

**EUSKARA PLANAK:
NONDIK GATUZ,
NON GAUDE ETA NORA GOAZ**

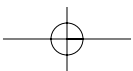
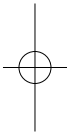
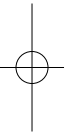
© Elhuyar Aholkularitza
© Argitalpen honena: Gipuzkoako Foru Diputazioaren
Giza Eskubideetarako, Enplegurako
eta Gizarteratzeko Departamendua
Alberdania, S.L.-k prestatuturiko argitalpena.
Inprimatzailea: Itxaropena S.A. Araba k. 45 -Zarautz-.

ISBN: 978-84-96643-46-8

Lege Gordailua: S.S.

EUSKARA PLANAK: NONDIK GATUZ, NON GAUDE ETA NORA GOAZ

GIZA ESKUBIDEAK IV



SARRERA

Hamar liburuko serie batekoa da argitalpen hau. *Sistematización de experiencias de participación ciudadana en el Norte y en el Sur* proiektuko esperientziak biltzen ditu serieak.

Alboan eta Hegoa erakundeek eta Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutuak bultzatu dute proiektua, bi urtekoa. Bi helburu hauek ditu: Hegoaldean eta Iparraldean gizon-emakumeen garapenaren alde lan egiten duten **eragileen jardunbideetan sakontzea** eta **horien lana hobetzen eta indartzen laguntzea**, eta ohartaraztea beren orientazio eta jardueretan herritarren parte-hartzeak duen garrantziaz.

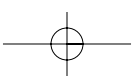
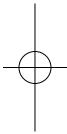
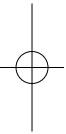
Horretarako, zenbait jarduera egin dira; besteak beste, Kolonbiako eta Costa Ricako (Latinoamerika) hainbat erakundek eta Euskadiko eta Valentziako (Espainia) beste zenbaitetik izandako **parte-hartzearen hamar esperientzien sistematizazioa**. Hauek dira hamar erakunde horiek:

- Kolonbia: COPEVISA kooperatiba, Escuela Popular Claretiana eta AMOR Asociación de Mujeres del Oriente Antioqueño elkarteak.
- Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Euskadi: Bilboko Elizbarrutiko Cáritas, Bidegintza, Elhuyar Aholkularitza eta Munduko Emakumeak-Mujeres del Mundo “Babel”.
- Valentzia: El Parke kolektiboa.

Sistematizazio-prozesuan, nazioarteko tailerrak egin dira, eta erakundeek aukera izan dute esperientziak partekatzeko, elkarrekin harremanetan jartzeko eta beren egoera soziala eta antolamendua azaltzeko. Espero dugu lagungarria izango zitzaizuela zuen jardunbideei buruz hausnartzeko eta horiek hobetzeko, batez ere, parte-hartzeari dagokionez.

Azkenik, proiektu hau bultzatu duten hiru erakundeez gain, Costa Ricako CEP-Alforja, Kolonbiako Dimensión Educativa eta Euskadiko Iniciativas de Cooperación y Desarrollo erakundearen laguntza ere izan dute sistematizazioek.

**EUSKARA PLANAK:
NONDIK GATUZ,
NON GAUDE ETA NORA GOAZ**



ELHUYAR AHOIKULARITZA

Euskara Euskal Herriko hizkuntza da: Araba, Bizkaia, Gipuzkoa, Lapurdi, Nafarroa Garaia eta Behea eta Zuberoako hizkuntza. Beraz, gaztelania eta frantsesarekin konpartitzen du lurraldea eta, hizkuntza gutxitua izanik, bizirauteko etengabe borrokan ari da.

Euskararen biziraupena erabilera normalizatutik etorriko da eta, horretarako, gizarteko sektore eta alor guztietan bermatu behar dugu bere estatus eta erabilera normalizatu.

Azken urte hauetan, irakaskuntzan hainbat aurrerapauso eman dira eta, badirudi, euskal gazte asko euskaldunduta ateratzen direla ikastetxeetatik. Baina lan-mundura sartzen direnean, erdal mundua aurkitzen dute. Eskolak hasitako lanak ez du jarraipenik lan-munduan eta gizartean sektore garrantzitsurik bada, hori sektore ekonomikoa eta produktiboa da. Hona hemen, lan-munduan euskararen normalizazioaren garrantziaren gako.

Elhuyar Kultur Elkarte 1972. urtean jaio zen, zientzia eta euskara uztartzeko.

2002an, garai berrietara egokitzeko egitura juridikoa aldatu eta Fundazio bihurtu zen. Aldi berean, ordura arte kultur elkarteko sail izandako Lan-mundua, Fundazioko enpresa bihurtu zen eta Elhuyar Aholkularitza izena hartu zuen.

Elhuyar Fundazioak gizartean duen egitekoetako bat honako hau da:

“Euskararen gizarte-normalizazioa bultzatzea; horretarako beharrezkoak diren ikerketa-eta garapen-jarduerak sustatu eta aplikatzen ditu.”

Eginkizun honi erantzunez ekin zion Elhuyarrek 1991n euskara lan-munduan txertatzeko langintzari.

Urte hartan, Eusko Jaurlaritzarekin sinatutako hitzarmen baten ondorioz, Elhuyarrek Euskal Autonomi Erkidegoan, enpresetako lehenengo euskara-plana diseinatu zuen; Antzuolako Elay, S.A.-ko Euskara Plana, hain zuzen ere. Euskara Plan hau modu pilotuan diseinatu eta garatu zen eta Elhuyarrena izan zen prozesuaren ardura tekniko-metodologikoa. Lehenengo esperientzia honen ondoren, modu pilotuan lantzen jarraitu ziren beste hainbat Euskara Plan diseinatu eta garatu zituen Elhuyarrek.

1996an bukatu zen Eusko Jaurlaritzarekiko hitzarmena. Orduan, fase pilotua amaitutzat eman eta, handik aurrera, ugaltzen hasi ziren enpresetako Euskara Planak.

Urte hauetan guztietan, Euskara Planetan garatu eta aplikatu beharreko metodologia izan da Elhuyarren kezka nagusienetakoa eta ordura arte egindakoa aztertu eta aurrera begira hobetu zitekeena landuz egin dugu aurrera. Betiere, praktikatik abiatuta eta praktika horretan oinarrituta teorizatuz.

1991. urteaz geroztik, 50 enpresa baino gehiagotan diseinatu edo/eta garatu ditugu Euskara Planak.

1998az geroztik berebiziko garrantzia hartu du enpresetako eragile eta kide guztien parte-hartzeak Euskara Planetan. Ordura arte, bultzatzen zen Euskara Planetan langileen parte-hartzea eta bagenuen hizkuntza-aldaketan pertsonen parte-hartzeak zuen garrantziaren kontzientzia, baina sasoi honetatik aurrera hasi ginen partizipazioaz hausnartzen eta gure metodologia alderdi honetatik etengabe hobetzen.

1998. urtean, udaletan hasi ginen udal barruko funtzio-namendua aldatuko zuten Euskara Planak diseinatu eta garatzen, enpresetan metatutako esperientzia baliatuta.

Bestalde, 2000. urtean egin genuen modu partizipati-boan udalerrri bateko lehenengo Euskararen Plan Estrategi-koa; herrian euskarak epe ertainera behar duen tokia disei-natu eta garatzeko plana, hain zuzen ere. Gerora, Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseiluak “Herrietako Plan Estrategi-koak” ekimena abiatu zuen eta Eusko Jaurlaritzak landutako Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia (EBPN) herrietan gar-tzen hasi ziren. Gaur egun, bi ekimen hauekin uztartuta bideratzen ditugu gure proiektuak.

Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseilua Euskarak garapen osoa izatea helburu duten gizarte erakunde ugari-ren bilgunea da. Batera aritzeko urrats historikoa egin dute euska-raren gizarte erakundeek, jatorri, iritzi eta lan-eremu desberdi-netakoak diren arren, eta horretan datza kontseiluaren indarra.

Bestalde, EBPN Eusko Jaurlaritzak bultzatutako plana da. Helburu nagusia, berriz, euskara gizarteko esparru guz-tietara zabaltzea du.

EBPN euskararen zabalkunderako neurriak hartzeko tresna da. Eta neurri horiek guztiak helburu bakar batekin: euskaldunek euskaraz bizitzeko aukera izateko (maila pertso-nalean, sozialean eta ofizialean).

Egun, Elhuyar Aholkularitza diziplina anitzeko 25 per-sonenek osatzen dugu: 7 gizezko eta 18 emakumek.

Euskal Herri osoa dugu lan-eremu eta enpresak, era-kunde publikoak, hezkuntzako eragileak eta egungo erreali-tatea, linguistikoa nahiz bestelakoa, aldatu nahi duten era-kundeak dira gure bezero nagusiak.

Parte-hartzea da gure funtzionamenduaren ardatza eta baita guk bideratzen ditugun proiektuetako oinarri metodologikoa ere. Euskararen Normalizazioan landutako metodologian oinarrituta, 2000. urtean Herritarren parte-hartzea sustatzeko lehenengo proiektua landu genuen Lezon. Hirigintza Plana lantzea izan zen herritarren parte-hartzea sustatzeko proiektu honen ardatza.

Mundu-mailan lanean ari den Reflect Ekintza Sareko kide gara¹.

SISTEMATIZAZIORAKO JARDUNBIDEA

Lehenik, sistematizatzeko ideia nondik sortu zaigun azalduko dugu.

