



Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**

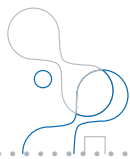
›SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA

KIDE

Hizkuntza
ohiturak
aldatzeko
erronka



© **Soziolinguistika Klusterra**



Eskerrak: KIDE Kooperatiba Elkarteari eta EMUN Lana Euskalduntzeko Kooperatibari kasu hau egiteko izandako lanikidetzagatik.

Testuak eta irudiak: KIDE

Zuzendaria: Joxpi Irastortza (HUHEZI Fakultatea, Mondragon Unibertsitatea).

Idazlea eta koordinatzailea: Soziolinguistika Klusterra.

Aholkularia: Idoia Bidaurrezaga (Innobasque).

Itzulpenak: Hitzurun Hizkuntz Zerbitzuak

Diseinua: Zirrimarra estudio grafikoa /Andoain



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA<

Euskararen Normalizazio **Kasu Aurreratuak**<

KIDE

Hizkuntza
ohiturak
aldatzeko
erronka



MONDRAGON
UNIBERTSITATEA

HUMANITATE ETA
HEZKUNTZA ZIENTZIEN
FAKULTATEA



berrikuntzaren
euskal agentzia

agencia vasca
de la innovación



Laguntzaileak:



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



“**K**IDEn euskararen ezagutza hain handia izanik, eta, ezagutza horrekin alderatuta, erabilera hain txikia, motibazioak behar du izan erabilera hori handitzeko gakoa. Langileek euskarari eta euskararen egoerari buruz zenbat eta gehiago jakin, orduan eta sentimendu indartsuagoa garatuko dute euskararekiko eta, bai, horrela hizkuntza ohiturei buelta eman eta euskaraz aritzeko jauzia errazago emango dute, ziur.

Gai bagara langile bakoitzaren jarrerak arakatu eta aztertzeko, benetako egoerara hurbildu ahal izango gara eta, taldean edo bakarka, zuzeneko edo zeharkako pertsuasio bideak eraikita lortuko dugu euskararen aldeko jarrera sendotzea, egokitzea edo aldatzea. Eta horrek guztiak bere isla izango du, noski, portaeran; euskara gehiago erabiltzera motibatu behar ditugu langileak.

Hausnarketa taldeak osatuko ditugu. Jakingarriak, eztabaidagaiak eta, azken baten, estimulak botako dizkiegu eta dinamika parte-hartzaileekin hausnarketa partekatua sustatuko dugu taldekideen artean, kontzientzia pertsonal eta kolektiboa gara dezaten. Bai, horrela lortuko dugu KIDEn euskara askoz gehiago erabil dezagun.”

Euskarak KIDEn duen egoeraren diagnostikoa egin berri du EMUNeko aholkulariak eta euskarako planari eman beharreko zentzuaz ari da hausnarrean, ahopean, KIDeko langileekin motibazioa lantzeak ekar ditzakeen onurez konbentzituruta.





AURKEZPENA

KIDE Koop. E. Berriatuan (Lea Artibai eskualdea, Bizkaia) dagoen industria kooperatiba da. 1975ean sortu zuten, aberastasuna eta gizarte garapena helburu. Gaur egun Mondragon Taldearen eraikuntza dibisioan dago, beste 6 kooperatibarekin batera.

KIDEn misioa bezeroei hotz instalazioetako kalitatezko produktu eta zerbitzu osoa eskainiz modu iraunkorrean haztean eta inguruan aberastasuna eta ongizatea sortzean datza.

170 lagunek osatzen du gaur egun hotz-kamerak eta -ekipamenduak ekoizten dituen kooperatiba. Horietatik 104 langile dira egun Euskal Herriko produkzio plantetan (Berriatuko bietan eta Arroakoan) lanean ari direnak. Gainerakoak Euskal Herriatik kanpoko planta edo ordezkaritza komertzialetan ari dira lanean: Espainian, Indian, Txinan, Mexikon, Kuban, Portugalen, Frantzia eta Errusian.

KIDEn produktu nagusiak hotz ganberak eta horiekin lotutako osagaiak dira: hotz panelak, moduluak, atek eta hotz-instalazioa osatzeko behar diren gainontzeko ekipamenduak (kontentsatzaileak, lurrungailuak, etab.).

EUSKARAKO PLANA

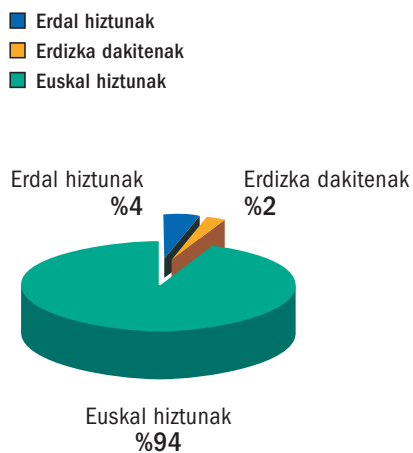
2004an erabaki zuen KIDE Koop. E.ko Kontseilu Errektoreak euskarako planari heltzea, MCCko (orain Mondragon Taldea) Plan Estrategikoan jarritako helburuei jarraiki. Baina garai hartan KIDEn izandako lan-gorabeherak tarteko, 2007ra arte ezin izan zioten euskara planari ekin.

2007an KIDEk EMUN kooperatibaren hizkuntza-aholkularitza kontratatu eta **euskarako plana diseinatzeari ekin zioten**. EMUNeko aholkulari Urrate Etxaburu arduratu zen planaren diseinua bideratzeaz. Egoera berezia topatu zuen KIDEn: "bate-

Geure buruari galdetzen genion zergatik erabiltzen ote zen hain gutxi horren ezagutza eta aldeko jarrera handia zuen ingurunean

tik, langileen euskarako ezagutza maila oso handia zen (%95 zen euskal hiztun) eta abiatzeaz zen euskarako planarekiko irizki orokorra oso aldekoa zen (langileen %95, alde) baina, bestetik, euskararen batez besteko erabilera %23koa zen eta geure buruari galdetzen genion zergatik erabiltzen ote zen hain gutxi horren ezagutza eta aldeko jarrera handia zuen ingurunean”.

Euskara planaren hasierako diagnostikoa



EUSKARAREN ERABILERA INDIZEA 2007		Balorea
		% 23
1 Kanpo harremanak		% 15
1.1 Irudia		% 12
1.2 Ahozko harremanak		% 31
1.3 Idatzizko harremanak		% 1
2 Barne harremanak		% 30
2.1 Irudia		% 51
2.2 Ahozko harremanak		% 53
2.3 Idatzizko harremanak		% 10
2.4 Informatika		% 0

Egoera bakarra izanda ere, baina, egoeraren pertzepzioari dagokionez, zenbat buru, hainbat aburu. Egoeraren irakurketa desberdina egin zuten, adibidez, Josu Tornay gerenteak eta Lorea Sainz bulegoetako langileak. Kudeatzailearen esanetan “egoera ona zen, beste kooperatiba batzuetan egona nintzen eta egoera askoz hobea zen KIDEn, soilik kontzientzia maila eta idatzizko erabilera egiten zen huts”. Sainzen pertzepzioa, berriz, oso bestelakoa zen: “[euskara plana duen] EIKAtik etorri nintzen KIDEra eta zeharo harritu ninduen zenbat egiten zen erdaraz hemen”.

Perspektiba desberdinek baldintzatutako pertzepzioak pertzepzio, diagnostiko fasean lortutako hizkuntza-datu horien gainean egoeraren balorazio kualitatiboa egin zuten AMIA matrizearen bidez eta KIDEn ahulgunerik nabarmenena **ahoz zein idatziz erdaraz egiteko zuten ohitura** zela adostu zuten; “zer gaitza den ohiturak aldatzea” zen euskara planaren hasieran bologo zebilen aipamena.

Diagnostiko horretatik abiatuta, hiru urterako euskarako plana izango zena definitzerakoan KIDEK helburu nagusi hau jarri zuen ipar-orratz: “*errazenetik, egunerokotik eta dakigunetik abiatuta, eta ditugun indar-guneez baliatuta, lana euskaraz egitera iritsi nahi dugu*”. Ipar-orratz hori gidari, helburu estrategikoak zehaztu zituzten alor hauetan: batetik, **motibazioa, eza-gutza** eta **erabilerari** zegozkien eremuetan eta, bestetik, hizkuntza-helburu horietara iristeko lanabes izango ziren **komunikazio, politika** eta **egituraren** eremuetan.

KIDEK adostutako helburu estrategiko horien artean **indar handiena barne harremanak euskalduntzean** jarri zuten. Erronka itzela jarri zioten euren buruari: hiru urtean euskararen barne erabilera bikoiztu nahi zuten. Horrela, diseinu garaian diagnostikatutako euskararen %30eko barne erabilera %60 izatera pasatzeko erronka jarri zioten beren buruari. Erronka horrek mota eta maila desberdineko ekimenak martxan jartzera behartuko zituen: barruko irudi guztia euskalduntzea, dokumentazioa euskaratzea (bai txantiloiak, bai dokumentazio teknikoa, bai uneko ohar eta idatzi motzak...), baliabide informatikoetan euskara sartzea eta, batez ere, euskal hiztunen artean ahoz euskara askoz gehiago erabiltzea.

Eta horietan guztietan baina, batez ere, euskal hiztunen arteko hizkuntza-leialtasuna handitzeko lan horretan, motibazioa bereziki lantzea ezinbestekotzat jo zuen Etxaburuk: “Argi izan genuen hasiera-hasieratik motibazioaren ardatzari garrantzia berezia eman behar geniola. Alfer-alferrik izango ziren gure egi-

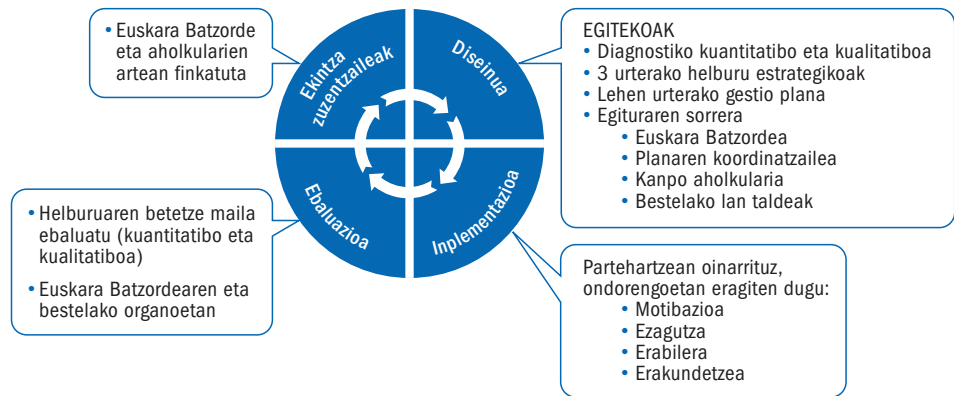
Errazenetik, egunerokotik eta dakigunetik abiatuta, eta ditugun indar-guneez baliatuta, lana euskaraz egitera iritsi nahi dugu

nahal guztiak, KIDEn eman nahi genuen jauzia egiterakoan gizakion barne-egitura kontuan hartu barik egin gura izan bage-
nu; euskal hiztunen jarrera, portaera edota motibazioa bezala-
ko egitura konplexuak oso aintzat hartu behar genituen”.

Euskarako planaren zutabe izango ziren helburu horien guztien **irismena** KIDEk Euskal Herrian dituen plantetara mugatu zuten, nahiz eta bertako langileen eta kanpoko ordezkari-
takoen arteko harremana etengabea eta egunerokoa izan. Aipatutako helburu estrategiko horietatik tiraka, estrategiak adostu eta hiru urterako helburuak zehaztu eta erabiler-
datuen proiektzioa egin zuten. Helburuen koadroa osatu ondo-
ren 2008rako ekintza plana zehaztu zuten; urte horretako mar-
txoan hasi zen euskara planaren inplementazioa.

KIDEk euskara planean darabi-
len metodologia EMUNek beste
bezero batzuekin erabili ohi
duena da eta urtero ziklo hau
errepikatzen dute: ezagutza, era-
bilera eta motibazio ardatzen
egoeraren neurketa eta ebalua-
zioa egin, 3 urterako diseinatu-
ko helburuetara iristeko bidean
urteko ekintzak zehaztu eta hilez
hileko programazioa egin, ekime-
nak garatu eta Kudeaketa Plan
horren betetze maila ebaluatu.

Kideren euskarako planaren metodologia (EMUNek diseinaturakoa)



EUSKARAKO EGITURA //

Euskarako planaren bilakaeraren oinarri den Kudeaketa Plana zehaztu, ezarri eta ebaluatzeko ardura nagusia KIDeko **Euskarako Batzordeari**, euskarako planeko **koordinatzaile** den Julian Elezgarairi eta EMUNeko **aholkulari** den Urrate Etxabururi dagokie. Halaber, azken horrek **Erabilera Taldeak** dinamizatzen ditu; euskarako planeko helburuak paperetik per-
sonetara pasatzeko gako diren taldeak dira.

Euskarako Batzordean KIDeko Kontseilu Errektoreko, Kontseilu Sozialeko, Zuzendaritza Batzordeko eta Pertsonal Saileko ordezkariak parte hartzen dute, EMUNeko aholkularia-
rekin batera, eta, horrenbestez, kooperatibako arlo exekutibo eta sozialaren adostasunarekin jaiotzen dira batzorde horren proposamen eta ekimenak. Euskara Batzordeko proposamen horiek KIDeko Zuzendaritzara eta kontseiluetara bertako kide-
en bidez bideratzen dira, haietan proposamenak aztertu eta azken erabakiak hartzeko.

Euskarako Batzordetik ateratzen diren ekimenak aurrera eroa-
teko baina, **Erabilera Taldeak** dira helduleku nagusi Etxaburu euskara teknikariarentzat: “hiru Erabilera Talde ditugu, horieta-

tik bi goizeko eta arratsaldeko txanda bakoitzeko zuzeneko lan-
gileek osatutakoak eta hirugarrena, berriz, bulegoetan dihardu-
ten zeharkako langileek osatutakoa. Eurak dira Planeko ekintza
asko aurrera ateratzen dituztenak: bertako terminologia tekni-
koa landu, errotuluak euskaratu, dokumentazio txantiloia egin,
erdaraz egiteko ohiturei buelta eman, hausnartu eta Euskarako
Batzordeari proposamenak egin...”. Hasiera baten, Erabilera
Taldeetako parte-hartzea borondatezkoa zen “baina orain
enpresako komunikazio-egituran txertatzen goaz eta erabilera
taldeez gain KIDeko hainbat Lankide Bileratan jorratzen dituzte
euskarako kontuak: horrela, Euskarako Planaren irismena han-
ditzea lortu dugu”, dio Etxaburuk.

