



Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**

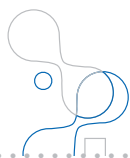
>SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

GOIZPER

Ur tantatik
errekara, ibaitik
itsasora



© Soziolinguistika Klusterra



Eskerrak: Goizper Kooperatiba Elkarteari eta EMUN Lana Euskalduntzeko Kooperatibari kasu hau egiteko izandako lankidetzagatik.

Testuak eta irudiak Goizperren onespenearekin argitaratu dira.

Zuzendaria: Joxpi Irastortza (Mondragon Unibertsitatea)

Idazlea: Oihana Lujanbio

Koordinatzailea: Denis Elortza

Aholkularia: Javier Zarrabeitia (Innobasque)

Itzulpenak: Hitzurun Hizkuntz Zerbitzuak

Diseinua: Zirrimarra estudio grafikoa /Andoain



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA<

Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**<

GOIZPER

Ur tantatik
errekara, ibaitik
itsasora



Laguntzaile / babesle:



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



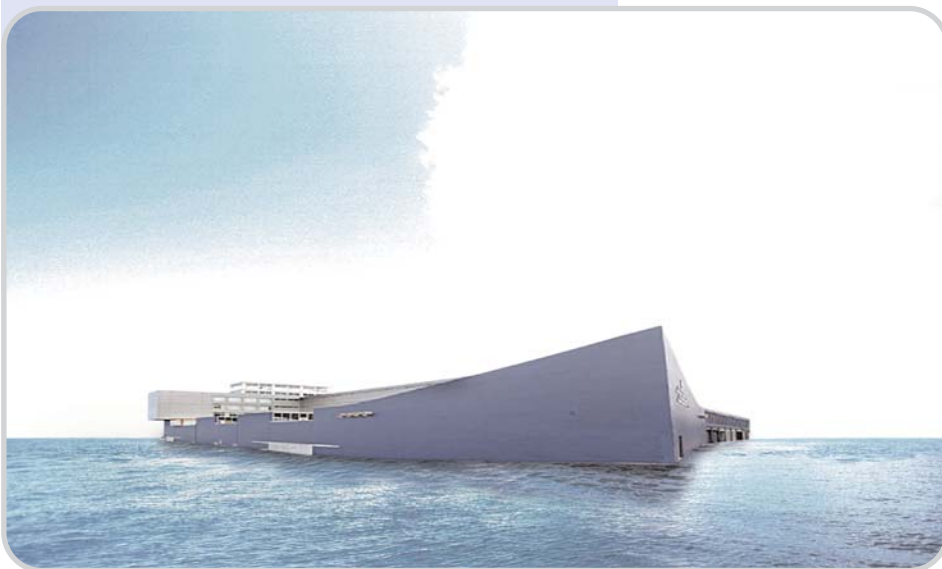
GOIZPER Ur tantatik erre kara, ibaitik itsasora

Goizeko lehen argi-izpiak esnatzen ditu. Egun berriarekin batera, marinelek nagiak atera eta eguneroko zereginei ekiten diete.

Azkenaldian lan gutxiago dute egiteko; erre kare n hasiera biza ga nditu dute eta orain, mantso-mantso, ibai zabalean doaz, itsasora bidean. Bide horri segitzea beste egitekorik ez dute. Horrelakoetan, gustora aritzen dira hasiera hura gogoratzen, abentura berria zenean eta zer espero behar zuten ideiarik ere ez zutenean. Orain, egindako bidea aberasgarria zaie, baina aurrean zer duten ikusi nahi dute. Eta bidea motelagoa egiten zaie, motelegia.

Bidea lasaia izanagatik, kapitaina arduratsu ageri da, ibai zabalean ere ontzia iraultzea posible delako, edo itsasora ez daraman korronteren batek harrapatzea.

Horrela jaiki dira Goizperren, goiz honetan.





Goizperren sortzaileak



AURKEZPENA

GOIZPER, S. COOP. enpresa Antzuolan (Gipuzkoa) sortu zen, 1959an, Arrasaten sortutako kooperatiba mugimenduaren baitan. Nekazaritza eta lorezaintza erabilerarako ihintzagailuetan eta potentzia transmisoreetan espezializatutako enpresa da. Lehenak Goizperko jardueraren ia %70 hartzen du eta bigarrenak gainontzeko %30 eta denera, 200 langile inguru ditu. 1998an Ikerketa, Garapen eta Berrikuntzako Teknologia Zentroa ere sortu zuten, Olaker S.Coop. izenekoa.

Goizper enpresa sendoa da. Lortutako arrakasta eta bere ibilbidea kontuan hartuta esan dezakegu hori. Gaur egun, bere egitura komertzialak 6 ordezkari ditu: Europan 3, eta Asiako hego-ekialdean, Ekialde Hurbilean eta Saharaz beheko Afrikan bana. Presentzia nabarmena dute 100 herrialdetan baino gehiagotan, eta horietako askotan liderrak dira.

Goizperrek jaiotzatik izan du itxaropenaren usaina. 1959an kooperatiba sortu zuten 11 antzuolarrek jaioberriari Goizper izena eman zioten, "egunsentia" esanahia baitzuen haientzat*. Antzuolari bizia eman nahi zioten, beste hainbatek egin duen bezala. Antzuola ola bai, baina antzua ez dela adierazi nahian bezala.

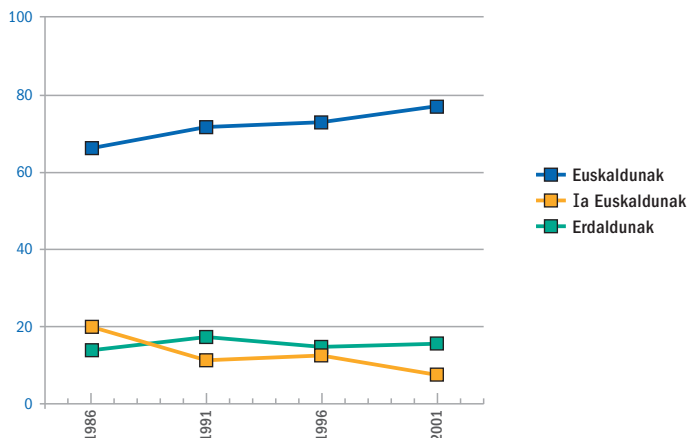
* Sabino Aranaren jarraitzaileen arabera, "goiko berria" esan nahi du "goizper" hitzak, "goi" "izper".

Antzuola emankorra da euskarari dagokionez ere, Debagoiene-ko herri euskaldunenetakoa baita. Garai batzuetan euskararen egoera okerrago egon den arren, 80ko hamarkadatik aurrera, euskara ere iratzartzen joan da, ondoko datu hauek erakusten dutenez (iturria: Euskararen Datu Basea, EDB, Soziolinguistika Klusterra, www.soziolinguistika.org/edb; 2006koak EUSTATE-nak, Eusko Jaurlaritzaren Inkesta Soziolinguistikotik hartuak):

Antzuolako hizkuntza-gaitasunaren bilakaera. 1986-2006

Urtea	Guztira	Euskaldunak	Ia Euskaldunak	Erdaldunak
1986	2089	1377	419	293
1991	2026	1442	230	354
1996	1902	1384	240	278
2001	1858	1426	144	288
2006	2030	1503	245	282

Hizkuntza gaitasunaren bilakaera. Antzuola, 1986 >> 2001 (%)



Antzuolako datuak euskararentzat onak badira, are hobeak dira Goizperkoak: kooperatibako elebitasun-tasa %96 da eta ahozko erabilera %74. Eraitza hori Goizperren euskara-plana mar txan jarri izanaren ondorio ere bada. 1999an, batzuek ez zekiten euskaraz, eta orain guztiek ulertzen dute.

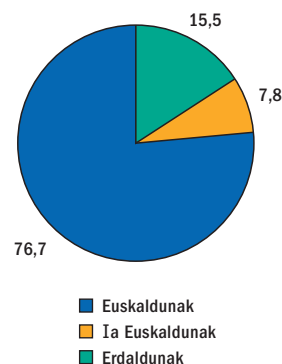
HASIERA INDARTSUA

Euskara-planaren ibilbidearen hasiera gogoratzea atsegin dute: lan asko egin zuten, baina gustora. Ilusioa eta dinamikotasuna

ANTZUOLA

Urtea	Euskararen erabilera (%)
1988	39.6
1989	46.7
1990	47
1991	42
1993	57.3
1997	51
1998	60
1999	51
2001	69.4
2005	67

Hizkuntza gaitasuna. Antzuola, 2001 (%)



*Taularako oharra: 2001 eta 2005eko datuek neurketa-diseinu berria dute (SEI-Soziolinguistika Klusterrak eginak) eta ez dira aurrekoekiko (udalak bere kabuz eginak) konparagarri.

izan ziren nagusi eta zereginak berehala bihurtzen ziren eginak. Goizperko motibazio-taldeko Patxi Olabarriaren hitzetan, "Garai hori oso bizi zegoen, eta gauzak egiteko gogoia zegoen".

Kooperatiba munduan garai horretan enpresa askotan jarri ziren martxan euskara-planak, EMUN Lana Euskalduntzeko Kooperatiba sortu zen eta Goizperren ere mugimenduan hasi ziren. Hasiera hartan, Xanti Aristi lehendakariak zeresan handia izan zuela kontatu digu Fernando Iturbek. Iturbe bera hasieratik planaren koordinatzailea izan da eta ontziak egin duen bidean eragile garrantzitsua: Iturbe kapitaina. Arrazoi nagusi hauek sortu zuten egoera hura, bere esanetan: "Bi faktore juntatu

ziren: alde batetik, proposamena zuzendaritzak berak egitea eta, bestetik, kolektiboak (bazkidegoak) onartzea eta esatea: 'ba bai, egin beharra dago eta goazen egitera'". Eta urte gutxitan sekulako hazkundea egon zen, bai euskara-planetan orokorrean, eta baita Goizperren ere.

Euskara Goizperko langileen hizkuntza izan den arren, ez zuten lanerako erabiltzen, besteak beste, bezeroaren gogobetetzea mugatzat hartzen zutelako. Azkenean, langileen asebetetze-maila eta bezeroarena lotuta doazela konturatu ziren eta mugei izkin egin eta euskara-planaren erreka bihurrian barrena abiatu ziren.

Bide-erakusle EMUNeko teknikariak izan zituzten: hasieran, Amaia Etxaniz eta Iñaki Ugalde aritu ziren, eta geroago Igone Bastarrika, Abel Irizar eta Urrate Etxaburu. EMUNen lana oso inportantea izan dela diote Goizperren, metodologia, gogoia eta esperientzia ekarri baitute beraiekin. Gainera, "Harreman pertsonalak oso ondo funtzionatu izan du. Amaiarekin oso ondo moldatu izan gara taldean, oso pertsona dinamikoa da, hemengo jendea ezagutzen zuen eta horrek ere garrantzia handia izan du", Iturbek dioenez.

Euskara-plana Goizperren

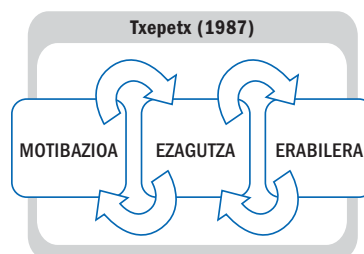
Bi fase izan ditu euskara-planak Goizperren, 2005 bitartekoa eta ondorengoa. Lehena, euskararen erabilera areagotzeko buru-belarri jardun zuten garaia: EMUNen aldetik dedikazio handiarekin eta Goizperko langileen aldetik ere jende askok parte hartu zuen. Eta bigarrena, egindako lan guztia estandarizatu nahian dabiltzana. Aurreikusitako zituzten helburu haiek bete, horiei eustea dute hurrengo erronka.

Hasiera biziaren erakusgarri, Goizperko *Euskararen Eskuliburuaren* azalpena dugu:

"1999an martxan jarri zen euskararen erabilera areagotzeko planaren prozesua. Uztailan diseinu-txostena aurkeztu zen eta irailean plangintzari hasiera eman zitzaion. Lehen urtean langileak euskalduntzeari eta errotulazioari eman zitzaion lehentasuna. Bigarren urtean, aurrekoarekin jarraitu zen eta idatzizko dokumentu laburrak eta jende askok irakurtzen dituen helbetez gain, txantiloak euskaratu eta bileretan euskara sartzea bultzatu zen. Hirugarren urtean, dokumentuak euskaraz betetzeko langilea trebatu, eta esparru informatikoa urratzen hasi ginen. Hizkuntza irizpideak landu ziren. 2003an bigarren faseari ekin genion eta aurreko urteetakoa finkatzeaz gain, esparru informatikoan eta dokumentu teknikoetan eragin eta aurrerapausoak eman ziren".

Abiatu zuten planak pauso asko eman ditu 1999az geroztik. Hasieran, helburu orokorra honela zegoen jasota Eskuliburuan: *Goizper barruko harremanetarako ahozkoan zein idatzian euskara lan-hizkuntza izatea eta harremanetan euskararen erabilera sistematikoki garatzea (beti ere hartzailaren eta emailaren hizkuntza ezagutza kontuan hartuta, bakoitzaren hizkuntzen errespetua errealtate eginez).* 2008an, planaren helburu orokorra biltzen duen esaldia motzago idatzi zuten, egitekoa argiago balute bezala: **Goizperren euskara lehentasuneko lan-hizkuntza izatea.**

Helburu nagusiaz gain, euskara normalizatzeko urteroko helburuak jartzen dira Goizperren. Helburu horiek ondorengo hiru arlotan sailkatzen ditu EMUNek, J.M. Sánchez Carrión "Txepetx"-en teoriari jarraituz:



- **Motibazioa:** hizkuntza bat ikasteko, mantentzeko eta erabiltzeko gogoia behar da.
- **Ezagutza:** hizkuntza bat erabiltzeko ezagutu egin behar da, bestela, nekez erabili daiteke.
- **Erabilera:** ikasitakoa (bai etxetik jaso duguna, bai gero ikasitakoa) erabili egin behar da, ahaztea nahi ez bada.

Faktore horiek elkarrekin lotuta daude eta Txepetxek ontzi komunikatuak balira bezala irudikatzen ditu. Hala, hiru ontziek elkar elikatzen dute, beti ere nahikotasun mailatik gorago baldin badaude. Ontziren bat ez bada iristen nahikotasun mailara, ontzien arteko konexioa hautsi egiten da eta ikaskuntza prozesua eten. Hori gertatzen da, adibidez, hizkuntza ikasteari ekin dion pertsona heldu batek denbora aurrera joan ahala gogoia galtzen badu; bere motibazioa asko jaisten bada, eskoletara joateari laga egingo dio eta ezin izango du gehiago ikasi, ezta erabili ere.

Hiru ontzi horietan oinarrituta sortu dira euskara-planaren bidea egiten lagundu duten tresnak: euskara-eskolak, erabilera-taldeak, motibazioa lantzeko ekintzak, Izperra, Euskararen Eskuliburua... Guztiak izan dira garrantzitsu, eta jarraian aztertuko ditugu:

Euskara-eskolak

Hasiera hartan langile asko ibili ziren euskara-eskoletan eta talde bat baino gehiago zegoen. Batzuk alfabetatze-eskolak ziren, beste batzuk euskara ikasteko eskolak eta beste eskola batzuetan, langileek beren lanerako behar zutena lantzen zuten (adibidez, administraziokoek gutunen ereduak lantzen zituzten etab.).



Hasieran ez ezik, ondoren ere jarraitzen dute alfabetatze-lanetan

Erabilera-taldeak

Lehenengo urteetan sortu ziren erabilera-taldeak. Maria Angeles Aristik hasierako urte haietan ere parte hartu zuen taldeotan eta prozesua horrela azaldu digu: *"Hasieran euskal-duntze-maila bat hartzea izan zen helburua. Eta gero inguruko lanak zein ziren eta zelan egin zitezkeen pentsatzea. Ondoren, lana banatu eta egitea"*. Bertan nahi zuen guztiak hartu zuen parte, langileen %80 inguruk. Talde horietan langileek beraiek beren inguruan zer euskaratu zitezkeen aztertzen zuten: dokumentazioa, errotulazioa... Aztertu eta euskaratu. Iturbek kontatu digunez: *"Orduan ez genuen oso ondo ulertzen. Azkenean, errotulazioa aldatzeko nahikoa da pertsona batek itzulpenak egitea. Baina EMUNekoek esaten zuten, hobeto barneratzen*

zela jendeak berak egiten bazuen". Bi astetik behin ordu bateko saiotan elkartzen ziren erabilera-taldeak eta helburua zen parte-hartzea bultzatzea eta jendeak sentitzea eurak zebiltzala helburuak betetzen eta bere egiten zutela hartutako konpromisoa. Arrakastaren gakoetako bat hori izan zen; jendearen sentiazioa izatea *"bagabiltz egiten eta gauzia aurrera doa"*.