2003an, Deustuko Unibertsitatean, sistematizazioaren inguruko ikastaro bat izan zen, “**Giza Garapena-Compartiendo Experiencias**” izeneko programaren barruan. Gu ere han izan ginen eta hura izan genuen gaiarekiko lehenengo harremana.

Bi urtebete inguru iraun zuen programa horretako proiektuak eta, egindako lan haren emaitza izan zen *Sistematizazioa, gure praktiken gaineko begirada berria*² izeneko argitalpena; sistematizazioa zer den eta sistematizatzeko urratsak zein diren biltzen dituen eskuliburua.

¹ www.reflect-action.org

² ALBOAN, Hegoa, Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutua: *Sistematizazioa, gure praktiken gaineko begirada berria. Giza transformazioko esperientziak sistematizatzeko gidaliburua*. Bilbao, 2004 maiatzean. www.alboan.org/sistematizacion

Gaia oso interesgarria iruditu zitzaigun eta gure lan egiteko erarekin eta printzipioekin bat zetorrena bete-betean. Hala, proiektuan parte hartzeko proposamena egin zigutenean, baietz erantzutea erabaki genuen. Izan ere, aberasgarria izango zen sistematizazioaren metodologia aplikatzea gurean, praktiketatik ikasten jarraitzeko.

Bestalde, aipatu eta eskertu egin behar dugu proiektu honetarako jaso dugun kanpo-aholkularien laguntza. Bi lagun izan ditugu aholkulari: Pilar Diez Arregi (Giza Eskubideen Pedro Arrupe Institutua. Deustuko Unibertsitatea), eta Esther Canarias (Incyde: Iniciativas de Cooperación y Desarrollo).

Horrelako esperientzia batean parte hartu nahi duten erakundeentzat interesgarria izan daitekeelakoan, hona zenbait datu:

Lehen esanda bezala, sistematizazio-ikastaroa 2003an izan zen. Gure esperientzia bat sistematizatzen, berriz, 2004ko urrian hasi ginen eta 2006ko martxoan amaitu genuen. Alegia, gutxi gorabehera urtebete eta sei hilabeteko epean egin dugu lan hori eta 460 ordu inguru eman ditugu taldekide guztien artean.

Proiektua egiteko izan dugun zailtasunik handiena, bat aipatzekotan, denbora izan da.

Horrenbestez, hona urratsez urrats, egindako lanen berri:

► **LEHENENGO URRATSA** izan da hainbat kontzeptu zehaztea:

1. Sistematizazioaren objektua (**zer sistematizatu nahi dugu**)

Hasiera batean lau enpresatako euskara-planak aukeratu genituen sistematizatzeko: JMA, S.A., IZFE, S.A., EKIN, S. Koop., eta ELKARGI, E.G.E.

Berehala konturatu ginen lan handiegia zela laurak sistematizatzea eta ezin izango geniola erantzun behar bezala lan horri guztiari.

Hori dela eta, azkenean ELKARGIko esperientzia sistematizatzea erabaki genuen, baina, gainerako planetako historiak ere berreskuratu genituenez galdera kritikoak erantzuteko edota ondorioak ateratzeko 4 planak kontuan hartzea adostu genuen.

2. Sistematizazioaren helburua (**zergatik, zertarako sistematizatu nahi dugu**)

Enpreetan euskararen erabilera handitzeko euskara-planen eraginkortasuna hobetzea izan da gure helburua.

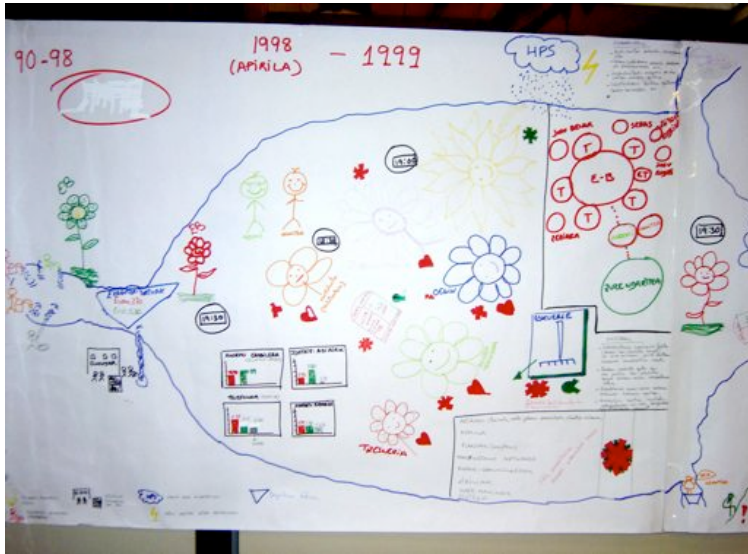
3. Sistematizazioaren ardatzak (**zein ikuspegitatik aztertuko dugun esperientzia hori**)

Euskara-planak eraldatze-prozesuak dira. Prozesu konplexu horiek hainbat ikuspegitatik deskriba daitezke. Beheko hauek dira gaia aztertzeko kontuan izan ditugun ikuspegi edo ardatzak:

- Komunikazioa
- Subjektibitatea
- Erabilera
- Egituraketa
- Parte-hartzea
- Botere-harremanak

Ardatz horiek 2004ko urrian egindako lehen mintegian zehaztu ziren. Horiek zehazteaz gain, gure esperientzien historia berreskuratzeko erabil daitezkeen tresnen eta abarren berri ere eman ziguten.

► **BIGARREN URRATSA** esperientzia berreskuratzea izan da, alegia, esperientzia horren historia biltzea.



Berreskuratze-lan hori esperientzian parte hartutako euskara-teknikari guztiek egin dugu, ezinezkoa izan da esperientzia horretan parte hartu duten langile/bezero guztiekin egitea.

Bestalde, informazio zehatza eskuratzeko, aktak, txostenak, balorazioak... erabili ditugu.

Historia horiek ibai banatan marraztu ditugu. Ibai hori diagrama bat da, proiektuaren historia jasotzen duena, eta ibaiaren barruan hainbat datu jaso ditugu (euskararen erabilerara, prozesuaren epealdi bakoitzean parte hartu duen jendekopurua...).

Ibaia marrazten hasi aurretik, gida bat sortu dugu, ibaia nola egin erakusten diguna. Gida horren laguntzaz, gure lana bideratu genuen ardatz-gisa identifikatu ditugun 6 elementuak aztertzerara.

Gidan, beraz, ibaia egiteko urratsak jaso ditugu modu ordenatuan eta baita lan hori erraztu duten hainbat jarraibide eta sinbolo adostu ere. Sinbolo berriren bat erabili dugunean, orriaren azpialdean sinboloa eta bere esanahia apuntatu ditugu. Bestalde, ibaia egin ahala sortu zaizkigun kezka, zalantza edo ideiak aparteko orri batean jaso ditugu. Atal honen amaieran, ibaiaren gida jaso dugu labur-labur, eta baita argazkia ere, eskura izan ditzazuen.

Bigarren urratsa 2005eko urtarrilean hasi eta otsailaren hasieran amaitu genuen. Ibai bakoitza marrazteko 20 ordu inguru behar izan genituen.

► **HIRUGARREN URRATSA** ibaiak lantaldean sozializatu eta interpretatzea izan da.

Lehenik, ekintza edo une garrantzitsuenak identifikatzeko ordenamendu-gida sortu dugu. Horrek, gerora, galde-

ra kritikoak egitea erraztu digu (alegia, zergatik gertatu zen gertatutako hura). Beraz, ordenamendu-gidan honako zutabe hauek jaso ditugu:

- o **Ekintza-gakoak:** ibaian begiratuta, prozesuko ekintza gakoak identifikatu ditugu.
- o **Epea:** ekintza bakoitza denboran kokatu dugu.
- o **Sistematizazioaren ardatzak:** ekintza bakoitzak zer ardatz ukitu d(it)uen aztertu dugu, edota zer nolako eragina izan duen ardatz horietan (parte-hartzea, botere harremanak, komunikazioa, subjektibitatea eta egituraketa).
- o **Erabilera:** euskararen erabileran eraginik izan duen begiratu dugu.
- o **Zailtasun edo indarguneak:** ekintza horrek izan edo ekarri dituen zailtasun edo indarguneak jaso ditugu.
- o **Testuingurua eta oharrak:** testuinguruak zer nolako eragina izan duen jaso dugu edota nabarmendu nahi genituen bestelako oharrak.

Ibaia gure lantaldean sozializatzear gain, 2005eko otsailen bigarren mintegia izan genuen eta gainerako erakundee-kin ordura arteko esperientziak elkar trukatu genituen. Horrez gain, parte hartzearen inguruko hainbat hausnarketa ere egin genuen. Otsailetik apirilaren erdira arte ez genion heldu berriro gaiari. Apirilaren erdialdera ordenamendu-gida erabaki eta betetzen hasi ginen kanpo-aholkularien laguntzaz.

► LAUGARREN URRATSA galdera kritikoak egitea izan da. Galderen formulazioa zaindu egin dugu. Fluxugramaren teknika erabili dugu, hau da, “bai” edo “ez” erantzuteko moduko galderak sortu ditugu lehenengo eta horietatik beste galdera batzuk sortu dira gero.

Hasieran galdera asko sortu zaizkigu: berrogeita lau. Galdera horiek 10 ataletan sailkatu ditugu:

- egituraketa eta lanen banaketa
- botere-harremanak
- kronograma
- komunikazioa
- motibazioa
- parte-hartzea
- helburuen definizioa
- euskalduntzea
- testuingurua
- Elhuyar aholkularitzaren antolamendua.

