

SOZIOLINGUISTIKA  
KLUSTERRA



# EraLan2 ikerketa-proiektua

HIZKUNTZA ////  
LIDERGOA ////  
AZTERGAI ////  
////////////////////  
////////////////////

Nekane Goikoetxea (Zuzendaria)  
Oihana Lujanbio eta Denis Elortza (Koordinatzaileak)

2010

© Testuena: Egileak

© Argitalpenarena: Soziolinguistika Klusterra

Andoain, 2010

Argitaratzailea: Soziolinguistika Klusterra  
Martin Ugalde Kultur Parkea, 20140 Andoain

Egileak: Nekane Goikoetxea (0, 1, 2 eta 3 atalak) eta  
ikerketa-interbentzioen egileak (Maite Alvarez de  
Zarate, Aitziber Gabikaetxebarria, Mikel Urdangarin,  
Mikel Irizar, Imanol Miner, Izaro Ugalde, Maider  
Gaztaka, Felipe Iñarra, Helene Armentia, Elias  
Zumalde eta Ruben Beitia).

Babesleak: Gipuzkoako Foru Aldundia, Gipuzkoa Donostia  
Kutxa eta Arabako Foru Aldundia

Diseinua: Zirrimarra estudio grafikoa



<b>0.- AURKEZPENA</b> .....	5
<b>1.- SARRERA</b> .....	7
<b>2.- LIDERGOA HIZKUNTZA NORMALIZAZIOAN LANTZEKO JARRAIBIDEAK</b> .....	13
<b>2.1. LIDERGOAREN KONTZEPTUALIZAZIOA</b> .....	15
<b>2.2. TESTUINGURUAREN ANALISIA LIDERGOAREN ALDETIK</b> .....	19
<b>2.3. HELBURUEN FORMULAZIOA</b> .....	21
<b>2.4. LIDERGOA LANTZEKO PROZESU MOTAK</b> .....	22
<b>2.5. ALDAGAIEN AUKERAKETA</b> .....	23
<b>2.6. EMAITZAK ETA ONDORIOAK</b> .....	23
<b>3.- LIDERGOAREN LANKETA EPESA METODOLOGIAREN ARABERA</b> .....	25
<b>3.1. AZTERGAIAREN PLANTEAMENDUA</b> .....	27
<b>3.2. GALDERA-GILTZAREN FORMULAZIOA</b> .....	30
<b>3.3. ALDAGAIEN IDENTIFIKAZIOA</b> .....	30
<b>3.4. ALDAGAIEN DEFINIZIOA</b> .....	32
<b>3.5. ALDAGAIEN AUKERAKETA</b> .....	33
<b>3.6. ALDAGAIEN ARTEKO ERLAZIO-MATRIZEA</b> .....	33
<b>3.7. SISTEMAREN IRUDI GRAFIKOA</b> .....	34
<b>3.8. SISTEMAREN INTERPRETAZIOA</b> .....	34
<b>3.9. IKERKETA-INTERBENTZIOA PLANTEATU</b> .....	34
<b>3.10. IKERKETA-INTERBENTZIOA PROGRAMATU</b> .....	34
<b>3.11. INTERBENTZIOA BURUTU</b> .....	34
<b>3.12. BALORATU ETA BERRIKUSI</b> .....	34
<b>4.- IKERKETA-INTERBENTZIOAK</b> .....	35
<b>4.1. BERMEOKO UDALA</b> .....	37
<b>4.2. BERRIZKO UDALA–AHIZE–AEK HIZKUNTZA AHOLKULARITZA</b> .....	49
<b>4.3. DONOSTIA GIPUZKOA KUTXA</b> .....	59
<b>4.4. GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA</b> .....	69
<b>4.5. JEZ Sistemas Ferroviarios–ARTEZ EUSKARA ZERBITZUA</b> .....	79
<b>4.6. MUNGIALDEKO GIZARTE ZERBITZUEN PATZUERGOA–ELHUYAR AHOLKULARITZA</b> .....	87
<b>4.7. FAGOR EDERLAN–EMUN LANA EUSKALDUNTZEKO KOOPERATIBA</b> .....	95
<b>5.- AIPU BIBLIOGRAFIKOAK</b> .....	103





EraLan 1 proiektuaren liburuan irakurtzen genien Suay eta Sanginesi (2008, 234.orr) zeintzuk diren pertsonen asertzio-eskubideak, hau da, *baietz* esaten dutenen jarrerarekin bat datozen eskubideak. Horietako lehena da *akatsak egitea*. Deigarria bezain iradokitzailea egin zitzaigun.

Euskararen normalizazioaren inguruan maiz entzuten ditugu diskurtso biribilak, hitz handinahiak, teoria orbaingabeak. Horiek guztiak, ordea, ez dira oso baliagarriak izaten erakunde jakin batean hizkuntza normalizazio prozesuan buru-belarri dabilen teknikariarentzat. Horrek tresnak, bideak, zehaztasunak, afektuak eta batez ere koherentzia ditu lagun.

Eguneroko lana hobeto egitea bilatzen duten pertsonen osatutako taldea bildu da EraLan proiektura. Funtsean praktika komunitate bat osatu dugu. Egin dugun bideak piztu gaitu, eta langintza berean dabilenari eskaini nahiko genioke, nahiz eta badakigun prozesu honen zatirik garrantzitsuena geurekin darabagula eta ez dagoela liburu honetan.

Ederra izan da prozesua, gure asertzio-eskubideak praktikan jartzeko aukera eskaini digu Soziolinguistika Klusterrak. Ikasi egin dugu, probatu egin dugu, arriskatu egin gara eta baliotsuena dena, langintza honetan jarraitzeko energia eman digu taldeak. Irribarre txiki batekin esan dezakegu praktika lohitsuaren gozatzen jarraitzeko prest gaudela, lan hau bizitzen jarraitzekoa, asertzio-eskubideak erabiltzekoa.

Egin dugun bidea kontatuko dizugu hurrengo ataletan, lagun, nahi baduzu zapal dezazun... Sarreran, EraLan egitasmoa kokatzeko oinarriko informazioa aurkituko duzu. Hortik aurrera bi irakurketa mota aurreikusi ditugu: bata globala, bestea xehea. EraLani buruzko irakurketa azkar bat egin nahi baduzu, bigarren atala irakurtzea da komeni zaizuna. Ikerketa-metodologia zehaztasunak nahi izatera, jo, berriz, hirugarrenera.

Laugarren atalean, lan taldeko kideek egin dituzten ikerketa-interbentzioak aurkituko dituzu. Askotarikoak dira artez eta moldez, bakoitzak bere testuinguruko erronkei erantzun nahi izan baitie. Egia esatera, interbentzioak trakzionatu du ikerketa, ekintzailetasunaren isla garbia dena.

Argitalpen honek irakurle ekintzaileak nahiko lituzke, irakurritakoak beren eremura eramango dituztenak. *Liderrak* esan genezake...





# 1. sarrera

**erailan** ikerketa-proiektua







*EraLan* ikerketa-proiektua da; izaera ezberdineko erakundeen arteko lankidetzaren bitartez gauzatzen dena. Beraz, Soziolinguistika Klusterraren baitan **ikerketa elkarrekin** egin nahi duten erakunde ezberdinen emaitza da *EraLan*.



Helburu zehatza da hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakundeetan –publiko zein pribatueta– euskararen erabileran eragiten duten aldagaiak identifikatzea eta horietan positiboki eragiteko metodologiak eta dinamikak diseinatzeko eta inplementatzeko ezagutza-gida sortzea.

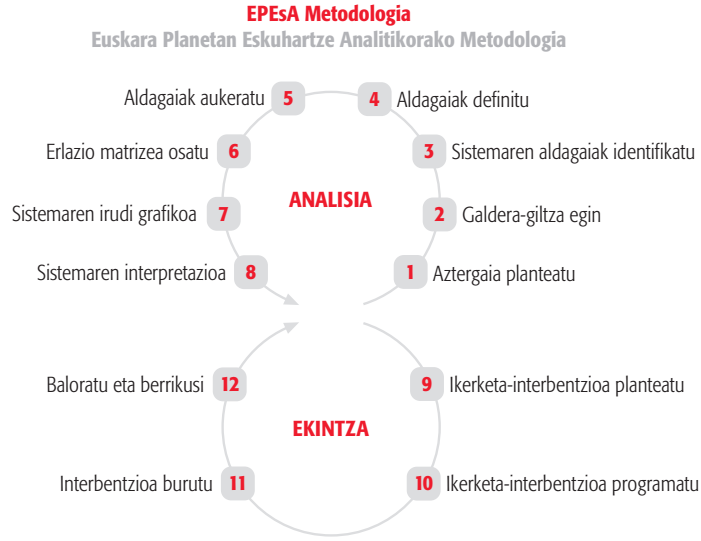
Hizkuntza normalizazioaren kontzeptualizazioa, batetik, eraldaketa-prozesu gisa egiten dugu; bestetik, hizkuntza normalizazioa organizazio batean gauzatzen denez, sistema konplexu gisa kontzeptualizatzen dugu. Beraz, **eraldaketa eta konplexutasun** testuinguru horretan kokatuko dugu ikerketa-proiektua. *EraLanen* ikerketa proiektuaren marko teorikoa Iñaki Marko eta Oihana Lujanbioren (Marko & Lujanbio, 2008, 17-28.orr) lanean jasota dago.

Aztergaiaren planteamendu hau *EraLanen* hastapenean finkatu zen. Izan ere, *EraLanek* gaurdaino bi fase izan ditu: 2006-2008 bitartean, *EraLanen* oinarriak ezarri ziren eta 2008-2010 biurtekoan, oinarri horietatik abiatuta, ikerketaren bide jakin bati lotu zaio proiektua.



*EraLanek* bi eramangarri utzi zituen: batetik, EPEsA metodologia, euskararen normalizaziorako planak egikaritzen ari diren organizazioetan esku-hartze analitikoak diseinatzeko eta burutzeko eredu metodologiko berria; bestetik, analisi estrukturalaren ondorioz euskara planetan eragiten duten ALDAGAIEN MATRIZEA dugu.

EPESA metodologiaren irudikapen grafikoa (egileak moldatua, 2008)



Erabileran eragiten duten aldagaiei buruzko analisi-matrizea (Eralaneko Garapen Taldea, 2007)

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

<b>MAILA SISTEMIKOAK</b>	INGURUENA	E01. Gizarte presioa edo eskaera E02. Legeria, orokorra	M01. Nazioarteko errekonozimendua		K01. Globalizazioa / merkatua	
	ORGANIZAZIOA	E03. Legeria, partikulara	M02. Balio erantsiaren pertzepzioa M03. Erabiltzeko ahalgignaren grabitazioa edo errekonozimendua	G01. Hitzunen gehitze edo gubitzea (absolutoa)	K02. Erakundearen gizarlearekiko erantzukizun sentimendua K03. Erakundearen baloreak K04. Hizkuntza hedatzeko abiadura (funtzio mailan)	I01. Erakunde tipoa I02. Lidergoa (instituzionala) I03. Aldaketarekiko konpromisoa I04. Estatusa: Hizkuntzarena, Planarena I05. Estetikoa / Dinamikoa I06. Planaren izaera: normatiboa, borondatezkoa I07. Planaren Komunikazioa I08. Erabileran eragiteko dinamikak I09. Arauak I10. Hizkuntza sistema I11. Jarraipen sistema/ Hizkuntza auditoretza
	TALDEA		M04. Klima psikologikoa M05. Planarekiko pertzepzioa M06. Langilearen lanarekiko motibazioa M07. Hautemandako kontrolagarritasuna M08. Eraginkortasun igurikapenak M09. Zenbait pertsonen erreferentzia M10. Balio erantsiaren pertzepzioa	G02. Hitzunen dentsitatea G03. Talde batetik besterako mugikortasuna	K05. Erosotasun/ deserosotasun sentimenduetan hizkuntzak praktikan K06. Pertsonak eta taldeen elkareraginak K07. Erabilera ohiturak K08. Inguruak norberarengan duen eragina K09. Lidergo informala	
	NORBANAKOA		M11. Motibazioa: Euskararekiko, Planarekiko M12. Hizkuntza abakimendua M13. Euskararekiko pertzepzioa M14. Hizkuntzarekiko jarrerak M15. Hizkuntza kontzientzia M16. Aldaketarekiko konpromisoa	G04. Hizkuntza gaitasuna	K10. Hizkuntza koherentzia K11. Pertsonen baloreak K12. Norberaren mundu simbolikoa	
	DEMANDA	MOTIBAZIOA	GAITASUNA	KULTURA/PRAKTIKA	INSTITUZIONALIZAZIOA	

**FAKTORE-ARDATZAK**

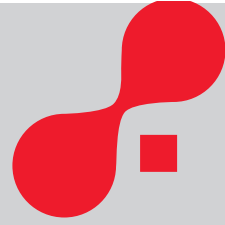


Aipatutako liburuan bertan hiru bide proposatzen dira ikerketa-proiektuarekin jarraitzeko. Hauek dira:

1. *Aldagai partikularrei buruzko ikerketa.* EraLaneko analisi-matrizean jasotako aldagaietarikoz zenbait aukeratu eta horietan sakondu: aldagaiaren kontzeptualizazioa, aldagaiaren izaera eta indarra eraldaketa praktikan, aldagaian eragiten duten beste aldagaien analisia, aldagaia maneiatzeko ekintzak, ...
2. *Tokiko aldagaien analisia.* EraLanen nolabait maila makroan egin den analisia eta burutu den prozesua errepikatu maila mikroan tokiko beste hainbat organizazioetan, horietara egokitutako analisiak eta esku-hartzeak egin.
3. *Eredu baten sorkuntza.* Artikulu honetan ikusi ditugun Pardo del Val-ek eta Romeok egindako lanen ildotik, organizazio mailako hizkuntza normalizazioaren alorrean ere hizkuntza-aldaketa prozesuak azalduko dituen eredu argitzaile bat gorpuztu eta proposatu." (...)

*EraLanen* bigarren fasean lehen aukera jorratzea erabaki da. Hain zuzen ere, "lidergoa" aldagaia lantzea erabaki da. Beraz, aldagai horretan jarriko dugu ikerketaren fokua eta aldagai horretan eragiteko moduetan sakonduko dugu.





## 2. lidergoa hizkuntza normalizazioan lantzeko jarraibideak

**eratan** ikerketa-proiektua





### 2.1. LIDERGOAREN KONTZEPTUALIZAZIOA

Zertaz dihardugu lidergoa aipatzean? Galdera horri erantzun nahi dio atal honek. Zalantzarik gabe eus-kara teknikariak ez gara adituak beste diziplina batzuetan hain aztertua izan den kontzeptu honetan. Lidergoarekin loturiko trebeziak nahiko modu inkontzientean erabili ditugu kasurik onenean. EraLan nahlia izan da aldagai honetara modu sistematikoan hurbiltzea eta bere potentzialitatea hizkuntza normalizazio prozesuetara ekartzea. Hori egiten saiatu gara.

Gure artean defenditu berri den doktore tesi batean ikus liteke lidergoari buruzko prosa zientifikoaren laburbilduma bat, Inazio Markoren lanean (2010), hain zuzen ere. Atal honetan nagusiki iturri horri jarraituko diogu lidergoaren oinarriko kontzeptualizazioa hona aldatzean. Sakondu nahi duenak jo beza Markoren lanaren bibliografia atalera.

Bigarren iturri bat ere erabili dugu atal hau zedarritzeko: EraLan proiektuarekin loturikoa. EraLan1 proiektuaren berri emateko argitaratu zen liburuan Aritzetak eta Calzadak idatzitako artikulua eta EraLan 2. faserako propio antolatu genituen formazio-saioetan Arrospide, Hermosilla zein Markok berak eman zituzten azalpenak (ikus <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>) erabili ditugu. Jarraian ideia nagusien sintesi bat aurkeztuko dugu:

Hasteko esan beharko genuke oso polisemikoa dela berba hau. Bassek (1985) lidergoaren 70 definizio biltzen ditu 11 kategoriatan sailkatuta (Aritzetagandik jasoa, 2008, 144.orr.):

- Lidergoa taldearen prozesuen gune gisa
- Lidergoa nortasun gisa
- Lidergoa obediencia eragiteko arte gisa
- Lidergoa eragin-ariketa gisa
- Lidergoa jokabide gisa
- Lidergoa konbentzitzeko modu gisa
- Lidergoa botere-erlazio gisa
- Lidergoa xedeak lortzeko tresna gisa
- Lidergoa elkarreraginetik sortzen den ondorio gisa
- Lidergoa rol bereizi gisa
- Lidergoa egituraren hastapen gisa

Era askotako hurbilpenek emandako definizioek, ordea, beti lotzen dute lidergoa mugimenduarekin, nolabaiteko eragite-prozesu batekin. Robbinsek (1999) honela definitzen du lidergoa (Guk Markogandik jasoa, 2010, 360 orr.): "*Helburuak erdiets daitezten talde batean dagoen eragiteko gaitasuna*".

Gil eta Alcoverrek (2003), bestalde, terminoaren adiera edota ikuspegi ezberdinak azaldu zizkiguten. 5 ikuspegietara errenditzen dituzte autoreok lidergoari buruzko teorizazioak:

- 1.- **Ezaugarrien ikuspegia.** Lider izateko berezko ezaugarri pertsonalen azterketa egiten da ikuspegi honetan lantzen dena. Helburua izan ohi da lider izango diren pertsonen hautaketetan asmatzea.



- 2.- **Portaeren ikuspegia.** Kasu honetan liderrek egiten duten horretan jartzen da arreta. Alegia, liderren portaerak ikertzen dira pertsonak balizko lidergo funtzioetan trebatu ahal izateko azken helburuarekin. Ikerlerro honen emaitzetatik ondorioztatzen dira aurrerago ikusiko ditugun lau lidergo-estiloak.
- 3.- **Kontingentzien ikuspegia.** Hirugarren honek aurreko aldagai pertsonal eta portaerazkoei testuinguruaren lanketa eransten die. Honela, testuinguru bakoitzerako lidergo-estilo eragin-korrenak identifikatzen saiatzen dira ikuspegi honen arabera lan egiten dutenak. Testuinguru zedarrizterakoan hainbat teoriak faktore ezberdinak erabiltzen dituzte: liderraren eta kideen arteko harremana, zereginaren egituraketa maila, liderraren botere-posizioa, lana ongi egiteko heldutasuna, heldutasun psikologikoa, liderraren portaerak zereginetara bideratuak ala harremanetara bideratuak diren e.a. Horren guztiaren arabera lidergo-mota ezberdinak ondorioztatzen dira: lidergo parte-hartzailea, lidergo koordinatzailea, lidergo delegatzailea eta lidergo direktiboa.
- 4.- **Lidergo berriaren ikuspegia.** Kasu honetan lidergoa sistema baten barruan eragile ezberdinen arteko harremanen interakzioan kokatzen da. Ikuspegi honetan lidergoa beste eragileek aitortzen duten botere moduan ikusten da, besteen aitortza behar duena. Ikuspegi honetan elkarrekintza horren paradigma ezberdinak desberdinu dira: Laissez faire eredua, eredu transakzionala eta eredu eraldatzailea. Geroago sakonduko dugu honetan ere.
- 5.- **Egungo joerak.** Azken ikuspegieta lidergoak pertsonalizazioa galtzen du nolabait. Lidergoa organizazio bati, talde bati, komunitate bati lotutako zio legez definitzen da. Honela, lidergo partekatua ereduaren lidergo gaitasuna organizazio batean hedatzearen aldeko hautua egiten da. Benetako aldaketak burutzeko lidergo-funtzioa barreiatu beharra aldarrikatzen da. Lidergo-kateen kontzeptua ikuspegi hauekin bat dator.

Ikuspegi hauek guztiak kronologikoki ordenatu ditzakegu eta esan liteke azkenak beste guztietatik jasotako elementuak integratu dituela. Horixe bera egin dugu guk EraLanen ere. Arrospeide, Hermosilla zein Marko adituek gidatuta, hainbat teorizazio izan ditugu gogoan gure ikerketa-interbentzioak diseinatzerakoan. Jarraian erabilgarrienak gertatu zaizkigun eskemak azalduko ditugu:

Portaeren ikuspegitik **pertsonen lidergo estiloak** izan ditugu gogoan. Kontingentzien ikuspegitik kultura ezberdinekin lerrotatzen diren **lidergo-mota ezberdinak** aztertu ditugu. Lidergo berriaren ikuspegiaren eragileen arteko **elkarrekintza horren paradigma ezberdinak** ezagutu ditugu: Laissez faire eredua, eredu transakzionala eta eredu eraldatzailea. Azkenik, azken ikuspegitik **lidergo-kateen** kontzeptua landu dugu.

Fiedlerren (1967) eta Hersey & Blancharden (1969) lanetatik abiatuta, **liderren lau portaera espezifiko** ezberdintzen ditugu (Markorengandik egokitua, 2010, 366-367 orr.):

<b>LIDERGO PARTEHARTZAILEA</b>	<b>LIDERGO KOORDINATZAILEA</b>
Parte-hartze portaera (zeregina baxu, erlazioa altu). Liderrak eta kideek erabakietan parte hartzen dute, liderraren funtzioa erraztean eta komunikatzen zentratzen da.	Koordinatu portaera (zeregina altu, erlazioa altu). Liderrak eskaintzen ditu bai jokabide direktiboa, baita laguntza eta sostengu jokabideak ere.
<b>LIDERGO DELEGATZAILEA</b>	<b>LIDERGO DIREKTIBOA</b>
Delegatu portaera (zeregina baxu, erlazioa baxu). Liderrak zuzendaritza edota laguntza gutxi eskaintzen du.	Komunikatu portaera (zeregina altu, erlazioa baxu). Jokabide direktiboa, liderrak zehazten du lanak zeinek eta nola egin.





Eskema honek balio izan digu gure erakundeetako lidergo motak ezberdintzeko, bai lidergo formalari dagokionez, bai informalarari dagokionez.

Lidergo mota hauek guztiak, ordea, lidergo transakzionalaren paradigman kokatzen dira. Alegia, elkartrukea da nagusi, ez elkarrekintza. Hurrengo paradigma, berriz, lidergo eraldatzailearena da, non eragile ezberdinek transakzio hutsez haratago, elkarrekintzan diharduten. Marcok egokitutako Gil eta Alcoverren (2003) hurrengo taulan deskribatzen ditugu **paradigma ezberdinetako lidergoen ezaugarriak** (Markok moldatua, 370 orr.):

**LIDERGOAREN PERFIL OSOA: estrategiak edota portaera-ezaugarriak:**

Lidergo motak	Eraldatzailea	Eragin idealizatua	Gaitasuna, konfiantza eta konstantzia. Sinesmena erakusten du. Konpromisoaren garrantzia azpimarratzen du. Behar denean posizioa hartzen du. Kideen garapena bultzatzen du.
		Motibazio iradokitzailea	Etorkizuneko ikuspegi erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz eta sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoari esanahiaz hornitu eta 'hareago' joatera bultzatzen du.
		Estimulazio intelektuala	Ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
		Banakako arreta	Enpatia eta entzute-ahalmena. Norbanakoen beharizanei kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.
	Transakzionala	Errefortzu kontingentea	Helburuak lortzeko laguntza eskaintzen du, feedbacka ematen du eta kideei saria edota errefortzua ematen die.
		Salbuespeneko zuzendaritza aktiboa	Behaketa jarrera, portaera aktiboa. Ikuskatu egiten du eta, behar denean, esku-hartzen du.
		Salbuespeneko zuzendaritza pasiboa	Onarpen handia, portaera pasiboa. Desbideratzeak edota eskaerak sortzen direnean erreakzionatzen du.
	Laissez-faire	Ez da konprometitzen, ez du erabakirik hartzen, besteek nahi dutena egin dezaten uzten du.	

Erakunde berean lidergo-mota ezberdinak egon litezke. Non kokatzen da gerentea? Non euskara teknikaria? Non euskara batzordea? Bakoitzak duen posizionamendutik, testuinguruaren araberako estrategiekin asmatu beharko du.

Organizazio baten hizkuntz eraldaketan positiboki eragiteko orduan, **EraLanen lidergo eraldatzailea aukeratu dugu** ikuspegi eraginkorrena bilatu asmoz. Jakin badakigu, eraldaketa prozesu guztietan liderren jarrerak eta balioak garrantzi handia dutela. Liderrak izan litezke aldaketaren motorrak edo oztopo nagusiak. Lidergo eraldatzailearen bidez, organizazioko kide guztien beharrak eta eskakizunak kontuan hartzen dira. Zentzu honetan, organizazioko edozein taldekidek erakuts ditzake lidergo-jokabideak eta, beraz, aldaketa prozesu bat aktibatu. Gure erakundeetako euskara planetan kide guztien nolabaiteko aktibazioa bilatuko dugu lidergo eraldatzailearen ezaugarriak kontuan hartuta.



Bassek dio (1985) lidergo eraldatzailea norberak espero duena baino gehiago egitera motibatzen gaituen lidergo mota dela. Bass eta Avoliok (1993) aurreko taulan ikusi ditugun 4 ezaugarri aitortzen dizkiote ereduari.

Lider eraldatzaileak estrategia ezberdinak erabiliz lor dezake langileen aldaketarako ahalegina areagotzea. Horretarako, oso kontuan hartu beharko du **organizazioan gailentzen den kultura-eredua**, tesuinguru horietan gauzatuko baita bere jarduera. Planifikatzen den aldaketa ez badator bat erakundearen kulturarekin oztopo ugari aurkituko ditu bere bidean. Erakunde batean agertzen diren balioen eta euskara sustatzeko eginkizunen arteko koherentzia edo paralelismoa bilatu behar da. Ahalik eta plan pertsonalizatuena egin beharko genituzke. Aldaketaren aurrean langileek dituzten erantzun motak dira aldaketa-prozesuaren arrakastaren neurria emango dutenak. Kideen balioak eta proposaturiko aldaketak bat etortzen badira lortuko ditugu erantzun positiboak.

Balioak erakunde baten barruan egunerokotasunean partekatzen dira, errepikatzen diren ekintzak, ohi-turak, legeak, arauak eta bestelakoak bitartez baneratu eta mantentzen dira. Balio individualak eta lehentasunezkoak, norbanako esperientzia pertsonalaren eta kultura partekatua ondo dira. Muturreko adibide batera etorrita, oso desberdinak dira, adibidez, batetik, langile euskaltzaleez osaturiko kooperatiba bateko balio-kultura eta, bestetik, euskara soilik lanpostu finkoa eskuratzeko baliabideetat duten kideez osaturiko erakunde bateko kultura. Errealitatea ez da hain dikotomikoa izaten; balio beza adibideak bere sinpletasunean ere.

Bestetik, erakunde agintea duten pertsonen balioak erabakigarriak izan ohi dira. Izan ere, funtsezkoak dira aldagai-prozesua bideratzeari dagokionez. Hauen balioak aintzat hartuta egituratu beharko dugu eraldaketa prozesua. Kasu honetan, hizkuntza normalizazioaren aldeko diskurtsoak, beren balioetan oinarritu beharko lirake, beren hizkuntzan hitz egin, aldaketaren zentzua ikustarazi.

Organizazio bakoitzeko kultura motak lidertza efektibo batzuk ondorioztatu ohi ditu (Aritzeta, 2008, 141.orr.):

- Kultura mota hierarkikoari lidertza autokratikoa lotzen zaio. Honen arabera, lidertza mota hau jarraitzen dutenak onak dira antolatze, kontrolatzeko, gainbegiratzeko, administratzeko, koordinatzeko eta efizientziari eusteko.
- Merkatu kultura duten organizazioetan, lidertza transzazionala lotzen zaie. Beraz, badakite zuzentzen, emaitzak produzitzen, negoziatzen eta gainerakoak motibatzen. “Lehiakortasuna” eta “produktibitatea” dira balio nagusiak.
- Klan-kultura duten organizazioetan lidertza paternalista gailentzen da. Klan-motako erakundeetan enplegatuen inplikazioa eta enplegatuekiko konpromiso korporatiboa azpimarratzen dira. Ondorioz, lidertza bitartez ekipoak sortzen dira, liderrak sustatzaileak dira, aholkularitza, laguntza eta babesa eskaintzen dute.
- Berrikuntza-kulturak lidertza eraldatzailea bultzatzen du. Lider hauek ekintzaileak dira, irudimentsuak, sortzaileak, arriskura orientatuak eta geroko ikuspegia dutenak.

Nolako kultura halako lidertza, beraz. Hizkuntza normalizazio prozesuetan aldagai horiek guztiak hartu beharko genituzke aintzat.

Azkenik, **lidergo komunitatearen** gaia dugu. Nortzuk osatzen dute lidergo komunitatea gure erakundeetan? Euskara teknikaria, euskara batzordea, lider informalak, lider formalak... denak biltzen al ditugu plangintza batera? Lidergoan eragin nahi izatera, kontuan hartu beharko dugu kate osoa, denon artean osatzen baitute sistema.



## 2.2. TESTUINGURUAREN ANALISIA LIDERGOAREN ALDETIK

Lidergoa zertarako? Galdera honi erantzungo diogu bigarren atal honetan.

Euskara planak dituzten erakunde oso ezberdinak izan ditugu aztergai gure ikerketa-interbentzioetan, kultura ezberdinekoak inondik ere. Horietako gehienei aitortzen zaie nolabaiteko aitzindaritzza normalizazio ikuspegitik: Bermeoko udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, JEZ Sistemas Ferroviarios enpresa, Fagor Ederlan, Donostia Gipuzkoa Kutxa e.a. Bakoitza bere sektorean kasu aurreratu moduan deskriba dezakegu. Interesgarria da ikustea zertarako landu duten lidergoaren aldagaia, zein gabezia dituzten ikusteko. Uste dugu beren argazkiaren argitan hainbat euskara planen analisi gaurkotu bat egin dezakegula.

Honela, lidergoaren aldagaiaren lanketaren bitartez, egiturazko errealitate baten berri izan dezakegu. Testuinguru hauetan guztietan **euskara plana kudeaketa eredu batekin lotzen da**, ez eraldaketa eredu batekin. Azal dezadan:

Organizazio tradizionaletan euskara planaren gestioa ia-ia egitura piramidala jarraitzen duen prozedurarekin lotzen da. Zentzu horretan, kudeatu egiten da, ez da lideratzen.

Normalizaziorako interbentzio prozesuetan euskara teknikaria izaten da interbentzioaren erdigunea: berea izaten da erantzukizun osoa, ez bakarrik arlo teknikoarena. Erantzukizun hori partekatzeko sistematu nahi da lidergoaren aldagaia; besteak beste, oso mugatua delako teknikari horren posizionamendua eta plana ongi kudeatzeaz gainera benetako eraldaketa sustatu nahi delako.

Bestetik, kudeaketa eredu batean boterea lanpostuak berak ematen du. Beraz, euskara planarekin loturiko botereguneak (Agintari, Batzorde zein Teknikari) rolak emandako boterea erabiltzen dute. Beraiek diotena egin behar dute organizazioko gainontzekoek. Darabilten motibazio modua transakzionala da (zuk hizkuntza eskakizuna atera, nik estatua aitortu). Botereguneetan arreta emaitzetan jartzen da eta zentzu horretan pertsonak baliabide legez ikusten dira.

Eraldaketa eredu batean, ordea, boterea boteredunen ezaugarri pertsonaletan oinarritzen da eta taldeak emana da, ez berezkoa. Lider eraldatzaileak ilusioa sortuz motibatzen du, egiten denaren zentzua ikustaraziz eta inspirazioa sortuz. Azkenik, organizazioko pertsona bakoitza ezberdin moduan hartzen du, kontsiderazio indibiduala eskainiz.

Eskema teoriko hau errealitatearekin konparatzen badugu ñabardurak erantsi beharko genituzke baina, nolana ere, geure planetan kudeaketa eredu nagusi dela ikusiko genuke. Eredu honek emaitza onik eman du baina, zalantzarik gabe, muga argiak ere baditu. Zeintzuk dira muga horiek? Zertarako erabili dugu lidergo eraldatzailearen paradigma euskara planetan?

Hitz gutxitan esan genezake organizazioko pertsonengana iristeko erabili dela lidergoaren lanketa ikerketa-interbentzio guztietan. Modu ezberdinetan egin da lanketa, ordea. Ikerketa-interbentzio bakoitza beregaina izan den arren eta hauetariko bakoitzean elkarrekintzan dauden xede ezberdinak badaude ere, ikuspegi orokorragotik bilduko ditugu, jarraian *lidergoa* aldagaiaren erabilera ohargarrienak:

### Lider exekutiboek portaera-eredu linguistiko asertiboak sortzeko

Organizazioko ardura handiko lanpostuetan dauden liderrekin lan egin nahi izan da kontura daitezen zein garrantzi duen beraien portaera-eredu linguistikoak ikuspegi soziolinguistikotik. Izan ere, lidergo instituzional horrek berarekin daukan inpaktu publikoa berebizikoa da. Gurea bezalako egoera minorizatuan, portaera-eredu ohikoena hizkuntza hegemonikoaren aldekoa da eta zoritxarrez euskaldun eta euskal-



tzale diren lider askok ere eredu hori errepikatzen du, kasu gehienetan horrek duen ondorioaren jakitun izan gabe. Lidergoaren lanketak *jabetze* horri erantzun nahi izan dio Gipuzkoa Donostia Kutxan eginda-ko interbentzioaren kasuan, esate baterako.

Erakunde bateko kargudunek zein erabakiguneetako lanpostudun guztiek ez dute sortzez eta berez esku artean darabilgun gaiari buruzko ikuspegi osorik, ez eta eskuhartzeko tresna eraginkorrik ere. Bai, ordea, erantzukizun handia. Zubi lan hori egiten saiatu gara.

