



>>>

EUSKARA LAN MUNDUAN...  
LANEANI!

4

## NORENA DA EUSKARA-PLANA?

ELHUYAR Aholkularitza

Helbide elektronikoa: aholkularitza@elhuyar.com

### SARRERA

Elhuyar Aholkularitzak 18 urte daramatza erakundeetan eta enpresetan euskararen presentzia eta erabilera areagotzeko planak kudeatzen. 18 urteetako ibilbidea luzea eta oparoa izan da. Zaila da begiratu huts batean ideiak ordenatzea eta egindakoa lasaitasunez aztertzea. Horrek guztiak, aurretik ere hausnarketak eginarazi dizkigu, mugarririk hala egin behar genuela uste izan dugunetan kokatu izan ditugu. Orain bizi dugun ueña ere guretzat mugarririk da, oso egokia gogoeta egin eta horren emaitzak aztertu eta ikusteko. Ahalmentzearen inguruan jardun nahi izan dugu, euskara-planak kudeatzen inplikaturik dauden eta ez dauden pertsonen iritzirik jaso nahi izan ditugu. Hortik abiatuta, pertsona gehiagorengana modu eragingarriagoan zelan heldu aztertu dugu. Honako lerroetan ahalmentzeaz hainbat gako emango dizkizugu.

### AURREKARIAK

1991n Elayn lehen euskara-plana diseinatu genuenetik, Elhuyar Aholkularitzan euskara-planak hobetu nahian hainbat lan egin ditugu.

Harrezkero, 2008ko abenduaren 31ra bitartean, 91 enpresa edo erakundetan egin dugu lan. Guztira, 179 proiektu kudeatu ditugu. Horieta-  
tik %69 enpresa pribatuetan, %18 erakunde publikoetan eta %13 adminis-  
trazio publikoan izan dira. Eta lurraldeei dagokienez: %60 Gipuzkoan,  
%35 Bizkaian, %4 Araban eta %1ek lurralde bitan edo gehiagotan dute  
ordezkaritzaren bat.

Gauzak horrela, Elhuyar Aholkularitzaren 18 urteko ibilbidean egin-  
dako urratsak eta izandako mugarrak modu grafikoan adierazi ditugu:



Grafikoan ageri den bezala, ibilbidean zenbait azterketa egin ditugu eta horren adibide da 2006an euskara-planak sistematizatzeko helburua-  
rekin egindako lanaren emaitza:

*Euskara-planak: nondik gatz, non gaude eta nora goaz*<sup>1</sup> liburua, hain zuzen. Alboan eta Hegoa erakundeek eta Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutuak bultzatu zuten.

Bestalde, urte hauetan guztietan parte-hartzea sustatzen duen meto-  
dologia erabili dugu. Izan ere, langileen inplikazioa ezinbestekoa irudi-  
tzen zaigu planek arrakasta izan dezaten. Horregatik, parte-hartzea  
zuzen-zuzenean lotu dugu ahalmentzearekin, hau da, erakundea osatzen  
duten pertsonak euskara-planaz jabetzearekin.

## ZER DA AHALMENTZEA (AHALDUNTZEA, JABETZEA, NORBERE EGITEA)?

Etenik gabeko eraldaketa-prozesu batean bizi gara; inguratzen gaituen  
errealitatea aldatuz joaten da, gizakion zuzeneko edo zeharkako ekintzen  
ondorioz.

Gaur egun, sektore sozial, politiko eta ekonomiko gehienak jarduna  
hobetzen saiatzen gara. Eta horretarako, era guztietako planak sustatzen

---

***Elhuyar Aholkularitzak  
18 urte daramatza  
erakundeetan eta  
enpresetan euskararen  
presentzia eta erabilera  
areagotzeko planak  
kudeatzen.***

***Orain bizi dugun unea ere  
guretzat mugarrria da, oso  
egokia gogoeta egin eta  
horren emaitzak aztertu  
eta ikusteko.***

***2008ko abenduaren 31ra  
bitartean, 91 enpresa edo  
erakundetan egin dugu  
lan.***

ditugu, betiere alde zuzenetik egindako diagnostikoak erakutsi digun abiapuntua aldatzea helburu.