44 galdera gehiegitxo direla ikusirik, sailkatu ostean, kopurua murriztea erabaki dugu. Garrantzitsuenak edo gakoak aukeratu ditugu. Batzuk zehatzegiak ziren eta orokorrago baten barruan sartu ditugu, antzekoak kendu egin ditugu... Azkenik, galderak hogeita seira ekarri ditugu.

Laugarren urrats honen berri emateko, hirugarren mintegia egin zen, uztailean. Bertara, Euskal Herriko, Espainiako Estatuko eta Costa Rica eta Colombiako erakundeetako kideak ere etorri ziren. Ordurako galdera kritikoak eginda izan behar genituen. Ordenamendu-gida betetzen hasita geunden, eta galdera kritikoen zerrenda guztiz osatu gabe bagenuen ere, mintegia oso baliagarria izan zitzaigun gero gurean aplikatzeko. Horrela bada, galdera kritikoak abuztuaren amaieran egin genituen. Bi egun oso hartu genituen horretarako.

► **BOSGARREN URRATSA** galdera kritikoak erantzutea izan da. Oraindik ere galdera asko zirenez, banatu egin ditugu eta binaka erantzun. Ondoren, hasierako erantzun horiek abia-

puntutzat hartuta, lantaldean adostu eta sakondu ditugu. Galderak erantzuten urriaren erdi aldean hasi ginen eta azaroaren erdi aldera amaitu genuen.

Hori egin ostean, azaro amaieran, Elhuyar Aholkularitzako lan-talde osoaren bilera batean kontrastatu eta osatu genuen sistematizazioko taldean adostutakoa.

► **SEIGARREN URRATSA** Galdera kritikoak erantzun ostean, ondorioak atera eta ondorio horietatik ikastea izan da. Lan hori 2006ko urtarrila-otsailean egin dugu.

► **ZAZPIGARREN URRATSA** egindako lan guztiak txosten batera ekartzea izan da. Horretarako txostenaren atalak denon artean banatu ditugu eta ondoren atal guztiak dokumentu bakarrera ekarri.

Azken urratsak, sistematizazioaren jardunbidea amaituko dutenak, hauexek izango dira:

- o Proiektua aurkeztea Aholkularitza osoan.
- o Esperientzia horretatik ateratako ondorioak aurrerantzean gure proiektuetan nola aplikatu lantzea.
- o Azken mintegi bat egitea gainerako erakundeekin, esperientzia honetatik ikasitakoaren berri emateko elkarri.

ZER DA ELKARGI, E.G.E.?

Elkargi, E.G.E. (Elkarrekiko Garantia Elkarte) 1980an sortu zuten hainbat enpresabururen artean, helburu nagusia hauxe izanik: enpresei bankuen finantzazioa lehentasunezko kondizioetan lortzea, alegia, enpresek, batez ere txikiek, beren kabuz lortuko lituzketen baldintzak hobetzea, Elkargi, E.G.E.k banku eta enpresen artean bitartekaritza eginez.

25 urte hauetan, asko hazi da Elkargi. Horrela, gaur egun 8.700 enpresa bazkide ditu, batez ere ertainak eta txikiak. Enpresa hauek Araba, Bizkaia, Gipuzkoa, Nafarroa eta Errioxan daude, batik bat.

Gaur egun bi dira Elkargik enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuak. Batetik, abalak daude. Bestetik, finantza-arloko aholkularitza eta trebakuntza eskaintzen die enpresei: ikastaroak antolatzen ditu (gai zehatzez eta iraupen laburrekoak zein graduatu ondokoak) eta finantzak kudeatzeko software-produktuak sortu, enpresetan ezarri eta kudeatzen irakasten du (kostuen kudeaketa, Altxortegia kudeatzeko Sistema Integrala...), besteak beste.

70 langile baino gehiago ditu Elkargik bere 5 bulegoetan. Bulego nagusia Donostiakoa da, eta bertan 40 langilek egiten dute lan. Donostiako bulegoan daude kokatuta Elkargiren zerbitzu nagusiak, bai Zuzendaritzari dagozkionak, zein Administrazioa, Informatika edota sail bakoitzeko zuzendariei dagozkienak.

Elkargiren Euskara Plana: abiapuntua

Elkargik 2003ko maiatzean diseinatu zuen bere Euskara Plana (erakunde batean euskararen erabilera eta presentzia normalizatzerako bideratutako prozesua), Elhuyar Aholkularitzaren laguntza tekniko-metodologikoarekin, eta urte bereko irailean jarri zuen martxan. Euskararen erabilera bultzatzeko plan hau hasiera batean Donostiako bulegoan jarri zen abian, aurrerago beste delegazioetara zabaltzeko asmoarekin.

Diseinu-fasea maiatzean bukatu zen. Elkarrizketetan parte hartu zuten zuzendariak eta zenbait langile euskaldu-

nek. Diseinuan eratu zen Euskera Batzordea (hau da, planaren kudeaketa- eta erabaki-organoa) oso motibatuta zegoen eta erakundea oso ondo ezagutzen zuen. Ahulezia bezala, ordea, EBN zuzendaritzako kiderik ez egotea da.

Proiektu-fasearen hasieran komunikazio-lan handia egin zen, batez ere euskaldunei begirakoa, eta oso eragin handia izan zuen taldean. Komunikazioa Elhuyar Aholkularitzarengandik langileenganakoa izan zen (feed-back gutxi). Komunikazioaz gain, subjektibitatean eragin zuen beste bide bat diseinu-prozesuaren beraren lanketa izan zen.

Plana abiatzean, euskararen jakite-mailari dagokionez, egoera ona zen, gehienek ulertu eta hitz egiten baitzuten. Horrela, Donostiako delegazioko langileen % 70 gai zen euskaraz hitz egiteko, eta horietatik erdia baino gehiago euskaldun alfabetatuak ziren. Erdaldunei dagokionez, berriz, 3 erdaldunetatik 2k nolabaiteko ulermen-maila bazuten. Sailez sail, ordea, egoera oso desberdinak zeuden. Horrela, bezeroekin harreman zuzena duen sailetako batean, erdiek baino ez zuten euskaraz hitz egiten.

Erabilerari dagokionez, irudi korporatiboan eta kanpo-komunikazioan, euskara kasu zehatz batzuetan erabiltzen zen (Elkartearen aldizkarian, urteko memorian...), baina ez era sistematizatuan. Barrura begira, berriz, idatzizko euskarri gehienak (inprimakiak, dokumentazioa...) gaztelania hutsean zeuden eta beraz, ia idatzizko harreman guztiak gaztelania hutsean ziren. Ahozkoan, baziren zenbait pertsona beren presentzia hutsarekin euskara zerbait erabilarazten zutenak, baina normalean gaztelaniaz ziren harreman gehienak.

Helburu Nagusia

Elkargik honako helburua finkatu zion bere buruari: *“ELKARGI, E.G.E.ren Gipuzkoako egoitzan euskararen erabilera areagotu egin da lan-hizkuntza gisa hiru urteren buruan, eta zerbitzu-hizkuntzarako euskara aukera gisa bermatu da”*.

Helburuan argi ikus daitekeenez, bezeroari nahi duen hizkuntzan (euskaraz edo gaztelaniaz) zerbitzua emateak du pisu nabarmenena helburuan. Ez da harritzekoa, izan ere, Elkargiren bezero asko dira euskaldunak, eta bezero horientzat gertutasuna eta konfiantza eragiten duen faktorea da euskara.

Baina bezeroei begirako helburu hauek lortzeko, ezinbestekoa ikusi du Elkargik euskaldunek barruko lanetan euskara erabil dezaten eragitea eta langileen euskararen ezagutza hobetzea eta, batez ere, langileen motibazioa bultzatzea.

Egituraketa

Garapen-faserako, ondoko egitura iraunkorra izan du orain artean Elkargiko Euskara Planak:

- Batetik helburukako lantaldeak osatu dira, gai bakoitzeko pertsona inplikatuekin. Lantalde hauetan 14 langilek hartu dute parte. Lantalde hauen iraupena mugatua da: helburua landu eta prozedura sortu eta segimendua antolatu bitartekoa. Lantalde bakarrari aurreikusten zaio 3 urteko iraupena, motibazioa lantzeko taldeari, hain zuzen. Lan-taldeak 3 urteko iraupena izango badu ere, bertan parte hartuko duten langileak txandakatuz joango dira.
- Bestetik, Euskara Batzordea Zuzendaritzako kideek osatzen dute, helburuen arduradun nagusi eta entita-

tearen norabidearen arduradun diren heinean. Planaren lehen bi urteetan Euskara Batzordeak taldeen lana aztertzea, onartzea eta koherentzia ematea zuen egiteko nagusi. Gaur egun, batez ere HPE (Hizkuntza Politikarako Eskuliburua) kudeatzea da bere eginkizuna.

- Horrez gain, ikastaldeak antolatu dira Elkargin bertan, bai euskalduntzeko, bai alfabetatzeko, baita laneko euskara teknikoa lantzeko ere. Ikastalde hauetan, lehen urtean 22 langilek hartu zuten parte eta bigarren urtean 15ek jarraitzen zuten.

Euskararen erabilera eta presentzia instituzionala:

Hizkuntza Politikarako Eskuliburua

Elkargik instituzionalki euskara hainbat esparrutan erabiltzea jarri du helburu; esaterako, bezeroei iristen zaizkien komunikazioetan, ekitaldi publikoetan, langileek erabiltzen dituzten dokumentu eta tresna informatikoetan, langileentzako barne-komunikazio orokorretan... Helburu horiek guztiak berariazko lantaldeetan landu dira eta irizpide zehatzak finkatu dira. Irizpide horiek enpresaren jardun instituzionalean txerta daitezen Hizkuntza Politikarako Eskuliburuan integratu dira. Eskuliburu horretan, hizkuntzari dagozkion irizpide guztiak biltzen dira.