### **Euskara planaren instituzionalizazio prozesuan hizkuntza normalizazio arloan adituak ez direnen jabetzua lortzeko**

Euskara planek hamaika ahalegin eginda lortzen dute nolabaiteko instituzionalizazio maila erdiestea erakundeen barruan. Enpresa pribatuetan bereziki kanpo aholkularitzen eskutik iritsi izan da euskara plana erakundera. Kasurik onenetan plana sendotzearen ondorio izaten da erakunde barruko pertsonen ardura izatera igarotzea euskara planaren inplementazioa. Hori da Fagor-Ederlanen kasua. Gaur egun pertsonal-buruaren gidaritzapean, sail bakoitzeko giza-baliabideetako teknikariak kudeatzen du plana. Zertarako landu da lidergoa testuinguru honetan? Bada, instituzionalizazioan irabazi den bezala, atxikimenduan eta bisioan galdu egin duelako euskara planak. Horrela, lidergoa erabili da pertsonal arloko teknikari horiekin, guztiek esku artean dutenaren jabe izan daitezzen eta lan horri zentzua topa diezaioten.

### **Erakunde hierarkikoetan zehar-lerroen lanketan, erantzukizunaren paradigma berri bat sortzeko**

Antzerako oinarriak ditu Gipuzkoako Foru Aldundian egin den ikerketa-interbentzioak ere. Administrazio publikoa bezalako organizazio-mota hierarkikoan, paradigma bat izan da nagusi: euskara plana Euskara Zerbitzuaren ardura da. Kasu honetan euskararen normalizazioaren erantzukizuna organizazioko arlo guztietan sendotzeko asmoz erabili da lidergoaren lanketa. Arazo handia izan ohi da zehar-lerro moduan landu behar diren gaien lanketa (kalitatea sustatzeko politikak, genero politikak, ingurumen politikak, hizkuntza politikak...). Eragile ezberdinen lidergoa aktibatuz paradigma berritzeko ahalegina egin da, zehar-lerro guztiei bidea erakutsiz. Goi mailako agintariekin, departamendu ezberdinetako goi-teknikariekin eta sindikatuetako ordezkariekin egin dute lan elkarrekin.

### **Kudeaketa paradigmen mugak gainditzeko. Euskara teknikariaren rol aldaketa**

Gorago zirriboratu dugun kudeaketa ereduaren mugetako bat ageri agerikoa da Bermeoko Udalaren kasuan. Euskara planaren eraginkortasuna eztabaida ezina bada ere, langileen arteko ahozko harreman informaletan gaztelaniaren erabilera da nagusi. Lidergoaren lanketa erabili da ia-ia pribatutzat hartzen dugun eremu horretan esku-hartzeko. Nola? Ba erakunde barruan lider informal (beren rolean berezko ardura ez dutenak) eta formalak (beren rolean ardura dutenak) diren hainbat lagunekin hizkuntza-lidergotza aktibatuta.

Prozesu horrek ekarri du, era berean, euskara teknikariaren rolean aldaketa. Izan ere, lidergo eraldatzailearen ereduak arrakastatsua izateko nahitaezkoa da sustatzailea bera ere prozesuarekin batera aldatzen joatea. Kudeaketa ereduak ematen zion estatusa alboratu eta elkarrekintza batera mugitu behar izan da euskara teknikaria. Bada arrakastarako bigarren baldintza bat ere: profil eraldatzailea duenak aldaketa sustatzeko aukera izan behar du. Dena ez dago gizabanakoaren esku. Bi baldintzak bete dira Bermeoko udalaren kasuan.



## Hizkuntz gatazka egoerak hobetzeko

Euskara plana gogaikarria gertatzen zaie hainbat langileri. Normalean ez dugu horrelako eragileekin esku-hartzerik egiten. Gure emaitzak lortzeko oztopo izan ohi dira. Berrizko Udalean lidergoaren lanketaren bitartez bide eman zaie horrelako errealitateei. Euskara planarekin loturiko rolen lanketa egin da propio. Bakoitzarengandik espero dena esplizitatu, negoziatu eta instituzionalizatu egin da eta horrek nolabaiteko aktibazio bat ekarri du lehenago mugitzen ez ziren eragileengan.

Interbentzio honetan ere aukera eman da gaiaz hitz egiteko, hizkuntza normalizazio prozesuez informazio berria emateko, iritzi trukaketarako, posizionamendu berriak lortzeko. Hizkuntza gatazkaren pertzepzioa jaitsi egin da.

## Aitzindarien bultzada eragiteko

Euskara oso pertsona gutxiren hizkuntza den organizazioetan zer lan liteke lidergoaren bitartez? JEZ Sistemas Ferroviarios enpresan aitzindarien taldetxo bat aktibatu da aisiako jardueretan eraginez euskararen posizionamendua hobetzeko organizazio barruan. Aisiaren ludikotasunak erakarri ditu euskal hiztun ez, baina euskaltzale diren hainbat langile. Lidergoaren lanketaren bitartez, hortaz, langileen arteko klima euskaldundu da, soziolinguistikoki espero zitekeena baino estatus eta erakarmen handiagoa emanez enpresako euskal hiztunei.

Aitzindariekin lan egin da Mungialdeko gizarte zerbitzuen patzuergoan ere. Kasu honetan hizkuntza lider gisa jokatzeko patzuergoko hainbat langile esanguratsuek zein faktore azpimarratzen dituzten aztertu da.

Bukatzeko esan dezadan lidergoaren lanketak paradigma berri baterako urratsak egin dituela baina eraldaketa sendoa izateko interbentzioek ere sendotasuna behar dutela.

## 2.3. HELBURUEN FORMULAZIOA

Labur esanda, honako helburu zehatzak formulatu ditugu interbentzioetan bai pertsoneri dagokienez bai prozesuei dagokienez:

- .– Euskara gehiago erabili
- .– Hizkuntza ohituretan eragin
- .– Argitze lan bat egin: rolez jabetu, eraldaketa zailtzen duten faktoreez jabetu (jarrerak, erresistentziak, komunikazio falta, erosotasun/deserosotasuna...)
- .– Rolan lanketarekin pertsonen gatazka-pertzepzioa gutxitu
- .– Pertsonen ahalmentzea handitu
- .– Euskara planaren kudeaketa eta emaitzak hobetu
- .– Euskararen posizionamendua hobetu
- .– Euskara planaren erantzukizuna artikulatu
- .– Eraldatze paradigma batera hurbildu



## 2.4. LIDERGOA LANTZEKO PROZESU MOTAK

Lidergoa aldagaia landu nahiko lukeen teknikari batek honako prozesua hartu beharko luke kontuan:

### A) GEURE BURUA JANTZI.

Input ezberdinak erabili ditugu gaira hurbiltzeko. Garrantzitsuenak Soziolinguistika Klusterraren web orrian daude eskura: <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Hauxe da erabili genuen eskema:

#### 1.- Lidergoa eta lidergo-kateak. Kokapen teorikoa eta praktika onak:

- 1.1.- Kokapen teorikoa: lidergo eraldatzailea. Juanjo Arrospide, Daniel Hermosilla eta Iñaki Marko UPV-EHU
- 1.2.- Praktika ona: Euskaliten esperientzia, lidergo partekatua. Galder Lasuen, Euskalit.
- 1.3.- Praktika ona: Coaching-a eta lidergoa. Aurkene Redondo, Enbor.

#### 2.- Liderrentzako diskurtsoa lantzen:

- 2.1. Euskara eta Enpresen Gizarte Erantzukizuna. Alazne Mujika, Maite Altuna eta Itziar Navarro, Deustuko Unibertsitatea.
- 2.2. Ekolinguistika:
  - 2.2.1. Hizkuntzen garapen iraunkorra. Pablo Suberbiola, Soziolinguistika Klusterra-Hiznet.
  - 2.2.2. Proposamen ekolinguistiko bat Fagor E.E.ren Nazioartekotzerako. Abel Irizar, Emun.
- 2.3. Euskararen balio erantsia. Fermin Lazkano, IMH

### B) PARTAIDEAK ERAKARRI.

Organizazioaren baimena eta onespina lortzeaz gain garrantzitsua izan zen partaideak erakarriko zituen proposamena egitea. Honela, informazio berria, interesa pizteko edukiak eta ezagutza aberasteko aukera eman zaie. Era berean, garrantzitsua izan da bakoitzaren kezka eta interesetatik abiatzea. Azkenik, salbuespenak salbuespen borondatezkoa izan da parte-hartzea eta horrek ere bermea eskaini dio proiektuari.

### C) PROZESUA ZERTAN OINARRITU DEN.

Prozesuan taldekako saioak eta bakarkako lana bateratu da. Oinarrian diskurtsoaren lanketak hartu du pisu handia. Hiru arlo nagusi landu ditugu:

- Normalizazio prozesuen arrazoiketa landu da nagusiki: A) Egin den normalizazio bidea, zer irabazi den normalizazio planekin...B) Euskararen normalizazioa erakargarriak diren beste parametroekin erlazionatu da: kalitatea, berrikuntza, gizarte erantzukizuna...C) Hizkuntzaren paradigma ekologikoa D) Hizkuntzen gaineko uste faltsuak.
- Prozesu pertsonalak ulertzeko tresnak: Hizkuntza eta emozionalitatea; Hizkuntza eta identitatea; Hizkuntza eta giza-harremanak.
- Organizazioetako aldagaiak: Lidergoa, erakunde motak...



Ahalegin berezia egin da diskurtsoa erakunde bakoitzeko ereduarekin lerrokatzeko; bere klima, estilo eta balioekin bat egiteko. Esate baterako, Fagor Ederlanen kooperatibismoak sustatzen dituen balioekin bat egiten saiatu gara. Donostia Gipuzkoa Kutzaren kasuan, bezeroaren begirako ikuspegia da indartu dena. Bermeoko Udalean, berriz, erakunde publikoen gizarte erantzukizuna da azpimarratu den alderdia.

Informazio eta pertsuasioaz gain, lanketarako ariketak egin dira, estrategia kognitibo eta komunikatiboa erabili dira, elkarrekintza bideratu da eta proposamen zehatzak adostu dira.

### 2.5. ALDAGAIEN AUKERAKETA

Guztira landu diren aldagaiak gehiago izan badira ere (ikus 3.5 atala), hurrengoak dira gehien errepikatu direnak:

- Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena eta erakundearena)
- Talde babesa
- Eraginkortasun igurikapena
- Balio erantsiaren pertzepzioa
- Deserosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan

3. atalean sakondu dugu arlo honetan. Jo, beraz, bertara aldagaiei buruzko xehetasunak lortzeko.

### 2.6. EMAITZAK ETA ONDORIOAK

Emaizta onak lortu dira oro har. Kasu gehienetan formulatutako hipotesiak baieztatu dira eta, beraz, esan dezakegu interbentzioak arrakastatsuak izan direla. Labur esatera:

- Lanketak hausnarketa egiteko balio izan du.
- Euskaraz gehiago egiteko gogoia piztu du.
- Ahozko erabilera areagotu da.
- Partaideen ikuspegia zabaldu da.
- Aldaketarekiko konpromiso handiagoa lortu da.
- Besteengan eragiteko konpromisoa lortu da.
- Ondo sentitu dira pertsona moduan.
- Gauza berri asko ikasi dituzte.
- Batzuk hizkuntza lider eraldatzaile gisa jokatzeko hasi dira.
- Partaideen ahalmentzea areagotu da.
- Plano kolektiboak indartu dira, lidergo kateak sortu dira.
- Euskara planak onarpen handiagoa du, posizionamendua hobetu du.
- Hainbat euskara teknikari beren *konfort gunetik* atera eta elkarreraginaren bidez esku artean duten errealitateaz hobeto jabetu dira.
- Euskara teknikariok diskurtsoa aberastu dugu.
- Kontzienteago gara esku artean dugun prozesuaz.



Eraitza on horiek, ordea, oso ahulak dira. Lidergoaren aldagaiaren lanketak ondorio positiboak ekar ditzakeela probatzen dute, ez besterik. Aurrerantzean, sendotasunez heldu beharko zaio aldagaiari eta tarteak eskaini bestelako zereginen artean.

Interbentzioek erakutsi digute, bestalde, ahalegina eginda ere, ez dela nahikoa interbentzio hauek izan duten hedadura hain errotuak dauden portaerak aldatzeko. Gaztelaniaren aldekoa den ohiko portaera-ereduaren aldaketari eusteak tresna sendoak eta jarraipen sakona eskatzen du. Horixe ere esan behar-ko genuke. Nolanahi ere, harremanetan oinarritutako estrategien lanketa honek garapen handia izan dezake aurrerantzean, gustu baduzue behintzat!





### 3. lidergoaren lanketa EPEsA metodologiaren arabera

**erailan** ikerketa-proiektua





Atal honetan zehatzago azalduko dugu EPEsA metodologiari jarraiki eman ditugun urratsak. Bigarren eta hirugarren atalak osagarriak dira eta saiatu gara informazioa ez errepikatzen eta irakurketa ezberdinek ahalbidetzen.

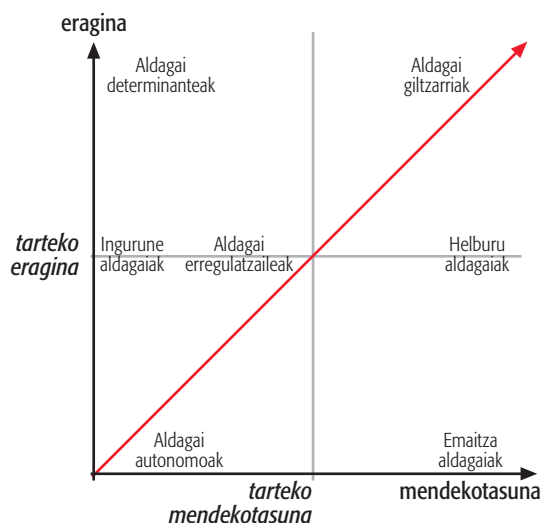
### 3.1. ANALISIA: AZTERGAIAREN PLANTEAMENDUA

Bi arrazoi nagusi izan dituzte *EraLanen* parte hartzen duten erakundeek aldagai hau aukeratzeko. Horietako bat, EPEsA metodologiak duen ANALISIA fasean aurkituko dugu. Bestea, EPEsAren EKINTZA fasean. Aurkez dezagun zehaztasun handiagoz:

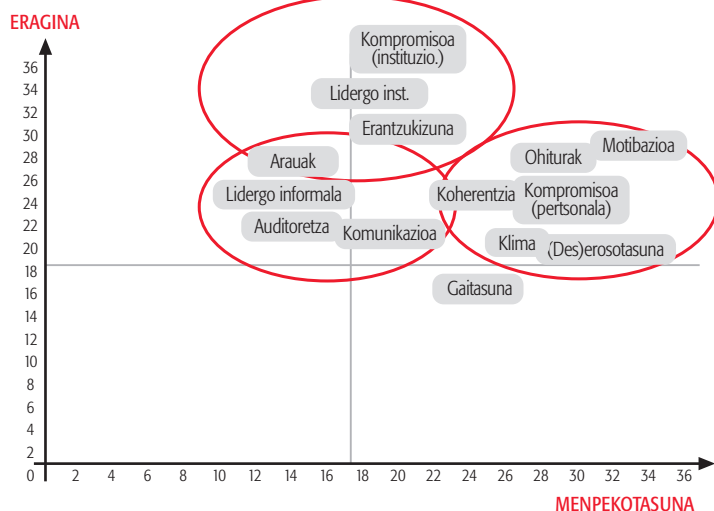
*EraLanen* lehen fasean 44 aldagai identifikatu eta matrize batean kokatu ziren. Lidergoa, bi aldagaietan aipatzen zen. Honela definitu ziren biak:

**Lidergo "informala":** Organizazio hierarkizatu batean, zuzendaritza mailako lanposturik izan gabe, bere inguruan, hizkuntzarekiko jokabideetan eragiteko gaitasuna izatea.

**Lidergo instituzionala:** Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.



EPEsAren analisi fasearen 6. puntu aldagai guztien arteko eragin-mendekotasun ardatza osatu zen. Horrek esan nahi du, aldagaien arteko elkar-eragina irudikatu zela. Ardatz horretan aldagai bakoitzak hartzen duen kokapenaren arabera, aldagaien rol ezberdinak ondorioztatu ziren. Honela, aldagai determinatzaileak, giltzarriak, autonomoak, erregulatzaileak, ingurune aldagaiak, helburu aldagaiak eta eraitza aldagaiak zeuden. Lidergoa jasotzen zuten bi aldagaiak giltzarrien koadrantean kokatuta zeuden eta determinante (lidergo instituzionala) zein erregulatzaile (lidergo informala) izatera hartzen zuten.



Aldagai determinatzaileak: Eskemaren goi partean ezkerrean kokatzen dira, mendekotasun txikikoak eta eragin handikoak, sistemaren funtzionamendua baldintzatzen dute eta, zentzu horretan, bere bilakaeraren arabera prozesuaren motorra edo galga bihurtu daitezke.

Aldagai erregulatzaileak. Eskemaren erdi aldean kokatzen dira. Aldagai giltzarrien bilakaera egokia izan dadin eta sistemaren helburuak betetzen joan daitezkeen nolabaiteko erdibideko urratsa-edo bihurtzen dira.

Aldagai giltzarriak. Goian eskuinean, aldagai autonomoekin batera ardatz estrategikoa deitutakoa osatzen dute. Eragin eta mendekotasun handikoak direnez, sistemaren funtzionamendua baldintzatzeko ahalmen handia dute, eta euren eragiteak ondorio nabarmenak sor ditzake, positiboak zein negatiboak.

Beraz, analisiak erakutsi zuen biak direla eragin handikoak.

Bestetik, *EraLanen* 1. fasean egin ziren 6 ikerketa-interbentzioetan lidergoaren aldagaia ia guztietan nabarmentzen zen. Nabarmena da, esate baterako, Gipuzkoako Foru Aldundian garatutako interbentzioan lidergoak izan duen garrantzia. Bideo honek balio dezake horren adierazgarri:

<http://www.soziolinguistika.org/ganbara/bideo/player.php?id=8>

Lidergoa aldagaia landuz, hizkuntza normalizazioa bezalako zeharkako gaiak organizazio batean lantzeko modu berritzailean sakondu nahi da. Izan ere, hizkuntza normalizazioa (edo zeharkakotasunez landu litekeen beste edozein gai) zerbitzu edo zuzendaritza zehatz baten kontua izateko, organizazioko eremu guztien langintza izatea lortu nahiko genuke. Paradigma berri horri, lidergo partekatuen bidez erantzun nahiko litzaioke baina gure erakundeen egungo testuingurua zein den ikusita (esate baterako, ezagutzaren, komunikazioaren edota gatazken kudeaketa zein, oro har, aldaketa prozesuak bideratzeko orduan) trantsiziorako eredu egokia izan liteke lidergo eraldatzailearena.

Euskara planen bitartez erakundeen, batez ere publikoen modernizazioa sustatu da. Aitzindaritzak horrek aukerak, baina mehatxuak ere, baditu. Zailtasunez betetako bidea izan da barne-komunikazio zurrinari aurre egitea, departamendu arteko kooperazioa sustatzea, edota langilearen formazio eskaintza antolatuen faltari aurre egitea. Lidergoaren lanketa erreminta egokia izan liteke berrikuntzan sakontzeko.

Lidergoa lantzekotan *EraLaneko* partaideek zein interesgune zituzten adostu genituen. Lidergoa termino polisemikoa da, definizio ezberdinak izan ditzakeena, diziplina ezberdinetan erabilia. Beraz, gure testuinguruan, zehazki zer interesatzen zitzaigun erabaki genuen. Bi xede jarri genizkion ikerketa-proiektuari:

- 1.- Batetik, hizkuntzaren eraldaketa prozesuetako lider mota ezberdinak sortzeko (euskara teknikaria, euskararen aldeko taldea, lider informalak eta lider instituzionalak), antolatzeko eta eraginkortasuna lortzeko estrategiak lantzea.

**Lidergo-kateak** nola landu aztertu dugu. Horretarako, kalitatea edota berrikuntza bezalako gaietan ardaztutako eraldaketa prozesuetan lider eraginkorrek nola jokatu duten aztertu dugu; hots, praktika onetan oinarritu gara.



2.- Bigarrenik, hizkuntza eraldaketa prozesua bideratzeko liderrak erabil dezakeen **diskurtsoaren** lanketan sakondu dugu, lider exekutiboek darabilten diskurtso-moldeetarako argudio-bateria sortzea da helburua.

Zehatzago esanda, gizarte-erantzukizunean hizkuntzaren gaia nola txerta dezakegun aztertea, ospe korporatiboa eta negoziarako abantailetan oinarritutako argudiaketa lantzea eta ekolinguistikaren kontzeptua enpresen xedeekin uztartzeko moduak aztertzea.

Hurrengo urratsa adituengana jotzea izan zen, horretarako formazio-saioen programa adostu genuen. 2. kapituluaren xehetasunak jaso dugu egindako hautua.

Formazio saioetan landutako gai hauek hasieran adostutako bi xedei erantzuten zieten eta ikerketa-proiektuen norabidea markatzen zuten. Honako galdera hauen bitartez, formazio-saioetako edukiak nork bere erakundera eramateko bidea egin nahi genuen:

### **LIDERGOari buruzko FORMAZIO-SAIOA (abenduak 4 eta 12)**

Entzundakoa norbere erakundera ekartzeko ARIKETA

#### **1. Bakoitzak bere erakundearen zein lider-kate osatuko ditu euskara bultzatzeko?**

- > Identifikatu eragile horiek (lider komunitatea)
- > Ebaluatu eragileak lidergo eraldatzailearen 4 parametroen arabera (kontsiderazio indibiduala, estimulazio intelektual...)

#### **2. Ni liderra**

- > Zein da nire posizionamendua?
- > Zer hobetu behar dut (ni liderra izateko)?

#### **3. Lidergoak erakundearen kulturarekiko koherentea behar du izan.**

- > Zein da gure erakundearen kultura?
- > Zein izango litzateke kultura horrekiko lidergo koherentea?

#### **4. Liderrak ebaluatzen: balio diezadake Euskaliten ereduak nire erakunderako?**

**5. Ni liderra:** Zer da niretzako "konfort gutxi ateratzea"? Zer da lanean "nik nahi dudana"? Eta "ahal dudana" (Stephan Covey)? Nola bilatzen diot zentzua nire lanari? Nolako entzulea naiz ni ingurukoekiko? Nola gara dezaket GROW ereduaren erakundearen? Automotibaziorako proaktibitatea lantzerakoan, non daude nire hutsuneak?

#### **6. Nire erakundearen EGEN euskara nola txerta dezaket?**

- > Zein dimentsiotatik sartuko nuke (barruko/kanpoko)?
- > Nola, zein diskurtso erabiliz defendatuko nuke erakundeko liderren aurrean?

#### **7. Ekolinguistika**

- > Nola egingo nioke bide aniztasunaren diskurtsoari nire erakundearen? Zein da bertako pentsamoldea? Ekolinguistikari buruzko ponentzia azaldutako "5 urrats erabakigarriak" bideragarriak al dira nire erakundearen?

#### **8. Balio erantsi ekonomikoa**

- > Nire erakundearen zein testuingurutan hitz egiten da balioaz? Zein da nire erakundearen "testuingurua" (parametroak sartu)? Nire erakundearen kontsumitzaileen ikuspegitik, nola egituratu dezakegu euskararen balioa?



*EraLanen* parte hartu duten erakundeek interesgune ezberdinak finkatu zituzten lidergoaren lanketan bigarren atalean ikusi dugun legez.

### 3.2. ANALISIA: GALDERA-GILTZAREN FORMULAZIOA

Hauxe da lan-taldean adostutako galdera:

“Zeintzuk dira **lidergoa euskararen erabilera areagotzeko tresna bezala aktibatzerakoan** eragiten duten aldagaiak?”

Galdera-giltzak, hortaz, *EraLanen* ikuspegiari erantzun behar dio, hots, euskararen erabilera areagotzea dugularik helburu, lidergoarengan positiboki eragin nahi dugu eta, beraz, aldaketarako tresna gisa aktibatzeke zein aldagaiak parte hartzen duten ikertu nahi dugu. Beraz, lidergoaren lanketa euskara planen eraginkortasunarekin lotzen dugu.

### 3.3. ANALISIA: ALDAGAIEN IDENTIFIKAZIOA

*EraLan* matrizean jasotako guztiak aintzat hartzeaz batera, formazio-saioretatik jasotako ekarpenetatik beste 6 aldagai identifikatu ditugu. Guztira, 29 aldagairen unibertsoa osatu dugu.

ALDAGAIK	ERLAN-EKO DEFINIZIOA	ERLAN2-n gehitutako def.
<b>1 E 01. Gizarte-presioa edo eskaera</b>	Euskal eremutik kanpo eta, bereziki, nazioarte mailako erakundeetan, euskara hizkuntzari ematen zaion balioa, beste hizkuntza batzuekin, maila batean edo bestean, baliokidetzuz.	Hizkuntza eskubideak onartzea. Euskarak kontsumitzaileak izatea.
<b>2 M 2 + M 10. Balio erantsiaren pertzepzioa</b>	Erakundeak egiten duen lan edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sentsazioa.	Erakundearen ohiko gestioan eta dinamikan euskara erabiltzeak ematen duen balio erantsia (komunikatzeko orduan, langiroan duen eragina...)
<b>3 M 03. Erabiltzeko ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimendua</b>	Euskara erabiltzeko, langileak edota lantaldeak egin duen ahalegina saritzeko asmoz, erakundeak egiten duen aintzatespena, edozein dela ere.	
<b>4 M 04. Klima psikologikoa</b>	Norbanakoak enpresarekin, inguruarekin... duen harremanak norberarengan sortzen duen eragina.	
<b>5 M 05. Planarekiko pertzepzioa</b>	Taldeak edo norberak euskara Planarekiko duen ustea, irudia, ezagupena (aldekoa, kontrakoa...).	
<b>6 M 07. Hautemandako kontrolagarritasuna</b>	Norbanakoak nahiz taldeak eraldaketa prozesuan duen eraginari/partehartzeari buruz duen sentsazioa.	Garbi izatea norberak egiten duen horrek eragina duela.



7	<b>M 08. Eraginkortasun igurikapenak</b>	Egiten denak ondorioak/eragina izango dituela sentitzea.	Garapen pertsonalerako baliagarria izatea.
8	<b>M 11. Motibazioa: euskararekiko, planarekiko</b>	Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore konsziente edo inkonszienteak).	
9	<b>M 12. Hizkuntza-atxikimendua</b>	Euskararekiko lotura, afektu sentimendua.	Identifikazioa, planarekiko ez ezik, erakundearen filosofia orokorrekiko.
10	<b>M 14. Hizkuntzarekiko jarrerak</b>	Euskararekiko bizipen desberdinengatik izaten ditugun jokaerak. Hitzun bakoitzak edo hitzun komunitateak bere hizkuntzarekiko duen erreakzionatzeko era.	
11	<b>M 15. Hizkuntza kontzientzia</b>	Euskararen erabileran eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.	
12	<b>M 16. Aldaketarekiko konpromisoa</b>	Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa.	Zentzua hartzen bazaio aldaketari, egiteko gogoia piztuko zaio pertsonari edo taldeari eta ondorioz, konpromisoa hartuko du pertsonak edota taldeak.
13	<b>K 02. Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua</b>	Erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.	
14	<b>K 05. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan</b>	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...	
15	<b>K 06. Pertsonak eta taldeen elkarreaginak</b>	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.	
16	<b>K 07. Erabilera ohiturak</b>	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.	Edozein aldaketaren aurrean, eta erresistentzia hauetatik sortzen da erabilera ohitura berrien premia
17	<b>K 09. Lidergo "informala"</b>	Organizazio hierarkizatua batean, zuzendaritza mailako lanposturik izan gabe, bere inguruan, hizkuntzarekiko jokabideetan eragiteko gaitasuna izatea.	(lidergo eraldatzailearen ezaugarriak)



18	<b>K 10. Hizkuntza koherentzia</b>	Norbanakoak bere hizkuntza kontzientziarekiko duen jokaera logikoa eta kontsekuentea.	
19	<b>I 02. Lidergo instituzionala</b>	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.	
20	<b>I 03. Aldaketarekiko konpromisoa</b>	Erakundeak bere barne funtzionamenduan euskararen erabilera bermatzeak suposatzen duen aldaketarekiko erakusten duen aldeko jarrera edota asumitze maila.	(erakundearena)
21	<b>I 04. Estatusa, hizkuntzarena, planarena</b>	Euskara eta euskara sustatzeko planek erakunde barruan inguruko hizkuntzeekin alderaturik duten indar instituzionala eta posizioa.	(indar instituzionala eta posizioa) Babesa eta diskriminazio positiboa eragitea erakunde zuzentzen dutenen aldetik.
22	<b>I 08. Erabileran eragiteko dinamikak</b>	Euskararen erabilera sustatu nahi den erakunde, horren alde sortzen den giroa eta jarrearen trinkotasuna.	(egiten jakitea, transmititzen jakitea)
23	<b>I 10. Hizkuntza-sistema</b>	Hizkuntzen kudeaketarako noranzkoa, ardurak, arauak, adierazleak, jarraipena jasotzen dituen antolaketa. Hizkuntza bakoitza noiz, nork, nola, zertarako argitzeko balio du.	(argi izatea misioa, bisioa, nork, nola...)
24	<b>Eragin-eremua</b>	ALDAGAI BERRIA	Bakoitzak bere eragin-eremua ezagutzea, hor eragiteko ahalmena badagoela sinestea eta hor zentratzea.
25	<b>Rola</b>	ALDAGAI BERRIA	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.
26	<b>Talde babesa</b>	ALDAGAI BERRIA	lotura du K06rekin, baina elkarreragina baino babesa azpimarratu nahi da aldagai honekin.
27	<b>Kontsiderazio indibiduala, afektibitatea</b>	ALDAGAI BERRIA	Liderrak gainerakoak banakako modura hartzea, enpatia eta interesa agertzea. Afektua.
28	<b>Automotibazioa</b>	ALDAGAI BERRIA	Pertsonak "egin gura dut" esatea.
29	<b>Ereduak edukitzea</b>	ALDAGAI BERRIA	Euskararen erabilera areagotzean eredarri diren liderren praktikak ezagutzea.

### 3.4. ANALISIA: ALDAGAIEN DEFINIZIOA

Aldagai guztiak definitu dira lan-taldean. Honela, *EraLan* 1etik ondorioztatutako aldagaien definizioak mantendu edo aldatu dira eta aldagai berrien definizioak adostu dira. Goiko taulan jaso ditugu dagoe-neko.





### 3.5. ANALISIA: ALDAGAIEN AUKERAKETA

EraLanen parte hartzen duen erakunde bakoitzaren interesen arabera 1etik 5erako garrantziaren arabera puntuazioak erabili dira 16 aldagaiko taldea aukeratzeko. Hauek dira aukeratutako aldagaiak:

- 1 Rola (ALDAGAI BERRIA)
- 2 M 16. Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena)
- 3 M 08. Eraginkortasun igurikapenak
- 4 M 15. Hizkuntza kontzientzia
- 5 I 03. Aldaketarekiko konpromisoa (erakundearena)
- 6 M 02. Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena)
- 7 M 07. Hautemandako kontrolagarritasuna
- 8 K 05. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan
- 9 M 03. Erabiltzeko ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimendua
- 10 M 11. Motibazioa: euskararekiko, planarekiko
- 11 M 14. Hizkuntzarekiko jarrerak
- 12 M 10. Balio erantsiaren pertzepzioa (norbanakoarena)
- 13 I 10. Hizkuntza-sistema
- 14 Talde babesa (ALDAGAI BERRIA)
- 15 Gizarte presioa edo eskaera
- 16 Eredu onak ikustaraztea (ALDAGAI BERRIA)

### 3.6. ANALISIA: ALDAGAIEN ARTEKO ERLAZIO-MATRIZEA

Aldagaien arteko elkarreragina taldeko ariketa gisa egin dugu. Honela, denon artean adostu dugu eraginaren puntuazioa. Hauxe da ondorioen taula:

<b>ERAGINA</b>		<b>hauengan:</b>																<b>BA</b>
<b>hauena:</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Rola (ALDAGAI BERRIA)	■	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	32
2	M 16. Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena)	2	■	2	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	2	3	2	22
3	M 08. Eraginkortasun igurikapenak	3	3	■	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	1	2	1	34
4	M 15. Hizkuntza kontzientzia	3	3	2	■	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	3	1	32
5	I 03. Aldaketarekiko konpromisoa (erakundearena)	3	2	2	2	■	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	34
6	M 02. Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena)	3	2	2	2	3	■	0	2	1	2	3	3	3	3	2	1	32
7	M 07. Hautemandako kontrolagarritasuna	3	3	3	2	2	1	■	3	1	3	3	2	3	2	2	1	34
8	K 05. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan	3	3	2	2	2	2	2	■	2	3	3	2	2	2	3	1	34
9	M 03. Erabiltzeko ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimendua	2	3	3	2	3	2	1	3	■	3	3	3	2	2	2	1	35
10	M 11. Motibazioa: euskararekiko, planarekiko	3	3	2	3	3	2	1	2	2	■	3	3	2	2	3	1	35
11	M 14. Hizkuntzarekiko jarrerak	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	■	2	3	2	3	1	31
12	M 10. Balio erantsiaren pertzepzioa (norbanakoarena)	3	3	3	2	2	2	0	3	1	3	3	■	1	1	2	1	30
13	I 10. Hizkuntza-sistema	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	■	2	2	2	39
14	Talde babesa (ALDAGAI BERRIA)	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	■	2	2	36
15	Gizarte presioa edo eskaera	3	3	1	3	3	3	0	3	2	2	3	3	3	2	■	1	35
16	Eredu onak ikustaraztea (ALDAGAI BERRIA)	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	■	38
	BP	43	41	34	34	37	28	19	34	23	40	42	37	35	31	35	20	
	BA x BP	1376	902	1156	1088	1258	896	646	1156	805	1400	1302	1110	1365	1116	1225	760	

0 =Eraginik ez; 1 =Eragin txikia, ahula; 2 =Tarteko eragina; 3 =Eragin handia, indartsua



### 3.7. ANALISIA: SISTEMAREN IRUDI GRAFIKOA

Nola ekintza fasean lidergoan eragiteko interbentzio oso ezberdinak aurreikusten genituen ez dugu analisi faseko urrats hau burutu.

### 3.8. ANALISIA: SISTEMAREN INTERPRETAZIOA

Goian adierazi bezala, arrazoi berarengatik uko egin diogu sistema osoaren interpretazioa egiteari. Honela, esan dezakegu EPEsA metodologiaren urrats guztiak ez ditugula egin, interbentzioak diseinatzeko orduan, lekuan lekuko ezaugarrietara eta beharretara egokitutako interbentzioak egitea hobetsi delako lan-taldean.

### 3.9. EKINTZA: IKERKETA-INTERBENTZIOA PLANTEATU

Teknikari bakoitzak, behin analisi fasea bukatuta, ikerketa-galdera eta bere erakundean ikusten zituen langaiak uztartu zituen. Egia esatera, bigarren hauek izan dute lehentasuna ekintza fasean eta, horrela, teknikariek beren premiei erantzuteko moduko ikerketa-interbentzioak planteatu dituzte.

### 3.10. EKINTZA: IKERKETA-INTERBENTZIOA PROGRAMATU

Aurre-diseinua esku artean edukita, erakunde zein parte-hartzaileen baimenak lortu ziren. Geroago, interbentzioen alderdi operatiboak lotu ziren: datak, baliabideak, lekuak, hizlariak...

### 3.11. EKINTZA: INTERBENTZIOA EGIN

Hurrengo hilabeteetan burutu dira ikerketa-interbentzio ezberdinak. Hedadura ezberdinekoak izan dira guztiak: laburrenak bost hilabete iraun ditu eta luzeenak, berriz, bederatzi.

### 3.12. EKINTZA: BALORATU ETA BERRIKUSI

Ikerketa-interbentzioen balorazioa alderdi ezberdinetatik egin zen: lehendabiziko balorazioa parte-hartzaileekin berekin egin zuen teknikari bakoitzak, ondoren teknikari bakoitzak egin zuen bere balorazioa eta, azkenik, EraLaneko lan-taldea osatzen dugun guztiok taldeko balorazioa egin dugu.

Ondorioen artean aipa liteke aurrerantzean komeni dela aldagai hau lantzen jarraitzea. Kasu batzuetan interbentzioa errepikatu egingo da beste hartzaile batzuekin, beste batzuetan, erakunde osora zabaltzeko asmoa dago eta bakarren batean, aldagaiaren beste lanketa posible batzuk frogatzeko borondatea azaldu da.

EraLanen prozesuaz, ordea, ikerketa alorra indartu beharra aipatu dugu. Interesgarria litzateke taldekideok ikerketa-metodologian aurrez trebatzea eta jarraipen-lan estuagoa egitea EraLanen hurrengo faseetan.

Nolanahi ere, guztiok bat egin dugu ondorioztatzerakoan ikerketa-markoak erakundeetan berrikuntza sustatzeko baldintza egokiak sortzen dituela eta zentzu horretan, bestela erakundeak onartuko ez lituzkeen edota lehenetsiko ez lituzkeen lanketei bidea zabaltzen diela markoak. Beraz, EraLan 3 bat interesgarria dela ondorioztatu dugu.



## 4. ikerketa-interbentzioak

**erailan** ikerketa-proiektua



<b>4.1.</b> BERMEOKO UDALA .....	37
<b>4.2.</b> BERRIZKO UDALA–AHIZE–AEK HIZKUNTZA AHOLKULARITZA .....	49
<b>4.3.</b> DONOSTIA GIPUZKOA KUTXA .....	59
<b>4.4.</b> GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA .....	69
<b>4.5.</b> JEZ Sistemas Ferroviarios–ARTEZ EUSKARA ZERBITZUA .....	79
<b>4.6.</b> MUNGIALDEKO GIZARTE ZERBITZUEN PATZUERGOA–ELHUYAR AHOLKULARITZA .....	87
<b>4.7.</b> FAGOR EDERLAN–EMUN LANA EUSKALDUNTZEKO KOOPERATIBA .....	95



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

Lidergo eraldatzailearen ezaugarrien lanketa euskararen erabileran eragiteko. Lider kateen bidez, ahozko erabilera bultzatzea.

### **ERAKUNDEA: BERMEOKO UDALA**

**Koordinatzaileak:** Maite Alvarez de Zarate, Aitziber Gabikaetxebarria

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

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

Bermeoko Udala 1978. urteaz geroztik hizkuntza politikako neurriak hartuz joan da: hizkuntza eskakizunak zehaztu ziren, Euskararen Ordenantza onartu zen, UEMAko partaide egin zen (1994), lehen Erabilera Plana onartu zuen (1991)...

Azken urteetan, besteak beste, idatzizko eta ahozko harreman formaletan eragin da, eta bigarren plangintza-aldiaren balorazioaren arabera, euskarak administrazio barruko, zein kanpoko idatzizko harremanetan eta ahozko harreman formaletan, batez beste %88ko presentzia du. Euskara garatzeko erabakitako hizkuntza politikari esker, gaur egun Bermeoko Udalaren zerbitzu eta lan hizkuntza euskara da eta hobetzeko artean, ahozko harreman ez formaletan eragiteko beharra dago.

EraLanen metodologiak eta enfokeak eraldaketarako bide berriak eskaintzen ditu, eta ahozko harreman ez formaletan eragiteko, eta Erabilera Plana modu berri batean kudeatzen hasteko lagungarria izango da.

**Interbentziorako gunea:** Erakundearen organigraman ardura estrategikoak dituzten bost langile eta ordezkari politiko bat, guztiak, udalaren jardunean liderrak diren pertsonak. Taldean parte hartu dutenak proposatzeko oreka bilatu dugu, bai ardura mailari dagokionez, baita generoaren aldetik ere. Xede taldea honela osotu da: kontu-hartzailea, Langileria teknikaria, informatikaria, Administrazio Orokorreko teknikaria, Bide eta Herrilantetako taldeburua eta alkateordea.

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

### **Helburua**

Lidergo katea aktibatuz eta diskurtsoa aberastuz, eragile euskaldunen arteko ahozko harremanen hizkuntza ohituran eragitea.

### **Helburu zehatzak**

- 1- Udalaren euskara planaz hausnartu
- 2- Pertsona kontuan hartuz, parte hartzea bultzatu
- 3- Euskara teknikarion diskurtsoa aberastu
- 4- Euskara Sailaren lidergoa indartu
- 5- Hizkuntzaren inguruan norbanakoaren eta taldearen hausnarketa eragin
- 6- Jarrera kontzienteak landu



## Hipotesia

Euskararen ahozko erabilera igoko da aldagai hauetan eraginez gero: Liderren rola, aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena), erakundearen balio erantsiaren pertzepzioa, hizkuntzarekiko (des)erosotasun sentimenduak, euskararekiko eta planarekiko motibazioa, talde babesa eta eredu onak ikustaraztea.

## Landu diren aldagaiak

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.

Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena) (M16): Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa.

Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena) (M02): Erakundeak egiten duen lan edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sentsazioa.

(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntzarekiko (K05): 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...

Motibazioa: euskararekiko, planarekiko (M11): Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore kontziente edo inkontzienteak)

Talde babesa: Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearengana-ko elkarreragina eta babesa (hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik, alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoei jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.

Eredu onak ikustaraztea: Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktikak ezagutzea.

## 3. Interbentzian egindakoaren azalpena

### Prozesua

Ikerketa interbentzioa hiru fasetan gauzatu da:

**1. fasean**, euskara teknikarien prestakuntza landu da. Maila makroan diskurtsoa aberastu da, eta maila mikroan, lider eraldatzailearen ezaugarriak bereganatu dituzte euskara teknikariek, eta horien arabera jokatu, diskurtso sozio-emozionala ardatz izanik.

- Soziolinguistika Klusterrak 2008ko abenduan antolatu zuen formazio ikastaroan parte hartu zuten udaleko Euskara teknikari biek eta UEMAko Euskara teknikari batek.
- EraLan 2ko Garapen Taldean parte hartu dute udaleko Euskara teknikari biek 2009ko urtarrietik eta egitasmoa amaitu arte, honakoak eginez: Metodologia egokitzeko analisia, ikerketa-



interbentzioa diseinatu, adituekin kontrastatu, aldagaiak lehenetsi eta aukeratu, taldekideekiko elkarreagina, ikerketaren ondorioak eta emaitzak aztertu.

**2. fasean**, gaur egungo liderrak lider eraldatzaile bihurtu gura izan dira. Horretarako, honako hauek landu dira: erakundearen hizkuntza politika eta Euskara Planaren nondik norakoak gogorarazi dira, bakoitzak bete beharreko rolaz jabetu dira, euskara teknikariek landutako diskurtsoa eta lider eraldatzailearen diskurtsoa transmititu dira.

- Interbentzioa gauzatzeko lanak: xede taldea aukeratzeko irizpideak zehaztu eta liderrak aukeratu, proposatutako pertsoneri EraLanen berri eman, banan-banan eta taldeko batzarrean, udalaren erabakitze-organoetan proiektua aurkeztu eta onartu, interbentzioko ekintzen planifikazioa, saioak eta saioetan erabilitako baliabideak prestatu, adituekin harremanetan jarri, xede taldeko partaideekin banan-banako elkarrizketak egin.

**3. fasean**, langile euskaldunen arteko harremana aldatu (euskaldundu) gura izan da, eta liderrek laneko harreman sarean aldaketa eragitea lortu gura izan da.

- Saioak Euskara teknikariek prestatu eta gidatu dituzte, guztira 7 saiotan gauzatu da interbentzioa. Saio bitan adituek parte hartu dute. Saioak 2009ko urritik 2010eko maiatzera bitarte egin dira eta eduki teorikoak eta ariketa praktikoak tartekatu dira. Saio dinamikoak eta parte hartzaileak planifikatu dira. Saioz saioko planifikazioa hauxe izan da:
  1. saioan, taldeko partaideen espektatibak mahairatu ziren; Erabilera Planaz aritu ginen, banan-banako elkarrizketetan azaldu ziren ideiak taldean sakondu eta ondorio komunak atera eta, orduko egoera eta taldekide bakoitzak lortu nahi zituen helburuak zehaztu zituen.
  2. saioan, lidergoari buruzko ezagupen teorikoa eskuratzea eta aplikatzeko bideak landu ziren. Horretarako, Euskal Herriko Unibertsitateko Gizarte Psikologia eta Giza Portaera Zientzien irakasle eta aditu Juanjo Arrospide izan genuen saioan.
  3. saioan, lidergoari buruzko ezagupen teorikoa aplikatzeko bideetan sakondu zen; Erabilera Planean integratzeko bideak aztertu ziren. Xede taldeko pertsonen lidergo estiloari buruzko galdetegiaren emaitzak aztertu ziren.
  4. saioan, eredu onak ikustarazteko aditu bi izan ziren saioan, Gipuzkoako Foru Aldundiko Joxean Amundarain Euskara zerbitziburua eta Haritz Ugarte Modernizazio teknikaria. Euskara kalitatearekin eta modernizazioarekin uztartuz egiten duten lana ezagutzeko aukera izan zen.
  5. saioan, aurrekoan jasotako esperientziaren ondorioak aztertu eta udalean kalitatea eta euskara uztartzeko eta aplikatzeko proposamena landu zen.
  6. saioan, aldaketarekiko konpromisoaz eta motibazioa sustatzeko moduez hausnartu zen eta ahozko erabilera areagotzeko proposamen zehatza landu.
  7. saioan, EraLanen egindako lanaren ondorioez aritu eta aurrera begirako proposamenak aztertu ziren. Lehen saioak jarritako helburuen betetze maila aztertu eta 2010eko udazkenean arteko helburuak ezarri ziren.



### Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:

Zer egin eta nola:	Noiz egin:	Nor arduratu:	Bitartekoak:	Oharrak:
Diskurtsoa aberastu	2008ko abenduan	Soziolinguistika Klusterra	Formazio ikastaroa	
Lidergoa aldagaiaren lanketa	2008ko abenduan	Soziolinguistika Klusterra	Formazio ikastaroa	
EPEsA metodologiaren araberako analisisia egin	2009ko urtarriletik otsailera	Soziolinguistika Klusterra EraLan Garapen Taldea	EraLan Garapen Taldearen bilerak	
Ikerketa-interbentzioa diseinatu	2009ko martxotik apirilera	Euskara teknikariak	EPEsA metodologia	
Ikerketa-interbentzioa adituekin kontrastatu	2009ko maiatzean	Soziolinguistika Klusterra	EraLan Garapen Taldearen bilerak	
Xede taldeko parte hartzaile izateko irizpideak zehaztu. Liderrak aukeratu	2009ko ekainean	Euskara teknikariak	Liderrren egokitasuna balioztatu	
Xede taldekide izateko proposatutako langileei EraLanen berri eman, banan-banan	2009ko ekainean	Euskara teknikariak	Euskara teknikarien diskurtsoa	
Xede talde izateko proposatutako langileei proiektua aurkeztu eta informazioa emateko batzarra guztiekin	2009ko uztailen	Euskara teknikariak	Euskara teknikarien diskurtsoa Power pointa	
Taldekide izateko baiezkotza eman ostean, zerbitziburuarekin berba egin	2009ko uztailen eta irailean	Euskara teknikariak	Euskara teknikarien diskurtsoa	
Interbentzioko ekintzen planifikazioa egin	2009ko irailean	Euskara teknikariak	Planifikazio fitxa	
EraLanen interbentzioan parte hartzearen berri Euskara batzordean eta Osoko Bilkuran	2009ko irailean	Euskara teknikariak	Teknikarien proposamena aztertu Euskara Batzordeak eta Osoko Bilkurak erabaki	
Ahozko jardunean eragiteko aukeratu diren aldagaietan oinarritutako galdetegia prestatu	2009ko irailean	Euskara teknikariak	Banan banako galdetegia	
Elkarrizketetarako datak finkatu	2009ko irailean	Euskara teknikariak	Telefonoa	
Galdetegia oinarritzat hartuta, banan banako elkarrizketak egin. Galdera irekiak batez ere. Neurketa kualitatiboa eta kuantitatiboa	2009ko irailean	Euskara teknikariak	Elkarrizketa	Elkarrizketak grabatu dira
Elkarrizketetatik ideia nagusiak atera	2009ko urria eta azaroa	Euskara teknikariak	Ideiak multzokatzeko eta ordenatzeko fitxa	
Bass eta Avolioren galdetegia egokitu, Euskara teknikariok eta taldekideek bete	2009ko urria	Euskara teknikariak	Bass eta Avolioren galdetegi egokitua	
Bass eta Avolioren galdetegiaren emaitzak prestatu	2009ko urria		Emaitzak balioztatze fitxa	





Saioak prestatu	Saioa egin aurretik	Euskara teknikariak	Fitxak, elkarrizketak, galdetegiak, mintzagramak, papelografoak...	
Saioak egin	2009ko urriaren 16an 2009ko azaroaren 2an 2009ko azaroaren 19an 2009ko abenduaren 9an 2010eko urtarrilaren 28an 2010eko martxoaren 25ean 2010eko maiatzaren 6an	Euskara teknikariak Kanpoko hizlariak (saio bitan)	Saio bakoitzerako bereziki prestatutakoak	
Saioetako emaitzak aztertu	Saioak egin ostean	Euskara teknikariak	Ondorioak aztertze fitxak	
Lan bazkariak	2009ko azaroaren 2an 2009ko abenduaren 9an	Euskara teknikariak, xede taldeko kideak eta kanpoko hizlariak		
Esku-hartze osoaren ebaluazioa prestatu	2010eko maiatza	Euskara teknikariak	Jasotako informazioa sailkatze taulak eta grafikoak	
EraLan Garapen Taldearen bilerak	2009ko otsailaren 26an 2009ko martxoaren 26an 2009ko apirilaren 23an 2009ko maiatzaren 28an 2009ko ekainaren 15ean 2009ko uztailaren 13an 2009ko urriaren 15ean 2009ko azaroaren 26an 2010eko otsailaren 2an 2010eko uztailaren 6an 2010eko irailaren 23an (...)	Soziolinguistika Klusterra	Bilerak	

## 4. Emaitzak

### Interbentzian finkatutako adierazleen arabera

Atal honetan jaso ditugu xede taldeko kideek lansaiotan oro har eta proiektua ebaluatze saioan bereziki adierazitako ideia nagusiak. Landu ditugun adierazleen arabera sailkatuta daude.

#### Rola (1)

- 1– Langile bakoitzak argi izan behar du zein den eta zein garrantzia duen bere rola erakundearen
- 2– Liderren rola barruan euskara badago. Asko egin dezakete liderrek, nahiz eta eragina mugatua izan
- 3– Liderraren hizkuntza jokaerak eragin handia du ardurapekoen artean
- 4– Euskarara erakarri behar da jendea, ez inposatuz
- 5– Euskarak politikarien interesen artean egon behar du eta erakundearen misioan eta bisioan txertatu behar dute



#### Aldaketarekiko konpromisoa (M 16)

- 1– Eraldaketa prozesua diseinatu: EraLanen egindakoa epe luzeago batean udal osora zabal daiteke sailen arteko lantalde bitartez eta liderren arteko kontratu edo hitzarmenak eginez eta nork bere dekalogoak eginez
- 2– Aldaketarako, harreman sareko pertsonen iritzia ezagutzen ahalegindu, jakin euskara noiz eta zertan erabili nahi duten eta norberak euskara egin gura duela adierazi
- 3– Erabilera Plana hobetzeko, kontsentsua behar da, talde-lana eta komunikazio bideak zabaldu
- 4– Harreman ez formalak indartu lanetik kanpo ere: euskararen ordua kafe baten inguruan...
- 5– Aldaketarako rola hartu behar da
- 6– Aldaketa errazagoa da gai arinen inguruan eta pertsona bakoitzaren erraztasunaren eta ohituraren arabera
- 7– Eraldaketa zailtzen duten faktoreak: jarrerak, aldaketarekiko erresistentziak, komunikazio eta informazio falta, gaztelaniaz eroso aritzea, gaztelaniaz gaitasun handiagoa izatea, ohiturak aldatzeko gogorik eza

#### Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena) (M 02)

- 1– Udalak irudi euskalduna izatea garrantzitsua da Bermeon
- 2– Udala erreferentea da Bizkaian euskararen erabilerari dagokionez, gure tamainako udal gutxitan dago gure besteko erabilera maila
- 3– Euskaraz lan egitearen ohitura sortzeak gizartearen onarpena dakar
- 4– Euskarak herritarrekiko harremanak errazten ditu eta harremanak erraztea balioa gehitzea da
- 5– Zerbitzua hizkuntza bietan emateko aukera dago
- 6– Bistarako ere garrantzitsua da, bandoak, egitarauak, etab. euskaraz izatea

#### (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntzarekiko (K 05)

- 1– Erraztasun faltarik ez dago, beste faktore batzuk baldintzatzen dute hizkuntza-hautaketa
- 2– Kontzientzia barik jokutzen da. Jarrera kontzienteak izateko mekanismoa piztu beharra dago
- 3– Solaskidearen hizkuntza-hautaketaren arabera erabiltzen dute euskara; euskalduna izan arren, gaztelaniarako joera badauka, deseroso sentitzen dira eta komunikazioa gaztelaniaz izan ohi da
- 4– Langileek hizkuntza prestakuntza hobea dute agintari politikoek baino eta batzuetan eurek baldintzatzen dute euskararen erabilera

#### Motibazioa: euskararekiko, planarekiko (M 11)

- 1– Pertsona eta pertsonaren lana aintzat hartzeak bere inplikazioa eta motibazioa areagotzen ditu
- 2– Sailen arteko laguntza eta langileen motibazioa beharrezkoak dira. Denon ardura da euskara bultzatzea
- 3– Komunikazioa ziurtatu eta solaskideen arteko erosotasuna bilatu beharra dago
- 4– Auto-motibazioa garrantzitsuena da, norbera motibatuta egonez gero, besteak motibatzen lagundu dezake
- 5– Udal langileek bereganatuta daukate euskaraz lan egin behar dutela; euskara lanerako tresnatzat hartzen da, betebeharra da, hainbatek bihotzez ez dute egiten
- 6– Ahozko erabilera ez formala ez dator bat ezagutzarekin eta erabilera formalarekin, ez da gaitasun faltagatik. Aurrerakuntzak egiteko bidea ikusten da jarrera kontzienteak lantzearen bidez. Kontziente izateko mekanismoa piztearen beharra dago
- 7– Motibazioan eragiten duten faktoreak: norbere gogoia, beharrezana, ni liderra kontzientziatuta egotea, esparrua ezaguna izatea, prestakuntza, ezagutza



### Eredu onak ikustaraztea

- 1– Erabilera Plana kudeatzeko modu berritzaileagoen premia: aliantzak, elkarlana, komunikazioa eta parte hartzea
- 2– Erakundearen kultura aldaketa bilatu beharko litzateke
- 3– Euskara eta kalitatea eskutik lotuta doaz: estrategia argiak, kudeaketa eta ebaluatze tresnak, bikaintasun ereduak erakunde osora zabaldu
- 4– Euskaldun masa kritikoa dagoen erakundeetan erabilerari buruz hitz egiten has daiteke
- 5– Zehar lana egin behar da etxe barruan: departamentuak eurak ipini lan egiten, euskara egiturari txertatu eta bakoitzak bere plana bideratu behar du. Euskara Sailaren egitekoa, berriz, lan proaktiboa da, tresnak eman eta planak mamitzen lagundu eta gainbegiratu, inoren atzetik ibili barik
- 6– Euskaraz sortzearen garrantzia azpimarratu da
- 7– Prozesuen hobekuntzak euskararekin lotura osoa du: esaterako, administrazio-kontratazioetan ez bada hizkuntza irizpiderik kontuan hartzen kalitateak behera egiten du
- 8– Euskararen eta hizkuntzen kudeaketa egokia izan behar du kalitateak helburu

### Talde babesa

- 1– Gure moduko erakundeak eredu izan behar dira eta elkarri babesa eman
- 2– Euskararen bikaintasun irlak sortzearen beharra, gorabehera politikoez babestuta, itxiak, aitortuak eta mimatuak. Euskararen aldetik zerbait lortzen denean, ezin da gorabehera politikoen menpe utzi
- 3– Elkarrekin bultza

## **Bestelako behaketak**

### Diskurtsoa

- 1– Erabilera Plana izateak onura asko ekarri ditu:
  - Orain 25 urte dena gaztelaniaz egiten zen, gaur egun lan hizkuntza eta zerbitzu hizkuntza euskara da
  - Udalaren gizarte-erantzukizunaren baitan kokatu behar dugu euskararen erabilera: udalerrian euskaldun kopuru handia izanik, erakunde publikoak herritarrei kalitatezko zerbitzua eman behar die
  - Ezagutzan eta erabilera formalean aurrerakuntza handiak ekarri ditu
  - Udalak euskara erabilia, prestigioa eman dio
- 2– Diskurtso berria udalaren Erabilera Planaz: berrikuntza eta kalitatearekin lotura; Erabilera Plana kudeatzeko modua; eraginkorrago izateko bideak; EraLanen ondorioak erakunde osora zabaltzeko moduak
- 3– Erakunde publikoek, eta are gehiago euskaldun kopuru handia duten lurraldeetakoek, gizarte erantzukizun handia dute euskararekiko
- 4– Hizkuntza eta emozioak landu dira
- 5– Euskara erakunde osoaren ardura da: sail bakoitzaren eta Euskara Sailaren lanak eta ardurak argitu dira. Jokamolde berrirako oinarriak eztabaidatu dira
- 6– Pertsonen arteko harremanetan sakondu da
- 7– Hizkuntza aldaketa posible dela ikustarazi da: baliabideak mahairatu dira
- 8– Hizkuntza aniztasunaren diskurtsoa landu da
- 9– Jarrera kontzienteez hausnartu, jabetasun prozesua egin da
- 10– Erakunde gisa eta langile publiko gisa dugun gizarte erantzukizunaz jabetu gara
- 11– Talde lanaren, elkarlanaren indarra azpimarratu da
- 12– Parte hartzerako eta iritzia emateko gunea zabaldu da
- 13– Euskaraz eroso sentitzeko estrategiak landu dira



- 14– Hitza emateari eta besteek esateko dutena entzuteari balio handia eman zaie
- 15– Auto-hausnarketarako bidea zabaldu da
- 16– Estrategia kognitiboak eta komunikatiboak landu dira
- 17– Liderrei abantailak lortuko dituztela ikusi eragin diegu. Denok irabaztearen ideia zabaldu da
- 18– Lider eraldatzailearen rola betetzeko ezaugarriak landu dira: pertsona gisa tratatzen nau, pertsona sentiarazten nau; entzuten nau euskara kontuetan (nire hizkuntza-historia eta ibilbidea kontuan hartzen ditu); ulertzen nau, enpatia agertzen du pertsona legez eta ditudan kezken inguruan berba egiten dugu
- 19– Hizkuntza kontzientzia, akzioa eta erantzukizuna landu dira
- 20– *Pentsatu, sentitu, jokatu* lelotzat izan dugu
- 21– Hizkuntza-ordezkatze prozesuen hazkundearen kontrako neurriak mahairatu dira: bioaniztasunaren alde, kultur eta hizkuntzen iraupenaren ardura
- 22– Baikortasuna, ilusioa transmititu dira
- 23– Lorpenak bisualizatu dira
- 24– Nor bere esparruan traktorea da (liderra), euskararen ere traktore izatea nabarmendu da
- 25– Hausnarketa gai izan dugu:
  - a. Zer egiten dut
  - b. Zer egin dezaket
  - c. Zein konpromiso har dezaket
- 26– Konfort gunetik atera, kexak adierazi, zalantzan jarri eta aurrera begira jarri: zer, zelan, noiz
- 27– Automotibazioa landu da: pertsona bakoitzak erabakitzea “hori egin nahi dut”
- 28– Hizkuntzen hierarkizazio baloratiboarekin amaitu: hau edo hori izan beharrean, hau eta hori izatea
- 29– Hizkuntzaren iraunkortasunaren garrantziaz jabearazi
- 30– Euskara kalitatearekin, balio positiboekin, modernotasunarekin eta berrikuntzarekin lotu da

### Lidergoa

- 1– Lidergoari buruzko hausnarketa: zer den, lidergo motak, talde bat aurrera eramateko gaitasuna nola landu, zelan garatu lidergo eraldatzailea, lidergo onaren eta txarraren ezaugarriak
- 2– Eraldaketarako lidergoa garatzeko, beharrezkoa da jendea kontuan hartzea, talde txikian, hurrekoan lan egitea, kideen arteko elkarreragina sustatzea, konfiantza, talde indarra eta babesa sustatzea
- 3– Mahai biribilaren metafora izan behar da kontuan, taldekideei parte hartzeko aukera eman. Ez da norabide bakarreko mezua, elkarreraginarena baizik
- 4– Pertsonen pentsatzeko moduan aldaketak eragin daitezke errealitatea aldatuz gero
- 5– Liderrak komunikatzaile behar du izan eta ilusio txikiak piztu
- 6– Liderrak pentsamenduan eragin behar du
- 7– Liderrak bisioa proiektatzen jakin behar du
- 8– Liderren arteko aliantzak eta kontratuak beharrezkoak dira aldaketak eragiteko
- 9– Liderrak gogoia pizten lagundu dezake, eredu izanda, portaera berriaz jabetu
- 10– Eragin esparruaz hausnarketa egin da: beti dago non eragin, nork bere eragin esparruaz kontzientzia hartzea, nork bere lekutik asko egin dezake euskara gehiago erabiltzeko, aldaketa norberak eragin dezake, goikoaren aldaketaren zain egon barik
- 11– Gai izan, nahi izan eta aukera izan: besteengan posizio mugimendua sortzeko giltza



## 5. Ondorioak

### Balorazioa (negatiboa eta positiboa)

#### Alde positiboak

- 1– Oro har, egindako lana positiboa izan da
- 2– Xede taldeko partaideak gustura sentitu dira EraLaneko saioetan. Gogoz etorri dira saioetara, parte hartze ona izan dute, eta bai kanpotik etorri diren hizlarien ekarpena, baita dinamizatzaileek egindako lana modu positiboan baloratu dituzte
- 3– Taldekideek modu honetan baloratu dute EraLanen egindakoa:
  - Euskarari buruz, sentimenduei buruz hausnarketa egiteko balio izan dit
  - Euskara gehiago egiteko gogoia iratzarri da nire barruan
  - Norberak euskara erabiliz gero, lider modura joka dezake eta besteengan eragin
  - Besteengan eragin dezaket eta guztiz ez bada ere, euskararen erabilera lortu dut
  - Lehen baino kontzienteagoa naiz euskararen arloan
  - Euskararen erabilera modu berri batean ikusten dut. Modu kontzienteago batean
  - Gauza asko eta interesgarriak ikasi ditut: euskara langileen artean zabaltzeko eta areagotzeko gogor ekin behar diogu hizkuntzari. Horretarako, ahalik eta gehien ahaliegina egin behar dugu euskaraz berba egiten, gaztelaniaz mintzatzeko ohitura bada ere
- 4– Kontzientzia handiagoa hartu dute euskara erabiltzeko, posible ikusten dute eta gogoia ere adierazi dute euskara gehiago egiteko
- 5– Diskurtso berri baten jabe egin gara, bai xede taldeko partaideak, baita euskara teknikariok ere
- 6– Lider eraldatzaile moduan jarduteko bidez jabetu gara neurri handi batean. Lider kateak aktibatzeke modua ikusten da
- 7– Udalaren Erabilera Plana eraginkorrago, onarpen maila handiagoa izateko eta modu berri-tzailean lantzeko bideak jorratu dira
- 8– Parte hartzerako eta pertsonen iritzia kontuan izateko esparru bat zabaldu da
- 9– Kalitate eta berrikuntza prozesuekin lotura argia ikusten da
- 10– Lana ez da hemen amaitzen, jarraipena izateko aukera garbia ikusten da, udal osora zabalteko ahaliegina egin behar da
- 11– Euskara gehiago erabiltzeko aukera ikusten dute, gogoia ere adierazi dute. Jarrerak nolabait aktibatzea lortu dela esan genezake. Udazkenean egingo dugun neurketak emango digu aldaketa horren neurria
- 12– Euskara teknikariok saioak gidatu izana onuragarria izan da, alde batetik, xede taldekoekiko elkarreragina aberastu da, bestetik, aukera eman digu esku-hartzea lehenengo pertsonan bizitzeko eta ondorioz, egoeraz hobeto jabetzeko
- 13– Xede taldean parte hartu dutenen jarrera onaren erakusgarri da EraLan 2ren aurkezpena egiteko jardunaldian parte hartzeko prest agertu izana

#### Alde negatiboak

- 1– Xede taldeko partaide batek lan istripua izan zuen eta hasierako bi saioetan baino ez du parte hartu
- 2– Xede taldean izan dugun politikari bakarrak, zenbait arrazoi direla eta, parte hartze irregularra izan du, politikarien ikuspegia jaso nahi genuen eta alde horretatik, hanka motz geratu zaigu
- 3– Aurreikusi behar genuen politikari batek baino gehiagok parte hartzea
- 4– Alde kualitatiboa neurtzeko elementu ugari ditugu, ez dugu horrenbeste asmatu alde kuantitatiboa neurtzen
- 5– Hizkuntza eta kalitatea uztartuz esperientzia eredugarria ezagutzeko saiora udaleko kalitate arduradunak gonbidatu genituen arren, ez dugu lortu euren interesa piztea



## Hausnarketa: prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiei buruz, helburuei buruz, hipotesiari buruz.

### Hipotesia

Gure hipotesia izan zen lidergoa landuz eta diskurtso berri bat eratuz ahozko erabilera handiagoa lor genezakeela. Zazpi saioetako lanaren bidez frogatu dugu lor daitekeela, hipotesia modu egokian planteatu genuela, zerbait mugiarazi dugula eta jarraipena eman diezaiokegula hasitako lanari

### Helburuak

- 1- Euskara teknikarien prestakuntza diskurtsoari dagokionez: gure diskurtsoa dezente aberastu da, gure burua prestatu dugu eta diskurtso sozio-emozionala transmititu dugu
- 2- EraLanek gu eraldatu gaitu, egoteko eta egiteko modua eraldatu dugu
- 3- Saioetan lider eraldatzaile gisa jokatu dugu
- 4- Xede taldean parte hartu duten liderrei eraldatzaile izateko baliabideak eta kontzeptu gakoak eman zaizkie eta eurek hauteman dute horrela izan dela
- 5- Lider eraldatzaile gisa jokatzeko pausu batzuk eman dituzte xede taldeko partaide batzuek
- 6- Laneko harreman sarean aldaketa batzuk egin dituztela aitortu dute
- 7- Euskarari buruzko pertzepzioa aldatu da, orain positiboagoa dela esan genezake
- 8- Euskara Plana aurrerantzean lantzeko bide berriak urratu dira: parte hartzea, pertsonak eta sentimenduak, kontzientzia, jarrerak, norbere eta taldearen hausnarketa
- 9- EraLan 2ren ondorioak udal osora zabaltzeko proposamena egin da

### Aldagaiak

- 1- Aukeratutako aldagai zerrenda egokia izan da planteatu dugun lanerako, helburuak lortzen lagundu digute
- 2- Euskara Plana garatzeko liderren rolaz jabetu dira
- 3- Aldaketarekiko konpromisoa aldagai garrantzitsua izan da, gogoia eta borondatea erakutsi dute eta aurrera begira lan ildoak zehazteko balio izan du
- 4- Hasierako elkarrizketak egin genituenean, ikusi genuen balio erantsi handia eman diotela udalak euskaraz funtzionatzeari, hori dela eta, aldagai honetan asko sakondu beharrik ez da egon
- 5- Euskaraz erosoago sentitzeko, hausnarketa sustatu dugu eta baliabide pertsonal eta kolektiboak lantzea garrantzitsua izan da jarrera kontzienteagoak lantzeko. Esan genezake esku-hartzearen amaieran erosotasuna areagotu egin dela partaideen artean
- 6- Eredu onak ikustaraztea lagungarria izan da gurean egin dezakegunaz hausnartzeko eta ideia berriak mahairatzeko
- 7- Taldean lan egiteagatik babes gehiago sentitzen dute
- 8- Euskararekiko eta planarekiko motibazioa areagotu da

### Prozesua

- 1- Prestakuntza saioak: Euskara teknikariok prestakuntza saioetan parte hartu izana baliagarria izan da diskurtsoa aberasteko, eraldaketarako lidergoaz jabetzeko eta teknika berriak ezagutzeko
- 2- Garapen taldean parte hartzea: baliagarria izan da esku-hartzea diseinatzeko, garatzeko eta burutzeko, proiektu oso baten parte sentitzeko, batak bestearengandik ikasteko, zalantzak argitzeko, gure buruaz ziurrago sentitzeko, beste erakunde edota enpresa batzuetako esperimentziak ezagutzeko, lan metodologia jakin bat aplikatzeko, gure ideien mapa zabaltzeko, garapen taldeko kideekin harremanak estutzeko eta harreman sare berri bat zabaltzeko



- 3– Esku-hartzea: Honako hauetarako balio izan digu esku hartzeak: erabilera planaren norabide berriaz hausnartzeko; xede taldekoekin harremanak estutzeko; berrikuntzaz, kalitateaz hitz egiteko; Euskara Sailaren irudia hobetzeko eta aliatuak bilatzeko; parte hartzearen onurak modu praktiko batean ikustarazteko; xede taldekoen iritzia ezagutu eta aintzat hartzen direla sentiarazteko; euskarari buruz izan duten motibazioa areagotu eta hautematea hobetzeko. Taldean lan egitea garrantzitsua izan da diskurtsoa eta jarrerak aldatzeko
- 4– Zuzendaritza: Koordinatzaileak eta zuzendariak ondo lideratu dute *EraLan 2*. Ondo transmititu dizkigute metodologia, helburuak, betebeharrak, proiektuaren(en) diseinua...; iruzkinen bitartez hausnarketa egiteko bidea eman digute; proiektuaren ardatza, hau da, lidergoa, ondo aplikatzen jakin dute prozesu osoan

### **Emaizak**

Esku-hartzearen amaierako galdetegietan jasotako datuen arabera

- 1– Hasierako espektatibekin alderatuz, EraLanek eman duenari balorazio positiboa egin zaio, espero zutena baino gehiago jaso dute
- 2– Euskararen arloaz gain, beste arlo batzuetan aplikagarri zaie EraLanen ikasitakoa
- 3– Lidergo aktiboaz eta eraldatzaileaz auto-hausnarketa egin da, eta aspektu batzuetan hasierako erantzunekin alderatuta, ñabardurak antzeman dira: argitu, galdetu eta entzuteko joera areagotu da, eta ez gara hasiera batean uste genuen besteko eredu. Taldea gidatzeko gaitasun handiagoa antzematen da
- 4– Euskara erabiltzeko kontzientzia eta motibazioa areagotu dira. Gainera, aldaketa eragitea posible ikusten dute, barneratu dute euren rolaren baitan dagoela eta prest daude aldaketa eragiteko
- 5– Erabilera Plana bideratzeko aukera gehiago ikusten dituzte







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

Lanpostuen hizkuntza-kudeaketa rolak zehaztearen eragina erakundearen hizkuntza-portaeran.

### **ERAKUNDEA(K): AHIZE-AEK HIZKUNTZA-AHOLKULARITZA ETA BERRIZKO UDALA**

**Koordinatzailea(k):** Mikel Urdangarin

**Aholkularia(k):** Miren Iturriagaetxebarria eta Daniel Hermosilla

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

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

Berrizko Udala herri-administrazio izanik, langileek euskalduntze prozesu luzea bizi izan dute. Langileetako batzuek euskara ikasi dute, beste batzuek azterketa gainditu behar izan dute lanpostua lortzeko, eta, badira, oraindik lanpostu finkoa ez dutenak ere. Batzuentzat prozesua gogaikarri izan da.

Udalaren erabakiz, 15 laguneko talde batek erabilera sustatzeko eta trebatzeko saioretan parte-hartzen aritu da azken bi urteetan. Hizkuntza eskakizuna lortzeko ohiko euskara eskoletan erabiltzen ez diren metodologia atseginak erabiltzea eskatu zen. Azken urtean, astean behingo erritmoan aritu dira.

EraLan 2 proiektua talde horren saioretan txertatu da. Talde horri beste 6 lagun gehitu zaizkio proiektu honetarako. Guztira 21 lagun aritu dira hiru taldetan banatuta. Gutxi gorabehera, udal langileen 2/3 aritu dira. Administrazio orokorreko gehienak, igerilekuko langile batzuk, garbitzaile bat eta udaltzain bat.

**Interbentziorako gunea:** Euskararen erabilera sustatzeko plana abiatuta duen erakunde bateko bulego-langileak.

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

### **Helburua**

Langileek euskara gehiago erabiltzea haien arteko egoera informaletan.

**Hipotesia:** “Erakunde baten hizkuntza-kudeaketari lotutako **rolak eragindakoek** haiek **zehazten** badi-tuzte, eta **dokumentatu** eta **erakundetzen** badira, hizkuntza-**gatazka pertzepzioa murriztu** egiten da pertsona horien artean, **ahalmen-jabekuntzak gora** egiten du, eta baita hizkuntza gutxituaren **erabilerak** ere.”

### **Landu nahi izan diren aldagaiak**

- **Norberaren rola zehaztu:** Hizkuntzen erabilera zamarik gabe bideratzeko, gatazka eta anbigotasuna saihesteko, arau garbiak finkatu. Arau horiek ziurgabetasuna murrizten dute, eta, komunikatzen diren neurrian, ingurukoekiko konfiantza indartzen dute.
- **I 03. Aldaketarekiko konpromisoa (erakundearena):** Erakundeak bere barne funtzionamenduan hizkuntza baten erabilera bermatzeak suposatzen duen aldaketarekiko erakusten duen aldeko jarrera edota asumitze maila.



- **M 07. Hautemandako kontrolagarritasuna:** Norbanakoak nahiz taldeak eraldaketa prozesuan duen eraginari/partehartzeari buruz duen sentsazioa.
- **K 05. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan:** Hizkuntza inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabilera deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa...
- **M 16. Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena):** Hizkuntzaren erabilera aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa.
- **M 08. Eraginkortasun igurikapenak:** Egiten denak ondorioak/eragina izango dituela sentitzea.
- **M 15. Hizkuntza kontzientzia:** Hizkuntzaren erabilera eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.
- **Talde babesa:** Taldeak ea aukerarik eskaintzen duen ahalegina egiteko, ongi ikusi eta babes ten duen hizkuntza horretan lan egin nahi duen lankidea, eta aritzeko aukerarik eskaintzen dion.
- **M 04. Klima psikologikoa:** Norbanakoak enpresarekin, inguruarekin... duen harremanak norberarengan sortzen duen eragina.

### 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

#### Prozesua

Interbentzioarekin bi helburu nagusi ditugu:

- Aldaketa sustatu erakundearen, hiru faktore motatan eraginez: aurrebaldintzak sortzen dutenak, errazten dutenak eta indartzen dutenak.
- Langileak beregainak izatea aldaketa hori kudeatzeko, eta horretarako Rola erabiliko dugu baliabide gisa.

Egindakoaren oinarria lau saio dira:

#### 1. saioa: Aldaketarako aurrebaldintzak sortu. Informazioa eman.

- Helburua: Norbanakoaren motibazioan eragin.
- Uste ustelak agerian utzi, gaiari buruzko:
  - > Datu esanguratsuak (informazioa).
  - > Aldaketa beharra (jarrera).
  - > Aldaketa gauzatzeko gaitasuna, aldaketaren eraginkortasuna eta ereduak (balioak eta sinesmenak).

#### 2. saioa: Aldaketa erraztu eta portaera sustatu.

- Helburua: Aldaketa egingarria dela ikustarazi.
- Trebetasunak aurkeztu: Eragiteko gaitasuna, negoziatzeko gaitasuna, aldaketaren eragina ikustarazi.
- Baliabideak aurkeztu: rola zehazteko fitxa eta betetzeko metodologia.
- Epe zehatza duen egitekoa proposatu: Rola zehazteko fitxa bete.
- Batetik, 2. saiora etortzerik izan ez zuten langile batzuentzat errepikatu egin zen saioa.

**3. saioa: Feedbacka eta aldaketa indartu.**

- Helburua: Rola zehaztearen emaitza ikusi eta hobeto zehazteko laguntza eman. 2. saioaren jarraipena.
- Baliabideak aurkeztu: rola zehazteko fitxa eta betetzeko metodologia.
- Epe zehatza duen egitekoa proposatu: Fitxan zehaztutako rola bete.

**4. saioa: Feedbacka eta aldaketa indartu.**

- Helburua: Aldaketa egin edo saiatzearen ondorioak ikustarazi.
- Eragindakoen erantzuna.
- Norbanakoak nola bizi izan duen.
- Onurak eta kalteak.
- Ondorio ukigaiak.

Galdetegiak erabili ditugu kontrolatzeko saioen eragina eta proiektuaren aldagaiak/adierazleak.

Hiru saio nagusien eragina neurtzeko sei galdetegi erabili ditugu. Saio bakoitzean bi, hasi aurreko testa eta saioaren ondokoa. Galdetegi horiekin lortu ditugu hiru saioen emaitzez gain, "Pentsamendu zerrendaketa" eta "Jarreraren analisia". Txosten honen "Emaitzak" atalean ditugu datu horien analisiak.

Aldagai eta adierazle nagusiak kontrolatzeko bi galdetegi. Egitasmoa abiatu aurretik bat eta 4. saioaren ondoren bigarrena. Hauen analisia ere "Emaitzak" atalean ditugu.

**Ikerketa-interbentzioaren PROGRAMAZIOA:**

Zer egin eta nola:	Noiz egin:
Udalarekin bilera, proiektuaren berri eman eta oniritzia lortzeko.	<b>2009-10</b>
Udalari buruzko informazio esanguratsua jaso.	<b>2009-10</b>
Udalaren jakinarazpena langileei.	<b>2009-10</b>
Proiektua abiatu aurreko galdetegiak pasatu, eta adierazleak finkatu.	<b>2009-11</b>
1. saioa: Aldaketarako aurrebaldintzak sortu.	<b>2010-02</b>
2. saioa: Aldaketa erraztu eta portaera sustatu. Rolak zehaztu.	<b>2010-02</b>
3. saioa: Rola zehaztearen feedbacka eman.	<b>2010-03</b>
Udalak oniritzia eman adostutako rolei.	<b>2010-03</b>
Udalak rolak onartu dituela jakinarazi eragindako guztiei.	<b>2010-03</b>
Rola ezarri eta garatu.	<b>2010-04</b>
4. saioa: Rola betetzearen feedbacka eman eta amaierako galdetegiak osatu.	<b>2010-04</b>
Datuak aztertu, eta adierazleak alderatu.	<b>2010-05</b>
Proiektuaren ebaluazioa egin, eta txostena idatzi..	<b>2010-05</b>
Proiektuaren emaitzak komunikatu eragindakoei	<b>2010-06</b>



## 4. Emaitzak

### Interbentzioan finkatutako adierazleen arabera

A - Aldagaia	B - Adierazlea	2009	2010	B aldea	A aldea
Erabilera	1. Lan-hizkuntza	5,7	6,3	<b>+0,6</b>	<b>+0,6</b>
	2. Norbanakoaren erabilera lankideekin	6,2	6,8	<b>+0,6</b>	
	3. Lankideen erabilera norbanakoarekin	6,1	6,7	<b>+0,7</b>	
	4. Lankideen arteko erabilera	5,7	6,1	<b>+0,3</b>	
	5. Norbanakoak euskara gehiago erabili du	–	7,3		
	6. Taldeak euskara gehiago erabili du	–	7,5		
Gaitasuna	7. Gaitasuna	6,8	7,2	<b>+0,5</b>	<b>+0,7</b>
	8. Erraztasuna	6,1	6,9	<b>+0,8</b>	
Erosotasuna	9. Norbanakoa eroso lankideak euskaraz egiten diotenean	7,6	8,2	<b>+0,6</b>	<b>+0,6</b>
	10. Norbanakoa eroso euskaraz hitz egiten duenean	7,3	7,8	<b>+0,6</b>	
Aldaketarako konpromisoa (Norberarena) / Motibazioa	11. Norbanakoak onartzea beste batek euskaraz egin nahi izatea	7,7	9,5	<b>+1,7</b>	<b>+1,0</b>
	12. Euskaraz lan egiteko gogoa	7,8	8,6	<b>+0,8</b>	
	13. Euskaraz lan egiteko ahalegina	7,3	8,4	<b>+1,1</b>	
	14. Aldatzeko premia sumatu	6,4	6,9	<b>+0,5</b>	
Kontrolagarritasuna	15. Norbanakoaren esku euskara lan-hizkuntza izatea	6,5	7,5	<b>+1,0</b>	<b>+0,8</b>
	16. Norbanakoaren esku besteek euskaraz egitea	4,9	5,3	<b>+0,4</b>	
	17. Norbanakoak duen gaitasuna erabilera oztopatzen duten faktoreetan eragiteko	4,9	6,1	<b>+1,1</b>	
Rola	18. Norberaren erabilera hobetzeko irizpideak argi	7,4	7,7	<b>+0,3</b>	<b>+0,5</b>
	19. Taldearen erabilera hobetzeko irizpideak argi	7,0	7,4	<b>+0,4</b>	
	20. Aldaketak negoziatzeko gaitasuna	5,4	6,3	<b>+0,9</b>	
Taldearen babesa	21. Taldeak nola baloratzen du euskara gehiago egitea	6,9	7,1	<b>+0,2</b>	<b>+0,4</b>
	22. Taldeak babesten du euskaraz lan egin nahi duena	6,9	7,4	<b>+0,4</b>	
	23. Euskaraz lan egiteko aukera	7,9	8,5	<b>+0,6</b>	
Klima	24. Lan-giro egokia duzu?	7,4	7,6	<b>+0,2</b>	<b>+0,2</b>
Erakundea	25. Erakundeak euskaraz lan egiteari garrantzia ematen dio	7,6	7,9	<b>+0,4</b>	<b>+0,1</b>
	26. Erakundearen jarrera sendoa da	7,4	7,2	<b>-0,2</b>	
Hizkuntza kontzientzia	27. Hizkuntzak lehenetsuen artean	6,7	7,0	<b>+0,3</b>	<b>0,0</b>
	28. Hizkuntzak zerbitzuaren kalitatearen barruan kokatuta	8,1	7,8	<b>-0,2</b>	
	29. Langileon arteko hizkuntzak erakundearen irudiari eragiten dio	7,1	6,9	<b>-0,2</b>	

- Datu orokorretan aldaketa positiboa eman da, eta proposatutako hipotesia baieztatzen dutelakoan gaude.
- Erabileraren pertzepzioak gora egin du. Datuetan ez ezik, iritzi kualitatiboetan ere. Langile batzuek aitortu dute euskara gehiago erabili dutela, eta beste batzuek adierazi dute, haien iritziz, lankideek euskara gehiago erabili dutela.
- Azpimarratzekoak dira “Aldaketarako konpromisoa” eta “Kontrolagarritasuna” aldagaiek izandako bilakaera.

Bereziki nabarmenduko ditugu bi item, euskaren erabilerak gora egiteko bi giltzarri nagusietakoak direlako: “Norbanakoak onartzea beste batek euskaraz egin nahi izatea” eta “Norbanakoak duen gaitasuna erabilera oztopatzen duten faktoreetan eragiteko”.



Nabarmendu ditugu:

- > Batetik, norberak egin ez arren, besteak euskaraz hitz egitea onartuta, motibazio handiena dutenei atea irekitzen dielako, nahi dutenarekin hitz egiteko, hark egin ala ez. Kasu batzuetan, rola zehazteko orduan, jarrera pasiboa onartu duten langileak izan ditugu. Hau da, gaur egungo tabuetako bat gainditzen du. Espazituki adierazten baitu, euskaraz eginez gero, ez dela inor minduko. Gainera, zaila egiten zaigu atzera egitea, aurrez baiezkua espazituki eman dugulako.
  - > Bestetik, faktoreetan eragiteko norbanakoak duen gaitasunak gora egin du nabarmen. Lortutako puntuazioa ez da hoberenetakoa, baina bilakaera nabarmena da, bereziki norbanakoak inguruan eragiteko duen gaitasunaren aldeko iritzia oso apala baitzen interbentzioaren aurretik.
- Joera orokorra positiboa bada ere, salbuespena ageri da erakundeari lotutako itemetan. Horietan eman den jaisiera apala erakundeari egiten zaion kritika gisa ulertu dugu, iritzi kualitatiboetan islatu direlako. Besteak beste, badira: trebakuntza saioetan parte hartu nahi ez, eta derrigortuta sentitzen direnak; saioetan parte hartu nahi, baina aukerarik eskaini ez zaienak; lanez gainezka egon, eta, saioaren ondoren, lana zain dutenak; euskalduntze prozesu luzean hasieratik daudenak, eta etengabe haien burua justifikatu beharrean sentitzen dutenak...  
Dena den, ez zaigu kezagarria iruditu, jaisiera oso txikia delako eta erakundeari lotutako itemek puntuazio altua lortu dutelako. Erakunde baten barruko ohiko dinamikatzat ditugu.
  - Rola aldagaiari lotutako adierazleek bilakaera positiboa izan dute, baina ez guk nahiko genukeen bestekoa. Nolabait esateko, erabilitako metodologiak emaitza onak lortu duelakoan gaude, baina metodologiak berak ez du horren emaitza onik atera.  
Egitasmoa bere osotasunean neurtzen duen itema gehitu diogu azken galdetegiari, eta 6,4 puntu lortu ditu. Erantzuna eman dutenen gehiengoak 6 edo 7 puntu eman ditu (9 langilek). Horiez gain, bi muturrak ditugu 2-3 puntu eman dute 2 langile, eta 9 puntu eman dituzten 3 langilek.

Gure ustez, bi arrazoik eragin dute emaitza hori:

1. Ikerketa prozesuari lotutako faktoreak:

- > Denbora eta baliabide muga, bereziki, azken faseari eusteko. 3. saiotik 4. saiora hilabetea pasatu da, eta ez dugu indar nahikorik jarri rola gauzatzeko. Jarraibidea eman zaie, eta desgertu egin gara. Tartean Aste Santuko oporrak izan dira. Bagenekien ez zirela baldintzarik hoberenak, baina eustea erabaki genuen, 3. saioan etenez gero, argazkia ona lortuko genuen, 15 lagunek zehaztu zutelako rola, baina proiektua oso hanka-motz geratuko zen.
- > Erabili dugun Rol fitxa sortu berria da, orain arte sekula erabili gabekoa. Hainbat hobekuntza egin dakizkioke, errazago ulertu eta betetzeko.
- > 3. saioan emandako hainbat ideia 2. saioan emanez gero prozesua erraztuko luketelakoan gaude.
- > 4. saioari ez diogu behar beste indarra eman.
- > Testuingurua ere indartu daiteke publizitate kanpaina batekin, eta erakundeak sustatutako beste hainbat ekimen eta adierazpenekin.

2. Erakundearen ezaugarriak. Lehen aipatutako kritikak, asistentziarekin izandako gorabeherak eta euskararen erabilera sustatzeko ibilbideak batzuegan sortutako eragina. Izan ere, euskararen erabilera sustatzeko saioen balorazioak beherantz egin du. Azken galdetegian 6,7 puntutan dago (-0,2). Jaisiera apala da, eta jasotako iritzi batzuekin bat dator. Esan bezala, bada trebakuntza saioetan parte hartu nahi ez duen jendea, eta baita gustura parte hartuko lukeena ere.

Hala eta guztiz ere, rolari lotutako bi adierazleek 7tik gorako puntuazioa atera dute, eta hirugarrenak "Aldaketak negoziatzeko gaitasuna" adierazleak igoera nabarmena izan du. Adierazle hau lerratuta dago gorago aipatu ditugun beste biek: "Norbanakoak onartzea beste batek euskaraz egin nahi izatea" eta "Norbanakoak duen gaitasuna erabilera oztopatzen duten faktoreetan eragiteko".



## Bestelako behaketak

Jarraian saioei lotutako datuak aztertuko ditugu.

Saio bakoitzean bi galdetegi pasatu ditugu; aurretik (A/T) eta ondoren (T/O). Ergl. zutabeak itemen gutxienerako eta gehienezko puntuazioak azaltzen dituzte.

### 1. saioa: Aldaketarako aurrebaldintzak sortu.

Adierazleak		Ergl	A/T	T/O			
Informazioa		1-6	4.09	4.47			+0.04
Jarrera	→	1-6	4.25	4.28	4.29	4.33	
Balioak eta sinemenak	→	1-6	4.53	4.25			

- 3 taldeetan lortutako emaitzetan ikus daiteke 1. saioak informazio berria ekarri diela partaideei.
- Informazio berri hori ez da jarreretan eragiteko nahikoa izan.
- Are gehiago, balio eta sinemenen kasuan, partaideek aurretik zituzten pentsamoldeak indartzeko joera erakutsi dute. Ekimen berri baten aurrean, "autoafirmazio" erantzun gisa har daiteke hau. Pertsuasiorako adierazle egokia da, prozesuaren bukaeran ikusiko den bezala.
- Puntuazio guztiak mugitu dira balio positiboetan uneoro (3.5etik gora neurreratu guztietan, saio guztietan).
- Datu hauek erakusten digute, beste ikerketa batzuetan ikusi bezala, hitzaldi bakarrarekin ezin direla aldaketak lortu. Gehienez ere, informazio berria eman dezakegula. Saioa ongi baloratu dute, baina jarrera estetikoak da. 2. saiotik aurrera azaltzen da egia.

### 2. saioa: Aldaketa erraztu eta portaera sustatu.

Adierazleak		Ergl		A/T	T/O			
Sustatu nahi den faktorerako trebetasunak		1-6	A	4.26	4.73	4.03	4.57	4.12
			B →	3.80	4.40			
			C	-	-			
			D →	4.40	3.76			
			E →	4.36	3.93			
Tresnak eta testuinguruaren eskuragarritasuna eta izatea	→	1-6	A	3.55	4.26	4.21	4	
			B →	3.96	4.26			
			C →	4.73	3.63			
			D →	4.23	4.13			

- Sustatu nahi den faktorerako trebetasunak zatiko erantzunek erakusten dute:
  - > A atalean: Eskatzen den portaera bideratzeko trebetasunak biltzen dituzte partaideek.
  - > B atalean: Saioan emandako informazioarekin, dituzten trebetasunak baliagarriak dira egoera eraldatzeko, hau da, eragiteko aldaketaren norabidean, nabarmen.
  - > D atalean: Beraiengan eragiteko erresistentzia handiagoa erakusten dute test ondoan.
  - > E atalean: Aldaketaren aldeko jarrera publikoki erakusteko balorazio negatiboa jasoko luke testuinguru sozialaren aldetik, partaideen ustez.



- Tresnak eta testuinguruen eskuragarritasuna eta izatea zatiko erantzunek erakutsi dute:
  - > A atalean: Aldaketa prozesuan eragile lagungarriak identifikatzen saioak lagundu du.
  - > B, C eta D ataletan: Taldeko kideek ikusten dute aldaketaren norabidean aurrera egiteko aukera gehiago, helburu garbien eta lorgarrien bitartez egiten bada. Prestakuntza (C), laguntza (C) eta baliabideak (D) jasotzeko aukera gutxi dagoela adierazi dute.
  - > Hau dena posible da, baldin eta zerbait egiten bada. Atal honetan ere erakundeari lotutako puntuazioek behera egin dute (4).
- Puntuazio orokorrak positiboak dira bi uneetan, test ondoan hobetuz, eta aurreko saioarekin alderatuz, puntuazioen hobekuntza handiagoa da honetan aurre eta test ondoaren artean.

### 3. saioa: Feedbacka eta aldaketa indartu.

Adierazleak	Ergl	A/T	T/O			
Eragileen erantzuna	1-6	3.84	3.93			+0.27
Banakoaren erantzuna	1-6	3.58	4.14	3.87	4.14	S2/S3: +0.14
Etekina / Kaltea	1-6	4.01	4.18			S1/S3: +0.23
Ondorio ukigarriak →	1-6	4.07	4.30			

- Saio honetan, puntuazio guztiak hobetu dira (aldagai guztietan) saioaren ondoko testean.
- Bien arteko hobekuntza (aurreko eta ondoko testen artekoa) altuena da saio honetan, hiru saioak kontuan hartuko bagenitu.
- Saioak egin ahala, test ondoetan puntuazio hobeak lortzen dira. Rolaren lanketarako eragileen erantzuna positiboki bideratu daitekeela adierazten dute, norbanako bakoitzaren papera neurri positibogoen bitartez. Hau da, norberak egin dezakeenari tarte zabala uzten dio, eta atxikimendua erakusteko prestasuna ere agertzen dute, jaso daitezkeen emaitzak eta onurak aitortuz.

### 4. saioa: Feedbacka eta aldaketa indartu.

- Saioa honetan ez genuen aurretik eta ondoren testik pasatu. Egitasmoaren test orokorra pasatu genuen, eta atal honen (Emaitzak) hasieran azaldu ditugu.

### Saioetan sortarazitako ideiak: 51.

IDEIA POSITIBOAK : 29 (+4)	IDEIA NEGATIBOAK : 21 (-4)	IDEIA NEUTROAK : 1
----------------------------	----------------------------	--------------------

- Laginak ekoiztutako pentsamenduen joera orekarena da: positiboak (29) eta negatiboak (21). Partaideen pentsamenduetan duten konfiantza altua da, autoafirmazio neurri txukuna erakutsiz. Azken galdetegian gehitutako galderan (Orokorrean konfiantza aldua duzu zure pentsamenduetan?), 7,3 puntukoa da erantzunen batez bestekoa.
- Positiboak negatiboak baino gehiago balira, prozesuarekiko atxikimenduaren isla litzateke eta ez helburuarekikoa. Negatiboak positiboak baino gehiago balira, orduan erresistentzia handiegia litzateke prozesuaren bitartez bilatzen den aldaketa lortzeko.



### Jarreraren analisia.

Adierazleak	Ergl	S1 N=16	S2 N=18	S3 N=19
1. Saioa bere osotasunean baloratu	0-10	7.08	7.38	7.23
2. Saioa iruditu zait ...	1-7	5.40	4.97	5.19
2a. Motibazioa	1-7	5.54	4.83	4.83
2b. Gaitasuna	1-7	5.11	4.99	5.47
2c. Hausnarketa	1-7	5.28	5.11	5.22
2d. Argitasuna	1-7	5.66	4.94	5.25
3. Euskararen erabilera informala lanpostuaren rola barruan konfiguratzeko	0-10	6.71	6.61	7.01
4. Euskararen erabilera informala lanpostuaren rola barruan konfiguratzeko	1-7	5.27	5.16	5.85
5a. Saioa eta gero... Aurretik pentsatzen nuenarekin gelditzen naiz	N	4	9	6
5b. Saioa eta gero... Azaldutako argudioekin gelditzen naiz	N	12	9	13
6. Saioa eta gero (Jarreraren bilakaera)	0-10	7.04	6.29	-
6. Saioa eta gero (Rolaren inguruan argitasuna)	0-10	-	-	6.79
7a. Jarraituko dut prozesuan	-	-	-	15
7b. Ez dut jarraituko prozesuan	-	-	-	4

- 0-10reko puntuazioan, saio guztiak 7tik gora mugitu dira, 2. saioan altuena lortuz.
- Bigarren saioaren eragina azpimarragarria da. Erdian dagoen saioa da, eta bertan, lehenengo aldiz, lana esleitzen da. Saio horretan hasten da prozesuaren jabetza. Oro har, metodologia hau erabiliz, partaideak zereginetara jaisten direnean puntuazioak ere baxuagoak izaten dira, 3. saioan puntuazioak errekuiperatuz, gertatu den bezala.
- Beraz, konparaketa funtzionala estimatzeko (bilakaera ona den ikusteko), kasu egin behar zaio bereziki 2. saiotik 3.era ematen den aldeari, bertan ikusi baitaiteke susperraldiaren tamaina.
- Lehenengoa saioan normala da puntuazio altuak izatea, errepikatuko ez direnak. Horregatik, saio bakar batean lortzen diren puntuazio onak, normalean, baldintzatuta daude berritasuna eta denbora mugaketa edo iheskortasunagatik (inplikazio gutxi dutelako trebetasun, jarrera eta portaeretan, nahiz eta ezagutzan edo informazio mailan eragin). "Eraginaren ilusioa" deituriko efektua eragiten dute.
- Motibazio mailari eutsi zaio, pertsonen gaitasun sentsazioa handituz eta hausnarketarako ateak irekiz. 0-10 tartean, 7tik gorako puntuazioa lortu du rolaren konfigurazioaren garrantziak azken saioan, kontrol itemetan hau konfirmatuz (1-7 tartean, 5.85 lortu da). Lehen ikusi dugun bezala, 4. saioaren ondorengo testean rolari buruzkoek behera egin dute indartzen jarraitu ez dugulako.
- Bigarren saioaren salbuespen tekniko gaituta (9 eta 9, datu ona da), 13 lagunek adierazi dute (19tik, hau da %68a) azaldutako argudioekin gelditu direla bukaeran. Datu hori oso ona da. Prozesuan rolaren inguruan lortutako ulermen maila handitu da, jarreraren norabide berean.
- Amaieran, 15 lagunek (19tik, hau da %78.9a) baiezkota eman diote prozesuan jarraitzeko aukerari: Rola konfiguratu, eta praktikara eraman.





## 5. Ondorioak

### Balorazioa (negatiboa eta positiboa)

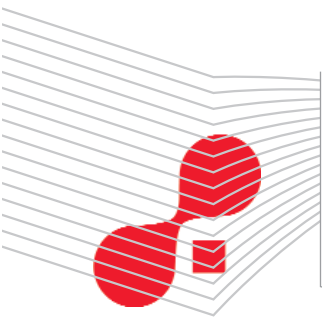
**Hausnarketa: prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiei buruz, helburuei buruz, hipotesiari buruz.**

- Positiboak:
  - > 3 saioetan oinarritutako metodoa baliagarria da desblokeatzeko, edo, ibilbide berri bati ekin aurretik, aurre disposizio positiboa lortzeko. Horren segidan ezer egiten ez bada, galdu egingo da aktibazio maila. Hori da rolaren garapenean eta 4. saioan gertatu zaiguna. Beraz, egingakoa baldintza da, baina ez nahikoa egitasmo batekin arrakasta lortzeko.
  - > Emaitzak onak izan dira, nahiz eta prozesua ez dugun behar bezala kontrolatu.
  - > Hipotesia bete da. Erabilerak gora egin du. Aldagaiak landu izanak eragin positiboa izan du langileengan. Rol-motak eta rol-multzo motak azaltzeak ekarri du erakundearen barruko langileen artean dauden harreman mota posible gehiago dagoela ikustea.
  
- Hobetzekoak:
  - > Rol-fitxa hobetu. Sinpletu eta ulergarriagoa egin. Rolaren ezaugarrietatik abiatu, eta gerora gehitu bilakaeraren atalak. Teknikoki aztertu nola egin daitekeen.
  - > Rol-multzoen analisia gehitu. Oraingoan ez dugu aukerarik izan, fitxa eta denbora mugak medio. Rol multzoak aztertuz gero, horien kantitateaz gain, kalitateari erreparatuko genioke, egituratzen den sarearen sendotasuna eta hedadura.
  - > 2-3 saioak elkartu eta ongi prestatu nola kudeatu horien ondoren datorren epea.
  - > Fase guztiak osatu. Ondoren, azalduta dira aldaketa lortzeko, edo finkatzeko, bete beharreko faseak:
    1. **Elaborazioa:** Pertsonaren definizioa (desira /igurikipena). Rolak definitzen ditu, neurrian eta laguntzarekin.
    2. **Konfigurazioa:** Rol-multzoak sortu, osaketaren neurria finkatu eta laguntza eskaini osatzeko.
    3. **Adopzioa:** Dokumentatu (euskarri formaletan, formatua garatuz).
    4. **Normalizatu:** (Lanpostuaren Deskribapenetan) eta ERREGISTRATU. Erakundearen babesa ekarriko du. Erakundetze I.
    5. **Aktibazioa:** Adostutakoa martxan jarri froga gisa, aztertzeko zailtasunak, eta bitartean laguntza eskainiz.
    6. **Errutinizazioa:** bilatutakoa normalizatu era autonomoan.
    7. **Errekonozimendua:** pizgarriak, baliabideak, ... Erakundetze II.

Berrizko esperientzian bete dira 1, 2 (era partzialean), 3 eta 5 (era partzialean; ez da eskaini laguntza eta ez dira aztertu zailtasunak bidean. Pauta bat besterik ez da eman). 4.a (erakundeari dagokion lehenengoa), 6.a eta 7.a ez dira aktibatuta.

- > Proiektua abiatu aurretik erakundeak argi izan behar du, ateratzen dena babestuko duela.
- > Langileek ez dute informazio larregirik izan ikerketaren inguruan, ezta horrek ekarriko liekeen lanen inguruan. Beraz, akaso hurrengorako aurretik zenbait zertzelada eman beharko liriateke ezusteko handirik gerta ez dadin. Era horretan, asistentzia eta ordukotasuna bermatuko genituzke, eta ez litzateke derrigortutako parte hartzailek etorriko.
- > Testak erraztu eta laburtu.





**Ikerketa-interbentzioaren izena:**  
Jendaurreko ekitaldiak Kutxan.

**ERAKUNDEA: KUTXA**

**Koordinatzaileak:** Mikel Irizar eta Imanol Miner

## 1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen

### Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak

Kutxa, XIX. mendearen amaieran Donostiako Udalak eta Gipuzkoako Foru Aldundiak, aurrezkoa sustatu eta herritarren bizi-maila hobetzeko helburuz sortutako bi aurrezki Kutxek, 1990ean egindako bateratzearen emaitza da.

Herrialdeko zerbitzu enpresa handiena denak, hizkuntzen kudeaketari dagokionean, azken urteetan urrats estrategikoak eman ditu: jendaurreko lankide elebidunen kontratazioa, hizkuntza kudeaketa enpresaren ohiko kudeaketan txertatzea eta euskararen garapenerako estrategikoak diren egitasmoetan parte hartzea, esate baterako.

Kutxak bere egunerokoan bi jarduera nagusi eta osagarri ditu: finantza jarduera eta Gizarte Ekintza bezala ezagutzen duguna. Aipatu jardueretan, Kutxaren eskutik, jendaurreko ekitaldi ugari antolatzen da urtean barrena. Bi multzotan bereiziko ditugu jarduerok:

- Kanpora begirakoak: prentsaurrekoak eta aurkezpenak.
- Barrura begirakoak: Zuzendaritza Jardunaldiak eta Batzar Nagusiak.

Kanpora begirako ekitaldietan, bi hizkuntzen presentzia ahalik eta orekatuena izateko ahaleginak egiten diren arren, ekitaldi bakoitzak bere izaera du. Barrura begirako ekitaldietan berriz, normalean hizkuntza tratamendua idatzizko euskarrietan zaintzeko neurri batzuk hartzen diren arren, hizkuntzaren ahozko erabilerari dagokionean, norberaren esku geratzen da eta gaztelera nagusitzen da ekitaldi gehienetan, baita elebidunen kopurua nagusi denetan ere. Eta beraz, barruko ekitaldi hauen gainean jarri dugu arreta, protagonistak elkartuz, euren arazoak entzunez eta jasoz, gero ondorioak atera ahal izateko.

### Interbentziorako gunea

Kutxa barrura begira, bi interbentzio gunetan jardun dugu:

- Kutxako lider instituzional elebidunak: Kutxako presidentea eta Gizarte Alorra eta Komunikazioaren zuzendaria.
- Zuzendaritza Jardunaldietan lankideen aurrean mintzatu ziren alorreko zuzendari eta ardurdun elebidunak.



## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### Helburua

Kutxan, barruko nahiz kanpoko ekitaldietan, euskararen erabileran eragiten duten arrazoiak identifikatzea.

### Helburu zehatzak

- Norberaren hizkuntza portaeraren obserbaziotik, Kutxako arduradun elebidunei euren hizkuntza portaeraren gaineko gogoeta eragitea, horretarako une eta gune bat antolatuz, ondorioak atera eta besteekin partekatzeko.
- Euskararen erabilerarekiko erantzukizun sentimendua erretzea.
- Euskararen erabilera, lidergoren testuinguruan aurkeztea.
- Hizkuntzen portaera kudeatzeko baliabideak badaudela erakustea.

### Hipotesia

Ulermena bermatuta egon arren, euskaraz egin dezakeenak, egingo duenik ez dago bermatuta. Alegia, aldibereko itzulpena bezalako baliabideekin, ekitaldietan parte hartzen duten guztien ulermena bermatuta egon arren, euskaraz aritzeko gaitasuna duen elebidunak, euskaraz aritzeko duen zilegitasuna auzitan jartzen du.

### Landu nahi izan diren aldagaiak

Kutxan lantzeko aukeratu ditugun aldagaiak ondorengoak dira:

- Aldaketarekiko konpromisoa –norbanakoarena– (M16): Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa
- Eraginkortasun igurikapenak (M08): Egiten denak ondorioak / eragina izango dituela sentitzea.
- Hizkuntza Kontzientzia (M15): Euskararen erabileran eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.
- Erabiltzeko ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimendua (M03): Euskara erabiltzeko, langileak edota lantaldeak egin duen ahalegina saritzeko asmoz, erakundeak egiten duen aintzatespena, edozein dela ere.
- Eredu onak ikustaraztea (aldagai berria): Euskararen erabilera areagotzean eredu garri diren liderren praktikak ezagutzea.
- Lidergo instituzionala (I02): Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindarritza.
- Erakundearen Gizartearekiko Erantzukizun sentimendua (K02): Erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### Prozesua

Bi urrats nagusi eman ditugu:

#### 1. Formazio saioak:

- 2009/10/01ean lider instituzionalekin:



Kutxaren Miramongo Trebakuntza Eskolan antolatutako jardunaldian, Gipuzkoako Foru Aldundiko, Donostiako Udaleko eta Kutxako goi mailako arduradunek hartu zuten parte, hala:

- Markel Olano, Gipuzkoako Ahaldun Nagusia
- Xabier Iturbe, Gipuzkoa Donostia Kutxaren lehendakaria
- Carlos Ruiz, Kutxaren Gizarte Alorraren eta Komunikazioaren zuzendaria
- Xabier Barandiaran, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Diputatu Nagusiaren kabinete burua
- Maria Jesus Aranburu, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Kultura eta Euskara Departamentuko foru diputatua
- Ainhoa Beola, Donostiako Udaleko Hizkuntz Normalkuntzarako zinegotzia

Arduradun horietaz aparte, erakunde horietako hainbat teknikarik ere hartu zuten parte.

Hauek izan ziren, berriz, egun horretako hizlariak eta egitaraua:

- ERALAN 2ren azalpena. Nekane Goikoetxea, egitasmoaren zuzendaria, EHUko doktorea eta Mondragon Unibertsitateko ikerlaria.
- Hizkuntzekiko asertibitatea. Ferran Suay, Valentziako Unibertsitatean doktorea eta TELP (Taller Espai Linguistic Pesonal) ekimenaren sortzailea.
- Lidergoa, Erakundeen Gizarte Erantzukizuna eta Berrikuntza. Pilar Kaltzada, Innobasque–Berrikuntzaren Euskal Agentziako Sustapena eta Komunikazioa Saileko zuzendaria.
- Kutxaren interbentzioa ERALAN 2ren baitan. Mikel Irizar, Kultura, Giza Taldeak eta Lankidetzak saileko arduraduna.
- Talde Dinamika eta Elkarjartzea.

Hiru erakundeetako ordezkariak giro lasaiena jardun ziren solasean eta lidergotik euskararen normalizazioa bultzatzeko bideak elkarrekin eman beharraren garrantzia azpimarratu zuten. Etorkizuneko urratsak beraz elkarrekin aztertzeke borondatea azaldu zuten.

- 2010/02/09ean Zuzendaritza Jardunaldietako partaideekin:

Miramongo Trebakuntza Eskolan antolatutako bigarren jardunaldian Mikel Irizarrek azaldu zuen deialdiaren zergaitia: *Kutxa EraLan 2 egitasmoan ari da parte hartzen eta egitasmo horren interbentzio aldian, Kutxa barruan antolatutako hainbat ekitalditako hizkuntza portaera aztertzen ari gara: Udazkeneko Batzar Nagusia, Zuzendaritza Jardunaldiak eta 2010ean barrena, apirila artean egingo diren ekitaldiak: Kudeaketa Planaren aurkezpena eta Batzar Nagusia.*

*Orain artekoetan, aldibereko itzulpen zerbitzua jarri dugu eta hizlari gehienek zerbitzu hori zegoela jakinagatik, gaztekeraz mintzatzea hobetsi dute. Gaurko dialdian, ekitaldi hauetan euskaraz egiteko gaitasuna duten zuzendari eta arduradunak elkartu nahi izan ditugu gogoeta egin, euren portaeraren zergaitiak jaso eta lidergoa eta hizkuntzaren lanketan urrats berriak nondik nora joan daitezkeen ezagutzeko.*

Segidan Imanol Minerrek EraLan egitasmoa, Soziolinguistika Klusterra eta EraLan 2an landutako edukiei buruzko azalpen labur bat eman ondoren, bertaratutakoei eman zitzaien hitza euren portaeraren zergaitia ezagutu eta arrazoiak jasotzeko.

Amaitzeko, EMUN Aholkularitzako Oihane Zabaletak, 2009/10/01ean ferran Suayk egindako aurkezpenaren haritik, norberaren hizkuntza portaeraren azterketaren nondik norakoak azaldu zituen, portaera desberdinak identifikatuz eta hauen aurrean egon daitezkeen bestelako aukerak proposatuz. Ondorengo puntuak landu zituen:

- Ikuspegi psikologikoa
- Hizkuntza minorizatuak: hiztunen berezitasunak



- Noiz aldatzen dugu hizkuntzaz?
- Konbergentzia araua sistematikoki aplikatzearen ondorioak
- Portaera eredugarrien garrantzia: Lidergoaren rola
- Aukera bideragarriak

## 2. Interbentzioa eta horren behaketa:

Aldibereko itzulpena bermatu den lau ekitalditan egin dugu hizkuntza portaeraren behaketa:

- 2009/10/30 Batzar Nagusia
- 2009/11/20 Zuzendaritza Jardunaldia
- 2010/03/12 Zuzendaritza Jardunaldien jarraipena: Bilera korporatiboa
- 2010/03/26 Batzar Nagusia

## 4. Emaitzak

### Interbentzioan finkatutako adierazleen arabera

- **Aldaketarekiko konpromisoa –norbanakoarena– (M16):**

Miramongo trebakuntza eskolan egindako bi saioetan, aldaketarako gogoia antzeman genuen eta gaiaz berriaz hitz eginda, aldaketarako aukerak ikusteko baliagarri izan ziren. Miramongo lehenengo saioan (2009/10/01) erakundeetako lider instituzionalek, pausoak elkarrekin emanez gero, urratsak emateko borondatea azaldu zuten.

Jarraian, Miramongo bigarren saioan (2010/02/29) jasotako adierazpenak:

- *Horrelakoetarako pautak batzuk, protokolo moduko bat zehaztuta balego, asko lagunduko liguke, gu ere hartara egokituko ginatke.*
- *Niri gehiago kostatu zitzaidan gazteleraz egitea, euskaraz hobeto moldatzen naizelako; lankideak aurkezpena euskaraz egiten ikusi nituenean konturatu nintzen nik ere egin nezakeela, ordurako baina berandu zen, guztia erdaraz prestatuta neukan-eta.*

- **Eraginkortasun igurikapenak (M08):**

Miramongo lehenengo saioan, Jose Juan González de Txabarri Ahalduen Nagusi izendatu berritan, prentsaurrekoetan euskaraz eta elebakar aritzeko egindako ahalegin frustratua izan zuten mintzagai, eta bat-batean, egoki neurtu gabe, hizkuntza portaeran aldaketa batek eragin ditzakeen ondorioetat jabetuta, gisa horretako pausoak eraginkor izateko beharrezko neurri eta baliabideak aztertu zituzten: ekitaldi bakoitzean komunikazio kabineteen eta hedabideen arteko botere harremana bereizi beharra, aldibereko itzulpenaren aukera, progresibotasuna, etab.

Adierazle honekin lotutako hainbat lekukotza bildu genituen Miramongo bigarren saioan ere:

- *Hasieran ez nuen ulertzen deialdi honetan zer pintatzen nuen, euskararen erabileraren inguruan deialdi batean ez nuen neure burua ikusten; orain ulertu dut zertarako den eta lasaiago nago.*
- *Norberaren esku badago zer hobetua, arreta jarriz gero eta ahalegin handiegirik gabe asko egin daiteke.*

- **Hizkuntza Kontzientzia (M15):**

Urriaren 1eko Miramongo saioan bildutako lider instituzionalek, euskararen erabileran joka dezaketen



paperaz jabetuta, garbi adierazi zuten agintariek bidea elkarrekin egin behar zutela eta helburu horrekin abiatu genuen EraLan 2x2 izeneko elkarlana hiru erakundeetako hizkuntza arduradunen artean.

Bestalde, Miramongo bigarren saioan jasotakoaren arabera, lankide gazteek, euskaraz ikasteko aukera izan dutenek, lankide nagusien arrazoiak erabiltzen omen dituzte sarritan: *euskaraz zaila da, asko kostatzen zait, euskaraz ez da ongi geratzen*, etab. Ikasketak euskaraz egiteko aukera izan dutenen kasuan, hauek ez dira arrazoiak, aitzakiak baizik.

- **Erabiltzeko ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimendua (M03):**

Erakundeak berak berariaz ez baina bertako langileen artean, eguneroko lanean sumatzen dugunez, ongi baloratzen da arduradunek gai honetan lidergotik jokatzea eta hizkuntza aldagaia enpresaren engranajetan, beste aldagai bat gehiago bezala txertatzea.

- **Eredu onak ikustaraztea (aldagai berria):**

Gizartean bezala Kutxan ere eredu onak eskas diren arren, iraganeko Jexux Mari Iturriotz, Xabier Alkortaren izenak agertu ziren Miramongo bigarren saioan, hizkuntza portaerari zegokionean ongi egingakoak eta hobetzekoak bereiziz. Gaur eguneko arduradunen artean, eredu onei dagokionean berriz, Carlos Ruizen –Kutxaren Gizarte Alorraren eta Komunikazioaren zuzendaria– eta Xabier Iturberen –Kutxako lehendakaria– izenak aipatu ziren 2009/02/09ko jardunaldian.

Komeni da ordea ñabardura bat bereiztea Xabier Iturberen (euskara haurtzarotik ikasia) eta Carlos Ruizen (euskara gaztaro/helduaroan ikasia) artean. Behaketetan jasotakoaren arabera, euskara esfortzurik gabe ikasi zuenaren kasuan, gaztelararako joera nabarmenagoa da Kutxa barruko agerraldietan (Batzar Nagusi eta jardunaldietako jendaurreko saioetan), euskara ikasteko esfortzu konszientea egina duenaren ondoan. Xabier Iturbek lehen agurra eta protokolo sarrera hitzaldia kenduta, gaztelaraz egiten du bere saioa nagusiki; Carlosek berriz, euskara eta gaztelera txandakatzen ditu, hizkuntza batean esandakoa bestean apenas errepikatu gabe eta beraz, itzulpenetan luzatu gabe.

- **Lidergo instituzionala (I02):**

Geroz eta errotuago dago Kutxan, aurrezki kutxen eta finantzen eremuan hizkuntza kudeaketan lidergo papera betetzearen ideia eta norabide horretan mintzatu ziren Miramongo lehen jardunaldian Xabier Iturbe eta Carlos Ruiz. Horren erakusgarri dira, esate baterako, [Lanabesa](#) aldizkariaren 2010eko uztaileko alean Carlos Ruizek egindako adierazpenak, baita [Bai Aldizkariaren](#) 3. alean egindakoak ere.

- **Erakundearen Gizartearekiko Erantzukizun sentimendua (K02):**

Miramongo bi saioetako solasaldietan nabarmen azaldu dira Kutxak azken urteetan hizkuntzen kudeaketari serio heldu izana. Adibide gisa aipatu dira besteak beste, azken hamarkadan barrena jendaurreko lankide elebidunen kontratazioa, hizkuntza kudeaketa enpresaren ohiko kudeaketan txertatzea, euskararen garapenerako estrategikoak diren egitasmoetan parte hartzea eta Bikain Ziurtagiria.

Gizarte Alorretik bideratzen diren elkarlanetatik banatutako diru-laguntzetan ere haziz doa euskararen garapenarekin zerikusia duten egitasmoak eta kopuruak.

Jarduera osoaren erakusgarri, urteroko Gizarte Erantzukizunaren (EGE) [txostenak](#), enpresaren ohiko jardueran hizkuntzen kudeaketan egindako lanen eta euskararen garapenerako banatutako diru-laguntzen berri berariaz jasotzen du.



### Bestelako behaketak

- 2009/11/20ko Zuzendaritza Jardunaldietan, Kutxako zuzendari eta sailtako arduradunen eskutik 36 agerraldi egin ziren jendaurrean. Hizkuntza portaerari begiratuta, hona datuak:
  - Hizlariak guztira 36, hauetatik elebidunak, euskaraz aritzeko gai direnak 18 eta hauetatik:
    - Guztia gazteleraz 7
    - Erdia euskaraz eta erdia gazteleraz 4
    - Sarrera bakarrik euskaraz eta gainerakoa gazteleraz 4
    - Euskaraz 3
  - Beraz guztira:
    - Gazteleraz 25
    - Tarteko formuletan 8
    - Euskaraz 3

Ekitaldi hari lotuta, 2010/02/09an Miramongo Trebakuntza eskolan antolatutako jardunaldian bildutakoek, euskararen ezagutzatik erabilerarako jautzia ematerakoan zein oztopo zituzten azaldu zuten. Hona bertan jasotako hainbat adierazpen:

- *Ni euskaraz ari nintzela, lankide elebakarrak kaskorik jarri gabe ikusi nituen eta mezua helarazteko gaztelerara pasa nintzen. Mikel Irizarrek, Xabier Iturbe presidenteari ere zuzendari nagusiekin gertatutako antzeko pasadizo bat kontatu zuen.*
- *Gazteleraz mezua hobeto iristen denaren sentsazioarekin geratu naiz, izan ere, itzultzaileak hizkera tekniko ez omen zuen egoki itzuli gerora jakin nuenez.*
- *Jendaurrean hitz egin beharraren presioa, gainera atrilik gabe, mikroarekin, fokuak, bideokamera akaso, eta zuzendari guztien aurrean... deserosotasuna eragiten duten faktoreak dira; baldintza horietan hitz egitea bera nahikoa lan bada, zein hizkuntzatan hitz egin behar dudan kezkatzen hasi gabe.*
- *Bizimodua euskaraz egiten dudan arren, laneko gaietan beti erdaraz aritu izan naiz eta beraz erdaraz hobeto moldatzen naiz.*
- *Ez dakit han esandako guztiak euskaraz esateko gai izango ote nintzatekeen.*
- *Jendaurreko jardunetan ez ezik, laneko bileretan ere beti dago arrazoiren bat euskaraz ez egiteko: ulertzen ez duen norbait dagoelako, gazteleraz gai hauetaz errazago aritzen garelako, etab.*
- *Niri gehiago kostatu zitzaidan gazteleraz egitea, euskaraz hobeto moldatzen naizelako; lankideak aurkezpena euskaraz egiten ikusi nituenean konturatu nintzen nik ere egin nezakeela, ordurako baina berandu zen, guztia erdaraz prestatuta neukan-eta*
- *Ez nekien aldibereko itzulpen zerbitzua egongo zenik, inork ez zidan aurrez esan.*

Giro onean mintzatu ziren etorritakoak, gaineko zalantzak aitortu zituenik ere izan zen:

- *Hasieran ez nuen ulertzen deialdi honetan zer pintatzen nuen, euskararen erabileraren inguruan deialdi batean ez nuen neure burua ikusten; orain ulertu dut zertarako den eta lasaiago nago.*

Irtenbide estrategikoak ere azaldu ziren harian-harian:

- *Nik estrategia bezala hauxe egin nuen: zatirik errazena euskaraz egin nituen eta zati konplikatuagoak gazteleraz esan nituen, erraztasun gehiagorekin egiten dudalako.*
- *Itzultzaileari lana erraztearren, esango duguna aurrez idatziz pasaz gero, egia da berak ere, zalantzak aurrez argituta, bere lana egokiago egiteko modua izango duela.*
- *Lankide gazteek, euskaraz ikasteko aukera izan dutenek, lankide nagusien arrazoiak erabiltzen omen dituzte sarritan: euskaraz zaila da, asko kostatzen zait, euskaraz ez da ongi geratzen, etab. Ikasketak euskaraz egiteko aukera izan dutenen kasuan, hauek ez dira arrazoiak, aitzakiak baizik.*





- *Horrelakoetarako pautak batzuk, protokolo moduko bat zehaztuta balego, asko lagunduko liguke, gu ere hartara egokituko ginateke.*
- *Norberaren esku badago zer hobetua, arreta jarriz gero eta ahalegin handiegirik gabe asko egin daiteke.*

#### Helburuak

Kutxan, barruko nahiz kanpoko ekitaldietan, euskararen erabileran eragiten duten arrazoiak identifikatzea izan zen helburua eta hainbat arrazoi azaleratu eta jasotzea lortu genuen.

#### Hipotesiak

Gure hipotesia hauxe zen: Ulermena bermatua dagoen ekitaldietan, euskaraz egin dezakeenak egingo duenik ez dago bermatuta. Hipotesia behaketa guztietan bete zen.

#### Aldagaiak

Interbentzio aurretik finkatutako aldagaiak interbentzioa diseinatzerakoan gogoan izan genituen arren, behaketa eta neurketetan albo batera utzi genituen, eta ondorioz, aldagaien araberrako neurketarik ez genuen egin.

#### Prozesua

EraLan 2an barrena, Garapen Taldeko bileretan parte hartu genuen, Epesa metodologia landu genuen, formazioa jaso genuen, interbentzio aldia burutu genuen, lerro hauetan emaitzak eta ondorioak jasoz. EraLan 2aren epealdiko emaitzak hemen jaso arren, aurrerago emango dituen emaitzak oraindik ikus-kizun daude.

## 5. Ondorioak

### Balorazioa (negatiboa eta positiboa)

#### • Positiboa

Kutxan egiten dugun balorazioa positiboa da, gaia lider instituzionalen mahai gainean jartzeko aukera eman digulako. Era berean, etorkizuneko urratsak nondik nora eraman behar ditugun erabaki aurretik, informazioa biltzeko eta protagonistekin norabidea adosteko aukera eskaini digu EraLan 2k.

Emaitzetan jasotako lekukotasunetan ikusi daitekeen moduan, hasierako hipotesia betetzen da, alegia, hitzun elebidunak, gaitasuna eta ulermena bermatuta daudenean ere, ez dago ziurtatuta euskaraz egingo duenik. Nolabait esateko, edo euskaraz jarduteko zilegitasuna auzitan jartzen du, edo ez dio baliorik ematen euskaraz egiteari. Bi interbentzioetan parte hartu duten kideei, psikologiak hizkuntza portaeraren eremuan egindako aurrerapenak azaltzeko markoa eskaini digu EraLan 2k eta hori horrela, datorren ikasturterako, Kutxako langileekin TELP tailer bat eta bost gogoeta saio antolatzeke lanak abiatu ditugu, Kutxaren trebakuntzaren ohiko eskaintzan txertatuz eta lidergoaren lanketa hizkuntza erabilerarekin uztartuz. Bide beretik, eta euren eskaeretan jaso bezala, 2011.ean Kutxaren Hizkuntza Politika Orokorra eguneratuko da, hizkuntzen erabilerarako jarraibideak zehaztuz.

Era berean, eta 2009/10/01eko jardunaldiaren ondorioz, EraLan 2x2 izenarekin bataiatu dugun elkarlana abiatu digu Donostiako Udala, GFA eta Kutxaren artean, erakunde hauen lider instituzionalen jendaurreko agerpenetan, hizkuntza portaera berriak abiatzeko asmoz.



Orokorrean gaiak izan duen harrera eta garapenarekin gustura gaude, Kutxako lider instituzionalekin gaiaz berariaz hitz egiteko aukera eman digulako eta aurrera begira urratsak ematen hasteko abiapuntu papera bete duelako.

- **Negatiboa**

EraLanen parte hartu dugun bi kideok ekintzarako emanagoak gara metodologia baten gaineko gogoe-tatik etor daitezkeen interbentzioen eta dagokien neurketen kezkan jarduteko baino, eta beraz, meto-dologia aldetik ibili gara akaso eskasen, eta horren ondorio da, besteak beste, hasieran finkatutako adie-razleak neurtzeko modurik egin ez izana.

Ikerketa aplikatuak, gurean izan ez ditugun baliabideak eta konpromiso mailak eskatzen ditu, eta Kutxan gaur gaurkoz, hizkuntza kudeaketaren inguruan horretako lan xehekatu eta metodologikoak aurrera era-matea lan nekeza gertatzen da. Muga honek erabateko eragina izan du helburuak zehazterakoan eta interbentzioa eta behaketak definitzerakoan ere.

**Hausnarketa: prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiei buruz, helburuei buruz, hipotesiari buruz.**

- **Prozesua**

Hazten joan den prozesua izan da EraLan 2. Garapen Taldeko bileretan giro aparta sortu da, Epesa meto-dologia nolabait ulertzera iritsi gara, jasotako formazioa gure lanean baliatu dugu, interbentzio aldia buru-tu dugu, erakundean erreferentzialtasuna irabazi dugu, gureganako aurreiritziak uxatzeko balio izan digu, eta EraLan 2 bera gainditzen duten lan prozesuak abiatu eta elkarlanean jarduteko modua eskaini digu.

- **Emaitzak**

Emaitzei dagokionean, adierazpenetan sumatzen dira gutxitutako hiztun komunitateetako hiztunengan ohikoak diren sintomak: hiztun elebidunek euskaraz aritzeko dituzten jabekuntza (empowerment) arazoak, ziurgabetasunak, neurriz kanpoko portaerak, ikuspegi desitxuratuak, hizkuntzenganako balorazio desberdinak, etab. Psikologia, antropologia, soziologia, hizkuntzalaritza eta zuzenbidearen gisako dizi-plinetatik badago beraz aldi baterako zer ikertua.

- **Aldagaiak**

Interbentzio aurretik finkatutako aldagaiei prozesua amaituta begiratzean, berariazko neurketarik ezean ezin esan egoki aukeratu ote genituen. Dena den, hizkuntza portaeran pisua duten aldagaiak direla kon-bentzitura jarraitzen dugu.

- **Helburuak**

*Kutxan, barruko nahiz kanpoko ekitaldietan, euskararen erabileran eragiten duten arrazoiak identifikatzea izan da helburua eta ez arrazoiak identifikatuta euskararen erabileran eragitea.* Etxean lanerako ditugun aukera eta baliabideen arabera helburua zehazten asmatu dugula esango genuke, erabileran eragi-teak bestelako lanketa bat eskatuko liguke-eta.

- **Hipotesia**

Egindako behaketa guztietan bete da. Interesgarria da ordea euskara haurtzaroan esfortzurik gabe ikasi duenaren eta gaztaro / helduaroan ikasi duenaren arteko aldea portaeran. Motibazioa antzekoa izango duten arren, jendaurrean euskaraz aritzeko zilegitasuna, edota euskaraz aritzearen balioa / baliagarritasuna, desberdin bizi dutela nabari da.



- **Orokorra**

Gipuzkoan hizkuntzei dagokion legedia aldatu zela 32 urte igaro diren arren, herrialdeko erakundeetako lider instituzionalei urrats batzuk geratzen zaizkie oraindik emateko herri honetan helburu dugun hizkuntzen, hizkuntza komunitateen eta hiztunen elkarbizitza osasuntsu batera heltzeko.

Erakundeetako liderren artean, portaera eredugarrien eskasiak, kontraesan ugari jartzen dituzte agerian, eta hauek gure erakundeetako hizkuntza kudeaketa planen eta ahaleginen kaltetan jokatzen dute. Garai guztiak dira onak eta hau ere bada, hizkuntza portaera gaiak arduradunen agendatan jaso eta dagokien arduraz, lidergotik jokatzen has daitezten. Horixe da Kutxan EraLan 2 prozesua gidatu dugunok eurengandik espero duguna, bakoitzak bere une eta gunetik egindako ahaleginak, elkarren indargarri eta guztion osagarri gerta daitezten.





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

*Coaching*-aren bidez euskararen lidergoa lantzeko ikerketa aplikatua

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

**Koordinatzailea:** Izaro Ugalde

**Aholkularia:** Enbor aholkularitzako Aurkene Redondo

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

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

Euskara Zuzendaritza sortu zenean, 1991. urtean, batez ere langileek hizkuntza eskakizunak egiaztatzea zuten helburu; euskararen ezagutza bermatzea alegia. Urte haietan Gipuzkoako Foru Aldundian gaztelaniaz egiten zen lan.

Pixkanaka-pixkanaka, AEBE metodologia ezagutu baino lehen, lehendabiziko erabilera planak diseinatzeko hasi ziren: lan taldeak sortu, neurketak eta diagnostikoak egin eta euskaraz sortu zitezkeen dokumentuak identifikatzeko hasi.

Horrek guztiak bere fruituak eman ditu: gaztelania hutsez lan egiteko, gaztelaniaz batez ere; baina, euskaraz ere sortzera pasa ziren zenbait departamentu. Beraz, hizkuntz eskakizunak egiaztatzeaz gain, euskaraz lan egiteko gaitasuna zuten langileak sortu ziren. Horretaz gain, teknikari mailan ez ezik politikarien artean ere, euskaraz aritzeko gaitasuna zegoen.

Egoera horretan, eta ERALAN1ek erakutsitako bideari esker, lidergoaren garrantziaz jabetu ginen eta horri ekitea pentsatu genuen.

EraLan 1 bezalako berrikuntza eta ikerketa proiektuek erabilera planetan aurrera egiteko bidea irekitzen zutelako konturatuta, eta euskara zuzendaritzak berak plan estrategikoa garatzeko erabilera eta berrikuntza ikuspegiak lantzea ezinbestekoa zela ikusita, Euskara zuzendaritzak erabaki zuen EraLan 2k honetarako bidea ematen zuela: alde batetik, lidergo partekatua lantzeko (Gipuzkoako Foru Aldundiko Kudeaketa Planeko 2.5 estrategia, B3 helburua); eta, bestetik, berrikuntza eta ikerketaren bideari ekiteko euskararen erabilera bultzatzeko.

### **Interbentziorako gunea**

Lidergo partekatua inguruko proposamen hirukoitz bat egin nahi izan dugu Aldundian:

- Maila politikoan lantalde bat osatu genuen kide hauekin: diputatu nagusia, Diputatu Nagusiaren Kabineteko burua, Kultura eta Euskara Departamentuko diputatua, Euskarako zuzendaria eta Foru Administrazioaren Modernizazioko zuzendaria
- Arduradun tekniko mailan, Ogasun eta Finantzetako eta Gizarte Politikako arduradun tekniko batzuekin osatu zen lan taldea. Bi lan talde horietako partaideak euskararen erabilera planetan ari dira Euskara Zuzendaritza Nagusiarekin batera lanean. Horietako bat, urte gutxitan eredu bilakatu da eta jardunbide egokiak ezagutarazteko parada egokia dela iruditzen zaigu; beste taldea, urtetan dabilena, baina aurrerapauso gehiegi eman ez duena.
- Hirugarren taldea Langileen Batzordearekin (LAB, ELA, CCOO eta Bazkuna) osatu genuen.



## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### Helburua

Lidergo katea aktibatuz, euskararen erabileran eragitea.

### Helburu zehatzak

1. Lan taldeetako kideek duten **lidergo posizioaz jabe egin**, euskararen erabilerarekiko **esaten eta egiten dutenak antolamenduan duen eraginaz kontziente** bihurtuz.
2. Hausnarketa talde bakoitzaren barruan **talde-sentimendua landu**, elkarrekiko erantzukizuna piztuz proiektuaren garapenaren alde.
3. Talde bakoitzeko kide bakoitzak:
  - Euskararen erabilera normalizatzeko, gaur egun, **zer egiten dut identifikatu** eta honen **eragina aztertu**.
  - Euskararen erabileraren normalizaziorako **zer egin dezaket** eta **zer egitera konprometitzen naizen** zehaztu.
4. Azterketa horretatik abiatuta, **konpromiso pertsonalak eta talde-mailakoak** definitu.

### Hipotesia

Esperientzia hau Euskara Zuzendaritzako teknikariok dugun eskarmentutik abiatzen da. Gure egunero-ko esperientziak erakusten digu, simple esanda bada ere, gaur egun Aldundiko arduradunek paradigma hau dutela buruan euskararen normalizazioaren inguruan: euskararen normalizazioa Euskara Zuzendaritzaren ardura da, departamentuak eta zerbitzuak politika horren jasotzaile pasiboak baino ez dira. Hala ere, zehar politiken alorrean aurrera eraman diren esperientzia guztiek erakusten digute bes-telakoa dela politika horiek arrakasta izateko bidea: partekatu egin behar da lidergo zehar lerro horiek arrakasta izango badute.

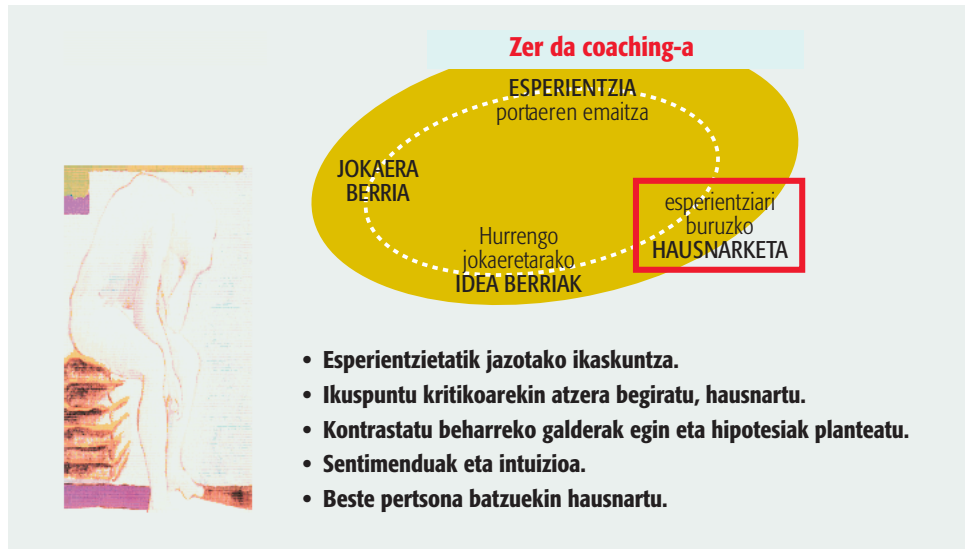
Horren ondorioz, honakoa da gure hipotesia: lidergo partekatua eta zeharlerrotasuna landuta, lider izan daitezkeen langile horiek bere ardurapeko langileentzat eredu eta erreferentzia izan daitezela hizkuntza normalkuntzaren ikuspegitik.

### Landu nahi izan diren aldagaiak

- M. 16. Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoa)
- M. 08 Eraginkortasun igurikapenak
- M.15 Hizkuntza kontzientzia
- M.02 Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena)
- K.02 Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimenduak
- K.05 Deserosotasun sentimendua hizkuntza praktikan
- I.02 Lidergo instituzionala
- Eredu onak ikustaraztea

### Metodologia

Talde *coaching*-a: galderak eta entzuketa, gogoetatik konpromisora eta ekintza zehaztutara pasatzeko.



### GROW eredua:

**Goal:** helburu zehatzak identifikatu (azkenak, eginkizunekoak eta prozesukoak)

**Reality:** gaur egungo egoera aztertu, intelektual, emozional eta sozialki eta helburuak lortzeari nola eragiten dion.

**Options:** erabakitzerara motibatu, aukeratzera, akziora bideratu galderen bitartez.

**Will:** akzioaren aukeraketa eta planifikazioa, eman beharreko urratsen identifikazioa, oztopoak, laguntzak, bitartekoak, ... eta egiteko nahia.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### Prozesua

Prozesu honek lau fase izan ditu:

#### 1. fasea: Plangintza

Fase honetan proiektu taldea sortu genuen: Euskara Zuzendaritzako zuzendaria, normalizazio ataleko atalburua eta euskara teknikaria. Proiektu taldea sortzeko helburua zen behin betiko prozesua diseinatzea, prozesu guztiaren jarraipena eta egokitzea bermatzeko.

Bestalde, lehen fase honetan, lan taldeei (interbentzio gunean azaldutako hiru lan taldeak), prozesua komunikatu eta talde dinamikaren inguruan oinarritzko formazioa eskaini genien.

Hori guztia egiteko, parte hartzaile guztiak batu ziren saio batean, non prozesuaren nondik norakoak azaldu genizkien (prozesuaren faseak, lan metodologia eta kronograma), baita prestakuntza eskaini ere (lidergoak, talde lana eta transbertsalitatea edo zeharlerrotasuna).

Formazioa hasi baino astebete lehenago inkesta bat betearazi genien.

#### 2. fasea: Proiektuaren hedapena

Bigarren fase honetan dinamizatzaile baten laguntzaz eta coaching-aren bitartez hausnarketa bultzatu nahi izan genuen.



Hiru bileretan, *coach* baten eskutik bi helburu lortu nahi izan genituen: batetik, taldeari autogestiorako tresnak eskaintzea talde kontzientzia areagotzeko, edukiak behar bezala landuko zituztela bermatzeko asmoz; eta, bestetik, edukien inguruko hausnarketa eta ekintzak zehaztea, konpromisoak identifikatuz.

Talde dinamika egokia bermatzeko, alderdi hauek landu genituen: egokitzapena; oinarrizko egitura zaintzea (informazioa, bilerak...); komunikazio prozesu eraginkorra bermatzea; sor zitezkeen gatazkak kudeatzeko estrategiak lantzea; taldearen dinamika neurtzeko ebaluazio tresnak identifikatzea.

Edukiak *coaching*-aren oinarri metodologikoarekin landu genituen: oraina aztertu eta geroa diseinatu, GROW eredu jarraituz: helburuak zehaztu, gaur egungo egoera aztertu, erabakiak hartu eta akzioak aukeratu eta planifikatu. Galderak erabili ziren eredu hau aurrera eramateko, norberaren mapa zabaltzea baitzen helburu.

Bilera guztiek eskema bera jarraitu zuten: egokitzapena, taldearen dinamikaren inguruko galderak uzartu edukien inguruko galderekin (Focus Group), konpromisoak zehaztu.

### 3. fasea: Egiaztatzea eta doikuntza

Hirugarrenik, fase bakoitza aztertu eta doitu genuen. Horretarako, bilera bakoitzean ateratako ondorioak aztertu genituen, hurrengo bilerak diseinatu eta nondik norakoak zehaztu, eta doikuntzak egin genituen.

### 4. fasea: Txostena eta bileraren ondorioak aurkeztu proiektu talde eta parte hartzaileei.

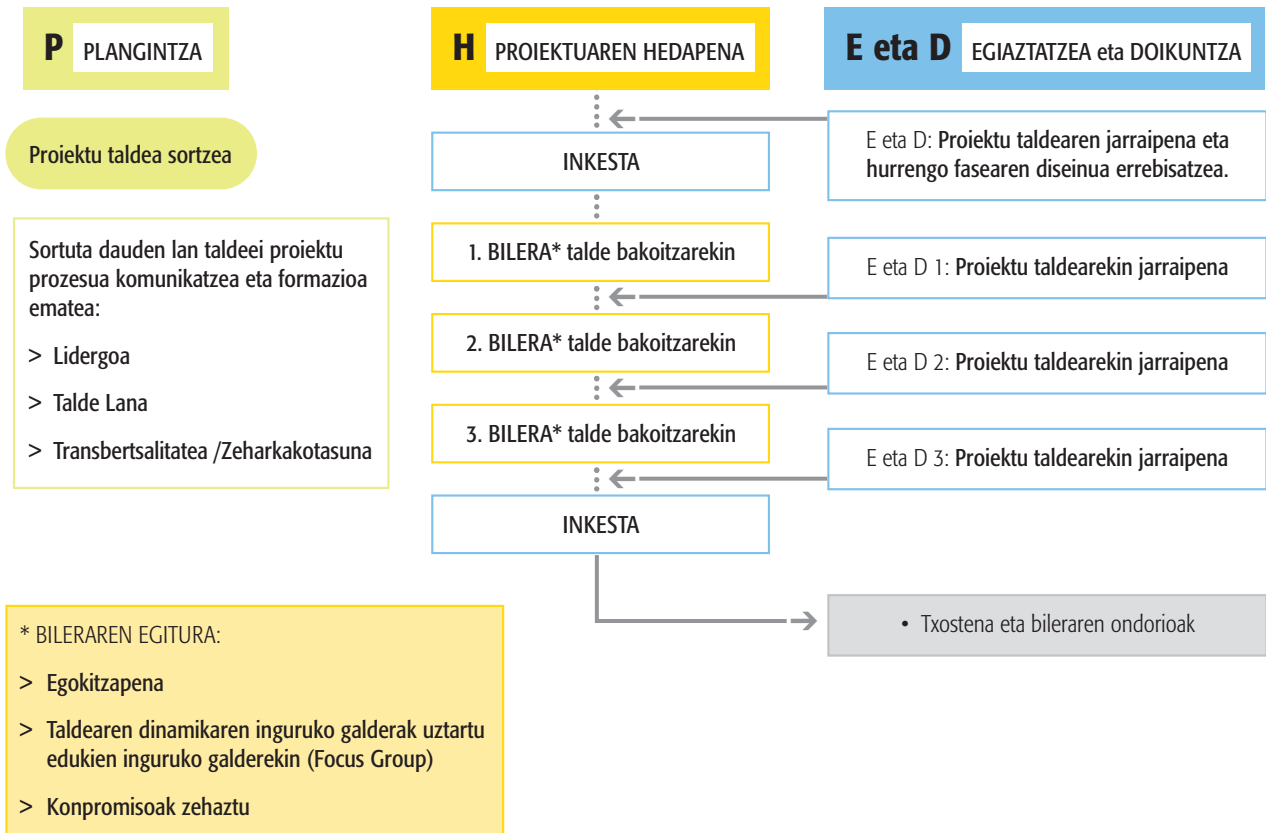
Azkenik, prozesuari bukaera eman genion, ondorioak aurkeztuz, eta ondorengo lan ildoak zehaztu genituen.

Horretarako, txostena idatzi, proiektu taldean kontrastatu, eta parte hartzaile guztiei aurkeztu genien azkeneko saioan.

### Ikerketa interbentzioaren programazioa

	aholkularitza	taldeko partaideak	data
<b>PLANGINTZA</b>			
P0 Proiektu taldea sortzea	2	euskara teknikaria eta aholkularia	10-01-13
P1 KOMUNIKAZIOA ETA FORMAIZIOA	4	lan taldeak	10-02-04
H 1: 1. BILERA	2h/taldeko = 6 ordu	lan taldeak	10-02-08
H 2: 2. BILERA	<b>2h/taldeko = 6 ordu</b>	lan taldeak	10-02-15
H 3: 3. BILERA	<b>2h/taldeko = 6 ordu</b>	lan taldeak	10-03-01
E eta D: INKESTA	–	euskara teknikaria	10-02-04
E eta D 1: proiektu taldearen 1. jarraipena	6	euskara teknikariak eta aholkularia	10-02-11
E eta D 2: proiektu taldearen 2. jarraipena	6	euskara teknikariak eta aholkularia	10-02-25
E eta D 3: proiektu taldearen 3. jarraipena	6	euskara teknikariak eta aholkularia	10-03-12
P2 AURKEZPENA	2	guztiak elkarrekin	10-05-10
E eta D: INKESTA		euskara teknikaria	6 hilabetera





## 4. Emaitzak

### Interbentzioan finkatutako adierazleen arabera

**(M 16.) aldaketarako konpromisoa hartu zuten, taldearena eta norbanakoa** (Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo taldea mailan hartzen den konpromisoa).

Maila pertsonalean hartutako konpromisoetan eta talde mailan hartutakoetan antzeko gaiak atera dira. Konpromisoak adierazterakoan, argi gelditzen da jarrera pertsonala garrantzitsua dela eta norberaren erabilera eredutzat erabili behar dela, bai ahozko zein idatzizko erabileran, baita taldean egiten diren aurkezpenetan ere. Arduradun bezala taldeari begira egiten diren proposamenak honakoak dira: sentsibilizazioa, lidergoa eta zeharkakotasuna bultzatu, aztertu testuingurua eta ekimenak landu...

- "Hornitzaileei Dekretua betetzeko eskatu."
- "Jendaurreko langileen mapa eskatzea"
- "Lan hizkuntzari dagokionez, minimo batzuetara iristea."
- "Tailerrak egin, gai teknikoak naturalki tratatuz eta beraien artean formulak, eskaerak adostu. Laguntza eskatu beste estamentuetan euskara areagotzeko."
- "Publizitate kanpaina erabili herritarrengandik eskaerak euskaraz jasotzeko."
- "Euskararen alde egiten diren konpromisoak indartu. Komunikazio Planean ere euskarekiko irizpide batzuk jarri. Ideia: gutxienez, %25 euskara hutsean egitea."
- "Euskararen presentzia eta euskaraz komunikatzeko beharra hauteskunde garaian."
- "Lider batzuen arteko harremana nagusitu euskarari prestigioa emateko, gure markoa beste batzuekin adosteko eta eragina biderkatzeko. Gaia adostu: neurtu, eta erabaki."



Egiten diren proposamenak, bestalde, talde bakoitzaren ikuspegitik egiten dira, batez ere arduradun bezala egiten dituzten ekarpenetan; aldiz, maila pertsonalean egiten dituztenetan, bakoitzaren konpromisoa berdintsu ikusten dute; zein taldetik datorren ez du pisu berezirik, beraz.

- “Taldean euskara erabiltzera animatu, eskaerak eta proposamenak entzun eta bultzatu.”
- “Euskara ikasten jarraitzea.”
- “Egoera ezberdinak aztertu eta koherenteagoak izan euskara gehiago nagusituz.”
- “Ahozko euskararen erabilera sustatu, bultzatu eta giroa sortu.”
- “Ahozko hizkuntza teknikoak zaindu eta areagotu”
- “Sindikatuak kideei lagundu idazkien zirriborroak euskaraz izan daitezen.”

**(M 15.) Hizkuntza kontzientzia. Taldea eta norbanakoa:** Euskararen erabilera eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea).

Talde lanean hasi aurretik egin genuen inkestatik ateratako datuak erabiliko ditugu hizkuntza kontzientziaren inguruko iritzien berri emateko. Hala ere, aldagai hauen ehunekoak aldatu ote diren ikusteko azaroan beste inkesta bat pasako dugu.

Inkestatuen %55entzat kalitatearen barruan hizkuntzak berebiziko garrantzia du, eta %36arentzat batzuetan.

Inkestatuen %55arentzat erabat bere lehentasunen artean dago hizkuntzaren gaia, eta %45arentzat askotan.

Inkestatuen %55 bat dator euskara planaren helburu nagusiarekin, nahiz ez zaien oso lorgarria iruditzen; dena den, euskararen egoera hobetzeko beharra ikusten dute.

**M. 08 Eraginkortasun igurikapenak:** egiten denak ondorioak/ eragina izan dituela sentitzea

Adierazle honekin lotutako zenbait aipamen:

- “Ez dakit ekarpen kontua ote den; baina, gauza bat daukat argi: herri batek hizkuntza bat berezkozat har dezan, administrazioak berak ere egin behar du aurrena.”
- “Euskara Zuzendaritzaren lana, gehienbat, hainbat magnitude estatistiko betetzera zuzenduta dago; eta ez etorkizunean erabilera sustatzera. Gai honetaz langileei oso informazio gutxi iristen zaigu.”
- “Ereduak, goitik etorri behar du.”
- “Orokorrean eskasa. Gehiago egin zitekeela iruditzen zait. Aldundiaren jarrera ona iruditzen zait; langileena berriz ez hain ona.”
- “Orain arte egin dena eta egiteko modua egokia eta beharrezkoa izan dela iruditzen zait. Motibazioa landu behar dela pentsatzen dut baina baita, “obligazio” sentsazioa ere. Hau da, “kanpoko demanda” piztu behar dela pentsatzen dut.

**M.02 Balio erantsiaren pertzepzioa** (erakundearena) erakundeak egiten duen lana edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sentsazioa.

Inkestatuen %82arentzat lanean euskaraz egiteak balio erantsia du, bai norberarentzat baita erakundearentzat ere. Baina, balio erantsi hori handiagoa da %91 herritarrei buruz ari baldin bagara. Aldiz, lan taldearen ikuspegitik begiraturaz gero %55koa da balio erantsia; eta norberari dagokion zuzeneko laneko kontuei buruz ari bagara %45 besterik ez.

**K.02 Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimenduak:** erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako, edo euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.



Identitate kontuekin eta emozioekin lotzen dute:

- “Euskera Gipuzkoako berezko hizkuntza da eta aldundiak derrigorrez erabili behar du, zerbitzu publikoa eskaintzen duen aldetik; eta, Gipuzkoako herritarren onura bilatzen duen heinean.”
- “Herritarrek administrazioarekiko erlazioa gertuago ikusiko dute; batez ere, herrietan.”

**K.05 (Des)erosotasun sentimendua 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...

Parte hartzaileek esandakoen irakurketa eginda, euskararen normalkuntzaren prozesua atzeratu egiten da honako hau dela eta: euskara erabat ez menderatzeari dioten beldurragatik; eta, euskaraz ari direnean, egin ditzaketan hanka sartzei dioten beldurrarengatik. Beldurra diote/diogu euskaraz egiteari. Deserosotasuna gramatikak eta zuzentasunak sortzen du. Erosotasuna emozioekin lotzen dugu.

**I.02 Lidergo instituzionala:** erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritzza

Hiru taldeetan, lidergoaren pertzepzioa desberdina izan da.

**Teknikarien** kasuan, beren talde zuzenari dagokion lidergoa erakusten dute, eta, horretan, beldurra eta eszeptizismoa ere agertzen dira, modu zuzenean bizi baitute administrazioaren mugakizunak zeintzuk diren eta beraien lidergoa noraino hel daiteken. Haien erronka nagusia lana aurrera ateratzea da, eta horretarako honakoa egin behar dute: taldea aktibatu, denbora eta bestelako baliabideak ondo kudeatu, sor litezken arazoak konpondu...

Bestalde, bi edo hiru azpitalde ikusten dituzte langileen artean: euskararen erabilera areagotzearen oso alde daudenak, erdian daudenak eta ezer erabiltzen ez dutenak. Bi erritmo antzematen dituzte, eta horretan adinak zerikusia duela diote; eta, ondorioz, horrek lana baldintzatzen duela. Adinez nagusiago direnek ezinezkoa ikusten dute ikastea eta baztertuta sentitzen dira, proiektu berri guztiak gazteentzat (euskara dakitenentzat) direlako. Hori guztia horrela, talde horiek integratzea zaila ikusten dute. Eta hori nolabait kudeatzeko honakoa da haien jokaera: “hizkuntza ez dadila izan aldaketarako motiboa, eraso bat bezala hartzen baitute (zerbait gaizki egin dut?)”.

Haien iritziz, beti egin izan dute lan hori, baita ondo egin ere. Haien ustez egokia da duten ikuspegia: “lehentasuna ez dugu jartzen euskararen erabilera areagotzean, talde kudeaketan baizik, lana aurrera ateratzeko.”

Beraz, haien erronka, tekniko baina gehiago emozionala dela uste dute; hau da, pertsonen arteko harremanak kudeatu behar dituztela batez ere. Beraz, lidergoa argi ikusten dute talde zuzenari begira. Bestalde, antzematen dute herritarrengan duten eragina. Horretaz gain, goragoko arduradunen lidergoa aldarrikatzen dute behin eta berriro, zuzendaritzatik irizpideak markatzea eta abar.

**Politikarien** kasuan, sumatzen dena da gizartera begira argi dutela beren lidergoa, baina ez hain argi administrazio barrurakoa. Kasu batzuetan, ez dute aipatzen beraiak Aldundiko langileei begira izan behar duten lidergoa eta erreferente izate hori. Badirudi, ez dela zuzenean lantzen beraien eta teknikarien artean egon behar den lotura estua, ez baita aipatzen komunikazio eta talde lanaren inguruko ekimenik: teknikariak motibatu eta euskararen erabileraren erronkan nola bultzatu... Interesgarria litzateke talde bien hurbilpena lantzea.



Esanguratsua da, bestalde, ekarpenen arloa, hau da, teknikariek gauza zehatzez hitz egiten duten bitartean, politikariak estrategia edo ildo nagusiez ari dira. Honela izan behar da ziur aski, horregatik da garrantzitsua uztartzea maila biak. Langileei politikariek jarri behar diete markoa, irizpideak zehaztu eta departamentu bakoitzerako diseinu eta plangintza bereziak aztertu, komunikatu eta legitimatu.

Politikarien taldean bertan, bestalde, ikuspegi oso desberdinak agertzen dira: batetik, euskararen normalizazioarekin oso lotuta dauden kideak daude, lan jarduera nagusia hori dutenak; eta, bestetik, arlo edo sail desberdinetako pertsonak. Beraz, euskara bultzatzearekin zuzenean lotura dutenek oso argi ikusten dute zeintzuk izan daitezkeen ekimenak eta nola bideratu lidergoa; beste kideek ez dute hain garbi: maila abstraktuago batean hitz egin dute orokorrean, azkenean konpromisoak zehaztea lortu duten arren.

Teknikarien taldean gertatzen den bezala, batzuentzat lehentasuna den arren, besteak “lekua” egin behar izan diote euskarak protagonismo gehiago har zezan Aldundian. Mugak ere ikusten dituzte, Aldundiak erakundeen artean duen papera aztertuz, hornitzaileekin dauden harremanak, norberaren gaitasuna edo momentu “elektorala” baloratzuz.

**Sindikatu**en lana zaintza eta aholkularitza izan daiteke, bai norberaren sindikatuari begira bai erakundeari begira. Gainera, euskarari dagokionez, ez dute argi ikusten beren “eginbeharra”. Talde honetan, lidergoaren kontzeptua ez dator bat taldekideen sentimenduekin. Oro har, ez dira norbere sindikatuan lider sentitzen, eta ez dute ikusten indarririk dutenik euskararen erabileraren inguruko ekimenak sendo bultzatzeko. Euskararen erabilera ez da kontu nagusia sindikatu gehienetan.

Hausnarketa saioetan, desberdintasunak ikusten dira sindikatu batzuen eta besteen artean; eta, oro har, lidergo faltak zailtasunak ekartzen ditu konpromisoak zehazteko. Maila pertsonaleko konpromisoak argiago ikusten dituzte norberaren jardueraz ari baitira; baina, taldeari begira jardutean, kostatu egiten zaie ekimenak gauzatzea.

### **Eredu onak ikustaraztea**

Lider politikoen taldeko zenbait kide (diputatu nagusia, Kabinete burua eta Euskara eta Kultura Departamentuko diputatua) Gipuzkoa Donostia Kutzako goi mailako karguekin (Xabier Iturbe eta Carlos Ruiz) bildu genituen Kutzak duen Miramongo trebakuntza eskolan; eta, han, garbi adierazi zuten agintariek bidea elkarrekin egin behar zutela.

Bestetik, Ogasuneko eta Gizarte Politikako teknikariak proiektu desberdinen gainean aritu ziren hausnarrean, bakoitzak bere atalean aurrera daramatzen proiektuen inguruan alegia; eta egokitzen jo zuten elkarren berri izatea.

Azkenik, sindikatuetakoa kideek beste sindikatuetan egiten zenaz jabetu ziren; eta, konturatu ziren elkarrekin, beharbada, bakoitzak berean egiten zutenaz aparte egin zezaketela zerbait Aldundiari begira.

**Hausnarketa: prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiei buruz, helburuei buruz, hipotesiari buruz.**

### **Helburuak**

Lidergo katea aktibatuz, euskararen erabileran eragitea zen gure helburua eta lortu dugulakoan nago. Hausnarketa egitea lortu dugu eta lidergo posizioaz jabetzea; ondorioz, esaten eta egiten dutenak antolamenduan izan dezakeen ondorioaz jabetu dira. Horretaz gain, zer egiten duten eta zer egin dezaketen identifikatu dute; eta zertara konprometitzen diren definitu. Hori horrela, konpromiso pertsonalak eta talde mailakoak hartu dituzte.



## Hipotesiak

Gure hipotesia honakoa zen: lidergo partekatua eta zeharlerrotasuna landuta, lider izan daitezkeen langile horiek bere ardurapeko langileentzat eredu eta erreferentzia izatea, hizkuntza normalkuntzaren ikuspegitik. Hausnarketa saio horiek eta gero lortu dugu liderrak direla jabeaztea, eta bere ardurapeko langileentzat eredu eta erreferentzia direla konturatzea.

## Aldagaiak

Aldagaiak ez ditugu hasieratik behar bezala planteatu eta gehiegi hartu ditugulakoan nago. Horren ondorioz, haien guztien neurketa ez dugu egin. Batez ere, lidergoan eta aldaketaren konpromisoan zentratu gara.

## Prozesua

Prozesuen gaineko emaitzak ezin izango ditut eman oraindik ez baitugu bukatu. Proiektuarekin hasi eta berehala erabaki genuen parte hartzaileengan behar bezala eragiteko denbora behar genuela, eta hausnartzeko tarte eman. Hori dela eta, hasieran inkesta pasa eta hor jasotako emaitzen gainean hausnartzeko saioak, lehenbailehen, egin nahi izan genituen; baina, hartutako konpromisoen jarraipena sei hilabetera pasako genielako erabaki genuen haiekin hitz egin eta gero, hau da, 2010eko azaroan.

# 5. Ondorioak

## Balorazioa (negatiboa eta positiboa)

### Positiboa

#### Helburu nagusien betetze maila

Lidergoa ikertzea baldin bada helburu nagusia, proiektu honekin jaso ahal izan duguna hau da: partaideen sentsibilitatea euskararen normalizazio plana bultzatzeko, eta, horrekin batera, eguneroko jardueran dituzten zailtasunak identifikatzea. Lidergoarekin lotuta dago aurreko hori, eta, adierazi dugunez, talde bakoitzean lidergoa modu desberdinetan bizi da. Euskara ez da erronka nagusia teknikarientzat, politiko batzuentzat edo sindikatu gehienentzat, ez baita beraien jarduera Aldundian. Zeharkako gaia izanik, ahalegina, kontzientzia areagotzea izan da eta bide berriak artikulatzea euskararen erabilera bultzatzeko. Horretan, hiru taldeek, mugakizunak adierazi dituzte, eta lidergo gaitasuna ere baloratu dute. Argi gelditu da norberaren lidergoa bultzatzeko, beste lidergo batzuekin uztartuta egon beharko direla; koherentzia egon behar dela maila desberdinetan; eta zeharkako proiektuak, konpartituak, bultzatu behar dituztela.

#### Metodologia

Erabilitako metodologia berritzailea izan da, eta eredu erakundearen barruan. Arduradunek eta parte hartzaileek malgutasuna adierazi dugu planteamenduan eta irekiak agertu gara proiekturen garapenean, programatutakoa moldatuz, egindako proposamenei erantzuna eman nahian. Planteamendu honen onurak ugariak dira beraz, oso garrantzitsua baita zeharkakotasuna lantzeko, "zeharkako diseinua" erabiltzea. Azken saioan hiru taldeetako kideek hartu zuten parte bilera berebean, eta elkarrekin egin zuten lan talde txikietan eta talde orokorrean. Bestalde, gauzak aldatzeko, eragile izan behar duten pertsonekin entzute aktiboa praktikatzeko eta partaidetza sustatzea modu eraginkorra da, norberarena sentitu behar delako ekimena. Horrek ematen du indarra lidergoa praktikatzeko eta konbentzimenduz hedatzeko erabakitakoa, norberaren arloan eta norberaren taldearekin. Saioetan erabili izan den metodologia parte-hartzailea izan da. Lehen saioan, girotze prozesua landu genuen, eta formazioa eskaini lidergoarekin loturiko kontzeptuak argitzeko, gero partaidetza eta gaien hausnarketa aberatsagoa izan



zedin. Jolasak ere erabili izan ditugu taldeen arteko hurbiltasuna eta konplizitatea areagotzeko, konpromisoak partekatzeke eta zeharkakotasuna errazteke.

Jarraipen taldea bildu da hausnarketa saio bakoitzaren ostean, emaitzak aztertzeke eta proposamenak bideratuz, erabakiak hartzeke. Horrek aukera eman digu lehen aipaturiko malgutasuna aplikatzeko, eta proiektua aldagai berriei egokitzeko

Aldagaiak ondo aukeratu badira ere, horiek neurtzea ez da hain erraza izan. Inkesta egin genuen hasieran, konpromisoak ere hartu dira; baina, bukaerako inkesta eginda ere, zenbait aldagai neurtzea zaila izango zaigula iruditzen zaigu. Bestalde, eroso/deserosotasun aldagaiak hasieran aukeratu ez bagenituen ere, gero horiek inkestan sartzea erabaki genuen; eta uste genuena baino eragin handiagoa dutela pentsatzen dugu.

Hipotesia bete dela iruditzen zait, lidergo partekatuak egin du bere bidea eta guztiok momenturen batean elkarrekin topo egin dutela iruditzen zait. Bakoitzak maila pertsonalean, lanean hartutako konpromisoak eta gizarte mailakoak direnak nahiko eragingarriak izan baitaitezke, bakoitza bere mailan.

#### Lan taldea

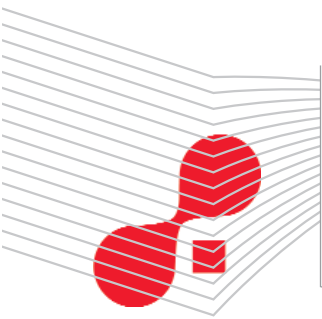
Taldekideen jarrera oso positiboa izan da hasieratik, eta ekarpen interesgarriak egin dituzte beren errealitatea zein den erakutsiz. Ahalegin handia egin dute esperientziak eta iritziak kontatzen, eta gogotik egin dute lana eskatutakoa betetzeko. Taldeetan pertsona batzuk falta izan dira, modu puntualean; baina, honek ez du taldearen dinamika oztopatu. Beharbada, sindikatuen taldean, gutxi izanik, nahiko herren gelditu da konpromisoen saioa. Esanguratsua da oso, diputatu nagusia prozesuan egotea eta parte hartzea, lidergo eredu garrantzitsua izan delako, eta proiektua bera legitimatu duelako horrela. Beste parte hartzaileen aukeraketari dagokionez, kanpotik egokia ikusten da. Sindikatuen kasuan zaila sumatzen den arren, lidergoa izanik tresna nagusia euskararen erabilera bultzatzeko, argi gelditu da parte hartu duten gehienek ez dutela indar hori norberaren erakundean. Beharbada, interesgarria litzateke beste pertsona batzuekin kontatzea. Garbi duguna da lidergo hori indartzen hasteko aukera ikusarazi digula, eta euskarari toki bat egiterik badagoela sindikatuetan.

#### **Hobetzekoak**

Prozesuan izan dugun arazo potolo bakarra agenda mailakoa izan da, lider politikoen agendaren arabera ibili garelako beste guztiak dantzan. Hala ere, agenda kontu horiek alde batera utzita, oro har, oso ondo joan da guztia. Hala ere, agendaren arazo horien erruz, jarraitasun eskasa eskaini zaio prozesuari: saio batetik bestera tarte luze samarrak izan ditugu eta horrek eragin handia izan du lanean. Parte hartzaileak gustura aritu badira ere, etenak hain luzeak izate horrek konpromisoak hartzeke orduan eragina izan du, baita lanaren funtzionamenduaz taldekideek izan duten ikuspegian ere.

Teknikarien taldean horrek nolabaiteko iraunkortasun/irmotasun eza ere sortu du, hau da, gaiari eta lanari iraunkortasunez heltzeke zailtasunak izan ditugu.

Aldagaiak behar bezala aukeratzeko prestakuntza hobea eta horien jarraipenerako inkesta ereduak aurrez sortuak izatea komeniko litzatekeela iruditzen zaigu. Zailtasun horrek eta denbora faltak beste ondorio bat izan du: ez dugu tarteko inkesta txikia pasa, eta emaitza horiek gabe zaila izango zaigu orain ondorio garbiak ateratzea.



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

Lidergoa eta aisialdia

### **ERAKUNDEA(K): JEZ Sistemas Ferroviarios-ARTEZ EUSKARA ZERBITZUA**

**Koordinatzailea(k):** Maider Gaztaka

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

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

Euskara plana 2001ean martxan jarri zuen **JEZ Sistemas Ferroviarios** enpresan, lidergo eraldatzailearen deskribapen lana egin (4 atalak nola gauzatzen diren aztertu) helburua zein den uler dezaten. Lan taldea sortu eta galdera sorta pasa hausnarketa egin dezaten. Konpromisoa hartu eta bete.

**Interbentziorako gunea:** JEZeko langileentzat aisialdirako ekintzak antolatzen dituen lantaldea.

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

### **Helburua**

Langile euskaldunen arteko harremana euskaraz izatea da helburua, hau da, hizkuntza ohiturak aldatzea eta euskararen erabilera sustatzea. Euskaldunak zein erdaldunak euskararen eremura erakarri eta antolatzen diren ekintza guztiak guztientzako egiten direnez, elebitasuna indartu nahi dugu inguru edo eremu erdaldun batean. Hau da, euskaraz dakitenek euskaraz egitera bultzatu eta euskaraz ez dakitenak gurera erakarri.

### **Hipotesia**

Euskararen erabileran eragiteko lan talde sendoa sortzen bada eta lanerako dinamika jarraia hartzen badute, langile hauek lider eraldatzaile bihurtuko dira. Beraien lankideak gonbidatu eta antolatzen diren ekintzetara erakarriko dituzte. Langileen euskararekiko jarrera aktibatuko dela nabaritutako da eta astiro bada ere, aldaketa ematen hasiko da.

### **Landu diren aldagaiak**

- **M 16. Aldaketarekiko konpromisoa (taldea, norbanakoa):** Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo taldea mailan hartzen den konpromisoa.
- **M 08. Eraginkortasun igurikapena (taldea, norbanakoa):** Egiten denak ondorioak / eragina izango dituela sentitzea.
- **M 15. Hizkuntza kontzientzia (taldea, norbanakoa):** Euskararen erabilera eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperen gaineko ustea.
- **M 03. Erabiltzeko ahaleginaren sentimenduak hizkuntza-praktikan (erakundea):** Euskara erabiltzeko, langileak edota lantaldeak egin duen ahalegina saritzeko asmoz, erakundeak egiten duen aintzatespena, edozein dela ere.



- **Talde babesa**
- **M 10. Balio erantsiaren pertzepzioa (taldea, norbanakoa):** Norberak egiten duen lan edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sententzia.

### 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

#### Prozesua

#### Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:

Zer egin eta nola:	Noiz egin:	Nor arduratu:	Bitartekoak:	Oharrak:
– Euskara Batzordean proiektua azaldu eta interbentzioa egiteko baimena eskatu.	2009ko iraila	ARTEZeko Teknikaria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Talde eragilea izango den langileekin bilera egin: lidergo eraldatzailearen azalpena eman eta haiekin adostu</li> <li>– Aukeratutako 6 aldagaiak azaldu eta haiekin adostu; eta berauek lantzeko proposamenak jaso.</li> <li>– Partaidetza bultzatuko duen 3-4 langiletako talde sendoa osatu</li> <li>– JEZ enpresa, esparru honetan ezagutzera eman dela ikusarazi (balio erantsiaren pertzepzioa)</li> </ul>	2009ko iraila	ARTEZeko Teknikaria /Enpresako langileak		<p>JEZeko Euskararen aldeko ikurrak</p>  
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Epe luzerako izan arren, egiten diren (langileek antolatzen dituzten) ekintza zein irteera kulturak guztiak euskararekin lotzen saiatuko gara, hauetan guztietan euskarak bere garrantzia eta presentzia izan eta har dezan. Horretarako, deialdiak <b>JEZ</b>eko euskararen aldeko logoarekin (<b>JEZ euskalduntzen</b>) egingo dira langileen euskara erabiltzeko egiten direla ikus dezaten</li> <li>– Nagusi eta arduradunak ekintza hauetan parte hartzeraz gonbidatu</li> </ul>	2009ko urria	ARTEZeko Teknikaria /Enpresako langileak		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Irteera eta ekintza guzti hauetako datuak jaso ahal izateko, galdetegia sortuko da, parte hartzaileen artean banatu eta erantzun dezaten.</li> <li>– Talde eragileak galdetegia egin (beraiek eta gainerako partaideek), bertako inpresioa jaso eta bertan euskarak presentzia izateaz arduratuko da</li> <li>– Galdetegiak jaso eta baloratu</li> <li>– Honetaz gain, dokumentazio bilketarako, egindako ohar eta kartelak jasoko dira aldaketa ikusi ahal izateko</li> </ul>	2009ko azaroa, abendua eta urtarrila	ARTEZeko Teknikaria /Enpresako langileak		
– Kanpoan egindakoa barrura ekarri eta lanean ohitura aldatu. Lan harreman euskaraz izatea.		Enpresako langileak oro har		





## 4. Emaitzak

### Interbentzioan finkatutako adierazleen arabera

Partaidetza bultzatuko duen 3 langiletako talde sendoa osatu zen eta **(M 16.) aldaketarako konpromisoa hartu zuten, taldearena eta norbanakoa** (Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo taldea mailan hartzen den konpromisoa). Hasiera batean ez zuten talde babesik nabaritzen eta nondik hasi behar zuten ere ez zuten ikusten. Horregatik, helburu batzuk markatu eta plangintza bat osatu zen. Parte hartzea sustatu behar zela argi zeukan taldeak, baina motor izan behar zutela eta eredu eman behar zutela ulertu zuten. **(M 15. Hizkuntza kontzientzia. Taldea eta norbanakoa:** Euskararen erabileraren eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperen gaineko ustea).

Arduradun batzuekin eta ekintza guztien antolatzaileekin bildu eta lider taldearen asmoen berri eman zitzaizen eta gure helburua lortzeko parte hartzea eta beraien iritzia eskatu zitzaizkien. Horrela galderak egiteak eta jendearen erantzunak entzutea izugarri garrantzitsua eta eraginkorra zela ikusi zuten. Batzar hauekin jarraitu zuten eta jardun eta ekintza guztiak euskararekin lotzea lortu zen: orain guztiak euskaraz iragartzen dira eta euskararen erabilerarako deituak izaten dira. Behin hau adostuta, ekintza eta irteera hauek guztiak **kultura agenda** batean biltzea erabaki eta egin zen eta espero ez zen oihartzuna izan zuen.

### Kultura Agendarekin lortutakoa:

**JEZ**eko langileek ekintza ugari antolatzen dituzte eta parte hartu ere egiten dute. Horien artean, langileen umeentzako marrazki lehiaketa, Sellako jaitsiera, trenbide maratoiak eta lasterketak, futbol partiduak, irteera kulturalak... Horiek guztiak euskararen eremura ekartzea izan da Kultura agendarekin garatu den helburua.

Euskararen eremura bi ardatz hartuta bideratu dugu Kultura Agenda, batetik euskararekin eta euskal kulturarekin zer ikusia duten ospakizun edo ekintzak gehituta. Eta bestetik, aurrez egon diren ekintzak euskarara ekarri dira, alegia euskara sartu da bai deialdi, kartel eta ezaugarrietan ere. Adibidez futbol partidua euskara plana duten bi enpresen artekoa izan da aurrean, **JEZ** eta **Gometegui**, eta euskaraz aritzeko motibazio ekintza izan da. Gainera, deialdiak euskaraz egiten dira eta inguruko enpresa eta euskaltzale diren guztiak gonbidatzen dituzte.

Kultura agendarekin enpresa barnean eragin eta motibazioa handitzeaz gain, inguru hurbilean, Laudion, ere eragin du. Laudioko espresetako euskara arloan erreferente bilakatu da **JEZ**. Horrela, inguruan zabaldu eta askok lehen kanpora ateratzen ez zena ikusi ahal izan dute eta ondorioz inguruko enpresek aholku eta laguntza eskatu diete talde eragileko partaideei elkarlanean aritzeko edota antzeko zerbait antolatzeko. Gainera, **JEZ Sistemas Ferroviarios** enpresako langileek euskararen alde egiten duten lana eta orokorrean enpresak euskararekin duen konpromisoa aipatzeak dira. Gutxi balitz, Kultura agenda honi Bai Euskarari Saria eman zioten.

Hau guztia egin ostean eta prozesuaren gainean hausnarketa txiki bat egin eta gero, denborarekin eta inguruko langileekin hitz eginez eta erabakietan parte hartzeko aukera emanaz, langile eta inguruko batzuen jarrerak zertxobait hobera aldatu egin direla konturatu dira eta posible da orduantxe, rola beraien gain hartu dutenean lidergoa aktibatu izana. Aldaketa ikaragarria izan ez den arren, langile batzuen ideia eta kontzientziak buelta txiki bat ematea lortu da eta 10 urtetan zirauen euskara planak, berriro ere indarra hartu du. Ondorio nagusia euskara planari eman zaion bultzada izan da. Indarrak bildu eta elkarrekin lan egiteko batasun bat sortu da; lanerako berraktibatu den talde sendo bat.

Urteen poderioz, euskara talde eta planean parte hartzen zutenak talde itxi bihurtu ziren eta erdaldunek atea itxita zeukatela uste izan du mundu guztiak. Orain ordea, euskaldunak eta euskaldun ez direnak ere talde eragilearen ingurura hurbiltzen dira eta beraien seme-alabak ere ekartzen dituzte euskaraz hitz egin dezaten.



Gainera, langile hauek garrantzitsuago sentitzen dira eta beraien lanak garrantzia duela ikusi eta sentitzen dute. Ondorioz, langile batzuen jarrera, lan egiteko era eta beraien lana baloratzeko modua aldatu egin da eta astiro-astiro **talde babesa** sentitzen hasi dira.

Bestetik, enpresak kanpotik ere bultzada izugarria izan du eta Bai Euskarari Saria jasotzeak, Laudioko Udal eta Herriko Elkarteek eskaintzen dituen aukerez lan egiteak eta inguruko enpresek **JEZ**eko langileei laguntza eta aholku eskatzeak eragin du horretan. Horrela **balio erantsiaren pertzepzioa** izan dute. Honekin batera ere, **eraginkortasun igurikapena** izan dute, egindako lanak fruituak eman baititu eta moralki bada ere, indartu egin ditu. Inguruko enpresa batzuek ere, **JEZ**eko eredua jarraitu nahi dute eta bertara etortzen dira egiten duten lana zein den ikustera. **JEZ**eko langileak oro har, laguntza eskaini edota elkarlanean aritzeko prest agertzen dira (adibidez Gometegui enpresarekin) eta ondorioz garrantzitsuago sentiarazten ditu. Horrela, askok **JEZ** enpresa euskararen sustapenean egiten duten lanarengatik ezagutzen dutela konturatu dira eta lana eta euskararen arteko lotura ikusten hasi dira. Honen ondorioz, bi adierazleok betetzen dira: **eraginkortasun igurikapena** eta **balio erantsiaren pertzepzioa**.

Helburu nagusia euskaldunen arteko harremana euskaraz izatea eta elebitasuna ere indartzea izan da, baina epe laburregia izan da ezer gutxi nabaritu ahal izateko. Helburuaren atarian gaudela esan daiteke eta bide luzea izango dela argi dago. Dena den, hasiera ona izan da, baina horrelako hausnarketak sarriago egitea komeni dela antzeman dugu. Azkenean lortutako gauzarik nabarmenena euskararen erabilera sustatzeko egiten den lanean aktibazioa eman dela izan da.

**M 03. Erabiltzeko ahaleginaren sentimenduak hizkuntza-praktikan (erakundea)** aldagaiari dagokionez, ez dugu aurrera egin duenik nabaritu. Agian lehendik ere, enpresak euskararen sustapenerako hainbat erraztasun eta aukera eman izan dituelako.

## 5. Ondorioak

### 5.1. Balorazioa (negatiboa eta positiboa)

#### Balorazio orokorra

#### Lider eraldatzaile taldeko parte hartzaileen iritzi eta ondorioak:

Lehenengo pausuak eman ondoren, eta enpresan proiektua aurrera eramango duen lan-taldea osatu ondoren, gure helburuak lortzeko plangintza egin zen. Helburua erraza ez zela jakin arren, euskararen erabileran aurrera pausu bat ematea guztiz positibotzat jo zen eta lortzen zena gutxi bazen ere, ondo legokeela pentsatuz ekin genion proiektuari.

Lehenengo eta behin, urtero proposatzen ziren irteerak, ekintzak... aztertu eta horien antolatzaileekin hitz egin genuen gure proiektuaren berri emanez. Langile guztiengana helarazteko Kultura Agenda batean jasotzea prentsatu zen eta horretarako langileen laguntza eskatu zen proposamen eta iradokizunak egin zitzaizten. Honekin langileak parte-hartzaile sentiarazi nahi genituen eta beraien lanari garrantzia eman ere. Proiektu honen motore euskara taldeetako langileak izanik, gainerako langile guztiek ezer gutxi esan gabe, egiten ari ginena euskararen erabilera sustatzeko zela ulertu zuten. Gainera, zalantzarik gera ez zedin, kartel eta deialdi guztietan enpresaren logoa erabili beharrean, **JEZ**eko euskararen aldeko logoak erabiltzen hasi ginen: **JEZ EUSKALDUNTZEN** eta **euskararen bidean**.

Horrekin hasi ginela bada ia urte bat eta langileek Kultura Agenda eta egiten diren motibazio, edota langilea saritzeko ekintza guztiak euskararekin lotuta doazela badakite eta hauen antolaketan parte hartu nahi dutenek zuzenean proiektuan parte hartu duten langileengana abiatzen dira. Beraz, esan daiteke,



**ERALAN** proiektuan parte hartu duten lantaldeko langileek, horretaz jabetu gabe, proiektu honen eragile bihurtu dira.

**Talde eragilearen ezaugarriak orain:**

- Gainerako langileekin hitz egiteko prest egoten dira beti.
- Proposamen eta ideia berriak eskatzen dizkiete beraien lankideei.
- Hurbileko pertsonak dira eta lankideekin hurbileko tratua nahi dute.
- Etengabe ari dira gustu ezberdinak dauzkaten langileentzako ekintza anitzak antolatzen guztiek gustuko duten zerbait izan dezaten: jai, bazkari, afari, bidai, kirol ekintzak, kultura irteera, joko, txapelketak...
- Langile guztiak lanean eta lanetik kanpo gustura eta pozik egotea da beraien nahi eta helburua.
- Langileak egiten dutenarekin motibatuta egotea eta beraien lana benetan garrantzitsua dela jakinarazten diete.
- Antolatzen dituzten ekintza guztietan parte hartzen saiatzen dira eta ingurukoak animatzen dituzte.
- Enpresa ordezkatzeko dutela jakinik eta eredu direla jakinda, inguruko enpresetako langileei laguntza eskaintzen diete, bai antolatzeko eta baita parte hartzeko ere, euskararen erabilera sustatzeko antolatzen diren edozein ekintzatan.
- **Bai Euskarari Saria** jasotzeak, bai talde eragileko partaideak, bai nagusiak eta baita ardurarik gabeko langileak ere, izugarri pozitu ditu eta beraien buruaz harro sentiarazi. Gainera, lan egiteko gogoia piztu die eta aktibazioarako arrazoi nagusietako bat dela esan daiteke. (*Eraginkortasun igurikapena / Balio erantsiaren pertzepzioa*).



Bai Euskarari Sariak Ekitaldi Nagusia / JEZen euskararen erabilera eragiteko lan-taldea

Bestetik, antolatu diren jarduera guztietan lehen hurbiltzen ez zitzaizkigun langileak etorri zaizkigu eta beraien familia eta lagunak ere ekartzen dituzte. Beraiek eta beraien hurbilekoek giro euskaldunearn murgildu nahi izan dute eta horretan saiatu dira.

Dena den, esan beharra dago alde negatibo ekidinezinarekin ere topo egin dugula. **JEZ**eko errealitatea zera da: langileriaren %70 gutxi gora behera erdalduna dela eta errealitate hori ikusita, hasiera batetik erdaldunei bazterketarik ez egitea erabaki zen. Horrek euskara sustatzeko ekintza eta irteeretan euskara ez ezik, batzuetan erdara ere entzutea ekarri du. Dena den, erdaldun horiek guregana erakarri



behar zirela (inolaz ere baztertu) eta zer nahi dugun jakinarazi behar zitzaiela erabaki genuen.

Beraz, gauza bat lortu dugu: jarduera hauetara euskaraz ez dakiten langileak ere hurbiltzen zaizkigu eta hori positibotzat jo dugu. Baina horren ondorioz, askotan giro euskaldunean erdal guneak ere sortzen dira, gainerako pertsonak kutsatuz. Dena den, argi daukagu ez ditugula jendearen hizkuntza ohi-turak egun batetik bestera aldatuko. Baina euskara langile, herritar eta inguruko guztientzat erakargarri izatea oso garrantzitsua dela eta horregatik, euskara jarduera eta oroitzapen positiboekin lotuta joan behar dutela uste dugu, etorkizun batean aldaketarik ikusi nahi baldin badugu behintzat. Beraz astiro, baina gu geurean eta jendearengan eragin positiboa duela ziurtatuz.

### **JEZen euskararen erabileran eragiteko lan-taldea**

Hausnarketa edo balorazioa lan talde eta parte hartzaileen artean egin da eta oro har positiboa izan dela ikusi da. Programazioan aurreikusi zena bete da, nahiz eta helburu nagusiaren emaitzak, lan harremnaren euskaraz izatea lortzeko epe laburregia izan den.

Dena den, aipatu beharra dago langileek lidergoaren inguruko azalpenak entzuteko interes gutxiago agertu dutela ekintzetan eta egin beharrekoak egiten baino. Gainerako langileekin bildu eta zer egin erabakitzeke ez da batere arazorik izan, bai ordea proiektuaren zergatia eta arazoia entzuteko. Lan teori-koa euskara teknikariaren gain erori da eta langileen lana zuzentzea egokitu zaio. Langile asko kontu-ratu gabe gureganatu ditugu eta modu naturalean hartzen dute enpresak eta bertako langileek proposatzen duten guztia euskararekin lotuta egotea. Langileen jarrera positiboa da oro har. Gainera, hurbiltzen ez zitzaizkigun langileak hurbildu eta euskararen txokoan gelditu dira. Honen parte negatiboa, hauetako asko euskaraz mintzatzeko gai ez direla izan daiteke, baina baloratzeko orduan talde eragileak ez du negatibotzat jo lehendik urrun zegoen hori gure esparrura ekarri dugulako.

**ERALAN** proiektua martxan jarri aurretik eta ondoren aldaketarik egon den jakiteko galdetegi bat pasa zitzaien lan taldeari eta parte hartzaileei (galdetegia ahoz egitea eskatu zuten); eta aldaketa sumatu dutela aipatu zuten ia guztiek. Orain antolatzen diren gauzetan parte hartzeko gogotsuago sentitzen direla aipatu zuten, baina urteko zein garaitan egiten diren ere eragiten duela esan zuten. Gutxi batzuek ezin izan zuten aurrekoarekin alderatu lehendik egiten zena ezagutu edo parte hartu ez zutelako.

Inguru edo eremu erdaldunean elebitasuna indartu nahi izan dugu eta enpresan egindako saiakeraren ondorioz, herrian ere gure asmoa ezagutzera eman da eta Laudioko Udaleko Euskara Saila eta herriko euskal topagunearen (Basalarrina Elkartea) eskainitako laguntzaz lan egin ahal izatea ekarri du. Gainera, lantegian egiten dena kanpora atera dugu eta herrian **JEZen** zer egiten den ikusten eta zabaltzen hasi dira. Horrek langileak motibatuta egiten duten lanaz harro sentiarazi dituelako.

Azken urte honetan adibidez, **JEZ Sistemas Ferroviarios** enpresak eta bertako langileek egiten duten lana ezagutzera eman denez, zonaldeko lantegi batzuen bisita izan dugu, **JEZ**eko euskara plana ezagutzeko eta beraien enpresetan plan antzeko bat martxan jartzeko aholku eskatuz.

### **Hausnarketa: prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiei buruz, helburuei buruz, hipotesiari buruz.**

Emaitza argiak ikusi eta jasotzeko prozesu laburregia izan da. Gainera, **JEZ** enpresan jarritako helburua aurrera eramateko oso epe luzea beharrezkoa zen. Hala ere, emaitzarik egon zen jakiteko galdetegi bat prestatu zen, baina gutxi batzuek idatzi dute beraien ekarpena. Gehiengoak galderak entzun eta ahoz erantzun ditu. Hala ere, enpresa barrutik dagoen ikuspuntua langileek aldaketaren bat nabaritu dutela izan da. Aipatu dituzten gauzen artean:

- Orain lan egiteko modua ezberdina da; parte hartzaileagoa.
- Parte hartu, iradokizunak egin eta iritzia emateko aukera ikusten dute.
- Lehen baino aukera anitzagoa dago: Kirol ekintzak, mendi irteerak, bazkari-afariak, jaiak,



antzerki saioak, hitzaldiak, kanta ikastaroak, bertako langileen umeentzako marrazki lehiaketa eta Olentzero... Gustu guztietarakoak...

- Langileak motibatu eta euskararen esparrura erakarri egiten dira, ez behartu.
- Enpresak aisialdian gauza ezberdinak egiteko aukera ematen die eta ondorioz sarituak sentitzen dira, eta antolatzen diren ekintza eta irteera guztiak euskararekin lotzen dituzte...
- Nagusiek euskararekin daukaten konpromisoari garrantzia ematen diete.
- Inguruko enpresa eta tailer txikietan ezagutarazi dira eta baita Laudio herrian ere. Hau da, beraien lanak oihartzuna du. **(M 08. Eraginkortasun igurikapena (taldea, norbanakoa):** Egiten denak ondorioak / eragina izango dituela sentitzea)

Aukeratutako aldagaiei dagokienez, egokiak izan direla uste izan da hasieratik hauetan eragitea baitzen asmoa. Langileak motibatu nahi izan dira eta euskararen inguruan lan egiteko gogoia piztu.

Prozesuan eragin duten hainbat faktore:

- Langileekin bildu eta lehendik egiten zena, euskarak nola aprobeitza zezakeen hausnartzea.
- Ondorioz Kultura Agenda bat sortzea eta ekintza, jai, irteera... guztiak bertan jasotzea.
- Kultura Agenda honek jasotakoa euskararekin lotzea eta ondorioz gure esparrura ekartzea.
- Kultura Agenda hori **JEZ**en ez ezik, kanpoan ere ezagutzera ematea.
- Nahi gabe etorritakoak:
  - i. Bai Euskara Saria**
  - ii. Laudioko Udala eta Kultura Elkartearen laguntza.
  - iii. Laudio eta inguruko herrietako enpresek **JEZ Sistemas Ferroviarios**-i euskara plana martxan jarri ahal izateko aholku eskatzea eta eredu hartzea. (Tailleres Gometegui, INAUXA, Tubaces...)
- Egiten duten lanaren ondorioz, inguruan eragiten dutela ikusarazi eta taldean lan egiteko aukera dutela ikusi.
- Konpetentzia ondoko herrian kokatua egonda, bi zerbitzuen arteko ezberdintasuna erraz ikusteko gai dira. Eta beraien zerbitzua euskaraz eman ahal izateaz gain, euskararen erabilera areagotzeko egindako saiakerak balio erantsiaren sentsazioa piztu die.

Emaitza txikiak ikusten hasi gara eta horrek aurrera egiteko gogoia piztu digu. Dena dela, denbora luze joango zaigu helburua mantendu edota sendotu nahi baldin badugu, lan-taldearekin lanean jarraitu beharko dugula argi daukagu.





**Ikerketa-interbentzioaren izena:**

Mungialdeko gizarte-zerbitzuetan euskararen erabileran eragiteko langileak aktibatzen dituzten aldagaiak frogatzea

**ERAKUNDEA(K): MUNGIALDEKO GIZARTE ZERBITZUEN PATZUERGOA  
– ELHUYAR AHOLKULARITZA**

**Koordinatzailea(k):** Felipe Iñarra eta Helene Armentia

## 1. Aurrekariak eta kokapena erakundearen

### Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak

Gizarte Zerbitzuetako Mungialde Partzuergoak 2006an diseinatu zuen herri-administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko plana. Euskarak erakundearen egoera jaso eta 3 urterako plana diseinatu zuen, 2007-2009 epealdirakoa, hain zuzen ere.

Erakundearen orduan zegokion helburu orokorra honakoa zen:

*Jendaurreko, gizarte-izaerako eta izaera orokorreko atalak elebidunak izatea.*

Administrazio-atal elebidunak dira Euskal Autonomia Erkidegoko bi hizkuntza ofizialetatik edozeinetan, batean zein bestean, betetzen dituzten administrazio-atalak.

Eta helburu hori lortzera bideratu dira ahalegin guztiak. Baina, orain arte, hizkuntza-trebakuntzan egin da lan handiena.

Euskararekiko jarrerak, oro har, onak izan arren, Partzuergoan euskararen erabilerari dagozkion perzeptzioak oso desberdinak dira pertsonen eta sailen arabera. Lan guztia zelanbait zuzendariak ikuskatzen du eta hark eragin behar izaten du erabilera handitzeko.

Euskararen eta gaztelaniaren artean aukeratzeaz gain, euskara batuaren eta bizkaieraren arteko bereizketa ere egin behar dute. Bizkaieraz ere jardun beharrak eta euskara bien artean bereizi beharrak zaildu egiten du lana nabarmen langile batzuentzat.

### Interbentziorako gunea

Gizarte Zerbitzuetako Mungialde Partzuergoko arduradun-taldea; jendaurreko lanpostuak dituztenak; beren zeregin nagusia, ahoz zein idatziz, administratuarekiko harremanetan oinarritzen da.

Lider formal eta informalak bildu dira talde honetan, baita liderrak ez direnak ere, baina liderren papera aztertzeko eta haren inguruan gogoeta egiteko egokiak direnak.

## 2. Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### Helburua

Mungialdeko gizarte-zerbitzuetako langileekin egingo den prozesu baten bidez **euskararen erabilera**



**sustatzeko** (edo ez sustatzeko) dituzten jarrerak aztertu, haietan eragina duten aldagaiak identifikatu eta haien **jarrerak aktibatzea**.

### Hipotesia

Prozesuan parte hartuko dutenek elkarrekin **gaiaren inguruko gogoeta** egingo dute eta besteen arrazonomendu eta ikuspegiak partekatuz, **erabilera sustatzeko** edo ez sustatzeko eragiten duten **aldagaiak identifikatuko dituzte** eta **euskara erabiltzeko jarrerak aktibatuko dira**.

Gogoeta-prozesu baten bidez, erakundeko pertsona erreferentzialen euskararekiko jarrerak aktibatu eta erabilera bultzatuko duten lider eraldatzaile bihurtuko dira. Horretarako erakundeko arduradunek osatutako talde naturalean **eraldaketa-prozesu** bat egingo dugu.

Prozesuaren ondorioz, erakundeko eragile nagusien euskara sustatzeko jarrerak aktibatuko dira eta erabilera areagotuko da.

### Aldagaiak

**Prozesua hasi aurretik, pertsonen jarreretan zerikusia duten aldagai nagusiak identifikatu eta garrantziaren/eraginaren arabera ordenatu genituen Elhuyar Aholkularitzan.**

<b>Elhuyar Aholkularitzan lehenetsitako aldagaiak</b>	<b>ordena</b>
<b>Hizkuntzarekiko jarrerak:</b> Euskarekiko bizipen desberdinengatik izaten ditugun jokoerak. Hitzun bakoitzak edo hitzun komunitateak bere hizkuntzarekiko duen erreakzionatzeko era.	<b>1.</b>
<b>(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan:</b> 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...	<b>2.</b>
<b>Hizkuntza-kontzientzia:</b> Euskararen erabileran eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.	<b>3.</b>
<b>Hautemandako kontrolagarritasuna:</b> Norbanakoak nahiz taldeak eraldaketa prozesuan duen eraginari/partehartzeari buruz duen sentsazioa.	<b>4.</b>
<b>Eraginkortasun igurikapenak:</b> Egiten denak ondorioak/eragina izango dituela sentitzea. Garapen pertsonalerako baliagarria izatea.	<b>5.</b>
<b>Pertsonen eta taldeen elkarreraginak:</b> Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarreragiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokoerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.	<b>6.</b>

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Gizarte Zerbitzuetako Mungialde Partzuergoan, Elhuyar Aholkularitzaren laguntzarekin, euskararen erabilera sustatzeko lidergo formal eta informala aktibatuzeko eraldatze-prozesu bat bizi izan zuten eta eraldaketa horretan zerikusia duten aldagaiak identifikatu eta aztertu zituzten.

### Aldagaiak



**Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:**

Zer egin eta nola:	Noiz egin:	Nor arduratu:	Bitartekoak:	Oharrak:
Elkarrizketak	2009ko urrian	Elhuyar Aholkularitza	galdetegia	Parte-hartzaileen jarrerak, pertzepzioak eta iritziak ezagutu.
1. Saioa	2009ko urrian	Elhuyar Aholkularitza	zenbait teknika	diagnostikoa egin, hausnarketa bideratu, aldagaiak identifikatu.
2. Saioa	2009ko azaroan	Elhuyar Aholkularitza		Aldagaietan sakondu eta definitzen saiatu.
Neurketak	2009ko azaroan	Elhuyar Aholkularitza	Galdetegia eta neurketak	Bai euskara-planarekin, baita gogoetarekin eragin dugun edo eragiten ari garen neurtu nahi izan dugu.
3. Saioa	2009ko abenduan	Elhuyar Aholkularitza		Neurketen emaitzak aztertu eta ondorioak atera.
4. Saioa	2010eko apirilean	Elhuyar Aholkularitza		Aldagaiak ordenatu eta ondorioak atera.

**Elkarrizketak:**

Sei elkarrizketa egin ziren. Euskararen presentzia eta eboluzioari buruko galderak egin genituen, baita euskararen erabileran oztopo eta aukerak direnei buruzkoak ere. Horrez gain, aurretik landutako aldagaiak emanda, bakoitzak bere modura ordenatu zituen

**Saioak****Saioak: lau saio izan dira. Hiru gogoeta egiteko eta bat neurketen irakurketa egiteko.**

- 1. saioan parte-hartzaileen euskararekiko duten posizionamendua landu genuen eta euskararekiko kokapenaren arrazoiak aztertu genituen. Euskararekiko posizionamenduan edo jarreretan eragiten duten aldagaiak identifikatzen hasi ginen.
- 2. saioan aldagaietan sakondu genuen eta bakoitza definitzen saiatu ginen.
- 3. saioan neurketen emaitzak aurkeztu eta aztertu genituen.
- 4. saioan, batetik, landutako aldagaiak ordenatzeari ekin genion eta, bestetik, ondorioak atera genituen.

**Neurketak**

Bigarren saioaren ondoren egin ziren eta ez dira eraginkorrak izan interbentzioaren eragina neurtzeko.

**4. Emaitzak****Interbentzioan finkatutako adierazleen arabera**

Adierazleak aztertzen hasi aurretik, eta jarrerak aztertzeko tresna gisa, *taldekideek beren buruak euskararekiko kokatu* zituzten. Ondoren bakoitzak bere burua euskara bultzatzeko eragile gisa non ikusten duen adierazi zuen. Perfil desberdineko pertsonak dira eta euskararekiko ere leku desberdinetan koka-



tu ziren. Horri lotuta, Euskararen erabilera areagotzeko tresna gisa *lidergoa aktibatzerakoan eragiten duten aldagaiak identifikatzen hasi ziren*. Honakoak izan ziren hasieran zerrendatutako aldagaiak:

- Euskaldun berriaren ahalegina “eragilea” da beste batzuentzat.
- Karguari dagokion ardurari, euskaltzaletasuna erantsi behar zaio, euskararekiko jarrera eta kontzientzia.
- Pertsona jakin batzuen bultzada. Pertsona batzuk kontzienteki ere ahalegintzea gainerakoek ere egin dezaten.
- Erosotasuna, *erosotasun-falta, segurtasun-falta*.
- Markoa.
- Euskara erabiltzeko ohitura instalatuta egotea oso eraginkorra da erakundean sartzen diren pertsona berrientzat.
- Euskara Planak berak bultzatu du euskararen erabilera (kanpora begirako idatzizkoan batez ere). Euskara Planak eragina du zenbait alor ziurtatzeko orduan, baita sentimendua piztuta izateko ere.
- *Euskara batua eta euskalkien arteko eskizofreniak kalte egiten dio erabilerari. Izan ere, batzuetan gaztelaniara pasatzeko arrazoia izaten da.*

Horrez gain, aldagaiak ordenatzen saiatu ginen. Honakoak dira taldeak hautatutako aldagaiak garrantziaren arabera antolatuta:

<b>ALDAGAIA</b>	<b>ordena</b>
Ardurari (karguari dagokion ardurari), euskaltzaletasuna erantsi behar zaio; <b>euskararekiko jarrera eta kontzientzia</b> .	<b>1.</b>
Markoa (Euskara Plana).	<b>2.</b>
Erosoago sentitzea euskaraz. Erosotasun-falta, segurtasun-falta.	<b>3.</b>
Euskara erabiltzeko ohitura instalatuta egotea oso garrantzitsua sartzen diren langile berrientzat.	<b>4.</b>
Kontzienteki ahalegintzea gainerakoek ere egin dezaten.	<b>5.</b>
Pertsona jakin batzuen bultzada, erreferenteak egotea. Horrekin lotuta dago euskaldun berriaren ahalegina: Euskara ikasteko/hobetzeko ahalegina egiten ari direnen eredia “eragilea” da beste batzuentzat.	<b>6.</b>

#### **1. eta 2. Karguari dagokion ardurari euskaltzaletasuna erantsi behar zaio; euskararekiko jarrera eta kontzientzia eta Markoa eta Euskara.**

Definizioak definizio, argi geratu da, hizkuntzarekiko jarrera eta kontzientzia dela euskararen erabilera bultzatzeko liderrak aktibatzekeo aldagai nagusia. Baina, erakundean marko bat definituta egotea ere oso garrantzitsua da. Izan ere, markoa eta jarrera eta kontzientziaren artean eztabaida izan da. Markoa garrantzitsua da, baina are garrantzitsuagoa jarrera eta kontzientzia; alperrik baita markoa izatea jarrera egokia ez badago.

**3. Erosoago sentitzea euskaraz. Erosotasun-falta, segurtasun-falta.**

Euskaraz aritzeko erosotasuna da hautatutako beste aldagaietako bat. Edozein arlotako proiektu bat aurrera eramateko (lider izateko) konfiantza faktorea garrantzitsua da. Gaia ezagutzea eta eroso sentitzea aldagai nagusitzat jo dute euskararen erabilera bultzatzeko ahaleginean.

**4. Euskara erabiltzeko ohitura instalatuta egotea oso garrantzitsua sartzen diren langile berrientzat.**

Erakundeetan integratzen diren pertsona berrientzat, euskara erabiltzeko ohitura instalatuta egotea da aukeratu-tako beste aldagai bat. Erakundeetan dagoen dinamikari segitzea errazagoa baita, dinamikak aldatzea baino. Aipatu da, halaber, markoak eragina baduela ohitura sortzeko bidean, baina baita plana bultzatu duten hainbat pertsonak ere. Hau da, markoa eta pertsona jakin batzuen bultzada (kontzientea) gakoa izan dira pertsonen hizkuntza-ohiturak aldatzen joateko.

**5: Kontzienteki ahalegintzea gainerakoek ere egin dezaten.**

Honekin lotuta hurrengo aldagaia ere identifikatuta

**6: Pertsona jakin batzuen bultzada, erreferenteak egotea.**

Horrekin lotuta dago euskaldun berriaren ahalegina: euskara ikasteko/hobetzeko ahalegina egiten ari direnen eredu "eragilea" da beste batzuentzat.

Ebaluazioari dagokionez, erabilera-neurketak eta gogoetan bertan egindako balorazioak dira erakunde-an erabiltzen diren ebaluazio eta erkaketarako elementuak.

**Ebaluazio eta erkaketarako elementuak organizazioan (egun erabiltzen direnak):**

Erabileraren neurketak:

- Ahozkoan (aurrez aurre) langileen artean, erabiltzaileekin, beste erakunde batzuekin eta hornitzaileekin.
- Ahozkoa (telefono bidez): erabiltzaileekin, beste erakunde batzuekin eta hornitzaileekin.
- Idatzizkoa: Posta elektronikoa bidez bidalitako mezuak, posta elektronikoz edo posta arruntez bidalitako gutunak, errekerimenduak, eskariak... erakundeetara eta erabiltzaileei.

**Ikerketa-Interbentzioaren EBALUAZIOA:**

<b>ZER ebaluatu:</b>	<b>Zein ADIERAZLE erabiliz (pertzepzioak, emaitzak):</b>	<b>NOLA:</b>	<b>NOIZ:</b>	<b>Oharrak:</b>
Euskararen erabilera	Emaitzak eta pertzepzioak	Neurketen bidez eta emaitzen azterketaren bidez	Prozesuaren erdian	Telefonoz eta idatzizko harreman informaletan (posta mezuak) % 50 inguru erabiltzen dute euskara. Bileratan eta dokumentu formaletan % 15 inguru da euskararen erabilera-indizea. Lehenengo bi alorretan bai prozesuak (baita abian den euskara-planak ere) eragina izan dute.
Euskararen erabilera sustatzeko ahalegina	Pertzepzioak	Gogoetako azken bileran	Prozesuaren bukaeran	Hainbat alorretan euskararen erabilera ez dago beraien esku, batetik erabiltzaileek ez dakitelako, edo ez direlako gai. Hala ere, beraien esku dagoenetan, jarrera aldatu da.



### Neurketen emaitza eta ondorioak:

Erabilera Planaren hasieratik neurtu izan dugu abian jarri ditugun proiektuek zenbat egin duten aurrera. Neurketa horiek, ordea, zer edo zer isolatu gisa hartu izan ditugu: planteatutako ekintzak zerbaitetarako balio izan duen jakiteko, finean.

Mungialdeko plana garatzen hasi ginela 4 urte joan dira jadanik. Elhuyarren lan egiteko moduari jarraiki, enpresaren plana jarraipen-fasean izateko garaia. Lau urteen ikuspuntu osoa lortzeko, aurrera egin dugun jakiteko, euskaraz zenbat eta non egiten dugun jakiteko... hainbat kontu neurtu zituzten langileek. Eta emaitzak, urtero-urtero, egingo ditugun neurketen emaitzekin alderatuko ditugu (eta behar bada osatu) egiten dihardugun bidea ona den jakiteko. EraLan2 proiektuak hainbat gogoeta eragin dizkigu eta egindako lana kanpoko bati kontatzeko zer argudio falta genuen agerian utzi digu, honekin ere lotu behar ditugu neurketak.

**Ahozko erabilera lankideen artean:** beren esku dagoen neurrian euskaraz aritzen dira, hein handi batean.

**Ahozko erabilera zerbitzuen erabiltzaileekin,** hornitzaileekin eta erakundeekin, oso antzekoa da (% 15-18); eta txikia da. Hornitzaileen kasuan batez ere, gaztelaniaz egiteko ohitura oso erronketa dago.

**Telefonozko kanpo-harremana:** harreman-mota honetan euskara gehiago erabiltzen da, badi-rudi, harremanak motzagoak direlako (% 45).

**Idatzizko neurketa; mezu elektronikoak:** batez ere informalak dira eta erdia baino gehiago dira euskaraz (%52 eta % 16 nahasian).

**Bidalitako dokumentuei** dagokienez, berriz, egoera oso bestelakoa da; % 8 bakarrik dira euskaraz eta % 20 nahasian.

**Hornitzaileekin idatziz:** % 22 euskaraz eta % 4 nahasian.

Prozesua laburra izan da erabileran eragina izan ote duen frogatzeko. Euskara Planak, aldiz, eragin handia izan duela adierazi dute.

## 4. Ondorioak

### Balorazioa (negatiboa eta positiboa)

Positiboa izan da:

- Lantaldekideek parte hartzeko izan duten borondatea.
- Prozesuak balio izan du pertsonak euskararen erabilera susta dezaten aktibatzeko.
- Gogoeta bera tresna eraginkorra izan dela agerian geratzea.
- Lantaldekideek prozesuaz egin duten balorazioa.
- Taldekideek hutsetik hautatutako aldagaiak eta alde aurretik aukeratutakoak oso antzekoak izan dira.

Negatiboa izan da:

- Prozesuan izan diren gorabeherak (bajak direla-eta bilera batetik bestera izan diren atzerapenak..) haria eten eta berriz heldu beharrak prozesuan sortu dituen arazoak.
- Taldekideek prozesua positiboki baloratu badute ere, eta prozesuak berak taldekideak aktibatzen dituen arren, taldean ez zegoen euskararen kontrako jarrera zuen inor.
- Neurketak orain eta geroxeago egitea komeniko litzateke, prozesuak benetako eragina izan duen baieztatuz.
- Lider formalak barneratuta du bere arduren artean euskara kudeatzearen gaia sartzeko delako, beraz, arduradun formal naturalaren jarrera ez zen aktibatu behar.
- Aldagaietan ez da egon berrikuntza handirik, ez identifikatu dituztenetan, ezta erabakitako ordenan ere.



**Parte-hartzaileen iritziak eta ondorioak:**

- Hizkuntzarekiko jarrera aldatzeko orduan, garrantzitsua izan da besteen iritziak entzutea eta besteen lekuan jartzea. Horretarako jarrera desberdina dugunak elkartzea komeni da. Denen artean euskararen inguruko gogoeta egitea. Norberaren bizipenak azalratzea eta besteenak entzutea. Izan ere, gogoeta-prozesua bera aldagaia dela esan dute.
- Komeni da noizean behin, hizkuntzarekiko posizionamendua birkokatzeko talde-gogoeta egitea; denen iritzi gogoeta oso baliagarria izan da.
- Pertsona batzuek euskara erabiltzeko egiten duten ahalegina eta euskararekiko duten posizionamendu positibo sendoa, eredu da; batez ere alor formalean denean; Besteen ohiturak eta jarrerak aldatzen laguntzen dute.
- Talde batek praktikaren bidez mezu berdina transmititzen badu, besteak normaltasunez hasiko dira euskaraz egiten. Talde-babesa garrantzitsua da.
- Garrantzitsua da errealitatea ikustea, egiten duguna aztertzea eta ulertzea
- Erosotasuna lortzeko erabateko garrantzia du eta horretarako prestakuntza behar da.
- Bizkaiera/batuaren arteko eskizofrenia ez da lagungarria.
- Norberari ikusarazi beharko litzaioke norberak izan behar duela akuilu. Ez da nahikoa besteen akuilu-lana; norberak konturatu behar du. Eta horretarako horrelako gogoetak egokiak dira. Trabak norberak jartzen dizkio bere buruari.
- Talde-sentimendua sortzea oso garrantzitsua (pertsonek eta taldeen elkarreraginak).
- Hautemandako kontrolagarritasuna: Egiten denak eragina duela sentitzea ere azpimarratu dute.
- Sentsibilizazioa landu beharko litzateke. Prozesuaren parte sentiarazi eta kontzientzia areagotu.





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

Nola lortu enpresako ohiko gestioan lider papera jokatzeko duten pertsonak euskara planean ere lider izatea?

### **ERAKUNDEA(K): EMUN KOOP. E. ETA FAGOR EDERLAN KOOP.E**

**Koordinatzailea(k):** Elias Zumalde (EMUN) eta Ruben Beitia (EMUN)

## **1. Aurrekariak eta kokapena erakundeetan**

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

Fagor Ederlan Debagoienan kokatuta dagoen kooperatiba da. Automozioaren alorrean dihardu eta ibilgailuaren balazta-esekidura eta motor-transmisioko osagaiak ekoizten ditu Chassis eta Powertrain izeneko bi negozio unitateetan. Fagor Ederlan Koop.E eta bere enpresa partaidetuek (Euskal Herrian: Edertek, Victorio Luzuriaga Usurbil, FIT Automoción, Fagor Ederlan Tafalla; Euskal Herritik kanpo: Fagor Ederlan Borja, Fagor Ederlan Brasileira eta Fagor Ederlan Slovensko ) Fagor Ederlan Taldea osatzen dute, guztira 3600 bat langile.

Kooperatibak 13 urte daramatza euskararen normalizazioa bultzatzen. Poliki-poliki plana hedatuz joan da, gaur egun Fagor Ederlan Koop.E-eko plantetan eta Edertek, Victorio Luzuriaga Usurbil eta FIT Automoción enpresa partaidetuetan daude martxan euskararen erabilera normalizatzeko planak. Urte hauetan guztietan euskara planak bilakaera handia izan du. Jendearen borondatezko parte hartzea sustatzetik hizkuntza politika zehatza izatera pasatu da. Era berean, euskara planaren lidergoan ere aldaketa nabarmenak izan dira. Izan ere, euskararen normalizazioa enpresaren egitekoa dela erabaki ondoren, euskara plana enpresako Gestio Sozialeko (Giza Baliabideetako) helburuen artean kokatu da eta erabaki horren ondorioetako bat izan da enpresa horretako giza baliabideetako buruak euskara planeko koordinatzaile ere izatera pasatzea. Enpresako beste hainbat arlotako gestioan liderrak diren horiek euskara planaren arduradun nagusienak izatera pasatu dira.

### **Interbentziorako gunea**

Fagor Ederlango Euskara planeko koordinatzaile papera duten Gestio Sozialeko arduradunak.

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

### **Helburua**

Euskara planeko gestioa hobetzea, Gestio Sozialeko arduradunak euskara planeko koordinatzaile rolaz jabetuz.

### **Hipotesia**

Zehaztutako hainbat aldagaietan eraginda enpresako ohiko gestioan liderrak direnak euskara planean ere lider izateko urratsak ematen dira.



### Landu nahi izan diren aldagaiak

Euskara planen lidergoan eragiten duten aldagaietatik interbentzio honetan landu direnak:

- **M-15 Hizkuntza kontzientzia:** Euskararen erabileran eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.
- **M-02 Balio erantsiaren pertzepzioa:** Erakundeak egiten duen lan edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sententzia.
- **M-03 Ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimentua:** Euskara erabiltzeko, langileak edota lantaldeak egin duen ahalegina saritzeko asmoz, erakundeak egiten duen aitortza, edozein dela ere.
- **I-10 Hizkuntza-sistema:** Hizkuntzen kudeaketarako noranzkoa, ardurak, arauak, adierazleak, jarraipena jasotzen duen antolaketa. Hizkuntza bakoitza noiz, nork, nola, zertarako argitzeko balio du.
- **I-11 Talde babesa:** 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 norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.
- **K 02. Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua:** Erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### Prozesua

Interbentzioa planteatzen hasi ginenean, oso argi genuen prozesua parte hartzean eta adostasunean oinarritu behar zela. Bi premisa horiek hartuta programazioa egiteari ekin genion. Uneoro, bi lan-ildo izan ditugu: batetik, bakarkako lana, norberaren pentsamendua, kezka, beldurrak... aztertzea eta Ederlanen euskararen erabilera normalizatzeko lanetan bakoitzak bere burua kokatzea, azken finean, zer da euskara niretzako? eta zer naiz ni euskararentzako? galderen inguruko lanketa egitea; bestetik, talde gisa zer indargune eta ahulgune ditugun aztertzea, komunean duguna argitzea, sendotzea eta bakoitzaren ikuspegia sozializatzea, partekatzea.

Interbentzioaren planifikazioari garrantzi handia eman diogu. Denbora eta ahalegin handia eskaini diogu Ederlanen errealitaterako egokiena izan daitekeen lider mota zehaztu, lidergoan eragiten duten aldagaiak aztertu eta aldagai horiek lantzeko zer egin daitekeen aztertzeari. Bide horretan, oso baliagarriak izan zaizkigu EPESA metodologia eta gaian adituak direnekin egindako kontrasteak.

Foku nagusia euskara planeko koordinatzaileen figuraren inguruan jartzeak planaren oinarriak sendotzen hasteko balio izan du. Egitea lortu dugun hausnarketa inplikatu guztien artean egin da –salbuespen bakarren bat salbu–, eta hau oso garrantzitsua da; oro har, asistentzia / ekarpenen aldetik ona izan da parte-hartzaileen erantzuna. Planaren oinarriak sendotzea helburu, hitz egindako eta aztertutako gaiak oso oinarritzakoak izan dira (norena da plana?; zer dagokigu guri?; zer egiten dugu / ez dugu egiten?; zeintzuk dira bete beharreko funtzioak?; enpresako zein eremutan eragin behar dugu?; zer da euskara plan bat kudeatzea?... ) eta uste dugu horrela egin beharra zegoela aurrera indarrez edo garan-





tiaz egiteko; gauzei bere izenez deitzetik abiatzea ezinbestekoa zen, eta lortu da. Behin hori lortuta, hurrengo urratsa, analitiko praktikara jauzi egitea zen; planaren kudeaketa hobetzeko eman beharreko urratsa zein den adostu dugu guztion artean, hurrengo urteetan jarraipena egin, zaindu eta hobetuz joan beharko duguna.

Prozesuan zehar izandako mugarrak batzuk aipatuko genituzke:

- 1. Bakarkako elkarrizketak:** abiapuntua izan dira eta informazio iturri baliotsua. Aurrez prestatutako galdetegi bat oinarri hartuta, Ederlan Taldeko planta ezberdinetan pertsonen ardurak izan eta euskara planeko koordinatzaileak diren 11 kide elkarrizketatu ditugu. Interbentzioaren abiapuntua izan den aldetik, oso garrantzitsua izan da prozesuan zehar, gakoak; galdetegiak arlo asko hartzen zituen bere baitan eta informazio iturri oparoa izan da, gerora landuz joan garen informazioa. Elkarrizketatuak, batzuk gehiago beste batzuk baino, "hustu" egin dira, eta hau garrantzitsua izan da planaren egoeraren eta, oro har, euskara planeko koordinatzaileen egitekoaren inguruko analisi pertsonalizatutik abiatzeko.
- 2. Euskara planeko koordinatzaile guztiekin egindako 2. bilera:** bilera honi "*ispilutxo-ispilutxo*" ariketarekin eman genion hasiera. Ederlango euskara planeko koordinatzaileen orain arteko lana eta funtzionamendua, kanpotik, nola ikusten, baloratzen den mahaigaineratu zen. Hausnartze prozesuari asko lagundu zion eta oso interesgarria izan da bakoitzak bere egiteko moduen inguruan sakontzeko. Ordura arte denon artean adostutako diagnostikoa "*bere gordinen aurrez aurre jarri eta onartzeko*" balio izan zuen ariketak, eta bide batez, hobetu beharreko nagusienak identifikatzeko. Bestetik, oso ondo baloratzen dugu Kooperatibako Lehendakariaren eta Gestio Sozialeko arduradunen parte-hartzea bileran, mezua ondo landuta ekarri zuten, oso garbi hitz egin zuten eta euskara planeko koordinatzaileei inplikazio eta parte hartze handiagoa eskatzeaz gain, babesa ere eman zuten euren lanerako: "*proiektua guztiona da, hori bai, guri dagokigu kudeatzea*".
- 3. Formazio saioak:** aztertu ziren bi gaiak –"*lidergoa euskara planetan*" eta "*euskara norbere identitatearen eraikuntza; hizkuntzaren alderdi sozio-emozionala*"– aurrerago ere lantzen jarraitu beharrekoak direla iruditzen zaigu. Bi saioak oso ezberdinak izan ziren, baina batean nahiz bestean landutakoa oso balekoa izan da eta elkarren osagarri izan daitezke; euskara planeko koordinatzaileekin eta, oro har, ardurak postuak dituztenekin, nahiz pertsona klabeak direnekin lantzeko moduko gaia iruditzen zaigu euskara planetako lidergoaren ingurukoa, besteak beste, lidergoarena enpresan bestela ere lantzen den gaia delako eta kokatzen errazagoa izan daitekeelako.
- 4. Planaren kudeaketa hobetzeko balio dezakeen plan bat adosteko bilerak:** lehenengoan, nork-zer-zenbat-zertan... landu zen, eta, bigarrenean, kudeaketan hobetzeko zein adierazleri erreferatuko zaion adostu genuen. Ordura arteko lanketa eta konkretzioa izan ziren bi bilerok, eta prozesuaren ordura artekoa ixteko balio izan zuten.

Interbentzioaren eragina neurtzeko adierazleak interbentzioaren planifikazioan bertan zehaztu genituen. Horrela, interbentzioak iraun duen bitartean egin diren ekintza eta saio guztien kalitatea neurtu da, ekintza bakoitzaren amaieran parte hartzaile guztiei eskatu zaie saioa ebaluatzeko. Bestalde, interbentzioak xede taldearen pertzepzioan izandako eragina neurtzeko modu diakronikoa erabili da; hau da, interbentzioaren hasieran egindako elkarrizketa errepikatu egin dugu (laburtuago) interbentzioaren amaieran. Horrez gain, interbentzioaren amaieran koordinatzaile guztiei erantzun libreko galdera bat egin zaie, "*Zer aldatu da?*". Azkenik, aurreko egoera/ondorengo egoera konparatu ahal izateko datu kuantitatiboak jasotzeko hiru adierazle zehaztu genituen:

- Euskara planari eskainitako denbora
- Gestio planeko helburuen jarraipena zenbatero egiten den
- Gestio Sozialeko bileretan euskara planari eskainitako denbora



Orain arte egindakoa prozesu luze eta zail baten abiapuntua besterik ez dela garbi dugu. Interbentzioaren arrakasta hemendik aurrera ematen diren urratsen arabera izango da. Ederlanen euskara planeko koordinatzaileak jokatu beharreko rola negoziatu eta adostu da, baina guzti hori, komunean dugun hori, praktikara eraman beharra dago.

### Programazioa

#### Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:

Ekintza	Helburua	Noiz	Bitartekoak	Bideratzailea	Oharrak:
Ikerketa-interbentzioa diseinatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidergoan eragiten duten aldagaiak aztertu eta interbentzioan landu nahi direnak zehaztea.</li> <li>EPESA metodologia erabilia eman beharreko urratsak zehaztea, planifikatzea</li> </ul>	2009ko urtarriletik maiatzera	<ul style="list-style-type: none"> <li>EPESA metodologia</li> </ul>	Emun	
Egitasmoa aurkeztu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ederlango eragileei, xede taldeari, egitasmoa aurkeztu eta oniritzia jasotzea</li> </ul>	2009ko iraila	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilera</li> </ul>	Emun	
Koordinatzaileak elkarrizketatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bakoitzaren pertzepzioa jasotzea</li> <li>Lidergoaren inguruko diskurtsoa lantzen hastea.</li> </ul>	2009ko urria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elkarrizketa</li> <li>Elkarrizketarako gidoia</li> </ul>	Emun	
Koordinatzaile guztiekin 1. bilera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostikoa konpartitzea/bateratzea</li> <li>Koordinatzaile rola inguruko hausnarketaxoa egitea</li> <li>Funtzionatzeko modua adostea</li> </ul>	2009ko azaroa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilera</li> <li>Elkarrizketetan esandakoen bilduma</li> </ul>	Emun	
Koordinatzaile guztiekin 2. bilera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orain arte egindako lana eta izandako funtzionamendua 3. batzuek nola ikusten duten aztertzea.</li> <li>Euskara normalizatzearen gaian erakundearen posizioa zein den ezagutzea</li> <li>Arduradun nagusien espektatibak ezagutzea</li> </ul>	2010eko urtarrila	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Ispilutxo-ispilutxo" ariketa</li> <li>Erakundeko ordezkari nagusien hausnarketak: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zergatik da estrategikoa euskara normalizatzea EDERLANentzat?</li> <li>&gt; Zergatik gestionatu Euskara Plana Gestio Sozialean?</li> <li>&gt; Nola gestionatu nahi dugu euskara plana?</li> </ul> </li> </ul>	Fagor Ederlango lehendakaria  Gestio Sozialeko zuzendari orokorra	
Koordinatzaile guztiekin 3. bilera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konpromisoak finkatzea</li> <li>Beharrak eta baliabideak zehaztea</li> </ul>	2010eko martxo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilera</li> </ul>	Emun	
Koordinatzaileentzako 1. formazio saioa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euskara planeko lidergoa aztertzea</li> </ul>	2010eko martxo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazio saioa.</li> <li>Adituaren ponentzia</li> </ul>	Juanjo Arrospide	
Koordinatzaileentzako 2. formazio saioa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euskara norbere identitatearen eraikuntzan duen lekua aztertzea</li> </ul>	2010 martxo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazio saioa</li> <li>Adituaren ponentzia</li> </ul>	Amaia Antero	
2. elkarrizketa koordinatzaileekin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egitasmoaren emaitzak baloratu</li> </ul>	2010eko apirila	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elkarrizketa</li> </ul>	Emun	
4. bilera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egitasmoa baloratu</li> <li>Aurrera begirakoak lotu</li> </ul>	2010eko maiatza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilera</li> </ul>	Emun	



## 4. Emaitzak

### Landutako aldagaien arabera

#### Hizkuntza kontzientzia

- Euskarak norbere identitatearen eraikuntzan zer paper jokatzen duen hausnartzea konpromiso pertsonalean sakontzeko egokia da.
- Konpromiso pertsonala zehazteko balio izan du. Perfil desberdineko pertsonak direla ikusita, bakoitzak gaiarekiko duen hurbiltasun maila aintzat hartuta zertarako dagoen prest esplizitatu du.
- Erakundearentzat euskararen erabilera normalizatzek zein garrantzia duen ikusteak, euskara normalizatzeko planari lehentasun maila handiagoa ematea ekarri du. Dagoeneko, inork ez du zalantzan jartzen euskara planaren gestioari tarte bat egin behar dionik bere agendan.
- Fagor Ederlanek euskara normalizatzeko egin duen bilakaera eta horretarako dituen arrazoiak gehiagotan ageri dira koordinatzaileen diskurtsoetan interbentzio amaierako elkarrizketetan.
- Ederlanen euskara normalizatzeko elementu garrantzitsuenetakoa eredugarritasuna dela adostu da aho batez. Enpresako ohiko gestioan, Gestio Sozialeko lanak aurrera eramatean, Gestio Sozialeko arduradunek (koordinatzaileek) euskara erabiltzeko eragin biderkatzailea du guztien ustez. *“Euskara erabiltzen ari garenean euskara plana gestionatzen ari gara”* edota *“euskara planaren arrakasta bi aldagai eragiten dute nagusiki: kudeaketak eta eragileok, liderrok, euskara zenbat erabiltzen dugun”* baieztapenek erabateko atxikimendua jaso dute.

#### Balio erantsiaren pertzepzioa

- Koordinatzaile gehienak kontziente dira Ederlanentzat eta bertako kideentzat euskarak duen garrantziaz. Pertzepzio hori indartzeko baliagarriak izan dira Ederlaneko lehendakariak beraiekin konpartitutako hausnarketak *“euskara normalizatzeko proiektuak mugimendu kooperatiboarekin du lotura, sorreratik bertatik...; euskara planak ez dira moda kontu bat edota atzo goizeko erabaki baten ondorioz garatu beharrean gauden zerbait, gaiak erro sakonak ditu kooperatibismoarekin eta honen oinarritzko balioekin, gure izatearekin”*
- Garbi dute Fagor Ederlan kokatuta dagoen ingurune soziolinguistikoarekin bat etorri behar duela Ederlanen hizkuntza politikak
- *“Euskararen erabilera sustatu behar dugu zentzua ematen digulako”* baieztapenaren aurrean hausnarketa interesgarriak egin dira eta, oro har, bat etorri dira.
- Giza baliabideetako eginkizun nagusienetako bat pertsonari garatzen laguntzea da. Bide horretan, Ederlango kideei euskara ikasteko eta erabiltzeko aukerak zabaltzea, eskaintzea, euren eta kooperatibaren egitekoarekin erabat lotuta dagoela uste dute.

#### Ahaleginaren gratifikazioa edo errekonozimentua

- Koordinatzaile taldearentzat Ederlan Taldeko lehendakariarekin eta Giza Baliabideetako zuzendari nagusiarekin euskara normalizatzeko proiektuko gorabeherak (norabidea, espektatibak, zailtasunak ...) konpartitzea oso baliagarria izan da eta gehienek adierazi dute proiektuan gehiago inplikatzeko nahia.



- Euskara planaren baitan egiten duten lanaren aurrean errekonozimendurik jasotzen duten galdetuta, gehienek, beraientzako errekonozimendurik handiena egiten den lanari enpresako organo ezberdinek jarraipena egitea dela adierazi dute. Hortaz, organo edota enpresako arduradun nagusien parte hartzea, inplikazioa da elementu motibagarrienetakoa.

### Hizkuntza-sistema

- Ederlanen egin dugun interbentzio honen emaitzarik praktikoena, eta agian interesgarriena, denon adostasunaz, bakoitzaren iritziak, kezkek beldurrak... mahaigaineratu eta hausnartu ostean, koordinatzaile (euskara planeko liderra) rola hobeto betetzeko zehaztu dugun ekintza plana da. Zer egin behar dugun euskara planeko koordinatzaileon lidergoa sendotzeko zehaztuta dugu; bakoitzak euskara plana gestionatzeko orduan nola funtzionatzen duen aztertu du eta hobetzeko zer egin behar duen zehaztu du. Planifikatu planifikatu dugu, orain egitea falta da.
- Interbentzioan landutakoek bakoitzaren ardurak eta funtzionamendu egokiago bat izateko portaerak zeintzuk izan behar duten argitzen lagundu dute.

### Talde babesa

- Aldagai honi dagokionez, interbentzioak bere horretan, denok elkartu, iritziak trukatu, espektatibak, beldurrak konpartitu...talde bat, ekipo bat osatzen dugula (osatu beharko genukeela) irudikatzen balio izan du. Azken finean, proiektu bat konpartitzen dugu, helburu komun bat dugu eta bakoitza zer emateko prest dagoen eta besteei zer eskatzen dien esplizitateak sendotu egiten gaitu.
- Lidergoa konpartitu behar dugula eta lidergo katearen garrantziaz jabetzeko ere balio izan du. Beste lider instituzional eta natural batzuen konplizitatea bilatu beharraz hausnartu dugu.

### Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua

Ederlan Taldea kokatuta dagoen ingurunearekin harreman estuan bizi da, kooperatibako balore eta printzipioetan jasota dago gizartearekin interakzioan aritzearen garrantzia. Horrela bada, kooperatibako kideek gizartearen garapenean laguntzen diharduten pertzepzioa badute. Hala ere, lehendakariak gaiaren inguruko hausnarketa bultzatu zuen eta kooperatiba izatearen zentzuaz jardun. Azken elkarrizketan ikusi genuen euskara planeko hainbat koordinatzailearen diskurtsoetan euskararen erabilera normalizatzeak zentzu osoa zuela barneratzen hasita zeudela.

## 5. Ondorioak

Oro har, egindako interbentzioaren gaineko balorazioa positiboa da. Ederlaneko euskara planak urte dezentetako bilakaera izan du, gauza askotan asmatu da eta beste batzuetan ez hainbeste, baina, norabideak edo iparrak hortxe jarraitzen du:

*harreman sozio-enpresarialetan euskara erabili nahi duen pertsona orok hori posible egingo duen testuinguru humano eta prozedimentala izango du.*

Helmuga garbi edukita, bide horretara iristeko estrategiak landu behar dira eta zalantzarik gabe euskara planeko lidergoa lantzearena estrategia gakoa da. Gaur arteko ibilbidean ere lidergoa landu dugu, agian ez hitz horrekin, traktore, sustatzaile, eragile, euskaltzale... bezalakoak erabili ditugu; baina, azken finean, antzeko gauzei buruz aritu gara. Orduan, zer ekarpen egin dio bada lidergoa lantzeko egindako interbentzio honek? Bada, aukera eman digu euskara planaren fokua euskara planeko koordinatzaileei, pertsonal arduradunei, begira jarri eta lidergoa modu esplizituan lantzeko. Lehenengo aldiz esan zaie enpresako hainbat kideri, enpresako organigraman ardura zehatza dutenei, euskara planeko liderrak



direla eta ez hori bakarrik, lider papera jokatzeko eskatu zaie eta lidergoa arrakastatsua izan dadin zer portaera garatu behar den hausnartu dugu denon artean, portaera linguistikoari eta eredugarritasunari arreta berezia eskainiz.

Interbentzioaren ostean Ederlanen euskara planaren gestioa hobetzeko ekintza plan bat geratu zaigu eskuartean. Ekintza plan horretan euskara planeko lider instituzionalak direnen portaera linguistikoa azpimarratzen da. Interbentzioan parte hartu dugun guztiok bat etorri gara liderraren arrakasta neurri handi batean bere eredugarritasunean oinarritzen dela esatean; gure kasuan eredugarritasuna portara linguistikoarekin erabat lotuta dago. Beste era batera esanda, pertsonal saileko arduraduna (euskara planeko koordinatzailea) bere ohiko jardunean euskara erabiltzen ari denean, euskara plana gestiona-tzen ari da. Euskara soilik euskara planeko gestio plana kudeatzeko erabili eta bere ohiko gainontzeko lanak gatzelaniaz egiten dituenak ezin du euskara plana egoki gestionatu, ez du sinesgarritasunik, kohe-rentziak kale egiten dio eta bere lidergotza oso zalantzan jarriko da.

Interbentzioa planteatu genuen une beretik diskurtsoa lantzen hasi ginen, hau da, egon diren interak-zio guztiek utzi dute zer hausnartua. Poliki-poliki koordinatzaileak euren diskurtsoetan, bakoitzak bere mailan, hitz egindako, iradokitako, hausnartutako elementuak integratzen joan dira. Interbentzioaren amaieran koordinatzaile gehienek onartzen dute euskara plana “defendatzeko” hasieran baino argu-mentu gehiago dituztela.

Interbentzioak formaziotik ere izan duela esan genezake, koordinatzaileei euren lana hobeto bete ahal izateko tresna batzuk eskaini zaizkie, zer eta nola egin zertxobait argiago ikusten dutelakoan gaude.

Hasiera-hasieratik metodologikoki garrantzi handia eman diogu elkarrekin konpartitzeari, sozializateari: bai diagnostikoa, baita aurrera begira zer eta nola egin behar dugun ere, denon artean adostu dugu. Bakoitzak bere ikuspuntua gainontzekoen aurrean oso garbi azaldu du. Zenbait unetan talkak ere izan dira, baina denon artean negoziatuz adostasunera iritsi gara. Horrela, bakoitzaren espektatibak, beldur-rak, nahiak... taldean sozializatzeko, denok denokin konpartitzeko, bakoitzari bere lekua aurkitzeko aukera eskaini dio.

Xede taldea ez zen homogenea, ez ezagutza mailan, ezta euskara normalizatzeko proiektua ikusteko moduan ere. Prozesu honen amaieran ere aldeak nabarmenak dira, baina hurbiltze bat egon da. Talde ikuspegia hasieran baino handiagoa da, taldeak erreferentzialtasunean irabazi du.

Metodologia aldetik, landu diren aldagaiek lidergoarekin lotura zuzena dutela ikusi ahal izan dugu eta, beraz, planteatu genuen hipotesia betetze bidean da, bai, betetze bidean. Izan ere, erabat bete dela esateko besteko ebidentziari ez dugu eta, oso garbi dugu prozesu luze samar baten hasiera besterik ez dela izan. Euskara planetako lidergoa lantzen eta zaintzen jarraitu behar dugu emaitza sistematikoak ikusi nahi baditugu. Arlo honetan gehiago da egiteko dagoena, egin duguna baino. Interbentzioaren amaieran lidergoan sakontzen joateko ekintza plan bat planifikatu dugu eta jarraipena egin ahal izateko adierazleak zehaztu dira. Adierazle horien betetze mailak erakutsiko digu ekindako bideak zenbateko eragina izan duen.





## 5. aipu bibliografikoak

**eralan** ikerketa-proiektua







## 5. AIPU BIBLIOGRAFIKOAK ETA ERABILITAKO MATERIALA

### AIPU BIBLIOGRAFIKOAK:

- Aritzeta, A. (2008) *Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpinak lanaren eta erakundeen psikologiatik*. In Marko, I. & Lujanbio, O. EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. Soziolinguistika Klusterra. 125-141.orr
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1993) *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*, pp. 49-58. San Diego, CA: Academic Press.
- Calzada, I. (2008) *Eraldaketaren kudeaketa organizazioetan eta hizkuntza eraldaketa. Irakurketa soziologia eta managementetik*. In Marko, I. & Lujanbio, O. EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. Soziolinguistika Klusterra, 159-201 orr.
- Gil, F. eta Alcover, C. (2003) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Marko, I. & Lujanbio, O.(2008) EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. Soziolinguistika Klusterra.
- Marko, I. (2010) *Hizkuntza eraldaketa organizazioetan. Esperientzia eta modelizazioa*. Doktore-tesi argitaragabea, UPV-EHU.
- Robbins, S. P. (1999) *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Suay eta Sanginesi (2008) *Norberaren hizkuntza-espazioari buruzko lantegia. Pertsona arteko erabileran valentzierari eusteko baliabideak*. In Marko, I. & Lujanbio, O. EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. Soziolinguistika Klusterra. 217-234.orr

**BESTELAKO MATERIALA:**

- Arrospide, J. & Hermosilla, D. (2008) Lidergo eraldatzailea.  
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Askoren artean (2009) Udaltop I. Topaketa. <http://www.udaltop.com/>
- Askoren artean(2010) Carlos Ruiz González elkarriketa. Lanabesa aldizkaria, 2010eko uztaila.  
[http://www.lanabesa.com/lanabesa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=220:hizkuntzen-kudeaketa-eraginkorra-da-gure-eginbeharra&catid=38:elkarriketak&Itemid=57](http://www.lanabesa.com/lanabesa/index.php?option=com_content&view=article&id=220:hizkuntzen-kudeaketa-eraginkorra-da-gure-eginbeharra&catid=38:elkarriketak&Itemid=57)
- Costa, M. & Lopez, E. (2009) Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos. Ediciones Pirámide.
- Elhuyar (2009) Euskara erabiltzeko motibazioa sustatzeko trebakuntza-saioko dokumentazioa. Dokumentazio argitaragabea. Udako Euskal Unibertsitatea.
- Ethnologue erakundea, <http://www.ethnologue.com>
- García, J.L., Alonso, J.A. & Jiménez J.C. (2007) Economía del español. Una introducción. Editorial Ariel. Fundación Telefónica.
- Goldstein, N., Martin, S. & Cialdini, R. (2008) ¡Sí! LID. Colección acción empresarial.
- González, J.A. (2010) Hitzen ahalmen emozionala. Berria egunkaria.  
(<http://paperekoa.berria.info/plaza/2010-02-02>)
- Hermosilla, D. (2007) Publizitatearen psikologia. Apunteak. Gizarte Psikologia eta Giza Portaera Zientzien Metodologia Saila. Psikologia Fakultatea. EHU/UPV.
- Hermosilla, D. (2010) Erakunde Balioa Gehitzeko Eredua (EBG / IVO – *Incremento del valor organizacional I*). 2008-2010 Berrikuntza eta Erakundearen eraldaketa Sustatzeko Programan garatua eta aplikatua, "Erakundeetan Pertsuasioa: berrikuntza eta erakunde eraldaketarako kulturaren sustapenean erakunde komunikazioaren eragina" ikerketa barruan. Gizarte Psikologia eta Giza Portaera Zientzien Metodologia Saila. Psikologia Fakultatea. EHU/UPV.
- Irastorza, J. (2010) Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera. Doktore tesi argitaragabea. (Soziolinguistika Klusterrak tesiaren ondorio nagusiak sarean zintzilikatu ditu: [www.soziolinguistika.org](http://www.soziolinguistika.org))
- Junyent, C. (2002) La Gimcana de les llengües. Editorial Octaedro.
- Marko, I. (2008) Hizkuntza eraldaketa organizazioetan: lidergoaren azterketa. Sareratu gabeko hitzaldia.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006) *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. In Revista Facultad de Ciencias Económicas. Volumen X IV - No. 1, Junio, 118-134.orr Universidad Militar Nueva Granada.



- MONDRAGON korporazioa (2010) Arrasateko Esperientziaren Oinarrizko printzipioak. Kultura kooperatibista.  
<http://www.mondragon-corporation.com/EUS/Kooperatibismoa/Esperientzia-kooperatiboa/Kultura-Kooperatibista.aspx>
- Pratkanis, A. & Aronson, E. (1994) La era de la propaganda. Uso y abuso de la persuasión. Ediciones Paidós Comunicación.
- Redondo A. (2008) Lidergoa eraginkor izateko tresnak, prozesuak eta estrategiak: Coaching. <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Suberbiola, P. (2008) Hizkuntza garapen iraunkorra.  
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Suberbiola, P. (2009) Bikoteen artean hizkuntza-ohituren aldaketari buruzko ikerlana.  
<http://www.soziolinguistika.org/dokumentuak/azken%20txostena%20%282%29.pdf>
- Suay, F.-EMUN (2009) TELP tailerrari buruzko dokumentazioa. Dokumentazio argitaragabea.
- Unanue, A. (2006) Administrazioako atal elebidunetako langileen hizkuntza-ohituretan eragiteko plana. Lasarte-Oriako Udaleko esperientzia: planteamendu teorikotik aplikazio praktikora. Lasarte-Oriako Udala. Euskarako Batzordea.
- Urdangarin, M. (2009) 5 gezur borobil hizkuntzei buruz / 5 mentiras gordas sobre las lenguas. Hitzaldietan erabilitako materiala.
- Xamar. (2001) Orekan. Herri eta hizkuntzen ekologiak. Pamiela argitaletxea.
- Xamar. (2006) Euskara jendea. Gure hizkuntzaren historia, gure historiaren hizkuntza. Pamiela argitaletxea.
- Ziurtagiriaren Elkartea (2010) Carlos Ruiz González elkarriketa. Bai Aldizkaria, 3, iraila.  
<http://www.baieuskarari.org/?op=3&show=8&id=12>

# EraLan2 ikerketa-proiektua