Euskarako **koordinatzailearen** erantzukizuna da plana garatze-
ko behar den beste informazio lortzea, Zuzendaritzaren aurrean
planaren berri ematea eta horiek hartu beharreko erabakietan
aholkuak eman eta erabakiak bideratzea. Julian Elezgarai da
enpresako zuzendaritzak izendatua duen koordinatzailea. Bera
da planaren arduradun nagusia eta erreferentea, “baina talde-
lanean dihardugu, eta horrek asko errazten du nire lana”,
zuzendu du Elezgarai eta ikuspegi orokor hau erakutsi du:

Oso erraz iritsi gara jendearengana, hasierako beldurrak uxatu ditugu eta gure arteko lan-giro jator eta sanoak eragin positiboa izan du euskarako planaren bilakaeran



Produktzio tailerreko euskara txokoetako bat

“Kooperatibako presidentearen aldeko jarrera eta parte-hartze aktiboarekin eta Emuneko aholkulariaren laguntza teknikoarekin oso erraz iritsi gara jendearengana, hasierako beldurrak uxatu ditugu eta gure arteko lan-giro jator eta sanoak eragin positiboa izan du euskarako planaren bilakaeran”.

Euskarako Planeko egiturak fruituak eman ditzan, aipatutako egitura horretako langileei dedikazioa esleitzeaz gain, KIDEk enpresan bertan modu iraunkorrean presente dagoen euskarako aholkulariaren zerbitzua kontratatu du. Eusko Jaurlaritzaren, Bizkaiko Foru Aldundiaren eta Mondragon Taldearen laguntza du pertsona-baliabide horiek finantzatzeko. Baina pertsona-hornikuntza horrez gain KIDEk bestelako baliabideak ere eskaini dizkie langileei euskarako planaren markoaren barruan: euskara eskoletarako laguntzak, alfabetatzeko laguntza teknikoa, euskarazko softwarearen eta euskaraz idazteko lagungarri diren tresna informatikoen hornikuntza, KIDEko hiztegia eta komunikaziorako eta trebakuntzarako euskarri diren Euskarako Txokoak.

ZUZENDARITZAREN INPLIKAZIOA

KIDEko Kontseilu Errektoreak 2010eko ekainean hitzartu zuen “Euskararen Normalizazio Oinarriak” dokumentuak argi asko ematen du aditzera KIDEko zuzendaritzak zein mailako inplikazioa duen euskarako planarekin.

Dokumentu horrek euskarako planari eragiten dioten askotariko alderdiak jaso eta zehazten ditu. Euskarako eskuliburutzat

har daitekeen dokumentu horrek hasiera-hasieratik kooperatibaren hizkuntza-politika orokorra markatzen du, euskara bultzatzearen aldeko argumentuak eta testuingurua zehaztuz eta hizkuntza irizpideak ezarriz arlo hauetarako: formazioa, promozioa eta kontratazioa, irudia, harremanak eta komunikazioa.

Dokumentu horretan euskarako planeko helburu nagusiak bere egiten ditu Kontseilu Errektoreak eta plana garatzeko behar diren egitura, arduradunak eta baliabideak zeintzuk izan behar diren jasotzen ditu.

Dena den, Kontseilu Errektorearen eta bere ordezkari gorena den Kepa Iturraran presidentearen inplikazioa ez da soilik paperean geratzen. Kontseilu Errektoreko ordezkariak Euskarako Batzordean eta erabilera taldeetan parte-hartze aktiboa dute eta horrek nabarmen katalizatzen du KIDEn euskararen erabilera normalizatzeko prozesua.

ZUZENDARIAREN EREDUA

Euskarako planeko protagonista askoren iritziz, hizkuntza-eraldaketa prozesu osoaren katalizatzaile garrantzitsuenetako bat KIDEko gerentea bera da, Josu Tornay. “Bultzatzaile”, “giltzarri”, “harrigarri”, “gako”, “ispilu”... berbak ateratzen dira protagoniston ahoetatik jatorriz katalana den kudeatzaile nagusiaz galdezterakoan.

Hizkuntza-aniztasunarekiko begiruneari eta horren inguruko praktika kontsekuenteari dagokionez, inondik ere kasu erudugarria da Tornayrena. “Txikitatik hizkuntza ezberdinekin izan dut erlazioa. Bartzelonan gaztelera eta katalana erabiltzen nituen egunero, baina nire aita frantsesa ere saiatu zen transmititzen. Ingelesa ere txikitatik ikasi nuen eskolatik kanpo. Egia esan, 12-13 urte neuzkanean niretzat oso naturala zen 4 hizkuntza horiek hor egotea eta bakoitzak bere espazioa edukitzea. Baina kultura ezberdinengatiko interesak bultzatu ninduen gehien hizkuntzak ikastera. Hurrengo urteetan nekizkien hizkuntzak hobetzen saiatu nintzen eta gero beste hizkuntza batzuk ikasten saiatu nintzen: lehenengo errusiarra, gero italiarra, gero portugesa. Gerora alemana ere ikastera dedikatu nuen denbora bat. Euskal Herrira heldu nintzenean buru-belarri sartu nintzen euskararekin ez nuelako nik ikusten inongo modutan hemen bizitzea eta bertako hizkuntza ez ezagutzea”.

Hizkuntza-ibilbide ikusgarri horrek hizkuntza-aniztasunaren aldeko jarrera eta ideologia eraiki du Tornayrengan: “Nik uste dut hizkuntza pertsonaren emozioekin oso lotuta dagoela beti. Hizkuntza konkretu bat erabili dugu egoera konkretu baten eta

“gerentea da, katalana da, eta, harrigarria da, ezinezkoa da berari erdaraz egitea”



KIDeko kudeatzaile nagusi Josu Tornay

“ona da euskara erabiltzen ez dutenek ikustea euskara ere garrantzitsua dela eta espazio batzuetan hizkuntza bakarra dela”

pertsona konkretu batzuekin. Erabilitako hitzek karga emozionala daukate, guk esandakoek eta guk entzundakoek. Eta hitzak eta esaldiak hizkuntza konkretu baten esaten dira beti. Beraz, hizkuntza bat mespretxatzen denean edo goraiatzen denean ezinezkoa da hizkuntz horrekin lotura daukaten pertsonen ezer ez sentitzea. Nik errespetu eta interes handia dut hizkuntza eta kultura guztiengatik eta nire portaera linguistikokoan hori islatzen dut zalantza barik”.

Portaera horren ebidentziak eman ditu bulegoetan lanean diharduen Nagore Lersundik: “gerentea da, katalana da, eta, harrigarria da, ezinezkoa da berari erdaraz egitea, ikusgarria izan zen Batzar Nagusia euskaraz egin zuenean, eragin handia izan du KIDEn”. “Hitzaldi informatiboetan ere euskaraz egiten du”, gehitu du Etxaburuk eta Tornayren beste ezaugarri hau ere nabarmendu du: “hizkuntzekin praktikoa da, adibidez ez zaito gustatzen gauza bera bi hizkuntzetan errepikatzea”. Tornayk horren atzean zer dagoen zehaztu du: “batzar informatiboetan ahozkoa euskaraz egiten dut, diapositibak ele bietan ipintzen ditut eta ni prest azaltzen naiz banan-banan azalpen laburrak gaztelaniaz emateko baina ona da euskara erabiltzen ez dutenek ikustea euskara ere garrantzitsua dela eta espazio batzuetan hizkuntza bakarra dela”.

Hizkuntza aniztasunarekiko hain aldekoa den jarrera daukan pertsona enpresako kudeatzaile nagusiaren lanpostuan egoteak izugarriko bultzada ematen dio enpresako langile guztiak ukituko dituen hizkuntza-eraldaketako prozesuari.

Aldeko jarrera izatetik euskara erabiltzera pasatzeko jauzia egiteko, ezinbestekoa dugu MOTIBAZIOA, ekintzak abian jartzeko mugitzen gaituen indarra da

MOTIBAZIOAREN LANKETA

KIDeko euskarako planak bereizgarri nagusienetakoa du planaren hasiera-hasieratik motibazioaren gainean egin duen lanketa espezifiko. Motibazioaren lanketa horren diseinatzailea eta praktikara eramatearen arduraduna EMUNeko aholkularia da. KIDEn motibazioa lantzeko planteamenduak inprobisaziotik gutxi du, marko teoriko jakin bat du oinarrian eta estrategia eta programazio jakin baten arabera eramaten da praktikara.

Etxaburuk oinarri izan duen marko teorikoaren berri eman digu: “Jose Maria Sánchez Carrión Txepetx-en teorian oinarritzen dira neurri handian euskarako gure planak baina Mondragon Unibertsitateko doktore Joxpi Irastortzaren *Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatetik helburuak lortzera* tesiaren harira ere EMUNen buru-belarri genbiltzan motibazioaren arloan murgilduta eta azterlan horren guztiaren teoria KIDEn praktikara eramatea erabaki nuen”.

Jarrerak dira motibazioaren oinarri eta “aldeko jarrera izatetik euskara erabiltzera pasatzeko jauzia egiteko, ezinbestekoa dugu MOTIBAZIOA, ekintzak abian jartzeko mugitzen gaituen indarra da. EMUNek garatzen zituen gainerako euskarako planetan motibazio arloan lantzen genituen ekimen gehienak pertsonen jarreraren kanpotik eragiteko balio zuten baina argi genuen indar gehiago izango zutela barnetik eragiteko balioko balute”.

Zentzu horretan, Etxaburuk bi bide hartu ditu KIDeko euskarako planean motibazioaren ardatza lantzeko: prozesamendu zentrala eta periferikoa. “Prozesamendu zentralari dagokionez, langileen pentsamendua eraikitzen edota kognizioa osatzen laguntzeko hausnarketa saioak planteatu ditugu, hausnartzea baita gure ustez jarrera aldatu edo indartzearen elementurik behinena”, argitu du, eta “prozesamendu periferikoari dagokionez, hausnarketa saioetan parte hartzen ez duten horiengana ere iritsi nahi izan dugu, zuzenean baino pentsamenduan zeharka eragin nahian, etengabeko informazioa helaraziz, lehiaketak antolatuz, ekimen parte-hartzaile eta euskarako egun bereziak antolatuz, eta abar”.

“Hausnarketa saiook oso lagungarri izan dira bai hizkuntza ohiturak aldatzeko eta bai norberaren zailtasunak kudeatzeko”

HAUSNARKETA SAIOAK

KIDek euskarako plana abiatu zuenean euskararen inguruko hausnarketa hasiera-hasieratik egin beharreko ariketa gisa ezarri zuen. Euskararen gainean hitz egin beharra ikusi zuten,



hitz egin gehiago jakiteko, besteengandik ere ikaste-ko, iritziak kontrastatu eta partekatzeke, “azken batean, pentsamendua garatuz, euskararen erabilera areagotzeko pausoa errazago eman ahal izateko”, laburbildu du Etxaburuk. “Hausnarketa saiook oso lagungarri izan dira bai hizkuntza ohiturak aldatzeko eta bai norberaren zailtasunak kudeatzeko”, baieztatu du Elezgaraik.

Hausnarketa saioak erabilera taldeen baitan egin dituzte eta gai edo enfoketarako hamar multzotan sailkatu dituzte saiook. Etxaburuk azaldu du zertaz jardun duten: “hizkuntzak oro har eta euskara bereziki izan dira gure hizketa gaiak. Horrela, hizkuntzen aniztasunaz, desagertzeaz, ordezkatzear, berreskuratzeaz, ukipen eta konbergentziaz aritu gara, euskara planen zertarakoaz, euskarak bereganatu beharreko espazioez, norberaren erantzukizunaz, euskararen inguruan esandakoez, gutako bakoitzari eragiten digunaz, sentitzen dugunaz, euskalduntasunaz eta abar.”



Hausnarketa saioetako hainbat parte-hartzaile; ezkerretik hasita, Lorea Sainz, Kepa Iturraran (KIDeko presidentea), Zorione Beristain, Nagore Lersundi eta Agustin Bengoetxea

Hausnarketa saioetan ukitutako gaiak

- 1 Hizkuntzak eta hizkuntza aniztasuna munduan
- 2 Hizkuntza ordezkapena eta berreskurapena
- 3 Hizkuntza ohiturak, jarrerak eta eskubideak
- 4 Elebitasuna/diglosia eta datu soziolinguistikoak
- 5 Euskara lan munduan
- 6 Euskarako planak
- 7 Euskara gizartean eta norbanakoarengan
- 8 Euskarari buruz esandakoak eta idatzitakoak
- 9 Bagara ala ez gara?
- 10 Aurreiritziak eta gure portaera ulertzen

Agustin Bengoetxea, Zorione Beristain, Kepa Iturraran, Nagore Lersundi eta Lorea Sainz izan dira hausnarketa saioetako parte-hartzaileetako batzuk eta bat egin dute honetan: “Egunerokoa konturatzen ez garen gauzez jardun dugu, euskaldunak gara baina konturatu ere ez gara egiten gure lanean erdarak zenbaterainoko pisua daukan. Beste kontzientzia maila bat hartzen lagundu digute” diote Bengoetxeak eta Iturraranek. “Gainera, gaiak eta materiala oso entretenituak izan dira, beti egon da sorpresaren bat, beti egin dugu zerbait desberdin”, gehitu dute Beristainek eta Sainzek. “Dibertidu re rollu, ez ta esfortzu” bota du Lersundik, ondarrutar peto-petoa bera.

**Kideek iritziak,
bizipenak, nahiak,
ahaleginak,
frustrazioak eta
abar azaltzea
lortu dugu**

Izan ere, hausnarketa saioen dinamizazioari dagokionez ere lanketa berezia egin dute. “Hasiera baten parte-hartze handiegia nuen”, onartu du Etxaburuk, “baina gerora beste estrategia bat erabili dut. Dinamizazio tekniken bidez nik amuak bota eta taldekideek asko parte hartu dute, eta horrek berebiziko garrantzia izan du, kideek iritziak, bizipenak, nahiak, ahaleginak, frustrazioak eta abar azaltzea lortu dugu eta”.

“Urratek kristoren lana egin du, oso konbintzentea izan da” nabarmendu du Beristainek, hausnarketa saioen dinamizazioaren lana aitortuz. Besteak ere bat etorri dira horretan.

MOTIBAZIO EKINTZAK

Hausnarketa saioetan gai zehatz bat landu duten momentuan bertan, KIDeko langileen zeharkako motibazioa indartzeko, gai beraren inguruko beste hainbat ekintza egiten dituzte, denboraren kudeaketa kontzientzia eginez, hausnarketa saioetan egon diren edo ez diren kideek gai beraren inguruan denbora-laburrean estimulu gehiago jaso ditzaten. Euskararen aldeko jarrera eraikitza bideratutako estimulu horiek jendearengana iristeko hainbat kanal eta euskarri erabiltzen dituzte: lehiaketak, euskara txokoko iragarkiak edo e-mailak, ginkak...



Eskualdeko
Euskararen
Eguna

Kideko euskarako planak badu bere maskota, “Eutsi euskarari” izena duena, eta maskota horrek hainbat mozorro jantzi eta mota desberdineko mezuak helarazten dizkie KIDeko langile guztiei: Eutsi Euskarari ikurraren bidez planeko edozein agiri edo tresna identifikatzen dute; Eutsi Irakasleak euskara egoki erabiltzeko aholkuak eta irakasgaiak ematen ditu; Eutsi Harrigarriak bitxikeriak eta xelebrequeriak kontatzen ditu, jendea euskaraz irakurtzera bultzatzen dituztenak; Eutsi Berriemaileak planaren bilakaera eta emaitzen berri ematen du; eta Eutsi Blogariak, berriz, informatika eta Internet arloko berrikuntzak eta aholkuak ematen ditu.