Motibazioa lantzeko ekintzak

Ekintza hauek Motibazio Taldeak antolatzen ditu. Taldean lau kide dira eta hilero elkartzen dira. Beren egitekoa, Aitor Azkaratek esan bezala, *"euskara-plana dagoela erakutsaraztea da, euskara-plana bizirik mantentzea, euskarari pizgarri bat ematea"*. Aitor Azkaratek eta Patxi Olabarriak gogoratu dituzte egindako hamaika ekintza. Hasieran, euskararen ezagutza sakondu zen: *"Ezagutzen ez ziren hitzekin kartel batzuk egin genituen tailerrean jartzeko. Lehenengo, ipini genuen dena enpapelauta eta gaizki geratzen zen, hitz gehiegi zegoen eta ez zen erabiltzen. Gero, hitz gutxiago jarri genituen paneletan eta hobeto. Edo, adibidez, jendeari sartzen ez zitzaizkion hitzak kafe-makinan ipintzen genituen: 'hileko hitza' zen hura"*. Euskara espreski landu gabe ere, ekintza asko egin izan dituzte: *"Txangoak, eta urtean behin egunpasa bat. Lehiaketa ere egon izan da, hilero-hilero egiten zen. Iaz Matz Errekarekin lehiaketa potente bat egin zen, sari ederrarekin. Hamar astetan, astero-astero jende askok hartu zuen parte eta aurten atseden hartu dugu. Iaz ere olinpiada bat egin zen Matz Erreka, Elay^{*} eta Antzuolako udaletxeko langileekin. Oraindik egiten duguna sagardotegia da, eta bertan Izperra Saria banatzen da; haritz-landare bat ematen zaio Goizperren euskararen inguruan lan asko egindakoari, egindakoa saritzeko"*.

Hainbeste lanen artean, lan gehiena ematen diena aipatzeke dugu: Izperra berripapera.

Izperra

2001ean Amaia Etxaniz EMUNeko euskara teknikaria hasi zen Izperraren aurreko Berripapera ateratzen. Hilean behin, Kontseilu Sozialeko aktarekin batera heltzen zen informazio-orri bat zen, batez ere, euskara-planaren berri ematen zuena. 2003an eman zioten "Izperra" izena, fundatzaileek enpresari jarritako izenari eta aste batzuk lehenago sortu zen Berria egunkariari erreferentzia eginez. Izan ere, "izperrak" berria esan nahi zuen Sabino Aranaren garaian.

Izperraren hasiera hura Olabarriak kontatu digu: *"2003an, lan-talde bat hasi ginenean eman genion*

^{*} Matz Erreka eta Elay Antzuolan kokatutako enpresak dira eta euskara-plana martxan dute.



Goizperkoak olinpiadetan



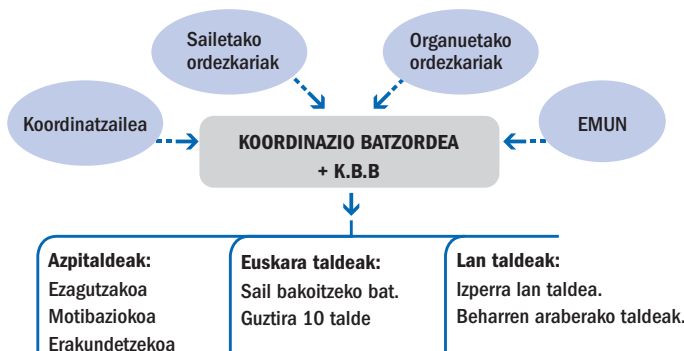
beste ikuspegi bat eta beste zabalpen bat. Lehen gehiago zen euskara-planarekin lotua, eta orain lortu dugu Goizperko aldizkari bat izatea; euskara-planari buruzko berriak sartzearekin batera, Goizperko bestelako gauzak ere txertatu ditugu. Laster 100. alea aterako dugu". Urtemugarekin batera, aldaketak egin eta bide berriak ibiltzekotan dira: "Hasieran ideia asko dituzu, baina 100 aleren ondoren imajinazioa fresko egotea ez da hain erraza. Baina bagabiltz formatoan aldaketak egiten pentsatzen". Azkaratek hilabetekariaren garrantzia azpimarratzen du: "Izperra oso garrantzitsua da, eskerrak badagoen. Jendea euskara-plan bat dagoela gogorarazteko balio du".

Euskararen Eskuliburuak

Zer da Euskararen Eskuliburuak? Goizperren euskara lan-hizkuntza izatea bermatzen laguntzen duen tresna. Eskuliburu honek euskararen erabilerrak behar den informazioa biltzen du (helburuak, egitura, baliabideak...) eta baita euskararen inguruan hartutako erabakiak eta ezarritako irizpideak ere. Bertan jasotzen dena Zuzendaritzak eta Kontseilu Errektoreak onartutakoa da. Iturbek adibide baten berri eman digu: "Eskuliburuak euskara-mailan edozer gauza egiteko garaian nola egin jakiteko da. Adibidez, puntu garrantzitsuenetako kontratazioa da eta bertan agertzen da nola jokatu behar dugun horri dago-

kionez. Lanpostuak sailkatuta ditugu behar duten euskara-mailaren arabera, eta jendea kontratatzerakoan kontuan hartu behar da lanpostu bakoitzak eskatzen duen maila. Horretan saiatzen gara, eta lortzen ez denetan, plan bat egin behar dugu pertsona horrek euskara-maila egokia lor dezan. Eskuliburuak dioena da hori, baina ez da arautegi bat, gida bat baizik".

Eskuliburuak gomendatzen duena bideratzeko, Goizperren euskara-planak egitura hau izan du 2005-2008 epealdian:



Egitura honetako partaideek lanak Goizperko lanordutan egiten dituzte eta euskara-planaren inguruko gainerako lan-orduen tratamendurako irizpideak zehaztuak daude:

ARLOA	ERABILITAKO DENBORA
Eskolak	%50 langilearen kontura
Lan-taldeak (terminologia, araudia, irizpideak, helburuak...)	%100 Goizperren kontura
Koordinazio Batzordea eta KBB	%100 Goizperren kontura
Euskararen inguruan egin beharreko joan-etorri gastuak	%100 Goizperren kontura
Kanpoan egin beharreko ikastaro edo bilerak	Beste kasuetan duten tratamendura: lan-ordutegi barruan bada, %100 Goizperren kontura eta lanorduz kanpo bada, langilearen kontura.

Oztopoak gaindituz

Antolaketak eta sistematizazioak asko lagundu badu ere, bidean guztia ez da izan erraza. Ibaia ez da beti berdina, batzuetan korranteak berak eramaten gaitu, beste batzuetan harri kozkorak, meandroak aurkitzen ditugu ubidean. Hasieran, euskararen inguruan lan gehiena egindako jendea zen euskara-planarekiko eszeptiko samar agertu zena. Horrelako ideiak zebiltzan: "Lehen ere euskara-eskolak antolatu genituen eta porrota izan



Talde bat bazegoen euskal
hiztuna ez zena, eta ahalegin
oso haundia egin zuten

zen, gero, gauza gehiago eginda ere, ez dugu inoiz aurrera egin. Eta orain euskara-planak modan jarri dira eta denak euskara-planetara!". Iturbe berak ere ez zuen argi non sartzeraz zihoan: "Hasieran, Goizperreko gehienok ez genekien zer zen euskara-plan bat. Euskara lan-munduan sartu beharra ikusten genuen, baina nola egin zitekeen, egia esan, ideiarik be ez. Ni sartu nintzen koordinatzaile, jakiteke non sartzen nintzen".

Egindako esfortzu eta lanaren emaitza onak ikusi ahala, eszeptikoak ziren langileen iritzia aldatzen joan ziren: "Pare bat urtean asuntua serioa zela eta aurrerapausoak ematen zirela ikusi zenean, berriro ere jendea engantxatu da, baina kostata", konstatzen digu koordinatzaileak.

Goizperko langile guztiak ez ziren euskaldunak eta haiek egindako ahalegina azpimarratu du Aristik: "Talde bat bazegoen euskal hiztuna ez zena, eta ahalegin oso haundia egin zuten. Pixkanaka jendea kontzientzia hartzen joan zen euskaraz egin behar genuela. Gainerakoek ere euskaraz egiteko erabakia hartu genuen, orain arte egiten genuena baino gehiago. Horrela, ohitura bat sortzen da eta lortu zena zen guztiekin euskaraz egitea".

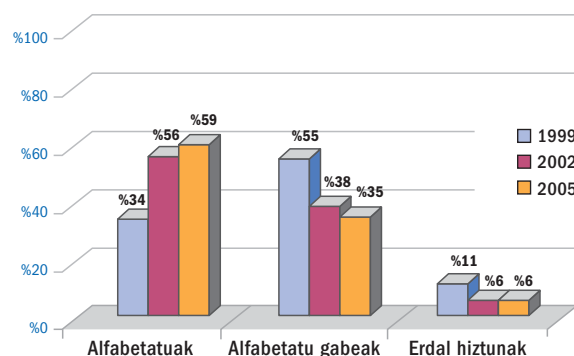
Hala ere, hasiera-hasieratik, euskara-planak babes zabala jaso zuen: bazkideen %90 planaren alde agertu zen. Horri eutsi zioten hasieran, bideari ekiteko, Iturbek dioen bezala: "Badakigu gutxiengo bat aurka egon daitekeela eta horiek konbentzitzen saiatu ohi gara. Guk, ordea, hori egin beharrean, euskara-planari baiezkota eman zioten %90 horri eman genion garrantzia. Jendeak sekulako gogoa erakutsi zuen".

"Badakigu gutxiengo bat aurka
egon daitekeela eta horiek
konbentzitzen saiatu ohi gara.
Guk, ordea, hori egin beharrean,
euskara-planari baiezkota eman
zioten %90 horri eman genion
garrantzia"

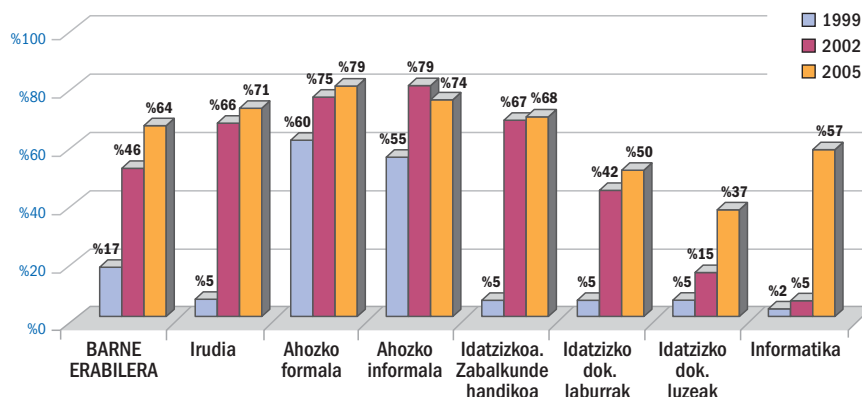
Hasiera indartsuaren emaitzak

2005 bitartean euskararen erabilerak gorantz egin zuen, modu ikusgarrian. Iturberen ustez: "Hemen teknikariak dauka sekulako eragina". Hona datu batzuk, bilakaeraren erakusgarri:

Ezagutzaren bilakaera



Erabileraren bilakaera



JARRAIPENA AUTONOMIARANTZ

Lehenengo fase indartsuaren ondoren iritsi ziren inflexio-puntura, egindako bideak euskara lanean erabiltzea normala bihurtu eta gero: "Orain Goizperren ematen den informazioa euskaraz da, eta jada jendeak ez du hori euskararekin lotzen. Jendeak bereganatua dauka eta normal hartzen du", dio Olabariak. Aldaketa naturalki etorri zen, ia-ia beharrak eskatuta: "Goizperko jendea euskara-plan bat zer den ezagutzen joan gara, geureganatzen, eta iritsi zen momentu bat hausnarketa hau egin genuena: ezin al dugu guk bakarrik aurrera egin? Beti beharko dugu aholkularitzaren laguntza pixka bat, baina gai izan behar gara geu gai hau lantzeko", kontatu digu koordinatzaileak. "Beste proiektuetan gertatzen den bezala: enpresan

aldaketa bat egiteko aholkulari bat ekartzen dugu bi urterako, lana nola egiten den erakusteko bakarrik. Gure mentalidade industrial horretatik, euskara-planerako ere gauza bera ikusten genuen”.

Olabarriak ere bidaiaren zatia modu beretsuan gogoratzen du: *“Ordua iritsi zen lanak gure esku hartzeko, inongo teknikaririk gure atzetik ibili behar izan gabe”.* Aristik ere modu berean hitz egin digu: *“Tope batera iritsi ginen, lan gehiena eginda dago eta hortik aurrera gure kasa jarraitzea genuen egiteko”.* Erreka estu eta bizia ibai zabal eta lasaia goa bihurtzen ari zen unea zen.

Implementaziotik jarraipenera

1999an iturburuan hasitako bideak hiru urteko hiru plan izan ditu (2000/2001/2002, 2003/2004/2005 eta 2006/2007/2008). 2006tik aurrera erakundeteari forma ematen hasi zitzaion, 2008an izan zen trantsizioa eta 2009an hasi autonomia-fasea. Fase honen helburua da inplementazio-fasetik jarraipen-fasera pasatzea. Horren bidez, Goizperren euskararen inguruan lortutakoari eusteko sistema bat sortu nahi da, etorkizuneko erronka berriei erantzun ahal izango diena.

Aldaketa nagusia Goizperren autonomia da, hau da, EMUNeko teknikarien laguntza teknikoak gutxituz joan da eta aholkularitza izatera pasatu da. Orain Goizper bertako eragileak dira plana kudeatzen dutenak. Goizperren euskara normalizatzeko egiten ari den lana enpresaren erantzukizuna da eta, pixkanaka, euskararen kudeaketa Goizperko gestio-sisteman integratuz doa. Azkarateren esanetan: *“Orain EMUNen laguntza gutxiago behar dugu, nahiz eta hor egotea garrantzitsua den”.* Prozesua graduala izan da eta horri garrantzia eman diote: hasieran EMUNeko teknikariak zortzi ordu egiten zituen Goizperren, gero lau eta, pixkanaka, ardurak lekualdatuz joan dira, baina EMUNek babesa ematen jarraituz.

Euskara-planeko lanen jarraipena Koordinazio Batzordetik egiten zen lehen. Orain, helburua da departamentuetako arduradunek bereganatzea euskara-planaren ardura. Rol-aldaketa gauzatu izanaren adibidea Olabarriak eman digu: *“Komertzialeko departamentuan, gestio-planean integratua dago euskara-planaren jarraipena. Hilero-hilero kuadro bat pasatzen dugu egindakoarekin”.* Aldaketaz galdetuta, Azkaratek aldaketa naturala dela dio: *“Hori da normalena, baita”.*

Rol-aldaketa hori egitea eta arduraz jabetzea kostatzen den gauza da, ordea. *“Orain, azkeneko urteetan bagabiltz lana egiten horri buelta emateko eta erakundetzea gauzatzen. Jendea ohituta zegoen ardurak pertsona gutxi batzuek izatea eta orain horri buelta eman nahian ari gara. Askok kostatzen da lehentasun kontua delako, gehienbat”*, dio Iturbek. Olabarriak ere bide beretik: *“Orokorrean, jendearentzat ez da hainbesteko aldake-*

“Goizperko jendea euskara-plan bat zer den ezagutzen joan gara, geureganatzen, eta iritsi zen momentu bat hausnarketa hau egin genuena: ezin al dugu guk bakarrik aurrera egin? Beti beharko dugu aholkularitzaren laguntza pixka bat, baina gai izan behar gara geu gai hau lantzeko”

ta izan, langileentzat. Baina Koordinazio Batzordearentzat, arduradunentzat, bai egongo da aldea”. Aurrera egiteko gogoia izan arren, Goizperko langileek ardura gehiago hartu beharko dute; lehen EMUNeko teknikariak egiten zuena Goizperko langileen zeregina bihurtu da. Hala ere, egindakoa mantendu nahi dute: *“Ezin duguna egin da sekulako lana egin, maila batera heldu eta gero lokartu. Eta gure beldurra edo kezka hortik doa”.* Horregatik ageri da arduratua kapitaina.

Aristik eta Azkaratek diotenez, Fernando Iturbek ongi zuzendu du ontzia: *“Guk eduki dugun koordinatzaileak ongi bideratu du dena. Pertsona egokia egon da hor, guztien arteko zubi-lana egiten. Fernando izan da Goizperren horretan gehien mugitu dena eta ibili dena”.*

Iturbe kapitaina 2010eko ekainetik Goizpertik kanpo dago, ordea, Eta momentu honetan lanak delegatzen hasiak diren arren, impass batean daude. Olabarriak hala dio: *“Eragin handia dauka, bera izan delako motorra. Hasiera-hasieratik bera egon da”.*

Bidearen hasieran mugimendua etengabea zen, zereginak argi zeuden eta berehala egiten ziren. Ibai luzean barrena, ubide estua zabalduz joan da eta erritmo bizia motelduz, eta orain egitekoak diferenteak dira: lana ez da hain dinamikoa eta ardura berriak bereganatu behar dira. Azkaratek ere diferentzia ikusten du: *“Orduan askoz errazagoa zen, jendea askoz sartuagoa zegoelako planean, egiteko gauza asko zeudelako”.* Motibazio-taldearentzako ere aldaketa ekarri du, bere esanetan: *“Zu ailegatu zarenean normaltasun bat ikustera euskararen erabileran, jendeak egintzat ematen du hori. Horraino iristea ongi dago, pauso handia da, baina, muga ipini behar da hortik behera ez jaistea, zeharo erlaxatu gabe. Motibazio-taldearen lana da jendea ikusaraztea atzera pausoa egitea erraza izan daitekeela eta hori lehengo lanaren ezberdina da”.* Nola egingo dute aurrera? Egoera berrian berreskuratzeko dute oreka? Ibaiak jarraituko al du itsasorako bidea?

“Komertzialeko departamentuan, gestio-planean integratua dago euskara-planaren jarraipena. Hilero-hilero kuadro bat pasatzen dugu egindakoarekin”

IRTENBIDEAK, AUKERAK

Ubide zabalean erritmoa motelagoa da eta itsasora heltzeak ezinezko dirudi. Baina kapitainak badaki zein den bidea: *"Jendea konbentzitzen joatea lanak banatu egin behar ditugula. Orain arteko lana eta ardura teknikari eta koordinatzaileen zegoen. Orain egin behar duguna da arloka banatu".* Koordinatzailea egongo da, gainbegiratzeko, EMUNen aholkularitza ere beharko da, baina, askoz ere dedikazio gutxiagorekin. Azken hiru urteetan bilerak egin dituzte zuzendari guztiekin eta prozesua aurreraka doa, poliki-poliki, baina aurrera.

