

Udalak eta euskaltzaleen elkarteak; funtzio banaketak eta lankidetzarako aukerak

Jasone Mendizabal

Euskaltzaleon Topaguneko zuzendaria
jmendizabal@topagunea.eus

Alex Vadillo Otxoa

Euskara teknikaria, Gasteizko Udalean
allartean@gmail.com

Sarrera-data: 2017-04-03 | Onartze-data: 2017-04-28

Laburpena. Udalek eta tokian tokiko euskararen gizarte erakundeek helburu partekatua dute: hitzun komunitateak euskararen normalizazio bidean aurrera egitea. Horretarako, biak dira beharrezko. Funtzio banaketan eta osagarritasunean oinarrituko den lankidetzan eta lidergo partekatuan sinisten dugu guk. Lankidetzaren prozesuak eta harreman sistemak konplexuak dira eta, ondorioz, zaila izan daiteke erabateko adostasunik lortzea. Unean uneko adostasun partzialekin egin beharko dugu aurrera. Horretarako, prozesu horietan lagungarriak diren ikuspegiak elikatzea eta zaintzea proposatzen dugu: koordinazio guneetatik harago, talde moduan jokatzeko; talde eragileak sortzea eta jendea inplikatzeko; gobernantza partizipatiboa praktikatzeko; adimen kolektiboa aktibatzea... Hori guztia errazago da udalerrian bertan, gertutasunaren indarra lagun baitugu. Artikulu hau 2017an Topaldian emandako hitzaldi batean dago oinarritua. • **Hitz gakoak:** *lidergo partekatua, gobernantza partizipatiboa, adimen kolektiboa, lankidetzaren, osagarritasuna, gertutasuna*

Abstract. Local Councils and local social entities working in favour of the Basque language share a common goal, namely to help their language communities make headway within the Basque language normalisation process. Both types of organisation are necessary for this goal to be attained. We firmly believe in the distribution of tasks and collaboration and shared leadership based on complementarity. The processes and relations required to ensure collaboration are complex and total agreement is often impossible. Consequently, we must work with partial, temporary agreements and therefore propose that we nurture and foster outlooks which are conducive to this way of working: operating as a team over and above mere coordination actions; creating driver teams and seeking to involve people; practising participatory governance; and activating collective intelligence. All this is possible at a municipal level, since proximity is a key advantage. • **Key words:** *Shared leadership, participatory governance, collective intelligence, collaboration, complementarity, proximity.*

ATARIKOAK

I Soziolinguistika Klusterrak hizkuntza-politikaren bi eredu aztertzen ditu Soziolinguistika Eskuliburuan, Bois i Fuster eta Vila i Moreno irakasleek proposatu bezala (Larrea, I. eta Bilbao. P. 2010): eredu teknokratikoa eta partaidetzazko eredu. Interesgarria da liburuak dioena:

Eredu teknokratikoa: Hizkuntzari lotutako gai guztiak gobernuen eta adituen esku egon behar direla defendatzen du, hizkuntzen inguruko erabakiak irizpide “objektiboetan” oinarritzeko. Eredu honek ez dio begiratzen horren guztiaren ostean dauden alderdi sozial, historiko, politiko eta ideologikoei. Goitik beherako ikuspegia da eta ez du herritarren parte-hartzea kontuan hartzen.

Partaidetzazko eredu: Behetik gorako ikuspegia erabiltzen du, herritarren parte-hartzea lehenesten duena, gizarteko eragile guztiak dutelako zeresana hizkuntzaren inguruko erabakietan. Hain zuzen ere, horregatik eman izan zaio, adibidez Katalunian, garrantzi handia jendea antolatuta egoteari.

Egileen ustez, hizkuntza-politikak arrakasta izateko, ezinbestekoa da ikuspegi bien arteko oreka. Gobernuak, herritarren parte hartzerik gabe, zaila du bide demokratikoen bidez aldaketak eragitea eta, era berean, gizarte zibileko erakundeek zaila dute beren helburuak lortzea eta beren lorpenak irauraraztea, adituen eta agintarien elkarlanik gabe.

Euskal Kulturgintza Transmisioaren saio batean, Mario Zubiaga irakasleak gizarte mugimenduen eta botere publikoen arteko harremanak aztertutako zituen, ekologiaren arloko zenbait gatazkaren testuinguruetatik abiatuta (Zubiaga 2008). Hiru estrategia identifikatu zituen, bere ustez hainbat gizarte mugimendutara zabaldutakoak: **boterera, eraginerako edo identitatara bideratutakoak**, hain zuzen ere. Bertan honen moduko zerbait azaldu zuen:

— Boterera bideratutako politikak erreferentziazko gune berriak sortu nahi ditu, administrazioaren eta estatuaren aurrean: gune alternatiboak; kontrabotereak, alegia. Jarrera erradikala da, gatazka agerian jarri nahi duena. Honela dio: “gurea egin, haiek egin ez dezaten”.

— Eraginerako bideratutako politikak presio taldeak sortu nahi ditu. Liskar irekiari muzin egiten dio (bere buruari muga jartzen dio, eraginkortasuna bilatu nahian) eta boterearen erabakiak baldintzatzea bilatzen du. Honela dio: “guk eragin, haiek aldatu daitezten/dezaten”.

— Identitatara bideratutako politikak, azkenik, gizarte zibilaren autonomia eta ahalmena aldarrikatzen ditu. Leloa: “guk geure izaerari eutsi, haiek egin dezatela nahi dutena”.

Mario Zubiaga irakasleak gizarte mugimenduen eta botere publikoen arteko harremanak aztertutako zituen, ekologiaren arloko zenbait gatazkaren testuinguruetatik abiatuta (Zubiaga 2008). Hiru estrategia identifikatu zituen.

**Hogei bat urte
dira udaletan
herritarren parte
hartzea
bultzatzeko
saiakerak ugaltu
eta orokortu egin
direla.**

Ez dira estrategia kontrajarriak. Ohartzen hasi gara, ordea, horiekin batera lankidetzara ere beharrezkoa dela. Sentsazio bat da, beharizan bat ere bai. Ohartzen hasi gara euskararen normalizazioa pentsatu baino konplexuagoa dela, eta indar guztien beharrea gaudela. Elkarlanerako aukerak esploratzeko gogo dago: berdinetik berdinerara eta menpekotasunik gabe, zintzotasun osoz.

Topaldian horretaz jardun genuen. Lehenik, begirada kritiko bat eman genien administrazioetan parte hartzeko eredu; gero, eredu horietatik zer ikasi dugun gogoetatu genuen, eta amaitzeko, hortik abiatuta, eraitzite kolektiboa zer izan beharko litzatekeen irudikatzen saiatu ginien.

1. PARTAIDETZATIK ZER IKASI DUGU?

I

Hogei bat urte dira udaletan herritarren parte hartzea bultzatzeko saiakerak ugaltu eta orokortu egin direla. Hainbat plan, egitasmo eta prozesu ikusi ditugu, eta jakin badakigu ez direla perfektuak izan, ezta urrundik ere. Onartzen dugu beren balioa, ordea: badute lankidetzatik asko; baina mugak ere, ugari.

Hortik abiatu gara, eta ustez ikasi ditugunak partekatzen saiatu gara.

1.1 Parte hartzearen zentzua

Denetarik ikusi dugu. Prozesuak aurrez hartutako erabakiak legitimatzeko erabili izan dira, edota gatazkak desaktibatzekeo tresna gisa. Kontrakoa ere bai. Eraldaketa sozial txikiak eragin dituzten prozesuak ikusi ditugu, partaide izan diren agenteak ahalmentzeko tresna izan direnak, edota botere harremanak orekatzeko aukera eman dutenak.

Bata ala bestea izan, ezin da, beti, alde aurretik erabaki. Han egon behar da: egon eta egin; egin eta eragin. Prozesuan eragin behar da, portu egokira eramateko.

1.2 Proiektu baten atzean beti dago harreman-sistema bat.

Botere harremanak daude, aliantzak, sinergiak, erresistentziak, kontraesanak... Prozesu sozial guztietan oinarrizko bi dimentsio daude: bat **errelazionala**, eta beste bat edukiekin zerikusi duena, **sustantiboa** deitu izan dena. Diagnostikoan afinatzea, ekintza egokiak, egingarriak eta eragingarriak identifikatzea... arlo sustantiboari dagozkio. Parte hartzeak horretan ere lagunduko du: errealitatea nork hobeto ezagutu, errealitate hori bizi duena baino? Arlo erlazionala lantzea, bestalde, er-

lazioentzako era berriak sortzen laguntzea da: administrazioaren eta elkarten artean, elkarten artean eta elkarten eta herritarren artean ere. Sare sozialak sortzea da helburua. Proiektu baten amaieran emaitza sustantiboak daude (zer lortu dugu?), baita emaitza erlazionalak ere (harreman-sistema nola aldatu dugu?). Ebaluazioan horiek ere aintzat hartzea komeni dela ikasi dugu.

1.3 Kontsentsuak eta disentsuak

Gatazkari eta **kontsentsuari** buruz zabaldurik dagoen kultura arrisku bat izan daitezke, lankidetzak helburua denean. Prozesuko partaideek interes eta helburu propioak dituzte: batzuetan konbergenteak eta beste batzuetan dibergenteak. Adostasun eta ezadostasun horiek ibilbide osoan zehar agertuko dira, hasieratik amaierara, eta hori ez da txarra. Kontsentsuak bilatu behar dira, baina kontsentsua ez da erabateko atxikipena izango, ezta aldaezina ere. Aurrera egin daiteke, kontsentsu txikiak egunez egun eraikiz.

1.4 Osagarritasuna

Proiektu berri bat abian jartzeko garaian, han dagoen errealitateari erreparatu behar zaio. Ezin zaio errealitate horri muzin egin: ezin da gutxietsi, atzean zer dagoen ulertzeko ahaleginik egin gabe, ezta balioa ukatu ere. Halakoetan elefante bat katxarrerria batean sartzen den moduan sartu izan gara.

Gako bat da, gure ustez, dagoena errespetatzea; ez ordezte, baizik eta osatzea.

1.5 Parte hartzearen eskailera

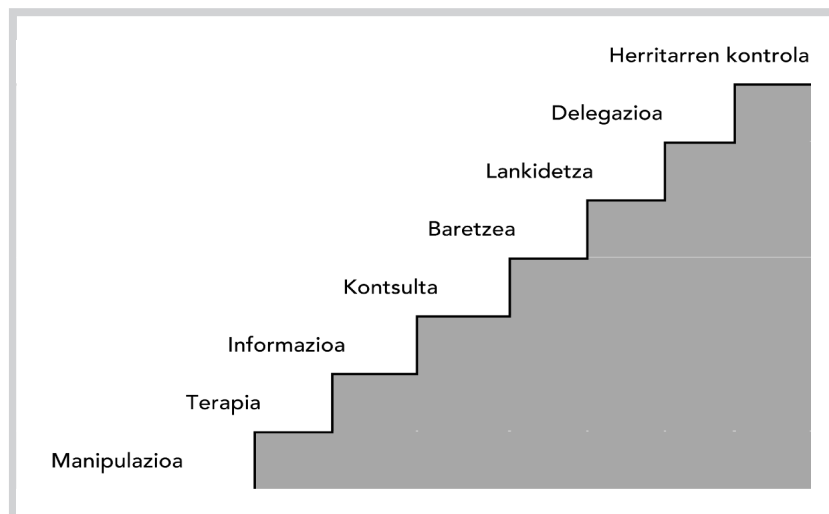
Sherry Arnsteinek, Estatu Batuetan garapen komunitarioren inguruan ikertzen ari zela, parte hartzea aztertzeke eredu bat sortu zuen, gerora oso ezaguna egin dena (Arnstein, S. 1969). Parte hartzea eskailera baten moduan irudikatu zuen: beheko mailetan parte hartzea halamoduzkoa da eta nekez asetzen ditu partaideen nahiak; eskaileran gora egin ahala, are benetakoagoa eta sinisgarriagoa bilakatzen da partaidetza.

Zortzi eskailera-maila proposatzen ditu:

Kontsentsuak bilatu behar dira, baina kontsentsua ez da erabateko atxikipena izango, ezta aldaezina ere.

Gako bat da, gure ustez, dagoena errespetatzea; ez ordezte, baizik eta osatzea.

1. irudia: Parte hartzearen eskailera (1969) Sherry Arnstein



1. taula. Parte hartzearen zortzi mailak, Sherry Arnsteinen arabera

| | |
|----------------------|---|
| Ez Parte Hartzea | Lehena. Parte hartzea = manipulazioa. Agintarien erabakiak legitimatzea da helburua. |
| | Bigarrena. Parte hartzea = terapia. Herritarrei barruan dutena kanporatzeko aukera ematea da. |
| Parte Hartze Formala | Hirugarrena. Parte hartzea = informazioa. Agintariak beren asmoen berri ematen dute, erantzuteko aukerarik ez badago ere. |
| | Laugarrena. Parte hartzea = kontsulta. Herritarrek iritzia emateko espazioak sortzen dira. |
| | Bostgarrena. Parte hartzea = baretzea. Iritziak jaso ezezik, horietako batzuk aintzakotzat hartzen dira, agintarien borondate ona erakusteko. |
| Parte Hartzea | Seigarrena. Parte hartzea = lankidetzeta. Negoziazio prozesu bat da, eta horren ondorioz, herritarren ikuspuntuak kontuan hartzen dira. |
| | Zazpigarrena. Parte hartzea = delegazioa. Erabaki batzuk herritarren esku daude erabat. |
| | Zortzigarrena. Parte hartzea = herritarren kontrola, agintarien tutelarik gabe. |

Parte hartzea, sinesgarria bada, bosgarren mailatik gora kokatu behar da. Parte hartzea, gure ustez, eraikitze kolektiboa da eta politika publikoak elkarrekin sortzeko (ko-sortu) eta elkarrekin gauzatzeko (ko-gestio) aukera eman behar du. Esperientzia apur batzuk badira han-

hemen. Ez gehiegi, agian; baina bada zer ikasi: ondo egindakoetatik zein porrot egindakoetatik

2. PARTAIDETZAN OINARRITUTAKO EREDU BATETIK ERAIKITZE KOLEKTIBORA. JAUZIA NOLA EMAN

I

Hitzaldian hainbat ideia proposatu genituen jauzi hori emateko lagungarri zitezkeelakoan. Honela laburbildu genituen:

- Lidergorik onena da lidergo berriak sortzea ahalbidetzen duena.
- Komeni da talde moduan jokatzeko, koordinazio guneetatik harago.
- Beharrezkoa da jendea inplikatzeko, mapeoak egitea, talde motoreak sortzea, eguneroko harreman sareetatik abiatzea.
- Gobernantza partizipatiboa behar dugu.
- Komeni da adimen kolektiboa aktibatzea.
- Hau guztia errazagoa da maila lokalean: gertutasunaren indarra.
- Aktoreak garrantzitsuak dira. Dauden aktoreak kontuan hartu behar dira, eta funtzio-banaketari erreparatu.

Parte hartzea, gure ustez, eraikitze kolektiboa da eta politika publikoak elkarrekin sortzeko (kortsu) eta elkarrekin gauzatzeko (kogestioa) aukera eman behar du.

2.1 Lidergo eta protagonismo gatazketan ez tratatzeko beharra

Bizi izan ditugun arazoetatik eta elkar ulertu ezinetatik asko protagonismo eta lidergo gatazkek direla uste dugu.

Lidergoaren ideia sakonago esploratzea proposatu genuen eta lidergoari zentzu berri bat ematea: lidergo eraldatzailea, lidergo kolektiboa, lidergo partekatua, lidergo banatua... Bada zer esploratu.

Eralan proiektuaren esperientziak pista batzuk eman dizkigu (Arrospide, J. eta Hermsilla, D. 2018). Antolakunde baten organigrama piramide baten moduan irudikatu ohi dugu: goiko erpinean zuzendaria, eta hortik behera gainontzeko guztiak. **Boterean oinarritutako lidergoaren irudia** da. Eralan proiektuaren baitan piramidea buruz behera jartzea aholkatu zuten, eta erakundeko kide guztiei erabakiak hartzeko ahalmena eman (baita horretarako aukera estrukturalak sortu ere). Liderra piramidearen behealdean dago, horri guztiari eusten. Zerbitzuan oinarritutako lidergoa da.

Idea ahaltsua dela uste dugu.

2.2 Talde moduan jokatu

Koordinaziorako espazioak eta egiturak beharrezkoak dira, baina ez dira nahiko. Adimen kolektiboa behar badugu, elkarrekin lan egiten

**Eralan
proiektuaren
baitan piramidea
buruz behera
jartzea aholkatu
zuten.**

**Zerbitzuan
oinarritutako
lidergoa da.**

**Mapeo sozialak
egitea eta talde
eragileak sortzea
proposatu izan
da.**

ikasi behar dugu; eta elkarrekin jardunez, konplizitate sareak sortu: konfiantza eta enpatia, alegia.



Arabazozoen irudia erabili izan da horretarako. Multzo handietan ikusi ohi dira zeruan, marrazki ikusgarriak egiten. Elkarrekin interaktuatzen duten norbanakoak dira. Ez dago kontrol zentralizaturik, ez dago ba-koitzak zer egin behar duen esango duenik, ezta koordinazio egiturarik ere. Oso jokabide global konplexuak sortzen badituzte ere, oso-oso arau sinpleen bidez jokutzen dute: (a) gertu dituzun kideen norabide berean hegan egin; (b) ez gehiegi urrundu ondoan dituzun kideengandik; (c) gertuko kideekin distantzia bat izan, elkarren kontra ez jotzeko.

2.3 Jendearekin lan egin, jendea aktibatu, jendea ahalmenu. Tokian tokiko harreman-sareetan oinarri hartu

Ezin da proiektu sozial bat hutsaren gainean eraiki. Errealitate prebio bat dago, ezagutzea komeni dena: taldeak, erakundeak, pertsonak, elkarren arteko harremanak... Proiektuaren alde jokatu duten sektoreak ditugu, aliatuak. Beste batzuk uzkurak izango dira, edo indiferenteak. **Jendea aktibatzea da helburua**, sinergiak sortzea, aliantzak artikulatzea, protagonista bihurtzea... proiektu kolektibo baten parte izan daitezten.

Testuinguru horretan mapeo sozialak egitea eta talde eragileak sortzea proposatu izan da (Villasante, T. R. 2014). Abiapuntu egokia iruditzen zaigu.

2.4 Gobernantza berria (elkarlanekoa)

Erramun Baxok irakasleak era ezin egokiagoan laburbildu izan du gobernantzaren esanahia:

“... gobernantza (gouvernance) ez da gobernua (gouvernement) /.../ Gobernua da erabakiak toki batean hartzen dituen eta egiketa beste toki batean eramaten duena /.../ Gaurko hiria gobernagarri da, ez botere zentralizatu baten bidez, baina gobernantzaren bidez. Diskurtsoak, interesak eta harremanak negoziatu behar dira, hitzarmen batera heltzeko...” (Baxok, E. 2003)

Politika publikoen azterketak egin izan direnean, hiru paradigma aipatu dira: paradigma **burokratikoa**, **planifikazio estrategikoa** eta **governantza**.

— **Paradigma burokratikoa**. Administrazioak egitura hierarkikoa behar du: prozedura esplizituak eta erabat arautuak. Nork bere lekua eta bere funtzioa du, eta horren arabera jokatu behar da.

— **Planifikazio estrategikoa**. Enpresa pribatuaren teknikek bidea egin dute administrazio publikoetan: management berriaren garaia da. Helburuak, estrategiak, plana estrategikoak, ekintzak; aukerak, mehatxuak, indarguneak eta ahuleziak aztertzea... AMIaren garaia da.

— **Governantza**. Errealitatea konplexua da, eta erabakiak hartzea ere bai. Administrazio tradizionalak mugak ditu, eta hutsuneak ere bai: hutsuneak funtzionaltasunaren aldetik, eta hutsuneak legitimitatearen aldetik. Gauzak egiteko modu berriak bilatu behar dira, eta gobernua gizarte zibilera ireki. Governantza, hortaz, parte hartzea da; funtzionamendu horizontala da; gobernu erlazionala da; zeharlerrotasuna...

Hiru paradigma horiek oso ondo irudikatzen dituzte administrazioan aurkitu ohi ditugun jokabideak eta jarrerak. Hiru paradigmek elkarrekin irauten dute administrazioetan, egoeraren arabera bat ala beste nagusitzen bada ere. Governantzan oinarritutako eredia nagusitzen den neurrian, errazagoa da aurrera egitea, eta parte hartzerako eredu formaletik eraikitze kolektiborako jauzia ematea.

2.5 Adimen kolektiboa

Governantza ez da euskararen inguruan ari garen lau txoroen harrikada. Europako Batzordeak berak ere, esate baterako, lurralde mailako estrategia adimentsuak bultzatu nahian, gobernantzaren eta parte-hartzearen aldeko apustua egin du:

Gauzak egiteko modu berriak bilatu behar dira, eta gobernua gizarte zibilera ireki. Governantza, hortaz, parte hartzea da; funtzionamendu horizontala da; gobernu erlazionala da; zeharlerrotasuna.

Europako Batzordeak berak ere, esate baterako, lurralde mailako estrategia adimentsuak bultzatu nahian, gobernantzaren eta parte-hartzearen aldeko apustua egin du.

“Lurralde estrategiak prozesu parte-hartzaile baten fruitu izan behar du eta prozesu horretan parte hartu behar dute “helize laukoitza” osatzen duten eragile guztiek: herri agintariak, enpresariak, hezkuntza eta jakintza munduak eta gizarte zibilak. Hori guztia maila anitzeko gobernantza egoki batekin konbinatu behar da”. (Enpresa-garapenerako euskal agentzia. SPRI).

Ekonomiaz ari da Europako Batzordea. Adimen kolektiboaren apologia egiten du, berrikuntza eta lehiakortasuna ahalbidetzeko estrategia eraginkorra delako, eta ez beste ezergatik. Horregatik besterik ez balitz ere, mereziko luke horren aldeko apustua. Europa aldetik aldeko haizea dator...gu geu ere gai izan beharko ginatke gobernantza eredu partizipatiboak abian jartzeko.

Beste mutur batean ere, komunitate intentzionalak deitu izan diren horien testuinguruan, antzeko ideiak ageri dira. Soziokrazia da oinarria: komunitateak bere burua gobernatzea. Soziokrazia eredu horizontala eta berdintzailea da, partaidetza da, eta ko-erantzukizuna. Adimen kolektiboa bilatzen du eta horri ematen dio boterea.

2.6 Gertutasunaren indarra

Sinisten dugu aipatu ditugun elementu horiek guztiak are errazagoak direla maila lokalean, goragoko mailetan baino. Zergatik?

- Udalerria herritarrarengandik gertuen dagoen ingurune geografiko, soziala eta instituzionala delako.
- Ingurune pribilegiatua delako, bertako egoera soziolinguistikoa ezagutu ahal izateko.
- Planifikazioaren ikuspegitik, diseinu kontrolagarriagoak ahalbidetzen dituelako.
- Mugimendu sozialen eta erakundeen arteko lankidetzaren antolatzeko aukera hurbila ematen duelako.
- Herri mailako harreman-sare zabala egon ohi delako (herritarrak, erakundeak, elkarteak, taldeak eta horien guztien asmoak eta eraginak).
- Familia, eskola, lana, administrazioa, aisialdia, kirola,... planifikazioaren esparru edo arlo horiek guztiek herri mailako egitura bat edo beste dutelako.

2.7 Aktoreak, eragileak eta funtzioen banaketa

Tokian tokiko dinamika horietan jarduteko eta eragiteko borondatea eta helburua dute bai udalek eta bai euskararen gizarte erakundeek zein euskaltzaleen elkarteek. Esperientziak erakutsi digu alde biek, el-

karrekin orpoz orpo, lankidetzaren sendoa eta ondo egituratua lortu dutenean, orduantxe izan ohi direla lorpenik onenak.

Batzuetan euskara teknikariak izan dira lankidetzaren dinamika horiek erraztu dituztenak, beste batzuetan zinegotzi temati bat egon da atzean, edo, sarritan, euskaltzaleen elkarteak. Edonola ere, eragile eta aktore guztiek zerbait jarri behar izan dute mahai gainean, prozesu horien arrakasta bermatzeko.

Topaguneak elkarteetan eta udalen arteko osagarritasuna landu du bere harrera gidan (Euskaltzaleen Topagunea 2015). Gidak honako hau dio:

Osagarritasunean sinesten dugu gure mugimenduan, herritar antolatuta gisa **dena ez dago gure esku, ezta erakundeen esku ere**. Gizarte mugimendua gisa egiteko propioak ditugu, geuk eginda sinesgarritasun eta onarpen maila izango dituztenak. Gure arduraren parte geuk betetzeari, bizi nahia eta duintasuna erakusten ditugu. Baina ardura partekatua da eta erakundeei ere badagozkie egiteko batzuk, haiek bete behar dituztenak. Hona hemen horren inguruan eskematxo bat, gaur egun onarpen maila handia duena gizarte mugimenduetan:

Gizarte Mugimenduei: Herritarrak aktibatzea, antolatzea, ilusionatzea, ahalduntzea, formatzea, bizi nahia erakustea. Gizartean oro har eragitea. Erakundeen diskurtsoak auzitan jartzea, erakundeengan eragitea, elkarlanean espazioak bilatzea, euskararen aldeko hizkuntza politika eraginkorra lortzeko eragitea...

Erakundeei: Politikak erabakitzea, legeak onartuz, arauak zehaztuz, baliabideak eskainiz. Gizarte mugimenduen egitekoak onartuz eta babestuz. Gizartean eta botere ekonomikoan eragitea...

Aldeak badaude, beraz.

Udalek erantzukizun zuzena dute euskararen normalizazioan. Eragiteko eskumen legala eta baliabideak dituzte. Parte hartzea bideratzeko agindua dute, eta Euskal Autonomia Erkidegoko Udalen Legeak eskumen berriak aitortzen dizkie: hizkuntzaren alorrean eragiteko ere, orain arte baina ahalmen handiagoa izango dute, beraz. Halere, mugak daude: politikoak, teknikoak eta administratiboak. Zurruntasun handia dute eta, kontrol administratibo zorrotza dutenez, ez dute borondatezko lana aintzakotzat hartzen. Azkenik, euskarak oraindik ez du udaletan behar beste zentraltasunik.

Euskaltzaleen elkarteak, sarri, udalak heltzen ez diren lekuetara iristen dira. Beren-beregi aktibazio soziala bilatzen dute eta horren bidez era-

Udalek erantzukizun zuzena dute euskararen normalizazioan. Eragiteko eskumen legala eta baliabideak dituzte.

Euskaltzaleen elkarteak, sarri, udalak heltzen ez diren lekuetara iristen dira.

**Funtsezkoa da
elkarren
funtzioen
aitortza,
lankidetzaz
osasungarria
izateko.**

giteko ahalmena dute. Malguagoak dira, errealitate eta beharrizan al-dakorrei egokitzeko. Baliabide urriak dituzte, ordea: baliabide ekonomiko gutxi, espazio prekarioak, eta formaziorako eta informaziorako baliabide urri. Euskara erdi-erdian dute, eta, ezberdintasun guztien gaitetik, euskaltzaleon topaleku naturalak dira.

Funtsezkoa da elkarren funtzioen aitortza, lankidetzaz osasungarria izateko. Elkarri aitortza egin, eta prozesua elkarrekin lideratzea helburu.

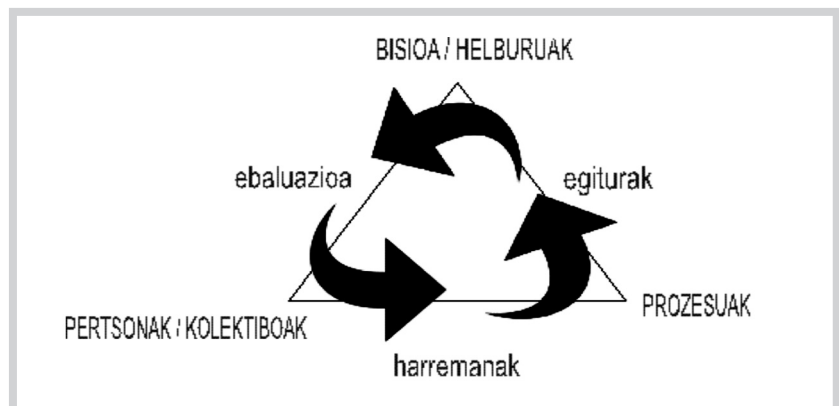
3. EKINTZA KOLEKTIBOAREN EREMUA

I

Hortaz, sinetsita gaude euskararen normalizazioa ekintza kolektiboa dela eta era kolektiboan eraiki behar dela. Lehen aipatu dugun sozio-kraziak gogoeta egin du horretaz eta eskema interesgarri bat proposatu du, eremu kolektibo horren osagaiak definitzeko.

Hiruki baten forma du eskemak (Escorihuela, J.L. 2015). Erpinetan hiru elementu jartzen ditu harremanetan: (1) helburua (bisioa), (2) pertsonak eta kolektiboak, eta (3) prozesua bera. Hortaz, helburu edo bisio partekatua pertsona eta kolektibo ezberdinak prozesu batean baitan biltzen ditu. Hiru erpin horien artean, hiru elementu berri ageri dira: (4) prozesuaren baitan sortzen diren harremanak, (5) proiektua gauzatzeko behar diren lanerako markoak eta egiturak eta (6) pertsonen eta kolektiboen helburuei buruz egiten dituzten balioespenak.

2. irudia. Talde eraginkortasunaren eredua (egokitua)



3.1 Bisio partekatua

Bisio partekatua behar dela uste dugu, eta bisio hori begirada luzekoa izan behar dela; gero, epe motz eta ertainerako, helburu horiek doitu eta egokitu behar badira ere. Egitasmoak bisio horrekin nola lerrotzen

diren, horren arabera izango da horien izaera estrategikoa, eta horren arabera antolatu beharko da egitura sendoagoa, ebaluazio sakonagoa, eta harreman zein lidergo eredu iraungarriagoak.

3.2 Aktoreak

Bisioa partekatua izateko, aktore guztiak behar dira jokoan. Adimen kolektiboa eta kolektiboen adimena aktibatu behar dira. Espazioa mapeatu behar da, aktoreak zein diren aztertu, eta zoru komuna eraiki: oinarri-oinarrizko adostasun batzuk, proiektuaren inguruan borondate politiko eta sozial zabala eta anitza biltzeko.

Lehen ere esana dugu: uste dugu aldeko haizea dagoela horretarako. Duela gutxi, esate baterako, Kike Amonarrizek Anton Abadia saria jaso zuenean, “arnasgune politikoak” eskatu zituen, eta Markel Olanok ere horren aldeko apustua aipatu zuen:

Gipuzkoako ahaldun nagusi Markel Olanok, berriz, “erakunde publikoen eta euskalgintzaren arteko elkarlana indartzeko” konpromisoa hartu du, euskararen aldeko akordio “nazional bat” defendatzearekin batera. Halaber, euskara “eztabaida politikotik kanpo” uzteko beharra azpimarratu du. (Berria 2015/12/02)

Aktore guztiak behar ditugu, uste baitugu ez dela nahikoa euskaratik gertu dauden kolektiboekin lan egitea. Euskaraz ez dakitenak ere aliatu behar ditugu, bereziki gune soziolinguistiko erdaldunduetan. Garrantzitsua da etorri berriak prozesu hauetan parte izatea.

3.3 Prozesua

Gustatzen zaigu prozesuaren ideia. Gurea prozesu kolektibo bat da. Prozesuak kontrolaezinak dira, gorabeheratsuak, aurreikusi ezin diren faktoreek eragiten dute bertan, eta adostasunak, sarri, aldi baterako dira: partzialak eta hurrengo adostasunera heltzeko lana eskatzen dutenak. Hala ere, prozesuan egotea merezi du, beti ikasten baita zerbait berria; eta eraginkorragoa baita bertan egotea, ez egotea baino. Badira, dena-den, prozesuaren arrakastarako norberak mahai gainean jarri beharreko osagaiak: borondatea, enpatia eta lana.

Helburu partekatuak, aliantza estrategikoak eta marko zein egitura egonkorak eta konfidantzazkoak... Agian horiek dira prozesuaren arrakastaren gakoak.

Bisioa partekatua izateko. Adimen kolektiboa eta kolektiboen adimena aktibatu behar dira.

Aktore guztiak behar ditugu, uste baitugu ez dela nahikoa euskaratik gertu dauden kolektiboekin lan egitea.

**Lankidetz
egonkor eta
sakona
defendatzen
dugu, eta
horretarako
borondatea
dagoen neurrian,
formula legal eta
administratiboek
ezin dute traba
izan.**

3.4 Marko eta egitura egonkorak

Bada askatu beharreko korapilo bat: nola sortu lankidetzarako tokian tokiko marko eta egitura egonkorak eta konfidantzazkoak?

Hitzarmenaren bidea defendatu izan dugu horretarako, baina bide horrek gero eta erresistentzia handiagoak ditu administrazioan. Hitzarmenak berdintasunaren eta konkurrentzia konpetitiboaren kontrakoak omen dira, eta oinarri juridiko ahulak omen dituzte. Zenbait udaletan, ordea, urte anitzeko hitzarmen egonkorak daude. Horretarako esku-menak eta zirrikitu legalak egon daude, beraz, baldin eta borondate politiko argia bada. Lankidetzarako bestelako ereduak ere ikusi ditugu, arrakastatsua izaten ari direnak: Goienaren eredia, esate baterako.

Gipuzkoako Foru Aldundiko Hizkuntza Berdintasunerako zuzendaria den Mikel Irizarrek behin baino gehiagotan iragarri duenez, funtzio soziala duten eragileekin kontzertaziorako bidea aztertzen ari da Foru Aldundia. Euskarazko komunikabideen sektorearen gainean egiten ari da Aldundia lehen azterketa hori, eta hiru baldintza aipatzen zituen Argia aldizkarian, kontzertazioa posible izateko:

“Lehenik eta behin, lankidetzarako konfiantza areagotu beharra dago; oraindik bada zer hobetua esparru askotan. Bigarren, uztarriaren kalitate juridikoa gorenera eraman behar da; errazegi ezartzen zaizkio lankidetzaren publiko-sozialari helegiteak edo susmoak. Azkenik, ikuspegiak adostu behar dira erakunde publiko eta gizarte ekimenaren artean, bigarrenaren jarduerak bete dezan bere funtzio soziala, eta bi aldeen artean osagarritasunik handiena egon dadin.” (Irizar, M. 2016).

Urtarrilean Euskaltzaleen Topaguneak antolatutako Topaldian ere pasio handiz defendatu du Irizarrek lankidetzaren eta kontzertazioaren aldeko bere proposamena (Irizar, M. 2017).

Horrekin bat gatoz. Lankidetzaren egonkor eta sakona defendatzen dugu, eta horretarako borondatea dagoen neurrian, formula legal eta administratiboek ezin dute traba izan. Azterketa horrek emaitzak baditu, ongi etorriak izango dira, bada!●

BIBLIOGRAFIA

- Arnstein, Sherry R. *A Ladder of Citizen Participation*. https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation_en.pdf (azken kontsulta: 2017-06-13)
- Arrospide, J eta Hermosilla, D. 2018. [Bideoa] Kokapen teorikoa: lidergo eraldatzailea. In *Eralan. Lidergoaren formazio-saioa (2008ko abendua)*. <http://www.soziolinguistika.eus/node/3769> (azken kontsulta: 2017-06-13)
- Baxok, E. 2003. Euskara eta euskal eurohiria: Ipar Euskal Herriko ikusmolde bat. In *BAT aldizkaria 47*. Andoain. Soziolinguistika Klusterra. <http://www.soziolinguistika.eus/es/node/996> (azken kontsulta: 2017-06-13).
- Berria 2015/12/02. *Euskara "zoru komun" bihurtzeko eskatuz jaso du Amnarrizek Anton Abadia saria*. http://www.berria.eus/albisteak/117366/euskara_zoru_komun_bihurtzeko_eskatuz_jaso_du_amnarrizek_anton_abadia_saria.htm (azken kontsulta: 2017-06-13)
- Enpresa-garapenerako euskal agentzia (SPRI). *RIS3-Espezializazio adimentsua*. <http://www.spri.eus/eu/basque-industry-4-0/ris3-espezializazio-adimentsua> (azken kontsulta: 2017-06-13)
- Escorihuela, J.L. 2015. *Modelo de Efectividad Grupal*. <http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2015/09/Modelo-efectividad-grupal.pdf> (azken kontsulta: 2017-06-13)
- Euskaltzaleen Topagunea. 2015. *Harrera Gida: Euskaltzaleen Topagunea zertarako eta nola*. <http://topagunea.eus/2016/03/euskaltzaleen-topaguneen-harrera-gida/> (azken kontsulta: 2017-06-13).
- Irizar, M. 2016. *Kontzertazioa*. In *Argia aldizkaria.2016ko urriaren 23*. <http://www.argia.eus/argia-astekaria/2526/hedabideak-euskalarirudia> (azken kontsulta: 2017-06-13)
- Irizar, M. 2017. [Bideoa]. *Zubigintza: herri erakunde & gizarte erakunde*. https://www.youtube.com/watch?v=f7zSET_ybPE (azken kontsulta: 2017-06-13).
- Larrea, I. eta Bilbao, P. 2010. *Hizkuntza-politika eta Hizkuntza-plan-gintza*. In *Zarraga, Arkaitz. [et al.] Soziolinguistika eskuliburua*. Andoain. Soziolinguistika Klusterra. (231-281)
- Sociocracia. Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Sociocracia> (azken kontsulta: 2017-06-13).
- Villasante, Tomás R. 2014. *Redes de vida desbordantes*. Fundamentos para el cambio desde las redes cotidianas. Madril. Ed. Catarata.
- Zubiaga, M. 2008. *Gizarte mugimenduaren jarduera demokratizatzaileaz, in Martinez & Blas (coords.): Poder político y participación*. Gasteiz. Eusko Jaurlaritz. (17-44).