Eutsi Euskarari ikurrak ematen du KIDEk euskararen inguruko motibazioa indartzeko aurrera eramaten dituen ekimen ugarien berri: KIDeko produktu eta tresneriaren euskarazko izenak zabaltzen duten Hiztegi Kartelak; euskara erabiliz gozatzeko aukerak irudikatzen dituen A Zer Gozatua! Komikia; euskaraz pentsatzea, idaztea, berba egitea eta jantzea bultzatzen duten lehiaketak, Carme Junyent soziolinguistik sortutako Hizkuntzen Ginkana Lehiaketa, eSaMeSen Lehiaketa eta Bizipoza Lehiaketa kasu; bertako euskalkia lantzeko Ondarrutar Naturala Jokoa; KIDeko horma, mahai, makina eta ordenagailuei kolore berezia ematen dieten alfonbratxoak, Eingo Rou? pantaila-babesleak eta pegatinak; eta urtean zehar bi aldiz ospatzen den Euskararen Eguna, bata nazioartekoa eta bestea eskualdekoa, Markinako Fagor Arrasate, Danobat Ispaster, Cikautxo, Azaro Fundazioa, Lea-Artibai Ikastetxea eta EIKArekin batera ospatzen dutena.



KIDEn aurrera eramandako dinamika horrek guztiak “gure izaera jator eta sanoa indartu du eta gure euskaltasuna kanpora-

tzeko planaren hasieran geneukan beldurra uxatu du”, azpimarratu du Elezgaraiak. Baina horrez gain, giro ona hedatu du langileen artean eta anekdota ugari eragin du: “hizkera formalegia baino hemengoek nahiago dute herrikoia, eta euskaraz alfabetatu gabekoek ere beldurrak eta lotsak galdu dituzte, eta hor ibiltzen gara, jendeak ondarrutarrez idatzitakoak deszifratzen”, dio Elezgaraiak. Lorea Sainzek jarraitu du: “gauza kuriosoak gertatzen dira. Adibidez, enpresako atal bati 'Atik' [ateak] deitzen diogu eta beste atal bati, berriz, 'Puertas 2'. Eta etxean 'lurra' esaten dugu baina KIDEra etorri eta hemen 'suelu'. Bitxikeria barregarriak ere izan ditugu: batek 'balbula jarri, ziboteku' idatzi zuen, eta jendea zer ote zen galdezka... eta egilearen erantzuna, 'joe, ziboteku, ez dana segundamanoku', alegia, balbula berria jartzeko. A ze barreak egin genituen!”.

EMAITZAK ETA ONDORIOAK

2007tik indarrean dagoen esfortzu kolektibo kontziente horrek emaitza ikusgarriak eman ditu urtez urte

KIDEk euskarako planerako esleitutako baliabideek, EMUN hizkuntza-aholkularitzaren laguntza teknikoak eta, batez ere, KIDeko langileen inplikazioak helburu argia izan dute 2007an abiatutako prozesuan zehar: lana euskaraz egitera iristea.

2007tik indarrean dagoen esfortzu kolektibo kontziente horrek emaitza ikusgarriak eman ditu urtez urte eta horien isla argigarriena aipatutako helburu nagusi horrekin lotura zuzena duen euskararen erabilera indizearen bilakaera-datuak dira.

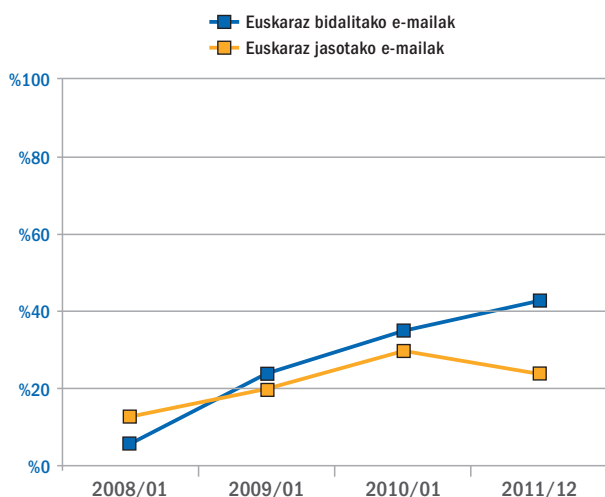


Euskararen erabileraren bilakaera KIDEn

	2007-12	2008-12	2009-12	2010-12	2011-12
EUSKARAREN ERABILERA KIDEn	% 23	% 28	% 31	% 35	% 38
1 Kanpo harremanak	% 15	% 19	% 21	% 23	% 27
1.1 Irudia	% 12	% 18	% 20	% 21	% 21
1.2 Ahozko harremanak	% 31	% 32	% 35	% 35	% 40
1.3 Idatzizko harremanak	% 1	% 4	% 7	% 13	% 18
2 Barne harremanak	% 30	% 36	% 40	% 44	% 48
2.1 Irudia	% 51	% 56	% 61	% 67	% 71
2.2 Ahozko harremanak	% 48	% 53	% 59	% 61	% 65
2.3 Idatzizko harremanak	% 10	% 21	% 27	% 31	% 37
2.4 Informatika	% 3	% 3	% 3	% 5	% 5

Euskararen erabileraren goranzko bilakaera ikusgarria da, 2007 bukaeran egindako diseinuan planifikatutako 3 urterako proiektzioa (%36ko erabilera orokorra) bete du eta goranzko bidean jarraitzen du. Barne zein kanpora begirako erabilera-eremu guztietan egin du euskarak gora, informatika arloan xumeen eta barruko irudian (%51tik %71ra) eta ahozko (%48tik %65era) zein idatzizko harremanetan (%10etik %37ra) indartsuen.

Datu orokor horiek xehatuta, baina, badira alderdi are esanguratsuagoak:



Barne zein kanpora begirako erabilera-eremu guztietan egin du euskarak gora

Euskarazko e-mailen gorakada.

E-mailetan euskararen erabilerak izan duen gorakada bereziki da deigarria, hainbat arrazoiengatik: euskarazko alfabetatze indizea (%33) txikia da KIDEn eta e-mailak dira oro har KIDeko langileek idatziz gehien sortzen duten euskarria, sormen librekoa gainera; gorakada horrek langileen portaeran egon den erabateko aldaketaren berri ematen digu. Euskara erabiltzearen aldeko jarrera eta portaera aktiboagoak dituzte orain eta, lehen ez bezala, orain euskara gehiago dago langileek bidalita-ko mezuetan jasotakoetan baino. Hor antzematen da hausnarketa saioetan berriaz e-mailen inguruan egin duten lanketa-oren ondorioa.

Euskarazko ahozko harremanen gorakada.

Hausnarketa saio gehienetan atera izan dira euskaraz hitz egiteak duen garrantziaren inguruko gogoetak, norberaren eta taldekideen portaerari erreparatu izan diote langileek, arrakasta eta porrotak izan dituzte mintzagai eta korapiloak askatuz norberaren jarrerak kontrolatzeko bidea aurkitu dute. Horrek guztiak eragin izugarria izan du ahozko harremanetako hizkuntza hautuan eta, batez ere, KIDE barruko harremanetan. KIDE barruko ahozkoan euskararen erabilera 2007an %53 izatetik 2012an %70ekoa izatera pasa da, urtez urteko neurketetako gorakada linealaren ondoren.

Aipagarria da urtero abenduaren 3ko Euskararen Egunean elkarrri bota izan dioten erronka; egun horretan bertan ahozko neurketa egin izan dute eta marka berrien bila ibili izan dira modu kontziente eta antolatuan. Euskararen Eguneko erronka horiek bete izanak balio izan diete barne poz sentimentua zabaltzeko eta egunerokoan norberarentzako helburu berriak jartzeko. Horrela, 2009ko Euskararen Egunean euskararen %69ko erabilerako sabaia jarri zuten eta 2012ko martxoko neurketan gainditu dute langa hori lehen aldiz, KIDEn egin

Hausnarketa taldeetan garatu dugun zuzeneko pertsuasioaren bidea lantzea izan da gakoa hain denbora gutxian horren gorakada handia izateko erabileran

Euskara laneko hizkuntza bilakatu dugu. Baina asko dago egiteke, baditugu arriskuak eta erronka potoloak ere bai

duten hizkuntza-ohituren aldaketa itzela egun bakarreko lorea ez dela erakutsiz.

Urrate Etxaburuk argi du KIDeko euskarako planaren arrakastaren zergatia: “motibazioa lantzea eta, batez ere, hausnarketa taldeetan garatu dugun zuzeneko pertsuasioaren bidea lantzea izan da gakoa hain denbora gutxian horren gorakada handia izateko erabileran”.

Etxaburuk gidatutako motibazioaren lanketa horrez gain, hauek dira KIDEn euskararen erabilerak gora egin izanaren atzean dauden faktore erabakigarriak:

- KIDEn kooperatiba izaera
- Langileen gaztetasuna, lan-giro sano eta jatorra
- Kudeatzaile nagusiak eta Euskara Batzorde nahiz Erabilera Taldeetan parte hartu duten langile euskaltzaleek jokaturako rol eredugarria
- KIDeko Kontseilu Errektoreak eta Zuzendaritza Batzordeak euskarako planerako esleitutako baliabideak eta hizkuntza politikaren gainean hartutako erabaki irmoak

ERRONKAK

EIKAtik KIDEra etorri zen Lorea Sainzi ikuspegia aldatu zaio urte hauetan: “egoera asko aldatu da, orain gehienak euskaraz gabilta. Erronkak baditugu, ordea, Erabilera Taldera jende are gehiago erakartzeko lana egin behar dugu”.

Denen ahotan dago KIDEn bizi izan duten hizkuntza eraldaketa. “Euskara laneko hizkuntza bilakatu dugu, kanpotik etortzen direnak harrিতa geratzen dira KIDeko hizkuntza errealitatea ikustean. Baina asko dago egiteke, baditugu arriskuak eta erronka potoloak ere bai. Lanpostu estrategikoetara etor daitezke erdaldunak eta urteetan aurreratu duguna gal dezakegu. Lanpostuetarako hizkuntza profilak zehazten gehiago asmatu behar dugu, tresna eraginkor izan dadin”, etorri dira bat Euskarako Batzordeko Agustin Bengoetxea eta Julian Elezgarai, baita KIDeko presidente Kepa Iturraran ere.

Josu Tornay kudeatzaileak berak ere bere larruan bizi du lanpostu estrategikoetan daudene euskara jakiteak duen garrantzia: “Nire lanean euskara oso garrantzitsua da KIDE oso enpresa euskalduna delako eta badaukat sentsazioa nire postuan euskara ezagutzeak eta erabiltzeak jendeari askatasuna eta

konfiantza ematen diola euren hizkuntza lan arloan erabiltzeko. Hori garrantzitsua da, oso lagungarria niretzat eta denentzat, zalantza barik”.

Lortutakoarekin konformatu beharrean, Tornayk ere ikusten ditu aurrera begirako lanak: “Nire ustez, epe motzean hobetu behar dena da euskaldunen arteko komunikazioa. Euskara erabiltzeko gai garenok saiatu behar dugu beti erabiltzen eta arlo guztietan. Hemen asko dago egiteko, bai kantitatean, bai erabiltzen den euskararen kalitatean. Idatziz baita arlo askotan hobetu daiteke, batez ere komunikazio pertsonalean (e-mailak, smsak, eta abar). Epe ertainean beharrezkoa da euskararen jakinduria zabaltzea. Ez dakitenek ikusten badute gai erasokor bezala, dena txarto irtengo da. Baina ikusten badute fede onez egiten dugula, jendeak ez duela gaztelera ‘gorrotatzen’ eta gure nahia bakarrik euskara bultzatzea dela eta ez eurak baztertzea, gauza asko egin daitezke”.

“Dokumentazioa neurri handiagoan euskaratzea eta BIKAIN ziurtagiria lortzea” ere gehitu eta erronken zakua guztiz bete du Bengoetxeak.

Orain arte KIDeko pertsonen erakutsitako euskararekiko grinak aurki utziko ditu txiki desafio horiek baina etorriko dira Euskararen Egun gehiago eta horiekin batera euskara gehiago erabiltzeko erronka berriak. Izan ere, KIDEn argi baitaude: “errazenetik, egunerokotik eta dakigunetik abiatuta, eta ditugun indar-gunez baliatuta, **lana euskaraz egitera iritsi nahi dugu**”.

KIDE osatzen duten pertsonen desio horrek eta euskarako planean erakutsi duten praxi arrakastatsuek indarrez betetzen dute Jose Antonio Marina filosofo eta pedagogoak 2011n definitutako *motibazioaren ekuazioa*.

Hauek dira ‘motibazio indarraren’ hiru osagaiak:

- 1 Lortu nahi den helburua interesgarria izatea (desioa)
- 2 Modu erakargarrian aurkeztea eta guretzat balioa izatea (balioa, pizgarria)
- 3 Eta, eginkizuna, erakargarria izateaz gain, erraza izatea, lorgarria, lortzeko gaitasuna izatea eta behar bezalako estrategiak erabiltzea (baldintza bideratzaileak)

Motibazioa = desioa + helburuaren balioa + baldintza bideratzaileak



CLUSTER DE
SOCIOLINGÜÍSTICA

» **Casos avanzados** de Normalización del Euskera

KIDE

El reto del cambio
de los hábitos
lingüísticos

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia / agencia vasca de la innovación

“**T**eniendo en cuenta el amplio conocimiento del euskera en KIDE y su uso tan reducido en comparación con dicho conocimiento, la motivación ha de ser la clave para aumentar ese uso. Cuanto más sepan los trabajadores sobre el euskera y sobre la situación del euskera, desarrollarán un sentimiento más fuerte hacia el mismo, conseguirán dar la vuelta a su situación y darán un paso adelante a la hora de hablarlo.

Si somos capaces de examinar y analizar las actitudes de todos los trabajadores, nos acercaremos a la situación real y de ese modo, en grupo o individualmente, construyendo vías de persuasión directas o indirectas, lograremos fortalecer, adecuar o cambiar su actitud a favor del euskera. Todo ello tendrá su reflejo en el comportamiento de los trabajadores; debemos animarlos a utilizar más el euskera.

Formaremos grupos de reflexión. Les haremos llegar datos de interés, temas de debate y estímulos e impulsaremos entre los componentes del grupo una reflexión compartida con dinámicas participativas, para que desarrollen una conciencia personal y colectiva. De esa forma conseguiremos que en KIDE utilicemos mucho más el euskera.”

La asesora de EMUN acaba de realizar el diagnóstico sobre la situación del euskera en KIDE, y ahora se encuentra en la fase de reflexión sobre el sentido que hay que dar al plan de euskera, convencido de los beneficios que puede acarrear el hecho de trabajar la motivación con los trabajadores de KIDE.





PRESENTACIÓN

La S. Coop. KIDE es una industria cooperativa que se encuentra en Berriatua (comarca de Lea Artibai, Bizkaia). Fue creada en el año 1975, con el objetivo de crear riqueza y desarrollar la sociedad de la zona. Actualmente está encuadrada en la división de construcción del Grupo Mondragón junto con otras 6 cooperativas.