Urtero egiten den kudeaketa-plan orokorrean euskarari dagozkion helburuak txertatzea eta kudeaketa-plan horren jarraipena egitea dira sail bakoitzeko arduradunek, arduradun naturalek, egin beharreko lanak, euskara-planaren lidergoa beren gain hartzea.

Sakonago mintzo da Iturbe: *"Dagoeneko, euskara-plana zer den badakigu eta benetan sinesten badugu, aurrera aterako dugu".* Eta sinesten dute, orain arte egindako bideak erakusten duenez. Olabarriak ere, ildo beretik: *"Mantentzeko zailagoa eta guretzat lan gehiago da, baina euskaraz lan egin nahi badugu, ezin gara egon besteak egiteko zain; geuk egin behar dugu".*

Lana eta esfortzuaz gain, euskara-planak ekarri dizkien zeharkako onurez ere ohartzen dira. Planari esker, langileen arteko harremanak gehitu eta hobetu dira. *"Batez ere lehenengo urte horietan talde pila bat ibili ginen eta oso ondo etorri zen jendea elkar ezagutzeko eta elkarlan hori egiten ikasteko. Harremanak hobetzeko balio izan zuen. Orain ere oso ondo etortzen*

Urtero egiten den kudeaketa-plan orokorrean euskarari dagozkion helburuak txertatzea eta kudeaketa-plan horren jarraipena egitea dira sail bakoitzeko arduradunek, arduradun naturalek, egin beharreko lanak, euskara-planaren lidergoa beren gain hartzea.



Goizperkoak itsasontzian, Zumaiaako flysch-ak bisitatu zituztenean

da ikusteko besteak zertan dabilzan", koordinatzailearen hitzetan. Goizperren ez da izan ohikoa irteerak antolatzea eta motibazio-ekintzei jarraiki antolatutako beste departamentuetako jendea ezagutzeko balio izan dute, Olabarriak kontatu duenez: *"Lanean, normalean zure inguruko jendea bakarrik ezagutzen duzu eta irteerek beste jende bat ezagutzeko aukera eman digute. Horretaz aparte, teknikaria gure bulegoan zegoenean, departamentukoek arratsalde-pasak sarritan egiten genituen, irteera ez-ofizial mordo bat. Eta giroa sortu du".*

"Dagoeneko, euskara-plana zer den badakigu eta benetan sinesten badugu, aurrera aterako dugu"

ONDORIOAK ETA AUERRERA BEGIRAKOAK

Goizperko solaskideek ongi baloratzen dute orain arte egindako bidea. Hasiera biziaren ondoren, autonomiaranzko fase motelagoan sartuta daude, baina pixkanaka-pixkanaka, orain arte lortutakoa mantenduz, aurrera segituko dutela uste dute.

Ibilbidearen balorazioa egitean, hala dio Iturbek: *"Balorazioa egiten dudana da bi faseena. Lehenengo fasea ikusgarria, emaitzak ikusi genituena, sekulako dinamika eduki zuena; oso ondo joan zen dena. Eta bigarren fase hau, benetan askoz gehiago kostatzen ari zaiguna, baina jarraitu egin behar da".*

Gainerako elkarrizketatuek ere ildo beretik: ibilbidea aberasgarria izan da eta onurak nabarmenak. Nahiago baitute euskaraz lan egin Aristik, Azkaratek eta Olabarriak, Goizperko langile gehienek bezala. Lanean euskaraz aritzeko aukera eta babesa ematen die enpresak eta hori gogoko du Olabarriak: *"Euskaraz lan egiteko erraztasuna daukat, eskatzen ibili behar izan gabe".*

Aristik ere iritzi baikorra eman du: *"Oso balorazio positiboa. Bestela, egongo ginen hasieran bezala. Batzuk inizatiba batzuk izango zituzten, baina zaila izango zen lehengo egoera aldatzea. Euskaraz normaltasunez lan egitea ez genuen lortuko egin dugun ibilbiderik gabe".*

Baita Azkaratek ere: *"Balorazio oso positiboa. Niretzako lan-mundua euskara aurrera eramateko lekuri garrantzitsuena da eta lan-munduan euskara ez bada sartzen ez da normalduko sekula. Izan ere, gure bizitzako zati handiena lanean pasatzen dugu".*

"Mantentzeko zailagoa eta guretzat lan gehiago da, baina euskaraz lan egin nahi badugu, ezin gara egon besteak egiteko zain; geuk egin behar dugu"

“Niretzako lan-mundua euskara aurrera eramateko lekuri garrantzitsuena da eta lan-munduan euskara ez bada sartzen ez da normalduko sekula. Izan ere, gure bizitzako zati handiena lanean pasatzen dugu”

Gorago esan dugun bezala, guztia ez da leun-leuna izan eta ubidean harri eta oztopoekin topo egin dute. Eta beti ez dute bide egokienarekin asmatu. Adibidez, gutxiengo batek ez duela ezertan parte hartu diote. Kontrako jarrerarik ere ez da egon, ordea. Era berean, lortutakoa mantentzeko ezintasuna adierazi dute, komertzial-arloan, esaterako. Langile berriak hartzerako garaian ere, beti ezin izan dira *Euskararen Eskuliburuaren* irizpideak aintzat hartu. Baina orokorrean, gustora daude egindako bidearekin.

Ondorioak

Bide bat egin dute, kostatako bide bat. Norbaitek esaten zuen bezala, *ezina ekinez egina*. Eta ibaia lagun hartuta doaz itsasora, beste norbaitek esanari kasu eginez bezala: *itsasora heltzeko biderik ezagutzen ez duenak, ibaia hartu behar du lagun*. Egindako bide horretan aurrera egiten lagundu duten ideia nagusiak protagonisten hitzetan hauexek dira:

- Euskara-plana guztiek onestea, bai zuzendaritzak eta bai langileek.
- EMUNen lana: metodologia, esperientzia eta gogoia.
- Koordinazio Batzordean talde ona, motibatua eta inplikaturia izatea. Horretan lagundu du taldea bazkidegoak aukeratzeak eta organoetako ordezkariak egoteak: Zuzendaritza Batzordekoa, Kontseilu Errektorekoa eta Kontseilu Sozialekoa.
- Taldeko harreman pertsonalek ongi funtzionatu izana.
- Langile-taldearen gehiengoa euskalduna izatea. “Gazte asko dago eta denak euskaraz ikasiak datoz”, Aristiren hitzetan.
- Belaunaldi-aldaketa kontuan hartu izana. Goizperrera datozen langile gazteak euskaraz prestatuta datoz. Iturbek dioenez: “Hor guk sekulako aukera ikusten genuen: hezkuntzan lan bat egiten ari da eta horri irteera natural bat eman behar genion. Urte gutxitan sekulako aldaketa egon da: Zuzendaritza, kuadro tekniko... dena aldatu da eta gaur egun askoz errazagoa da euskaraz funtzionatzea, jendea askoz prestatuago dagoelako”.
- Hasieratik helburua enpresa barruan euskara hutsean funtzionatzea izatea. Iturberen hitzetan: “Hori izan zen gure beste azierietako bat. %90 horren babesarekin,



Sagardotegira irteera urtero egin dute.
2003an 2. irteera egin zuten eta 2010ean azkena, oraingoz.

lehenengotik nahiko argi izan genuen gure helburua izan behar zela euskara hutsean funtzionatzea. Hau da, gure lan-hizkuntza euskara izan behar zela. Hasieratik konturatu ginen dena bi hizkuntzatan egitea ez zela egokia izango. Lan asko izateaz gain, gu geunden egoeran, ikusten genuen euskaraz funtzionatuta ongi ibiliko ginelako”.

- Euskara-planaren lehenetsia barrura begirakoa izatea, kanpora begirako lana aurreragorako utziz. Iturbek dioenez: “Gure bezeroak gehienak dira kanpokoak, Euskal Herrikoak oso gutxi dira. Orduan, hemen egin genuen hausnarketa eta hartutako erabakia izan zen: guk egin behar duguna da kooperatiba barrua euskaldundu eta barruan funtzionatzeko gai bagara, gero etorriko da momentua kanpoan be euskaraz egin ahal izateko”.
- Langileen arteko kohesioa eta motibazioa etengabe piztuta mantentzea. “Sagardotegiak”, dio irribarrez Iturbek.

“Lehenengotik nahiko argi izan genuen gure helburua izan behar zela euskara hutsean funtzionatzea. Hau da, gure lan-hizkuntza euskara izan behar zela”

- Orain erronka da orain arte egindako lan guztia mantentzea

Aurrera begirakoak

Bi helburu nagusi dituzte, aurrera begira: batetik, lortutakoa mantentzea eta, bestetik, barruan lortutakoari tira eginez, kanporantz joatea, erakunde publiko nahiz pribatuekiko kanpo-harremanetan ere euskaraz egitea. Bi helburuok laburtzen ditu Aristik: *“Ahalik eta gehienera joatea; barruko jendearekiko tratua euskaraz izaten jarraitzea eta kanpora begira gehiago egin ahal izatea”*.

Iturbek honela adierazten du egoera eta lehen helburua: *“Nik uste dut ibilbidea oso aberatsa izan dela eta iritsi gara maila batera asko egiten dena. Orain erronka da orain arte egindako lan guztia mantentzea. Sailaren arabera egoera diferentea da: tailerretan, gutxi idatzi behar da eta errazagoa dute egitekoa. Administrazioan, aldiz, zailtasun gehiago dituzte, kanpoko erakunde askorekin dituztelako harremanak eta gauza gehiago dituzte lantzeko. Sensibilidadea mantenduz, nik uste jarraituko dugula, poliki-poliki, gero eta gehiago egiten”*.

Bigarren helburua ere azpimarratu dute: *“Barne-mailako lane-tan oso aurreratuta gaude, baina kanpora begira ez dugu eman pauso hori. Hori falta da, kanpora begira salto egitea”*, dio Olabarriak. Zeregin zehatzak identifikatuta dituzte: webgunea euskaraz dago, baina, adibidez, dituzten salgaien instrukzio-orriak ez daude euskaraz, 14 hizkuntzatan egon arren. Edota enbalajetan, ihintzagailuen kutxetan ez dago euskararik.

Ontziaren mastara igo da Azkarate, eta urrutirago begiratzen du: *“Kanpora begira zabaltzea lan-munduan euskara-planak eduki dezakeen garrantzia eta Goizperren egindakoa azaltzea. Ikusarazteko ‘hauek, lan asko egin barik, ailegatu egin dituk’ eta besteak ere bide honetan jartzeko lagungarri izateko”*.

Eta etorkizunean kanpora begira ere euskaraz funtzionatzen ikusten dute euren burua: *“Instrukzio-orriak eta hori era normal batean”*, dio Olabarriak. Azkaratek lasai irudikatzen du geroa, itsaso bare bat. Erlaxazio-momentuak ikusten ditu, beste zerbaiti lehentasuna emango diotenak eta euskara-plana atzean geldituko dena. Baina beti zainduko da minimoetatik behera ez joatea: *“Horretarako mekanismoak baditugulako. Egoera txarre-ra badoa ikusi egingo da eta konponbidea jarriko da, jendeak nahi duen heinean”*. Lortutakoa ez galtzeko bideak badituzte, sortu dituzte, eta egindakoa zaintzea dagokie orain. Ubidearen

- Zertarako balio du orduan utopiak? Horretarako, aurrera egiteko



erritmoa lasaitu da eta arraunei gehiago eragin beharko diete. Baina nekea arintzeko arraunlari gazteak datoz, jende formatua, euskaraz lan egiteko ikasia. Eta elkarrekin jarraituko dute, Letek eta Iriondok kantatua ikasia baitute: *“Itsasoan urak handi dire, murgildu nahi dutenentzat, gure herriko lanak handi dire, astun dire, gogor dire, zatiturik gaudenontzat”*.

“Motibazioak dauka sekulako garrantzia. Hemen gabiltza benetan Euskal Herrian nahi dugulako euskaraz lan egitea”

BUKATZEKO

Lortutakoa asko da, bide luze eta aberasgarria egin dute, baina aurrera segitu nahi dute, itsasoraino. Itsasoan zer aurkituko duten? Ez dakite, ez dute ezagutzen, baina iritsiko direla sines-ten dute eta bideak merezi izango duela. Ez dute atzera egin-go. *“Zerbait larria gertatu beharko luke orain erdaraz lan egi-ten hasteko; jarraitu egingo dugu”*, dio itxaropentsu Aristik.

Aurrera doaz, pausorik eman ezean, helburuak ezin direla lortu badakitelako. Miliak eta miliak itsasorantz. Eta agian, hor ez da bidea bukatuko. Akaso, zerumugaraino joan nahiko dutelako. Eduardo Gleanoren hitzak hona ekarriz:

Utopia zerumugan, horizontean dago.

Bi pauso gerturatzen naiz eta bera bi pauso urruntzen da. Hamar pauso ematen ditut eta berak hamar pauso egiten ditu atzera.

Nik aurrera egin arren, sekula ez dut harrapatuko. Zertarako balio du orduan utopiak? Horretarako, aurrera egiteko.

Goizperren euskara-planaren bultzatzaile nagusiaren hitzekin egin nahi dugu lotura: *“Motibazioak dauka sekulako garrantzia. Hemen gabiltza benetan Euskal Herrian nahi dugulako euskaraz lan egitea”*, Fernando Iturbe. ◀



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

► **Caso avanzado** en la Normalización del Euskara

GOIZPER

Una gota de agua
recorriendo su
camino hacia el
mar

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

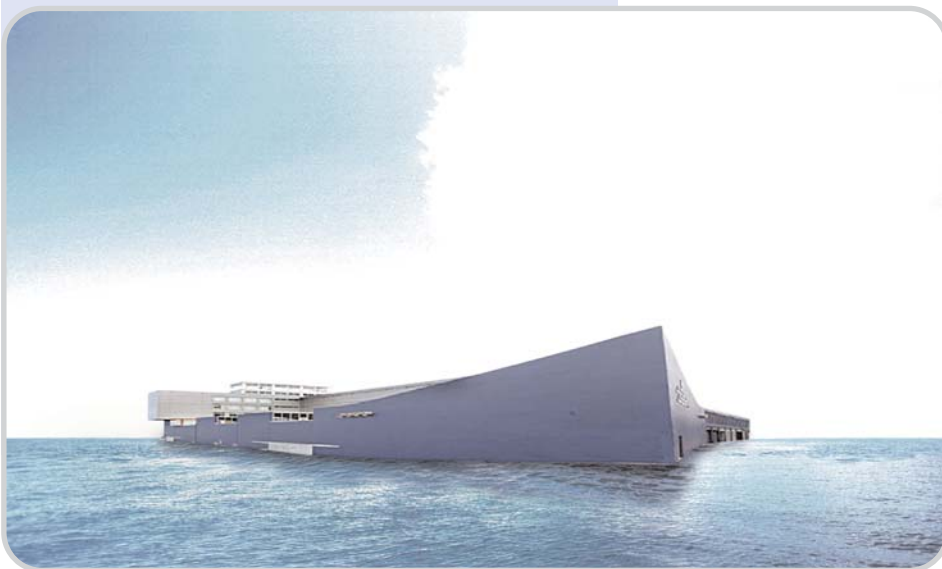
GOIZPER Una gota de agua recorriendo su camino hacia el mar

Los primeros rayos de luz los despiertan y, tras desperezarse, los marineros afrontan una vez más sus quehaceres diarios.

Últimamente tienen menos trabajo; han dejado atrás el riachuelo y sus rápidas aguas, y avanzan lentamente por el ancho río, camino al mar. No tienen otra cosa que hacer que seguir el curso. En momentos como este, recuerdan con agrado aquel comienzo, cuando afrontaron una aventura nueva sin tener ni idea de lo que les esperaba. Ahora, el camino recorrido les resulta enriquecedor, pero quieren ver lo que tienen por delante. Y el paso les parece más lento, demasiado lento.

Aunque el trayecto sea tranquilo, el capitán se mantiene alerta, ya que la nave también puede volcar en un río ancho, o incluso puede ser arrastrada por una corriente que no lleve al mar.

Así se han despertado esta mañana en Goizper.

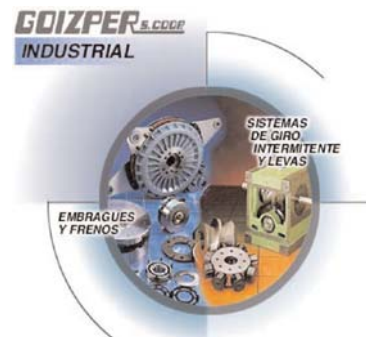


PRESENTACIÓN

La empresa GOIZPER, S. COOP. fue fundada en Antzuola (Gipuzkoa) en 1959, dentro del movimiento cooperativo surgido en Arrasate. Es una empresa especializada tanto en aspersores de agricultura y jardinería como en transmisores de potencia. Los aspersores suponen casi un 70% de la actividad de Goizper, mientras que los transmisores de potencia alcanzan el 30%. La empresa cuenta, en total, con unos 200 trabajadores. En 1998 se creó el Centro Tecnológico de Investigación, Desarrollo e Innovación, denominado Olaker S.Coop.