Eskuliburu horren komunikazioa eta zabalkundea bereziki zaindu da. Sail bakoitzean eskuliburuaren ale bat dago eta intranetean beste bat. Horrez gain, langileengan eragin handiena duten prozedurak azaltzeko batzarrak egin dira, bai langile guztiekin, bai langile-multzo zehatz batzuekin.

Eskuliburua kudeatzea Planaren Koordinatzailearen eta Euskara Batzordearen ardura da, Elhuyar Aholkularitzaren

laguntzaz. Prozedura guztien betetze-maila urtero-urtero neurtzen da. Hala ere, zenbait prozedura bereziki behatzen dira, Elkargirentzat duten garrantziagatik. Horrela, bezeroei bidaltzen zaizkien komunikazio guztiak kanpo-ikuskatzaile batek jasotzen ditu, eta araua betetzen duten aztertzen du ikuskatzaileak, araua betetzen ez duten komunikazioak erre-
gistratzen ditu eta neurri zuzentzaileak proposatzen ditu.

Ahalegin berezia egin da Hizkuntza Politikarako Eskuliburua ere Elkargiko jardueraren iparra zehazten duten dokumentuekin koherentzian jartzeko. Horrela, irudiarekin eta kanpo-komunikazioko elementuekin zerikusia duten prozedurak Elkargiren Irudi Korporatiboko Eskuliburuan integratu dira, eta Elkargiren Plan Estrategikoan Euskara Planeko helburuari egiten zaio erreferentzia.

Bi urteren buruan helburu batzuetan besteetan baino gehiago aurreratu da, helburuaren egingarritasuna eta lehen-tasunaren arabera, batez ere. Horrela, bezero eta gizarteare-
kiko kanpo-komunikazioko helburuak ia bere osotasunean bete dira, Elkargirentzat lehentasunezkoa delako kanpo-
komunikazioa. Hurrengo taulan jasotzen dira helburuz hel-
buru izandako lorpen nagusiak:

IRUDI KORPORATIBOA	
Errotulazioa	% 100 ele bietan eta euskarak lehentasuna du.
Paper-osagaiak (txartelak, etab.)	% 100 ele bietan eta euskarak lehentasuna du.
Lehen hitza telefonoz eta aurrez aurreko harreran	Landu gabe. Hala ere, harrera nagusia behintzat, gaur egun, euskaraz egiten da
BARNE-HARREMANAK	
Barneko inprimakiak	% 100 ele bietan eta euskarak lehentasuna du (80 inprimaki bildu eta itzuli ziren)
Barne dokumentazioa	% 10 ele bietan eta gainerakoak euskarara itzultzeko edo euskaraz sortzeko prozedura finkatuta (Iturria: enpresako 20 dokumentu erabilienak)
Langileek darabilten softwarea	Langileek darabilten software garrantzitsuenak ele bietan jarri da. Gainerako softwarea euskaraz izan dadin irizpideak finkatuta daude. Euskarazko software estandarra aukeran dute langile guztiak.
Idatziko barne-komunikazioak	Intraneteko pantaila eta berrien % 100 ele bietan eta eguneratuta. Posta elektronikoko mezu orokorren % 77 ele bietan.
Ahozko komunikazioa	Laneko bileretarako irizpideak finkatuta. Bileren % 20 euskaraz egiten da.
KANPO-HARREMANAK	
Ekitaldi publikoak	Ekitaldi garrantzitsuetan (Batzar Nagusiak, Enpresaburuen Topaketak...) euskararen presentzia ziurtatuta ahoz. Idatzizko euskarrietan ele bietan eta euskarak lehentasuna du.
Kanpo-agerkariak	Web gunea eta Elkarbide aldizkariak ele bietan. Memoriak, katalogo korporatiboak... ele bietan, eta euskarak lehentasuna du.
Bezeroei idatzizko komunikazioak	% 100 ele bietan egiten dira EAEn.
Zerbitzuak	Landu gabe
GIZA BALIABIDEAK	
Kontratazioak	Landu gabe
Euskara-eskolak	Ikasteko aukerak eta baldintzak finkatuta.
Euskara ohiko trebakuntzan	Trebakuntza Plana landu gabe Landu gabe

Euskararen erabilera pertsonala eta motibazioa

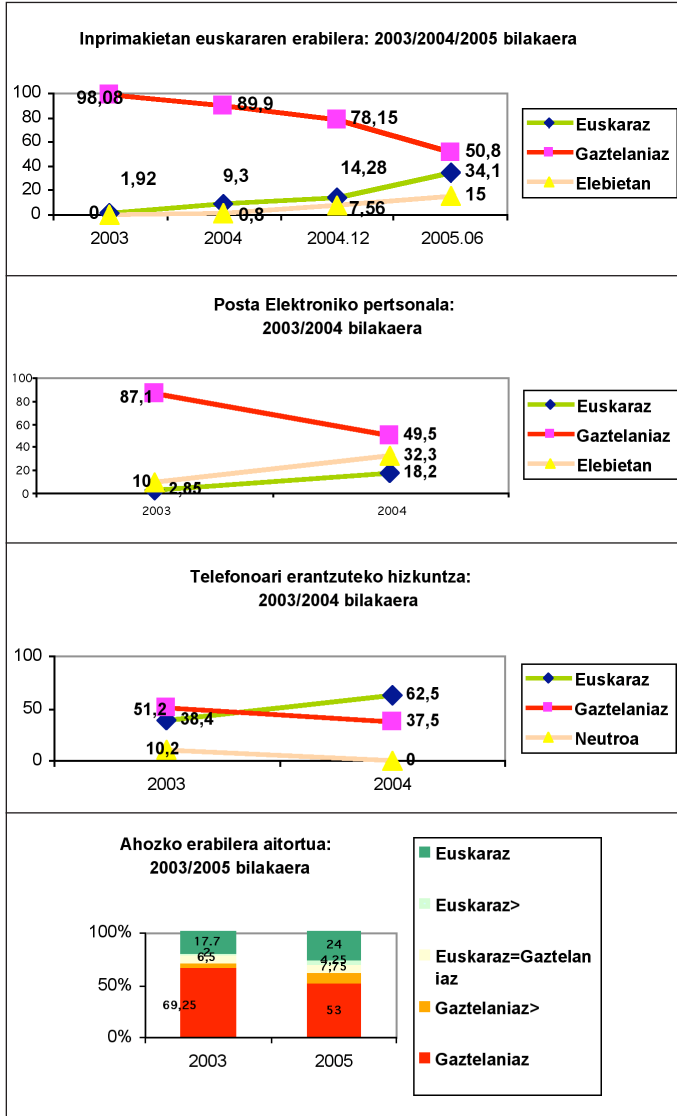
Elkargiko Zuzendaritzak behin eta berriro azpimarratu duenez, instituzionalki Elkargik euskara bere jardunean integratzeko egindako apustuak, ezinbestean langileen babesa behar du; alegia, enpresak argi izan arren beharrezkoa dela euskara bere jardunean integratzea eta, beraz, zenbait lan euskaraz ere egitea, hori ez dela nahikoa, eta ezinbestekoa dela erabaki horrekin langileek bat egitea. Langile guztien planarekiko atxikimendua lortzeko aldaketa-prozesuak dakartzan zailtasunak eta beldurrak esplizitu egitea eta argitzea beharrezkoa da, langileen artean dauden sentsibilitateak aintzat hartuz, komunikazioa eta parte-hartzea bultzatuz, langileentzat Zuzendaritza erreferentzia eta eredu bihurtuz eta, aldi berean, urratsak astiro eta sendo eginez. Euskararen motibazioa bultzatzeko, ondoko ekimenak eta praktikak dira aipagarriena:

- *Zuzendaritzaren parte-hartzea eta lidergoa*: Euskara Batzordea Elkarteko zuzendariak osatzen dute (Zuzendari Nagusiak eta sail bakoitzeko zuzendariak) eta zuzenean parte hartzen dute lantalde guztietan. Zuzendaritzako ia kide guztiek euskara-eskoletan ere parte hartzen dute.
- *Komunikazioa*: Euskara Planaren komunikazioa bereziki zaindu da. Intranetaren bidezko komunikazioaz gainera, zuzeneko komunikazioak erabili dira. Elkar-tearen tamainak ahalbidetzen duenez, banakako komunikazioak zein langile guztien batzar orokorrak egin dira Euskara Planaren martxa komunikatzeko edo gai zehatzetan beraien ekarpenak biltzeko. Batzar orokor hauetan Zuzendariak dira planaren berri ema-

ten dutenak, planak erakundean duen integrazioa eta garrantziaren erakusgarri.

- *Langileen parte-hartzea*: planeko egituretan langile ehuneko handi batek hartu du parte, bai klaseen bai lantalde eta Euskara Batzordearen bidez. Horrez gain, gainerako langileak planean inplikatzeko ekimenak abiatu dira:
 - o *Sailez saileko mintzagramak (erabileramatrizeak)*: saileko langile guztiekin bilerak egiten dira urtean bitan, koloreen bitartez ahozko harremanen egoera baloratu eta konpromisoak hartzeko.
 - o *Hizkuntz jarrerak lantzeko saioak*: sail bakoitzeko langile guztiekin hizkuntz jarrerak eta jokabideak lantzeko saioak egiten ari gara. Saio hauen bitartez norberaren jarrerak kontziente bihurtu, elkar ezagutu eta talderako hizkuntz arau berriak adosten dituzte.
 - o *Euskaraz komunikatzeko identifikazioa*: bai mahai gaineko potoen bidez, bai posta elektronikoan eta telefono-zerrendan, euskaraz komunikatu nahi duten pertsonak beren burua identifikatu dute.
 - o Terminologi zerrendak, euskaraz lan egiteko orri lagungarriak, lehiaketak...

Motibazioa eta erabilerara bideratutako lan honek eman ditu epe laburrean bere lehen emaitzak. Ikus erabilerari buruz ditugun adierazleen bilakaera:



Arrakastarako gakoak

Euskararen erabilera “instituzionalean” eta langileen erabilera “pertsonalean” oso emaitza onak eskuratu ditu Elkargik. Hori horrela izateko, hainbat gako daude, gure ustez:

- **Euskararen erabilera areagotzea** enpresarentzat **apustu estrategikoa** izatea; alegia, enpresaren estrategian, berez, txertatua egotea. Euskara, Elkargiren kasuan, **balio erantsi argia** da. Elkargik enpresa gisa duen strategiaren norabide berean doa, alegia, euskara lanean integratzeak Elkargik **enpresa gisa** dituen **hazkunde-helburuak lortzen laguntzen dio**.
- **Helburu eta praktiken arteko koherentzia**. Planak enpresari zer ematen dion argi edukitzeak erraztu egingen du planaren helburuak argi izatea, eta horren arabera praktika sortzea; alegia, finkatutako helburuak enpresaren interesaren arabera dira eta planean hartzen diren neurriak, berriz, helburu horien arabera dira.
- **Zuzendaritzaren inplikazioa**. Planak enpresarentzat duen garrantziaz jabetzen dira eta, beraz, zuzendari gisa dagokien neurrian inplikatzeko dira. Horrez gain, jakitun dira beren inplikazioak langileengan duen eragin motibatzaileaz.
- Planak bere helburuak lor ditzan behar beste **baliabide jarri** dira, bai **ekonomikoak** bai **pertsonalak**.
- **Motibazioa handitzeko lan intentsiboa** egin da. Langile guztiengana iristeko ahalegina egin da. Enpresaren tamainak (langile aldetik), lan-dinamikak (txandaka ez lan egiteak) eta jarritako baliabideek

posible egiten dute motibazio-lana langile guztiengana iristea eta lan horren **eraginkortasuna handiagoa** izatea.

SISTEMATIZAZIOAREN ONDORIOAK

Azaldu bezala, hausnarketaren abiapuntuan gure lanaren inguruko zenbait galdera kritiko izan ziren. Horiei erantzuteko ahaleginetan egindako saioen emaitzek osatzen dute lan honen ondorioen atala. Kasu batzuetan, ideia batzuk toki baten baino gehiagotan errepikatuta agertzen direla ikusiko duzue. Hori saihesteko ahaleginak egin ditugun arren, jorratutako ardatz guztiak lotura estua dute elkarrekin, eta ideia bera, beste ikuspuntu batetik ikusteko lagungarri izatea nahi genuke.

HELBURUEN DEFINIZIOA

Sarreran esan dugun bezala, Enpresetako euskara-planetan lantzen ditugu helburu objektiboak (euskararen presentzia handitzearekin lotuta daudenak) eta subjektiboak (norbanakoen erabilera eta jarrerari dagozkionak). Helburuen definizioan, hala ere, ez dugu lortu oraindik gai objektiboak eta subjektiboak eskaintzen diegun denbora orekatzea. Hasierako planetan parte-hartzea borondatezkoa zen eta langile euskaldunekin aritzen ginen lanean gehienbat. Euskaltzaleenak biltzen ziren heinean, taldeak euren kexak entzuteko eta guk haiei erantzuna emateko erabiltzen ziren, baina ez genuen motibazioa lantzeko ez bitartekorik ez hutsune horren konzientzia argirik.

Sasoi hartan antzeman genuen hutsunerik nabarmenena helburu objektiboek aurrera egiteko zuten zailtasuna zen, eta arazo horri buelta emateko, arduradun naturalen bidea jorrazten hasi ginen, hau da, helburu bakoitza lantzeko, enpresa barruan gai horren ardura zuzena duen pertsona edo ekiparekin lan egitea. Bide horretatik, planak enpresetan txertatzen aurrerapausoak egin ditugu (prozeduretan, paisaian, dokumentazioan, enpresaren politika orokorretan...), baina horrekin batera, jabetu gara, langileen motibazioa landu gabe ezinezkoa dela aurrera egitea.

Orain mutur bien arteko oreka jorratu beharko genuke, lehen esan bezala, motibazioari hasiera-hasieratik helduta, planaren hastapenetan egoten den tirakada aprobetxatzeko. Ahal den eta jende gehienarengana hurbildu ahal izateko, erdibideko formulak aurkitu beharko ditugu, hala nola foroak, banakako moduluak, lanpostuko laguntzak.

Bestalde, enpresak euskararekiko izan dezakeen politika orokorra definitzean, jomuga era askotakoa izan daiteke, erakundearen ezaugarri eta nahiaren arabera. Horrela, euskarak enpresan zein estatus izan behar duen hasieratik definitzea komeni da (euskara hizkuntza nagusia zein bakarra izatea edo elebitasuna lortu nahi den; eragina enpresaren esparru guztietara zabaldu nahi den ala bakarrik harreman-esparru batzuetara, barruko zein kanpokoak).

Gaur egungo errealitatean, gehienetan planen helburua elebitasuna eskuratzea da eta elebitasuna ulertzeko era asko daudela ikusten dugu: dokumentu bat hizkuntza bietan, dokumentu horren bi bertsio, hizkuntza bakarrean jartzeko egokitasuna eta hainbat egoera eta erabaki desberdin hartzen dugu.

Hizkuntz politikaren hausnarketa honetan, beraz, bi alderdi bereiz genitzake: gorago aipatutako euskararen estatusaren definizioa, eta beste maila baten, elebitasuna eguneroko erabakietan. Argi dago bata bestearen ondorio izango dela, eta horregatik komeni da goiko maila ondo definitzea. Kontraesanak saihesteko, Euskara Batzordeak, hau da, Planaren kudeaketa- eta erabaki-organoak, marko sinple bat definitu beharko luke helburuak finkatzean, eta gero lantaldeei mugak zeintzuk diren jakinarazi, ondoren, plana bukatutakoan, irizpideok esperientzia eta errealitatearen arabera egokitzeko.

AURRERA BEGIRAKO LANAK

- Gai objektiboei eta subjektiboei eskaintzen diegun denbora gehiago orekatzea.
- Parte-hartzeko erdibideko formulak aurkitzea, hala nola, foroak, banakako moduluak, lanpostuko laguntzak.
- Elebitasunaren definizioa egitea helburuetan.

PARTE-HARTZEA

Enpresa baten euskara-plana abiatzen denean, helburuak garatzeko lantaldeak sortzen ditugu. Talde horietako parte-hartzea *egituratua* dela esango dugu, planaren berariazko egituretan gertatzen dena, alegia. Baina planak garapen egokia badu, enpresaren gainontzeko kideengana ere iritsi beharko luke, taldeetan egindako lanaren hartzaile bezala, zein propio landutako motibazio-ekintzen bidez. Bigarren

parte-hartze honi *zeharkakoa* edo ez egituratua deituko diogu.

Esan bezala, zenbait taldek osatzen dute enpresetako euskara-planetako egitura. Horien ezaugarriak eta biziraupena aldatu egingo dira enpresa-mota edo planaren faseen arabera, baina, oro har, honela deskriba genitzake:

- **Diseinu-fasean** bi dira planak dituen euskarriak: batetik, *planaren koordinatzailea*, enpresak aholkularitzarekin aritzeko izendatutako solaskidea dena, eta bestetik, *Euskara Batzordea*, enpresan esanguratsuak diren arloen ordezkariak osatua (giza baliabideak, kalitatea, organo sozialak, eta ahal dela, zuzendaritzako kideren bat).
- **Garapen-fasean** bi figura horiei *lan-taldeak* gehitzen zaizkie. Taldeen osiera eta dinamika era askotakoa izan daiteke berriz ere, baina euren oinarritzko funtzioak izango dira, batetik, planaren helburuak lantzea, eta bestetik, motibazioa eta erabilera areagotzea. Une bakoitzean dagoen talde-kopurua aldatu egin daiteke, planaren premien arabera. Garapen-fase honetan, nahiz eta zuzenean gure ardurapean egon ez, ohikoa da planetan *euskarazko eskoletan* parte hartzen duten hainbat langile egotea.
- **Jarraipen-fasean**, berriz, *diseinu-faseko eragileak* ditugu berriro, baina oraingoan protagonismo eta pisu handiagoarekin, autonomia irabaztearen helburua betetzen doan heinean. Gerta daiteke, zenbait helburu espezifiko garatzeko (aldizkaria, motibazio-kanpainak, ikastaldeak, etab.), lan-talderen batek lanean jarraitzea ere.

Jarraian zehaztuko dugu noren eta nolako parte hartzea behar dugun fase bakoitzean.

Diseinu-fasean, enpresaren ikuspegia duen jendea behar dugu, enpresak euskara-plana zertarako behar duen erabaki dezaketenak eta aurrera begira baliabideak jarriko dituztenak: “enpresa-plana” izan behar du, eta horretarako zuzendaritzaren ikuspegia behar dugu. Bestalde, langileen nahia ere jasotzea komeni da, eta plana “enpresarena” baka-rik baino, guztiena izatea. Beraz, langileen ordezkariak ere behar ditugu fase honetan: sindikatu zein organo sozialeta-koak.

Parte-hartzea definitzean, enpresaren kultura (hierarki-koa, parte-hartzailea, estankoa, prozesukakoa...) eta euskarak izan duen ibilbidea ere kontuan hartu beharko genituzke.

Hala ere, ezin dugu ahaztu beti ez dugula lortuko guk eskatzen dugun solaskidetzaz, beraz, gutxieneko kualitatibo eta kuantitatiboak ondo definituta izan behar ditugu. Aldi berean, goitik topea zein izan daitekeen ere argi izan behar dugu, jende askoren parte-hartzeak gastuetan eragin zuzena baitu eta ahalegin eta errentagarritasunaren arteko oreka zaindu behar dugu.

Zeharkako parte-hartzeari dagokionean, garrantzitsua da fase honetan langile guztiak planaren nondik norakoez informatzea, planaren aurrean egon daitezkeen espektatiba zein beldurrak argitzeko.

Garapen-fasean, parte-hartzea helburu-motarekin lotu-ta ikusten dugu: helburu objektiboak lantzeko, arduradun naturalen bidetik jo beharko genuke, planaren arlo bakoitza dagokion sail edo pertsonarekin lantzeraz, alegia. Helburu subjektiboak lantzeko, sare soziala ukitzea komeni zaigu,

ordea. Horrek esan nahi du, ahalik eta langile gehien inplikatzea (beti borondatez), gune naturaletan eraginez zein talde bereziak osotuz. Edozein kasutan ere, talde horietan motibazioa eta erabilera landu beharko lirateke, eta ahal den neurrian, helburu objektiboekin uztartu (inprimaki itzuli berriak euskaraz erabiltzeko zer egin, euskaratu diren programak zelan zabaldu...).

Garapeneko kronogramari begira, argi dago, batetik, plana abiatzen denean motibazioa piztu egiten dela, eta bestetik, pertsonen interesak "iraungitze-data" duela, hil batzuen ondoren jendea erre egiten dela. Beraz, eta lehenago ere esan dugun bezala, hasierako tirakada hori aprobetxatu beharko genuke motibazio- eta erabilera-talde horiek abiatzeko.

Bestalde, taldeek funtzioen araberako biziraupena beharko dute, edo talde bera mantenduz gero, parte-hartzaileak aldatzen joan beharko genuke, gai bakoitzarekin lotura zuzena duen jendea ekarriz. Horrela, zuzeneko inplikazioa ez dutenak ez erretzea lortuko dugu, eta baita parte-hartzea zabaltzea ere. Badira planaren motorea izaten diren langileak eta horien lana konstantea izan ohi da, baina tarteka beste jende bat epe laburrerako inplikatzean, plana indarberritzea lortuko genuke.

Parte-hartzea definitzean, halaber, oso kontuan izan behar dugu enpresak berak duen gestio-eredua, zenbait enpresatan lantaldeak edukitzea berrikuntza delako. Ahal den neurrian, euren sistemara egokitzen ahaleginduko gara, eta berezko egiturak aprobetxatzen. Dena dela ere, guretzat ezinbesteko diren kasuetan egitura berriak proposatuko ditugu.

Jarraipen-fasean, enpresaren autonomia bera helburu den heinean, beharrezkoa da Euskara Batzordeko kideek planaren barruan landutako gaiak ondo ezagutzea, jarraipena era egokian egin ahal izateko. Horretarako baldintza nagusia lanerako gogoia izatea da eta planarekin jabetzeak eskatzen duen dedikazio hori eskaintzeko prest egotea. Beharrezkoa da Euskara Batzordeak berak enpresaren onespén aitortua izatea ere, jarraipenak, definizioz, ikuskatzaile-lanak egitea eskatzen baitu, eta hori zilegitasun osoz egin ezean, lan desatsegina izan baitaiteke.

Goian laburbildutako egituraren arlo bakoitza definitzean badira kontuan hartzeko bi faktore: funtzionaltasuna eta egonkortasuna.

Horien arabera, ondorio hauek atera genitzake:

- **Funtzionaltasuna** bermatzeko, esan bezala, erabaki ahalmena duen jendea behar dugu planetan (erabakiak erraz hartu ahal izateko eta prozesua ez astuntzeko, baita gaia bere egiteko ere).
- **Egonkortasunari** begira, ordea, beharrezkoa da helburu orokorrari segimendua egiteko eta prozesu osoaren ikuspegia izateko osaera finkoa izango duen lantaldea. Funtzio hori euskara-batzordeak bete dezake. Hala ere, batzordekideak txandaka aldatuz joan daitezke, edo fase batetik hurrengora aldaketaren bat egitea onuragarria izan daiteke, baina komeni da talde bezala egonkorra izatea. Bestalde, koordinatzaile prozesu osoan pertsona bera izatea hobesten dugu.

Horrez gain, badakigu **prozesuaren fase** bakoitzak dinamika desberdina duela. Gai horren inguruan hausnarketa

hasi dugun arren, ez gara kronograma antolatzeko ondorio zehatz eta bateratuetera iritsi. Nolanahi ere, hauek dira aterako zenbait ondorio:

- Oso garrantzitsua da plana bezeroen nahietara egokitzea, enpresak berak ezarritako lehentasunak kontuan hartuta.
- Badakigu hasieran motibazioa oso altu egoten dela, eta hori erabileran eragiteko aprobe txatu beharko genukeela. Motibazio horri eusteko, planaren hasieran helburu egingarri eta inpaktu handienekoetatik hasi beharko genuke eta epe luzeagoan landu beharreko helburuak jendea inplikatuago dagoenean landu.
- Ondorioz, lehen fasean oreka lortu behar dugu, bezeroak lehenetsitako helburuak landuz, ikusgarriak eta errazak (eta beraz motibatzaileak) diren helburuekin hasita eta motibazioa jorratuz.

Gorabehera horiek ez dira euskara-planen bereizgarri bakarrik, prozesu guztietan gertatzen baitira. Gure kasuan, lantzeko geratzen zaigu, makalaldi horiek nola baliatu genitzakeen planaren indargarri izan daitezen, frustrazio eta krisi bezala bizi beharrean. Badira krisialdi horien aurrean aplikatzeko zenbait neurri, hala nola, egindako lanaren perspektiba ez galtzea (hasierako egoerarekin eta gainerako lantokieta-koarekin alderatuta), aldiro teknikaria aldatzea komeni den aztertzea eta, behin faseak identifikatutakoan, faseen amaieran guk aurrea hartzea.

Egitura eta lanen banaketarekin bukatzeko, badirudi helburukako taldeei (Irudi korporatiboa, kontratazioak...) egitekoak esleitzean orokorrean asmatzen dugula, edo beste-

la, egokitu egiten ditugula (taldeari dagokion helburua bir-formatuz edo helburu jakin horretarako talde berri bat sortuz).

Bestelakoa da guri dagozkigun lanak eta enpresari dagozkion lanak banatzean daukagun egoera, batetik, agian enpresako elementu bakoitzari dagozkion funtzioak zein diren ez ditugulako ondo zehazten (zer koordinatzaileari, zer lantaldeari, zer Euskara Batzordeari...), eta bestetik, teknikariak mugak non jarri behar dituen ez dugulako beti argi izaten. Badira kanpo-faktore asko guk kontrolatzen ez ditugunak orokorrean (bezeroaren exijentzia-maila, koordinatzaile egokia izatea, enpresaren erritmoa...), baina, badakigu enpresak eskatzen digunera egokitzen eta bai izaten dugu ideia bat zein lan geratzen den gure eginbeharren barruan eta zein kanpo.

PARTE-HARTZE EZ EGITURATUA

Garrantzitsua da Plana zuzenean planaren egituretan parte hartzen dutenengana ez ezik, enpresako gainerakoen-gana ere zabaltzea. Horretarako, langile guztien gutxieneko parte hartzea bermatu beharra daukagu. Horretan toki berezia dauka komunikazioa lantzeak, planaren gaineko informazioa era garden eta ulergarrian zabaltzeko bideak zein euren iritzi eta espektatibak jasotzeko tresnak garatuz. Badugu, horretarako zenbait bide: lehiaketak, bilera informatzaileak, plana abiatzean edo aldizkarietan egiten ditugun inkestak...

Inkesta horietan, ordea, erantzun-maila nahiko baxua izaten da. Erantzun zabalagoa jasotzeko aukera bezala, pla-

nari buruzko galderak enpresetan gero eta gehiago erabiltzen diren gogobetetze-inkestetan sartzera jo genezake, hori baita ia guztien iritzia jasotzeko bidea. Euskara-planaren balorazioa enpresaren galdetegian integratuz, gainera, enpresako zuzendaritzak datuak jaso eta tratatu behar ditu, beraz, zuzendariak plana presente izatea lortzen dugu. Hala ere, ekimen horrek enpresaren kulturarekin bat etorri behar du, ohiturarik ez badute ez baitu funtzionatuko.

Horrez gain, beste bide batzuk jorratzen hasiak gara: adibidez, enpresako dokumentazioarekin euskara-mailaren araberako prestakuntza-modulu txikiak, jendearekin banakako lana egin ahal izateko. Horrela, subjektibitatea ere ukitu genezake, euskararen gaia bisualizatzen lagundu eta praktikotasunera bideratu.

AURRERA BEGIRAKO ILDOAK

- Landu beharko genuke motibazioaren gaia helburukako lantaldeetan txertatzeko bidea.
- Ona genuke identifikatzea Euskara Planaren garapenean gertatzen diren krisialdiak.
- Planari buruzko galderak enpresetan gero eta gehiago erabiltzen diren gogobetetze-inkestetan sartzera jo genezake.
- Euskara-mailaren araberako modulu txiki bat prestatu, eta banakako lana egin jendearekin.
- Lantaldeetan ez daudenekin motibazioa lantzea zailgoa da: gauza berriak bilatu behar ditugu.
- Aztertzeo ideia: Plan guztiek izaten dituzten makalaldi hauek nola baliatu behar ditugu planaren indar-

garri izan daitezten. Bigarren urratsa egitea falta zaigu, hain zuzen ere, detektatu ditugun frustrazioetatik planifikaziora pasatzea eta praktikan irtenbideak bilatzea.

- Talde horietan motibazioa eta erabilera landu behar-ko lirateke, eta ahal den neurrian, helburu objektiboekin uztartu.

MOTIBAZIOA

Motibazioaren gaia nola landu dugun ulertzeko, kontuan hartu behar da euskara-planetan egin dugun ibilbidea. Hasieran lan-taldeak euskaldun boluntarioek osatzen zituzten, berez motibazio altua zutenak, baina antolamendu horrek zuen hutsunea honako hau zen: jendea euskaltzalea zen baina ez zeukan enpresan erabaki-ahalmenik, eta proiektuak zuzendaritzaren erabakiaren zain gelditzen ziren, askotan betiko. Horrek taldekideak desmotibatu eta atzera botatzen zituen. Ondorioz, buelta eman genion planteamenduari eta enpresan erabaki-ahalmena dutenekin hasi ginen lanean, eta helburu objektiboak garatzean aurrerapausoa egin genuen, baina orain daukagun kezka motibazioa eta parte-hartzea dira.

Horrekin konturatuta, azken urtean enpresako langileak motibatzeke Talde Naturalak izeneko prozesu bat diseinatuta daukagu. Izenak dioen bezala, talde naturalean elkarren ondoan eta berezko talde bat osatzen duten langileek hartzen dute parte, euskaraz jakin zein ez. Prozesu honen helburua, gaur egun, hizkuntzek duten erabileraz eta bizipenez taldean hausnartu, gainerako taldekideen subjektibitatea

ezagutu eta denon artean euskararen aldeko jarrera positiboak lantzea da.

Prozesu hau Reflect Ekintza ikuspuntuan oinarrituta dago. Reflect Ekintzaren eskema oinarri hartu genuen eta 9-12 orduko eskemadun prozesu batera ekarri genuen. Esperientzia berria da, eta hainbat erakundetan jarri dugu martxan. Toki bakoitzean emaitza desberdinak izan ditu, beraz, aurrera begira, esperientzia sakonago baloratu beharko genuke.

Hainbat dira prozesu honen aurrean ditugun zalantzak: planaren subjektu nagusiak euskaldunak izanik, lortzen al dugu prozesu honen bidez euskaldunen kontzientzia piztea? Horretarako, lana elkarrekin hasieratik egin behar dugu, edo tarte batean euskaldunen kontzientzia piztu eta ondoren erdaldunekin lanean hasi behar dugu?

Kontuan hartzekoa da ere, euskararekin derrigortasuna aplikatzeko beldurra dagoela. Beste politika batzuetan egiten ez den bezala, euskararekin prozedurak ez dira ezinbestean bete beharrekoak. Horren jatorria “konplexuetan” dago, alegia, euskararekin behartzen baldin baditugu, erdaldunak baztertzen ari garen beldurra sortzen da.

Zalantzarik ez dugu, baina, euskararen erabilera helburua izanda, horretarako motorea euskaldunak direla, “konplexurik” gabeko euskaldun euskaltzaleak, eta horretarako euskaldunak beraien eskubideetaz eta eskubide horien mugaz kontziente egin behar ditugula. Bide honetan, esaterako Katalunian lantzen ari diren bideak (unitate didaktikoak...) aztertu beharko genituzke.

Kontzientziazio alderdi hau lantzea ezinbestekoa da, planaren alderdi objektiboak bakarrik landuz gero, euskara erabiltzea ahalbidetuko dituen bitartekoak eskuratuko ditue-

lako enpresak, eta neurri baten, erabilera formal eta instituzionala bermatuko delako, baina erabilera informala eta naturalean ez dugu eragingo. Ondorioz, talde guztietan egin beharko genuke ahalegina Talde Naturaletan egiten dugun lana egiteko, hots, helburuak lantzeko orduan jarrerak lantzeko prozesuak ere aplikatu beharko genituzke, bai helburukako lan-taldeetan, euskalduntzean eta zeharka parte hartzen duten langileentzako ekimenetan.

Subjektibitatearen lanketa honetan, ordea, enpresaren jarrerarekin arazoak izan genitzake, hainbat kasutan, enpresak helburu objektiboetara oso bideratuta daudelako, eta jarrera subjektiboak lantzea denbora-galtze bezala ikus dezaketelako, batetik, eta bestetik, gerta daitekeelako.

Oro har, enpresak zer kultura duen, horren arabera jarriko dizkigute planean egiten ditugun proposamenetan mugak. Kontuan izan behar dugu motibazioa lantzeko ekintza bat proposatu eta erantzuna oso desberdina izango dela enpresa batetik bestera, duen kulturaren arabera. Beraz, komeni da proposamenak kultura horri egokitutakoak izatea, edo elementu berritzaileak sartu nahi badira, kontziente izan ezetzak frustraziorik ekar ez diezagun.

Bada, bestalde, motibazioaren inguruan zenbait enpresatan ikusten dugun beste arazo bat, hain zuzen ere, belau-naldi berrietan euskararekiko motibazio falta antzematen dela. Euskaraz egiteko aukera badute baina ez daukate gogorik, gaztelaniaz egiteko joera dute gehienbat. Horrelako kasuetan talde naturalak oso erabilgarriak izan daitezke, teoriarik berdintasun egoera bat saltzen diguten arren, euskaldun izateko jarrera aktiboak behar direlako, bestela erdara nagusitu egiten da.

Landu beharreko beste gai bat da egindako lana saritu edo errekonozitzeko bideena da. Normalean ez dugu egiten nahikoa ahalegin. Prozesu barruan perspektiba galdu egiten da eta prozesuan parte hartzen ari direnei eta erakunde osoari lortutako emaitzak gogorarazi egin behar zaizkie.

Ahalegina eta hutsuneei begiratzeko joera dago enpresetan eta ez lorpenei begiratzeko. Aurrera egitea zailtzen dizkien topeak agerian jarri behar zaizkie, ikus dezaten noraino aurreratu duten. Horretarako, tarteka-tarteka ibaiak berreskuratu genitzake, parte-hartzaileak zoriondu, bai lantaldeetakoak bai ikastaldeenak, ahalegin indibidual eta kolektiboak errekonozitu, alegia. Bestalde, ingurura begiratzeko proposamena egin ahal diegu: gainerako enpresen egoera zein den eta planetan dabilzan beste enpresa batzuen berri eman, berriei bidea urratu dutenen eredia erakutsi...adibidez.

Ahalegin horrek nabarmenagoa izan behar du errekonozimenduak jasotzeko erresistentziak izaten dituzten enpresen kasuan, falta zaienari begiratzeko joera daukatenetan.

Badira oso jarrera baikorra eta militantea duten langileak eta horientzako ez dugu motibazio ekintzarik aurreikusuten, baina kontuan hartu behar dugu hauek desgaste handia izaten dutela planean zehar. Beraz, hauek motibatzekekin ere aurreikusi beharko genituzke.

Euskararekiko eta planarekiko motibazioan eragiten duen beste elementu bat, garrantzi berebizikoa duena, hizkuntzaren ezagutza eta konpetentzia da. Hizkuntzarekin ondo moldatzeak komunikazioa eraginkorragoa eta, ondorioz, atseginagoa egiten du.

Gaitasun hori eskuratzeko, premien araberako eskaintza landu dugu. Horren barruan, euskaldunentzat euskara tek-

nikoko moduluak prestatu izan ditugu. Modulu horiek, oro har, oso harrera ona izan dute.

Erabilerarako ezagutza ezinbestekoa denez, euskaraz ez dakitenek ikas dezaten bideak jartzea izango da planaren beste ardatz bat.

Euskalduntzea

Euskara ikasleen kopurua asko aldatzen da enpresa batetik bestera, edota, enpresa berean, sail batetik bestera. Langileek izena emateko faktoreak zeintzuk diren aztertu ditugu:

- Batetik, langileek euskara ikasteko zenbat eta behar handiagoa sentitu, orduan eta ikasle-kopuru handiagoa izango da. Enpresetan behar hori sentitzeko faktoreak izaten dira:
 - Enpresan dagoen euskararen ezagutza-maila altua bada, ez dakiena desabantailan sentitzen da.
 - Zuzendaritza eta arduradunen euskararekiko inplikazioak ere eragina izaten du. Langileentzat erreferenteak izaten dira eta hartzen duten jarreraren arabera, langileek behar handiagoa edo txikiagoa sentitzen dute.
 - Enpresarentzat zerbitzua edo produktua euskaraz eskaintzeak balio erantsia badu, langileek euskaraz jakiteko beharra sentituko dute.
- Bestetik, enpresak langileek euskara ikasteko jartzen dituen baldintzek eragin handia dute (lan-orduetan/lan-orduetatik kanpo, enpresan bertan/euskaltegi batera joan beharra...).

Aipatutako faktore horiek ez dira gure esku izaten, zuzenean ez behintzat. Hala ere, euskalduntzeak planak aurrera

egiteko duen garrantzia dela eta, euskalduntzea suspertzeko ditugun aukerak aztertu beharko genituzke, esaterako, gune euskaldunenetan erabilera handitzeko bertako erdaldunei eragiteko egitasmoak martxan jartzea edo Zuzendariekin lan berezia egitea, beraien motibazioan handitzeko.

Bestalde, ikasleek erabilerarako jauzia egiteko faktoreak zeintzuk diren ez ditugu nahikoa ondo identifikatuta. Badakigu ikasleak bere buruarengan gutxieneko segurtasuna sentitu arte ez duela salto hori egingo. Eta segurtasun hori sentitzeko, hizkuntza-gaitasunaz gain, badela beste faktore garrantzitsu bat, inguruan dituen euskal hiztunena, alegia. Lankide euskal hiztun eta ikaslearen artean konfiantzazko harremana izatea, lankide euskal hiztunak ikasleari ahalegin horretan laguntzea (ikasleari euskaraz hitz egiteko ohitura hartzea, poliki hitz egitea..) eta egiten duten hizkuntza akatsak direla eta barrerik ez egitea, ahalegina baloratzea ezinbestekoa da...

Amaitzeko, kezka dugu euskara-planak ez ote dauden urrunegi euskalduntze-prozesutik. Elkarlana estuagoa beharko luke eta ekintza osagarriak landu beharko genituzke ikasle, irakasle, teknikari eta lan-talde zein koordinatzaileen artean.

AURRERA BEGIRAKO ILDOAK

- Talde Naturalak: aurrera begira, esperientzia sakonago baloratu beharko litzateke.
- Zalantzarik ez daukaguna zera da, euskararen erabilera helburua izanda, horretarako motorea euskaldunak direla, konplexurik gabeko euskaldun euskaltzaleak eta horretarako euskaldunak beraien eskubideetaz eta esku-bide horien mugaz kontziente egin behar ditugu. Bide

- honetan, esaterako Katalunian lantzen ari diren bideak (unitate didaktikoak...) aztertu beharko genuke.
- Talde guztietan egin beharko genuke ahalegina Talde Naturaletan egiten dugun lana egiteko, hots, helburuak lantzeko orduan jarrerak lantzeko prozesuak ere aplikatu beharko genituzke, bai helburukako lan-taldeetan, euskalduntzean eta zeharka parte hartzen duten langileentzat.
 - Dauden jarrera eta motibazio desberdinak (militanteak, motibazio instrumentalak...) aztertu eta landu beharko genituzke, hauei zuzendutako motibazio ekintzak diseinatzeko.
 - Belaunaldi berrietan jarrera militanteak nola eragin, balore horiek ez dauzkaten gazteengan.
 - Euskalduntzea suspertzeko ditugun aukerak aztertu beharko genituzke.
 - Euskara-planak euskalduntze-prozesutik ez ote dauden urrunegi bata bestearengandik. Elkarlana estua goa beharko luke eta ekintza osagarriak
 - Euskara-ikasleek ikastetik erabiltzera jauzia egiteko faktoreak zeintzuk diren ondo identifikatu behar ditugu.
 - Landu beharreko beste gai bat da egindako lana sari-tu edo errekonozitzeko bideena da

KOMUNIKAZIOA

Plana enpresarekin identifikatzea gure helburu nagusietako bat izanik, eraginkorragoa da planaren inguruko informazioa eta komunikazioa enpresako guneetatik bertatik bideratzea, aholkularitza-tatik egin beharrean. Horrela, infor-

mazio-emailea den enpresako gune horrek plana bere egitea lortuko genuke, eta hartzaileek ere enpresaren plana dela ikusiko lukete. Aholkularitzak bideratu egin behar luke eta ez sortu.

Hasieratik argiago eduki beharko genituzke gure gain delegatzen ez uzteko hainbat jokamolde: adibidez, behar badute, gidoia edo informazioaren klabeak identifikatzen laguntzea eskaini, testua lasai zuzenduko diegula eskaini...

Hala ere, batzuetan enpresak ez du komunikazioa lantzeko berezko biderik edo ez da eraginkorra, eta kasu horietan, bertako kultura kontuan hartuta, gure ekarpena egin behar dugu eta komunikazioa enpresan hobetzea planaren balio erantsia izango da.

Komunikazioa, ordea, ez da soilik informazioa zabaltea. Komunikazioa alde bikoia izan behar da, feedback-a behar da. Horretarako, gaur egun baditugu planetan zenbait mekanismo, esaterako, lan-taldeak eta Euskara Batzordeak, inkestak, aurkezpenak... guzti horiek komunikazio bide formalak dira, baina sarritan bide informalak ere erabili behar ditugu, bestelako informazioa eskura baitezakegu horien bidez.

Bestalde komunikazioari dagokionean, eta plana ondo garatu dadin, garrantzi berezia dauka prozeduren edo hizkuntza politikaren komunikazioak. Oinarrizko hizkuntza-irizpideak (hizkuntzaren erabilera arautzen dutenak, esaterako, telefonoa hartzeko irizpidea edo barnean dokumentazioa sortzeko irizpidea, e.a.) era ulergarrian iristaraztea lortu beharko genukeen arren, askotan ez dugu lortzen arau-izaera hori zabaltzea enpresa barruan. Batzuetan abstraktuegiak dira, eta beste batzuetan, salbuespena egiteko "arrazoi"

gehiegi agertzen dira (zailtasun teknikoak, erabiltzaile-kopuruak). Horrez gain, ulertu arren, ez dugu arau bezala zabaltzea lortzen.

AURRERA BEGIRAKO ILDOAK

Bide honetan, euskara-planaren arauak komunikatzeko eta betearazteko asko ikas dezakegu kalitateko politiken komunikazioan erabiltzen diren estrategietatik, panelen bitartez komunikatuz, prozeduren ideia-gako nagusiak atera eta zabalduz...

BOTERE HARREMANAK

Euskara Planak aurrera egiteko, ezinbestekoa da enpresako botere harremanak kontuan hartzea. Hala ere, botere harremanez ari garenean, ez gara soilik egiturek daukaten botere formalaz ari. Pertsonen duten botere informala ere oso garrantzitsua da eta neurri batean planaren garapena baldintza dezake.

Enpresaren unean uneko testuingurua edo egoera eza- gutzea garrantzitsua da guretzat. Zentzu horretan aldea dago teknikariak bere lan-tokia enpresa duen ala ez. Teknikariak enpresa lan-leku duenetan enpresa hobeto ezagutzen du, duen harreman-sarea askoz ere zabalagoa da eta beraz, informazio-iturri gehiago ditu. Harreman informalak informazio iturri handiak izaten dira eta harreman informalek gehiago izaten dira enpresan bertan. Horrez gain, langileentzat eta bereziki euskaltzaleentzat teknikaria erreferente bat izaten da eta asko jotzen dute teknikariarengana.

Gaur egun lan-lekua aholkularitzaren bulegoa den kasuetan gure informazio-iturriak koordinatzaile eta lantaldeak dira eta horiek aprobetxatu behar ditugu, gune informaletan parte hartzeko aukera txikiagoa dugu-eta.

Botere-harremanen inguruan egin dugun hausnarketan ikusi dugunez, harreman horiek ezagutzea oso garrantzitsua da. Baina enpresetako “benetako” botere-harremanak ezagutzeko denbora, jendea ezagutzea eta konfiantzazko harremanak sortzea beharrezkoa da eta beraz, zaila izango da diseinu garaian informazio hori eskuratzea. Hala ere, garrantzitsua izango litzateke, diseinu garaian, planarekiko enpresaren botere-diagrama bat egitea eta gero garapenean kontuan hartu eta osatzen joatea, ondoren bertatik estrategiak lantzeko.

Goian aipatu dugun bezala, botere guneak bat baino gehiago izaten dira enpresetan (Zuzendaritza, Sindikatuak, organo sozialak, sekzioak, norbanakoak...) eta kasu bakoitzean gune bakoitzak euskara planarekiko duen distantzia eta harremana desberdina izango da. Planak aurrera egiteko, ahalik eta botere gehien eta zabalena bere alde izan beharko luke eta hori dela-eta, zuzendaritzaren aldekotasuna lortzea ezinbestekoa da.

Kasu batzuetan berez aldekotasun hori badaukagu, enpresaren zuzendaritza euskaltzalea delako, edo euskara enpresaren estrategiarekin bat datorrelako, baina beste kasu batzuetan landu egin behar dugu aldekotasun hori nola eskuratu. Hala ere, zuzendaritzaren aldekotasuna dugun kasuetan aldekotasun beste botereak (sindikatuak, langileak, giltzarriak diren pertsona eta sailak...) planaren aldera erakartzea ezinbestekoa izango da.

AURRERA BEGIRAKO ILDOAK

- Enpresaren unean uneko testuingurua edo egoera eza-
gutzea garrantzitsua da guretzat. Zentzu horretan
aldea dago teknikariak lan-lekua enpresan izatea edo
aholkularitzaren bulegoan lan egitea.
- Diseinu garaian, planarekiko enpresaren botere-
-diagrama bat egitea eta gero garapenean kontuan
hartu eta osatzen joatea, ondoren bertatik estrategiak
lantzeko.