La misión de KIDE consiste en crecer de modo sostenible, ofreciendo a los clientes productos de calidad y un servicio completo en instalaciones frigoríficas, y crear riqueza y bienestar en la zona.

Actualmente hay 170 personas trabajando en la cooperativa, que produce cámaras y equipamientos frigoríficos. De ellos, 104 están trabajando actualmente en las plantas de producción de Euskal Herria (las dos de Berriatua y la de Arona) El resto trabaja en las plantas de producción y en las delegaciones comerciales de fuera de Euskal Herria: en España, India, China, Méjico, Cuba, Portugal, Francia y Rusia.

Los principales productos de KIDE son las cámaras frigoríficas y sus componentes: paneles frigoríficos, módulos, puertas y demás componentes necesarios para completar las instalaciones frigoríficas (condensadores, evaporadores, etc.).

PLAN DE EUSKERA

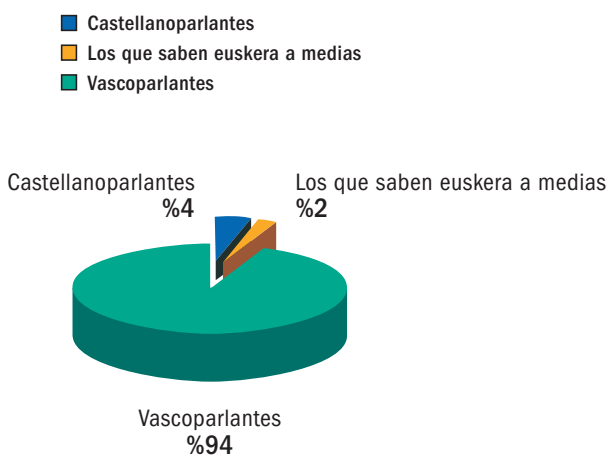
En el año 2004, el Consejo Rector de la S. Coop. KIDE decidió acogerse a un plan de euskera, buscando los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de MCC (actualmente Grupo Mondragon). Pero debido a los problemas laborales que KIDE tuvo durante aquella época, el plan de euskera no se pudo poner en marcha hasta el año 2007.

En el año 2007 KIDE contrató los servicios como asesora lingüística de la cooperativa EMUN, e **iniciaron el diseño del plan de euskera**. Urrate Etxaburu, como asesora de EMUN, se encargó del diseño del plan. Se encontró una situación singu-

Nos preguntábamos el porqué de un uso tan reducido en un entorno con un conocimiento tan amplio y con una actitud tan favorable

lar en KIDE: “por una parte, el nivel de conocimiento del euskera por parte de los trabajadores era muy alto (95 % de vasco-parlantes) y la opinión general con respecto al plan de euskera que estaba a punto de ponerse en marcha era muy favorable (95 % de los trabajadores a favor); pero por otro lado, el uso medio del euskera era del 23 %, y por ello nos preguntábamos el porqué de un uso tan reducido en un entorno con un conocimiento tan amplio y con una actitud tan favorable”.

Diagnóstico inicial del plan de euskera



Aunque la situación sea única, en cuanto a la percepción de la situación siempre cabe decir que hay tantas opiniones como personas. Por ejemplo, Josu Tornay, gerente de la empresa, y Lorea Sainz, trabajadora administrativa, hicieron una lectura muy distinta de la situación. Según el gerente “la situación era buena. Había estado en otras cooperativas y la situación era mucho mejor en KIDE. Tan sólo se fallaba en el nivel de concienciación y en el uso del euskera escrito”. La percepción de Sainz era muy distinta: “yo vine de EIKA [que tiene un plan de euskera] y me causó una gran sorpresa lo mucho que se hablaba aquí en castellano”.

A pesar de las distintas percepciones condicionadas por sus distintas perspectivas, realizaron una valoración cualitativa de los datos lingüísticos recogidos en la fase de diagnóstico mediante la matriz DAFO y coincidieron en que la mayor debilidad de KIDE **era el hábito de hablar y escribir en castellano**; “qué difícil es cambiar los hábitos” era la frase que más se repetía al inicio del plan de euskera.

Partiendo de dicho diagnóstico, a la hora de definir lo que sería un plan de euskera para tres años, KIDE puso como brújula este objetivo general: “*partiendo de lo más fácil, de lo cotidiano y de lo que ya sabemos, y valiéndonos de nuestras fortalezas, queremos llegar a trabajar en euskera*”. Dirigidos por dicha brújula, definieron los objetivos estratégicos en éstos ámbitos: por una parte, en los ámbitos correspondientes a la **motivación, al conocimiento y al uso**, y por otra, en los de **la comunicación, la política y la estructura** que se utilizarán como herramientas para llegar a los objetivos lingüísticos marcados.

Entre los objetivos estratégicos acordados por KIDE, se hizo hincapié **en euskaldunizar las relaciones internas**. Se impusieron un reto muy grande: doblar el uso interno del euskera en un plazo de tres años. De ese modo, se impusieron el reto de que el uso interno del euskera diagnosticado en un 30 % durante la fase de diseño pasara a ser de un 60 %. Dicho reto les obligaría a poner en marcha distintos tipos de iniciativas y a varios niveles: euskaldunizar toda la simbología interna, traducir la documentación (tanto las plantillas, como la documentación técnica, como las notas y escritos puntuales...), introducción del euskera en los recursos informáticos y, sobre todo, el uso mucho mayor del euskera oral entre los vasco-parlantes.

Y en todos esos ámbitos pero, sobre todo, en el trabajo de incrementar la fidelidad lingüística entre los vasco-parlantes, Etxaburu consideraba imprescindible trabajar la motivación de una forma especial: “Desde un principio estábamos convenci-

Partiendo de lo más fácil, de lo cotidiano y de lo que ya sabemos, y valiéndonos de nuestras fortalezas, queremos llegar a trabajar en euskera

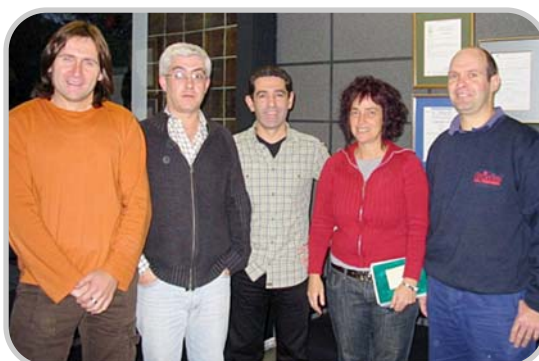
	Valor
ÍNDICE DE USO DEL EUSKERA 2007	23%
1 Relaciones externas	15%
1.1 Imagen	12%
1.2 Relaciones orales	31%
1.3 Relaciones escritas	1%
2 Relaciones internas	30%
2.1 Imagen	51%
2.2 Relaciones orales	53%
2.3 Relaciones escritas	10%
2.4 Informática	0%

dos de que debíamos darle una importancia especial al eje de la motivación. Todos nuestros esfuerzos hubiesen sido baldíos si a la hora de dar el salto que pretendíamos en KIDE lo hubiésemos querido hacer sin tomar en cuenta la estructura interna de las personas; debíamos tener muy en cuenta diversas estructuras tan complejas como la actitud, el comportamiento o la motivación de los vascoparlantes”.

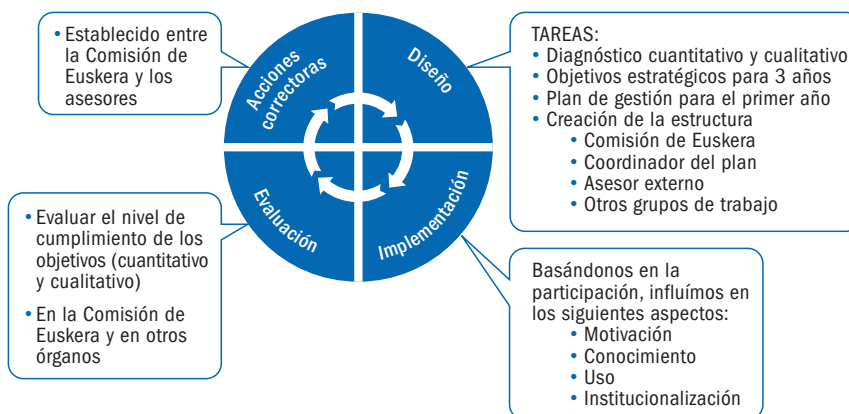
El **alcance** de todos esos objetivos que formarían la base del plan de euskera se limitó a las plantas que KIDE tiene en Euskal Herria, a pesar de que la relación entre los trabajadores de dichas plantas y los de las delegaciones externas sea continua y diaria. Al hilo de los mencionados objetivos estratégicos, decidieron las estrategias, concretaron los objetivos para tres años e hicieron la proyección de los datos en relación al uso. Tras completar el cuadro de los objetivos, definieron el plan de acción para el año 2008; en marzo de ese año comenzó la implementación del plan de euskera.

La metodología que KIDE está utilizando en el plan de euskera, es la que EMUN ha utilizado con otros clientes, y todos los años repiten este ciclo: medida y evaluación de la situación de los ejes del conocimiento, uso y motivación, definición de las acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos diseñados para 3 años y realizar la programación mensual, desarrollar las iniciativas previstas y evaluar el cumplimiento de dicho Plan de Gestión.

Miembros de la Comisión de Euskera
(en el centro el coordinador Julian Elezgarai)



Metodología del plan de euskera de KIDE (diseñado por EMUN)



ESTRUCTURA PARA EL EUSKERA

La principal responsabilidad de definir, implementar y evaluar el Plan de Gestión que sustenta el desarrollo del plan de euskera corresponde a la **Comisión de Euskera** de KIDE, al **coordinador** del plan de euskera **Julian Elezgarai** y a la asesora de EMUN Urrate Etxaburu. Asimismo, la asesora de EMUN dinamiza los Grupos de Uso; dichos grupos son la clave para pasar los objetivos del plan de euskera del papel a las personas.

Forman parte de la **Comisión de Euskera** los representantes del Consejo Rector, del Consejo Social, de la Junta Directiva y del Departamento de Personal de KIDE, junto con la asesora de EMUN. Por lo tanto, las propuestas e iniciativas de dicha comisión nacen con la conformidad de la parte ejecutiva y social de la cooperativa. Las propuestas de la Comisión de Euskera llegan a la Dirección y a los distintos consejos de KIDE por medio de los miembros de la comisión, para que aquéllos puedan analizarlas y tomar las últimas decisiones.

En opinión de la técnica de euskera Etxaburu, el principal soporte para llevar a cabo las iniciativas que surgen de la Comisión de Euskera son los Grupos de Uso: “tenemos tres **Grupos de Uso**. Dos de ellos están formados por los trabajadores directos de cada uno de los turnos de la mañana y de la tarde, y el tercero por los trabajadores indirectos de las oficinas. Ellos son los que sacan adelante muchas de las acciones del plan: trabajar la terminología técnica, traducir los rótulos al euskera, hacer las plantillas de la documentación, cambiar el hábito de hablar en castellano, reflexionar y hacer proposiciones a la Comisión de Euskera...”. En un principio, la participación de los Grupos de Uso era voluntaria “pero ahora la estamos incorporando a la estructura de comunicación de la empresa, y aparte de los Grupos de Uso, en varias Reuniones de Trabajadores de KIDE se trabajan aspectos relacionados con el euskera: de esa forma hemos conseguido ampliar el alcance del Plan de Euskera”, indica Etxaburu.



Hemos llegado con una gran facilidad hasta la gente, hemos espantado los temores iniciales y el ambiente agradable y sano que reina entre nosotros ha tenido una influencia muy positiva en el desarrollo del plan de euskera



Uno de los rincones de euskera del taller de producción

Es responsabilidad del coordinador de euskera conseguir toda la información necesaria para el desarrollo del plan, dar cuenta del plan a la Dirección y asesorar y orientar en las decisiones a tomar por la dirección. Julian Elezgarai es el coordinador nombrado por la dirección de la empresa. El es el principal responsable y el referente, “pero trabajamos en equipo y eso facilita mucho mi trabajo”, ha indicado Elezgarai que, además, ha mostrado la siguiente perspectiva general: “Con la actitud favorable y la participación activa del presidente de la cooperativa y con el apoyo técnico de la asesora de Emun hemos llegado con una gran facilidad hasta la gente, hemos espantado los temores iniciales y el ambiente agradable y sano que reina entre nosotros ha tenido una influencia muy positiva en el desarrollo del plan de euskera”.

Para que el Plan de Euskera de sus frutos, aparte de adjudicar la dedicación a los trabajadores de la mencionada estructura, KIDE ha contratado los servicios de la asesora de euskera que está siempre presente en la empresa. Para poder financiar esos recursos personales, recibe la ayuda del Gobierno Vasco, de la Diputación Foral de Bizkaia y del Grupo Mondragón. Aparte de dicha dotación personal, KIDE también ofrece otro tipo de recursos a los trabajadores dentro del marco del plan de euskera: subvenciones para clases de euskera, ayuda técnica para alfabetización, aprovisionamiento de software en euskera y de herramientas informáticas que sirven de ayuda a la hora de escribir en euskera, el diccionario de KIDE y los Rincones de Euskera de apoyo para la comunicación y la formación.

IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN

El documento “Euskararen Normalizazio Oinarriak” que el Consejo Rector de KIDE aprobó en junio de 2012 expresa con total claridad el nivel de implicación que KIDE tiene con el plan de euskera.

Dicho documento recoge y define diversos aspectos que afectan al plan de euskera. Ese documento que se puede considerar como un manual de euskera marca la política lingüística general desde un principio, definiendo los argumentos y el contexto favorables al impulso del euskera y estableciendo los criterios lingüísticos para los siguientes ámbitos: formación, promoción y contratación, imagen, contactos y comunicación.

En dicho documento el Consejo Rector asume los principales objetivos del plan de euskera y recoge la estructura, los responsables y los recursos para el desarrollo del plan.

Sin embargo, la implicación del Consejo Rector y de su máximo representante Kepa Iturraran no se quedan en papel mojado. Los representantes del Consejo Rector toman parte activa en la Comisión de Euskera y en los Grupos de Uso y eso encamina notoriamente el proceso de normalización del uso del euskera en KIDE.

EL EJEMPLO DEL DIRECTOR

En opinión de muchos de los protagonistas del plan de euskera, uno de los catalizadores más importantes de todo el proceso de cambio lingüístico es el propio gerente de KIDE, Josu Tornay. Términos como “impulsor”, “piedra angular”, “increíble”, “clave”, “espejo”... salen de boca de los mencionados protagonistas cuando se les pregunta sobre el director general de origen catalán.

En lo referente al respeto para con la diversidad lingüística y la práctica consecuente con lo que le rodea, el caso de Tornay es ejemplar en todos los sentidos. “Desde muy niño he tenido relación con varios idiomas. En Barcelona hacía uso del castellano y del catalán a diario, pero mi padre también se esforzó en transmitirme el francés. También aprendí inglés fuera de la escuela. A decir verdad, cuando tenía 12 ó 13 años, para mí era muy natural que esos 4 idiomas estuvieran presentes en mi vida y que cada uno tuviera su propio espacio. Pero el interés por distintas culturas fue lo que más me empujó a aprender idiomas. Los años siguientes traté de mejorar los idiomas que

“es el gerente, es catalán, y es asombroso, es imposible hablarle en castellano”



El director general de KIDE, Josu Tornay

ya conocía y más tarde de aprender otros idiomas: primero el ruso, después el italiano, luego el portugués. Más tarde, también dediqué cierto tiempo al aprendizaje del alemán. Cuando llegué a Euskal Herria me metí de lleno con el euskera, porque no concebía de ningún modo vivir aquí y no conocer el idioma”.

