikastera bultzatzen duen faktorea), kulturala, berezkoa (haurra izan denetik ikasi eta erabili duen hizkuntza erabiltzean garatzen duen motibazioa), bizi den inguruak eragindakoa, etab.</i>
	11. Ingurunearen pertzepzioa	<i>Lan ingurunearekiko iritzi subjektiboa hizkuntzari dagokionean. Norberak laneko hizkuntzaren egoeraz daukan sentsazioa.</i>
<b>Ingurune hurbila</b>	12. Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	<i>Saileko edo inguruko lankideek darabilten hizkuntza-jarrerak norberarengan sortzen duten eragina.</i>
	13. Harreman sarea	<i>Pertsona (langile) batek, erakunde batean, bere lan jardura burutzerakoan beste pertsona batzuekiko (lankide, bezero, hornitzaile, administrazio, banketxe...) duen hartu-eman (erlazio) multzoa.</i>
	14. Lan-espazioen antolamendua	<i>Erakundeko lankideen kokapena eta euren arteko komunikazioen (harremanen) nolakotasuna, euren arteko komunikazio beharra eta hori ahalbidetzeko erabiltzen den modua, eta horrek guztiak sortzen dituen baldintzak (ez da gauza bera makina batean kaskoekin lan egitea edota bulego batean lankidez inguratuta edo barktua egotea).</i>
	15. Inguru horretako "klima"	<i>Lanean ari den erakundearen/sailaren barruko harremanetan eta giroan langileak hautematen duen gogobetetze eta atsekabe maila. Pertzepzio horrek portaeran eragin positiboa zein negatiboa izan lezake.</i>



<b>ENPRESA</b>	16. Enpresaren izaera: berritzailea...	<i>Enpresaren egiteko moldea ezaugarritzen duen estiloa: eraberritzeko gaitasuna daukan, beharrezko aldaketak erraz eta azkar onarzen dituen, egoera berrietara nola moldatzen den, berrikuntzak beregain hartzen aitzindaria den, hobekuntzak hartzeko prest dagoen.</i>
	17. Erakundearen hizkuntza- politika	<i>Hizkuntzen kudeaketa egokirako, erakundeak/enpresak onartu, jakinarazi eta bideratutako erabaki multzoa.</i>
	18. Enpresako liderren jarrera hizkuntzaren eragineko	<i>Erakunde/enpresako arduradunek euskararen erabilerekin agertzen duten iritzia, zabalitzen dituzten argudioak eta erakusten duten jokabidea.</i>
	19. Erakundearen gizartearekin erantzukizun sentimendua	<i>Erakundeak gizartearekin euskararekin erantzukizuna duelako sentimendua bereganatua izatea.; hots, gizartea zerbitzatzeko duen konpromisoaren barruan, zerbitzatzeko moduan hizkuntzarena aldagai saihestezina delako uste osoa izatea, eta uste horrekiko koherentzia bermatzea bere antolaketan eta jokabidean.</i>
	20. Langileen errekonozimendua	<i>Langile batek edota lantalde batek euskara erabiltzeko egindako ahaleginagatik erakundeak (erakundeko partaideek) egiten dion aitortpena/onarpena</i>
	21. Balio erantsia	<i>Euskara erabiltzeak, aintzat hartzeak edota sustatzeak enpresaren/erakundearen izateari, irudiarri edota egiteko moduari onura edo etekin gehigarria gehitzen diolako pertzepzioa</i>
	22. Hizkuntzaren sustapenerako baliabideak, erraztasunak	<i>Hizkuntzaren normalizazioa ahalbidetzeko erakundeak, bai langileen esku, bai bere kudeaketarako jartzen dituen neurriak eta bitartekoak.</i>
23. Enpresa-mota eta testuingurua	<i>Erakunde/enpresaren jardura zein sektore eta eremutan kokatzen den, eta bere eginkizun horretan beste enpresekiko/erakundeekiko egokitzen zaion edota osatzen duen harremanen multzoa (geografikoak, finantzarioak, ezagutzakoak, elkarlanekoak, bezero-hornitzaileak, zerbitzu publikoak-herritarak...).</i>	

<b>Kanpo ingurunea</b>	24. Ingurune soziolinguistikoa	<i>Inguruneak hizkuntzekin sortzen dituen harremanak eta harreman horiek ahalbidetzen dituzten hizkuntza-aukerak</i>
	25. Hizkuntzaren estatusa	<i>Orokorrean, euskarak gizartearen duen ofizialtasun-maila, prestigioa eta errekonozimendua. Hau antzemateko bideak izango liriateke, besteak beste: Legeria bera, Esparru formaletan duen ahozko eta idatzizko presentzia (administrazioa, komunikabideak...), Esparru informaletan, idem., Gizarteko pertsona esanguratsuen (politika, ekonomia, kultura, kirola, iritzi sortzaileak...) ezagutza eta erabilera.</i>
	26. Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria	<i>Herritarrek, bezeroek edota beste interes-taldeek erakunde batekin dituzten harremanetan euskara erabiltzera bultzatzeko egiten duten indarra.</i>



**Eranskina-05****ERALAN Ikerketa Proiektua****Ikerketa-Interbentzioak prestatzeko Fitxa** (2013ko maiatzean eguneratutako bertsioa)

Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:	
Erakundea:	Xede-Taldea:
Xede-taldearen ezaugarriak edota testuinguruaren DESKRIBAPENA:	

Interbentzioaren hasiera data:	Interbentzioaren amaiera data:
Xede-taldean aurretik egindako interbentzioak eta egungo egoera:	
Interbentziorako jasotako kanpoko erreferentziak:	

Ikerketa-Interbentzioaren HIPOTESI orokorra:		
..... bada, orduan .....		
Xede-taldean erdietsi nahi diren helburu zehatzak edota emaitzak:		
Landuko diren ALDAGAIK:	Horiei lotuta garatuko diren EKINTZA- ildoak:	Oharrak:

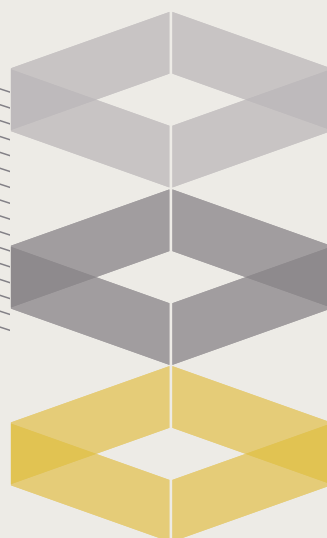
Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:				
Zer egin eta nola:	Noiz egin:	Nor arduratu:	Bitartekoak:	Oharrak:

Ebaluazio eta erkaketarako elementuak organizazioan (egun erabiltzen direnak):				
Ikerketa-Interbentzioaren EBALUAZIOA:				
ZER ebaluatu:	Zein ADIERAZLE erabiliz (pertzepzioak, emaitzak):	NOLA:	NOIZ:	Oharrak:

# EraLan3

ikerketa-proiektua

3 ATALA



## IKERKETA- INTERBENTZIOEN MEMORIA / BALORAZIOA

Fagor Industrial Koop.E. /////  
GKN Driveline Zumaia //////////  
Busturiko Udala ///////////////  
Bizkaiko Industri Ingeniarien  
Elkargo Ofiziala ///////////////  
Gipuzkoako Foru Aldundia ///  
Eusko Legebiltzarra //////////



## Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan

Ikerketa-Interbentzioen MEMORIA / BALORAZIOA

**ERAKUNDEA:** FAGOR INDUSTRIAL KOOP.E.

**Xede-Taldea:** Tutuen saila

**Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:**

“Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan”

**Hasi:** 2013ko iraila **Amaitu:** 2013ko azaroa /// **Partaide kopurua:** 8

**Koordinatzailea:** Nerea Arrese (Emun)

### 1. Testuinguruaren deskribapena – Erakundearen eta Xede-taldearen ezaugarriak, kokapena, aurrekariak, datuak

Fagor Industrial Oñatin (Debagoiena, Gipuzkoa) dagoen enpresa da, ostalaritzarako eta garbitegietarako ekipamendu industrialak egiten duena. Ia 400 langilek egiten dute bertan lan.

Fagor Industrialeko Kontseilu Errektoreak 1999an erabaki zuen euskara plana martxan jartzea. Jose Maria Sanchez Carrion “Txepetx” en (1987) teoria soziolinguistikoa oinarrituta abiatu zen plana, bertan definitzen diren hiru elementuak garatu eta elkarren arteko oreka lortzeko asmoarekin: motibazioa, eza-gutza eta erabilera. Planaren azken helburua da barne harremanetan lan hizkuntza nagusia euskara izatea eta norabide horretan hainbat urrats eman dira plana abian jarri zenetik.

Euskara planeko lan ardatz izan diren hiru elementuen artean emaitza altuenak ezagutzari dagozkionak dira gaur egun. Langileen %78 da euskaraz hitz egiteko gai. Erabilera datuetan ere bilakaera handia egon da, eta kale neurketetan adibidez, 2013an %52 izan da emaitza. Motibazioan eragiteko ekimene-tan, euskararekiko kontzientzia edo pentsamendua lantzeko ekimenetan, langile kopuru handiak hartu du parte (150 langile hausnarketa saioetan).

Ikerketa-interbentziorako aukeratutako xede taldeak, aldiz, ez du orain artean kontzientzia lantzeko ekimenetan parte hartu. Ez du zuzenean euskararen erabilera aurrera egiteko lanketa espezifikorik egin departamentuan.

Tailerrean aritzen diren zuzeneko langileek osatutako departamentua da eta fisikoki gainerako lankideetatik bananduta daude, enpresako eraikin nagusitik gertu dagoen beste eraikin batean. Xede taldeko arduraduna euskara planeko koordinatzailea da eta besteak beste, hizkuntza portaera asertiboak lantzeko enpresan antolatutako ikastaroan parte hartu zuen ikerketa-interbentzioa egin baino urte bat lehenago. Langileen batez besteko adina 40 urte ingurukoa da eta horietako 4 behin betiko bazkideak dira eta beste 4 behin behinekoak. Departamentuko langileen arteko harremana ona da, eguneroko talde lanerako ondo moldatzen dira. Arduradunarekiko egindako ebaluazioa (enpresako galdetegia) ere ona da.



### 1.1. Fagor Industrialean nagusitzen den erakunde-estiloa

Fagor Industrial enpresaren erakunde-kultura eta estiloa zein eratakoa den identifikatu nahi izan da, esku-hartzea organizazioaren kulturaren baitan kokatzeko eta proiektu hau burutu den erakundeen arteko irakurketak errazteko. Azterketa hori egiteko, Cameron eta Quinn-en (1999)<sup>1</sup> "Organizational Culture Assessment Instrument"-aren egokitzapenean oinarritutako EraKulEba-Erakundeen Kulturaren Ebaluazio tresna erabili dugu.

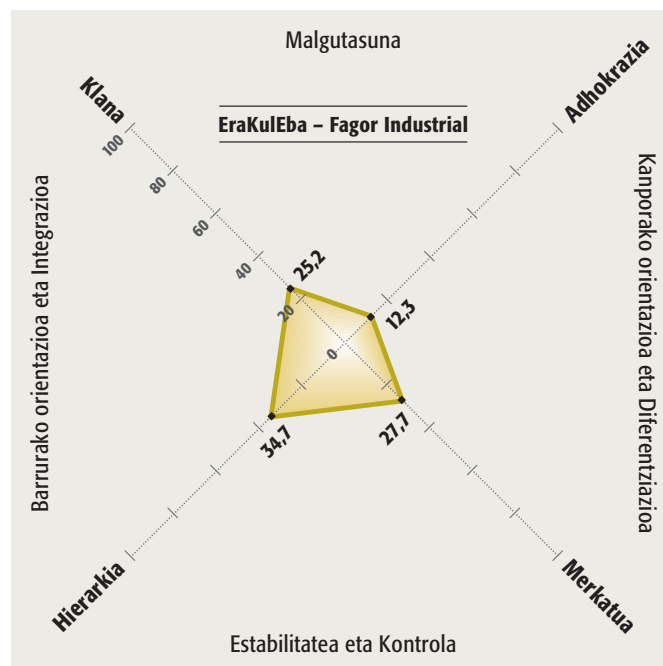
Egile hauen ereduaren arabera, enpresetan lau kultura-motaren artean bereizi daiteke: klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia.

- A. Klanaren Kultura.** Klan izena dauka, familia-antolaketaren antza duelako. Ezaugarriak hauek ditu: balioak eta helburu partekatuak, kohesioa, partaidetza eta banakotasuna. Ekonomia-erakunde baten itxura baino gehiago, familia-itxura hartzen du.
- B. Kultura Adhokratikoa.** Azkar egokitzea, malgutasuna eta sormena dira xede nagusiak. Produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzea izaten da erronka, baita aukera berrietara arin egokitzea ere.
- C. Merkatu kultura.** Hornitzaile, bezero edota kontratistekin dituzten harremanetan oinarritzen da. Abantaila lehiakorrak sortzera bideratzen ditu salerosketak. Kultura hori bezeroari begira dago, aktiboen gainean itzulkin handiak ditu eta lehiakortasun korporatiboa du.
- D. Kultura hierarkikoa.** Kultura mota hau egonkortasunean, kontrolean eta erakundearen arauak betetzean oinarritzen da. Rolak arau eta erregulazioen bidez ezarrita daude eta lanlekuak oso egituratuak eta formalak dira. Bertako liderrak koordinatzaile eta antolatzaile onak dira.

EraKulEba tresnaren bidez esku-hartzean parte hartu duten kideek erakundearen estilo eta kulturari buruz duten pertzepzioa jaso da. Datuen emaitza ondoko irudian ikus daiteke.

#### 1. Irudia

Erakundearen estilo eta kulturari buruzko parte-hartzaileen pertzepzioa



<sup>1</sup> Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Grafikoak erakusten duenaren arabera, langileen ikuspegiaren arabera Fagor Industrial enpresaren era-kunde-estiloaren baitan kultura hierarkikoa deitzen dena nagusitzen da, baina horrekin batera eta maila bertsuari agertzen dira merkatura zuzendutako eta klana estiloko kulturak ere.

## 2. Ikerketa-Interbentzioan finkatu den HELBURUA / HIPOTESIA

Helburua: Langileek euskararekiko duten portaera gaur egungoa baino aktiboagoa izatea.

Hipotesia: Langileek lan eremuan euskararekiko dituzten portaerez jabetuz, horien inguruan bakarka zein taldean hausnartuz (formazio soziolinguistikoa) eta talde mailan hizkuntza erabilerarako helburuak adostuz, aktiboagoak diren portaera berriak sortuko dituzte.

## 3. Landu nahi izan diren ALDAGAIAK

Garapen Taldean definitutako aldagai zerrendatik, formazio soziolinguistikoa aukeratu genuen ikerketa interbentzioan lantzeko. Aldagai honetan eraginez lortu nahi izan dugu langileek euskararekiko duten portaera aktiboagoa izatea.

P-10. Formazio soziolinguistikoa” (=diskurtso landua)	Hizkuntza gutxiti bat (euskara) galtzera edota indartzera eramaten duten aldagaien ezagutza. Hizkuntzen arteko harremanak ulertzeko baliagarria den ezagutza. Hizkuntza baten izatea ulertzeko beharrezkoak diren oinarriko kontzeptuak (teoriak) ezagutzea.  Euskararen aldeko argudio landuak edukitzea, argiak, erakargarriak. Bere jokabidea arrazoitzeko gaitasuna eta prestakuntza.  Hizkuntzei edota hizkuntzek gizartearekiko duten garrantziaren inguruko nolabaiteko jabetasuna izatea.  Sentimenduez edo ideologiaz haratago hizkuntzen inguruko gorabeherak interpretatzeko eta gertaera horiei erantzun egokia emateko gaitasuna.
---	--

Langileek lan eremuan dituzten portaerak identifikatzeko eta horiek testuinguru horretan ulertu edo interpretatzeko baliabideak eskaintzea izan da ariketa nagusia. Formazio soziolinguistikoa teorietatik abiatu beharrean, errealitatearen interpretazio propioa eginez landu du xede taldeak. Baina interpretazio ariketa hori formazio gisa ulertu dugu eta beraz, hausnarketa egitea izan da erabilitako metodologia.

Hausnarketaren bidez langileek euskararekiko duen iritzian sakondu beharrean, euskararekiko duten praktikan jarri sakondu dute. Hausnarketa bidez eragitea aukeratu dugu, gai edo egoera baten inguruan zenbat eta gehiago jakin, zenbat eta kontzienteago izan, beraz egokitzeko aukera handiagoa egongo delako. Abiapuntuko portaeretan zein faktorek eragiten duten ezagutuz gero, errazagoa da aldaketa eragiteko arreta zertan jarri behar den zehaztea. Beraz, egoera horiek interpretatu eta aldatzeko egon daitezkeen bideen inguruan egin dugu gogoeta. Ariketaren gidaria euskara teknikaria izan da eta langileen interpretazio horiek janzteaz, osatzeaz, arduratu da.

## 4. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Interbentzioa taldean egin da, departamentuko lankideak 3 saiotan elkartuta. Hiru saioak hiru hilabete-ko epean egin dira. Bakarkako gogoeta zein taldekoko bultzatu da saio horietan eta taldekideek elkarren artean iritziak partekatze bidea eskaini da.

Interbentzioa bera 2013ko irailean hasi eta azaroan amaitu zen, baina prozesu osoa urte beteko epean garatu da.



1. Taula Interbentzioaren plangintza

FASEA	URT	OTS	MAR	API	MAI	EKA	UZT	ABUZ	IRA	URRI	AZA	ABE
Xede taldea finkatu												
Arduradunari egitasmoa aurkeztu												
Hizpro behaketa												
Interbentzioa zehaztu												
Behaketa beste xede talde batean												
Interbentzioa burutu												
Balorazioa egin												

Interbentzioa hiru ataletan banatuta burutu da, eta bakoitzaren iraupena batez beste ordu betekoa izan da.

**1.saioa** | Interbentzioaren kokapena egin ondoren, langile bakoitzak bere ohiko hizkuntza portaerak identifikatu ditu Hizpro eskalan. Identifikazio lan horrekin, bere portaerez jabetu da, konziente egin ditu.

**2.saioa** | Lan eremuan eta departamentuko harremanetan jarri da arreta bigarren saioan. Langile bakoitzak lankideekin dituen hizkuntza harremanak aztertu ditu bakarkako gogoetaren bidez eta zenbait galderen laguntzarekin. Partekatze aukera emanda, gehienek aipatu dute elkarren artean nola aritzen diren.

Hizkuntza portaerak aldatzeko, zein aldagai diren garrantzitsuenak adostu dute lankideek. Garapen Taldeak egindako analisi estrukturalan erabilitako aldagaiak aztertu dituzte. Aldagai horiek beraien eguneroko lan testuinguruan duten eragin maila baloratuta egin dute sailkapena. Taldean adostu dute horietako zeintzuk duten garrantzia handia, zeintzuk tartekoa eta zeintzuk txikia.

Ondoren, egunerokoan departamentuan izaten diren harremanen (lankide artekoak, bile-rak, mezuak...) sailkapena egin dute guztien artean, erabiltzen den jarduera horretan erabiltzen den hizkuntzaren arabera.

Sailkapen horretatik abiatuta, talde gisa zein jardueran egin dezaketen euskararen erabilera aurrera adostu dute. Beraien ustez, egingarria den aldaketa aukeratu dute.

Azkenik, taldean lortu nahi duten aldaketa eragiteko, bakoitzak egin dezakeen ekarpena zein den pentsatu, zehaztu eta adierazi dute. Bakoitzak egin beharrekoaren garrantzia indartzeko bideo labur bat ikusi dute.

**3.saioa** | Taldeko helburuari eta langile bakoitzak helburu hori lortzeko zehaztutako portaeren jarraipena egin da. Egindakoak, egin ez direnak eta horien arrazoiak... aztertu dira.

Emandako urratsen balorazioa egiteko, irudi bidezko analogia egin du langile bakoitzak. Guztiei irudi sorta berdina banatuta, bakoitzak irudietako bat aukeratu eta prozesuarekin lotu du. Lotura horren azalpena partekatu dute ondoren.

Prozesuari amaiera emateko, Hizpro eskalan identifikatu dituzte berri ere beraien hizkuntza portaerak, lehenengo aldiz bete zutenetik 2 hilabetera. Horrekin batera, erakundearen kulturarekiko duten hautematea jasotzeko, Erakuleba galdetegia ere bete dute banak.

Aipatutako hiru saio horietan erabilitako materiala eranskinetan dago txertatuta.

## 5. EMAITZAK: Jaso diren datuak eta balorazio ezberdinak

### Aldagaien analisisia

Langileen ustez beraien lantokiko hizkuntza portaerak aldatzeko garaian, azpiko zerrendan daudenen artean, motibazioa, hizkuntza gaitasuna eta lankideen jarrera dira garrantzia maila handiena dutenak. Garrantzia gutxiko aldagaien artean berriz, formazio soziolinguistikoa kokatu dute adibidez.

#### 2. Taula Aldagaiak

1	P.- Hizkuntza gaitasuna
2	P.- Atxikimendua
3	E.- Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko
4	E.- Erakundearen hizkuntza politika
5	K.- Hizkuntzaren estatusa
6	I.- Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak
7	P.- Motibazioa
8	P.- Formazio soziolinguistikoa (=diskurtso landua)
9	E.- Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua
10	K.- Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria
11	P.- Rola, funtzioa
12	P.- Ingurunearen pertzepzioa
13	P.- Hizkuntza lidergoa

Garrantzia mailaren sailkapena xede taldearen arabera

#### 3. Taula Garrantziaren maila

HANDIA	ERTAINA	TXIKIA
Motibazioa	Enpresako hizkuntza politika	Enpresaren erantzukizun soziala
Hizkuntza gaitasuna	Norberaren rola-funtzioa	Formazio soziolinguistikoa
Lankideen hizkuntza jarrera	Atxikimendua	Gizartearen presioa-eskaera
Enpresako liderren jarrera	Hizkuntzaren statusa (enpresan ez hainbeste, baina herrian bai)	
Inguruaren pertzepzioa		
Norberaren hizkuntza lidergoa		

### Departamentuko hizkuntza ohituren sailkapena

Norbanakoen hizkuntza portaerez gain, talde mailakoak ere identifikatu dituzte. Departamentuko hizkuntza ohiturak horrela sailkatu dituzte:



4. Taula

Departamentuko hizkuntza ohiturak

EUSKARAZ	ELEBITAN	GAZTELANIAZ
Lankideen arteko agurrak	Departamentuko lankideen arteko elkarriketak	Kontseilutxoko bilera
Lankide bilera		Etiketak (erreferentziak)
Lankide batzuen arteko elkarriketak		Atsedean garaiko elkarriketak
		Makinetak pantailak (gutxi daude)



**Departamentuko helburua**

Departamentuko hizkuntza ohiturak zeintzuk diren zehaztu ondoren, horietako bat aldatzeko erronka adostu dute. Taldekide guztientzat egokia den helburua zehazteko, egingarria izateko aukera gehien dituen hautatu dute, lorgarria izateari garrantzia eman diote. Talde gisa ahalegina egin arren, ahalegin horren eta emaitzaren artean distantzia txikia ezartzearen alde egin dute. Hasieratik baztertu dute atsedean garaiko elkarriketen inguruko helburua adostea, lankide guztiak ez daudelako prest momentu horretan egin beharreko ahalegina egiteko. Aldiz, lan orduen barruan zerbait egiteko prest agertu dira taldekide guztiak. Balorazio horiek egin ostean, adostutako helburua ondorengo izan da:

Departamentuko helburua: Lan orduen barruan elkarrekin izaten dituzten harremanetan euskaraz hitz egitea.

Horretarako, bakoitzak bere helburu propioak zehaztu eta jakinarazi ditu. Besteak beste:

- Euskara batura hurbiltzea euskara maila, eta ohikoa baino erritmo motelagoan zuzentzea ulermen maila apalagoa duten lankideei.
- Lankideak gaztelaniara jo arren, norberak euskaraz eustea.
- Esaldi laburrak erabiltzea, baina horiek euskaraz adieraztea.
- Gaztelaniazko hitzak erabili arren, euskarara itzultzea eta saiatzen jarraitzea.

Jarraipena egiterakoan, kide bakoitzak hartutako helburuen ebidentziei (egoera zehatzak) egin zaie jarraipena. Ebidentzia/egoera zehatz horietan inplikaturako lankideek beraien ikuspegia eta bizipena partekatu dute gainerakoekin. Azpimarragarria da ebidentzia horiek maila ezberdinetakoak izan diren arren, guztiak izan dituztela helburuak lortzeko portaerak interbentzioa abian jarri den epean.

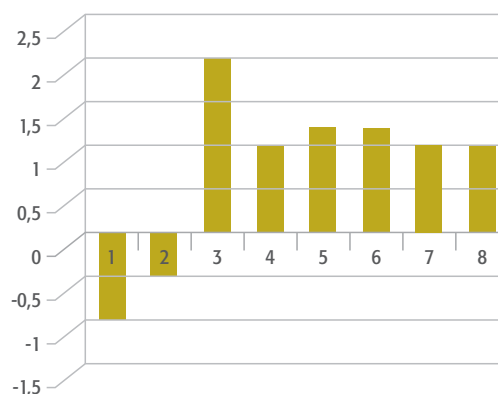
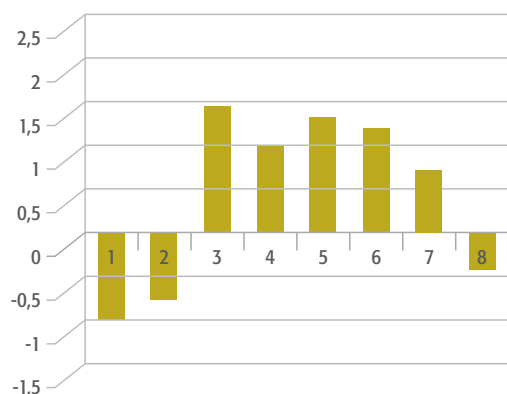
**Hizpro eskalaren bilakaera**

Xede taldeko kideek euskararekiko duten portaera jaso dugu interbentzio hasieran eta amaieran. Beraiek bete dute Hizpro eskala, ohiko portaera zein den adieraziz.

Eskalan izandako emaitzei dagokienez, departamentuko batez bestekoak gora egin du interbentzioaren ondoren, 0,58tik 0,74ra. Langileen erdiak igo egin du puntuaketa.



1. Grafikoa Departamentuko hizkuntza ohiturak



Aldaketa prozesua (interbentzioa) bakoitzak nola irudikatu duen ikusteko, hainbat irudi erabili ditugu analogiak egiteko. Analogia horien bidez azaleratu dira xede taldeko kideen bizipen eta iritziak. Ondorengoak izan dira egindako loturak:

- Barraskiloa: “poliki-poliki eta lasai aritzea garrantzitsua da eta horrela izan denez, aldaketak egin ditugu. Presiorik gabe gehiago lortzen dut.”
- Eskuak: “elkarrekin ahalegintzeak duen garrantzia adierazten du.”
- Trainerua: “guztiok batera aritu gara lanketa egiten, bakoitzak bere ahalegina eginez, baina taldean. Batera egin dugu arraun, elkarren konplize izan gara.”
- Harri handia: “taldean trainerua izan gara, baina niretzat euskararekin egin dudana ahalegina harri handi bat izan da. Asko kostatu zait, ahalegin handia da niretzat eta harri pisutsu horrekin irudikatu dut nire burua.”
- Aterkia: “babes moduan genuen aterki hori kendu dugu gainetik. Trena. Guztiok igo gara trenera eta ez da inor geratu geltokian.”
- Katea: “kate berean elkarri lotuta joan gara, bakoitzak zerikusia izan du bestearengan.”

**Taldeko balorazio orokorra**

Prozesuari amaiera emateko, balorazio orokorra egin dute lankideek taldean. Hauek dira balorazioan jasotako iritziak:

- Positiboa izan da. Saio atseginak eta arinak izan dira.
- Momentuan aldaketa batzuk eragin ditu, baina kontu hau oraindik oso presente dugulako izan daiteke. Azken batean, maila honetako aldaketa bat egiteko aukera izan badugu, baina “aitzakia” bat behar izan dugu aldaketatxoak egiteko.
- Jarraipena behar du.
- Talde txikia izateak erraztu egiten du horrelako kontu bat. Talde handiagoan agian ez genuke kasurik egingo, baina gu gutxi gara eta horrek erraztu egin du, 20ko taldea bagina ikusi egin behar.



## 6. HAUSNARKETA

### 6.1. Prozesuari buruz

Prozesu osoa urte betean garatu den arren, interbentzioa 3 hilabeteko epearen barruan egin da eta portaera aldaketak eragin eta finkatzeko epe tarte laburregia izan da. Jarraipena egitea eskatzen du emaitzak sendotzeko.

Departamentuko arduradunaren aldeko jarrerak prozesua erraztu du. Saioen antolaketan funtzio garrantzitsua bete du.

Taldearen tamainak ere prozesua erraztu du, langile kopuru handiegia ez izatean, bakoitzaren inplikazio maila areagotzea erraztu duelako.

Taldeko kideen ezagutzaren arabera planteatutako interbentzioa izan da, gutxieneko ulermen eta erabilera gaitasuna ziurtatuta zegoela kontuan izanda.

### 6.2. Emaitzei buruz

Taldearen izaera, beraien arteko harreman ona, ezinbestekoa izan da emaitzak lortzeko. Saioetan izandako inplikazioari esker lortu da interbentzioak eragina izatea.

Emaitza kuantitatiboari dagokionez, eskalan gora egitea lortu da. Hala ere, epe tarte oso laburra izan dela eta datuak esanguratsuak izateko emaitza gehiago beharko genituzkeela kontuan hartu behar dugu.

Emaitza azpimarragarriena kualitatiboa izan da, portaerak aktiboago izateko aukera bistaratu delako.

### 6.3. Aukeratutako aldagaiei buruz. Helburu/hipotesiari buruz

Hipotesian hautatutako aldagaia formazio soziolinguistikoa izan da. Formazio hori gogoeta eginez burutu da, xede taldearen ezaugarrietara egokituta (soziolinguistikaren inguruko azalpen teorikotan baino errazago jartzen dute arreta eguneroko egoeretan), hizkuntza portaerak identifikatu eta ulertzeko ariketa gisa.

Interbentzioaren planifikazioan eta hipotesian bere horretan jaso ez dugun arren, erabili eta eragin dugun beste aldagai bat inguruko lankideen jarrera izan da. Ezinbesteko aldagaia izan da interbentzioan, langileek irudiekin egindako analogien bidez agerian geratu den elementua da. formazio soziolinguistikoa bezain garrantzitsua edo garrantzitsuagoa dela lankideen jarrera

Portaera berriak sortzea, euskarekiko aktiboago izatea, jasotzen du hasieran zehaztutako hipotesiak eta esan daiteke momentuan portaera aktiboagoak sortu direla, baina horien finkapena falta dela hipotesia baieztatzeko.

## 7. Ondorio nagusiak eta etorkizuneko urratsak

### 7.1. Ondorioak

Interbentzioak aldaketak eragin ditu departamentuko lankideen hizkuntza portaeretan. Eskalan horrela jaso da eta baita saioen balorazioan ere. Baliagarria izan da aldaketak egiteko aukera badagoela ikusteko, hizkuntza portaerak aktiboago izan daitezkeela praktikan ikusteko.

Erabilitako tresnak lagungarriak izan dira eta hizkuntza portaeren inguruan hausnarketa egitea abiapuntu egokia da ondoren aldaketak eragiteko.

Lankide bakoitzaren aldaketa prozesua taldearen baitan kokatzeak, norbanakoaren prozesu hori indartu duela esan dezakegu. Interbentzio honetako elementu gakoa horixe izan da.

### 7.2. Etorkizuneko urratsak

Jarraipena emateko bidea prestatzea da interbentzioaren ondorengo urrats logikoa, aldaketarako aukerak gauzatu eta finkatu daitezen, ohitura berri bihurtu arte.

Hala ere, aldaketak egon dira departamentuaren osaketan eta horrek erabat baldintzatu du orain arte egindakoa. Interbentzioan parte hartutako xede taldetik 3 lankidek jarraitzen dute departamentuan. Arduraduna izan dena ere dagoeneko ez da departamentu horretako burua.

Langile berriak etorri dira eta euskararen ezagutza aldatu egin da. Interbentzioan parte hartutako kide guztiek zuten euskararen ulermen maila eta gutxieneko erabilera gaitasuna. Oraingo osaketan aldiz, ulermenik ere ez duten kideak daude. Bestetik, langileen arteko harremana ere ez da lehengoa bezalakoa. Oraindik harreman horiek sortzen ari dira eta ez dago lehen zegoen lankide arteko giroa.

Beraz, ezin dugu planteatu egindakoaren jarraipena aldaketa horiek kontuan hartu gabe. Beste izaera bateko interbentzioa prestatu beharko da departamentuko kideen euskararekiko portaerak aktiboago izatea eragin nahi badugu.■



## Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan

Ikerketa-Interbentzioen MEMORIA / BALORAZIOA

**ERAKUNDEA:** GKN DRIVELINE ZUMAIA

**Xede-Taldea:** IFA lantaldeko sei laguneko taldea

**Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:**

“Portaera aktiboak”

**Hasi:** 2013ko maiatza **Amaitu:** 2014ko martxo **Partaide kopurua:** 6

**Koordinatzailea:** Juanjo Perez (Elhuyar)

### 1. Testuinguruaren deskribapena – Erakundearen eta Xede-taldearen ezaugarriak, kokapena, aurrekariak, datuak

GKN Driveline Zumaia Nazioarteko enpresa-talde baten partaide da, munduko hainbat eta hainbat herrialdetan ditu lantegiak eta, gaur egun, 25 hizkuntza baino gehiago kudeatzen ditu, tartean euskara. Hasiara batean, Eibarren zegoen lantegia, baina duela zenbait urte Zumaiara lekualdatu zuten; horregatik, langile asko, adinekoak batez ere, Debabarrena inguru horretakoak dira, erdal hiztunak gehienak. Azken urteetako inkorporazioek, aldiz, joera hori aldatu egin dute, langile gazte gehientsuenak elebidunak dira-eta. Izan ere, lantegiko euskara-ezagutza %57 ingurukoa da gau egun eta erabilera, aldiz, %26koa. Azken urteotan sei puntu egin du gora.

Euskara Plana duela bost urte jarri zen martxan. Lantegia bere osotasunean hartuta azken urte haueetan egin diren ekimenez gain, xede-taldean ez da erabilera eragiteko ekimen berezirik egin.

Ikerketa-interbentzioa IFA sailean kokatu dugu, fabrikazio-ingeniaritza sailean, hain zuzen ere. “Erredakzio” itxurako antolaketa du eta era askotako ezaugarri eta jarrera linguistikoko lagunek egiten dute lan bertan, hogeitaz inguruk. Oro har, gaztelania da lan-hizkuntza nagusia. Horietako sei lagun azaldu dira esperientzia honetan parte hartzeko prest.

2012an, urrats handia eman zen IFA sailean euskararen normalizazioa eta erabilera areagotzeko bidean. Ordura arte produktua egiteko dokumentazio guztia (planoak, lan-aginduak eta, oro har, langileek erabiltzen zuten dokumentu oro) gaztelania hutsez zegoen. Duela bi urte ordea, dokumentazio hori kudeatzen duen softwarea egokitu egin zen eta terminologia guztia euskarara itzuli. Une honetan beraz, idatzizko lan-dokumentazioa ele bietan dago, euskarak lehentasuna izanik.

### 2. Ikerketa-Interbentzian finkatu den HELBURUA / HIPOTESIA

Interbentzio honen bidez lortu nahi genuen hizkuntza-portaerei buruzko gogoeta egitea, portaera horietan zer faktorek eragiten duten aztertzeko. Hiru helburu hauek identifikatu genituen:

- a) Parte hartuko duten lagunen hizkuntza-kontzientzia aktibatzea
- b) Parte-hartzaileek gainerako lankideengan sortu dezaketen eraginaz jabeaztea
- c) Gainerako lankideengan jarrera aktibatzaileak piztea

### 3. Landu nahi izan diren ALDAGIAK

Lau aldagai identifikatu genituen:

- 1) Formazioa
- 2) Gogoeta
- 3) Jabetzea
- 4) Konpromisoak

### 4. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Ordu erdi, hiru ordu laurdeneko saio laburrak aurreikusi genituen, honela:

- 1.saioa**     **Zer egin:** Egitasmoaren azalpena eman, parte-hartzaileen espektatibak landu eta euskararen erabilerari buruzko haien praktika aztertu.
- Nola egin:**
- Bostekoak materiala egokituta
  - Hizpro eskala
  - Matrise-taula
- 2.saioa**     **Zer egin:** Lantegi baitako hizkuntza-egoerak identifikatu eta Hizkuntza-jokabideei buruzko hausnarketa egin
- Nola egin:**
- Bostekoak materiala egokituta
  - Ibaia: euskara eta ni
  - Talde-dinamika
- 3.saioa**     **Zer egin: Hizkuntza-jokabideei buruzko hausnarketa egiten jarraitu**
- Nola egin:**
- Bostekoak materiala egokituta
  - Ikus-entzunezko materiala
  - Talde-dinamika
- 4.saioa**     **Zer egin:** Euskararen erabilerari buruzko aurrera begirako matrizea osatu. Konpromisoak hartu, norberak eta talde mailakoak. Jarraipenerako eta ebaluaziorako aukerak aztertu.
- Nola egin:**
- Bostekoak materiala egokituta
  - Ikus-entzunezko materiala
  - Talde-dinamika
  - Matrise-taula



## 5. EMAITZAK: Jaso diren datuak eta balorazioak

Emaitzak hutsalak izan dira. Ez dugu egitasmoa martxan jartzerik lortu. Enpresak egitasmoaren aldeko jarrera erakutsi du, baina ekimena lan-ordutik kanpo egin behar izanak baldintzatu egin du horren garrapena.

Baldintza jarri zuen hasieratik: lan-ordutik kanpo kokatu behar zen interbentzioa.

GKN Driveline Zumaian ordubeteko tarte izaten dute bazkaltzeko. Proposamena izan zen tarte horretan kokatzea interbentzioa, ordu erdikoa, gutxi gorabehera. Interbentzioren iraupen laburraz ohartuta, enpresak malgutasuna erakutsi zuen ordu erdi hori luzatzeko, esku-hartzea laburregi gelditzen zen egunetan; hau da, planifikatutako interbentzioa amaitzeko beharrezkoa zen denbora hartzeko prestutasuna erakutsi zuen, betiere gehiegi luzatu gabe.

Hori kontuan hartuta, IFAko langileei proposatu zitzairen eta sei kidek eman zuten izena.

Hortik aurrerakoa oztopoz beteriko ahalegina izan da, baina batez ere, *quorumak* egin digu kale, parte-hartzaile kopuru txikia izanik ere, asteak aurrera egin arren ez baitugu guztiak egun eta ordu berean elkartzeko aukerarik izan.

Gaixoaldiek, bidaiak eta laneko beste lehentasun batzuek ezinezko egin dute lau kide baino gehiago elkartu ahal izatea aldiko. Interbentzioa nahiko mugatua izanik, ekimenari hasierarik ez ematea erabaki genuen.

Hainbat aste eta hilabete igaro ondoren, egitasmoa bertan behera uztea erabaki zen.

## 6. HAUSNARKETA

Tarte txikia dago hausnarketarako abiapuntuko baldintzak hain mugatuak direnean. Enpresak, bere horretan, jarrera irekia erakutsi du; zer esanik ez langileek, interbentzioa lan-ordutik kanpo egiteko prest zeuden-eta. Baina, azkenean, ez da posible izan.

Uste izan genuen egingarria izango litzatekeela. Quorum faltagatik egitasmoaren hasiera atzeratu genuen bakoitzean, parte-hartzaileek beti izan dute "hurrengoan" denak elkartzeko aukera; horregatik luzatu eta atzeratu da horrenbeste bertan behera uzteko erabakia. Orain, distantziatik begiratuta, erraz ondoriozta liteke, dezente lehenago hartu behar zela erabakia, baina saiatzen egon garen uneetan, beti ikusi izan dituzte aukerak egin ahal izateko, guztiak ez elkartzeko arrazoiak datu objektiboetan oinarrituta egon direlako.

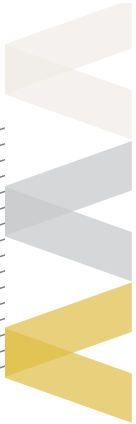
Guztiarekin, ahalegin honek are ageriago utzi du hizkuntza-portaeretan eragiteko garrantzia. Oraingo honetan ez dugu ezer egiterik lortu, baina lehen baino kontzienteago dira faktore horrek duen garrantziaz.

Euskara Planak sei urte egingo duen honetan eta urte horietan guztietan erdietsitako aurrerapenak agerikoak izanik (irudi korporatiboa, egun dituzten baliabideak, hizkuntza-kudeaketarako dituzten tresnak, kontzientzia-maila...) jakitun dira erabilerak ez duela gora egingo baliabide eta tresna gehiago eskura jarri arren, hizkuntza-portaeretan eragiten ez badugu. Beraz, ekimena abiatzera iritsi ez den arren, argi dute hizkuntza-portaerak lantzeko saiakera egiten jarraitu beharko dugula. ■



## Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan

Ikerketa-Interbentzioen MEMORIA / BALORAZIOA



### **ERAKUNDEA: BUSTURIKO UDALA**

**Xede-Taldea:** Busturiko Udaleko alkatea eta herritarrekin harreman zuzena duten 5 langile; 6 kidek osatu dute xede taldea

### **Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:**

“Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan”

**Hasi:** 2013ko iraila **Amaitu:** 2014ko martxoaren 28a /// **Partaide kopurua:** 6

**Koordinatzailea:** Iratxe Garmendia (Ahize-AEK)

## 1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen

2009an Busturiko Udalak, udal barruko erabilera plana jarri zuen martxan eta 2010ean, Euskara Biziberritzeko Plan Nagusiaren urte anizkoitzeko Plan Estrategikoa onartu zuen. Era berean, 2010az geroztik, udalerrria UEMAko partaide da.

2014ko urtarrileko Udalbatzak aho batez onartu zuen Euskara Sustatzeko Ekintza Planaren 2014-2017 Plan Estrategiko berria. Urte anizkoitzeko plan berri honetan ere, Ahize-AEK izango du aholkulari, planaren diseinuan zein garapenean.

Ahize-AEK-k EraLan 2n parte hartu zuen eta EraLan 3n ere partaide izan nahi zuen; horrela, EraLan 3ko *Hizkuntza portaera aktiboak erakundearen kulturaren argitan* garapen taldeko partaide izanik, egoki ikusi zuen Busturiko Udalean interbentzioa garatzeko aukera.

### **Interbentziorako gunea**

Busturiko Udalean estrategikotzat jo genuen harreraren dauden langileen hizkuntz portaeratan eragitean, era beran, garrantzitsua jo genuen ordezkari politikoengan ere eragitea. Horiek horrela, hasiera batean, harrerako 5 langile, alkatea eta 3 zinegotziekin adostu genuen interbentzioa abiatzea.

Agenda arazoak tarteko, 3 zinegotziekin oso zaila egin zitzaigun interbentziorako datak lotzea, eta ondorioz, harrerako 5 langileekin eta alkatearekin burutu ditugu saioak.

Harrerako 5 langileen funtzioak hauexek dira:

- Administraria
- Administrari laguntzailea 1
- Administrari laguntzailea 2
- Idazkaria
- Kultur Etxeko arduraduna
- Alkatea



## Busturiako Udalean nagusitzen den erakunde-estiloa

Busturiako Udalaren erakunde-kultura eta estiloa zein eratakoa den identifikatu nahi izan da, esku-hartzea organizazioaren kulturaren baitan kokatzeko eta proiektu hau burutu den erakundeen arteko irakurketak errazteko. Azterketa hori egiteko, Cameron eta Quinn-en (1999)<sup>1</sup> "Organizational Culture Assessment Instrument"-aren egokitzapenean oinarritutako EraKulEba-Erakundeen Kulturaren Ebaluazio tresna erabili dugu.

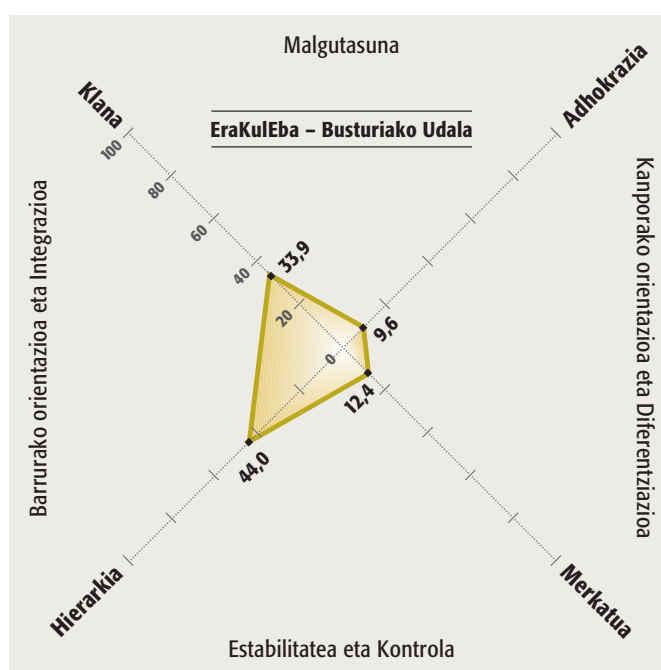
Egile hauen ereduaren arabera, enpresetan lau kultura-motaren artean bereizi daitezke: klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia.

- A. Klanaren Kultura.** Klan izena dauka, familia-antolaketaren antza duelako. Ezaugarriak hauek ditu: balioak eta helburu partekatuak, kohesioa, partaidetza eta banakotasuna. Ekonomia-erakunde baten itxura baino gehiago, familia-itxura hartzen du.
- B. Kultura Adhokratikoa.** Azkar egokitzea, malgutasuna eta sormena dira xede nagusiak. Produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzea izaten da erronka, baita aukera berrietara arin egokitzea ere.
- C. Merkatu kultura.** Hornitzaile, bezero edota kontratistekin dituzten harremanetan oinarritzen da. Abantaila lehiakorrek sortzera bideratzen ditu salerosketak. Kultura hori bezeroari begira dago, aktiboen gainean itzulkin handiak ditu eta lehiakortasun korporatiboa du.
- D. Kultura hierarkikoa.** Kultura mota hau egonkortasunean, kontrolean eta erakundearen arauak betetzean oinarritzen da. Rolak arau eta erregulazioen bidez ezarrita daude eta lanlekuak oso egituratuak eta formalak dira. Bertako liderrak koordinatzaile eta antolatzaile onak dira.

EraKulEba tresnaren bidez esku-hartzean parte hartu duten kideek erakundearen estilo eta kulturari buruz duten pertzepzioa jaso da. Datuen emaitza ondoko irudian ikus daitezke.



### 1. Irudia Erakundearen estilo eta kulturari buruzko parte-hartzaileen pertzepzioa



<sup>1</sup> Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass



Grafikoak erakusten duenaren arabera, langileen ikuspegiaren arabera Busturiako Udalaren erakunde-estiloaren baitan, lehenik kultura hierarkikoa deitzen dena eta jarraian klana estiloko kultura nagusitzen dira nabarmen beste bien gainetik.

## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### Helburua

Langile euskaldunen artean harremana euskaraz izatea da helburua, bai beraien eguneroko harremanetan, bai herritarrei erantzuterako orduan.

#### Helburu zehatzak

- Hizkuntzen garrantziari buruzko informazio esanguratsua eman eta hizkuntzekiko jarrerak landu.
- Hizkuntza-lidergoa eta talde-lana indartu.
- Eraldaketa sustatu eta portaera berriak sortu.

### Hipotesia

Liderrren portaera indartuz eta taldekideei formazio soziolinguistikoa emanez, gaztelaniaz abiatutako elkarrizketen aurrean, erantzuna euskaraz emango dute langileek.

### Landu diren aldagaiak

#### 1. Taula Aldagaiak

MAILA SISTEMIKOA	LANDU DIREN ALDAGAIAK	DEFINIZIOA	HELBURU ZEHATZAK
Pertsona	03. Abikimendua	Leialtasunarekin lotuta, hiztun batek hizkuntza jakin bat (euskara) ahalik eta egoera gehienetan / une oro erabiltzeko adierazten duen jarrera tinkoa.	Portaera eredugarria sortzea
Pertsona	04. Formazio soziolinguistikoa (diskurtso landua)	Hizkuntzen arteko harremanak ulertzeko eta hizkuntza bat (euskara) galtzera edota indartzera eramaten duten gertaerak interpretatzeko gaitasuna, euskararen aldeko argudioak lantzeko eta jokabideak arrazoitzeko jabetasuna	Portaera eredugarria sortzea
Pertsona	05. Hizkuntza lidergoa	Pertsona jakin batzuek (kasu honetan) euskara sustatzeko hartzen dituzten ageriko erabaki-multzoen bidez gainerako lankideengan sortzen duten eragin positiboa	Portaera eredugarria sortzea
Ingurune hurbila	07. Inguruko, saileko lankideen hizkuntza jarrerak	Saileko edo inguruko lankideek darabilten hizkuntza-jarrerak norberarengan sortzen duten eragina.	Lidergo kateak aktibatzea

### Metodologia

Prozesuan zehar metodologia parte hartzailea erabili da, saioak hausnarketa egitera bideratutakoak izan dira eta horretarako ariketa eta jolasak ere egin dira. Prozesua talde dinamiketan oinarritu da eta gogoetak partekatuak izan dira. Giro atsegina egoteko ahalegina egin da.



### 3. Interbentzioan egindako azalpena

#### Prozesua

Prozesua 3 fase nagusitan banatu da:

#### 1. fasea: Hizkuntza portaera aktiboak definitzea eta HizPro eskala<sup>2</sup> diseinatzea:

- 1 Hizkuntza portaera aktiboak garapen taldearen antolaketa izan zen lehenengo urratsa; zer den portaera aktiboa izatea definitzeari ekin genion taldean lehenik eta behin izan ere, gure garapen taldean hizkuntza portaeretan eragiteko interbentzioak burutuko ziren.
- 2 Portaerak neurtzeko erreminta baten beharra antzemanik, tresna berri horren lehenengo diseinua egin zuen Iñaki Markok. Tresnari ekarpenak egin ondoren, behin betiko HizPro eskala definiturik geratu zen. Eskala hori izan da interbentzioa burutu aurretik eta ostean, xede taldearen portaerak aldaketa neurtzeko tresna.

#### 2. fasea: EPESA metodologia

- 3 Hurrengo urratsa, portaeretan eragiten duten aldagaiak identifikatu eta definitzeari ekin genion, bai modu indibidualean, bai gero kontrastea izateko taldera ekarrita. Aldagai hauek identifikatu, ponderatu eta definitu ostean, aldagai hauek bata bestearengana izan ditzaketen eragina aztertu eta MICMAC aplikazioari esker, aldagaion elkarrekiko eragina zenbatekoa den ikusi genuen.

### 4. Ikerketa-interbentzioaren programazioa

#### 2. Taula Programazioa

Zer egin eta nola	Noiz egin	Bitartekoak
Egitasmoa adostu: Eralan 3 egitasmoa azaldu udaleko arduradun politiko eta langileei		- Eralan 3: egitasmoaren laburpen txostena
Ikerketa-interbentzioan parte hartuko duen xede taldea identifikatu		- Parte hartzaileen zerrenda
Interbentzioa planifikatu: esku-hartzearen saioak zehaztu eta datak adostu		- HizPro eskala, EPESA metodologia, galdetegiak, ppt-ak...
HizPro eskala bete -teknikariak behaketa bidez-		- Behaketa bidez betetzeko HizPro eskala
<b>1. saioa:</b> HizPro hasierako autoebaluzio galdetegi bete, hizkuntza ohituretan eragina duten faktoreak aztertu eta balorazio galdetegiak bete.		- Aldagaien zerrenda definizioekin, HizPro eskala, lidergo eraldatzailearen bideoa, balorazio galdetegiak
<b>2. saioa:</b> Aurrealdintzak sortzeko saioa, informazio esanguratsua eman.		- Ppt-a, balorazio galdetegiak
<b>3. saioa:</b> Aldaketa sustatzeko saioa.		- Ppt-a, chupa-chups-ak eta balorazio galdetegiak eta postit-ak
<b>4. saioa:</b> Feedback-a. Aldaketa indartzeko saioa eta euren esperientzien inguruko hausnarketa.		- HizPro eskala eta balorazio galdetegiak
<b>5. saioa:</b> saioetan ikusitako ideia giltzarrien errepaso eta bukaerako HizPro eskala bete kontrastea egiteko.		- Ppt-a, bukaerako HizPro eskala eta balorazio galdetegiak
HizPro eskala bete -teknikariak behaketa bidez-		- Behaketa bidez betetzeko HizPro eskala

<sup>2</sup> HizPro eskala: hizkuntza proaktibotasun eskala

## 5. 3. fasea: esku hartzea: 5 saio.

### Saioak

**1.Saioa:** Interbentzioaren aurkezpen laburra egin zitzaien parte hartzaileei, zenbat saio izango diren, saioetan taldeko eta norbanako hausnarketak egingo direla euskararen inguruan eta beste hizkuntza batzuen artean, hizkuntzarekin loturik dauden jarreraren inguruan...

Hasteko, lehenengo ariketa gisa, hizkuntza proaktibotasun eskala bete zuten hartzaileek.

Ondoren, hizkuntza portaeretan eragiten dituzten faktoreen inguruan hitz egin genuen; horretarako, portaeretan eragiten dituzten faktoreen zerrenda aztertu genuen, hamar aldagai, eta parte hartzaile bakoitzak horietatik guztietatik eurentzako eraginik handiena duten 5 faktoreak markatzeko agindu zitzaien, 1etik 5era ordenan jarritz, 1 eraginik handiena zuen faktorea eta 5 eraginik baxuena duena.

Honek guztiak hizkuntzaren inguruan eta batez ere hizkuntza portaeren inguruan hausnarketa egiteko tartea eman zigun, bai norbanako ariketa egiterakoan, bai, talde mailan hausnarketa egiteko aukera ere eman zuen.

*"Lecciones de liderazgo del chico bailarín"* <sup>3</sup>bideoa ere ikusi genuen, lidergo eraldatzailearen kontzeptua ulertu eta adibide praktikoa bat ikusteko; dibertigarria izan zen.

Saioarekin bukatzeko, saioa baloratzeko fitxa bete zuten parte-hartzaileek eta balorazio oso ona jaso genuen.

### 2.Saioa: **Aldaketa abiatzeko baldintzak**

- 1** Informazio esanguratsua eman zitzaien parte hartzaileei, portaera aldatzen lagunduko duten faktoreak lantzeko. Hau da, aldatzeko motibazioa landu eta beharra ikusarazi. Horretarako, hizkuntzei buruz oro har, eta, bereziki, euskarari buruz izan dezaketen ikuspegia berregituratu nahi izan dugu.
- 2** Dinamizatzaileekiko eta gaiarekiko sentimendu atsegina lortu nahi izan dugunez, espero ez duten hitz egiteko era, jolasak eta opariak erabili ditugu.
- 3** Hartzaileei ez diegu hitz egiteko aukera handirik eman. Gure informazio-bonbardaketa erabili baitugu aldeko sentimendu hori sortzeko.
- 4** Saioaren oinarrian aurretik landu izan ditugun hitzaldi batzuetan erabilitako materiala dago: *5 gezur borobil. Hizkuntzei buruz sekula kontaktu nahi izan ez dizutena.*

Balorazioetan ikusitakoaren arabera, lehenengo saioak eragina izan du. Hartzaileek eskertu dute dinamizatzailearen lana, eta saioan gustura egon direla azaldu dute. Begirunea eta fokua zabaldu izana eskertzen dute, euskaraz harago, beste egoera batzuen berri jaso izana. Gehienentzat bertan azaldutako ideiak berriak dira, eta badira lehiaketa, saria eta gozokiak bereziki eskertu dutenak ere.

### 3.Saioa: **Aldaketa sustatu**

Aldaketa sustatzeko ereduak eta baliabideak eskaini zaizkie. Aldaketa egingarria dela eta trabak gainditu daitezkeela ikusarazten zaie. Ingurukoengan eragin eta aldaketa oztopatu dezaketen ekintzetan eragiteko gaitasuna lantzen da.

<sup>3</sup> Bideoa: <http://www.youtube.com/watch?v=TUhwbrD4Fw>



Baliabideak emateaz gain, ereduak ere ematen dizkiegu, aurretik guk edo beste batzuek egindakoak, egingarria dela ikusarazteko. Gainera, pausoz pauso nola egin azaltzen diegu, pertsuasioa erabiltzeko teknikekin batera: gozokia oparitu aurrena, eskaera txikia ondoren (galdetegia betetzeko faborea). Liderraren ezaugarriak gogora ekarri ditugu.

Saioa bukatzeko, parte hartzaileek postit-etan beraien hizkuntza portaeretan eragingo zuten konpromiso bana idatzi zuten: *“elkarrizketetan euskarari eutsiko diot”*, *“nire senarra-ekin saiatuko naiz euskara gehiago erabiltzen”*, *“saiatuko naiz erdarara salto ez egiten”*, *“euskara gehiago erabiliko dut lankideekin”*, *“hizkuntza ohiturak aldatzen ahaleginduko naiz”* eta *“hizkuntza irizpideak betetzen saiatuko gara”* bezalako konpromisoak idatzi zituzten postit-etan.

Saio honek ere balorazio oso ona izan zuen.

#### **4.Saioa: Egindakoaren balorazioa eta bukaerako HizPro eskala bete.**

Orain artekoaren balorazioa egin genuen ahoz, nahiz eta saio guztien balorazio idatzia jaso, hartzaileak prozesuan zelan sentitu diren jakin nahi izan dugu eta euren hizkuntza portaeretan zer nolako eragina izan dituzten saioak beraien ahoetatik entzun, ea zer inpresio duten... Guztiek esan zuten oso-osoa gustura daudela esperientziarekin, berria izan dela, arina eta gainera ia guztiek aipatu zuten euskaraz gehiago egiten saiatzen direla orain.

Ahozko balorazioaren ostean, bukaerako HizPro eskala bete zuten parte-hartzaileek.

Saioa ondo baloratu zuten taldekide guztiek.

#### **5.Saioa: eusLiderrak saioen erreposoa eta bukaerako HizPro eskala bete.**

eusLiderrak saioetan ikusitako ideia giltzarri nagusien erreposoa egin genuen berriro martxoaren 21ean, hau da, 4. saioa egin zenetik 9. hilabetera. Saio honekin, partaideen arteko motibazioa berriro piztu gura izan dugu, ea gogoan izan duten eta ea betetzen dituzten aurreko saioetan hartutako konpromisoak... Parte hartzaileek oso ondo baloratu zuten azken saio hau egitea.

HizPro eskala bete zuten taldekideek, hasierako emaitzekin kontrastea egiteko.

## **6. Ondorioak**

### **Neurketak**

Saioak eraginik izan duten jakiteko izan dugun neurgailua HizPro eskala izan da. Eskala hau teknikariak bete du batetik behaketa bidez prozesua hasi orduko, hau da, saioak jaso aurretik eta bestetik, xede taldeko kideek autoebaluazio gisa eurek bete dute eskala 1. saioan. Saioek eragina izan duten jakiteko, bukaeran berriro bete dira eskala hauek, bai teknikariak behaketa bidez prozesua bukatu ostean eta kideek autoebaluazioz berriro, azken saioan.

Busturiko Udalean, emaitzek ez dute portaera aldaketa nabarmenik erakutsi, hala ere kide biren kasuan eskalan aldaketa positiborantz edo alde aktiborantz eman dute. Bataren kasuan, hizkuntz gaitasunen arloan 1etik 2ra.

Bestea, teknikariaren behaketan jasota dago, hasieratik amaierako eskalara, harremanen arloan portaerak aktiborantz egin du 1etik 2ra. Harremanetan eta batez ere harreman formaletan, ahalegin handia egin du euskaraz aritzeko. Osoko Bilkuretan argi ikusten da. Kide hau izan da portaera “pasiboena” izan duena neurketan eta oso positiboa izan da egin duen aldaketa.



Gainontzekoen kasuan eskalari begiratuta behintzat, ematen du ez dela aldaketa handirik egon, nahiz eta parte hartzaileek aitortu holako saioek beti dutela eragina eta aberasgarriak direla hausnarketa egiteko.

Saio guztiek izan dute 10etik, 8 edo 9ko puntuazioa. Kide guztiek aipatu dute pozik jarraituko luketela interbentzio honek jarraipena izango balu. ■



## Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan

Ikerketa-Interbentzioen MEMORIA / BALORAZIOA

### ERAKUNDEA:

**BIZKAIKO INDUSTRI INGENIARIEN ELKARGO OFIZIALA**

**Xede-Taldea:** Elkargoko langile euskaldunak

### Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:

Hizkuntza portaerak: zer, zergatik, nola

**Hasi:** 2013ko urria **Amaitu:** 2013ko abendua /// **Partaide kopurua:** 6

**Koordinatzailea:** Jon Mikel Hurtado (Artez)

## 1. Testuinguruaren deskribapena - Erakundearen eta Xede-taldea- ren ezaugarriak, kokapena, aurrekariak, datuak

Bizkaiko Industri Ingeniarien Elkargo Ofiziala (BIIEO) Bilboko Mazarredo kalean dago. Haren funtzio nagusiak dira ingeniartzaren garapena bultzatzea, lanbidea antolatzea, lanbidea ordezkatzeta eta elkargokideen interes profesionalak babestea Bizkaian.

Elkargoa Gobernu Batzordearen eta beste zenbait batzorderen egoitza da. Bertan, zortzi langile ari dira lanean: zuzendari bat, arlo teknikoko ingeniaria eta sei administrari.

Elkargoko zuzendaritzak, euskararen egoera normalizatzeko helburuarekin, Euskara Plana abiaraztea erabaki zuen 1990. urtean, eta kanpoko hizkuntza aholkularitza kontratatu zuen. Ordutik, Artetz Euskara Zerbitzua aritu da euskararen presentzia bermatzen Elkargoko hizkuntza paisaian, kanpo harremanetan zein barne harremanetan. Elkargoak "Bai Euskarari Zerbitzua Euskaraz" ziurtagiria lortu zuen 2011. urtean. Ziurtagiri Elkarteak eman zion ziurtagiri horrek egiaztatzen du Elkargoan euskararen ezagutza eta erabilera areagotzeko neurriak garatzen ari direla.

Elkargoko euskara plana garatzeko, Artetz Euskara Zerbitzuko aholkulari bat eta euskara teknikaria ari-tzen dira bertan lanean. Artetz Euskara Zerbitzuak Elkargoko Euskal Kultur Batzordean proposatu zuen Eralan proiektua Elkargoan bertan gauzatzea, eta EKBren oniritzia jaso zuen. Soziolinguistika Klusterrak sustatutako ikerketa-proiektu horren helburua da hizkuntza normalizazio planak dituzten lan munduko erakundeetan euskararen erabilera eragiten duten aldagaiak identifikatu eta horietan positiboki eragiteko metodologia gorpuztea.

### 1.1. Interbentziorako gunea

Interbentzioan, sei administrari euskaldunek hartu dute parte. Langile hauen adin-tartea 40-50 urte artekoa da. Proiektu honetako interbentzio nagusia hizkuntza portaeren inguruko ikastaroa izan da. Izan ere, Elkargoko administrariak bezeroei arreta euskaraz egiten badiete ere, erakundearen barruan euskararen erabilera oraindik txikia da, eta langileek askotan erdarara jotzen dute erakundearen barneko

harremanetarako. Horrez gain, teknikariak alde zureko banakako saioak ere egin ditu langileekin hausnarketa bultzatzeko, bai euskararen erabilera eragiten dituzten aldagaien inguruan, bai erakundearen kulturaren inguruan eta bai, azkenik, norberaren hizkuntza portaeren inguruan.

## 1.2. Bizkaiko Industri Ingeniariei Elkargoan nagusitzen den erakunde-estiloa

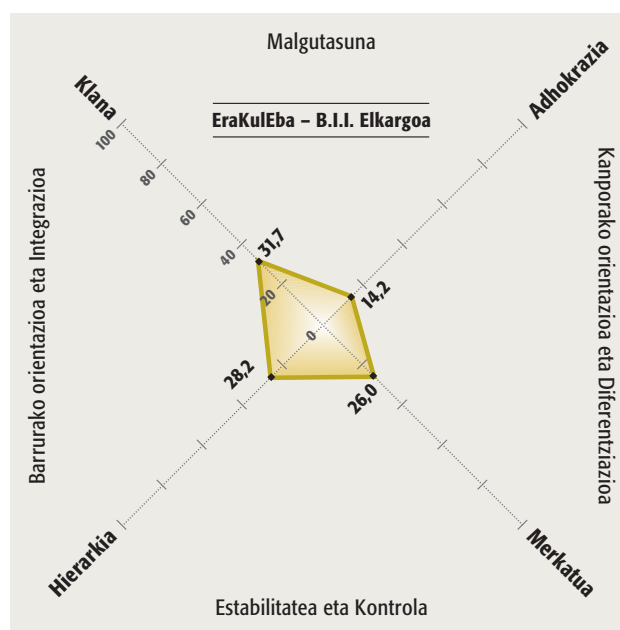
Bizkaiko Industri Ingeniariei Elkargo Ofizialaren erakunde-kultura eta estiloa zein eratakoa den identifikatu nahi izan da, esku-hartzea organizazioaren kulturaren baitan kokatzeko eta proiektu hau burutu den erakundearen arteko irakurketak errazteko. Azterketa hori egiteko, Cameron eta Quinn-en (1999)<sup>1</sup> "Organizational Culture Assessment Instrument"-aren egokitzapenean oinarritutako EraKulEba-Erakundearen Kulturaren Ebaluazio tresna erabili dugu.

Egile hauen ereduaren arabera, enpresetan lau kultura-motaren artean bereizi daitezke: klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia.

- A. Klanaren Kultura.** Klan izena dauka, familia-antolaketaren antza duelako. Ezaugarriak hauek ditu: balioak eta helburu partekatuak, kohesioa, partaidetza eta banakotasuna. Ekonomia-erakunde baten itxura baino gehiago, familia-itxura hartzen du.
- B. Kultura Adhokratikoa.** Azkar egoitzea, malgutasuna eta sormena dira xede nagusiak. Produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzea izaten da erronka, baita aukera berrietara arin egokitzea ere.
- C. Merkatu kultura.** Hornitzaile, bezero edota kontratistekin dituzten harremanetan oinarritzen da. Abantaila lehiakorrak sortzera bideratzen ditu salerosketak. Kultura hori bezeroari begira dago, aktiboen gainean itzulkin handiak ditu eta lehiakortasun korporatiboa du.
- D. Kultura hierarkikoa.** Kultura mota hau egonkortasunean, kontrolean eta erakundearen arauak betetzean oinarritzen da. Rolak arau eta erregulazioen bidez ezarrita daude eta lanlekuak oso egituratuak eta formalak dira. Bertako liderrak koordinatzaile eta antolatzaile onak dira.

EraKulEba tresnaren bidez esku-hartzean parte hartu duten kideek erakundearen estilo eta kulturari buruz duten pertzepzioa jaso da. Datuen emaitza ondoko irudian ikus daitezke.

### 1. Irudia Erakundearen estilo eta kulturari buruzko parte-hartzaileen pertzepzioa



<sup>1</sup> Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass



Irudiak erakusten duenaren arabera, langileen ikuspegiaren arabera Bizkaiko Industri Ingeniariei Elkargoaren erakunde-estiloaren baitan klanaren kultura deitzen dena nagusitzen da, baina horrekin batera eta maila bertsuan agertzen dira kultura hierarkikoa eta merkatura zuzendutako kultura ere.

## 2. Ikerketa-Interbentzioan finkatu den HELBURUA / HIPOTESIA

### Helburua

Langileek beren hizkuntza portaerei buruz hausnartu, eta eguneroko lanean euskararekiko jarrera aktiboagoa izan.

### Hipotesia

Motibazio saioak baliatuta, oinarritzko ezagutza soziolinguistikoak jasotzen badira, orduan beren hizkuntza portaerei buruz hausnartuko dute eta euskararen barne erabilera areagotuko da.

## 3. Landu nahi izan diren ALDAGAIK

### 1. Taula Aldagaiak

Aldagaia	Definizioa
Formazio soziolinguistikoa	Hizkuntzen arteko harremanak ulertzeko eta hizkuntza bat (euskara) galtzera edota indartzera eramaten duten gertaerak interpretatzeko gaitasuna, eta euskararen aldeko argudioak landu eta jokabideak arrazoitzeko jabeakuntza.
Motibazioa	Pertsona mailan, hizkuntza-portaera jakin baten aldeko gogoia piztu eta norabide horretan ahalegintzera bultzatzen duen indarra: instrumentala, (zerbait lortzeko hizkuntza ikastera bultzatzen duen faktorea), kulturala, berezkoa (haurtzarotik ikasitako hizkuntza erabiltzean garatutako motibazioa), bizi den inguruak eragindakoa, etab.
Atxikimendua	Leialtasunari lotuta, hiztun batek hizkuntza jakin bat (euskara) ahalik eta egoera gehienetan/uneoro erabiltzeko adierazten duen jarrera tinkoa.
Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	Saileko edo inguruko lankideek dituzten hizkuntza-jarrerak norberarengan duten eragina.

### 2. Taula Aldagaiak eta ekintzak

Landu diren ALDAGAIK:	Horiei lotuta garatuko diren EKINTZA- ildoak:
Formazio soziolinguistikoa	Hizpro eskala (autoebaluazioa). Hizkuntza portaeren inguruko hausnarketa saioa: Zeintzuk dira hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreak? Hizkuntza Portaerak saioa.
Motibazioa	Hizpro eskala (autoebaluazioa). Hizkuntza Portaerak saioa.
Atxikimendua	Hizkuntza Portaerak saioa.
Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	Hizkuntza Portaerak saioa.



## 4. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Hona hemen saio bakoitzean landutako gaiak, metodologia eta ateratako ondorio nagusiak:

### 1.saioa **HizPro eskala**

HizPro eskala Garapen Taldeak sortutako tresna da behaketa bidez Hizkuntza Proaktibotasuna neurtzeko. Hizkuntza portaerak neurtzeko, bost arlo bereizi dira: gaitasunen arloa, ahozko harremanak, idatzizkoak, hizkuntza politikaren arloa eta ageriko diskurtsoak. Ondoren, hizkuntzarenganako jarrera positiboak eta negatiboak, eta jarrera aktiboak eta pasiboak bereizi ditugu. Parametro horiekin, Garapen Taldeak eskala sinplea sortu du, langile bakoitzaren jarrerak jasotzeko, eta datu horiek batuta, erakundeko irudi orokorra ateratzeko hizkuntza portaerei dagokienez.

Datuak jasotzeko, bi bide hartu dira. Alde batetik, autoebaluazioaren bidez, eta bestetik, teknikariak egindako behaketa bidez. Langileek bi aldiz egin dute autoebaluazioa, lehenengoa hizkuntza portaeretan eragiteko saioen aurretik, eta bigarrena, saio horien ostean. Horrela langileek eboluziorik sumatu duten jaso nahi izan du teknikariak.

### 2.saioa **Aldagaien eragina hizkuntza portaeretan**

Elkargoko euskara teknikariaren helburua izan da aztertzea, alde batetik, gaur egunera arte zer faktorek eragin duten gehien euskara Elkargoan normalizatzeko lanean, eta bestetik, gaurtik aurrera zer faktore izango diren garrantzitsuenak normalizazio prozesu horretan aurrerapauso gehiago emateko.

Asko dira erakunde edo enpresa batean euskararen erabilera handia edo txikia izatea eragiten duten faktoreak. Eralan proiektuaren Garapen Taldeak faktore horiek zerrendatu eta definitu zituen, eta lau aldagai-mota bereizi zituen:

- Pertsonari dagozkion aldagaiak.
- Ingurune hurbilari dagozkion aldagaiak.
- Enpresari dagozkion aldagaiak.
- Kanpo inguruneari dagozkion aldagaiak.

Garapen Taldeak, bereizitako faktore guztietatik, 13 garrantzitsuenak aukeratu zituen, eta faktore horiek baliatu ditu Elkargoko teknikariak saio honetarako.

Lehen saio hau banakakoa izan da, ordubetekoa, eta Elkargoko sei langile euskaldunek hartu dute parte. Saio horretan, bi ariketa egin, eta bietan aurreko aldagaiak ordenatu behar zituzten, beren garrantziaren arabera, bi galderari erantzunda.

- a) Elkargoan, zein aldagaik eragin du gehien/gutxien euskararen normalizazioan orain arte?
- b) Elkargoan, etorkizunari begira, zein aldagaik eragingo luke gehien/gutxien euskararen normalizazioan?

### 3.saioa **Erakundearen Kultura**

Saio honetan Erakundearen Kulturaren Ebaluazioa izeneko tresna (EraKulEba) erabili du euskara teknikariak. Erakundearen estilo eta kulturari buruzko iritziak jasotzeko galdera-sorta da EraKulEba. "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 1999) artikulutik egokitutako galdera-sorta horrek 6 galdera ditu. Parte-hartzaileek 100 puntu banatu behar dituzte galdera bakoitzean ager-



tzen diren lau aukeren artean. Erantzuten duenak bere ustez enpresaren ezaugarrietara gehien hurbiltzen den aukerari eman behar dizkio puntu gehien, eta enpresaren ezaugarrietatik urruntzen diren aukerei, puntu gutxien. Gorago ikusi bezala, Cameron eta Queenen erduaren arabera, enpresetan lau kultura-mota bereizten dira: Klanaren kultura, kultura adhokratikoa kultura saltzailea eta kultura hierarkikoa.

### 4.saioa **Hizkuntza portaerei buruzko ikastaroa**

Ikastaro labur honen izenburua hauxe da: "Hizkuntza portaerak: zer, zergatik, nola". Aldez aurretik, Artez Euskara Zerbitzuak hainbat udal eta enpresatan baliatu du ikastaro hori, iraupen desberdineko formatutan Ikastaroak hiru atal nagusi ditu. Lehenengoak, "Zer egiten dugu?" izenburuarekin, egiten dugunaren inguruko hausnarketa kontzientea egitea da helburu. Bigarrenengoak, "Zergatik egiten dugu?" izenekoan, egiten dugun horren zergatia da aztergaia. Eta azkenekoan, egiten dugun hori aldatu nahi baldin badugu, nola egin deza-kegun eta zeintzuk diren kontuan hartu beharreko aldagai nagusiak jasotzen da. Atalez atal:

- Zer egiten duzu?  
Lehenik eta behin, bakoitzak bere burua aztertu du ikusteko benetan nondik abiatzen den. Horretarako, parte-hartzaile bakoitzak hainbat galderari erantzun behar izan dizkio, egoera desberdinetan hizkuntza aukeratzeko hartzen dituen irizpideez hausnar dezan. Galdetegia ondorengo saioen oinarri gisa erabili da, eta hausnarketarako bidea eman die.
- Zergatik egiten duzu?  
Aurreko puntuan emandako erantzunak aztertu eta portaeraren zergatiak aurkitzeko aukera izan dute. Soziolinguistika arloko kontzeptu batzuk agertu dira: Hizkuntza gatazka, Hizkuntza-sumisioa...
- Nola aldatu?  
Portaerak aldatzeko giltzarriak eta teknikak: Pentsamenduak eta usteak, aurreiritziak, autoestimua, asertibitatea, motibazioa,... Eztabaida, joko eta dinamiken bidez hizkuntza portaeran eragina duten faktore ezberdinak landu dituzte.
- Zer lortu nahi duzu?  
Azken puntuan, norbere mugak berrezartzeko gonbita egin die teknikariak. Jakinik hasierako egoera zein zen eta landutako ideiak garatu ostean, modu kontzientean egoera berri baterako bidea egitea proposatu die.

Kasu honetan, ikastaroa ordubeteko hiru saiotan banatu dugu. Lehen saioa banaka izan da, eta bigarren eta hirugarren saioak hiru langileko bi taldetan banatu ditugu

**Ikerketa-interbentzioaren programazioa:**

**3. Taula** Aldagaiak eta ekintzak

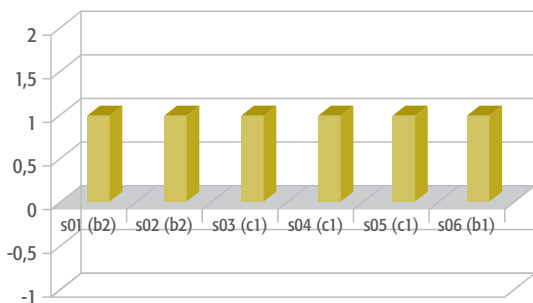
Zer egin eta nola	Noiz	Bitartekoak
HizPro eskala		- Hizpro eskalak
Aldagaien zerrenda		- Aldagaien zerrenda eta definizioak
Erakundeen Kulturaren Ebaluazioa		- EraKulEba tresna
Hizkuntza portaeren galdetegia		- Galdetegiak
Hizkuntza portaerak 1. saioa		- Ppt-a - Liburuxkak
Hizkuntza portaerak 2. saioa		- Ppt-a - Liburuxkak
Amaierako HizPro eskala		- Hizpro eskalak

**5. EMAITZAK: Jaso diren datuak eta balorazio ezberdinak**

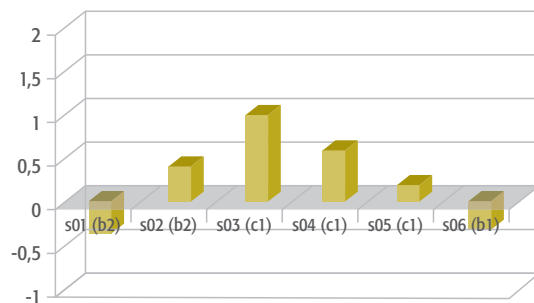
• **Hizpro eskala hasieran**

Sei langileek HizPro eskala sinplea eta osatua bete zuten. Osatuaren bidezko autoebaluazioa, parte-hartzaile guztiek jarrera positibo-pasiboan kokatu dute euren burua adierazle guztietan. Elkargoko euskara teknikariak behaketa bidez egindako ebaluazioa ere bat dator euren autoebaluazioarekin. Eskala sinplea osatzerakoan, aldiz, emaitzak ez dira bat etorri eskala osatuko emaitzekin. Izan ere, eskala sinplean erabilitako adierazleak muturrekotzat jo dituzte, eta osatzeko orduan zalantza ugari izan dituzte, eta egoeren eta testuinguruen arabera ez dute beti modu berean jokutzen. Erantzuna argiago izan dute eskala osatua betetzeko orduan. Hona hemen autoebaluazioko emaitzak:

**2. Irudia** HizPro eskala osatua



**3. Irudia** HizPro eskala sinplea



• **Aldagaien analisisa:** Hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten aldagaien analisisa

Jarraian daude galdera bakoitzaren arabera aldagaiei langileek emandako puntuazioa:

- a) Elkargoan, zein aldagaik eragin du gehien/gutxien euskararen normalizazioan orain arte?



#### 4. Taula Euskararen normalizazioan eragiten duten aldagaiak

Aldagaia		Puntuazioa guztira
1	P. Motibazioa	71
2	P. Hizkuntza gaitasuna	62
3	E. Erakundearen hizkuntza-politika	54
4	K. Hizkuntzaren estatusa	50
5	P. Atxikimendua	46
6	I. Inguru: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	45
7	P. Lidergoa	43
8	P. Ingurunearen pertzepzioa	37
9	E. Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko	33
10	E. Erakundeak gizartearekiko duen erantzukizun sentimendua	32
11	P. Rola, funtzioa	32
12	K. Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria	28
13	P. Formazio soziolinguistikoa (=diskurtso landua)	13

Emaitza horiek ikusita, Elkargoko euskararen normalizazioan garrantzi gehien izan duen aldagaia langileen motibazioa izan da, eta langileek duten hizkuntza gaitasunak ere asko lagundu du. Hortaz, arrazoi pertsonalak izan dira, euren ustez, faktorerik garrantzitsuenak. Hirugarren eta laugarren lekuan daude Elkargoko hizkuntza politika eta euskarak gizartean duen estatusa, hurrenez hurren. Jarraian, langileen atxikimendua, lankideen hizkuntza jarrerak eta lidergoa daude. Azken aldagai horiek ere langileen jarrerei loturik daude. Ondoren datoz gainerako aldagai guztiak, langileen iritziz, garrantzi gutxiago baitute euskarak Elkargoan duen gaur egungo egoeran.

- b) Elkargoan, etorkizunari begira, zein aldagaik eragingo luke gehien/gutxien euskararen normalizazioan?

#### 5. Taula Etorkizunean euskararen normalizazioan eragingo duten aldagaiak (iritzia)

Aldagaia		Puntuazioa guztira
1	E. Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko	60
2	E. Erakundearen hizkuntza-politika	55
3	P. Hizkuntza gaitasuna	53
4	P. Atxikimendua	53
5	K. Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria	52
6	K. Hizkuntzaren estatusa	50
7	P. Lidergoa	48
8	P. Motibazioa	48
9	I. Inguru: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	39
10	E. Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	38
11	P. Ingurunearen pertzepzioa	24
12	P. Formazio soziolinguistikoa (=diskurtso landua)	16
13	P. Rola, funtzioa	10

Bigarren galdera horri erantzuteko, langileek emandako puntuazioak orekatuago egon dira hainbat faktoreren artean. Haien ustez, etorkizunera begira, euskararen erabilera garrantzi gehien izango duen aldagaia enpresako liderrek hizkuntzarekiko duten jarrera da. Ondoren, antzeko puntuazioa jaso duten bost aldagai daude: Elkargoko hizkuntza politika, langileen hizkuntza-gaitasuna eta atxikimendua, bezeroen presioa eta hizkuntzaren estatusa. Ondoren datoz maila pertsonaleko beste bi aldagai: hizkuntza-lidergoia eta motibazioa. Gainerako aldagaiek, langileen ustetan, garrantzi txikiagoa dute, nabarmen.

- **Erakundearen kultura:** Erakuleba - Erakundearen kultura ebaluatzen diren tresnaren emaitzak:

## 6. Taula

## Erakundearen kultura ebaluatzen diren tresnaren emaitzak

	Ezaugarri dominatzaileak	Erakundearen liderrak	Langileen kudeaketa estiloa	Erakundearen elkarturik mantentzen duena	Enfasi estrategikoak	Arrakasta irispideak	Bataz bestekoa
<b>Hierarkikoa</b>	29,16	14,16	41,66	43,33	25	36,66	<b>31,66</b>
<b>Saltzailea</b>	16,66	14,16	10	15,83	13,33	15	<b>14,16</b>
<b>Klanarena</b>	25,83	54,16	21,66	20	21,66	12,5	<b>25,96</b>
<b>Adhokratikoa</b>	28,33	17,5	26,66	20,83	40	35,83	<b>28,19</b>

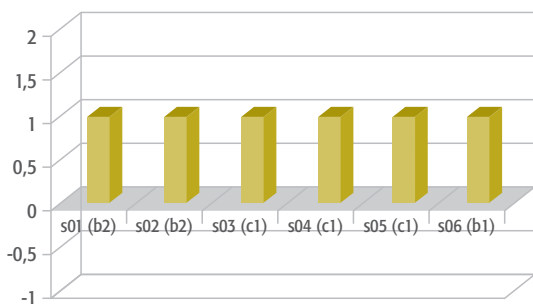
Langileen iritziz, lau ezaugarrietatik (hierarkikoa, saltzailea, klanarena eta adhokratikoa) guztietatik du zerbait, eta ez da bat bera ere asko nabarmentzen.

- **Hizpro eskala amaieran**

Amaierako HizPro eskala osatua betetzeko orduan, Elkargoko langileek ikusi dute ezarritako eskalan jarrera positibo-pasibotik positibo-aktibora jauzia handia dela, beraz, lehenengo bider egin zeneko emaitzak berberak izan dira. Eskala sinplea osatzeko orduan, berriz, hasierako zalantza berberak izan dituzte. Testuinguruaren arabera jokabide bat edo beste bat dutela aitortzen dute, eta eskala euren iritziz orokortzea da. Kosta egiten zaie orokortzea, eta testuinguruaren ezarri ezean, eta hasieran bete zuten eskalarekin alderatuta, emaitzak asko aldatzen dira. Gainera, Elkargoko euskara planak eta bertako euskararen arautegiak ezartzen du testuinguru batzuetan nola jokatu behar duten ahoz eta idatziz bezero, enpresa eta hornitzaileekin. Hortaz, arlo horietako portaera batzuk alde zurretatik finkatuta daude.

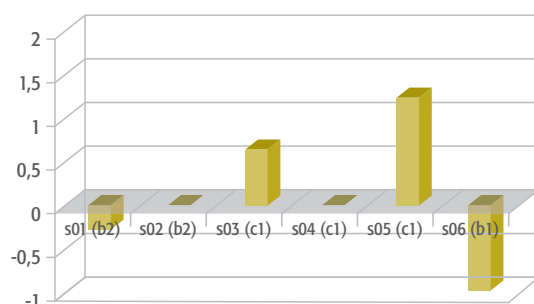
## 4. Irudia

## HizPro eskala osatua



## 5. Irudia

## HizPro eskala sinplea





## 6. ONDORIOAK

Elkargoan egindako interbentzioa positiboa izan da langileek beren hizkuntza portaerez hausnar dezaaten. Izan ere, hizkuntza aukeraketari dagokionez, modu automatikoan hartutako jokaerak aztertzeo aukera izan dute.

HizPro eskala osatua oso tresna baliagarria da oro har edozein erakunderen ikuspegi orokorra izateko. Aldagai bakoitzean lau maila daude, jarrera negatibo-aktibotik jarrera positibo-aktibora. Hortaz, interbentzio labur baten ostean, zaila da jarreraren aldaketarik sumatzea eskala honetan, baina aipatu bezala, enpresaren irudi orokorra egiteko tresna aproposa da. Bestalde, eskala sinplea betetzeko orduan, aitortu dutenez, testuinguruaren arabera modu batean ala bestean jokatzeko dute, eta zalantza asko izan dituzte osatzeko. Hori dela eta, emaitza nahiko desberdinak agertu dira hasieran osatutako eskala sinpletik amaierako eskalara.

Elkargoko langileen kasuan, gehienetan jarrera positibo-pasibora jo dute. Jarrera negatiboko baieztapenak muturrekoak direla uste dute, eta ez dute beren burua bertan ikusten. Haien ustez, azken zutabeko baieztapen askorekin ados egon arren, bertan ere atal batzuk muturrekoak dira. Adibidez:

- Hizkuntza gaitasunen arloan: “trebatzeko ahaleginean aritzen naiz *etengabe*”, “teknikoki hobetzen saiatzen naiz *etengabe*”. Kasu honetan, trebakuntza saioetan parte hartzen badute ere, “*etengabe*” dagoenez, ez dute baieztapen horrekin bat egiten.
- Ahozko harremanen arloan: “Solaskideak beste hizkuntzan egiten badu ere, euskara erabiltzen dut (...) komunikazioa dagoen bitartean”. Langileetako inork ez du elkarrizketa elebidunik bezeroekin, eta aukera horretatik urrun ikusten dute beren burua.
- Idatziko arloan: “Erdaldunei idatzi behar diedanean euskaraz eta erdaraz idazteko joera dut”. Kasu honetan, Elkargoko hizkuntza politikak ezartzen duenez, bezeroei zuzendutako dokumentu guztiak elebidunez egon behar dira. Hala ere, bezero erdaldun bakar bati bidalitako mezu pertsonalak erdaraz egiten dituzte.
- Hizkuntza politika eta planaren arloan: Langile guztiak oro har hizkuntza politika eta irizpideak jarraitzen dituzte, eta barneko ekimenetan parte hartzen dute. Hala ere, “erabat inplikaturik, ideiak eman, ekimenak bultzatu”, gutxiagotan betetzen dute, eta oro har ez dute iniziatiba hartzen.
- Ageriko diskurtsoen alorrean: Langile gehienek euskara erakundearen funtzionamenduan txertatzearen aldeko iritzia duten arren, uste dute ez dutela “horren aldeko argumentarioan ekarpenak egiten”.

Hurrengo saioan, langileek banaka euskara teknikariarekin aztertu dute hainbat aldagaik izan duten eragina Elkargoko hizkuntzen egoera. Oro har, guztiak bat etorri dira azpimarratzeko zein izan diren indarguneak eta zein diren oztopo nagusiak Elkargoan euskararen presentzia areagotzeko. Oso ariketa egozia izan da Elkargoan orain arte egindako ibilbidea aztertzeo, eta aurrera begira zein diren euskararen normalizazioan sakontzeko aukerak. Esku-hartze honetan landu diren aldagaiak maila pertsonalekoak izan dira (motibazioa, atxikimendua, formazio soziolinguistikoa eta lankideen jarrerak). Alabaina, langileek aldagaien analisisian agertu dutenez, erakunde mailako aldagaietan eragin beharko litzateke gehiago euskararen normalizazioan aurrera egiteko.

Hizkuntza Portaeren inguruko taldekako bi saioetan, langileek oso parte-hartze aktiboa izan dute, beren hizkuntza-jarreraren iritzia argi azalduta. Halaber, saioen amaieran portaerak aldatzeko helburu xume batzuk hartu zituzten. Nolanahi ere, aurretik aipatu bezala, interbentzio labur bat ez da nahikoa izan HizPro eskalan garapena bistartzeko, bertako adierazleak orokorrak baitira, eta tartean ñabardura gehiago beharko lirateke eboluzio txiki horiek jaso nahi izanez gero. ■



## Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan

Ikerketa-Interbentzioen MEMORIA / BALORAZIOA

### ERAKUNDEA: GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA

**Xede-Taldea:** Modernizazio Zerbitzua

### Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:

Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan: zer da euskaraz lan egitea?, euskarazko administrazio atalen definiziorantz

**Hasi:** 2014ko otsaila **Amaitu:** 2014ko martxoa /// **Partaide kopurua:** 9

**Koordinatzailea:** Arantxa Iturria (GFA)

## 1. Testuinguruaren deskribapena - Erakundearen eta Xede-taldearen ezaugarriak, kokapena, aurrekariak, datuak

Gipuzkoako Foru Aldundiko Modernizazio Zerbitzua 13 langilek osatzen dute: zerbitzukoak (9) + informaziokoak (4). Zerbitzuko langile bat jubilatzean da (laneko bajaran da eta ez du parte hartu) eta informazioko langileak herritarrei harrera egiten eta informazioa ematen aritzen dira, eta lan txandak dituzte (langileetako batek hartu du parte egitasmo honetan); hala, guztira 9 kidek hartu dute parte ikerketa-interbentziorantz. Xede taldea osatzen duten kideen arduraren maila honakoa da: zerbitzuburua, atalburua, 2 goi-mailako teknikari, 3 erdi-mailako teknikari, bulego-burua eta informazio-administrataria. Taldekideen adin tartea 40-59 urte bitartekoa da.

Xede-taldeko 6 kidek dute egiaztatua 3HE, batek 4HE eta beste batek 2HE. Guztira xede-taldeko 8 langilek dute egiaztatua lanpostuari dagokion hizkuntza eskakizuna. Azkenengo bi ikasturtetan 4 langilek egin dute 4HE prestatzeko ikastaroa. Era berean, 6 langile aritu dira azken urteotan banakako/taldeko trebakuntzan.

Modernizazio Zerbitzuak ez du orain arte hizkuntzaren inguruko lanketa espezifikorik egin.

Xede-taldeko arduraduna Modernizazio Zerbitzuko ordezkaria da Foru Administrazioeko eta Funtzio Publikoko Departamentuko hizkuntza batzordean. Beste alde batetik, *Herri administrazioetako erabilera planak berritzen, hizkuntza lidergoaren bidez*, Eralan 3, ikerketa-interbentziorantz hartu du parte, 2013ko lehen seihilekoan. Era berean, Bikain euskararen kalitate ziurtagiriaren Ebaluatzaile Klubeko kide da.

Bestalde, zerbitzuko langileetako batek, aldundiko prestakuntza planaren barne, *LANEAN EUSKARAZ: EzTauMusik* (EMUNeko teknikari batek dinamizatutako tailerra) hausnarketa saioetan hartu du parte.



### 1.1. Interbentziorako gunea

Modernizazio Zerbitzuaren eginkizun nagusia GFAn modernizazio politikak, informazio eta komunikazio sistema korporatiboak eta administrazio elektronikoa ezartzea da. Aldundiko gainerako zerbitzuekin elkarlanean aritzen da; zeharkako izaera du. Bestalde, 00/2014 Foru Dekretuan<sup>1</sup> [euskararen erabilera normalizatzeko plana arautzen duena Gipuzkoako Foru Aldundiaren jarduera esparruan] euskarazko administrazio atal izendatua.

Zerbitzu honen eginkizunak, zeharkako izaera eta euskarazko administrazio atal izatea izan dira xede talde hau interbentziorako gune aukeratzeko arrazoi nagusiak.

Beste alde batetik, urtez urte GFAko zerbitzu guztiek euskararen erabilerari buruz egindako ebaluazioan Modernizazio Zerbitzuak goranzko joera erakutsi du azken urteotan, eta aldundian portaera aktiboena duten zerbitzuen artean dago. Hala, Gipuzkoako Foru Aldundiaren jarduera esparruan hizkuntza ofizialen erabilera arautzen duen 04/2009 foru dekretuaren aplikazio indizearen igoera, %57,97tik %74,37rako izan da, 2010-2012 bitartean.

### 1.2. Gipuzkoako Foru Aldundian nagusitzen den erakunde-estiloa

Gipuzkoako Foru Aldundiaren erakunde-kultura eta estiloa zein eratakoa den identifikatu nahi izan da, esku-hartzea organizazioaren kulturaren baitan kokatzeko eta proiektu hau burutu den erakundeen arteko irakurketak errazteko. Azterketa hori egiteko, Cameron eta Quinn-en (1999)<sup>2</sup> "Organizational Culture Assessment Instrument"-aren egokitzapenean oinarritutako EraKulEba-Erakundeen Kulturaren Ebaluazio tresna erabili dugu.

Egile hauen ereduaren arabera, enpresetan lau kultura-motaren artean bereizi daitezke: klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia.

- A. Klanaren Kultura.** Klan izena dauka, familia-antolaketaren antza duelako. Ezaugarriak hauek ditu: balioak eta helburu partekatuak, kohesioa, partaidetza eta banakotasuna. Ekonomia-erakunde baten itxura baino gehiago, familia-itxura hartzen du.
- B. Kultura Adhokratikoa.** Azkar egokitzea, malgutasuna eta sormena dira xede nagusiak. Produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzea izaten da erronka, baita aukera berrietara arin egokitzea ere.
- C. Merkatu kultura.** Hornitzaile, bezero edota kontratistekin dituzten harremanetan oinarritzen da. Abantaila lehiakorrak sortzera bideratzen ditu salerosketak. Kultura hori bezeroari begira dago, aktiboen gainean itzulkin handiak ditu eta lehiakortasun korporatiboa du.
- D. Kultura hierarkikoa.** Kultura mota hau egonkortasunean, kontrolean eta erakundearen arauak betetzean oinarritzen da. Rolak arau eta erregulazioen bidez ezarrita daude eta lanlekuak oso egituratuak eta formalak dira. Bertako liderrak koordinatzaile eta antolatzaile onak dira.

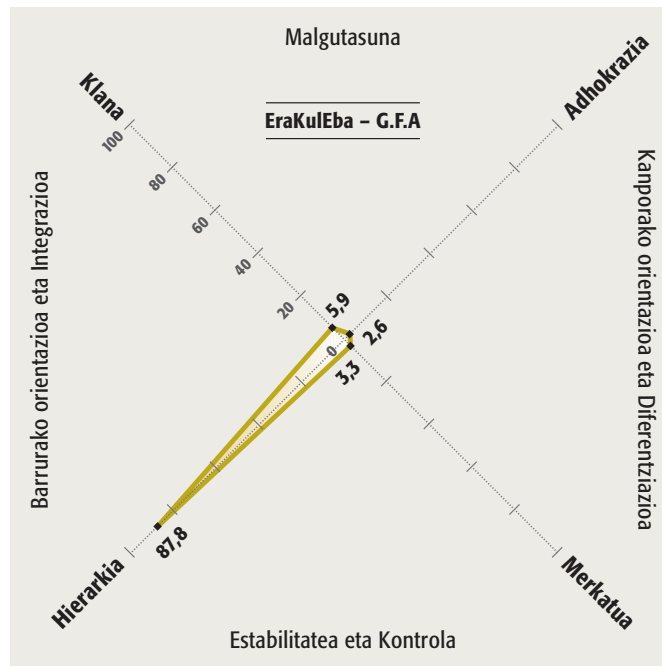
EraKulEba tresnaren bidez esku-hartzean parte hartu duten kideek erakundearen estilo eta kulturari buruz duten pertzepzioa jaso da. Datuen emaitza ondoko irudian ikus daitezke.

<sup>1</sup> Gipuzkoako Foru Aldundiaren jarduera esparruan euskararen erabilera normalizatzeko plana arautzen duen 00/2014 Foru Dekretua argitaratu gabe dago oraindik

<sup>2</sup> Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass



**1. Irudia** Erakundearen estilo eta kulturari buruzko parte-hartzaileen pertzepzioa



Grafikoak modu argian erakusten duen bezala, esku-hartzean parte hartu duten langileen ikuspegiaren arabera Gipuzkoako Foru Aldundiaren erakunde-estiloa kultura hierarkikoa deitzen den horren ezaugarriak ditu nagusiki.

## 2. Ikerketa-Interbentzioan finkatu den HELBURUA / HIPOTESIA

### Helburua

Langileek hizkuntza ohituren/ hizkuntza portaeren inguruan hausnartzea eta euren portaeren zergatiaz jabetzea, batetik; eta, hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktore nagusiez hausnartzea, bestetik.

### Xede-taldean erdietsi nahi diren helburu zehatzak edota emaitzak:

- Lankideen artean euskararen ahozko eta idatzizko erabilera handitzea
- Euskarazko Administrazio Atalen jardueraren definizioa idaztea eta norbanako/talde mailako konpromisoak hartzea
- Aldundiko Kalitate Proiektuetan hizkuntza eta kalitatea uztartzeko irizpideak finkatzea
- Hausnarketa soziolinguistikoaren bidez jabetkuntza eta ahalduntzea eragitea

### Hipotesia

Langileek hizkuntza ohituren/ hizkuntza portaeren inguruan hausnartzen badute eta portaera horien zergatiaz jabetzen badira, orduan euskara era aktibo eta kontzienteagoan erabiliko dute.



### 3. Landu nahi izan diren ALDAGAIAK

#### 1. Taula Aldagaiak

Aldagaia	Definizioa
Formazio soziolinguistikoa	<p>Hizkuntza gutxitu bat (euskara) galtzera edota indartzera eramaten duten aldagaien ezagutza. Hizkuntzen arteko harremanak ulertzeko baliagarria den ezagutza. Hizkuntza baten izatea ulertzeko beharrezkoak diren oinarriko kontzeptuak (teoriak) ezagutzea.</p> <p>Euskararen aldeko argudio landuak edukitzea, argiak, erakargarriak. Bere jokabidea arazoitzeko gaitasuna eta prestakuntza.</p> <p>Hizkuntzei edota hizkuntzek gizartearekiko duten garrantziaren inguruko nolabaiteko jabeakuntza izatea.</p> <p>Sentimenduez edo ideologiaz haratago hizkuntzen inguruko gorabeherak interpretatzeko eta gertaera horiei erantzun egokia emateko gaitasuna.</p>
Motibazioa	<p>Pertsona bat portaera jakin bat izatera bultzatzen duen faktorea, gure kasuan, hizkuntzarekiko. Motibazioa eragiten duten faktoreak kanpokoak zein norbanakoarenak izan daitezke, hau da, hainbat izan daitezke pertsona bat portaera jakin hori izatera bultzatzen dituen faktoreak: instrumentala: zerbait lortzeko hizkuntza ikastera bultzatzen duen faktorea (lana...), kulturala, berezko motibazioa: haurra izan denetik ikasi eta erabili duen hizkuntza erabiltzean garatzen duen motibazioa, bizi den inguruak eragindakoa, etab.</p>
Atxikimendua	<p>Leialtasunarekin lotuta, hiztun batek hizkuntza jakin bat (euskara) ahalik eta egoera gehienetan/uneoro erabiltzeko adierazten duen jarrera tinkoa</p>
Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	<p>Saileko edo inguruko lankideek darabilten hizkuntza jarrerak (inertziek, joerek...) norbere jokaeran duten eragina.</p>

#### 2. Taula Aldagaiak eta ekintzak

Landu diren ALDAGAIAK:	Horiei lotuta garatuko diren EKINTZA- ildoak:
Formazio soziolinguistikoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizpro eskala (autoebaluazioa)</li> <li>Hizkuntza portaeren inguruko hausnarketa saioa: Zeintzuk dira hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreak?</li> <li>EzTauMusik (ETM_Esatetik Egitera)</li> </ul>
Motibazioa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizpro eskala (autoebaluazioa)</li> <li>EzTauMusik (ETM_Esatetik Egitera)</li> </ul>
Atxikimendua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zer da euskaraz lan egitea? Euskarazko Administrazio Atalen definizioa: irizpideetatik jardueraren definizioa</li> <li>EzTauMusik (ETM_Esatetik Egitera)</li> </ul>
Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	<ul style="list-style-type: none"> <li>EzTauMusik (ETM_Esatetik Egitera)</li> </ul>

### Hipotesia

Talde-dinamiketan oinarritutako metodologia erabili da: saio parte-hartzaileak izan dira eta gogoeta partekatuak egin dira. Bakarkako eta talde mailako gogoetaren bidez ohiko praktika aztertu eta praktika berriak sortzera bideratu da talde-lana; bakarkako hausnarketa saioetan edota etxerako lan moduan egin da eta taldekakoa saioetan bertan.

Sei saioetatik 3 euskara teknikariak gidatu ditu eta EzTauMusik-ETMko 3 saioak EMUN aholkularitza enpresako Hizkuntza Zerbitzuetako teknikari batek.

*ETM\_ Esatetik Egitera* motibazioa eta jarrera aldaketak lantzeko tailerra da. Metodologia parte hartzailea eta dinamikoa da, oinarri teorikoak, hausnarketa eta ariketak uztartuz. Saioetan landutako edukiak: Hizkuntzen nolakotasunaz, estereotipoen hitz egiteko saioa; Munduko hizkuntzen inguruan hausnartzeko saioa; Ohiturak aldatzeko teknikak; Gatazkak eta eskubideak; Irtenbideak topatzeko bideak; Hizkuntzen ordezkapen eta berreskurapen prozesuak; Hizkuntza ohiturak aldatzeko ideiak. Tailer honen helburu nagusiak dira:

- Euskararen erabileran eragiten duten faktoreei buruzko formazioa hartzeaz gain, nor bere iritzi eta usteak azaltzea, pentsamendua garatzea.
- Euskarari buruzko pentsamendua landuz, esatetik egitera jauzi egiteko prestatzea.
- Taldean adostutako helburu nagusiari erantzuteko ideiak zerrendatu eta ekintza plan bat osatzea.

## 4. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### Prozesua

#### 1.fasea: Antolaketa

Euskara-teknikariaren prestakuntza prozesua abiatu da: Eralan 1 eta 2ko dokumentazioaren azterketa, EPESA metodologia, Eskoriatzako eta Durangoko Eralaneko topaketak, Udaltop jardunaldiak, bestelako prestakuntza ikastaroak eta irakurketak.

Proiektuan sartzea erabakita, Eralan 3ko *Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturen argitan* Garapen Taldean parte hartzen hasi da Euskara-teknikaria. Talde horretan zehaztu dira galdera giltza, hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten aldagaiak, hizkuntza portaerak neurtzeko tresna eta proiektuaren beste oinarri orokor batzuk.

Teknikariak ikerketa proiektuaren nondik norakoan lehen ideiak idatzi eta zuzendaritzako kideekin eztabaidatu eta adostu ditu.

Ondoren proiektuaren aurkezpena egin da; lehenengo politikariari, eta haren oniritzia jaso ondoren, xede-talderako aurreikusten zen zerbitzuko buruari. Esku-hartzearen nondik norako nagusiak azaldu zaizkie: aurreikusitako saio kopurua, helburu zehatzak, eskatzen zaien konpromiso maila...

#### 2.fasea: Esku-hartzea planifikatu

Erakundearen esku-hartzea gauzatzeko aurrelanak egin dira:

- Xede taldea aukeratzeko irizpideak zehaztu
- Ikerketa-esku-hartzea aurkeztu eta komunikatu: xede taldeko buruari esku-hartzearen berri eman zaio. Era berean, zerbitzuko langileen hizkuntza portaeren behaketa egin dezan eskatu zaio, Hizpro behaketa-eskala erabiliz.
- Ikerketa-interbentzioko ekintzen planifikazioa egin, lehenetsitako aldagaiak oinarri hartuta.
- Kanpo aholkularitza kontratatuzko erabakia hartu, langileen formazio soziolinguistikoan, motibazioan eta atxikimenduan eragiteko asmoz.



**3.fasea: Esku-hartzea**

Interbentzioa 2 orduko 6 saiotan banatu da eta bost astetan burutu da. Hona hemen saio bakoitzak izan d(it)uen helburua(k), labur azalduak:

**Ikerketa-interbentzioaren programazioa:**

**3. Taula Programazioa**

Zer egin eta nola	Noiz	Bitartekoak
<b>Aurrelana:</b> xede-taldeko arduradunak taldeko kide bakoitzaren Hizpro behaketa eskala fitxa bete	2014-02	- Hizpro behaketa eskala
<b>1.saioa:</b> - <i>Euskaldunen portaera aktiboak indartzen</i> egitasmoa aurkeztu: Eralan eta ikerketa-interbentzioa kokatu. - Hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreak eta definizioak azaldu eta faktoreen inguruan hausnartu (formazio soziolinguistikoa). - Hizpro autoebaluazio eskala azaldu eta nork bere fitxa lanlekuan bete dezan eskatu: kide bakoitzak bere ohiko hizkuntza portaerak eskalan identifikatu eta kontziente egin.	2014-02-24	- 1 saioaren aurkezpen-ppt-a - Hizkuntza portaera aktiboaren definizioa - Aldagaien zerrenda eta definizioak - Hizpro autoebaluazio eskala
<b>2. saioa:</b> - Hausnarketa saioa: ETM tailerra: Esatetik egitera, EMUNeko teknikari baten eskutik. Tailer honen helburua pentsamenduan eraginez hizkuntza ohituren aldaketa prozesuan eragitea izan da.	2014-02-28	- ppt-a, bideoak, etab
<b>3. saioa:</b> - Hausnarketa saioa: ETM tailerra: Esatetik egitera	2014-03-07	- ppt-a, bideoak, etab
<b>4. saioa:</b> - Hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktore nagusiak identifikatu eta garrantziaren arabera sailkatu. - Zer da euskaraz lan egitea? Euskarazko administrazio atalen definizioa egin	2014-03-14	- Aldagaien sailkapenerako zerrenda eta definizioak - Zer da euskaraz lan egitea? fitxa
<b>5. saioa:</b> - Hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten faktoreen erlazio matrizea osatu. - Erakundearen kultura aztertu, hizkuntzaren perspektibatik.	2014-03-21	- Faktoreen arteko erlazio matrizea - Erakuleba-Erakundeen kultura ebaluatzeko tresna
<b>6. saioa:</b> - ETM tailerra: Esatetik egitera: Zerbitzuan euskararen erabilera areagotzeko ekintza plana egin eta helburu horiek lortzeko banakako zein talde mailako konpromisoak hartu. - Saioen balorazioa egin: balorazio kuantitatiboa eta kualitatiboa	14/03/28	- ppt-a - MZ Euskara plana 2012 - Balorazio fitxa + irudiak



**5. EMAITZAK: Jaso diren datuak eta balorazio ezberdinak**

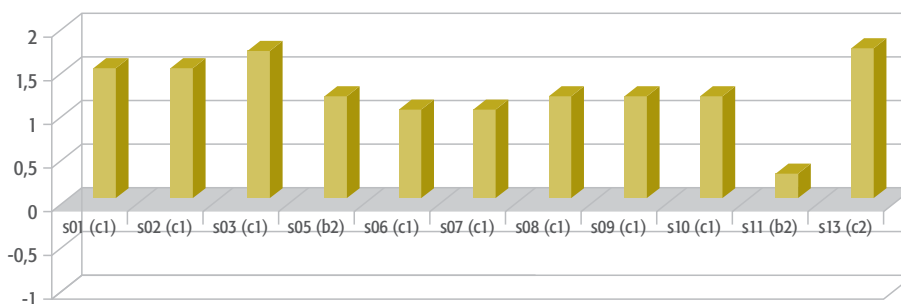
**5.1. HizPro eskalaren bilakaera**

HizPro Eskala – Hizkuntza Proaktibotasuna Neurtzeko Behaketa Eskala (Eralan 3ko *Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan* Garapen Taldeak sortutako tresna) erabili da xede taldeko kideen hizkuntza portaera neurtzeko eta interbentzio gunearen ikuspegi orokorra edukitzeko. Eskala honek hizkuntza portaera positiboak eta negatiboak, eta aldi berean portaera aktiboak eta pasiboak bereizten ditu, bost arlotan: hizkuntza gaitasuna, ahozko harremanak, idatzizkoak, hizkuntza politika eta plana eta diskurtsoa eta jarrerak.

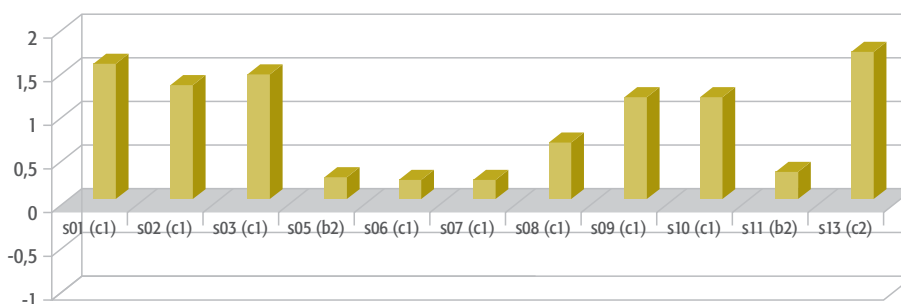
Langile bakoitzaren hizkuntza portaera neurtzeko HizPro Behaketa Eskala bi aldiz bete du interbentzioguneko buruak. Bata, esku-hartzearen aurretik (2014ko otsailean) eta bestea, interbentzioa bukatu eta

hilabete batzuetara. Interbentzioa bukatu bezain laster egitea ez zen egoki ikusi eta tarte bat uztea erabaki zen, emaitza fidagarriagoa eta sendoagoa izango zelakoan. Nolanahi ere, bestelako kontu batzuk medio, tartea azkenean gehiegi luzatu da eta 2. behaketa interbentzioa burutu eta sei hilabetera egin da. Hori dela eta, eskalan izan diren igoera-jaitsierak ezin ditugu esku-hartzearen ondorioztat hartu.

1. Grafikoa HizPro Behaketa 1



2. Grafikoa HizPro Behaketa 2



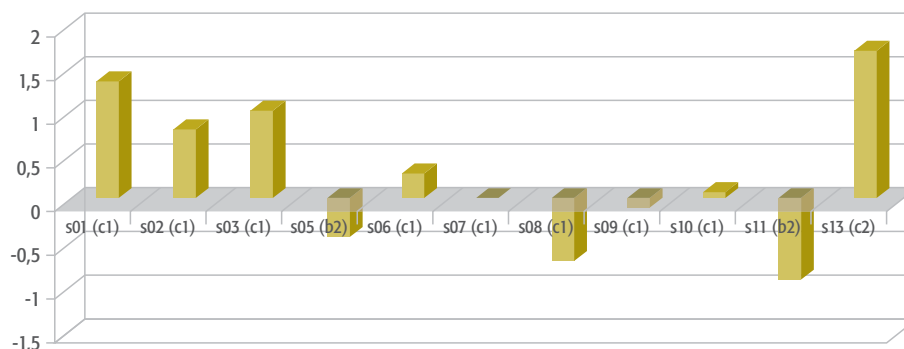
Bi kasuetan, langile guztiak portaera positiboan kokatu ditu behatzaileak: lehenengoan, gehienak portaera positibo-aktiboan, eta bigarrenean, berriz, 5 langile portaera positibo-pasiboan eta 6 portaera positibo-aktiboan. Taldearen ikuspegi orokorrari dagokionez, HIZPRO Behaketa Eskala 1ean taldearen batz besteko puntuazioa 1,2 izan da eta 2. behaketan, 0,9.

Egoera hau azaltzeko behatzaileak adierazi du 1.behaketan baikorregi jokatu ote zuen inpresioa duela eta 2. behaketan, berriz, irakurketa zorrotzagoa egin duela eta langileen autoebaluazioko emaitzak kontuan hartu dituela, hau da, langileek beren burua nola ikusten duten. Dena dela, azpimarratu nahi izan du esku-hartzearen ondorengo langileen portaeran hobekuntza ikusi duela, harremanen eta idatzizkoen arloetan bereziki. Halaber, agerian jarri du behaketa eskalako *Hizkuntza politika eta planaren arloan* eta *Ageriko diskurtso eta jarreraren alorrean* zaila dela pertzepzioaren bidez errealitatea ondo islatzea.

Beste alde batetik, esku-hartzearen lehengo saioaren ondoren HizPro Autoebaluazio Eskala bete dute langileek. Autoebaluaziolari dagokionez, langileek zorrotzago baloratu dute euren burua: 4 langilek portaera pasiboan kokatu dute euren burua eta gainontzeko 6ek aktiboan. HIZPRO autoebaluazio eskalaren taldearen batz besteko puntuazioa 0,3 da. Langileek ez dute esku-hartzearen bukaeran autoebaluazioa 2 bete.



3. Grafikoa HizPro Autoebaluzioa



### 5.2. Hizkuntza portaera aktiboan eragiten duten aldagaien analisia

Enpresa edo erakunde batean hizkuntza portaeran eragiten duten faktore guztietatik Garapen Taldeak hautatutako 13 faktore nagusiak erabili ditu euskara teknikariak aldagaien analisia egiteko.

Horrela, lanlekuko hizkuntza portaeretan eragiten duten aldagaiak Modernizazio Zerbitzuko langileen ustez, garrantziaren arabera ordenatuta, honakoak dira:

Aldagaia		Puntuazioa guztira
1	P-10. Motibazioa	107
2	P-02. Hizkuntza gaitasuna	105
3	I-12. Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	83
4	P-08. Atxikimendua	73
5	P-09. Formazio soziolinguistikoa (=diskurtso landua)	67
6	K-26. Gizartearen (bezeroen) presioa, eskaria	62
7	P-05. Lidergoa	57
8	E-19. Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	56
9	P-11. Ingurunearen pertzepzioa	51
10	K-25. Hizkuntzaren estatusa	51
11	E-18. Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko	44
12	E-17. Erakundearen hizkuntza- politika	43
13	P-01. Rola, funtzioa	20

Langileen hizkuntza portaeran eragiten duten aldagaien sailkapena, garrantzia mailaren arabera ordenatuta:

HANDIA	ERTAINA	TXIKIA
Motibazioa	Gizartearen/bezeroen presioa, eskaria	Enpresako liderren jarrera hizkuntzarekiko
Hizkuntza gaitasuna	Lidergoa	Erakundearen hizkuntza politika
Ingurua: saileko lankideen hizkuntza jarrerak	Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua	Rola, funtzioa
Atxikimendua	Ingurunearen pertzepzioa	
Formazio soziolinguistikoa (=diskurtso landua)	Hizkuntzaren statusa	

**Aldagaien arteko erlazio matrizea:** langileek lehenetsitako aldagaien arteko erlazio zuzena aztertze-ko, erlazioen matrizea osatzeko proposamena egin zitzaizen parte hartzaileei. Oso ariketa abstraktua eta konplikatu iruditu zitzaizen eta ahalegin hutsean geratu zen.

### 5.3. Zerbitzurako adostutako ekintza plana

Azken saioan, zerbitzuan euskararen erabilera areagotzeko ekintza plana adostu zuten langileek. Modernizazio Zerbitzuaren Euskara Plana 2012 (Bikain ziurtagiriaren ebaluazioan -2012-zerbitzuari zegozkion hobekuntza arloak jasotzen dituena) dokumentutik abiatuta egin da ekintza plana.

Helburu horiek lortzeko hartutako banakako zein talde mailako konpromisoak hauexek dira:

- Ahozko harremanetako erabilera hizkuntza nagusia euskara izatea
- Zerbitzuko proiektuak ahal den neurrian euskaraz izatea
- Aplikazio informatikoak euskaraz ezarri eta erabiltzea
- e-mail informalak ahal den neurrian euskara hutsean idaztea
- Arauak edo hizkera administratiboa euskaraz irakurtzeko ahalegina egitea
- Foru Jauregiko talde eragilea sortzea

### 5.4. Esku-hartzearen langileen balorazioa:

Esku-hartzearen bukaeran prozesuaren balorazioa egin dute langileek, saioen balorazio orriaren eta irudiekin egindako analogien bidez.

- Balorazio kuantitatiboa: langileek ondo baloratu dute egindako esku-hartzea eta helburuak bete direla eta aldaketak eragin dituela adierazi dute. Nolanahi ere, jarraipena ematea kome-nigarria dela ere baloratu dute. Langile guztiek 8 eta 9 artean baloratu dute esku-hartzea.
- Balorazio kualitatiboa: saioen balorazio orrian langileek saioak oso gustuko izan dituztela adie-razi dute eta bereziki ondo baloratu dute "taldean sortu den konpromiso giroa", "parte har-tzea", "euskararekiko eskarmentuak konpartitzea", "euskara teknikariaren jarrera", "gaiari emandako leuntasuna", "dinamizatzaileen jarrera"...; irudien bidezko balorazioan: taldekide gehienek trainerua, eskuak edo katea hautatu dituzte, taldearen indarra, babesa eta gogoia, elkarrekin egitearen garrantzia.....etab adierazteko.

## 6. HAUSNARKETA

### 6.1. Prozesuari buruz

Esku-hartzea oso positiboa eta aberasgarria izan da, oro har. Teknikariaren balorazioa oso positiboa da, esku-hartzeak garapen ona izan du eta aurrez planifikatu bezala atera da. Taldearen izaerak asko erraztu du egindako lanketak emaitzak ematea (giro ona dute beraien artean, talde sentimendua sendo). Saioz saio kideen jarrerak hobera egin du eta gusturago aritu dira, giro goxoa sortuz; saioetan sortu den kon-fiantzazko giroa azpimarratu nahi nuke. Arduradunaren aldeko jarrerak interbentzioa burutzea erraztu du.

Xede taldeko kideen balorazioa ere positiboa izan da, bai prozesuan zehar adierazitako iritzi eta jarrere-tan bai bukaeran egin duten balorazioan. Hasieratik langileen parte hartzea oso aktiboa izan da eta euren iritziak eta hausnarketak lasai konpartitu dituzte.

Hobetzekoan artean, denboraren kudeaketan une batzuetan izan diren gorabeherak aipatuko nituzke, saioak teknikari bakarrak gidatu izanak edota planteatutako ariketaren baten zailtasunak (aldagaien arte-ko erlazioa aztertze-ko matrizea osatzeko ariketa, adibidez) sortutakoak.



## 6.2. **Emaitei buruz**

Denbora tarte laburrean burutu da esku-hartzea langileen hizkuntza portaerak neurtzeko eskalan garapen esanguratsua eta sendoa ikusteko. HizPro Eskalak arlo bakoitzeko portaerak modu orokorrean jasotzen ditu eta garapena ikusteko, gure ustez, dimentsio bakoitzeko portaeren xehetasunak argiago jaso beharko lituzke.

HIZPRO Behaketa Eskalan kide batzuk portaera positibo-aktibotik positibo-pasibora egin dute, baina azpimarragarriena aldaketarako aukerak ikusi dituztela da.

Nolanahi ere, interbentzioak aldaketak eragin ditu langileen hizkuntza portaeretan gure iritziz; halaxe adierazi dute taldeko kideek beraiek ere. Saio batetik besterako tartean 3 langilek ahozko harremanetan ahalik eta euskara gehien erabiltzeko konpromisoa hartu dute euren kabuz eta hurrengo saioan gaintzeko lankideei jakinarazi zaie. Esku-hartzearen ondoren ere euskara teknikariak ikusi du ahozko harremanetan, bai harreman formaletan bai informaletan, euskararen erabilera handitu egin dela.

## 6.3. **Aukeratutako aldagaiak buruz. Helburu/Hipotesiari buruz**

Esku-hartzerako hautatutako aldagaiak egokiak izan dira eta, gutxi asko, guztiak landu dira. Hipotesia egiaztatu egin da eta esku-hartzeari jarritako helburuak bete direla esango nuke.

# 7. **ONDORIOAK**

## 7.1. **Ondorio nagusiak**

Parte hartu duten langile guztiak oso jarrera ona eta aktiboa izan dute saio guztietan. Langileek bereziki eskertu dute konfiantzaz eta askatasunez hitz egiteko aukera eman izana; esku-hartzearen balorazioan langileetako batek zentzu honetan egindako adierazpena ("normalean ez ditugu euskararekiko gure eskarmentuak konpartitzen, eta beharrezkoa dela pentsatzen dut") esanguratsua iruditzen zaigu. Interbentzioak aldaketak eragin ditu langileen hizkuntza portaeretan. Dena den, azpimarragarriena aldaketarako aukerak ikusi dituztela da.

## 7.2. **Etorkizuneko urratsak**

Emaizta sendagoak lortzeko esku-hartze honek jarraipen handiagoa behar dela uste dugu. Halaxe adierazi dute taldeko kideek beraiek ere.

Beste alde batetik, GFAko prestakuntza planean aurreikusita dago datozen urteetan euskarazko ataletako langileei ahalmentzeko ikastaroak eskaintzea.■





## Hizkuntza portaera aktiboak erakundeen kulturaren argitan

Ikerketa-Interbentzioen MEMORIA / BALORAZIOA

### **ERAKUNDEA:** **EUSKO LEGBILTZARRA**

**Xede-Taldea:** AZTERLANETAKO ZUZENDARITZA

**Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:**  
"Portaera aktiboak"

**Hasi:** 2013-11-05 **Amaitu:** 2013-12-11 // // // **Partaide kopurua:** 12

**Koordinatzailea:** Aitor Etxebarria (Eusko Legebiltzarra)

## 1. Testuinguruaren deskribapena – Erakundearen eta Xede-taldea- ren ezaugarriak, kokapena, aurrekariak, datuak

Zuzendaritza hau Legebiltzarreko handienetakoa da. Bi solairutan eta bost azpi-zerbitzutan dago banatuta. 17 lagunek osatzen dute. Hona hemen sailkatuak adin tarteka:

- 45-50, hiru langile
- 51-55, bederatzia
- 56-60, lau
- 60-65, bat

Urte asko daramate gehienek Legebiltzarrean: gutxien daramanak 22 eta gehien, 34.

Azkenik, HEen egiaztapen maila:

- Euretako batek 1HE egiaztatuta du;
- zazpik 2HE;
- lauk 3HE
- Batek (zuzendariak) 4HE du egiaztatuta
- lauk ez dute HErak egiaztatu.

Orain arte, normalizazioarekin lotutako lanetan, zuzendaritza bezala, ez da izan euskararen erabilere-kiko jarrerarik aktiboena erakutsi duena, bertako erabilera datuek erakutsi izan duten bezala. Hala ere, banaka hartuta, hainbat langilek jarrera aktiboa eta parte hartzailea erakutsi ohi dute.

Ez zen hasierako talde aukeratua izan interbentziorako. Baina interbentzioa egin beharreko Eusko Legebiltzarreko Administrazioaren lan-egoera ikusita (une horretan aktibo zeuden langileak, une horretako lan-karga ...) eta kontuan hartuta langile-kopurua eta hobetzeko tartea zegoela, erabaki zen azkenean zuzendaritza honetan egitea interbentzioa. Zuzendariarekin hitz eginda, kontsideratu zuen langile guztiak gonbidatu behar zirela interbentzioon parte hartzera, hizkuntza-gaitasuna kontuan izan gabe. Horrek eragin zuen saioak gaztelaniaz egitea. Azkenean, hamazazpi langileetatik hamahiruk hartu zuten parte lehenengo saioan; interbentzio osoa parte dutenak, hamaika izan dira. Zuzendariak ezin izan du parte hartu, sortu zitzaizkion agenda-arazoak zirela eta.



### 1.1. Eusko Legebiltzarrean nagusitzen den erakunde-estiloa

Eusko Legebiltzarrearen erakunde-kultura eta estiloa zein eratakoa den identifikatu nahi izan da, esku-hartzea organizazioaren kulturaren baitan kokatzeko eta proiektu hau burutu den erakundeen arteko irakurketak errazteko. Azterketa hori egiteko, Cameron eta Quinn-en (1999)<sup>1</sup> "Organizational Culture Assessment Instrument"-aren egokitzapenean oinarritutako EraKulEba-Erakundeen Kulturaren Ebaluazio tresna erabili dugu.

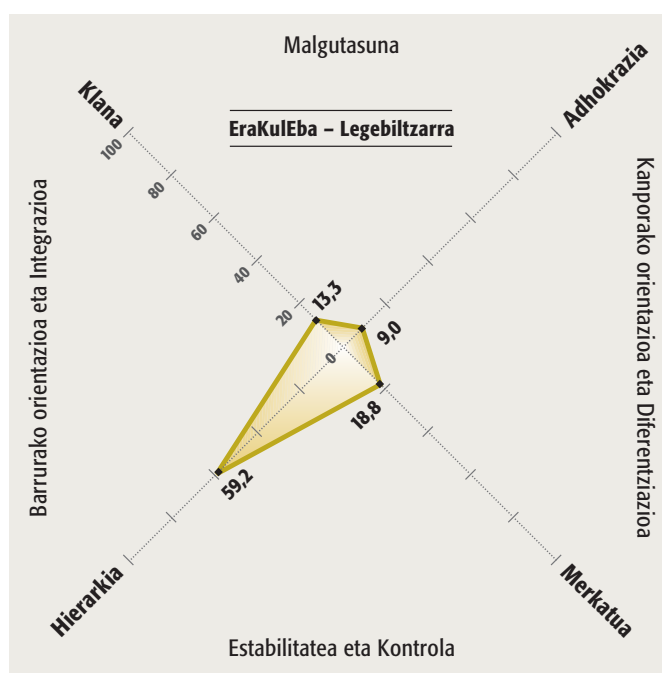
Egile hauen ereduaren arabera, enpresetan lau kultura-motaren artean bereizi daitezke: klana, adhokrazia, merkatua eta hierarkia.

- A. Klanaren Kultura.** Klan izena dauka, familia-antolaketaren antza duelako. Ezaugarriak hauek ditu: balioak eta helburu partekatuak, kohesioa, partaidetza eta banakotasuna. Ekonomia-erakunde baten itxura baino gehiago, familia-itxura hartzen du.
- B. Kultura Adhokratikoa.** Azkar egokitzea, malgutasuna eta sormena dira xede nagusiak. Produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzea izaten da erronka, baita aukera berrietara arin egokitzea ere.
- C. Merkatu kultura.** Hornitzaile, bezero edota kontratistekin dituzten harremanetan oinarritzen da. Abantaila lehiakorrek sortzera bideratzen ditu salerosketak. Kultura hori bezeroari begira dago, aktiboen gainean itzulkin handiak ditu eta lehiakortasun korporatiboa du.
- D. Kultura hierarkikoa.** Kultura mota hau egonkortasunean, kontrolean eta erakundearen arauak betetzean oinarritzen da. Rolak arau eta erregulazioen bidez ezarrita daude eta lanlekuak oso egituratuak eta formalak dira. Bertako liderrak koordinatzaile eta antolatzaile onak dira.

EraKulEba tresnaren bidez esku-hartzean parte hartu duten kideek erakundearen estilo eta kulturari buruz duten pertzepzioa jaso da. Datuen emaitza ondoko irudian ikus daitezke.



Erakundearen estilo eta kulturari buruzko parte-hartzaileen pertzepzioa



<sup>1</sup> Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Grafikoak modu argian erakusten duen bezala, langileen ikuspegiaren arabera Eusko Legebiltzarraren erakunde-estiloa kultura hierarkikoa deitzen den horren ezaugarriekin bat egiten du nagusiki.

## 2. Ikerketa-Interbentzioan finkatu den HELBURUA / HIPOTESIA

Interbentzio honetan zera lortu nahi zen: gogoeta egin, aztertu zer nolako faktorek eragiten zuten ares-tian deskribatutako egoeran. Hipotesi modura planteatzen zen (nahiz eta hau ez berbalizatu), iraganean bizi izandako eta euskararekin lotutako (ikasketa-prozesua, normalizazio-lana) esperientzia negatiboa zeudela; eta honekin batera (oinarri edo ondorio gisa) pentsaerarekin, ideologiarekin lotutako faktoreak. Uste zen hau guztia argitara, hitzetara ekarrita, konsziente eginda zuzendaritza hau osatzen dutenen hizkuntzarekiko portaeran eragina izango zuela.

## 3. Landu nahi izan diren ALDAGAIAK

Landu den aldagai nagusia bizitza-esperientziarena izan da. Ez zegoen ERALAN lan taldeak aurreikusitakoen artean, baina lehenengo bi puntueetan adierazitakoa kontuan hartuta, pentsatu zen aldagai egoia izan zitekeela. Bi saio eta arlotan arakatu izan da aldagai honen presentzia eta eragina: euskararen jabekuntza prozesuan, batetik; eta lantokian egindako eta bizi izandako lanean, gaur eguneko jarrera eta portaeretan izan dezaketen eraginaren xerka.

Honetaz aparte, aldagai guztien gaineko hausnarketa eta balorazioa egin da.

## 4. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Aurreko bi ataletan adierazitakoarekin bat etorri nahian, hona hemen egindako interbentzioaren deskribapen laburra:

- 1. saioa** Lehenengo bileran partaide bakoitzak bere "euskararen historia" osatu behar zuen. Horretarako, dinamika bat propio diseinatu zen: garai mugatu bateko burtsaren indizearen antzeko grafiko bat marraztu behar zuten: erpinen adieraziko zuten bakoitzak euskararekin bizi izandako une "goxoak", euskararekin erabat identifikatuta sentitzen ziren garai edo uneekin lotuta; beherakadak, ordea, euskararekin bizi izandako "krisialdiak": porrotak, eragozpenak, haserreak ... Saioaren dinamizatzaileak berea jarri zuen adibide modura, partaideek hobeto uler zezaten. Nork berea marrazu ostean, hiru-lau kidek osatutako taldeetan azaldu behar zuten.
- 2. saioa** Bigarrenean, gaur egun euskararekin duten lotura edo identifikazioa landu zen. Oinarrian, galdetegi labur baten inguruan lan dinamika bat planteatu zen bi taldetan banatuta. Galdetegiarekin batera, marrazki batzuk banatu ziren, gau egun bakoitzak euskararekin zuen lotura, sentimendua edo identifikazio maila zeinek hobeto erakusten zuena aukeratzeko Azkenean talde bakoitzean sintesi-lana egiteko eskatu zitzairen eta talde osoari aurkeztu. Bukatzeko, horren guztiaren inguruko iritzi-trukaketa eman zen.
- 3. saioa** Hirugarrenean, aldagaien inguruko hausnarketa egin behar zuten. Horretarako ERALAN lantaldean erabileran eraginen bat zutelakoan identifikatutakoak aurkeztu zitzaizkien; banan-banan aurkeztu zitzaizkien, denek faktoren bakoitzaren esanahi bera izan zezaten. ondo ulertu ondoren aldagaien sailkapena egin behar izan zuten hiru multzotan banatuta, garrantzia edo eraginaren arabera: handia, ertaina eta txikia. Taldeka aritu ondoren, talde bakoitzak egindako hautua aurkeztu eta justifikatu zuen. Ondoko hiru hauei eritzi zieten hiru faktorerik garrantzitsuenak: gaitasun linguistikoa, motibazioa eta errealitate soziolinguistikoa. Garrantzi eskasena, ordea, hiru hauei eman zieten: zuzendaritzako lankideen jarrera, zuzendari eta zerbitzuruena eta erakundearena berarena.



Hona hemen sailkapen osoa:

1. Gaitasun soziolinguistikoa
2. Motibazioa
3. Errealitate soziolinguistikoa
4. Gizartearen, bezeroen presioa
5. Erosotasuna
6. Erakundearen hizkuntza-politika
7. Erakundearen ardura sentimendua euskararekiko
8. Kontzientzia maila
9. Norbere rola edo funtzioa
10. Inguruaren pertzepzioa
11. Norbere historia
12. Nortasuna, izaera
13. Lan-giroa
14. Formazio soziolinguistikoa
15. Zuzendaritzako lankideen jarrera
16. Zuzendari eta zerbitzuburuena
17. Erakundearen beraren jarrera

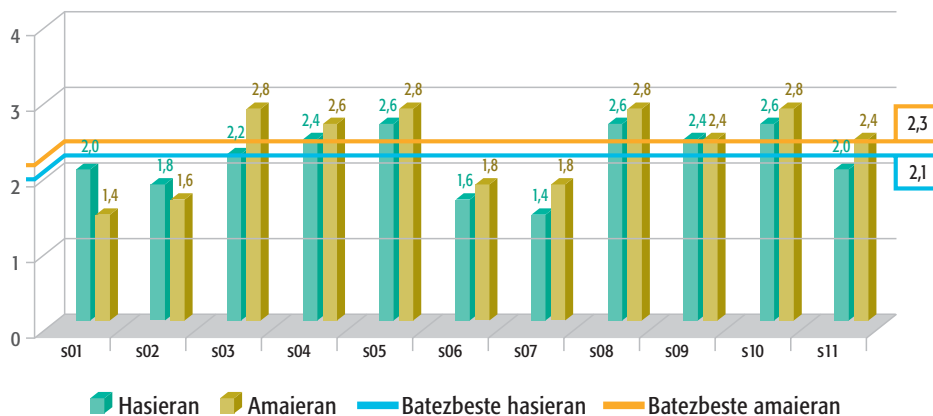
**4. saioa** Laugarren eta azken saioan berriro ere iraganera jo zuten: gogora ekarri behar zuten euren bizitzan, eta bereziki Legebiltzarrean lanean aritu bitartean, euskararekin, bere sustapen-lanarekin bizi izandako esperientzia pozgarri, positibo edo hunkigarriren bat. Batera jarri eta erantzunak iruzkindu ostean, beste urrats bat amestu behar zuten, bizi izandako esperientzia pozgarriaren segida gisa.

## 5. EMAITZAK: Jaso diren datuak eta balorazio ezberdinak

### 5.1. Auto-behaketa: langileek bete beharreko fitxa

Hiz-Pro eskala, langile bakoitzak bete beharrekoa eta horretarako egokitua, bi aldiz pasatu da: bata inter-bentzioaren bigarren saioan eta bestea bukaeran, hilabete beranduago.

1. Grafikoa HizPro Eskala (autobalorazioa) - Emaitzak hasieran eta amaieran Legebiltzarra



Beraien erantzunetan oinarrituta, hauxe esan daiteke:

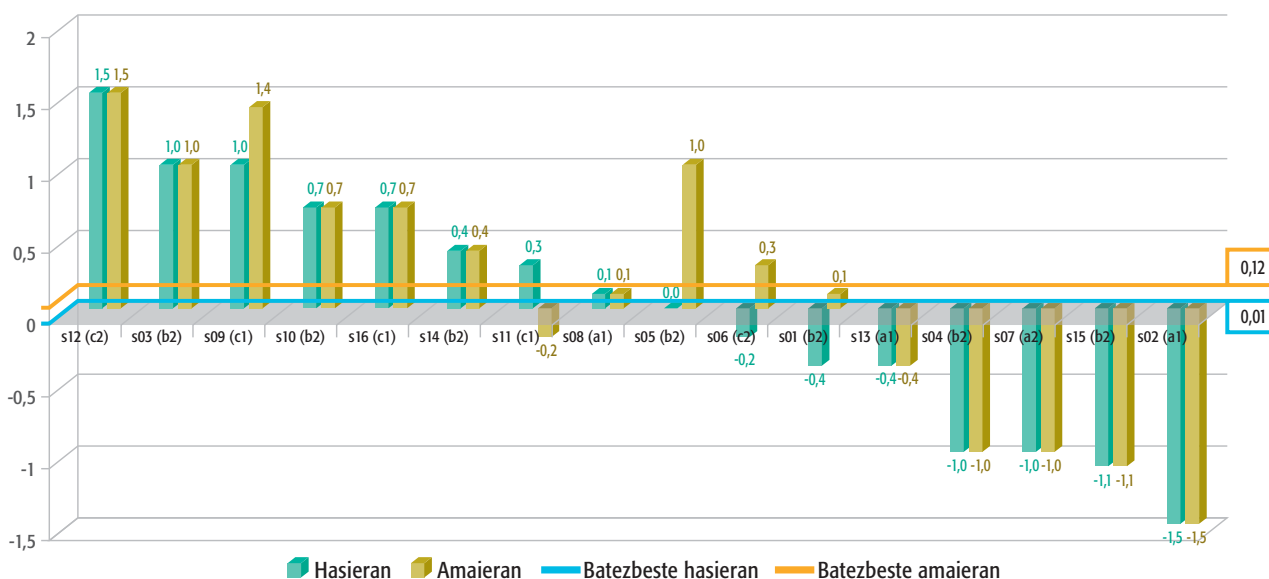
- Hamaika lagunetatik zortzik hoberako aldaketa izan dutela aitortu dute. Bereziki, diskurtsoan eta hizkuntza planarekiko identifikazioan. Baina zortzi hauetako bik atzerako aldaketa ere izan dute eskalako beste arloren batean.
- Biren kasuan ez da hobekuntzarik izan beren jarreraren, baina ezin dugu nabarmendu arlo jakirik non atzerako bidea egin duten.
- Beste batek berdin jarraitzen duela adierazi du, lehenengo eta bigarren auto-behaketaren artean, kanpoko behaketaren arabera, ordea, aurrerapena izan zuenetako bat.

## 5.2. Kanpoko behaketa

Behaketa hau euskara teknikariak eta Azterlanetako zuzendariak egin dute. Zuzendaritza osatzen zuten langile guztiei egin zaie, interbentzioan parte hartu ez zutenei barne (s12, s13, s14, s15, s16 zenbakidunak). Bi unetan egin izan da:

- Bata interbentzioaren aurretik, lehenengo saioa baino astebete lehenago.
- Bestea interbentzioa bukatuta, urtarrilaren bukaeran. Ez zen egoki ikusten interbentzioa bukatu bezain laster, uste baitzen fidagarriagoa izango zela interbentzioa bukatu eta hilabete bate-ra egitea.

**2. Grafikoa** **HizPro Eskala (Behaketa) - Emaizak hasieran eta amaieran**  
**Legebiltzarra**



Hona hemen nabarmenduta interbentzioaren ostean zuzendaritzan antzeman diren aurrerapausoak:

- Espero zitekeen moduan, interbentzioan parte hartu ez zuten langileengan ez da inolako aldaketarik ikusi.
- Hiru langilerengan ikusi da jarrera aktiboagoa, bereziki Plangintzaldiaren barruan planteatu diren zenbait ekimenekiko erakutsi duten interesa eta parte hartzeko jarrera:
  - Batek (s9) bere izena eman du aspalditik abian den ekimen batean parte hartzeko Legebiltzarreko irakurle-talde batean, "orritz orri" izenarekin ezagutua.
  - Langile honek eta bere inguruko beste bik (s1 eta s5) beste interbentzio txiki batean parte hartzeko prestutasuna erakutsi dute. Interbentzio honen helburua da hizkuntza-



ohituretan eragitea eta, ahal dela, aldatzea. Martxoan hasi ziren lanean teknikariarekin, eta uda ostean berriro ekin diote interbentzioari.

Bi behaketak alderatuta, nabarmena da auto-behaketan ikuspegi baikorragoa erakutsi dutela parte hartzaileek, zortzik hoberako aldaketan nabaritu baitute beren baitan; kanpoko behaketan, ordea, hobe-kuntza oso langile gutxirengan nabaritu da.

### 5.3. Interbentzioaren balorazioa

Interbentzioaren azken bileraren hondarrean balorazio-fitxa bat pasatu zaie parte-hartzaileei. Bertan, hainbat arlo baloratzeko eskatu zaie: lekua, ordutegia eta iraupena, gaia, baliabideak, metodologia, giroa, dinamizatzailea, bakoitzaren parte hartzea eta gainontzekoena.

Ongien baloratutako arloak tokia eta dinamizatzailea izan dira; ondoren, metodologia; eta kaxkarren parte hartzea eta iraupena. Bataz besteko nota (1etik 10era) 7 izan da.

## 6. HAUSNARKETA

### 6.1. Prozesuari buruz

Interbentzioak, hasierako espektatibak gainditu ditu. Baieztapen hau egiteko kontuan hartu dira saioetan bizi izandako giroa, parte hartzea eta iritzi trukaketa. Hasieratik bertatik nabaritu da hau.

Dena den, bukaeran zalantza bat geratu da: ea zenbateraino atera den benetan partaideen iritzia, ea gehien aipatutako aldagai nagusiak bakarrik diren. Bestetik, zenbait partaidereengan hasieratik sumatu den nolabaiteko mesfidantza erabat gainditu gabe geratu delakoan gaude: zergatik izan den zuzendaritza hau hautatua, zer lortu nahi zen benetan interbentzioarekin... Ildo honetatik, partaide hauek zalantzatan jarri izan dute interbentzioaren "zientifikotasuna".

### 6.2. Emaitzei buruz

Hizkuntza portaeran eragin handiena duen aldagai nagusia, behin eta berriro errepikatu denez, adinarena izan da. Eta honekin estu lotuta, hizkuntza-gaitasunarena. Alde honetatik, nolabaiteko etsipen puntu atzeman da taldean. Dinamizatzaileari esandako esaldi honek laburbil dezake hau guztia: *"Berandu iritsi zara gure bizitzetara" / "Has llegado tarde a nuestras vidas"*.

Bi aldagai hauek bata besteari loturik egoteak mugatu egiten du progresiorako tartea, ageriko gaitasunei lotutakoa bereziki (ahozko eta idatzizko adierazpenak, eta prestakuntzarako jarrera) Irekiago gertzen da diskurtsoan eta hizkuntza politikaren arloetan aurrera egiteko tartea.

### 6.3. Aukeratutako aldagaiei buruz. Helburu/hipotesiari buruz

Nahiz eta hipotesi gisa hautatuko aldagaia interbentzioan konfirmatu ez, uste dut ondo aukeratua izan zela. Nahiz eta interbentzioan zuzenean ez konfirmatu, zeharka adierazitako beste baieztapen batzuetan ageri da bere presentzia: orain dela urte batzuk euskara ikasteko izandako irizpideekiko desadostasuna, etenda geratutako zenbait ikas-prozesu... Nabarmendutako esaldian ere horren aztarna nabari da. Dena den, azaleratutako eta aurreko atalean esplizitatutako aldagaiaren aurrean, hasierako aldagai honetan eragiteko tarte murrizta gertzen da.

## 7. Ondorio nagusiak eta etorkizuneko urratsak

### 7.1. Ondorioak

Aurreko ataletan joan gara aletzen; baina hona hemen labur zerrendatuta:

- Interbentzioko parte-hartzaileen adierazpen eta iritziei kasu eginez, Legebiltzarreko Azterlanetako zuzendaritzako kideen hizkuntza-portaeran eraginik handiena duen aldagaia hizkuntza-gaitasuna da; eta honekin batera (eta honen gainetik) adina eta Legebiltzarrean aritutako urteen ondorioz sortutako ohitura eta portaerak. Honek guztiak mugatu egiten du portaeran eragiteko ahalmena.
- Honekin batera, eta nahiz eta agerian eta esplizituki adierazi ez den, eragin esanguratsua izan duen beste faktore bat izan da urteetan zehar instituzioak izandako (gutxienez, langileek beraiek antzemandako) hizkuntza politika. Honen eraginez, eta beti langileek adierazitakoaren arabera, epeldu edo hoztu egin da garai batean normalizazio bidean aritzeko izan zen batzuen nahia.
- Honen guztiaren atzean, desiragarria izango zen autokritikarako jarrera ageriago geratu izan balitz, bai-eta iritzia adierazteko jarrera irekiagoa. Horixe iradokitzen zuen, behintzat, zuen partaide batek bere ebaluazio-fitxan)

### 7.2. Etorkizuneko urratsak

Honen guztiaren argitan, aurrera begira honako bide edo aukera hauek ikusten dira aurrera egiteko, interbentzioak irekiak:

- Talde handian lan egitearekin batera, talde txikietan ere (kasu batzuetan bakarka ere bai) lan egitea izango da komenigarriagoa: alde batetik, talde handian esan ez direnak esateko aukera gehiago egon dadin; bestetik, portaera aktiboagoa dutenek aurrera egiteko aukerez hobeto baliatzeko.
- Honekin batera, eta 6.2 atalean adierazi denaren ildotik, lantzeko eta aurrera egiteko tarte zabalagoa eskain dezakete kasu askotan (bereziki, euskara maila baxuagoa dutenen kasuan) diskurtsoaren esparruak eta hizkuntza politikaren onarpenarenak aurrera egiteko.
- Hala ere, ez da baztertu behar, azken saioan partaide pare batek erakutsitako “ametsen” ildotik, euskarazko prestakuntzaren ildoan bide edo proposamen berriak planteatzea, modu ludiko eta informalagoa batean.
- Azkenik, etorkizunean aurrera egiteko aktiborik baliagarrienetarikoa dira 5.2 atalean zerrendatu eta deskribatu ditugunak, interbentzioaren emaitza gisa har ditzakegunak; hots, ohituretan eragiteko interbentzioan parte hartzen hasi diren langileak. Beren zirkulua egonkortuta, agian beste zirkulu kontzentrikoetan handitu liteke beren artean eman litekeen ohitura aldaketa hizkuntza portaeran. ■



## ERANSKINA

### INTERBENTZIOAREN KRONOGRAMA

#### URRIA

- Interbentzioa non egin erabaki
- Azterlanetako zuzendariari aurkeztu proiektua eta interbentzioaren ezaugarriak definitu. Kanpoko behaketa-1
- Interbentzioa aurkeztu Azterlanetako zuzendaritza osoari eta onespena jaso.

#### AZAROA

Azaroak 5, lehenengo saioa: Nire euskararen historia. Burtsako indizearen dinamika. Auto-behaketa-1

Azaroak 19, bigarren saioa: Gaur eguneko pertzepzioa. Galdetegia eta irudien aukeraketa

Azaroak 26, hirugarren saioa: Faktoreen ponderazioa

#### ABENDUA

Abenduak 11, laugarren saioa: Iraganetik etorkizunean amesten. Saioen balorazioa. Auto-behaketa-2

#### URTARRILA

Kanpoko behaketa-2





## BIBLIOGRAFIA

- Abric, J.-C. (1996). *Psychologie de la communication. Méthodes et théories*, A. Colin, Paris.
- Ahize-AEK hizkuntza aholkularitza (2011). *eusLiderrak eskuliburua*.
- Alonso, L. E. (2002). "Los mercados lingüísticos o el muy particular análisis sociológico de los discursos de Pierre Bourdieu" en *Estudios de Sociolingüística*, 3, Vol. 1., 111-131.
- Alvarez de Zarate, M. eta Gabikaetxebarria A. (2011). *Lidergoa Bermeoko Udaleko Euskara Planean*. Hiznet 10-11 sakontze egitasmoa.
- Apodaka, E. (2004). *Komunikazioaren Gizarte Psikologia*, UEU: Bilbo.
- Apodaka, E. (2008). *El poder en busca de autoridad*, ECU: Alacant.
- Arcade, J. Godet, M. at al. (2004). *Análisis estructural con el método MicMac, y estrategia de los actores con el método Mactor*. [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet\\_analisis\\_estructural.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf) [2015/01/09].
- Arrospide, J. & Hermosilla D. (2008). *Lidergo eraldatzailea. Lan-topaketa: lidergoari buruzko formazio saioa*. [http://www.sociolingüística.org/eralanjar/1.Lidergo\\_eraldatzailea.pdf](http://www.sociolingüística.org/eralanjar/1.Lidergo_eraldatzailea.pdf). [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Ballesteros, D.P. (2008). "Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico". *Scientia et Technica*, Año XIV, 39, 194-199.
- Bartolomé, M. (1986). "La investigación cooperativa". *Revista Educar*, 10, 51-78.
- Bausela, E. (2003). "La investigación cooperativa, una modalidad de la investigación-acción". *Revista de Psicodidáctica*, 15-16, 121-130.
- BDUBDA (estres linguistikoa) <http://www.youtube.com/watch?v=lGfydvpa3Vk> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Belbin, Meredith (1993). *Roles de equipo en el trabajo*.
- Bernardin, H. J. & Smith, P. C. (1981). "A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored ratings scales (BARS)". *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 458-463.
- Bernardin, H. J.; LaShells, M. B.; Smith, P. C. & Alvares, K. M. (1976). "Behavioral expectation scales: Effects of developmental procedures and formats". *Journal of Applied Psychology*, 61 (1), 75-79.
- Bertalanffy, L. (1986). *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Blommaert, J. (2005). *Discourse: A Critical Introduction*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Thomson.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris.
- Bourdieu, P. (2002). "El mercado lingüístico" in *Sociología y cultura* (pp. 143-158). Mexico: Grijalbo, Conaculta.
- Bromberg, M. (2004). "Contrat de communication et co-construction du sens" en M. Bromberg y A. Trognon (eds.), *Psychologie sociale et communication*, Dunod, Paris.

- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Wiley.
- Canto Ortiz, J. M. (1994). *Psicología Social e Influencia. Estrategias de poder y procesos de cambio*, Aljibe, Málaga.
- Carcar, G. (2012). *Coachingerako sarrera tailerra*. <http://www.ueu.es/ikasi/udako-ikastaroa/545/Coaching-erako+sarrera>.
- Carcar, G. (2013). *Jendaurrean hitz egiteko teknikak*.
- Carcar, G. (2013). *Komunikazio teknikak 1 eta 2 moduluak*.
- Casals, A.; Vilar, M. & Ayats, J. (2008). "La investigación-acción colaborativa: Reflexiones metodológicas a partir de su aplicación en un proyecto de Música y Lengua". *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical*, Volumen 5, Número 4.
- Charaudeau, P. (2004). "Le contrat de communications dans une perspective langarière: contraintes psychosociales et contraintes discursives" en M. Bromberg y A. Trognon (eds.), *Psychologie sociale et communication*, Dunod, París.
- Chiva, R., eta Camisón, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: How and why people agree to things*, William Morrow, New York.
- Crystal, David: "Una ecología lingüística es tan urgente como la biológica" público.es, <http://nilavigil.com/2008/01/31/david-crystal-una-ecologia-linguistica-es-tan-urgente-como-la-biologica/> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Dalgalarrondo, F. (2012). *Formación en PNL*, Practitioner.
- Dalgalarrondo, F. (2013). *Formación en PNL*, Master.
- Desgagné, S. (1997). "Le concept de recherche collaborative: l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants". *Revue des sciences de l'éducation*, 2, 371-393.
- El lider transformador 2. <http://www.youtube.com/watch?v=tCuvhSPEMZW> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- El lider transformador 3. <http://www.youtube.com/watch?v=f-kK-aOVW1k> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- El lider transformador. <http://www.youtube.com/watch?v=jcOj1Ph9TaQ> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- EMUN (2008). *Norbere hizkuntza-portaerak aldatzeko gakoak*. TELP.
- Eusko Jaurlaritz (2008). *XXI. Mende hasierako hizkuntza politikaren oinarriak*. Euskararen Aholku Batzordea.
- Faucheux, C. y Moscovici, S. (1967). "Le style de comportement d'une minorité et son influence sur les réponses d'une majorité" en *Bulletin du CERP*, 337-360.
- Forgas, J. y W. Kipling, W. (2001). *Social Influence: direct and indirect processes*, Psychological Press, Philadelphia, PA.
- Froni, N. eta Elhuyar Aholkularitza (2011). *Ulibarri programa. Eraldaketa-prozesuak: zer, zertarako, nork, nola...* <http://www.google.com/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.elhuyar.aholkularitza.net%2Fartxiboa%2FERaldaketa-prozesuak.pdf&ei=GzbPVK3sCsT9UJGMgYAJ&usq=AFQjCNEo6T2PZ4Y3cArDUxKvaK4S03z8jA&sig2=oLIT9wkxxw1rTRcT3avt4w> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Gaztezu (2012). *Ika mizka. Eta hik? Nola bizi dunk euskara?* [http://www.youtube.com/watch?v=ffCe-\\_yJkqc](http://www.youtube.com/watch?v=ffCe-_yJkqc) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Gell-Mann, M. (1994). "Complex adaptive systems". In G. Cowan, D. Pines, eta D. Meltzer, (Arg.), *Complexity, metaphors, models and reality* (17-29 orr.). New York: Perseus Publishing.
- Ghiglione, R. & Beauvois, J. L. (1981). *L'Homme et son langage*, PUF, Paris.
- Ghiglione, R. (1984). "Contrats de communication, systemes de communication", *Bulletin de Psychology*, XXXVII, 365: 545-558.
- Ghiglione, R. (1986). *L'homme communiquant*, Colin, Paris.

- Giles, H. y Powesland, P. F. (1975). *Speech, style and social evaluation*, Academic Press, Londres.
- Global Gas Card Espanol / Liderazgo y Motivacion.  
<http://www.youtube.com/watch?v=cj-yYU7nZDo&list=PL0F67703AD8B9BD84> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Godet, M. (1993). *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*. Paris: Dunod.
- Godet, M. (2000). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica". *Cuadernos de LIPS*, nº 5. Paris: CENAM – Prospektiker. <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf> [2015/01/09].
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*, University of Pennsylvania, Pennsylvania.
- Goikoetxea, N., Lujanbio, O. eta Elortza, D. (2010). *EraLan2 ikerketa-proiektua: hizkuntza lidergoa aztergai*.  
[http://issuu.com/skluster/docs/eralan2\\_1a7ad3b94786d6](http://issuu.com/skluster/docs/eralan2_1a7ad3b94786d6) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Gumperz, J. (1982). *Discourse Strategies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Heron, J. (1996). *Co-operative Inquiry. Rehears into the Human Condition*. London: Sage Publications.
- Hizkuntza-ekologia. [http://berde-berdea.ekogunea.net/archivos\\_películas/ecologia\\_linguistica/index.htm](http://berde-berdea.ekogunea.net/archivos_películas/ecologia_linguistica/index.htm) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Hymes, D. (1972). *Towards communicative competence*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Ibáñez, T. (1987). "Pouvoir, conversion et changement social" en S. Moscovici y G. Mugny (eds.), *Psychologie de la conversion*, Delval, Fribourg; gaztelaniazko edizioa S. Moscovici, G. Mugny y J. A. Pérez (1991) (eds.), *La influencia social inconsciente*, Anthropos, Barcelona.
- Inkownation, Transforming organizations through innovation. ¿Te atreves a soñar?  
[http://www.youtube.com/watch?v=i07qz\\_6Mk7g&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g&feature=youtu.be) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Jacobs, R.; Kafry, D. & Zedeck S.(1980). "Expectations of behaviorally anchored rating scales". *Personnel Psychology*, 33, 595-640.
- Katz, D., eta Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lantalan (2013). <http://www.lantalan.com> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Latorre, E. (1996). *Teoría General de Sistemas aplicada a la solución integral de problemas*. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Liderazgo Transformador, Introducción <http://www.youtube.com/watch?v=otm5YG8opss> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- LosRecursosHumanos.com. (2011). "Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones". <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Lowe, A. (2001). Researcher's Challenge in a Collaborative Approach to Research Mediation Effort Between University and Public School Cultures. Desert Skies Symposium 2001, 61-76.  
<http://www.cfa.arizona.edu/desertskies/files/desertskies/f-2001-desert-skies-proceedings-lowep-61-76.pdf> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. México: Universidad Iberoamericana.
- Lukes, S. (2007). *El poder. Un enfoque radical*, Nueva edición, Siglo XXI, Madrid.
- Maia, J., Zapirain, E. & Sardon J. -16.korrika-AEKrentzat- (2009). *Bidaia intimoak. Ongi etorri euskaraz bizi nahi dugunon herrira dokumentala*.
- Marko, I. & Lujanbio, O. (2008). *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua*. [http://issuu.com/skluster/docs/eralan\\_ikerketa\\_proiektua](http://issuu.com/skluster/docs/eralan_ikerketa_proiektua) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Marko, I. (2006). "Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. EraLan Ikerketa Proiektua." *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 59, 143-146.

- Marko, I. (2008). "EPESA Metodologia (Euskara Planetan Eskuhartze Analitikorako Metodologia). EraLan ikerketa-proiektuan oinarritutako proposamen metodologikoa". In I. Marko eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPESA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (43-58 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Marko, I. (2010). *Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: esperientzia eta modelizazioa. Dinamizazio soziolinguistikoa gizarte pedagogiarene baitan*. Doktorego Tesia. UPV/EHU.  
[http://www.euskara.euskadi.net/appcont/tesisDoctoral/PDFak/Inaki\\_Marko\\_TESI.pdf](http://www.euskara.euskadi.net/appcont/tesisDoctoral/PDFak/Inaki_Marko_TESI.pdf) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Marko, I. (2011). "Hizkuntzaren Normalizaziorako Eraldaketa Lan-munduko Organizazioetan: ENEKuS Eredua". Donostia: *Utriusque Vasconiae*.
- Martinez de Luna, I. (2007). "Hizkuntzen ekologia". *Bat Soziolinguistika Aldizkaria* 65, 105-109.
- Molero, F. Isabel Cuadrado, Marisol Navas eta Francisco Morales (2008). "¿Es realmente diferente el liderazgo transformacional? Una comparación de las relaciones y efectos del liderazgo transformacional con otros estilos tradicionales de liderazgo." Infocop on line [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1677](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1677) [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Moscovici, S. (1981). *Psicología de las minorías activas*, Morata, Madrid.
- Moscovici, S. eta Mugny, G. (eds.) (1987). *Psychologie de la Conversion*, 239-250, Cousset, Delval.
- Mugny, G. (1981). *El poder de las minorías*, Rol, Bartzelona.
- O'Connor, J. & Seymour, J. (2003). *Introducción a la PNL*. Urano.
- Pérez, J. A. y Mugny, G. (1988). *Psicología de la Influencia Social*, Promolibro, Valencia.
- Pérez, J. A. y Mugny, G. (1993). *Influences sociales. La théorie de l'élaboration du conflit*, Delachaux et Niestlé, Neuchatel.
- Reason, P. (1999). "Integrating Action and Reflection Through Co-operative Inquiry". *Management Learning*, 30(2), 207-226
- Ruiz Olabuenaga, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbo: Universidad de Deusto.
- Sandín, M.P. (2010). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scherer, K. & Giles, H. (eds) (1978). *Social Markers in Speech*. Cambridge: CUP. 291-342.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Smith, P. C. & Kendall, L. M. (1963). "Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales". *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 149-155.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Stewart, A. (2001). *Theories of Power and Domination*, Sage, Londres.
- Udalekin. *Lanlekuan ahozko harremanak euskalduntzeko diskurtsoa eta estrategiak Udalekin proiektua \_herri handien lantalde*. <http://udalekin.net/>[Azken kontsulta 2015-01-09].
- Udaltop IV. Topaketa (2012). <http://www.udaltop.com> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Udaltop V. Topaketa (2013). <http://www.udaltop.com> [Azken kontsulta 2015-01-09].
- Waldrop, M. (1992). *Complexity*. London: Penguin Books.
- Zedeck, S.; Kafry, D. & Jacobs, R. (1976). "Format and scoring variations in behavioral expectation evaluations". *Organizational Behavior and Human Performance*, 17 (1), 71-84.