



EUSKARA LAN MUNDUAN...
LANEANI!
>>>

3

ERALAN IKERKETA-PROIEKTUA: LIDERGOA AZTERGAI

Nekane Goikoetxea

EraLan egitasmoaren zuzendaria, HUHEZI

Helbide elektronikoa: nekane_goikoetxea@huhezi.edu

“Euskara lan munduan...lanean!” izeneko jardunaldiak egin ziren 2009ko uztailaren 8 eta 9an Baionan. Soziolinguistika Klusterrak “EraLan ikerketa-proiektua: lidergoa aztergai” izeneko egitasmoa aurkeztu zuen bertan. Ondorengo lerrootan ponentzian azaldutako ideia nagusiak bilduko ditugu.

Soziolinguistika Klusterra erakunde gaztea da, XXI. mendean sortua. Honela, aro honetako erronkei erantzuteko borondatez jokatzeko du. Ponentzia honetan esango direnak sakontzeko aukera izango du irakurleak Soziolinguistika Klusterraren webgunean. Izan ere, sare sozialen aroan informazioaren eskuragarritasuna da giltzarrietako bat eta Klusterra horretan saiatzen da eskura dituen baliabideen bidez, webgunea, besteak beste. Irakurleak bertan aurkituko ditu aurkezpen honetako argudioak sakonago: www.soziolinguistika.org/eralan

Gatozen orain ERALAN egitasmoa deskribatzera:

Bi hitz ditugu oinarrian: erabili eta lan. EraLanen helburua, beraz, lan munduko organizazioetan, publiko nahiz pribatuetan, euskararen erabileran eragiten duten aldagaien inguruko ikerketa egitea da.

Bi aldi nagusi izan ditu proiektuak. Batetik, 2006-2008 aldian aztergai dugun testuinguruan eragiten duten aldagai nagusiak identifikatu ziren lan-taldean eta matrize baten baitan kokatu ziren. Bigarrenik, 2008-2010

aldian aldagai horietako baten gaineko ikerketa egiten dihardugu; lidergo-arena, hain zuzen ere.

Hainbat erakundek parte hartzen du EraLanen, Soziolinguistika Klus-terreko bazkideak batzuk, beste batzuk bazkide ez izanik ere egitasmoarekin bat egin dutenak. Bi aldiak kontuan hartuta, honako hauek bildu dira egitaspora: Bizkaiko Foru Aldundia, LAB sindikatua, Eusko Ikaskuntza, Ahize-Aek hizkuntza aholkularitza, Elhuyar Aholkularitza, Emun Lana Euskalduntzeko Kooperatiba, Artez Euskara Zerbitzua, Mondragon Unibertsitatea, Bermeoko Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Euskal Herriko Unibertsitatea, Arabako Foru Aldundia eta Gipuzkoa Donostia Kutxa.

Ikerketa ekintzaren metodologia darabilgu (Kemmis & McTaggart, 1988). Sehwharten (1939; Ikus ere, Deming W. (1986) PDCA zikloa erabiltita, ikerketa aplikatua egitea da lortu nahi duguna. Beraz, egitasmo honetan egiten dugun ikerketa-bidea euskararen normalizazio plangintzetan erabiltzeko, aplikatzeko modukoa izatea nahi genuke.

EraLanek orain arte bi ekarpen egin ditu. Gorago esan dugun bezala, matrize baten baitan kokatu dira aztergai ditugun aldagaiak, nolabaiteko ikerketarako mapa bat egin da. Bestetik, euskara planetan eskuhar-tze analitikorako metodologia bat sortu da. Beheko irudietan aurkezten ditugu bi eramangarriak (Marko & Lujanbio, 2008):

EraLanen helburua, beraz, lan munduko organizazioetan, publiko nahiz pribatuetan, euskararen erabileran eragiten duten aldagaien inguruko ikerketa egitea da.