Ese enorme recorrido lingüístico ha desarrollado en Tornay una actitud y una ideología favorables a la diversidad lingüística: “Yo creo que el idioma está siempre muy unido a las emociones de la persona. Hemos utilizado un idioma concreto en una situación concreta y con unas personas concretas. Las palabras utilizadas tienen una carga emocional, tanto las que expresamos como las que escuchamos. Y tanto las palabras como las frases se expresan siempre en un idioma concreto. Consecuentemente, cuando se desprecia o se elogia un idioma es imposible que las personas relacionadas con dicho idioma no sientan nada. Yo siento un gran respeto y un gran interés por todos los idiomas y todas las culturas, y lo reflejo en mi comportamiento lingüístico sin duda alguna”.

Nagore Lersundi, trabajadora administrativa, ha dado evidencias de dicho comportamiento: “es el gerente, es catalán, y es asombroso. Es imposible hablarle en castellano. Fue increíble cuando hizo la Asamblea General en euskera. Ha tenido una gran influencia en KIDE”. “En los discursos informativos también habla en euskera”, añadió Etxaburu, y también destacó la siguiente característica de Tornay: “es práctico con los idiomas. No le gusta repetir lo mismo en dos idiomas”. Tornay ha precisado lo que hay detrás de todo ello: “en las reuniones informativas hago la parte oral en euskera y pongo las diapositivas en ambos idiomas. Yo siempre estoy dispuesto a dar pequeñas explicaciones en castellano pero es conveniente que los que no utilizan el euskera vean que también es importante y que en ciertos espacios es el único idioma”.

El hecho de que una persona que sea tan partidaria de la diversidad lingüística tenga el cargo de director gerente de la empresa da un gran empuje al proceso de cambio lingüístico que repercutirá en todos los trabajadores de la misma.

“es conveniente que los que no utilizan el euskera vean que también es importante y que en ciertos espacios es el único idioma”

Para dar el paso de tener una actitud favorable a utilizar el euskera nos es imprescindible la MOTIVACIÓN, puesto que es la fuerza que nos mueve a poner en marcha las iniciativas.

TRABAJAR LA MOTIVACIÓN

Una de las principales características del plan de euskera de KIDE es el trabajo específico que ha realizado desde un principio sobre la motivación. El diseñador de dicho trabajo de motivación y el encargado de llevarlo a la práctica es la asesora de EMUN. En KIDE, el planteamiento de trabajar la motivación tiene poco de improvisación. Parte de la base de un marco teórico determinado, que se lleva a cabo a la práctica mediante una estrategia y una programación definidas.

Etxaburu nos ha dado cuenta del marco teórico que ha servido de base: “Nuestros planes de euskera se basan en gran medida en la teoría de Jose Maria Sánchez Carrión *Txepetx*, pero la tesis del doctor de Mondragón Unibertsitatea Joxpi Irastortza titulada *Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera* también nos ha servido en EMUN para meternos de lleno en el campo de la motivación y en KIDE hemos decidido llevar a la práctica la teoría de dicho estudio”.

Las actitudes son la base de la motivación y “para dar el paso de tener una actitud favorable a utilizar el euskera nos es imprescindible la MOTIVACIÓN, puesto que es la fuerza que nos mueve a poner en marcha las iniciativas. La mayor parte de las iniciativas que trabajábamos en el campo de la motivación en el resto de planes de euskera desarrollados por EMUN servían para influir externamente en las actitudes de las personas, pero teníamos claro que tendrían más fuerza influyendo internamente.

En ese sentido, Etxaburu ha elegido dos vías para trabajar el eje de la motivación en el plan de euskera de KIDE: el procesamiento central y el periférico. “Por lo que respecta al procesamiento central, hemos planteado sesiones de reflexión que ayuden a construir el pensamiento de los trabajadores o a completar su cognición, porque pensamos que la reflexión es el elemento primordial para cambiar o fortalecer una actitud”. Por otro lado, “por lo que respecta al procesamiento periférico, también hemos querido llegar a aquellos que no toman parte en las sesiones de reflexión, con el propósito de influir indirectamente en el pensamiento, haciéndoles llegar información continuamente, organizando competiciones, iniciativas participativas, días especiales del euskera, etc”.



SESIONES DE REFLEXIÓN

Cuando KIDE puso en marcha el plan de euskera, estableció la reflexión sobre el euskera como un ejercicio a realizar desde un principio. Vieron la necesidad de hablar sobre el euskera, hablar para saber más, para aprender de los demás, para contrastar y compartir opiniones, “al fin y al cabo, para poder dar con más facilidad el paso para incrementar el uso del euskera. “Dichas sesiones de reflexión han servido de ayuda tanto para cambiar los hábitos lingüísticos como para gestionar las dificultades propias”, ha asegurado Elezgarai.

Las sesiones de reflexión se han realizado según los grupos de uso y las han clasificado en diez grupos según el tema o enfoque de la misma. Etxaburu ha explicado los temas tratados: “nuestros temas de conversación han sido los idiomas, en general, y el euskera, en particular. Hemos hablado sobre la pluralidad, la desaparición, la sustitución, la recuperación, el contacto y la convergencia de las lenguas, sobre el fin de los planes de euskera, sobre los espacios de los que tiene que apropiarse el euskera, sobre la responsabilidad de cada uno, sobre lo dicho acerca del euskera, sobre lo que nos afecta a cada uno de nosotros, sobre lo que sentimos, sobre la condición de vascos, etc.”

Temas tratados en las sesiones de reflexión

1	Las lenguas y la pluralidad lingüística en el mundo
2	Sustitución y recuperación de lenguas
3	Hábitos, actitudes y derechos lingüísticos
4	Bilingüismo/diglosia y datos sociolingüísticos
5	El euskera en el mundo laboral
6	Planes de euskera
7	El euskera en la sociedad y en el individuo
8	Lo dicho y escrito sobre el euskera
9	¿Somos o no somos?
10	Prejuicios y comprensión de nuestro comportamiento

Agustin Bengoetxea, Zorione Beristain, Kepa Iturraran, Nagore Lersundi y Lorea Sainz han sido algunos de los participantes en las sesiones de reflexión y han coincidido en lo siguiente: “Hemos hablado sobre lo que no nos damos cuenta en la ruti-

“Dichas sesiones de reflexión han servido de ayuda tanto para cambiar los hábitos lingüísticos como para gestionar las dificultades propias”



Varios de los participantes en las sesiones de reflexión; de izquierda a derecha, Lorea Sainz, Kepa Iturraran (presidente de KIDE), Zorione Beristain, Nagore Lersundi y Agustin Bengoetxea

Hemos conseguido que los miembros del grupo den a conocer sus opiniones, sus vivencias, sus deseos, sus esfuerzos, sus frustraciones, etc

na diaria. Somos vascoparlantes pero no nos damos cuenta del peso que tiene el castellano en nuestro trabajo. Nos han ayudado a tomar otro nivel de conciencia”, han declarado Bengoetxea e Iturraran. “Además, los temas y el material han sido muy entretenidos, siempre ha habido alguna sorpresa y siempre hemos hecho algo de un modo diferente”, han añadido Beristain y Sainz. “Es algo divertido, no es un esfuerzo” ha dicho Lersundi, en su euskera auténtico de Ondarroa.

En lo que respecta a la dinamización de las sesiones de reflexión también han realizado una labor especial. “En un principio teníamos una participación demasiado grande”, ha reconocido Etxaburu, “pero luego he utilizado otra estrategia. Mediante las técnicas de dinamización, les he ido lanzando el anzuelo y los miembros del grupo han tenido una gran participación. Eso ha sido algo muy importante, porque hemos conseguido que los miembros del grupo den a conocer sus opiniones, sus vivencias, sus deseos, sus esfuerzos, sus frustraciones, etc”.

“Urrate ha hecho un gran trabajo” ha destacado Beristain, reconociendo el trabajo realizado por la dinamizadora de las sesiones de reflexión. El resto también estaba de acuerdo.

ACCIONES DE MOTIVACIÓN

En el mismo instante en el que tratan un tema concreto en las sesiones de reflexión, para poder reforzar la motivación indirecta de los trabajadores de KIDE, realizan más actividades en



Día comarcal del Euskera

relación con el mismo tema, llevando a cabo una gestión consciente del tiempo, para que los miembros que han estado, o no, en las sesiones de reflexión reciban más estímulos en un plazo de tiempo corto. Esos estímulos encaminados a desarrollar una actitud favorable al euskera, utilizan varios canales y soportes para llegar a la gente: competiciones, anuncios ó correos electrónicos del rincón de euskera, gímkanas...

El plan de euskera de KIDE tiene su propia mascota, llamada "Eutsi euskarari". Dicha mascota envía diversos disfraces y distintos tipos de mensajes a todos los trabajadores de KIDE: Mediante el símbolo de Eutsi Euskarari identifican cualquier documento o herramienta del plan; Eutsi Irakaslea da consejos y lecciones para la correcta utilización del euskera; Eutsi Harrigarria cuenta cosas raras y ocurrencias, que empujan a la gente a leer en euskera; Eutsi Berriemailea informa sobre la evolución y los resultados del plan; Eutsi Blogaria da cuenta de las novedades y da consejos sobre informática e Internet.

El símbolo Eutsi Euskarari informa sobre las abundantes iniciativas que KIDE lleva a cabo para reforzar la motivación en torno al euskera: los Carteles Diccionario que recogen los nombres de los productos y herramientas de KIDE; el cómic A Zer Gozatua! que representa las posibilidades de disfrutar utilizando el euskera; competiciones que animan a pensar, escribir, hablar y vestirse en euskera, como por ejemplo el Concurso Gymkhana de Lenguas creado por la sociolingüista Carme Junyent, el concurso eSaMeSen y el concurso Bizipoza; el juego Ondarrutar Naturala que sirve para trabajar el dialecto local; las alfombrillas, las salvapantallas Eingo Rou? y las pegatinas que dan un color especial a las paredes, mesas, máquinas y ordenadores de KIDE; y el Día del Euskera que se celebra dos veces al año, uno internacional y el otro comar-



cal, junto con Fagor Arrasate de Markina, Danobat Ispaster, Cikautxo, Azaro Fundazioa, Lea-Artibai Ikastetxea y EIKA.

Toda esa dinámica llevada a cabo en KIDE "ha reforzado nuestro carácter castizo y sano y ha espantado el miedo que teníamos al comienzo del plan de exteriorizar nuestra condición de vascos", ha destacado Elezgarai. Pero aparte de eso, ha desplegado un buen ambiente entre los trabajadores y ha generado muchas anécdotas: "la gente de aquí prefiere un euskera más popular que un lenguaje demasiado formal. Los que aún no se han alfabetizado han dejado a un lado miedos y vergüenzas y ahí andamos descifrando lo que la gente escribe en el euskera de Ondarroa", ha añadido Elezgarai. Lorea Sainz ha continuado diciendo: "ocurren cosas muy curiosas. Por ejemplo, a una sección le llamamos 'Atik' [puertas] y a otra 'Puertas 2'. A lo que en casa llamamos 'lurra' [suelo], cuando llegamos a KIDE le decimos 'suelu'. También hemos tenido cosas muy graciosas: un trabajador escribió 'balbula jarri, ziboteku' y la gente se preguntaba qué quería decir aquello... y la respuesta fue, 'joe, ziboteku, ez dana segundamanoku', o sea, que se pusiera una válvula nueva. ¡Fue muy gracioso!".

RESULTADOS Y CONSECUENCIAS

Los recursos adjudicados por KIDE al plan de euskera, la ayuda técnica de la asesoría lingüística de EMUN y la implicación de los trabajadores de KIDE han tenido un objetivo muy claro en el proceso puesto en marcha en el año 2007: conseguir trabajar en euskera.

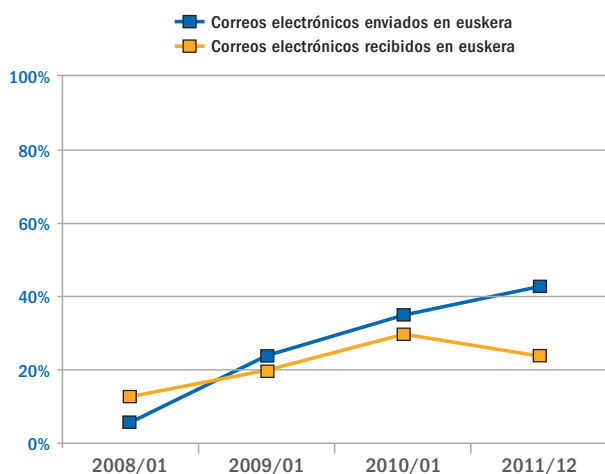
Ese esfuerzo colectivo consciente que está vigente desde el año 2007, ha dado unos resultados increíbles año tras año, y el reflejo más claro son los datos de evolución del índice de

Ese esfuerzo colectivo consciente que está vigente desde el año 2007, ha dado unos resultados increíbles año tras año

uso del euskera, que tienen una relación directa con el mencionado objetivo principal.

La evolución ascendente del uso del euskera ha sido increíble. Ha cumplido la proyección a 3 años planificada en el diseño de finales de 2007 (uso general del 36 %) y sigue en línea ascendente. El euskera ha seguido esa línea ascendente en todos los ámbitos de uso, tanto internos como externos, más suave en el campo de la informática y la imagen interna (del 51 % al 71 %) y más fuerte en las relaciones orales (del 48 % al 65 %) y escritas (del 10 % al 37 %).

Esos son los datos generales detallados, pero también hay aspectos más significativos:



Incremento de los correos electrónicos en euskera.

El incremento que el euskera ha tenido en los correos electrónicos ha sido especialmente llamativo por varias razones: el índice de alfabetización en euskera (33 %) es bajo en KIDE, siendo el correo electrónico el soporte que, en general, más emplean los trabajadores para crear textos escritos, siendo dichos escritos de libre creación; ese incremento nos da cuenta del cambio radical que ha habido en el comportamiento de

El euskera ha seguido esa línea ascendente en todos los ámbitos de uso, tanto internos como externos

Evolución del uso del euskera en KIDE		2007-12	2008-12	2009-12	2010-12	2011-12
EL USO DEL EUSKERA EN KIDE		23%	28%	31%	35%	38%
1 Relaciones externas		15%	19%	21%	23%	27%
1.1 Imagen		12%	18%	20%	21%	21%
1.2 Relaciones orales		31%	32%	35%	35%	40%
1.3 Relaciones escritas		1%	4%	7%	13%	18%
2 Relaciones internas		30%	36%	40%	44%	48%
2.1 Imagen		51%	56%	61%	67%	71%
2.2 Relaciones orales		48%	53%	59%	61%	65%
2.3 Relaciones escritas		10%	21%	27%	31%	37%
2.4 Informática		3%	3%	3%	5%	5%

los trabajadores. Ahora tienen una actitud y un comportamiento más activos a favor del uso del euskera y, al contrario que antes, hay más euskera en los mensajes que envían los trabajadores que en los que reciben. Ahí es donde se ve el resultado del trabajo realizado en las sesiones de reflexión en el ámbito del correo electrónico.