Goizper es una empresa sólida. Podemos realizar esa afirmación teniendo en cuenta el éxito obtenido y su trayectoria. Hoy en día, su estructura comercial está compuesta por 6 delegaciones: 3 en Europa, 1 en el sureste asiático, 1 en Oriente Próximo y 1 en el África sub-sahariana. Cuenta con una presencia notable en más de 100 países, en muchos de los cuales es líder.

Goizper lleva implícito desde su nacimiento la esencia de la esperanza. Los 11 antzuolarras que formaron la cooperativa en 1959 bautizaron al recién nacido con el nombre de Goizper, que para ellos significaba 'amanecer'*. Deseaban revitalizar Antzuola, al igual que hicieran otros.



* Según los seguidores de Sabino Arana, la palabra *goizper* significa 'la nueva de arriba' (goi, 'arriba' + izper, 'nueva, noticia').



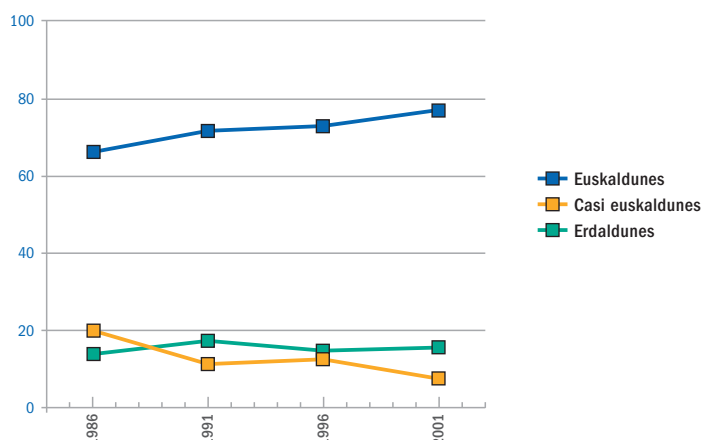
Los fundadores de Goizper

La situación del euskera en Antzuola es envidiable, ya que es uno de los pueblos más euskaldunes del Alto Deba. Aunque ha habido épocas en las que ha vivido situaciones adversas, a partir de la década de los 80 la lengua vasca fue despertando, como demuestran los datos que mostramos a continuación (fuente: EDB, Base de Datos del Euskera, Soziolinguistika Klusterra, www.soziolinguistika.org/edb; los del año 2006 son del EUSTAT, tomadas de la encuesta sociolingüística del Gobierno Vasco):

Evolución de la competencia lingüística en Antzuola. 1986-2006

Año	Total	Euskaldunes	Casi euskaldunes	Erdaldunes
1986	2089	1377	419	293
1991	2026	1442	230	354
1996	1902	1384	240	278
2001	1858	1426	144	288
2006	2030	1503	245	282

Evolución de la competencia lingüística. Antzuola, 1986 >> 2001 (%)

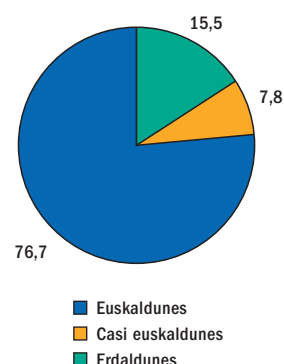


Y si los datos sobre el uso del euskera en Antzuola son buenos, qué decir de los datos de Goizper: la tasa de bilingüismo de la cooperativa es del 96% y el uso oral del euskera alcanza un 74%. En cierta medida, dichos resultados son consecuencia del Plan de Euskera puesto en marcha en la empresa. En 1999, algunos trabajadores no sabían euskera; hoy en día, todos lo comprenden.

ANTZUOLA

Año	Uso del euskera (%)
1988	39.6
1989	46.7
1990	47
1991	42
1993	57.3
1997	51
1998	60
1999	51
2001	69.4
2005	67

Competencia lingüística. Antzuola, 2001 (%)



*Nota sobre la tabla: los datos de 2001 y 2005 tienen un nuevo diseño de medición (realizado por SEI-Sociolinguistika Klusterra), por lo que no son comparables con los datos anteriores (recopilados por el propio Ayuntamiento de Antzuola).

UN INICIO LLENO DE DINAMISMO

A nuestros interlocutores les gusta recordar los inicios del Plan de Euskera: trabajaron duro, pero con ganas. En aquel entonces predominaban la ilusión y el dinamismo, y las obligaciones dejaban de serlo enseguida. Según Patxi Olabarria, miembro del grupo de motivación de Goizper, *“aquella época era muy dinámica y teníamos muchas ganas de hacer cosas”*.

En el mundo de las cooperativas hubo muchas empresas que pusieron en marcha Planes de Euskera. Se creó EMUN, una cooperativa dedicada a la euskaldunización del mundo labo-

ral, y también en Goizper decidieron ponerse manos a la obra. Fernando Iturbe nos ha contado que, en los inicios, el presidente Xanti Aristi dio mucho que hablar. El propio Iturbe fue coordinador del Plan desde el comienzo y uno de los impulsores más importantes del viaje: el capitán Iturbe. Según él, estas fueron las razones principales que generaron aquella situación: *“Confluyeron dos factores: por un lado, que la propuesta se planteara desde la propia Dirección y, por otro, que el colectivo (los socios) la aceptara y dijera ‘sí, sí, es necesario y lo vamos a hacer’”*. En pocos años tuvo lugar un crecimiento espectacular, en los planes de euskera, en general, y en Goizper, en particular.

Aunque el euskera era la lengua propia de los trabajadores de Goizper, no la utilizaban en sus puestos de trabajo, entre otras razones, porque consideraban que la satisfacción de la clientela suponía una limitación. Al final, se dieron cuenta de que el nivel de satisfacción de los trabajadores está ligado al de los clientes, así que dejaron de lado las limitaciones y se zambulleron en el sinuoso arroyo del Plan de Euskera.

Como guías, contaban con los técnicos de EMUN: al principio, fueron Amaia Etxaniz e Iñaki Ugalde, y después, Igone Bastarrika, Abel Irizar y Urrate Etxaburu. En Goizper afirman que la labor de EMUN ha sido muy importante, puesto que ha aportado metodología, motivación y experiencia. Además, *“las relaciones personales han funcionado estupendamente. Con Amaia hemos trabajado muy bien; es una persona muy dinámica y el hecho de que conociera a la gente de la empresa ha sido muy importante”*, afirma Iturbe.

El Plan de Euskera de Goizper

El Plan de Euskera de Goizper ha contado con dos fases: la primera hasta el año 2005 y la segunda, a partir del mismo. En la primera fase trabajaron con ahínco en la promoción del uso del euskera, con gran dedicación de EMUN y con una amplia participación por parte de la plantilla. En la segunda, se intentó estandarizar todo el trabajo realizado. Una vez cumplidos los objetivos previstos, el próximo reto consiste en no dar marcha atrás.

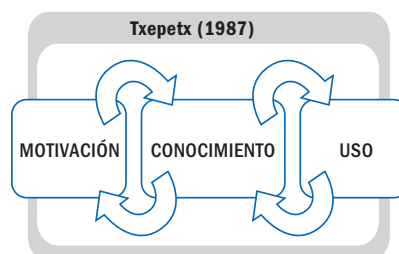
Como muestra de aquellos inicios tan intensos tenemos la presentación del Manual de Euskera de Goizper, *Euskararen Eskuliburua*:

“En 1999 se puso en marcha el Plan para promover el uso del euskera. En julio se presentó el informe de diseño y en septiembre se inició la planificación. El primer año se dio prioridad a la euskaldunización de la plantilla y a la rotulación. Al hilo de lo anterior, el segundo año, además de abordar los

documentos breves de gran difusión, se tradujeron las plantillas y se fomentó el uso del euskera en las reuniones. El tercer año, se habituó a los trabajadores a rellenar los documentos en euskera y también se dieron los primeros pasos en el ámbito informático. Se trataron los criterios lingüísticos. En el año 2003 iniciamos la segunda fase y, además de afianzar el trabajo de los años anteriores, trabajamos en el ámbito informático y en los documentos técnicos, y avanzamos en el proceso”.

El Plan que pusieron en marcha ha progresado mucho desde 1999. Al principio, el objetivo que se recogía en el Manual era el siguiente: *convertir el euskera en la lengua de trabajo de Goizper para las relaciones internas, tanto en el ámbito oral como en el escrito, y desarrollar sistemáticamente el uso del euskera en las relaciones (teniendo en cuenta el nivel de conocimiento del emisor y del receptor y respetando la lengua propia de cada individuo)*. En el año 2008 se redactó de forma más precisa el objetivo general del Plan, teniendo más claro cuál era su tarea: **convertir el euskera en lengua de trabajo prioritaria de Goizper**.

Además del objetivo principal, también se establecieron objetivos anuales que pretendían normalizar el euskera en el centro de trabajo. EMUN clasificaba dichos objetivos en estas tres áreas, siguiendo la teoría de J. M. Sánchez Carrión, “Txepetx”:



- **Motivación:** la voluntad es necesaria para poder aprender, mantener y utilizar una lengua.
- **Conocimiento:** para poder utilizar una lengua hay que conocerla.
- **Uso:** es necesario utilizar lo aprendido (tanto lo adquirido en casa como lo aprendido posteriormente) para que no se olvide.

Todos esos factores están interrelacionados y Txepetx los planteaba como si se tratara de naves comunicadas. Así pues, las tres naves se alimentan entre sí, siempre y cuando se encuentren por encima del nivel de suficiencia. Si alguna de ellas no alcanza dicho nivel, la conexión se rompe y el proceso de aprendizaje se ve interrumpido. Eso es lo que sucede, por ejemplo, si un adulto que ha comenzado a aprender una len-

gua pierde la motivación con el paso del tiempo; si su motivación disminuye mucho, deja de ir a clase, por lo que ni aprende más ni utiliza lo aprendido.

Y en base a esos tres factores han sido creadas, precisamente, las herramientas que han facilitado el progreso del Plan de Euskera: las clases de euskera, los grupos de trabajo para fomentar su uso, las acciones motivadoras, *Izperra*, *Euskara-ren Eskuliburua*... Todas ellas han resultado ser importantes y las vamos a analizar a continuación:

Las clases de euskera

Al principio, muchos de los trabajadores asistieron a clases y se formaron varios grupos. Algunas clases eran de alfabetización, otras servían para aprender euskera y había otras en las que los trabajadores trataban los contenidos necesarios para el desempeño de su tarea (el personal de administración, por ejemplo, aprendía a redactar diferentes modelos de cartas).



Posteriormente también han continuado con la labor de alfabetización

Los grupos de trabajo para fomentar el uso

Los grupos de trabajo se formaron durante los primeros años. María Ángeles Aristi, participante de aquellos grupos, nos ha explicado el proceso de esta manera: *"El objetivo inicial era adquirir cierto nivel de euskaldunización. Después, también había que pensar en cuáles eran las posibles tareas y en cómo afrontarlas. Y, finalmente, había que repartirlas y llevarlas a cabo"*. En aquellos grupos participaba todo aquel que lo deseara y cerca del 80% de la plantilla decidió hacerlo. Los trabajadores analizaban su entorno para ver qué se podía traducir al euskera: documentación, rótulos... Analizar y traducir. Según Iturbe, *"entonces no entendíamos demasiado. Al fin y al cabo, para cambiar la rotulación es suficiente con que una persona se encargue de las traducciones. Pero los responsables de EMUN decían que de aquella manera, implicando a la gente, se interiorizaba mejor"*. Los grupos se reunían una vez cada dos semanas en sesiones de una hora. El objetivo era fomentar la

participación y hacer sentir a la plantilla que los objetivos se cumplían gracias a su implicación y a su compromiso. Una de las claves del éxito fue, por tanto, que la plantilla tuviera la sensación de que *"hacemos cosas y esto avanza"*.

Las acciones motivadoras

Estas acciones las organiza el Grupo de Motivación. Se trata de un grupo compuesto por cuatro miembros que se reúne todos los meses. En palabras de Aitor Azkarate, su función es *"hacer ver que el Plan de Euskera sigue en marcha, mantenerlo vivo y ofrecer alicientes en torno al euskera"*. Aitor Azkarate y Patxi Olabarria recuerdan algunas de las acciones que se han llevado a cabo. Al principio, se profundizó en el conocimiento de la lengua: *"Preparamos algunos carteles con palabras desconocidas y los pusimos en el taller. Al principio, empapelamos el taller de arriba abajo y no quedó demasiado bien; había demasiadas palabras y los carteles no eran útiles. Después, pusimos menos palabras y la cosa funcionó mejor. También colocábamos en la máquina de café las palabras que a la gente le costaba aprender: lo llamábamos 'la palabra del mes'"*. También han organizado actividades en las que no se trabajaba expresamente el euskera: *"Excursiones y una salida de un día cada año. También hemos organizado un concurso mensual. El año pasado organizamos un concurso potente con la empresa Matz Erreka, con un premio extraordinario. La gente participó durante diez semanas. Este año hemos decidido hacer un descanso. El año pasado también celebramos una olimpiada con los trabajadores de Matz Erreka, Elay* y el Ayuntamiento de Antzuola. Lo que sí se sigue haciendo es la sidrería; ese día se da el Premio Izperra: se regala una planta de roble a una persona que haya trabajado mucho en la promoción del euskera en Goizper"*.



Los trabajadores de Goizper en las olimpiadas

* Matz Erreka y Elay son empresas ubicadas en Antzuola que tienen en marcha su propio Plan de Euskera.

Todavía no hemos mencionado la tarea que más esfuerzo les exige: el noticiario *Izperra*.

Izperra

En el año 2001, Amaia Etxaniz, técnica de euskera de EMUN, comenzó a publicar la hoja informativa precedente a *Izperra*. Se trataba de una hoja informativa que se repartía una vez al mes junto con el acta del Consejo Social y que proporcionaba información sobre el Plan de Euskera. En el año 2003 la bautizaron con el nombre de "Izperra", haciendo referencia al nombre de la propia empresa, así como al diario *Berria* que había nacido unas semanas antes. De hecho, la palabra *izperra* significaba 'noticia' (*berria*) en la época de Sabino Arana.

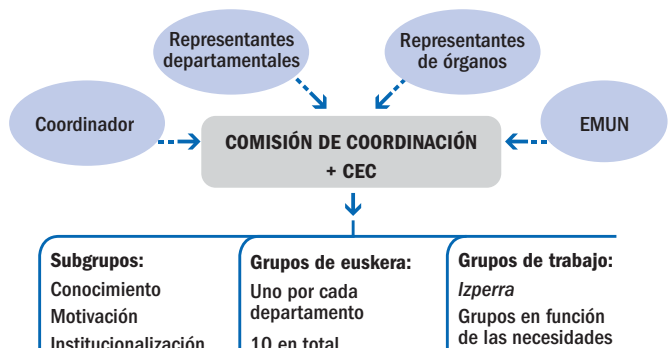
Olabarria nos cuenta los inicios de *Izperra*: "En 2003, le dimos otro enfoque y otra difusión. Antes estaba más ligado al Plan de Euskera; ahora hemos conseguido que se convierta en la revista de Goizper. Además de noticias sobre el Plan de Euskera, también hemos introducido otro tipo de información sobre la empresa. Pronto publicaremos el ejemplar número 100". Coincidiendo con el aniversario, tienen intención de hacer cambios y de abordar nuevas vías: "Al principio las ideas son inagotables, pero después de 100 números es difícil mantener viva la imaginación. Estamos analizando algunos cambios de formato". Azkarate subraya la importancia de la revista mensual: "Izperra es muy importante. Gracias a su publicación, la gente recuerda que existe un Plan de Euskera".



Euskararen Eskuliburua (el Manual de Euskera)

¿En qué consiste el Manual de Euskera? Es una herramienta que ayuda a garantizar que el euskera sea la lengua de trabajo en Goizper. Dicho Manual recoge la información necesaria para el uso del euskera (objetivos, estructura, recursos...), así como las decisiones tomadas y los criterios establecidos en torno a la lengua. Es un documento aprobado tanto por la Dirección como por el Consejo Rector. Iturbe nos proporciona un ejemplo: "El Manual sirve para saber cómo actuar en todo lo referente al euskera. Por ejemplo, uno de los puntos principales es la contratación y en el Manual viene establecido cómo debemos actuar en lo que a la misma se refiere. Los puestos de trabajo están clasificados según el nivel de euskera necesario y, a la hora de contratar, hay que tener en cuenta el nivel exigido para cada puesto. Intentamos cumplir con eso y, cuando no lo conseguimos, preparamos un plan para que la persona en cuestión adquiera el nivel adecuado. Eso es lo que establece el Manual; pero no es un reglamento en sí, sino un documento orientativo".

Para materializar los consejos del Manual, el Plan de Euskera de Goizper ha adquirido esta estructura durante el período 2005-2008:



Los participantes de esta estructura llevan a cabo sus tareas en horario laboral; en lo que se refiere al resto de las horas de trabajo que exige el Plan de Euskera, los criterios están establecidos de la manera siguiente:

ÁREA	TIEMPO UTILIZADO
Clases	50% por cuenta del trabajador
Grupos de trabajo (terminología, normativa, criterios, objetivos...)	100% por cuenta de Goizper
Comisión de Coordinación y CEC	100% por cuenta de Goizper
Gastos de desplazamientos relacionados con el Plan de Euskera	100% por cuenta de Goizper
Cursos o reuniones externas	Idéntico tratamiento que en el resto de los casos: si tienen lugar en horario laboral, el 100% a cargo de Goizper; si tienen lugar fuera del horario laboral, a cargo del trabajador

"Había un grupo que no hablaba en euskera; aquellas personas hicieron un gran esfuerzo"

Superando los obstáculos

Aunque la organización y la sistematización hayan sido de gran ayuda, el camino recorrido no ha sido fácil. El río no siempre es igual: a veces, nos podemos dejar llevar por la corriente; otras veces, debemos esquivar pedruscos y meandros. Al principio, eran las personas que más habían trabajado a favor del euskera las que tenían una actitud más escéptica con respecto al Plan. "Ya habíamos organizado clases de euskera anteriormente y habían fracasado. También propusimos más acciones, pero nunca habíamos avanzado realmente. Y ahora, como los planes de euskera están de moda, ¡todos debemos tener uno!", decían. El propio Iturbe no veía muy claro en qué se iban a meter: "Al principio, la mayoría de los trabajadores de Goizper no sabíamos qué era un plan de euskera. Considerábamos que era necesario introducir el euskera en el mundo laboral, pero, la verdad, no teníamos ni idea de cómo hacerlo. Yo me metí como coordinador sin ni siquiera saber en qué me metía".

A medida que vieron los buenos resultados del esfuerzo y del trabajo, los más escépticos fueron cambiando de opinión: "En un par de años, cuando vimos que el asunto iba en serio y que conseguíamos avanzar, la gente se reenganchó, aunque con mucho esfuerzo", cuenta el coordinador.

Aristi recalca el esfuerzo realizado por los trabajadores que no eran euskaldunes: "Había un grupo que no hablaba en euskera; aquellas personas hicieron un gran esfuerzo. Poco a poco, la gente fue concienciándose de que debíamos utilizar el euskera. Los demás también decidimos utilizarlo, más de lo que lo hacíamos hasta entonces. De ese modo, creamos el hábito y conseguimos hablar en euskera con todo el mundo".

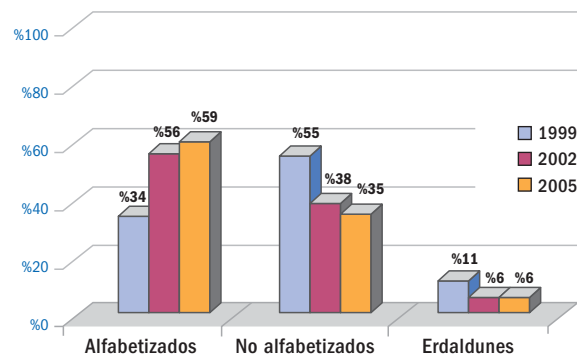
De todas maneras, el Plan tuvo muy buena acogida desde el principio: el 90% de los socios se mostró a favor. Y a ese apoyo se aferraron para iniciar el camino, según Iturbe: "Somos conscientes de que una minoría puede estar en contra y tratamos de convencerlos. Sin embargo, en aquel momento dimos prioridad al 90% que aprobó el Plan. La plantilla demostró una gran motivación".

"Somos conscientes de que una minoría puede estar en contra y tratamos de convencerlos. Sin embargo, en aquel momento dimos prioridad al 90% que aprobó el Plan"

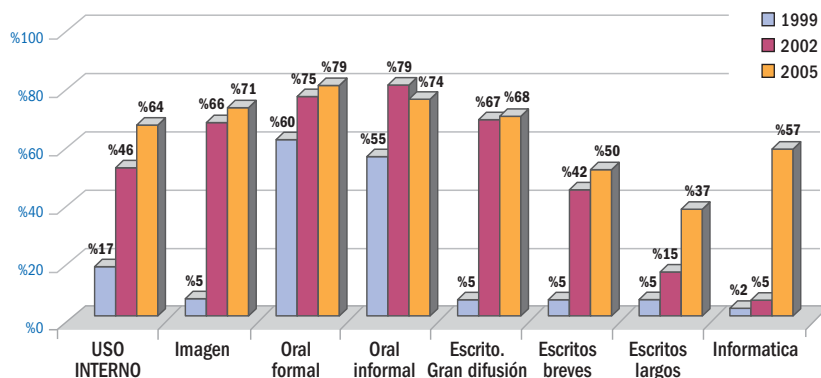
Los resultados de un inicio espectacular

Hasta el año 2005, el uso del euskera tuvo un aumento espectacular. Según Iturbe, "la influencia de EMUN fue fundamental". He aquí algunos datos que muestran la evolución:

EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO



Evolución del uso



HACIA LA AUTONOMÍA

El punto de inflexión llegó tras una primera fase potente, cuando el uso del euskera en el trabajo se convirtió en algo habitual: "Ahora, en Goizper, la información se proporciona en euskera, pero la plantilla no asocia ese hecho al Plan: lo tienen interiorizado y lo considera normal", explica Olabarria. El cambio sucedió de forma natural, casi exigido por la necesidad: "En Goizper, fuimos aprendiendo en qué consistía un plan de euskera, lo interiorizamos, y llegó un momento en el que nos hicimos esta reflexión: ¿no podemos avanzar solos? Siempre necesitaremos un poco de asesoramiento, pero tenemos que ser capaces de manejar este tema por nuestra cuenta", comenta el coordinador. "Al igual que en el resto de los proyectos: para cualquier cambio en la empresa, contamos con un asesor durante dos años, solo para que nos muestre cómo debemos trabajar. Desde nuestra mentalidad industrial, considerábamos que eso mismo debíamos hacer en el caso del Plan de Euskera".

Olabarria tiene un recuerdo similar de aquella época: *"Había llegado el momento de asumir el trabajo, sin necesidad de la ayuda de ningún técnico"*. La opinión de Aristi no distaba mucho de la anterior: *"Tocamos techo; en gran medida, el trabajo ya estaba hecho y nuestro objetivo debía ser seguir adelante por nuestra cuenta"*. En aquel momento, el sinuoso riachuelo pasaba a ser un río más ancho y tranquilo.

De la implementación al seguimiento

El proceso iniciado en 1999 ha estado formado por tres planes de tres años (2000/2001/2002, 2003/2004/2005 y 2006/2007/2008). A partir de 2006, se empezó a dar forma a la institucionalización; en 2008, hubo una transición y, en 2009, se inició la fase de autonomía. El objetivo de esa fase es pasar de la implantación al seguimiento. De esa manera, se pretende crear un sistema para mantener los resultados obtenidos en Goizper en torno al euskera; un sistema que pueda dar respuesta a los nuevos retos del futuro.

El cambio principal es la autonomía de Goizper, es decir, la ayuda técnica de EMUN ha ido disminuyendo y ha pasado a ser mero asesoramiento. Ahora son los agentes de Goizper quienes gestionan el Plan. La labor que se está llevando a cabo en Goizper para la normalización del euskera es responsabilidad de la empresa y, poco a poco, la gestión del euskera va integrándose en el sistema de gestión general. Según Azkarate: *"Ahora necesitamos menos la ayuda de EMUN, aunque es importante que siga ahí"*. El proceso ha sido gradual: al principio, el técnico de EMUN trabajaba durante ocho horas en Goizper; después, cuatro, y, poco a poco, las responsabilidades han ido transfiriéndose, aunque EMUN ha continuado ofreciendo su apoyo.

Antes, el seguimiento de las tareas del plan recaía en la Comisión de Coordinación. Ahora, en cambio, el objetivo es que los responsables de los departamentos asuman la responsabilidad del Plan. Olabarria nos proporciona un ejemplo de ese cambio de roles que ha tenido lugar: *"En el Departamento Comercial, el seguimiento del Plan de Euskera está integrado en el Plan de Gestión. Cada mes preparamos una tabla que recoge todo lo que se ha llevado a cabo"*. Según Azkarate, se trata de un cambio natural: *"Al fin y al cabo, es lo más normal"*.

Sin embargo, plasmar ese cambio de roles y asumir responsabilidades cuesta mucho. *"En los últimos años estamos trabajando para dar la vuelta a esa situación y conseguir la institucionalización. La gente estaba acostumbrada a que las responsabilidades recayeran en unas pocas personas y ahora pretendemos cambiar esa mentalidad. Es una tarea difícil, sobre todo, porque se trata de cuestiones de prioridad"*, dice Iturbe. Olabarria, al hilo de lo anterior: *"En general, para los*

"En Goizper, fuimos aprendiendo en qué consistía un plan de euskera, lo interiorizamos, y llegó un momento en el que nos hicimos esta reflexión: ¿no podemos avanzar solos? Siempre necesitaremos un poco de asesoramiento, pero tenemos que ser capaces de manejar este tema por nuestra cuenta"

trabajadores no supone un cambio tan grande. Pero sí lo es para la Comisión de Coordinación, para los responsables". Aunque tengan ganas de avanzar, los trabajadores de Goizper deberán asumir más responsabilidades, puesto que recae en ellos la labor que antes realizaban los técnicos de EMUN. De todas maneras, no quieren bajar la guardia: *"Lo que no podemos hacer es trabajar duro hasta adquirir cierto nivel y dormirmos, después, en los laureles. Y nuestro miedo o preocupación viene de ahí"*. Por eso está preocupado el capitán.

En opinión de Aristi y Azkarate, Fernando Iturbe ha capitaneado bien la nave: *"Nuestro coordinador ha dirigido todo correctamente. Ha sido la persona adecuada, la que ha hecho de puente entre todos. Fernando ha sido el que más se ha movido en ese aspecto"*.

Sin embargo, el capitán Iturbe está fuera de Goizper desde junio de 2010. Y aunque en este momento hayan comenzado a delegar las tareas, se encuentran en punto muerto. En palabras de Olabarria: *"Su ausencia influye mucho, porque él ha sido el motor. Ha estado ahí desde el principio"*.

Cuando iniciaron el viaje, el movimiento era constante, las tareas estaban claras y se ejecutaban enseguida. A lo largo del río, el cauce se ha ido ensanchando y el ritmo reduciéndose y, ahora, hay otro tipo de tareas: el trabajo no es tan dinámico y hay que asumir nuevas responsabilidades. Azkarate también percibe la diferencia: *"Entonces era mucho más fácil porque la gente estaba mucho más implicada en el Plan, ya que había muchas cosas que hacer"*. Según él, también ha supuesto un cambio para el grupo de motivación: *"Cuando se consigue cierta normalidad en el uso del euskera, la gente da la labor por finalizada. Está bien llegar hasta ahí; es un gran paso, pero hay que establecer un límite del que no se debe bajar. Hay que mantenerse alerta. Es tarea del grupo de motivación hacer ver a la gente que puede haber un retroceso; pero ese trabajo no tiene nada que ver con el anterior"*. ¿Cómo podrán avanzar? ¿Recuperarán el equilibrio en esa nueva situación? ¿Les llevará la corriente hasta el mar?

"En el Departamento Comercial, el seguimiento del Plan de Euskera está integrado en el Plan de Gestión. Cada mes preparamos una tabla que recoge todo lo que se ha llevado a cabo"

SOLUCIONES, OPCIONES

A lo largo de un cauce amplio, el ritmo es más lento y parece imposible llegar al mar. Pero el capitán conoce bien el camino: *"Debemos convencer a la gente de que es necesario repartir las tareas. Hasta ahora, la responsabilidad recaía sobre los técnicos y los coordinadores. Ahora debemos distribuirla por áreas"*. Habrá un coordinador que supervise el trabajo y EMUN seguirá asesorando, pero con una dedicación mucho menor. En los últimos tres años se han reunido con todos los directores y el proceso sigue su curso, lentamente, pero hacia delante.

Los responsables de cada área deben asumir el liderazgo del Plan de Euskera. Deben insertar en el Plan General de Gestión Anual los objetivos relacionados con el euskera, así como realizar el seguimiento de dicho Plan de Gestión.

Iturbe profundiza más: *"Ya sabemos qué es el Plan de Euskera y, si creemos en él de verdad, lo sacaremos adelante"*. Y según nos demuestra la trayectoria realizada hasta ahora, poseen la fe necesaria. Olabarria, al hilo de lo anterior: *"Es más difícil de mantener e implica más trabajo para nosotros, pero si queremos trabajar en euskera, no podemos estar esperando a que otros actúen por nosotros. Tenemos que hacerlo por nuestra cuenta"*.

Además de trabajo y esfuerzo, también mencionan los beneficios indirectos que les ha aportado el Plan. Gracias al mismo, las relaciones entre los trabajadores se han intensificado y han mejorado. *"Sobre todo en los primeros años, trabajamos mucho en grupo y nos vino muy bien para conocernos y apren-*

Los responsables de cada área deben asumir el liderazgo del Plan de Euskera. Deben insertar en el Plan General de Gestión Anual los objetivos relacionados con el euskera, así como realizar el seguimiento de dicho Plan de Gestión



Trabajadores de Goizper en el barco, en la visita que hicieron a los flysch de Zumaia

"Ya sabemos qué es el Plan de Euskera y, si creemos en él de verdad, lo sacaremos adelante"

der a trabajar en equipo. Sirvió para mejorar las relaciones. Ahora también nos viene bien para ver en qué trabajan los demás", dice el coordinador. En Goizper no ha sido muy habitual organizar salidas y las que se han organizado dentro de las actividades de motivación han dado la oportunidad de conocer a gente de otros departamentos. Según Olabarria, *"normalmente, en el trabajo, solo conoces a la gente que tienes cerca; las salidas nos han dado la opción de conocer a otras personas. Además, cuando el técnico estaba en la oficina, los del departamento hacíamos muchas salidas no oficiales por las tardes. Esas actividades generaron muy buen ambiente"*.

CONCLUSIONES Y UNA MIRADA AL FUTURO

Los interlocutores de Goizper valoran positivamente el camino recorrido hasta ahora. Tras un inicio que fue muy dinámico, hoy día están inmersos en una fase más tranquila que los llevará hacia la autonomía; consideran que, poco a poco, seguirán avanzando, manteniendo siempre lo conseguido hasta el momento.

Al valorar su trayectoria, Iturbe dice lo siguiente: *"Yo valoro las dos fases. La primera fue increíble, arrojó resultados y fue muy dinámica; todo fue muy bien. La segunda, la actual, nos está resultando mucho más difícil, pero tenemos que continuar"*.

La opinión de resto de la plantilla es similar: el proceso ha sido enriquecedor y ha proporcionado unos beneficios evidentes, puesto que Aristi, Azkarate y Olabarria prefieren trabajar en euskera, al igual que la mayoría de la plantilla de Goizper. La empresa les da la opción y el apoyo para hacerlo, y Olabarria lo tiene muy presente: *"Me proporcionan los recursos para trabajar en euskera sin que lo tenga que solicitar"*.

La opinión de Aristi también es positiva: *"Una valoración muy positiva. Si no, estaríamos como al principio. Algunos propondrían iniciativas, pero sería muy difícil cambiar la situación. Nunca habríamos conseguido trabajar en euskera si no hubiéramos recorrido este camino"*.

"Es más difícil de mantener e implica más trabajo para nosotros, pero si queremos trabajar en euskera, no podemos estar esperando a que otros actúen por nosotros. Tenemos que hacerlo por nuestra cuenta"

Y Azkarate añade: *“Mi valoración es muy positiva. Para mí, el mundo laboral es el ámbito más importante para promocionar el euskera, puesto que si no lo utilizamos en ese ámbito, nunca llegará a normalizarse. No hay que olvidar que nos pasamos la mayor parte de nuestras vidas trabajando”.*

Ya hemos mencionado anteriormente que el viaje no ha estado exento de obstáculos. Y no siempre han dado con el camino más adecuado. Dicen, por ejemplo, que una pequeña parte de la empresa no ha participado de ninguna manera. Sin embargo, tampoco ha habido voces contrarias. Asimismo, han mencionado la incapacidad de mantener lo conseguido, por ejemplo, en el ámbito comercial. A la hora de contratar gente nueva, no siempre se pueden tomar en cuenta los criterios del Manual de Euskera. Pero, en general, están contentos con su trayectoria.

Conclusiones

Han recorrido un camino arduo y difícil. Como alguien dijo alguna vez, lo imposible se consigue gracias al esfuerzo (*ezina ekinez egina*). Y se dirigen al mar siguiendo el curso del río, porque quien no sabe llegar al mar, debe seguir el río (*itsasora heltzeko biderik ezagutzen ez duenak, ibaia hartu behar du lagun*). Según los protagonistas, los aspectos principales que han servido de ayuda en el camino son los siguientes:

- La aprobación unánime, tanto de directores como de trabajadores, del Plan de Euskera.
- El trabajo de EMUN: metodología, experiencia y motivación.
- Una Comisión de Coordinación motivada e implicada. El hecho de que el grupo fuera elegido por los socios y de que contará con representantes de los órganos (Comisión Directora, Comisión Rectora y Consejo Social) facilitó esa realidad.
- Las buenas relaciones personales que se han mantenido en los grupos.
- La amplia mayoría de euskaldunes en la plantilla. *“Hay muchos jóvenes y todos ellos han estudiado en euskera”*, dice Aristi.
- El hecho de haber tenido en cuenta el cambio generacional. Los jóvenes que entran en Goizper se han formado en euskera. Según Iturbe: *“Veíamos una opción inmejorable: el ámbito educativo está realizando un trabajo al que nosotros debemos dar una salida natural. En pocos años se ha producido un cambio sustancial: la Dirección, el cuadro técnico... todo ha cambiado y hoy en día resulta mucho más fácil funcionar en euskera porque la gente está mucho más preparada”.*
- El hecho de que el objetivo fuera el uso exclusivo del euskera en la empresa. Según Iturbe: *“Ese fue uno de*

“Para mí, el mundo laboral es el ámbito más importante para promocionar el euskera, puesto que si no lo utilizamos en ese ámbito, nunca llegará a normalizarse. No hay que olvidar que nos pasamos la mayor parte de nuestras vidas trabajando”



La sidrería es su cita anual. En 2003 realizaron la 2ª salida y, en 2010, la última, por ahora.

nuestros aciertos. Con apoyo de ese 90%, tuvimos bastante claro desde el principio que nuestro objetivo debía ser llegar a funcionar solo en euskera. Es decir, debíamos convertir el euskera en nuestra lengua de trabajo. Nos dimos cuenta de que hacer todo en las dos lenguas no iba ser adecuado. Además de implicar mucho trabajo, considerábamos que, dada nuestra situación, no tendríamos ningún problema para funcionar solo en euskera”.

- La prioridad del ámbito interno, dejando el externo para más adelante. Según Iturbe: *“La mayoría de nuestros clientes son de fuera, tenemos muy pocos que sean de Euskal Herria. Por eso, tras reflexionar, tomamos esta decisión: lo que debemos hacer es euskaldunizar la propia cooperativa; y, si somos capaces de funcionar bien, ya llegará el momento en que podamos utilizar el euskera también en el ámbito externo”.*
- El esfuerzo por mantener tanto la cohesión entre la plantilla como su motivación. *“Las sidrerías”*, dice Iturbe, sonriendo.

“Tuvimos bastante claro desde el principio que nuestro objetivo debía ser llegar a funcionar solo en euskera. Es decir, debíamos convertir el euskera en nuestra lengua de trabajo”

El reto actual es mantener todo lo que hemos conseguido hasta el momento

Una mirada al futuro

De cara al futuro, tienen dos objetivos principales: por un lado, mantener lo que han conseguido hasta ahora y, por otro, abordar el ámbito externo, es decir, utilizar el euskera en las relaciones externas con entidades públicas y privadas. Aristi resume los dos objetivos: "Avanzar todo lo que podamos; conseguir que el euskera sea la lengua interna principal y que podamos hacer algo más en el ámbito externo".

En palabras de Iturbe, esta es la situación actual y el objetivo principal: "En mi opinión, la trayectoria ha sido muy enriquecedora y hemos llegado a unos niveles muy altos. El reto actual es mantener todo lo que hemos conseguido hasta el momento. La situación varía de un departamento a otro: en los talleres, por ejemplo, se escribe menos, por lo que la labor es más sencilla. En la administración, en cambio, tienen más dificultades porque están en contacto con muchas entidades externas y deben trabajar más aspectos. Si se mantiene viva la sensibilidad con respecto al tema, yo creo que seguiremos cumpliendo objetivos, poco a poco".

Y también ha subrayado un segundo objetivo: "Estamos muy avanzados en lo que al ámbito interno se refiere, pero no hemos avanzado de la misma manera en el ámbito externo. Eso es lo que nos falta, dar el salto hacia fuera", dice Olabarria. Ya han identificado algunas tareas concretas: la web cuenta con su apartado en euskera, pero las instrucciones de los productos no tienen su versión euskaldún, aunque estén traducidas a 14 lenguas. En los embalajes, en las cajas de los aspersores, tampoco aparece el euskera.

Azkarate sube al mástil y mira más allá: "Difundir hacia el exterior la importancia que pueden tener los planes de euskera en el mundo laboral y explicar el caso de Goizper. De esa manera, algunos dirán 'mira, esos lo han conseguido sin mucho trabajo' y nuestra experiencia les servirá de ayuda para afrontar el proyecto".

Y, en el futuro, se ven trabajando en euskera incluso en el ámbito externo: "Las instrucciones y demás, de forma natural", dice Olabarria. Azkarate se imagina un futuro tranquilo, un mar en calma. Augura momentos de relajación, en los que priorizarán otras cosas y el Plan de Euskera quedará en segundo plano. Aunque siempre cuidarán de que no esté bajo mínimos:

"La motivación adquiere una gran importancia. Seguimos en ello porque deseamos trabajar en euskera en Euskal Herria"

"Porque hay mecanismos para controlar eso. Si la situación empeora, nos daremos cuenta y pondremos remedio, en la medida en que la gente lo desee". Cuentan con recursos para no echar por tierra todo lo conseguido y ahora les toca preservar sus logros. El cauce lleva un ritmo más pausado, por lo que deberán remar con más fuerza. Pero están llegando remeros jóvenes que aliviarán su cansancio, gente formada y preparada para trabajar en euskera. Y seguirán trabajando juntos, ya que han tomado buena nota de la canción de Lete e Iriondo: "Itsasoan urak handi dire, murgildu nahi dutenentzat, gure herriko lanak handi dire, astun dire, gogor dire, zatiturik gaudenontzat" (las aguas del mar son peligrosas para quienes quieren sumergirse; los trabajos de nuestro pueblo resultan pesados y duros si estamos divididos).

PARA FINALIZAR

Los logros son muy grandes; han recorrido un camino largo y enriquecedor, pero quieren seguir adelante, hasta llegar al mar. ¿Y qué encontrarán en el mar? No lo saben. Pero saben que llegarán y que el camino valdrá la pena. Nunca van a retroceder. "Tendría que pasar algo muy grave para que volviéramos a trabajar en castellano; tenemos intención de seguir como hasta ahora", dice Aristi, esperanzado.

Siguen adelante porque de lo contrario no van a alcanzar sus objetivos. Recorrerán millas y millas hacia el mar. Y quizás el recorrido no termine allí: quizás quieran continuar hasta el horizonte, porque, según Eduardo Galeano:

La utopía está en el horizonte.

Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos.

Camino diez pasos y el horizonte se desplaza diez pasos más allá.

Por mucho que camine, nunca la alcanzaré.

¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso: sirve para caminar.

Y, para finalizar, unas palabras de Fernando Iturbe, el promotor principal del Plan de Euskera de Goizper: "La motivación adquiere una gran importancia. Seguimos en ello porque deseamos trabajar en euskera en Euskal Herria".





SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

► **Cas avancé** dans la Normalisation de L'Euskara

GOIZPER

Une goutte d'eau
parcourant son
chemin vers la
mer

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

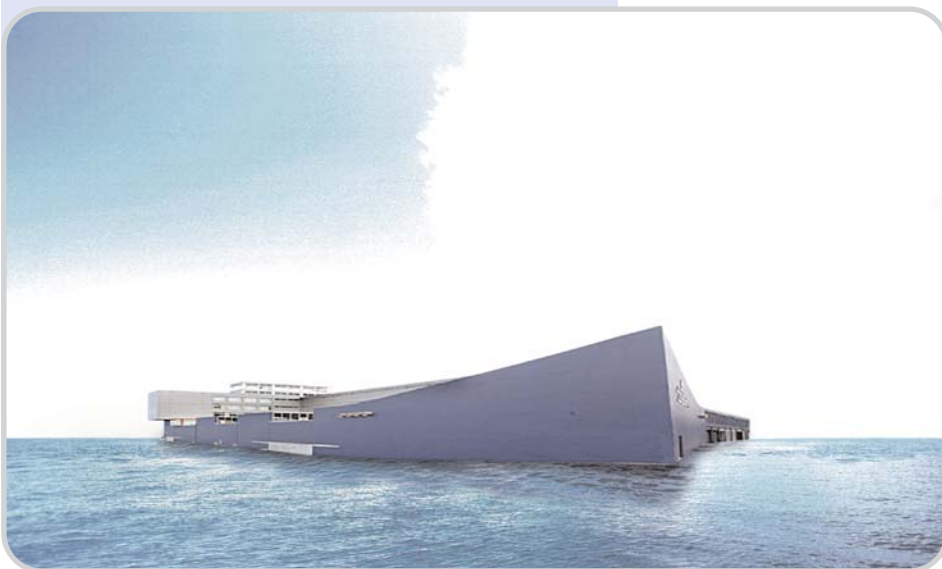
GOIZPER Une goutte d'eau parcourant son chemin vers la mer

Les premiers rayons de soleil pointent à l'horizon, les marins s'étirent et affrontent, un jour de plus, leurs tâches quotidiennes.

Dernièrement, ils ont moins de travail. Il ont laissé derrière eux les eaux rapides de l'affluent et avancent lentement sur le fleuve vers la mer. Ils n'ont rien d'autre à faire que de suivre son cours. Ils se souviennent alors, avec émotion, de leurs débuts, lorsqu'ils affrontaient une nouvelle aventure sans savoir ce qui les attendait. Maintenant, la route parcourue leur semble gratifiante, mais ils veulent voir au-delà de l'horizon et leur rythme leur semble maintenant plus lent, trop lent.

Bien que le trajet est calme, le capitaine est alerte, car l'embarcation peut également se renverser sur le fleuve, voire être emportée par un courant ne menant pas à la mer.

Et c'est ainsi que Goizper s'est réveillée ce matin.

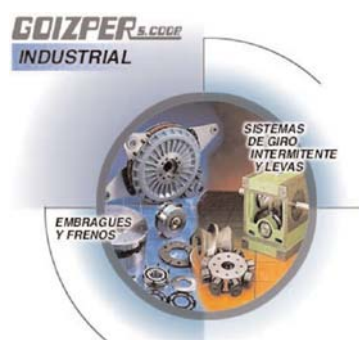


PRÉSENTATION

GOIZPER, S. COOP. est une entreprise fondée à Antzuola (Gipuzkoa) en 1959, au sein du mouvement coopératif surgi à Arrasate-Mondragon, spécialisée dans la fabrication de gicleurs pour l'agriculture et le jardinage, ainsi que d'émetteurs de puissance. Les gicleurs représentent près de 70% de l'activité de Goizper et les capteurs de puissance 30%. Les effectifs de l'entreprise s'élèvent à environ 200 employés. En 1998 est créé le Centre Technologique de Recherche, Développement et Innovation dénommé Olaker S. Coop.

Goizper est une entreprise solide, dont témoigne son succès et sa trajectoire. Dans l'actualité, sa structure commerciale se compose de 6 délégations : 3 en Europe, 1 en Asie du Sud, 1 au Moyen-Orient et 1 en Afrique sous-saharienne. Elle est présente dans plus de 100 pays et leader dans plusieurs d'entre eux.

Goizper porte depuis sa naissance l'essence de l'espoir. Les 11 fondateurs de la coopérative, créée en 1959, l'on baptisée du nom de Goizper, « aube »* en euskara. Ils tenaient à revitaliser Antzuola, tout comme d'autres.



* Selon les adeptes de Sabino Arana, *goizper* signifie « la nouvelle d'en haut » (goi, « haut » + izper, « nouvelle »).



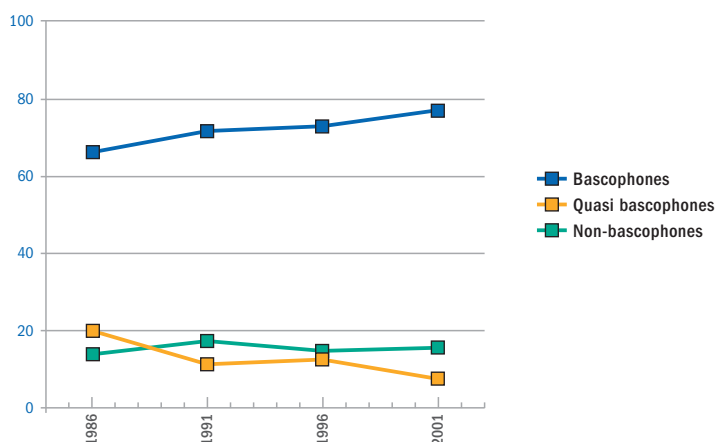
Les fondateurs de Goizper

La situation de l'euskara à Antzuola est enviable. Il s'agit, en effet, de l'un des villages les plus bascophones du Haut Deba. Malgré les situations adverses vécues dans le passé, à partir des années 1980, la langue basque commence à se réveiller, comme le montrent les données ci-dessous (source : EDB, Base de Données de l'Euskara, Soziolinguistika Klusterra, www.soziolinguistika.org/edb. Celles de l'année 2006 sont de l'EUSTAT, tirées de l'Enquête Sociolinguistique du Gouvernement Basque) :

Évolution de la compétence linguistique à Antzuola, 1986-2006.

Année	Total	Bascophones	Quasi bascophones	Non-bascophones
1986	2089	1377	419	293
1991	2026	1442	230	354
1996	1902	1384	240	278
2001	1858	1426	144	288
2006	2030	1503	245	282

Évolution de la compétence linguistique à Antzuola, 1986 >> 2001 (%).

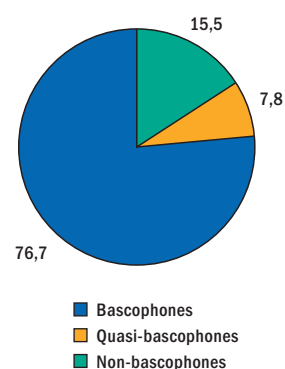


Et si les données sur l'usage de l'euskara à Antzuola sont bonnes, il en est de même pour Goizper : le taux de bilinguisme au sein de la coopérative est de 96% et l'usage oral de l'euskara est de 74%. Ces résultats sont, en quelque sorte, une conséquence du Plan d'Euskara mis en oeuvre dans l'entreprise. En 1999, certains employés ne parlaient pas euskara, aujourd'hui, tous le comprennent.

ANTZUOLA

Année	Usage de l'euskara (%)
1988	39.6
1989	46.7
1990	47
1991	42
1993	57.3
1997	51
1998	60
1999	51
2001	69.4
2005	67

Compétence linguistique. Antzuola, 2001 (%)



*Note : sur le tableau, les données correspondant à 2001 et 2005 ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation (réalisée par SEI-Sociolinguistika Klusterra). Elles ne sont donc pas comparables avec les données antérieures (recueillies par la Ville d'Antzuola).

DES DÉBUTS PLEINS DE DYNAMISME ///

Nos interlocuteurs aiment se rappeler les débuts du Plan d'Euskara : ils ont travaillé dur, mais avec plaisir. A cette époque, ils étaient pleins d'enthousiasme et de dynamisme et les obligations se dissipaient rapidement. Selon Patxi Olabarria, membre du Groupe Motivation de Goizper, « c'était une époque très dynamique et nous avions vraiment envie de faire des choses ».

Dans le monde des coopératives, beaucoup d'entreprises ont mis en oeuvre des Plans d'Euskara. Et une coopérative dédiée à la bascophonisation du milieu de travail a même été créée, EMUN. Goizper a également décidé de se mettre au travail.

Fernando Iturbe nous raconte qu'au début, le Président Xanthi Aristi a joué un rôle important. Iturbe a été lui-même coordinateur du Plan dès le début et l'un des promoteurs les plus importants du voyage : le « capitaine » Iturbe. Selon lui, les principales raisons de cette décision sont les suivantes : « *Deux facteurs sont intervenus : d'une part, le fait que la proposition soit présentée par la Direction et, d'autre part, que le groupe (le personnel) l'accepte et dise oui. Oui, c'est nécessaire et on va le faire* ». En à peine quelques années les progrès ont été spectaculaires, grâce aux Plans d'Euskara, partout en général et chez Goizper en particulier.

Bien que l'euskara était la langue des employés de Goizper, ils ne l'utilisaient pas au travail, parce qu'ils considéraient, notamment, que la satisfaction du client représentait une contrainte. Finalement, ils ont réalisé que le niveau de satisfaction des employés est lié à celui de la clientèle. Ils ont alors mis de côté leurs préjugés et ont plongé sans hésiter dans le fleuve sinueux du Plan d'Euskara.

Comme guides, ils comptaient sur les techniciens d'EMUN. Au début, Amaia Etxaniz et Iñaki Ugalde ; ensuite, Igone Bastarrika, Abel Irizar et Urrate Etxaburu. Goizper affirme que la tâche réalisée par EMUN a été très importante, car elle a fourni la méthodologie, la motivation et l'expérience. En outre, « *les relations personnelles ont très bien fonctionné. Avec Amaia, avons très bien travaillé ; elle est très dynamique et le fait qu'elle connaisse les employés de l'entreprise a été très positif* », commente Iturbe.

Le Plan d'Euskara de Goizper

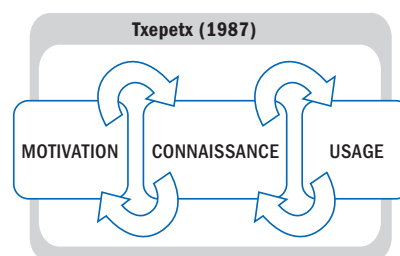
Le Plan d'Euskara de Goizper s'est déroulé en deux étapes : la première jusqu'en 2005 et la seconde à partir de cette année. Au cours de la première étape, ils ont travaillé sans relâche pour la promotion de l'usage de l'euskara, aux côtés d'EMUN et avec une large participation du personnel. L'objectif de la seconde étape était de normaliser tout le travail effectué. Ces objectifs une fois réalisés, le prochain enjeu est de ne pas retourner en arrière.

Comme témoignage de ces premiers pas intenses, nous rappelons ci-dessous la présentation du Manuel d'Euskara de Goizper, *Euskararen Eskuliburua* : « Le Plan pour la promotion de l'usage de l'euskara est mis en œuvre en 1999. En juillet a lieu la présentation du projet et en septembre commence la planification. La première année la priorité est accordée au personnel et à la signalisation. La deuxième année, outre les documents brefs de grande diffusion, sont également traduits les formulaires. L'usage de l'euskara est encouragé dans les réunions. La troisième

année, les travailleurs sont invités à remplir systématiquement les documents en euskara et l'euskara commence également à être appliqué dans le domaine informatique. Les critères linguistiques sont abordés. La deuxième étape démarre en 2003. Outre la consolidation de tout le travail réalisé au cours des années précédentes, nous abordons le domaine informatique et les documents techniques et nous faisons avancer le processus ».

Le Plan mis en œuvre a fait un long chemin depuis 1999. Dans un premier temps, l'objectif fixé dans le Manuel était le suivant : *convertir l'euskara en la langue de travail de Goizper pour les relations internes, à la fois orales et par écrit, et développer systématiquement l'usage de l'euskara dans les relations (compte tenu du niveau de connaissance de l'émetteur et du récepteur et en respectant la langue propre à chaque individu)*. En 2008, l'objectif général du Plan est rédigé avec plus de précision, en déterminant clairement sa mission : **faire de l'euskara la langue de travail chez Goizper**.

Outre cet objectif principal, d'autres objectifs annuels sont également établis, visant la normalisation de l'euskara au travail. EMUN établit trois domaines d'intervention, basés sur la théorie de J. M. Carrión Sánchez, « Txepetx » :



- **Motivation** : La volonté est nécessaire pour apprendre, conserver et utiliser une langue.
- **Connaissance** : pour pouvoir utiliser une langue, il faut la connaître.
- **Usage** : il est nécessaire d'utiliser les connaissances apprises (à la maison et postérieurement) pour ne pas oublier la langue.

Tous ces facteurs sont interreliés et Txepetx illustre sa théorie à l'aide de trois navires communicants. Trois navires qui s'alimentent mutuellement à condition de se trouver au-dessus du niveau de suffisance. Si l'un n'atteint pas ce niveau, la connexion est interrompue et le processus d'apprentissage également. C'est ce qui arrive, par exemple, si un adulte qui a commencé à apprendre une langue perd la motivation au fil du temps. S'il n'est plus motivé, il n'assiste plus au cours, de sorte

que non seulement il n'apprend plus, mais il n'utilise pas non plus ce qu'il a appris.

Et c'est à partir de ces trois facteurs qu'ont été créés précisément les outils qui ont facilité l'avancement du Plan d'Euskara : les cours d'euskara, les groupes de travail pour la promotion de son usage, les actions motivantes, *Izperra*, *Euskararen Eskuliburua* ... Tous aussi importants les uns que les autres et que nous allons analyser ci-après.

Les cours d'euskara

Au début, de nombreux travailleurs ont suivi les cours et formé plusieurs groupes. Il y avait des cours d'alphabétisation, d'autres pour apprendre l'euskara et d'autres encore où les travailleurs abordaient les contenus nécessaires pour l'exécution de leur tâche (le personnel d'administration, par exemple, apprenait à rédiger différents modèles de lettres).



Postérieurement, ils ont poursuivi également la tâche d'alphabétisation.

Les groupes de travail pour la promotion de l'usage de l'euskara

Les groupes de travail ont fonctionné pendant les premières années. Maria Angeles Aristi, qui a participé à ces groupes, en explique le processus : « L'objectif initial était d'acquérir un certain niveau de bascophonisation. Puis, il fallait envisager les tâches possibles et comment les affronter. Et pour terminer, il fallait les répartir et les réaliser. Tout le monde pouvait volontairement participer à ces groupes et environ 80% du personnel a décidé de le faire. Les employés analysaient leur environnement pour voir ce qui pouvait être traduit en euskara : la documentation, les étiquettes... Analyser et traduire. Selon Iturbe, « à l'époque, on ne comprenait pas bien ce qu'on nous demandait de faire. Car, après tout, pour modifier la signalisation une seule personne chargée des traductions suffit. Mais les responsables d'EMUN nous disaient que de cette façon, en impliquant tout le monde, on arriverait à mieux intérioriser les choses ». Les groupes se réunissaient tous les quinze jours pendant une heure. L'objectif était d'encourager la participation et de faire voir au personnel que si les objectifs sont atteints

c'est grâce à leur implication et à leur engagement. L'une des clés de la réussite est, précisément, que le personnel sente que « ce nous faisons nous permet d'avancer ».

Les actions motivantes

Ces actions sont organisées par le Groupe Motivation, formé de quatre membres, qui se réunit tous les mois. Selon Aitor Azkarate, sa fonction est de « montrer que le Plan d'Euskara est toujours en vigueur, qu'il faut le garder vivant et motiver les gens autour de l'euskara ». Aitor Azkarate et Patxi Olabarria se souviennent de certaines de ces actions menées. Dans un premier temps, l'approfondissement de la connaissance de la langue : « Nous préparions des affiches avec des termes inconnus, que nous affichions dans l'atelier. Au début, on tapissait l'atelier complètement, dans tous les sens, sans obtenir de très bons résultats. Il y avait trop de mots et les affiches n'étaient pas utiles. Nous avons alors mis moins de mots et cela a fonctionné mieux. Nous avons également apposé sur la machine à café les mots que les gens avaient du mal à retenir : nous l'avons appelé « le mot du mois ». Ils organisaient aussi des activités pas nécessairement en euskara : « Des excursions et une sortie d'une journée chaque année. Nous avons également organisé un concours mensuel. L'an dernier, par exemple, nous avons organisé un grand concours avec l'entreprise Matz Erreka et un Prix extraordinaire. Les gens ont participé pendant dix semaines. Cette année, nous avons décidé de faire une pause. L'année dernière, nous avons également célébré des Jeux Olympiques avec les employés de Matz Erreka, Elay* et la Ville d'Antzuola. Ce qui ne manque jamais c'est la cidrerie, avec la remise du Prix *_Izperra* : un rejeton de chêne, à une personne ayant travaillé dur pour la promotion de l'euskara chez Goizper ».



Les employés de Goizper aux Jeux Olympiques

* Matz Erreka y Elay sont des entreprises situées à Antzuola qui ont mis en oeuvre leur propre Plan d'Euskara.

Nous n'avons pas encore mentionné la tâche exigeant le plus d'efforts : le Bulletin *Izperra*.

Izperra

En 2001, Amaia Etxaniz, technicienne d'euskara d'EMUN, commence à publier un bulletin informatif, qui est distribué une fois par mois, contenant le compte-rendu du Conseil Social, et fournissant des informations sur le Plan d'Euskara. En 2003, il est baptisé sous le nom d'« *Izperra* », par référence au nom de l'entreprise et au quotidien *Berria*, qui venait de naître quelques semaines plus tôt. Le terme *izperra* signifiant « nouvelle » (*berria*) à l'époque de Sabino Arana.

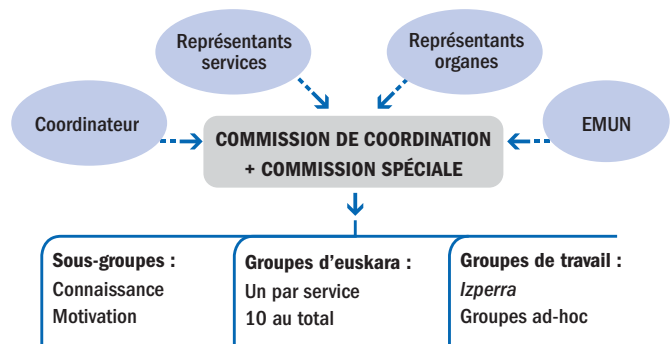
Olabarria raconte les débuts d'*Izperra* : « En 2003, il fait l'objet d'une nouvelle approche et diffusion. Auparavant davantage lié au Plan d'Euskara, nous avons réussi à le transformer en Bulletin Goizper. Outre des nouvelles sur le Plan d'Euskara, il offre également d'autres informations, sur l'entreprise. Nous allons très prochainement publier l'exemplaire n° 100. À l'occasion de cet anniversaire, ils ont l'intention d'apporter des changements et d'aborder de nouveaux domaines : « Au début, on déborde d'idées, mais après 100 numéros, il est plus difficile de garder vivante l'imagination. Nous sommes notamment en train d'envisager un nouveau format ». Azkarate souligne l'importance de ce bulletin mensuel : « *Izperra* est très important. Grâce à sa publication, les gens se souviennent de l'existence d'un Plan d'Euskara ».



Euskararen Eskuliburua (le Manuel de l'Euskara)

Qu'est-ce que le Manuel de l'Euskara ? Il s'agit d'un outil qui permet de s'assurer que l'euskara est la langue de travail chez Goizper. Ce Manuel contient les informations requises pour l'usage de l'euskara (objectifs, structure, ressources ...), ainsi que les décisions prises et les critères établis concernant la langue. Il s'agit d'un document approuvé par la Direction et le Conseil d'Administration. Iturbe nous explique : « Le Manuel montre comment agir dans toutes les questions relatives à l'euskara. Par exemple, l'un des points principaux est le recrutement et le Manuel nous dit comment agir en la matière. Les postes de travail sont classés selon le niveau d'euskara requis. Si la personne sélectionnée ne répond pas au profil adéquat, nous préparons un plan pour lui permettre d'atteindre le niveau approprié. C'est à cela que sert le Manuel. Il ne s'agit pas d'un règlement en soi mais d'un document d'orientation ».

Pour l'application des conseils offerts dans le Manuel, la structure du Plan d'Euskara de Goizper au cours de la période 2005-2008 était la suivante :



La participation à cette structure a lieu pendant les heures de travail. Pour le reste des activités requises par le Plan d'Euskara, les critères sont fixés comme suit :

DOMAINE	TEMPS UTILISÉ
Cours	50% pris en charge par l'employé
Groupes de travail (terminologie, normes, critères, objectifs...)	100% pris en charge par Goizper
Commission de Coordination et Commission Spéciale	100% pris en charge par Goizper
Frais de déplacement liés au Plan d'Euskara	100% pris en charge par Goizper
Stages ou réunions externes	Traitement identique que dans tous les autres cas : si les activités ont lieu pendant les heures de travail, elles sont prises en charge à 100% par Goizper ; si elles ont lieu en dehors des heures de travail, elles sont prises en charge par l'employé.

Surmonter les obstacles

Bien que l'organisation et la systématisation aient été d'une grande aide, la route n'a pas été facile. Le fleuve n'est pas toujours le même : par moments, le courant nous a emporté ; parfois, il nous a fallu esquisser des rochers et des méandres. Au départ, c'étaient les personnes qui avaient travaillé le plus en faveur de l'euskara qui étaient le plus sceptiques à l'égard du Plan. « Nous avons déjà organisé des cours d'euskara auparavant, qui avaient été un échec. Nous avons également proposé des actions supplémentaires, mais sans jamais vraiment avancer. Et maintenant que les Plans d'Euskara sont à la mode, tout le monde en veut ! », nous disaient-elles. Iturbe lui-même ne savait pas très bien de quoi il s'agissait : « Au début, la plupart des employés de Goizper nous ignorions ce qu'était un Plan d'Euskara. Nous étions d'accord qu'il était nécessaire d'introduire l'euskara en milieu de travail, mais, à vrai dire, nous n'avions aucune idée de comment faire. J'ai accepté le poste de coordinateur sans même savoir de quoi il s'agissait exactement ».

Au fur et à mesure des résultats de l'effort et du travail, les plus sceptiques ont changé d'avis : « En à peine quelques années, lorsque nous avons vu que c'était quelque chose de sérieux et que nous arrivions à avancer, beaucoup nous ont rejoint, avec toutefois de gros efforts », raconte le coordinateur.

Aristi souligne les efforts déployés par les employés non bascophones : « Il y avait un groupe qui ne parlait pas euskara ; ces personnes ont fait un énorme effort. Peu à peu, les gens sont devenus plus conscients que nous devons utiliser l'euskara. Les autres, nous avons décidé de l'utiliser plus que jusqu'alors. De cette façon, nous avons créé l'habitude et réussi à parler euskara avec tout le monde ».

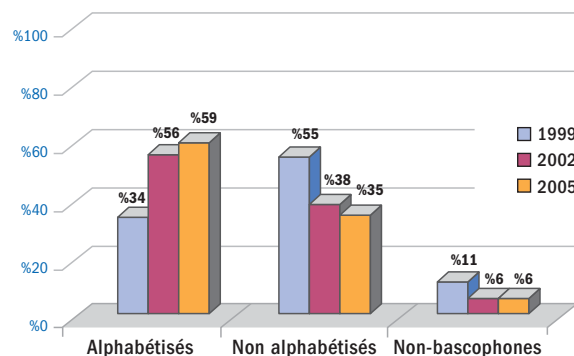
Quoi qu'il en soit, le Plan a été très bien accueilli dès le début : 90% du personnel était pour son implantation. Et c'est ce soutien qui, selon Iturbe, leur a permis de le faire démarrer : « Nous étions conscients qu'une minorité pouvait se montrer contraire et qu'il faudrait la convaincre. Mais 90% ont approuvé le Plan. Le personnel a fait preuve d'une grande motivation ».

« Il y avait un groupe qui ne parlait pas euskara : ces personnes ont fait un énorme effort »

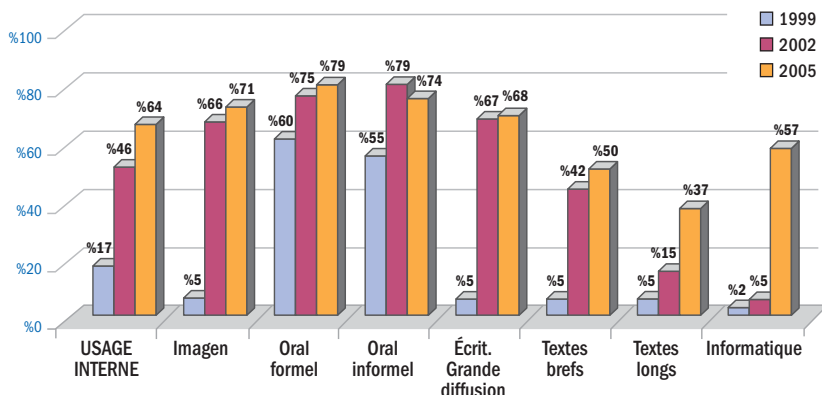
Les résultats d'un démarrage spectaculaire

Jusqu'en 2005, l'usage de l'euskara a expérimenté un accroissement spectaculaire. Selon Iturbe, « l'influence d'EMUN s'est avérée cruciale ». Ci-dessous, quelques données qui témoignent de cette évolution :

ÉVOLUTION DE LA CONNAISSANCE



Évolution de l'usage



VERS L'AUTONOMIE

Le point d'inflexion se produit après une première étape très importante, lorsque l'usage de l'euskara au travail devient habituel : « Maintenant, chez Goizper, les informations sont fournies en euskara, mais le personnel n'associe pas ce fait au Plan : c'est quelque chose qui est intériorisé et considéré comme normal », explique Olabarria. Le changement a lieu tout naturellement, quasi par nécessité : « Chez Goizper, nous avons progressivement découvert ce qu'est un Plan d'Euskara, nous l'avons intériorisé, et à un moment donné nous nous sommes fait la réflexion suivante : Ne pouvons-nous pas avancer seuls ? Nous aurons toujours besoin de conseil, mais nous devons être capables d'accomplir cette tâche nous-mêmes »,

« Chez Goizper, nous avons progressivement découvert ce qu'est un Plan d'Euskara, nous l'avons intériorisé, et à un moment donné nous nous sommes fait la réflexion suivante : Ne pouvons-nous pas avancer seuls ? Nous aurons toujours besoin de conseil, mais nous devons être capables d'accomplir cette tâche nous-mêmes »

explique le coordinateur. « De même que pour les autres projets, pour tout changement dans l'entreprise, nous comptons sur un consultant pendant deux ans, juste pour qu'il nous montre comment travailler. Avec notre mentalité industrielle, avons estimé que nous devons faire de même avec le Plan d'Euskara ».

Olabarria a un souvenir similaire de cette période : « Le moment était venu d'assumer la tâche, sans aucune assistance technique ». Aristi est de la même opinion : « Nous avons atteint la limite. En quelque sorte, le travail était déjà fait et notre objectif devait être de continuer à avancer, nous-mêmes ». La rivière sinueuse commençait ainsi à s'élargir, pour se transformer en fleuve plus tranquille.

De la mise en œuvre au suivi

Le processus engagé en 1999 comprenait trois plans pour trois années (2000/2001/2002, 2003/2004/2005 et 2006/2007/2008). À partir de 2006, l'institutionnalisation commence à prendre forme ; 2008 est une année de transition et 2009 marque le début de la phase d'autonomie, qui vise à passer de la mise en œuvre au suivi et à créer ainsi un système pour conserver les résultats acquis chez Goizper en matière d'euskara. Un système capable de répondre aux nouveaux enjeux à venir.

Le principal changement est l'autonomie de Goizper, autrement dit, la réduction progressive de l'assistance technique d'EMUN, qui devient purement consultative. Ce sont maintenant les personnes de Goizper qui gèrent elles-mêmes le Plan. Le travail réalisé chez Goizper pour la normalisation de l'euskara est maintenant de la responsabilité de l'entreprise et, peu à peu, la gestion de l'euskara est intégrée dans le système de gestion globale. Selon Azkarate : « Nous avons maintenant moins besoin de l'aide d'EMUN, sa présence étant toutefois encore importante ». Un processus qui a été progressif : dans un premier temps, le technicien d'EMUN travaillait pendant huit heures à Goizper, puis quatre et, peu à peu, les responsabilités ont été transférées, EMUN continuant cependant à offrir son soutien.

Auparavant, le suivi du Plan revenait à la Commission de Coordination. Maintenant, cependant, l'objectif est que les chefs des différents services assument la responsabilité du Plan. Olabarria nous fournit un exemple de ce changement de rôles : « Dans le Service Commercial, le suivi du Plan d'Euskara est intégré dans le Plan de Gestion. Chaque mois, nous préparons un tableau contenant tout ce qui a été réalisé ». Selon Azkarate, il s'agit d'une évolution naturelle : « Quelque chose de tout à fait normal, en fin de compte ».

Cependant, ce changement de rôles et de responsabilités n'est pas facile. « Ces dernières années, nous travaillons pour faire changer cette situation et assurer l'institutionnalisation. Les gens étaient habitués à déléguer cette responsabilité à d'autres personnes et nous voulons changer cette mentalité. Ce n'est pas une tâche facile, parce qu'il s'agit notamment de questions de priorité », explique Iturbe. Olabarria. « En général, pour le personnel ce n'est pas un grand changement, beaucoup moins que pour la Commission de Coordination, pour les responsables ». Vouloir continuer à avancer ne suffit pas, les employés de Goizper doivent assumer davantage de responsabilités, car c'est à eux maintenant d'assumer la tâche réalisée auparavant par les techniciens d'EMUN. Quoiqu'il en soit, ils n'ont pas l'intention de baisser la garde : « Ce que nous ne pouvons pas faire c'est travailler dur pour atteindre un certain niveau et nous endormir ensuite sur nos lauriers. Et c'est là maintenant notre préoccupation », affirme le « capitaine ».

Selon Aristi et Azkarate, Fernando Iturbe a parfaitement dirigé le navire : « Notre coordinateur a rempli correctement sa tâche, de manière adéquate. Il a été le pont qui nous a maintenus tous unis. Fernando a été la personne la plus active ».

Le « capitaine » Iturbe a cependant quitté Goizper en juin 2010. Et même s'il avait déjà commencé à déléguer ses fonctions, ils sont maintenant dans une impasse. Selon Olabarria : « Son absence est une grande perte, car il était le moteur de l'initiative, depuis le début ».

Lorsqu'ils ont entrepris le voyage, le mouvement était constant, les tâches étaient claires et elles étaient exécutées aussitôt. Mais la rivière s'est élargie et le rythme a diminué. Il y a maintenant d'autres tâches, le travail n'est pas aussi dynamique et il faut assumer de nouvelles responsabilités. Azkarate perçoit

« Dans le Service Commercial, le suivi du Plan d'Euskara est intégré dans le Plan de Gestion. Chaque mois, nous préparons un tableau contenant tout ce qui a été réalisé »

également la différence : « *Au début, tout était beaucoup plus facile. Les gens étaient beaucoup plus impliqués dans le Plan, car il y avait beaucoup de choses à faire.* ». Selon lui, un changement s'est également produit au sein du Groupe Motivation : « *Lorsque l'on atteint une certaine normalité dans l'usage de l'euskara, les gens ont tendance à croire que le travail est terminé. C'est bien d'en être arrivé là, c'est un grand pas, mais il faut veiller à ne pas reculer, il faut être toujours en garde. Et c'est la tâche du Groupe Motivation : faire voir aux gens le risque qui existe de retourner en arrière. Et ce travail n'a rien à voir avec celui du début.* ». Comment vont-il pouvoir avancer ? Comment récupérer l'équilibre dans cette nouvelle situation ? Le courant les emportera-t-il vers la mer ?

« Nous savons en quoi consiste le Plan d'Euskara et si nous y croyons vraiment, nous réussirons à le mener à bon port »

SOLUTIONS, OPTIONS //////////////////////////////////

Sur le fleuve plus large, le rythme est plus lent et la mer semble inaccessible. Mais le capitaine connaît la route : « *Nous devons convaincre les gens qu'il est nécessaire de répartir les tâches. Jusqu'à présent, la responsabilité incombait aux techniciens et coordinateurs, nous devons maintenant la répartir par domaines d'intervention.* ». Il y aura un coordinateur pour superviser les travaux et EMUN continuera à offrir conseil, mais avec un engagement moindre. Au cours des trois dernières



Employés de Goizper en bateau, lors de la visite au flysch de Zumaia.

« Il est plus difficile à maintenir et cela implique plus de travail pour nous. Mais si nous voulons travailler en euskara, nous ne pouvons pas attendre que d'autres agissent pour nous, nous devons le faire nous-mêmes »

années, ils ont rencontré tous les Directeurs et le processus suit son cours, lentement, mais toujours de l'avant.

Les responsables de chaque domaine doivent assumer le leadership du Plan d'Euskara. Ils doivent inscrire dans le Plan de Gestion annuel les objectifs liés à l'euskara et procéder à leur suivi.

Iturbe affirme : « *Nous savons en quoi consiste le Plan d'Euskara et si nous y croyons vraiment, nous réussirons à le mener à bon port.* ». Et compte tenu du chemin parcouru jusqu'à présent, ils semblent posséder la foi nécessaire. Olabarria ajoute : « *Il est plus difficile à maintenir et cela implique plus de travail pour nous. Mais si nous voulons travailler en euskara, nous ne pouvons pas attendre que d'autres agissent pour nous, nous devons le faire nous-mêmes.* ».

Outre le travail et l'effort, ils mentionnent également les avantages indirects du Plan, grâce auquel les relations entre les employés se sont intensifiées et améliorées. « *Surtout dans les premières années, nous avons beaucoup travaillé et cela nous a été très utile pour nous connaître et apprendre à travailler en équipe. Et pour améliorer nos relations. Et maintenant, pour voir comment fonctionnent les autres.* », explique le coordinateur. Chez Goizper, on n'avait pas l'habitude d'organiser des sorties et celles qui ont été réalisées dans le cadre des activités de motivation ont permis de se rencontrer, de connaître le personnel d'autres services. Selon Olabarria, « *normalement au travail, tu ne connais que les collègues qui travaillent près de toi. Les sorties nous ont permis de rencontrer d'autres personnes. En outre, lorsque le technicien était présent, on sortait souvent ensemble le soir. Ces activités ont suscité une très bonne ambiance.* ».

CONCLUSIONS ET VISION D'AVENIR ////

Les interlocuteurs de Goizper évaluent très positivement le chemin parcouru. Après un début très dynamique, ils traversent aujourd'hui une étape plus calme, qui doit les conduire à l'autonomie. Ils considèrent qu'ils continueront à avancer progressivement, sans perdre les acquis.

« Pour moi, le milieu professionnel est le domaine le plus important pour la promotion de l'euskara. Car si nous ne l'utilisons pas dans ce domaine, on n'arrivera jamais à sa normalisation. Ils ne faut pas oublier que nous passons la plupart de notre vie au travail »

L'évaluation d'Iturbe est la suivante : « Les deux étapes ont été importantes. La première a été incroyable, avec d'excellents résultats et très dynamique. Tout s'est très bien passé. Celle-ci, la deuxième, s'avère un peu plus difficile, mais il faut continuer ».

Le reste des effectifs est de la même opinion : le processus a été enrichissant et les avantages sont évidents, puisque Aristi, Azkarate et Olabarria préfèrent travailler en euskara, de même que la plupart du personnel de Goizper. L'entreprise leur offre cette possibilité et le soutien nécessaire. Olabarria le confirme : « On me fournit les moyens de travailler en euskara, sans qu'il soit nécessaire de les réclamer ».



La cidrerie est l'événement annuel. En 2003, ils organisaient la 2^{ème} sortie et, en 2010, la dernière, pour l'instant.

« Il était clair que notre objectif devait être, dès le départ, de travailler uniquement en euskara. Autrement dit, que nous devions faire de l'euskara notre langue de travail »

Le point de vue d'Aristi est également positif : « Une évaluation très positive Sinon, nous serions comme au début. Certains proposeraient des initiatives, mais il serait très difficile de changer la situation Nous n'aurions jamais réussi à travailler en euskara si nous n'avions pas parcouru ce chemin ».

Et Azkarate ajouté : « Mon bilan est très positif. Pour moi, le milieu professionnel est le domaine le plus important pour la promotion de l'euskara. Car si nous ne l'utilisons pas dans ce domaine, on n'arrivera jamais à sa normalisation. Ils ne faut pas oublier que nous passons la plupart de notre vie au travail ».

Nous avons déjà mentionné que le voyage n'a pas été sans embûches. Et ils n'ont pas toujours trouvé le meilleur itinéraire. Ils disent, par exemple, qu'une petite partie de l'entreprise n'a pas participé. Cependant, il n'y a eu aucune voix contre. Ils mentionnent également l'incapacité de conserver les acquis, par exemple, dans le domaine commercial. Lors de l'embauche de nouveaux employés, ils ne peuvent pas toujours appliquer les critères du Manuel de l'Euskara. Mais, en général, ils sont satisfaits de leur trajectoire.

Conclusions

Le chemin parcouru a été dur et difficile. Mais l'impossible est possible grâce à l'effort (*ezina ekinez egina*). Et ils vont droit vers la mer, sur le fleuve, car si on ne sait pas comment atteindre la mer, il faut suivre le cours du fleuve (*itsasora heltzeko biderik ezagutzen ez duenak, ibaia hartu behar du lagun*). Selon les protagonistes, les principaux éléments qui les ont aidés sont les suivants :

- L'approbation unanime des Directeurs et du personnel du Plan d'Euskara.
- Le travail d'EMUN : méthodologie, expérience et motivation.
- Une Commission de Coordination motivée et impliquée. Le fait que le groupe soit élu par les employés et qu'il soit composé de représentants des différents organes (Direction, Administration et Conseil Social), a facilité la tâche.
- Les bonnes relations interpersonnelles établies au sein des groupes.
- La grande majorité de bascophones parmi les effectifs. « Beaucoup de jeunes, qui ont tous fait leurs études en euskara », explique Aristi.
- Le fait d'avoir tenu compte du relais générationnel. Les jeunes qui entrent chez Goizper se sont formés en euskara. Selon Iturbe : « L'option était excellente : l'éducation est en train de faire un travail auquel nous devons offrir un débouché naturel. En quelques années, il y a

eu un changement important : la Direction, l'encadrement technique... tout a changé et, aujourd'hui, il est beaucoup plus facile de travailler en euskara, parce que les gens sont beaucoup mieux préparés ».

- Le fait que l'objectif soit l'usage exclusif de l'euskara dans l'entreprise. Selon Iturbe: « C'est là l'une de nos réussites. Avec le soutien de 90% des effectifs, il était clair que notre objectif devait être, dès le départ, de travailler uniquement en euskara. Autrement dit, que nous devons faire de l'euskara notre langue de travail. Nous nous sommes rendu compte que tout faire dans les deux langues ne serait pas approprié. Car, outre le travail supplémentaire que cela impliquait, nous avons considéré que, compte tenu de notre situation, nous n'aurions aucun problème à fonctionner uniquement en euskara ».
- La priorité accordée au niveau interne, en laissant pour plus tard l'externe. Selon Iturbe: « La plupart de nos clients sont étrangers, nous en avons très peu en Euskal Herria. Après une réflexion, nous avons pris la décision de bascophoniser la coopérative. Et si nous sommes capables de bien fonctionner en interne, nous arriverons un jour à utiliser l'euskara aussi au niveau externe ».
- Les efforts pour maintenir à la fois la cohésion entre le personnel et sa motivation. Et « les cidreries », ajoute Iturbe en souriant.

Un regard sur l'avenir

Pour l'avenir, deux sont leurs objectifs principaux : d'une part, conserver les acquis et, d'autre part, aborder le domaine externe. Autrement dit, utiliser l'euskara dans leurs relations extérieures avec des entités publiques et privées. Aristi résume ainsi ces deux objectifs : « Avancer le plus possible, faire en sorte que l'euskara soit la langue principale en interne et que nous puissions faire quelque chose au niveau externe ».

Iturbe voit ainsi la situation actuelle et l'objectif principal : « À mon avis, la trajectoire a été très enrichissante et nous avons atteint des niveaux très élevés. L'enjeu est maintenant de conserver tout ce que nous avons réalisé jusqu'à présent. La situation varie d'un service à l'autre : dans les ateliers, par exemple, on écrit moins, de sorte que le travail est plus facile. Dans les bureaux, par contre, il y a plus de difficultés parce qu'ils sont en contact avec de nombreuses entités externes, ils doivent aborder plusieurs aspects. Mais si nous arrivons à garder vivante la sensibilité à l'égard de l'euskara, je pense que nous arriverons à réaliser les objectifs, peu à peu ».

Il met également en relief un deuxième objectif : « Nous sommes très avancés en interne, mais nous n'avons pas progressé de la même manière à l'extérieur. C'est ce qui nous manque, ce bond vers l'extérieur », regrette Olabarria. Ils ont déjà identifié certaines tâches spécifiques : le Web possède sa propre rubrique en euskara, mais les instructions des produits n'ont pas encore leur version en euskara, alors qu'elles sont traduites en 14 langues. Sur les emballages, sur les boîtes des gicleurs, l'euskara est également absent.

Azkarate, du haut du grand mât, scrute l'horizon : « Diffuser à l'extérieur l'importance des Plans d'Euskara en milieu de travail et expliquer le cas de Goizper. De cette façon, certains diront « ils y sont arrivés sans trop de travail » et notre expérience les aidera à affronter le projet ».

Et à l'avenir, ils s'imaginent leur travail en euskara, y compris au niveau externe : « Les instructions et le reste, tout naturellement », dit Olabarria. Azkarate s'imaginerait un avenir paisible, une mer calme. Voire des moments de détente, durant lesquels la priorité sera accordée à d'autres choses et le Plan d'Euskara sera relégué à l'arrière-plan. En veillant toutefois ne jamais dépasser un certain seuil : « Parce qu'il y a des mécanismes de contrôle. Si la situation s'aggrave, nous pourrions détecter le problème et y porter remède, si les gens le souhaitent ». Ils disposent de ressources pour ne pas perdre les acquis et ils doivent maintenant les préserver. Le débit du fleuve est maintenant plus lent, il faudra donc ramer avec plus de force. Mais de jeunes rameurs arrivent, qui permettront un certain soulagement. Des jeunes formés et prêts à travailler en euskara. Et ils continueront à travailler tous ensemble, car ils ont pris

bonne note de la chanson de Lete eta Iriondo : *"Itsasoan urak handi dire, murgildu nahi dutenentzat, gure herriko lanak handi dire, astun dire, gogor dire, zatiturik gaudenontzat"* (les eaux de la mer sont dangereuses pour ceux qui veulent plonger ; les travaux de notre peuple sont lourds et pénibles si nous sommes divisés).

Alors à quoi sert l'utopie ?
Elle sert à cela : à cheminer

ET POUR TERMINER

Les progrès sont grands ; ils ont parcouru un long et enrichissant chemin, mais ils veulent poursuivre leur route, rejoindre la mer. Et que trouveront-ils en mer ? Ils ne le savent pas. Mais ils savent qu'il atteindront leur but et que l'effort en vaudra la peine. Ils n'ont pas l'intention de reculer. Jamais. *« Il faudrait que quelque chose de très grave arrive pour que nous retournions à l'espagnol. Nous avons l'intention de continuer à travailler en euskara, comme jusqu'à présent »,* affirme Aristi, plein d'espoir.

Aller de l'avant pour réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés. Ils devront encore traverser pas mal de milles pour rejoindre la mer. Et, qui sait, le voyage ne ___s'arrêtera peut-être pas là... Ils voudront peut-être continuer jusqu'à l'horizon, parce que, selon Eduardo Galeano :

L'utopie est à l'horizon.

Je m'approche de deux pas, elle s'éloigne de deux pas.

J'avance de dix pas et l'horizon s'enfuit dix pas plus loin.

J'aurai beau avancer, jamais je ne l'atteindrai.

Alors à quoi sert l'utopie ? Elle sert à cela : à cheminer.

Et pour terminer, quelques mots de Fernando Iturbe, le principal promoteur du Plan d'Euskara chez Goizper : *« La motivation est très importante. Nous continuons parce que nous voulons travailler en euskara en Euskal Herria ».*



«La motivation est très importante. Nous continuons parce que nous voulons travailler en euskara en Euskal Herria»

2004ko martxoan, euskararen kudeaketaren alorreko hainbat erakundek bultzatuta, Soziolinguistika Klusterra izeneko elkarte edo klusterra sortu genuen. Bere zeregin nagusia, soziolinguistika arloari dagokion ezagutza sortzea eta garatzea eta arloko eragileen arteko ezagutza eta lankidetzaren sareak osatzea da. Soziolinguistika Klusterrak, gaur egun, 22 erakunde eta 100 norbanako ditu bazkide. Erakunde horien artean, izaera eta mota desberdinetakoak daude:

- Unibertsitateak: *EHU-UPVko Gizarte Psikologia eta Portaera Zientzien Metodologia Sailak, EHU-UPVko Soziologia II Saila, EHU-UPVko Hezkuntzaren Teoria eta Historia Saila, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzietako Fakultatea, Nafarroako Unibertsitate Publikoko Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea*
- Administrazioak: *Hernaniko Udala, Tolosako Udala, Bermeoko Udala eta Erandioko Udala*
- Formazio eta ikerketa erakundeak: *Eusko Ikaskuntza, Aztikar Ikerketa, Gipuzkoako Urtxintza Eskola, AEK, Euskal Herriko Ikastolen Konfederazioa, EBETE*
- Aholkularitza enpresak: *Elhuyar Aholkularitza, EMUN Kooperatiba, ARTEZ Euskara Zerbitzua, Aztikar*
- Elkarte profesionalak: *NETeLE, Topagunea. Euskara Elkartearen Federazioa, BAI Euskarari Ziburtagiriaren Elkarte*
- Finantza erakundeak: *Gipuzkoa Donostia Kutxa*

Euskararen Normalizazio Kasu Aurreratuak proiektuaren helburu nagusia euskara planekin abiatu diren erakundeen esperientzia ezagutzera ematea da. Erakunde hauek lortutako arrakastaren gakoei buruz gogoeta suspertu eta euskararen normalizazioan baliagarriak diren ikuspegi eta praktikak hedatu nahi dira enpresa, unibertsitate eta administrazio arloan. Kasuek, azken batean, ikasketa bultzatu nahi dute, esperientzia eta hausnarketaren bidez.

www.soziolinguistika.org/kasuak



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



CAJA LABORAL
EUSKADIKO KUTXA



SOZIOLOGIA
KLUSTERRA