Normalean, emaitza eta xede oso zehatzetan jartzen dugu jomuga, eta horiek oso epe laburrean lortu nahi izaten ditugu, ahalik eta bitarteko nahiz jende gutxiena baliatuz.

Plan gehienak gauzatzeko garaian, ordea, errealitate jakin batekin egiten dugu topo: helburua lortzeko (aldatzea eta hobetzea), planarekin zerikusia duten pertsonengan zuzenean eragin beharrekin, eta, are zehatzago, pertsonen jarreretan eragin beharrekin.

Sarritan, planen arrakastaren gakoak zerikusi handiagoa dauka pertsonen motibazioarekin, inplikazioarekin eta ekintza kontzientiarekin, planaren "diseinu onarekin" baino. Eta plan horiek errealitate horrekin egiten dute talka.

Horrenbestez, edozein planek edo plana egiteko prozesuk, honako ezaugarriak behar dituela pentsatzen dugu Elhuyar Aholkularitzan:

- Parte-hartzera bideratutako ikasketa-prozesuak dira, eta jendeari inguruaren azterketa kritikoa eta dimentsio askokoa egiten laguntzen diote.
- Prozesuan, eraikuntza kolektiboa egiteko aukera ematen duten espazio demokratikoak sortzen dira.
- Prozesua etengabeko hausnarketa- eta ekintza-dinamiken bidez eraikitzen da. Dinamika horietan jendeak boterea eskuratzen du aldatu/hobetu nahi duen horren alde lan egiteko.
- Prozesu malguak eta egituratuak dira, parte-hartzean oinarritutako ikasketa eta ekintza-prozesuak, landu beharreko gaitik harago.
- Prozesu horiek euskara-planen errealitate ekarriz gero, bi ahalmentze maila bereizi ditugu:
- Batetik, ahalmentze pertsonala, euskara-plana aurrera daroaten erakundeko kideek plana bere egitea.
- Eta, bestetik, erakundearen ahalmentzea, hau da, erakundeek beste edozein gai kudeatzen duten bezala euskara kudeatzeko gaitasuna (ahalmena, kontzientzia...) izatea, eskuratzea, erdiesteia.

## **ZERGATIK NAHI DUGU ENPRESEK EUSKARAREN KUDEAKETA BERE EGITEA?**

- Denboran iraunaraziko dutelako.
- Aldaketak (moldaketak, egokitzapenak) errazago egingo dituztelako.
- Enpresakoek plana enpresakoena dela sentituko dutelako.
- Enpresako beste prozesuen parean eta moduan kudeatuko dutelako.
- Sistematizatu egingo dutelako.
- Langileena eta enpresarena dela sentitzeak plana indartu egingo duelako.
- Enpresek plana bere egiten badute, enpresan sartzen diren langile berriek errazago egingo dutelako bere.

Enpresakoek haren neurri eta ezaugarrietara egokitzen badute plana, beste hainbat prozesuren pare (prebentzioa, kalitatea...) kokatuko dute. Eta kudeaketa, sistematizazioa eta neurriak ezartzea enpresaren ezaugarrien arabera egingo dute. Enpresaren beraren sistemetan edo parametroetan txertatzea ere errazago izango dute. Behin enpresaren parametroetan kokatuta, hura kudeatzea errazagoa izango zaie.