El incremento de las relaciones orales en euskera.

En la mayor parte de las sesiones de reflexión se han debatido aspectos sobre la importancia de hablar en euskera, los trabajadores han puesto su atención en el comportamiento propio y de los compañeros de grupo, se ha hablado de éxitos y de fracasos y, poquito a poco se ha encontrado una vía de controlar las actitudes propias. Todo ello ha tenido una gran influencia en la elección del lenguaje de las relaciones orales y, sobre todo, en el de las relaciones dentro de KIDE. El uso del euskera oral dentro de KIDE ha pasado a ser del 53 % en el año 2007 a ser del 70 % en el año 2012, tras el incremento lineal de las mediciones anuales.

Es de destacar el reto que todos los años se lanzan mutuamente el 3 de diciembre Día del Euskera; durante ese día se hace una medición del uso del euskera oral y se persigue lograr nuevas marcas de un modo consciente y organizado. El hecho de haber cumplido esos retos del Día del Euskera les ha servido para aumentar el sentimiento de alegría interior y para marcarse nuevos objetivos individuales en el quehacer diario. De ese modo, el Día del Euskera de 2009 lograron una marca del 69 % de uso, marca que se ha superado por primera vez en la medición de marzo de 2012, demostrando que el enorme cambio de hábitos lingüísticos que se ha llevado a cabo en KIDE no ha sido flor de un día.

Urrate Etxaburu tiene claro cual ha sido el motivo del éxito logrado por el plan de euskera de KIDE: "trabajar la motivación

Trabajar la vía de la persuasión directa que hemos desarrollado en los grupos de reflexión ha sido clave para tener un incremento tan grande en el uso del euskera

Hemos convertido el euskera en lengua de trabajo. Pero aún queda mucho por hacer, y tenemos riesgos y grandes retos a los que hacer frente

y, sobre todo, trabajar la vía de la persuasión directa que hemos desarrollado en los grupos de reflexión ha sido clave para tener un incremento tan grande en el uso del euskera”.

Aparte de ese trabajo de motivación dirigido por Etxaburu, estos son los factores decisivos que han originado el aumento del uso del euskera en KIDE:

- El carácter cooperativo de KIDE
- La juventud de los trabajadores y el ambiente de trabajo sano y castizo
- El rol ejemplar que han mantenido el director gerente y los trabajadores que han tomado parte en la Comisión de Euskera y en los Grupos de Uso.
- Los recursos adjudicados para el plan de euskera y las firmes decisiones tomadas en torno a la política lingüística por parte del Consejo Rector y de la Junta Directiva de KIDE.

RETOS

A Lorea Sainz, que vino de EIKA a KIDE, se le ha cambiado el punto de vista durante estos años: “la situación ha cambiado mucho, ahora todos hablamos euskera. Pero aún tenemos retos que cumplir, puesto que tenemos que trabajar para atraer más gente al Grupo de Uso”.

Está en boca de todo el mundo la transformación lingüística que se ha vivido en KIDE. “Hemos convertido el euskera en lengua de trabajo, y los que vienen de fuera se quedan extrañados al ver la realidad lingüística de KIDE. Pero aún queda mucho por hacer, y tenemos riesgos y grandes retos a los que hacer frente. Podrían venir personas castellanoparlantes a puestos de trabajo estratégicos y podríamos perder lo que hemos adelantado en años. Debemos acertar a concretar los perfiles lingüísticos para los puestos de trabajo, para que sea una herramienta efectiva”, han coincidido los miembros de la Comisión de Euskera Agustin Bengoetxea y Julian Elezgarai, así como el presidente de KIDE Kepa Iturraran.

Incluso el gerente Josu Tornay ha experimentado en primera persona la importancia que tiene el que quienes ostentan puestos de trabajo estratégicos sepan euskera: “En mi trabajo el euskera es muy importante porque KIDE es una empresa muy euskaldun, y tengo la sensación de que el hecho de conocer y utilizar euskera en mi puesto le da a la gente libertad y confianza para utilizar su idioma en el ámbito laboral. Eso es muy importante, y sirve de gran ayuda para mí y para todos, sin lugar a dudas”.

En lugar de conformarse con lo conseguido hasta ahora, Tornay también ve los trabajos a realizar en el futuro: “En mi opinión, lo que hay que mejorar a corto plazo es la comunicación entre los vascoparlantes. Quienes somos capaces de usar el euskera debemos esforzarnos en utilizarlo siempre y en todos los ámbitos. Aquí hay mucho que hacer, tanto en cantidad como en la calidad del euskera que se utiliza. En cuanto al euskera escrito también se puede mejorar en muchos aspectos, sobre todo en la comunicación personal (correos electrónicos, sms, etc.) A medio plazo, es necesario expandir el conocimiento del euskera. Si los que no lo saben lo ven como algo agresivo, todo irá mal. Pero si ven que lo hacemos de buena fe, que la gente no ‘odia’ el castellano y que nuestro único deseo es el de impulsar el euskera y no el de marginarles a ellos, se pueden hacer muchas cosas”.

Bengoetxea también ha añadido el objetivo de “traducir la documentación al euskera en una mayor medida y conseguir el certificado BIKAIN”, llenando así completamente el saco de los retos.

La pasión por el euskera que hasta ahora han mostrado las personas de KIDE pronto empujará esos desafíos, pero ya vendrán más Días del Euskera y en consecuencia nuevos retos de utilizar más el euskera. En KIDE lo tienen claro: “partiendo de lo más fácil, de lo cotidiano y de lo que conocemos, y valiéndonos de todas las fortalezas de las que disponemos, **queremos llegar a trabajar en euskera**”.

Ese deseo de las personas que forman KIDE y el exitoso praxis que han mostrado en el plan de euskera llenan de fuerza lo que el filósofo y pedagogo Jose Antonio Marina definió como *ecuación de la motivación* en el año 2011.

Estos son los tres componentes ‘de la fuerza de motivación’:

- 1 Que el objetivo a conseguir sea interesante (deseo)
- 2 Presentarlo de un modo atractivo y que tenga valor para nosotros (valor, incentivo)
- 3 Que la tarea a realizar, además de ser atractiva, sea sencilla y alcanzable, tener capacidad para conseguirla y utilizar las estrategias adecuadas para ello (condiciones encaminadoras)

Motivación = deseo + valor del objetivo + condiciones



CLUSTER DE
SOCIOLINGUISTIQUE

> **Cas avancés** de normalisation de l'euskara

KIDE

L'enjeu de changer
les habitudes
linguistiques

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia / agencia vasca de la innovación

« **C**ompte tenu de la généralisation de la connaissance de l'euskara au sein de KIDE, mais aussi de sa faible utilisation, la motivation doit être l'élément clé pour accroître cette utilisation. Plus les employés savent au sujet de l'euskara et de sa situation et plus ils pourront renforcer leurs sentiments à son égard, arriver à transformer la situation et le parler plus facilement.

Si nous sommes capables d'examiner et d'analyser les attitudes de tout le personnel, nous serons en mesure d'approcher la situation réelle et de pouvoir ainsi, en groupe ou individuellement, construire des voies de persuasion directe ou indirecte, afin de renforcer, d'adapter ou de modifier les attitudes à l'égard de l'euskara, avec les effets que cela entraînera sur le comportement des individus. Il convient donc d'encourager l'utilisation de l'euskara.

Pour ce faire, nous formerons des groupes de débat. Nous leur fournirons des informations utiles, des thèmes de discussion et nous encouragerons la réflexion partagée au sein du groupe, à l'aide de dynamiques participatives, pour les aider à développer une conscience personnelle et collective. Et encourager ainsi l'utilisation de l'euskara au sein de KIDE. »

La conseillère d'EMUN vient de faire le diagnostic de la situation de l'euskara chez KIDE, en pleine réflexion sur le sens à donner au Plan d'Euskara, convaincu des avantages de travailler la motivation avec le personnel de KIDE.





PRÉSENTATION

La S. Coop. KIDE est une entreprise coopérative ayant son siège à Berriatua (Lea Artibai, Bizkaia). Fondée en 1975, avec comme objectif la création de richesse et le développement de la région, elle fait actuellement partie de la Division Construction du Groupe Mondragon, aux côtés de 6 autres coopératives.

La mission de KIDE est de croître de manière durable, en offrant aux clients des produits de qualité et un service complet en installations de réfrigération, tout en apportant richesse et prospérité à la communauté.

La coopérative fabrique des chambres froides et des équipements de réfrigération. Ses effectifs s'élèvent actuellement à 170 personnes, dont 104 travaillent dans les deux usines d'Euskal Herria (Berriatua et Arrona – Pays Basque espagnol). Le reste travaille dans les sites de production et les délégations commerciales en dehors du Pays Basque : Espagne, Inde, Chine, Mexique, Cuba, Portugal, France et Russie.

Les principaux produits offerts par KIDE sont les chambres froides et leurs composants : panneaux réfrigérants, modules, portes et autres éléments nécessaires pour compléter les installations de réfrigération (condenseurs, évaporateurs, etc.)

PLAN D'EUSKARA

En 2004, le Conseil d'Administration de la S. Coop. KIDE décide d'appliquer un Plan d'Euskara, pour la mise en oeuvre des objectifs établis dans le Plan Stratégique de MCC (aujourd'hui Groupe Mondragon). Mais en raison de problèmes de travail rencontrés par KIDE à l'époque, la mise en oeuvre du Plan d'Euskara est reportée au début de l'année 2007.

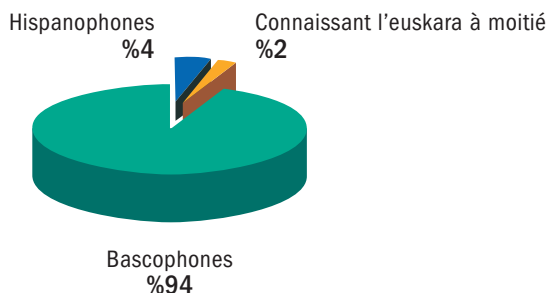
En 2007, KIDE fait appel aux services d'une conseillère linguistique de la coopérative EMUN pour l'élaboration du Plan d'Euskara. Urrate Etxaburu, conseillère d'EMUN, chargé de cette tâche, constate la situation particulière de KIDE : « D'une part, un niveau de connaissance de l'euskara très élevé (95% de bascophones) et une opinion générale favorable au Plan

Une si faible utilisation dans un environnement d'amples connaissances et faisant preuve d'une attitude si favorable ?

d'Euskara (95% du personnel pour). D'autre part, une utilisation moyenne de l'euskara de 23%. La question qui se posait était donc la suivante : pourquoi une si faible utilisation dans un environnement d'amples connaissances et faisant preuve d'une attitude si favorable ? »

Diagnostic initial du Plan d'Euskara

- Hispanophones
- Connaissant l'euskara à moitié
- Bascophones



	Valeur
TAUX D'UTILISATION DE L'EUSKARA 2007	23%
1 Relations externes	15%
1.1 Image	12%
1.2 À l'oral	31%
1.3 À l'écrit	1%
2 En interne	30%
2.1 Image	51%
2.2 À l'oral	53%
2.3 À l'écrit	10%
2.4 Informatique	0%

Bien que la situation soit unique, sa perception dépend toutefois de chacun ; il existe, en effet, autant d'opinions que d'individus. Par exemple, Josu Tornay, Directeur de l'entreprise, et Lorea Sainz, employée administrative, ont fait une lecture très différente de la situation. Selon le directeur, la situation était bonne. Il avait travaillé dans d'autres coopératives et il constatait que la situation était bien meilleure chez KIDE. Le seul problème était le manque de sensibilisation et l'utilisation de l'euskara à l'écrit. La perception de Sainz était très différente : « *Moi je venais d'Eika [qui possède un Plan d'Euskara] et j'ai été très surprise de voir que l'on parlait tellement espagnol ici* ».

Malgré les différentes perceptions, conditionnées par les différents points de vue, l'évaluation qualitative des données linguistiques recueillies dans la phase de diagnostic, grâce à l'analyse SWOT, montre que la plus grande faiblesse de KIDE était **l'habitude de parler et d'écrire en espagnol**. « *Il est difficile de faire changer les habitudes* » est la phrase la plus répétée au début de la mise en œuvre du Plan d'Euskara.

Sur la base de ce diagnostic, pour la définition d'un plan d'euskara à trois ans, KIDE s'est fixé l'objectif général suivant : « *En commençant par le plus facile, la vie quotidienne et ce que nous savons, et en nous prévalant de nos forces, nous souhaitons travailler en euskara* ». Et c'est ainsi que les objectifs stratégiques ont été définis : d'une part, en matière de **motivation**, de **connaissance** et **d'utilisation**, et d'autre part, de **communication**, de **politique** et de **structure**, comme des outils pour atteindre les objectifs linguistiques visés.

Parmi les objectifs stratégiques convenus par KIDE, l'un des premiers était **d'euskalduniser les relations internes**. L'enjeu était de taille : augmenter de 50% l'utilisation interne de l'euskara en trois ans. Autrement dit, faire en sorte que l'utilisation de l'euskara, qui était de 30% au départ, soit de 60%. Ce qui impliquait la mise en œuvre de différentes initiatives à plusieurs niveaux : euskaldunisation de toute la signalétique interne, traduction de la documentation (modèles, documentation technique, y compris les notes et informations ponctuelles...), introduction de l'euskara dans les ressources informatiques et, surtout, accroître l'utilisation de l'euskara parmi les bascophones.

Et dans tous les domaines, afin d'accroître la fidélité linguistique des bascophones, Etxaburu considérait essentiel de travailler la motivation d'une manière particulière : « *Dès le début, nous étions convaincus qu'il fallait accorder une importance*

En commençant par le plus facile, la vie quotidienne et ce que nous savons, et en nous prévalant de nos forces, nous souhaitons travailler en euskara

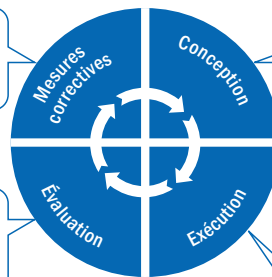
particulière à l'axe de la motivation. Tous nos efforts auraient été vains si l'on n'avait pas tenu compte de la structure interne de KIDE. Il était indispensable de tenir compte des différentes et complexes structures existantes, telles que l'attitude, le comportement ou la motivation des bascophones ».

Le **champ d'application** de tous ces objectifs formant la base du Plan d'Euskara se limitait aux unités de production de KIDE en Euskal Herria (Pays Basque espagnol), malgré la relation existante, quotidienne et constante, entre le personnel des sites du pays Basque et celui des délégations extérieures. Une fois les objectifs stratégiques établis, il a fallu envisager les stratégies d'application à trois ans et procéder à la projection des données relatives à l'utilisation. Une fois le tableau des objectifs élaboré, il ne restait plus qu'à définir le plan d'action pour l'année 2008. Et en mars de cette même année, le Plan d'Euskara était mis en place.