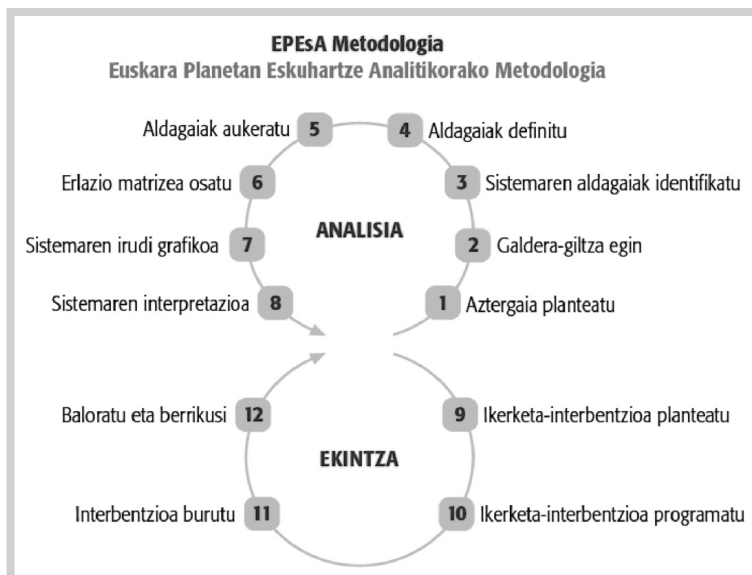
2006-2008 aldian aztergai dugun testuinguruan eragiten duten aldagai nagusiak identifikatu ziren lan-taldean eta matrize baten baitan kokatu ziren. Bigarrenik, 2008-2010 aldian aldagai horietako baten gaineko ikerketa egiten dihardugu; lidergoarena, hain zuzen ere.

Normalizazio Planak dituzten Organizazioetan Euskararen ERABILERAN eragiten duten Faktore eta Aldagaiak
ANALISI-MATRIZA SISTEMIKO-FAKTORIALA (Eralan Proiektua, 2007ko maiatza)

MAILA SISTEMIKOAK	INCURUNEA	E01. Gizarte presioa edo eskatza E02. Legea, orokorra	M01. Nazioarteko errekonozimendua		K01. Globalizazioa / merkataria	
	ORGANIZAZIOA	E03. Legea, partikularra	M02. Balio erantsiaren pertzepzioa M03. Erabiltzeko ahalgaitasunaren gertakizuna edo errekonozimendua	G01. Hiztunen gehitze edo gutxitzea (absolutua)	K02. Erakundearen gaztartearekiko erantzukizun sentimendua K03. Erakundearen balorak K04. Hizkuntza hedatzeko abiadura (hunting mailan)	I01. Erakunde tipoa I02. Lidergoa (instituzionala) I03. Aldaketarekiko konpromisoa I04. Estatusa: Hizkuntzaren, Planaren I05. Estetika / Dinamika I06. Planaren izaera: normalizazioa, borondatezkoa I07. Planaren Komunikazioa I08. Erabileran eragiten duen dinamika I09. Arauak I10. Hizkuntza sistema I11. Jarrapen sistema / Hizkuntza audiotreza
	TALDEA		M04. Klima psikologikoa M05. Planarekiko pertzepzioa M06. Langilearen lan-erako motibazioa M07. Haudemandako kontrolgaitasuna M08. Eraginortzearen itxarpenak M09. Zenbait pertsonen erreferentzia M10. Balio erantsiaren pertzepzioa	G02. Hiztunen deribatzea G03. Talde batetik besterako mugikortasuna	K05. Errotasun/ deserosotasun sentimendurik hizkuntzak praktikatu K06. Pertsonak eta taldeen elkarrengatzeak K07. Erabileraren oihiturrak K08. Ingarurak nortasunaren duen eragina K09. Lidergo informala	
	NORBANKOAK		M11. Motibazioa: Euskararekiko, Planarekiko M12. Hizkuntza abilezia M13. Euskararekiko pertzepzioa M14. Hizkuntzarekiko jarrerak M15. Hizkuntza kognitibitatea M16. Aldaketarekiko konpromisoa	G04. Hizkuntza gaitasuna	K10. Hizkuntza koheretza K11. Pertsonen balorak K12. Norberaren munda simbolikoa	
	DEMANDA	MOTIBAZIOA	GAITASUNA	KULTURA/PRAKTIKA	INSTITUZIONALIZAZIOA	
FAKTORE-ARDATZAK						

Garaia zen euskara planetan paradigma aldaketa bat egiteko, hots, euskara planen ardura Euskara Zerbitzuarena soilik izateetik organizazio guztiaren egitekoen artean kokatzeko.

Euskara planetan erabili diren lidergo moten analisia egiteaz batera, lidergotza kudeatzeko modu ezberdinen inguruko ekarpenak egitea dugu helburu.



Lidergoa aldagaian sakontzen dihardugu biurteko honetan EraLanen baitan. Zergatik lidergoa eta ez beste aldagairen bat?

Hautu hori egin zuten EraLanen lehen fasean parte hartu zuten kideek. Beraien iritziz, garaia zen euskara planetan paradigma aldaketa bat egiteko, hots, euskara planen ardura Euskara Zerbitzuarena soilik izateetik organizazio guztiaren egitekoen artean kokatzeko. Zehar lerro moduan lan munduko organizazioetan landu diren gaiak egin duten ibilbideari erreparatuta, esate baterako, kalitateak edota berrikuntzak, antzerako zerbait bultzatu nahi zen hizkuntza arloan ere. Paradigma aldaketa horretarako aintzat hartu da, normalizazio bideak 30 urtetan utzi dizkigun erakutsiak, hainbat balorazio-txostenetan bilduak. Diagnostiko batek abiatu ginen, beraz, eta euskara planetan erabili diren lidergo moten analisia egiteaz batera, lidergotza kudeatzeko modu ezberdinen inguruko ekarpenak egitea dugu helburu.

Lidergotzaren baitan hainbat eremu sartzen ditugu, eragin-esparru ezberdinetatik egiten direnak: politikarien lidergotza, enpresetako maila exekutiboan daudenena, euskara teknikariena, euskara batzordeena, planak eragiten dituen langileena edota langileen ordezkariena. Eta maila guztietan pertsonen arteko harremanak kudeatzeko modu berri bati ireki nahiko genioke atea EraLanen, erabilera planak eraginkorragoak izan daitezzen bai, baina, erakundeak hobetu daitezzen ere bai, berritzaileago, demokratikoago eta jasangarriagoak izan daitezzen. Horra hor gure iparra.

Gauza askoren erantzukizuna norbanakoarengan uzten den garai hauetan (esate baterako zerga iruzurraren aurrean parte ematea eskatzen digute), auzo lanerako erabili nahi dugu guk lidergotza. Jakinik ere, euskararen sarbidea lan munduan eragozten duten faktore sozio-estruktural

boteretsuak badaudela, EraLanera bildu garenon eragin-esparruan hizkuntza-erantzukizuna partekatzeko prozesu bat bideratu nahiko genuke. Esan genezake nolabait euskararen normalizazio prozesuaren plano mikroan ari garela, oso lan kualitatiboan.

Lidergoa gizarte-aldaketarako palanka bezala erabili nahi dugunez, lidergo mota ezberdinetan jantzi behar izan dugu. Gizarte psikologiatik edan dugu horretarako. EHUko Juanjo Arrospide eta Daniel Hermosilla irakasleak izan ditugu gidari prozesu honetan. Lidergo partekatua helburu izanik ere, lidergo hierarkikoak izan duen pisua hain handia izan den egungo errealitatek abiatuta, tartean kokatuko litzatekeen Lidergo Eraldatzailearen ereduak sakondu dugu.

Lidergo eraldatzaileak (Bass & Avolio, 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications) harremanak kudeatzeko modu berri batera garamatza. Helburua izango litzateke norberak lortzea espero ez duen tokira eramango duen lidergotza mota garatzea, norberaren espektatibak gaintitzen dituen puntura eramango gaituena. Lau ezaugarri nagusi ditu lider eraldatzailearen portaerak:

- Kontsiderazio indibiduala
- Estimulazio intelektuala
- Motibazio inspiratzailea
- Eragin idealizatua

Funtsean, lau aditzetan laburbilduko genituzke ezaugarriak: bestea entzuten duena, bestearengan arreta jartzen duena; besteari galdetu egiten diona; bisioa argitzen diona eta eredu dena, koherentziaz jokatzen duena. Euskara planetara etorrira, bestearen ekarpena integratuko duen ereduaz ari gara, komunikazio prozesua bideratuko duena eta koherentziaz jokatuko duena. Balora ezazu irakurle, zenbat aldatzen diren zure erakundeko liderrak eredu honetatik...

Lidergoa ikertzeko, beraz, bi xede jarri dizkiogu geure buruari:

1) Hizkuntzaren eraldaketa prozesuetako lider mota ezberdinak sortzeko, antolatzeko eta eraginkortasuna lortzeko estrategiak lantzea. Lidergo-kateak nola landu aztertuko dugu...

2) Hizkuntza eraldaketa prozesua bideratzeko liderrak erabil dezakeen diskurtsoaren lanketan sakonduko dugu, lider exekutiboek darabilten diskurtso-moldeetarako argudio-bateria sortzea da helburua...

Formazio-saioak antolatu genituen hainbat iturrietatik edateko. Soziolinguistika Klusterreko web gunean daude bideoak. Honako gaiak jorratu genituen:

Jakinik ere, euskararen sarbidea lan munduan eragozten duten faktore sozio-estruktural boteretsuak badaudela, EraLanera bildu garenon eragin-esparruan hizkuntza-erantzukizuna partekatzeko prozesu bat bideratu nahiko genuke. Esan genezake nolabait euskararen normalizazio prozesuaren plano mikroan ari garela, oso lan kualitatiboan.

**Lau ezaugarri nagusi
ditu lider eraldatzailearen
portaerak:**

- **Kontsiderazio
indibiduala**

- **Estimulazio
intelektuala**

- **Motibazio
inspiratzailea**

- **Eragin idealizatua**

**Funtsean, lau aditzetan
laburbilduko genituzke
ezaugarriak: bestea
entzuten duena,
bestearengan arreta
jartzen duena; besteari
galdetu egiten diona;
bisioa argitzen diona eta
eredu dena, koherentziaz
jokatzen duena.**

• **Lidergo-kateen gaia jorrazteko:** Lidergo eraldatzailearen eredu teorikoan sakondu genuen hasteko. Ondoren, erakundeko kultura kontzeptuan sakondu genuen. Erakunde motak sailkatzeko bidea ematen digu kulturaren kontzeptuak eta horietako bakoitzeko zein lidergo mota gara litekeen aztertu genuen. Azkenik, praktika onen bidetik jo genuen. Honela, Euskalit erakundeak bere partaideen lidergotza ebaluatzen jarraitu duen bidea ezagutu genuen, batetik. Bestetik, enpresatan aldaketak sustatzeko bideratzen diren coaching prozesuetan lidergotza nola lantzen den aztertu genuen.

• **Diskurtsoetan sakontzeko:** Enpresen Gizarte Erantzukizuna kontzeptua zer den eta hizkuntz normalizazioak zein bide egin duen aztertu genuen, lehenik. Bigarrenik, ekolingustika kontzeptu teorikoa izan genuen hizpide eta konkretuki enpresen deslokalizazio prozesuetan hizkuntza aniztasunaren kudeaketarekin erlazionatu genuen. Hirugarrenik, hizkuntza kudeaketa balio erantsiaren ideia-ekin lotu genuen, balio ekonomiko zein sozialarekin.

Lidergotza kontzeptuaren analisi fasea burutu ondoren, erakunde bakoitzak bere ikerketa-interbentzioa diseinatu du eta une honetan garatzen dihardu. Adibide hauek ekarri ditugu jardunaldi honetara:

Bermeoko Udalean, ardura politikoak zein teknikoak dituzten sei kiderekin ikerketa-interbentzioa egiten ari dira. Lider kateak aktibatu nahi dira, ahozko erabilera areagotzeko eta erabilera plana hobeto mamitzeko eta kudeatzeko bideak zabaltzeko, estrategiak adosteko, diskurtsoa egokitzeko... Erabilera plana eraginkorragoa izatea da helburua, parte hartzaileagoa.

Fagor Ederlan: Instituzionalizatutako euskara-planaren ahalmentzea bultzatu nahi da. Orain arte Emun Kooperatiba elkartearen esku egon da planaren inplementazioa neurri handi batean baina arian-arian enpresako karguen esku utzi nahi da euskara plana. Kanpo aholkularitzaren makulua, pausu aurreratuagoei begira jarri nahi da eta planaren eguneroko kudeaketa enpresako ohiko zereginen artean kokatu. Giza-baliabideetako teknikari arduradun guztiekin eta beren zuzendari-taldearekin euskara planaren misio, bisio, helburu, neurri eta abarrak aztertu eta adostuko dira. Hizkuntzen kudeaketari buruzko diskurtsoa landuko da horretarako.

Gipuzkoako Foru Aldundian, bi ekimen gauzatuko dira. Batetik, hiru eztabaida-talde egingo dira estatus ezberdineko pertsonekin, hizkuntza planarekiko beraien diskurtsoak bildu eta lidergo partekatura iristeko. Bestetik, maila politikoan jendaurreko ekitaldietan hizkuntza portaera batzuk aldatuko dira eta horien ondorioak neurtuko dira; nolabaiteko hizkuntza lidergotza aktibatuko da asertibitate linguistikoaren bidetik.

Gipuzkoako Kutxa: lider exekutiboen asertibitate linguistikoaren lanketa bultzatu nahi da, eraldaketa prozesuen lidergo-eredua landuz.

Enpresan ohikoa den hizkuntza erabiliz, bertako ohiko zereginen artean integratu nahi da hizkuntza ezberdinen kudeaketa. Maila exekutiboko goi-karguen artean hizkuntza portaera asertiboak landuko dira, erakunde barruan zein kanpoan hizkuntz aniztasunaren katalizatzaile izan daitezten. Arreta berezia jarri zaio diskurtsoen lanketari.

Beste ikerketa-interbentzio batzuk ere abian dira baina izendatu besterik ez ditugu egingo: Gizarte Zerbitzuetako Mungialde Partzuergoan Elhuyar Aholkularitzaren eskutik; Bizkaiko beste udal batean, Ahize-Aek Aholkularitzaren eskutik; JEZ Sistemas Ferroviarios enpresan Artetz Euskara Zerbitzuaren eskutik.

Berrikuntza hizkuntza normalizazioan zergatik? Zertarako? Bi arrazoi ikusten ditugu guk:

- Produktuan berrikuntza bultzatu nahiko genuke, izan ere, lidergozaren lanketaren bitartez euskara planen eraginkortasuna hobetu nahiko genuke eta, aldi berean, erakunde jasangarriagoak izateko bultzadatxo bat eman.
- Prozesua da, dena dela, berritzaileagoa. Auzolana bultzatzen dugu izaera ezberdina duten eragileen artean. Bakoitzari dagokiona aitortuz, saihestezinak diren lehiak kudeatuz, elkarrekin egiten ari gara bidea. Lidergo eraldatzailearen bidetik koherenteago jokatu nahiko genuke. Hori ere bada paradigma aldaketa.

Berrikuntza egin nahi dugu aurrera begira dagoen gizarte bati erantzun nahiko geniokeelako baikortasun kritikotik. Eta ahaztu gabe, ez garela isolaturik bizi. Aniztasunaren erronka globala dela, mundu mailakoa baina bakoitzak bere gertukoari erantzun behar diola. Ekologingustikaren filosofia lagun, "Think global, act local". Eskerrik asko. ■

ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- Deming W. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, Cambridge University Press
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988) *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona, Laertes.
- Marko, I. & Lujanbio, O. (2008) *Eralan ikerketa-proiektua*. Andoain, Sozilingustika Klusterra.
- Sehwart, W. (1939) *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. New York: Dover

Lidergo-kateen gaia jorratzeko: Lidergo eraldatzailearen eredu teorikoan sakondu genuen hasteko. Ondoren, erakundeko kultura kontzeptuan sakondu genuen.

Diskurtsoetan sakontzeko: Enpresen Gizarte Erantzukizuna kontzeptua zer den eta hizkuntz normalizazioak zein bide egin duen aztertu genuen, lehenik. Bigarrenik, ekologingustika kontzeptu teorikoa izan genuen hizpide eta konkretuki enpresen deslokalizazio prozesuetan hizkuntza aniztasunaren kudeaketarekin erlazionatu genuen.