## PROZESUA

### Aurrelanak

Erabaki genuen gaia gure bezero diren enpresen ordezkariekin lantzea. Horretarako, saio bat eta azterketa-lana egitea pentsatu genuen. Zer enpresarekin lan egingo genuen erabakitzeke, lehenik eta behin, irizpide batzuk jarri eta matrizea egin genuen. Kontuan hartu genituenak honakoak izan ziren:

- enpresaren negozioa zein den: autogintza, softwaregintza, ikerketak...
- zerbitzu-enpresa edo ekoizpena bideratua den
- euskara-plana noiztik duen
- euskara-plana zer fasetan duen
- lantegi bakarra edo sare baten parte den
- zer izaera juridiko duen
- zer ingurune soziolinguistikotan kokatua dagoen
- zer euskaldun-kopuru duen
- zenbat langileko enpresa den
- zer herrialdetan kokatuta dagoen
- ...

***Bestalde, urte hauetan guztietan parte-hartzea sustatzen duen metodologia erabili dugu.***

***Horregatik, parte-hartzea zuzen-zuzenean lotu dugu ahalmentzearekin, hau da, erakundea osatzen duten pertsonak euskara-planaz jabetzearekin.***

IZENA	JARDUERA	IZAERA JURIDIKOA	KOKAPENA	EUSKALDUN-KOP.	PLANA NOIZTIK	PLANAREN FASEA
<b>Elay</b>	autogintza	SA	Antzuola	% 78	1991	jarraipena
<b>Maier</b>	autogintza	kooperatiba	Ajangiz, Nafarroa, Galizia	% 75	1998	jarraipena
<b>Orkli</b>	berokuntza-osagaiak	kooperatiba	Ordizia	% 50	2001	jarraipena
<b>EJIE</b>	informatika-zerbitzua	SA	Gasteiz	% 18	2002	jarraipena
<b>Eroski</b>	zerbitzu-enpresa	kooperatiba	salmentaguneak	ez dakigu	2003	jarraipena
<b>Elkargi</b>	finantza-erakundea	EGE	bulego-sarea	% 74	2003	jarraipena
<b>Tekniker</b>	teknologia	fundazioa	Eibar	% 56	2003	jarraipena
<b>Bankoa</b>	finantza-erakundea	SA	Bulego-sarea	% 44	2008	garapena

**Plan gehienak gauzatzeko garaian, ordea, errealitate jakin batekin egiten dugu topo: helburua lortzeko (aldatzea eta hobetzea), planarekin zerikusia duten pertsonengan zuzenean eragin beharrarekin, eta, are zehatzago, pertsonen jarreretan eragin beharrarekin.**

Enpresako langileen ikuspegi ahalik eta osatuena lortu nahi genuen. Ikergaia ahalmentzea zenez, pentsatu genuen euskara-planarekin lotura-maila desberdinak zuten pertsonen iritziak jaso behar genituela

Lehenengo, enpresa bakoitzeko koordinatzailearekin harremanetan jarri eta proiektuaren berri eman genion.

Horrenbestez, enpresako bi pertsona behar genituela esan genien: pertsona bat euskara-planean jardun duena (adibidez, koordinatzailea bera); bestea, berriz, euskara-planean parte hartu ez duen pertsona bat. Talde bietan kasuistikarik ahalik eta zabalena batu nahi genuen: euskaraz zekien eta ez zekien jendea, aldeko jarrera eta kontrakoa zuena, lan-funtzio desberdinetan dihardutenak...

### **Galdetegia**

Bi galdetegi prestatu genituen. Euskara-planetan parte hartzen dutenen iritziak nahi genituen, batetik, eta, parte hartzen ez dutenenak, bestetik. Enpresetako euskara-planen koordinatzaileen bidez zabaldu genituen galdetegiak. Galdetegiak euskaraz edo gaztelaniaz betetzeko aukera eman genuen, aukeran.

Enpresako euskara-planean parte hartu baduzu, erantzun honako galdera hauei:

Izen-abizenak:

Lanpostua:

Enpresa:

1. Zer aldaketa ikusten duzu plana hasi zenetik gaur egunera hura ahalbidetzeko egituran?
2. Zelan ematen duzue enpresan planean egindakoen berri?
3. Zergatik hartzen duzu parte planean?
4. Zer iritzi duzu jendeak euskara-planean duen inplikazioaz?
5. Jende berria behar du planak? Zelan erakarri jende berria?

Enpresako euskara-planean parte hartu **EZ** baduzu, erantzun honako galdera hauei:

Izen-abizenak:

Lanpostua:

Enpresa:

1. Euskara-planaren parte sentitu al zara?
2. Zer aldaketa ikusten duzu plana hasi zenetik gaur egunera hura ahalbidetzeko egituran?
3. Zergatik ez duzu parte hartu lantaldeetan?
4. Zelan izaten duzu planean egindakoen berri?
5. Noren esku dago enpresako euskara-plana?
6. Parte hartu nahiko zenuke planean? Nola? Zertan?

## Faktoreak

Galdetegi erantzunak jasota, "Zer faktorek eragiten du ahalmentzean?" galderaren erantzunak bilatu genituen jasotako erantzunetan, eta ahalmentzean eragiten duten faktore batzuk identifikatu genituen. Saiorearen lehen zatian faktoreak aurkeztu eta osatu egin genituen. Hona hemen faktore guztiak:

- Euskara-planean inplikaturako pertsona-kopuruak: enpresan zenbat pertsonak diharduen euskara-planean lanean; batzordeetan, lantaldeetan, komunikazioan, kanpo-laguntza eskaintzen, euskara ikasten...
- Euskara-planaren faseak: euskara-plana diseinu-, garapen- edo jarraipen-fasean dagoen. Fase bakoitzak ahalmentzean eragina duela pentsatzen dugu eta ahalmentzeak fase bakoitzaren ezaugarriak eta intentsitateak egokitu behar duela.
- Komunikazioak: zer, nori, zelan, zer kanalen bidez... komunikatzen dugun.
- Euskaldun-kopuruak: enpresak duen pertsona euskaldunen kopuruak. Lanean euskaraz jarduteko gai direnak.
- Euskara-planak eskatzen duen dedikazioak: euskara-planak eskatzen duen ahaleginak eta ahalegin horren emaitza zelan ikusten den.
- Koordinatzaileak: koordinatzailearen ezaugarriak, lanpostuak, karguak, norengana eta zelan heltzen den, izaerak...
- Egoera sozioekonomikoak: krisiak edo lan-bolumen gehiegizkoak zelan eragin dezaketen, zein den egoerarik onena.
- Zuzendaritzakoen jarrerak: zuzendaritzakoek plana begi onez ikusten duten, planean parte hartzen duten...
- Jasotzaileen pertzepzioak: jasotzaileek euskara-plana zelan ikusten duten. Euskaldunena baino ez den zerbaiten moduan...
- Sentitzen duten beharrak: kanpo-eskaria izan dutelako abian jarri duten, barne-eskaria izan dutelako, kohesiorako erreminta gisa ikusten dutelako...

## Protagonistak

Enpresetako langile guztien ikuspegia jaso nahi genuen. Horregatik, euskara-planetan parte hartu duten pertsonak eta parte hartu ez dutenak elkartu genituen. Euskara-planetan parte hartu duten pertsonen iritzia. Uste genuen hurrengo egingo zitzaigula, baina haien iritzia eta bizi-penak haien hitzetatik jaso nahi genituen, ez gure ustean oinarritu. Euskara-planean parte hartu ez dutenen iritzia aurreikustea zailago egiten zitzaigun; ez, ordea, guztiz arrotz. Hainbat eragile eta arrazoi aurreikus genitzakeen, baina zuzen ote genbiltzan jakin nahi genuen, eta lanketak gakoak ikusten utziko zigun ere bai.

---

*Enpresakoek haren neurri eta ezaugarrietara egokitzen badute plana, beste hainbat prozesuren pare (prebentzioa, kalitatea...) kokatuko dute.*

*Behin enpresaren parametroetan kokatuta, hura kudeatzea errazagoa izango zaie.*

*Enpresako langileen ikuspegi ahalik eta osatuena lortu nahi genuen.*

*Talde bietan kasuistikarik ahalik eta zabalena batu nahi genuen: euskaraz zekien eta ez zekien jendea, aldeko jarrera eta kontrakoa zuena, lan-funtzio desberdinetan dihardutenak...*

---

*“Zer faktorek eragiten du ahalmentzean?” galderaren erantzunak bilatu genituen jasotako erantzunetan, eta ahalmentzean eragiten duten faktore batzuk identifikatu genituen.*

*Enpresetako langile guztien ikuspegia jaso nahi genuen.*

*Haien iritziak eta bizipenak haien hitzetatik jaso nahi genituen, ez gure ustean oinarritu.*

Zortzi enpresari proposatu genien ideia eta lanketa eta guztiek ere ondo hartu zuten gure eskaintza. Lanerako gertu agertu ziren hasieratik. Horrela, euskara-planean parte hartu dutenen taldea gaur egun planaren koordinatzaile direnek edo izan zirenek osatuko zuten. Horiei eskatu genien euskara-planean parte hartu ez zutenen artean hainbat ezaugarritako pertsonei eskaintza egiteko: euskaldunei, euskaraz ez dakitenei, aldeko jarrera dutenei, kontrako jarrera dutenei...

### **Saioa**

Ordu biko saio batera deitu genituen aipatu ditugun zortzi enpresetako pertsonak.

Saioaren lehen zatia lantalde osoarekin egin genuen. Galdetegiaren bidez identifikatu genituen faktoreak komunean jarri, azaldu eta besterik jarriko luketen galdetu genien. Hiru faktore berri eman zizkiguten.

Ondoren, talde bi egin genituen. Euskara-planean parte hartzen duten pertsonekin egin genuen lehen lantaldea eta euskara-planean parte hartzen ez dutenekin bigarrena. Talde bakoitzaren jarduna Aholkularitza bi tekninarik bideratu genituen taldeak.

Talde bietan faktoreak ondorio bihurtzeko lana egin genuen. Faktore bakoitzaren azpiko mezua ulertzen ahalegindu, eta nork bere enpresan zelan ikusten zuen azaldu zuen. Hortik, guztien iritzia eta onespina aintzat hartuta, ondorio bihurtzeraino.

### **Ondorioak**

Esan beharra dago, jarraian ateratako ondorio asko aspaldiko egiak direla, baina haien gaineko literaturarik nekez aurkituko dugu. Horra faktore bakoitzetik eratorritako ondorioak:

	<b>Euskara-planean parte hartu dutenak</b>	<b>Euskara-planean parte hartu ez dutenak</b>
<b>Euskara-planean inplikaturako pertsona-kopurua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilusioa eragin behar dugu.</li> <li>• Elkarrenganako errespetuz egin behar dugu guztia.</li> <li>• Plana erakargarri bihurtu behar dugu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neurriko egiturak sortu behar ditugu.</li> <li>• Sormena landu behar dugu aktibo irauteko.</li> <li>• Zuzendaria eredu izatera gonbidatu behar ditugu.</li> </ul>
<b>Euskara-planaren faseak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okerrak zuzentzeko ahalmena ezinbestekoa da, beti.</li> <li>• Helburuek fasearen eta pertsonaren neurrikoak izan behar dute.</li> <li>• Fasearen (unearen) arabera helburuak izan behar ditugu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helburu handiegiak jartzen ditugu.</li> <li>• Fase bakoitzaren ezaugarriak ondo aztertu behar ditugu eta faseen arabera eragin behar dugu (plana ezartzean ilusioa eragin, garapenean erabakiak egoki jaso...).</li> </ul>
<b>Komunikazioak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskarak duen balio erantsia zein den komunikatu behar dugu.</li> <li>• Euskararen estatusa finkatu behar dugu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikazioaren mamia landu behar dugu.</li> <li>• Baliabideak erabiltzen jakin behar dugu, eta ez helburu bihurtu.</li> </ul>
<b>Euskaldun-kopuruak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskaldun-kopuru handiak ahalmentzean eragin positiboa duela uste arren, ez da egia osoa. Euskaldun askok euskarari ez diote inongo baliorik ematen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresan euskaldun gutxi izanagatik ere, beti egin daitezke aurreranzko urratsak. Euskaldun gutxi izatea muga den arren.</li> </ul>
<b>Euskara-planak eskatzen dituen dedikazioak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planak dedikazioa behar du. Dedikazioa enpresarena berarena bada, hobeto. Dedikazioa enpresarena izateak inplikatu-kopuruan eragiten du: enpresak gehiago jarri behar du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedikazioak merezi du, norbere eta enpresaren identitatea indartzen eta kohesionatzen ditu.</li> <li>• Helburuen arabera dedikazioa ezarri behar dugu, eta enpresako pertsona guztiek halaxe izan behar duela jakin behar dute.</li> </ul>
<b>Koordinatzaileak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinatzaileak ezin du euskara-plana bakarrik garatu.</li> <li>• Koordinatzaileak betetzen dituen funtzioak oso garrantzitsuak dira: profil jakinekua izan behar du.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinatzaileak enpresaren ezaugarrien arabera izan behar du: enpresan euskaldun-kopurua txikia bada, koordinatzaileak ez du zertan euskaraz jakin. Ikasteko gogoa eta aldeko jarrera izatea askoz garrantzitsuagoa da.</li> </ul>
<b>Egoera sozioekonomikoak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egoerarik egokiena erdibidekoa da, lan-ekasiaren eta lan-bolumen handiaren arteko tartea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planak eta haren kudeaketa-planak unean uneko egoerara moldatzeko gaitasuna behar du.</li> </ul>
<b>Zuzendaritzako enjenerak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inplikazioak alde guztietatik etorri behar du, zuzendaritzatik nahiz langileen aldetik. Ez guztiena maila berean, ezta langile guztiena planaren bizitza osoan ere, orekan baizik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planak goitik behar izan behar du guztiona izateko.</li> </ul>
<b>Jasotzaileen pertzepzioak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planean inplikatzeko ez dute haren berri erraz izaten, edo informazio okerra izaten dute.</li> <li>• Komunikazioa planetik kanpo geratzen diren ikuspegitik ere landu behar dugu.</li> <li>• Pertsonen iritzia jakitea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara-planaren komunikazioak planean inplikaturako daudenean egiten dituzte, haien perspektibatik. Ez ditugu zaintzen jaso behar dituztenen aurreiritzi eta sentsibilitateak.</li> <li>• Komunikatzen duguna</li> </ul>



---

*Esan beharra dago, jarraian ateratako ondorio asko aspaldiko egiak direla, baina haien gaineko literaturarik nekez aurkituko dugu.*

*Aipagarria dela pentsatzen dugu nekez bereizi ahal izango genituzkeela euskara-planean hartu dutenen eta parte hartu ez dutenen iritziak: talde batean zein bestean oso antzeko iritziak adierazi dituztelako.*

Aipagarria dela pentsatzen dugu, ariketa egingo bagenu, nekez bereizi ahal izango genituzkeela euskara-planean hartu dutenen eta parte hartu ez dutenen iritziak: talde batean zein bestean oso antzeko iritziak adierazi dituztelako.

### **Gure ondorioak**

Enpresetako ordezkarien ondorioak jaso genituenean, Elhuyar Aholkularitzako teknikari guztien esperientzian oinarrituta, ondorio guztiak aztertu eta gure 10 ondorioen zerrenda osatu genuen. Hona, beraz, ahalmentze-maila ona lortzeko, gure ustez, kontuan izan beharrekoak:

1. Zuzendariak eredu izan behar dute: langileek ikusten badute zuzendaritzakoek planean parte hartzen dutela, haiek ere parte hartuko dute. Gure bezero den enpresa bateko gerenteak egunero zeharkatzen zuen tailerra goizeko 08:00etan euskara-eskoletara joateko. Ekintza xume hark eragin handia izan zuen langileengan, eguna joan eta eguna etorri, besapean koadernoia zuela gerentea tailerra zeharkatzen ikusten zutelako.
2. Kanpo-eskaria izan eta barne-eskaria landu egin behar ditugu: euskara erabiltzeko kanpo-eskaria handia bada, askoz hobea. Barne-eskaria lortzen ez badugu ahalmentze-maila eskaseko plana izango dugu. Barne-eskaria landu eta zaindu beharreko gaia da. Gainera, planerako eta enpresarako erreminta ezin hobea dela badakigu: kohesioa, giro ona, identifikazioa eragiten dituelako.
3. Planak, guztion izateko, goitik beherakoa eta behetik gorakoa izan behar du: enpresako kide guztiek, maila eta toki guztietakoek, sentitu behar dute planaren parte direla. Euskaldunek eta ez-euskaldunek, zuzendaritzakoek eta langileek, tailerrekoek eta bulegoetakoek, erosketetakoek eta giza baliabideetakoek...
4. Koordinatzaileak enpresaren ezaugarrien arabera izan behar du: enpresan euskaldun-kopurua txikia bada, koordinatzaileak ez du zertan euskara jakin. Ezinbestekoa izango du, ordea, beste ezaugarri askorekin batera (enpresa ezagutzea, enpresakoek hura ezagutzea, toki askotara heltzeko ahalmena izatea, euskararen aldeko jarrera eta hura ikasteko gogoia... Gure bezeroetako baten kasua aipagarria da: koordinatzailea ez zen euskalduna, eta euskalduntze-prozesua planarekin batera (eta lankide askorekin batera) hasi zuen. Gaur egun asko eta asko dira harekin ahoz zein idatziz euskaraz komunikatzen direnak. Kontuan izanda, giza baliabideetako ardura-duna dela, eragin handia izan du enpresa barruko harremanetan.
5. Euskararen estatusa finkatu behar dugu: euskara non kokatu dugun guztiok jakin behar dugu. Kokatze-lana ahalik eta modurik adostuenean egin behar dugu, eta tokiak eta bete behar duten fun-

tzioak emango diete hizkuntzei estatusa. Eta horrekin, guztiok jakingo dugu zer hizkuntza-irizpide segitu. Diseinutik bertatik landu behar dugu helburua, eta helburuarekin batera euskararen lekua (estatusa) argi utzi.

6. Neurriko helburuak jarri behar ditugu: badugu helburu handiegia jartzeko joera. Haien bidez espektatibak sorrarazten ditugu eta helburuak lortu ezean, ilusio falta eragiten dugu.

7. Baliabideak erabiltzen jakin behar dugu: enpresetan, (eta gizartean, oro har) asko aldatu dira komunikatzeko bideak eta moduak urte gutxian. Komunikatzeko bide guztiak dira balekoak, eta haiek erabiltzen jakitea ezinbestekoa da. Jakin egin behar dugu, ordea, euskararen erabilera sustatzeko egiten diren ekintzak baliabideak direla eta ez helburuak. Horregatik, tarteka horien balorazioa egin behar dugu eta agortuta daudela ikusiz gero, komunikatzeko bide edo ekintza berriak proposatu behar ditugu.

8. Euskara-planak dedikazioa behar du: enpresako beste edozein prozesuk bezala, euskara-planak denbora eta ahalegina eskatuko dizkigu. Garbi izan behar dugu ematen diogunaren neurrikoak izango direla emaitzak.

9. Oker egindakoak zuzentzeko ahalmena behar dugu: enpresako beste edozein prozesuren neurrian eta mailan egon beharko luke euskara-planak ere sistematizatuta, besteak beste, oker egindakoak zuzentzeko. Eta enpresak beste edozein katetan izandako desdoitzea doitzeko ahalmen bera izan beharko luke euskara-planean ere. Askotan eginda, jasota eta gaindituta uste ditugunek atzerapausoak izaten dituzte eta halakoen aurrean ez dugu behar duten unean erreakzionatzen edo ez dugu erreakzionatzeko erremintarik aurkitzen: gure bezero den enpresa bateko batzar nagusiak euskaraz egiten dira azken urteetan, hizkuntza-irizpide hori onartuta dagoelako. Euskaraz laguntza behar duenari aldi bereko itzulpen-zerbitzua eskaintzen dio enpresak. Horietako batzar batean langile batek gaztelaniaz egin zuen galdera. Erantzun zionak gaztelaniaz erantzun zion eta handik aurrera batzar osoa gaztelaniaz izan zen. Orain euskararen arduradunak ohartarazi egin beharko dio batzarraren arduradunari oker jokatu zutela.

10. Komunikatzen duguna erakargarri eta ikuspegi guztietatik komunikatu behar dugu: euskara-planaren ahalmentzeaz ari garenez, komunikatzerakoan kontuan izan behar dugu erakundean euskararen inguruan dauden ikuspuntu guztiak. Eta pertsona guztien-gana iritsi nahi badugu, mezu, modu eta euskarri erakargarri eta erabilerrazak sortu beharko ditugu. Azken ondorio honek aurreko bederatzietan eragiten du: zehar-ondorioa da.

---

*Zuzendariek eredu izan behar dute.*

*Kanpo-eskaria izan eta barne-eskaria landu egin behar ditugu.*

*Planak, guztiona izateko, goitik beherakoa eta behetik gorakoa izan behar du.*

*Koordinatzaileak enpresaren ezaugarrien araberrakoa izan behar du.*

*Euskararen estatusa finkatu behar dugu: euskara non kokatu dugun guztiok jakin behar dugu.*

*Neurriko helburuak jarri behar ditugu.*

---

***Baliabideak erabiltzen  
jakin behar dugu.***

***Euskara-planak  
dedikazioa behar du.***

***Oker egindakoak  
zuzentzeko ahalmena  
behar dugu.***

***Komunikatzen duguna  
erakargarri eta ikuspegi  
guztietatik komunikatu  
behar dugu.***

## **ETA ORAIN, ZER?**

Abiatu duguna azterketaren lehen zatia baino ez da. Orain arte bezala, lanean eta ikertzen jarraituko dugu. Izan ere, hobekuntza eta berrikuntza dira gure oinarria, ziur gaude etengabeko ikerketak gure bidean mugarriren bat izango duela. Unea iristen denean haren berri emango dizuegu.

## **ESKER ONA**

Eskerrak eman nahi dizkiegu urte hauetan guztietan gurekin lanean jardun duten enpresei eta erakundeei. Egin dugun ibilbidea ez genukeen egingo zuek barik.

Halaber, bereziki nahi dizkiegu eskerrak eman ikerketan gurekin parte hartu dutenei. Izan ere, eskatu diegun ahaleginean eman diguten erantzuna bikaina izan da. Eskerrik asko: Bankoako Ana Urkizari, EJEko Iñigo Diazari eta Aitor Landari, Elayko Anaje Narbaizari, Elkargiko Miguel Angel Hernándezi eta Urko Odriozolari, Eroskiko Iratzeder Mendikute-ri, Maierreko Julen Madariagari eta José Luís Gancedori, Orkliko Jon Zubiarraini, Teknikerreko Goretti Alberdiri eta Ramon Aranari. ■

## **OHARRA**

1. *Euskara-planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz. Elhuyar Aholkularitza, 2006.*  
ISBN: 978-84-96643-46-8