La méthodologie utilisée par KIDE pour l'application du Plan d'Euskara est celle utilisée par EMUN avec d'autres clients. Chaque année, le même cycle se répète : analyse et évaluation de la situation des axes de connaissance, de l'utilisation et de la motivation, définition des actions à mener pour atteindre les objectifs visés à 3 ans et programmation mensuelle, développement des initiatives prévues et évaluation de l'application du plan de gestion.

- Établies conjointement entre la Commission de l'Euskara et les conseillers

- Évaluer le niveau de conformité avec les objectifs (quantitatif et qualitatif)
- Au sein de la Commission de l'Euskara et d'autres organes



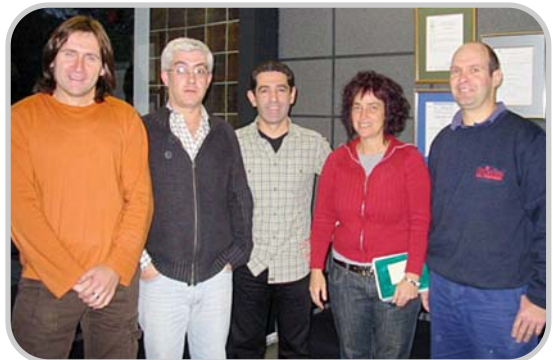
TÂCHES :

- Diagnostic quantitatif et qualitatif
- Objectifs stratégiques à 3 ans
- Plan de Gestion pour la première année
- Création de la structure
 - Commission de l'Euskara
 - Coordinateur du Plan
 - Conseiller externe
 - Autres groupes de travail

Sur la base de la participation, nous travaillons les aspects suivants :

- Motivation
- Connaissance
- Utilisation
- Institutionnalisation

Membres de la Commission de l'Euskara (au milieu, le coordinateur Julian Elezgarai)



Méthodologie du Plan d'Euskara de KIDE (conçu par EMUN)

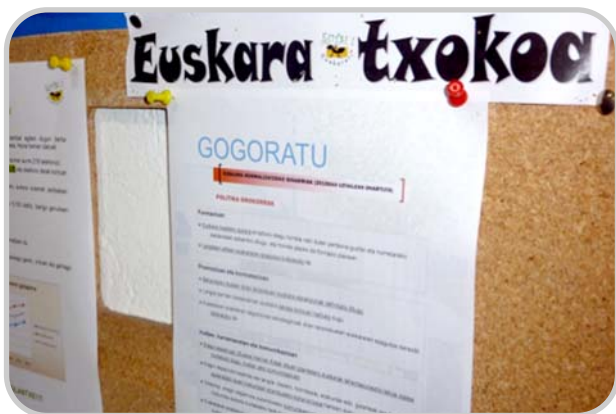
STRUCTURE POUR L'EUSKARA

La responsabilité de définir, de mettre en œuvre et d'évaluer le plan de gestion sur lequel repose le Plan d'Euskara revient à la **Commission de l'Euskara** de KIDE, au **coordinateur** du Plan d'Euskara, **Julian Elezgarai**, et au conseillère d'EMUN, Urrate Etxaburu. La conseillère d'EMUN est également chargé de dynamiser les Groupes d'Utilisation, qui sont la clé pour la réalisation par le personnel des objectifs du plan.

La **Commission de l'Euskara** est composée de représentants du Conseil d'Administration, du Conseil social, du Comité de Direction et du Service du Personnel de KIDE, ainsi que du Conseiller d'EMUN. Les propositions et initiatives de cette commission comptent donc sur la conformité des responsables exécutifs et du personnel de la coopérative. Les propositions de la Commission de l'Euskara sont communiquées à la Direction et aux différents conseils de KIDE par les membres de la commission, pour leur analyse et la prise de décisions opportunes.

Selon la technicienne d'euskara, Etxaburu, le principal soutien pour mener à bien les initiatives proposées par la Commission de l'Euskara sont les **Groupes d'Utilisation** : « Il y a trois groupes d'utilisation. Deux d'entre eux sont formés par les travailleurs de chacune des équipes de la matinée et de l'après-midi, et le troisième par le personnel de bureau. Ce sont eux qui mettent en œuvre les actions du plan : le travail des termes techniques, la traduction en euskara des enseignes, la rédaction des modèles de documents, perdre l'habitude de parler en espagnol, réfléchir et faire des propositions à la Commission de l'Euskara... ». Initialement, la participation aux groupes d'utilisation était volontaire, « mais nous sommes en train de l'incorporer à la structure de communication de l'entreprise et, outre dans les groupes d'utilisation, dans certaines réunions du personnel de KIDE on travaille également certains aspects liés à l'euskara. Nous avons ainsi réussi à élargir le champ d'application du Plan d'Euskara », explique Etxaburu.

Nous avons réussi à sensibiliser le personnel, à écarter les craintes initiales, et l'atmosphère agréable et saine qui règne entre nous a une influence très positive dans le développement du Plan d'Euskara



L'un des espaces en euskara de l'atelier de production

Il est de la responsabilité du coordinateur de l'euskara d'obtenir toutes les informations nécessaires pour le développement du plan, d'en informer la Direction et de fournir des conseils et des orientations pour la prise des décisions. Julian Elezgarai est le coordinateur désigné par la direction de l'entreprise. Il est le principal responsable et la personne de référence, « *mais nous travaillons comme une équipe, ce qui rend le travail beaucoup plus facile* », déclare Elezgarai, qui ajoute : « *Avec l'attitude positive et la participation active du Président de la coopérative et le soutien technique du la conseillère d'EMUN, nous avons réussi à sensibiliser le personnel, à écarter les craintes initiales, et l'atmosphère agréable et saine qui règne entre nous a une influence très positive dans le développement du Plan d'Euskara* ».

Pour que le Plan d'Euskara porte ses fruits, outre la mise en place de la structure correspondante mise à disposition du personnel, KIDE a fait appel aux services d'une conseillère d'euskara, présent à tout moment dans l'entreprise, qui sont financés avec l'aide du Gouvernement Basque, du Conseil Provincial du Bizkaia et du Groupe Mondragon. En outre, KIDE offre également certaines aides au personnel, dans le cadre du Plan d'Euskara : fourniture de logiciels en euskara et d'outils informatiques utiles pour écrire en euskara, le dictionnaire KIDE et les Espaces en Euskara, d'aide à la communication et formation.

IMPLICATION DE LA DIRECTION

Le document « Euskararen Normalizazio Oinarriak », approuvé par le Conseil d'Administration de KIDE en juin 2012, exprime clairement le niveau d'implication de KIDE vis-à-vis du Plan d'Euskara.

Ce document décrit et définit les différents aspects qui influent sur le Plan d'Euskara, qui peut être considéré comme un manuel d'euskara, marquant la politique linguistique générale à suivre dès le début et définissant les arguments et le contexte favorables à la promotion de l'euskara et à l'établissement de critères linguistiques dans les domaines suivants : formation, promotion et embauche du personnel, image, contact et communication.

Dans ce document, le Conseil d'Administration assume les objectifs principaux du Plan d'Euskara et présente sa structure, les responsables et les ressources pour l'élaboration du plan.

Cependant, l'implication du Conseil d'Administration et de son plus haut représentant, Kepa Iturraran, ne reste pas lettre morte. Les représentants du Conseil d'Administration participent activement à la Commission de l'Euskara et aux Groupes d'Utilisation, contribuant ainsi à faire avancer le processus de normalisation de l'utilisation de l'euskara au sein de KIDE.

L'EXEMPLE DU DIRECTEUR

Selon la plupart des protagonistes du Plan d'Euskara, l'un des catalyseurs les plus importants du processus de changement linguistique est le Directeur de KIDE, Josu Tornay. Des termes tels que « conducteur », la « pierre angulaire », « incroyable », « clé », « miroir »... sortent de leur bouche lorsqu'on les interroge sur le Directeur Général, d'origine catalane.

En ce qui concerne le respect de la diversité linguistique et sa pratique conforme à son entourage, le cas de Tornay est exemplaire dans tous les sens. « *Dès mon enfance, j'ai été en contact avec plusieurs langues. À Barcelone, j'utilisais l'espagnol et le catalan tous les jours, mais mon père a également tenu à me transmettre le français. Et j'ai également appris l'anglais hors de l'école. En fait, à l'âge de 12 ou 13 ans, je trouvais tout naturel la présence de ces 4 langues dans ma vie, chacune jouissant de son propre espace. Mais c'est l'intérêt pour des cultures différentes qui m'a poussé à apprendre d'autres langues. Je me suis ainsi efforcé d'améliorer les langues que je*

« C'est le directeur, il est catalan et c'est incroyable, impossible de lui parler en espagnol »

• Pour encourager une attitude favorable à l'égard de l'utilisation de l'euskara, la **MOTIVATION** est indispensable, en tant que force qui nous pousse à mettre en œuvre les initiatives

connaissais déjà et, plus tard, d'en apprendre d'autres : le russe, puis l'italien, ensuite le portugais. Plus tard, j'ai commencé à apprendre l'allemand. Quand je suis arrivé à Euskal Herria, je me suis consacré à fond à l'euskara, car je ne concevais pas de vivre ici sans savoir la langue du pays. »

Ce long parcours linguistique a permis à Tornay de développer une attitude et une idéologie favorables à la diversité linguistique : « *Je pense que la langue est toujours très proche des émotions de l'individu. Nous utilisons une langue concrète dans une situation concrète et avec des personnes concrètes. Les mots utilisés ont une charge émotionnelle, à la fois ceux que nous exprimons et ceux que nous écoutons. Et les mots, de même que les phrases, sont toujours exprimés dans une langue concrète. Par conséquent, lorsque l'on fait la critique ou l'éloge d'une langue, il est impossible que les personnes associées à cette langue ne ressentent rien. J'éprouve un grand respect et un grand intérêt à l'égard de toutes les langues et de toutes les cultures, ce qui se traduit, sans le moindre doute, dans mon comportement linguistique. »*

Nagore Lersundi, employée administrative, a fait preuve d'un tel comportement. « *C'est le directeur, il est catalan et c'est incroyable. Impossible de lui parler en espagnol. L'Assemblée générale en euskara, c'était incroyable. Il a eu une grande influence sur KIDE* ». « Dans les discours informatifs, on parle aussi en euskara », ajoute Etxaburu, qui souligne également la caractéristique suivante de Tornay : « *Il est pratique avec les langues. Il n'aime pas répéter la même chose dans les deux langues* ». Tornay explique ce qu'il y a derrière tout cela : « *Dans les briefings, l'oral est présenté en euskara et les diapositives dans les deux langues. Je suis toujours prêt à donner de brèves explications en espagnol, mais il convient de faire voir à ceux qui n'utilisent pas l'euskara qu'il s'agit aussi d'une langue importante et la seule langue dans certains espaces* ».

Le fait qu'une personne tellement en faveur de la diversité linguistique occupe le poste de Directeur Général de la société donne un coup de pouce au processus de changement linguistique, avec les répercussions que cela implique pour tout le personnel.

• « **il convient de faire voir à ceux qui n'utilisent pas l'euskara qu'il s'agit aussi d'une langue importante et la seule langue dans certains espaces** »



Le Directeur Général de KIDE, Josu Tornay.

TRAVAILLER LA MOTIVATION //

L'une des principales caractéristiques du Plan d'Euskara de KIDE est le travail spécifique réalisé depuis le début sur la motivation. Le responsable de ce travail de motivation et de sa mise en œuvre est la conseillère d'EMUN. Chez KIDE, il n'y a guère de place pour l'improvisation. La démarche motivation s'inscrit dans un cadre théorique spécifique, qui est mis en pratique par le biais d'une stratégie et d'un calendrier préalablement définis.

Etxaburu explique ce cadre théorique qui a servi de base : « *Nos plans d'euskara reposent, en grande mesure, sur la théorie de José Maria Sanchez Carrión, Txepetx, mais la thèse du Docteur de Mondragon Unibertsitate Joxpi Irastortza, intitulée « Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatetik helburuak lortzera », a également aidé EMUN à aborder pleinement la motivation et KIDE a décidé de mettre en œuvre la théorie de cette étude* ».

Les attitudes sont la base de la motivation et « *pour encourager une attitude favorable à l'égard de l'utilisation de l'euskara, la MOTIVATION est indispensable, en tant que force qui nous pousse à mettre en œuvre les initiatives. La plupart des initiatives menées en matière de motivation dans d'autres plans d'euskara développés par EMUN avaient une influence externe sur les attitudes des personnes, mais nous étions convaincus de leur plus grande influence en interne* ».

Ainsi, Etxaburu a choisi deux façons de travailler l'axe de la motivation dans le cadre du Plan d'Euskara de KIDE : le traitement central et périphérique. « *En ce qui concerne le traitement central, nous avons proposé des séances de réflexion pour aider à construire la pensée du personnel ou à parfaire ses connaissances, parce que nous sommes convaincus que la réflexion est l'élément clé pour modifier ou renforcer l'attitude* ». D'autre part, « *en matière de transformation périphérique, nous avons aussi tenu à atteindre les personnes ne participant pas aux séances de réflexion, afin d'influencer indirectement la pensée, en leur envoyant des informations constantes, en organisant des compétitions, des initiatives participatives, des journées spéciales dédiées à l'euskara, etc.* ».

SÉANCES DE RÉFLEXION //

Lorsque KIDE a lancé le Plan d'Euskara, la réflexion sur l'euskara était un exercice à effectuer dès le début. Compte tenu de la nécessité de parler sur l'euskara, pour en savoir plus, d'apprendre des autres, afin de comparer et de partager des opinions, « pour pouvoir, en fin de compte, accroître plus facilement l'utilisation de l'euskara. Ces séances de réflexion ont permis de changer les habitudes linguistiques et de gérer les difficultés », affirme Elezgarai.

Les séances de réflexion étaient adaptées aux différents niveaux d'utilisation et classées en dix groupes, en fonction du thème ou de l'approche. Etxaburu explique les thèmes abordés : « Nos principaux thèmes de conversation étaient les langues, en général, et l'euskara en particulier. Nous avons parlé de la diversité, la disparition, la substitution, la récupération, le contact et la convergence des langues, de la fin des Plans Euskara, des espaces dont l'euskara doit s'emparer, de notre responsabilité à tous, de tout ce qui est dit au sujet de l'euskara, de ce qui nous affecte directement, de ce que nous ressentons, de notre condition en tant que Basques, etc. ».

Thèmes abordés durant les séances de réflexion

- 1 Les langues et la diversité linguistique dans le monde
- 2 Substitution et récupération des langues
- 3 Habitudes, attitudes et droits linguistiques
- 4 Bilinguisme/diglossie et données sociolinguistiques
- 5 L'euskara dans le milieu de travail
- 6 Plans d'Euskara
- 7 L'euskara sur le plan social et individuel
- 8 Ce qui a été dit et écrit sur l'euskara
- 9 Sommes-nous ou pas (bascophones) ?
- 10 Préjugés et compréhension de notre comportement

Agustin Bengoetxea, Zorione Beristain, Kepa Iturraran, Nagore Lersundi et Lorea Sainz, participants aux séances de réflexion, sont d'accord sur les points suivants : « Nous avons parlé de ce qui nous échappe dans la routine quotidienne. Nous sommes bascophones, mais nous ne sommes pas conscients du poids

• Ces séances de réflexion ont permis de changer les habitudes linguistiques et de gérer les difficultés



Quelques participants aux séances de réflexion.
De gauche à droite : Lorea Sainz, Kepa Iturraran (Président de KIDE), Zorione Beristain, Nagore Lersundi et Agustin Bengoetxea.

« exprime ses opinions, ses expériences, ses désirs, ses efforts, ses frustrations, etc. »

de l'espagnol dans notre travail. On nous a aidés à en prendre conscience »,

déclarent Bengoetxea et Iturraran. « De plus, les thèmes et le matériel étaient très divertissants. Il y avait toujours une surprise et nous avons toujours fait les choses différemment », ajoutent Beristain et Sainz. « C'est amusant et sans effort », déclare Lersundi, dans son euskara authentique d'Ondarroa.

En ce qui concerne la dynamisation des séances de réflexion, la tâche a également été particulière. « Au début, nous étions trop nombreux », reconnaît Etxaburu, « mais j'ai alors utilisé une autre stratégie. Grâce aux techniques de dynamisation, j'ai jeté l'hameçon et les membres du groupe ont commencé à participer activement. Et nous sommes ainsi arrivés à faire en sorte que tout le monde exprime ses opinions, ses expériences, ses désirs, ses efforts, ses frustrations, etc. ».

« Urrate a fait un excellent travail », souligne Beristain, reconnaissant ainsi le travail réalisé par la dynamisatrice des séances de réflexion, et que les autres confirment.

ACTIONS DE MOTIVATION //

Dès l'instant où un thème spécifique est abordé lors des séances de réflexion, afin de renforcer la motivation indirecte du personnel de KIDE, des activités sont menées sur le même sujet, avec une gestion consciente du temps, afin que les membres, ayant participé ou pas aux séances de réflexion, reçoivent le plus grand nombre de stimuli dans le délai le plus court. Ces stimuli, visant à développer une attitude favorable à



Journée régionale de l'Euskara

Cet effort collectif, réalisé depuis 2007, a rapporté d'incroyables fruits chaque année

l'égard de l'euskara, utilisent de multiples canaux et supports pour atteindre le personnel : compétitions, annonces ou courriels, espace réservé à l'euskara, gymkhanas ...

Le Plan d'Euskara de KIDE possède sa propre mascotte, appelée « Eutsi euskarari ». Cette mascotte se présente sous divers déguisements et envoie différents messages à tout le personnel de KIDE. L'utilisation du symbole Eutsi Euskarari permet d'identifier tout document ou outil du plan. Eutsi Irakaslea donne des conseils et des leçons pour le bon usage de l'euskara. Eutsi Harrigarria raconte des curiosités, qui poussent les gens à lire en euskara. Eutsi Berriemailea informe sur les progrès et les résultats du plan. Eutsi Blogaria offre des nouvelles et donne des conseils en informatique et concernant Internet.

Le symbole Eutsi Euskarari informe sur les nombreuses initiatives menées par KIDE pour renforcer la motivation autour de l'euskara : les AFFICHES DICTIONNAIRE, avec la liste des produits et outils de KIDE ; la bande dessinée Zer Gozatua!, qui montre les possibilités offertes par l'utilisation de l'euskara ; des compétitions qui encouragent à penser, écrire, parler et s'habiller en euskara, comme par exemple le Concours Gymkhana des Langues, conçu par la sociolinguiste Carme Junyent, le concours eSaMeSen et le concours Bizipoza ; le jeu Ondarrutar Naturala, pour travailler le dialecte local ; les tapis pour souris, l'économiseur d'écran Eingo Rou? et les autocollants, qui apportent de la couleur aux murs, tables, machines et ordinateurs de KIDE ; et la Journée de l'Euskara qui se tient deux fois par an, sur le plan international et sur le plan local, conjointement avec Fagor Arrasate de Markina, Danobat Ispaster, Cikautxo, Azaro Fundazioa, Lea Artibai Ikastetxea et EIKA.



« Toute cette dynamique, mise en œuvre par KIDE, a renforcé notre caractère identitaire et sain et a permis de surmonter la peur initiale d'externalisation de notre condition des Basques », souligne Elezgarai. Et elle a permis, en outre, de créer une bonne ambiance entre le personnel, ainsi que de nombreuses anecdotes : « Les gens ici préfèrent un euskara plus populaire qu'un langage trop formel. Ceux qui ne sont pas encore alphabétisés ont mis de côté la peur et la honte et on doit parfois s'efforcer de déchiffrer ce que certains rédigent en euskara d'Ondarroa », déclare Elezgarai. Lorea Sainz ajoute : « Il y a des choses très curieuses. Par exemple, nous appelons un service « Atik » [portes] et un autre « Portes 2 ». Ce que nous appelons « lurra » à la maison [sol], nous l'appelons « suelu » ici. Il y aussi des choses très amusantes : un employé a écrit « balbula Jarri, ziboteku » et comme tout le monde se demandait ce que cela voulait dire ... il s'est exclamé, « joe, ziboteku, ez segundamanoku dana ! », autrement dit, qu'il fallait installer une vanne neuve. C'était très drôle. »

RÉSULTATS ET CONSÉQUENCES

Les ressources allouées par KIDE au Plan d'Euskara, l'assistance technique d'EMUN et la participation du personnel de KIDE visaient un objectif très clair dès le lancement du projet en 2007 : arriver à travailler en euskara.

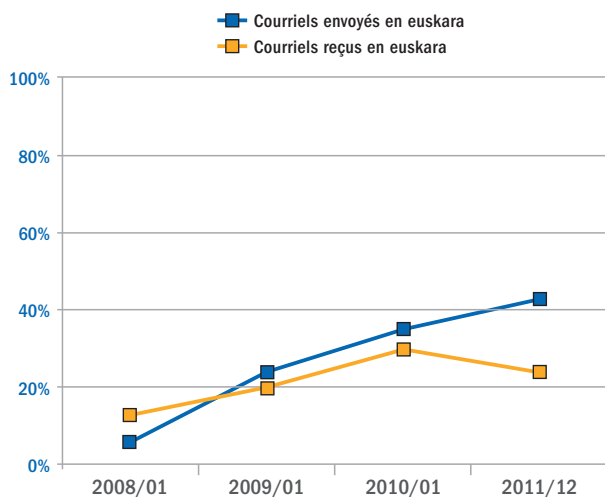
Cet effort collectif, réalisé depuis 2007, a rapporté d'incroyables fruits chaque année, dont témoigne l'évolution du taux d'utilisation de l'euskara, directement liée à l'objectif principal.

Évolution de l'utilisation de l'euskara chez KIDE

	2007-12	2008-12	2009-12	2010-12	2011-12
UTILISATION DE L'EUSKARA CHEZ KIDE	23%	28%	31%	35%	38%
1 Relations externes	15%	19%	21%	23%	27%
1.1 Image	12%	18%	20%	21%	21%
1.2 À l'oral	31%	32%	35%	35%	40%
1.3 À l'écrit	1%	4%	7%	13%	18%
2 En interne	30%	36%	40%	44%	48%
2.1 Image	51%	56%	61%	67%	71%
2.2 À l'oral	48%	53%	59%	61%	65%
2.3 À l'écrit	10%	21%	27%	31%	37%
2.4 Informatique	3%	3%	3%	5%	5%

L'évolution de l'utilisation de l'euskara est indiscutable. Les objectifs à 3 ans, fixés en 2007 (utilisation générale de 36%) ont été largement atteints et la tendance à la hausse se poursuit, dans tous les domaines d'utilisation, à la fois en interne et en externe, un peu plus lentement en informatique et image interne (de 51% à 71%) et plus rapidement à l'oral (de 48% à 65%) et à l'écrit (10% à 37%).

Outre ces données générales, il faut noter certains aspects importants :



Augmentation du nombre de courriels en euskara

L'augmentation du nombre de courriels en euskara est particulièrement frappante, pour plusieurs raisons : le taux d'alphabéti-

• **La tendance à la hausse se poursuit, dans tous les domaines d'utilisation, à la fois en interne et en externe**

sation en euskara (33%) est faible chez KIDE. Or le courrier électronique est, en général, le support le plus utilisé par le personnel pour rédiger les textes écrits. Cette augmentation témoigne du changement radical dans le comportement des employés, qui ont maintenant une attitude plus active à l'égard de l'utilisation de l'euskara, qui se traduit par un plus grand nombre de messages envoyés et reçus en euskara. Ce qui montre bien le résultat du travail effectué au cours des séances de réflexion.

Augmentation de la communication orale en euskara

Les débats des séances de réflexion se sont essentiellement centrés sur l'importance de parler en euskara et notamment du comportement individuel et en groupe, des succès et des échecs, et des moyens pour améliorer la situation. Avec les effets majeurs sur le choix de la langue à l'oral que cela a entraîné, en particulier au sein de KIDE. La communication orale en euskara chez KIDE est ainsi passée de 53% en 2007 à 70% en 2012. Il convient de mentionner le défi lancé chaque année le 3 décembre, déclaré Journée de l'Euskara, qui sert, notamment, à évaluer le taux d'utilisation de l'euskara oral et à s'efforcer d'atteindre de nouveaux records de façon consciente et organisée. Le fait d'avoir réalisé les objectifs fixés de la Journée de l'Euskara a permis de renforcer le sentiment de joie intérieure et de se fixer de nouveaux objectifs individuels pour le travail quotidien. Ainsi, la Journée de l'Euskara 2009 a obtenu une note d'utilisation de 69%, un score dépassé pour la première fois en mars 2012 et qui montre que le changement considérable des habitudes linguistiques au sein de KIDE est constant.

Urrate Etxaburu affirme connaître la raison du succès du Plan d'Euskara de KIDE : « *travailler la motivation et, surtout, travailler la voie de la persuasion directe, que nous avons développée dans les groupes de réflexion, est ce qui a permis de renforcer considérablement l'utilisation de l'euskara* ».

« Travailler la motivation et, surtout, travailler la voie de la persuasion directe, que nous avons développée dans les groupes de réflexion, est ce qui a permis de renforcer considérablement l'utilisation de l'euskara »

Nous avons transformé l'euskara en langue de travail. Mais il nous reste encore beaucoup à faire et les risques et défis sont nombreux

Outre ce travail de motivation, encadré par Etxaburu, les facteurs décisifs qui ont conduit à une utilisation accrue de l'euskara chez KIDE sont les suivants :

- La nature coopérative de KIDE.
- La jeunesse des employés et l'ambiance de travail saine et authentique.
- Le rôle exemplaire du Directeur Général et du personnel qui a participé à la Commission de l'Euskara et aux Groupes d'Utilisation.
- Les ressources allouées au Plan d'Euskara et les fermes décisions prises concernant la politique linguistique par le Conseil d'Administration et le Comité Directeur de KIDE.

ENJEUX

Pour Lorea Sainz, qui est venue d'Eika à KIDE : « La situation a énormément changé ces dernières années, maintenant tout le monde parle euskara. Mais il reste encore des enjeux à relever, car nous devons travailler pour attirer davantage de gens au Groupe d'Utilisation ».

La transformation linguistique qui s'est produite chez KIDE est indiscutable. « Nous avons transformé l'euskara en langue de travail et ceux qui viennent de l'extérieur sont surpris de voir la réalité linguistique de KIDE. Mais il nous reste encore beaucoup à faire et les risques et défis sont nombreux. Les postes stratégiques peuvent être occupés par des hispanophones, avec le risque que cela implique de perdre tous les progrès réalisés. Il nous faut établir des profils linguistiques pour des emplois concrets, afin de pouvoir compter sur un outil efficace », affirment deux membres de la Commission de l'Euskara, Agustin Bengoetxea et Julian Elezgarai, ainsi que le Président de KIDE, Kepa Iturraran.

Le Directeur lui-même, Josu Tornay, a connu de première main l'importance pour les employés qui occupent des postes de travail stratégique de savoir l'euskara : « Dans mon travail, l'euskara est très important, parce que KIDE est une entreprise très bascofphone et j'ai le sentiment que le fait de connaître et d'utiliser moi-même l'euskara offre aux gens la liberté et la confiance d'utiliser leur langue dans le monde du travail. C'est très important et très utile pour moi et pour tout le monde, sans aucun doute ».

Mais Tornay ne se contente pas des progrès atteints ; il voit aussi le travail qui reste à faire à l'avenir : « À mon avis, ce qu'il convient d'améliorer à court terme c'est la communication entre les locuteurs basques. Si nous sommes en mesure d'utiliser l'euskara, nous devons nous efforcer de l'utiliser à tout moment et dans tous les domaines. Il reste encore beaucoup à faire, à la fois en quantité et en qualité, en matière d'utilisation de l'euskara. Quant à l'écrit également, il nous faut améliorer de nombreux aspects, notamment en matière de communication personnelle (courriels, sms, etc.). À moyen terme, il est nécessaire d'élargir la connaissance de l'euskara. Si ceux qui ne le connaissent pas le ressentent comme une agression, tout ira mal. Mais s'ils voient que nous agissons de bonne foi, que nous ne « détestons » pas l'espagnol et que notre seul but est de promouvoir l'euskara, sans marginaliser personne, nous pourrons avancer grandement ».

Bengoetxea mentionne également l'objectif de « traduire la documentation en euskara et d'obtenir le certificat BIKAIN », pour compléter ainsi les enjeux.

La passion pour l'euskara, dont a fait preuve jusqu'à présent le personnel de KIDE, permettra rapidement, sans le moindre doute, de relever ces enjeux. Mais les futures Journées de l'Euskara représenteront de nouveaux enjeux d'utilisation. Chez KIDE, ils savent comment faire : « En partant du plus facile, du quotidien et de ce que nous connaissons, et en nous prévalant de tous les atouts dont nous disposons, nous arriverons à travailler en euskara ».

C'est le désir de toutes les personnes qui composent KIDE et le succès du Plan d'Euskara ne fait que confirmer ce que le philosophe et pédagogue José Antonio Marina a défini, en 2011, comme l'équation de la motivation.

Voici les trois composants de « l'équation (force) de la motivation » :

- 1 Que l'objectif à atteindre soit intéressant (désir).
- 2 Qu'il soit présenté de manière attractive et avec une valeur ajoutée (valeur, incitation).
- 3 Que la tâche à réaliser soit non seulement attractive, mais simple et faisable, et que l'on dispose des stratégies appropriées pour ce faire (conditions opportunes).

Motivation = désir + valeur ajoutée + conditions opportunes

2004ko martxoan, euskararen kudeaketaren alorreko hainbat erakundek bultzatuta, Soziolinguistika Klusterra izeneko elkarte sortu genuen. Bere zeregin nagusia, soziolinguistika ezagutza sortzea eta kudeatzea da. Soziolinguistika Klusterrak, gaur egun, 20 erakunde eta 100 norbanako ditu bazkide. Erakunde horien artean daude unibertsitateak, administrazioak, formazio eta ikerketa erakundeak, aholkularitza enpresak, gizarte eragileak eta finantza erakundeak.

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



SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA