

# erailan

ikerketa-proiektua:

EPEsA

metodologia

Lan giroko

hizkuntza

erabileran eragiten

duten aldagaietan

oinarritua

J. Inazio Marko Juanikorena (zuz.)

Oihana Lujanbio Begiristain (koord.)

SOZIOLINGUISTIKA  
KLUSTERRA



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia

© Testuena: Egileak  
© Argitalpenarena: Soziolinguistika Klusterra

Andoain, 2008

Argitaratzailea: Soziolinguistika Klusterra  
Martin Ugalde Kultur Parkea, 20140 Andoain

Babeslea: Bizkaiko Foru Aldundia - Kultura Saila  
Rekalde Zumarkalea, 48009 Bilbao

Laguntzailea: Gipuzkoako Foru Aldundia  
Kultura eta Euskara Departamentua  
Gipuzkoa Plaza, 20004 Donostia

Diseinua: Zirrimarra  
Inprimaketa: Leitzaran Grafikak, S.L.  
Itzulpena: Bakun  
ISBN: 978-84-691-4000-0  
L.G.: SS-823-2008



# eralan

ikerketa-proiektua:

**EPEsA**  
**metodologia**

Lan giroko  
hizkuntza  
erabileran eragiten  
duten aldagaietan  
oinarritua

J. Inazio Marko Juanikorena (zuz.)

Oihana Lujanbio Begiristain (koord.)



### Artikulu egileak:

J. Inazio Marko (UPV-EHUko Hezkuntzarako Ikerkuntza eta Diagnosi Metodoen Saila)  
Oihana Lujanbio (Soziolinguistika Klusterra)  
Jon Ajuria (Bizkaiko Foru Aldundia)  
Fermin Perez (Bizkaiko Foru Aldundia)  
Joxean Amundarain (Gipuzkoako Foru Aldundia)  
Nekane Jauregi (Gipuzkoako Foru Aldundia)  
Aitziber Madrazo (LAB Sindikatua)  
Eñaut Apaolaza (Emun Koop. E.)  
Aitor Aritzeta (UPV-EHU, Psikologia Fakultatea)  
Igor Calzada (University of Nevada - Center for Basque Studies eta MIK/MU-ETEO)  
Ferran Suay, Gemma Sanginés (Societat Valenciana de Psicologia)

### Ikerketaren erakunde koordinatzailea:

Soziolinguistika Klusterra

### Ikerketan erakunde partaideak:

Bizkaiko Foru Aldundia  
Gipuzkoako Foru Aldundia  
EMUN Koop. E  
Fagor Arrasate  
LAB sindikatua  
Eusko Ikaskuntzako Asmoz Fundazioa  
UPV-EHU

### Ikerketaren erakunde babeslea:

Bizkaiko Foru Aldundia

### Ikerketaren erakunde laguntzailea:

Gipuzkoako Foru Aldundia



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia



Gipuzkoako Foru Aldundia





Bada anekdota edo pasadizo moduko bat, aski ezaguna, hona ekarri nahi dudana. Horrela dio:

*Ba omen zen behin lokomotora bat matxuratuta bertan gelditu zena eta, ahaleginak egin arren, inondik ere martxan jarri ezin zutena. Horrela, deitu omen zioten peritu bati ea konpontzen zuen. Etorri zen peritua, begiratu zion makinari luze goitik eta behetik, halako batean mailu bat atera zuen eta eman zion kolpe txiki bat makinari. Eta, berehala, martxan jarri zen lokomotora. Lana amaituta peritoak faktura prestatu zuen, 1.000 \$koa. Enpresaren arduradunek, diru kopuru horrengatik eskandalizatuta, faktura zehazteko eskatu zioten peritoari eta, honek, horrela zehaztuta igorri zien biharamunean:*

- Mailuarekin kolpea emateagatik: 10 \$
- Kolpea non eman jakiteagatik: 990 \$

Guk ere jakin nahi izan dugu, eraginkorra izan dadin 'kolpea' non eman eta nola eman behar den jakin. Ezagutu. Hizkuntza normalizaziorako planak dituzten erakundeetan, euskararen erabileraren lokomotorak gelditu gabe aurrera sendo martxan jarrai dezan 'kolpeak' non eman behar zaizkion jakin. Ezagutu. Ezagutza baita, beste arlotan bezalaxe, hizkuntza normalizaziorako soziolinguistika aplikatuaren arlo honetan ere, arrakastaren giltza eta ekintza-ren gida.

Eta ezagutu nahi genuelako bideratu genuen EraLan izeneko proiektua, Soziolinguistika Klusterrak sustatuta, Bizkaiko Foru Aldundiak finantziatuta eta Gipuzkoako Foru Aldundiak lagunduta.

Anbizio handiko proiektua izan da EraLan. Era honetan Euskal Herrian egin den lehena. Berritzailea. Berritzailea planteamenduan, ikergaian, metodologian eta osaketan. Euskararen erabilera laneko esparruan aztertu du. Analisi egituratuan oinarritutako ikerkuntza parte-hartzailearen enfokea erabili du. Ezagutza arlo ezberdinen arteko transferentzia bideratu du. Bilketa, sistematizazio eta metodologia produktu berriak eskaini ditu. Eta eragile mota ezberdinen arteko lan eta hausnarketa partekatua bideratu du, proiektuan parte hartu duten

erakundeak izan baitira unibertsitate arlokoak, administrazioak, aholkularitzak, kluster erako agrupazioa edota sindikatu eta enpresa. Eta, zentzu horretan, eredugarria izan da; bidea zabaltzeko etorkizunean etor daitezkeen beste ikerketa proiektuei.

Eskuarteetan duden liburuan, EraLan ikerketa honetan egindako lanaren eta lortutako emaitzen berri jasoko duzu. Lehen atalean, ikerketaren kokapen teorikoa eta proiektuaren garapenaren kronika aurkituko dituzu artikulu banatan. Bigarren atalean, proiektuaren emaitza nagusia izan den interbentzioarako metodologia proposamena aurkezten zaizu, EPEsA (euskaraz planetan esku-hartze analitikorako) metodologia deitu duguna. Hirugarren atalean, berriz, proiektuan zehar erakunde ezberdinetan egin diren ikerketa-interbentzioen artikulak aurkituko dituzu, zazpi guztira. Laugarren atalean, proiektuan landu eta erabili diren diziplinarteko hainbat adituren erreferentzia teorikoak jaso ditugu. Eta, bosgarren eta azken atalean, proiektuan sortu edota egokitu diren materialak bildu ditugu eranskin gisa hiru azpiataletan banatuta: EraLanek sortutako produktuak, EPEsA metodologiarako prestatutako fitxa ereduak eta psikologia sozialetik egokitutako diagnosi-tresnak.

Eskerrak emanez amaitu nahi dut sarrera hau. Eskerrak Soziolinguistika Klusterrari proiektua bultzatu eta bertan zuzendari gisa parte hartzeko aukera eman didalako. Eskerrak Bizkaiko Foru Aldundiari bere jarrerarekin eta finantziazioarekin proiektua bideragarri bihurtu duelako. Eskerrak Gipuzkoako Foru Aldundiari emandako laguntza ekonomiko eta instituzionalagatik. Eskerrak, bereziki, proiektuaren Garapen Taldean aritu diren taldekideei, elkarrekin ikasi egin baitugu. Eta, azkenik, eskerrak interbentzio proiektuetan erakunde ezberdinetan, jakinda edo jakin gabe, parte hartu duten pertsona guztiei, beraiek baitira egunerokotasunaren protagonistak.

Hernanin, 2008ko maiatzean.  
J. Inazio Marko Juanikorena  
Ikerketaren zuzendaria









## 1. ATALA: EraLan ikerketa proiektuaren kokapen teorikoa eta garapenaren kronika

EraLan Ikerketa proiektuaren marko teorikoa. Organizazio mailan hizkuntza normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak.

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| J. INAZIO MARKO JUANIKORENA .....                           | 17 |
| EraLan ikerketa proiektuaren kronika. OIHANA LUJANBIO ..... | 29 |

## 2. ATALA: Interbentziorako metodologia

EPEsA Metodologia (Euskara Planetan Esku-hartze Analitikorako Metodologia). EraLan ikerketa proiektuan oinarritutako proposamenen metodologikoa.

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| J. INAZIO MARKO JUANIKORENA ..... | 43 |
|-----------------------------------|----|

## 3. ATALA: Ikerketa-interbentzioak

|                                                                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bizkaiko Foru Aldundia: Kirola euskaraz. JON AJURIA ETA FERMIN PEREZ .....                                                                                                                    | 61  |
| Fagor Arrasate eta EMUN Koop. E.: Akuilu taldeak Fagorren. EÑAUT APAOLAZA .....                                                                                                               | 73  |
| Gipuzkoako Foru Aldundia: GFAko errenta aitortpeneko bulegoetan euskararen erabilerarako protokoloaren eraginkortasuna neurtzeko ikerketa pilotua. JOXEAN AMUNDARAIN ETA NEKANE JAUREGI ..... | 85  |
| Gipuzkoako Foru Aldundia: Zer behar dut euskaraz lan egiteko? JOXEAN AMUNDARAIN, NEKANE JAUREGI .....                                                                                         | 95  |
| LAB Sindikatua: Eraginguneak. AITZIBER MADRAZO .....                                                                                                                                          | 101 |
| LAB Sindikatua: Eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskaraz. AITZIBER MADRAZO .....                                                                                                          | 109 |
| LAB Sindikatua: Mintzratu trinkoak. AITZIBER MADRAZO .....                                                                                                                                    | 119 |

## 4. ATALA: Diziplinarteko erreferentzia teorikoak

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpenak lanaren eta erakundeen psikologiatik. AITOR ARITZETA .....                                 | 125 |
| Eraldaketa kudeaketa organizazioetan eta hizkuntza eraldaketa. Irakurketa soziologia eta managementetik. IGOR CALZADA .....                          | 159 |
| Hizkuntza mendekotasunezko portaeran eragiteko proposamena. Ikuspegi psikologikoa. GEMMA SANGINÉS eta FERRAN SUAY .....                              | 203 |
| Norberaren hizkuntza-espazioari buruzko lantegia. Pertsona arteko erabileran valentzierari eusteko baliabideak. GEMMA SANGINÉS eta FERRAN SUAY ..... | 217 |

## 5. ATALA: Eranskinak

### Eranskinak ERALAN

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ERANSKINAK ERALAN-1: Analisi matriza                                                                                                                                        | 257 |
| ERANSKINAK ERALAN-2: Analisi-matrizeko aldagaien definizioa                                                                                                                 | 259 |
| ERANSKINAK ERALAN-3: Aldagaien arteko eraginen matrizea                                                                                                                     | 267 |
| ERANSKINAK ERALAN-4: Aldagaien arteko eraginen mapa eta eragin/mendetasunen ardatz-eskema                                                                                   | 269 |
| ERANSKINAK ERALAN-5: Analisi matriza                                                                                                                                        | 271 |
| ERANSKINAK ERALAN-6: Arloko ekintzen bildumaren fitxak eta erreferentzia bibliografikoak                                                                                    | 273 |
| ERANSKINAK ERALAN-7: Aukeratutako aldagaien eta ekintzen arteko eragin-matrizea eta ekintza-tipoen eskala-matrizeak                                                         | 321 |
| ERANSKINAK ERALAN-8: Administrazioeko hizkuntza eskakizunak, HABEko curriculum eta hizkuntz gaitasuna ebaluatzeko Europass hizkuntza pasaporte mailaz maila erkatzeko taula | 339 |

### Eranskinak FITXAK

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| ERANSKINAK FITXAK-1: Aldagaiak priorizatzeke fitxa                    | 357 |
| ERANSKINAK FITXAK-2: Aldagaien arteko erlazio zuzenen matrizea        | 359 |
| ERANSKINAK FITXAK-3: Ikerketa-interbentzioak prestatzeko fitxa        | 361 |
| ERANSKINAK FITXAK-4: Esperientzien bilketarako fitxa                  | 363 |
| ERANSKINAK FITXAK-5: Ikerketa-Interbentzioen balorazioa egiteko fitxa | 365 |

### Eranskinak TEORIAN OINARRITUTAKO DIAGNOSI-TRESNAK

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ERANSKINAK DIAGNOSI-TRESNAK-1: Erakundeak aldaketa laguntzen ari ote den aztertzeke galderak        | 369 |
| ERANSKINAK DIAGNOSI-TRESNAK-2: Langileen aldaketarekiko jarrerak neurtzeke diagnosi tresna          | 370 |
| ERANSKINAK DIAGNOSI-TRESNAK-3: Pertsonaren baloreen profila neurtzeke galdera-sorta                 | 372 |
| ERANSKINAK DIAGNOSI-TRESNAK-4: Cameron eta Quinn-en lau kultura mota neurtzeke diagnosi tresna      | 373 |
| ERANSKINAK DIAGNOSI-TRESNAK-5: Gatazka-estiloak aztertzeke galdera-sorta                            | 377 |
| ERANSKINAK DIAGNOSI-TRESNAK-6: Aldaketaren eraginari eta horretara moldatzeke buruzko galdera sorta | 379 |







# **1. ATALA: ERALAN IKERKETA PROIEKTUAREN KOKAPEN TEORIKOA ETA GARAPENAREN KRONIKA**





## **ERALAN IKERKETA PROIEKTUAREN MARKO TEORIKOA.** **Organizazio mailan hizkuntza normalizaziorako interbentzioen** **marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak.**

J. Inazio Marko Juanikorena

Eralan ikerketa, proiektuaren diseinuan zehaztutakoaren arabera, hizkuntza normalizazio planak dituzten lan munduko erakundeetan euskararen erabileran eragiten duten aldagaiak identifikatzeko eta horietan positiboki eragiteko metodologia gorpuzteko helburuarekin garatu den ikerketa proiektua izan da.

Proiektuaren definizio honek argi adierazten dizkigu zeintzuk izan diren ikerketaren kokapen mugak, zein bere ikergaia eta zein lortu nahi izan den emaitza. Horrela, kokapen mugak zedarritzen dituzten hitz-gakoak *“hizkuntza normalizazioa”* eta *“lan munduko erakundeak”* dira, ikergaia zedarritzen dutenak, berriz, *“erabileran eragiten duten aldagaiak”* eta, azkenik, lortu nahi den emaitza argitzen dutenak *“eragiteko metodologia”*.

Beste era batean esanda, emaitza praktikoa lortu asmoz laneko organizazioen testuinguruan garatzen diren normalizazio prozesuetan eragiten duten faktoreen analisisia egin nahi izan da.

### **MARKO TEORIKOA**

#### **Hizkuntza normalizazioaren kontzeptualizazioa eraldaketa prozesu gisa**

Hizkuntza normalizazioa terminoa lehenagokoa izan arren, gure artean 80. hamarkadaz geroztik hasi zen sozializatzen Aracil-en eskutik. Normalizazioaren kontzeptua hasieratik lotuta egon da aldaketaren ideiarekin; hizkuntza baten normalizazioaz hitz egiten dugunean gizartean gertaturiko eraldaketez eta hizkuntza horrek gizartean betetzen dituen funtzioetan eraldaketak eragiteaz ari gara Aracil-ek (1982) bere definizioan adierazten duen moduan: *«normalització lingüística consisteix a reorganitzar les funcions lingüístiques de la societat per tal de readaptar les funcions socials del a llengua a unes condicions ‘externes’ canviants»*.

Hizkuntza normalizazioa, bestalde, prozesu gisa ere definitua izan da: *«... un proceso dinámico gradual de carácter sociocultural, en el que una lengua en una situación no deseada de*

*partida llega a adquirir una situación de plenitud, percibida como natural»* (Cabré, 1996). Hau da, eta kontuan hartuz hizkuntzen garapenak eta bilakaerak ez direla berez naturalki eta interferentziarik gabe gertatzen, hizkuntza baten egoera makurrari aurre hartzeko eta hizkuntza horrek gizartearen ohiko futzioetan baliotasun osoa eta jasoa erdietsi dezan, esku-hartze neurrien bitartez zabaltzen den bilakaera positiborako prozesua.

Beraz, prozesua eta eraldaketa kontzeptuak biak batuta, hizkuntzaren normalizazioa eraldaketa prozesu gisa kontzeptualizatua izango da, Cabré-k (1996) definitzen duen moduan: *«Un proceso de normalización debe entenderse como un cambio sociocultural del conjunto de la sociedad, impulsado y regulado por los organismos de gobierno, pero contando con la implicación de todos los elementos sociales que puedan influir en él»*.

Kontuan hartu behar da, bestalde, normalizazio prozesuak gizartean, gizartearen arlo ezberdinetan, gauzatzen direla zuzen zuzenean. Hori horrela, hizkuntza normalizazio prozesuen analisi egoki bat behartuta egongo da aldi berean komunitateak aurre egiteko dituen arazo-en analisia bere osotasunean egitera ere (Ninyoles, 1975).

Ondorioz, organizazioen mailan hizkuntza normalizaziorako eraldaketa prozesuak sustatu nahi badira, organizazioetan eraldaketaren eta eraldaketaren kudeaketaren zer ikusia duten aspektu orokorreki buruzko irakurketa egin eta organizazioen eraldaketan eragiten duten faktoreak aztertu eta kontuan hartu beharko dira.

## **Eraldaketaren kontzeptua organizazioetan**

Muñoz-en (2003) arabera eraldaketa da, alde batetik, eta zentzu orokorrean, ezarritakoaren alterazioa, eta, bestetik, bi egoera erlatiboki egonkorren artean agertzen dena, hau da: zerbaitek existitzen du nolabaiteko egoera aldagaitzean, eraldaketa ezartzen zaio eta, ondorioz, beste errealitate aldagaitz berrira igarotzen da.

Organizazioen alorrean, berriz, organizazio-eraldaketa organizazioaren atalaren batean gauzatutako edozein aldaketa esanguratsua izango litzateke, McLennan (1989) aipatuz Salgado (1997) egiten duen definizioaren arabera. Organizazioak jasandako egiturazko bariazio multzoa, organizazio-portaera berrietan gauzatzen direnak, edota, beste ikuspuntu batetik, barruko zein kanpoko inguruneak pairatutako eraldaketa ezberdinetara organizazioaren egokitzeko ahalmena ikasketaren bitartez (Reyes & Velásquez, 2007). Eraldaketak indarren elkarrekintzaren ondorioz sortzen dira, eta indar horiek izan daitezke: barne-indarrak edo kanpo-indarrak.



Porras eta Robertson-ek (1992) lau eraldaketa mota bereizten dituzte organizazioetan bi dimentsio hauen arabera: planifikazioa eta neurria. Horrela, eraldaketak izan daitezke:

- *Eraldaketa planifikatua*: Erakundearen baitako erabaki batetik sortzen den eraldaketa.
- *Eraldaketa ez planifikatua*. Erakundez kanpoko gertaeren ondorioz sortzen dena eta organizazioa egokitzen behartzen duena.
- *Lehen mailako eraldaketa (edo etengabeko eraldaketa)*. Erakundearen arlo edo ezaugarriren batean gauzatutako eraldaketa, lineala eta jarraitua, baina ez dituen organizazioaren funtsezko eskemak eraldatzen.
- *Bigarren mailako eraldaketa (edo aldaketa episodikoa)*. Eraldaketa erradikala, orokorra eta puntuala, organizazioaren funtsezko eskemak eta paradigmak aldatzen dituen.

Aukera hauek erkatuz, lau eraldaketa mota posible sortzen dira, ondoko grafikoan ageri moduan:

- *Garapenezkoa.*

Planifikatua eta lehen mailakoa.

2. irudia Eraldaketa moten matritzea (Porrás&Robertson, 1992)

- *Eboluziozkoa.*

Ez-planifikatua eta lehen mailakoa.

1. mailako erald.

garapenezkoa

eboluziozkoa

- *Transformazionala.*

Planifikatua eta bigarren mailakoa.

2. mailako erald.

transformazionala

iraultzailea

- *Iraultzailea.*

Ez-planifikatua eta bigarren mailakoa.

Erald. planifikatua

Erald. ez-planifikatua

Planifikaturiko aldaketarako berariazko ekimen orok sistemarengan eragiten du, bertan desorekak eta desordenak sortuz, eta, sistemen joera naturala beti estabilitateari eta orekari eustea denez, planifikatutako aldaketa horrekiko era bateko edo besteko erresistentziak agertuko dira beti sistemaren baitan.

3. irudia Sistemaren oreka (egileak moldatua, 2007)



Planifikatutako eraldaketak gidatzeko eta aipatu erresistentzia horiek gainditzeko hainbat eredu planteatu izan dituzte autore ezberdinek. Eredu horiei buruzko bilketa eta berrikuspen landuak irakur daitezke liburu honetan Aritzetairen (2008) eta Calzadaren (2008) artikuluetan.

## Eraldaketa eragiten duten faktoreen analisia

Aurreko lerroetan ikusitakoaren arabera, eraldaketa prozesuetan bi elementu mota daude: eraldaketaren alde eragiten duten elementu-prozesu sustatzaileak, eta, eraldaketaren aurka eragiten duten elementu-prozesu mugatzaileak. Faktore asko dira batera edo bestera eragiten dutenak eta autore askoren interesgunea izan da faktore edo aldagai horiek aztertzea eta identifikatzea.

Pardo del Valek analisi bikoitza egiten du organizazio-eraldaketatik eragina duten faktoreak aztertzeko; batetik, erresistentziak izango liratekeenak zerrendatu eta aztertzen ditu, eta, bestetik, erraztaileak izango liratekeenak identifikatu eta modelizatu.

Rumelt-en (1995) ereduaren oinarrituta, erresistentzia-iturriak sailkatzen ditu (Pardo del Val & Martinez, 2005) bi atal eta bost azpiatalez osatutako eskema batean. Eskema honen arabera, lehenengo erresistentziak aldaketa prozesuaren formulazio fasean sortzen dira eta faktore nagusiak dira: ikuspegi distortsionatuak, motibazio eskasak eta erantzun sortzailerik eza. Erresistentziak suerta daitezke, baita ere, aldaketa prozesuaren egikaritze fasean eta faktore nagusiak dira: langa politiko-kulturalak eta lidergoarekin, errutinekin eta gaitasun edo antzekoekin zer ikusia duten bestelako batzuk.



4. irudia

Erresistentziak aldaketek (Pardo del Val &amp; Martinez, 2005)

### ERRESISTENTZIAK ALDAKETA PROZESUEI (Pardo del Val & Martinez, 2005)

#### FORMULAZIO fasean

##### Ikuspegi distortsionatua

Miopia  
Ukapena  
Ideien betierekotzea  
Bereganatze inolizitoak  
Komunikazio hesiak  
Organizazioaren isiltasun

##### Motibazio eskasa

Aldaketaren kostu zuzenak  
Kanibalizazio kostuak  
Subsidiazio gurutzatua  
Iraganako porretak  
Interesa ezberdinak gerentziak eta langileak

##### Erantzun sortzailearen falta

Abiadura eta konplexutasuna  
Etsipena  
Ikuspegi estrategiko desagokia

#### EGIKARITZE fasean

##### Langa politiko-kulturalak

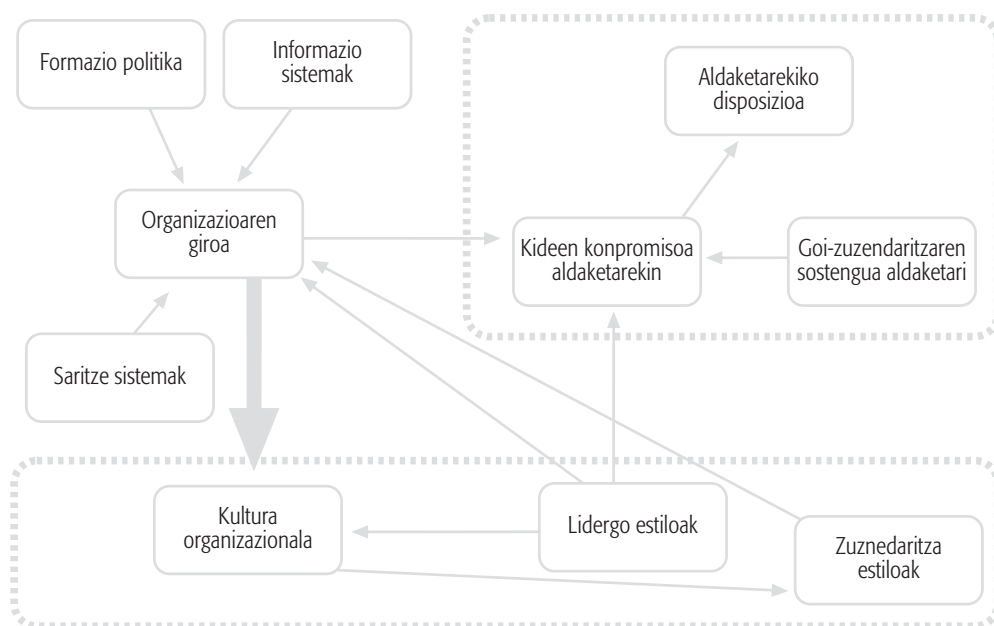
Departamendu politikak  
Taldeen arteko sinesmen bateraezinak  
Errotulako balioak  
Aldaketen dimentsio soziala  
Giroa

##### Beste zenbait

Lidergoearen geldotasun  
Barneratutako errutinak  
Ekintza kolektiboko arazoak  
Gaitasun ezak  
Zinismoa

Organizazioetan eraldaketa prozesuak errazten dituzten faktoreei buruzko analisia ere egin du Pardo del Val-ek (2003), horretan eragiten duten faktore nagusiak identifikatuz eta faktore horien arteko elkarloturak aztertuz. Erlazio horien analisisan oinarrituta, Pardo del Val aldaketa baldintzatzen duten faktoreei buruzko eredu argitzaile bat formulatzera iristen da, ondoko irudian ikus daitekeena.

5. irudia Eraldaketa aldagai erraztaileen arteko elkarloturen eredua (Pardo del Val, 2003)

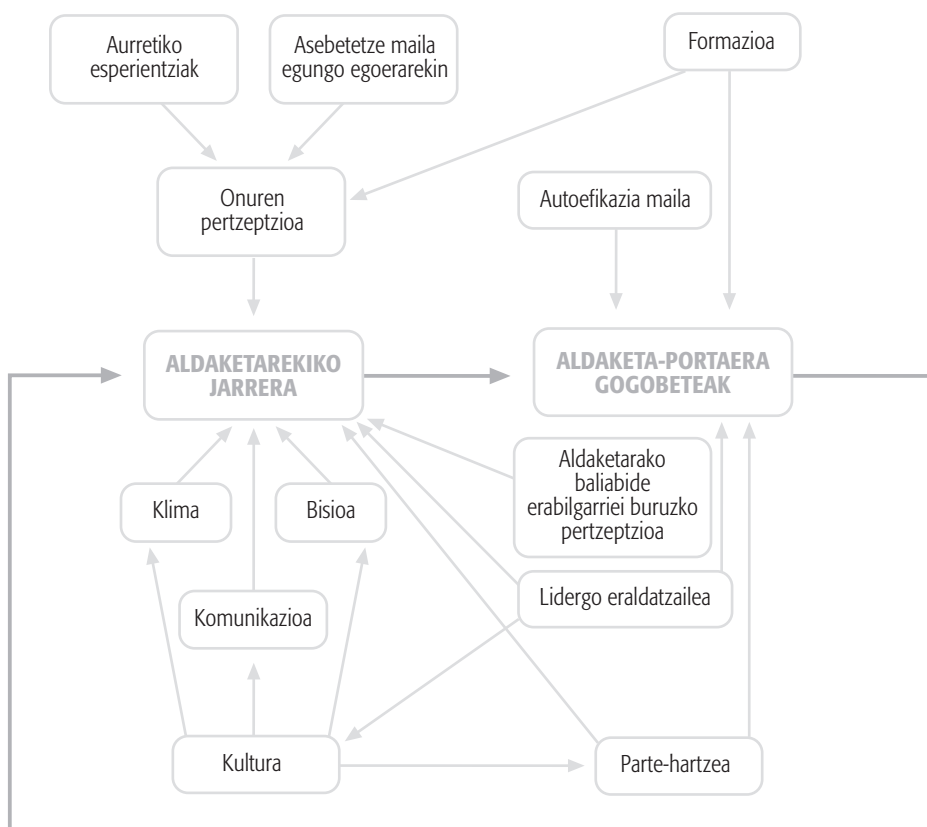


Beste ikuspuntu batetik, eta norbanakoaren ikuspegian zentratuta, Romeok (2000) organizazio-eraldaketa beste eredu argitzaile bat proposatzen du. Autore honen esanetan, norbanakoaren eragina aldaketa prozesuetan erabatekoa da eta, zentzu horretan, ez da inongo aldatetarik izango baldin eta bertan inplikaturako pertsonak aldatzen ez badira.

Romeok (2000) gaiari buruzko bibliografiaren berrikuspen exhaustiboa egin du, autore ezberdinek organizazio-eraldaketa azaltzeko identifikatzen dituzten aldagaien frekuentziasak aztertuz, eta, analisi horretan oinarrituz, bere eredua proposatzen du. Eredu horrek bi aldagai nagusi bereizten ditu: *'aldaketarekiko jarrera'* eta *'aldaketa-portaera gogobeteak'*.

Aldagai horiek zuzenean eragiten diote batak besteari eta, aldi berean, beste hainbat aldagaien eragina jasotzen dute, ondoko irudian ikus daitekeen moduan.

6. irudia Eraldaketa norbanakoaren mailan azaltzeko eredu argitzailea (Romeo, 2000)



## ANALISIAREN MARKO APLIKATUA

### Faktoreen analisisa EraLan proiektuan

Gorago azaldutakoaren arabera, hizkuntza baten normalizazioa eraldaketa prozesu gisa kontzeptualizatu dugu. Prozesu horretan aldaketak gertatzen dira, maila pertsonalean zein kolektiboan, komunikazio sozialerako funtzio ezberdinen garapenerako hizkuntza hautake-

tan eta erabileran. Eta, hizkuntzaren erabileraren normalizaziorako aldaketa prozesu horretan, hainbat faktorek eta aldagaiak eragiten dute, beste eraldaketa prozesu orokorretan bezalaxe, aldaketak –kasu honetan normalizaziorako aldaketak– indartuz edota mugatuz.

Faktore horien analisia izan da EraLan proiektuaren ikergaia. Ikerketa honetan euskara planak dituzten lan munduko erakundeetan hizkuntzaren erabileran eragiten duten faktoreei buruzko analisia egin da, eta aldagai esanguratsuak identifikatu eta sailkatu dira. Ikerketaren helburua ez da izan hizkuntza eraldaketa prozesua esplikatuko duen eredu sinkretiko bat formulatzea; aitzitik, gaiarekiko lehen hurbilketa egin nahi izan da prozesu horietan eragiten duten aldagaiak identifikatzeko eta, ikuspegi sistemikoan oinarrituz, sailkatzeko. Sailkapenerako ikuspegi sistemikoa, Aritzetak (2008) dioen moduan «aldaketa orok emaitza positiboa izatearen gakoa ez direlako ez gizabanakoaren determinatzaileak, ezta gizarte-arlokoak ere, hainbat mailatako/sistematako determinatzaileen (gizartearen, erakundearen, taldearen eta gizabanakoaren arlokoak) arteko elkarreaginek baizik». Horrela, EraLan proiektuan analisi-matrize bat eratu dugu, bereizi dituen batetik lau maila sistemiko (norbanakoa, taldea, organizazioa eta ingurunea) eta, bestetik, bost faktore-ardatz nagusi (eskaera, motibazioa, gaitasuna, kultura-praktika eta instituzionalizazioa). Analisi-matrize horren baitan sailkatu ditugu analisian identifikatutako aldagai esanguratsuak. (Ikus *ERANSKINAK ERA-LAN-1*).

7. irudia

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

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

| MAILA SISTEMIKOKAK | MAILA SISTEMIKOKAK                                                             | MAILA SISTEMIKOKAK                                                                                                                                                                      | MAILA SISTEMIKOKAK                                      | MAILA SISTEMIKOKAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | MAILA SISTEMIKOKAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                                |                                                                                                                                                                                         |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| INGURUNEA          | <p>E01. Gizarte-erresoluzio edo erabilerak</p> <p>E02. Legedia, erabilerak</p> | <p>M01. Nazioarteko erabilerak</p>                                                                                                                                                      |                                                         | <p>K01. Globalizazioa / erabilerak</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ORGANIZAZIOA       | <p>E03. Legedia, erabilerak</p>                                                | <p>M02. Balo erabileraren erabilerak</p> <p>M03. Euskarazko erabileraren erabilerak edo erabilerak</p>                                                                                  | <p>G01. Hiztunen gehitze edo gutxitzea (erabilerak)</p> | <p>K02. Erakundearen erabilerak</p> <p>K03. Erakundearen erabilerak</p> <p>K04. Hiztuntza erabilerak (erabilerak)</p> <p>K05. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K06. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K07. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K08. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K09. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K10. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K11. Erabilerak / erabilerak</p> <p>K12. Erabilerak / erabilerak</p> | <p>K01. Erakunde-erabilerak</p> <p>K02. Erakunde-erabilerak</p> <p>K03. Erakunde-erabilerak</p> <p>K04. Erakunde-erabilerak</p> <p>K05. Erakunde-erabilerak</p> <p>K06. Erakunde-erabilerak</p> <p>K07. Erakunde-erabilerak</p> <p>K08. Erakunde-erabilerak</p> <p>K09. Erakunde-erabilerak</p> <p>K10. Erakunde-erabilerak</p> <p>K11. Erakunde-erabilerak</p> <p>K12. Erakunde-erabilerak</p> |
| TALDEA             |                                                                                | <p>M04. Erabilerak</p> <p>M05. Erabilerak</p> <p>M06. Erabilerak</p> <p>M07. Erabilerak</p> <p>M08. Erabilerak</p> <p>M09. Erabilerak</p> <p>M10. Erabilerak</p> <p>M11. Erabilerak</p> | <p>G02. Hiztunen erabilerak</p> <p>G03. Erabilerak</p>  | <p>K05. Erabilerak</p> <p>K06. Erabilerak</p> <p>K07. Erabilerak</p> <p>K08. Erabilerak</p> <p>K09. Erabilerak</p> <p>K10. Erabilerak</p> <p>K11. Erabilerak</p> <p>K12. Erabilerak</p>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| NORBANAKOA         |                                                                                | <p>M12. Erabilerak</p> <p>M13. Erabilerak</p> <p>M14. Erabilerak</p> <p>M15. Erabilerak</p> <p>M16. Erabilerak</p>                                                                      | <p>G04. Erabilerak</p>                                  | <p>K10. Erabilerak</p> <p>K11. Erabilerak</p> <p>K12. Erabilerak</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                    | DEMANDA                                                                        | MOTIBAZIOA                                                                                                                                                                              | GAITASUNA                                               | KULTURA/PRAKTIKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | INSTITUZIONALIZAZIOA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                    |                                                                                |                                                                                                                                                                                         |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

FAKTORE-ARDATZAK



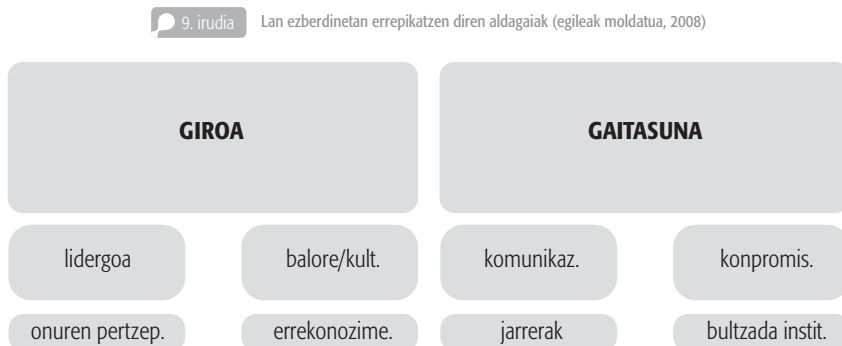
Proiektuaren baitan bideratu diren ikerketa-interbentzioen artean, bestalde, izan da bat Gipuzkoako Foru Aldundian **Zer behar dut euskaraz lan egiteko** izenburupean eta ‘focus group’ metodologia erabiliz gauzatu dena (Amundarain & Jauregi, 2008). Interbentzio honek bildutako kideek egindako analisietan, beste hainbat gauzen artean, aztertu dute ere beren errealitatean euskararen erabileran eragiten duten aldagaiak zeintzuk diren. Guztira hamabi aldagai lehenetsi dituzte, ondoko irudian ikus daitezkeenak.

8. irudia

GFAn buruturiko Focus Group interbentzioan identifikatutako aldagaiak (GFA, 2007)



Atal hau amaitzeko —eta kontziente izanik izaera ezberdineko lanak direla, beraz, erlatibizatu behar dugula— interesgarria iruditu zaigu artikulu honetan orain arte aipatu ditugun eredu eta analisien arteko erkaketa egitea, organizazioetan aldaketa prozesu orokorretan positi-boki eragiten duten aldagaien eta organizazioetan hizkuntza erabileraren normalizaziorako prozesuetan eragiten duten aldagaien artean konkordantziaren bat ba ote dagoen behatze-ko. EraLan analisi-matrizean, GFA-ren analisian eta Pardo del Val eta Romeoren eredu-etan, lautan, bi aldagai agertzen dira: ‘giroa’ eta ‘formazioa’. Hirutan agertzen direnak lau dira: ‘lidergoa’, ‘baloreak/kultura’, ‘komunikazioa’ eta ‘kideen aldetarekiko konpromisoa’. Azke-nik, EraLan analisi-matrizean eta eredu orokorretakoren batean, beste lau aldagai agertzen dira: ‘balio erantsiaren edo onuren pertzeptzioa’, ‘errekonozimenduak’, ‘jarrerak’ eta ‘institu-zioaren konpromisoa edo bultzada’. Guztira hamar aldagai.



EraLan ikerketa proiektuak lan munduko erakundeetan hizkuntza normalizazio prozesuak aztertzeko enfoke berria ireki du. Enfoke honek emaitza praktiko positiboak eman ditu ikerketan –argitalpen honen hurrengo kapituluetan azaltzen den moduan–, eta, etorkizunean ikerketan sakontzeko aukera berriak ere ireki ditu. Gure ustez, sakontze lan horretan hiru ikerketa-lerro nagusi planteatzea daiteke:

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

## BIBLIOGRAFIA

- Amundarain, J.; Jauregi, N. (2008): "Zer behar dut euskaraz lan egiteko?". In, Marko, J.I. & Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Aracil, L.V. (1982). Conflit linguistique et normalisation linguistique dans l'Europe nouvelle. Nancy: Centre Universitaire Européen. [Reproducido en Papers de sociolingüística. Barcelona: La Magrana, 1982, 21-38].
- Aritzeta, A. (2008): Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpinak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In, Marko, J.I. & Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Cabré, T. (1996): "Importancia de la terminología en la fijación de la lengua: la planificación terminológica". *Revista Internacional de Lingua Portuguesa (RILP)*, 15. Lisboa, 1996, p. 9-24.
- Calzada, I. (2008): Eraldaketaren kudeaketa organizazioetan eta hizkuntza eraldaketa. Irakurketa soziologia eta managementetik. In, Marko, J.I. & Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- McLennan, R. (1989): *Managing organizational change*. Englewwods Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Muñoz, A. (2003): Cambio y desarrollo en las organizaciones. In, Gil, F. & Alcover, C.M. (koord.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ninyoles, R. (1975): *Estructura social y política lingüística*. Valencia: Fernando Torres editor.
- Pardo del Val, M. (2003): *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Doktoradutza tesia. Valenciako Unibertsitatea.
- Pardo del Val, M. & Martinez, C. (2005): "Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos". *M@n@gement*, 8 Bol., 3 zka., 2005, 47-67.

Porras, J.I.; Robertson, P.J. (1992): Organizational development: theory, practice and research. In, M.D. Dunnette & L.M. Hough (konp.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Reyes, A.; Velasquez, J.A. (2007, ekaina): *Cambio organizacional*. Berreskuratua 2007ko ekainean: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>.

Romeo, M. (2000): Desarrollo de un modelo explicativo del cambio organizacional. In, Aguiló, E.; Remeseiro, C.; Fernandez, J.A. (arg.) *Psicología del trabajo de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

Rumelt, R.P. (1995): Inertia and transformation. In, C.A. Montgomery (arg.) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Boston, MA: Kluwer.

Salgado, J.F. (1997): *Comportamiento organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.

## ERALAN IKERKETA PROIEKTUAREN KRONIKA

Oihana Lujanbio Begiristain

### 1. Hasiera

2005eko udazkena. Imanol Larrea (Emun), Xabier Azkue (Elhuyar), J. Inazio Marko (EHU) eta Pablo Suberbiola (Soziolinguistika Klusterra) mahaiaren bueltan. Eta proiektuari hasiera eman zion taldearen buruan ideia hau: Hizkuntzaren normalizaziorako lan mundua oso garrantzitsua da, erabakiorra.

Azken urte hauetan, lan munduaren arloan bilakaera positiboa ezagutzen ari gara hizkuntza normalizaziorako interbentzio egitasmoei dagokionez. Gero eta erakunde gehiagok erabakitzen du euskara-plan bat martxan jartzea. Hala ere, askotan ez da erraza aurrera nola egin jakitea eta zailtasunak oso maiz agertzen dira.

Proiektu honen hipotesia da arazoak, bereziki, lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaien eta portaeren ingurukoak izaten direla. Zerk bultzatzen du pertsona bat bere lantokian euskara erabiltzera? Eta zerk eragozten dio? Ezagunak diren hizkuntza gaitasuna eta ingurune soziolinguistikoaz gain, zein beste faktorek eragiten dute hizkuntzaren erabileran erakunde baten barruan? Noiz hitz egin dezakegu norbanakoen portaerez eta noiz organizazioen portaerez? Hizkuntza portaeren eraldaketa zein planotan kokatu behar da? Galdera hauek eta beste hainbat zeuden proiektuaren abiapuntuan.

Galdera hauei erantzuna eman ahal izateko, oso korapilatuta egoten diren elementu anitz eta konplexuen bola osatzen duen hari-mataza aztertu behar zela ikusi zen. Lan mundua alor zabala da eta bertan, egoera oso ezberdinak daude. Erakundearen izaera, lan mota, lan egiteko modu diferenteekin batera, lan eremu horretako egoera soziolinguistikoa, hizkuntzen erabileraren gaineko ikuspegia eta bertako pertsonen egoera eta aldaketarako jarrerak bezalako elementuak elkarrekin daude lan-munduaren errealitatean.

Batera egoera ikertzea zaila izaki, banaka aztertzea izan zen proposamena. Honela ekingo zitzaion: Lehenik, erakundeetan eraldaketaren eta portaeren kudeaketarekin zer ikusia duten aspektu orokorrak ezagutu. Gero, lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten alda-

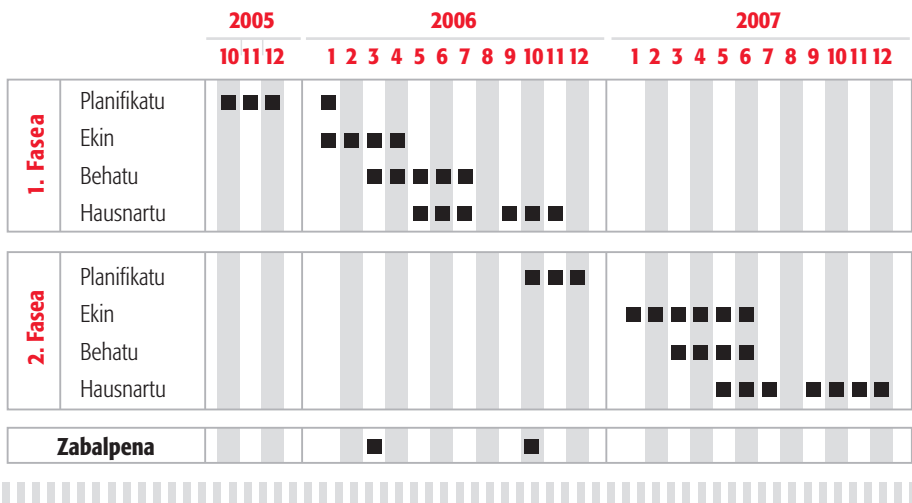
gai nagusiak identifikatu. Ondotik, egun garatzen ari den hainbat egitasmoren esperientzia eta ezagutza jaso eta konparatu.

Honekin guztiarekin, ekintza-hipotesiak formulatu eta hipotesi horien balidaziorako interbentzio pilotuak gauzatzea zen azken helburua. Horretarako, interbentzioak diseinatu, jarraipena egin, emaitzak ebaluatu, hipotesiak baieztatu ala ezeztatu diren ikusi eta ondorioak formulatu beharko ziren.

Bi helburu nagusi zituen, beraz, proiektuak: Batetik, hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakundeetan (publiko nahiz pribatu) euskararen erabilerrarako oztopo diren aldagaiak identifikatzea. Bestetik, aldagai horietan positiboki eragiteko metodologiak eta dinamikak diseinatzea eta interbentzio batzuetan aplikatzea, ondorio batzuk ateratzeko.

Bi urteko egitasmoa zen, 2006. urtearen hasieran abiatu eta 2007 bukaerarako lehen fruituak emango zituenena. Kronograma honetan bere fase nagusiak ikus daitezke:

## | 2. Kronograma



Kronograman ikus daitekeenez, bi fase nagusik osatu dute ERALAN proiektua, Argitze fasea eta Balidatze fasea deitu ditugunak.

Argitze fasean proiektuaren alde teorikoa landu da: Ikerketa antolatu, informazioa bildu, erreferente teorikoak ezagutu eta analisirako ekintza-hipotesiak eta hauen balidaziorako metodologiak finkatu dira. Balidatze fasean, berriz, lanketa praktikoa gauzatu da: Aurretik finkatutako ekintza-hipotesien balidaziorako ekintzak burutu, emaitzak jaso, emaitzak aztertu, hipotesi horiek argitzen diren ala ez ikusi eta ondorioak atera dira. ERALANen egindako guztiaren zabalpena 2008an egingo da, argitalpen honen eta jardunaldi baten bitartez.

### 3. Garapena

Horiek ziren hasieran finkatu ziren egitekoak eta egiteko moduak. Egiteko hauek, ordea, ezin izango ziren garatu behar bezalako Garapen Talderik gabe. Garapen Talde egokia izateak izugarrizko garrantzia izan du. Zuzendari eta koordinatzailearekin batera, proiektua aurrera eraman duen eragileen taldeaz ari gara.

Bere egiteko nagusiak ikerketa bera garatzea (nagusiki, 1. fasean: irizpideak adostu, aldagaiak identifikatu eta interbentzioetako ekintza-hipotesien eraketan aritu. 2. fasean: informazio bilketa eta zabalkundea eta emaitza zein ondorioen lanketa) eta xede-taldeetan interbentzioak aurrera eramatea izan da.

Garapen Taldean, esan bezala, gaiari buruzko informazio eta ikuspegi ezberdina duten ordezkariak bildu dira. Alde batetik, erakunde eta enpresetan normalizazio planetan ari diren kideak (xede taldeetako ordezkariak<sup>1</sup>: Bizkaiko Foru Aldundia, Gipuzkoako Foru Aldundia, Lab eta Fagor-Arrasate), bestetik, plan hauen ardura duten aholkularitzetako ordezkariak (Emun eta Elhuyar) eta bestetik, iturri eta erreferentzia teorikoen ezagutza duten unibertsitateko irakasle-adituak (EHU eta HUHEZI).

Honako hauek izan dira Garapen Taldeko kideak:

- Zuzendaria (J. Inazio Marko)
- Koordinatzailea (Oihana Lujanbio)
- Elhuyar: teknikaria + xede taldeko koordinatzailea (Amaia Zarrabeitia)
- Emun: teknikaria + xede taldeko koordinatzailea (Eñaut Apaolaza)
- Bizkaiko Foru Aldundia: teknikaria + xede taldeko koordinatzaileak (Jon Ajuria, Fermin Perez)

<sup>1</sup> “Xede taldeak” diogunean, ekintza-hipotesiak frogatzeko erabili diren taldeez ari gara. Talde hauetan garatu dira ikerketa-interbentzioak deitu ditugunak.

- Gipuzkoako Foru Aldundia: teknikaria + xede taldeko koordinatzaileak (Joxean Amundarain, Nekane Jauregi)
- HUHEZI: irakasle-aditua (Nekane Arratibel)
- EHU – Hezkuntzaren Teoria eta Historia saila: irakasle-aditua (J. Inazio Marko) + xede taldeko (LAB sindikatua) koordinatzailea (Aitziber Madrazo)
- Eusko Ikaskuntza (Agurtzane Usandizaga, Elixabet Almandoz)

Parte hartzaile guztiek ez dute prozesu guztia jarraitu ahal izan eta aldaketa batzuk egon dira. Elhuyar eta Huhezi, adibidez, proiektuaren hasierako zatian egon dira. Baina, gorabeherak gorabehera, denek egin dute beren ekarpena taldean eta proiektuan.

Garapen Taldea egokia izatea ezinbestekoa izan dela esan dugu. Egokia izateko, ordea, osagai askok hartu behar izan dute parte, ez baitzen aski gaia ezagutu eta lan honetarako kualifikazioa edukitzearekin. Honetaz gain, beste gaitasun batzuk izan behar ziren proiektuak aurrera egin zezan. Izan ere, bere osaketa anitzari esker proiektua aberastu den bezala, zailtasunak ere gehitu dira. Erakunde bakoitzak bere izaera du, bere lan egiteko modua eta baita emaitzak neurtzeko era ere. Eta ikerketa hau aurrera eramateko diferentzia horiek onartu eta irizpide bateratuak sortzeko gaitasuna behar izan da. Bi urtetan zehar, behin eta berriz. Eta, behin eta berriz, Garapen Taldeak erantzun egin dio erronkari.



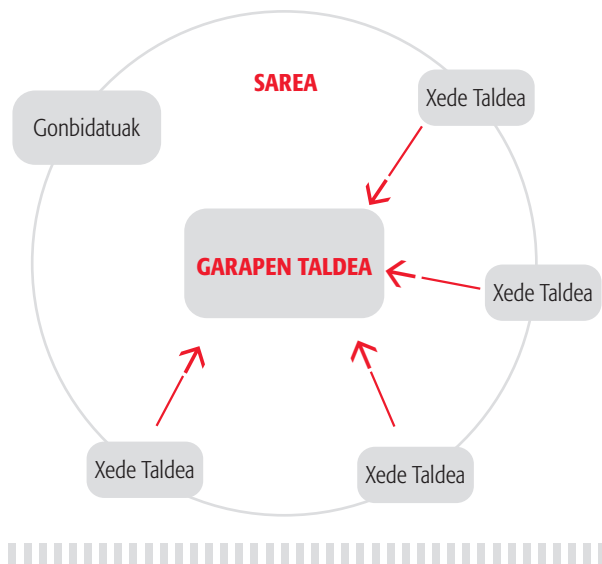
Garapen Taldea, lanean



Garapen Taldeko partaideez gain, Soziolinguistika Klusterreko eta Ezagutzaren Clusterreko bazkide direnek eta gaian interesa izan zezaketen eragileek lan-topaketetan parte hartzeko aukera izan dute. Beraiek dira ERALAN proiektuko Sarea deitutakoa osatu dutenak.



Azken batean, ondoko giza-taldeak osatu du, ERALAN proiektua:



## 4. Produktuak

ERALANek bere ibilbidean zehar sortu dituen produktuen zerrenda dago jarraian. 2006 eta 2007. urteetan Garapen Taldeak egindako lan hauek proiektuaren emaitza gisa aurkezten ditugu. Bakoitzari buruzko informazio eta azalpen zehatzagoak norbere atalean biltzen dira.

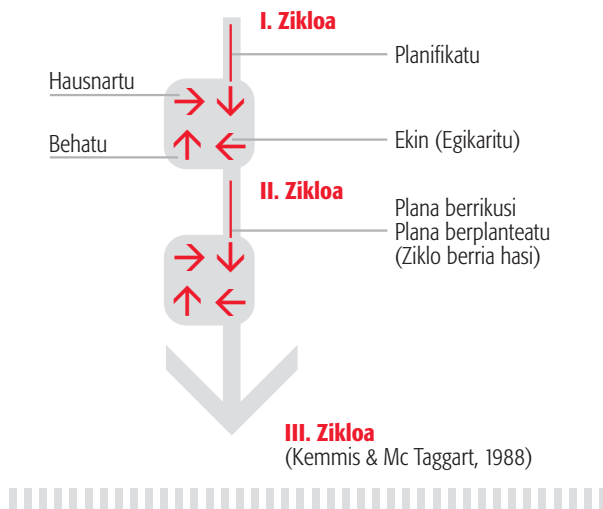
### 4.1. Erabilitako metodologia

Proiektua bera aurrera eramateko finkatutako metodologiaz eta ikerketa-interbentzioak garatzeko erabilitakoaz ari gara.

Proiektuaren izaera kontuan hartuta, ikerketaren kokapenerako proposatutako eredu teoretiko-metodologikoa “ekintza-ikerkuntza” eredu izan zen. Kemmis eta McTaggart-ek (1988) ikerkuntza-ekintzari ematen dioten zentzuan, hau da, eraldaketa soziala sustatu nahi duen praktikari buruzko eta praktika horren hobekuntzari buruzko ikerkuntza gisa ulertuta. Parametro horietan koka daiteke gure ikerkuntza.

Eredu honen arabera, ekintza-iker-kuntzaren paradigmen bitartez (Jauregi, 1994), ikerkuntzak ekinbi-de praktikoari norabidea argitzen dio eta praktikak ezagutza handia-gotzen laguntzen du, lau faseko mugimendu espiralak osatzen dituzten zikloen bitartez: ekintzaren plangintza, ekintza, behaketa eta hausnarketa. Lau fase hauek ikus daitezke ondoko kronograman.

Ikerketa-interbentzioak garatzeko erabilitako metodologia argitalpen honen **2. atalean** dago zehazki azaldua, proiektuaren zuzendari den J. Inazio Markoren eskutik.



## 4.2. Aldagaien analisi-matrizea

Hau izan da proiektuaren hasieran, 1. fasean, gauzatutako produktu garrantzitsuena. Hiru hilabetetan zehar egin zen lanketa eta matrizearen ekarpena, euskararen erabileran eragiten duten faktore hauek identifikatu eta analisi-matrize batean kokatu izana da. Matrizea **ERALAN-1eranskinean** dago ikusgai.

Hau osatzeko, bi galdera egin zitzaizkien Garapen Taldeko partaideei:

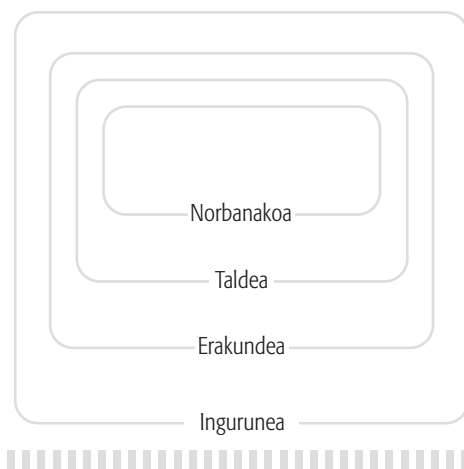
1. Zein aldagaik eragiten du lan giroko hizkuntza erabileran?  
45 identifikatu ziren. Hauen izena eta bakoitzak taldekideentzat adierazten duena, ERLAN-2n eranskinean dago zehaztuta. 45 aldagai hauek faktore-ardatz batzuetan sailkatu ziren: *eskaera, motibazioa, gaitasuna, kultura/praktika eta instituzionalizazioa*.
2. Ze mailatan eragiten dute, batez ere, aldagai hauek?  
Hemen, aukeratutako konstruktuko teorikoak ematen zigun aurreresuposizioa genuen. Honen arabera, errealitatea lau plano edo maila-sistemiko hauetan sailka daiteke: *Norbanakoa, taldea, erakundea eta ingurunea*.

Analisi honetatik atera diren ideia-gako nagusiak honakoak dira: Batetik, erakundeetan hiz-

kuntza erabileran eragiten duten aldagaiek faktore-multzo konplexua osatzen dutela. Eta bestetik, erabilera talde mailako elkarrekintzan nuklearizatzen dela.

Beste modu batera esanda, euskararen lan-munduko erabilera oso maila eta mota ezberdinetako faktore askoren eraginpean dagoela, modu grafiko batean erakutsi ahal izan da.

Garapen Taldea osatzen zuten pertsonak egin dute analisi hau. Honek berekin dakarren subjektibotasunarekin eta, aniztasunarekin batera. Esan bezala, lan-munduko euskararen normalizazioaren inguruan lanean ari diren arlo askotako ordezkariak baitaude talde honetan.



### 4.3. Ikerketa-interbentzioak

Interbentzio hauek izan dira 1. faseko ekarpen teorikoari aplikazio praktikoa emateko 2. faseari ekin diotenak. Beste modu batera esanda, ikerketaren bi faseetako (*Argitze Fasea eta Balidatze Fasea*) bigarrenaren zati garrantzitsuenak izan da honakoa. Fase hau ere zikloka garatu da, *Planifikatu* → *Ekin* → *Behatu* → *Hausnartu* (PDCA zikloa) eskema erabiliz. Ikerketa-interbentzioen planteamendu metodologikoa **2. atalean** dago sakonago azaldua.

*Balidatze Fasean*, aurretik finkatutako ekintza-hipotesien balidaziorako ekintzak burutu, emaitzak jaso, emaitzak aztertu eta hipotesi horiek argitzen diren ala ez ikusi eta ondorioak ateratu dira. Interbentzioen berri zehatza ematen duten artikuluak **3. atalean** daude. Honakoa izan dira 2006ko udazkenean planifikatu eta 2007ko otsailetik ekainera burututako interbentzioak eta horiek martxan jarritako eragileak:

- Udal kirolak (Bizkaiko Foru Aldundia)
- Akuilu taldeak Fagorren (EMUN)
- GFAko errenta aitortpeneko bulegoetan euskararen erabilerarako protokoloaren eraginkortasuna neurtzeko ikerketa pilotua (Gipuzkoako Foru Aldundia)
- Zer behar dut euskaraz egiteko? (Gipuzkoako Foru Aldundia)

- Eraginguneak (LAB)
- Eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskaraz (LAB)
- Mintzatratu trinkoak (LAB)

#### 4.4. Lan-topaketak

Bi lan-topaketa antolatu dira ERALAN proiektuak iraun duen bitartean, bukaerako jardunaldiaz gain. Biak 2006an izan dira: bat martxoan, Donostiako Miramon Parke Teknologikoan eta bestea urrian, Durangoko Landako Elkartegian. ERALAN proiektuaren filosofiaren erakusle izan dira, nolabait; beren helburuen artean beti zegoen egindakoa zabaltzeko, ekarpenak jasotzeko eta topagune izateko asmoa. Bakoitza, proiektuak unean-unean zituen beharretara eta egoerara egokitu da eta bietan, ikerketa-proiektuarentzat ekarpen iturri izango ziren gaiak landu dira.

Ekitaldi hauen memoriak Soziolinguistika Klusterraren proiektuen Bilgunean daude ikusgai: [www.soziolinguistika/bilgunea](http://www.soziolinguistika/bilgunea). Ondorengo lerroetan, lan-topaketa hauen helburuak eta bertan egindakoa laburbiltzen da:

##### 1. lan-topaketa: Eraldaketa Organizazioetan eta Hizkuntza Eraldaketak

HELBURUAK:

Hiru helburu nagusi izan zituen lan-topaketa honek:

- Ordura arte ERALAN proiektuko Garapen Taldeak egindako lanketa eta hausnarketen berri ematea.
- Beste zientzietako erreferente teorikoak ezagutzea. Erakundeen eraldaketan eragiten duten faktoreetatik hizkuntzaren eraldaketan kontuan hartzekoak diren aldagaiak identifikatzen laguntzea.



Honen abiapuntua:

|                                      | TEORIA    | ESPERIENTZIA |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| Eraldaketa erakundeetan              | Asko      | Nahiko       |
| Hizkuntza normalizazioa erakundeetan | Oso gutxi | Gutxi        |



- Komunitateari aportazio teorikoa egitea.

## 2. lan-topaketa: Hizkuntzaren Erabileran Eragiteko Esperientziak

### HELBURUAK:

- Erreferente praktikoak ezagutzea. Eraldaketarako egun burutzen ari diren esperientziak eta metodologiak ezagutzea eta praktika bat egitea.
- Komunitateari aportazio praktikoa egitea.

Lan-topaketa hauetako hitzaldi nagusietako erreferentzia teorikoak argitalpen honen **4. atalean** daude eskuragai.

### 4.5. Arloko ekintzen bilduma

Lan-munduko euskararen erabileran eragiteko asmoz burutu diren ekintza arrakastatsuak biltzen ditu bilduma honek. Bilketa horri modu sistematizatu batean hastea izan zen helburua, horretarako diseinatutako fitxa baten bidez. Bigarren lan-topaketarako ekin genion bilketari eta hemen aurkezten dugun bildumak 25 ekintzen fitxak ditu: 18 erabileraren eraldaketan eragiteko metodologia eta 7 euskara plan. Bilduma ikusteko, jo **ERALAN-6 eranskinera**.



Bilduma honetan, Euskal Herriko eta Kataluniako ekintza arrakastatsu eta beste leku batzuetan aplikagarri izan daitezkeenak bildu dira. Ekintza hauen berri fitxa honetako atal hauek betez lortu ditugu, erakundeekin beraiekin harremanetan jarrita:

|                                      |                |           |  |
|--------------------------------------|----------------|-----------|--|
| Erakundea:                           |                |           |  |
| Ekintzaren izena:                    |                |           |  |
| Helburuak:                           |                |           |  |
| Ekintza aurreko<br>hizkuntza egoera: |                |           |  |
| Noiz gauzatua azkenekoz:             | Non aplikatua: | Iraupena: |  |
| Deskribapena:                        |                |           |  |
| Erabilitako<br>bitartekoak:          |                |           |  |
| <b>Balorazioak</b>                   |                |           |  |
| Positiboak:                          | Hutsuneak:     |           |  |
| Erlazionatutako<br>adierazleak:      |                |           |  |
| <b>Ondorioak edota Oharrak</b>       |                |           |  |
| Eranskinak:                          |                |           |  |

## 4.6. Gaiaren inguruko erreferentzien datu-basea

Ikerketa-proiektua martxan jartzearekin batera, gaiari buruzko erreferentzia teorikoen bilketari ekin zaio. Bilketa honen helburu nagusiak euskara lan-munduan txertatzeko egindakoen inguruan dauden lanak biltzea, antolatzea eta eskuragarri jartzea izan dira. Izan ere, aurretik egindakoen berri izatea beharrezkoa da, dagoena ezagututa eta oinarri sendoagoekin abiatzen delako edozein proiektu.

Euskara eta lan-mundua gaiarekin lotuta bildu ditugun erreferentzia guztiak Soziolinguistika Klusterraren webgunean dagoen Erreferentzien Bilgunean sailkatu ditugu, informazio hau emanez: datu bibliografikoak, gaia, eduki mota, nongo gaiaz hitz egiten duen eta zein hizkuntzetan dagoen.

Bilguneko helbidean (<http://www.soziolinguistika.org/bilgunea>) “bilaketa aurreratua” aukeratu-ta, ERALAN proiektuaren bidez egin dugun 100 erreferentziatik gorako zerrenda aurki daiteke. 6. eranskinean hauen berri ere bildu dugu.

#### 4.7. Ekintza-tipoen eskala-matrizeak

4.5 puntuan aipatu diren ekintzak sailkatzea da matrize hauen helburua. Sailkapenak, ekintza horiek erabiltzerako orduan, gida edo laguntza bat eskaini nahi du. Horretarako, aldagaiak banaka hartuta, aldagaiaren egoeraren arabera, ze ekintza mota aplikatu daitekeen proposatzen duen eskala da honakoa.

Lau aldagairekin egin dugu ekintza-tipoen eskala-matrize hau:

- Hizkuntza gaitasuna (*J. Inazio Marko*)
- (Des)erosotasun sentimendua (*Fermin Perez*)
- Aldaketarekiko konpromisoa (*Jon Ajuria*)
- Lidergo informala (*Jon Ajuria*)

**ERALAN-7 eranskinean** daude, aldagai bakoitzaren egoeraren arabera, ze ekintza aplikatzea den egokia dioten taulak. Matrize hauek aldagaien araberrako analisisia egin ahal izateko metodologiaren garapenerako pauso gisa hartu daitezke, horrelako sailkapen baterako abiapuntu bat.

#### 4.8. Hizkuntza gaitasuna ebaluatzeako moduak bateratzeko egindako saiakera. Europako Erreferentzia Markoa eta Hizkuntza Eskakizunak

Gorago esan dugunez, Garapen Taldean mota ezberdinetako erakundeek egin dute bat. Eta Garapen Taldeak garatutako ikerketa-interbentzioak ebaluatzeako, neurgailu berberak erabili nahi izan dira. Hizkuntza gaitasuna bera ebaluatzeako, sistema bat baino gehiago dagoela jakina da. Garapen Taldeko erakundeetan sistema ezberdinak erabiltzen direnez, hauek bateratu nahian sortu zen **ERALAN-8 eranskineko** taula.

Taula honetan, hizkuntz eskakizun bakoitzak trebetasun bakoitzerako eskatzen duen hizkuntz gaitasuna, HABEren kurrikuluko mailaketa eta hizkuntz gaitasuna ebaluatzeako Europako mailak erkatu nahi izan dituzte Bizkaiko Foru Aldundiko ordezkariak.







## 2. ATALA: INTERBENTZIORAKO METODOLOGIA



## **EPEsA METODOLOGIA** **(Euskara Planetan Eskuhartze Analitikorako Metodologia).** **EraLan ikerketa-proiektuan oinarritutako proposamen metodologikoa**

---

J. Inazio Marko Juanikorena

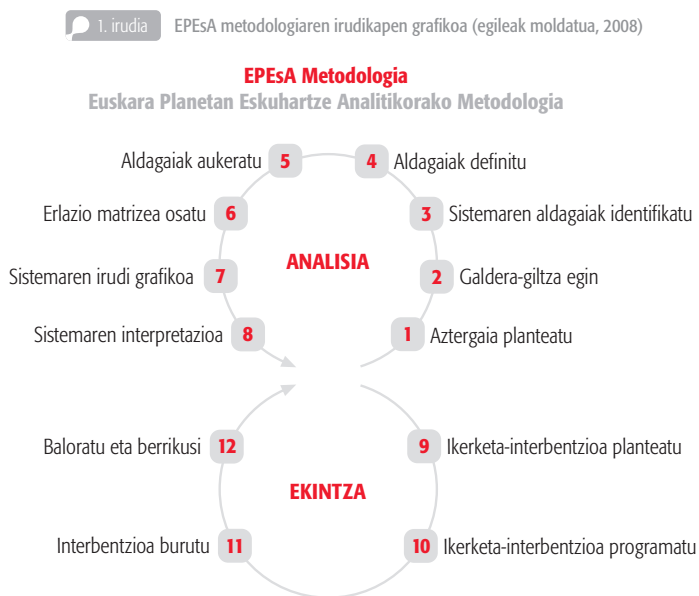
EPEsA metodologia, euskararen normalizaziorako planak egikaritzen ari diren organizazioetan esku-hartze analitikoak diseinatzeko eta burutzeko eredu metodologiko berria da, EraLan ikerkuntza/ekintza proiektuan egokitu eta aplikatu den diseinu metodologikoan oinarrituz garatu dena.

EPEsA ereduaren aplikazio markoa, euskara plana duen organizazioa da. Hau da, sistema konplexu gisa definitua izan den organizazioa (Gell-Mann, 1994) eta eraldaketa prozesu gisa uler daitekeen normalkuntza plana. Eraldaketa eta konplexutasun testuinguru horretan, EPEsA ereduak gida bat izan nahi du organizazioetako euskara planen baitan erabilerara sustatzeko programatzen diren interbentzioak diseinatzerakoan analisian eta sistematizazioan sakontzeko; eragin nahi den erabilerara aspektu edo arlo jakinean eragiten duten faktore eta aldagaien analisi sistemikoan oinarrituz, interbentzio-eredu analitikoa egituratzera iristeko.

EPEsA eredu metodologikoaren diseinua hiru erreferente nagusitan oinarritzen da. Batetik, prospektibaren arloan kokatzen diren ikuspegiak eta prozedimentu metodologikoak (Godet, 2000), bereziki analisi estrukturalaren metodoa. Bestetik, aurrekoarekin lotuta, Denk-Modell erakundeak ideien egituraketarako eta analisi sistemikorako garatutako 'Sinfonia' metodoa. Azkenik, organizazioaren ikaskuntzaren ildoak jorratuz pentsamendu sistemikoaren inguruan garatutako 'teknologiak' (Senge, 1992).

Eredutik metodologikoak zortzia irudikatzen duen elkarren segidako bukle bikotzako egitura hartzen du, bi fase bereiziz. Lehen fasean, ANALISIAREN bukleari dagokionean, analisi estrukturala burutzeko urratsak zehazten dira (aldagaiak, matrizeak, mapak, ...). Bigarren fasean, EKINTZAREN bukleari dagokionean, analisian oinarritutako ekintza analitikoak diseinatzen dira aukeratutako aldagaien arabera eta hipotesiak zehazten dira, ekintzak burutu ostean hipotesien arabera balorazioak egiteko.

Jarraian urrats bakoitza azalduko dugu banan-banan. Atal bakoitzean, urrats horrek esan nahi duenaren eta egin behar denaren sekuentzia azalduko dugu lehenik eta, halakorik dagoenean, euskarri-tresnak eskainiko ditugu. Ondoren, Eralan ikerketa proiektuaren kasuan urrats horretan egindakoa eta sortutakoa agertuko da.



## | 1. urratsa [analisia]: INTERBENTZIOA KOKATU

### Sekuentziaren edukia

Lehen urratsa, esku-hartze proiektuaren xedea eta kokapena argitzea eta zehaztea izango da. Erabileran eragiteko burutu nahi dituen eskuhartze erakunde jakin batean kokatzen da, erakunde horrek bere ezaugarri propioak ditu eta bertan euskara planak bere dimentsioa eta bilakaera espezifikoak. Testuinguru horretan kokatu behar dugu gure asmoa eta, aztergaia planteatu, argitu, zehaztu eta ongi dimentsionatu.

### EraLanen jazotakoa

Eralan proiektua kokatzerakoan zehaztukoaren arabera, Eralan izaera ezberdineko erakunde arteko ikerketa-proiektua izan da, lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiei buruzko analisi orokorra egin nahi izan duena, honako helburua jarraikiz: hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakundeetan –publiko zein pribatuetan– euskararen erabilerarako oztopo diren aldagaiak identifikatzea eta horietan positioboki eragiteko metodologiak eta dinamikak diseinatzeko eta inplementatzeko ezagutza-gida sortzea.

## | 2. urratsa [analisi]: GALDERA-GILTZA EGIN

### Sekuentziaren edukia

Bigarren urratsa, analisisa gidatuko duen galdera-giltza egitea izango da. Galdera horren bitartez, gure interesa fokalizatuko dugu eta aztertu nahi dugun errealitate konplexua zehaztuko dugu. Galderak beti egitura bera izango du, baina aztergaiaren edukia aldatuko zaio interbentzio bakoitzaren kokapenaren arabera: **Zeintzuk dira ..... eragiten duten aldagaiak?** (puntuekin adierazitako tartean gure aztergaia idatziko dugu). Bestalde, galdera plano ezberdinetara enfokatuta egon daiteke, esate baterako:

- Analisi orokorrera zuzendutako galdera izan daiteke, erabileran eragiten duten faktoreak orokorrean aztertzeke, Eralanen kasuan bezala.
- Analisi fokalizatura zuzendutako galdera izan daiteke, aldagai batean (motibazioa, ...) eraiten duten beste aldagaiak aztertzeke.
- Gunekako analisisira zuzendutako galdera izan daiteke, erakunde jakin baten gune zehatzean eragiten duten aldagaiak aztertzeke.

### EraLanen jazotakoa

Eralan proiektuaren hasieran planteatutako galdera-giltza honako hau izan da: *Zeintzuk dira euskara planak dituzten organizazioetan euskararen erabileran eragiten duten faktore edo aldagaiak?*

## | 3. urratsa [analisi]: SISTEMAREN ALDAGAIAK IDENTIFIKATU

### Sekuentziaren edukia

Galdera egin ostean, hirugarren urratsa sistema ezaugarritzen duten aldagaien multzoa identifikatzea izango da, hau da, gure galderarekin zehazitu dugun aztergaiari edo arloari eragiten dioten faktore edo aldagaiak zerrendatzea. Asmoa sistemaren ikuspegi ahalik eta zabalena jasotzea da, balizko faktore eragileak zerrendatzea eta, ahal delarik,

lehen ikuspegi sistemikoa eskaintzea. Aldagaien hautaketak eta sailkapenak gerora etorriko dira.

Aldagaien identifikaziorako iturriak nagusiki hiru izango dira: bat, dokumentuen analisia, bi, hausnarketan parte hartzen duten kideen ezagutza eta esperientzia propioa eta, hiru, adituekin egin daitekeen kontrastea. Osatze lana, bestalde, modu batean baino gehiagotan egin daiteke. Besterik gabe zerrenda bat osa daiteke, edo, zerrendan jasotakoak multzoka daitezke afinitate-diagramak erabiliz, edo, mapa mentalen teknika erabil daiteke aldagaiak elkartzeko eta bisualizatzeko, edo, Eralanen egin den moduan teknika bat baino gehiago erabili eta identifikatutako aldagaien matrize sistemiko-faktorialean sailka daitezke.

EraLanen jazotakoa

Bi izan dira galdera-giltzatik abiatuta organizazioetan euskararen erabileran eragiten duten aldagaiak identifikatzeko Eralanen erabili diren iturriak eta momentuak. Lehena proiektuaren Garapen Taldeko kideek egindako hausnarketa eta, bigarrena, antolatutako 1. Topaketan adituekin eta bertaratutako teknikariekin egindako kontraste teoriko-praktikoa.

Metodologikoki, berriz, lehenik eta behin hasierako lehen zerrenda bat osatu genuen. Jarraian, eta bigarren hausnarketa batean, zerrenda horretako elementuen arteko loturak edo antzekotasunak identifikatzen saiatu ginen afinitate-multzoak osatuz. Ondoren, sortutako aldagai bakoitza zegokion maila sistemikoan kokatzen ahalegindu ginen. Azkenik, faktore multzoak eta maila sistemikoak elkar gurutzatuz, matrize sistemiko-faktoriala deitu duguna osatu genuen. (Ikus *ERANSKINAK ERALAN-1*)

2. irudia      Analisi Matrizen (Eralan Garapen Taldea, 2007)

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

| MAILA SISTEMIKOAK |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | INGURUENA                                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | ORGANIZAZIOA                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | TALDEA                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | NORBANAKOA                                               |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | DEMANDA                                                  | MOTIBAZIOA                                                                                                                                                                                                                                      | GAITASUNA                                                         | KULTURA/PRAKTIKA                                                                                                                                                                    | INSTITUZIONALIZAZIOA                                                                                                                                                                                                          |
| FAKTORE-ARDATZAK  |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | E01. Gzarte prezioa edo eskaria<br>E02. Legena, orokorra | M01. Nazioarteko enbikontzuzmendua                                                                                                                                                                                                              |                                                                   | X01. Globalizazioa / merkaturia                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | E03. Legena, partikulara                                 | M02. Balo erabiltzen pertzepzioa<br>M03. Erabilzako ahalguztaren gaitziazua edo erretzuzmendua                                                                                                                                                  | G01. Hiptunen gaitzuz edo gaitziaz (gaitziaz)                     | X02. Erakundearen gaitziazko erretzuzmen sentimendua<br>X03. Erakundearen baloak<br>X04. Hiktuntza hiktazko abaztaz (hiktaz mailan)                                                 | X01. Erakunde tipoa<br>X02. Lidergoa (instituzionala)<br>X03. Aldaketarekiko konpromisoa<br>X04. Egitazuz: Hiktaztazazua, Planazua<br>X05. Egitazko / Gaitziaz / Gaitziaz<br>X06. Planaren azpiz: normalizazio borondatezkoia |
|                   |                                                          | M04. Kima psikologikoa<br>M05. Planarekiko pertzepzioa<br>M06. Langilearen lanarekiko motibazioa<br>M07. Hiktaztazko kontrolagaitziazua<br>M08. Erakundearen gaitziaz<br>M09. Zerbitzuz pertzonen erretziaz<br>M10. Balo erabiltzen pertzepzioa | G02. Hiptunen detektazua<br>G03. Balde baltik baltik mugikortazua | X05. Erakundearen gaitziaz / detektazua<br>X06. Pertzonen gaitziaz / detektazua<br>X07. Erakundearen gaitziaz<br>X08. Inptazko norteztazua / detektazua<br>X09. Lidergo "informala" | X07. Planaren Komunikazioa<br>X08. Erakundearen gaitziaz / detektazua<br>X09. Anual<br>X10. Hiktuntza sistema<br>X11. Jarapen sistema<br>X12. Hiktuntza audiotextua                                                           |
|                   |                                                          | M11. Motibazioa: Erakunde, Planarekiko<br>M12. Hiktuntza abikemendua<br>M13. Erakundearen gaitziaz<br>M14. Hiktuntzarekiko jarretak<br>M15. Hiktuntza konfiantza<br>M16. Aldaketarekiko konpromisoa                                             | G04. Hiktuntza gaitziazua                                         | X10. Hiktuntza konfiantza<br>X11. Pertzonen gaitziaz<br>X12. Norteztazua / detektazua                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |

#### 4. urratsa [analisia]: **ALDAGAIK DEFINITU**

## Sekuentziaren edukia

Aldagaiak identifikatu eta jaso ondoren, aldagai horien azalpena edo definizioa egin behar da. Ez da aski izendatzea, horrek pertsona ezberdinek gauza bera era ezberdinean ulertzea eraman gaitzakeelako eta interpretazio arazoak sortarazi. Aldagai bakoitza zer den eta analisia egindakoez zehazki nola interpretatzen duten zehaztuko da laugarren urrats honetan.

## EraLanen jazotakoa

3. irudia

Aldagaien definizioaren adibidea (Eralan Garapen Taldea, 2007)

Lan hau burutzeko Eralanen taula bat osatu da faktoreka eta aldagaiaren identifikazio zenbakia, izendapena, dago-kion maila sistemikoa eta egin zaion definizioa zehaztu dira. Faktore-ardatzak ere definitu dira. (Ikus *ERANSKI-NAK ERALAN-2*)

| ZENB. | ALDAGAI                            | DEFINIZIO                                                                                                                                                                                | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| E01   | <b>Gizarte presioa edo eskaera</b> | Hirritarke norbanakoez edota gizataldeek Institutuz/Erkinduearen duten harremanetan euskara erabiltzeko exijentzia maila edota euskararen normalizaziorako egiten dieten eragin multzoa. | INGURUNEA        |
| E02   | <b>Legeria, orokorra</b>           | Euskararen erabilera arautzen duten lege eta dekretuak, organizazioeten eragina dutenak: Euskararen Legea, Kontsumitzaileen Legea, Funtzio Publikoaren Lege, Estatuko Legedia...         | INGURUNEA        |
| E03   | <b>Legeria, partikularra</b>       | Erakundeak berak bere barne funtzionamendua kudeatzeko onartuta dituen arauak, paktu, hitzarmen eta antzekoak: Hitzarmen Kolektiboa, Barne Arautegia...                                  | ERAKUNDEA        |

## 5. urratsa [analisia]: **ALDAGAIK AUKERATU**

## Sekuentziaren edukia

Aurreko urratsean sortu dugun aldagaiei zerrenda murriztea izango da bosgarren urrats honetan egingo dugun lana. Zerrenda hori luzeegia baldin bada, aldagaiei arteko aukeraketa egin beharko da lanerako kopuru erabilgarria lortzeko. Osagarri diren bi tresna erabil daitezke lanketa honetan: taldeztabaida eta murrizketa-fitxa. (ikus *ERANSKINAK FITXAK-1*)

4. irudia

Aldagaiak priorizatzeko fitxa (egileak moldatua, 2006)

[illegible]

EraLanen jazotakoa

Eralanen aldagaien aukeraketa proiektuaren garapen taldeko kideen arteko eztabaidan oinarrituta egin da; irizpidea, berriz, bakoitzak bere erakundearen errealitatetik abiatuz eta praktikara eramateko erraztasunaren arabera lehentasunezko aldagaiak aukeratzea. Murritzte prozesua dinamikoa izan da, hautemandako aldagaiaren garrantziaren eta interbentziorako aukeren arteko dialektikan oinarrituta (esaterako, aurreikusitako interbentzioren bat ez da gauzatzerik izan tartean sortutako lan gatazka batzuen ondorioz, eta horrek hala beharrezko aldaketak eragin ditu). Horrela, eta beheko taulan ikus daitezkeenez, hiru une ezberdin izan dituen prozesua izan da.

5. irudia Eralanen hautatutako aldagaiak (Eralan Garapen taldea, 2007)

| Matrizaren analitiko Garapen Taldeak lehenetsitako aldagaiak (2006ko ekainaren) | Ikerketa-Interbentzioen desinuan hautatu aldagaiak (2006ko azaroan)                                                               | Ikerketa-Interbentzioen aplikazioaren berrikuspenean finkatu aldagaiak (2007ko martxoan)         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gizarte presioa →                                                               | Gizarte presioa ←                                                                                                                 |                                                                                                  |
| Ahaleginaren errekonozimendua →                                                 | Ahaleginaren errekonozimendua ←                                                                                                   |                                                                                                  |
| Motibazioa: euskararekiko, planarekiko →                                        | Klima psikologikoa →<br>Motibazioa: euskararekiko, planarekiko →                                                                  | Klima psikologikoa →<br>Motibazioa: euskararekiko, planarekiko                                   |
| Balioerantsiaren pertzeptzioa ←                                                 |                                                                                                                                   |                                                                                                  |
| Aldaketarekiko pertzeptzioa /konpromisoa ←                                      | Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoena) →<br>Aldaketarekiko konpromisoa (instituzionala) →                                      | Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoena) →<br>Aldaketarekiko konpromisoa (instituzionala)       |
| Euskaldunen dentsitatea ←                                                       |                                                                                                                                   |                                                                                                  |
| Hizkuntza gaitasuna →                                                           | Hizkuntza gaitasuna →<br>Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua ←                                                   | Hizkuntza gaitasuna →                                                                            |
| (Des)jereotasun sentimendua →                                                   | (Des)jereotasun sentimendua →<br>Erabilera ohiturak →                                                                             | (Des)jereotasun sentimendua →<br>Erabilera ohiturak →                                            |
| Lidergo informala →                                                             | Lidergo informala →                                                                                                               | Lidergo informala →                                                                              |
| Pertsonen baloreak ←                                                            |                                                                                                                                   |                                                                                                  |
| Erakunde tipo /baloreak ←                                                       | Hizkuntza koherentzia →<br>Lidergo instituzionala →<br>Zuzendaritzaren konpromisoa ←<br>Jarraipen sistema/Hizkuntza auditoretza → | Hizkuntza koherentzia →<br>Lidergo instituzionala →<br>Jarraipen sistema/Hizkuntza auditoretza → |
| Hizkuntza sistema /Arauk Planaren komunikazioa →                                | Arauk →<br>Planaren komunikazioa →                                                                                                | Arauk →<br>Planaren komunikazioa →                                                               |

6. urratsa [analisia]: ERLAZIO MATRIZEA OSATU

Sekuentziaren edukia

Sistemaren ikuspegiaren arabera, aldagai batek esanahia hartzen du beste aldagaiekin erlazio-ehuna osatzen duen neurrian. Seigarren urrats honetan hautatutako aldagaien arteko erlazioak aztertuko ditugu eta horietako bakoitzak beste guztietan duen eragin maila baloratuko dugu. Lan-keta horretarako irudian agertzen den *erlazio zuzenen matrizea* erabiliko dugu. (ikus *ERANSKINAK FITXAK-2*)

6. irudia Aldagaien arteko erlazio zuzenen matrizen (Sinfonia-tik egokitua)

| ERAGINA hauena: | hauengan: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | BA |
|-----------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 8               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 9               |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| BP              |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| BA x BP         |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

0 = Eraginik ez; 1 = Eragin txikia; 2 = Eragin tartekoa; 3 = Eragin handia



Aukeratutako aldagaiak matrizean idatziko ditugu eta, ondoren, balorazio kualitatiboa egingo dugu aldagai bikote bakoitzarekin ondoko galderak planteatuz:

- Eragiten al dio zuzenean  $A_1$  aldagaiak  $A_2$  aldagaiari?  
Ez badio eragiten '0' jarriko dugu dagokion txantiloian, eragiten badio hurrengo galdera egin dugu.
- Nolakoa da eragin hori: ahula, tartekoa ala indartsua?  
Ahula bada '1' ipiniko dugu, tartekoa bada '2' eta indartsua bada '3'.

Matrizearen txantiloia guztiak bete ostean, batu egingo ditugu bakoitzaren zenbakiak –hori-zontalean eta bertikalean– eta emaitzak adieraziko digu, batetik, aldagai bakoitzak besteekiko erlazioan sisteman duen eraginaren intentsitatea (Batuketa Aktiboa, SBA) eta, bestetik, aldagai bakoitzaren gain sistemaren beste aldagaien eraginaren intentsitatea (Batuketa Pasiboa, SBP). Azkenik, bi batuketen arteko biderketa kalkulatu dugu.

Aldagaien arteko eraginaren intentsitatea adierazten dituzten balore numerikoak ez dira botazioz edo batezbestekoak kalkulatu zehaztu behar. Aitzitik, adostasuna hobetsi behar da, ikuspegi ezberdinak eztabaidatuz sistemaren ikuspegi bateratu batera iristeko.

Horrela, matrizea betetzeko lanketa honek aldagaiei buruzko hausnarketa sistematikoa eta sakona egiteko bide ematen du; halaber, aldagaiak birdefinitzeko, sistemaren analisia finitzea eta taldean ikuspegi eta hizkuntza bateratua eraikitzeak aukera ere ematen du.

## EraLanen jazotakoa

Eralanen aukeratutako hamalau aldagaiekin osatu da erlazio matrizea. Batuketa aktiboen emaitzen arabera aldaketarekiko instituzioaren konpromisoa eta lidergo instituzionala dira besteengan gehien eragiten dutenak. Batuketa pasiboaren emaitzen arabera, berriz, motibazioa, lehenik, eta erabilera ohiturak eta lidergo informala, ondoren, dira besteengandik eragin gehien jasotzen duten aldagaiak. (Ikus *ERANSKINAK ERALAN-3*)

7. irudia Eralanen hautatutako aldagaien arteko erlazioak (Eralan Garapen Taldea, 2007)

| ERAGINA | hauengan:                                            | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | BA |
|---------|------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| hauena: |                                                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| 1       | Klima psikologikoa                                   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   |     | 19 |
| 2       | Motibazioa: euskararekiko, planarekiko               | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 26 |
| 3       | Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoena)            | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   |     | 23 |
| 4       | Hizkuntza gaitasuna                                  | 2   | 3   | 2   | 0   | 3   | 3   | 1   | 2   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   |     | 17 |
| 5       | Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |     | 28 |
| 6       | (Des)jereerosotasun sentimendua hizkuntza praktikan  | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 1   | 2   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |     | 19 |
| 7       | Erabilera ohiturak                                   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   |     | 25 |
| 8       | Lidergo "informala"                                  | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 0   | 1   | 2   |     | 24 |
| 9       | Hizkuntza koherentzia                                | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   |     | 22 |
| 10      | Lidergoa (instituzionala)                            | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   |     | 31 |
| 11      | Aldaketarekiko konpromisoa (instituzioarena)         | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |     | 33 |
| 12      | Jarraipen sistema / Hizkuntza audiotretza            | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   |     | 23 |
| 13      | Arauk                                                | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   |     | 24 |
| 14      | Planaren komunikazioa                                | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   |     | 22 |
| BP      |                                                      | 31  | 36  | 30  | 25  | 19  | 32  | 16  | 26  | 19  | 20  | 15  | 16  | 19  |     |    |
| BA x BP |                                                      | 589 | 936 | 690 | 425 | 632 | 608 | 800 | 384 | 572 | 589 | 660 | 345 | 384 | 418 |    |

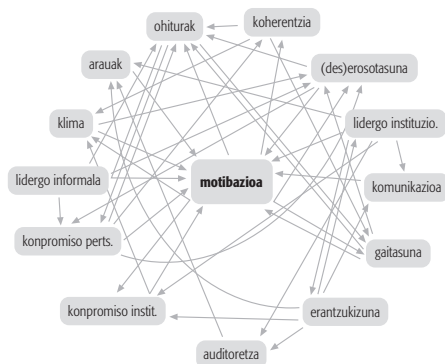
## | 7. urratsa [analisia]: SISTEMAREN IRUDI GRAFIKOA

### Sekuentziaren edukia

Matrizean jasotako datuak eta erlazioak irudi grafikoan bidez adieraztea izango da hurrengo urratsa. Bisualizazio horrek sistemaren egitura eta dinamika ulertzen lagunduko digu. Bi irudi mota erabili ohi dira era honetako analisi estrukturaletan: *‘Eraginen Mapa’* eta *‘Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema’*.

Eraginen Mapak, batez ere, aldagaien arteko eragin-lerroen intentsitateak eta norabideak erakusten dizkigu. Osatzeko, lehenik eta behin BA eta BP biderketaren emaitza handiena atera duen aldagaia hartu eta maparen erdigunean kokatuko dugu, bera baita eragin-lerro gehien jaso eta sortu dituen. Ondoren, beste aldagaiak ipini eta hiru intentsitateko eragin-lerroak marraztuko ditugu. Horrek jada erakutsiko digu erlazioen norabide nagusien egitura. Jarraian, eta irudiaren ikusgarritasunak ahalbideratzen badigu, bi eta bat intentsitateko eragin-lerroak marraztuko ditugu, loditasun txikiagoko eta kolore ezberdineko marrak erabiliz. Egituraren ikuspegi orokorra izango dugu horrela, bere konplexutasun osoan. Beheko irudian, soilik hiru intentsitateko eragin-lerroekin Eralanen osatutako eragin-en mapa azaltzen da. (Ikus *ERANSKINAK ERALAN-4*)

8. irudia Eralaneko aldagaien arteko eragin-en mapa (Egileak moldatua, 2008)



Matrizearen emaitzak eragin eta mendekotasun irizpidearen arabera bisualizatzeko eta aztertzeko aukera ematen digu *Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema*; izan ere, aldagaiak bere eragin ahalmenaren eta mendekotasun graduaren arabera plano batean hartzen duten lekua irudikatzen baitu, eta, bakoitzaren posizioa, besteenarekin erkatuz eta emandako tipologiaren baitan kokatuz, interpretatzeko bidea ere ematen baitu.

*Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema* koordinatu sistema bat da, zeinean aldagai bakoitzari leku bat ezartzen zaion, eragin matrizeko batuketa aktiboan eta batuketa pasiboan lortutako emaitzen arabera. Y ardatzak batuketa aktiboaren balioak hartzen ditu, eta eragin ahalmena adierazten du. X ardatzak, berriz, batuketa pasiboaren balioak

hartzen ditu, eta mendekotasun gradua adierazten du. Horrela, eta irudian ikus daitekeen moduan, bi ardatzetako emaitzen konbinaketak bide ematen du aldagaiak tipologiari arabera definitzeko.

*Aldagai determinanteak* (edo sarrera aldagaiak). Eskemaren goi partean ezkerrean kokatzen dira, mendekotasun txikikoak eta eragin handikoak, sistemaren funtzionamendua baldintzatzen dute eta, zentzu horretan, bere bilakaeraren arabera prozesuaren motorra edo galga bihurtzeko.

*Emaitza aldagaiak* (edo irteera aldagaiak). Eragin txiki eta mendekotasun handikoak, aldagai horiek eskemaren behe partean eskuinean kokatzen dira. Sistemaren funtzionamenduaren emaitzen berri ematen dute, eta sarritan bilakaeraren adierazle gisa erabiltzen dira.

*Aldagai autonomoak*. Behean ezkerrean, eragin eta mendekotasun txikikoak. Ez dute sistemaren bilakaera baldintzatzen, nolabait sistemaren portaeratik kanpo gelditzen dira eta, garrantzi bat ere ez dutenik ezin esan daitekeen arren, aldagai horietan eragitearen ondorioak eskasak edota epe luzerakoak izango dira.

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

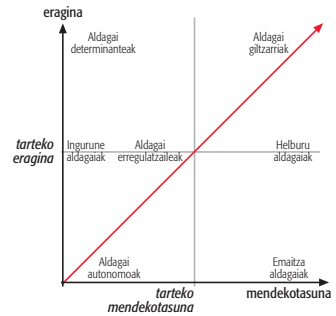
*Aldagai erregulatzaileak*. Eskemaren erdi aldean kokatzen dira. Aldagai giltzarrien bilakaera egokia izan dadin eta sistemaren helburuak betetzen joan daitezkeen nolabaiteko erdibideko urratsa-edo bihurtzen dira.

*Ingurune aldagaiak*. Eskemaren ezker aldera kokatzen direnak izanik, sistemarekiko mendekotasun oso urria dute. Zentzu horretan, sistemaren 'dekoratua' bihurtzen dira.

*Helburu aldagaiak*. Eskemaren erdi aldean eskuinean kokatzen direnak izanik, mendekotasun handia eta tarteko eragina dute. Horregatik helburu izaera hartzen dute, beraian eragin baitaiteke bere bilakaera nahi modukoa izan dadin.

9. irudia

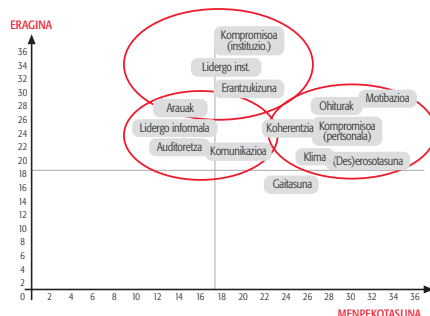
Eragin-mendetasuna ardatz-eskema  
(Godet, 2000-tik egokituz)



## EraLanen jazotakoa

Eralanen osatutako Eragin/mendetasunen Ardatz-eskemak multzokatze handia erakusten du aldagai giltzarrien koadrantean, baina ez justu ardatz estrategikoa izango litzatekeenaren inguruan. Giltzarrien multzo handi horretan hiru azpi-multzo moduko bereiz daitezke: bat, determinante izaera hartzen duten hiruzpalau aldagaiak, bestea, erregulatzaile izatera hurbiltzen direnak, eta, azkena, helburu aldagaien lekura hurbiltzen direnak. (Ikus *ERANSKINAK ERALAN-4*)

10. irudia Eragin-mendetasunen ardatz-eskema Eralanen (egileak moldatua, 2008)



## | 8. urratsa [analisia]: SISTEMAREN INTERPRETAZIOA

### Sekuentziaren edukia

Analisiaren fasearen azken urratsa sistemaren interpretazioa egitea eta interbentzio-rako oinarri analitikoak zehaztea izango da. Kontuan hartu behar dugu aurreko urratsetan egindako guztia errealtatearen analisirako konstruktio subjektiboa dela, eta lortutako emaitzen balioa ere erlatiboa dela. Analisi estrukturalaren funtzioa taldearen baitan ikuspegi sistemikoan oinarritutako hausnarketa sustatzea, sistemaren aspektu ez-intuitiboak eta joerak azalaraztea eta errealtatearen analisi kolektiboa sistematizatzen laguntzea da. Esan izan den moduan «analisi estrukturala ez da errealtatea, baina bai errealtatea ikusteko bitartekoa» (Godet, 2000).

Sistemaren interpretazioaren bidez, aldagai batzuetan eraldaketak eragiteak gure helburuei dagokionez beste zenbait aldagaietan edota sisteman bere osotasunean izan ditzakeen ondorioei buruzko hipotesiak planteatuko ditugu. Esate baterako, sisteman eragin handia duen aldagai determinanteetariko bat har dezakegu, eta berarekin lan eginez gero zein nolako eszenario berriak sor daitezkeen irudikatu. Horrela, interbentzioari begira interesatzen zaizkigun aldagaiak aukeratu, aldagai horietan eragiteak izan ditzakeen ondorioei buruzko hipotesiak zehaztu eta ekintzarako estrategiak finkatu ahal izango ditugu.

## EraLanen jazotakoa

Eralanen egindako analisiaren fokoa bi puntutan zentratu da nagusiki:

- Bat izan da aldagaien identifikazioa, definizioa eta kategorizazio sistemikoa burutzea. “Analisi-matrize sistemiko-faktoriala” deitu dugunaren bidez gauzatu duguna.
- Bigarrena, hizkuntzaren normalizaziorako prozesuetara egokitutako eta testuinguru organizatiboetan faktore eragileen analisirako eta eskuhartze esperimenterako metodologia bat gorpuztea eta eskaintzea. Artikulu honetan azaltzen ari garen “EPEsA Metodologian” gauzatu duguna.

## 9. urratsa [ekintza]: IKERKETA-INTERBENTZIOA PLANTEATU

### Sekuentziaren edukia

Analisiaren fasea amaituta, ekintza-ren faseari ekingo diogu. Lehenengo urratsa, aurrekoetan egindako analisi eta interpretazioetan oinarrituz ikerketa-interbentzioaren planteamendua egitea izango da. Kontuan hartu behar dugu EPEsA metodologiarekin ohiko ekintzen metodologietatik apur bat haratago joan nahi dugula ekintzari izaera esperimental gehituz. Lau dira nagusiki izaera esperimental hori ezaugarritzen duten elementu berriak, interbentzioa planteatzera-koan kontuan hartu eta zehaztuko ditugunak irudian agertzen den fitxa-eredua erabiliz (ikus *ERANSKI-NAK FITXAK-3*):

11. irudia

Ikerketa-interbentzioak prestatzeko fitxa-1  
(egileak moldatua, 2006)

**ERALAN Ikerketa Proiektua**  
**Ikerketa-Interbentzioak prestatzeko Fitxa (2006ko urrian)**

|                                                 |                                |                                           |          |
|-------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|----------|
| Erakundea                                       | Xede-Taldea:                   |                                           |          |
| Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:                |                                |                                           |          |
| Ikerketa-Interbentzioaren DESKRIBAPENA:         |                                |                                           |          |
| Aurrekariak eta kokapena:                       |                                |                                           |          |
| Kanpoko erreferentziak:                         |                                |                                           |          |
| Ikerketa-Interbentzioaren HELBURUA / HIPOTESIA: |                                |                                           |          |
| Ikerketa-Interbentzioaren Logika:               |                                |                                           |          |
| Maila Sistemikoa                                | Landu nahi diren<br>ALDAGAIAK: | Horiei lotuta garatuko diren<br>EKINTZAK: | Oharrak: |
|                                                 |                                |                                           |          |
|                                                 |                                |                                           |          |
|                                                 |                                |                                           |          |

- *Aurrekariak eta kokapena.* Burutzero goazen interbentzioa, organizazio, eskuhartze eta analisi marko sistemiko zabalagoan kokatzen da eta, ziur aski, marko horretan izango dira ere aurretik gauzatutako beste ekintza batzuk. Aurrekariak jasotzea eta ikerketa-interbentzioa testuinguru horretan kokatzeak zentzu situazionala ematen dio ekintzari.
- *Kanpoko erreferentziak.* Geure planteamenduaren sostengua izan daitezkeen edota ekintza-bide berrietarako orientazioak eskain diezazkigukeen erreferentziak jasotzea: erreferentzia teorikoak, metodologikoak edota beste esperientzietakoak.
- *Ikerketa-interbentzioaren hipotesia.* Helburuekin batera, gertaeraren hipotesia formulatzea; hau da, halako aldagaian halako eran eraginez gero halako emaitza lortzea aurrikusten dugula adieraztea. Hipotesia funtsezko elementua bihurtu daiteke ekintzaren balidaziorako, jarritako hipotesiak bete diren ala ez amaieran ikusteak bide emango baitigu egindako interbentzio planteamenduen eta ekintzen baliagarritasuna aztertzeko.
- *Aldagaiak.* Interbentzioan zehazki landu nahi den aldagaia edo aldagaiak zehaztea. Aldagai hauek aurreko fasearen analisi eta interpretazioetan jasotakoak dira eta hipotesia formulatzea ahalbideratzen dute. Aldagaien bitartez, gure ekintzaren esparrua zedarritzen eta fokatizatzen dugu, burutuko diren atazak ere aldagaiei lotuta egongo baitira.

## EraLanen jazotakoa

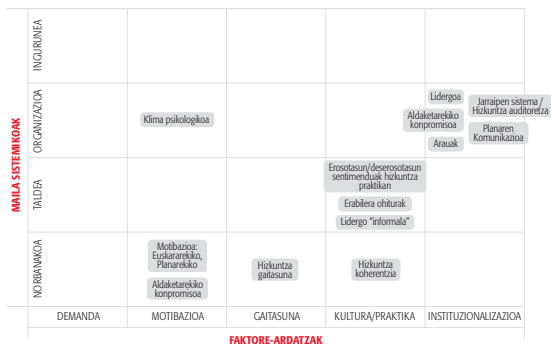
Eralan proiektuan zazpi ikerketa-interbentzio burutu dira (Ikus *ERANSKINAK ERA LAN-5*) partaide izan diren lau erakundetan –Bizkaiko Foru Aldundia, Gipuzkoako Foru Aldundia, Fagor Arrasate eta LAB sindikatua–. Zazpi interbentzio hauetan landu nahi izan diren aldagaiak, berriaz, hamahiru izan dira, beheko irudian ikus daitezkeenak.

Interbentzio hauetan ahalegin berezia egin da eskuhartzearen logika eta egitura eredu metodologikoa jarraituz planteatzeko, hau da, hautatutako aldagaiekin erlazionatutako abiapuntuzko hipotesian oinarritutako diseinua planteatzeko. Horren adibide dira, esate baterako, ondoko bi

### 12. irudia

Eralanen hautatutako aldagaiak matrizen sailkatuak  
(Garapen Taldea, 2006)

Normalkuntza Planak dituzten Organizazioetan Euskararen ERABILERAN eragiten duten Faktore eta Aldagaiak  
**ANALISI-MATRIZA SISTEMIKO-FAKTORIALA: Ikerketa-interbentzioetan hautatu aldagaiak - GUZTIAK**



hipotesien formulazioa, BFAn eta Fagor Arrasaten burututako ikerketa-interbentzioenak hurrenez hurren:

- «Zuzendaritzaren inplikazioaren bidez aldaketarekiko konpromisua lortuz, desadostasun sentimendua gaindituz, lidergo informalean oinarrituz, pertsonen arteko elkarreragina indartuz, erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua izanik, euskara lan-hizkuntza eta zerbitzu-hizkuntza bihur daiteke» (BFA).
- «Euskararen berreskurapenari buruzko sentsibilizazioa eta hizkuntza gaitasuna egoera errealean landuz (benetan, euskaraz lan egiteko gai garen edo ez ikustea), eta eztabaidaren edo sentsibilizazioaren bidez eskubideen, oztopoen eta aukeren ezagutzan sakonduz, euskararen erabilera handituko dute pertsona hauek eta euren lana egiten duten lekuek (departamentuak, bilerak...). Azkenean euskaraz lan egiteko bitartekoaren eskaria ere handituko da» (Fagor Arrasate).

Bestalde, Eralan proiektuaren baitan eta urrats honekin erlazionaturik, beste hainbat interbentzioen ekintzei buruzko eta bibliografiari buruzko erreferentzia lagungarrien bilketa lana egin da, horretarako propio sortutako fitxa-ereduaren (ikus *ERANSKINAK FITXAK-4*) bidez eta Soziolinguistika Klusterreko Erreferentzien Bilgunea erabiliz. Zehazki, erabileraren eraldaketan eragiteko hogeitabost ekintza eta esperientzia jaso dira ekintzen bilduman eta 117 sarrera bibliografiko erreferentzien bilduman. (Ikus *ERANSKINAK ERALAN-6*)

## 10. urratsa [ekintza]: IKERKETA-INTERBENTZIOA PROGRAMATU

### Sekuentziaren edukia

Ikerketa-interbentzioaren planteamendua egin ostean, ekintzaren fasearen hurrengo urratsa interbentzioaren programazioa prestatzea izango da (ikus *ERANSKINAK FITXAK-3*). Programazio honek hiru atal nagusi ditu:

- Aldagaiei lotuta garatuko diren ekintzak zehaztea. Honetarako oso baliagarri gerta daki-guke kanpo erreferentzietan jasotakoa.
- Ekintza horien atazak zehaztea, egutegia, ardura eta bitartekoekin batera.

- Interbentzioaren ebaluazioa programatzea: zer ebaluatuko den, zein adierazle erabiliz, datuak nola jasoko diren eta noiz jasoko diren.

## EraLanen jazotakoa

Eralan proiektuan bideratutako ikerketa-interbentzioetan hainbat ekintza burutu da eta horretarako hainbat metodo edo teknika erabili da; teknika horien artean azpimarra ditzakegu batzuk arlo edota erakunde hauetan suposatu duten berrikuntzagarik, esate baterako: narratiba taldea eta teknikak, focus group, mintzatratu trinkoak, aserti-bitatearen kontzeptua eta teknikak, lidergoaren potentzializazioa, kontratu soziala edota koherentziarako sentsibilizazioa.

Interbentzioak diseinatzearekin batera, Eralan proiektuaren Garapen Taldean luze hausnartu da aldagaiak eta ekintzak erlazionatzeko sistematizazio baten beharraz eta moduez. Kontziente gara ez dugula puntu hau nahi adina sakondu eta borobildu, baina egindako hausnarketaren ondorio dira aportazio gisa liburu honetara ekarri ditugun (Ikus *ERANSKI-NAK ERALAN-7*) “*Aukeratutako Aldagaien eta Ekintzen Arteko Eragin-matrizea*” eta gaitasuna, (des)erosotasun sentimendua, erakundearen aldaketarekiko konpromisoa eta lidergo informala aldagaiekin sakonago landutako “*Ekintza-tipoen Eskala-matrizea*”.

### 13. irudia

Ikerketa-interbentzioak prestatzeko fitxa-2  
(Egileak moldatua, 2006)

| Ikerketa-Interbentzioaren Logika: |                            |                                        |          |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------|
| Maila Sistemikoa:                 | Landu nahi diren ALDAGIAK: | Horiei lotuta garatuko diren EKINTZAK: | Oharrak: |
|                                   |                            |                                        |          |
|                                   |                            |                                        |          |
|                                   |                            |                                        |          |

| Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA: |            |               |              |          |
|-----------------------------------------|------------|---------------|--------------|----------|
| Zer egin eta nola:                      | Noiz egin: | Nor arduratu: | Bitartekoak: | Oharrak: |
|                                         |            |               |              |          |
|                                         |            |               |              |          |
|                                         |            |               |              |          |

| Ebaluazio eta eraketarako elementuak organizazioan (egun erabiltzen direnak): |                                                   |       |       |          |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|-------|----------|
| Ikerketa-Interbentzioaren EBALUAZIOA:                                         |                                                   |       |       |          |
| ZER ebaluatu:                                                                 | Zein ADIERAZLE erabiliz (pertzeptzioak, emaitzak) | NOLA: | NOIZ: | Oharrak: |
|                                                                               |                                                   |       |       |          |
|                                                                               |                                                   |       |       |          |
|                                                                               |                                                   |       |       |          |

## 11. urratsa [ekintza]: IKERKETA-INTERBENTZIOA BURUTU

### Sekuentziaren edukia

Urrats honetan, aurretik diseinatu eta programatu dugun ikerketa-interbentzioa egikaritzea dagokigu, landu nahi dugun erakundearen errealtatean gauzatzea. Programazioak gidatuko



gaitu ekintzak burutzeko hurrenkeran eta moduan, baina horrezaz gain garrantzitsua izan daiteke honako beste aspektu hauek kontuan hartzea:

- Ekintzek denboran mugatuak izan behar dute eta hasiera eta amaiera eduki behar dute. Hizkuntza normalizaziorako prozesuak luzeak izan arren, edo agian horregatik, interbentzioek denboran dimentsio egokia izan behar dute, maneia garria eta perspektiba ez galtzekoa.
- Interbentzioen planteamendu ziklikoa. Hasiera eta bukaera duen horrek amaieran berrikuspenak egin eta ziklo berriak hasteko aukera ematen du.
- Behaketa sistemak antolatu eta gertaeren erregistroak egin. Egunkari modukoak erabili eta egunerokotasunean jazozen diren gertaerak, iritziak, gatazkak, ... jaso.
- Datuak jaso. Behaketarekin batera datu objektiboak jaso prozesuan zehar. Bilakaeraren isla ezin hobe eta ezinbestekoa izango dira.
- Pertsonekin dihardugula ez ahaztu. Interbentzioan batera edo bestera inplikatu ditugun eta bere aportazioa egiten ari diren horiei eskertza eman eta subjektu bihurtu, esaterako, egindakoaren emaitzak eurei itzuliz.

## 12. urratsa [ekintza]: **IKERKETA-INTERBENTZIOA BALORATU eta BERRIKUSI**

### **Sekuentziaren edukia**

Bigarren fasearen azken urratsa da hau, datuak jaso, informeak prestatu, emaitzak baloratu eta interbentzioaren berrikuspenak egiteari dagokiona. Une honetan oso garrantzitsua da balorazioa behaketen eta datuen gain egitea bereziki aurretik jarritako hipotesia bere horretan bete den ala ez ebazteko eta, horren arabera, ziklo berriei begira behar diren ongi justifikatutako ondorioak ateratzeko. (ikus *ERANSKINAK FITXAK-5*)

### **EraLanen jazotakoa**

Eralan proiektuan gauzatutako ikerketa-interbentzioak, esan bezala, zazpi izan dira. Interbentzio bakoitzari buruz egindako balorazioak eta ondorioak, baita guztien artean egindako hausnarketatik ateratako ondorio nagusiak jasota daude liburu honetako ekintza bakoitzari buruzko ondorengo atalaren artikuluetan.

## BIBLIOGRAFIA

Denkmodell (n.d.): *SINFONIA. Sistémica interpretación de la naturaleza de factores que influyen sobre las organizaciones y sus nexos internos y ambientales*. Dokumentu elektronikoa.  
[http://denkmodell.glrarium.de/static/denkmodellHomepage/Artikel%20&%20Konzepte/SINFONIA\\_folleto.pdf](http://denkmodell.glrarium.de/static/denkmodellHomepage/Artikel%20&%20Konzepte/SINFONIA_folleto.pdf)

Gell-Mann, M. (1994): *El quark y el jaguar. Aventuras en lo simple y lo complejo*. Barcelona: Matetemas

Godet, M. (2000): *La caja de herramientas de la prospectiva estrategica*. Cuadernos de LIPS, nº 5. Paris: CENAM – Prospektiker. <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>

Medina, J.; Ortegón, E. (2006): *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Serie Manuales, 51. Santiago de Chile: CEPAL – Naciones Unidas.

Senge, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

SERCOTEC (1999): *Aprendizaje institucional: asesoría empresarial y planificación de proyectos asociativos*. Dokumentu elektronikoa CD formatuan. Chile.



### 3. ATALA: IKERKETA-INTERBENTZIOAK



## BIZKAIKO FORU ALDUNDIA: KIROLA EUSKARAZ

Jon Ajuria Fisure, Fermin Perez Elexpe

### 1. AURREKARIAK ETA KOKAPENA ERAKUNDEAN

#### 1.1. Bizkaiko Foru Aldundia eta Euskararen Erabilera Sustatzeko Plana

Bizkaiko Foru Aldundiak langileek euskara ikasteko lehenengo plana egin zuenetik 20 bat urte pasatu dira. Harrezkero, langile askok euskara ikastea lortu duela esan daiteke. Baina hizkuntza jakiteak ez zekarrela berez hizkuntza hori erabiltzea konturaturik, geroago, Bizkaiko Foru Aldundiak euskararen erabilera bultzatu behar zuela erabaki zuen.

Ordutik hona, euskara landu eta erabili duten langileen kopurua nabarmen hazi da, duela hogeit hamar urte euskaldunen presentzia eta jarduera ez baitzen ia igartzen.

Euskararen egoeraren aldaketa horrek eragin du euskararen erabilera normalizatuz joatea eta hainbat urrats eman ahal izatea, zenbait esparru administratibotan lana euskaraz egin ahal izatera iritsi arte.

Esparru horietako bat, Kirolen Zuzendaritza Nagusia dugu. Bertan, eta konkretuki, Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Atalean, egoera egokia ematen da, Hizkuntza Normalizazio Atalak burutu nahi izan duen ikerketa-interbentzioa aurrera eramateko.

#### 1.2. Kultura Saila

Sail honetan 260 lanpostu daude, 4 zuzendaritzatan banatuta. Langileak 236 dira eta 159k egiaztatu dute lanpostuari dagokion hizkuntza eskakizuna.

Kultura Sailean euskararen erabilera bultzatzeko hainbat talde antolatu dira azken 10 urteotan: euskaldunak izan arren beren lan eginkizunetan gaztelania erabiltzen dutenei, elkarrekin euskaraz hitz egiteko, komunikatzeko, lan egiteko gai direla ikusarazi nahi izan diegu parte hartu duten langileei.

## Kirolen Zuzendaritza Nagusia

Kirolen Zuzendaritza Nagusiak 22 lanpostu ditu eta 20 langile. Berauetatik 17k eskuratu dute lanpostuari dagokion hizkuntza eskakizuna.

Zuzendaritza honetan Kirol Zerbitzua dago eta honen menpean hiru atal daude, horietako bat Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Atala delarik.

Kirol Zuzendaritza Nagusiko bileretan bost pertsonak hartzen dute parte: zuzendaria, zerbitzuburua eta atalburuak. Denak hizkuntza gaitasun eta kontzientzia handikoak. Ia asteroko maiztasunez (opor-sasoietan izan ezik) bilerak egiten diren arren, formen aldetik nahiko askeak dira eta ez da ez aktarik, ez eguneko aztergairik ezta bestelako agiririk ere erabiltzen.

Zuzendaria euskaldun zaharra da, baina ez du HEko agiririk; eta gainerakoek 3. edo 4.HE egiaztatu dute.

## Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Atala

Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Ataleko kide guztiek lanpostuei dagokien hizkuntza eskakizuna egiaztatuta dute.

Atal honetako lau langileak euskaldunak dira, baina hizkuntza gaitasun desberdina dute. Atalburua, bereziki, hizkuntza gaitasun eta hizkuntza kontzientzia handikoa da.

## Kirolbide Batzordea

Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Atalarekin harreman estua dauka KIROLBIDE batzordeak. Udaletako kargudun eta teknikariek osatzen dute batzorde hau eta ez da erregularitasuna funtzionatzeko ezaugarririk ohikoena. Gehienbat, trebakuntza ikastaroen beharrianaz arduratzen da. Batzordeko kide batzuek ez dute hizkuntza gaitasunik, batzordearen osieran hizkuntza irizpidea kontuan hartu ez zelako. Hori dela eta, batzordearen jarduera gaztelania hutsean burutu ohi da.

## 2. Ikerketa interbentzioaren deskribapena

### 2.1. Interbentzio hau hiru lan-taldetan egikaritu nahi izan dugu:

#### Kirol Zuzendaritza Nagusian

Interbentzioa hasi arte, laneko hizkuntza-ohiturak zirela eta, lan-bilerak erdaraz egiten zituzten. "*Aldaketarekiko konpromisoa*" eta "*deserosotasun sentimendua*" aldagaiak landuz, bilerak euskaraz egin litezkeela uste genuen.

#### Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Atalean

Gorago esan bezala, Kirol Zuzendaritza Nagusiko atal honetako lau langileak euskaldunak izan arren, hizkuntza gaitasun desberdina zuten. Atalburuak, hizkuntza gaitasun handia izateaz gain, hizkuntza kontzientzia handia du eta lider informalaren rola bete lezake. Kasu honetan, "*Hizkuntza gaitasuna*", "*Lidergo informala*" eta "*pertsonak eta taldearen elkarrekin*" aldagaiak landu genituen, euskara lan-hizkuntza bihurtzeko, bai mintzamen mailan, bai idazmen mailan.

#### KIROLBIDE batzordean:

Batzorde hau osatzerakoan inoiz ez da kontuan hartu hizkuntza irizpidea eta horrek ekarri du kide batzuek hizkuntza gaitasunik ez izatea. Aldundiaren "*aldaketarekiko konpromisoa*" aldagaia lantzea erabaki genuen, euskarak, pixkanaka-pixkanaka, bere tokia aurki zezan batzordearen jardueretan.

## 3. Helburuak, hipotesiak eta aldagaiak

### 3.1. Helburuak:

1. Zuzendaritza mailako bileretan euskara izatea lan hizkuntza mintzamen mailan, hau da, bilera horietan emango ziren ahozko interbentzio gehienak euskaraz izatea.
2. Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituraren Atalean, euskara lan hizkuntza izatea mintzamen zein idazmen mailan.
3. KIROLBIDE batzordeko jardueretan kontuan hartzea hizkuntza irizpidea.

### 3.2. Hipotesiak:

Zuzendaritzaren inplikazioaren bidez aldaketarekiko konpromisoa lortuz, desadostasun sentimendua gaindituz, lidergo informalean oinarrituz, pertsonen arteko elkarrekin indartuz, erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua izanik, euskara lan hizkuntza eta zerbitzu hizkuntza izan liteke.

### 3.3. Aldagaiak. Maila Sistemiko eta Faktore Ardatzen arabera:

| ALDAGAIAK                           | MAILA SISTEMIKOA / FAKTORE ARDATZA  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Aldaketarekiko konpromisoa          | Organizazioa / Instituzionalizazioa |
| Deserosotasun sentimendua           | Taldea / Kultura-Praktika           |
| Hizkuntza gaitasuna                 | Norbanakoa / Gaitasuna              |
| Lidergo informala                   | Taldea/ Kultura-Praktika            |
| Pertsonen eta taldeen elkarreragina | Taldea/ Kultura-Praktika            |

## 4. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### 4.1. Zuzendaritza mailako interbentzioa: NARRATIBA TALDEA

Narratiba organizazio batean dauden pertsona ezberdinen artean ezagutza tazituaren trukatze eta sorkuntza ahalbidetzeko teknika da. Ezagutza tazitua, esplizituki jaso daitekeen (araudi, prozedura,...) eta pertsonetan txertatua dagoen ezagutzari deitzen diogu.

Hizkuntzaren erabileran ekintza hau aplikatzearen helburuak honako hauek izan ziren: Gune organizatibo konkretu batean, bertako partaide guztien artean:

- Hizkuntza erabileraren egoeraren pertzepzioa erreal eta osoa lortzea.
- Interbentzioaren denbora errealean, eguneroko lanari buruz hausnartzea hizkuntzaren ikuspuntutik.
- Enpatiaz jokatzeko lortzea, besteen motibazio eta arrazoiak zehazki ulertuz.
- Hizkuntz Normalizaziorako etorkizuneko interbentzioetarako gida osatzea, kasu konkretu baten inguruan.

Ekintza burutu baino lehen, Igor Calzada adituari galdetu zitzaion, ea berak, beste egoera eta helburu batzuekin, erabili ohi duen ekintza hau baliagarria izan zitekeen euskararen erabilera sustatzeko.

Funtsean horretarako pentsatutako ekintza ez bazen ere, aplikagarria izan zitekeela uste izan zuen Igor Calzadak; beraz, frogatzea erabaki zen. Zuzendaritza mailako bilera batean aurkeztu zen asmoa eta bilerakideen baiezkotza jaso ostean Igor Calzada arduratu zen ekintza prestatzeaz eta zuzentzeaz.



#### 4.2. Atal mailako interbentzioa:

1. Hizkuntza Normalizazio Atalak, Udal Kirol eta Kirol Azpiegituren Ataleko buruari euskara atal horretan lan hizkuntza bihurtzeko jarduketa-protokoloaren zirriborro bat proposatu zion eztabaidarako.
2. Behin dokumentua eztabaidatu eta proposatu ziren aldaketak jaso ondoren, Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Ataleko buruak oinarritzko gida moduan erabili zuen dokumentu hori, eta ataleko kideekin eztabaidatu eta adostu ondoren atalaren jardunbiderako protokoloa burutu zuten. Hona hemen protokoloa:

##### UDAL KIROLA ATALEAN EUSKARA LAN-HIZKUNTZA BIHURTZEKO JARDUERA-PROTOKOLOA

*Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Ataleko lan-harremanetan euskara, pixkanaka-pixkanaka, lan-hizkuntza bihur dadin burutzen da jarduera-protokolo hau.*

##### ATALA

- Ataleko bileretan, **bilerakide guztiak bileran erabiliko diren gaiak euskaraz ulertzeko gai badira, bileretan euskaraz mintzatzeraz bultzatuko da, erraztasunik ez dutenen mintza-saioak gaztelaniaz izan daitezkeelarik.**
- Ataleko kideen artean **elkarri igorriko dizkioten mezuak euskaraz idatziak izan daitezzen bultzatuko da, harremanetan jartzen direnak mezu horiek euskaraz ulertzeko gai direnean.**
- Ataleko kide batek **Ataleko gainerako kideei edo bati baino gehiagori mezu bat bidaltzen dienean, mezu horren hartzaileak euskaraz ulertzeko gai direnean, mezua euskara hutsean bidaliko da. Baina, mezuaren hartzaileetarikoa batek euskaraz ulertzeko gaitasunik ez badu, mezua gaztelaniaz bakarrik bidal daiteke.**
- Mezuarekin batera dokumenturen bat atxikitzen bada bi egoera eman daitezke:
  - a) **Hartzaileak euskaraz ulertzeko gai izatea eta dokumentuaren luzera folio erdikoa (15 lerro, gutxi gorabehera) edo gutxiagokoa izatea. Orduan, dokumentua euskaraz sortuko da, eta testua hizkuntz bietan bidali behar bada, trebatzaileari bidaliko zaio gaztelaniara itzultzeko eta zuzentzeko.**
  - b) **Hartzailea euskaraz ulertzeko gai bada eta dokumentuaren luzera folio erdikoa baino gehiagokoa bada, gaztelaniaz sor liteke eta ohiko bidetik itzulpen zerbitzura bidali testua euskara dezaten.**

## UDALAK ETA BESTE ERAKUNDE/ELKARTEAK

- Udaletako eta beste erakunde/elkarteetako ordezkariekin egingo diren bileretan, **bilerakide guztiak bileran erabiliko diren gaiak euskaraz ulertzeko gai badira, bileretan euskaraz mintzatzera bultzatuko da, erraztasunik ez duten kideen mintza-saioak gaztelaniaz izatea onartuko delarik.**
- Ataleko kide batek, udal eta beste erakunde/elkarteren batera **mezu bat bidaltzen duenean:**
  1. **Euskara hutsean bidaliko du, horretarako gai denean, eta hartzailea ezaguna eta euskalduna denean.**
  2. **Mezu orokorra denean elebiduna izango da (lehenengo euskara eta gero erdara, bi zutabetan ez bada).**
  3. **Hartzailea ezaguna eta erdalduna dela dakigunean, gaztelaniaz bidal dezakegu.**
- **Atal barruan jokatu den modu bertsuan jokatu da mezuarekin batera dokumenturen bat atxikitzen bada.**

**Mezu eta testuetarako tratamendua**

Euskaraz idatzitako dokumentua itzuli behar denean, lehenengoz Hizkuntza Normalizazioaren arduradunari igorriko zaio:

- Trebatzaileak ala Itzulpen Atalak itzuli behar duen erabakitzeko.
- Itzulpen Atalean itzuli behar bada, Hizkuntz Normalizazioko arduradunak egileari igorriko dio testua, beronek Itzulpen Atalera bidal dezan. Itzulpen atalean itzuli behar bada, Hizkuntz Normalizazioko arduradunak ahalik eta lasterren erantzungo du.
- Trebatzaileak itzuli behar badu, Hizkuntza Normalizazioko arduradunak igorri ondoren, trebatzaileak egileari itzulita igorriko dio, ahalik eta lasterren. Trebatzailearen zereginak itzultzea eta euskarazko bertsioa hobetzeko proposamena egitea izango dira.
- Euskaraz idatzitako testuetan ager litezkeen akatsak zuzentzeko eta lantzeko trebatzaileak jarraipen pertsonalizatua edo-eta taldekakoa egingo du. Lanketa pertsonalizatuaren kasuan, e-mailez bideratuko du trebatzaileak.

Taldekako lanketa beharrianaren arabera izango da, aldez aurretik denon artean eguna eta ordutegia adostuta.

Mezuak (eta berauei atxikitako dokumentuak) trebatzaileari igorriko zaizkio:

- Euskaraz idatzitako e-mailetan ager litezkeen akatsak zuzentzeko eta lantzeko
- Trebatzaileak jarraipen pertsonalizatua edo-eta taldekakoa egingo du. Lanketa pertsonalizatuaren kasuan, e-mailez bideratuko du trebatzaileak.

Taldekako lanketa beharrianaren arabera izango da, aldez aurretik denon artean eguna eta ordutegia adostuta.

*Hizkuntza Normalizazioaren arduradunak Udal Kirolen eta Kirol Azpiegitura Ataleko langile bakoitzeko karpeta bat zabalduko du, bertan langileak idatzitako dokumentuak eta e-mailak bilduko dituelarik*

- Euskararen erabileraren bilakaera aztertzeke
- Lanketa pertsonalizatuaren jarraipena egiteke
- Sor litezkeen arazoen berri izateke

*Hilean behin euskararen erabileraren bilakaera aztertzeke bilera egingo dugu*

### **Bileren jarraipena**

**Ataleko bilerak eta Udaletako eta beste erakunde/elkarteetako ordezkariekin egingo diren bilerak**

*Ataleko bilerak euskaraz zein neurritan egiten diren, atalburuak esango digu. Hilaren bukaeran galdetuko dio Hizkuntza Normalizazioko arduradunak.*

*Beste erakunde eta elkartetako ordezkarietako bilerak euskaraz zein neurritan egiten diren, ataleko parte-hartzaileek esango digute. Hilaren bukaeran galdetuko die HNko arduradunak.*

3. Hilean behin aztertzen dira Ataleko langileek elkarri igortzen dizkioten e-mailak, mezuak, gaiak eta dokumentuak, protokoloaren betetze maila neurtzeko. Bestalde, Ataleko bileretan erabiltzen den hizkuntza ere aztertzen da, oztopoak non eta zertan sortzen diren ikusteko eta neurtzeko.

### **4.3. KIROLBIDE batzordeko interbentzioa**

Ordezkariak, kargudun izan zein teknikaria izan, aukeratzeko orduan hizkuntza irizpideak lehentasuna izateko proposamena egin zitzaion Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren Ataleko buruari, baina interbentzioa bertan behera geratu zen Batzordea osatu ez zelako.

## **5. Emaitzak eta datuak**

### **Zuzendaritzako bileretako ahozko euskararen ehunekoak gora egin zuen neurtu behar genuen**

Lehenengo bi bileretan interbentzioak euskaraz izan ziren, gehienbat. Ondoren bilerakide berri bat (ataleko buru bat) sartu zen eta harrez geroztik bilerak, gehienbat, gaztelaniaz egin dira.

Interbentzioen kontrolaz, bileretan parte hartzen zuen ataleko buru bat arduratu zen eta berak emandako datuak bat zetozen gainerako kideen pertzepzioarekin. Bilerakideei galde-tu genien beraiekin izandako bileretan ia zer-nolako iritzia zuten euskaraz izandako interben-

tzioei buruz eta, aho batez onartu zuten NARRATIBA ekintza burutu zenetik euskaraz egiten zutela.

### **Udal Kirolaren eta Kirol Azpiegituren atalean honakoak neurtu behar ziren:**

1. Idatzizko euskararen ehunekoak zein neurritan egiten zuen gora. Protokoloa adostu ostean gehiena euskaraz bidali da.
2. Bileretako ahozko euskararen portzentaiak zein neurritan egiten zuen gora:
  - Interbentzioa hasi zenetik bilerak euskaraz egiten dira, kontzeptu edo ideia bat azaltzeko zailtasun bereziak daudenean salbu.
  - Bilerakideen pertzepzioa bat etorri da egindako neurketarekin.
3. KIROLBIDE batzordearen jarduerak euskaraz burutzen ziren neurtu behar zen. Baina batzordea osatu ez zenez, ez genuen interbentzioa burutu, beraz, daturik ez dago.

## **6. Balorazioak eta ondorioak**

### **6.1. Prozesuari buruz:**

#### **Zuzendaritzan:**

Interbentzioa egoera zehatz batean diseinatu zen, hau da, hizkuntza egoera jakin batean, taldekideekiko harreman jakin batzuetan, kideen harreman pertsonal jakin batzuetan,... Egoera horretan, prozesua oso egokia izan zela esan daiteke.

Ekintza honek emaitza onak eman ditzan, ezinbestekoa da narratiba taldea osotuko duten kideen ekintzarekiko interesa piztea eta gogotsu jardutea saioetan. Baina, interesa eta gogoa jartzeko, aurretik baldintza bat bete behar da: taldeko partaideen artean harreman txarrik ez izatea, eta zenbat eta konfiantza giro handiagoa bizi, hobeto erdietsiko dira ezarritako helburuak. Ekintzaren teknikak taldekideen artean narratiba bat guztien artean sortzea eskatzen du. Beraz, bakoitzak gainerako taldekideei buruz dituen iritziak eta harremanen nolakotasuna azaldu behar ditu.

Kasu honetan, zehaztutako baldintzak betetzen zirenez, NARRATIBA TALDEAren saioak emankorrak izan ziren. Saioak burutu ostean egin ziren bizpahiru bilerak euskaraz egin ziren, ia-ia osorik.

Arazoa sortu zen bileretan, Zuzendaritzako bileretan, kide berri bat sartu zenean, hutsik zegoen atal bateko burutza bete baitzen. Une horretatik aurrera bileretan erabili den hizkuntza, gehienbat, gaztelania da. Bilerakide berriak euskara jakin arren -3.HE egiaztatuta zeukan-, sortu zuen

hizkuntzaren erabileraren aldetik DESEROSOTASUN giroa bilerakide batzuekiko harremanetan.

Egoera berri horren ondorioz NARRATIBA TALDEA ekintza burutu ostean eman ziren aurre-  
rapausoak bertan behera geratu ziren.

Izan ere, interbentzioa diseinatu zeneko egoera aldatu egin zen. Bilerakide berriak ez zuen  
parterik hartu NARRATIBA TALDEAren saioetan, eta horren ondorioz, pentsatzekoa da,  
bileretan gaztelaniaz egiten dela.

Horregatik interbentzioa kide berria bileretara hasi aurretik amaitutzat ematen bada, proze-  
sua egokia izan dela esan daiteke.

### Atalean:

Interbentzioa egokia izan da. Gertuko jarraipena egiten da. Hala ere, askotan, Hizkuntza  
Normalizazioak esango duenaren zain egoten dira.

## 6.2. Emaitzei buruz:

Zuzendaritzan: aipatu bezala, epe laburreko emaitzak onak izan ziren. Euskararen erabilera  
maila handitu egin zen, nabarmen. Baina lauko talde batean, Narratiban parte hartu ez zuen  
langile bat sartu zenean erabilera maila jaitsi egin zen. Hilean behin edo, jarraipen bilerak  
egiteko asmoa zegoen, lana eta bestelako arazoak zirela eta ezin izan da maiztasun horre-  
kin egin. Erabilera mailari eusteko gain-gainean egon behar da.

Hemen ikusitakoaren arabera, kontuan hartu behar da NARRATIBA TALDEA eraginkorra  
izan dadin, hasieratik bukaerara talde berak egon behar duela, aldaketarik egin gabe.

Atalean, emaitzak egokiak izan dira:

- Idatzi mailan, ataleko langileen arteko e-mailen jarraipena egin da, eta orokorrean, bai  
mezua, bai gaia euskaraz idazten direla esan daiteke. Mezuarekin batera doan dokumen-  
tua, gehienetan, bi hizkuntzetan bidaltzen da. Arlo honetan sorkuntza gutxi.
- Ataleko bilerak euskaraz egin dira, erdarara behar beharrezkoa izan denetan jo dutela.

Ataleko langileek berek egiten duten balorazioa:

*(...) Atal-kideok bat gatoz gure asteroko bileretan euskara dela gehien erabiltzen dogun hizkuntza; bilerak euskeraz direla esan daikegu. Horretaz aparte, atal honetatik ez da ezer gaztelania hutsean egiten aurrekoa erdalduna dela ez badakigu aldez aurretik. Onartutako protokoloan jarritakoa betetzen dogu.*

*Lehen baino euskara gehiago erabiltzen dogu. Beraz, euskara da gure lan tresna naiz eta momentu informalan gaztelania be erabiltzen dogun.*

### 6.3. Aukeratutako aldagaiei buruz:

**Zuzendaritzan:** egokiak izan dira. Aldagai horiek lantzeko tekniketara buruz zera esan behar da: Narratiba taldeak eskaintzen duen teknika “deserosotasun sentimendua” gainditzeko baliagarria da. “Aldaketarekiko konpromisoari” eusteko beste zerbait behar da; lider bat edo.

**Atalean:** egokiak izan dira. Ataleko buruak ederki bete baitu lider informalaren rola.

### 6.4. Helburu / Hipotesiari buruz:

**Zuzendaritzan:** egokiak, baina etengabeko jarraipena eskatzen du. NARRATIBA TALDEA teknikak argi eta garbi erakutsi zuen “deserosotasun sentimendua” gainditzeko posible dela.

**Atalean:** egokiak izan dira.

### 6.5. ONDORIOAK

#### KIROL ZUZENDARITZA:

Hasiera-hasiera batetik antzeman genuen ohiko hizkuntza ez den batean naturaltasunez aritzeko, -euskaraz gure kasuan-, eroso sentitu behar dela, eta erosotasun hori bermatzeko ezinbestekoak zirela hizkuntza gaitasun egokia eta baliabide egokiak, baina ez nahikoak. Deserosotasun sentimendua gainditzeko, euskaraz aritzeko ala ez aritzeko izaten diren jarreretara buruz hausnartu behar zela, besteen arrazoiak entzun eta ulertu behar zirela eta oztopoak gainditzeko borondatea eta aldatzeko konpromisoa beharrezkoak zirela ondorioztatu genuen. Bada, egoera egokian aplikatuz, NARRATIBA TALDEA sentimendu hori gainditzeko bitarteko edo teknika indartsua izan daitekeela antzeman daiteke.

Egoera egokiak zera eskatzen du: gune organizatiboko pertsonen hizkuntzaren ezagutza

maila behar bestekoa izatea, oro har, eta bereziki, kargudunek edota erakunde barruan arduraren bat dutenek jarritako helburuekin benetako konpromisoa erakustea.

### UDAL KIROLAREN ETA UDAL AZPIEGITUREN ATALA

Udal Kirolaren eta Udal Azpiegituren Atalean egindako interbentzioa arrakastatsua izan da:

- Batetik protokoloa inposatua izan ez zelako. Langileek eztabaidatu, onartu eta sinatua izan zen. Izan ere, Atalean ematen zen egoeran, egiteko modukoa izan zen, jauzi handia izan arren.
- Bestetik, parte-hartzaileen euskara maila egokia izan delako, helburuak kontuan hartuta.
- Azkenik atalburuaren rola funtsezkoa izan delako: lider informala, akuilu... izan da.

Dena den, Atal honetako interbentzioa epealdi baterako zehaztuta egon bada ere, komenigarri ikusten dugu noizbehinkako balorazio bilerak egiten jarraitzea, helburu berriak proposatzea... dinamikari eusteko. Konfiantza handia dugu, interbentzioan oinarritzko aldagai izan den lidergoari eusten zaion bitartean, hau da, atalburu berak jarraitzen duen bitartean, sortu den dinamikarekin aurrera egingo dela, eta bere lidergoa interbentzioaren helburuak lortu ahal izateko bermea izango dela.





## FAGOR ARRASATE ETA EMUN KOOP. E.: AKUILU TALDEAK FAGORREN

Eñaut Apaolaza Amenabar

### 1. Aurrekariak eta kokapena erakundean

Fagor Arrasate Koop. E.k egoitza nagusia Arrasaten du, baina bi planta gehiago ditu Markinan eta Donostian. Horrez gain, Txinako Cunshanen planta berri bat eraikitzen ari dira. Denera 500 langile pasa ditu. Kooperatiba honek berriki ospatu du bere berrogeita hamargarren urteurrena, eta Arrasateko mugimendu kooperatiboaren aitzindarietako bat izan zen Ulgorrekin (gaur egungo Fagor Electrodomésticos) batera.

Euren produktua makina-erreminta sektorean sartzen da, eta automozio eta etxetresna ekoizleentzako makinak fabrikatzen dituzte. Makinak beharren arabera direnez, beti dira desberdinak, beti berriak berri. Hori dela-eta kualifikazio handiko langile taldea dute. Honela tona askoko prentsak eta estanpazio sistemak egiten dituzte, baita txapa eta metalzko piezak prozesatzeko lerroak ere.

Makinaria honentzako bezero potentzialak ez dira asko, eta berehala jo behar izan zuten mundu guztian saltzera. Bezeroen gehiengo handiena, %90etik gora, Euskal Herriaz kanpokoak da (Estatu Batuak, Alemania, Erresuma Batua, Frantzia, Mexiko, Brasil, Txina, Japonia...). Hori dela-eta asko bidaiatzen dute, eta sistemak muntatzerakoan denbora asko pasatzen duten atzerrian.

**Euskararen ezagutzari** dagokionez, euskaldun kopuru handia duen enpresa da Fagor Arrasate. 1999an euskara planari berrekin zionean, diagnostikoa egin zen, eta elebitasun tasa %70ekoa izan zen. Gaur egun %80 ingurukoa da, sartu diren langileei esker batez ere, baina baita lehendik zeuden langile batzuk ikasi dutelako ere. Euskal Herriko plantak kokatuta dauden lekuek oso ezaugarri soziolinguistiko desberdinak dituzte, eta plantetan ere asko nabaritzen da aldea.

1. Taula

2007ko Ezagutza taula

|                  |                    |                 |                   |                  |                    |
|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------------------|
| Arrasate herrian | Arrasateko plantan | Markina herrian | Markinako plantan | Donostia herrian | Donostiako plantan |
| %56              | %71                | %89             | %92               | %34              | %48                |

Fagor Arrasateren esperientzia euskara planean ez da berria. Hirurogeita hamarrek ohamar-kadan ekin zioten lehen aldiz euskara plan bati. Bolada hartako plana ezagutza hartzera bideratu zen, eta horretarako euskalduntze eta alfabetatze ikastaroak antolatu ziren. Langileek langileei ematen zizkieten eskolak, eta 1.000 pertsonatik gora izan ziren kooperatibetan partaide. Dena dela, zenbait arrazoi medio, mugimendua indarra galtzen joan zen, eta 80ko hamarkadako krisi ekonomikoak hankaz gora bota zuen lehen saiakera hura.

Bigarren saiakera 90eko hamarkadaren amaieran etorri zen. Horri buruz ikusi Unanue A. eta Intxausti N (2002). Olatu horren gainera igo, eta 1998an ekin zion euskara planaren diseinuari Fagor Arrasatek. Harrez gero egin duen ahaleginaren intentsitateak ez du behera egin, baina ezaugarri desberdinak izan ditu, eta izendatzeko era desberdinak erabili izan dira Fagor Arrasaten bertan, haizeekin jokatuaz: lehenik hego haize garaia, ipar haize garaia ondoren, eta azkenik traganarrua:

### **1. etapa, hego haizearena**

Hego haizearena deitu izan da, ufada goxokoa izan delako, euskaldunak berotu eta aktibatu zirelako batez ere garai honetan. Euskara plana martxan jartzearen arrazoi nagusia langile euskaltzaleen eskaria izan zen. Hori horrela izanda, plana abiatu zenean langileok izan zituen protagonista nagusi, eta protagonismo eta partehartze handia izan zuten, erabilera taldeen bidez batez ere. Protagoniston indarrak eta ahaleginak ekarri zuen normalizaziorako lehen ekimenen arrakasta.

### **2. etapa, ipar haizearena**

Garai honetan ikuspegi teknikoagotik landu zen euskara plana, enpresaren sistemei eta ardura naturalei begira artikulatu zen. Planak goitik beherako ibilbideari ekin zion, iparretik hegorakoa mapei begiratzuz gero, eta bustiagoa zen, ordura arte inplikatu ez zirenak protagonista bihurtu nahi baitziren, ardura postuetako pertsonak. Hizkuntza aniztasuna (euskara, gaztelania batez ere, baina baita ingelesa eta abar ere) enpresak kudeatu beharreko gai modura ikusten hasi zirenean Fagorren, plana bera instituzionalizatzeko ahalegina egin zen: enpresaren ohiko gestioan txertatu, enpresaren sistemen osagai modura ikusi, eta ardurak eta jarraipena ere horren arabera egin. Honek enpresaren organigraman eta ohiko jardunean txertatzea ekarri zuen, eta koordinazio eta ardura lanpostuetan zeuden pertsonak bihurtu ziren protagonistak.

### **3. etapa, traganarruarena**

Traganarrua normalean itsasoan sortzen den haize zirimola edo zurrumbilo bat da. Bi haize

korronte biltzen ditu bere baitan, batetik goitik behera datorren haize korronte hotz bat, eta bestetik behetik gora doan haize korronte bero bat. Aurreko bi etapetako gauzarik onenak elkartu nahi izan dira. Batetik euskaltzaleen ahalegina, eta bestetik erakundearen ahalegina.

Erakundearen ahalegina hizkuntza aniztasuna euskaraz lan egiteko eskubidearen errekonozimendutik abiatzen da, eta hori enpresaren intereseko gai modura kudeatuz gauzatzen da. Horretarako oinarri sendoak jarri ziren 2. etapan, instituzionalizazio etapan.

Dena dela, bigarren etapa horretan langileen inplikazioa urritu egin zen, eta euskararen erabilera espontaneoena hazteari utzi egin zion. Hirugarren etapa hau ganoraz hezurmamitze-ko beharrezkoa zen langileen inplikazioa handitzea, partehartzerako esparru berriak topatzea, eta planaren protagonista sentitu araztea. Ideia honekin bat eginaz diseinatu zen Akuilu Taldeak izeneko Eralan proiekturako interbentzioa.

## 2. Interbentzioaren deskripzioa

### Helburua eta hipotesia

Hasierako hipotesia honakoa izan zen hitzez hitz: “Euskararen berreskurapenari buruzko sentsibilizazioa eta hizkuntza gaitasuna egoera errealean landuz (benetan euskaraz lan egiteko gai garen edo ez ikustea), eta eztabaidaren edo sentsibilizazioaren bidez eskubideen, oztopoen eta aukeren ezagutzan sakonduz, euskararen erabilera handituko dute pertsona hauek eta euren lana egiten duten lekuek (departamentuak, bilerak...). Azkenik euskaraz lan egiteko bitartekoen eskaria ere handitu egingo da”.

Dena dela zenbait puntu hobeto azaltzea komeni da. Lehenengo puntuan aipatu dira Fagor Arrasateko euskara planak pasatu dituen etapak. Une honetan hirugarrenean sakondu nahian ari direla ere aipatu da. Hirugarren etapa honek bi ahalegin osagarri egitea eskatzen du, erakundearen ahalegina, eta kolektiboaren ahalegina. Erakundearen ahalegina euskara plana sistemaratuz eta erakundetuz gauzatuko da (ikusi bigarren etaparen deskripzioa), eta une honetan, gabeziak gora-behera, nahiko garatuta dago.

Kolektiboaren ahaleginari dagokionez, aipatu da erakundetzeak urrundu egin zuela plana bere hasierako bultzatzaileengandik, kolektibo euskaltzalearengandik alegia. Gabezia hori estaltzeko formulatzen da hipotesia eta diseinatzen da interbentzioa. Lanketa honek kokapen teorikoa eskatzen du, labur-labur bada ere. JM Sanchez Carrión, Txepetxek (1987) hizkuntzen normalizaziorako bidean haustura tentsiotik abiatuaz, lehen pausotzat dauzka

gune sinbolikoa nuklearitzatzea eta hizkuntza komunitatea trinkotzea. Hiru gauza dira horretarako beharrezkoak hitzunen ikuspegitik:

- Konpetentzia osoa: euskaldun oso izatea
- Kontzientzia: egoeraren berri izan, eta norberaren zereginen kontziente izan.
- Koherentzia: egin daitekeen (konpetentzia) eta egin nahi denaren (kontzientzia) arteko zubia, euskararen erabilera handitzera eramango duen portaera.
- Aurrerago azalduko dira interbentzio gunearen ezaugarriak, hau da, taldeko pertsonen ezaugarriak, baina konpetentzia osoa duten pertsonak direnez, gainerako biak lantzerantz bideratu da Fagor Arrasateko interbentzioa.

## Aldagaiak

Kontzientzia eta koherentzia lantzeko asmoz, honako aldagai hauetan eragitea pentsatu zen interbentzioa diseinatzerakoan:

- Euskararekiko eta planarekiko motibazioa
- Hizkuntza atxikimendua
- Hizkuntza kontzientzia
- Hizkuntzarekiko jarrerak
- Zenbait pertsonaren erreferentzia
- Hizkuntza koherentzia
- Erosotasun/deserosotasun sentimenduak
- Erabilera ohiturak
- Lidergo informala
- Inguruaren eragina

Aldagai hauetako batzuk lotura zuzena dute 2.1 puntuan azalduko kontzientzia eta konpetentzia kontuekin (euskararekiko-planarekiko motibazioa, hizkuntza atxikimendua, hizkuntza kontzientzia, hizkuntzarekiko jarrerak, hizkuntza koherentzia). Baina beste batzuk agian ez dute hain garbia, eta hizkuntza komunitate trinkotu batek bere inguruan eragiteko duen gaitasunarekin lotuta daude, beraiei portaeren efektu biderkatzailea adierazten dute. Hauen artekoak dira zenbait pertsonen erreferentzia, erosotasun eta deserosotasun sentimenduak, lidergo informala eta inguruaren eragina.

## Interbentziorako gunea

Interbentziorako gunea Fagor Arrasateren Markinako plantako bulegoak izan dira. Bulego hauetan 23 pertsonak egiten dute lan, eta honako atal hauek osatzen dute:

- Plantako zuzendaritza

- Planifikazioa
- Erosketak
- Bulego teknikoak (mekanikoa eta elektrikoa)
- Laguntza teknikorako zerbitzua

Zeregin oso desberdinak dituzte, baina hiru pisu eta euren artean hormarik ia ez denez, harreman handia dute elkarren artean.

Hogeita hiru horietatik hogeitau euskaldunak dira, eta hauetatik hamabi daude alfabetatuta edo alfabetatu xamartuta<sup>2</sup>.

Bulegoetako hamar pertsona aukeratu genituen interbentzioko partaide izateko. Bi irizpide-  
ren arabera aukeratu genituen: alfabetatuak edo alfabetatu xamarraz izatea, eta euskarare-  
kiko kontzientzia indartsua edukitzea. Lanpostu teknikoa duten pertsonak dira, eta proiektu  
arduradun pare bat dauden arren, ez dago talde-bururik ez ardura nagusiak dituztenik euren  
artean.

Ahozko erabilera oso handia da bulegoetan (%80 ingurukoa).

### 3. Interbentzioaren azalpena

Lehenago ere aipatu da Jose Maria Sánchez Carrión, Txepetxek hizkuntzaren normalizazio-  
rako bidean lehen pausotzat jotzen duela hiztunen nuklearizazioa eta hizkuntza komunitate-  
aren trinkotzea (*JM Sanchez Carrión, Txepetx. 1987*). Baina hori etengabe iraunarazi behar  
den zerbait ere bada. Behin trinkotzeak, edo bere interesak lortzeko inguruan eragiteko  
ahalmena izateak ez du esan nahi indar hori hurrengo pausoak bete ahala (babes legala iza-  
naz adibidez) ez dela beharrezkoa izango. Bizirik iraun beharko du, eta lidergoarekin eta  
eraldaketarekin lotutako zeregin berriak hartu, irekitze punturainoko trakzio lana eta prota-  
gonismoa hartu.

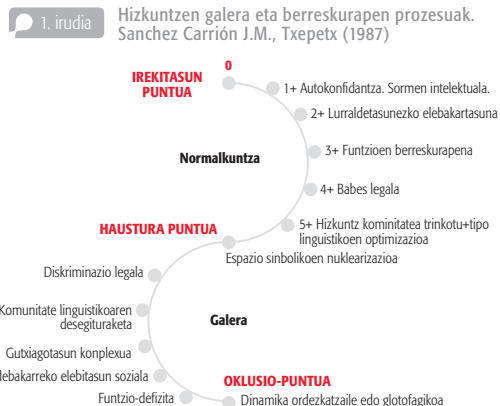
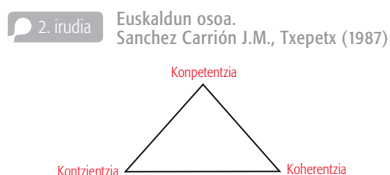
Aipatu da lehen puntuan lehen etapan multzo euskaltzaleak, euskaraz bizitzeko gaita-  
suna zutenak eta horretarako nahia zutenak zein garrantzitsu izan ziren euskara plane-  
an. Aipatu da nola talde hau desaktibatu xamar geratu zen bigarren etapan, eta horrek  
erabilera espontaneoan eragina izan zuela. Eta paradoxa badirudi ere, bigarren etapa  
horretan Fagor Arrasateren baitan euskararen erabilera babes legala lortu zuen,  
arauak eman baitziren (edo gestio sistemako prozedurak berridatzi hizkuntza eskubide-  
en mesedetan) komunikazioan, kontratazioan, promozioan, inbertsioetan, formazioan  
eta gestioan.

<sup>2</sup> **Alfabetatu xamar** kategoria erabili da. Langile hauek gauza dira euskarazko testu luzeak ulertzeko, eta oro  
har sortzeko ere, nahiz eta akats ortografikoak egin edo euskara batutik aldendu batzuetan. Hori ez da arazo  
modura bizi, testu luzeenak plantan bertan erabiltzeko baitira, eta bertako euskalkiak indar handia du.

Hirugarren etaparako bide modura Txepetxek hizkuntzaren normalizazio bidean lehen pausotzat jotzen duela hitzunen nuklearizazioa eta bigarren pausotzat hartzen den hizkuntza komunitatea trinkotzea izan ziren kontuan

Ohartu ginen babes legala lortu arren (hizkuntza sistemak hainbat arlotan aukerarako bidea jartzen baitzuen), funtzioen berreskurapenean aurrera egin arren (funtzio formalena batez ere: organoen komunikazioak, irudia...), erabileran eragiteko lehen irudian agertzen den espazio sinbolikoa osatzen duten pertsonen ekarpenak eta indarrak beharrezkoa izaten jarraitzen zuela, eta horretarako taldea berrosatu eta edukiz jantzi behar zela.

Hiruki gisa irudika daiteke gune sinbolikoa osatzen duten pertsonen ezaugarri sorta:



Taldea osatzerakoan konpetentzia osoa edo ia osoa zuten pertsonak aukeratu genituen, eta ordu eta erdiko bost saio programatu genituen kontzientzia eta koherentzia lantzeko euren lan inguruan batez ere, baina baita lanetik kanpo ere. Helburua, bigarren puntuan aipatu denez, euren lan-jarduna, euren ingurukoena eta enpresa jarduna oro har euskaldunagoa egitea zen. Sei puntu ukituz bete nahi izan zen:

- Egoerari buruzko kontzientzia hartzea
- Erabilerarentzat oztopo modura bizi direnak gainditzeko (ezagutza falta, gai teknikoak lantzeko zailtasuna...) diskurtsoak garatzea
- Normalizazio prozesuaren ezagutza hartzea
- Normalizaziora begirako estrategia konpartitzea
- Hizkuntza gatazka egoerei etekina ateratzeko zenbait teknika ezagutzea eta garatzea
- Hizkuntzarekiko portaera bat sortzea eta barneratzea: erabili eta erabilarazi, euskaraz egitea ahalbidetu eta ahalbidetu arazi

Aipatu bezala, ordu eta erdi luze iraun duten bost saio antolatu ziren goiko paragrafokoak lantzeko. Saio bakoitzaren programazioa azalduko da hurrena:

### Lehen saioa:

- Helburua azaldu
- Hizkuntza eskubideei buruz jardun orokorrenetik enpresan bertan jasotakoetara, Euskal Herrian indarrean dauden lege egoerak ere ikusiaz
- Erabilera eta ezagutza egoera
- Diskurtoak, batez ere ekolinguismoaren bidetik
- Portaeraren lehen zertzeladak
- Ariketak

### Bigarren saioa:

- Zer da euskaraz bizitzea/euskaraz lan egitea? Adostu
- Hizkuntza koherentzia, lehen hurbilpena
- Erabat koherenteak al gara kalean? Oztopoak zerrendatu
- Erabat koherenteak al gara lanean?
- Laneko eta lanaz kanpoko hizkuntza jarduna aztertu bakoitzak fitxa bat betez, eta gero denon artean taldearen fitxa bete. Fitxa honetan ahoz zein idatziz gehien egiten direnak jasotzen dira.

### Hirugarren saioa:

- Hizkuntza gatazka egoerak zerrendatu (lanean, lanaz kanpo... horretarako aurreko saioan aipatutako koherentzia kontuak azaldu, eta fitxetan jasotakoak ere gogoan izan).
- Euskararen erabilera dela-eta amaiera ona izan duten gertakizunak jaso
- Portaera kontuak lantzen hasi
- Eztabaidatu portaera berri baten ikuspegitik lehen aipatu diren gertakizunak
- Oztopo orokorrak zeintzuk diren identifikatu
- Atertibitatea azaldu eta gatazka egoeretarako bitartekoak ikusi
- Fitxa bete

### Laugarren saioa:

- Oztopo orokorretan oinarritutako egoerak antzeztu eta gatazka egoeretarako bitartekoak aplikatu
- Norberearen laneko oztopoak errepasatu eta gatazka egoeretarako teknikak aplikatu
- Hausnarketa: zer egingo dut aurrera begira?
- Fitxa bete

### Bosgarren saioa:

- Egindakoen gainean hitz egin: aldatu diren portaerak deskribatu
- Fitxa bete
- Balorazioa eta aurrera begirakoa

## 4. Emaitzak

Interbentzioak izan duen jite praktikoak berak lagundu du hobetzeko arloak zeintzuk diren topatzen. Bigarren saioan bertan partaide bakoitzak bere lan harremanak eta zereginak identifikatzen zitue-  
nez, eta saio bakoitzaren amaieran neurketa egiten zenez, emaitzen berri unean-unean jasotzen  
zen. Horrez gain erabilera adierazle orokorrekin (ahozko neurketa orokorrekin emaitzak, bileretako  
datuak...) interbentzioa (akuilua) egin aurretik eta ondoren ematen dituzten datuak ere aztertu dira

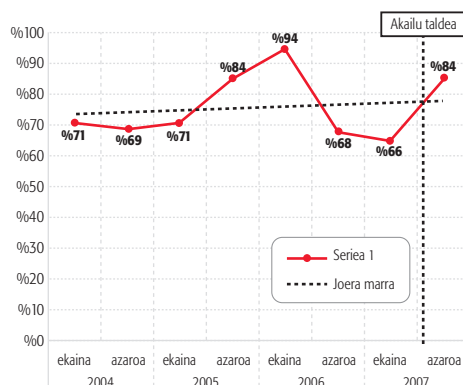
### Ahozkoa

Ahozko erabilera aitortua eta behatua bereiziko dira. Erabilera aitortuan interbentzioko par-  
taide bakoitzak bere jarduna aztertzen zuen, eta erabilera behatuan bulegoetako erabilerari  
erreparatu zaio. Baina horrezaz gain beste datu bat gehiago ere hartu da: tailerreko ahozko  
erabilerari dagokiona. Azken neurketa hau ere sartzearen arrazoia balizko efektu biderka-  
tzailea edo akuilu taldeen kanpo eragina neurtzea izan zen.

**Aitortutako datuak:** partaide guztiek bigarren bileratik identifikatzen zuten zein pertsonare-  
kin ez zuten nahi beste egiten. Aurreko puntuan aipatu den moduan, ez zuten konpromiso  
zehatzik hartzen, agertu egiten zen soil-soilik zein zen hobetzeko arloa. Aitortutako datue-  
tan ahozko erabileran aipatzen zen hobekuntza batez ere euskara maila apala zutenekiko  
harremanetakoa zen, eta ez euren arteko harremanetakoa.

**Behaketa bidezko datuak:** Ahozko erabilerari dagokionez, 2004an hasi ginen ahozko neur-  
ketak egiten lau urtez behin Euskal Herrian egiten den kale erabileraren neurketaren meto-  
dologia moldatuta. Urtero bi neurketa egin dira, eta 8 neurketa aldiren datuak dira. Akuilu  
taldeak sortzeko arrazoietakoa bat emaitza  
hauen azterketatik etorri zen. Labur-labur  
azalduta, Fagor Arrasateko Euskara Batzor-  
dea ohartu zen euskaraz lan egiteko sekula  
baino aukera gehiago izan arren, euskararen  
erabilerak ez zuela neurri berean gora egiten,  
apenas zuela bilakaera. Horretarako landu  
nahi izan zen  
Akuilu taldeak elkartu aurretik honakoa zen

3. irudia Ahozko erabilera interbentzioaren aurretik





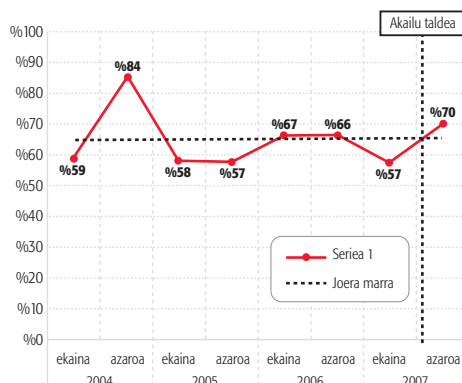
Interbentzioaren osteko lehen neurketak daturik onenetakoa emateaz gain, joera marraren makurdura askozaz ere interesgarriagoa bihurtu du.

Tailerreko datuak ere aurkeztuko dira, nahiz eta interbentziorik gauzatu ez bertan. Bulegoetako neurri berean dira interesgarriak, neurketen daturik altuenetakoa eman duelako alde batetik, eta bestetik joera oso txarra izatetik ona izatera pasatu ez arren, moteldu egin delako beheranzko joera.

Dena dela interbentzioaren eta datuen hobekuntzaren artean kausa efektu lotura garbia dagoela esateko datu gehiago beharko genituzke (neurketa gehiago, eta beste faktore batzuk ere kontuan izatea, azpikontrazioa adibidez).

#### 4. irudia

Tailerreko ahozko erabilera interbentzioaren aurretik (eskuman), eta interbentzioaren ondoren (ezkerrean)



## Bilerak

Zortzi bilera egituratu egiten dira Fagor Arrasateko Markinako plantan:

- Planta batzordea, plantako zuzendaria eta ataletako arduradunek osatua. Denak dira euskaldunak eta aspalditxotik egiten da euskaraz.
- Kontseilu Soziala, Markinako plantako ordezkariak osatzen dute. Betidanik egin da euskaraz, eta idatziz sortutakoa euskaraz sortzen da baita ere.
- Batzar sozial orokorra, langile guztiek hartzen dute parte. Kontseilu Sozialeko kideak eta zuzendariak hartzen dute parte batik bat. Euskaraz egiten da betidanik.
- Erosketa bulegoko bilera, euskaraz egiten da duela urte pare batetik hona.
- Laneko segurtasun eta osasun bilera, partaide guztiak euskaldunak dira. Arrasatetik etortzen dira bi pertsona, eta haietako batek ez du oso maila altua. Hala ere euskaraz egiten da bilera batez ere.
- Muntaje elektrikoko bilerak. Erdaraz egin izan dira orain arte, partaide pare batek ez zekitelako euskaraz (nahiz eta ulermen maila oso altua duten). Akailu taldearen ostean euskaraz egitea aztertu zuten bilera baten hasieran, eta harrez gero euskaraz egin dituzte.
- Bulego teknikoko bilera. Bi erdaldun daude, eta batek ez du euskararik ulertzen. Erdaraz egin izan da, eta neurketa zehatzik ez bada ere, akailu taldeetan dihardutenek euren interbentzioak euskaraz egiten hasi dira. Arduradunaren interbentzioak gatzelaniaz dira oraindik batik bat

- Proiektuen transmisio bilerak. Eskarien ezaugarriak aztertzen dituzte. Diseinu ardura-dunak, muntaje ardura-dunak eta Arrasateetik etorritako komertzialak egoten dira bilere-tan. Arrasateetik etortzen diren komertzialetatik bi erdaldunak dira eta bat euskalduna. Euskalduna etortzen denean euskaraz egitekotan geratu dira, eta ekimena akuilu talde-etan parte hartu dutenen esku geratu da. Oraindik ez da daturik, proiektu berrien trans-misiorik ez baita izan orain arte.

## Dokumentazio teknikoa

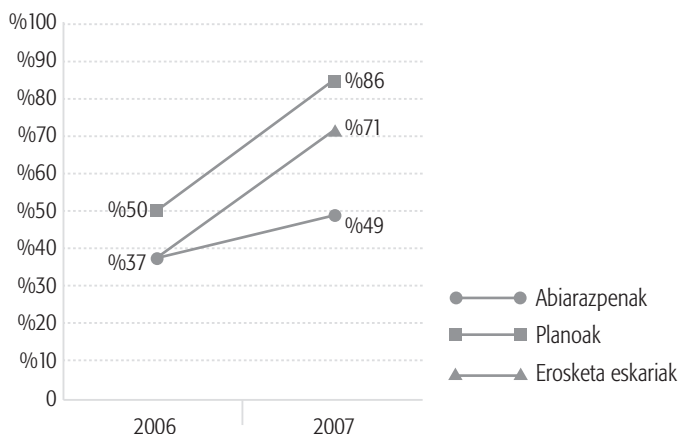
Akuilu taldeetan parte hartu zuten pertsonak hiru dokumentu erabiltzen dituzte nagusiki:

- Planoak (makinena, makinaren multzoena, azpimultzoena eta piezena)
- Abiarazpenak (multzoen osagaien zerrendak erosteko edo egiteko)
- Erosketa eskariak

Dokumentazio teknikoa aplikazio informatikoak erabiliaz sortzen da. Aplikazioak euskaraz ere badaude, hau da aukeratzeko posibilitatea badago. Behin hori eginda, norbere sormena bultzatu behar da, euskarazko sormena: zein hizkuntzatan sortzen dira planoak? Abiarazpe-netan idazten den zatia (aplikazioak berez ematen ez duena) zein hizkuntzatan dago? Eros-keta eskariak zein hizkuntzatan daude? ... Akuilu taldeen bidez idatzizko sormen honetan eragin nahi izan da batez ere. Testu oso gutxi duten idatziak dira, baina terminologia aldetik beren zailtasunak dituzte.

Aurreko neurketak duela urtebete egin ziren. Interbentzioa gertatu den urte honetan bilaka-era handia izan du idatzizko sormen teknikoan erabilitako euskarak.

5. irudia Idatzizko sormenaren bilakaera



## 5. Ondorioak

- Behaketa datuek erabileran bilakaera izan dela adierazten dute, bai ahozko adierazlee-tan baita idatzizkoetan ere. Ahozkoan erabileraren joera marrek goranzko joera bazu-ten, joera hori nabarmendu egin da, eta beheranzko joera bazuten, apaldu egin da. Azaroko datua jasotzeko sei neurketa egin diren arren gune bakoitzean (bulegoak eta tailerra), jasotzen den joerak balio osoa izan dezan aurreragoko neurketei ere errepara-tu beharko diegu.
- Erabilera aitortuari dagokionez, akuilu taldeetan parte hartu dutenek erabilera igo egin dela esaten dute, baina duten pertzepzioa askozaz apalagoa da behaketa bidez jasota-ko datuarena baino. Idatzizkoan ere gauza bera gertatzen da.
- Emaitzak sendotu, eta joera marrek mantentzeko beharrezkoa da aurrera begira ere tal-dea mantentzea, eta horretarako interbentzioa iraunkortzea. Etorkizunean urte guztira-ko lanketa bat bermatuko duten funtzio batzuk finkatuko dira, jarraipenarekin, esperientzia trukearekin eta eragile izatearekin lotuta.
- Fagor Arrasatek eduki duen lan-karga handiarengatik gora-behera (bilerak atzeratu, asistentzia osorik ez...) handiak izan dira taldearen bilerak egiterakoan funtzionamendu egoki eta jarraitu bat izateko.
- Interbentzioaren diseinuan kontzientzia lehenik eta koherentzia ondoren landu zen. Erakargarriagoa egite aldera, hasiera hasieratik koherentzia kasu errealetan eta pertso-naletan oinarritzea komeni da. Aurrera begira talde berriak sortzeko asmoa dagoenez, bide honetatik joko da.
- Interbentzioa oso gune euskaldunean jarri da martxan, erabilera handia, eta kohe-rentziarako joera handia dagoen gunean. Horrela nahi izan zen hasiera batean, ezaugarri horiek zituen lekuan izango zelakoan arrakastarako garantiarik handiena. Dena dela honelako gune batean hobekuntza nabarmenak izateko aukerak txikia-goak dira erabilera eta ezagutza baxuagoa den leku batean baino. Agian datu nabarmenagoak izango genituzke bai norberaren erabilerari dagokionez, baita era-bileran eragiteari dagokionez azkena aipatutako ezaugarriak dituen gune batean eginez gero interbentzioa.
- Hipotesiaren betetze mailari dagokionez, oro har idatzizko erabileran eta ahozkoan (bileretan garbi, baina bestelako ahozkoan ere badirudi baietz) eragina izan du, eta hipo-tesiaren atal hau bete delakoan gaude. Bestalde, euskararen eskaria handitzeari dago-kionez, ez da daturik bildu (eskari zuzenak formazioa euskaraz izateko, lanpostu baten deialdian euskara eskakizuna sartzeko....).

## | 6. Bibliografia

- Intxausti N., Unanue A. (2002). *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*. Arrasate, Emun-Lanki.
- Sanchez Carrión J.M., Txepetx (1987). *Un futuro para nuestro pasado. Claves de la recuperación del euskera y teoría social de las lenguas*. Donostia, Elkar.

## **GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA: GFAKO ERRENTA AITORPENENKO BULEGOETAN EUSKARAREN ERABILERARAKO PROTOKOLOAREN ERAGINKORTASUNA NEURTZEKO IKERKETA PILOTUA**

Joxean Amundarain Iturrioz, Nekane Jauregi Arruebarrena

### **1. Aurrekariak eta kokapena erakundean**

Pertsona Fisikoen Errentaren gaineko Zergaren (PFEZ) 2007ko aitorten kanpainan (2006ko errenta) Gipuzkoako Foru Aldundiko Euskara Zuzendaritzak euskararen erabilera sustatzeko aplikatutako protokoloaren funtzionamendu eta komunikazio eraginkortasunari buruz eginiko ikerketa pilotua aurkezten dugu hemen.

Ikerketa hori Aldundiko Kontsultoretza Zerbitzuaren eta Siadecoren laguntzarekin egin da.

Euskararen erabilera soziala sustatu, herritar zergadunari zerbitzu hobea eskaini eta Aldundiarekiko komunikazioan asebetetze-maila altuagoa lortzeko ahaleginean kokatu behar da ikerketa hau. Zehazki, 2006ko errentaren aitorten mekanizatuko Aldundiaren lau bulego desberdinetan, pertsona erabiltzaileen eta errenta kanpainako bulegoetako pertsonalaren arteko komunikazioak eta euskararen erabilera mailak aztertu dira.

Ikerlanaren xedeak ondorengoak izan dira:

- 1.- Protokoloaren funtzionamenduari buruzko alderdiak ezagutzea, hots, protokoloaren aplikagarritasun maila neurtzea (aplikaziorako aukerak eta egokiera).
- 2.- Protokoloaren eraginkortasun maila neurtzea, hots, bere aplikazioarekin euskararen erabilera sustatzerakoan lortutako emaitzak.
- 3.- Errenta kanpainan espezializatutako Aldundiko langileen iritziak eta balorazioak ezagutzea, bai protokoloaren aplikazioari dagokionean eta baita euskararen erabilerari dagokionean ere.
- 4.- Herritar zergadunen asebetetze-maila ezagutzea, errenta aitortpenerako Aldundiarekin izandako komunikazioari dagokionean.

### **2. Interbentzioaren deskribapena**

Lan honen hasierako hipotesia zera da: administrazioko langileak herritarrari hasieran egingo dako agurrak eragin zuzena duela elkarriketan erabiltzen den hizkuntzan eta herritarraren asebetetze mailan.

Horretarako, protokolo hau adostu zuen Euskara Zuzendaritzak Ogasun eta Finantza Departamentuarekin:

### **ERRENTA MEKANIZATUKO BULEGOETAN ZERGADUNEN HARREMANETARAKO PROTOKOLOA**

Foru Ogasuneko langileak: **EGUN ON.**

Lehenengo hitza euskaraz egingo du langileak.

Zergadunak: **euskaraz erantzun**

- Elkarriketa euskaraz egingo da.
- Foru Ogasuneko langile hori euskaraz ondo moldatuko ez balitz, aukera emango lioke zergadunari aitorpena beste langile batekin egiteko.
- Bukaeran galdera hau egingo zaio: *Hemendik aurrera Pertsona Fisikoen Errentaren gaineko Zergari buruzko harremanak zein hizkuntzatan izan nahi dituzu, euskaraz ala erdaraz?*
- Zergadunak erantzundakoaren arabera, langileak programa informatikoan dagokion hizkuntz aukera (euskara edo erdara) markatuko du.
- Likidazio proposamena, euskaraz edo gazteleraz emango zaio zergadunari, egindako aukeraren arabera.

Protokoloaren egokiera eta eraginkortasuna ezagutu nahian, ikerketa pilotu honetarako Ogasun eta Finantza Departamentuak aukeratutako 4 bulegoetatik bitan (Azpeitia eta Bergarako bulegoetan zehazki) protokoloaren aplikaziorako nolabaiteko jarraipen lan estuago bat egin da eta beste bietan (Beasain eta Tolosako bulegoetan) aldiz ez; hori horrela izanik, lortutako emaitzen azterlan konparatibo bat egin eta jarraipen lan horrek izandako eragina ere neurtu nahi izan da. Protokoloaren jarraipen lan hori, Euskara Zuzendaritzak bulegoetako arduradunei igorritako komunikazioen bitartez eta bulegoetako arduradunek zergadunen arretarako pertsonalari protokoloa gogoraraziz egin da nagusiki.

## **3. Interbentzioan egindakoaren azalpena**

Informazioa biltzeko erabili diren teknika nagusiak ondorengoak izan dira:

- Ikerketa pilotua egiteko aukeratu diren errenta aitorpen mekanizaturako lau bulegoetako arduradunei egindako elkarriketa pertsonalak eta galdetegi edo fitxa bidez jasotako erantzunak. Era horretara teknika mistoak erabiliz jasotako informazioa behar beharrez-

koa izan da bulegoen funtzionamendua ezagutu eta informazio bilketarako lanak behar bezala planifikatu eta antolatzen iristeko.

- Landa lanerako inkestagile sare baten bitartez egindako aurrez aurreko inkesta pertsonalak, lau bulegoetara 2006ko errentaren aitoren mekanizatua egitera joandako zergadun erabiltzaileen 800 laguneko lagin adierazgarri bati, bulegoan bertan eta galdetegi egituratu bidez (Errore margen orokorra: %  $\pm 3,5$ , % 95,5eko konfiantza tarte baterakoa, ausazko laginketa sinplea eginik eta  $p=q=0,5$  izanik).

## 4. Emaizak

Emaizak azaltzeko garaian, jarraipen handiagoa egindako bulegoei (Azpeitia eta Bergara) A motako bulegoak deituko diegu, besteei (Beasain eta Tolosa) B motakoak.

### 4.1 Langileen ikuspegia

Langileek eurek aitortu dutenez, A motako bulegoetako langileek elkarriketa euskaraz agurtuz maizago hasi dute, euskaraz erantzuten edo galdetzen dioten bitartean elkarriketa hizkuntza horretan sarriagotan jarraitu dute, ia inoiz ez dute beste lankideren batengana jo euskaraz atenditzeko, gehiagotan galdetu diete erabiltzaileei zein hizkuntzatan nahi dituzten hemendik aurrera errenta aitorenari buruzko komunikazioak eta aitorenaren likidazioaren agiriak euskaraz entregatutako kasuen ehunekoak altuagoak dira.

Protokoloari berari buruz galdetuta, protokoloa aplikatzeko arrazoi bat baino gehiago eman dituzte: pertsona erabiltzaileen ezaugarri soziolinguistikoak (euskaraz mintzatzen den euskal biztanleriaren pisua) eta euskaraz hitz egiteko nahia, euskararen promozio eta normalizazio beharra, pertsonalaren motibazio edota kontzientziazioa, protokoloa aplikatzeko "agindua" edo "obligazioa", biztanleriaren hizkuntza eskubideak, bi hizkuntzen ofizialtasuna, etab.

Freno, oztopo edo eragozpenei dagokionean, hauek ere askotarikoak dira eta besteak beste, ondorengo alderdiei lotuak daude: biztanleria erabiltzailearen euskararekiko ezagutza falta edo idatzizko euskarak eta nolabaiteko terminologia teknikoak sorrarazten dituzten zailtasunak, lan erritmo altua dela eta langileei protokoloaren aplikazioa "ahaztea", erosotasuna, protokoloaren aplikaziorako pertsonalak dituen zailtasunak, norberaren euskara maila, berariazko programa informatikoa diseinatua dagoen modua, etab.

Langileen erdiak baino zertxobait gehiagok (% 51,8k) dio euskararen erabilerarako protoko-

loak ez duela inolako eraginik beren lanean, ez positiborik eta ezta negatiborik ere. 10 langiletik 3k (% 29,6) eragin positiboa duela diote. Batek dio eragin negatiboa duela. A motako bulegoetako pertsonalak, hein handiago batean azpimarratzen du protokoloaren eragin positiboa bere lanean.

Langileen % 40,7ren iritzian, protokoloaren aplikazioak modu positiboan eragiten du herritar erabiltzaileengan eta % 29,6k uste du ez duela inolako eraginik. Kasu honetan ere, A motako bulegoetako pertsonalak adierazten du hein handiago batean, protokoloak eragin positiboa duela bulegoko pertsona erabiltzaileengan.

Alderdi positiboan artean, ondorengo alderdiekin loturikoak aipatu dira: herritarrari komunikaziorako hizkuntza bat edo bestea aukeratzeko aukera ematea, biztanleria euskaldunarentzako erosotasuna errenta aitortpena euskaraz egiteko aukera emanik, administrazioan euskaraz ere lan egiten dela erakusteko modua, orokorrean biztanleria euskaldunaren eta zehatzago euskaraz irakurri eta idaztera ohituta egonda likidazio inprimakia euskaraz jasotzen duten erabiltzaileek ageri duten esker ona, errenta aitortpena hobeto ulertzeko aukera, protokoloaren aplikazioak euskararen sustapenean izan dezakeen eragina, erabiltzaileekiko tratuan lortzen den gertutasuna- harremanak hoztasuna galtzen du-, herritar euskaldunari bere berezko hizkuntza hitz egiten zaionean,... etab.

Hobetu beharreko alderdiei dagokionean, honakoekin lotutakoak: euskarazko likidazio inprimakiarekin batera hiztegi labur bat banatzearen aukera oinarritzko terminologia teknikoaren azalpenarekin, euskarazko likidazioaz gain gaztelaniazko zirriborroa ere banatzearen aukera erabiltzailea ohitzen joan dadin, likidazio inprimakia bi hizkuntzetan banatzea, arretarako pertsonalaren hizkuntza prestakuntza hobetu eta inplikazioan eragitea, materialaren, eta batez ere berriazko programa informatikoaren egokitzapena, pertsona erabiltzaileek eurek euskara erabil dezaten animatzea, euskararen erabileran –ahozkoan nahiz idatzizkoan- asko edo gutxiago teknika den komunikazio mota baten eta pertsona erabiltzaileekiko hartu emanerako egokia den hizkuntzaren arteko oreka bilatzea... etab.

Euskararen erabilerarako protokoloaren ezagupenaz galdetuta, % 81,5ek asko edo nahikoa ezagutzen dutela adierazi dute eta A motako bulegoetan ezagupen maila hori altuagoa da, Bkoetan inork ez baitu erantzun asko ezagutzen duenik.

Bulegoetako arduradunek protokoloaren jarraipen lana zenbateraino egiten duten langileei galdetuta berriz, % 77,7ren iritzian jarraipen altua (% 18,5) edo nahiko altua (% 59,2) egin dute. A motako bulegoetan ez dago langilerik, protokoloaren jarraipenerako bulegoko arduradunak egindako jarraipen lana txikia izan dela edo batere ez duela egin erantzun duenik.



Protokoloaren aplikazio mailaz berriz, langileen % 44,4k beti edo ia beti aplikatu dutela erantzun dute eta laurden batek dezente alditan. B motako bulegoetako langileen heren batek aitortu du gutxitan aplikatu duela protokoloa eta beste horrenbestek ez du ezer adierazi (ez daki edo ez du erantzun). A motako bulegoetakoen artean berriz, ez dago langilerik protokoloa gutxitan edo inoiz ez duela aplikatu adierazi duenik.

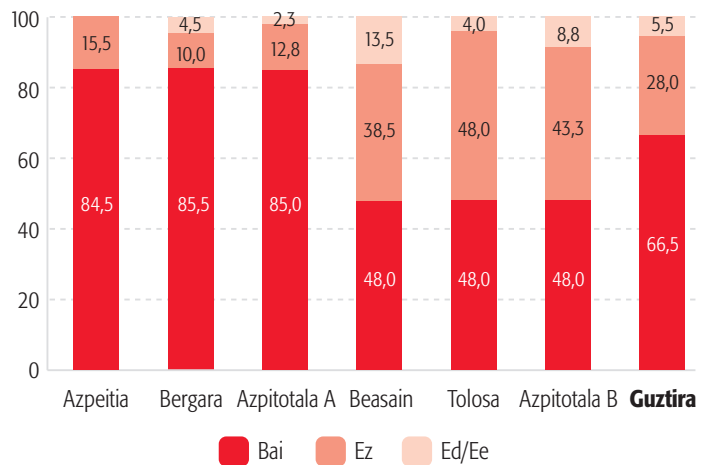
## 4.2 Herritarren ikuspegia

### 4.2.1 Harrera eta elkarriketa

Inkestaturiko pertsona erabiltzaileen adierazpenen arabera, errentaren aitorpenerako arretako pertsonalaren hasierako agurrean hiru kasutatik bitan erabili da euskara (%66,5). Azpeitia eta Bergarako bulegoen kasuan (A motakoak) proportzioak % 85eraino egiten du gora; Beasain eta Tolosakoetan (B motakoak), aldiz, portzentajea % 48an kokatzen da.

1. irudia

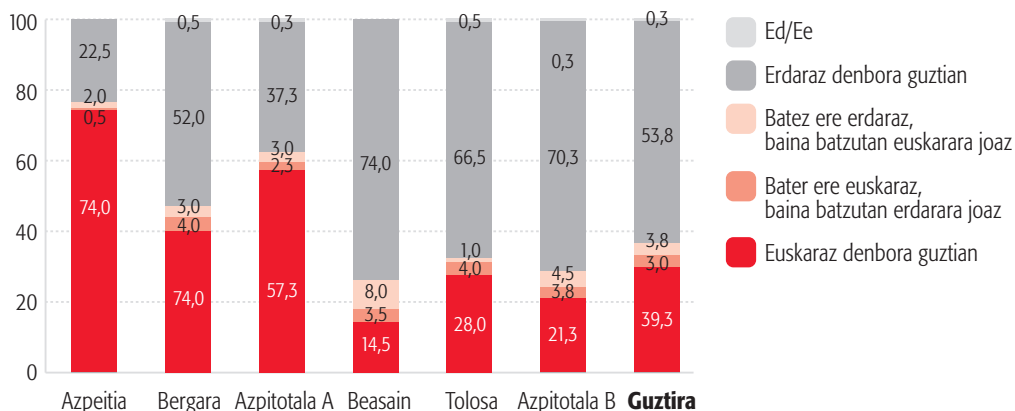
Bulegoan errenta aitorpena egiteko atenditu zaituen pertsonalak, hasieran euskaraz egin al dizu (egun on! esanez)? (%)



Bulegoan arretarako langileak lehen hitza herritarri euskaraz egindako lau kasutatik hiru euskaraz erantzun du erabiltzaileak (%74,2). Hasierako agurra euskaraz jaso ez dutela adierazitako erabiltzaileen % 12k euskaraz erantzun dio arretako pertsonalari. Bestetik, herritarren arabera, bulegoan lehenbizi atenditutako langileak euskara jakin ez eta erabiltzaileak beste langile euskaldun batek atenditu dezan eskatzea ez da kasu batean ere gertatu.

Elkarriketa bera zein hizkuntzatan eman den galdetuz gero, alde nabarmenak antzematen dira A eta B motako bulegoen artean:

2. irudia Errenta aitortpena egin duzun pertsonarekin, zein hizkuntzatan komunikatu zara? (%)



Elkarrizketan nagusiki gaztelania erabili duten herritarren gainean zera esan daiteke:

- % 71k norberaren euskararen gaitasun nahikorik ez izateari egozten dio gertaera hori, edota gaztelaniaz mintzatzerakoan erosoago sentitzeari. A motako bulegoetan portzentajea % 86raino igotzen da eta B motakoetan, aldiz, % 63raino jaitsi.
- % 22k horrela izan dela dio, arretako pertsonalak euskararen ezagutza nahikorik ez zuelako, edota nahiz eta euskara jakin, langile horiek errentaren gaiarekin erosoago sentitzen zelako erdarara erabiltzea.

#### 4.2.2 Harremanak etorkizunean

Errenta aitortpenerako elkarrizketa euskaraz egindako herritar orori (batez beste lau bulegoetako erabiltzaile guztien % 42,3ri) ondorengo galdera egitea proposatzen zuen euskararen erabilerarako protokoloak:

*Hemendik aurrera, Pertsona Fisikoen Errentaren gaineko Zergari buruzko harremanak zein hizkuntzatan izan nahi dituzu, euskaraz ala erdaraz?*

Inkestaren emaitzek erakusten digute, galdera hori egitea tokatzen zitzairen erabiltzaileen laurden bati egin zaiola (% 24,9), erabiltzaile guztien % 10,5ari hain zuzen ere. Halako emaitza baxuak ulertzeko kontuan izan behar da zenbait kasutan beste urteetatik jasota

zegoela hainbat herritarrek aurrez egina zutela euskararen aldeko hautu hori eta horiei ez zitzaiela galdera berriro egin.

Errenta aitortpeneko elkarrizketa euskaraz egindako erabiltzaile inkestatuei, errentarekiko komunikazioetarako zein hizkuntza erabiltzea eskatu duten **edo erabili nahiko luketen** galde-tu zaie. Lortutako emaitzak aztertuz, inkestatuen % 64,2k diote (erabiltzaile guztien % 27,1) komunikazioak euskaraz izatea eskatu dutela edota hala izatea nahiko luketela, % 22,5ek erdaraz (guztiaiekiko % 9,5ek) eta gainerako % 5,3ak bi hizkuntzetan (guztiaiekiko % 2,3).

Aipagarria da badaudela aldeak, errentaren komunikazioak zein hizkuntzatan jaso nahi dituen galdetu izan zaien herritarren kopurua (% 10,5 erabiltzaile guztiekiko) eta inkestaren arabera euskaraz jasotzea nahiko luketela erantzun dutenei dagokien ehunekoaren artean (% 27,1 erabiltzaile guztiekiko). Horrek adierazten du herritar zergadunen hizkuntza eskaera eta nahiak kontuan izanik, badagoela oraindik idatzizko komunikazioetan euskararen erabilera altuagoa izateko aukera bat.

Eta zuk zer eskatu duzu (edo nahiko zenuke, ez badizu galdetu), hemendik aurrera pertsona fisikoen errenta aitortpenari buruzko komunikazioak euskaraz ala erdaraz izatea? (%)  
(Elkarrizketa nagusiki euskaraz izan duten pertsonen egindako galdera: % 42,3)

|                      | <b>A MOTAKO BULEGOAK</b> |                |                     | <b>B MOTAKO BULEGOAK</b> |               |                     | <b>GUZTIRA</b> |
|----------------------|--------------------------|----------------|---------------------|--------------------------|---------------|---------------------|----------------|
|                      | <b>Azpeitia</b>          | <b>Bergara</b> | <b>A azpitotala</b> | <b>Beasain</b>           | <b>Tolosa</b> | <b>B azpitotala</b> |                |
| Euskaraz             | 70,5                     | 56,2           | 65,1                | 66,7                     | 59,4          | 62,0                | <b>64,2</b>    |
| Erdaraz              | 20,1                     | 27,0           | 22,7                | 19,4                     | 23,4          | 22,0                | <b>22,5</b>    |
| Euskaraz eta erdaraz | 3,4                      | 7,9            | 5,0                 | 5,6                      | 6,3           | 6,0                 | <b>5,3</b>     |
| Ed/Ee                | 6,0                      | 9,0            | 7,1                 | 8,3                      | 10,9          | 10,0                | <b>8,0</b>     |
| <b>GUZTIRA</b>       | <b>100,0</b>             | <b>100,0</b>   | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>             | <b>100,0</b>  | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>   |
| <b>Lagina (N)</b>    | (%74,5)                  | (%44,5)        | (%59,6)             | (%18,0)                  | (%32,0)       | (%25,1)             | <b>(%42,5)</b> |
|                      | 149                      | 89             | 238                 | 36                       | 64            | 100                 | <b>338</b>     |

Iturria: Siadeco, 2007ko maiatza.

#### 4.2.3 Likidazio orria

Arretako pertsonalarekin nagusiki euskaraz komunikatu eta aurrerantzean errenta aitortpenaren komunikazioak euskaraz izatea nahi duten pertsona erabiltzaileei gure inkestan egindako beste galdera bat aztertuko dugu atal honetan (aurrez aipatua dugu erabiltzaileen unibertso guztiairen % 27,1 direla horiek eta euskaraz komunikatu direnen ia bi heren). Egindako galdera ondorengo izan da:

*2006ko errenta aitortpenaren likidazio orria euskaraz ala erdaraz jaso duzu?*

Erabiltzaileen erantzunetatik ondorioztatzen da hiru pertsonatik ia bik (% 62,2) euskaraz jaso dutela (kopuru horrek erabiltzaile guztien % 16,9a ordezkatzeko du). A motako bulegoetan proportzioa % 74,8koa da (erabiltzaile guztien % 29) eta B motako bulegoetan berriz, kopuruak % 30,6ra egiten du behera (erabiltzaile guztien % 4,8).

4.2.4 Komunikazioaren asebetetze maila

A motako bulegoetako pertsona erabiltzaileak dira arretako pertsonalarekin izandako ahozko zein idatzizko komunikazioarekin asebetetze maila altuena adierazten dutenak (% 85 inguru oso gustura sentitzen da bi komunikazio motekin). Oro har, bai ahozko harremanean eta baita idatzizkoan ere euskara erabili duten eta horretarako aukera izan duten herritarren komunikazioarekiko asebetetze maila altuagoa da.

Erabiltzaileen asebetetze-maila arretako pertsonalarekin izandako ahozko komunikazioarekiko (%)

|                   | A motako bulegoak |            |         |            |              |            | B motako bulegoak |            |         |            |              |            | GUZTIRA |            |
|-------------------|-------------------|------------|---------|------------|--------------|------------|-------------------|------------|---------|------------|--------------|------------|---------|------------|
|                   | Azpeitia          |            | Bergara |            | A azpitotala |            | Beasain           |            | Tolosa  |            | B azpitotala |            |         |            |
|                   | Ahozkoa           | Idatzizkoa | Ahozkoa | Idatzizkoa | Ahozkoa      | Idatzizkoa | Ahozkoa           | Idatzizkoa | Ahozkoa | Idatzizkoa | Ahozkoa      | Idatzizkoa | Ahozkoa | Idatzizkoa |
| Oso gustura       | 99,0              | 99,5       | 72,5    | 71,0       | 85,8         | 85,3       | 62,0              | 53,0       | 69,0    | 67,0       | 65,5         | 60,0       | 75,6    | 72,6       |
| Nahikoa gustura   | -                 | -          | 25,5    | 27,5       | 12,8         | 13,8       | 29,5              | 37,0       | 28,5    | 30,0       | 29,0         | 33,5       | 20,9    | 23,6       |
| Ez oso gustura    | -                 | -          | 1,5     | 1,0        | 0,8          | 0,5        | 4,5               | 6,0        | 2,5     | 2,5        | 3,5          | 4,3        | 2,1     | 2,4        |
| Ez batere gustura | -                 | -          | 0,5     | 0,5        | 0,3          | 0,3        | 3,0               | 3,0        | -       | -          | 1,5          | 1,5        | 0,9     | 0,9        |
| Ed/ee             | 1,0               | 0,5        | -       | -          | 0,5          | 0,3        | 1,0               | 1,0        | -       | 0,5        | 0,5          | 0,8        | 0,5     | 0,5        |
| GUZTIRA (N)       | 100,0             | 100,0      | 100,0   | 100,0      | 100,0        | 100,0      | 100,0             | 100,0      | 100,0   | 100,0      | 100,0        | 100,0      | 100,0   | 100,0      |
| Lagina (N)        | 200               |            | 200     |            | 400          |            | 200               |            | 200     |            | 400          |            | 800     |            |

Iturria: Siadeco

## 5. Balorazioak eta ondorioak

- Herritar zergadunekiko harremanetan erabilitako hizkuntzarekiko galdetutakoan, elkarriketen erdia baino zertxobait gehiagotan euskara erabili izana erantzun dute langileek. Euskararen erabileraren ikuspegitik aurreko datuak hobeak dira A motako bulegoetan eta bereziki Azpeitikoan eta aldiz Bkoetan, langileek egindako estimazioaren batez bestekoaren arabera elkarriketen % 55etan gaztelania soilik erabili izan da.
- Langileen gehiengo zabal batek (% 92,6) erantzun du herritarra agurtzerakoan beti edo ia beti euskara erabili duela harrera hizkuntza gisa. Lautik hiruk (% 74) diote, euskaraz jarraitu dutela elkarriketa herritarrek euskara erabili duen bitartean. Datu horietan aldeak daude A eta B motako bulegoen artean, Akoetan ehunekoak nabarmen altuagoak dira.
- Langileen erdiek inguru (% 51,8) protokoloa aplikatzeak euren lanen ez duela inolako eraginik irizten dute, ez positiboki eta ezta negatiboki ere. % 29,6k eragin positiboa duela erantzun dute. Langile bakar baten iritziz du eragin negatiboa. A motako bulegoetako langileek protokoloaren eragin positiboa modu nabarmenagoan adierazi dute.
- Langileen % 40,7k uste dute herritar erabiltzaileengan protokoloaren eragina positiboa dela eta % 29,6k ez duela inolako eraginik, ez positiborik eta ez negatiborik. Langile bakar batek egiten du protokoloaren balorazio negatiboa. Kasu honetan ere A motako bulegoetako langileen iritzian, protokoloaren erabiltzaileekiko eragina positiboagoa da.
- Herritarren esanetan, hasierako agurrerako Aldundiko langileek erabilitako hizkuntza hiru kasutatik bitan euskara izan da. Azpeitia eta Bergarako bulegoen kasuan (A motako bulegoak), ehunekoa nabarmen altuagoa da (% 85) aldiz Beasain eta Tolosaren kasuan % 48.
- Datu orokorretan, erabiltzaileen % 39 izan dira errenta aitortpena egiterakoan denbora guztian euskara erabili dutela adierazi dutenak. Datu hori % 74raino igotzen da Azpeitiaren kasuan eta % 28 eta % 15era jaitsi Tolosa eta Beasaingo bulegoetan, hurrenez hurren.
- Ahozko harremanean euskara erabili duten erabiltzaileen % 64k aurrerantzean komunikazioak euskaraz jasotzea eskatu duela edo hala nahiko lukeela erantzun du; % 23k nahiago du gaztelaniaz jaso eta % 5ek bi hizkuntzatan nahiko lukete.

- Errenta egitera lau bulegoetara bertaratutako herritarren gehiengo zabala (% 96) oso gustura edo nahiko gustura agertu da ahozko nahiz idatzizko komunikazioarekiko. Komunikazioarekiko oso gustura geratu direnak gehiago dira elkarriketa euskaraz egin duten herritarren artean; beste nolabait adierazita, komunikazioarekiko asebetetze maila altuagoa izan da euskarazko komunikazioetan. Hori bulego guztien kasuan hala izan dela esan daiteke gainera. A motako bulegoetan komunikazioarekiko asebetetze maila altuagoa izan da -ahozkorako nahiz idatzizkorako- bai euskaraz garatu direnetan eta baita gaztelaniaz garatu direnetan ere.
- Harremanerako erabili duen hizkuntzarekiko zenbateraino sentitu den gustura erabilitzaileari galdetuta, % 93 oso gustura edo nahiko gustura agertu dira. A motatakoetan erabilitako hizkuntzarekiko asebetetze maila altuagoa da Bkoetan baino eta bestalde euskaraz komunikatu direnen artean ere erantzun hobeak jaso dira.

Ondorio orokor bezala, gure ikuspegia da protokoloa betetzeak harreman zuzena duela euskararen erabileran eta langile zein herritarren asebetetze mailan.

Zehatzago esateko Organizazioaren maila sistematikoan, arau eta irizpide garbiak ematearen eta komunikazioaren garrantzia ikusi delakoan gaude. Inportantea da, arduradunek langileei irizpide argi eta zehatzak transmititzea eta arduradunak eurak jokabide horren eredu izatea.

Era berean, horrelako ekimenei laguntza emango dieten beste ekintza batzuk programatzearen garrantziaz jabetu gara, bai barrura begira (langileen prestakuntza hizkuntza maila erlatiboa handitzeko), bai kanpora begira (kartelak jarri, hiruorrikoak banatu...)

Amaitzeko, esperientzia hau Gipuzkoako Foru Aldundiko beste zerbitzu batzuetan zabaltzeko modukoa iruditu zaigu.

## GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA: ZER BEHAR DUT EUSKARAZ LAN EGITEKO?

Joxean Amundarain Iturrioz, Nekane Jauregi Arruebarrena

### 1. Aurrekariak eta kokapena erakundean

Gipuzkoako Foru Aldundian euskararen erabilera sustatzeko programak ditugu zerbitzu gehienetan, baina ez guztietan. Erabileraren sustapena modu progresiboan egiten da eta horretarako lehentasunezko zerbitzuak identifikatu egin genituen 2004an Dekretu bidez. Erabilera sustatzeko programak estrategia multzo bat dira eta jarduera horien helburu nagusia da lehentasunezko zerbitzu horiek eta Euskara Zuzendaritzak elkarrekin lan egitea, arian-arian euskara zerbitzu horietako lan hizkuntza normala izateko.

### 2. Interbentzioaren helburua/hipotesia eta landu nahi izan diren aldagaiak

Gehienetan erabilera plan bat egiteko garaian, Euskara Zerbitzuko langileek proposatzen dute zer egin behar den edo nola jokatu behar den, zerbitzuko egoeraren diagnostikoa egin ondoren.

Sarri, ez dugu bertako langilearen ahotsa entzuten, ez gara gai beraien parte hartzea aktibatzeke. Horrek ondorio zuzena du erabilera planaren kalitatean, kanpoko gauza bezala ikusten da eta arrakasta izateko aukera mugatua du. Langileak eurak protagonista bilakatuta, interbentzio modu eraginkorrak aurki ditzakegula uste dugu.

Bestalde, oso finkatuta daude langileen hizkuntza ohiturak, bai ahoz bai idatziz. Lana erdaraz egiteko joera oso zabaldua dago, eta borondatearen arabera, batzuk ausartzen dira euskaraz egitera. Lan hizkuntza zein izango den langileak berak erabakitzen du, ez zuzendaritzak; erraztasunak eta laguntza ematen zaie euskaraz egiteko, baina langileak du azken hitza. Oro har, zailtasunak ditugu euskara ohiko lan hizkuntza bihurtzeko.

Ezinbestekoa iruditzen zaigu, beraz, langileen motibazioa lantzea eta, bereziki, talde mailan

edo zerbitzu mailan. Banakako lanak eta taldekoak batera joan behar du, izan ere eragin biderkatzailea du talde ikuspegiak.

Langileen motibazioa lantzeak asko lagunduko luke beren hizkuntza ohiturak aldatzen eta horrela hirugarren urratsa emateko atarian egongo ginateke, aldaketarako konpromisoak lantzeko bidean alegia. Horra hor, landu nahi izan ditugun hiru aldagaiak.

### 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Ikerketa lan hau Gipuzkoako Foru Aldundiko Kontsultoretza Zerbitzuaren laguntzarekin egin dugu, Euskarako Zuzendaritza Nagusiaren kalitate planaren barruan, eta, horretaz gain, ATTEST izeneko enpresak ere hartu du parte.

Bi “focus group” edo kalitate talde osatu ditugu. “Focus group” bat ikerketa kualitativo biko modu bat da. Jende multzo bati produktu, zerbitzu, kontzeptu edo ideia bati buruz zer iritzi duen galdetzen zaio. Kideen parte hartzea sustatzen duen metodologia interaktiboa da. Ernest Dichter psikologo eta marketing adituak ezarri zituen metodologia honen oinarriak.

Talde batean, departamentu bakoitzeko ordezkari bana gonbidatu dugu; hierarkia mailan ardura desberdinak dituztenak. Bestean Kirol Zerbitzuko langile guztiak elkartu ditugu, zuzendaria barne.

Lehen esan bezala, bi taldeen gidaritza kanpoko aholkulari baten ardura izan da eta pertsona horrek Kontsultoretza Zerbitzuaren lankidetzat izan du. Euskara Zerbitzuak ez du parte hartu bileretan, langileak askeago sentituko zirelakoan euren iritziak emateko garaian. Erabileran eragiten duten faktoreak eta hobekuntzarako oinarriak zein diren identifikatzen saiatu dira hiru saiotan.

Metodologiaren aldetik, honelakoa izan da lanketa: saioen aurretik galdeketa bat bete zuen partaide bakoitzak eta saioetan ere iritzi pertsonala eskatu zaie langileei, ez zaie zerbitzuaren edo departamentuaren izenean hitz egiteko eskatu, bakoitzaren esperientzia eta bizipean jarri ziren mahai gaineak; hori bai, langileak talde dinamikan murgildu ditugunez, taldean hausnartu eta eztabaidatu dira gaiak eta ondorioak ere taldearenak dira. Hiru gairen inguruan jardun dute saioetan:

- Orain arte burutu diren ekintzen azterketa: zer egin den, esperientzia onen zerrenda, euskara planen balorazioa, Euskara Zerbitzuaren lana hobetzeko aukerak...



- Egungo egoeraren azterketa: laneko hizkuntza zein den, euskaraz egiteko zailtasunak, euskaraz egiteko aukerak edo indarguneak, erabileran eragiten duten aldagaiak zein diren identifikatu eta lehentasunak jarri...
- Lana euskaraz egiteko lagungarri edo ezinbestekoak diren alderdiak: prestakuntza, motibazioa, komunikazioa, Euskara Zerbitzuaren egitekoa...

## 4. Interbentzioaren emaitzak

Bi kalitate taldeetan parte hartu duten langileek emandako erantzunak edo iritziak bi multzotan sailkatuko ditugu: batetik, zerbitzuetan euskararen erabilera sustatzeko orain arte egin den lanaren balorazioa eta, bestetik, zer behar dugu euskaraz lan egiteko? galderaren inguruko hausnarketak.

*Zerbitzuetan euskararen erabilera sustatzeko orain arte egin den lanaren balorazioa:*

- Taldekide batzuk ez dituzte erabilera planak ezagutzen.
- Euskara Zerbitzuaren lana, orokorrean, jendeari ez zaio ailegatzten.
- Arriskua ikusten dute Euskara Zerbitzua itzultzaile zerbitzu bihurtzeko.
- Diagnostiko eta azterketa asko egiten da, baina ekintza eta jarraipen gutxi.
- Euskara Zerbitzuko langileak konstanteak eta jarrera onekoak dira.
- Agintarien konpromisoa eskasa da.
- Euskara Zerbitzuaren ekimenen berri emateko banatzen den Euskararen Berri Onak bulletina ez dute interesgarri ikusten. "Propaganda" kendu eta gauza praktikoak jarri ("Salsa rosa" euskaraz) behar dira.
- Lana, oro har, erdaraz egiten da eta erdaraz sortutakoa itzuli.
- Kanpora begira ele bietan zabaltzen da, baina barruan erdaraz egiten da.
- Ahozkoan gehiago egiten da euskaraz idatzian baino.
- Bezeroak zein hizkuntzatan egiten duen zerbitzuak ere horrela erantzuten du.
- Administrazioako Langileentzako Euskarazko Trebakuntza (ALET) programak ziurtasuna ematen dio langileari.
- Eragin negatiboa duten aldagaiak hauek dira: inertzia, ohiturak, metodologia erdaraz egotea, motibazio eza, euskararen ezagutza eta euskararekiko jarrera.

*Zer behar dugu euskaraz lan egiteko?*

- Euskara plana zerbitzu bakoitzaren kudeaketa planaren barruan sartu behar da.
- Euskara, departamentuen egiturako gaia izatea eta politikoki garrantzia ematea,

- Informatika aplikazioak euskaratzea.
- Aldundiari informatika zerbitzuak ematen dizkion IZFE enpresa publikoan informatikari euskaldunak egotea
- Zerbitzuetan euskara batzordea osatzea eta bilerak maiztasun jakinarekin egitea.
- Euskara teknikarien laguntza.
- Euskara Zerbitzuak lidergoa hartzea.
- Euskara Zerbitzua oraindik proaktiboagoa izatea, esperientzia eta praktika onak zabalduz.
- Zerbitzu batzuk lehendabizi euskaraz eman edo eskaintzea.
- Arlo batzuetan, barneko prozedura osoa euskaraz sortzea.
- Egindako lanaren azterketa, neurketa eta jarraipena egitea.
- Komunikazioa hobetzea.
- Euskararen diskriminazio positiboa bultzatzea.
- Gipuzkoako Foru Aldundiko komunikazio guztiak ez egitea ele bitan, batzuk bakarrik euskaraz izatea.
- Euskara planaren helburuak operatiboak eta lorgarriak izatea.
- Zerbitzuak berak proposatzea helburuak.
- Langileen konpromiso pertsonala bultzatzea.
- Zuzendari, zerbitzuburu eta atalburuak klabeak dira.
- Bezeroa euskalduna izatea.
- ALET edo trebakuntza programa sakontzea eta zabaltzea
- Hizkuntza eskakizuna egiaztatu duenak etengabeko prestakuntza euskaraz izatea nahitaez.
- Euskaraz lan egiten duten langileen errekonozimendua sustatzea.
- Hobekuntza edo kalitate talde hauek mantentzea eta zabaltzea.

## | 5. Interbentzioaren ondoren

Emaitza horiek jaso ondoren, Euskarako Zuzendaritza Nagusiak hausnarketa bati ekin dio. Gure ikuspegia izan da kalitate talde hauen aportazioa Euskara Zerbitzuak kontuan izan behar duela eta etorkizunean bultzatu nahi duen dinamikaren abiapuntuetako bat izan behar dela.

Oro har, langileek atera dituzten ondorio asko ez dira berriak guretzat, baina bai oso interesgarriak gure lanaren norabidea definitzeko eta ikuspegi berritzaile hori arduradun tekniko zein politikoei azaltzeko.

Hausnarketa prozesu hori amaitu eta gero, lanaren aurkezpen bat egin zaie taldeetan parte hartu zuten langile guztiei. Beraien iritzien argitan, adierazi diegu hurrengo urteetan laneko ildo zehatz hauei jarraitu nahi diegula:

- **Euskararen gaia departamentuen egituran txertatu behar da:** euskarari garrantzia emateko abiapuntua litzateke eta erabaki politikoa eskatuko luke. Euskara Zuzendaritza Nagusiaren eginkizuna **lagungarria** izan behar da beraz, baina **protagonistak** departamentu eta zerbitzuek behar dute izan.
- **Alet programa sakondu eta zabaltu:** langileen eta zerbitzuaren behar zehatzei eta zailtasunei aurre egiten lagundu behar du trebakuntzak. Oro har, langile guztiek ALETen balorazio ezin hobea egiten dute, baina kontuz aztertu beharrekoa.
- **Idatzien euskarazko ereduak edo txantiloiak:** euskarazko eredu normalizatuekin repositorio edo bilduma bat prestatu eta langile guztien esku jarri intranet sarearen bidez.
- **Zer itzuli eta zer ez erabaki eta betearazi:** itzulpenaren gaiaren inguruko hausnarketa bultzatu beharra dago eta irizpide argiak eman: zer itzuli eta zer ez. Une bakoitzean laneko hizkuntza zein izango den finkatu behar dugu guztion artean eta itzulpen beharrak horretara egokitu.
- **Prestakuntza ikastaroak euskaldunek euskaraz:** Ikastaroak euskaraz eskaintzeaz gain, hizkuntza eskakizuna egiaztatu dutenek trebakuntza hori euskaraz jasotzeko estrategia bat bultzatu nahi dugu.
- **Hobekuntza talde iraunkor bat osatzea:** Euskara Zerbitzuak bi talde horien balorazio ona egin duenez, horrelako talde iraunkor bat osatzeko asmoa dugu.
- **Informatikan aditu bat behar dugu:** Gure iritziz Aldundiaren diagnostiko zehatz bat egin behar da (Departamentuka, zerbitzuka eta programaka) eta horretarako aditu baten laguntza beharko dugu.
- **Komunikazioan aditu bat behar dugu:** Txostena irakurrita, ondorio nagusietako bat da komunikazio arazo bat dugula. Estrategia bat behar dugu, arazo horri buelta emateko.
- **Ebaluazio sistema bat martxan jarri:** Ahal dela kanpoko erakunde/enpresa batek egina

## 6. Balorazioak eta ondorioak

Parte hartu duten langile guztiek oso jarrera ona eta aktiboa izan dutela aipatu beharrean gaude. Oro har, langileek asko eskertu dute askatasunez hitz egiteko aukera eman izana eta Euskarako Zuzendaritzak lanari buruz atera dituen ondorioak aurkeztu izana.



Prozesu honetan parte hartu duen langile batek balorazio hau bidali zigun egindako lanari buruz: “Oso balorazio ona egin dut, ezagutu dudak neurrian (L1 taldeko partaide bezala eta joan den eguneko saioan izanda) ATTEST etxeak egindako lanarena. Ez zuen erraza izan behar halako ideia zaparrada (kontraesanak ere bai, tarteka) egituratu eta sintetizatzea. Oso ongi.”

Era berean, balorazio positiboa egiten dugu Kontsultoretza Zerbitzuaren inplikazioaz eta ATTEST enpresaren lankidetzaz. Bestetik, ez dugu ahaztu behar hau izan dela lehen aldia Aldundi osoan mota honetako lan bat egin dela. Aitzindariak izan gara, beraz.

Metodologia aldetik, bigarren puntuan jartzen genituen aldagaiak lantzeko egokia iruditu zaigu, batik bat, saioetan parte hartu duten langileen motibazioa eta komunikazioa hobetzea lortu dugulako. Jakina, zenbat eta motibatuago egon langileak orduan eta aukera gehiago ditugu hizkuntza ohituretan eragiteko, baina aldagai hori lantzeko lan luzea eta jarraia egin behar dugu hemendik aurrera. Beraz, talde hauetan parte hartu duten langileekin lanean jarraitzeko asmoa dugu, bai maila pertsolanean, baina batez ere, talde ikuspegiari eutsiz; guretzat erreferente talde egokiak izan daitezke zenbait ekimen elkarrekin lantzeko eta departamentuetara zabaltzeko edo eramateko.

## LAB SINDIKATUA: ERAGINGUNEAK

Aitziber Madrazo Larrinaga

### 1. Aurrekariak eta kokapena erakundean

LAB sindikatuak 2000 urtetik EusLab egitasmo estrategikoa du. Orain *EusLab 2008-20012 III. Egitasmo Estrategikoa* lantzen ari da eta horren baitan SinEus ardatza kokatzen da. Ardatz honek sindikatuaren barne hizkuntza normalkuntza du helburu. Bilboko egoitzan euskararen erabilera sustatzeko Berbati hobemahaia dago eta honen jardueran kokatu da azalduko dugun “Eraginguneak” esperientzia.

Interbentzioa hau martxan jarri aurretik, hobemahaiak beste hainbat ekimen eraman ditu aurrera: Bilboko Eskualde Idazkaritzak, Bilbo eskualdeko Hizkuntza Politika eta irizpideak onartu zituen martxoan, Hobemahaiaren ekimenez. Horrez gain, duela urte batzuk erabilera neurketak egiten dira maiztasun finkoz egoitzan eta baita eskualdeko bileretako euskara erabilera neurketak ere. Harrera eta afiliatuen kontsultetarako protokoloa sortu da euskaraz atenditzeko. Mintzatratuak ere adostu dira hainbatetan eta motibazio kanpaina ugari egin da erabilera areagotzeko.

“Eraginguneak” interbentzioari dagokionez, esan beharra dago LABen Komunikazio Arloaren hainbat ardura nagusi Bilbon kokatuta daudela. Koordinatzaile nagusia, propaganda arduraduna, diseinugilea, argitalpenen arduraduna... eta hauei Bizkaiko propaganda arduraduna batu behar zaie lan-taldea edo eragingunea osatzeko.

Lan talde honetako kideek bata bestearen ondoan egiten dute lan. Geografikoki denak inguru bertan daude. 5 kide hauetatik 4 euskaldun oso dugu eta beste bat euskalduntze bidean, erdiko maila duena. Euskararen ezagutzaz gain, kontzientzia maila altua dute euskararekiko eta euskara dute lan hizkuntza. Harreman zuzena dute sindikatuaren egitura guztiekin eta batez ere Bilboko egiturakoekin. Hori dela eta, egokitzen joa duen Bilbon kokatuta dauden Komunikazio Arloaren 5 kide hauek eragingune edo gune fokala osatzea euskararen erabileran eragiteko.

## 2. Interbentzioaren deskribapena, helburu/hipotesia eta landu nahi izan diren aldagaiak

Ikerketa-interbentzioan finkatu den hipotesia zera da, euskara gaitasun altuko dentsitate handia duen gunek talde gisa erakundean eragiteko lidergo informala lantzen badu eta asertibitatearen bidez komunikazio-deserosotasun sentimenduak gainditzeko bidea egiten badu, erakundearen kliman positiboki eragingo duela eta ohituren aldaketan lagunduko duela, euskararen erabilera areagotuz.

Hipotesi honetatik abiatuta honako helburu hau finkatu zen: euskararako erreferentzialtasun kolektiboa sortu, portaera asertiboak indartu, egoitzako erabilera orokorrean lagundu eta gunek barruko erabilera sendotu.

Eragiteko landu nahi izan diren aldagaiak hauexek dira: lidergo informala (kolektiboa), deserosotasun sentimendua, klima psikologikoa eta ohiturak

Eragingunea osatu behar zutenei interbentzioaren helburuak eta haiek aukeratzeko zergatia azaltzearen beharra argi zegoen.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

LABen euskara teknikariak eta euskara arduradunak Bilbon kokatuta dauden komunikazio arloko kideek eragingunea osa zezaketela eta eragintza asertiboa bideratzeko talde egokia zela erabaki zuten.

Otsailean, euskara arduradunak eta teknikariak interbentzioaren berri eman zioten Bilboko hobeburuari (Bilboko hobemahaiaren=euskara batzordearen arduradunari). Hobeburuari ere oso interesgarria iruditu zitzaion eta egitasmoarekin aurrera egitea erabaki zen.

Euskara arduradunak eta hobeburuak Komunikazio arduradunarekin bilera egin zuten martxoaren hasieran interbentzioa azaltzeko.

Astebete beranduago interbentzioan parte hartu beharreko komunikazioko kideei proposamena egin zitzaion. Interbentzioaren nondik norakoak azaldu, eztabaidatu, zalantzak argitu eta metodologia adostu zen (2/3 astero ordubetez biltzea interbentzioaren ibilbidearen ingurukoak konpartitzeko eta baloratzeko). Komunikazio-deserosotasun sentimenduak gainditzeko asertibitatea tresna nagusia izango zenez, asertibitatea lantzeko tailerrean (TELP<sup>3</sup>) parte hartzeko aukera adierazi zitzaion.

<sup>3</sup> Taller d'Espai Lingüístic Personal izeneko tailerra Societat Valenciana de Psicologia-ko bi kidek sortu dute: Ferran Suay eta Gemma Sanginések.

Hurrengo astean komunikazioko hiru kidek parte hartu zuten tailerrean bertan jasotakoa praktikan nola jarri ezagutzeko.

Ondorengo bilera batean TELP tailerrean jasotakoaren laburpena egin zitzaizen kideei teknikariaren eskutik eta tailerrean parte hartu zutenen ekarpenekin. Bilera horretan, eragiteko egoerak eta pertsonak ere identifikatu zituzten; egoera eta pertsona komun batzuk eta beste batzuk norberak identifikatutakoak.

Egoerak:

- Komunikazio Arloaren bileretan euskaraz
- Komunikazio arloaren kideekiko harremanak euskaraz
- Komunikaziora hurbiltzen den orori hasieran euskaraz
- Komunikaziora hurbiltzen diren euskaldunekin euskaraz
- Telefono bidezko deiak hartzean euskaraz
- Bazkalorduan jantokian euskaraz (5 kideetatik 3 egunero geratzen dira egoitzan bazkal-tzen, beste bat sarritan eta erdaraz aritzen diren euskaldunak ere egoten dira)

Pertsonak:

- Jantokian batzen diren erdararako joera duten euskaldunak (jantokitik kanpo ere bai).
- Euskalduntze prozesuan dauden batzuk.

Ordutik aurrera portaera asertiboak praktikatzen aritu ziren eraginguneko kideak.

Bilboko hobemahaiak eskuorria prestatu eta banatu zien egoitzako kide guztiei (50 inguru) modu orokorrean egitasmoaren berri emateko.

Apirilaren erdialdean beste bilera bat egin zen eta interbentzioa nola hartzen ari zen baloratzeari ekin zioten: aukeratutako egoeretan jendearengandik eta aukeratutako pertsonengandik antzemandako jarrerak eta haien sentipenak komentatu zituzten eta egoeren kontaketa aritu ziren. Suerta litezkeen egoerarik esanguratsuenak modu eskematikoan erregistratzeko eskatu zitzaizen. Haien sentipen eta sentsazioez hausnartzea zela funtsezkoena adierazi zitzaizen.

Maiatzaren hasierako bilerara horrela ekarri zuen norberak eta baita nork bere buruari jarritako helburuak. Egoera horiek komentatu zituzten talde hausnarketa eginez.

Bi aste beranduago Berbati Hobemahaiak bilera deitu zuen eta beste gai batzuen artean, interbentzioan egiten ari zenari buruzko komunikazioa egin zen Bilboko egoitzan baina eragiteko aukeratutako egoera eta pertsonak zeintzuk ziren adierazi gabe.

Astebete beranduago eraginguneko kideekin berriro bildu eta beste bi bilera ekainean. Bitartean, identifikatutako egoera eta pertsonen aurrean portaera asertiboak praktikatzen jarraitu zuten kideek eta baita taldekideen zein gainontzekoen jarrerez hausnartu eta hauek idatziz jasotzen ere.

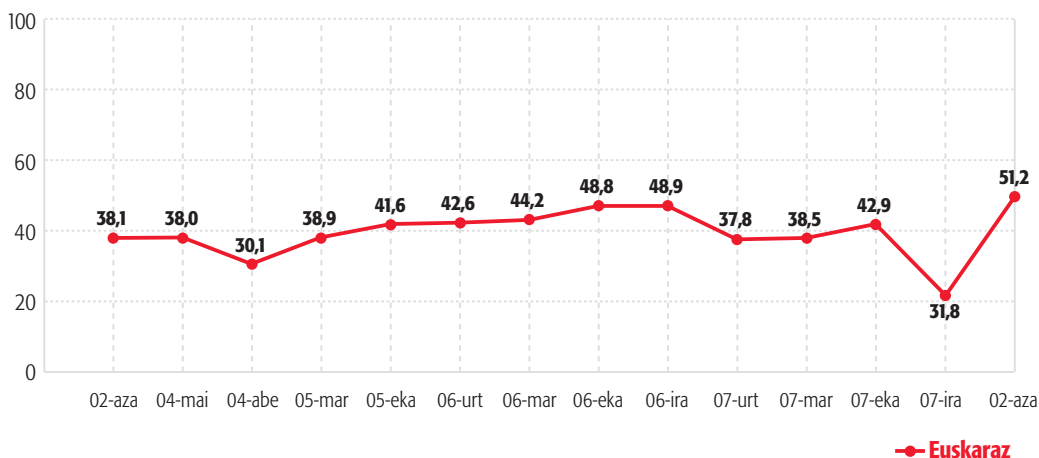
Ekainaren amaieran, ondorioak ateratzeko azken bilera egin zen, hauek idatziz ekarri zituztelarik idazki bakarrean haiek egindako hausnarketa orokorra gehi norberaren balorazio pertsonala: esperientzia zertarako balio izan zitzaien, esperientziaren bitartez lortu eta ez lortutakoa, zer aldatuko zuketena eta abar. Horrez gain, norberak luzatu zitzaien inkestaren lehen puntua (beste guztia beste dokumentuan zegoen eta) beteta ekarri zuten, eraginguneko kide eta identifikatutako gainontzeko pertsonen zerrenda eta nork besteekin euskararen erabilera 0tik 10erako eskalan.

## 4. Interbentzioaren emaitzak

Grafikoak aztertu baino lehen esan beharra dago 2007ko urtarrilean Bilboko egoitzan ari zirenen euskara gaitasuna %73koa zela. Oraindik ez da datu hau berritu baina lanean hasi den jende berria euskaldun osoa da, beraz, portzentajea ez dela jaitsi esan daiteke.

Bilboko egoitzan euskararen erabilera neurketak egiten dira hiru hilerik behin. Hiru egunetan entzundako elkarrizketen kopurua jasotzen dituzte hobemahaikideek eta 2007ko urtarrilean, Bilboko egoitzako euskararen erabilera informala %38,5 zen. Martxoan interbentzioari hasiera eman zitzaion eta gutxira martxoko neurketan %42,9ra igo zen erabilera. Egia esan, ekainean 10 puntuko jaitsiera izan zuen erabilerak baina iraileko datuak itxaropentsuak dira.

1. irudia Berbati - Entzundako Elkarrizketak

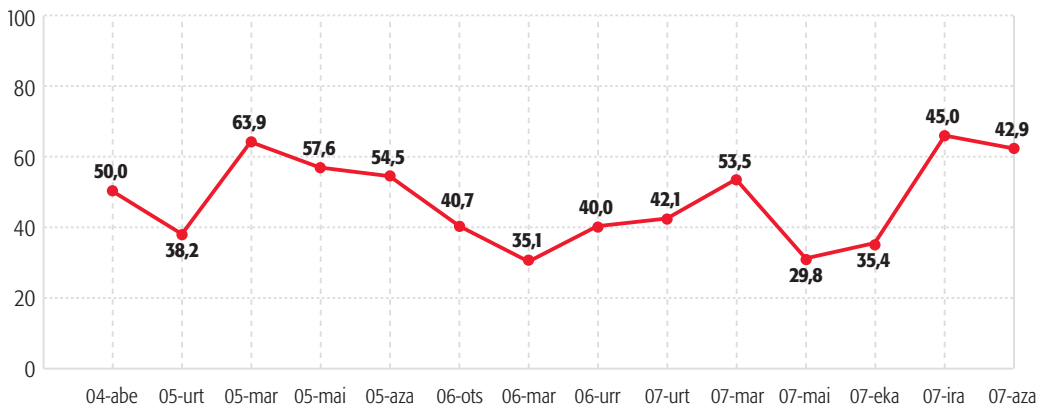




Jarraian, Bilbo eskualdeko bileretan euskaraz egindako interbentzioen portzentajearen bila-kaera dago jasota. Neurketa hauek gehienetan bi hilero egiten dira, salbuespenak salbuespen. Urtarrilean eskualdeko bileretan euskaraz egindako interbentzioak %42,1 zen. Esan bezala, martxoaren 21ean Bilbo Eskualdeko Idazkaritzak hizkuntza politika propioa onartu zuen eta bertan eskualdeko bileretan euskararen erabilera ezin zitekeela %40tik jaitsi finkatu zen. Martxoko neurketan igoera nabaria gertatu zen baina maiatzean berriro behera. Ordutik aurrera gora egin du eta zehaztutako helburua bete dela esan dezakegu.

2. irudia

Berbati - Eskualdeko bileretan euskaraz egindako interbentzioen %



## 5. Balorazioak eta ondorioak

Balorazio edo hausnarketa egiteko orduan lau atal bereizi behar dira: hausnarketa prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiei buruz eta azkenik helburu/hipotesiari buruz.

### Prozesua:

Jarraipen bilerak 2-3 asteko maiztasunarekin egiteak prozesuari lagundu dio. Jarraipena funtsezkoa da eta baita izandako egoerak eta nola sentitu diren erregistratzea ere.

Ez dira orokorrean presionatuta sentitu. Prozesua aurrera joan ahala egoeraz gero eta gehiago jabetu dira eta kontzientzia handiagoa hartu euskaraz egin behar zutela. Batek aipatu zuen bizitza arruntean bizi duen egoera diglosikoa sindikatuan menperatzea lortu duela.

Konturatu egin dira pertsona batekin euskarari eutsi dakiola eta beste batekin erdaraz egin daitekeela inolako zamarik gabe, azken finean naturaltasunez, bestea behartzen ari direla eta bestea eurak behartzen ari dela sentitu gabe.

Baliagarriena norberaren jokabide eta sentimenduez konturatzea eta konpartitu ahal izatea izan da. Euskararen erabilera areagotu ahal izateko lehendabiziko pausua erdarara bultzatzen gaituzten arrazoiak antzematea da.

Beste faktore garrantzitsu batzuk elkarrizketa kideak izaten dira, zelako pertzepzioa duten euren inguruan.

Egoera batzuetatik ihes egin dute.

### **Emaitzak:**

Aldaketa batzuk antzeman dituzte eta hori pozgarri suertatu da. Hainbat arrakastak gehiago motibatu ditu baina “porrotek” ez dituzte desanimatu edo desmotibatu. Egin beharrekoaz zenbat eta kontzienteago orduan eta emaitza hobeak.

Gehiago egin zezaketelako sentrazioa dute eraginguneko kideek. Gogoz geratu dira eta hori ona da. Ibilbide laburtzat jo dute emaitza zehatz eta handirik ikusteko.

### **Aukeratutako aldagaiak:**

Lidergo informal kolektiboari dagokionez, sekulako garrantzia eman diote talde lanari aurrera egiteko.

Pixkanaka deserosotasun sentrazioak kontrolatzen joan dira.

Ohitura aldaketak bi arlotan izan dira: batetik, haien artean; elkarrizketa ez formaletan erdarara pasatzen ziren batzuetan eta arloko bat euskalduntze prozesuan egonik maiz gaztelaniaz aritzen ziren, eta horietan aurrerapausu handiak egin dituzte. Bestetik, aukeratutako egoera eta pertsonekin ere aldaketak igarri dira.

Egoitzako kliman ez da emaitza handirik egon denik antzeman., egoera eta pertsona zehatzetan zentratu baitira.

**Helburu/hipotesia:**

Euskararako erreferentzialtasun taldea da eta arlo barruko erabilera sendotu da.

Lidergoa landuz eta asertibitatearen bidez komunikazio-deserosotasun sentimenduak gainditzeko bidea eginez, argi geratu da erabilera ohituretan eragiten dela baina erakundearen kliman ez da aldaketa esanguratsurik eman.

**Ondorio nagusiak eta etorkizunerako urratsak**

Nolabait, euren burua derrigortu egin dute euskaraz hitz egitera. Hau da, eguneroko kontua izan da. Hala ere, ez da presionatu dituen esperientzia izan. Ez dute zama gisa sentitu. Egiten ez zutenean egiten ez zutela konturatu arren, ez ziren orokorrean txarto sentitzen, hortik ere ondorioak ateratzen zituzten eta. Ez dute euren burua behartuta edo deseroso sentitu. Egin dutenean nahiko naturaltasunez egin dute.

Talde barruan euskararen erabilera areagotu da. Kanpora begira, beste pertsona batzuekin ere bai. Jauzi edo aldaketa handia ez da izan baina apurka gauzak alda daitezkeela igarri dute, bazkaltzeko orduan, esaterako. Giroa oro har, aldatu egin da.

Taldearen konplizitatea eta babesa funtsezkoa izan da hainbat egoeratan.

Garrantzitsua da egin duten hausnarketa: zergatik egiten den erdaraz, noiz, norekin, zelako egoeratan...

Haien ustez beste eragingune bat aukeratzekotan hiru gauza hartu behar dira kontuan: dinamika bateratua burutzen duen taldea izatea (talde konpaktua), harremanak izatea egoitzako jendearekin eta gogoa izatea.

Azaroan berriro ere bilera egin zen haiekin, haiek horrela eskatuta eta orain fase berri bati ekin zaio. Orain identifikatutako egoera eta pertsona batzuk iaz ere aukeratutakoak dira eta beste batzuk, aldiz, berriak.



## LAB SINDIKATUA: ESKUALDEKO IDAZKARITZAREN BILERETAN EUSKARAZ

Aitziber Madrazo Larrinaga

### 1. Aurrekariak eta kokapena erakundean

LAB sindikatuak EusLab Egitasmo Estrategikoa du 2000 urtetik. Orain *EusLab 2008-2012 III. Egitasmo Estrategikoa* lantzen ari da eta barne hizkuntza normalkuntzari dagokion ardatza SinEus da. Iruñeko egoitzan diharduen Iruñea-Hobemahaiaren baitan kokatu da interbentzioa.

2006ko ekainaren 21ean Iruñalde-Pirinioak Eskualdeko Idazkaritzak honako erabaki hau hartu zuen:

- Eskualdeko bileretan %30 euskaraz egitea.
- Egoitzan %40 euskaraz egitea.

### 2. Interbentzioaren deskribapena, finkatu den helburua/hipotesia eta landu nahi izan diren aldagaiak

Interbentzioaren hipotesia hauxe da: lidergo efektibo baten bidez eta guztien artean adostutako irizpide zehatzen aplikaziorako “kontratu sozial” baten laguntzaz, zuzendaritza organo baten bileretan euskara izan daiteke jarritako proportzioan lan-hizkuntza, nahiz eta kide guztiek hizkuntza gaitasunik ez izan.

Bi izan dira nagusiki landu nahi izan diren aldagaiak: alde batetik, lidergoa eta arauak, eta bestetik, deserosotasuna eta jarraipena (auditoretza).

Sindikatuaren Iruñeko eskualdeko zuzendaritza organoa da Eskualdeko Idazkaritza. Interbentzio honetan planteatu dena, bertako kideen artean erabakitako indize baten arabera, organoaren bileretan euskara komunikazio-hizkuntza bihurtzea izan da. Bilerak Iruñeko egoitzan egiten dira eta kide gehienak bertan aritzen dira.

Iruñeko egoitzan ezagutzaren datuak 2006ko abenduan hauexek ziren:

## 1. irudia Euskara Gaitasuna

|                  | (ia) bat ere ez | Oinarrizkoa (A1-A2) | Aurreratua (B1-B2) | Erabatekoa (C1-C2) |
|------------------|-----------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Langile kopurua: | 7               | 4                   | 12                 | 8                  |
| Portzentaia:     | 22.6            | 12.9                | 38.7               | 25.8               |

LABeko galdetegiaren 0-10 bitarteko eskala horrela egokitu da Europako Hizkuntzen Portafolioaren eskalara:

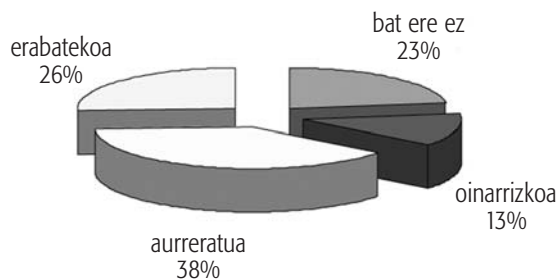
Bat ere ez: 0 – 2

Oinarrizkoa (A): 2.1 – 6

Aurreratua (B): 6.1 – 8

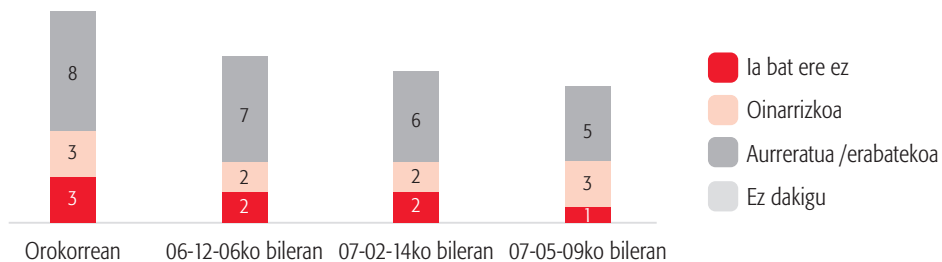
Erabatekoa (C): 8.1 – 10

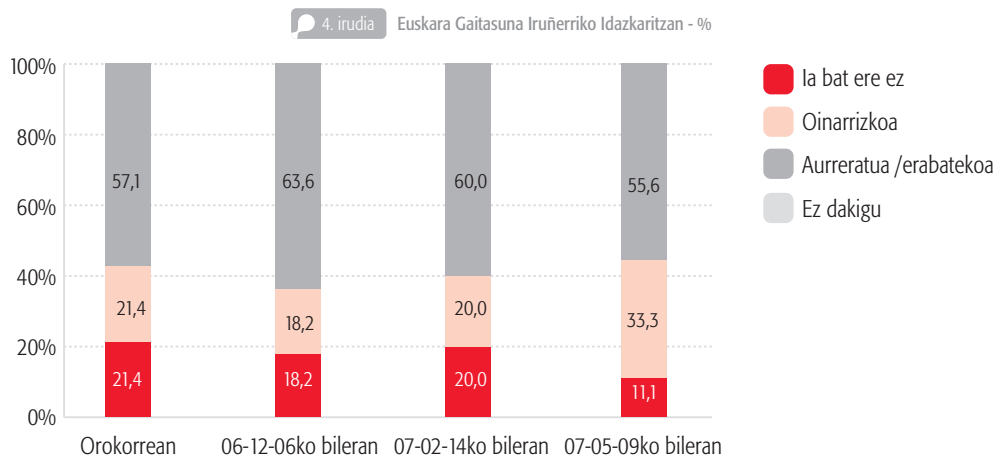
## 2. irudia Gaitasuna



Bestalde eta zehazkiago Eskualdeko Idazkaritzaren organoaren baitan eta euskararen gaitasunari dagokionez, kideen bostenak (%21,4) ez du ia batere gaitasunik; beste bosten batek (%21,4) oinarrizko gaitasuna du eta beste guztiek (%57,1) aski gaitasun aurreratua edota erabatekoa dute. Grafikoan ikus daitezke gaitasun horiek orokorrean eta neurtutako bilera bakoitzari dagozkionak.

## 3. irudia Euskara Gaitasuna Iruñerriko Idazkaritzan - Kide Kopuruak





### 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Ikerketa-interbentzio gisa planteatu aurretik, Idazkaritza honetan hainbat erabaki eta jardun bideratzen ari zen: neurketak eta irizpideak, esate baterako.

Aipatu legez, 2006ko ekainean Idazkaritzak bere bileretarako euskararen ahozko erabilera-ren indizea erabaki zuen: %30, alegia.

2006ko urrian egindako neurketan, erabileraren beherakada handia gertatu zen. Datu horiek hurrengo bilera batera eraman ziren eta ekainean hartutako erabakiarekin lotuz, gaia aztertu eta erabilerarako irizpide pertsonalizatu batzuk finkatzea proposatu zen. Erabakitakoa hauxe izan zen:

- S., E., J., I., J., A., M., eta S.: haien interbentzioa euskaraz izango da
- T., As. Eta X.: zerbait euskaraz egingo dute, adibidez hasieran...
- Idazkariak ziurtatuko du erabaki hau betetzen dela.
- Horrela hasiko gara eta ikusiko dugu nola doan.

Beraz, izendatu eta pertsonalizatu zen pertsona bakoitzak zer/nola egingo zuen (kide batzuk ez dira aipatzen; ez dute erabiliko, erdaldunak baitira) eta hori, organoaren erabaki instituzional eta kolektibo gisa planteatu zen.

Horren ostean, bileren neurketak egiten jarraitu da (hiru bileretatik behin) eta ondoren datuak kideei adierazi zaizkie. Kasu hauetan eztabaida luze eta "filosofikoak" (euskararekin

sarritan gertatzen direnak) ekidin nahi izan dira, eta progresioa honako modu honetan aurkeztu zen: erabakia, irizpideak, jarraipenak, emaitzak eta neurri zuzentzaileak.

Azkenik, interbentzioaren epealdiaren amaieran, 2007ko ekainean, galdetegi bat pasa zitzaien eskualdeko idazkaritzako kideei eta balorazioa egin zen. Udazkenean fase berria ireki da, kideen artean aldaketak izan dira eta.

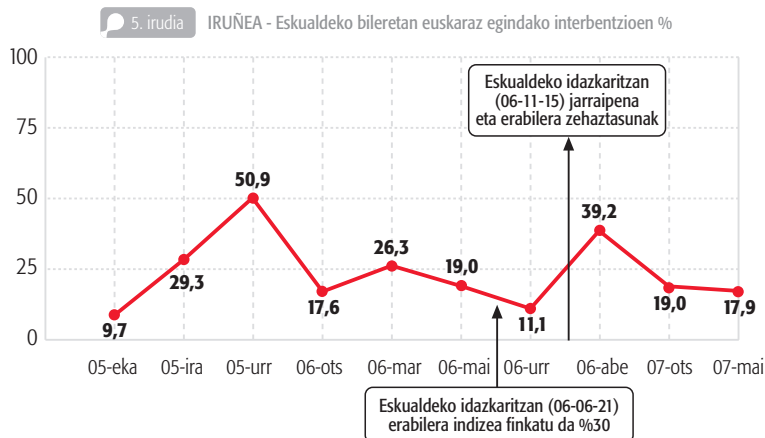
Arestian esan bezala, egoitzan badago euskararen normalkuntza egoitzan dinamizatzear arduratzen den Hobemahaia. Hobemahaiko bi kide Idazkaritzaren bileretan izaten dira. Egoitzaren normalkuntza prozesuaren bilakaeran, hasieran euskararen gaia hobemahaiaren esku uzteko joera zen nagusi. Gerora, berriz, erabakitze organoek, tartean Eskualdeko Idazkaritzak, bere arduren artean euskararena ere bereganatzeko bidea sustatu da. Bestalde, ahalegin berezia egin da Eskualdeko idazkariak protagonismoa har zezan eta ondorioz, gaiaren planteamendua eta jarraipena eskualdean berak egin zezan eta ez hobemahaiko kideek.

## 4. Interbentzioaren emaitzak

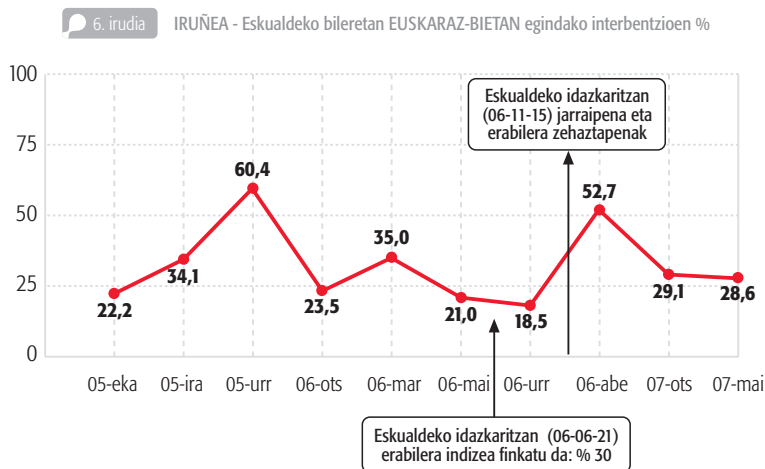
Interbentzioan finkatutako adierazle espezifikoak bi izan dira:

- Eskualdeko bileretan euskaraz egindako interbentzioen portzentajea (%)
- Idazkaritzan zehazturiko erabilera-irizpide pertsonalen betetze-maila (%)

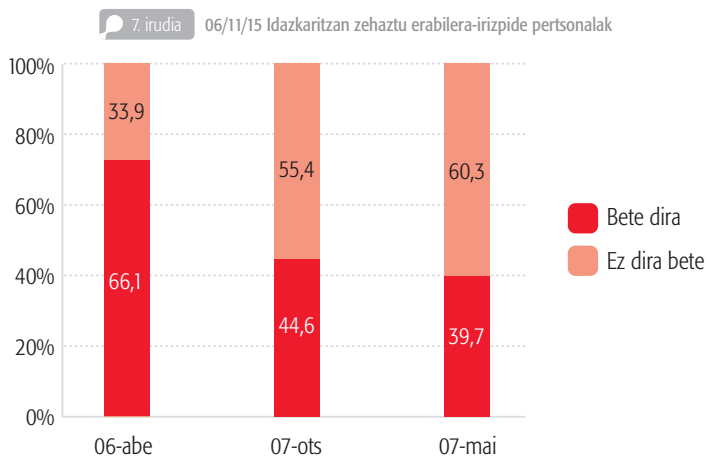
Grafikoan ageri denez 2006ko ekainean euskararen erabilera indizea %30 izatea zehaztu ostean, oraindik beherakada gertatu zen erabilera %11,1 zelararik. Abenduan, aldiz, igoera oso nabarmena izan zen %39,2ra helduz. Ondoren, ez zaio erabakitako portzentajeari eutsi baina grafiko honetan ez badago ere, kide berri batzuk sartu dira Eskualdeko Idazkaritzan eta 2008ko urtarrilean euskararen erabilera %76,9 da.

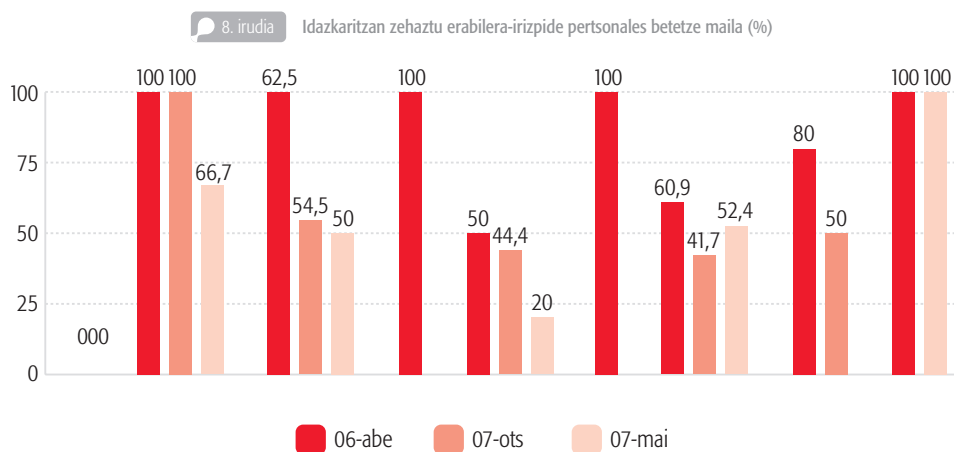




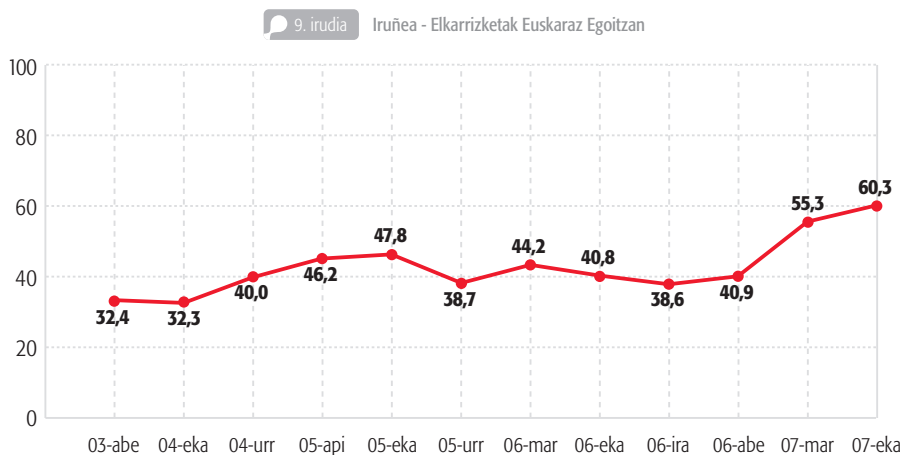


Hona hemen 2006ko azaroko Idazkaritzan zehazturiko erabilera-irizpide pertsonalen bete-tze maila:



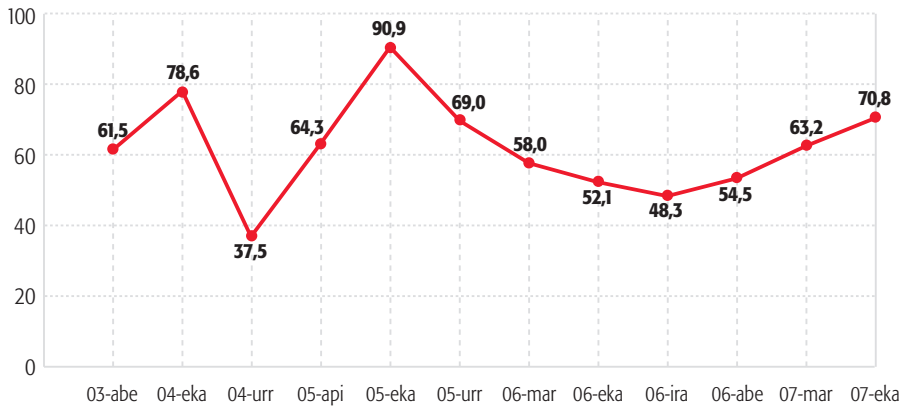


Testuinguruaren adierazle orokorre dagokienez, egoitzako harremanetan euskararen ahozko erabilera informala dugu. Kasu honetan 2006ko irailetik aurrera nabarmen egin du gora euskararen erabilerak.



10. irudia

Iruñea - Elkarrizketak Euskaraz Egoitzako kideak soilik



## 5. Balorazioak eta ondorioak

Hausnarketa, prozesu, emaitza eta hipotesiaren gainean egin da:

### Prozesua

Interbentzioa ondo bideratu da. Ondo hartua izan da. Amaierako galdetegiari guztiek erantzun izana baloratzekoa da. Gogo onez erantzun zioten, aurpegi txarrik jarri gabe.

### Emaitzak

Neurketek adierazten dutenez, bilerei dagokien adierazle espezifikoan ez da erabat bete jarritako erabilera-irizpidea. Ez da erabat egonkortu eta gora-beherak gertatu dira. Badirudi kideak barneratzen ari direla eta, zeharkako ondorio gisa adibidez, lanerako pertsona berriak kontratatzerakoan euskaldunak izan behar dutela argi dute.

Oraindik asko markatzen du zein gairi buruz ari den hizketan.

Elkarrizketak hartzen duen norabidearen arabera, pertsona bat erdaraz hasten denean besteek hala jarraitzen dute, norbaitek apurtzen ez duen bitartean.

### Hipotesiari buruz

Hipotesia, ehuneko ehunean ez bada ere, bete dela esan dezakegu; nahiz eta jarraitu beharko den balidazio berriekin.

Lidergoaren garrantzia azpimarratu da, asko markatzen duen neurrian. Lidergoa eta kontratua, biak behar dira, baina lidergoa funtsezkotzat hartzen da

## Ondorio nagusiak eta etorkizunerako urratsak

Jarraitu beharra ezinbestekoa da. Kostatzen da eta lana du baina ahaleginak ondorio positibo dituela uste da.

Irizpide gisa barneratzen ari dela dirudi, lehen ez bezala, nahiz eta praktikan kosta izan. Hurrengo faseetarako neurri zuzentzaileak:

- %30eko erabilera irizpidea gehiago zehaztu. Interbentzioen %30 euskara hutsez izango diren ala euskara/erdaraz...
- Norberak bere buruari zehaztutako irizpideak edota norberaren erabilera konpromisoa ere gehiago zehaztu behar dira.



11. irudia

Iruñea-Hobemahaia: Eskualdeko bileretan euskaraz. Kideen balorazioak. 2007ko ekaina

### IDAZKARIARI BURUZKO BALORAZIOAK

|                  |   |   |  |   |  |     |  |     |   |   |    |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|
| Portaera aktiboa | 0                                                                                                                                                                   | 1 | 2                                                                                 | 3 | 4                                                                                 | 5,2 | 6                                                                                 | 7,5 | 8                                                                                                                                                                   | 9 | 10 |

#### Zer egin du ongi?

Sarrerak:  
 Incentivar el uso del euskara  
 Euskaraz hitz egitea eskualdean  
 Eskualdeko arduradun bezala bere gain hartzea ardura  
 Uste dut batzuetan nahiko zail duela, moderatzailearen lana egiten duenez, askotan zail izango du hau kontrolatzea  
 Euskaldunok erdaraz hasten garenean abisatu euskaraz egiteko  
 Lehendabizko hitza euskaraz eman  
 Arreta deituz, esanaz zuki badakizu euskaraz  
 Anteponer el euskara al cervantino  
 Geroz eta implikazio handiagoa du berak gaiarekiko. Bere interbentzioak euskaraz hasten ditu gehienetan

#### Zertan hobetu dezake?

En confimalo  
 Dinamika berdinean jarraituz  
 Debe conseguir que todas las intervenciones se inicien en euskara  
 Euskaraz hasten diren interbentzio horiek ere euskaraz amaitzea

### IDAZKARIARI buruzko BALORAZIOAK

100%  
80%  
60%  
40%  
20%  
0%



11

portaera aktiboa

☐ gutxi ☐ hala moduz ☐ nahiko

### NORBERARI BURUZKO BALORAZIOAK

|                        | ☹☹☹☹ |   |   |   | ☹☹☹☹ |   |   |   | ☺☺☺☺ |   |    |  |
|------------------------|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|----|--|
| Inplikatur             | 0    | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |  |
| Eroso                  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |  |
| Gustora egindakoarekin | 0    | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |  |

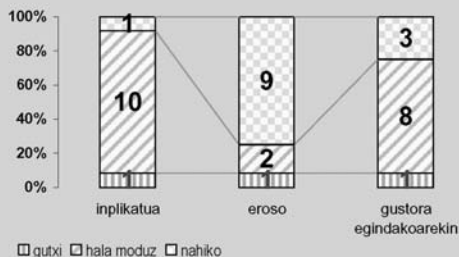
#### Zer egin du ongi?

Konfiantza jendearekin hitz egin  
Respetar  
Euskaraz anitu ahal dudan neurrian  
Nire interbentzioak euskaraz egin eta gaztelaz laburtu

#### Zertan hobetu dezake?

Lotsa kendu eta ikasi  
Euskaraz hitz egin behar dut  
Euskaraz gehiago erabiltzen  
Jarraian ere dena euskaraz adieraztea  
Segi/jarratu euskaraz mintzatzen  
Interbentzio osoa euskara hutsean egin ta gaztelazko laburpena idatziz pasa soilik erdaldunei. Baina ez dakit onena den, hori ez baitira euskara ikasteko beharluak sentituko.

### NORBERARI buruzko BALORAZIOAK



### TALDEARI BURUZKO BALORAZIOAK

|                     | ☹☹☹☹ |   |   |   | ☹☹☹☹ |   |   |   | ☺☺☺☺ |   |    |  |
|---------------------|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|----|--|
| Inplikatur          | 0    | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |  |
| Portaerak sendotzen | 0    | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |  |
| Emitza positiboak   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |  |

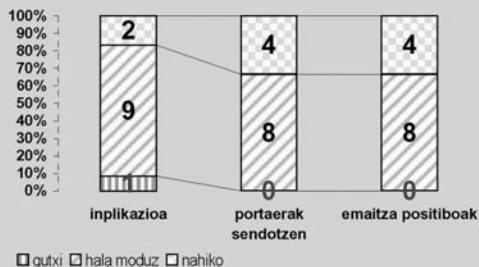
#### Zer egin du ongi?

Gure artean hitz egiteko dinamika batzuk bultzatu dute  
Las ganas de mejorar  
Kriterioak onartu  
Euskaldunak sartzea (Eskualdeko partaide izateko ezinbesteko baldintza beharko luke euskalduna izatea)  
Euskara bultzatzea interbentzio bakoitzean  
Ekimen hau sortzea  
Ke la mayoría de los ke saben euskara lo praktiken  
Taldeak kontzientzia hartu du. Gaia bilera askotan planteatzen da

#### Zertan hobetu dezake?

Lehen hitza euskaldun artean beti euskara bultzatu eta klase eta barmetegiak berpiztu  
Seguir profundizando en la utilización del euskara  
Onartutako kriterioak barneratu  
Parte hartzaileak euskaldundu behar dira  
Eskualdean parte hartzen duen jendea euskalduna izan behar da, bestela itzultzen ibili behar dugu, eta denbora bikoitza da  
Eskualdeko kide guztiak euskaldunak izan  
Euskaraz dakigunok, gaztelazko joera murriztea, eta alderantziz  
El seguir utilizando el euskara cada vez más, animando a los 'kasles' a utilizarlo en nuestras intervenciones  
Kontzientzia praktikara eramaten  
Erdaldun kourua murrizten

### TALDEARI buruzko BALORAZIOAK





## LAB SINDIKATUA: MINTZATRATU TRINKOAK

Aitziber Madrazo Larrinaga

### 1. Aurrekariak eta kokapena erakundean

LAB sindikatuak 2000 urtean EusLab Egitasmo Estrategikoa jarri zuen abian. Orain *EusLab III. Egitasmo Estrategikoa* prestatzen ari da 2008-2012 urte bitarterako. Egitasmoak bi ardatz ditu: LanEus eta SinEus. SinEus arloa sindikatuaren barne hizkuntza normalkuntzaz ardura-tzen da eta honen baitan kokatzen dugu “Mintzatratu trinkoak” interbentzioa.

LABen nazio egoitza Donostiako Igara auzoan dago eta bertan Ogigutxi Hobemahaia ari-tzen da egoitzan euskararen erabilera sustatzeko. Hobemahaiaren esku egon da mintzatra-tu trinkoen kudeaketa eta jarraipena.

Aipatu behar da nazio egoitza izanik, ardurak oso zehatzak direla eta gehienetan jendeak bakarrik egiten duela lan. Bileru ugari badago ere, lan-talde askorik ez dago eta beraz laneko harremanak urriak dira. Hala ere, beti izaten dira komunikazio harremanak eta jendearekin erlazionatzeko tarteak. Horietan eragin nahi izan da esperientzia honen bitartez.

“Mintzatratu trinkoak” interbentzioa martxan jarri aurretik, aurreko urteetan ere mintzatra-tuak adostu ziren Igarako egoitzan. Horiek, ordea, denboran luzatzen ziren, batzuetan 3 hilabetez, 6 hilabetez edo luzapen handiagoarekin eta mintzatratu bakoitzean zertarako zeuden prest edo zer egiteko konpromisoa hartzen zuten adosten zen. Oraingo hauetan planteamendua ezberdina da, iraupenari zein konpromiso motari dagokienez.

### 2. Interbentzioaren deskribapena, finkatu den helburua/hipotesia eta landu nahi izan diren aldagaiak

Interbentzio honekin honako hipotesi hau formulatu zen: ohiturak aldatu eta portaera berriak sendotzea, erdietsi nahi den portaera hori praktikatzuz eta ohitura bihurtuz lortuko da. Horretara-ko, denbora mugatuan portaera berrian jokatzeko konpromisoa eskatuko zaie dagokienei.

Landu nahi izan den aldagaia zera izan da: erabilera ohiturak.

### | 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

Interbentzioa honetan datza: euskaldunak izanik, bere artean erdara erabiltzeko ohitura duten bi pertsonen arteko kontratua da, hilabete batez beraien arteko harremanetan komunikazio-hizkuntza euskara izango dela %100ean adosten duena. Astero jarraipen bilera egitea ere adostu zuten.

Bi alditan aukeratu zituzten hobemahaikideek mintzratu trinkoetarako bikoteak. 2006ko irailean hiru mintzratu trinko egin ziren eta 2007ko martxoan beste hiru adostu. Martxoan adostu zirenen artean bat irailean ere aritu zen bat izan zen, haiek eskatu zutelako.

Jarraipena egiteko, egoitzan euskararen erabilera neurtzeko egiten den antzera, hobemahaiko kideak adi egon ziren haien ondoan zeudenean. Astero galdetzen zitzaien haiei zelan zeramaten eta interbentzioaren amaieran inkesta luzatu zieten gai hauek komentatu behar zituztelarik: izan zituzten elkarrizketatik zenbat izan ziren euskara hutsean, zenbatetan euskara nagusi... (portzentajea); nola sentitu ziren mintzakidearekin, egoera berezirik bizi izan zuten, nola baloratzen zuten egindakoa eta lortutakoa, proposamenik zuten, eta abar.

### | 4. Emaitzak

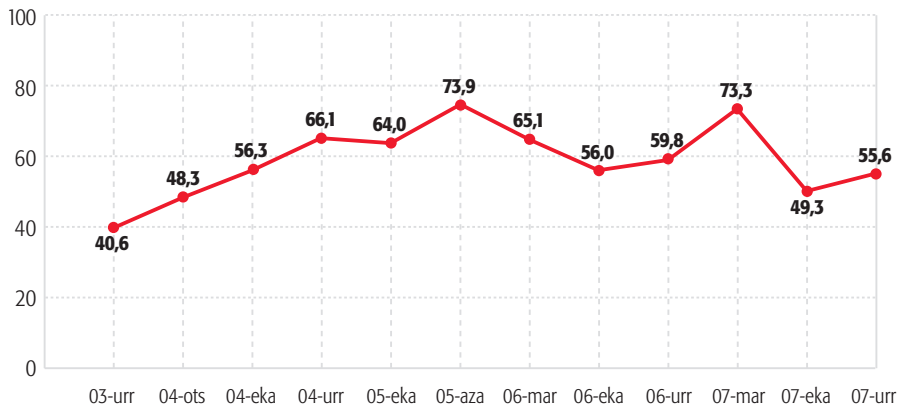
Ahozko erabileraren grafikoa aztertzen hasi baino lehen, Igarako egoitzan dihardutenen euskara gaitasuna izango dugu hizpide. Erabateko gaitasuna dutenek %28,12 osatzen dute. Aurreratua dutenak %53,12 dira. Oinarritzko gaitasuna %12,5ek du eta %6,25ek ez du inolako gaitasunik. Datu hauek 2007ko urtarrilekoak direla esan behar da.

Idatzizko erabilerari dagokionez, hau da, sortzen diren idazkiak, %44k euskaraz eta euskaraz gehiago idazten du.

Igarako egoitzan gutxi gora behera hiru hilero egiten dira euskararen erabilera neurketak. Gogoratu behar dugu lehenengo mintzratu trinkoak 2006ko irailean egin zirela. Igoera oso nabarmena izan ez bazen ere, urriko neurketan portzentajeak gora egin zuen. Martxoan aldiz, interbentzioa burutzen ari zenean, igoera oso nabarmena izan zen eta urriko %59,8tik %73,3 izatera igaro zen. Hori eta gero beherantz egin zuen oso nabarmenki portzentajea ia 25 puntuko galera egon zelarik. Pixkanaka errekupeztatzen doa. Argi dago mintzratu trinkoen garaiek eragin izugarria izan zutela ahozko erabileran.



1. irudia Euskara Elkarriketetan Igarako Egoitzan



## 5. Balorazioak eta ondorioak

Hausnarketa egitean lau ardatz hartu dira kontuan: prozesua, emaitzak, aukeratutako aldagia eta helburu edo hipotesia.

### Prozesua

Hilabete bakarrez eginez gero, hobeto betetzen da hartutako konpromisoa. Balorazio eta jarraipen egokiagoa egin daiteke epe labur eta zehatza izanik eta hilabete batean hobeto eusten zaio tentsioari. Honelako mintzatratu trinkoek errazten dute euskaraz hitz egitea. Giroak lagundu die.

### Emaitzak

Emaitza onak lortu dira. Epe horretan euskararen erabilera haien artean igo da. 6tik 5ek hobekuntza nabaria sumatu dute. Epe hori bukatutakoan maila berari eustea zaila izaten den arren, ohituretan aldaketak igarri dira.

### Aukeratu aldagia

Erabilera ohiturak aldatzeko modu bortitza da baina kontzientziazioa eta motibazioa egonez gero, egoki eta eraginkorra.

### Hipotesia

Portaera berriak sendotu dira ohitura bihurtuz.

### **Ondorio nagusiak eta etorkizunerako urratsak**

Hilabeteko iraupeneko mintzaturarekin zentratuago daude eta hobeto bete dezakete hitza. Kontzientziazio mailari eutsi behar zaio. Jarraipen egokia egiteak motibazioa pizten du. Hobeto baloratu da epe jakin eta laburrekoak izatea.

2008an ere mintzaturatu trinko gehiago egiteko asmoa dago, eraginkorrak direla ziurtatu baita.



## 4. ATALA: DIZIPLINARTEKO ERREFERENTZIA TEORIKOAK



## ERAKUNDEEN ERALDAKETA ETA EUSKARAREN ERABILERA. EKARPENAK LANAREN ETA ERAKUNDEEN PSIKOLOGIATIK

Aitor Aritzeta  
Euskal Herriko Unibertsitatea  
Psikologia Fakultatea

### Sarrera

Gizabanakoaren aldaketa oro gizarte-testuinguruan gertatzen da. Gizarte Psikologiaren xedea aldaketa-prozesuak ulertzea izan da betidanik, eta horretarako, gizabanakoaren prozesuak eta testuinguruaren nahiz gizarte-aroko dimentsioak izan ditu kontuan. Erakunde-aldaketako prozesuez ari garela, gizabanakoaren testuinguru adierazgarriak erakundea eta lan taldeak dira.

Sistemen teoria orokorrak (Von Bertalanffy, 1968) eta Maila-anitzeko erakunde-teoriak (Klein eta Kozlowski, 2000). erakunde-aldaketei aplikatzeko moduko ezagutza-korpusa garatu dute, eta gizabanakoaren nahiz erakundearen arteko elkararreragineko prozesuak landu dituzte bereziki. Aldaketa orok emaitza positiboa izatearen gakoa ez dira ez gizabanakoaren determinatzaileak, ezta gizarte-arlokoak ere, hainbat mailatako/sistematako determinatzaileen (gizartearen, erakundearen, taldearen eta gizabanakoaren arlokoak) arteko elkararreragina baizik.

Horregatik, erakundearen, taldearen eta gizabanakoaren mailak dira berrikuspen-lan honen ardatza. Bertan, sistema guztien arteko erlazioa gauzatzen duten prozesuak nabarmentzen dira, hala nola kultura, balioak, klima eta moldatze-prozesuak. Lan honen funtsezko ideia honako hau da: erakundearen, taldearen eta gizabanakoaren arloko aldaketa-prozesuen artean koherentziarik (isomorfia) ez badago, aldaketa prozesuak agian ongi aterako dira epe laburrean, baina porrot egingo dute epe luzean. Ildo horretan, lan honek hainbat diagnosi-tresna aurkezten ditu, aldaketen prozesuak eta emaitzak aztertzearen.

Aintzat harturiko ikuspegi teorikoa eta garaturiko ereduak honako ideia honetan oinarritzen dira: euskararen erabileraren inguruko jokabide-aldaketa gizabanakoaren mailan nahiz taldearen edo erakundearen mailan aztertu behar da. Aldi berean hainbat mailatako aldagaiak kontuan hartzen dituzten esku-hartzeek baino ez dute irauteko behar adinako bermerik izango. Izan ere, hizkuntza baten erabilera eta hedapena kultura-balioei eta identitate sozio-linguistikoari lotuta daude.

## Lanaren antolaketa

Lana bi zatitan antolatuta dago. Lehen zatian, euskararen erabilera erakundee-  
tan bultzatzeko egiten diren aldaketa-prozesuei dagokienez, ikuspegi teoriko  
adierazgarrienak bildu dira.

Hain zuzen ere, lehen kapituluak aldaketa-eredu adierazgarrienak bildu dira. Kapitulu horre-  
tan, Weick-en eta Quinn-en eredua nabarmendu da, baita aldaketa episodikoarekiko eta  
etengabeko aldaketarekiko dituen desberdintasunak, ezagutza motak eta horien antola-  
mendu-konfigurazioak ere. Azkenik, azterketarako ikuspegi bat emango dugu, erakunde-  
aldaketaren diagnostikorako bi tresna baliatuz.

Bigarren kapituluak, erakunde-kulturaren ikuspegia aztertu da. Hain zuzen ere, Schwartz-  
en balio-eredua aztertu da labur-labur. Cameronen eta Quinen eredua kultura moten azter-  
ketarako eta erakunde-aldaketarako azterketa horrek dituen dimentsio adierazgarrien  
azterketarako proposamen aplikatua egiten da. Erakunde-kultura definitzen duten dimen-  
tsioen artean, lidergoa eta gatazkak maneiatzeko jokabideak aztertu dira ere.

Lan-ekipoak geroz eta gehiago erabiltzen dira laneko aldaketa prozesuak errazteko. Ikuspe-  
gi berdina har genezake euskara planak ezarri eta garatzeko. Horregatik, oso labur bada  
ere, hirugarren kapituluak, lan-ekipoak eraikitzeke proposamena egin da.

Azkenik, laugarren kapituluak honako dimentsio hauen arteko erlazioa jorratzen du: klima  
psikologikoa, aldaketa-prozesuak eta langilea lanpostura eta erakundera egokitzea. Era  
berean, estresaren eta lan-motibazioaren banakako aldagaiak aztertu dira kapitulu berean.

Lanaren bigarren zatian, aurrenekoan proposaturiko diagnosi-tresnak bildu dira eranskinen  
bitartez.

## Lehen Zatia: Erakundeen aldaketari buruzko eredu teoriko-praktikoak

### 1. ATALA: Aldaketa prozesuetan oinarritutako eredu garrantzizkoenak.

Lehen atal honetan oinarri teorikoak eta aldaketa prozesuei buruz eredu esanguratsuenak ezagutuko ditugu. Aldaketa eredu bakoitzean, aldaketa gauzatzeko eman beharreko pausok aipatzen dira. Pauso edo fase bakoitzean euskara erabilera zabaltzeko plan batean pentsa genezake, modu honetan aldaketa prozesuko faseak euskara erabilerarekin lotzea errazago eginez.

Judsonen aldaketa ezartzeko ereduak (1991) bost fase ditu: a) aldaketaren azterketa eta plangintza (zein da euskararen egoera erakundearen?, ze ekintzen bitartez bultzatuko da euskararen erabilera erakundearen, adibidez, konpromiso ziurtagiria, trebakuntza, aintzatespen plana...); b) aldaketa jakinaraztea (bide eraginkorrak erabiliz aldaketa plan langileei komunikatu); c) jokabide berriak onartzea (euskara erabilerarekin zerikusia duten jokabideak lanaren eta erakunde mailan onartu, adibidez mailak euskaraz bideratu, prozesu berriak sortu...); d) ezarritako estatusetik nahi den egoerara aldatzea (erakundeko oizko portaeratan euskara erabilera onartu eta bultzatu), eta e) egoera berria finkatzea eta instituzionalizatzea (adibidez, euskararen erabilera bultzatzeko eraldaketa erakundearen plan estrategikoan sartu).

Fase bakoitzean, aldaketaren inguruan aurreikusten diren erantzunak eta erresistentziak gutzitzeko metodoak eztabaidatu behar dira. Aldaketarekiko erresistentziak murrizteko metodoen artean, Judsonek honako hauek proposatu ditu: sari-programak, gogatzeko komunikazioaren erabilera eta prestakuntza-ekintzak.

Galpinek (1996) berriz, erakundearen kultura ulertzearen garrantzia nabarmendu du, erakundearen arauen, politiken eta ohituren, zeremonien, ekitaldien, sarien eta aintzatespenen erakusgarri gisa. Galpinen aldaketarako gurpilak honako erradio hauek ditu: a) aldaketaren beharra ezartzea (euskara erabilera erakundearen negozioarekin, baloreekin, bizirautearekin lotzea. Adibidez, bezeroari egokitu beharra); b) planifikaturiko aldaketari buruzko ikuspegia garatzea eta hedatzea; c) egungo egoera diagnostikatzea eta aztertzea;

d) gomendioak proposatzea; e) gomendioak zehaztea; f) gomendioen gauzatzeko prozesua gidatzea eta aztertzea; g) gomendioak erakundearen hedatzeko prestatzea; h) gomendioak hedatzea; eta i) aldaketa neurtzea, sendotzea eta moldatzea.

Armenakisek eta laguntzaileek (1999) bi eredu proposatu zituzten, Lewinen eta Bandura-ren gizarte-ikaskuntzako teoriaren elementuak biltzen zituztenak. Lehen ereduak aldaketa prestatzeko guneak sortzean datza, erresistentzia gutxitzearen (adibidez, euskara taldeak, aholkularitza, hizkuntza lanabesak erabiltzeko ikastaroak, ...). Bigarren ereduaren helburua honako hau da: nahi den aldaketa gauzatzeko eta instituzionalizatzea (erakundearen prozeduretan sartzea, adibidez, komunikazio sistema formalean). Aldaketa-mezua eraginkorra izan dadin, mezuak honako bost elementu hauek izan behar ditu: a) desadostasuna (aldatzeko beharra dugu, langileek beharra erakusten dute, edo erakundea beharra sortzen du, adibidez, negozio iraupenarentzat beharrezkoa da); b) autoeraginkortasuna (aldatzeko eta horretan emaitza ona izateko gaitasuna dugu, erakundeak baliabideak eta sostengua eman behar du); c) langileentzako baliagarria izatea (aldaketa gure interes propioen arabera da); d) funtsezko laguntza (aldaketaren eraginpean daudenak bertan inplikaturik daude), eta e) aldaketa egokia da (nahi den aldaketa egokia da erakundearentzat). Bi eredu horiek honako logika honetan oinarrituta daude: aldaketaren eraginpeko taldeak edo pertsonak aldaketaren eragile bihurtzea, alegia, langileak beraiekin aldaketaren indar nagusiak bihurtzea.

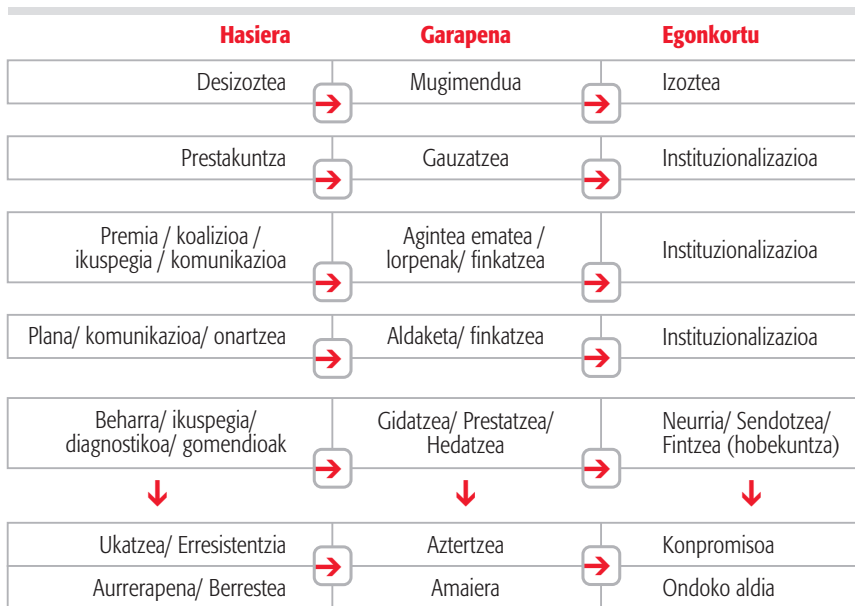
Egile horiek hainbat eragin-estrategia identifikatu dute aldaketa-mezua transmititzeko. Hona hemen horietako batzuk: a) gogatzeko komunikazioa (aldaketarako gogatzeko diskurtsoak erabiltzea —gogatzeko komunikazioa—, ohiko komunikazio-kanalen bitartez —aldizkariak, foroak, etab.—); b) aldaketaren eraginpekoen parte-hartze aktiboa (erabakiak hartzeko prozesuan parte hartzea, ordezkari ikaskuntza, etab.); c) pertsonak kudeatzeko praktikak (hautaketa, jardunaren ebaluazioak, konpentsazioa, prestakuntza, lanpostu-igoerak, etab.); d) jarduera sinbolikoak (ospakizunak, errituak, etab.); e) hedatze-praktikak (praktika onen programak, etab.); f) barneko eta kanpoko informazioaren kudeaketa; eta g) aldaketarako ekimenen aldeko jarrera erakusten duten jarduera formalek (erakunde-egitura berriak, lanpostuen berrikuspena, etab.).

Ondoren aipatu ereduak eta beste egile ugari aipatutako aldaketa ereduak aintzat hartuta aldaketa prozesuetan oinarritutako eredu integratua proposatzen da.



1 Irudia: Eredu integratua: Aldaketa-eragileen faseak eta aldaketaren helburuen aldiak.

### Aldaketa Eragileen barneko jardun-faseak



Prozesuaren aldiak aldaketaren helburuak kontuan harturik

Irudia ezkerretik eskuinera irakurtzen da. Lerro bakoitzean eredu ezberdinak proposaturiko aldiak jasotzen dira. Ereduen aplikagarritasuna aztertzeako erakundeko aldaketa prozesuak aztertu behar dira, adibidez, aldaketa episodikoa edo etengabekoa den aztertuz.

## 1.1. Weick eta Quinn-en (1999): Bi aldaketa ereduak

Euskara erabilera indartzeko edozein estrategia erakundearen aldaketa prozesuak kontuan hartu behar du Ezin da berdin jokatu aldaketa episodikoa bizitzen duen erakunde batean eta etengabeko aldaketa bizitzen duen beste batean. Euskara planak erakundearen aldaketa estilora egokitu behar da.

### Aldaketa episodikoa: (egokitzeak porrot egiten duenean hasten da aldaketa)

"Aldaketa Episodikoa" izenekoak honako ezaugarri hauek dituzten organizazio- edo erakunde-arloko aldaketak dira: noizbeingoak, etenak eta intentziozkoak izateko joera dute. Uste denez, aldaketa episodikoak dibergentzialdietan gertatzen dira, erakundeak oreka-egoere-

tatik mugitzen ari direnean. Barne-egitura sakonaren eta testuinguruaren eskakizunen arteko desdokitzea handitu izanaren ondorioa da dibergentzia. Honako hauek eragiten dituzte aldaketa horiek: kanpoko gertakizunek, berrikuntza teknologikoak esaterako, edo barne-gertakizunek, hala nola funtsezkoak diren langileen aldaketek. Lewin azaldutako aldaketaren hiru aldiak (desizoztea – aldaketa – berrizoztea) gertatzen dira oraindik ere oro har erakundeen garapenean.

Epe luzerako egokitzeak baino epe laburrerakoak kezkatzen ditu erakunde-kultura hierarkizatuta duten eta aldaketa episodikoa izandako erakundeek (ikus 2. atala). Era berean, instituzionalizaziorako joera dute eta azpikultura (azpitaldeak) sendoetan oinarritutako arauak dituzte.

Aldatzeko prozesurako esku hartzeak intentzioskoa izan behar du eta ongi planifikatuta behar du. Intentziosko aldaketa honela gertatzen da: aldaketa-eragile batek, nahita eta jakinaren gainean, egungoez bestelako baldintzak eta zirkunstantziak ezartzen ditu, eta, ondoren, baldintza horiek ezartzea lortzen du, hainbat ekintza eta esku-hartzeren bitartez —bakarrik edo beste pertsona batzuekin batera. Alegia, arestian aipatutako aldaketa ereduak aldaketa episodikoa bizitzen duten erakundeentzako egokiagoak izango lirateke.

Aldaketa Lewindarra da: Desizoztea – Aldaketa – Berrizoztea. Erakunde-oreka, berriz, gauzek nolabaiteko ohituraz funtzionatzen duten aldia da (gauzak izoztuta daude). Jarduteko beste modu batzuk aztertzen hasitakoan, desizoztea gertatzen da. Aldaketa gauzatutakoan, erakundea prozesu berriak izozten saiatzen da, ohiko bihurtzen, alegia (berrizoztea).

Lewinek hainbat oinarri proposatzen ditu aldaketari buruz: (a) linealtasuna (aldi batetik besterako mugimendu lineala, denboran zeharreko noranzko progresiboa duena); (b) progresibitatea (aldi txikiago batetik aldi handiago edo hoberako mugimendua); (c) helburuak (helburu espezifiko bateranzko mugimendua); (d) desoreka (mugimenduak desoreka behar du); eta (e) bereizketa (erakundetik kanpoko jendeak planifikatutako eta zuzendutako mugimendua).

### **Etengabeko aldaketa: (Aldaketa ez da inoiz hasten, ez delako amaitzen)**

"Etengabeko aldaketa" izenekoak honako ezaugarri hauek dituzten erakunde-arloko aldaketak dira: etengabeak, inguratzaileak eta metagarriak izateko joera dute. Aldaketa etengabe garatzen da, hots, erakunde-patroi berria egiten da aldez aurretiko asmo (plangintza) espliziturik gabe. Lan-prozesuen eta praktika sozialen etengabeko eguneratzean kokatuta eta ainguratuta dago aldaketa. Etengabeko aldaketak honako hauen bitartez azaltzen dira: eguneroko kontingentzien, salbuespenen, aukeren eta espero ez diren ondorioen bitartez.

Moldaketa horiek errepikatu, konpartitu eta zabaldu egiten dira, eta iraunkorrak dira. Horregatik, erakunde-aldaketak eragin ditzakete denboraren poderioz. Etengabeko aldaketaren bereizgarria honako hau da: etengabeko moldaketa txikiek —unitateen bidez aldi berean sortzen dira— metatu eta aldaketa garrantzitsuak eragin ditzakete.

Etengabeko aldaketa ezaugarritzat duten erakundeetako pertsonen inprobisazioa eta jarduteko modu berriak motibagarriak suertatzen zaizkie. Erakunde horiek etengabe inprobisatzen eta ikasten dute. Bertan, prozesuak berritzeko oinarritzko unitateak dira lan taldeak.

Etengabeko aldaketarako esku-hartzea honako mota honetako aldaketa-segida da: izoztea – berrorkatzea - desizoztea. Etengabeko aldaketa izoztea ageriko segida egitea eta gertatzen ari denari buruzko patroiak erakustea da.

Erakunde horietan esku hartzeko, pentsaera irekia izan behar da, agian konfuziar pentsaeraren adierazgarria dena. Oinarri garrantzitsuenak honako hauek dira: (a) prozesuak ziklikoak dira, etengabe hobera egiten dute eta behin eta berriz gertatzen dira; (b) ez dago azken aldi edo helbururik; (d) oreka (esku-hartzeak oreka leheneratzeko egiten dira); (e) jabetza (pertsonak euren lan-prozesuen jabe dira); eta (f) aldaketa (ezerk ez du betiko bere horretan irauten).

Gerente askoren ustetan, agintedun norbaitek aginterik gabeko batentzat egindako zerbait da aldaketa, erakartzearen logika eta horrek aldaketa bultzatzeko duen ahalmena kontuan izan gabe.

Beraz, ezinbestean, euskara erabilerako edozein aldaketa plana martxan jarri aurretik erakundearen aldaketa prozesuak aztertu beharko lirateke. Euskara erabilera bultzatzeko edozein aldaketa plana, erakundearen aldaketa prozesuekin koherentea izan behar du. 1 taulan bi aldaketa hauen ezaugarri nagusienak laburbiltzen dira.

Taula 1. Aldaketa episodikoen eta etengabeko aldaketen arteko konparazioa.

### Aldaketa Episodikoa

### Etengabeko Aldaketa

#### Erakunde Metafora ↗

Erakundeek inertiaren bidez dihardute eta aldaketak noizbehingoak, etenak eta intentziozkoak dira (plana).

Erakundeak etengabe garatzen dira eta berez antolatzen dira; aldaketa etengabea, inguratzailea eta metagarria da (erraztu eta beharra sortu).

#### Azterketa-esparrua ↗

Aldaketa noizbehinkako etena edo oreka-egoeren dibergentzia da. Dramatikoa izateko joera du eta kanpotik zuzentzen da. Erakundeak bere sakoneko egiturak aldatzen den testuingurura egokitzean izandako porrot gisa ikus daiteke. Ikuspegia: makroa, urrunekoa, orokorra. Funtsezko Kontzeptuak: Inertzia, elkarri loturiko aldean egitura sakona, aktibazioak, ordezaketak, etenak, iraultza.

Aldaketa lan-prozesuan eta praktika sozialean amaierarik gabe izaten diren aldakuntzen patroia da. Erakundearen ezegonkortasunak zuzentzen du eta eguneroko kontingentziaz ohartarazten du. Moldaketa txiki eta ugariak metatu eta handitu egiten dira. Ikuspegia: Mikroa, ibxia, tokikoa. Funtsezko Kontzeptuak: Behin eta berriz egiten diren elkarerreraginak, zeregin autoritarioen aldaketa, erantzunen erreperitorioa, etengabe garatzen diren patroiak, inprobisazioa, ikaskuntza.

#### Erakunde ideala ↗

Erakunde idealak etengabe egokitzeo ahalmena du.

Erakunde idealak etengabe egokitzeo ahalmena du.

#### Esku-hartzerako teoria ↗

Intentzioak sortzen du premia aldaketa. Aldaketa Lewindarra da: Inertziakoa, lineala, progresiboa, helburuak bilatzen dituen, desorekak eragindakoa, eta kanpoko esku-hartzea behar du.

1. desizoztea: igurikapenak ez betetzea, ikasteko antsietatea, segurtasun psikologikorako hornikuntza.
2. Trantsizioa: berregituratze kognitiboa, birdefinizioa, judizio-estandar berriak.
3. Berrizoztea: Laguntzako gizarte-arauak sortzea, aldaketa nortasunarekin bat etorraraztea.

Funtzionatzen ari dena berriz bideratzea da aldaketa. Aldaketa konfuziarra da: Ziklikoa, prozesuen bidezkoa, azken aldirik gabea, oreka bilatzen duena, betierekoa.

1. Izoztea: Sekuentziak agerikoak egitea eta patroiak mapen, eskemen edo istorioen bitartez erakustea.
2. Berrorekateza: Berriz interpretatzea, berriz etiketa jartzea, patroien segida berriz ezartzea oztopoak gutxitzeko. Erakargarritasuna erabiltzea.
3. Desizoztea: inprobisazioari, itzulpenari eta ikaskuntzari modurik adierazgarrienean berriz heltzea.

#### Aldaketa-eragilearen rola ↗

Rola: Aldaketa eragiten duten lehen eragilea. Prozesua: Inertzia du ardatzat eta eragin nagusiko puntuak bilatzen ditu. Aldaketaren esanahi-sistemak: beste era batera hitz egiten du, eskema alternatiboak komunikatzen ditu, koordinazioa eta konpromisoa eraikitzen ditu.

Rola: Aldaketa ber-zuzentzen duen esanahi-sortzailea. Prozesua: Egungo patroiak aintzat hartzen eta azaleratzen ditu, eta haien esparrua ber-sortzen du. Hizkuntza berriaren bitartez esanahia aldatzen du, elkarriketa aberasten du, baita identitate berria ere. Inprobisazioa eta ikaskuntza desblokeatzen ditu.

## 1.2. Erakundeak eta ezagutza motak

Arestian aipatzen genuen bezala, aldaketa prozesu orok (baita euskara erabilera indartu eta zabaltu nahi duenak) erakundearen aldaketa ereduak kontuan hartu beharko ditu. Norabide berdinean, erakundearen ezagutza nola sortu eta kudeatzen den aztertzea ezinbesteko egin-kizuna izango da.

Ezagutza, edo hobeto esanda ezagutzeko prozesua, prozesu aktiboa da, eraginak jasotzen ditu, situazionala da, baita behin-behinekoa, pragmatikoa eta atzerailatua ere. Aztertu egin behar da pertsonen zer sistemaren bitartez lortzen duten ezagutza (baita sistema horien testuinguruak ere). Ezagutza testuinguruaren arabera bada, eta euskara ikasteko eta erabiltzeko ekin-tzak bultzatu nahi badira, lagungarria suertatuko zaigu erakundeetan dauden ezagutza motak aztertzea eta erakunde bakoitzean ezagutza berriak nola sortu eta garatzen diren.

Taula 2: Erakundeak eta ezagutza motak (geziek ezagutzari buruzko literaturan iradokitako joerak laburbiltzen dituzte).

### Eguneroko arazoak ardatzat dituenak

### Arazo berriak ardatzat dituenak

#### Enfasia ahalegin kolektiboan

#### (II) Ohiko bilakaturiko ezagutzen mende dauden erakundeak.

*Enfasia teknologietan, arauetan eta prozeduretan errotutako ezagutza.*

Ohikoa: kapitala, teknologia edo lan intentsiboa. Lanaren banaketa hierarkikoa eta kontrola. Kualifikazio txikia behar da.

*Adibidea:*

"Makinen burokrazia, faktoria tradizionala esaterako.

*Egungo gaiak:*

Erakunde-erloko gaitasunak eta korporazio-estrategiak, baita ordenagailuek bideratutako lan-sistemen garapena ere.

#### (IV) Komunikazio-erakundeak/intentsiboak:

*Enfasia ezagutza idioskulturalean (kultura propioa) eta elkar-ulertze kolektiboan.*

Komunikazioa eta lankidetzaren funtsezko prozesuetan. Ahalduntzea, integrazioaren bitartez.

Espertziak dena hartzen du

*Adibidea:*

"Adokrazia" "berrikuntzaren bidezko produkzioa"

*Egungo gaiak:*

"Ezagutza sortzea", elkarriketa, zentzua sortzeko prozesuak. Garapen informatikoa, lankidetzaren lagungarria.

#### Enfasia funtsezko gizabanakoaren ekarpenean

#### (I) Adituen mende dauden erakundeak:

*Enfasia funtsezko kideengan pertsonifikaturiko gaitasunetan.*

Aditu espezialisten jarduna funtsezkoa da. Lanbide-ospearen arabera estatusa eta agintea. Enfasi handia prestakuntzan eta kualifikazioan.

*Adibidea:*

"Lanbide burokrazia", ospitale bat esaterako.

*Egungo gaiak:*

Gizabanakoaren gaitasunaren nondik norakoa eta garapena, baita ekintza mekanikoak informatikaren bidez ordeztzea ere.

#### (III) Erakunde Sinboliko-analitiko-mendekoak:

*Enfasia funtsezko kideen trebetasun kognitiboetan.*

Enpresa-erloko arazoetarako irtenbidea.

Sorkuntza-lorpenen arabera estatusa eta agintea.

Manipulazio sinbolikoa funtsezko kualifikazioa da.

*Adibidea:*

"Ezagutza intentsiboko enpresak", hala nola aholkularitza informatikoa.

*Egungo gaiak:*

Analista sinbolikoen garapena.

Euskarri informatikoa eta sistema adituen eraketa.

Euskararen erabilpena bultzatuko bada, erakundearen ezagutza kudeaketa nolakoa den jakitea garrantzitsua da. Hizkuntzaren erabilpena eta berau indartzeko erakundean gerta daitekeen eraldaketa, ezagutza berriak kudeatzeko prozesuekin lotu daiteke. Erakundeak beraien testuinguruak aztertu eta ezagutu behar duten heinean eta testuinguru hori aldakorra den heinean IV. Motatako ezagutzak aktibatu behar dira, non hizkuntza erabilpena, lidearren hizkuntza maila edo teknologia berrien presentziaren menpe egon beharrean, pertsonen arteko komunikazio sistema irekian oinarritzen da.

### 1.3. Erakundearen aldaketa neurtuz

Erakunde-arloko aldaketari buruzko literaturan, aldaketarekiko erresistentzia sortzen duten hiru faktore orokor identifika daitezke: a) oztopo teknikoak, b) arrazoi politikoak (koalizioei egindako mehatxuak), eta c) kultura-arrazoiak (aldaketaren aldeko girorik eza) edo baloreen dibergentzia. Arrazoi horiek guztiak enplegatuen eguneroko jardunarekin zuzeneko lotura dute, eta aldaketarako erresistentzia eta haren aldeko jarrerara sor ditzaketen arrazoiak dira. Egile batzuek iradoki dutenez, aldaketarekiko erresistentzia ez da gainditu behar. Aldiz, horren alde egin behar da gizabanakoa arlo emozionalean hezita eta aldaketa-prozesuek eragiten duten antsietateari aurre egiteko prest egon arte. Prozesu horretarako beharrezkoa izaten da langileen eta erakundearen arteko harreman berria garatzea.

Hainbat egile aldaketarako erresistentziako sei arlo identifikatu dituzte, hala nola:

- a) Ezagutzen diren lan-patroien kontrola galtzeko sentimendua.
- b) Desberdina denarekiko beldurra, ohikotasuna apurtzeko beldurra.
- c) Prozesu berriekiko eta espero diren emaitzekiko ziurgabetasuna.
- d) Aldaketek ekarritako eskakizunen ondorioz egiazko eta atzemandako aginte-galera.
- e) Lanaren eskakizunak gehitzea.
- f) Gaizkiulertuak eta garbi ez dauden eskakizunak.

Literaturan iradokitzen denez, langileek usteak eratzen dituzte euren ekarpenen inguruan erakundeak egiten duen balorazioari buruz. Erakundearen aldetik babes handia hautematen duten langileek euren testuinguruetan hasitako aldaketek dakarten eskakizunei modu positiboan erantzuteko aukera gehiago agertuko dute (adibidez, erakundearekiko konpromiso handiagoa).

Lan honen bigarren zatian, I eta II. eranskinetan erakundeak aldaketa laguntzen ari ote den aztertzeko galdera-sorta eta langileen hiru jarrera (saihespen pasiboa, beldurra eta sostengua) aztertzeko galdera-sorta aurkituko dituzu hurrenez hurren.

Bi galdera-sorta hauen bitartez arestian aipaturiko erresistentziak eta oreka ezak neurtu daitezke eta era berean, euskara erabilera indartzeko aldaketa prozesu baten eragina aztertu.

## 2. ATALA: Erakunde-kulturaren ikuspegia

Hasieran esaten genuen bezala, gizabanakoaren, taldearen eta erakundearen aldaketa azaltzeko ezin bestekoa zaigu testuingurua ulertzea. Testuinguru horretako faktoreak aldaketaren indartzaileak edo oztopoak izan daitezke. Erakunde batean euskara erabilera gauzatzeko aldaketa prozesuak eta ezagutza kudeaketa kontuan hartu behar badira, gauza bera esan genezake erakunde-kulturari buruz. Planifikatzen den aldaketa plana ez badator bat erakundearen kulturarekin oztopo ugari aurkituko ditu bere bidean.

### Erakunde-kulturaren definizioa

Kultura kontzeptu lausoa da. Definizio guztiek ezaugarriren bat konpartitzen dute, baina bakar batek ere ez ditu barne hartzen literaturan aurki ditzakegun ezaugarri guztiak. Autore desberdinen arabera, ondoko ezaugarriak aurkitzen ditugu kulturaren definizioan:

Kognitibo-jokabidezkoa: sinesmen eta esanahi sinbolikoen eta jokabideen multzoa da kultura. Esanahi sinbolikoak jokabideei lotuta daude. Kultura gizabanakoen buruan dago (sinesmenak, balioak, errealtatearen interpretazioak), baina gizabanakoen jokabidean ere badago (beha daitezkeen erritoak eta eszenatoki publikoak).

Egiturazkoa: esanahiak munduaren balioen eta ikuspegiengun inguruan egituratuta daude; horiek eguneroko arazoei erantzuna ematen diete gizarte-harremanen koordinazio eta antolamenduari dagokionez.

Konpartitua: Gizarte-talde bateko kideek esanahiak konpartitzen dituzte, gutxi-asko. Konpartitzeko modua erakunde batetik bestera aldatzen da; zenbaitetan erakundeak gizabanakoei ezartzen dizkie esanahiak, beste zenbaitetan, esanahiak taldeko kideen artean adosten dituzte.

Dinamikoa: kultura malgua, aldakorra eta kontraesankorra da. Hainbat azpikultura bereiz daitezke erakunde baten kulturean.

Arau-emailea: kultura baten balioek zer den nahigarria eta onargarria eta jokabide soziala hesitzen dituzte.

Historikoa: belaunaldiz belaunaldi ikasi eta transmititzen dira, nahiz eta modu desberdinean gauzatzen diren belaunaldi bakoitzean.

Supra-organikoa: kultura esanahi holistikoen multzoek osatzen dute, sinesmen eta banakako jokabideak baino goragokoak, nahiz eta kultura banakako jokabideen abstrakzioa edo inferentzia izan, eta ez jokabide horiekin alderatuta ontologikoki desberdina den errealitatea.

Funtzionala: kulturak estrategia-ekintzak eskaintzen ditu, eguneroko arazoei aurre egitea ahalbidetzen dutenak.

Ikuspegi sistemiko batetik eta isomorfismoa edo paralelismoaren legea jarraituz, erakunde batean agertzen diren baloreen eta euskara sustatzeko eginkizunen arteko koherentzia edo paralelismoa bilatu behar da. Adibidez, autonomia afektiboa, igualitarismoa eta dominazioa lehensten duen erakunde batek goitiko-beherako eta arautuegia dagoen hizkuntza plan bat ezartzen badu, erresistentzia ugari aurkituko ditu plana zabaltzeko eta pertsonen jarrerak aldatzeko. Beraz, erakunde batean euskararen erabilera bultzatzerako orduan, ikuspegi psikosozial batetik, erakundearen balore estruktura kontuan hartu behar da.

Literaturaren arabera, proposaturiko aldaketekin bat datozen balioak dauzkaten langileez osaturiko erakundeek egoki ezar ditzakete aldaketa-prozesuak, baita prozesu horiei egoki eutsi ere.

Erakunde gutxiak lortzen du aldaketa-prozesuaren hasieran aurreikusitako helburuak ezer aldatu gabe betetzea. Aldaketaren aurrean langileek duten erantzun motak (onartzea, arbuiatzea, boikota, kritika, bultzatzea, etab.) dira aldaketa-prozesuek porrot egitearen funtsezko arrazoietakoa bat. Erantzun hori honako honen arabera izango da: erakunde bateko gizabanakoen balioak proposaturiko aldaketekin bat datozen ala ez. Antzekoak badira, gizabanakoek aldaketaren alde egingo dute, eta, bat ez badatoz, nolabaiteko erresistentzia izango da. Balioak neutralak badira, proposaturiko aldaketarekin zuzeneko lotura ez badute alegia, egiten den presioaren arabera izango da erantzuna, presioaren indarraren arabera hain zuzen ere.

Erakundean agintea duten pertsonen balioak erabakigarriak dira. Izan ere, funtsezkoak dira aldaketa-prozesua bideratzeari dagokionez. Aldaketa-prozesuko hasierako presioak eragin-korrak izanik ere, aldaketak iraungo badu, aldaketa horrek bat etorri behar du erakundeko



langileen balioekin. Hortaz, oso garrantzitsua da erakunde-balioak aztertzea. Bat ez bada-toz, erakutsitako onarpen zeremonial hutsa izango da aldaketa eta ez du eraginik izango eguneroko jardunetan.

### **Baloreen definizio bat**

Baloreak desiragarria dena definitzen dute eta portaerak aukeratzeko, pertsonak ebaluatze-ko eta ekintza zehatzak azaltzeko aktore sozialak gidatzen dute. Adibidez, eta ikuspegi oro-ko batetik, lorpen indibiduala asko baloratzen den gizarte batean, sistema ekonomiko eta legalak era lehiakorrean antolatuta izanen dira (merkatu kapitalistak). Alderantziz, talde baten ongizatea baloratzen duen gizarte batek bere sistema legala eta ekonomikoak era kooperatiboagoan antolatuko ditu (sozialismoa edo mediazioa).

Baloreak, erakunde baten barruan egunerokotasunean partekatzen dira, errepikatzen diren ekintza, ohiturak, legeak, arauak eta bestelakoen bitartez barneratu eta mantentzen dira. Balore indibidualak eta prioritarioak norbanako esperientzia pertsonala eta kultura parteka-tuaren ondorioak dira.

## **| 2.1. Schwartzen (1999) Baloreen analisisia**

### **Schwartz-ek proposatzen dituen funtsezko baloreak**

*1.- Konserbadurismoa vs. autonomia* (intelektuala eta afektiboa) dimentsioa. Kontserbadu-rismoaren poloa honela definitzen da: "kulturalki estatusa eta propietatea mantentzearen alde enfasia egiten da, talde elkarkidetzaz edo ordena soziala kolokan jar dezaketen portae-ren errepresioa pertsonala gertatzeko probabilitate handiagoa dago". Autonomiaren polo-an bi autonomia mota topatzen ditugu; autonomia afektiboa eta intelektuala. Autonomia afektiboa "subjektuek aurreikuspen positiboan bilaketa independentearen kulturalen enfa-sia adierazten du (gozamina, bizitza zirrargarria, esperientzia anitza)". Autonomia intelek-tuala "pertsonek independentziaren aldeko indar kulturala bezala definitzen da. Alegia, subjektuek beraiei ideiak defendatu eta jarraitzeko askatasuna adierazten dute, eta kuriosi-tate intelektuala asetzeko bideak bilatzen dute".

*2. Hierarkia vs. berdintasuna.* Hierarkia honela definitzen da: "boterea, rolak eta baliabideak desberdintasunez banatzeko zilegitasunean egindako kultura-enfasia (gizarte-boterea, autoritatea...)." Berdintasuna, berriz, "borondatezko konpromisoaren alde interes egois-ten transzendentzia egindako kultura-enfasia da, besteen ongizatea bultzatzearen (gizar-te-justizia, berdintasuna, zintzotasuna...)".

3.- *Dominazioa vs. Harmonia*: Dominazioa honela definitzen da: “testuinguru esanguratsuak mendea hartzeko eta aldatzeko saiakera, munduaren kontrola edukitzea, mundua gure nahietara egokitzea (anbizioa, ausardia, arrakasta...)”. Harmonia, berriz, honela definitzen da: “errealitatea bere horretan onartzea, hots, errealitatera egokitzen saiatzea, hura aldatzen edo ustiatzen saiatu ordez.”

## Nola aplikatu?

Galdesorta baten bitartez. Erakundeetan lan egiten duten langileei eta hauek ematen duten emaitzak aztertuz. Hainbat balore aztertzen duen galdesorta jada existitzen da literaturan. Ikus III. Eranskina.

## 2.2. Cameron eta Quinnen (1999) Lehian dauden Balioen Eredua.

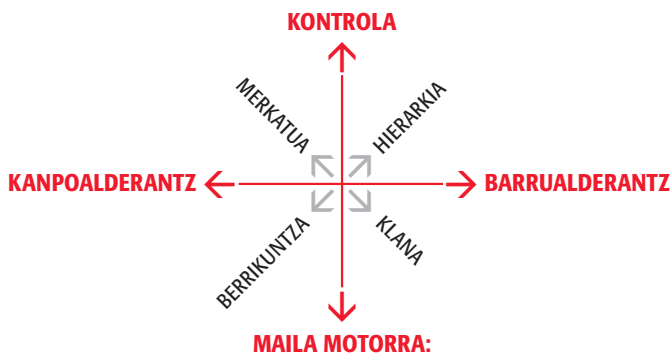
Cameron eta Quinnen Lehian dauden Balioen Eredua bi dimentsio bipolar barne hartzen ditu. Lehen dimentsioak erakundeak duen joera adierazten du: kanpoalderantz edo barrualderantz. Lehen kasuan, erakundeak bertan zentratzen da, bere barne-prozesuetan edota bere langileetan. Kanpoalderako orientazio baten kasuan, erakundea gehienbat kanpoaldearekin dituen harremanez arduratzen da.

Bigarren dimentsioak malgutasunerako orientazioa vs. kontrolerako orientazioa adierazten du, eta aginpidea erakundearen barruan gauzatzen den moduari dagokio.

Bi dimentsio hauek uztartuz, 4 orientazio kultural mota lortzen dira: klana, hierarkia, merkatua eta berrikuntza.

Erakunde jakin bat honakoetan nabarmen daiteke: orientazio batean, zenbaitetan edo bakar batean ere ez. Azken kasu honetan, erakundeak ez luke argi eta garbi zehazturiko kulturarik izango. Gaur egun, zenbait kultura dituzten erakundeak aurkitzea normala da.

2 Irudia: Cameron eta Quinnen lau kultura mota.



Dimentsioek diagonalean elkarren aurka dauden edo "lehiatzen" diren koadranteak sortzen dituzte. Esate baterako, eskuineko goiko koadranteak orientazio barrukoa eta kontrolekoa zehazten duten balioak identifikatzen ditu, eta ezkerreko beheko koadranteak orientazio kanpokoa eta malgutasun balioak identifikatzen ditu.

Dimentsioen sendotasunak eta ondoriozko koadranteen aberastasunak koadrante bakoitza *mota kultural* gisa identifikatzea ahalbidetzen digute. Bakoitzak oinarritzko suposizioak, orientazioak eta balioak adierazten ditu, hau da, erakunde-kultura bat osatzen duten elementu berak.

## Lau mota kulturalak

### *Hierarkia*

Ezagunak dira Weberren arabera burokraziari berezkoak zaizkion zazpi ezaugarriak (arauak, espezializazioa, meritukrazia, hierarkia, inbertsonalitatea, jabetza bereizia, erantzukizuna). Weberren Hierarkia edo Burokrazia erakunde perfektua izan zen 60ko hamarkadara arte, produktu eta zerbitzu egonkorak, eraginkorak eta oso trinkoak ahalbidetzen baitzituen.

Modu honekin bateragarria den erakunde-kulturak lanerako espazio formalizatua eta egituratua izatea du ezaugarritzat. Prozedurek pertsonak egiten dutenaren arabera agintzen dute. Garrantzitsua da erakundearen funtzionamendu egokiari eustea. Erakundeak epe luzera dituen helburuak egonkortasuna, aurikusgarritasuna eta eraginkortasuna dira. Arau formal eta politikoek funtzionarazten dute erakundea.

### *Merkatua*

Helburuen arabera zuzendaritzan eta kostu-transakzioan oinarritutako diseinua "merkatuko" erakunde gisa definitua izan da. Terminoa berez merkatu bezala funtzionatzen duen erakunde-mota bati dagokio. Kanpo-erakundeekin eginiko transakziorantz, batez ere hornitzaileak, bezeroak, kontratistak, sindikatuak, erregulazio-erakundeak orientatzen da. Merkatuko kulturak merkatuko mekanismo ekonomikoen bidez jarduten du batez ere. Enfasia kanpo-eragileekin "transakzioa bideratzea" kontzeptuan (trukea, eskaintza, kontratua) jarrita dago, lehiarako abantailak sortzeko. Erakunde-kultura mota honetan nagusitzen diren balio zentralak "lehiakortasuna" eta "produktibitatea" dira, eta horiek enfasia edo garrantzia kokapen egokian eta kanpo-kontrolean tinko jarriz lortzen dira.

Merkatu-kultura baten oinarritzko premiseak erakusten dutenez, kanpo-giroa ez da aldekoa aurkakoa baizik, bezeroak zorrotzak dira eta kalitatean interesatuta daude. Erakundea bere

posizio lehiakorra areagotzeko negozioan dago, eta hortaz, haren kudeaketa-zeregin garrantzitsuena erakundea produktibitatez, emaitzetarantz eta etekinetarantz eramatea da.

### **Klana**

Familia-erakunde motarekin duen antzekotasuna dela-eta deitzen zaio "klana". Erakundemota hauek antz handiagoa dute familia zabal batekin erakunde ekonomiko batekin baino. Hierarkien arau eta prozeduren edo merkatuko enekin lehiakor zentralen ordeztu, klan-motako enpresen ezaugarri tipikoak hauek dira: enplegatuen inplikazioa programetan eta enplegatuekiko konpromiso korporatiboa.

Klan-kultura baten zenbait oinarritzeko premisa ondokoak dira: giroa hobeto kudeatu daiteke, bezeroak norberaren pareko bezala pentsatu behar dira eta erakundea giza laneko giro polita garatzearen alde dago. Funtsezko kudeaketa-zeregina honakoa da: enplegatuak indartzea eta konpromisoa, parte-hartzea eta leialtasuna erraztea.

Klan-kultura adiskidetasunezko lanerako espazio gisa tipifikatzen da, bertan pertsonak berezkoa dutenaren zati handi bat konpartitzen dutela. Familia zabal bat bezalakoa da. Liderrak aholkulari gisa pentsatuta daude, eta aita/ama-irudi bezala ikusten dira. Erakundeak leialtasun eta tradizioaren bidez funtzionatzen du. Egungo konpromisoa handia da eta erakundeak epe luzean duen helburua garapen indibiduala bultzatzea da, moral eta kohezio handiarekin. Arrakasta barruko klimaren eta pertsonengatikoko kezken arabera definitzen da.

### **Berrikuntza**

Neurri handi batean XXI. mendeko erakunde munduaren ezaugarri diren baldintza hiperrazeleratu eta hirpernahasiekiko erreakzionatzen duen erakunde-forma da. Produktuen batez besteko iraupenaren eta zerbitzuen abantailen beherakada bizkorrekin, premiamultzo bat garatu zen, eta premisa horiek desberdinak dira deskribaturiko beste motek ezaugarritzat dituztenekin alderatuta. Premisak zera ziren, ekimen berritzaile eta liderrak arrakastaren giltzarri zirela, erakundeak produktu eta zerbitzu berriak garatzearen alde daudela, eta bezeroen premia eta iguripenei aurre hartzearen alde daudela. Hortaz, kudeaketa-zeregin garrantzitsuena ezaugarria, arriskua eta sormena sustatzea zen, beti ere "berrienaren" ildoan egoteko. Egokitzapenak eta berrikuntzak baliabide berriak eta errentagarritasuna ekartzen zutelako onartzen zen, eta enfasia "geroko ikuspegi bat sortzean" zegoen, "kaos" antolatuan eta irudimen diziplinatuan.

Berrikuntzaren kultura "hobekuntza-ekipoetan" oinarritzen da, erakundearen oinarritzko prozesuen hobekuntzan espezializaturikoetan. Berrikuntzaren kultura baten helburu nagusia egokitasuna, malgutasuna eta sormena bultzatzea da. Zalantza eta informazioaren anbigutasuna edota gainjartzea kultura honen ezaugarri tipikoak dira.

Erakunde hauen erronka garrantzitsu bat produktu edo zerbitzu berritzaileen produkzioa eta aukera berrietako egokitzapen bizkorra da. Mota kultural honek ez du botere zentralizatu bat, ezta aginte-erlaziorik edo ongi ezarritako aginte-katerik ere. Hemen boterea gizabana-kotik gizabanakora edo zeregin-taldetik zeregin-taldera doa, une horretan jorratzen den arazoaren arabera.

Enfasia ezagutzari, produktuei edota zerbitzuei dagokienez "eguneratuta" egoteari jartzen zaio. Aldaketarako prestakuntza eta etengabe erronka berriak planteatzea elementu garrantzitsuak dira. Erakunde-mota hauen helburua epe luzean hazkunde bizkorrean eta baliabide berriak eskuratzean datza. Produktuak eta zerbitzu bakar eta orijinalak produzitze-aren arabera definituko da arrakasta.

Berrikuntza-kultura hau definitu eta itxiegia den aldaketa-egitasmo bat garatzea oso zaila da, esate baterako, egitasmo horretan adierazten diren prozesuak oso zorrotzak izan daitezkeelako eta horrek lanerako espazio dinamiko, ekintzaile eta sortzailea ixten duelako.

## Lehian dauden balioen ereduaren esku-hartzea

Marko teoriko honek, balio kulturalen eta erakundearen moduez gain, bestelako erakunde-ezaugarriak ekartzen ditu. Ikerketek nabarmendu dutenez, erakunde gehienek estilo kultural dominatzailea garatzen dute. Ondoren, kultura mota bakoitzarentzat hainbat ezaugarri aztertzen dira, lidertza, eraginkortasun irizpideak, gatazka kudeatzeko moduak, motibazio-motak, komunikazio-sistemak eta pertsonen garapena.

### *Erakunde lidertza*

| <b>Kultura Mota</b> | <b>Lider Efektiboak</b>                                                                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hierarkia           | Lidertza autokratikoa: Onak dira antolatzeko, kontrolatzeko, gainbegiratzeko, administratzeko, koordinatzeko eta efizientziari eusteko. |
| Merkatua            | Lidertza transakzionala: Badakite zuzentzen, emaitzak produzitzen, negoziatzen eta gainerakoak motibatzen.                              |

|                    |                                                                                                                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klana</b>       | Lidertza paternalista: Aita-irudia dute, ekipoak sortzen dituzte, ekipoak bideratzen dituzte, sustatzaileak dira, aholkulariak eta laguntza eta euspena eskaintzen dute. |
| <b>Berrikuntza</b> | Lidertza transformazionala: Ekintzaileak dira, irudikorrak, berritzaileak, sortzaileak, arriskura orientatuak eta geroiko ikuspegia dutenak.                             |

### *Erakunde-eraginkortasuna*

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kultura Mota</b> | <b>Eraginkortasun Irizpideak</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hierarkia</b>    | Efizientzia, egokitasuna, funtzionamendu ona eta aurrikusgarritasuna. Kontrolak efizientzia eragiten du, eta, hortaz, eraginkortasuna.                                                                                                                                 |
| <b>Merkatua</b>     | Helburuak lortzea, konkurrentzia gainditzea, merkatuko lekua zabaldu eta hobetzea eta finantza-itzulkineko geroz eta maila handiagoa eskuratzea. Lehiak kemena sortzen du geroz eta produktibitate-maila handiagoetarako eta, hortaz, eraginkortasun-maila handiagoak. |
| <b>Klana</b>        | Kohesioa, langileen gogobetetze eta moral maila handiak, Giza Baliabideen garapena eta ekipo-lana. Enplegatuen inplikazio eta parte-hartzeak potentziala eta konpromisoa sustatzen ditu. Enplegatu gogobete eta konprometituek eraginkortasuna pizten dute.            |
| <b>Berrikuntza</b>  | Produktu berriak, bezero berriak eta aukerak. Jardun eraginkorraren oinarritzko adierazleak dira emaitza hauek.                                                                                                                                                        |

### *Gatazkak kudeatzeko moduak*

|                     |                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kultura Mota</b> | <b>Gatazkak moldatzeko moduak</b>                                                              |
| <b>Hierarkia</b>    | Dagozkion arauak eta hierarkiaren esku-hartzea onartzea.                                       |
| <b>Merkatua</b>     | Hitzarmenetan, itunetan edo transakzioetan (normalean ekonomikoak) oinarrituriko konpromisoak. |
| <b>Klana</b>        | Komunikazio informala.                                                                         |
| <b>Berrikuntza</b>  | Gatazkak guztien artean konpondu beharreko arazo bihurtzea.                                    |

### *Motibazio-motak*

| <b>Kultura Mota</b> | <b>Motibazio-faktoreak</b>                                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Hierarkia           | Garaturiko jarduerarekiko faktore higienikoak eta kanpotikoak.                    |
| Merkatua            | Auto-estimua lehian, kanpoko zein barrukoa.                                       |
| Klana               | Kohesio soziala eta gizabanakoen garapen soziala.                                 |
| Berrikuntza         | Autoerrealizazioa: motibazio-faktoreak eta barrutikoak garaturiko jarduerarekiko. |

### *Komunikazio-sistemak*

| <b>Kultura Mota</b> | <b>Komunikazio-sistemak</b>                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hierarkia           | Beheranzko komunikazioa.                                                                     |
| Merkatua            | Beheranzko eta goranzko komunikazioa hitzarmenen, itunen eta transakzioen xede diren gaitan. |
| Klana               | Komunikazio irekia guztiontzat, gai-mugarik gabe.                                            |
| Berrikuntza         | Komunikazio irekia guztiontzat eta ekipoaren helburu eta arazoetan zentratua.                |

### *Pertsonen garapena*

| <b>Kultura Mota</b> | <b>Pertsonen garapena</b>                                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hierarkia           | Ezarritako arauen arabera jokatzeari.                                                                  |
| Merkatua            | Proposatutako helburuak zehaztasunez eta bizkor betetzea: prestakuntza teknikoa.                       |
| Klana               | Trebetasun sozialen garapena.                                                                          |
| Berrikuntza         | Sormenaren eta ekimen pertsonalaren garapena: ezagutza berritzailearen banakako eta taldeko eratzeari. |

## Nola Aplikatu?

Ikus IV. Eranskinean jasotzen den galdera-sorta.

### 2.3. Lidergoa eta eraldaketa

Eraldaketa prozesu guztietan liderren jarrerak eta baloreak garrantzi handia dute (baita matxinadetan ere). Askotan liderrak izaten dira aldaketaren motorrak eta beste batzuetan oztopo nagusienak. Literaturan, lidergo transformazionala langileen beharren eta eskakizunetan oinarritutako aldaketa bultzatzeko estilo egokiena bezala identifikatu da.

#### Lidergoaren definizioa.

Bassek lidergoari buruz 70 definizio baino gehiago ematen ditu, 11 kategoriatan sailkatuta:

1. Lidergoa taldearen prozesuen gune gisa.
2. Lidergoa nortasun gisa.
3. Lidergoa obedientzia eragiteko arte gisa.
4. Lidergoa eragin-ariketa gisa.
5. Lidergoa jokabide gisa.
6. Lidergoa konbentzitzeko modu gisa.
7. Lidergoa botere-erlazio gisa.
8. Lidergoa xedeak lortzeko tresna gisa.
9. Lidergoa elkarreraginetik sortzen den ondorio gisa.
10. Lidergoa rol bereizi gisa.
11. Lidergoa egituraren hastapen gisa.

Definizioek, Bassen arabera, pentsamoldearen nolabaiteko aurrerabideari jarraitzen diote, baina kategoria guztiek eta adierazten dituzten kontzeptuek ez dute garrantzi berbera lidergoaren teorian. Basse eta Avoliok (1993) berak lidergoaren definizio zabal baten alde agertzen da: lidergoa, beraz, "taldekideen elkarreragina da ...taldekide batek beste taldekide batzuen motibazioa edo ahalmena aldatzen duenean gertatzen dena". Honen arabera, edozein taldekidek erakuts ditzake lidergo-jokabideak eta, beraz, aldaketa prozesu bat aktibatu.

#### Liderraren eragina taldean.

Taldearen arauetikiko adostasuna erakutsi eta ondoren ideia berriak sartzeko sekuentziak funtsezkoa da Hollanderen lidergo transakzionalaren teorian. Bere teoriaren arabera, liderrak



lehendabizi talde-helburuak lortzeko duen gaitasuna erakutsi behar dio taldeari (erakundeari). Era berean, taldekide izateko duen motibazio-seinale gisa onartu behar ditu arauak. Termino transakzionaletan, igurikapenak bete eta taldearen helburuak lortzen laguntzen duen liderrak, baliabide garrantzitsuak eta sari modukoak eskaintzen dizkie jarraitzaileei.

Hollanderek eta laguntzaileek egindako esperimientuek beren ereduaren puntu nagusiak berretsi dituzte. Emaitzak honela laburbil ditzakegu:

- A. Taldekideen ustez gaitasun handikoak diren norbanakoek besteen zeregin-jokabideetan eragin handiagoa izaten dute.
- B. Taldean gaitasun handiena duen kidea zeregin eta arauetan eragin handiena daukana izan daiteke, baldin eta arau horiek azkar onartu eta barneratzen baditu.
- C. Liderraren agintearen jatorriak (taldeko kideen artean aukeratzea edo kanpoko aginteren batek izendatzea) esanguratsuki baldintzatzen du ondorengo onargarritasuna eta eragina. Hautatutako liderrak, jarraitzaileen ustez, beren beharrekiko sentiberagoak, taldearen zereginarekiko interes handiagoak eta gaitasun handiagokoak dira, kanpotik izendatutako liderrak baino.
- D. Hautatutako liderrek konfiantza handiagoa sentitzen dute eta taldearen arauetatik desbideratzeko prestutasun handiagoa dute, kanpotik izendatutako liderrak baino.

### **Lidergo transformazionala eta eraldaketa erakundeetan.**

Gizarte-Psikologiatik lidergo transformazionala liderraren eta jarraitzailearen arteko truke gisa definitzen da; liderrak sari objektiboak edo subjektiboak ematen ditu eta, trukean, jarraitzaileek edo menpekoek beren laguntza eskaintzen diote eta hark eskatutako lana egiten dute.

Lider transformazionalak modu desberdinez lor dezake langileen aldaketarako ahalegina areagotzea. Adibidez, taldekideei egin beharreko lanak duen garrantzia ikusaraziz, beren interes pertsonala gaindituz taldearen interesa lehenesteaz edo beharren hierarkia aldatuz. Bassen arabera, lider transformazionalaren ezaugarri garrantzitsuenak karisma, inspirazioa, estimulazio intelektuala eta kontsiderazio indibidualizatua dira.

Lider transformazionalak, kontsiderazio indibidualizatua erakusten dute, jarraitzaileen garapena indartzen dute, ordezkaritza besteen esku uzten dute, informazio ematen dute eta aholkulari eta gidatzaile izatea gogoko dute.

Estimulazio intelektual handiko liderrak jarraitzaileengan arrazoiketa eta irudimena, arazoak ulertu eta gaitasun intelektuala erabiltzea bultzatzen du. Bere ahalegina ez da epe laburre-rako helburuak betetzera zuzentzen, baizik eta denbora luzeagoa behar duten estrategiak lantzera.

Aldaketaren lidergoak, adibidez, euskara planak ezartzerako orduan, ondoko ezaugarriak izan beharko lituzke: a) aldaketaren indar nagusia izan, b) bisio garbia izan eta balore berriak definitu eta erakunde osoan partekatu, c) aldaketaren zergatia azaldu (hainbat hel-buruekin lotu: ikaskuntza, helburuak, eta abar), d) portaera malgua baina zorrotza izan, e) aldaketarekin zerikusia duten mezuei jaramona egin, f) prozesu emozionalei kasu egin (erresistentzi partikularrei eta kolektiboek jaramona egin), g) boterea eta ardura banatu, h) komunikazio maiz izan eta behetik gora datorren informazioa kontuan izan (lagundu, entzun...), h) epe laburreko lorpenak azpimarratu eta jarraipen bideak definitu, i) aldaketa erakundearen planifikazio estrategikoarekin lotu.

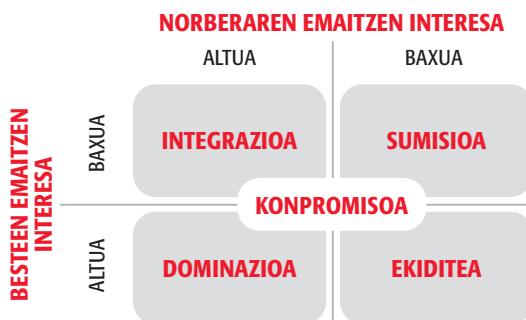
Lidergoa Bassek eta Avoliok diseinatutako M.L.Q. galde-sortaren bertsio batez neurtzen da; galde-sortak, lidergo transakzionalaren zenbait faktoreez gain, lidergo transformaziona-laren karisma, eragina, estimulazio intelektuala eta kontsiderazio indibidualizatua barne har-tzen ditu.

## 2.4. Gatazka kudeaketa eta eraldaketa prozesuak

Eraldaketa prozesu guztietan interes kontrajarriak ager daitezke. Horregatik ezinbestekoa izango da gatazka era eraikitzaile batean kudeatzeko estrategiak aztertzea (integrazioa eta konpromisoa) eta suntsitzaileak diren estrategiak (dominazioa) edo koldarkeria ezkutatu ditzaketenak (ekiditea eta sumisioa) ekiditzea.

Erakundeetako gatazkei aurre egiteko jokabideei dagokienez, Blake eta Moutonek (1964) egindako proposamen teorikoa da hedatuenetako bat. Erakundeetako gatazketan bi dimentsio bereizten dituzte egile horiek: "produkzio-emaitzei buruzko kezka" eta "pertso-nenganako kezka" (Blake eta Mouton, 1964, 9. or.). Teoria horren arabera, gatazken aurre-ko edozein erantzun eragileen interpretazioaren ondorioa da, hain zuzen ere produkzio-emaitzek Norberarentzat duten interesaren eta produkzio-emaitzek besteentzat duten interesaren interpretazioaren ondorioa. Bi dimentsio horiek bost jokabide mota sor-tzen dituzte, pertsonen arteko gatazkei aurre egiteari dagokionez.

3 Irudia: Gatazken aurreko bost jokabide moten taxonomia, norberaren eta besteen emaitzekiko interesetan oinarrituta.



Thomas y Kilman-ek (1974ean) “Management of Differences Exercise” (MODE) galde-sorta garatu zuten, bertan dominazioa, integrazioa, konpromisoa, ekiditea eta sumisioa gatazka kudeatzeko estiloak aztertzen direlarik. Ikus V. Eranskina. Edozein aldaketa prozesua arrakastatsua izan dadin, ezin bestekoa da integrazio eta konpromisoko gatazka kudeatzeko portaerak erabiltzea. Horretarako oso baliagarria izaten da erakundean edo lan taldeetan gatazka kudeatzeko estiloen diagnostiko bat egitea eta dominazio, sumisio edo ekidite estilotik integrazio estilora pasatzeko bideak aztertzea.

### 3. ATALA: Lan-ekipoen bitarteko erakunde eraldaketa

Arestian aipatzen genuen bezala, erakunde askotan lan unitate garrantzizkoenak lan-ekipoak edo lan-taldeak dira. Lan-ekipoak geroz eta gehiago erabiltzen dira laneko aldaketa prozesuak errazteko. Ikuspegi berdina har genezake euskara planak ezarri eta garatzeko. Euskararen erabilera indartzeko hobekuntza talde bat eraiki daiteke. Bide batez, talde horren funtzionamendua eraginkorra izan dadin ziurtatu beharko dugu, horretarako, adibidez Ayestaran, Aritzeta eta Gavilansek (2006) argitaratu berri duten liburua jarraituz.

#### Lan-ekipoen helburuak

- A. Barruko komunikazioaren hobekuntza: Lan-ekipoek talde handien dinamika uztea eskatzen dute talde txikien dinamikan sartzeko, eta horrek zuzeneko auto-erregulazio soziala, proiektu-prozesuen gutxitzea, besteen pertzepzio

errealistagoa eskuratzea eta oinarrizko konfiantzan oinarrituriko harremanak eratzea errazten du.

- B. Kultura parte hartzailegoa ahalbidetzea erakundeetan. Erakundearen zuzendaritzaren interesen -erakundearen biziraupen eta garapena- eta gizabanakoen interesen -langileen premia materialak, sozialak eta existentzialak gogobetetzea- artean daudelarik, lan-ekipoek euren gain hartzen dute erakundearen eta gizabanakoen interesak integratzeko erantzukizuna, gizabanakoek erabakietan, estrategikoak zein operatiboak, parte hartzeko ildoak sortuz.
- C. Langileen arteko elkarrekiko mendetasun objektiboa eta lankidetzaren sendotzea.

Labur esanda: lan-ekipoak tresnarik egokiena dira erakundeetan aldaketa kulturala sartzeko, langileek parte-hartze handiagoa izateko erabakiak hartzeko, prozesu berriak eraikitzeko eta orientazio handiagoa izateko bezero eta gizartearentzako zerbitzurako.

### **Baldintzak lan-ekipoen funtzionamendu onerako**

- A. Erakundearen zuzendaritza parte hartzailea: agintearen ikuskera funtzionala (agintea rol funtzional gisa, ez estatus gisa).
- B. Orientazio garbia bezero eta gizarterako. Zuzendaritzaren eta langileen interesen arteko tentsioa ezin da gainditu bi alderdiak bezeroen eta gizartearen zerbitzura jartzen ez badira.
- C. Ekipoa pertsonen errendimendua hobetzeko aukeran oinarrituta eraikitzen da eta, horrenbestez, erakundeko zuzendari eta langileen interesen gogobetetzeko aukeran oinarrituta. Ezein ekipo ez da sortzen euren kideentzako esanguratsua den errendimendu-erronkarik gabe.

## **4. ATALA: Giro Psikologikoa, eraldaketa prozesuak eta egokitzea**

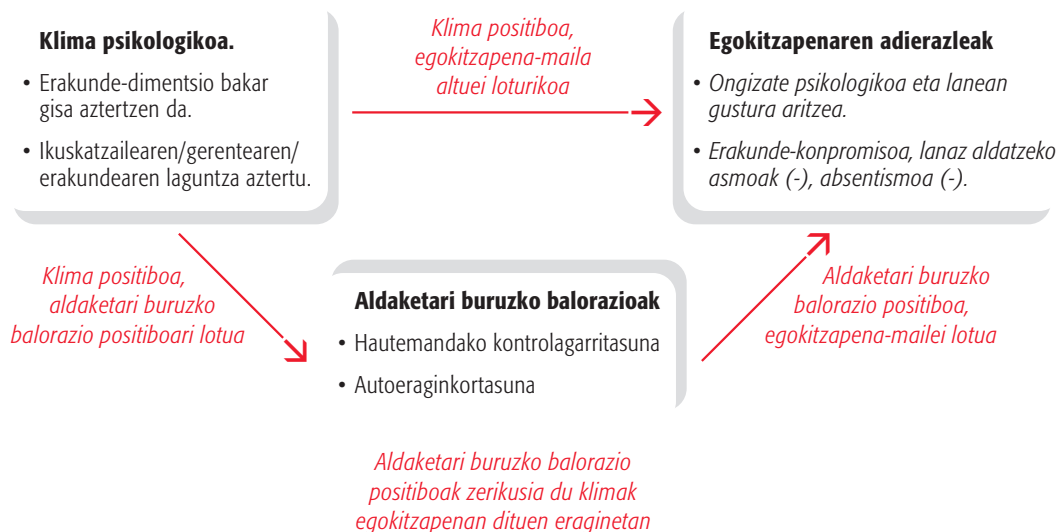
Aldaketa guztiak berregokitze bat eskatzen dute, alegia, egokitze prozesu berri bat lortzea eta, bide horretan ez bada oreka berri bat aurkitzen (lanarekiko, taldearekiko edo erakundearekiko) oztipo ugari aurkituko ditugu.

Klima psikologikoa, erakundeko giroaren eta langilearen arteko elkarreraginaren pertzepzioari eta esperientziari dagokio. Horren kontzeptualizazioari dagokionez, honako hau esan

da: “gizabanakoak hurbileko erakunde-egiturei, prozesuei eta gertakizunei buruz dituen irudikapenak —psikologikoki adierazgarriak diren irudikapenak— biltzen dituen konstruktua da”, baita “gizabanakoak aldaketaren aurrean dituen erreakzio afektiboak eta motibazio-erreakzioak azaltzeko modua” ere. Klima psikologikoa honako hauek hartzen ditu aintzat: enpleguak bere ingurumenarekiko dituen pertzepzioak edo irudikapen adierazgarriak.

Egoera bat estresagarritzat hartzen bada (euskararen erabilerako aldaketa-programa bat, esaterako), balorazio-prozesu bat abiarazten dute pertsonak. Prozesu horrek bi judizio mota aktibatzen ditu. Batetik, hautemandako kontrolagarritasuna aztertzen da (hain zuzen ere aldaketaren eraginez sortzen diren aldaketak kontrolatzeko eta estresorea deuseztatzeko gure ustez dugun ahalmena) eta, bestetik, eraginkortasun-igurikapenak (hots, erakunde-tes-tuinguru berrian egiaz errendimendua izateko gai izango garelako pertzepzio subjektiboa). Bi elementu horiek funtsezkoak dira aldaketa-egoera berrira moldatzeko (ikus 4. irudia).

4 Irudia: Eredu kontzeptuala. Klima psikologikoa, aldaketari buruzko balorazioak eta egokitzapenaren adierazleak.



Literaturan argitaraturiko emaitzen arabera, erakundeko klima psikologikoa kontu handiz aztertu behar da ezein aldaketa-prozesuri ekin baino lehen. Klima positiboa bultzatzen duten elementu guztiak sendotu eta garatu behar dira. Izan ere, aldaketari buruzko pertzepzioa eta langilearen erakundearekiko, lantaldearekiko eta lanpostuarekiko egokitzapena horren arabera izango dira.

Gero eta gehiagotan, erakundea garatzeko eta aldatzeko ahaleginak erakunde-klimaren eraketan oinarritzen dira, lan-jarrerak hobetzeko modu gisa, eta hori honako hauekin lotu da: motibazioa hobetzearekin, erakundearekiko konpromisoarekin eta absentismo txikiagoarekin (Parker eta lag., 2003).

Autoeraginkortasuna, motibazio-ezaugarri gisa, helburu jakinetara bideraturiko ikaskuntzarekin eta zereginetan eraginkor jardutearekin lotuta dago. Era berean, zereginetan hobetzeko gaitasun kognitiboak garatzeko etengabeko ahaleginari lotuta dago. Autoeraginkortasun maila altuak lagungarriak dira laneko eskakizunen aldaketetara egokitzeko.

Ikerketen arabera, autoeraginkortasun handiko gizabanakoen erantzuteko jarraibideak egokitzailak dira eta ahalegin handiagoak egiteko gaitasuna dute zeregin aldakorren eta anbiguen aurrean. Esaterako, autoeraginkortasun handiko gizabanakoek euren lantokiko testuingurura hobeto egokitzeko edo harekin errazago bat egiteko joera handiagoa dute (laneko eskakizunei nahiz erakunde-balioei dagokienez), autoeraginkortasun txikiko gizabanakoek baino.

Hortaz, ereduan ikusten denez, berebiziko garrantzia duten bi faktoreren arabera da aldatetari buruzko balorazioa: autoeraginkortasunaren eta aldatetarekiko erresistentziaren arabera. Lehenak egokitzapenaren adierazle guztiak iragartzen ditu (gustura aritzea, konpromisoa, ongizatea, etab.), eta aldatetarekiko erresistentzia erakunde-testuinguru berrian eraginkor lan egiteko beldurak eragin dezake. Horregatik, gaitasunak (lan honen kasuan, hizkuntz gaitasunak) garatzeko programak ezarri behar dira, gizabanakoaren autoeraginkortasuna areagotzeko eta hautemandako kontrolagarritasuna areagotzeko.

### **Pertsonaren egokitzapenari (ajusteari) buruz**

Egokitzapenaren kontzeptua (langilea lanpostura, erakundera, lan-girora egokitzea) garrantzi handikoa bihurtu da erakunde-aldaketetan arrakastak eta porrotak azaltzeko.

Horri buruz egin diren ikerlanen arabera, gizabanakoen eta haien lanen arteko egokitzapenak, eta gizabanakoaren balioak eta erakundearenak bat etortzeak, eragin nabarmena dute lanean gustura aritzeari, erakundearekiko konpromisoari eta estresa murrizteari dagokienez (Ikus 1 eta 2. atalak).

Aldaketaren hartzaileek aldaketa egoki maneiatu dela atzematen dutenean, aldatetarekiko eta erakundearekiko erantzunak positiboagoak dira aldaketa bidegabe ezarri dela atzematen denean baino. Justizia-judizio edo –sentsazio horiek, funtsean, zuzendarien jarreraren oinarritzen dira. Era berean, honako hauek ere izaten dira kontuan: zuzendari horiek alda-

ta-prozesuak egoki garatzen ote dituzten, nahikoa informazio ematen ote duten eta langileak aldaketan inplikatzeko saiatzen ote diren.

Balioen kongruentziaren aldaketek (gizabanakoen balioak erakundearekin bat etortzea. Ikus 3. atala) prozesua bidezkoa izatearekin lotuta behar dute. Ikusi denez, aldaketa negatibotzat hartzen denean ere, gizabanakoek euren erakundearekiko dituzten pertzepzioak ez dira hain negatiboak erakundeak aldaketa-prozesuetan egoki jokatzeko badu (esaterako, batzuei kalte handiegirik egiten ez badie, etikaz jokatzeko badu eta langileen beharrak kontuan izaten baditu). Beste batzuek egiaztatu dutenez, balioen kongruentzia nabarmen hobetzen da enplegatuek agente handiagoko dutenean (erabakitzeko prozesuetan parte hartzen dutenean). Beraz, langileen lan-eskubideekin bat datozen aldaketa-planak egin behar dira, eta, aldi berean, langileek aldaketa-prozesuan parte hartzeko bideak ezarri behar dira, erabaki garrantzitsuak hartzeko aukera eman behar zaie, alegia.

### **Nola neurtu Egokitzapena?**

Ikus VI. Eranskina. Bertan aldaketaren eraginari eta horretara moldatzeari buruzko galderasorta erakusten da.

#### **4.1. Aldaketa eta estresa: Erraztatzaile baten beharra?**

Aldaketaren ondoriozko eskakizunek eragindako estresa (adibidez, jokabide berriak garatzeko beharrak), oztopo handia izan daiteke ezarritako aldaketak emaitza ona izateko. Jokabidearen ekonomiaren printzipioari erantzunez, lanaren eskakizun errepikakorren aurrean, erantzunak automatizatzen ditugu. Erantzun horiei esker, eskakizun errepikakorretara moldaturiko jokabide-patroiak erabiltzen dira, eta horrek kontrol-sentsazioa eta errefortzu positiboaren sentsazioa sortzen du. Era berean, egoera berriei loturiko ziurgabetasuna murriztu dezakegu, egoera berri horiek ohitura bilakatutakoekin alderatuz. Hala ere, erakunde-ardako aldaketa-prozesu bat hasten denean, langile baten trebetasunak baliogabetu egin daitezke. Aldaketa zenbat eta handiagoa izan, hainbat eta txikiagoa izan daiteke ohiko bihurturiko trebetasunen erabilgarritasuna, eta handiagoa nabaritzen den ziurgabetasuna.

Ziurgabetasun-sentimenduek, aldaketa maneiatzeko ezintasun-pertzepzioak eta trebetasun berriak garatzeko zailtasunak nabarmen areagotzen dute langilearen estresa. Lehen esan dugunez, autoeraginkortasuna eta kontrol-sentimenduak dira aldaketara ongi moldatzea ziurtatzeko dauden aldagaririk garrantzitsuenetakoak. Euskararen erabilerari loturiko aldaketa-prozesuez ari garela, honako hauek har genezake kontuan: adibidez, hizkuntz gaitasun zaharkituak praktikatzeko (eguneratzea), hizkuntz gaitasun berriak hartzea (ikaskuntza) eta hizkuntza gaitasunak erabiltzeko errazten duten tresnak ezagutzea (aplikazioa). Lehe-

nengo atalean ikusi dugun bezala, aldaketa-eredu guztiek aldaketa hedatzeko fasea proposatzen zuten. Fase horretan, aldaketan parte hartzeko zailtasunak dituzten langileak egon daitezke. Langileak aldaketarekiko jarrera positiboa izan baina euskara erabili gabe denbora asko pasa delako (eguneratzea) ez dakitelako (ikaskuntza) edo hizkuntza konpetentzia izan baina ez dutelako bere eskura dauden tresnak ezagutzen (aplikazioa), erakundean euskara-gaitasuna duen pertsona batek erraztu dezake euskararen erabilera eta, bide batez, aldaketa prozesua. Horrela, beraz, langileen autoeraginkortasun-sentimenduak eta hautemandako kontrola areago litezke aldaketak sortutako eskakizunen aurrean aldaketaren arrasta ziurtatuz.

## 4.2. Langileen Motibazioari buruzko aipamena

Ez dago aldaketarako posibilitaterik motibaziorik ez badago (motibo edo arrazoi garrantzitsurik ez badago). Aldaketa inposatuak, hizkuntzari dagokionez, ez dute arrakastarik nahiz eta erakundearen kultura hierarkikoa izan. Hizkuntzaren erabilpenak kultural eta etnolinquistikoak diren identitate oinarriak du, beraz, lan testuinguruko motibaziozko faktoreak aztertzea ezinbesteko ekintza izanen da, ager daitezkeen oztopoak gainditzeko edo indarguneak identifikatzeko. Ondoren, era laburrean, motibazio motei buruz eta motibazioa igozteko teknikei buruz aipamena egiten da, ez euskara erabiltzeko motibatzaileen inguruan baizik eta lanekoak zeren, euskararekiko motibazio ez luke aplikagarritasunik izango laneko motibaziorik gabe.

### Motibazio motak

#### *Lan testuinguaren motibatzaile batzuk*

- A. **Dirua:** Lanaren emaitza, garrantzitsuenetako bat da langiarentzat, hala ere, bere potentzial motibatzailea aldagai askoren menpe dago.
- B. **Egonkortasuna lanean:** Oso alor baloratua da baita ere, bai segurtasun ekonomikoa bai langilearen ekarpena eta partehartze sozialari dagokionez. Motibazioa ez du lanak berez sortzen, baizik eta lana izatearen segurtasunak (kontratu mota).
- C. **Lan baldintzak:** Baliabide materialen eskuragarritasuna, baldintza fisikoak eta lan ordutegia motibazioarekin harreman zuzena duela ikusi da.
- D. **Lanean parte hartzeko aukerak:** Aukera hauek lehiaren sentimendua eta autokontrola areagotzeko balio dezakete.
- E. **Lan giroa:** Norbanakoaren lana baloratzeak lan ingurunearen motibatzaile gisa hartzen da.



### Lan edukiaren motibatzaileak

- A. **Eginkizunaren ezaugarriak:** Betebeharraren interes soziala, aberastasuna, esanguratsutasuna eta identifikazio maila atributu motibazionalak direnez langilearen motibazioan eragiten dute:
- a. **Interesa:** Lan interesgarria (pertsonalki eta sozialki), laneko helburu garrantzitsuenetarikoa kontsideratzen da.
  - b. **Anizkotasuna:** Motibatzaile eta estimulatzailea izan daiteke. Barietate hau hiru eskalen arabera zehaztu daiteke. Erritmoa, kokaleku fisikoa eta lanaren eragiketa fisikoa. Hala ere, gehiegizko aniztasuna desmotibatzailea, estres eta antsietate sorburu izan daiteke.
  - c. **Garrantzia edo esanguratsutasuna:** Eginkizun batek beste pertsonen bizitzan zenbat eta gehiago positiboki eragin, orduan eta motibatua goa sentituko da langilea.
  - d. **Eskakizun maila:** Lanpostu bati, dagokion lana modu egoki batean egiteko beharrezkoa den eskakizun mailari dagokio. Lanaren egokitasun hori ikustea motibatzailea gerta daiteke.
- B. **Eginkizunak burutzeko autonomia:** Langileak ingurune laboralean duen askatasun eta independentzia mailari dagokio. Bere betebeharraren duen motibazio maila altua motibazio intrintsekoa (barrukoa) areagotzeko ezaugarri garrantzitsuenetako da. Lan-ekipoak ezaugarri honekin bat egiten dute.
- C. **Ezagutza, gaitasunak eta trebetasunak erabiltzeko aukerak:** Egoera aproposa, langilearen ezagutzak eta bere lanpostuaren eskakizunak bat datozenean egoera motibatzailea gertatzeko probabilitate altuagoa du. Egoera optimoa, lana erronka interesgarritzat hartzen denean gertatzen da eta era berean pertsonak erronka hori aurrera eraman ahal izateko baliabideak dituztenean kontsideratzen da.
- D. **Atzeraelidura edo feedback-a:** Lanak eskatzen duen aktibitate laboralak informazio argia eta zuzena iristarazten dio gizabanakoari.

Motibazio motaz hitz egiten dugunean, bi eratako motibazioaz ari gara: barrukoa eta kanpukoa. Bi motibazio mota hauek baliagarriak dira langilearen satisfakzioa indartzeko. Teorikoki kanpoko motibazioak lanarekin ez du zerikusirik. Langileak jasotzen duen sariak ez du lan prozesuarekin loturarik (soldata, opariak, ordu libreak...). Barruko motibazioak, berriz, lan prozesuarekin lotura estua dauka (erakundearen helburu eta balioekin identifikatzea, laneko pertsonak duen askatasuna handitzea, erabakiak hartzeko gaitasuna hobetzea, kooperazio eta elkartasuna hobetzea elkarren artean...). Beraz, langilearen motibazioa hobetzeko honako irizpideak kontutan hartu behar dira:

- A. **Lana atsegina izatea:** Era askotarikoa, sortzailea, autonomia edukitzea, lana zailegia ez izatea.
- B. **Lanaren truke soldata egokia lortzea:** Langileek normalean orekaren teoria erabiltzen dute, hau da, erakundeari zer ematen zaion eta handik zer jasotzen duen konparatzen dute. Desoreka handia hantzematen bada motibazioa gutxitu egingen da.
- C. **Lanean promozio bideak edukitzea:** Lana ongi egiten badu eta langileak bere burua formatzen badu, goiz edo berandu, pertsona honek promoziorako aukerak izan behar ditu.
- D. **Lanean ziurtasuna eta egonkortasuna edukitzea:** Lanean egonkortasuna edukitzeak langileari gehiegiko estresa gutxitzen laguntzen du.
- E. **Lan baldintza egokiak edukitzea.**
- F. **Langilearen autoestimua eta autoeraginkortasun** sentimendua bere errendimendua hobea izango da.
- G. Langileak bere taldearekin harreman onak baditu, talde horretan integratua sentitzen bada eta lankide horiekin harreman estuak baditu, bere lana motibatua beteko du.

### *Langileen motibazio igotzeko teknika batzuk*

Atal honetan, langilearen motibazioa indartzeko zenbait iradokizun jasotzen dira, guztiak ere hizkuntza erabilpena eta lana arteko harremanarekin zerikusia izan dezaketenak.

- A. **Erakundearen helburuak argi edukitzea:** Langileria erakundearen helburuei buruz nahiko informazioa izan behar du. Ahusnarketa honi dagokionez euskararekiko konpromisoa nola bideratuko eta indartuko den aipatu behar du ahal eta zehaztasun handienarekin.
- B. **Lan giro ona bultzatzea:** Erakundearen aurrerabidea zihurtatzeko eta berau duen helburuak lortzeko bere lan giroa zaindu behar du. Lan giro positiboak bultzatzeko hainbat iradokizun argitaratu dira literaturan, hona hemen horietako aukeraketa esanguratsu bat:
  - a. Langileei (ahal bada) bere lanak aukeratzen eta planifikatzen utzi behar zaie.
  - b. Langile gehienek talde bateko kide izan nahi dute. Talde lana formala eta ez formala bultzatu behar da.
  - c. Lan taldeen artean ez da hierarkia nabarmentasunik egin behar.
  - d. Langileari bere lana baloratu behar zaio. Era berean, gerta daitekeen akatsei edo hanka sartzeei buruzko zuzenketak errespetatuz egingo dira.

- e. Langileei beraiek egiteko moduko zenbait lana agindu behar zaie.
  - f. Zuzendaritzak giroa bultzatzeko eredu izan behar du (esandakoa bete, etika profesionala bere jokaeraren ardatza izanez).
- C. **Lan baldintzak hobetu:** Langileari bere zereginak era egokian egiteko behar dituen ekipamenduak, tresnak eta baliabide materialak eman behar zaizkio. Langilearen bizi-kalitatearekin lotura duen guztia hobetu behar da.
- D. **Eredu burokratikoak saihestu:** Erakunde burokratikoak bere prozesuak berritzeko arazoak ditu. Horretarako erakundearen antolamendua mota mal-gua, irekia eta hierarkizazio gutxikoa izatea komeni da.
- E. **Emozioak kontsideratu:** Afektibitate mailan kontuan hartu beharreko irizpi-deak hauek lirateke:
- a. Askotan langileak bere lantegian ez du soldata bakarrik lortu nahi, harreman afektiboak ere behar ditu.
  - b. Zuzendaritzari dagokionez, ez da koherentea kanpoko bezeroa oso ongi tratatzea eta barruko langilea, aldiz, desegoki.
  - c. Langile guztiek estimatuak izan nahi dute.
- F. **Komunikazioa eta informazioa:**
- a. Langilea ongi informatu behar da erakundean inplikatzeko nahi badu-gu.
  - b. Zuzendaritzak bere langileei iritzia eta iradokizunak eskatu behar dizkie.
  - c. Langileei bere lanaren balorazioari buruz informazioa eman behar zaie (atzeraelikadura).
  - d. Bezeroak bere erakundearekin pozik badaude, langileei jakinarazi behar zaie.
  - e. Zuzendaritzak bere bulegotik atera behar du langileekin hitz egitera (elkarriketa ez formala bultzatu behar du).
  - f. Erakundean, lantegian, iradokizunak jaso behar dira (hobetzeko proposamenak, kexak, eta abar).
  - g. Lantegian lan aukera edo lan pronoziorako biderik sortzen bada, lehenik, bertako langileei jakinaraziko zaie.
- G. **Langileen formazioa, sormena eta, oro bar, erakundearen berrikuntza bultzatu behar da:**
- a. Langile berriei harrera programak eskaini behar zaizkie, erakundean egoki integratu daitezen.
  - b. Langileen trebakuntzak erakundearen beharrekin loturik egon behar du.
  - c. Erakundearen etorkizuna langileen trebakuntzan eta inplikazioan dago.

**H. Lanaren ezaugarriei dagokienez:**

- a. Langile bakoitzaren lana aberastu behar da, esparru berriak, interesgarriak eta nahi izanez gero konplexuagoak diseinatuz eta eskainiz.
- b. Langileari ardura eta autonomia egokiak eta bere gaitasunaren arabera egokituak eman behar zaizkio. Ahal den neurrian paranoiagenez (ardura asko eta autonomi eskasa) ekiditu behar da.

## Aipuak

- Aritzeta, A., eta Ayestaran, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 56, 1, 61-75.
- Armenakis, A, Harris, S., eta Feild, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agents and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Ayestaran, S., Aritzeta, A. eta Gavilanes, J. (2006). Equipos de trabajo e innovación. Bilbao: Cluster de Conocimiento-PMP.
- Bass, B.M. eta Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M.M. Chemers eta R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organizational redesign*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge: MA: Basil Blackwell.
- Klein, K. J., eta Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altman, R., Lacost, H. eta Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 389-416.
- Schwartz, S. H. (1999) A theory of Cultural Values and some implications for work. *Applied Psychology: An international review*. Vol.48 (1), 23-47.
- Thomas, K. M., y Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Weick, K. E. eta Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of Psychology*, 50; 361-386.



## ERALDAKETAREN KUDEAKETA ORGANIZAZIOETAN ETA HIZKUNTZA ERALDAKETA. IRAKURKETA SOZIOLOGIA ETA MANAGEMENTETIK

Igor Calzada.

University of Nevada, Reno - Center for Basque Studies (USA)

eta MIK/MU-ETEO.

### Sarrera

Lehenik eta behin, eskerrak eman nahi nizkioke J. Inazio Markori, ERALAN proiektuan partehartzeko gonbitea luzatzeagatik.

ERALAN proiektu honen baitan egokitu zaidan lanaren txostenaren nondik norakoa, **Eraldaketa Organizazioetan** alor zabalean kokatzen da. Aurretiaz aitortu nahiko nuke, alorren zabaleraren hain handia izanik, lan honen helburua ez dela izan inondik inora errebaso sakon eta oso bat egitea. Beraz, txosten honen izaera eta edukiak ingelesez esaten den *State-Of-The-Art* (aurrerantzean SOTA) baten antza du funtsean. Alegia, Eraldaketa Organizazioetan alorra ERALAN Proiektura lerratzen saiatuko naiz. Horretarako, neronek egindako datu, erreferentzia eta bibliografia konkritu baten aukeraketa egin ostean, beraren irakurketa eta analisi subjektiboan oinarrituko da aipatu txostena.

SOTA txosten honen inguruan, bi puntu azpimarratzea ezinbestekoa hastapenik:

- (1) Lehen, SOTA txostenaren irakurketa eta analisi subjektiboa, bi disziplinatatik egin dela azaltzea da. Zehazki, Soziologia eta Management edo Gestio/Kudeaketa deituriko zientzietatik.
- (2) Bigarrena, SOTA txosten honen asmoa ez dela Eraldaketa Organizazioetan alor zabala zeharo jorratzea. Lau dira helburu nagusiak:
  - a. Eraldaketa Organizazioetan alorraren ikerketa iraganean zein parametro, joera eta ikusmolde izan dituen azaltzea.
  - b. Eraldaketa Organizazioetan alorraren ikerketa egun nola ulertzen ari den.
  - c. Eraldaketa Organizazioetan alorraren ikerketa geroaldian nondik jorratu daitekeen erakustea.
  - d. Guzti honekin, Eraldaketa Organizazioetan alorrak nola baldintzatu eta bideratu lezake Hizkuntza Eraldaketa organizazioetan.

Beraz, eta hasierara bueltatuz, SOTA txosten honen xede nagusia ez da, Eraldaketa Organizazioetan alorra soilik lantzea. Baizik eta, berau Hizkuntza Eraldaketarekin erkatzea. Alegia, eta kontzeptuei buelta emanez, nola ulertu behar dugu hizkuntzaren tratamendua, bere eraldaketari ekiteko, organizazioen eraldaketaren prozesuaren baitan? Zein harreman du bata bestearekin? Zein da egun eta zein izango da geroaldian organizazioak beren baitan izango dituzten erronkak? Nondik ikusi behar ditugu hauek? Eta nola eragingo dute hizkuntzaren eraldaketa prozesuan?

Azkenean, haseratik aipatuko nuke, hipotesi moduan, Hizkuntzaren Eraldaketa ez denez prozesu isolatua, Hizkuntzaren Eraldaketa eta Eraldaketa Organizazioetan, elkarrenganako erlazio osatzen dutela. Beraz, batean zein bestean eragina duten faktoreak eta faktore hauek osatzen duten erlazio sistema identifikatzea beharko du izan SOTA txosten honen xedea.

Xede honen inguruan ere, zera argitzea komenigarria iruditzen bazait ere hasera haseratik: SOTA txosten honek ez du ondorio edota eredu finko bat khausitzea helburu, baizik eta, egiten den analisiaren inguruan, galdera berriak sortu eta plazaratzea. Txostenak, partehartzea, hausnarketa eta eztabaida areagotzeko sintesi, eredu, irudi, hipotesi eta galderak luzatzeko asmo garbia du, egitura eta edukia espreski horretara bideratuta dago. Ez erantzunak bilatzera. Bai aurkezten diren ereduak eta edukia ezbaian jarritz, aldatuz, moldatuz edota onartuz. Ateak itxi baina berriak irekitzea du helburu. Argia baita, azken batean gakoa ez dagoela erantzun on bat topatzea, galdera on bat egituratzea baizik.

ERALAN proiektuaren erakunde eta pertsona partehartzaile guztien artean, Eraldaketa Organizazioetan eta Hizkuntza Eraldaketaren arteko binomioaren ulermena hobetu eta etorkizunean egin beharreko lortzak aurreikustea lortu bada SOTA txosten honen bitartez, gaitzerdi. Gako posibleen atezuan aurkituko gara. Eta gako horien intuizioan trebatu izana, erantzun oso batek baino balio handiagoa du.



## 1. ATALA: State-Of-The-Art (SOTA) Orokorra: ERALDAKETA ORGANIZAZIOETAN.

### 1.1. Eraldaketa Organizazioetan eta Kudeaketa: Bilakaera.

Lehenik eta behin bilakaera historikoak aipatu aurretik, gizarte eraldaketa prozesu makroa-go baten ezberdintasuna egitea komenigarria iruditzen zait. Bell-ek, aipatu zuen, gizartean jazotzen ari zen benetako eraldaketa sakona:

Gizarte industrial baten bizitza kalitatearen adierazlea ondasun kantitateak finkatzen bazuen, gizarte postindustrialean, bizitza kalitate adierazlea zerbitzu eta erosotasunak (osaketa, kultura, hezkuntza, aisialdia, e.a.) finkatuko zituen aurrerantzean.

Hau horrela izanik eta gizarte eraldaketa sakon baten aritik, organizazioak XX. mendean zehar eraldaketak jasan dituzte aldagai hauen izaeraren arabera:

Irudia 1 Gizarte Eraldaketa. (Iturria: Conex).

| Aldagaiak                  | Gizarte Industrialak     | Gizarte Postindustrialak   |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Ezagutza Iturriak          | Gutxi eta kontzentratuak | Anitz eta dezentralizatuak |
| Sarbideetarako aukerak     | Oso mugatuak             | Koste baxu eta lagunkoi    |
| Ezagutza fluxuak           | Gutxi eta zatikatuak     | Sare interkonektatuak      |
| Zabalkunde eta aplikazioak | Sekuentziala eta motela  | Sarean eta azeleratuta     |

Azken batean, organizazioak errealtateetara egokitzen jakiten duten erakundeak dira; are gehiago "management" ari buruzko literaturan askotan aipatzen den kontu bat da: Alegia, gizarte-erakunde orotatik, organizazioak (eta organizazioak diogunean, enpresa, merkataritza-erakundeak) eraldaketa prozesu makroa-go baten ezberdintasuna egitea komenigarria iruditzen zait.

tza-organizazio bezala, ere kontsideratzen ari gara, kasu guztitan) dira testuinguruari hobe-  
kien egokitzen zaiona. Azken batean, merkatuaren erronketara egokitzeko, aldaketak azka-  
rrak eta bapatekoak izanda, ez da harritzekoa organizazio/enpresek duten izaera  
“kamaleoniko” hori izatea. Aurrerago ere ikusiko dugu, izaera “kamaleoniko” horrek zeri-  
kusi handia duela organizazioen eraldaketa prozesuarekin. Eta azpimarratuko dugu, nola  
eta momentu historiko bakoitzak eredu organizatibo ezberdin bat hartu duen aintzakotzat,  
organizazio/enpresarentzat “lantresna” batzuk lehenesten beste batzuen aurrean. Hori da  
azken batean, Eraldaketa Organizazioetan eta Kudeaketa: Bilakaera, atal honen xedea:

**Momentu historiko bakoitzak duen eredu organizatiboaren nondik norakoa modu  
oso orokorrean aipatu eta azaleratzea. Gero, egungo organizazioen eraldaketaren  
prozesuaren baitan sakondu asmoz**

---

Hona jarraian, taula orokor Organizazioen Eraldaketa eta Kudeaketaren Joera, Eskola,  
Garaia, Autore batzuk eta Ezagaurriak hurrenez hurren:

Irudia 2. Kudeaketa Joera eta Eskola Orokorrak. (Iturria: Autoreak elaboratua).

| JOERA                                  | ESKOLA                                              | GARAIA    | ERREFERENTZIAK                                                                                                | EZAUGARRIAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Giza faktorea</b> ↗                 | Eskola Klasikoa: Management Zientifikoa.            | 1880-1925 | Taylor eta Fayol<br>Gantt, Gilbreth,<br>Emerson, Ford,...                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizazioa = Makinak eta Pertsonak.</li> <li>• Ikuspuntu eraginkortzailea.</li> <li>• "Causa-efecto" erlazioak.</li> <li>• Lanaren banaketa.</li> <li>• Autoritatea.</li> <li>• Diziiplina.</li> <li>• Hierarkia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
|                                        | Eskola Konduktista                                  | 1925-1939 | Elton Mayo                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gizabanakoa giza talde baten osagai bezala aztertzen du.</li> <li>• Gizabanakoa garrantzitsutzat hartu beharko luke bere burua.</li> <li>• Psikosoziologia, lantresna moduan.</li> <li>• Ikuspuntu posibilibista.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
|                                        | Eskola Neoklasikoa                                  | 1930-1942 | Guilck                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizazioa, autoritate egitura formalaren pean oinarritzen du bere izaera.</li> <li>• Aginte postuak zilegitzen ditu.</li> <li>• Espezializazioaren aldarrikapena.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                        | Eskola Estrukuralista: Organizazio Burokratikoak.   | 1939-1959 | Selznick<br>Weber                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizazio kultura kontzeptua.</li> <li>• Eredu burokratikoak.</li> <li>• Lidergo karismatikoa.</li> <li>(emozional eta burokratikoak)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Giza harremanak</b> ↗               | Eskola Postkonduktista                              | 1939-1960 | Yoders eta Strauss<br>Herbert Simon                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertsonen administrazioa.</li> <li>• Partehartzea, talde egitura eta lidergoaren inguruan teorizazioak.</li> <li>• Giza harreman eta pertsonal kontuen gidak egin zituzten.</li> <li>• Humanistak eta informalismo zaleak.</li> <li>• Organizazio Teoria baten lehen urratsak.</li> <li>• Organizazioa=komunikazio sare konplexua.</li> <li>• Erabaki teoria.</li> <li>• Gatazkak maneiatzeko tekniken hasera.</li> </ul> |
| <b>Behaviorista</b> ↗                  | Posizionamentuaren Eskola                           | 1950-1975 | Johnson, Katz,<br>Rosenzweig, Hall eta<br>Antony. Igor Ansoff.<br>Michael Porter.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemen teoria orokorrak.</li> <li>• Kontinjentziaren teoriak.</li> <li>• Estrategiaren administrazioa.</li> <li>• Estrategia lehiakorra.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Organizazioen garapena</b> ↗        | <i>Learning Organization</i><br>Erabateko Kalitatea | 1980      | Henry Mintzberg<br>Peters eta Waterman                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bikaintasuna.</li> <li>• TQM.</li> <li>• Hobekuntza Jarraia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Interbentzioa organizazioetan</b> ↗ | Ezagutzaren Kudeaketa (?)                           | 1990      | Chris Argyris. Ikujiro Nonaka. Karl Sveiby. Etienne Wenger. Jhon S. Brown. Peter Drucker...                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ezagutza.</li> <li>• Ukiezinen kudeaketa.</li> <li>• Praktika Komunitateak.</li> <li>• Ezagutzaren Langilea.</li> <li>• Kapital Intelektuala.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Konplexutasunaren teoria</b> ↗      | Sistema Egokitzaile Konplexuak.                     | 2000      | Ralph D. Stacey<br>Marcial Losada<br>Forrester<br>Maturana eta Varela<br>Santa Fe Institutua<br>Mandelbrot... | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoemerjentzia.</li> <li>• Kaosa.</li> <li>• Sistemen dinamika.</li> <li>• Autopoiesisa.</li> <li>• Fraktalak.</li> <li>• Zibernetika.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Azaldutako taulari erreparatuz gero, ohartzen gara momentu historiko bakoitzak izan duela organizazioaren izaera eta ulermen ezberdina. Horrela, baldin eta nola ulertzen den organizazioa, bere eraldaketa prozesuak ere ezberdinak dira. 1.2.- atalean, Organizazioen Garapena, Interbentzioa Organizazioetan eta Konplexutasunare Teoriaren joeretan sakonduko dugu.

Baina 1.2.- atalera pasa aurretik, hona 1.1.- atalaren galdera eta erantzuna:

Zein da Eraldaketa ren Kudeaketa Organizazioetan izan duen bilakaera?  
Zertan islatu da hau?

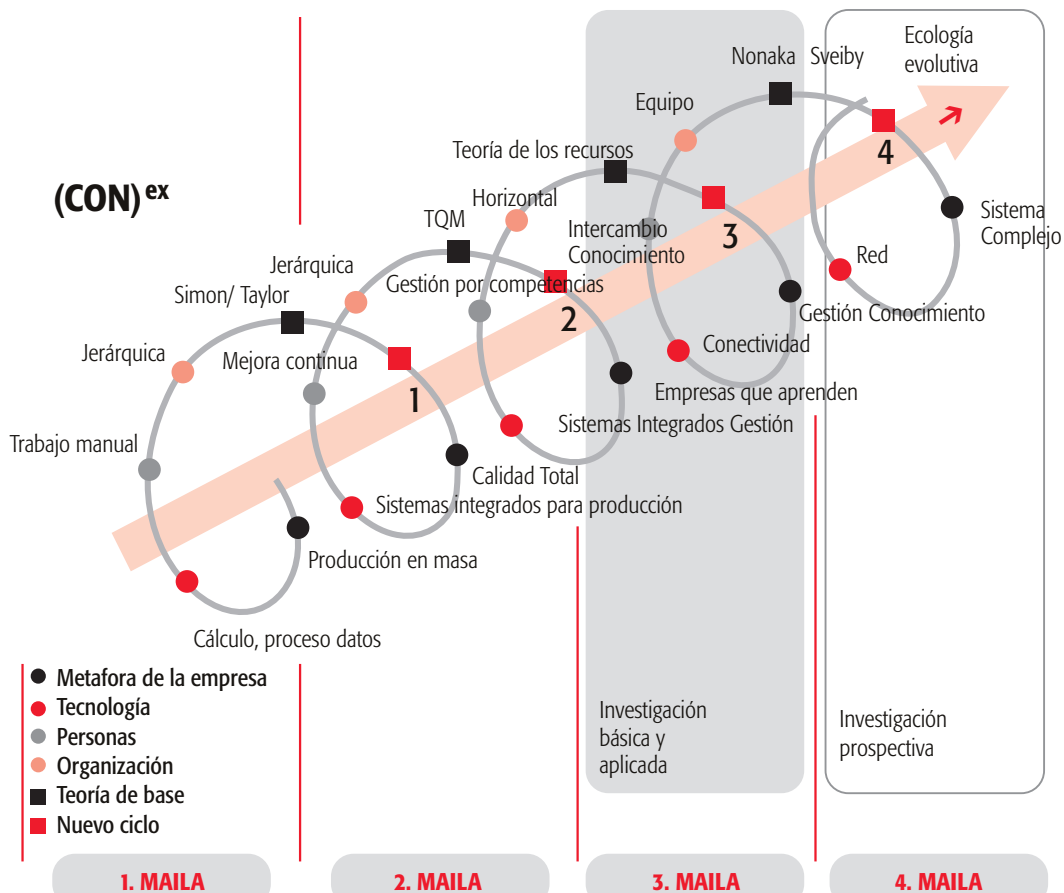
Alegia, zer izan dira/dira/izango dira organizazioak ikuspuntu ezberdinetatik ikusita?

Irudia 3. Kudeaketa ren Bilakaera. (Iturria: Conex).

| IKUSPUNTUAK           | GAURDAINO                                               | 0-4 URTE                                                                                                  | 4-10 URTE                                                                                                                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metafora ↗            | Informazioa Prozesatzen duen makina da enpresa.         | Enpresak ezagutza kudeatzen du berrikuntzarako.                                                           | Enpresa Sistema Egokitzaille Konplexu lez.                                                                                       |
| Teknologia ↗          | Teknologia k datuak prozesatzen ditu.                   | Teknologia datu ugari maneiatzeaz arduratzen da espazio eta denbora mugarik gabeko konektibitatea lortuz. | Espazio inteligenteak sortzen dira, guztiz integratutako sarbidedun teknologiaz hornituta.                                       |
| Pertsonak ↗           | Ekoizpen faktore bat dira eta kostu bat aktibitaterako. | Ezagutzaren iturri dira eta lehiatzeko giltzarria den baliabidea.                                         | Enpresa dira.                                                                                                                    |
| Organizazioa ↗        | Prozedurak, arauak eta departamentalizazioa.            | Bilakaera ezagutza eta ikaskuntzaren trukearen errazte aldera.                                            | Biologi sistemetan oinarritutako Organizazio Eredu Berriak                                                                       |
| Oinarritzko Teoriak ↗ | Taylor, Simon                                           | Nonaka Senge                                                                                              | Sistema Egokitzaille Konplexuak<br>Soziologia<br>Gizarte Psikologia<br>Bizitzaren Zientziak<br>Eboluzio Ekologia<br>Antropologia |

Eta honek Eraldaketaren Kudeaketa Organizazioetan izan duen bilakaera “espiral” modukora garamatza. Bilakaera hau, lau momentu ezberdinetan antola dezakegu, erabili diren kudeaketa eredu, tresna, metodo eta herramientak kontuan izanda. Hona irudian Eraldaketaren Kudeaketa Organizazioetan laburbilduta:

Irudia 4: Espiral moduko bilakera. (Iturria: Conex)



Honako irudi hau aztertuta ikus dezakegu, kudeaketaren historian zehar organizazioak gida-tu eta heuren eraldaketa sustatzeko hainbat eta hainbat paradigma eta kontzeptu erabili direla. Zentzu honetan, eta intentzio metodologiko eta ez totalitarista batek gidatuta, Lau Maila Ebolutibotan egituratu dugu Organizazioen Kudeaketaren Teoriaren Bilakaera.

Jarraian azaltzen dira desplegatu aipatu Lau Maila Ebolutiboak:

Irudia 5. 4 Maila Ebolutiboak. (Iturria: Conex).

|                       | 1. MAILA                                                | 2. MAILA                                                                                              | 3. MAILA                                                                                                       | 4. MAILA                                    |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| OINARRIAK             |                                                         |                                                                                                       |                                                                                                                |                                             |
| <b>ENPRESA</b> ↗      | Ekoizten duen enpresa                                   | Ikasten duen enpresa                                                                                  | Ikasten ikasten duen enpresa                                                                                   | Baterako bilakaera egiten duen enpresa      |
| <b>Metafora</b> ↗     | Informazioa Prozesatzen duen makina da enpresa.         | Ezagutza oinarritzko baliabidetzat duen enpresa da.                                                   | Enpresak ezagutza kudeatzen du berrikuntzarako.                                                                | Enpresa Sistema Egokitzaile Konplexu lez.   |
| <b>Paradigma</b> ↗    | Ekoizpenaren eraginkortasuna.                           | Ahalmenak sendotu: Ekoizpenaren ikuspuntua konpententzien arabera sustengatutako abantaila erantsita. | Ahalmenen berritzea: Ikaskuntza, bizkortasun, malgutasun eta kapital intelektualean oinarritutako berrikuntza. | Sare bidezko balioaren sorkuntza.           |
| <b>Pertsonak</b> ↗    | Ekoizpen faktore bat dira eta kostu bat aktibitaterako. | Lehiatzeko baliabide bat kontsideratzen dira.                                                         | Ezagutzaren iturri eta balioaren sorkuntzaren eragile.                                                         | Enpresa dira.                               |
| <b>Organizazioa</b> ↗ | Sistema hierarkikoa, burokratikoa eta prozedurazkoa.    | Horizontal eta matrize izaeradun sistemekin elkarbizitzen duen sistema hierarkikoa.                   | Organizazio kontingentea: Proiektuak eta Ekipoetan oinarrituta.                                                | Hedatua.                                    |
| <b>Prozesuak</b> ↗    | Departamentalizazio eta Funtzionala.                    | Prozesu gakoetan oinarrituak.                                                                         | Ezagutzaren biltze, trukitze eta sorkuntza prozesuetan oinarrituak.                                            | Emergentzia. Sare bidezko autoorganizazioa. |

Azkenik eta SOTA txostenaren hari nagusira iritsita, Lau Maila Ebolutibo horietan zehar Eraldaketaren Kudeaketaren azalpena egingo dugu. Aurrez dena den, eta autore esanguratsuena izanik gai honen inguruan, Mintzberg-en hamar eskolen azalpen grafikoa egitea komenigarria iruditzen zait.

Hona jarraian, Eraldaketaren Kudeaketa Organizazioetan izandako bilakaera, aipatzen ari garen, eta erreferente baliotsua izaten ari den Lau Maila Ebolutiboen ildotik.

Irudia 6. Lau Maila Ebolutiboak Eraldaketaren Kudeaketan. (Iturria: Conex)

### ERALDAKETAREN KUDEAKETA ORGANIZAZIOETAN

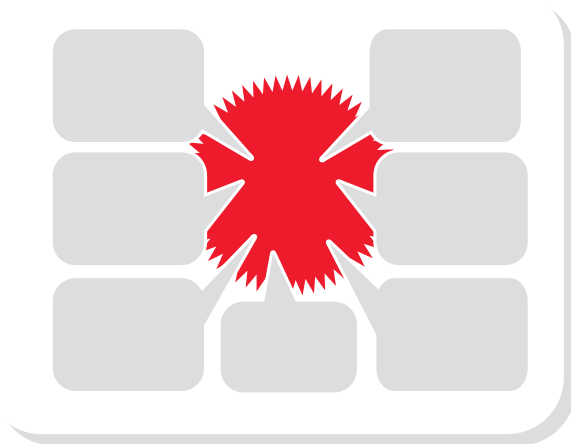
|                                      | 1. MAILA<br>Kontingentea                                                                                                                                       | 2. MAILA<br>Planifikazio<br>Estrategikoa                                                    | 3. MAILA<br>Baliabideetan<br>oinarritutako<br>Teoria                                                                                             | 4. MAILA<br>Ezagutzan<br>oinarritutako<br>Teoria                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ekonomia<br/>gainartzailea</b> ↗  | Lokala                                                                                                                                                         | Eskala-ekonomiak                                                                            | Irismen-ekonomiak                                                                                                                                | Ezagutzaren<br>Ekonomia                                                                                                                                                                   |
| <b>Ingurune mota</b> ↗               | Ezezaguna                                                                                                                                                      | Kontingentea                                                                                | Aldakorra                                                                                                                                        | Konplexua                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ikuspuntu<br/>kontzeptuala</b> ↗  | Baliabide<br>finantzierotan<br>oinarrituta                                                                                                                     | Analizatu eta<br>planifikatu                                                                | Konpetentzia gakoan<br>ustiapena.                                                                                                                | Ezagutza eta<br>Sare Egitura                                                                                                                                                              |
| <b>Eskolak<br/>(H. Mintzberg)</b> ↗  | Enprendizaiarena.                                                                                                                                              | Diseinuarena.<br>Posizionamenduarena.<br>Planifikazioarena.                                 | Konfigurazionala.<br>Kognitiboa.<br>Ingurugirokoa.                                                                                               | Boterearena.<br>Kulturala.<br>Ikaskuntzarena.                                                                                                                                             |
| <b>Ikuspuntu<br/>metodologikoa</b> ↗ | Positibista                                                                                                                                                    | Positibista                                                                                 | Pragmatismoa<br>Teoria Kritikoa                                                                                                                  | Konbentzionalismoa<br>Postmodernismoa                                                                                                                                                     |
| <b>Referencias</b> ↗                 |                                                                                                                                                                | M. Porter<br>K. Andrews<br>Ansoff<br>BCG                                                    | E.T. Penrose<br>Prahald<br>Hamel<br>Stacey                                                                                                       | Peter Senge                                                                                                                                                                               |
| <b>Eraldaketa<br/>izaera</b> ↗       | Eraldaketa<br>enpresarentzat<br>arazo bat bezala<br>jasotzen da.<br>Eraginkortasuna<br>bilatzen da,<br>jarraitasuna eta<br>ohikeria bihurtuz<br>helburu bakar. | Eraldaketa onartu<br>egiten da. Modu<br>planifikatu batean<br>egiten da, goitik-<br>behera. | Eraldaketa onartu<br>egiten da.<br>Partehartzea<br>bermatzen duen<br>goitik-behera eta<br>behetik-gorako<br>ikusputu bikoitza<br>kontuan izanda. | Eraldaketa,<br>enpresaren<br>egunerokotasunaren<br>zati bat da. Berau<br>guztiz onartuta dago,<br>eta egitura eta<br>jokabideak<br>eraldaketaekin bizi<br>dira, traumatikoa<br>izan gabe. |

## 1.2. Eraldaketa Organizazioetan eta Kudeaketa: Egungo joerak.

Behin Eraldaketa Organizazioetan eta Kudeaketaren bilakaera modu oso orokor eta eske-  
matiko baten bidez azaldu ondoren, jarraian bigarren atala izango den SOTA Espezifikoa:  
Eraldaketa Organizazioetan eta Hizkuntza Eraldaketaren planteamenturako garrantzitsuak  
diren egungo joeren kontzeptu batzuk azaldu nahiko nituzke.

Aipatu behar dut aurretik, azalduko ditudan kontzeptuak ez dutela eredu edota joera “ofizialik” ordezkatzeko. Alegia, ez dira inongo eredu konkretutik hartu eta azaldutako sailkapen honek ez du inongo sakontasunik izan gura; are gutxiago ez da asmoa eredu bat deskribatzea. Sailkapen hau, subjektibo eta egungo kudeaketa praktikak aztertuz, neronek planteatzen ditudan kontzeptu eta joera tipo batzuk besterik ez dira. Haratago joanda, esango nuke, badirela aurkeztutako elementu batzuk berriak ez direnak (ikus Talde Dinamikak, Talde Lana,...) baina aspaldian sortu baziren ere, egunkotasuna bereganatzen ari direla; eta horrexegatik hemen “Egungo joeren” atal honetan sartzea.

Irudia 7. Egungo “zenbait” joera. (Iturria: Autoreak elaboratua).



Azal dezagun bakoitza banan banan, gure gaiara ekarriz:  
Eraldaketa Organizazioetan eta Hizkuntza Eraldaketa.

### 1.2.1. Ezagutza.

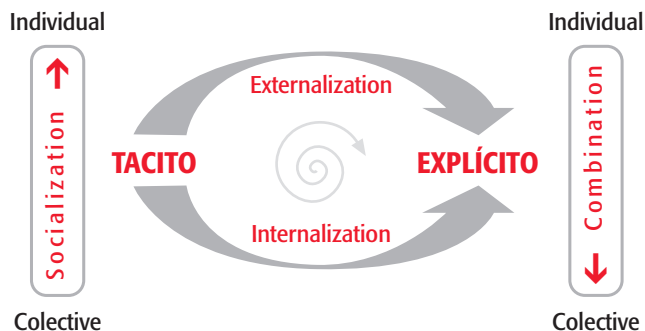
Azken urteotan, Ezagutzak eta zehazkiago Ezagutzaren Kudeaketa delakoak kudeaketaren baitan mugarri baten modukoa izan dela aipa genezake.

**Zein da laburki esanda Ezagutza eta Kudeaketaren arteko lotura kontzeptuala?**

Har dezagun Ikujiro Nonakaren eskema:

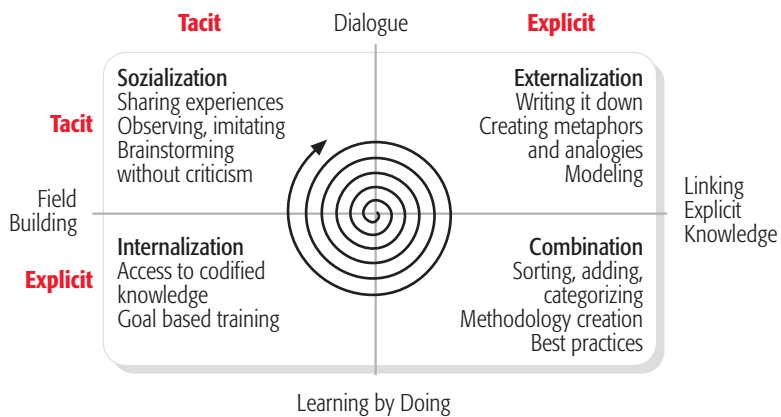


Irudia 8. Ezagutzaren Truke eta Sorkuntzaren SECI Zikloa.



Edota beste hau:

Irudia 9. Nonakaren Ezagutzaren Espirala.





Irudia 12. Sveiby-ren Ereduaren hiru entitateak. (Autoreak egokitutakoa)

| KANPO EGITURA                                                                                                                                                                                                                                                      | BARNE EGITURA                                                                                                                                                                                                                                                       | PERTSONAK                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeroak.</li> <li>• Hornitzaileak.</li> <li>• Teknologi Zentruak.</li> <li>• Unibertsitateak.</li> <li>• Aholkulariak.</li> <li>• Formakuntza Zentruak.</li> <li>• Elkarreak.</li> <li>• Sustengu entitateak.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kudeaketa Plana.</li> <li>• Kontabilitate datuak.</li> <li>• EFQM adierazleak.</li> <li>• Prozesu kudeaketa dokumentatua.</li> <li>• Informazioa.</li> <li>• Lan taldeen dokumentazioa.</li> <li>• Datu baseak.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskarritza egitura.</li> <li>• Negozio esparru operatiboak.</li> <li>• Komunitate profesionalak: Praktika Komunitateak.</li> <li>• Komunitate informalak.</li> <li>• Berrikuntza.</li> </ul> |

Azken batean, Karl Sveiby-ren proposamena honakoa da laburbilduz:

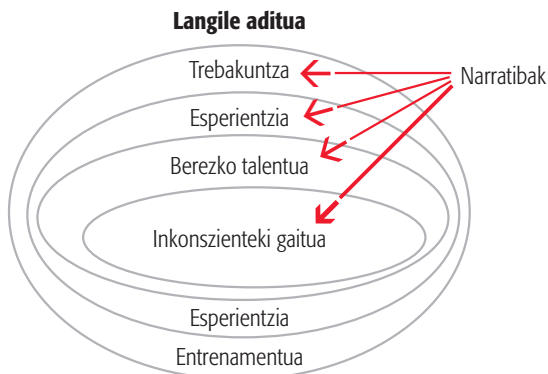
Enpresa, ezagutza fluxuez osaturik dagoen hiru entitatez elkarlotutako izaera organizatiboa da. Hiru entitateak, heuren artean eta bakoitzak bere buruarekin dituzten loturekin, 9 kanal osatzen dute (grafikoaren 9 geziak). Edozein organizazioren xedea, balio sortaraztea da 9 ezagutza kanal horiek aktibatuz.

Ezagutza tazitoaren ikerketan, Michael Polanyi, izan bazen ere, bere lanaren kutsu akademizista medio, Nonaka, Sveiby eta Snowden dira Ezagutzaren paradigmari ekarpen garrantzitsuenak egin dizkietenak.

Snowden, narratiba edo *storytelling*-a, kudeaketarako irakaskuntza teknika erraztaile moduan planteatzen du. Zentzu honetan, bere proposamena, langile aditu baten ezagutza geruzak identifikatuz, narratibari, alegia istorioak kontatzeko teknikari, sekulako papel protagonista egotziz.

Irudia 13. Langile adituaren ezagutza "geruzak". (Iturria: Arbonies-etik egokitutakoa)

### LANGILE ADITUAREN EZAGUTZA TIPOAK



Bere hipotesia honakoa da: Langile aditu baten “garuna” barrutik aztertuko bagenu, bertan identifikatu nahiez zeintzuk diren ezagutza tazitoaren maila edo geruzak, honelako zerbait aterako litzaiguke. Barru-barrukoa, eta aditua aditu egiten duena, “inkonszienteki gaitu” egiten duen maila edo geruza legoke. Kanporago, berezko talentua izan dezake adituak. Gero, esperientzia. Eta azkenik, trebakuntza bidez barneratuko ezagutza tazittoa. Narratiba bidez, Snowden-ek planteatzen du, langile adituek heuren artean istorioak kontatuz, sekulako modu eraginkorra eta gainera motibatzailea dela, ezagutza pertsonengan aktibatzeke. Azken batean, organizazioetan giza-kapitala handiagotzea lortuz.

### Irakurketa Ezagutzaren paradigmatic:

- 1.- Ezagutzaren paradigma berriak, kudeaketa “**sofistikatzera**” eraman gaitu. Eraldaketaren kausa-efekto erlazio logika apurtuz. Faktore gehiago sartu zaizkigu ekuazioan.
- 2.- Organizazioak, ezin dira egun, prozedura eta planen batura bat bezala ulertu. Egungo kudeaketa kontingentea izanda, kanpo eta barrutik jasotzen diren **ezagutza fluxu** edota “seinaleek” dute garrantzia kudeaketan.
- 3.- Eraldaketa, kanpo eta barne faktoreen pean dago. Eta faktore hauek jada ez dira linealak, hartuemanen arabera eratu eta eraldatzen dira. Komunikazioa, motibazioa, boterea, konpetentziak, pertzepzioak, errekonozimendua, etab...alegia **Eraldaketaren faktoreak kontzeptu erlatiboak dira**. Ezin errealitate berbera topatu bi organizazioetan.
- 4.- Ezagutzaren paradigmak beraz, aholku bat ematen ari zaigu etengabe: **Testuinguruaren Kudeaketa**. Eta ez pertsonen ezagutzaren kudeaketa.
- 5.- Eraldaketak bideratzeko, egin dezakegun gauza bakarra, testuingurua atontzea da. Eta **pertsonen ezagutzaren elementu osagarriak oso kontuan izan**, prozesu bat abiatu aurretik.

### 1.2.2. Ezagutzaren Langilea.

Ezagutzaren Langilea bestalde Jakin, Nahi, Ahal eta Egin bektoreetan adierazi daiteke. Pertsona orok ditu, ezagutzak, motibazioak, ahalbideak eta martxan jartzen ditu ekintzak. Kontzeptu honen autore nagusia Peter Drucker izan da, Ezagutzaren Langilearen produktibitatearen erronka management-aren eztabaidagune bihurtu zuen lehena izan baitzen. Bere ustetan, Ezagutzaren langileak honako 6 atributo hauek dauzka:

1. Autonomia.
2. Ardura.
3. Etengabeko hobekuntza eta berrikuntzarako grina.
4. Etengabeko ikaskuntza eta irakaskuntzarako grina.
5. Balio erantsia bere ekintzetan.
6. Inbolukrazioa proiektu kolektibo batean.

Bestalde, eta bere aurrekoaren lana kritikatu baino, osatu egiten du Rafael Echeverriak. Bere ustez, lanaren izaera monolitikoa (lan fondista) aldatzen ari da, eta lana osagarri ezberdinez osatua dago: Ohiko lana, lan kontingentea eta lan berritzailea.

### **Irakurketa Ezagutzaren Langilearen paradigmatik:**

- 1.- Pertsona edo langilea egungo errealitate organizatiboetan ezin dugu soilik **aspektu motibazionalatik begiratu**. Management-eko literatura guztia iraganen motibazioan eta honen barne logiko/eraketan sakontzen saiatu da. Egungo errealitateak proposamen zabal eta integralakoak eskatzen ditu.
- 2.- Eraldaketen aurrean, pertsona edo langile ezberdinak aurki ditzakegu. Denak ez dira Ezagutzaren Langileak. **Hiruko Jakin/Nahi/Ahal horren konbinazioak** ditugu. Kontuan hartu behar.
- 3.- Oso kontuan hartu behar dira, abian jarri nahi ditugun eraldaketa horietan aurrean ditugun **pertsonen Ezagutzaren Langilearen nortasuna**. Botere (Ahal), Motibazioa (Nahi) eta Ezagutza/Gaitasuna (Jakin) faktoreen banaketa pertsona edota talde ezberdinetan. Horrek egin dezake, eraldaketa prozesua modu egoki batean kudeatzea eta arrakastatsua izatea. Alde ditugun indarrak ustiatuz eta kontra ditugunak neutralizatuz.

### **1.2.3. Sormena eta Berrikuntza.**

Organizazioen Eraldaketa prozesuak egun, Sormena eta Berrikuntza sustatu beharra izaten dute, enpresak bizirauteko duen estrategia moduan. Horratarako egun oso garrantzitsutzat jotzen da enpresa batek Ohitura Sortzaileak bere organizazioan barneratzen jakitea. Alegia prozesu eta eguneroko aktibitateetan txertatuta egotea.

**Nola aktibatu ditzakegu Ohitura Sortzaileak gure organizazioetan?**

Hiru ikuspuntu landu daitezke:

- Harreman interpertsonalen ikuspuntutik, Edgard de Bono da ezaguna “sormenaren aita” bezala ezaguna delarik. Bere proposamena, roletan oinarritutako “pentsatzeko sei kapelak” deritzaion planteamentua da.
- Organizazioaren ikuspuntutik, Peter Senge da ezaguna pentsamendu sistemikoa eta eredu mentalen lanketa sakona egin duen autore bezala. Bereak izan dira, negozioen mundura sormenak ekar lezakeena planteatzen aurrenetarikoa.
- Azkenik gizarte ikuspuntutik, Richard Floridaren Klase Sortzaileak, Kapital Sortzailea nere ustez egokiagoa, suposatzen duten ikuspuntua. Floridaren proposamena, organizazioetaz gain, gizartearen talde eta kolektibitate orotan sorkuntzaren kohesionatzaile, erraztaile, identifikatzaile eta sustatzailearen papera aldarrikatzen du. Zentzu horretan, Klase Sortzaileei egozten die gure gizarte eta ekonomia modernoetan motore eta katalizatzaile funtzioa. Nere ustez, Ekintzaile (enpresa), Berritzaile (berrikuntza) eta Sortzaileen (arte, kultura eta gizartea) papera etorkizunean gakoa izango da geroaldiko lanen eraketan. Hau eta bestelako gaiak Miramarreko EHUKo KAPITAL SORTZAILEAREN Udako Ikastaroan landuko dira (<http://www.elcapitalcreativo.org>).

### Irakurketa Sormena eta Berrikuntzaren paradigmatic:

- 1.- Berrikuntza eta Sormena ez dago Organizazioen Eraldaketatik at. **Egun pertsona, talde, organizazio eta komunitate SORTZAILEAK sustatzen ari dira nonahi elementu bereizgarri eta benetan gako bezala.** Organizazioen Eraldaketa prozesuek aintzat hartu beharko lukete.
- 2.- Eraldaketen arrakasta gehiago oinarritzen da prozesuaren planteamendu berritzailean. **Moldeak apurtu behar dira.** Pertsonak “eraldaketek aurrez dakartzaten betiko promesen” birusaren txertoa hartuta daude jada. Kudeaketa moda ezberdinak pasata: Giza baliabideen, kalitatea, partehartzea, bikaintasuna, reinjinerutza, ezagutza,...
- 3.- Gizarte, organizazio, komunitate, talde eta gizabanako oro, norbera bere mailan, etengabe bereizgarritasunaren bila dihardute, uniformizazio/estandarizaziotik eta geroz eta informazio gehiago dagoen esparruetatik urrundu guran. **Sormena prozesu ezberdinak abiarazteko eta berrikuntza, nortasun bereizia lortzeko.**

### 1.2.4. Organizazio Eraldaketa eta Interbentzioa.

Chris Argyris eta Activity Theory planteamenduak oso interesagarriak dira lan-talde eta eraldaketak interbentzio prozesuak bezala diseinatu eta inplementatzeko.

Laburbilduz bien proposamena honako da:

- 1.- **Argyris:** Nola lortu organizazio eta pertsonen arteko interes kontrajarrien artean garapen organizatiboa?

*Egitura formala vs. Dinamika informala.*

- 2.- **Engeström:** Gizarte aktibitate guztiek, bere baitan eraldaketa/ikaskuntza prozesu kolektibo intrintsekoa daramate txertatuta. (Activity Theory)

*Aktibitate-Sistema*

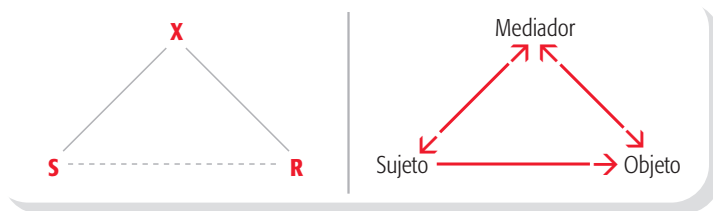


Figure 1: El modelo de Vygotsky de acción mediada y su reformulación más común

Vigotsky, Leontiev eta Luria kultur psikologia sobietikoak eman dituen izen handietatik eratorritako planteamendu modernoa da Activity Theory Yrjö Engeström katedradun finlandiarren proposamena. Azken batean eta laburbilduz, Activity Theory-k, giza ekintza guztiak aktibitate sistemak bezala ulertzean datza.

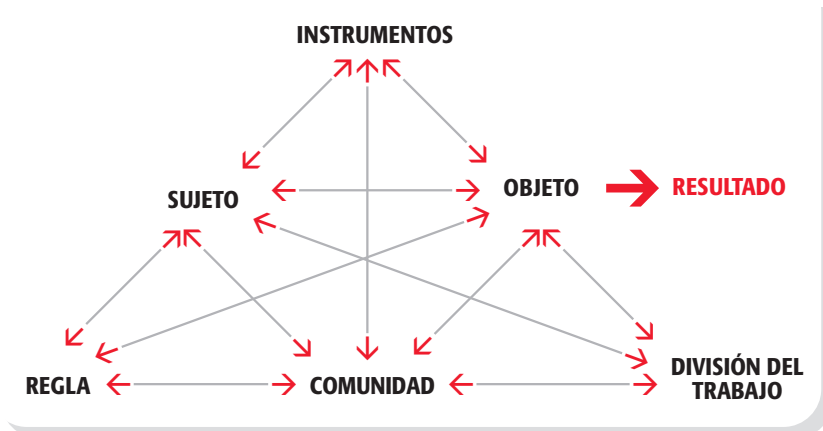
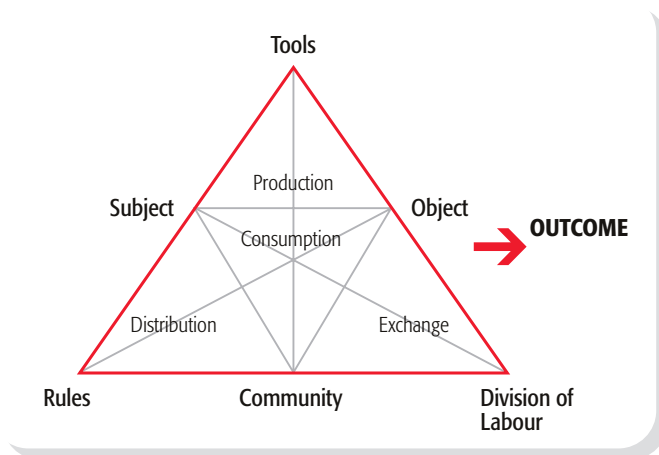


Figure 2: La estructura de un sistema de actividad humano (Engeström, 1987, pá 78).

Eta proposamen osoa premisa honetan oinarritzen da. Gizarte aktibitate tekniko orok bere alor komunitario, fisiko eta erlaziozkoa duen heinean, interbentzio eredu gisa hori erabiltzea baino ez dago.





## CHANGE LABORATORY METHOD

Activity Theory-ren proposamen operatiboa, Change Laboratory Method bezala da ezaguna.

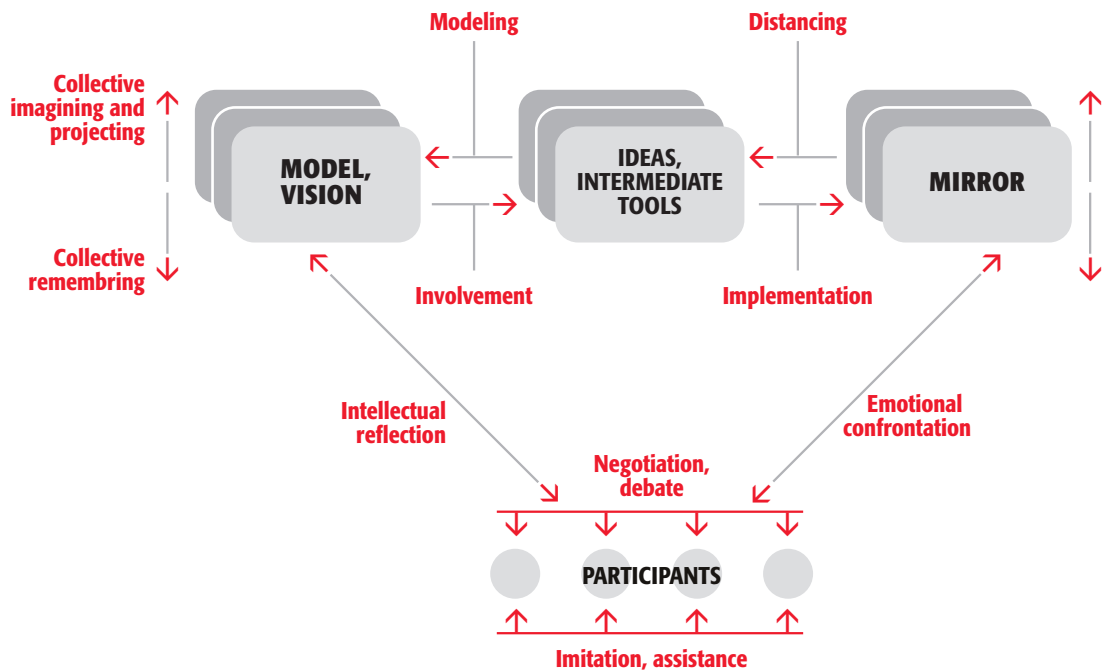
Change Laboratory Method-en bitartez, partaideak beraiek rediseinatzen dituzte ekintzak sistemaren elementuen arteko kontraesanak aztertuz.

Metodo hau Helsinkiko Unibertsitatearen Centre for Activity Theory and Developmental Work Research-ek garatu du.



Jarraian beste bi interbentzio metodoekin konparatzen dutu Change Laboratory Method-a.

|                                       | Laboratory Method/<br>T- Groups<br>(Lewin)                           | Learning Laboratories<br>(Senge)                                          | CHANGE LABORATORY<br>METHOD                                                                                                       |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EDUKIAK</b> ↗                      | Interpertsonala eta taldedinamikak                                   | Kudeaketa eta negozio arazoak                                             | Lan aktibitatearen iragan orain geroaldia                                                                                         |
| <b>KONTZEPTUAK</b> ↗                  | Talddinamiken legeak                                                 | Sistema teoriak<br>Arketipo sistemikoak                                   | Activity Theory<br>Activity System<br>ereduak eta ikaskuntza hedakorren (expansive learning) zikloak.                             |
| <b>ERALDAKETA NOZIOAK</b> ↗           | Elkarrekintza orekatuetara bideratzen den ekintzaren ziklo positiboa | Konplexutasunaren ulermen osora bideratzen den ekintzaren ziklo positiboa | Kontraesan sistemikoen ebazpenek aktibitate era berrietara bideratzen gaituzte, hauek bere gain dakartzaten kontraesan berriekin. |
| <b>PRAKTIKARENGANAKO DISTANTZIA</b> ↗ | Praktikaren edukiera ez da ezertan aldatzen.                         | Praktikaren simulazioa                                                    | Leku berean behatu eta eraldatutako praktikak; laborategia lanlekuaren toki berean egon ohi da.                                   |



Eta metodoak bera nola dagoen eszenifikatu eta proposatuta azaltzen duen eskema bat agertzen da.

### Irakurketa Intebentzioak Organizazioetan paradigmatic:

- 1.- Eraldaketa eta bere arrakasta, sarritan **eremu informaletan** (*backstage*) formaletan baina gehiago erabakitzen da.
- 2.- Prozesuaren **"eszenifikazioa"** beti da jendeak azken finean ikusi eta epaitzen duena.
- 3.- Eraldaketan, prozesu teknikoak paraleloki **prozesu sozial** bat du erkaturik. Eta bigarren hau lehenengoa baino esanguratsuagoa izaten da sarritan.
- 4.- Eraldaketa prozesua ekin aurretik, **indar eta baliabide koerlazioen aurrean** **nalisi** bat egitea komenigarria da.
- 5.- Eraldaketa ez da prozesu estatiko bat, input-output erakoa, edota "causa-efecto" erlaziokoa. Prozesu auresangaitzak dira. Intebentzio eredu oso eta unibertsalik ez dago. Norberak bere egoerara egokitu behar du. **Intebentzio ereduak, "bitacora" k izan behar dute, mapak baino.**

### 1.2.5. Talde Dinamikak.

Bi lan ildo esanguratsuak, Eraldaketaren Kudeaketa Organizazioak eta talde dinamikarekin zerikusia duena, dudarik gabe, Lewin eta Tavistock Institutuak proposatzen dutena da:

- 1.- Lewini esker, jarraipena izan duen Talde Dinamiken azterketari ekin zitzaion. Taldeen baitan, modu oso objektibizatuan, honako aldagaiak ikertuz: Eragin-kortasuna, Komunikazioa, Talde iritzia eta Partehartzaileen kalitatea.
- 2.- Tavistock Institutuak garatu du eremu hau besteak beste, oinarritzko 4 aieruetan sustengatuz, defentsa erregresiboak talde izaera lortu asmoz:
  - Dependentsiaarena.
  - Ihesa/borrokaarena.
  - Bikotetzearena.
  - Batasunarena.
 Lau hauek, talde mailan, Eraldaketaren erresistentzia moduan aurkeztu daitezke.

### Irakurketa Talde Dinamiken paradigmatic:

- 1.- Eraldaketen arrakasta hein handi batean **hartueman interpersonalen** menpe dago.
- 2.- Taldeen maila, gizabanako eta organizazio mailaren bitartekoa izanik, eraldaketan %**80** beraien baitan ematen dira. Garrantzitsua izanik dinamik horiek ondo bideratuta egotea.
- 3.- Egungo organizazioek, IKTei esker, talde dinamikaren bertsio aurreratu asko daude. Adibidez: **Praktika Komunitateak**.

### 1.2.6. Talde Lana.

Hiru dira, talde lana eta Eraldaketaren Kudeaketa Organizazioetan erlazionatzen dituzten proposamenak. Zein baino zein konplementagarriago, aurrekoarekin:

- 1.– J.R. Barker: Oso kritikoa ikuspuntu partehartzailearen defentsa sutsuarekin. Taldea=Parekoen artean diziplina berri eta “arriskutsu” bat inposa lezake. Ikerketa etnografikoak.
- 2.– D. Ancona: Taldea, sistema itxia baino irekia dela proposatzen du. Taldeen kanpo ikuspuntua landu du.
- 3.– M. Belbin: Taldeen barruan rol banaketa bat planteatzen du taldekideentzat. 9 Rol ezberdintzen ditu. Edozein talderen baitan lan egin eta jokatzeko eredu/tipologiak dira.

TABLE 1  
Example Organizational Ethnographies Reporting Various Forms of Worker Participation

| Type of Participation | Example Organizational Ethnographies                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Worker ownership      | Simonds, Wendy. <i>Abortion at Work: Ideology and Practice in a Feminist Clinic</i> , 1996.<br>Greenberg, Edward S. <i>Workplace Democracy</i> , 1986.                                                                                        |
| Union partnership     | Harris, Rosemary. <i>Power and Powerlessness in Industry</i> , 1987.<br>Schrang, Robert. <i>Industrial Democracy at Sea: Authority and Democracy on a Norwegian Freighter</i> , 1983.                                                         |
| Traditional teams     | Finlay, William. <i>Work on the Waterfront: Worker Power and Technological Change in a West Coast Port</i> , 1988.<br>McCarl, Robert. <i>The District of Columbia's Fire Fighters' Project: A Case Study in Occupational Folklife</i> , 1985. |
| Management-mandated   | Barker, James R. <i>The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control</i> , 1999.<br>Smith, Vicki. <i>Managing in the Corporate Interest: Control and Resistance in an American Bank</i> , 1990.                               |
| No participation      | Williams, Bruce B. <i>Black Workers in an Industrial Suburb</i> , 1987.<br>Juravich, Tom. <i>Chaos on the Shop Floor: A Worker's View of Quality, Productivity, and Management</i> , 1985.                                                    |

Aurreko taulan beste proposamen batzuk jasotzen ditut gai berdinen inguruan.

Deborah Anconaren betiko eta egungo taldeen bilakaera benetan esanguratsua eta errealitateari egokitutakoa dela iruditzen zait. Berau baita Wenger, Lave eta Seely Brown-en Praktika Komunitatearen kontzeptuaren atezuan dagoen esentzia.

**"BETIKO" TALDEAK**

• **Barne ikuspegia:**  
Konfidantza, kohesio eta lan-prozesu eraginkorretan oinarrituta.

• **Beste kideekin loturak:**  
Lotura trinko eta identitate irmoa sortzeko esfortzua.

• **Maila bakarra:**  
Maila estruktural bakarra: Taldea vs. Ingurunea.

• **Kide egonkorak:**  
Liderra eta kideak.

• **Exekutatzeko mekanismoak:**  
Kideen koordinazioa.

**"EGUNGO" TALDEAK**

• **Kanpo aktibitatea:**  
Kanpo eta barne aktibitateen konbinaketan oinarrituta.

• **Lotura hedagarriak:**  
Taldearen kanpoko lotura indartsu eta ahulekin osatzen diren barne loturak.

• **3 Maila hedagarri:**  
Erdigune, Operazio eta Kanpo Mailak.

• **Kide malguak:**  
Mugikortasuna mailen artean eta taldearen kanpo eta barru eremuen artea.

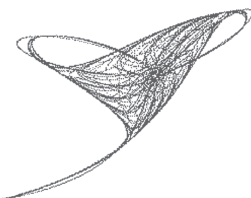
• **Exekutatzeko mekanismoak:**  
Koordinazioa mailetan zehar.

**Irakurketa Talde Lana paradigmatic:**

- 1.- **Taldearen** apologiaren garaian bizi gara. Batzuetan arriskutsua izanik ikuspuntu "totalitarista" defendatzen bada. Egun, pertsonak talde anitzetan murgilduta bizi gara. Guztietan gure identitatea moldatuz eta gure garapen pertsonalerako berauek erabiliz. Taldea jada ez da bereizgarria organizazioetan.
- 2.- **Taldea, KOMUNITATE nozioaz ordezkatzeko genezake.** Egungo organizazioen errealtateetan, pertsonak identitate, partaidetza, kontaktuak, unean uneko hartuemanetan ematen dituzte orduak. Egun, Organizazioak = Praktika Komunitate anitzen batura dira.
- 3.- Gizabanakoaren motibazioa, konpromezu, pertzepzio, kontzientzia, jarrera, etab...**PRAKTIKA KOMUNITATEEN** bidez eratu gizarteratzen dira.

### 1.2.7. Konplexutasun Teoria.

Bi autore azpimarratzekotan joera honen ildotik, Losada eta Stacey azpimarratuko nituzke.



**1.– Marcial Losada:** Konplexutasun printzipioei jarraituz, organizazio eta taldeen dinamikak aztertu ditu. Errendimentu Altuko Taldeak kontzeptualizatu ditu enpirikoki.

**2.– Ralph D. Stacey:** Sistemen dinamikatik, organizazio, talde eta gizabanakoen jokabidea azaltzen saiatu da. Kaosaren teoriaren aintzindarietako bat da.

#### Konplexutasunaren Teoriaren zenbait printzipio:

- Autoemerjentzia.
- Iragarri ezintasuna.
- Esplorazioa eta esperimentazioa.
- Autonomia.
- Kaosa.
- Sistemen dinamika.
- Autopoiesisa.
- Fraktalak.
- Zibernetika.

#### Irakurketa Konplexutasunaren Teoriaren paradigmatik:

**1.–** Eraldaketa, prozesu sozial eta tekniko bezala, iragarri ezina da. Konplexutasunaren legeen arabera, taldeen dinamikaren ondorio izango da.

**2.–** Planaren balioa, erlatiboa da. Bitartekoa da, ez xedea.

## 2. ATALA: **State-Of-The-Art (SOTA) Espezifikoa: ERALDAKETA ORGANIZAZIOETAN eta HIZKUNTZA ERALDAKETA.**

### **2.1. Ekarpenak: Azpimarratzekoak diren zenbait elementu gehigarri hausnarketarako.**

Aurreko guztiaren sintesi edo laburpen moduan, hona azpimarratzekoak diren zenbati elementu.

| JOERA                                                                                                                | AUTOREAK          | AUTOREAREN EKARPENA                                                            | ORGANIZAZIOEN/HIZKUNTZAREN<br>ERALDAKETAREKIN LOTURA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ezagutza                            | Ikujiro Nonaka    | SECI Zikloa                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Sofistikazioa kudeaketan.</li> <li>2.- Ezagutza fluxuak</li> <li>3.- Eraldaketa-<br/>ren faktoreak kontzeptu<br/>erlatiboak.</li> <li>4.- Testuinguruaren Kudeaketa.</li> <li>5.- Pertsonen ezagutzaren elementu<br/>osagarriak oso kontuan izan.</li> </ol>                                                                                                                    |
|                                                                                                                      | Karl Sveiby       | 3 Entitateen Eredua: 9 Kanalak.                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                      | Michael Polanyi   | Ezagutza tazioaren<br>kontzeptualizazioa.                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                      | Dave Snowden      | Narratibak.                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ezagutzaren<br>Langilea             | Peter Drucker     | Ezagutzaren Langilea: 6 Atributo.                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Iraganen, aspektu motibazionalak soilik<br/>Egun, proposamen zabal eta<br/>integralagoak behar dira.</li> <li>2.- Hiruko Jakin/Nahi/Ahal horren<br/>konbinazioak ditugu.</li> <li>3.- Botere (Ahal), Motibazioa (Nahi) eta<br/>Ezagutza/Gaitasuna (Jakin) faktoreen<br/>banaketa pertsona edota talde<br/>ezberdinetan.</li> </ol>                                              |
|                                                                                                                      | Rafael Echeverría | 3 Lan tipo: Ohikoa, Kontingentea<br>eta Berritzailea                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sormena eta<br>Berrikuntza          | Edward De Bono    | Maila Interpertsonala:<br>Rol Sortzailea eta Pentsatzeko<br>Sei Kapelak.       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Egun pertsona, talde, organizazio eta<br/>komunitate SORTZAILEAK sustatzen ari<br/>dira nonahi elementu bereizgarri eta<br/>benetan gako bezala.</li> <li>2.- Moldeak apurtu behar dira.</li> <li>3.- Sormena prozesu ezberdinak<br/>abiarazteko eta berrikuntza, nortasun<br/>bereizia lortzeko.</li> </ol>                                                                    |
|                                                                                                                      | Peter Senge       | Maila Organizatiboa:<br>Pentsamendu sistemikoa eta<br>tentsio sortzailea.      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                      | Richard Florida   | Gizarte Maila:<br>Ekintza sortzaileak: Talentua,<br>Tolerantzia eta Teknologia |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Interbentzioa<br>Organizazioetan  | Chris Argyris     | Egitura formala vs. Dicotomia<br>informala.                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Eremu informalak (<i>backstage</i>).</li> <li>2.- Prozesuaren “eszenifikazioa”.</li> <li>3.- Eraldaketa, prozesu teknikoak paraleloki<br/>prozesu sozial bat du erkatuta.</li> <li>4.- Indar eta baliabide koerlazioen<br/>aurreanalisi bat egitea komenigarria da.</li> <li>5.- Interbentzio ereduak, “bitacora”k izan<br/>behar dute, mapa bera nahi izatea baino.</li> </ol> |
|                                                                                                                      | Yrjö Engeström    | Eraldaketa, ikaskuntza prozesu<br>kolektibo baten moduan: Activity<br>Theory.  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Taldea Dinamika                   | Kurt Lewin        | T Taldeak eta Talde Dinamikak                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Hartueman pertsonalen garrantzia.</li> <li>2.- Taldea: Eraldaketa-<br/>ren %80aren espazioa.</li> <li>3.- Praktika-Komunitateak.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                      | Tavistock         | 4 oinarriko aieru.                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Taldea-lana                       | J.R. Barker       | Taldea=Kontrolaren disziplina.                                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Taldearen “ideologia totalistaren”<br/>arrikuak.</li> <li>2.- Taldea, Komunitate nozioaz ordezka<br/>genezake.</li> <li>3.- Praktika-Komunitateen dinamika.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                      | Deborah Ancona    | Taldea=Barne eta Kanpo.                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                      | Meredith Belbin   | Taldearen 9 Rolak.                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Konplexutasuna<br>eta Taldeak     | Ralph Stacey      | Berrikuntza eta Sormena<br>Taldeen.                                            | <p>Autoemergentzia.<br/>Kaosa.<br/>Sistemen dinamika.<br/>Autopoiesia.<br/>Fraktalak.<br/>Zibernetika.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                      | Marcial Losada    | Taldearen Dinamika Konplexua.                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



Laburbilduz, Hizkuntza Eraldaketaren inguruan eta Eraldaketa Organizazioetan duen egungo joerak aztertuta, esango nuke:

Lau Tentsio/Dinamika/Erronka organizatibo orokor identifika ditzakegu printzipioz (agian gehiago egon litezke) Hizkuntz Eraldaketa Sistemaren baitan:

### **1.- Ingurunean fokalizatuta.**

Seguruenik aurrerantzean, kontuan hartu beharko dira gizarte aldaketak euskera eta hizkuntz eraldaketari planteatuko dizkion zenbait aukera eta zailtasun. Hala ere, proposamen berriak ere egiteko garaia irekitzen dela dirudi.

### **2.- Instituzionalizazioak eragindako testuinguruan fokalizatuta.**

Betiko organizazioen eraldaketaren mami eta gakoa izaten zen hau. Beti ere instituzionalizazioaren meneko baldintzagaia tartean. Inertzia hauetatik ateratzeko ahaleginak hobekuntza ekar lezake. Beti ere instituzionalizazioak baldintzatu behar ez dituen dinamika organizatiboen baitan sustengatu eta "bizi" bada hizkuntza eraldaketa prozesua.

### **3.- Motibazio (ideala) vs. Gaitasunen (erreala) arteko tirabiran fokalizatuta.**

Konfrontazio dinamikak alde batera utzi, eta integrazio eta erakargarritasun teknika eta estrategiak erabiltzeari ekin beharko litzaioke.

### **4.- Egunerokotasunaren eraldaketarekin norgehiagokan fokalizatuta.**

Hizkuntza, bizitasun osoarekin eraldatu behar da, eta egunerokotasunean txertatu, beste eraldaketa teknikoak eta orokorre-taz baliatuz.

## 2.2. Etorkizunerako Lorratzak: Gako posibleen atezuan, galdera aunitz.

### Zabal-zabalean...

- 1.- Euskara? Lerratuta enpresen politika edo estrategia orokorrekin?
- 2.- Zer kontu/helburu/etekin eranstean dio Euskarak enpresari?



- 3.- Nola eragin hizkuntz eraldaketarekin organizazioa?
- 4.- Organizazioak/ enpresak harkor daude? Zein estrategia erabili?

### Motzean...

- 5.- Dialektika metodologikoa: : Plana < Dinamika organizatiboa.
- 6.- Interbentzio metodologiak eta teknikak zertan oinarritu? Zein helburutarako?
- 7.- IKTak erabili ahal daitezke prozesua areagotzeko eta hurbiltzeko?
- 8.- Euskara organizazioetan: Barnerako (Giza baliabideak) eta Kanporako (MK).
- 9.- Erabiltzaileen gizarte sareak identifika eta aktiba ditzakegu?
- 10.- Aktiba ditzakegu sare egituraren eratutako dinamikak (egiteko ezberdinekin) organizazioaren barruko eta kanpoko pertsonekin?  
(Erabilera kanpo/barne sareak-komunitateak)

### 3. ATALA: KONTRASTEAK.

Azkenik, martxoaren 16an bildu ziren erakunde ezberdinetako pertsonen artean, aurretik aipaturiko guztiaren lan-taldeetako kontrastearen arabera eta honen ostean, neronen **“Bitakora Anotazioak”** honakoak lirateke:

**Amaitugabeko “Eraldaketa Kudeaketa Organizazioetan eta Hizkuntz Eraldaketa” Agenda<sup>4</sup>** bat osatuko lukeena:

- » **Komunitateak:** Identifika ditzaketu komunitateak hizkuntza eraldaketa baten prozesu baten hasiera eta bilakaeran? Zeintzuk dira komunitateak osatzeko gakoak?
- » **Organizazio motak:** Ezagutu behar dugu zein organizazio motatan nahi dugun hizkuntza eraldaketa egin ezta?
- » **Planaren izaera:** Dinamikoa eta Estatikoa.
- » **Teknikaria:** Rola, baliabideak, prestakuntza, esperientzia, boterea,...
- » **Automotibazioa:** Pertsonena.
- » **Interbentzio lanabesak:** Berritu egin behar ote dugu gure lanabes-kaxa?
- » **Balio erantsiaren pertzepzioa:** Euskara = erakargarri + balio erantsi?
- » **Lidergoa:** Prozesua gidatzeko eta lan-taldeak gidatzeko.

<sup>4</sup> Etorkizunean, guztion lankidetzaren inguruan, Amaitugabeko Agenda honi eutsiko diogulakoan.

- » **Praktika Komunitateak:** Interbentziorako lanabesak.
- » **Maila Ebolutiboak:** Eraldaketa ez da berdina maila ebolutibo ezberdina duten bi organizazioetan.
- » **Organizazioa=Sarea:** Organizazioa ez dira “soilik” departamentu edo eremu itxiak. Sare, egitura informal bezala, eta komunitateak, autoidentifikazio gune bezala, garrantzia hartzen doaz edozein gizarte prozesutan.
- » **Plana=Interbentzioa:** Eraldaketak, pertsonen jarrerren baitan aldaketa suposatu behar du. Interbentzio bidez lortu ahal da soilik.
- » **Plan dinamikoa:** Aldaketak eta esperientziak plana berdiseinatuz etengabe.
- » **Eraldaketaren egunerokotasuna:** Lan zail eta astunena.
- » **Globalizazioa/lokaltasuna:** Euskararen aukera, bereizgarri kultural eta autoidentifikazio balio moduan.
- » **Jakin/Nahi/Ahal eta Egin:** Pertsona eta Ezagutzaren langilearen konplexutasuna.

## 4. ATALA: BIBLIOGRAFIA.

- Abrahamson, E. y Fombrun, C.J. (1992). "Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture". *Journal of Management Studies*. 29: pp 175-194.
- Agamben, Giorgio (1996): "La comunidad que viene". Editorial Pretextos Valencia. ISBN/ISSN: 84-8191-087-2.
- Alonso Monreal, Carlos (2000): "Qué es la creatividad". Biblioteca Madrid.
- Ancona, D.G.: *Research on Managing Groups and Teams*, ed. D.H. Gruenfeld. 1998, Connecticut.
- Ancona, Deborah: *The Comparative Advantage of X-Teams*. MIT Sloan Management Review. Spring 2002.
- Ancona, Deborah (1991): *The changing role of teams in organizations: Strategies for survival*. MIT.
- Arbonies A., Calzada I., Finez J., Lizaso I., Aldazabal J., Arregi B., "Proyecto Dincompe: Dinámica Compleja de Equipos". Ediciones PMP. 2006.
- Arbonies, A. (2004): *Comunidades de Práctica como unidad de análisis e intervención*. Ponencia interna CONEX. Editorial Equipo de Investigación CONEX.
- Arbonies, A. (2005): "Nuevos indicadores para la Ciudad del Conocimiento". *Revista Ekonomiaz*.
- Arbonies, A. (2005): "Comunidades Emergentes para Ciudades del Conocimiento. Knowledge Cities Observatory (KCO)".
- Arbonies, A. (2003): "De la empresa jurásica a la e-mpresa e-volucionada. Un nuevo modelo organizacional nacido de internet y la gestión del conocimiento". Tórculo Edicions SL.
- Arbonies, A. y Calzada I., "El poder del conocimiento tácito en las organizaciones: Narrativas." <http://www.mik.es>. Enero 2005.
- Arbonies, A. y Calzada I., "El poder del conocimiento tácito en las organizaciones: Narrativas." <http://www.capitalintangible.com>. Enero 2005.
- Arbonies, A. y Calzada I., "La Narrativa como técnica de intervención organizacional." <http://www.mik.es>. Diciembre 2004.
- Arbonies, A. y Calzada I., "La Narrativa como técnica de intervención organizacional." *Revista GREF*. Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras. <http://www.gref.org>. Diciembre 2004.
- Argyis C: *Knowledge for Action*. Jossey-Bass publishers. San Francisco. 1993.
- Argyris C.: *Integrating the Individual and the Organization*. 1999 USA. ISBN: 0-88738-803-5

- Argyris, C. & Schon, D. Theory in Practice. Increasing effectiveness. 1974
- Argyris, C & Schon, D. Organizational learning: A theory of action perspective. 1978
- Argyris, C. (1999). Conocimiento para la Acción. Barcelona: Gránica.
- Atxaga, Bernardo (2000): "Hitz beste eginez". Phonogauzak. Pamiela Pamplona.
- Azkarraga, Joseba (2005): "Diruak behar luke bihotzik". Pamiela.
- Bandura, A. (1971). Social learning theory. New Cork: General Learning Press.
- Barab, S.A., & Duffy, T.M. (2000). From practice fields to communities of practice. In D. Jonassen & S. Land (Eds.), Theoretical foundations of learning environments (pp. 25-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Barker, J.R. (1993) 'Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams' Administrative Science Quarterly 38, 408-437.
- Barker, J. R (1999), The Discipline of Teamwork, London : Sage.
- Bateson, Gregory (1990): "Espíritu y Naturaleza". Editorial Amorrortu. ISBN/ISSN: 950-518-333-X
- Bauman, Zigmunt (2003): "Comunidad. En busca de seguridad en el mundo hostil". S XXI de España Editores. ISBN: 84-323-119-7
- Belbin, M.(1989): Management Team: Why succeed or fail. Heineman professional publishing. London.
- Bell, D. (1976). El Advnimiento de la Sociedad Post-industrial. Madrid: Alianza, D. L.
- Berardi Bifo, Franco (2003): "La fábrica de la infelicidad". Traficantes de sueños.
- Berger, Jhon (2004): "El tamaño de una bolsa". Taurus Madrid.
- Bourdieu, P. (1985). The Forms of Capital, en Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. N.Y. Greenwood: J. Richardson.
- Bion, W. R. (1985). Experiencias en grupos (originalmente publicado en 1961). Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Bion, W. R. (1957). Group dynamics: A review. In M. Klein, P. Heimann, & R. E. Money-Kyrle (Eds.), New directions in psychoanalysis (págs. 440-477). New York: Basic Books.
- Bion, W. R. (1961). Experiences in groups. New York: Basic Books.
- Bradford, L. P. J., Gibb, R. & Benne, D. (Eds.)(1964). T-group theory and laboratory method. New York: Wiley.
- Brown J. S. and Duguid P. (2000) "The Social Life of Information", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities of practice". Organization Science, 2, 40-57.
- Bohm, David (2002): "Sobre la Creatividad". Kairos Barcelona.
- Calzada, I. (2005) Coord.: "Futuro del Trabajo. Trabajo del Futuro". Edit. MIK. Abril 2006.
- Calzada, Igor (2006): "Trabajo del Futuro, Clases Creativas e Innovación en la Euskal Hiria". Congreso de Sostenibilidad. Eusko Ikaskuntza.

- Calzada, I. (2003): "Empresa Participativa: Experiencias y Aproximaciones". Edit. Cluster del Conocimiento.
- Calzada, Igor. (2003): "Una forma organizativa para intervenir en las organizaciones: Comunidad de Prácticas (CoP)". Ponencia CONEX. Ponencia interna CONEX. Editorial Equipo de Investigación CONEX.
- Calzada I., "Cultura, Conocimiento, Innovación y Gestión: Las Clases Creativas en la Euskal Hiria". EKONOMIAZ, Revista Vasca de Economía. Servicio Central de Publicaciones del GV, Vitoria-Gasteiz, Número 1º del 2006.
- Calzada I. (Coordinador), Trabajos del Futuro: Comunidades y Clases Creativas en "Futuro del Trabajo. Trabajo del Futuro". XXII Escuela de Verano UPV. Ediciones PMP. 2006.
- Calzada I., "El Desarrollo Sostenible en la Euskal Hiria: Innovación mediante Comunidades y Clases Creativas". Publicación del XVI Congreso de Estudios Vascos: Desarrollo Sostenible- IT. el futuro. Noviembre 2005 Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos.
- Calzada I., "Las Clases Creativas en la Euskal Hiria". Cognitiques/Cognitics del Instituto de Cognitiva de la Universidad Victor Segalen Bordeaux 2.
- Calzada, I. et al, El Trabajador del Conocimiento, en "Empresa digital extendida basada en el Conocimiento", Equipo de Investigación CONEX, junio 2005, p. 139. Ediciones PMP.
- Calzada, I. et al, Estrategia y Cambio, en "Empresa digital extendida basada en el Conocimiento", Equipo de Investigación CONEX, junio 2005, p. 190. Ediciones PMP.
- Calzada, I. et al, Estrategia en la Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento, en "Conocimiento para el Desarrollo", Editorial Universidad de Deusto, Series Humanidades, vol. 8, octubre 2005, p. 385.
- Calzada, I. et al, Los Trabajadores del Conocimiento: Redefinición, Aportaciones Metodológicas y una Herramienta de Diagnóstico, en "Conocimiento para el Desarrollo", Editorial Universidad de Deusto, Series Humanidades, vol. 8, octubre 2005, p. 425.
- Calzada, I. et al, "Empresas Participativas: Experiencias y Aproximaciones", Cluster del Conocimiento, Ediciones PMP. 2003.
- Calzada, I. et al, Capítulo 3: El trabajo como valor. Los valores en CAPV-Navarra y en la Unión Europea en "Los valores de los vasco y navarros ante el nuevo milenio". Ediciones Universidad de Deusto. 2002.
- Calzada, I. et al, Capítulo 5: El Trabajo en "España 2000, entre el localismo y la globalidad. La Encuesta Europea de Valores en su tercera aplicación, 1981-1999". Ediciones Universidad de Deusto. 2000.
- Calzada, I., "Cultura, Conocimiento, Innovación y Gestión: Las Clases Creativas en la Euskal Hiria". EUSKONEWS. Sociedad de Estudios Vascos/Eusko Ikaskuntza. <http://www.euskonews.com>. Nº 308 y 309. 2005.
- Calzada, I., "Las Clases Creativas, el arte y la innovación". ARTELEKU Centro de Arte y Cultura Contemporánea. Simposium We Rule The School. <http://www.arteleku.net>. 2005.
- Calzada, I., "Bateson & Jazz". Boletín de MIK-CIK-BIK. Septiembre 2005. <http://www.mik.es>
- Calzada, I., "Innovation & Art". Boletín de MIK-CIK-BIK. Noviembre 2005. <http://www.mik.es>
- Calzada, I., "El Futuro del Trabajo". <http://www.mik.es>. Abril 2005.
- Calzada, I., "Trabajador del Conocimiento". Revista TU LANKIDE. Noviembre 2004.

- Calzada, I., "Comunidad de Prácticas: Una forma organizativa para intervenir en las organizaciones". <http://www.infonomia.com>. Junio 2004.
- Calzada, I., "¿Qué son las Comunidades de Prácticas?" Revista electrónica de Gestión del Conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com>. Abril 2004.
- Calzada I., "CONEX, Trabajador del Conocimiento y Comunidades de Prácticas." <http://www.mik.es>. Febrero 2004.
- Calzada, I., Agorria I., Arregi. B., "Situación de la Gestión del Conocimiento en las empresas de MCC 2002-2004". Revista TU LANKIDE. Septiembre 2004.
- Calzada, I.: "La Pelota Vasca y Euskal Hiria: Patología actual y sus consecuencias sociales, organizacionales e incluso personales futuras en nuestra sociedad vasca." Octubre 2003. <http://www.mik.es>
- Calzada, I.: "Multiculturalidad, Trabajador del Conocimiento y Euskal Hiria". Enero 2003. Cuadernos Universidad de Deusto.
- Capelli, P. "El nuevo pacto en el trabajo". Editorial Gránica.
- Carnoy, Martin (2000): "El trabajo flexible en la era de la información". Editorial Alianza Ensayo. ISBN: 84-206-6785-4
- Castells, M. (2000): "La era de la información. Vol. 1. La sociedad red". Alianza Editorial.
- Castells, M. (2001): "La galaxia Internet: [reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad]". ISBN/ISSN: 84-01-34157-4
- Castells, M. (2002): "Teorías para una nueva sociedad". ISBN/ISSN: 84-95516-47-0. Editorial Fundación Marcelino Botín.
- Castells, M. (2001): "Tecnópolis del mundo : la formación de los complejos industriales del siglo XXI". ISBN/ISSN: 84-206-4457-9. Editorial Alianza Madrid.
- Castells, M.(1995): "La ciudad informacional : tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano regional". ISBN/ISSN: 84-206-6403-0. Editorial Alianza Madrid.
- Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice, Wiley, 1981.
- Checkland, P. & Holwel S. Soft Systems Metodology in Action, Wiley, 1990
- Cole, M. & Engeström, Y. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition. In G. Salomon (Ed.), Distributed cognitions: Psychological and educational considerations. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cornella, A. (2000). La información no es necesariamente conocimiento [En línea].
- Disponible en: <<http://www.infonomia.com/regalos/cornella3.pdf>>.
- Cutcher-Gersenhelf, Joel. (2000). Knowledge-driven work. Oxford.
- Castells, M. (1995). La Ciudad Informacional. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1999). La Era de la Información. (Vol. Vol. 1). Madrid: Alianza.
- Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice, Wiley, 1981
- Clark, H. and Brennan, S E. (1991) Grounding in Communication, In L. B. Resnick, J. M. Levine, and S. D. Teasley (eds) Perspectives on Socially Shared Cognition. Washington, DC: American Psychological Association. pp. 127-149.
- Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge, Mass: Belknap Press.



- Collier, P. (1998). Social Capital and Poverty. Documento de Trabajo N° 4 para la Iniciativa sobre Capital Social. Washington, D.C.: Banco Mundial, Departamento de Desarrollo Social.
- Conford, F. M. D. (1982). La Teoría Platónica del Conocimiento. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Cuesta, I., Fernández, I. (2001). La Empresa Participativa: Una Visión sobre el Papel de las Personas en las Organizaciones. Bilbao: Ediciones PMP.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School.
- De Bono, Edward (1998): "El pensamiento lateral : manual de creatividad" ISBN/ISSN: 84-493-0590-X. Paidós Barcelona.
- De Bono, Edward (1995): "El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas". Paidós Barcelona.
- De Bono, Edward (1996): "Seis Sombreros para Pensar". Edit. Granica.
- De la Torre, Saturnino (2003): "Dialogando con la creatividad: de la identificación a la creatividad paradójica". OCTAEDRO, BARCELONA.
- Derry, S.J.; Gance, S.P.; Schlager, M. (2000). Toward assessment of knowledge building practices in technology-mediated work group interactions [En línea]. Disponible en: <<http://www.alnresearch.org/HTML/AssessmentTutorial/ExampleResearch/DerryGanceGanceSchlager.html>>.
- Drucker, Peter F. (1999): "La comunidad del futuro". Editorial Granica.
- Drucker, Peter F. (1996): "La sociedad postcapitalista". ISBN/ISSN: 84-455-0053-8.
- Drucker, Peter F. (2003): "La empresa en la sociedad que viene". Urano Barcelona. ISBN/ISSN: 84-95787-43-1.
- Drucker, Peter F. (2003): "Drucker esencial". Edhasa Barcelona. ISBN/ISSN: 84-350-1454-1.
- Drucker, P. F. (1969). The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2000). "La Productividad del Trabajador del Conocimiento: Máximo Desafío". Harvard-Deusto Business Review, 98, pp. 4-16.
- Durston, J. (2001). "¿Es el Capital Social un atributo de las comunidades?". Revista de la CEPAL N°38. Serie de Políticas sociales.
- Duranti, A.; Goodwin, C. (1992). Rethinking context. Language as an interactive phenomenon. Nueva York: Cambridge University Press.
- Drucker, Peter. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper Bussiness. 1993.
- Drucker, Peter. Knowledge Worker productivity; The Biggest Challenge, California Management Review, 1999.
- Easterly, W. (2000). "Happy Societies: The Middle Class Consensus and Economic Development". Washington,D.C : Banco Mundial, Grupo de Investigaciones sobre Desarrollo.
- Echeverría, J. (1999). Los Señores del Aire: Telépolis y el Tercer Entorno. Barcelona: Destino.
- Echeverría, R. (2000). La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Eisenhardt, Santos. (2002). "Knowledge Based View: A New Theory of Strategy"
- EKD y Tecnun. (2001). Informe de Gestión del Conocimiento en las Empresas de Fabricación. Bilbao: EDK
- Evans, P. (1992). "The State as Problem and Solution: Predation, Embedded Autonomy, and Structural Change". Stephan Haggard y Robert Kaufman, eds., *The Politics of Economic Adjustment: International Constraints, Distributive Conflicts, and the State*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Echeverría, Rafael. *La empresa emergente: la Confianza y los Desafíos de la Transformación*, Ediciones Juan Granica, 2000. ISBN: 950641310
- Engeström, Yrjö. New forms of learning in co-configuration work. <http://is.lse.ac.uk/events/ESRCseminars/engestrom.pdf>
- Engeström Y., Miettinen R. y Punamäki R.: *Perspective of Activity Theory*. Cambridge university Press. 1999, Cambridge. ISBN: 0-52143127- X
- Engeström Y. y Middleton D.: *Cognition and Communication al Work*, Cambridge University Press. 1998, Cambridge. ISBN: 0-521-64566-2
- Engeström Y. y Middleton D.: *Cognition and Communication al Work*, Cambridge University Press. 1998, Cambridge. ISBN: 0-521-64566-2
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1991). *Developmental work research: Reconstructing expertise through expansive learning*. In M. I. Nurminen & G. R. S. Weir (eds.), *Human jobs and computer interfaces*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- Engeström, Y. (1992). *Interactive expertise: Studies in distributed working intelligence*. University of Helsinki, Department of Education. Research Bulletin 83.
- Engeström, Y. (1993). *Developmental work research as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice*. In S. Chaiklin & J. Lave (Eds.), *Understanding practice: Perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita [Developmental work research: Foundations, findings, and challenges]*. Helsinki: Painatuskeskus [in Finnish].
- Engeström, Y. (1996a). *Developmental work research as educational research: Looking ten years back and into the zone of proximal development*. *Nordisk Pedagogik*, 16, 131-143.
- Engeström, Y. (1996b). *Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice*. Paper presented at the international conference 'Work and Learning in Transition: Toward a Research Agenda', sponsored by the Russell Sage Foundation, San Diego, CA, January 1996.
- Engeström, Y. & Engeström, R. (1986). *Developmental work research: The approach and an application in cleaning work*. *Nordisk Pedagogik*, 6(1), 2-15.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. (in preparation). *Teams in action: Activity-theoretical studies of teamwork in two cultures*.
- Euskal Hiria - Components of Excellence  
<http://www.fundacion-metropoli.org/html/esp/proyectocities9a.htm>
- Fafchamps, M., Minten, B. (1999). "Social Capital and the Firm: Evidence from Agricultural

Trade". Documento de Trabajo N° 17 para la Iniciativa sobre Capital Social. Washington, D.C.: Banco Mundial, Departamento de Desarrollo Social.

- Fernandez, C. (2004): "Comportamientos Estratégicos". Ediciones Diaz de Santos.
- Florida, Richard (2004): "The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life". ISBN: 0465024777
- Fukuyama, F. (1996). Confianza. Editorial Atlántida. Buenos Aires. México.
- Gardner, Howard (1995): "Mentes creativas : una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de Sigmund Freud, Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravinsky, T.S. Eliot, Martha Graham, Mahatma Gandhi". Paidós Barcelona. ISBN/ISSN: 84-493-0113-0.
- Grantham, C. (2000): "The future of work". Editorial McGraw-Hill Companies. ISBN: 0071348301
- Geertz, C. (1992). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
- El aprendizaje como identidad de participación en la práctica de una comunidad virtual
- <http://www.uoc.edu/in3/dt/20088/index.html>
- Giner, S. (2001). Teoría Sociológica Clásica. Barcelona: Ariel.
- Gizycki, R. V., Ulrici, W., Rojo, T. (1998). Los Trabajadores del Conocimiento. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Gobierno Vasco. Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Dirección de Sociedad del Conocimiento. Proyecto Estratégico CONEX: Empresa Digital Extendida basada en el Conocimiento.
- Gramsci, A. (1971). Selections from the prison notebooks. New York: International publishers.
- Grant, R.m. (1996). "Toward a Knowledge – Based Theory of the Firm". Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue). pp. 109-122.
- Goleman, Daniel (2000): "Espíritu creativo". Ediciones B Argentina, Buenos Aires. ISBN/ISSN: 950-15-2086-2.
- Gumpertz, J. (1982). Discourse strategies. Nueva York: Cambridge University Press.
- Gunawardena, C.N.; Lowe, C.A.; Anderson, T. (1997). Analysis of a global online
- debate and the development of an interactions analysis model for examining social
- construction of knowledge in computer conferencing
- <<http://www.alnresearch.org/HTML/AssessmentTutorial/ExampleResearch/GunawardenaLoweAnderson.html>>.
- Hall, S. (1986). "Gramsci's relevance for the study of race and ethnicity". Journal of Communication Inquiry 10.
- Hegel, G. W. F. (1978). Fenomenología del espíritu. México, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Hernandez C.A. Main Critical Success Factors for the Establishment and Operation of Virtual Communities of Practice. 3rd European Knowledge management Summer School. San Sebastian.
- Hislop, D., Newell, S., Scarborough, H., y Swan, J.: Communities of Practice and the Appropriation of Innovations. Paper submitted to: EGOS 2002: Organisational Praxis. Subthem 2: Action, Learning and Collective Practice.

- Hodson, Randy (2002): *Worker participation and Teams. New Evidence for Analyzing Organizational Ethnographies*. Economic and Industrial Democracy. SAGE.
- IESE y Cap Gemini-Ernst & Young. (2002). "Estudio sobre la gestión del conocimiento en España". España.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Inglehart, R. (1999). *Modernización y Postmodernización: el Cambio Cultural, Económico y Político en 43 Sociedades*. Madrid: CIS.
- Johansson, Frans. (2004): "Meddici Effect.: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts and Culture." Harvard Business School Press.
- Comentario en la Harvard Business Review:
- <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4376&t=innovation>
- Weblog del autor:
- <http://themedicieffect.typepad.com>
- Kärkkäinen, M. (1996). Comparative analysis of planning trajectories in Finnish and American teaching teams. No 167-190.
- Kauffman, S. (1995), "At Home in the Universe: the Search for Laws of Complexity". Oxford. University Press: Oxford.
- Kimble C., Hildreth P. and Wright P. (2000) *Communities of Practice: Going Virtual*, Chapter 13 in Y. Malhotra (Ed.) *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey (USA)/London (UK), 2001, pp 220 - 234.
- Kimble C., Li F. and Barlow A. (2000) *Effective Virtual Teams through Communities of Practice*, University of Strathclyde Management Science Research Paper No. 00/9, 2000
- Kliksberg, B. (2000). "El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo". *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Bernardo Kliksberg y Luciano Tomassini (comps.), Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Knack, S., Keefer, P. (1995). "Institutions and Economic Performance: Cross -Country Tests Using Alternative Institutional Measures". *Economics and Politics* 7(3). pp. 207-27.
- Lave, J. (1996). "The practice of learning". En: S. Chaiklin; J. Lave. *Understanding practice. Perspectives on activity and context*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Lave J. and Wenger E. (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation* Cambridge University Press
- Lewin, K. (1988): *La teoría del campo en la ciencia social*, Paidós, Barcelona.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Brothers.
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, Fall, 23-38.
- Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lesser, E.L. (2000). *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Butterworth-Heinemann, Capítulo 1, p. 9.

- Levy, David L., Alvesson M., Willmott. Critical Approaches to Strategic Management.
- Likert, R. Una técnica para la medición de actitudes, 1932
- Losada, M. (2004): El papel de la Positividad y la Conectividad en el Desempeño de los Equipos de Negocios: Modelo de Dinámicas No Lineales. American Behavioral Scientist.
- Losada, M. (1998): The Complex Dynamics of High Performance Teams. Pergamón.
- Malone, T. (2004): "El Futuro del Trabajo". Editorial Gestión 2000.com
- March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning." Organization Science, 2 (1), 71-87.
- Marchioni, Marco (2001): "Comunidad y cambio social : teoría y praxis de la acción comunitaria". Editorial Popular Madrid. ISBN/ISSN: 84-7884-234-9.
- Maslow, Abraham. (1972) El hombre autorrealizado. Editorial Kairós.
- Massey, D., Espinosa, K. (1997). "What's Driving Mexico-U.S. Migration? A Theoretical, Empirical, and Policy Analysis". American Journal of Sociology 102 (4). pp. 939-99
- Maturana, H., Varela F. (1986). El Árbol del Conocimiento.
- Maturana, H., Varela, F. (1990). El árbol del conocimiento. Madrid: Debate.
- Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2001). Knowledge Management. Best practices in Europe. Berlin: Springer.
- MIK. (2002), Situación de la Gestión del Conocimiento en las empresas de MCC.
- Miller D., Friesen, P.H. (1980). "Archetypes of Organizational Transition". Administrative Science Quaterly. 25. pp. 268-299
- Miller D., Friesen, P.H. (1980). "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation". Academy of Management Journal. 23. pp. 591-614
- Miller, D. (1982). "Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations". Journal of Management Studies. 19. pp. 131-151
- Miller, D., Friesen, P.H. (1982). "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle". Organizational Studies. 4(4). pp. 339-356
- Mintzberg, Ahlstrand and Lampel. (1998). Strategy Safari. Prentice Hall
- Myers, M.D. (1999). Investigating information systems with ethnographic research [Enlínea]. Disponible en: <<http://www.qual.auckland.ac.nz/Myers%20CAIS%20article.pdf>>.
- Moreno Marquez, G. (2003): "Trabajo y Ciudadanía. Un debate abierto." Ararteko. Jáuregui, R. (2004): "Un futuro para el trabajo en la nueva sociedad laboral". Editorial Tirant Lo Blanch.
- Morin, Edgar (2000): "La mente bien ordenada." Seix Barral Los Tres Mundos. Ensayo.
- Nancy, Jean-Luc (2001): "La comunidad desobrada". Arena Libros Madrid. ISBN/ISSN: 84-95897-00-8.
- Navarro, P. (1999): "El futuro del empleo." Desafíos de nuestro tiempo.
- Newell S., Robertson M., Scarbrough H. & Swan J.: Managing Knowledge Work. Palgrave. 2002, New York. ISBN: 0-333-96299
- Nickols F. (2000). Communities of Practice. Two types of CoPs.. Obtenido en la Red Mundial el 30 de enero de 2003. <http://home.att.net>
- Nonaka, I. A Dinamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 1994.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Norman, D. A. (1993). *Things that make us smart*. Reading: Addison-Wesley.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge, MA: University Press
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City: Doubleday.
- Polanyi, M. (1968). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ponzi L. and Koenig M. (2002) *Knowledge Management: Another Management Fad?* *Information Research*, 8(1), paper no. 145 [Available at <http://InformationR.net/ir/8-1/paper145.html>]
- Porter, M.E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Free Press: New York.
- Porter, M. (1990), "The Competitive Advantage of Nations". Pinter: London.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "'The core competence of the corporation'", *Harvard Business Review*, May, 79-91.
- Portes, A. (1995). *The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*. New York: Russell Sage Foundation.
- Portes, A. (1998). "Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology". *Annual Review of Sociology*. 24 (1). pp. 1-24
- Preece, J. (2001). *Shaping communities: Empathy, hostility, lurking and participation* [Enlínea]. Disponible en: <http://www.cpsr.org/conferences/diac00/proceedings/research/Session2/jennyp.htm>.
- Pricewaterhouse Coopers. (2001). *Estudio sobre la situación actual y perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual*. España.
- Prusak, L., Cohen, D. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin
- Quinn, J.B. (1982). "Managing Strategies Incrementally". *Omega, The International Journal of Management Science* 10. (6). pp. 613-627.
- Ridderstrale, Jonas y Nordström, Kjell (2000): "Funky Business". Edit. Pearson Educación.
- Rifkin, J. (1996): "El fin del trabajo." Paidós Estado y Sociedad . ISBN/ISSN: 84-493-0318-4
- Rifkin, J. (2000): "La era del acceso: la revolución de la nueva economía". ISBN/ISSN: 84-493-0941-7. Editorial Paidós.
- Ridderstrale, Jonas y Nordström, Kjell (2000): "Funky Business". Edit. Pearson Educación.
- Rhenman, E. (1973). "Organization Theory for Long-Range Planning" London: John Wiley
- Rogers, J. (2000). *Communities of practice: A framework for fostering coherence in virtual learning communities* [En línea]. Disponible en:
- [http://grouper.ieee.org/groups/ifets/periodical/vol\\_3\\_2000/e01.html](http://grouper.ieee.org/groups/ifets/periodical/vol_3_2000/e01.html).

- Rojas, P. (2002). Dengue, Capital Social y Desarrollo: un modelo viable para nicaragua?. Ciclo de Conferencias del Centenario de OPS. Managua.Nicaragua.
- Ruiz OlabuénagaOld, J.I. La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa. Universidad de Deusto, 1989, Bilbao.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (1995): Sociología de las organizaciones. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Salaman, G. (1974). Community and Occupation: An exploration of Work/Leisure Relationships. Cambridge: Cambridge University Press.
- Seltzer, Kimberly (2000): "La era de la creatividad : conocimientos y habilidades para una nueva sociedad". Santillana Madrid. ISBN/ISSN: 84-294-6833-1.
- Sharp J. (march 1997) key Hypotheses in Supporting Communities of Practice.Obtenido en la Red Mundial el 15 de Septiembre de 2003. <http://www.tfriend.com/hypothesis.html>
- Sharp J. (MARCH 1997). Communities of Practice: A review of the Literature. Obtenido en la Red Mundial el 12 de Junio de 2003. <http://www.tfriend.com/cop-lit.htm>
- Snyder W. Organization and world design: The gaia's hypotheses. Obtenido en la Red Mundial el 30 de enero de 2003. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop>
- Stacey, R.D. (1992), "Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations", San Francisco: Jossey Bass.
- Stacey, Ralph D. Complexity and Creativity in Organizations. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 1996.
- Stacey, Ralph D. Gestión del Caos. Ediciones S. 1992.
- Seely, J. y Duguid, P (2000), Knowledge and Organization: A social-practice perspective, Organization Science, July.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization. Nueva York: Currency Doubleday.
- Senge, P. (1992). "Mental Models". Planning Review. Marzo Abril. pp. 4-44
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina : Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Senge, P. (1996). "Rethinking Leadership in Learning Organizations". Navran Associates Newsletter. 7 (Febrero). pp. 1-9
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina, Granica, Barcelona.
- Senge, P. (1999). "The Dance of Change". Nicholas Brealey Publishing
- Senge, P. et. al. (1994). The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.
- Senge, P. & Stermann, J. D. (1994). Systems thinking and organizational learning. In J. D. W. Morecroft & J. D. Stermann (Eds.), Modelling for learning organizations. Portland: Productivity Press.
- Sierra, R. (1983). Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo.
- Simon, H. A. (1973). "Applying Information Techonology to Organizational Design". Public Administration Review. 33 (3). pp. 268-278.
- Smith, A. (1983). La riqueza de las naciones. T.I, Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Barcelona: Orbis.



- SPRI. (2000). Desarrollo directivo y cambio cultural. Formación de directivos y Gestión del Conocimiento en Euskadi.
- Stacey, Stacey, R.D. (1992), Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations, San Francisco: Jossey Bass
- Stacey, R. (1982). Managing Chaos. London: Kogan Page
- Sternberg, R.J. (1997): "La creatividad en una cultura conformista : un desafío a las masas". Paidós Ibérica Barcelona. ISBN/ISSN: 84-493-0340-0.
- Sveiby, K. E. (2000). Capital Intelectual, la Nueva Riqueza de las Empresas : Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para Crear Valor. Barcelona: Gestión 2000.
- Sveiby, Karl E. (1997): "New organizational wealth. Managing and Measuring Knowledge Based Assets". Barret-Koehler Publishers, Inc.
- Sveiby, K. E. (2001). "A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation". Journal of Intellectual capital. 2 (4).
- Tatarkiewicz, Wladislaw (1988): "Historia de seis ideas: arte, belleza, forma, creatividad, mimesis, experiencia estética". Tecnos Madrid. ISBN/ISSN: 84-309-1518-4.
- Temple, J. 1998. "Initial Conditions, Social Capital, and Growth in Africa". Journal of African Economies. 7 (3). pp. 309-47.
- Tonnies, Ferdinand (1957): Community and Society ISBN 0887387500
- Touraine, A. (1969). La Société Post-Industrielle. Paris: Denoël.
- Touraine, A. (1993). Crítica de la Modernidad. Madrid: Temas de Hoy.
- Thomas J.C., Kellog W.A. y Erickson T.: The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. IBM Systems journal, Vol 40, NO 40, 2001.
- Turquet, P. (1974). Leadership: The individual and the group. En G. S. Gibbard, J. J. Hartman, & R. D. Mann (Eds.), Analysis of groups (págs. 349-371). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Unzueta, I. (2000). La Crisis de la "Sociedad del Trabajo": (de Marx a la Escuela de Francfort). Bilbao-Bilbo: Universidad del País Vasco, Servicio Editorial = Euskal Herriko Unibertsitatea, Argitalpen Zerbitzua.
- Van der Veer, R. & Valsiner, J. (1991). Understanding Vygotsky: A quest for synthesis. Oxford: Blackwell.
- Vegara, Alfonso y De las Rivas, Juan Luis (2004): "Territorios Inteligentes". Edit. Fundación Metrópoli.
- Victor, B. & Boynton, A.C. (1998). Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability. Boston: Harvard Business School Press.
- Virkunen, J. Activity theory, knowledge work and social capital, Center for activity Theory and Developmental work, University of Helsinki. Encontrado en la Red Mundial el 15 de Diciembre de 2004, <http://www.mik.es/conexp.pdf>
- Vernant, J.P. (1973). Mito y Pensamiento en la Antigua Grecia. Barcelona: Ariel.
- Villares, R. y Bahamonde, A. (2001): "El mundo contemporáneo". Trauus. Madrid.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Warren, K. Competitive Strategy Dynamics.



- Weick, Karl E. (2001): "Managing the Unexpected". Jossey-Bass Edit.
- Weick, K. E. (2001). Making Sense of the Organization. Oxford, UK; Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Weick, K.E. (1969). The Social Psychology of Organizing. Reading, M.A. Addison –Wesley
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage publications
- Wenger E. (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. CUP
- Wenger E., McDermott R. y Snyder W. (2001): Cultivating Communities of Practice. Harvard Business School Press. Harvard. ISBN:1-57851-338-8
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". Strategic Management Journal. 5
- Williams, Roselind (2004): "Cultura y Cambio Tecnológico: El MIT". Editorial Alianza Madrid. ISBN: 84-206-9111-9
- Wittgenstein, L. (1995). Tractatus Logico-Philosophicus. Madrid: Alianza Editorial.
- Woolcock, M.; Narayan, D. (2002). Capital Social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo. [http://poverty.worldbank.org/files/13030\\_implicaciones.pdf](http://poverty.worldbank.org/files/13030_implicaciones.pdf)
- Wenger E., McDermott y Snyder: Cultivating Communities of Practice. Harvard Business School Press. Harvard. ISBN:1-57851-338-8
- Wenger E. (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. CUP
- Wilson T.D. (2002) The Nonsense of 'Knowledge Management' Information Research, 8(1), paper no. 144 [Available at <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>]
- Zander, A. (1979). The study of group behavior during four decades. The Journal of Applied Behavioral Science, 15, 272-282.
- Zumbado, C. (1998). "Desarrollo y Capital Social: Redescubriendo la riqueza de las naciones" en Instituciones y Desarrollo. Octubre.



## HIZKUNTZA MENDEKOTASUNEZKO PORTAERAN ERAGITEKO PROPOSAMENA. IKUSPEGI PSIKOLOGIKOA

---

Gemma Sanginés Sáiz eta Ferran Suay i Lerma  
Societat Valenciana de Psicologia

**Laburpena: Lan honek ikuspegi psikologikotik komunitate minorizatuan dagoen hizkuntz mendekotasuna aztertzen du.** Hizkuntz mendekotasuna sistematikoki hizkuntza dominatzaileira aldatzeko portaera da; eta minorizazioak inplikatzeko legeak koofizialak diren bi hizkuntza agertzeko probabilitateak oso desberdinenak direla. Probabilitate hori bai ikaskuntzaren historiak bai berehalako erantzunetan izandako gertaerek baldintzatzen dute. Analisi psikologiko horretatik abiatuta, hirtunei hizkuntza gutxitua erabiltzen laguntzera bideratutako interbentziorako proposamen zehatza formulatzen da.

## 1. Katalan hiztunen hizkuntz mendekotasuna

Oso gertaera behagarria da katalan hiztunak diren pertsonak ohikoa dutela hizkuntz mendekotasuna praktikatzea. Hau da, gaztelaniara aldatzen dute (edo frantsesera Ipar Katalunian) hizketakidea ez denean katalan hiztuna, edo baita ere, ez dela suposatzen dutenean. Gaztelaniarekin bateratzeko arau hori sistematikoki aplikatzeak gure hizkuntza-aren biziari kaltea dakarkiola esateak ez du argumenturik behar. (ikus Melià 2004, eragin horren azalpen matematikorako). Beste alde batetik, mendekotasunezko portaera horren inplantazioa azaltzen duten arrazoi historiko eta politikoak oso ezagunak dira, eta lan honen helburua ez da kausa tipo horiek aztertzea, baizik eta fenomenoaren analisi psikologikoa egitea. Horrek aipatu portaeran eragiten duten aldagaiak identifikatzea suposatzen du, hau da, hizkuntza bat edo bestea aukeratzea baldintzatzen dutenak identifikatzea. Gainera, katalan hiztunak hizkuntza dominatzailearen mende sistematikoki makurtzea onartzen ez duenean gertatu daitezkeen gatazka egoerei aurre egiteko, baliabide interpertsonalak garatzera bideratuta dagoen interbentzio eredu bat proposatu nahi dugu.

Gure kultura minorizazio sistematikora makurtuta egoteak, analisi mailan, norbanakoaren ongizateari eragiten dio identitate pertsonalari eragiten dion neurrian. Pertsonak identitate pertsonala erreferentziazko inguruarekin, familiarekin, taldeekin edo kolektiboekin duten harremanetan oinarrituz eraikitzen dute. Komunitatearen ezaugarri bereizgarri batek kontsiderazio baxua edo gutxiespen jasotzen duenean, pertsonak propioak diren ezaugarriak baztertzeko joera dute, eta horrek ondoeza eragiten die. Hizkuntza ez dela soilik komunikazio bitartekoa, baizik eta identitate zeinua ere badela barneratzen dugu (Marino 1996), eta auto-estimua maila asegarria lortzeko, besteak beste, pertsonak gure identitatea argitu eta konplexurik gabe erakutsi behar dugula. Identitatearen adierazpen hori, sistematikoki, beste identitate baten mesedetan (beste ezaugarri batzuekin, beste hizkuntza batekoa...) baztertu eta zapuzten denean, zaila da auto-estimua maila osasungarriak mantentzea. Beste lan batzuetan azaldu den moduan (ikusi, esate baterako, Alexandre 2003) sarri gizarte valentziarrari egotzi zaion auto-estimua baxuak auto-gorrotoa sortzen laguntzen du. Fenomeno hori honela definitu daiteke: pertsona batek talde propioan gutxiesten dituen ezaugarriak izateagatik izan dezakeen lotsa sentimendua, ezaugarri horiek errealak edo imajinatuak izan.

Gizarte valeentziarrean, duela urte asko, hizkuntza propioaren ordezkari gaztelania erabiltzea sozialki igotzeko baldintza bihurtu zen. Diskurtso ofizialak gaztelania "lehenengo mailako" hizkuntza kontsideratzen du, edozein erabileratarako balio duena, hasi erregistro kolokiale-netik jasoenera arte; katalana, berriz, erregistro kolokiale eta famili testuinguruetara baztertzen da (diglosia). Ideia hori era desberdinetara indartu izan da. Hasi debeku esplizituek (ikus Solé y Sabaté y Villarroya 1994), komunikabide ofizialetan egun egiten den hizkun-

tzaren dekonstrukzioa edo agintari politikoen erabilera minimora arte, are nulura arte (Suay y Sanginés 2004). Testuinguru sozial horretan, lurraldeko hizkuntza propioak bigarren mailako rola du, eta etengabe atzera egiten du. Hain aldarrikatua den elebitasunetik urrun, Herrialde Valentziarrean diskriminazio egoera dago, eta "herri eta hizkuntza batekoa izaten irmo mantentzen direnak, lurralde propioan *aparheid* batera eramaten dira, hizkuntza propioan espresatzeko baimen eskuzabalarekin" (Adell 2003).

Laburtuz, asko erraztu da hizkuntza baztertzea: Valentziako hainbat sektoreren artean egoera hori oso zabalduta dago, eta horrek belaunaldien artean katalanaren transmisioa galtzea eragin du. Sarri, mendekotasun linguistikoa, hau da, hipotetikoki edo benetan katalana hitz egiten ez duten pertsonen aurrean hizkuntza propioaren erabilera legitimoa abandonatzeko portaera interpretatzen da adeitasun edo kortesia moduan (batez ere praktikatzen dutenen aldetik). Eta, aldiz, ezin da horrela kontsideratu, beti zentzu berean gertatzen baita (katalan hitzuna da gaztelaniara aldatzen dena), eta beste zentzuan inoiz ez, ezta bi hiztunek katalanez dakitenean ere. Beraz, mendeko portaera moduan ulertzen dugu hizkuntza propioa abandonatzeko portaera bideragarria den edozein egoeratan, eta indarrean dauden arauak kontuan izanda. Baina ez dugu kontsideratzen gaztelaniaz hitz egitea beti mendekotasun portaera denik. Ez da Cuenca edo Segovian gaztelaniaz egiten dugunean, baina bai Gandian edo Uldeconan egiten dugunean. Ez diogu tiro ezaugarria eman nahi. Ez dago pertsona mendeko eta ez mendekorik, gerta daiteke pertsonok egoera batzuetan mendekotasunez jokatzeko eta beste egoera batzuetan ez. Pertsona mendekoak baino gehiago, portaera mendekoak eta ez mendekoak daude.

Esan beharra dago hizkuntzarekiko leialtasuna gertatzeko probabilitatea ere badela. Hain zuzen ere, aukera bakoitza gertatzeko probabilitatea ez delako %50era gerturatzen, hizkuntza leialtasuna handitzeko modua aztertzen dugu, pertsonak izan edota lortu ditzakeen baliabide espezifikoek bidez.

Josep Murgadesek azaltzen duen moduan(2003), hizkuntz mendekotasunaren fenomenoak zerikusi handia du auto-gorritoarekin, baina hemen baliabide psikologikoak eskura izatearekin duen harremana lantzea interesatzen zaigu; hau da, banakako hiztunak testuinguru bakoitzean hizkuntza aukeratu behar duenean mendekotasunak eragiten dion modua konkretuki, eta bereziki, interesatzen zaigu, psikologiatik egin daitezkeen ekarpenak hiritar katalan hiztunen auto-estimua eta ongizatea handitzeko.

Egia da egun hizkuntza ordezkatzeko jasaten ari garen prozesua iraultzeko maila desberdinetan eragin behar dela, baina, horrekin batera, egia da prozesu hori ulertu eta bertan eragiterakoan jaitsi dezakegun azken mailan hiztun indibiduala dagoela. Edozein hizkuntz politikak, eraginkorra izan dadin, hizkuntza erabiltzeko eredu konketuak sortu behar ditu.

Finean, hiltun indibiduala da egoera bakoitzean erabiliko duen hizkuntza aukeratuko duena. Ikuspuntu psikologikotik, hizkuntza aukeratzea portaera bat da eta, horrenbestez, ikasketa arauen arabera ikasten da. Horrela, testuinguru zehatz batean hizkuntza aukeratzeko eragina duten elementuak dira, batetik, aurreko estimuluak, horiek aukera bakoitzaren kostuonura harremana zehazten baitute, eta bestetik, egindako aukeraketaren ondorioak.

Artikulu honetan hizkuntz mendekotasuna aztertu nahi dugu, Portaeraren Analisi Funtzionalaren ereduari jarraituz. Horrek bere baitan hartzen du hizkuntza aukeratzeko portaeran aldagai nabarmenak direnak identifikatzea, ondoren aldagai horietako batzuetan eragiteko interbentzio eredu bat proposatzeko. Eredu hori hizkuntz gatazka interbertsonala gertatzen den egoerei aurre egiteko gaitasunak garatzera bideratuta egongo da. Horrekin, ekarpena egin nahi diogu: (a) hizkuntz mendekotasunaren fenomenoak ulertzeari, eta (b) jendea katalanez espresatzeko probabilitatea handitzeari.

Psikologia portaera edo jokabidea aztertzen zentratzen da. Horrela, fenomeno bat psikologikoki aztertzeak inplikatzten du parte hartzen duten pertsonen portaeran zentratzea, eta horrek portaera ebaluatzeko prozesu bat exijitzen du. Portaera ebaluatzeko eredu baten ezaugarri nagusietako bat da eskuragarri dagoen informazio guztia integratzeko erabilgarria izatea da, eta, ondorioz, portaera azaldu eta auresatea posible egitea. Portaeran eragiten duten aldagaiak identifikatzea da kontua; kasu honetan, hizkuntza bat edo bestea aukeratzeko testuinguru jakin batean espresatzeko orduan. Ebaluatzeko tresna moduan, Portaeraren Analisi Funtzionalak (Segura, Sanchez y Barbado, 1991) portaera eta edozein erantzun gertatzeko probabilitatea modulatzten duten aldagai desberdinak baieztatzeke eta estimulu funtzioak behatzeko oinarritzko gako batzuk eskaintzen ditu. Portaera ulertzen dugu gertaera jakin batzuen arteko harreman funtzional moduan, ordena jakin batean gertatzeko joera dutenak, eta ez fenomeno monokausal moduan. Horrenbestez, aldagai dependenteen eta independenteen nozioaren orde, hau da, erantzuna estimuluaren arabera dela eta estimuluak organismoarekiko independentea dela dioen nozioaren orde, norabide bikoitzeko eskema bat erabiltzen da, eta hori estimuluaren eta erantzunen arteko harremana:  $Es \leftrightarrow Er$  (Kantor 1978).

Izaera interaktiboko analisisia da, zeinean portaera ez den soilik hizkuntza aukeratzeko ekin-tza, baizik eta ekin-tza horren eta berarekin harremana duten kontingentzien arteko kone-xioa, aurrekariak eta ondorioak barne. Beraz, giroa portaeraren berezko osagaia da, eta portaera ulertu eta auresateko ebaluatu beharreko ezinbesteko elementua da. Portaera definitzeko giroaren aldagaiak identifikatu behar dira, baita organismoak berez dituenak ere. Landuko dugun portaeraren sekuentzia ondorengo hau da:

**Aurreko estimulazioa**  $\leftrightarrow$  **Portaera**  $\leftrightarrow$  **Ondorengo estimulazioa**

Portaeraren sekuentzia horrek osagai bakoitzaren funtzio espezifikoa zein den detektarazten du, osagaien arteko interakzioaren funtzionalitatea ahaztu gabe. Portaera kate horretan, sekuentzia jakin batean *Ondorengo estimulazioa* dena, ondorengo sekuentzian *Aurreko estimulazioa* izango da, horrela portaerari koherentzia eta jarraikortasuna ematen dioten pauso desberdinak lotuz.

1. Taulan etorkizunean portaera bat izateko eragin dezaketen aldagai tipoak daude.

1. Taula Portaeraren eragina duten aldagai tipoak

| ALDAGAI DISPOSIZIONALAK                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ALDAGAI FUNTZIONALAK                                                                            |                                                |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| INGURUKOAK                                                     | NORBANAKOARENAK                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ESTIMULU FUNTZIOA<br>(Aurreko estimulazioak)                                                    | ERANTZUN FUNTZIOA<br>(Ondorengo estimulazioak) |
| Hurbileko testuingurua<br>Testuinguru zabala<br>Balio sozialak | <b>Espezifikoak:</b><br><i>Ikasketaren historia</i><br><i>Pribazioa/Asetzea</i><br><b>Orokorrak:</b><br><i>Une ebolutiboa</i><br><i>Gorabehera funtzionalak</i><br><i>Egiturako gorabeherak</i><br><i>Trebetasunak</i><br><i>Estimulazio tasa indartuz gero</i><br><i>Lehentasunezko berrespen funtzioa</i> | <b>Egoera</b><br><b>Erantzun baldintzatuak:</b><br><i>Fisiologikoak</i><br><i>Psikologikoak</i> | <b>Indartzaileak</b><br><i>Zigorrak</i>        |

Portaera bat behatzeko, aldagai funtzionalak eta disposizionalak kontuan izan behar dira, eta azken horiek banatu egiten dira, portaeraren bi osagaiak ebaluatzeko: norbanakoa eta bere ingurua. Beraz, bi sarrerako koadroa marraz dezakegu, lau zatitan banatuta (1 irudia).

1 irudia Aldagai disposizionalak eta funtzionalak (Segura et al. 1991, aldatua)

| ALDAGAI DISPOSIZIONALAK |                                          |                                                       |            |
|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| INGURUA                 | Inguruaren baldintza fisiko eta sozialak | Norbanakoaren baldintza fisikokimiko eta biografikoak | NORBANAKOA |
|                         | <i>Estimulu funtzioak</i>                | <i>Erantzun funtzioak</i>                             |            |
| ALDAGAI FUNTZIONALAK    |                                          |                                                       |            |

**Aldagai disposizionalak** norbanakoaren eta bere inguruaren baldintza dira, interakzioa gertatzeko eragina dute, gertatzea probableago egiten dute edo alde edo kontra agintzen egiten dute (Segura, 1991). Beraz, inguruaren aldagai disposizionalak aztertzen ari garen portaera gertatzeko probabilitatea aldatu dezaketen baldintza ambientalak dira. Testuinguru zehatz batean komunikatzeko, katalana aukeratzean eragina duten aldagai disposizionalak hauek izan daitezke: zuzentzen garen pertsonak edo taldeak hitz egiten duen hizkuntza, erreferentzi taldearen hizkuntz erabilera, edo hizkuntza bat edo bestea aukeratzearen aurreikusitako ondorioak. Modu horretan, (a)zuzentzen garen taldeak katalanez hitz egiten duen testuinguru batean, (b) hizkuntza horretan espresatzea ohikoa bada eta (c) katalanez hitz egitea ondo kontsideratzen bada, hizkuntza hori aukeratzeko probabilitatea maximoa izango da. Bestalde, probabilitatea gutxitu egingo da (a) taldea erdal hiztuna denean, (b) katalanez espresatzen den beste pertsonarik ez dagoenean eta (c) katalana hizkuntza prestigio-duna ez denean.

Hizkuntza batean hitz egitean eragin handia duen beste aldagai tipo bat balio sozialak dira. Balio sozialak aurreitazko ideia multzo bat dira (aurreiritziak), talde sozial handiek partekatuak eta orokor gisa kontsideratu ohi direnak. Aztertzen ari garen portaeraren kasuan, oso garrantzitsuak dira testuinguru jakinetan hizkuntza bat edo bestea erabiltzearen egokitasunari buruzko balio sozialak.

Kontuan hartu beharreko berezitasun bat da sarri katalanez hitz egiteak suposatzen duen konnotazio ideologikoa. Bereziki Valentziako metropoli area handietan, komunikazio hizkuntza moduan gaztelania erabiltzea ohiko bihurtu da populakuntzaren zati handi batentzat, eta katalanez hitz egitea ohikotzat duen portaera politikoki konnotatuta gelditu da, ideologia nazionalistaren portaera propio modura. Gaztelaniaz hitz egitea, ordea, ez da interpretatzen ideologia gaztelau nazionalista moduan, baizik eta jarrera *neutro* moduan. Nabarmena da gezurra dela, baina egia da pertsonok nahiago izaten dugula burutzen ditugun interakzio sozial guztietan geure ideologia modu irekian ez adierazi, eta politikoki konnotatzen duen hizkuntza bat aukeratzeak aukera horri kostu bat gehitzen dio.



Kontrako zentzuan, esan beharra dago baita ere, komunikazio hizkuntz moduan katalanaren erabilera orokorragoa den inguruetan, hizkuntza hori erabiltzearekin harremana duten indartzaile eta zigorren arteko harremana oso desberdina izan daitekeela. Baldintza horietan hizkuntzaren balio konnotatiboa, gutxienez, txikiagoa da. Edozein modutan, aitortu dezakegu balio sozial onartuenek katalanari bigarren mailako kategoria (eta eginkizuna) ematen diotela, hau da, ez da ezinbestekoa zirkunstantzia batzuetan zein besteetan. Gaztelaniak, ordea, lehentasunezko hizkuntzaren kontsiderazioa du, eta bere erabilerak ez du kalte indibidual berehalakorik ia inongo kasutan.

Horrez gain, norbanakoaren *aldagai disposizionalek* erreferentzia egiten diote hainbat alderdiri: hiztunaren konpetentzia linguistikoari, espresatzeko duen gaitasunari, bere trebetasun psikologikoei, edo hizkuntza bakoitzaren erabileraren historiarekin harremana duten datu biografiko batzuei, hau da, bere ikasketaren historia indibidualari. Dударik gabe, hizkuntza bat erabiltzeagatik jasotako aitortpenen eta zigorren arteko harremanak baldintzatzen du pertsona bakoitzaren portaera linguistikoa. Katalanak azkeneko mendeetan zigor baldintza zehatzak izan ditu, eta espresuki esparru jakin batzuetan erabiltzea debekatzen zuten legeak ere egon dira. Baldintzatzearen paradigmaren arabera, zigor sistematikoa jaso duen portaera batek gertatzeko probabilitate txikiagoa izango du. Kontrako baldintza sozial eta legalek oso modu garrantzitsuan kaltetu dute katalanaren prestigio soziala; prestigioan modu negatiboan eragiten dute agintari eta pertsonaia publikoek gutxi erabiltzeak. Horrenbestez, giro bat sortu da, eta bertan jotzen da *edukazio txarrekoa* edo *baztertzaila* dela pertsona bat testuinguru publikoetan katalanez aritzea, edo besterik gabe erdal hiztunen aurrean. Horrek eta beste balio sozial batzuek (hizkuntza komunikazio tresna hutsa dela sinestea, edo benetan garrantzitsua dena elkar ulertzea dela, edo katalanez hitz egitea nolabaiteko *txokokeria* dela edo *kosmopolitismo* falta adierazten duela) hiztunek hizkuntza propioan hitz egiteko probabilitatea murriztea laguntzen dute (betiere hizkuntza gaztelania ez denean).

Portaeran eragina duten ***aldagai funtzionalen*** artean *estimulu funtzioa* aztertu behar da.

Indibiduo batek ez die erantzuten bere inguruko estimuluei guztiei, balio esanguratsua dutenen aurrean bakarrik erantzuten du. Horrela, lau estimulu talde desberdinak ditzakegu. Denbora kontuan izanik, aurreko estimuluei eta ondorengo estimuluei buruz aritu gaitetzke, eta, jatorriaren arabera, kanpo estimuluei eta barne estimuluei buruz. “Aurreko estimulazioak kasu bakoitzean berari lotuta dagoen erantzunerako funtzionatzen du, berarekin harremana daukan beste estimulu baten seinale, iragarle edo errepresentazio moduan” (Segura, 1991). Egokitutako estimuluek dira, portaera jakin bat eragiteko propietatea hartu dutenak. Ondorengo estimuluaren funtzioa, berriz, etorkizunean antzeko baldintzak gertatzen direnean interakzio mota berdina gertatzeko probabilitatea handitzea edo txikitzea da. Estimulu horiek, beren balio subjektiboa dela eta, errefortzu propietateak hartzen dituzte, bai izaera positiboarekin (sartzea), bai negatiboarekin (kontrako sentsazioa arintzea). Modu

horretan, erantzun jakin bat eman ostean atzeman daitezkeenez, etorkizunean berriz gertatzeko probabilitatea handitu egiten da.

Horrela, hizkuntza batean espresatzen den pertsona batek, baldin eta sistematikoki erantzun moduan ulertu ezina, indiferentzia edo gaitzespen nolabait nabarmena jasotzen badu, hizkuntza hori erabiltzeari uzteko joera izango du. Eskolan katalanez mintzo ziren umeei ahoa xaboiak garbitzen zitzaien garaia ez daudela urruti gogoratu beharra badaukagu ere, egia da orain ohikoagoak direla beste zigor tipo batzuk, sotilagoak izanda ere besteak bezain efektibo direnak.

Hala ere, bada hizkuntza propioan hitz egiteagatik zigortzearekin harremana duen fenomeno aipagarri bat, hizkuntz mendekotasunaren oinarrietan dagoelako. *Ikasitako babesgabetasuna* da (*learned helplessness*), eta definizioa izan daiteke “erantzunen eta berrespenaren artean harremanik ez dagoelako hartutako espektatiba” (Ursin eta Eriksen 2004). Fenomenoa hasiera batean animalien behatu zen, konkretuki txakurren: txoke elektriko saihestezinen mende egon ostean (txakurren erantzuna edozein izanda ere txokea ez zen gelditzen), ikasketa hori orokortu egiten zuten, eta ihes egitea posible zen beste egoera batzuetan ere ez zuten ihes egiteko ahaleginik egiten. Babesgabetasunaren oinarritzko ezaugarri bat da erantzun orokorturako espektatiba izatetik erantzun posible guztiak izatera pasatzen dela. Hori animalien eta baita gizakiengan ere ikusi da. Izan ere, ikasitako babesgabetasuna Seligmanek formulatutako depresioaren eredu kognitiboaren oinarrian dago (1975).

Esku artean dugun gaiari dagokionez, babesgabetasuna (edo indefentsioa) ikastea adibide zehatz baten bidez azaldu dezakegu. 40ko eta 50eko hamarkadetan eskolatutako belaunaldietan ohikoa zen eskolaumeak katalanez hitz egiteagatik zigortzea. Sarri askotan, pertsona horiek beraiek irainduak izaten ziren gaztelaniaz hitz egiten zutenean, beren azentua zela eta, eta gaztelaniaz hitz egiteko zailtasunak zituztelako. Beraz, bi erantzun posible zituen egoera batean (katalanez hitz egitea edo gaztelaniaz hitz egitea), zigorra jasotzen zuten portaera bategatik eta zigorra halaber besteagatik. Zigorretik ihes egiteko, pertsona horietako askok beren hizkuntza ezkutatu ez ezik, beren identitatea ere ezkutatu dute. Eta norbere identitatea sistematikoki ezkutatzea onartu denean, oso probablea da horrek dakarren disonantzia kognitiboa murriztea aukeratzea, eta azkenean nortasunari berari uko egitea. Hain zuzen ere egoera horretan oinarritu daiteke autogorritoaren fenomeno, baldintzapenean oinarritutako perspektiba batetik.

Kontzeptu berriago batek, *desesperantzak* (*hoplessness*), aztertzen ari garen jarrera linguistikoak hobeto ulertzen lagun diezaguke. Desesperantza definitu daiteke “erantzun gehienek edo guztiek emaitza negatiboak ekartzen dituztelako jasotako espektatiba” moduan (Ursin

eta Eriksen 2004). Aurretik ikusi dugunean ez bezala, honetan kontrola dago; erantzunek eraginak dituzte, baina eragin guztiak negatiboak dira. Horrek, gizakioi dagokigunez, errundutasunaren elementua sartzen du, eta batez ere horregatik esan da desesperantza depresio eredu hobe delako, babesgabetasuna baino (Johnson et al. 2001). Ziurrenik, hori hobeto egokitzen da egun bizi dugun hizkuntza egoerara. Katalan hiztunok badakigu gure hizkuntzan espresatu gaitezkeela eta, hala ere, horrek eragin negatiboak ekarri ohi ditu (eta lehenaldian ekarri zituen, eta desesperantzaren ikasketa indartu). Beharbada orain ez gara kolpe edo zigor fisikoei buruz ari, baina bai gutxieste, indiferentzia, marjinazio edo, besterik gabe, gatazkari buruz. Katalanez hitz egiteak gatazka badakar (ondorio negatiboa da) pertsonak hori egiteari uzteko joera izango dute. Bestalde, egin dezaketela dakitenez (nolabait, beraien esku dagoela) errudun sentitu daitezke, eta justu hori da desesperantza.

Beste alde batetik, gaztelaniaz hitz egitea, eta hori portaera alternatiboa da, *modu negatiboa indartzen* da, ez duelako inolako zigorrik suposatzen. Horrela, pertsonak egoera jakinetan gaztelaniaz espresatzen ikasten dute, horrela zigorra jasotzea saihesten dutelako.

Berrespen positiboari dagokionez, esan beharra dago katalanez hitz egiteak sari batzuk izan ditzakeela. Jatorrizko katalan hiztun batentzat, sari horiek harremana izan dezakete nagusiki erosotasunarekin eta komunitatearekiko identifikazioarekin; katalan hiztun berriak, berriz, beste indartzaile batzuetan zentratuko dira, esate baterako, zoriandua izatean, lanpostua lortzean edo jasotzen dituen komunitatean integratuta sentitzean. Izan ere, identitate zeinu moduan, hizkuntza tresna demokratiko eta igualitarioena da (Joan 2004). Ezaugarri etniko edo jatorrizkoengatik (leinu edo linajeak) identifikatzen diren komunitateetan, kanpoei datorren pertsonarentzat ezinezkoa da integratzea. Aldiz, hizkuntzak identifikatutako komunitatean integratzeko egin behar den guztia hizkuntza ikasi eta erabiltzea da. Eta gure lurraldean katalana integratzeko hizkuntza da: katalana hitz egiten duten pertsona guztiek gure komunitateko kide bihurtzen dira.

Laburbilduz, esan dezakegu mendekotasun linguistikoa ikasitako portaera dela, ia kuestionatzen ez den testuinguru batean gertatzen dena. Horrela, berrespen positiboengatik (onarpen soziala), eta berrespen negatiboengatik (gatazka saihestea) mantentzen da. Posible da hori praktikatzen duten pertsonak mendeko portaera bat izateaz kontziente ez izatea, eta kortesia erakustea edo edukazio ona izatea kontsideratzera iristea. Aldiz, guk mendeko portaeratzat jotzen dugu (modu sistematikoan amore eman eta hizkuntza propioa baztertzea beste hizkuntzaren presentzia hutsaren aurrean) eta horrek neurri handi batean azaltzen du egotzen zaigun auto-estimua baxua. Horregatik pentsatzen dugu horrela jokatzeko baliabideak eskuratzek katalan hiztunen ongizatea eta auto-estimua handitu ditzakeela.

### 3. Hizkuntz mendekotasunean eragin

Katalana komunikazio hizkuntza izan dadin ekarpena egin nahi dugu, hizkuntz gatazkak dituzten egoerak konpontzeko gaitasuna handitzera bideratuta, eta gure ikuspegi akademiko eta profesionaletik, hau da, Psikologiatik, interbentzio estrategia bat garatu dugu: *Taller de espacio lingüístico personal* (TELP). TELP horrek hizkuntz gatazkari aurre egiteko baliabide pertsonalak sortu nahi ditu, eta dagoeneko existitzen direnak hobetu. TELP katalan hiztunengana bideratuta dago (jatorrizkoak edo adopziokoak, berdin-berdin), zeinak beste batzuentzako portaera eredu izan daitezkeen, maila desberdinetan. Horrek barne hartzen ditu lider politiko eta sozialak, irakasleak, gurasoak eta abar. Jakin dakigu hizkuntz leialtasunari buruzko ereduak gabezia oztupo larria dela hiztun berriek katalana komunikazio hizkuntz moduan hartzeko. Hori oso nabarmena da Valentziako gizartean, izan ere, salbuespenak salbuespen, buruzagi politiko eta agintariek gaztelaniazko kulturarekiko erabateko mendekotasuna praktikatzan dute, eta bakarrik identitate valentziarraren aspekturik folklorikoenak aldarrikatzen dituzte (normalean gaztelaniaz). Horrenbestez, ezinbestekoa iruditzen zaigu pertsonen baliabideak ikastea hizkuntz leialtasunari eusteko (eta norbere ongizateari), eta, ondorioz, eragina duten beste pertsona batzuentzat eredugarri izatea. Printzipioz, dagoeneko hizkuntz kontzientzia nahikoa maila duten pertsonentzat pentsatutako iniziatiba da hau. Pertsona horiek, nahiz eta kontzientzia maila izan, maila indibidualean hizkuntza minorizatua hitz egitearen eragozpenak jasaten dituzte, eta horrek ongizate soziala eta pertsonala nabarmen kaltetzen die. Ez dugu posibilitate bat ahaztu behar: pertsona horien hizkuntz asertibitateak beste pertsona batzuei kontzientzi maila altuagoe-tara iristen laguntzea, baina hori ez da TELPen lehentasunezko helburua.

Lan saio sorta bat da, metodo interaktiboa jarraitzen da Portaeraren, Kirol Psikologiaren eta Antzerkiaren Terapiatik datozen teknika eta metodoak erabiliz, eta portaeraren analisiaren hiru mailetan eragiten da: maila fisiologikoan, kognitiboan eta motorean, gatazka egoerei aurre egitetik eratortzen diren kostuak minimizatzeko, eta ahal den neurriraino eratortzen diren satisfazioak handitzeko. 10-15 pertsonarentzat pentsatuta dago, guztira 10-20 ordutan, eta bertan daude:

- (a) Hurbilpen teorikoa: egoera jakin batean hizkuntza aukeratzeko prozesua maila indibidualean nola gertatzen den ulertzeko ezinbestekoak diren ezagutza minimoak eman nahi dira. Aukeratzeko prozesua hainbat eraginen mende dago, eta eragin horiek aukera bakoitzaren probabilitatea aldatzen dute. Portaeraren analisiaren ikuspuntutik, aukera posible bakoitzetik eratortzen diren ondorio positiboak eta negatiboak pertsonaren portaera gidatuko dute etorkizun hurbilean. Modu horretan, katalanez hitz egiteak, probabilitate handiagoarekin, hizkuntz gatazkara eramango du (subjektuarentzat ezatseginak izan ohi dira),

eta horrek berriz egiteko probabilitatea murrizaraziko du, *katalana erabiltzea – gatazka egoera – horri lotutako ondoeza* sekuentziaren errepikapena handitzen den neurrian. Gure iritziz, portaera hori erregulatzen duten mekanismoak ulertzeak lagundu egiten du katalanaren alde gertatzeko probabilitatea aldatzera bideratutako portaera estrategiak lantzen.

Arazoa Psikologiaren ikuspegitik lantzeak inplikatzeko du erantzun indibidualean zentratzea. Nahiz eta beste analisi maila batzuk ahaztu ez (analisi soziala, legala, politikoa...), gure formazioak portaera indibidualean esku hartzeko gaitasuna ematen digu. Proposatzen dugun esku hartzea portaera aztertzeko eredu zientifikoetan oinarritzen da, eta horrek ulertarazten digu nola sortu diren portaerak eta zergatik mantentzen diren. “Interakzio sozialetan katalanez hitz egiteko” portaera gertatzeko probabilitatea handitzeko xedearekin, gure hizkuntza sozialki erabiltzen dugunean ongizatea eta satisfazioa esperimentatu ahal izatea ahalbidetuko diguten baliabideak ikas daitezke

- (b) Hizkuntz gatazka duten egoerak sailkatzeko proposamen funtzionala egiten da, eta hizkuntz gatazka duten egoerei modu desberdinetan aurre egin dakie-keela erakutsi nahi du, ezaugarri batzuen arabera, esate baterako, hizketakideen arteko harreman motaren arabera, elkarrekintzaren aurreikusteko moduko ondorioen edo eragiten digun inplikazio emozionalaren mailaren arabera.

Portaeraren baldintzatzaile garrantzitsu batzuek testuinguruko faktore batzuekin dute zerikusia, esaterako, aurrez aipatutakoek. Egungo egoera da katalan hitzun gehienek mendekotasun linguistikoa praktikatzen dutela, egoera sozial askotan beren hizkuntza baztertuz. Egoera horietako batzuek hiztunarentzat ondorio kaltegarri zuzenak ekar ditzakete (esate baterako, lan bat galtzea edo ez lortzea). Kasu horretan uler dezakegu, sinplifikatuz, hizkuntza irizpide instrumentalen arabera aukeratuko dela. Beste egoera batzuk, berriz, hierarkikoki alderantzizkoak dira, eta katalan hitztuna da pertsona posizio supraordinatuan kokatzen dena. Teknikoki katalana aukeratzeko probabilitateak alderantzizko bi egoera horietako bakoitzean oso desberdina izan beharko litzateke. Eta aldiz, behaketa soilak esaten digu ez dela hori juxtu gertatzen dena. Katalanek mendekotasuna praktikatu ohi dute, bai hizketakide subordinatuekin, bai supraordinatuekin.

Hizkuntz gatazka desberdinak deskribatu eta sailkatzeak lagundu egiten du erantzun (portaera) desberdinak eta egoera bakoitzaren ezaugarrietara doituagoak aukeratu eta emateko estrategia berriak jasotzen.

- (c) Dagoeneko dauzkagun baliabideak identifikatzea, garatzeko xedearekin, eta teknika eta baliabide berriak ikastea. Hori dramatizazioen bidez eta taldeka eta bikoteka lan eginez egiten da, antzerkiko teknika batzuei buruzko oinarrizko formazioa txertatuz. Praktika eta ariketa horien bidez partaideen ahozko eta ez ahozko espresiorako gaitasunak optimizatu nahi ditugu komunikazioa ezartzeko orduan efikazagoak izan (eta sentitu) daitezen.

Ziur gaude pertsonak, baliabide efikaz gehiago dituzten heinean, benetako hizkuntz aukera bat egiteko libreagoak direla, beren hizketakideekiko mendekotasuna sistematikoki praktikatzera behartuta egon gabe. Argi dago baliabideak dituzten pertsonak baliabide horiek erabili edo ez erabili aukeratu dezaketela, baina baliabiderik ez dutenek ezin dute. Finean, erabakia hitzunarena da.

Halaber, esan behar da gure proposamenak ez duela izaera dikotomikorik. Alternatibak ez dira (a) denboraren %100ean katalanez hitz egin, edo (b) hizkuntz abandonua praktikatu. Aitzitik, gradualtasun zabala onartzen duen proposamena da eta, beraz, hizkuntzarekin konpromiso maila desberdina duten pertsonak asumitu dezakete. Horrela, orain komunikazio sozialerako batez ere gaztelania erabiltzen duten hiztunek oso pauso erraza egitea planteatu dezakete, etorkizuneko interakzioak katalanez hasi, aurrerago erabakitzeko, hizketakidearengandik jasotako erantzunaren arabera, hizkuntza horretan jarraitu edo beste batean. Pauso erraz horrek saihestuko du, esate baterako, hain ezaguna den fenomeno gertatzea: bi katalan hiztun elkarren artean gaztelaniaz hitz egitea, besterik gabe biek (gaizki) aplikatu dutelako gaztelaniara berdintzeko arau ezaguna, hizketakidearen hizkuntza zein den ezagutu aurretik.

Esan beharra dago era berean, progresibitatea elementu erabakigarria dela katalan hiztunen hizkuntz asertibitatea handitzeko. Esan berri duguna egitea erabaki duten pertsonak (eta beharrezko baliabideak eskuratu dituztenek) aurkituko dute, denbora gutxira, katalanez hitz egiteari eusten askoz erosoago sentituko direla, katalanez hitzik egin ez baina zailtasunik gabe ulertzen dutela erakusten duten hizketakideen. Eta progresio gradualak ahalbidetzen du, hain zuzen ere, hizkuntz normaltasunerantz bilakaera arrazoizkoa eta eroso egitea. Normaltasun hori, finean, ez da beste munduko ezer. Mundu honetan erraz asko ikus dezakegu, buelta eman eta gaztelaniaz mintzo diren gure herrikideei begiratu besterik ez dugu.

## 4. Ondorioak

Laburki lan honetan adierazten diren ideia nagusiak jasoko ditugu:

1. Katalan hiztunei sarri egozten zaien auto-estimua baxuaren oinarrian hizkuntz mendekotasuna dago.
2. Katalan hiztun askok hizkuntz mendekotasuna praktikatzeko arrazoi historiko, politiko eta sozialak daude.
3. Finean, ikasitako portaera da eta, beraz, aldatu daiteke.
4. Fenomeno hau psikologiatik aztertzeak esan nahi du hizkuntza aukeratzeko portaerarekin harremana duten eta portaera hori eragiten duten estimulua eta ondorioetan zentratzea.
5. Komunikazio hizkuntza gisa katalana aukeratzeko probabilitatea handitzeko modua bat gatazkari aurre egiteko baliabide pertsonalak handitu eta garatzea da.
6. TELP lantegia katalana komunikazio hizkuntza izatea nahi duten baina testuinguru ez oso aldekoetan katalanez aritzen direnean zailtasunak edo ondoeza esperimentatzen duten pertsonen bideratuta dago.
7. Gure iritziz, pertsona batzuek hizkuntz gatazkari efikazia eta atsegin handiagoarekin aurre egiteak eragina izan dezake beste pertsona batzuek hizkuntz mendekotasunari uzteko eta, horren ordez, portaera atseginago eta osasungarriagoa izateko.
8. Edozein hiztunek aldatu dezake, kostu gutxirekin, egungo hizkuntz jarrera, bere bizitzan eboluzio handia egin beharrik gabe, eta hizkuntz jarrera asertiboetarantz eboluzionatuz.
9. Hizkuntz mendekotasuna modu mailakatuan abandonatu daiteke, gure hizkuntza erabiltzen dugun egoera kopurua progresiboki handituz

## Erreferentziak

- Adell, Marc Antoni: Autoestima i identitat: enfocament psicològic. En Gibert, Q.; Murgades, Josep.; Adell, i Joan, Bernat.: *Autoestima i Països Catalans*. La Busca edicions, 2003.
- Alexandre, Víctor: Catalanitats. T. Strubell (koord.): *L'autoestima dels catalans*. Pòrtic, 2003
- Joan, Bernat.: *Normalitat lingüística i llibertat nacional*. Contextos 3 i 4, 2002
- Johnson, Jeffrey G., Alloy, Lauren B., Panzarella, Catherine, Metalsky, Gerald.I., Rabkin, Judith G., Williams, Janet B., Abramson, Lyn.Y., (2001). Hopelessness as a mediator of the association between social support and depressive symptoms: findings of a study of men with HIV. *J Consult Clin Psychol* 69, 1056–1060
- Kantor, Jacob Robert (1978): *Psicologia interconductual*. Trillas, Mexiko
- Marí, Isidor (1996): *Plurilingüisme europeu i llengua catalana*. Biblioteca Lingüística Catalana, 1996
- Melià, Josep Lluís. (2004). Com es destrueix la llengua dels valencians: un model binomial pels efectes de la regla de submissió lingüística. *Anuari de Psicologia*, 9 (1), 55-68
- Murgades, Josep (2003): Baixa autoestima (o autoodi) i identitat: enfocament sociolingüístic. En Gibert, Q.; Murgades, J.; Adell, M.A. i Joan, B.: *Autoestima i Països Catalans*. La Busca edicions
- Segura, Mariana, Sanchez, Pilar, Barbado, Pilar (1991). Análisis funcional de la conducta. Granadako Unibertsitatea.
- Seligman, Martin E.P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development and Death*. Freeman, San Francisco.
- Solé i Sabaté, Josep Maria i Villaroya, Joan (1994). *Cronologia de la repressió de la llengua i la cultura catalanes 1936-1975*. Curial argitaletxea, Bartzelona
- Suay, Ferran. i Sanginés, Gemma. (2004): *Un model d'anàlisi i intervenció en la submissió lingüística*. *Anuari de Psicologia*, 9 (1): 95-110
- Ursin, Holger i Eriksen, Hege (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology* 29 (2004) 567–592



## NORBERAREN HIZKUNTZA-ESPAZIOARI BURUZKO LANTEGIA. PERTSONA ARTEKO ERABILERAN VALENTZIERARI EUSTEKO BALIABIDEAK

Gemma Sanginés Sáiz eta Ferran Suay i Lerma  
Societat Valenciana de Psicologia

### LANERAKO MATERIALA

#### 1. Sarrera eta oinarri teorikoa

##### Hizkuntza-mendekotasuna

Ferran Suay

Hizkuntza-mendekotasuna, hau da, gure solaskidea gaztelaniaz ari den kasu guztietan gaztelaniaz hitz egiteko jarrera, valentziarren jarrera ohikoena da. Jende askok aldatzen du hizkuntza *bon dia* esan eta *buenos días* adierazgarri eta askotan enfatiko baten bidez erantzuten diotenean; beste batzuek egoera batzuetan soilik aldatzen dute, baina denok egiten dugu uneren batean edo bestean, edozein egunetan. Kasu askotan, hizkuntza-mendekotasunak mendekotasun-diskurtso orokorra izaten du lagun eta gure kultura espainiar kultura baino maila baxuagokoa dela onartzea dakar horrek (eta, beraz, gu espainolak baino maila baxuagokoak garela onartzea). Baina beti ez da horrela.

Hizkuntza-mendekotasuna nazio-kontzientzia maila bateko pertsonen arteko ohiko praktika ere bada. Kasu horretan, atzean ez dago mendekotasunaren azalpen ideologikorik. Askotan gure nazioa zuzentzearen aldeko jendea izaten da, eta ez dute hizkuntza-ordezkapenaren aldeko ikuspeirik. Hala ere, gaztelaniara jotzen dute askotan, baita beren herrietan ere.

Ikuspegi psikologikotik, jarrera hori (beste asko bezala) ikasi egiten da, eta jarrera horrek eragiten dituen ondorioen arabera mantentzen da. Oso txikitatik ikasi dugu jarrera hori. Gure gurasoek hizkuntza-mendekotasuna praktikatu izan dute eta horixe ikusi dugu ekitaldi publikoetan eta telebistan. Beraz, nola joka genezake beste era batera? Valentziera hitz egiten ikasi dugu, baina ez digute erakutsi hizkuntza hori erabiltzen gure solaskidea beste hiz-

kuntzaren batean mintzo denean. Agi denez, norbaitek gaztelaniaz hitz egiten digun bakoitzean hizkuntza aldatzen amaitu behar badugu, ekonomikoagoa izango da hasieratik gaztelaniaz hitz egitea; jarrera hori ohikoa da, jada, Valentziako zenbait hiritan, eta lurralde osora zabaltzeko arriskua dago. Eta horrela, espainiar koroak duela 300 urte abian jarritako ordezkapen-prozesua amaitu.

Prozesu hori aldatzeko hainbat mailatan jardun beharko da (hezkuntza, erakundeak, legegia, etab.) eta horietatik guztietatik, banakoaren maila izango da psikologiako profesionaloi dagokiguna. Horrela, bada, hizkuntza-mendekotasunari beste edozein jarrerari ematen zaion maila ematea da kontua, eta hori aldatzeko beharrezko baldintzak ezartzea. Ez dugu ahazten, ordea, ez dela hori maila erabakigarriena eta aldaketa garrantzitsuak eragiteko garaian, ezinbestekoak direla gizarte-, lege- eta erakunde-mailako ekintzak. Eta hizkuntza-politika orok hitzunen iragazkitik igaro beharko du azkenik. Hitzunak dira komunikazio-egoerei aurre egiten dietenak eta erabiliko duten hizkuntza aukeratzen dutenak. Beraz, valentzieraren gizarte-agerpena areagotzeko edozein saiakerak valentzieraren hitzunak beren hizkuntzan adieraztea lortzeko lanari heldu beharko dio, baita bere solaskideak hala egiten ez duen kasuetan ere. Gure ikuspegitik, psikologoak garen heinean, egoera horiei ezinegon sentitu gabe aurre egiteko baliabideak lortzea eskatzen du. Ez badugu hori lortzen, oso zaila da jendeak valentzieraz hitz egitea, legeak horretarako aukera ematen dion arren. Banakoaren mugimendu-eremua estua izan daiteke, baina badago eremu hori. Merezi du Gandhiren esaldi ezagun hau gogora ekartzea: "Egiten duzuna egiten duzula, hutsala izango da, baina oso garrantzitsua da zuk hori egitea".

## **Beltzen gizabide ona**

Ferran Suay

Urteak ziren ez genuela osaba Enric ikusi. Nire aitaren lehengusua zen, eta harreman handia izan zuten gaztetan, izeba Fina eta biak Vall d'Albaidara joan aurretik. Baina duela zenbait hamarkada izan zen hori eta berriro ikusi gabe igaro nuen nik nire bizitzako zatirik handiena. Familia-argazkietan ikusten nuen noizbehinka, afalondo batzuetan tiraderatik aterata ikusten genituen haietan. Agian horrexegatik, zahartuta ikusi ez izanagatik ekartzen zidan gogora aitona. Baina itxuragatik baino areago, hitz egiteko modu astitsuagatik zen; izan ere, antikerikalismoaren eta ironiaren aztarna sakonak ekartzen zidan gogora aitona Antoni.

Osaba Enricek ontziolan egin zuen lan bizitza osoan, eta iturgin guztien buru izatera ere iritsi zen. Itsasoak zeharkatu behar zituzten ontzien barrunbeak miatzen ematen zuten bizitza, salgaiz eta bisitatzen zuten portu bakoitzean andregai bat uzten zuten marinelez

betetako ontzien barrunbeak miatzen, hain zuzen. Lan-kontuak zirela-eta, asko bidaiatu zuen osabak. Garai hartan esaten zen moduan, munduan zehar ibilia zen eta lehenengo bileran (eta berriro biltzean) daukagun onena ematen saiatzen garenez, luze aritu zen bidaiez. Ez dut esan nahi astuna zenik, ezta hurrik eman ere. Esana dut lasai hitz egiten zuela eta bazekien, gainera, istorioak kontatzen. Londresen izandako gertaera batek barrezka jarri gintuen: kolean, polizia bati, valentzieraz galdetu zion, helbidea garbi idatzita zeraman papertxoak erakusten ziola. Bere kidea, Alteako marinel bat, ahozabalik geratu zen polizia ingelesak valentziera ulertzen zuela jabetuta. Honela amaitu zuen kontakizuna, maltzur, osabak:

*—Gaztelaniaz edo frantsesez hitz eginez gero ulertuko zidan —zenbait hizkuntza zekizkiela erakusteko baliatu zuen aukera hura—, hobe nuen ahalegina aurreztu eta nire hizkuntzan hitz egin.*

Jarraian, elkarriketaren hariari erortzen utzi gabe, Bahametara egindako bidaia bati buruz hitz egin zigun. Bidaia hura egiten zuen ontzian konponketak egin behar zituztelako joan zen osaba Bahametara eta herrialde hartako biztanleak, beltz-beltzak, munduko izaki ederrak iruditu zitzaizkion.

*—Gizonak nahiz emakumeak, guztiak ziren oso atseginak. Begi handi-handiak zituzten, eta batzuek berdeak, gainera.*

Hirurogeita hamarreko hamarkada inguruan, ikaragarri txunditu zuen osaba ibilera arineko atleta-gorputz eta aurpegi beltz-beltz haietako batzuetan begi berdeak ikusteak. Denbora luzez aritu zen, bederen, horri buruz hizketan. Izeko Finak ezaguna izango zuen kontatzen ari zen anekdota; izan ere, nahiko hotza zen haren irribarrea.

*—Espaloitik poliki-poliki bazindoazen, zure aurrean gizonik edo emakumerik ikusi aurretik, hura espaloitik jaitsita egongo zen, zuri pasatzen uzteko —jarraitu zuen osabak—. Eta hori kaleak hautsez beteta egoten zirela, eta batzuetan lokatzez beteta.*

*—Eta zurekin topo egiten zuten guztietan baztertzen ziren? Zergatik? Atzerritarra zinelako? —galdetu zion amak, apur bat suminduta.*

*—Bai, noski, beti. Eta igarobidea estua bazen, hormara baztertzen ziren, oztoporik ez eragiteko.*

Hasieran, gizabide edo heziketa onaren ikurtzat hartu zuen osabak, baina, oso behatzailea denez, ez zuen denbora gehiegi behar izan jabetzeko hori beltzek soilik egiten zutela, eta

zuriekin soilik. Beren artean ere ez zuten horrela jokatzeko. Bertan zeudenen gaitzespenek (guztiak hirurogeita hamar urteren bueltakoak ziren) gauzak asko aldatu ziren pentsarazi zidaten, nire aitona-amonen belaunaldiarekin alderatuz gero behintzat.

Nire amona bihotz handiko emakumea zen, baina ia eskolarik gabekoa, eta berak hezi ninduen ni. Protagonista ia beti Sidney Poitiers izaten zuten berrogeita hamarreko hamarkadan girotutako amerikar film haiek ikustean, oihu egiten zuen amonak, elkartasuna adierazi nahian, beltzen sufrimendu bidegabeagatik:

—*Utz itzazue bakean, arraioa! Nahikoa dute beltzak izatearekin!*

Bertakoen erantzunak ikusita, esan liteke gainditu genuela beltzak zineman baizik ikusten ez zituzten belaunaldi haien fede oneko baina erabat arrazista zen paternalismoa. Gurasoak eta osaba-izebak gai ziren orain biztanleriaren zati bat bestearen mende bizitzera behartu izanagatik sumintzeko, belztasuna akastzat hartu gabe.

—*Ez dago eskubiderik, beltzak izate hutsagatik beti beraiek burua makurtu behar izatea ere, zer demontre! Bidal ditzatela bazkatzera zuri nazkagarri horiek!* —esan zuen amak, familia-bileretan adierazkorregia izateko joera duela erakutsiz.

Gaiari buruzko iritzi bera zutenez, beste bide bati eutsi zion elkarriketak, eta bi bikoteek motorrean egiten zituzten ibilaldiei buruz hizketan hasi ziren, familia-argazkietan beti ikusi nituen Vespa haietan egindako ibilaldiei buruz, hain zuzen. Batzuek eta besteek gogoratzen zituen pasadizoek bete zuten elkarriketa, eta urteetan zehar gertaera bat askotan azaldu denean izaten den bat etortze eta guzti ari ziren. Gualdera, etxeko bilobetako bat etxera zetorrela iragarri zigun motor baten soinuak. Berehala sartu zen, neskalaguna ondoan zuela.

—*Gabon, gazteok* —agurtu zituen izeba Finak, bere iraganari zuzenduko balitzaio bezala.

—*Gabon. Buenas noches.*

Neska gazte hura, itxura atsegin eta irribarre errazekoa, valentziarra zen, baina hiriburukoa, eta, ohikoa zenez, gaztelaniaz soilik hitz egiten zuen. Hizketan jarraitu zuten beharrezko aurkezpenen eta topikoen ondoren (Ez zintudan ikusi ume bat zinenetik! Kanean ikusiz gero, ez zintuzket ezagutuko!...). Etorri berriak elkarriketan barneratzen saiatu ziren.

—*Motoz egindako ibilaldiei buruz ari ginen, hain zuzen* —esan zuen osabak.— *Baina gure Vespek ez zuten zurearen inolako antzik. Zer da, Kawasaki bat? ...Hurrik eman ere ez! Hura ez*

zen haizearen aldera joaten ezta ..... emanda ere.

—Sí —sartu zen elkarriketan neska—, *nosotros también hacemos excursiones en moto. El domingo que viene mismo, nos vamos a Guardamar.*

Esan nion Guardamar Valentziako azken herria dela, eta sorpresa eta interesik eza agertze-ko modua aurkitu zuen berak. Horrenbestez, gaiak ez zuen joko gehiagorik eman. Gazte hark dozena bat hitz baino ez zituen esan bere hizkuntzan, baina izeba Fina gaztelaniaz ari zen jada errepidean kontuz ibiltzeko gomendioa egiteko hitza hartu zuenean (que son muy traicioneras). Eta hizkuntza horretan jarraitu zuen hizketan bi gazteekin, zerbait jan nahi zuten galdetzean.

—¿Os preparo algo de merendar? Que tendréis hambre.

Eta, behin hasita, besteongana ere zuzendu zen:

—¿No queréis unas pastitas y una mistela? Que nosotros también tenemos derecho ¿no?

Nik ezezkoa eman nion, keinu nahiko alferra eginda, eta aitak, gorrieria pixka bat zuela eta ezer entzun ez zionez, nire keinuak antzeratu zituen; baina amak gaztelaniaz eman zion ezezkoa, digestio-arazoak aipatuz.

—No, muchas gracias, Fina, pero no me sienta bien, a mí, comer a deshoras.

Osaba Enricek galduta zuen jada elkarriketaren erritmoa eta lurrera begira zegoen. Niri, auskalo zergatik, Bahametako biztanle beltz eder haiek etorri zitzaizkidan gogora.

## Jokabidearen Azterketa Funtzionaleko oinarritzko nozioak Psikologiako oinarritzko kontzeptuak

### a) Jokabideak ikastearekin, eustearekin eta aldatzearekin lotutakoak

**Errefortzua:** Jokabide bat zenbait ondoriorekin lotzearen ondorioz jokabide hori gertatzeko aukera handitzea eragiten duen prozesua.

**Errefortzu positiboa:** erantzun bat gertatzen denean, indartzaile edo estimulu positibo bat erabiltzea da; esate baterako, egunero lanera joaten gara, sol-data lortzeko.

**Errefortzu negatiboa:** jokabide jakin batekin lotutako ondorio txarrak desagerraraztea da; adibidez, egunero lanera joaten gara, lanetik bota ez gaitzaten.

**Errefortzuari dagokionez, interes berezia duten alderdiak:**

- Zigorra eragozteko indartzailea da (etorkizunean, zigorra eragozten duen jokabidea izateko aukera handitu egiten da).
- Errefortzu positiboak eta negatiboak konbinatzen dira, jokabide jakin bati eusteko. Esaterako: egunero, lanera joaten gara, gustukoa dugulako eta soldata ordaintzen digutelako (errefortzu positiboak), bai eta lanik gabe ez geratzeko ere (errefortzu negatiboa).
- Eraginkortasunik handiena lortuko bada, jokabide bat zigortzea eta ordezkoko jokabide bat indartzea da. Noski, ordezkoko jokabidea zigortuarekiko bateraezina da).

**Azkentzea.** Jokabide bati eusten dioten indartzaile guztiak kentzea da, jokabide hori gertatzeko aukera ahalik txikiena izan dadin. Jokabide bat azkentzeko, hau egin behar da: (a) hari eusten dioten indartzaileak hautematea, (b) pertsonak nola lortzen dituen identifikatzea, eta (c) delako jokabidea azaltzen denean, indartzaile horiek erabiltzeari uztea.

Hona hemen **interes handiko alderdi** bat, azkentzearen aplikazioari dagokionez: indartzailea erabiltzeari uzteko lehen saioen ondoren, denbora-tarte batean, paradoxikoki, nabarmen handitzen da arazoak sortzen dituen jokabidea. Maiz, horren ondorioz, berriro erabiltzen da indartzailea. Horrek porrotera eramaten gaitu. Adibidez: haur batek negar egiten du gozoki bat lortzekok (aurrez ikasi duelako negar eginez lor dezakeela); ematen ez badiogu, ozenago edo gehiago egingo du negar (edo biak batera); irmo eusten badiogu, negar egiteari utziko dio azkenean, eta bere helburua lortzeko besteko modu bat bilatzen hasiko da (edo uko egingo dio lortzeari). Aitzitik, ozenago negar egiten duenean amore ematen badugu, gozoki bat lortzeko oso ozen negar egin behar duela ikasiko du.

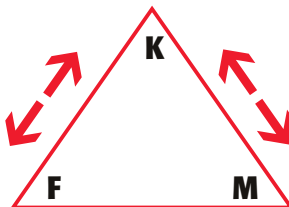
### b) Jokabidearen azterketa-mailak

## ILA KOGNITIBOA: ZER ESATEN DIOGU URE BURUARI?

**...Gureak egin du!**

**...Berriro ere, ez!!**

**...Orain, dibertitu egingo gara!**



## MAILA FISIOLGIKOA: NOLA SENTITZEN GARA?

**...palpitazioak...**

**...eskuak izerditan...**

**...aho lehorra...**



## 2. Aniztasuna, zailtasuna eta gehikortasuna. Hiztunen eta egoeren sailkapenak

*Sailkapen honek ez du zehatza eta estatikoa izateko asmorik. Zeure burura kokatzen lagun diezazuke, hitzuna zaren heinean, baita jarrera batetik desiragarriago izango den beste batera igarotzen ere.*

BAIEZTAPENA :

## LEIALTASUN AHULA

## GUTXIENKO LEIALTASUNA

UKO EGITEA

**MENDEKOTASUNA**

## HIZKUNTZA-MENDEKOTASUNA

**MENDEKOTASUNA:** hizkuntzaren belaunaldi-transmisioa bertan behera uztea.

**UKO EGITEA:** *gaztelaniarekin bat egiteko araua* sistematikoki erabiltzea. Elkarriketei gaztelaniaz ekiten diete eta gaztelaniaz erantzutera iristen dira katalanez hitz egiten zaienean.

**LEIALTASUNA:**

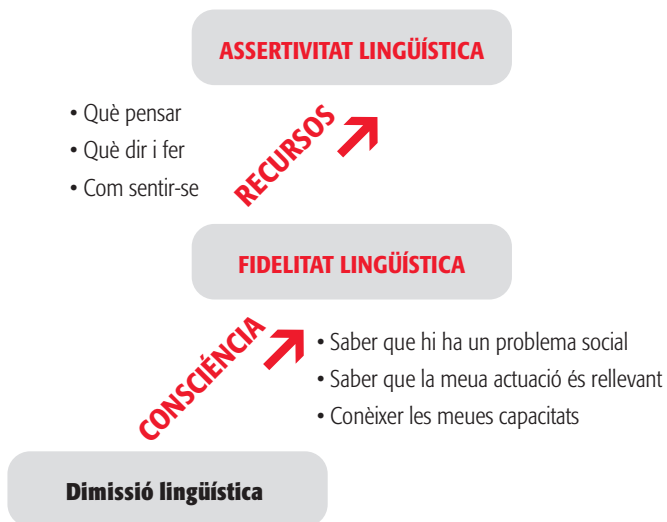
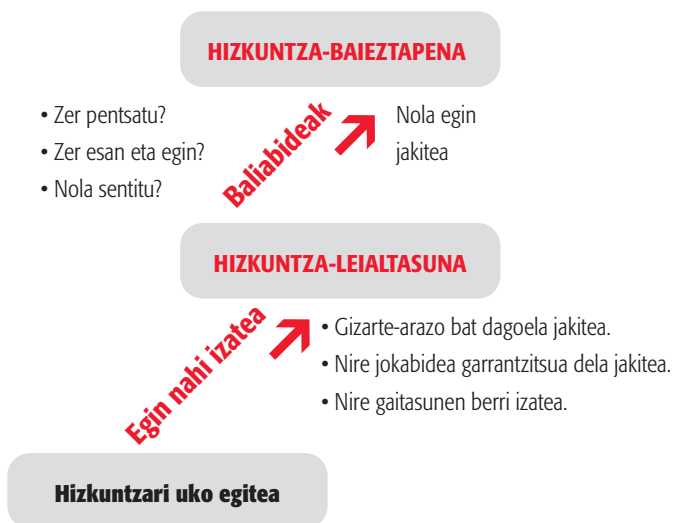
- **Gutxienekoa:** Familia eta ingurune hurbila. Kultura-kontsumoa.
- **Ahula:** Katalanez hasi. Mantendu erraza denean.
- **Baieztapenezkoa:** Hizkuntza mantentzea egoera gehientsuenetan.

### HIZKUNTZA-GATAZKEN SAILKAPENA

|                                                                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Harremanaren iraupenaren arabera                                         | <input type="checkbox"/> |
| Unean unekoak (oinezkoekin, saltzaileekin...)                            | <input type="checkbox"/> |
| Sarriak (auzoekin, gimnasioan...)                                        | <input type="checkbox"/> |
| Egonkorrak (lagunekin, lankideekin...)                                   | <input type="checkbox"/> |
| Hierarkiaren arabera                                                     | <input type="checkbox"/> |
| Berdintasunezkoak (lankideekin, herritarrekin...)                        | <input type="checkbox"/> |
| Goragokoekin (nagusiekin, irakasleekin, epaileekin...)                   | <input type="checkbox"/> |
| Mendekoekin (langileekin, ikasleekin, saltzaileekin...)                  | <input type="checkbox"/> |
| Parte-hartzaileen kopuruaren arabera                                     | <input type="checkbox"/> |
| Aurrez aurre (edo telefono bidez, internet bidez, etab.)                 | <input type="checkbox"/> |
| Talde txikiak (hamar lagun artekoak)                                     | <input type="checkbox"/> |
| Talde sozialak (talde handiak, lokal publikoak)                          | <input type="checkbox"/> |
| Publikoak (hitzaldiak, komunikabideak, etab.)                            | <input type="checkbox"/> |
| Zailtasun-mailaren arabera                                               | <input type="checkbox"/> |
| <b>Errazak</b> (ahalegin txikiaren bidez konpontzen ditut)               | <input type="checkbox"/> |
| <b>Erdi mailakoak</b> (badakit nola konpondu, baina kostatu egiten zait) | <input type="checkbox"/> |
| <b>Zailak</b> (ez dakit nola konpondu)                                   | <input type="checkbox"/> |
| <b>Ezinezkoak</b> (ez dut irtenbide bideragarririk ikusten)              | <input type="checkbox"/> |

Sailkapen horren bidez, zure hizkuntza erabiltzeko zailtasun gutxien zer egoeratan dituzun identifikatu ahal izango duzu. Aurrera egiteko, egoera errazei aurre egitea komeni da haste-ko, ondoren, erdi mailakoetara eta zailetara igarotzeko, praktika pixka bat hartu ostean.





## Gogora dezagun...

### a) Hizkuntza-mendekotasuna ez da...

- Aldagai dikotomikoa (*mauletak*<sup>5</sup>/*botiflerrak*<sup>6</sup>; leialak/traidoreak; katalandunak/gaztelaniadunak...)
- Ezaugarri egonkorra (nortasunaren bereizgarria) edo iraunkorra
- Norberaren erruduntasun-kontua

### b) Mailakako ikasketa

- Zailtasun-maila baremo subjektiboa da
- Horren arabera hierarkizatzek gure aurrerapena planifikatzen laguntzen digu
- Erregistroek objektibotasun handiagoz hierarkizatzen laguntzen ditu. Erregistroek adorea ematen digute/motibatu egiten gaituzte, aurrerapena ikusten laguntzen digutelako.
- Pertsona bakoitzak erabaki dezake zer hizkuntza-jokabide hartu nahi duen egunero.
- Beste norbaiti egun dituen jokabideez oso bestelakoak proposatzeak ez ohi du berekin arrakastarik ekartzen.
- Asertibitate-pixka bat gehiago izateak izugarri errazten ditu ondorengo aurrerapenak.

<sup>5</sup> Valentziar Herrialdean, Ondorengotza Gerran, Karlos III.a errege artxidukearen aldekoiei ematen zitzaien izena.

<sup>6</sup> Ondorengotza Gerran, Herrialde Katalanetan, Gaztelako Filipe V.aren aldekoiei emandako izena. Bere herrialdeko etsaiei laguntzen dieten katalan eta valentziarrei esaten zaie.

## Nola ezarri hizkuntza-jokabidez aldatzeko helburuak

### Helburuen ezaugarri garrantzitsuak

1. Berariazkoak eta ondo zehaztuak
2. Zailak baina lortzeko modukoak
3. Epe laburrean, hobeto biltzen dute arreta
4. Eraginkortasuna konpromiso-mailaren araberakoa da

1. Egin zurekin gaztelaniazko harremana duten 5 pertsonen zerrenda.
2. Identifikatu zer harreman-mota duzun haiekin (*unean unekoa, egonkorra, hurbila, profesionala...*).
3. Ebaluatu zer zailtasun-maila izango lukeen zuretzat haietako bakoitzarekin katalanez hitz egiten hastea.
4. Ordenatu zailtasunik txikienetik handienara.
5. Esan zein izan daitekeen pertsona haietako bakoitzarekin hizkuntzaz aldatzeko.
6. Diseinatu ekintza-plan bat, kasu bakoitzerako egokia.
7. Burutu plana.
8. Ebaluatu ondorioak.

## 3. Hizkuntzarekiko aurreiritziak

Saó-n argitaratua, 2007ko maiatza

### Zer transmititu nahi digute agintzen dutenek?

Ferran Suay i Lerma

Valentziako Psikologiako Elkarte

Oso ezaguna da valentziar askok gaztelania erabiltzen dutela valentzieraz ezin hobe ulertuko luketen pertsonekin harremanetan jartzeko. Kanpotarrekin edo ezezagunekin gaztelaniaz mintzatu ez ezik, gure hizkuntza zailtasunik gabe hitz egin edo uler dezaketela ondotxo dakigun pertsonekin ere gaztelaniaz hitz egiten dugu. Arrazoi historikoek argitzen dute hizkuntza-jarrera hori, eta idazki honek ez du horiek azaltzeko xederik, baina psikologiaren ikuspuntutik, honetan oinarritzen da, bereziki: gaztelaniaz erantzuten diguten solaskidearekin valentzieraz hitz egiten jarraitzen dugunean sentitzen dugun deserosotasun-sentsazioa. Izan ere, deseroso sentitzen gara eta, horren ondorioz, bestearen hizkuntzan hitz egiten hasten gara; hori dela-eta, beste pertsona horrek ez du gure hizkuntza ikasi beharra, ezta

ikasteko aukerarik ere. Esan behar da deserosotasun hori ez dela, inondik inora, naturala edo berezkoa. Aitzitik, norberaren eta gizartearen baitako ikasketa-prozesu luze baten azken ondorioa da. Gure iritsiz, nahiz eta hizkuntza bat eremu urrikoa izan (eta katalana ez da hain eremu urrikoa), hiztunak eroso samar sentitu ohi direla beren lurraldean hitz egiten. Guk ez dugu egiten, deseroso sentitzen irakatsi digutelako, hain zuzen. Eta irakaskuntza horrek bi oinarri ditu. Alde batetik, beldurrak eragindakoa. Gure aurreko belaunaldiak ikasi zuten beldur hori izaten, zakarkeria handiz irakatsi baitzieten, eta orain, duela zenbait urte-tatik hona, beldur hori berriz ere agertzen ari da, *hábleme en cristiano* adierazpidea dela-eta. Azken batean, nor garen eta zer hizkuntzatan mintzatzen garen erakustearen beldur gara, bi gauza horiek zenbait zigor ekar ditzaketela ikasi dugulako: xaboiz ahoa garbitzea, gu barregarri uztea, guri ez ikusiarena egitea, zenbait modutan kalte egitea, etab. Eta gogoan izan behar dugu hori ez zela gertatzen Al Tall taldearen *Tío Canya* abestiak bikain irudikatzen duen garaian soilik; izan ere, orain ere gertatzen ari da.

Beste batetik, ordea, hainbat mezu iristen zaizkigu egunero, itxuraz hutsalak diren gauzen ekite bereizgarriarekin. Mezu inplizituak dira, eta haiek identifikatzeko eta haiei kontra egiteko ahalmena eragozten du. Ez dira formulazio zehatzak, ez dute eduki komunikati-boak zabaltzen dituen egitura sintaktikorik. Eta horrexek, atzeko mezuaren itxurazko ikusezintasunak bihurtzen ditu indartsuago; horrexek eragiten du mezu ezkutuak guregana iristea. Komunikazio-esparru guztietan aurki ditzakegu mezu horiek, baina hemen, erakunde-komunikatuetan bakarrik jarriko dugu arreta; hau da, erakunde ofizialek (udalek, dipu-tazioek, Generalitatek...) bidaltzen dutenak aztertuko ditugu, Valentziako botere publikoek gure hizkuntzari eta gure identitateari buruz –alegia, guri, valentziarroi buruz– zer-nolako iru-dia eman nahi duten argitara emateko.

Sektore hori identifikatuz gero, gure buruaz dugun irudia higitzen laguntzen duten zenbait mekanismo identifikatuko ditugu, eta mekanismo horiek egia bihurtzen dute valen-tziarrok oso autoestimua txikia dugula adierazten duen topikoa. Izan ere, autoestimua ez da daukagun edo oinordetzan hartzen dugun zerbait, pixkanaka egiten dugun zerbait baizik. Eta hain zuzen ere, besteen laguntzarekin egiten dugu; hots, auzokoen eta lagun-en lagun-tzarekin, baina baita ere ezezagunegik eta, batez ere, aurkarizat edo etsaitzat ditugun ekin ere. Ez dezagun ahaztu autoestimua nork bere burua maitatzea esan nahi duela, eta gure autoestimua handitu edo txikitu egiten da, jasotzen ditugun mezuak gure identitatea berresten edo ezeztatzen badute, hurrenez hurren. Hortaz, pertsona bat, egokia edo atse-gina edo erakargarria ez dela adierazten dioten mezuak etengabe jasotzen badu, ez balitz bezala hasiko da jokatzeko azkenean, benetan zer ezaugarri pertsonal dituzten ere. Eta komunikazio-mota horren barruan, egungo gizarte globalizatuan, izugarrizko garrantzia dute hedabideek eta haiek helarazten dizkiguten mezuak.

Jarraian, labur-labur azalduko dugu agintariekin nola adierazten diguten valentziar gisa dugun identitateari buruz zer pentsatzen duten. Herritarrok jakinaren gainean ez gauden bitartean, esan dezakegu mezu ikusezinak direla eta, beraz, ez dutela gaitzespenik edo

jarrera kritikorik sortzen. Hala ere, askotan, mezu horiek gezurtatu egiten dituzte agintariak beren adierazpen publikoetan ontzat hartzen dituzten eduki ofizialak. Hain zuzen, mekanismo hauek azalduko ditugu: ikusezin bihurtzea, mendekotasuna, arroztea, aipua kentzea, gatazkatsu bihurtzea eta nahasketa. Esan behar da mekanismo horiek irudien bidez ulertzen direla hobeto, hitzen bidez baino, eta hori aintzat hartuta, irakurleek diapositiba-aurrezpen bat ikusteko aukera dute, helbide elektroniko honetan:

<http://laparaulavola.blogspot.com/2007/02/compromisos-cvics-i-normalitat-de-la.html>

**Ikusezin bihurtzea:** Gaztelakoez bestelako hizkuntzak eta kulturak bazter uztea da, eta funtsean, mezu hau igortzen du: **“Zuek ez zarete existitzen”**. Bartzelonatik datorren autobidetik Valentzian sartuz gero, *“ciudad europea hermanada con...”* bat dela ikusiko duzue, eta *“Bienvenidos”* batekin hartzen zaituztela. Apur bat aurrerago, egun hauetan, *“Feliz 2007”* opa dizueten banderatzak aurkituko dituzue, eta beste batzuek hirian ondo pasatzeko gonbita egiten dizuete, *“Vive Valencia”* irmo batez. Hitz batez, alde aurretik informazioa biltzeko ahalegina egiten ez baduzue, zur eta lur geratuko zarete, seguru asko, norbait nonahiko gaztelania ez den beste hizkuntza batean mintzatzen dela entzunda. Horrez gain, ikusezin bihurtzeko mekanismoak alderdi bereziki zitala du; izan ere, zenbait agintarik aldarrikapen valentzianista sutsuak egiten dituzte (besteak beste, gure hizkuntzaren eksklusibotasun ez-partekatua aldarrikatzen dute), baina gaztelania jatorrean.

**Mendekotasuna:** Mekanismo honen helburua oso argia da; alegia, edozein pertsona izan behar du valentziar lurraldean primeran bizitzeko aukera, lurralde horretako berezko hizkuntzako hitz bat ere jakin gabe. Baten batek hau ere erantsiko luke: edozein pertsona izan behar du valentziar lurraldean primeran bizitzeko aukera, adierazpen autoktonoek *gogaitu* gabe. Aldi berean, ezinezkoa da hemen gaztelaniaz jakin barik bizitzea; horrenbestez, honela laburbil genezake mekanismo hori: valentzieraz dagoen orok gaztelaniaz ere egon behar duela (baina ez alderantziz) adierazten duen printzipioa da, inon idatzita ez dagoena. Horrenbestez, valentziera gaztelaniaren osagarri gisa agertuko da beto, eta oso gutxitan, hizkuntza autosufiziente gisa. *Carrer* hitzaren ondoan, *calle* hitza egongo da beti; izan ere, norbaitek pentsa lezake, kale bateko plaka batean *carrer* ikusita, hitz horrek futbol-zelaia edo mintzaleku publikoa esan nahi duela, esaterako. Mekanismo horren alderdi bat bereziki narritagarria da; alegia, toponimia. Valentziako herriek bi izen dituzte beti: Sagunt/Sagunto, Castelló/Castellón, etab.). Gaztelaniazkoek, berriz, bat besterik ez dute, bakoitzari dagokiona: Teruel, Jérica, Siete Aguas...). Horrek helarazi nahi digun ideia oso argia da, nahiz eta horren arduradunak ez dira aho betean adieraztera ausartzen. Hona hemen mezua: **“Behe-mailakoak zarete”**.

**Arroztea:** Zenbait mezu ematen ditu mekanismo honek; hala nola, **“Gutxiengoan zaude-te”** eta **“Etzetik kanpo jolasten ari zarete”**. Horretarako, estrategia hau erabiltzen da, besteak beste: valentzierazko komunikatuak (agertzen direnean) beti bigarren lekuan jar-

tzea (ikus, barbarako, Generalitat Valencianak saltokietan erretzea debekatzeko egindako kartelak) eta, askotan, letra etzanez idaztea; hau da, atzerriko hizkuntzako hitzak idazteko erabiltzen den hitzarmen tipografikoz idaztea. Hori dela-eta, edozeinek egiaztatu dezake ez dela batere beharrezkoa valentziera ikastea.

**Aipua kentzea:** Valentziako agintariak hizkera arrunta erabiltzen dute sistematikoki, argi eta garbi okerra eta erdarakadaz betea; horren bidez, mezu hau ematen dute: **“Valentziera ez da garrantzitsua”**. Adibidez, komeni da Camps presidentek Europako Batasuneko Eskualdeetako Lantaldean irakurri zuen hitzaldia gogora ekartzea: irakurtzen hasi aurretik, *en la llengua del meu ‘agüelo’* (sic) hitz egingo zuela esan zuen. Beharbada, esan beharko litzateke, hari errurik ez egoteko, Campsek seguru asko ez zuela gezurrik esan; izan ere, segurua da hark ez duela valentzieraz hitz egiten, ez gurasoekin, ez seme-alabekin, eta hortaz, haren aitonaaren belaunaldikoak izango ziren familia horretan hizkuntza errespetatu zuen azkena. Interesgarria da, baina pertsona horiek beraiek, gaztelaniaz mintzatzen direnean –hau da, ia beti–, estandar zuzen samarra erabiltzen dutela, herri xeheak hizkuntza horretan hitz egiten duenean erabiltzen dituen arrunkeriez baliatu gabe

**Gatazkatsu bihurtzea:** Hau da, agian, Valentziar Herrialdeko agintariak Almansako porrotetik aurrera gehien erabili duten mekanismoa. Ideia hau zabaldu nahi du: **“valentziar identitatea erakusteak arazoak dakartza, eta beraz, saihestu egin behar da”**. Beharbada, adibide bakar batek erraz azalduko du mekanismo hori zertan datzan. Alejandro Font de Mora kontseilariak Europako Batasuneko Kontseiluaren aurrean 2006ko azaroaren 14an izandako jokabidea da; bere hitzaldia itzuliko zuten valentzierazko itzultzaileak eskatu ondoren, gaztelaniaz egin zuen oso-osorik, eta gainera, erantsi zuen ez zuela valentzieraz egingo, *“adeitasunez”*. Ez dago argitu beharrik adierazpen horrek zer esan nahi duen; alegia, valentzieraz hitz egiten dugun guzti-guztiok oiesak garela. Edonola ere, gaztelaniadun ospetsu hark emandako azalpenak argi eta garbi erakusten du zenbaterainoko inkongruentzia logikoa lor dezaketen autogorrotoa harrotasunez erakusten duten banderatxo bihurtzen dutenak, beren jabeen esker ona eskuratzeko: *«Nosotros no somos ni una comunidad nacionalista ni una comunidad con complejos, en consecuencia, creemos que el idioma que representa perfectamente a las 17 comunidades es en el que debemos intervenir»*. Berebiziko hitzaldi horretatik, azpimarratu behar dugu Font de Mora jaunaren ustez konplexurik ez duenak auzokoen hizkuntza hitz egiten duela eta nazionalistak ez direnen ezaugarri definitzailea hau dela: aberkideztat hartzen dutenekin soilik (17 *comunidades*-ekin) izan behar dute adeitsuak. Gainerako europarrak (frankofonoak, germanofonoak, anglofonoak) ez dute, inola ere, haien hizkuntza-adeitasuna merezi.

**Nahasketa:** Azkenik, gure egungo agintarien mekanismorik gustukoena ere azalduko dugu. Valentzieraz hitz egiteko edo idazteko modu zuzenari buruz hainbat zalantza sortzea

da, eta horren ondorioz, agerikoa da aukerarik onena beti gaztelaniaz hitz egitea eta idaztea dela. Hemen, hizkuntzaren jatorriari, izenari edo batasunari buruzko eztabaidak sar ditzakegu, baina baita erakundeen komunikatu guztietan dauden ortografia-akats etengabeak ere. Noski, ortografia-akatsak valentzierazko bertsioan azaltzen dira, betiere, valentzierazko bertsioa duten komunikatuetan, eta erakunde horiek Espainiako alderdi politikoen mendeko alderdiek gobernatzen dituzte. Mezu hau ematen dute, zalantzarik gabe: **“Valentziera erabiltzeak zailtasunak sortzen ditu; hitz egin dezagun gaztelaniaz”**.

Esan behar dugu, askotan, mekanismo horiek elkarrekin agertzen direla agintariek ematen dizkiguten mezuetan. Azken batean, neurri handi batean, gure autoestimua eta gure buruaz herri gisa dugun pertzepzioa hondatzen dute; ez gara beste edozein herri baino gehiago, ezta gutxiago ere. Izan ere, herri normalek –hau da, estatu baten aldetik anormalizazio-prozesu etengabe baten mendean ez daudenek– autoestimua normala dute, duintasun-zentzu ona, eta ez dute frogatu behar ez daudela konplexuz beteta; hots, herri normalek ez dute beren hizkuntza alde batera uzteko prozedura bitxia erabili behar, ez dute ezarritako hizkuntza sistematikoki erabili behar.

Beraz, hemendik aurrera, pantailetatik, informazio-tauletatik eta eraikinetako fatxadetatik eraso egiten diguten mezu eta komunikatuak beste ikuspuntu batetik ikusteko aukera egin nahi dizuegu. Mezu eta komunikatu horiek esaten digutenaz harago, benetan zer esan nahi duten identifikatu behar dugu, eta are gehiago, nola sentiarazi nahi gaituzten. Hori jakiteak ez ditu duela 300 urtetik hona jasaten ari garen arazoak konponduko, baina agian, pixka bat indartsuagoak izateko eta gure duintasun kolektibo eta indibiduala suntsitzeko egiten dituzten saioei apur bat hobeto eusteko aukera emango digu.

## 4. Eusteko baliabideak

### Asertzio-komunikazioa

#### 1. Baliabide kognitiboak

- *Kognitiboa* terminoak une jakin batean gure garun-jardueratik sortzen diren pentsamenduei edo irudiei egiten die erreferentzia.
- Baliabide kognitiboak zenbat eta egokiagoak izan, eta zenbat eta trebatuago egon, orduan eta errazagoa egingo zaigu gure hizkuntza-espazioari eustea. Hauek dira baliabide kognitiboak:

**1.1.** Hizkuntza baten erabilerari buruzko jarrerari eusten dieten **argudioak eta sinesmenak**.

**1.2. Norbere buruari emandako jarraibideak.** Lehen pertsonan eta aginteran emandako jarraibideak, ekintza zuzentzen laguntzen dutenak. Nola eta zer ordenatan

jokatu adierazten dute, eta arreta eginkizunaren alderdi garrantzitsuenetan jartzea errazten digute. Adibidea: "*Hartu arnasa. Lasaitzean, sartu eta eskatu katalanez*".

- 1.3. "Defentsa kritikaren aurrean"** izendapenaren barruan, egoera oso arruntei hobeto aurre egiten laguntzen diguten baieztapen-baliabideak eta teknikak jaso dira. Ohikoa da katalanez hitz egiten dugunean kritikak edo erasoak jasotzea, edo gutxietsita sentitzea. Atal horretan jasotako teknikak egoera horien irtenbide ekonomikoa (denbora eta ahaleginari dagokienez) errazten digute; izan ere, ohikoak izan daitezkeenez, neke handia sor diezagukete.

## 2. Komunikazio-baliabideak

- Hitzezko edukiak eta hitzezkoak ez direnak bereiziko ditugu; hau da, **zer esan** eta **nola esan**.
- Komunikazio-baliabideak ez dira beti gure argudioak eta sinesteak zein diren azaltzea, egoera ohikoenak azkar konpontzeko formak eraikitzea baizik.
- Hauek dira egoera errazak azkar konpontzeko moduak: mimika egitea, adituago batek har gaitzan eskatzea, edo poliki-poliki hitz egitea.
- Ahozko komunikazio horrek ahozkoa ez den hizkuntza koherentea izan beharko du lagun.

## 3. Emozioak kontrolatzeko baliabideak

- Gorputzaren egoera aldatzeko teknikak dira. Helburua egoera jakin batzuetan sentitzen dugun emozioan jardutea da.
- Osoki arnastean azkar jaitsi dezakegu nerbio-sistema sinpatikoaren maila. Berariazko muskulu talde batzuek lasaitzeak asko errazten du emozioak kontrolatzea.

### 4.1. Komunikazio-estrategia eraginkorrak

#### Komunikazio eraginkorrak: fokatze estrategikoa

#### Oinarrizko hiru printzipioak:

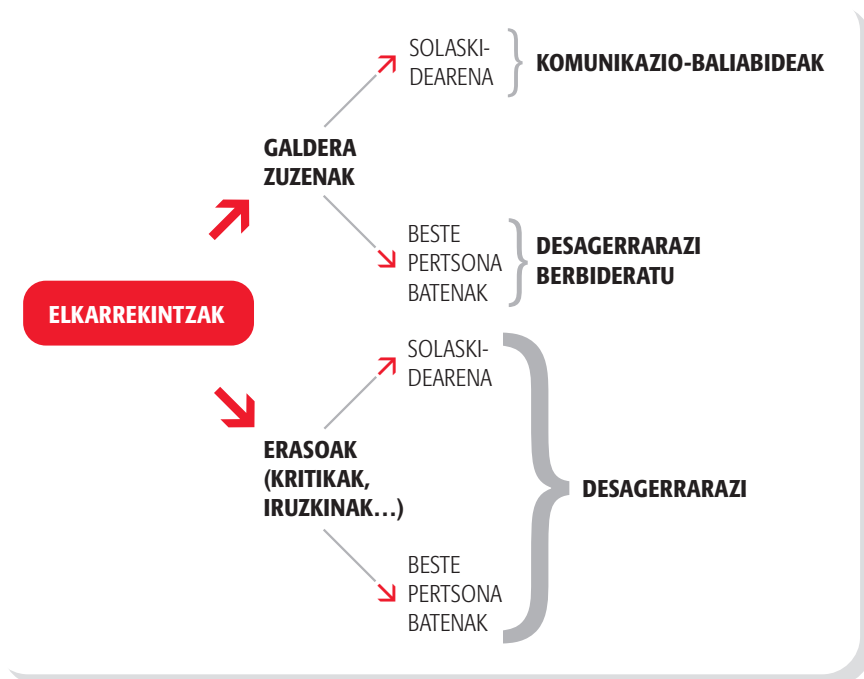
1. «Gauzen artean gertatzen dena gauak beraiek baino garrantzitsuagoa da» (Lévi-Strauss)
2. Sistema baten barruan edo kanpoan elementu bat aldatzen badugu, sistema osoaren funtzionamendua aldatuko dugu, zuzenean edo zeharka.
3. Giza sistema oro helburu bati, zentzu bati, jarraituz bizi eta aldatzen da, helburu horrek bateratu, mobilizatu eta aurrera eramaten baitu. Ez badugu elementu materiagabe hori ulertzen, ezin izango dugu sistemaren funtzionamendua ulertu. «Gauzak ez dituzte pertsonak asaldatzen; pertsonak gauzei buruz duten iritziak asaldatzen ditu» (Epikteto).



### Fokatze estrategikoaren alderdi osagarriak: konponbidea aldatzeko 10 modu

1. Harreman-jokoa alderantzikatzea
2. Sortu berriko arazoa birkokatzea
3. Testuinguru berria asmatzea, egoera etsigarri bat alderantzikatzeko
4. Sintoma desagerraraztea
5. Erresistentziak erabiltzea
6. Puztea
7. Axolagabearena egitea
8. Harreman-sistema aldatzea
9. Ezkutatu beharrean aditzera ematea
10. Ez eragozte

### FLUXU-DIAGRAMA: ELKARREKINTZA BATEN AURREKO ERABAKIAK



## 4.2. Asertzio-komunikazioa

### Pertsonen asertzio-eskubideak

**ASERTZIOA** *adj. Baieztapena. Etimologia: latineko assertivum hitzetik hartua.*

*Asertibitate* hitza latineko *asserere* partizipiotik eratortzen da, eta baieztatzea adierazten du. Baieztapen-jarrera norberaren nahiekin, sentimenduekin eta sinesmenekin leialtasunez jokatzeko da, harremanetan gauden gainerako pertsonen eskubideak urratu gabe. Sentimenduak, emozioak edo pentsamenduak askatasunez eta ziurtasunez adierazteko gaitasun pertsonal moduan defini dezakegu, gainerakoen eskubideak urratu gabe eta gainerakoek gure adierazpenetan jarrera erasotzaileak edo manipulatzaileak ikusi gabe.

Asertzio-eskubide batzuk: zure eskubideak

- Akatsak egitea.
- Zure iritzia eta sinesmenak izatea.
- Ideiaz, iritziz edo jarreraz aldatzea.
- Kritika bat egitea, eta bidezkoak ez diren jokaeren aurrean kexatzea.
- Argibide bat eskatzea.
- Betetzen ez zaituena aldatzen saiatzea.
- Laguntza edo euskarri emozionala eskatzea.
- Mina sentitzea eta adieraztea.
- Besteen aholkuak kontuan ez hartzea.
- Eskaera bati uko egitea, "ez" esatea.
- Besteen aurrean ez justifikatzea.
- Gainerakoen arazoen erantzule ez egitea.
- Gainerakoen beharretara eta nahietara ez aurreratzea, eta sumatu beharrik ez izatea.
- Erantzutea, edo ez erantzutea.
- Duintasunezko tratua jasotzea.
- Zure beharrak izatea eta gainerakoek bezain garrantzitsuak izatea.
- Zure sentimenduak esperimentatzea eta adieraztea.
- Nahi duzuna eskatzea.
- Zure denborarekin, gorputzarekin eta jabetzarekin zer egin erabakitzea.
- Eskaerei uko egitea errudun edo zeurekoi sentitu gabe.
- Edozer gauza egitea, beste norbaiten eskubideak urratzen ez dituen bitartean.

## DEFENTSA KRITIKAREN AURREAN

Gurekin elkarreragiten duen gizarte taldeak egiten dugun edozer gauza kritika dezake, eta seguru asko, kritikatu egingo du. Denek edo gehienek gure jokabidea ontzat hartu behar dutela pentsatzea okerra da. Kritika saihestezina da, baina hark sortzen digun emozio negatiboaren intentsitatea, maiztasuna eta iraupena, berriz, kontrolatu egin ditzakegu.

Baldintza arruntetan, kritikek edo galdera desagokiak ezin dituzte emozio negatiboak (frustrazioa, segurtasun eza, agresibitatea, etab.) eta erantzun desagokiak eragin kritika edo galdera horiek jasotzen dituenarengan. Pertsona hori modu berean defendatzen bada:

- Kritika gehiago jasoko ditu bere agresibitateagatik.
- Horrek ez dio irtenbideak bilatzen lagunduko.
- Emozionalki aztoratuko du.
- Eragin handiegia izango du etorkizuneko erabakietan.
- Kritika gehiago jasoko ditu kritika pertsonalizatzeagatik.
- Behatzaileek kontzeptu txarra aterako dute beragandik.
- Pertsona ezegonkortzat eta kontrol gutxikortzat hartuko da.

### Kritikaren aurreko erantzun zuzenaren eskema orokorra

- 1. Kritika onartzea.** Kritika bat onartzeak ez du adierazten kritika horrekin bat egingo dugunik edo hitzeko edukiarekin ados gaudenik; besteak kritika bat adierazteko duen askatasuna errespetatzen dugula adierazten du. Guk, erantzuteko eskubidea izango dugu, baita egoeraren aurrean asertiboak izateko eskubidea ere.
- 2. Alternatibak sortzea edo irtenbideak bilatzea.** Alternatibak sortzeak arazoan ez zentratzea adierazten du; hau da, hauteman eta alternatiba egokien bilaketari ekitea.
- 3. Jarrera berria indartzea.** Jarrera berriak indartzean, jarrera horiek finkatzeko probabilitatea handiagoa izango da eta beste egoera batzuetara orokortuko dira.

### Defendatzeko moduak:

Jarraian, kritikak edo galdera desagokiak jaso eta haiei erantzuteko bi jarrera-mota orokor adieraziko ditugu. Erantzuna nolakoa, halakoa izango da ondorioa.

### a) FORMA DESEGOKIAK:

1. **Erasoa itzultzea:** Ertabaidatzen jarraitzen dugu, irtenbiderik aurkitu gabe / Gaizki sentitzen gara / Inpresio txarra ematen diegu behatzaileei / Ez dugu egoera kontrolatzen
2. **Justifikatzea:** Babesgabetasun handiagoa sortzen dugu / Haren kritika indartzen dugu / Larritu egiten gara / Kritikarako elementu gehiago emateb ditugu
3. **Desenkusatzea (nik ez dakit..., ez dago nire esku...):** Besteak arrazoi duela sinesten du / Kanpo-arrazoiren bat defendatzen dugu / Besteak eraso egiten jarraitzen du / Horrek babesgabetasun handiagoa sortzen du

### b) FORMA EGOKIAK

- Kritikak modu asertiboan onartzea
- Solaskideari oker dagoela erakutsi ahal izango diogu (oker badago).
- Irtenbideak bilatuko ditugu.
- Ongi sentituko gara.
- Kritika deuseztatuko dugu.
- Berriro ere kritikatuak izateko probabilitatea murriztu egingo da

## Babes-estrategiak:

### LAINOGUNEA

Kritikak arrazoiren bat izan dezakeenean erabiliko da, arrazoia gutxienekoa bada ere. Ez du adierazten arrazoia ematen zaionik, arrazoi izateko aukeraren bat baduela baizik.

*...Baliteke... Litekeena da...*

### BEHIN ETA BERRIZ ERREPIKATZEA

Esan nahi duguna edo lortu nahi duguna behin eta berriz errepikatzean datza, labur eta zehatz, solaskidearen jokoan sartu gabe. Solaskideak bere mezua azpimarratzen duenean, elkarriketaren ildoak aldatu nahi duenean, bere terrenora eraman nahi gaituenean edo zuri-tzen denean erabiltzen da, besteak beste.

*...Ulertzen dizut, baina... Ulertzen dut, baina... Ulertzen dut zure mezua, baina...*

Horri igorri nahi dugun mezua erantsiko diogu, eta egoki irizten diogun maiztasunez errepi-  
katuko dugu.

## EZEZKO GALDERA

Solaskideari bere eskaerari edo kritikari buruz hausnarrarazteko erabiltzen da. Solaskideak  
bere ikuspegia ulertzen dugun inpresioa jasoko du, eta, gainera, irtenbide zehatzagoak bila-  
tzen saiatzen ari garela.

*Ez al duzu uste...? Zure ustez, ez...? Ez al diozu irizten...? Ez al zaizu iruditzen...?*

Formula horietako edozeinen ondoren, proposatzen dugun irtenbidea edo eskaera erantsi-  
ko dugu.

## ARGUDIO SOKRATIKOA

Teknika hori kritikatu egiten gaituztenean, neurriz gainera eskaera egiten digutenean, edo  
haiek arrazoia izateko inolako aukerarik ez dagoenean erabiltzen da. Solaskideari esaten ari  
denari buruz hausnarraraziko dio eta, ziur asko, bera ohartuko da ez duela arrazoirik.

*Zertan oinarritzen zara hori baieztatzeko?*

*Zer froga dituzu esaten ari zarena esateko? Nola dakizu?*

Solaskideak erantzuten duenean, formula bera erabiliko dugu berriro, edo eman dizkigun  
datu berriak eta hasierako baieztapena lotuko ditugu. Hauek dira formula batzuk:

*Zer lotura du...? Horregatik..., orduan...?*

*Horrela bada beti..., orduan...? ...-(e)lako, orduan...?*

## GALDERA POSITIBOA

Irtenbideak aurkitzeko erabiltzen da, eta solaskideari erakusteko errazagoa dela kritikatzeari  
eta arazora jotzea, irtenbideak aurkitzea baino, batez ere egoerak zailak badira. Hona  
hemen zenbait formula: *Nola egingo zenuke zuk? Zure ustez, nola egin beharko litzateke?*

Hortik aurrera, subjektuak jarraibideren bat eman diezaguke, edo balizko irtenbide edo ira-  
dokizunen bat. Orduan, aurrera eramateko prozedura nabarmenduko dugu. Kontua bere

irudimena eta pazientzia akitzea da, honela:

*Bai, baina, nola egingo zenuke? Bale, baina, nola egingo zenuke zehazki?*

*Bai, baina, non? Noiz? Nola? Norekin? Nondik?*

Azkenean, ohikoena honen antzeko zerbait esaten amaitzea da: *ez dakit, zure lana da, ezta?* Orduan, honela erantzungo diogu: *Bai, noski, eta horrexegatik egiten dut horrela. Ikusten dut puntu honetan ados gaudela. Horregatik jokatu nuen horrela.* Edo, bestela: *Zure ustez, nola jokatu beharko nuke? Zure ustez, nola egin beharko nuke?*

## OPERAZIONALIZAZIOA

Kritika edo eskea behar bezala zehaztu edo definitu gabe dagoenean erabiltzen da. Lortu nahi den helburua gaitzetsi zaiguna operazionalizatzea da. Era asko daude horretarako, eta kasu bakoitzean dagokion estrategia erabili beharko dugu. Ohikoenetako bi bereiziko ditugu:

1. Ez operatiboak, **nolakotasunezkoak**. Eransten dizkiguten etiketei edo orokortasunei egiten dio erreferentzia. Adibidea: *partziala, alderdikoia, erradikala, ergela...* Honela erantzungo dugu:

*Zer esan nahi duzu (erradikala, alderdikoia...) diozunean? Zeri buruz ari zara...? Etab.*

2. Ez operatiboak, **kopuruari dagozkionak**. Egoerei, lekuei, pertsoneri edo jarrereri buruzko irain orokorrak, hauen modukoak: beti, dena, inoiz, ezer. Defentsa zehaztasun handiagoa eskatzea izango da.

*Zenbat kasutan...? Zenbat jenderekin...? Zenbat bider...?*

## ULERMEN EZAREN BERRI EMATEA

Kritika ez operatiboekin erabil daiteke, eta ez dugunean esaten ari zaigunaz jabetu nahi.

*Ez dizut ulertzen... Ez dut ulertzen... Ez dakit zer ari zaren esaten, zer esan nahi duzu...*

Horrekin batera, GALDERA POSITIBOAK erabil ditzakegu, eta honen modukoak erantsiko dizkiegu aurrekoei:

*Azal al diezadakezu hobeto...? Argi al diezadakezu...? Izan al zaitezke zehatzagoa...? Zehatz*

*iezadazu zer esan nahi didazun...*

## **GALDERARA ITZULTZEA**

Kritika galdera moduan egin digutenean erabiltzen da, edo zerbait nabarmena edo konpromisozkoa galdetu digutenean. Honela erantzungo dugu:

*Zer iruditzen zaizu zuri? Zein da zure iritzia? Zer uste duzu?*

Erantzuna jaso ondoren, isilik geratuko gara, eta besteak elkarriketari ekin zain geratuko gara.

## **“ETA?” TEKNIKA**

Edozein kritikaren aurrean “eta?” soilik esango dugu. Ondoren, isilik geratuko gara. Solaskideak zerbait eranstean badu, gauza bera esango diogu, elkarriketa amaitu arte. Teknika horretan ahozkoa ez den komunikazioaren maila neutroari eutsi behar zaio, eta zaindu egin behar da hori.

## **GEHIEGI PUZTEA**

Jasotako kritikaren edukia puztean datza, muturreko mugetaraino eramanez.

*Erradikala?... Ez hori bakarrik; ziur psikopatatzat hartzeko moduan ere banagoela!*

## **KRITIKA INDARTZEA**

Paradoxa badirudi ere, besteen kritika berehala deusezta daiteke harekin ados gaudela esanda soilik. Helburua ez da irainetik defendatzea, irainarekin amaitzea baizik. Horretarako formulak nabarmenak dira:

*Arrazoi duzu. Erabat ados nago horrekin.*

*Bai, noski, nik gauza bera uste dut. Ni ere iritzi berekoa naiz.*

## **KONPROMISO BIDERAGARRIA**

Ez da kritikaren aurrean berariaz defendatzeko teknika, gehiago erreparatzen baitio arazoaren irtenbideari. Bestearen iraintze-asmotik aldendu eta irtenbidea aurkitzean datza.

*Zergatik ez gara jartzen bakoitza gure lana egiten?*

*Hara, orain artean errespetuz jokatu duzu, bada, nirekin.*

## **ORDEZKO JOKABIDEAK INDARTZEA**

Bestearen arreta desbideratzean eta ahozko erasoa desagerraraztean datza. Horretarako, kritikaren aurreko edozein jokabide egoki aipatu eta indartu behar dugu. Honela egin daiteke:

*Tira, oso ondo egiten ari zinen-eta.*

*Jarraitu zure gauzekin, gustatzen ari zait-eta.*

*Tira, orain arte errespetu handiz tratatu nauzula.*

## **EMOZIOEN BERRI EMATEA**

Besteak leporatutakoak sortzen digun erantzun emozionalaren adierazpena da, erreala edo simulatua. Jarrera alternatibo bat erantsiz osa dezakegu teknika hori: *Min egiten didazu hori esanda, Egia esan, iraindu egin nauzu...*

Berriro, teknika paradoxikoa da: besteak lortu nahi zuen emozio-eragina agerian jartzen dugunean, haren jokabidea huts geratzen da, helbururik gabe.



## PRAKTIKAK, MATERIAL OSAGARRIA ETA ARIKETAK

### 1. PRAKTIKA

Zenbait zerbitzu publikorekin eta pribaturekin valentzieraz hitz egitean zer gertatzen den egiaztatzea du helburu praktika honek.

#### Egiaztapena:

1. Egin bi telefono-dei informazio-zerbitzuetara (Telefónica, Gas Natural, Renfe...)
2. Progresioa:
  - a. Valentzieraz hasiko dugu elkarrizketa, eta denbora osoan eutsiko diogu valentzierari.
  - b. Esaten badigute ez digutela ulertzen, besteren batekin jartzeko eskatuko diogu. Deia desbideratzen badute, idatzi egingo dugu.
  - c. Idatziko dugu zer hizkuntzatan hitz egiten diguten eta/edo solaskideak hizkuntzaz noiz aldatzen den.
  - d. Hautematen dugun erosotasun-maila ebaluatuko dugu:
    - i. Gure aldetik
    - ii. Solaskidearen aldetik
  - e. Gure eskaerari (galdera, eskakizuna...) zer punturaino erantzun dioten idatziko dugu, eta aipatzea merezi duen jazoerarik gertatu den.
3. ikasgelan, praktikaren emaitzen iruzkina egingo dugu.

2. PRAKTIKA

**Helburua:** Elkarrekintza bat behin eta berriz gertatzean solaskidearengan aldaketa nabarmenik gertatzen den hautematea.

**Pertsona-kopurua:** Bi, elkarrekintza bakoitzeko.

Denda batera joango dira eta produkturen bati buruzko informazioa eskatuko dute (edo zerbait eskatuko dute taberna batean). Denda edo taberna berera joango dira hiru bikote, 10 minutuko tartearekin.

**Jarraibideak:**

1. Elkarrekintza guztian valentzierari eustea.
2. Bigarren pertsona (behatzailea) bezeroarekin batera sartuko da baina ez du parte hartuko. Zenbait jokabide hauteman eta, dendatik edo tabernatik irtetean, idatziz jasoko ditu.
3. Ez digutela ulertzen esaten badigute, hau egin dezakegu:
  - a. Astiroago hitz egin.
  - b. Keinuen bidez azaldu.
  - c. Valentzieraz ulertzen duten beste denda batera joango garela esan.
  - d. Valentzieraz dakien batek artatzeko eskatu.

**Behatzailearen erregistroa**

|                                                     | Bezeroa |  | Solaskidea |
|-----------------------------------------------------|---------|--|------------|
| Hizkuntza-aldaketa<br>(1., 2. edo 3. elkarrekintza) |         |  |            |
| Begi-kontaktua<br>(txikia, nahikoa, handia)         |         |  |            |
| Eskuen keinuak (bai/ez)                             |         |  |            |
| Irribarrea (bai/ez)                                 |         |  |            |
| Autokontaktuak (ez, <3, > 3)                        |         |  |            |

\*Erregistro hori dendatik edo tabernatik irtetean beteko da.

» Praktikaren ondoren, bikoteak elkartu egingo dira eta hiru esperientzien artean gertatutako aldaketei buruz hitz egingo dute; adibidez, solaskideak lehen eta hirugarren elkarrekintzen artean bere jokabidea aldatu duen.

## Argudio-baliabideak

### Valentzieraz hitz eginez gero

### ARGUDIOA

Lotsagabea izango naiz.

Hizkuntza batean hitz egitea, besterik adierazi ezean, ez dago jarrera batekin lotua. Beraz, ez dakar hezkuntza ona ala txarra izatea. Edozein hizkuntzatan izan daiteke lotsagabea (adibidez, beste norbaiti lotsagabea dela esanez).

Ez naiz abegitsua izango.

Abegitsua izatea duzuna ematea da. Zure hizkuntza eskaintzen ari bazara, abegitsua zara.

Ez naiz behar bezain ongi azalduko.

Zoritxarrez, egia izan daiteke hori, komunikabideen eta politikaren eraginez. Hori konpontzeko bidea zure hizkuntzan hitz egin eta irakurtzea da.

Herrikoa naizela jakingo dute.

Eta, zer du txarra?  
Gero eta jende gehiagok hitz egiten du hirian.  
Argudio hori atzeratuta geratu da.

Ez da dotorea.

Dotoreak izaten hasiz gero, hitz egin dezagun frantsesez, alemanez...

Pertsona erradikala naizela pentsatuko dute.

Zure hizkuntza hitz egiteak ez du, ezinbestean, jarrera baten berri ematen. Gertaera horretatik abiatuta iruzkinen bat egiten duenak hartzen du jarrera.

Nire seme-alabak ezjakinak izango dira.

Gizartea arduratuko da gaztelania ikas dezaten. Eta nahi dutenean, nahi dituzten edota beharrezkoak iruditzen zaizkien hizkuntza-baliabideak garatuko dituzte (ingelesa, txinera, arabiera, etab.).

## Ohiko argudioei eta galderei buruzko zerrenda osatugabea

*Zerrenda hau zure esperientzian oinarrituz osa dezakezu. Galdera bakoitzaren ondoan, gainera, nola erantzun diezaiokezun gogoraraziko dizun hitzen bat ere idatz dezakezu. Gogoia izan ez dela beti eman behar argudio bat, eta ez dela beti eztabaidatu behar.*

### Argudioa

### Erantzuna

Gaztelaniaz hitz egiteak edukazio  
hobea duzula adierazten du.

Garrantzitsuena ulertzea da.

Si ves que te estoy hablando en  
castellano, por qué sigues hablando  
en catalán?

...Es que no te entiendo

Serías tan amable de hablarme  
en castellano?

## 1. ariketa

- Idatzi azkenaldia bizi behar izan dituzun lau hizkuntza-gatazka eta, ondoren:
  - Ebaluatu zailtasun-mailaren arabera.
  - Adierazi zer baliabide erabili dituzun gatazka horiek konpontzeko.

### EGOERA

### ZAILTASUN-MAILA (0-10)

### ERABILITAKO BALIABIDEAK

Adib. *Denda bateko saltzaileak  
ez didala ulertu ikusarazi dit.*

5

*Beste denda batera joan naiz.*

1

2

3

4

## 2. ariketa

- Egin datozen egunetan aurki ditzakezun hizkuntza-gatazken zerrenda bat:
  - Adierazi zer harreman-mota dagoen solaskideen artean (unean unekoa, ohikoa, laguntasunezkoa, familia-harremana, etab.).
  - Adierazi zer zailtasun-maila izango duen zure ustez.

| EGOERA                            | HARREMAN-MOTA    | SOLASKIDEAREN EKINTZA | ZAILTASUN-MAILA (0-10) | ERABILI BEHARREKO BALIABIDEAK                            | ARRAKASTA-PROBABILITATEA |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Taberna batean ebaki bat eskatzea | Bezeroa-langilea | Zeeer?" esatea        | 5                      | Poliki-poliki errepikatzea eta mimikaren bidez laguntzea | 8                        |
|                                   |                  |                       |                        |                                                          |                          |
|                                   |                  |                       |                        |                                                          |                          |
|                                   |                  |                       |                        |                                                          |                          |
|                                   |                  |                       |                        |                                                          |                          |
|                                   |                  |                       |                        |                                                          |                          |

### 3. ariketa: Eraitzen egunkaria idaztea

1. Ekarri gogora katalanez hitz egiteagatik ondorio atseginen bat eman dizun egoera.

---

---

---

---

2. Ekarri gogora zure onerako konpondu ahal izan duzun gatazka-egoera bat.

---

---

---

---

3. Ordenatu izan dituzun edo izan ditzakezun hizkuntza-gatazkak zailtasun-mailaren arabera. Hasi errazenetatik eta jo aurrera, zailenataraino. Ahal izanez gero, jarri bat baino gehiago maila bakoitzean eta ordenatu hierarkikoki.

*Adibidea: Erraza: Ebaki bat eskatzea / Erdi mailakoa: Etorkin batekin hitz egitea / Zaila: Hizkuntza aldatzea lankide batekin.*

---

---

---

---

4. Idatzi, zure egunkarian, aurrerantzean katalanez hitz egiteagatik pozgarriak, errazak edo abantailatsuak izango zaizkizun egoerak; edo ongi konpondutako hizkuntza-gatazkak. Idatzi, halaber, zer baliabide erabili dituzun.

---

---

---

---

## Emaizten egunkariaren adibideak

*Kasu erreal bat da, TELPera etorri den pertsona batek azaldua*

### Altzari-denda handi batean afaltzen

#### Egoeraren deskribapena, laburpena

Altzari-denda handi batera egindako bisitan (Ikea, Palma), nire bikotea eta biok dendako jantokira joan ginen afaltzera. Lekua jendez gainezka zegoen eta zinta bat zegoen bandeja jarri eta platerak eta edariak hartzen joateko. Zintaren amaieran, zerbitzari bat zegoen jendeari galdezka zer plater nahi zuen. Gerturatu eta nire aurretik zegoena eta zerbitzaria ele bietan ari zirela ikusi nuen: zerbitzaria gaztelaniaz ari zen eta bezeroa ingelesez edo alemanez. Keinuak izan zituzten elkarriketa gauzatzeko lagun.

Nire txanda heltzean, zerbitzariak gaztelaniaz galdetu zidan: “¿Qué quiere?”. Nik katalanez erantzun nion, ahots-tonu ertaina eta garbia erabiliz eta eskuaren bidez zer plater nahi nuen adieraziz (arrautza-irinetan pasatako arraina eta patata frijituak). Orduan, katalanez erantzun zidan –hiztun berri hispanoaren azentu eta guzti– eta gure arteko elkarriketa (laburra) katalanez izan genuen. Zerbitzariak gozo hartu gintuen nire bikotea eta biok eta kutzara pasa ginen (hortik aurrera, bigarren egoera).

#### Solaskideen arteko harreman-motak

Unekoa, bezeroa-hartzailea, soziala (lokal publikoa), aurrez aurreko elkarriketa.

#### Solaskidearen ekintza

Elkarriketari gaztelaniaz ekitea (¿Qué quiere?).

#### Zailtasun-maila: 5

#### Erabilitako baliabideak

\*Kognitiboak: “Balearretan gaude eta katalanez har nazaten nahi dut”; “zorionez zerbitzariak katalana ulertzen du”; “afaldu besterik ez dut nahi”; “enpresa horrek sozialki erantzulea izan nahi du, eta katalanez hitz egiten duten edo katalana ulertzen duten langileak izaten ditu”.

\*Ahozkoak: ahots-tonu argia erabiltzea, eta poliki-poliki hitz egitea.

\*Ez-ahozkoak: gorputza zuzen eta lasai; keinuak; ikusmena plateretara bideratzea (prozesuan zentratzea).

\*Fisiologikoak: bizkarra zuzen mantentzea, arnasa lasai hartzea.

#### Emozioak

\*Hasieran, ulertua ez izateko beldurra, eta bertako jendearen aurrean nabarmentzeko beldurra (“zer pentsatuko dute nitaz?”, “harrera txarra egingo al didate?”).

\*Harridura eta lasaitasuna zerbitzariak ulertu ez ezik, hitz egin ere egiten zuela ikustean.

\*Poza lortutako emaitzagatik.

#### Emaizta

Fidelotasun asertiboko jarrera; prozesuaren emaitza optimoa; elkarrekintzaren erraztasuna eta azkartasuna. Elkarrekintza arrunta gaztelaniaz. Elkarrekintzan nik katalana erabili izanak ezkutuan zegoen bere katalana agerrarazi du.

## Hizkuntza-gatazka aurreikusgarriei aurre egiteko zenbait gomendio

*Badugu abantaila bat; izan ere, askotan, hizkuntza-gatazkaren batean sartzeko aukera aurreikus egin dezakegu. Horri esker, prestatu egin gaitezke egoera horietara iritsi aurretik. Gomendio hauek baliagarriak izan daitezke horrelako egoera askotarako. Zure esperientziari esker, zerrenda hau hobe dezakezu.*

**Hizkuntza-gatazkaren bat aurki dezakezula uste duzun leku batera iristean:**

### 1. Aztertu egoera

- Pentsatu zer ondorio izango dituen elkarrekintza horrek
- Erreparatu egoera konkretu horretako zure helburuei

### 2. Prestatu

- Aurreiritzia kendu: a) ez pentsatu zure solaskideak ez dizula ulertuko; b) ez pentsatu zure aurkako jarrera hartuko duenik
- Errepara iezaiozu zure gorputz-jarrerari. Hartu arnasa ongi eta egin irribarre

### 3. Komunikatu

- Egin irribarre eta hitz egin garbi
- Zer esan duzun galdetzen badizu, errepikatu berriro, poliki-poliki, eta ongi ahoskatuz
- Ez dizula ulertzen erantzuten badizu, agertu harridura eta azaldu hobeto (erabili beste hitz batzuk, mimika, etab.)
- Ez dizula ulertzen erantzuten badizu berriro, aukera hauek dituzu: a) zer hizkuntzatan ulertuko zintuzkeen galdetzea (alternatiba bakarra gaztelania dela pentsatu gabe); b) zer nahi duzun adieraztea edo mimika indartzea; c) pertsona prestatuago batek hartzeko eskatzea (edo hizkuntza gehiago dakizkien batek)

### 4. Balioztatu emaitza eta ondorioak

- Nola sentitu zara?
- Zer lortu duzu?



#### 4. ariketa: Gatazka-esperientzien erregistro analitikoa

| Egoera | Zer esaten diot neure buruari? | Emozio nagusiak | Maila (0-10) | Zer egin dut |
|--------|--------------------------------|-----------------|--------------|--------------|
|        |                                |                 |              |              |
|        |                                |                 |              |              |
|        |                                |                 |              |              |
|        |                                |                 |              |              |

Emozioak:

- Egoera horretan sentitutako emozio nagusia edo nagusiak jasotzean datza.
- Hauek dira oinarritzko emozioak: **harridura, poza, beldurra, nazka, tristura, axolagabetasuna, amorrua.**
- Beste hitz batzuen bidez ere adieraz ditzakezu, egokiagoak iruditzen bazaizkizu.

#### 5. ariketa: Eskuragarri dauden baliabideen bankua

| KOGNITIBOAK                                                                                                     | AHOZKOAK                                             | EZ-AHOZKOAK                    | FISIOLOGIKOAK                            | GAINERAKOAK                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| Nire zergak ordaintzen ditut eta gaztelania hitz egiten duenak adina eskubide dut nire hizkuntzan hitz egiteko. | Askoz erosoago sentitzen naiz katalanez hitz egiten. | Irribarrea.<br>Jarrera zuzena. | Arnasketa sakona.<br>Bizkarra lasaitzea. | Pailazo-sudur batekin irudikatzea. |
|                                                                                                                 |                                                      |                                |                                          |                                    |
|                                                                                                                 |                                                      |                                |                                          |                                    |
|                                                                                                                 |                                                      |                                |                                          |                                    |
|                                                                                                                 |                                                      |                                |                                          |                                    |

## | Bibliografia

### Lantegiaren oinarriari eta edukiei buruzko berariazko bibliografia

Sanginés eta Suay (2006): *Una proposta d'intervenció en la conducta de submissió lingüística: la perspectiva psicològica*, in G. Sanginés eta A. Velasco: *Identitats*. Valentzia: Afers

Suay, F. eta Sanginés, G. (2006): *Un espai per als parlants d'una llengua*. Llengua i Ús, 34. Generalitat de Catalunya

### Erreferentzia-liburuak

**IDENTITATS. Convivència o conflicte?** G. Sanginés eta A. Velasco. Valentzia: Afers 2006

Nortasunaren gai konplexuari buruzko diziplina anitzeko hausnarketa; esentzialismoak alboratu eta gure gizartea ulertzeko eta gizarte horretan jarduteko zenbait gako aurkezten dizkigu. 2004ko azaroan Gandian egindako psikologia eta nortasun nazionalak gaiari buruzko jardunaldietan zenbait adituk aurkeztutako ponentziak jasotzen ditu; esaterako, Salvador Cardús, Lluís García i Sevilla, Ferran Sáez Mateu eta beste zenbaitenak.

**EL PARANY COSMOPOLITA.** Jordi Sebastià. Afers 2004

Kontzeptu politiko eta filosofiko gutxi erabiltzen dira kosmopolitismoa kontzeptua bezain modu gaiztoan. Saiakera honen helburua "kosmopolita izatea" zer den zehaztea da, eta terminoak historian zehar zer aldaketa izan dituen agertzea. Alexandro Handiaren indarraren pean batutako Grezia asaldatuan sortu zenetik Ilustrazioko Europan zehaztu arte, arrazoiaren gailentasunak —bere arrazoiarenak— itsututa, egun «globalizazioa» izenez ezagutzen dugun mendebaldeko moralaren eta ekonomiaren formak ezartzeko prozesu gogorraren zurigarri bihurtu da kosmopolitanismoa.

**LLIBERTAT EMOCIONAL.** Ferran Salmurri. La Magrana 2004

Psikologia aplikatuko liburua da, denek ulertzeko moduan idatzia. Gure eguneroko bizitzan berehala erabiltzeko informazioa dakar, baliabide pertsonalei dagokienez, eta hizkuntza-gatazkak konpontzeko erabil ditzakegu.

**MAL DE LLENGÜES.** Jesús Tusón. Editorial Empúries, 1998

Hizkuntza batzuei eta beste batzuei buruzko aurreiritziak eraisten ditu. Aurre egiteko argudio bikainak ematen ditu.

**DESPULLANT ESPANYA.** Víctor Alexandre. Edicions Proa, 2001

Diskurtso nagusiaren gezur ugariak agerrarazten ditu, katalanen balizko "nortasun bikoitza" (katalana eta espainola) delakoan oinarrituz. Altuago esan daiteke, baina ez Víctor Alexandrek dioen baino argiago.

**NORMALITAT LINGÜÍSTICA I LLIBERTAT NACIONAL.** Bernat Joan. Contextos 3 eta 4, 2002

Hizkuntza- eta nazio-normalkuntzek arrakasta izan duten kasuei buruzko aurkezpen bikaina eta ongi dokumentatua. Ezinbestekoa baikortasunari eutsi eta balizko "errealismoetan" oinarritutako argudioak bertan behera uzteko; askatasun nazionalaren nahiak utopia beteezintzat aurkezten dituzten argudioak bertan behera uzteko, alegia.

**GUIA PRÀCTICA DE DRETS LINGÜÍSTICS AL PAÍS VALENCIÀ.** Esteve, A; Esteve, F.

Valentzia: ACPV 2006.

**DRETS CAP A LA NORMALITAT. Propostes per a una política lingüística eficaç i factible al País Valencià.** Esteve, A; Esteve, F. Valenzia: ACPV 2007.





## 5. ATALA: ERANSKINAK





ERANSKINAK **ERALAN**





## ERANSKINAK ERALAN-1

## ANALISI-MATRIZA

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

MAILA SISTEMIKOAK

| INGURUNEAK                                                                    | ORGANIZAZIOA                                                                                                                                                | TALDEA                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | NORBANAKOAK                                                                                                                                                                                                                                                       | DEMANDA | MOTIBAZIOA | GAITASUNA                                                  | KULTURA/PRAKTIKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | INSTITUZIONALIZAZIOA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>E01. Gizarte presioa edo eskaera</div> <div>E02. Legeria, orokorra</div> | <div>E03. Legeria, partikularra</div> <div>M02. Balio erantsiaren pertzepzioa</div> <div>M03. Erabiltzeko ahalgaitasuna, erabiltzeko errekonozimendua</div> | <div>M04. Klima psikologikoa</div> <div>M05. Planarekiko pertzepzioa</div> <div>M06. Langilearen lanarekiko motibazioa</div> <div>M07. Hautemanda kontrolagarritasuna</div> <div>M08. Eraginkortasun igunkapenak</div> <div>M09. Zenbait pertsonen erreferentzia</div> <div>M10. Balio erantsiaren pertzepzioa</div> | <div>M11. Motibazioa; Euskararekiko, Planarekiko</div> <div>M12. Hizkuntza abakimendua</div> <div>M13. Euskararekiko pertzepzioa</div> <div>M14. Hizkuntzarekiko jarrerak</div> <div>M15. Hizkuntza kontzientzia</div> <div>M16. Aldaketarekiko konpromisoa</div> |         |            | <div>G01. Hitzunen gehitze edo gutxitzea (absolutoa)</div> | <div>K01. Globalizazioa / merkata</div> <div>K02. Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua</div> <div>K03. Erakundearen baloreak</div> <div>K04. Hizkuntza hedatzeko abiadura (funtzio mailan)</div> <div>K05. Erosotasun/ deserosotasun sentimenduak hizkuntzak praktikan</div> <div>K06. Pertsonak eta taldeen elkarreaginak</div> <div>K07. Erabilera ohiturak</div> <div>K08. Inguruak norberarengan duen eragina</div> <div>K09. Lidergo "informala"</div> <div>K10. Hizkuntza koherentzia</div> <div>K11. Pertsonen baloreak</div> <div>K12. Norberaren mundu sinbolikoa</div> | <div>I01. Erakunde tipoa</div> <div>I02. Lidergoa (instituzionala)</div> <div>I03. Aldaketarekiko konpromisoa</div> <div>I04. Estatusa: Hizkuntzarena, Planarena</div> <div>I05. Estatikoa / Dinamikoa</div> <div>I06. Planaren izaera: normatiboa, borondatezkoa</div> <div>I07. Planaren Komunikazioa</div> <div>I08. Erabileraren eragiteko dinamikak</div> <div>I09. Arauak</div> <div>I10. Hizkuntza sistema</div> <div>I11. Jarraipen sistema/ Hizkuntza auditoretza</div> |
| FAKTORE-ARDATZAK                                                              |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |            |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



## ERANSKINAK ERALAN-2

### ANALISI-MATRIZEKO ALDAGAIEN DEFINIZIOA

#### ESKAERA FAKTORE-ARDATZA

| ZENB. | ALDAGAIA                           | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                  | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| E 01  | <b>Gizarte presioa edo eskaera</b> | Hiritarrek, norbanakoek edota gizataldeek instituzio/erakundearekin duten harremanetan euskara erabiltzeko exijentzia maila edota euskararen normalizaziorako egiten dieten eragin multzoa. | INGURUNEA        |
| E 02  | <b>Legeria, orokorra</b>           | Euskararen erabilera arautzen duten lege eta dekretuak, organizazioetan eragina dutenak: Euskararen Legea, Kontsumitzaileen Legea, Funtzio Publikoaren Legea, Estatuko Legedia...           | INGURUNEA        |
| E 03  | <b>Legeria, partikularra</b>       | Erakundeak berak bere barne funtzionamendua kudeatzeko onartuta dituen arautegi, paktu, hitzarmen eta antzekoak: Hitzarmen Kolektiboa, Barne Arautegia...                                   | ERAKUNDEA        |

#### MOTIBAZIOA FAKTORE-ARDATZA

| ZENB. | ALDAGAIA                             | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                       | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| M 01  | <b>Nazioarteko errekonozimendua</b>  | Euskal eremutik kanpo eta, bereziki, nazioarte mailako erakundeetan, euskara hizkuntzari ematen zaion balioa, beste hizkuntza batzuekin, maila batean edo bestean, baliokidetuz. | INGURUNEA        |
| M 02  | <b>Balio erantsiaren pertzepzioa</b> | Erakundeak egiten duen lan edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sentsazioa                                | ERAKUNDEA        |

| ZENB. | ALDAGAIA                                                            | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                                            | MAILA SISTEMIKOA                    |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| M 03  | <b>Erabiltzeko ahalegina-ren gratifikazioa edo errekonozimendua</b> | Euskara erabiltzeko, langileak edota lantaldeak egin duen ahalegina saritzeko asmoz, erakundeak egiten duen aintzatespena, edozein dela ere.                                                                          | ERAKUNDEA                           |
| M 04  | <b>Klima psikologikoa</b>                                           | Norbanakoak enpresarekin, inguruarekin... duen harremanak norberarengan sortzen duen eragina.                                                                                                                         | ERAKUNDEA,<br>TALDEA,<br>NORBANAKOA |
| M 05  | <b>Planarekiko pertzepzioa</b>                                      | Taldeak edo norberak euskara Planarekiko duen ustea, irudia, ezagupena (aldekoa, kontrakoa...).                                                                                                                       | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |
| M 06  | <b>Langilearen lanarekiko motibazioa</b>                            | Langileak bere lanarekiko agertzen duen interesa: lan testuinguruari dagokiona, edukinari dagokiona,... Interes horrek euskara planarekiko motibazioan eragingo du (ondorioz euskararen erabileran).                  | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |
| M 07  | <b>Hautemandako kontrolagarritasuna</b>                             | Norbanakoak nahiz taldeak eraldaketa prozesuan duen eraginari/partehartzeari buruz duen sentsazioa.                                                                                                                   | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |
| M 08  | <b>Eraginkortasun igurikapenak</b>                                  | Egiten denak ondorioak / eragina izango dituela sentitzea.                                                                                                                                                            | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |
| M 09  | <b>Zenbait pertsonen erreferentzia</b>                              | Erakundean bertan euskararen erabilerarekiko pertsona eredarriak izatea.                                                                                                                                              | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |
| M 11  | <b>Motibazioa: Euskararekiko, Planarekiko</b>                       | Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore konsziente edo inkonszienteak). | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |
| M 12  | <b>Hizkuntza atxikimendua</b>                                       | Euskararekiko lotura, afektu sentimendua.                                                                                                                                                                             | TALDEA,<br>NORBANAKOA               |

| ZENB. | ALDAGAIA                          | DEFINIZIOA                                                                                                                                             | MAILA SISTEMIKOA   |
|-------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| M 13  | <b>Euskararekiko pertzepzioa</b>  | Norbanako edo taldeak euskararen izaeraren gainean (zaharkitua/moderno, sinbolikoa/praktikoa...) duen ustea, irudia.                                   | TALDEA, NORBANAKOA |
| M 14  | <b>Hizkuntzarekiko jarrerak</b>   | Euskarekiko bizipen desberdinengatik izaten ditugun jokaerak. Hitzun bakoitzak edo hitzun komunitateak bere hizkuntzarekiko duen erreakzionatzeko era. | TALDEA, NORBANAKOA |
| M 15  | <b>Hizkuntza kontzientzia</b>     | Euskararen erabileran eragiteko norberak edo taldeak izan behar duen paperaren gaineko ustea.                                                          | TALDEA, NORBANAKOA |
| M 16  | <b>Aldaketarekiko konpromisoa</b> | Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa.                                                            | TALDEA, NORBANAKOA |

## GAITASUNA FAKTORE-ARDATZA

| ZENB. | ALDAGAIA                                          | DEFINIZIOA                                                                                                    | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| G 01  | <b>Hiztunen gehitze edo gutxitzea (absolutua)</b> | Erakundeko langile euskaldunen gehitze edo gutxitzea.                                                         | ERAKUNDEA        |
| G 02  | <b>Hiztunen dentsitatea</b>                       | Elkarrekin lan egiten duten euskaldunen proportzioa.                                                          | TALDEA           |
| G 03  | <b>Talde batetik besterako mugikortasuna</b>      | Erakundearen barruko organo, atal eta taldeetan gertatzen den langile-aldaketa. Osaketa egonkorra den ala ez. | TALDEA           |
| G 04  | <b>Hizkuntza gaitasuna</b>                        | Euskara zuzen erabili ahal izateko norbanakoak duen jakintza eta trebetasuna.                                 | NORBANAKOA       |

**KULTURA/PRAKTIKA FAKTORE-ARDATZA**

| ZENB. | ALDAGAIA                                                    | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| K 01  | <b>Globalizazioa / merkatua</b>                             | Globalizazioa deritzon fenomenoak eta merkatuak, hizkuntzen erabilerari dagokionez, duten eragina.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | INGURUNEA        |
| K 02  | <b>Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua</b> | Erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea.                                                                                                                                                                                                                                                             | ERAKUNDEA        |
| K 03  | <b>Erakundearen baloreak</b>                                | Baloreek desiragarria dena definitzen dute. Erakunde baten barruan egunerokotasunean partekatzen dira, errepikatzen diren ekintza, ohiturak, legeak, arauak eta bestelakoen bitartez barneratu eta mantentzen dira. Instituzioaren edo enpresaren kulturaren nukleoa dira. Aldagai gisa, erakundeak bereak egin dituen baloreek hizkuntzenganako erakusten duten errespetua eta jokabidea adieraziko lukete. | ERAKUNDEA        |
| K 04  | <b>Hizkuntza hedatzeko abiadura (funtzio mailan)</b>        | Indartu nahi den hizkuntzak funtzio gehiago bereganatzeko lastertasuna.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ERAKUNDEA        |
| K 05  | <b>(Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan</b>     | Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa,...                                                                        | TALDEA           |
| K 06  | <b>Pertsonak eta taldeen elkarrenergak</b>                  | Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarrenergiketa (hemen hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoen jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.                                                                      | TALDEA           |

| ZENB. | ALDAGAIA                                         | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| K 07  | <b>Erabilera ohiturak</b>                        | Organizazioek eta gizataldeek, beren bizitzan zehar, funtzionamendu-modu batzuk finkatzen dituzte, hizkuntzarekikoak tarteko. Behin ohitura horiek errotuz gero, erresistentzia handiak sortzen dira edozein aldaketaren aurrean.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TALDEA           |
| K 08  | <b>Inguruak norbera-<br/>rangan duen eragina</b> | Norberaren bizitza garatzen den eremuko gizataldeek eta egiturek, bereziki, lan eremukoak, azaltzen dituzten inertziek (hizkuntza ohiturak, harremanak, errekonozimenduak ....) norbere jokaeran duten indarra, efektua.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | TALDEA           |
| K 09  | <b>Lidergo "informala"</b>                       | Organizazio hierarkizatu batean, zuzendaritza mailako lanposturik izan gabe, bere inguruan, hizkuntzarekiko jokabideetan eragiteko gaitasuna izatea.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TALDEA           |
| K 10  | <b>Hizkuntza<br/>koherentzia</b>                 | Norbanakoak bere hizkuntza kontzientziarekiko duen jokaera logikoa eta kontsekuentea.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | NORBANAKOA       |
| K 11  | <b>Pertsonen baloreak</b>                        | Pertsonen lehenesten dituzten kalitateen artean hizkuntzak duen pisua.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | NORBANAKOA       |
| K 12  | <b>Norberaren mundu<br/>sinbolikoa</b>           | Norberak txikitatik izandako esperientziatik, euskararen gainean eraiki duen mundu sinbolikoa.<br>Hasierako sozializazio prozesuan, ama hizkuntzan egiten da. Hizkuntza horren bidez, sakoneko baloreak, pentsaerak, sentierak, usteak, etab. adierazten dira, mundu sinbolikoa eratuko dutenak. Euskaldun berriek beren mundu sinbolikoa erderaz eraiki dute, horregatik ideia sakonak edo adierazi behar dituztenean erderara jotzen dute edo, onenean, "euskal hitzez" adierazitako pidgginera.<br>Fishmanek esaten duenez " <i>arriskuan dagoen hizkuntza ororen aldeko hizkuntza politikak jaiotzizkuntzaren funtzio barrenkoi-intimoak zuzkaiztu behar ditu lehenik</i> ". | NORBANAKOA       |

## INSTITUZIONALIZAZIOA FAKTORE-ARDATZA

| ZENB. | ALDAGAIA                                               | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                                                                       | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| I 01  | <b>Erakunde tipoa</b>                                  | Erakundearen izaera publiko edo pribatua izateaz, tamainaz, kulturaz eta baloreez... eta ezaugarri hauen eraginaz ari gara.                                                                                                                      | ERAKUNDEA        |
| I 02  | <b>Lidergo instituzionala</b>                          | Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aintzindaritza.                                                                                                                                                                          | ERAKUNDEA        |
| I 03  | <b>Aldaketarekiko kon-promisoa</b>                     | Erakundeak bere barne funtzionamenduan euskararen erabilera bermatzeak suposatzen duen aldetarekiko erakusten duen aldeko jarrera edota asunitze maila.                                                                                          | ERAKUNDEA        |
| I 04  | <b>Estatusa:<br/>Hizkuntzarena,<br/>Planarena</b>      | Euskara eta euskara sustatzeko planek erakunde barruan inguruko hizkuntzekin alderaturik duten indar instituzionala eta posizioa.                                                                                                                | ERAKUNDEA        |
| I 05  | <b>Estatikoa /<br/>Dinamikoa</b>                       | Izaera estatikoa denboran zehar aldatzen ez denari buruz esaten da.<br>Izaera dinamikoa denboran zehar aldatzen denari buruz esaten da.<br>Izaera horrek, estatikoa / dinamikoa euskararen erabileraren areagotzean / geldiaraztean eragiten du. | ERAKUNDEA        |
| I 06  | <b>Planaren izaera:<br/>normatiboa, boron-datezkia</b> | Planari bere karakterra ematen dioten ezaugarriak: arauz bete behar dena normatiboa da.                                                                                                                                                          | ERAKUNDEA        |
| I 07  | <b>Planaren<br/>Komunikazioa</b>                       | Planak erakundera eta, orokorrean, langileengana iristeko moduak (egokitasuna, kanala...) eta intentsitateak planaren aplikazioan duen eragina.                                                                                                  | ERAKUNDEA        |
| I 08  | <b>Erabileran eragiteko<br/>dinamikak</b>              | Euskararen erabilera sustatu nahi den erakundean, horren alde sortzen den giroa eta jarreraren trinkotasuna.                                                                                                                                     | ERAKUNDEA        |



| ZENB. | ALDAGAIA                                         | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                  | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| I 09  | <b>Arauk</b>                                     | Euskararen erabileran norbanakoek edo taldeek jarraitu behar dituzten irizpideak, normatiba batean horrela erabakita dagoelako.                                             | ERAKUNDEA        |
| I 10  | <b>Hizkuntza sistema</b>                         | Hizkuntzen kudeaketarako noranzkoa, ardurak, arauak, adierazleak, jarraipena jasotzen dituen antolaketa. Hizkuntza bakoitza noiz, nork, nola, zertarako argitzeko balio du. | ERAKUNDEA        |
| I 11  | <b>Jarraipen sistema / Hizkuntza auditoietza</b> | Aurrikusitako hizkuntza helburuak betetzen diren kontrolatzeko arau eta ekintza multzoa.                                                                                    | ERAKUNDEA        |

### ANALISI-MATRIZEKO FAKTORE (ALDAGAI)-ARDATZEN DEFINIZIOA

| ALDAGAI-ARDATZA      | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESKAERA              | Gizarteak eta erakundeek euskara erabiltzeko egiten duten exigentzia edo errebindikazioarekin zer ikusia duten aldagaiak kokatu ditugu ardatz honetan.                                                                                                                         |
| MOTIBAZIOA           | Norbanakoak, gizarteko talde eta erakundeek euskararen erabilera sustatzeko agertzen duten aldeko jarrerekin zer ikusia duten aldagaiak kokatu ditugu ardatz honetan.                                                                                                          |
| GAITASUNA            | Euskara-hiztunen hizkuntza jakintzarekin eta kopuruarekin zer ikusia duten aldagaiak kokatu ditugu ardatz honetan.                                                                                                                                                             |
| KULTURA / PRAKTIKA   | Gizataldeek eta erakundeek jokatzeko duten modu edo era multzoaz ari gara . Maila guztietan, (norbanako, talde, erakunde eta ingurunean), euskararen sustapenean eragiteko ematen diren pentsakera eta jokamoldeekin, zer ikusia duten aldagaiak kokatu ditugu ardatz honetan. |
| INSTITUZIONALIZAZIOA | Erakundeek erakunde gisa euskararen erabilera sustatzeko hartzen duten jokabideekin zer ikusia duten aldagaiak kokatu ditugu ardatz honetan.                                                                                                                                   |



## ERANSKINAK ERALAN-3

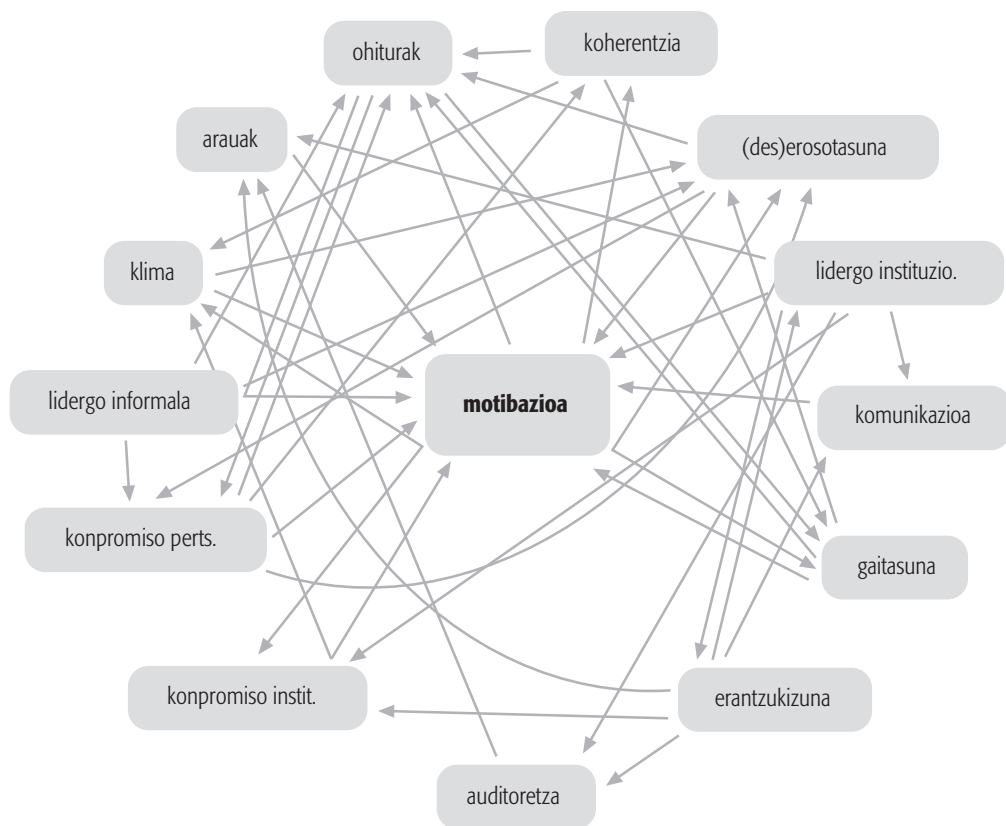
### ALDAGAIEN ARTEKO ERAGINEN MATRIZEA

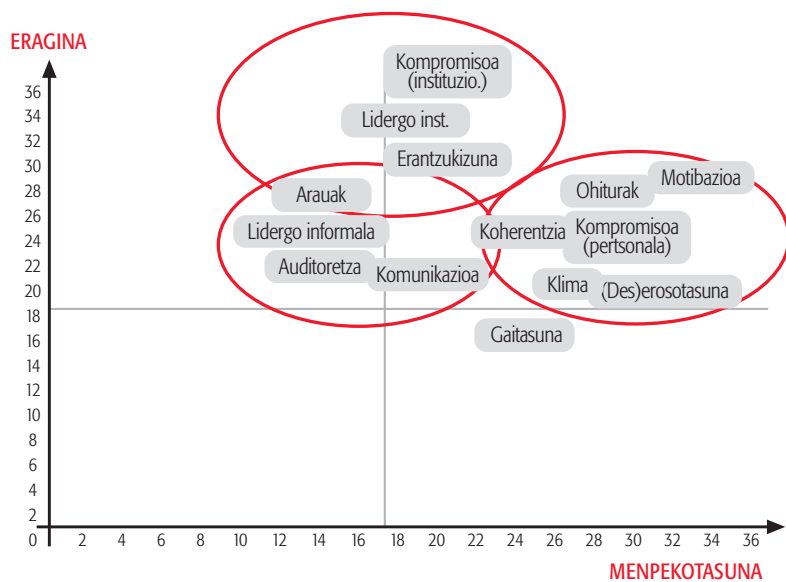
| <b>ERAGINA</b><br><b>hauena:</b> |                                                      | <b>hauengan:</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | BA |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 1                                | Klima psikologikoa                                   |                  | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 19 |
| 2                                | Motibazioa: euskararekiko, planarekiko               | 3                |     | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 26 |
| 3                                | Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoena)            | 2                | 3   |     | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 23 |
| 4                                | Hizkuntza gaitasuna                                  | 2                | 3   | 2   |     | 0   | 3   | 3   | 1   | 2   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 17 |
| 5                                | Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua | 1                | 2   | 2   | 1   |     | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 28 |
| 6                                | (Des)ereosotasun sentimenduen hizkuntza praktikan    | 2                | 3   | 3   | 2   | 1   |     | 3   | 1   | 2   | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 19 |
| 7                                | Erabilera ohiturak                                   | 2                | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   |     | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 25 |
| 8                                | Lidergo "informala"                                  | 2                | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   |     | 2   | 1   | 1   | 0   | 1   | 2   | 24 |
| 9                                | Hizkuntza koherentzia                                | 3                | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 1   |     | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 22 |
| 10                               | Lidergoa (instituzionala)                            | 3                | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 2   |     | 3   | 3   | 3   | 2   | 31 |
| 11                               | Aldaketarekiko konpromisoa (instituzioarena)         | 3                | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   |     | 3   | 3   | 3   | 33 |
| 12                               | Jarraipen sistema / Hizkuntza auditoretza            | 2                | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   |     | 3   | 2   | 23 |
| 13                               | Arauak                                               | 3                | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   |     | 2   | 24 |
| 14                               | Planaren komunikazioa                                | 3                | 3   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   |     | 22 |
| <b>BP</b>                        |                                                      | 31               | 36  | 30  | 25  | 19  | 32  | 32  | 16  | 26  | 19  | 20  | 15  | 16  | 19  |    |
| <b>BA x BP</b>                   |                                                      | 589              | 936 | 690 | 425 | 632 | 608 | 800 | 384 | 572 | 589 | 660 | 345 | 384 | 418 |    |



## ERANSKINAK ERALAN-4

### ALDAGAIEN ARTEKO ERAGINEN MAPA ETA ERAGIN/MENDEKATASUNEN ARDATZ-ESKEMA





## ERANSKINAK EREALAN-5

### ANALISI MATRIZA

Normalkuntza Planak dituzten Organizazioetan Euskararen ERABILERAN eragiten duten Faktore eta Aldagaiak  
**ANALISI-MATRIZA SISTEMIKO-FAKTORIALA: Ikerketa-interbentzioetan hautatu aldagaiak - GUZTIAK**

| MAILA SISTEMIKOAK | INGURUENA    |                                                                      |                     |                                                                                                        |                                                                                                                        |
|-------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | ORGANIZAZIOA | Klima psikologikoa                                                   |                     |                                                                                                        | Lidergoa<br>Aldaketarekiko konpromisoa<br>Arauak<br>Jarraipen sistema / Hizkuntza auditoretza<br>Planaren Komunikazioa |
|                   | TALDEA       |                                                                      |                     | Erosotasun/deserosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan<br>Erabilera ohiturak<br>Lidergo "informala" |                                                                                                                        |
|                   | NORBANAKOA   | Motibazioa: Euskararekiko, Planarekiko<br>Aldaketarekiko konpromisoa | Hizkuntza gaitasuna | Hizkuntza koherentzia                                                                                  |                                                                                                                        |
|                   | DEMANDA      | MOTIBAZIOA                                                           | GAITASUNA           | KULTURA/PRAKTIKA                                                                                       | INSTITUZIONALIZAZIOA                                                                                                   |
| FAKTORE-ARDATZAK  |              |                                                                      |                     |                                                                                                        |                                                                                                                        |





**ERANSKINAK ERALAN-6****ARLOKO EKINTZEN BILDUMAREN FITXAK  
ETA ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK****ARLOKO EKINTZEN BILDUMAREN FITXAK****ZERREENDA****Erabileraren eraldaketan eragiteko metodologiak**

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Bizkaiko Foru Aldundia: Narratiba taldea .....                                 | 274 |
| 2. Bizkaiko Foru Aldundia: Erabilera saioak: Lanean euskaraz .....                | 276 |
| 3. Elhuyar Aholkularitza: Trebakuntza taldeak: Laneko euskara .....               | 278 |
| 4. Elhuyar Aholkularitza: Talde naturalak .....                                   | 279 |
| 5. EMUN Kooperatiba: Bileretan euskararen erabilera bultzatzeko tresna .....      | 281 |
| 6. EMUN Kooperatiba: Pertsonak eta eginkizunak .....                              | 282 |
| 7. EMUN Kooperatiba: Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia ..... | 284 |
| 8. EMUN Kooperatiba: Akuilu taldeak .....                                         | 285 |
| 9. EMUN Kooperatiba: Hizkuntza politikak ezartzea eta instituzionalizatzea .....  | 286 |
| 10. LAB Sindikatua: Mintzatratuak .....                                           | 287 |
| 11. LAB Sindikatua: Traktoreak .....                                              | 287 |
| 12. LAB Sindikatua: "Lotsarik gabe, apurtu mugak euskaraz" kanpaina .....         | 288 |
| 13. Lasarte-Oriako Udala: Hizkuntza ohituretan eragiteko plana .....              | 290 |
| 14. TELP: Taller d'espai lingüístic personal .....                                | 292 |
| 15. Nestlé: Parelles lingüístiques .....                                          | 293 |
| 16. Telefonica: Parelles lingüístiques .....                                      | 295 |
| 17. Artez: Barne aldizkaria .....                                                 | 297 |
| 18. Artez: Laneko terminologia: horma-irudiak .....                               | 299 |
| 19. Ahize-AEK hizkuntza-aholkularitza: Hizkuntzak Kudeatzeko Sistema (HKS) .....  | 301 |

**Euskara Planen esperientziak**

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 20. Elhuyar Aholkularitza: Bellotako euskara plana .....                           | 303 |
| 21. Elhuyar Aholkularitza: Elkargiko euskara plana .....                           | 304 |
| 22. Elhuyar Aholkularitza: Euskalteleko euskara plana .....                        | 306 |
| 23. Elhuyar Aholkularitza: Iparragirreko euskara plana .....                       | 308 |
| 24. Elhuyar Aholkularitza: ORKLiko euskara plana .....                             | 310 |
| 25. Gipuzkoako Foru Aldundia: Hizkuntza ofizialen erabilera kudeatzeko plana ..... | 312 |
| 26. Gipuzkoako Foru Aldundia: Kirola eta euskara .....                             | 314 |

**ERABILERAREN ERALDAKETAN ERAGITEKO METODOLOGIAK****1. Bizkaiko Foru Aldundia: Narratiba taldea**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |                                         |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                | <b>Bizkaiko Foru Aldundia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |                                         |
| Ekintzaren izena:                | Narratiba taldea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                             |                                         |
| Helburuak:                       | <p>Gune organizatibo batean, bertako partaide guztien artean:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hizkuntza erabilera egoeraren pertzepzio erreala eta osoa lortu.</li> <li>2. Interbentzioaren denbora errealean, eguneroko lanari buruz hausnartu hizkuntzaren ikuspuntutik.</li> <li>3. Enpatiaz jokatzeko lortu, besteen motibazio eta arrazoiak zehazki ulertuz.</li> <li>4. Gune organizatibo horretan euskararen erabilera eragiten duten blokeo eta desblokeorako faktoreak identifikatu egoera gainditu.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |                                         |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera | Gune horretako partaide guztiek euskara maila politean menperatzen dute baina lan harremanak hein handi batean gaitelaniaz izaten dira...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                             |                                         |
| Noiz gauzatua azkenekoz:         | 2007ko martxoan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non aplikatua: Lan zentroan | Iraupena: 4,30 ordu. Hiru saio 1,30koak |
| Deskribapena:                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saioa: Blokeo / Desblokeo faktoreak <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Hausnarketarako giroa eta proiektuaren ulermena bermatzea.</li> <li>b) Erabilera eragina duten blokeo/desblokeo faktoreak identifikatzea.</li> </ol> </li> <li>2. Saioa: Narratiba pertsonalak lan-jardueran <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Euskararen erabilera norberaren jarrera patroia ezagutza izatea eta kontziente izatea.</li> <li>b) Norberaren ikuspuntutik abiatuta, besteekiko hizkuntza harremanak deskribatzea.</li> <li>c) Besteek gu deskribatzea.</li> </ol> </li> <li>3. Saioa: Narratiba taldea: baterakuntza eta berrikusketa. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Bakarkakoa: Norbere narratiba irakurri, besteak eragin, norberaren inertzia eta jarrerak azaleratzen direlarik. Ekarpenak eta interakzioak bermatu behar dira.</li> <li>b) Bateratzea: Ikuspuntuak partekatu (inoiz ez pertsonalizatuz). Gune organizatiboaren hizkuntza "eszenatokia" den artean eratu. Baina konbinaketa guztietako giza-hizkuntza harremanetatik abiatuta, ez bakarrik pertzepzio edo usteetatik abiatuta.</li> <li>c) Blokeo /Desblokeo faktoreen berrikuspena. Hasieran, denon artean adostutako Blokeo / Desblokeo faktoreei txekoa egin, berrikusi eta bere kasuan moldaketak egin.</li> </ol> </li> </ol> |                             |                                         |
| Erabilitako bitartekoak:         | <p>Saioak bilera-gela batean egin dira. Bilera-gelan, besteak beste, proiektagailua, pantaila eta papelografoa egon dira. Tresna horiek guztiz beharrezkoak dira Narratiba talde ekintza mota burutzeko. Hala ere, esperientzia sakondu eta zabaldu nahi izanez gero, beti ere, powerpoint-a gutxienez eta ITKak erabiltzea gomendatzen da. Prozesua, beti ere garrantzitsua bada ere, teknologiek prozesua gune organizatiboan gehiago txertatu dezakete eta arindu dezakete.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |                                         |

### Balorazioak

#### Positiboak:

- Saioak euskaraz burutu ziren, nahiz eta partaide bakoitzaren esku utzi erabil zezakeen hizkuntzaren aukera.
- Ekintza diferente eta ezezaguna izateagatik partaideen arreta berezia erakarri zuen.
- Uste gabeko bukaeragatik edo, partaideek oso balorazio baikorra egin zuten, horretarako zituzten arrazoiak azaltzeko zailtasunak izan arren. Esan beharra dago, honelako storytelling-aren bitartez eta ezagutza tazitoa mobilizatzea xede duten dinamika organizatibo orok bezala, partaideak prozesuan barneratzea lortzen dela. Betiko diagnostikoa hau litzateke: "Asko ikasi dut, oso barneratuta egon naiz, baina ez naiz gauza azaltzeko zenbat ikasi dudana." Hori da konkretuki, jendea erakartzen duena, freskura eta dinamikoa dela. Eta beti, beti geratzen da zerbait.
- Partaideren baten kasuan, berehalako eragina izan du, eta lehen, konplexu, inoiz euskara erabili ez zuen esparru batean, saioak burutu ondoren euskara erabiltzen ausartu da.

#### Hutsuneak:

- Teknika hau aplikatzeko, teknika bera ondo ezagutu behar da.
- Gure sektorean lehen aldiz aplikatu denez, balorazio osoago bat egiteko erreferente falta.

#### Erlazionatutako adierazleak:

Ezin dugu balorazio zehatzik egin, frogatu berria baita eta ez da nahiko denborarik pasatu ondorioak ikusteko eta ebaluatzeko. Plangintzaldiaren paradigmatik dinamika organizatiboaren paradigmara pasatzeak adierazleen izaera ere aldatzen du. Beraz, teknika honen ildotik ere, alor kualitatiboa lantzea gomendatzen da, betiko kuantitatibo aseptiko eta ez beti objektiboa osatzeko.

### Ondorioak edota Oharrak

Oraindik, iragarpen bat egiteko goiz bada ere, egoera egokian aplikatuz, bitarteko edo teknika indartsua izan daitekeela antzeman daiteke.

Egoera egokiak zera eskatzen du: gune organizatiboaren pertsonalaren hizkuntzaren ezagutza maila behar bestekoa izatea, oro har, eta pertsonalaren, bereziki, kargudunek edota erakunde barruan arduraren bat dutenek jarritako helburuekin benetako konpromisoa erakustea.

Dinamika organizatibo hau, egoera informala, freskuraz betetakoa eta inprobisatua denez, partehartzailea hasieratik sartzen da talde dinamikan.

Teknika honek ere xede taldearen dinamikaren gertuko jarraipena eskatzen duela uste dugu. Hiru saio hauetan dinamika berri bati eman zaio hasiera. Hizkuntza gaitasun egokia, motibazioa, konpromisoa eta lidergoa batu eta ERABILERA sortu da, baina epe labur-ertainera elikatzen jarraitzen az badugu (aldian behingo balorazio bilerekin, adibidez) lehengo egoerara itzultzeko arriskua egon daiteke.

**2. Bizkaiko Foru Aldundia: Erabilera saioak: Lanean euskaraz**

| <b>Erakundea:</b>                    | <b>Bizkaiko Foru Aldundia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Ekintzaren izena:                    | Erabilera saioak: Lanean euskaraz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                    |
| Helburuak:                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atal elebidunetako langileak zehaztuta dituzten funtzio eta zereginak euskaraz burutzeko gai izatea.</li> <li>• Lanean euskara gehiago erabiltzea.</li> <li>• Euskaraz lan egiteko beldurra, konfiantza eza uxatzea.</li> <li>• Erabilera ohiturak aldatzea.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                    |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2006-2007an |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Non aplikatua: BFAko sailetako erabilera taldeetan |
| Deskribapena:                        | <p>Planean parte hartzen duten langileak euskaldunak dira, 2.HE gainditu dute edo antzeko euskara maila erakutsi behar dute.</p> <p>Saioetan hasi baino lehen elkarriketatu egiten ditugu, euskara maila ondo zehazteko, egiten duten lanaren berri zehatza izateko eta harreman-zirkuituak zehazteko.</p> <p>Langileek borondatez parte hartzen dute, lanordutan, baina ataleko buruaren baime-na izan behar dute. Borondatezkoa denez, saioetara joateko eta egoera egokietan ahal duten neurrian erabiltzeko konpromisoa eskatzen zaie.</p> <p>Astean ordu eta erdiko bi saio egiten dira, lan- orduetan: goizeko lehen orduan edo eguerdiko azkenekoan.</p> <p>Saio horietan honakoak lantzen dira:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. idazmena: idaztarauak, laneko testu laburrak, inprimaki orokorrak, norberaren atalekoak, etab</li> <li>2. ahozkoa: laneko gaiak, gai orokorrak</li> <li>3. bizkaieraren ulermena</li> <li>4. erabileraren bilakaerari buruz hitz egiten da</li> </ol> <p>Saioak trebatzailearen ardurapekoak dira, baina horretaz gain, dinamizatze lanak ere egin behar ditu.</p> |                                                    |
|                                      | <p>Erabilitako bitartekoak: Teknikoak: baliabide informatikoak</p> <p>Materialak: bilera gela, ordenagailua, azken urteotan sortutako materiala eta <i>ad hoc</i> sortutakoa.</p> <p>Giza baliabideak: trebatzailea</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                    |

### Balorazioak

#### Positiboak:

- Langileek elkarrekin euskaraz gai egiteko direla jakitea.
- Erabilera saioetan zalantza asko argitzen dira, eta hizkuntza finkatu egiten da.
- Euskaraz egiteari beldurra kentzea: Hiritar euskaldunari euskaraz erantzutea, beronek hala eskatuz gero.
- Erabilera aukerakoa izateak ez du kontrako erreakziorik sortu

#### Hutsuneak:

- Askotan saioak bukatuak, langileek erdaraz egiten dute, bulegoetako lan giroa erdalduna delako eta talde asko heterogeneoak direlako.
- Erabilera taldeen heterogeneotasuna: euskara-maila aldetik eta administrazio-atal aldetik
- Informazioa ez dugu ondo helarazten eta horrek oztopatzen du jendeak parte hartzea.
- Lanpostu aldaketa asko: erabileran parte hartzen duten behin-behineko, aldi baterako eta holako lan kontratua duten langile asko daude. Plantila finkoa ez izateak oztopatu egiten du erabilera.

#### Erlazionatutako adierazleak:

Hizkuntza-gaitasuna, euskararekiko motibazioa eta aldaketarekiko konpromisoa altuak izateak erabileran eragin positiboa izaten du

### Ondorioak edota Oharrak

- Metodologia: egokia da lehenengo fase batean: euskara mailari eusteko eta parte hartzaileei ikusarazteko elkarrekin euskaraz egiteko gai direla. Ez da egokia hurrengo urratsa emateko, hau da, lan giroan euskaraz egiteko. Trebatzailearen etengabeko presentzia ezinbestekoa da. Badirudi langileek ikasitakoari eutsi nahi diotela eta, hiritarrak hala eskatuz gero erabiltzeko prest daudela; baina orokorrean ez dute iniziatiba hartzen.
- Ezin da luzaroan gauza bera egin; behin lehenengo faseko helburua lortuta, administrazio-atal elebidunetako parte hartzaileekin erabilera konpromisoak definitu egin behar dira, erabilera zirkuituak definitu egin behar dira...

3. Elhuyar Aholkularitza: Trebakuntza taldeak: Laneko euskara

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Erakundea:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Elhuyar Aholkularitza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Trebakuntza-taldeak: Laneko Euskara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Lanean euskara gehiago erabiltzea.<br><div><div>1. Laneko eginkizunetatik abiatu</div><div>rik, euskara erabiltzeko aukerak eta bideak identifikatzea</div></div> <div><div>2. Eguneroko jardunean erabilera-ohiturak aldatzea eta euskaraz egitea lehen egiten ez zirenak: motibazioa landuta, baliabideak ezagutu eta erabiltzen ikasita...</div></div> <div><div>3. Entrenatzea, neurri</div><div>ra egindako materialarekin, benetako lan-tresnekin</div></div>                                                                       |                       |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Langile hauek dezaketena baino euskara gutxiago erabiltzen dute beren lanean, ahozko harremanean eta idatzizkoan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |
| Noiz gauzatua azkenekoz:<br>2006, otsaila-maiatza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Non aplikatua: Kutxa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Iraupena: 36h modulua |
| Erabilitako bitartekoak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Saioak erakundearen trebakuntza-eskolan egin dira. Eskola arruntetako baliabide ohikoez gain, honakoak erabili dira:<br><div><div>• Eguneroko laneko tresna erre</div><div>alak (plataforma edo kutxako aplikazio informatikoa)</div></div> <div><div>• Kutxako Laneko Euskarako ikastaroetatik sortutako material didaktikoa: <i>Kutxan euskaraz</i> eskuliburu elektronikoa (intranetean sartua), paperezko fitxak kutxarako sortuak...</div></div> <div><div>• Motibazioa lantzeko eta ohitura-aldaketa eragiteko teknikak</div></div> |                       |
| <b>Balorazioak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
| Positiboak:<br><div><div>• Baliabide eta tresnak deskubritzea eta erabiltzen ikastea.</div><div>• Zalantza asko argitzea. Eskoletako azalpenak. Gauza asko finkatzea.</div><div>• Motibazioa piztea.</div><div>• Konfiantza hartzea eta lanean beldurrak galtzea.</div><div>• Oso praktikoa eta erabilgarria lanerako.</div><div>• Lanean euskara gehiago erabiltzen dute ikasleek.</div><div>• Eragina du ikasleen lanpostuan eta ingurukoengan.</div></div>                                                                                                                                                                                        | Hutsunak:<br><div><div>• Segimenduko saioak behar dira piztutakoa ez itzaltzeko.</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |
| <b>Ondorioak edota Oharrak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |
| <div><div>• Laneko euskarako ikasleak euskaldunak izaten dira. Batzuk alfabetatuak besteak alfabetatu gabeak. Badira euskaraz ikasketak egindakoak tartean eta baita beren gisara hizkuntza lantzen ari direnak ere. Euskaldun zaharrak izaten dira gehienak.</div><div>• Enpresan ikastaroaren eskaintza zabala egin da, edonorentzakoa. Izena eman duten langileak ez ziren lankide eguneroko lanean. Horrela, landutakoaren eta sortutako aldagetaren eragina, batez ere pertsona horien lanpostuan eta inguru hurbilenean sentituko da. Eragin handiagoa izango luke bulegoka edo lankide bat baino gehiagok trebakuntza jasoz gero.</div></div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |

#### 4. Elhuyar Aholkularitza: Talde naturalak

|                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |
|---------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                           |  | <b>Elhuyar Aholkularitza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Ekintzaren izena:                           |  | Talde Naturalak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |
| Helburuak:                                  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkarrekin lan egiten dutenen artean euskararen erabilera areagotzea.</li> <li>• Euskararekiko jarrera eta jokabide kontzienteak eta positiboak lantzea.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:           |  | Langileek beraien artean ez dute euskaraz egiten edo oso gutxi egiten dute.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |
| Noiz gauzatua azkenekoz:<br>2005eko azaroan |  | Non aplikatua: CAF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Iraupena: 9-10 h, 6 saio 1,5orduak |
| Deskribapena:                               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkarrekin lan egiten duten langileekin osatzen da taldea. Euskaldun eta erdaldunak nahasten dira, euskaldunak gehiengo izatea komeni da</li> <li>• Borondatez parte hartzen dute</li> <li>• Prozesu bibentziala da</li> <li>• Partaide bakoitzaren bizipenen gainean hausnartzen dira</li> <li>• Taldearen hizkuntza-ohiturak eta jarrera lantzen da</li> <li>• Motibazioa lantzen da</li> <li>• Deserosotasun egoerak aztertu eta lantzen dira</li> <li>• Konpromisoak hartzen dira</li> </ul> |                                    |
| Erabilitako bitartekoak:                    |  | Papelografoak, errotuladoreak, talde-dinamikak, mintzagrama...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                    |

**Balorazioak****Positiboak:**

- Metodologia emankorra.
- Enpresako edozein kidek har dezake parte. Arduradunek parte har dezakete, berdintasunean.
- Jarrerak lantzen dira, jarrerak aldatzen dira.
- Taldekideen arteko harremanak estutzen dira, taldearen kohesioa.
- Talde-lanean aritzeko aukera.
- Bi hiztun-komunitateek elkarrekin hizkuntzen erabileraren inguruan hausnartzeko tartea hartzen dute.
- Hizkuntzekin lotuta sentimenduak lantzen dira. Egoera desberdinak izanagatik, hizkuntzarekiko esperientziak desberdinak izanagatik, sentimenduak antzekoak dira. Horrek berdintzen gaitu. Bestearen lekuan jartzera bideratzen da prozesua.
- Parte hartzen dutenek balorazio ona egiten dute.

**Hutsuneak:**

- Segimenduko saioak behar dira piztutakoa ez itzaltzeko.
- Kostua: erakunde batean zenbat eta prozesu gehiago abian jarri, orduan eta indar handiagoa hartzen du euskararen alde sortzen den mugimendu horrek. Erakunde handietan talde natural dezente jarri behar ko ditugu martxan eta lan-orduetan izaten direnez kostu dezente dauka.
- Elkarren ondoan lan egiten duten langileak direnez, ez da erraza izaten talde osoak ordu eta erdiz lanpostuak uztea. Horrek sortzen die kezka.
- Lanpostu aldaketa asko ematen badira, emaitza zaildu egiten du.

**Erlazionatutako adierazleak:**

Mintzagrama: segimenduan berriz ere erabiltzen dugu. Beraz, euskalduntutako harreman-kopurua adierazle bat izaten da. Prozesuaren ostean euskaltegian hasten diren langileak. Hartutako konpromisoen arabera adierazleak: hiztegi teknikoaren sortzea (hiztegi horren alea)...

**Ondorioak edota Oharrak**

- Prozesuaren aurretik langileek ez dute euren arteko hizkuntza-harremanen inguruko hausnarketarik egin. Dena dela, langileek saillapena egiten dute, horrek ez daki eta horrek badaki, (askotan saillapen okerra gainera, nahiz eta urtetan elkarren ondoan lan egin). Prozesu horietan izaten dira horrelako sorpresak: "Zuk euskaraz badakizula!"
- Hasieran bi hizkuntza-komunitateak lantokian erabat nahasturik bizi direla ematen du, baina, taldearen hizkuntza-jokaerak aztertzean konturatzen gara askotan ez dela horrela izaten. Alegia, jardun batzuk hizkuntza-komunitateka egiten direla, adibidez: euskaldunak euskaldunekin jatea ogitartekoa, kafea erdal hiztunak erdal hiztunekin hartzea... Bereziki euskal eta erdal hiztunen kopurua antzekoa denean gertatzen da hori. Prozesuak 2 hizkuntza komunitateak gerturatzea dakar eta elkar ulertzea, beti ere bakoitzaren bizipenetatik abiatuta.
- Batzuen arteko hizkuntza-ohiturak aldatzen dira. Adibidez:
  - Euskaldun zaharren artekoa
  - Euskaldun berriei zaharrek euskaraz egitea
  - Erdal hiztun bat egonagatik euskaraz lasai egitea. Prozesuak horretarako konfiantza eta errespetua egoitea ahalbideratzen du.
- Elebakarra elebidunen hizkuntza-jarrera eta jokaera ulertzera iristen da gehienetan.



## 5. EMUN Kooperatiba: Bileretan euskararen erabilera bultzatzeko tresna



|                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Erakundea:</b>                                                                                                                                                                                                               |  | <b>Emun Koop. E.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                                               |  | Bileretan euskararen erabilera bultzatzeko tresna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                                      |  | Enpresako bileretan kideen ezaugarriak aintzat hartuta euskararen erabilera bultzatzea: <ul style="list-style-type: none"><li>• Egoeraren diagnostikoa egitea</li><li>• Bileraren ezaugarrien arabera egin beharreko neurri edota ekintza sorta proposatzea</li><li>• Neurriak adosteko metodologia proposatzea</li><li>• Hartutako neurrien jarraipena eta izandako eragina neurtzea</li></ul> |  |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                                                                                                                                                                                               |  | Ahaleginak egin bai, baina metodologia garbirik gabe bileretan euskararen erabilerak progresiorik ez.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| Non aplikatua: Geyser, FEE, Copreci...                                                                                                                                                                                          |  | Iraupena: Abiapuntuaren arabera                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| Deskribapena:                                                                                                                                                                                                                   |  | Enpresako bilera guztien informazioa jaso eta bileren mapa osatu<br>Lehentasunak finkatzeko irizpideak ezarri<br>Bilerak sailkatu izaera eta lehentasunaren arabera<br>Egoera eta ezaugarrien arabera neurriak proposatu eta adostu<br>Adostutako neurrien jarraipena egin<br>Mailaz maila neurriak adosten joan<br>Enpresa osoko bileretan erabiltzen den euskararen jarraipena egin           |  |
| Erabilitako bitartekoak:                                                                                                                                                                                                        |  | Euskara batzordea<br>Exceleko tresna<br>Motibaziorako ekintzen zerrenda<br>Bileretako partaideak                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>Balorazioak</b>                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| Positiboak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Bileren mapa osatzea (egoera orokorraren berri)</li><li>• Progresioa markatzeko aukera</li><li>• Lehentasunak enpresak finkatu</li><li>• Jarraipena modu errazean</li></ul> |  | Hutsuneak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Bileretako gorabeherak kontrolatzeko dedikazio handia</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| Erlazionatutako adierazleak:                                                                                                                                                                                                    |  | Erabilera formalarekin lotutakoak<br>Ezagutzarenak<br>Formazioarenak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |

**6. EMUN Kooperatiba: Pertsonak eta eginkizunak**

| <b>Erakundea:</b>                 | <b>Emun Koop. E.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekintzaren izena:                 | Lanpostu estrategikoen lanketa. PERTSONAK ETA EGINKIZUNAK: euskara planetarako identifikaziorako tresna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Helburuak:                        | Hizkuntzaren ikuspegitik euskara planetarako estrategikoak izango diren pertsona eta eginkizunen identifikaziorako azterketa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | Hizkuntzaren ikuspegitik beste pertsonengan eragina duten pertsonak edota eginkizunak zeintzuk diren ez jakitea edo identifikatu gabe edukitzea.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Non aplikatua:                    | EDESA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Deskribapena:                     | <p>Helburu hau bideratzeko, lehenik eta behin, hizkuntzaren ikuspegitik erakundean estrategikoak diren eginkizunak zerrendatu dira. Horrela, ondoren, eginkizun horiek zein pertsonak betetzen dituzten aztertuz, hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak identifikatzeko.</p> <p>Identifikaziorako urratsak:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tresnaren erabilpenerako argibideak irakurri eta jarraitu.</li> <li>2. PERTSONAK ETA EGINKIZUNAK: baloraziorako fitxa bete. Fitxa hau betetzeko ondorengo pausoak jarraitu behar dira: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara planarentzat estrategikoak izan daitezkeen lanpostu edota karguetako pertsonak zerrendatu.</li> <li>• Fitxan zehazten diren eginkizunak zein pertsonak betetzen dituzten zehaztu.</li> <li>• Pertsona bakoitzak betetzen duen lanpostua eta kargua zein den zehaztu.</li> <li>• Pertsona bakoitzak fitxan zerrendatzen diren eginkizunak zein gradutan betetzen dituen baloratuko da (0-4).</li> <li>• Balorazioaren bidez pertsona bakoitzak duen eragin ahalmena (ERABAKITZAILA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA) zein den ikusiko da.</li> </ul> </li> <li>3. Emaizak interpretatu, landu behar den helburuaren arabera.</li> </ol> |
| Erabilitako bitartekoak:          | Excel-eko aplikazio bat, Pertsonal arduradunarekin 2 bilera eta, beharrezkoa balitz, dagokion pertsonarekin elkarriketa bat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Balorazioak**

Positiboak:

- Hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak identifikatzea modu **objektibo** batean.
- Euskara Planaren **diseinuko elkarriketak** erabili daitezke tresna honen datu-bilketa egiteko.
- Euskara Planeko **edozein fasetan** jarri daiteke martxan.

Hutsuneak:

- Pertsona multzo batek **puntuazio berdintsua** jasotzea.

**Ondorioak edota Oharrak**

Emitzak interpretatu egin behar dira. Landu behar den helburua kontuan hartuz, emaitzak modu batera edo bestera interpretatuko dira. Ahalmen erabakitzailean, exekutiboan eta sozialean eragin handiena duten pertsonak identifikatuko dira, une horretan dagoen helburua kontuan hartuta. Adib.: Euskara Batzorde exekutiboago bat osatzeko kideak identifikatzea.

## 7. EMUN Kooperatiba: Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Erakundea:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | <b>Emun Koop. E.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | Lan-gune bateko hizkuntza ohituretan eragin, taldean hartutako erabilera eta ezagutza konpromisoen bidez.                                                                                                                                                                                                                                               |                    |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | Batez ere gaztelaniaz funtzionatu izan duten lan-guneetan erabili izan da, aldaketa prozesuari ekiteko.                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2006an                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | Non aplikatua: Fagor Arrasaten eta Fagor Electrónica                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Iraupena: Urtebete |
| Deskribapena:                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  | Honako pauso hauek jarraitzen dira: <ul style="list-style-type: none"><li>• Taldearen sentsibilizazioa landu</li><li>• Taldean konpromisoak hartu</li><li>• Konpromisoak publiko egin</li><li>• Jarraipena egin</li><li>• Sentsibilizazioaren errefortzua</li><li>• Konpromiso berriak hartu</li></ul>                                                  |                    |
| Erabilitako bitartekoak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | Sentsibilizazio materiala, konpromiso zerrendak, publiko egiteko euskarriak.                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |
| <b>Balorazioak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| Positiboak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Edozein lekutan (lan-munduan, aisi taldeetan...) aplika daiteke</li><li>• Edonork har dezake parte: euskaldunek, ia euskaldunek, euskaraz ez dakitenek</li><li>• Emaizak berehala ikusten dira</li></ul>                                                               |  | Hutsuneak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aldaketak maila pertsonalekoak dira</li><li>• Aldaketa asentatzea zaila izaten da</li><li>• Jarraipena ondo-ondo lotu behar da</li><li>• Konpromisoak lantzerakoan <b>euskarak behar zaitu baino euskara behar duzu</b> azaltzeko zailtasuna</li><li>• Luzaroan tentsioari eustea zaila da</li></ul> |                    |
| Erlazionatutako adierazleak:                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | Ahozko erabilera ratioa, e-mailen hizkuntza neurtzeko ratioa                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |
| <b>Ondorioak edota Oharrak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |
| Esan bezala, jarraipena oso garrantzitsua da, jarraipenik gabe hartutako konpromisoen herena ere ez baita betetzen. Baina horrez gain, beharrezkoa da konpromisoen kontu hau ondo kokatzea eta jendea sentsibilizatzea. Azkenik, euskara jakiteko eta erabiltzeko beharraren inguruko argudioak ere landu egin behar dira. |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |

## 8. EMUN Kooperatiba: Akuilu taldeak

|                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                                                                                                                                                                                                                              |  | <b>Emun Koop. E.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                                                              |  | Akuilu taldeak (TELPen bidetik)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                                                     |  | Txepetxen hizkuntzak ezagutzeko teorian aipatzen duen gune sinbolikoaren nuklearizazioa bilatu nahi da praktika honen bidez. Euskararen erabilera pertsonalaz inguruko erabilera handitzea, eragile bihurtzea alegia, da talde hauen helburua.                                                                                                                                                             |                                |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                                                                                                                                                                                                              |  | Hizkuntza politika espezifikatzerakoan zabaltzen diren aukerak, hizkuntza eskubide errekonozituak, aplikatzeko eskari bat egotea beharrezkoa zen, ez baitzen halako ohiturarik.                                                                                                                                                                                                                            |                                |
| Noiz gauzatua azkenekoz:                                                                                                                                                                                                                       |  | 2006an                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Non aplikatua: Fagor Arrasaten |
|                                                                                                                                                                                                                                                |  | Iraupena: Urtebete                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                |
| Deskribapena:                                                                                                                                                                                                                                  |  | Honako pauso hauek jarraitzen dira: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sentsibilizazioa</li><li>• Hizkuntza politika berriaren bidez ezarrita dauden erabilera esparruak ezagutu (bai lan arloan bai inguru hurbilean)</li><li>• Laneko hizkuntza egoera aztertu</li><li>• Hizkuntza gatazka egoeren simulazioa eta jarrera</li><li>• Diskurtso euskaltzalea landu</li><li>• Portaera kodea</li></ul> |                                |
| Erabilitako bitartekoak:                                                                                                                                                                                                                       |  | Formazio– sentsibilizazio saioak, fitxak, bilerak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                |
| <b>Balorazioak</b>                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |
| Positiboak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Eskubideen ezagutza hartzea</li><li>• Eragileak langileak, ez teknikaria edo koordinatzailea</li><li>• Hizkuntza ohitura berriak ezartzen dira</li><li>• Lana euskaraz egiten da</li></ul> |  | Hutsuneak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Prozesua lantze fasean, oraindik pauso guztiak eta material guztia ez da finkatu</li><li>• Denbora asko eskatzen du</li><li>• Ezin da edonon ezarri, euskaltzale kopuru kritiko bat behar du</li></ul>                                                                                                                                                  |                                |
| Erlazionatutako adierazleak:                                                                                                                                                                                                                   |  | Erabilera adierazle orokorrak (hainbat adierazle integratuzetik datorrena)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                |

**9. EMUN Kooperatiba:** Hizkuntza politikak ezartzea eta instituzionalizatzea

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | <b>Emun Koop. E.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | Euskararen aldeko hizkuntza politikak ezartzea eta instituzionalizatzea                                                                                                                                                                                                                                               |                                                            |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Hizkuntza eskubideak lan arloan errekonozitzen dituen hizkuntza politika bat idatziz jasotzea, eta berau instituzionalizatzea (ohitura bihurtzea).                                                                                                                                                                    |                                                            |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | Formulazio orokorrean gain (euskara hizkuntza ofiziala dela), arloz arloko onarpen praktikorik ez zen.                                                                                                                                                                                                                |                                                            |
| Noiz gauzatuaz azkenekoz:<br>Aurten leku askotan ari da gauzatzen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | Non aplikatua:<br>Zenbait Fagorretan, MCCn,                                                                                                                                                                                                                                                                           | Iraupena: Bi hizkuntza elkarrekin kontaktuan dauden artean |
| Deskribapena:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | Euskara planaren misioa (eta bisioa) definitu<br>Misio (eta bisio) horren arabera aztertu enpresaren jarduna, eta euskarak arlo horietan izan behar duen lekua zehaztu<br>Prozeduretan sartu<br>Arduradunak eta adierazleak finkatu<br>Jarraipena egin                                                                |                                                            |
| Erabilitako bitartekoak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | Erabilera adierazle orokorrak (hainbat adierazle integraztetik datorrena)                                                                                                                                                                                                                                             |                                                            |
| <b>Balorazioak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                            |
| Positiboak: <ul style="list-style-type: none"><li>Hizkuntza bakoitzaren gaineko lekua finkatzeko balio du</li><li>Erabilerari babes instituzionala ematen dio</li><li>Erabilera instituzionala erabakitzen du</li><li>Atzera bueltatu ezinezko lerroak jartzen ditu</li><li>Eragin handia du erabilera instituzionalean batez ere</li></ul>                                                                                       |  | Hutsuneak: <ul style="list-style-type: none"><li>Definizio prozesua luzea, eta zabalkundea oraindik luzeagoa</li><li>Ahalegin handia egin behar aplikazio praktikorako</li><li>Jarraipenean arduradunak eta euskara batzordeaz gain kolektibo osoa (edo euskaldunak behintzat) inplikatzeko asmatu behar da</li></ul> |                                                            |
| <b>Ondorioak edota Oharrak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                            |
| Nahiz eta askotan ezin izaten den errekonozimendu orokor bat jaso (den dena euskaraz egiteko posibilitatea), hizkuntza politika erakundea eta pertsonak biltzen dituen prozesu dinamiko modura hartu behar da, pertsonen eskaririk abiatuz indartuko den egoera bat, eta aldatzeko aukerak ekarriko dituen eskubideak erabat onartzeraino; onartze horri dagokion praktika batez lagundu, praktika instituzional zein pertsonala. |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                            |

## 10 eta 11. LAB Sindikatua: Mintzatratuak eta traktoreak

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Erakundea:                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | LAB Sindikatua                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | MINTZATRATU ETA TRAKTOREAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | Euskararen erabilera bultzatu, elkarrekiko harremanak euskaldundu eta erdal ohiturak baztertea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2005ean                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Non aplikatua: Bilboko egoitzan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Iraupena: 10 hilabetez |
| Deskribapena:                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | <p><b>Mintzatratuak:</b> Pertsona bi edo gehiagoren artean euskaraz egiteko hartzen den konpromisoa, "kontratu" batean jasoa. Mintzatratuan euskaraz egite hori zein baldintzatan egingo den arautuko da, gutxieneko batzuk jasoz. Helburu edo konpromiso errealek izaten saiatu behar da: egunero pertsona horrekin 10 minutuz euskaraz aritu, kafea hartzen duten orotan euskaraz mintzatuz. Mintzatratuaren helburua, egoitzako bi pertsonen arteko harremanean jauzia ematea da, bakoitzaren ahalmenaren arabera. Gaztelaniaz sortutako gure harreman pertsonalak eta militantziazkoak euskalduntzea gutxitan gertatzen da naturalki. Ahalegintxoak egitea beharrezkoa da eta horretarako baliabide edo ekimenak bidean jartzea.</p> <p><b>Traktoreak:</b> Jendearen arteko harremana euskaldundu nahi badugu, ohiturak aldatu egin behar dira. Horretarako, ahaleginaz gain, giro egokia sortu behar da harremanak euskaraz gara daitezkeela ikus dadin. Denbora osoan euskaraz aritzeko gai direnen artean ere, sarritan ohituragatik edo elkarriketan sartzen diren gainontzeko pertsonen gaitasun bera ez dutelako, gaztelaniara jotzen da. Pertsona batzuk izendatzen dira euskararekiko jarrera aktiboa izan dezaten, baita euskaraz aritzeko ahalmen baxuena dutenekin ere, dakiten euskara apurra erabiltzea ahalbidetuko dien giroa sortzeko konpromisoa hartzen dute. Pertsona hauek egoitzako kideen artean erreferentzialtasuna lortzea bilatzen da (euskararekiko jarrera militantea erakutsi dutenak aukeratu dira beti traktore).</p> |                        |
| Erabilitako bitartekoak:                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Konpromiso orriak eta balorazio orriak</li><li>• Bilera eta elkarriketak ere izan dira mintzatratu eta traktoreekin</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                        |
| Balorazioak                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |
| Positiboak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jendearen arteko harreman ohiturak aldatzen joateko saiakera</li><li>• Egoitzako harremanen hizkuntza neurtzeko lana errazten du</li></ul>                                                                                                               |  | Hutsuneak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mintzatratuaren helburu errealek zehatzak jarri behar dira, bestela oso zaila da betetzea zein bete den neurtzea.</li><li>• Jendeari ahaztu egiten zaio mintzatraturik duela edo traktorea dela</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                        |
| Ondorioak edota Oharrak                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |
| Asko zaindu beharreko ekimena da. Jarraipena egitea beharrezkoa da aurrera egingo bada. Esperientziak erakutsi digu ezin dela denboran luzatu helburu berdinekin. Komeni da urtero edo maiztasun txikiagorekin helburuak aldatzea eta bikote berriak osatzea. Ondo eramanez gero, emaitza onak lortzen dira. |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |

**12. LAB Sindikatua: "Lotsarik gabe, apurtu mugak euskaraz" kanpaina**

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                    |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------|
| <b>Erakundea:</b>                       | <b>LAB Sindikatua</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                    |
| Ekintzaren izena:                       | "LOTSARIK GABE, APURTU MUGAK EUSKARAZ" KANPAINA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                    |
| Helburuak:                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara gehiago entzutea</li> <li>• Gutxien dakitenek, euskaraz bizitzen, lan egiten saiatzea euren mailaren arabera. Lotsa alde batera uzten saiatzea</li> <li>• Ondo dakitenek paper aktiboa izatea, baita euskalduntze prozesuan daudenekin ere</li> <li>• Euskararekiko konpromisoa sendotzen joatea eta euskara modu naturalean ateratzea</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2006ko apirila | Non aplikatua: Bilboko egoitzan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Iraupena: Urtebete |
| Deskribapena:                           | <p>Hiru kanpainaz osaturiko kanpaina nagusia: <b>"Lotsarik gabe, apurtu mugak euskaraz"</b>. Lehenik eta behin, dozena erdi kartel handi jarri ziren egoitzan sakabanatuta kanpainaren leloa zutenak, giroa berotzeko.</p> <p>1- <b>"Lotsarik gabe, gaur gehiago euskaraz"</b>. Ostegunero hiru hilabetez pegatina eraman zen lelo horrekin eta euskaraz egin kide guztiekin.</p> <p>2- <b>"Lotsarik gabe, zure ideiak euskaraz"</b>. Ostegunero, bost asteetan zehar mural bat jarri zen horma batean eta astero euskararekin zerikusia zuen galdera bat egiten zen. Sarreran orri bat banatzen zitzairen, erantzuna, hausnarketa edo nahi zutena muralean itsats zezaten. Kanpaina amaitu ostean orri bat eman zitzairen emandako galdera eta erantzun guztiekin.</p> <p>3- <b>"Sariduna"</b> kanpaina. Ostegunero lau asteetan zehar egoitzako jende guztia lau multzotan banatu zen. Ostegun bakoitzean, multzo bateko kide guztiak saridun izendatu eta, lehenengo kanpainatxoaren formatoari jarraituz "sariduna" zioen pegatina baten bidez pertsona horiek identifikatzen ziren. Saria: jende guztiak beraiei euskaraz zuzentzea. Jendeak sari, pribilegio hori eman behar zien. Hurrengo egunean saridunei inkestaxo bat banatzen zitzairen, esperientzia balora zezaten.</p> |  |                    |
| Erabilitako bitartekoak:                | Pegatinak, murala, zerrendak, balorazio orria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                    |



**Balorazioak**

## Positiboak:

- Euskara askoz gehiago entzun da egun horietan.
- Euskara maila baxuagoa dutenen artean lotsa baztertu da eta dakitenek pazientzia handiagoa erakutsi dute.
- Ostegunak erreferente bihurtu dira euskararen normal-kuntza bidean.

## Hutsuneak:

- Kanpainak ezin daitezke luzeak izan, bestela jendea nekatzen da. Erakargarriak diren eta esfortzu handirik eskatzen ez duten kanpainak asmatu behar dira. Horrela izan ezean, zaila izaten da jendeak parte hartzea.

**Ondorioak edota Oharrak**

Orokorrean oso esperientzia positiboa izan da. Jendeak jarrera ona erakutsi du hiru kanpainatxoetan eta nabaria izan da konpromisoa eta ahalegina. Pozik gaude jasotako emaitzekin.

**13. Lasarte-Oriako Udala:** Hizkuntza ohituretan eragiteko plana

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Erakundea:</b><br><br>Ekintzaren izena:<br><br>Helburuak:<br><br><br><br><br>Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | <b>Lasarte-Oriako Udala</b><br><br>Hizkuntza ohituretan eragiteko plana<br><br>Helburu nagusia:<br>• Euskararen erabilera areagotzea (lan-hizkuntza gisa) langileen arteko harreman formal eta informaletan.<br>Helburu estrategikoak:<br>• Euskararen aldeko jarrera areagotzea.<br>• Langile euskaldun berrien euskarako gaitasuna areagotzea.<br>• Langileak prestatzea hizkuntza-ohiturak aldatzeko prozesuaren autogestiorako.<br><br>2002-2004 urteetan departamentuan egindako euskararen ahozko erabileraren jarraipenaren arabera, bilakaera negatiboa zen. Planari ekin aurretik egindako neurketan, hain zuzen ere, ahozko jardunaren % 15 egiten zuten euskaraz.                                                                                                                     |                          |
| Noiz gauzatua azkenekoz:<br>• 2005-01-11n hasi.<br>• 2005-05-30ean bukatu.                                        | Non aplikatua:<br>Lasarte-Oriako Udaleko Diruzaintzako Departamentuan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Iraupena:<br>5 hilabete. |
| Deskribapena:<br><br><br><br><br><br><br><br><br>Erabilitako bitartekoak:                                         | • Udaleko Euskara Zerbitzuko teknikari bat arduratu da plana diseinatu, parte-hartzaileei komunikatu eta kudeatzeaz.<br>• 5 hilabeteko epean, aurrez aurreko 38 saio izan dira, ordu erdikoak, zeinetan teknikaria eta departamentuko zazpi langileak bildu diren.<br>• Teknikaria dinamizatzaile gisa aritu da saio horietan.<br>• Dinamizatzaileak prestatutako programazio bati jarraituz, hainbat ekintza, jarduera eta estrategia garatu dituzte, saioetan nahiz saioetatik kanpo.<br>• Gainera, euskararen neurketa sistematikoa egin dute langileek berek, bi fitxa-mota erabiliz.<br><br>• Udaleko Euskara Zerbitzuko teknikari bat.<br>• Gela bat, aurrez aurreko saioetarako.<br>• Dinamizatzaileak sortutako materiala (unitate didaktikoak eta erabilera neurtzeko fitxak, nagusiki) |                          |

### Balorazioak

#### Positiboak:

- Euskararen aldeko jarrerak hobera egin du.
- Euskararen erabilerak gora egin du, %15etik % 53ra.
- Parte-hartzaileek hainbat estrategia bereganatu dituzte, eskura izango dituztenak hizkuntza-ohiturak aldatzeko prozesuan aurrera egiteko.
- Metodologia berri bat probatzeko eta ebaluatzeko aukera izan dugu.

#### Hutsuneak:

- Oinarri teoriko gehiagoren premia, besteak beste, psiko-linguistika eta psikologia kognitiboaren alorrekoak.

#### Erlazionatutako adierazleak:

Erabilera neurtzeko fitxak.  
"Amaierako ebaluazioa", langileen parte-hartzea eta landutako ekintza-jardueren eraginkortasun-maila neurtzen duena (betiere langileen ustez).

### Ondorioak edota Oharrak

- Metodologia, oro har, egokia da.
- Aurrez aurreko saioak ezinbestekoak dira.
- Dinamizatzailea funtsezkoa da.
- Talde-ikuspegiarekin planteatutako ekintzek eta jarduerak arrakastarako berme handiagoa dute.
- Hizkuntza-ohiturak aldatzeko prozesuaren autogestiorako bidea uste baino luzeagoa da.
- Bigarren fase bat beharrezkoa iruditu zaigu.

**14. TELP:** Taller d'espai lingüístic personal

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b><br><br>Ekintzaren izena:<br><br>Helburuak:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Societat Valenciana de Psicologia-ko bi kide dira sortzaileak: Gemma Sanginés eta Ferran Suay</b><br><br><b>Taller d'espai lingüístic personal (TELP)</b> tailerraren egokitzapena ERALANeko lan-topaketa baterako:<br><i>Euskara mantendu: kontzientziatik jokaerara: Ekarpen bat psikologiatik</i><br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskararen erabileran laguntzea, psikologiaren ikuspegitik, gatazka linguistikoak gainditzeko gaitasuna gehituz.</li> <li>• Gatazka linguistiko egoerei aurre egiteko baliabide indibidualak garatzea, eta daude-nak hobetzea.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Non aplikatua: Durangon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Iraupena: 4 ordu (normalean, 10 ordu izaten da, 5 orduko bi saiotan banatua)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Deskribapena:<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Erabilitako bitartekoak (medios utilizados):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TELP formazio ikastaroan, psikologiako tresnen bidez, hizkuntzazko gatazka egoerei aurre egiteko baliabideak ematen dira.<br><br>Egoera linguistiko deserosoei modu eraginkor batean aurre egiten ikasi nahi duen normahiri zuzendutakoa da.<br><br>Ikastaro hau egin ondoren, pertsona hauek portaera eredu izan daitezke, eragina duten pertsonen artean. Hauen artean: lider politiko eta sozialak, irakasleak, begiraleak, enpresa buruak, gurasoak...<br><br>Gela (mahai eta aulki mugikorrak), ordenagailua, proiektorea, arbela, paperezko materiala.                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Balorazioak</b><br><br><table border="0"> <tr> <td data-bbox="115 1246 641 1449"> <b>Positiboak:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marko teoriko berria erabiltzen du gatazka linguistikoaz aritzeko -psikologikoa-.</li> <li>• Erabilera linguistiko hobetzeko ikasten diren gaitasun sozialak bizitzaren beste arloetara eraman daitezke.</li> </ul> </td><td data-bbox="641 1246 1169 1449"> <b>Hutsuneak:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agian ez da nahiko sakondu egoera praktikoenetan (lan bilerak).</li> <li>• Denbora labur geratu da praktikak ondo aprobetxatzeko.</li> <li>• Zaila da pertsona zehatzaren eragina ebaluatzea</li> </ul> </td></tr> </table> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Positiboak:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marko teoriko berria erabiltzen du gatazka linguistikoaz aritzeko -psikologikoa-.</li> <li>• Erabilera linguistiko hobetzeko ikasten diren gaitasun sozialak bizitzaren beste arloetara eraman daitezke.</li> </ul> | <b>Hutsuneak:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agian ez da nahiko sakondu egoera praktikoenetan (lan bilerak).</li> <li>• Denbora labur geratu da praktikak ondo aprobetxatzeko.</li> <li>• Zaila da pertsona zehatzaren eragina ebaluatzea</li> </ul> |
| <b>Positiboak:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marko teoriko berria erabiltzen du gatazka linguistikoaz aritzeko -psikologikoa-.</li> <li>• Erabilera linguistiko hobetzeko ikasten diren gaitasun sozialak bizitzaren beste arloetara eraman daitezke.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Hutsuneak:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agian ez da nahiko sakondu egoera praktikoenetan (lan bilerak).</li> <li>• Denbora labur geratu da praktikak ondo aprobetxatzeko.</li> <li>• Zaila da pertsona zehatzaren eragina ebaluatzea</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 15. Nestlé: Parelles lingüístiques

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                               |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                                | <b>NESTLE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |
| Ekintzaren izena:                                | Parelles Lingüístiques Nestléren Bulego Nagusian (Esplugues de Llobregat)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |
| Helburuak:                                       | Helburu nagusiak:<br>1) Gaztelania hitzunik euskara hitz egitera ausartzeko inguru bat sortzea.<br>2) Katalan hitzunik elkarriketetan katalana mantentzen ohitzea eta hizkuntzaz ez aldatzea.<br>3) Lan munduan hizkuntza normalizatzen laguntzea.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                               |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera                 | Lan harremanak batez ere gaztelaniaz eta ingelesez izaten dira. Katalana erlazio informaletara mugatzen da.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                               |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2005-2206an (3. aldia). | Non aplikatua: Lan zentroan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Iraupena: urritik ekainera, gutxi gorabehera. |
| Deskribapena:                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Batetik, katalan hitzun boluntario batzuek beren denboraren zati bat eskaintzen dute (bazkaltzeko atseden denboratik 1,5 ordu) pertsona batekin katalanez hitz egiteko. Bestetik, gaztelania, portugesez, ingeles, frantsesez eta italiar hitzun batzuek katalana hitz egiten ikasi nahi dute. Batzuek badakite zerbait eta praktikatu egin nahi dute, beste batzuek oso ezagutza baxua dute eta entzutera ohitu nahi dute. Bikote bakoitzak helburu diferentek ditu.</li> <li>Hasieran boluntario bakoitzak betetzen duen fitxaren bidez (helburuak, zaletasunak, bikoteari buruzko nahiak...), bikoteen arteko antzekotasunak bilatzen dira eta Parelles Lingüístiques-ak osatu.</li> <li>Astean ordu eta erdiz elkartzen dira bikoteak, bazkaltzeko atseden garaian (lanorduz kanpo).</li> <li>Hiru hilero ekintza antolatzen dute elkarrekin (museoetara bisitak, idazle baten hitzaldia, sukaldaritza esperimentalaren klasea, askaria...), bikote bakoitza babestua senti dadin, kezka berberak dituen kolektiboaren parte dela ikusaraziz. Doan izan dadila saiatzeko gara.</li> </ul> |                                               |
| Erabilitako bitartekoak:                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enpresa Batzordearen aurrekontua, ekintzen berri emateko enpresak utzitako iragar-ki-aula, enpresak utzitako erabilera anitzeko aretoa, partehartzaile guztiekin komuni-<br/>katu ahal izateko korreo elektronikoa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                               |

**Balorazioak****Positiboak:**

- Onarpen zabala duen ekintza da.
- Ongi ikusia. Eskaintako denbora errentagarria da.
- Balore asko ikusten zaizkio: gaiari buruzko sentsibilitatea dago, borondatezko ekintza gisa ikusten baita, hizkuntza ikasteko, beste pertsona edo kultura bat ikasteko aukerarekin batera.

**Hutsuneak:**

- Ekintza antolatu eta indartzeko, parte hartzaileekin hitz egiteko denbora falta.
- Lan munduko estres mailarekin zaila da hizkuntzaren gaia sartzeara. Lortzen bada, pizten duen sentiberatasunagatik eta sistema aproposa delako da.
- Onarpena izateko, enpresaren adostasuna behar da (gure kasuan badena).
- Inguruak ez ditu katalan ikasleak laguntzen, ikasteko inguru gutxi eskaintzen baitizkio.
- Katalan askoren autoestima baxua beren hizkuntza mantentzeko.

**Erlazionatutako adierazleak:**

Balorazio xeherik ez da egin oraindik. Baina 1000 pertsonako taldetik, lehen urtean, 45 bikote sortu ziren eta bigarreanean, 35.

**Ondorioak edota Oharra**

Hitz egiteari ekiteko ekintza erabat positiboa.

Katalana lan munduan normalizatzen laguntzen du.

Beste enpresa askotara zabal daitekeen esperientzia da, bakoitzean bere ezaugarrietara egokituz (denbora librea, txandak...). Enpresaren Zuzendaritzatik edo Enpresa Batzordetik bideratu daiteke. Baina enpresak ongi ikustea beharrezkoa da, langileak inguruan integratzen laguntzen baititu, ongizatea ematen dielako eta, azken batean, lan ingurua hobetzen laguntzen duelako.

Bestalde, ezinezkoa da hizkuntza bat normalizatzea beharrezko egiten duten botere politikorik gabe. Etiketak, erabilera... arautuko dituzten legeak falta dira.

## 16. Telefonica: Parelles lingüístiques

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--|
| Erakundea:                                          | Ingeniería de Clientes – Telefonica Empresas Catalunya                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |  |
| Ekintzaren izena:                                   | Millores pel foment de la llengua catalana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                         |  |
| Helburuak:                                          | Helburu nagusiak:<br>1) Talde guztiaren hizkuntza gaitasuna gehitu, maila guztietan.<br>2) Katalanaren ahozko erabilera nabarmenki igo, bezeroekiko eta barruko komunikazioan.<br>3) Idatzizko erabilera igo, barruko nahiz kanpoko harremanetan (e-mailak dokumentuak...).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                         |  |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                   | Abiapuntua:<br>- Katalana ulertu baina hitz egiten ez duten gaztelania hiztunak.<br>- Normalean gaztelaniaz idazten duten katalan hiztunak.<br>- Katalanez modu mugatuan idazten duten katalan hiztunak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                         |  |
| Noiz gauzatua azkenekoz:<br>2005-2006 (lehen aldiz) | Non aplikatua:<br>Telefonica Empresas Catalunya                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Iraupena:<br>4 hilabete, 20 ordu inguru |  |
| Deskribapena:                                       | Barruko ikastaro batzuen ondoren, Kataluniako Generalitateko Hizkuntza Politikako Idazkaritzarekin kontaktatu genuen. Helburua, enpresa munduko esperientzien berri izatea zen, bultzada handiagoa lortzeko.<br>Bilera batzuen ondoren, bi ekintza ezartzea erabaki zen:<br><br>1) VOLUNTARIS PER LA LLENGUA DONA CORDA AL CATALÀ programa<br>2) Departamentuarentzako irizpide linguistikoak zehaztea<br><br>Hizkuntza Politikako Idazkaritzako bi lagunek programa aurkeztu zieten parte hartzaileei. Enpresa munduan hizkuntza ohituren aldaketa gisa erakutsiz, bere onarpenerako giltza ematen diote ekimenari. 45 pertsonak hartu zuten parte eta inkesta batzuk pasa ziren bukaeran (ikus eranskina).<br><br>Programaren mekanikak Idazkaritzak bikote linguistikoetarako orokorrean zehaztutakoa jarraitzen du. Desberdintasun bakarra lanorduetan egiten dela da. |                                         |  |
| Erabilitako bitartekoak:                            | Ikus-entzunezko bitartekoen bidezko aurkezpenak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                         |  |

**Balorazioak**

## Positiboak:

- Programaren abantaila nagusia duen kostu baxua da, astean lanordu bakarra eskaini behar zaiolako.
- Era berean, honek langilearen motibazioan eragiten du, norbere formazioaren barruan kokatzen delako.
- Gainera, taldeko erlazio pertsonalak hobetzen ditu, denek parte hartzen baitute.

## Hutsuneak:

- Hizkuntza maila altua duenak motibazioa gal dezake.
- Bikotearekin ongi moldatzen ez bagara ere arazoak egon daitezke.

## Erlazionatutako adierazleak:

Barruko inkestak, Lotus Notes-eko korreo korporatiboaren bidez erraztuak.

**Ondorioak edota Oharrak**

Arduradunen ikuspuntutik, esperientziaren balorazio orokorra oro positibo aizan da eta bere errepikapena eta jarraipena ikertzen ari gara.



## 17. Artez: Barne aldizkaria

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |  |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--|
| Erakundea:                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ARTEZ EUSKARA ZERBITZUA KOOP E. |  |
| Ekintzaren izena:                             | Barne aldizkaria: "ELKARBARRI"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                 |  |
| Helburuak:                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Motibazioa: euskara eta euskal kulturarekiko sentsibilizazioa eta motibazioa sustatu langileen artean.</li><li>• Ezagutza: langileen artean euskaraz irakurtzeko eta idazteko zaletasuna sustatu eta areagotu.</li><li>• Erabilera: euskararen erabilera areagotu langileen artean eta euren senideen artean.</li><li>• Komunikazioa: langileen artean elkargo eta elkartean lanarekin, eta batez ere euskararekin zerikusia duten gaiak zein ekimenak zabaltzea.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                 |  |
| Ekintza aurreko egoera:                       | "Mazarredotik" aldizkaria baino ez zen egiten, eta horren helburua elkargoan bertan eratuta dauden batzorde guztien informazioa elkargokideen artean zabaltzea da.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                 |  |
| Noiz gauzaturia azkenekoz:<br>2006ko abenduan | Non aplikatua: Bizkaiko Industri<br>Ingeniarien Elkargo eta Elkartea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Iraupena:<br>Hiru-lau hilabete  |  |
| Deskribapena:                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Parte hartzaileek euren borondatez egiten dute.</li><li>• Parte hartzaileen euskara maila: 7 euskaldun eta bi erdaldun. Euskaldunen artean maila desberdinak daude, batzuk euskaldun berriak dira, besteak aldiz, euskaldun zaharrak. Idazmenean akatsak izaten dituzten arren, gehienak ondo moldatzen dira.</li><li>• Langile euskaldunek urtean zehar trebatze ikastaro baten parte hartzen dute. Ikastaroa elkar-goan bertan ematen da, laneko ordutegian. Trebatze saio horietan euren lan eginkizunetan oinarritutako edukiez gain, aldizkariko gaiak ere lantzen dira motibatuzko. Banakako saioak direnez, teknikariak proposamenak egiten dizkie bakoitzaren zaletasuna kontuan hartuta.</li><li>• Teknikariak trebatze saioetan hurrengo aleko gaiak aztertzen ditu, eta langileen eus-kara maila eta zaletasunak aintzat hartuta banatzen dira lanak.</li><li>• Gaiak eta edukiak:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Euskara Plana: Euskararen Arautegia, Hiztegia, Euskara Batzordea.</li><li>2. Prestakuntza: Langileen trebatze eta euskalduntze ikastaroak.</li><li>3. Langileen txokoa: Lan harremanak, langileentzako hobekuntzak, proposamenak, ekarpenak, iradokizunak eta abar.</li><li>4. Ikasleen txokoa: Euskarari buruzko elkarriketak, informazio orokorra...</li><li>5. Euskara eta Kultura: Bizkaian antolatzen diren kultur eta kirol ekitaldiak, euskal literatura, hitzaldiak, erakusketak, ibilbideak...</li><li>6. Interneteko berriei buruzko informazioa: berrikuntzak, hiztegiak, loturak...</li><li>7. Denbora pasa: Beste aldizkarietan agertzen direnak edota eurek proposatutakoak: errezetak, txisteak, gurutzegramak, eta abar.</li><li>8. Bestelakoak: %25 gaztelaniaz egiten da.</li></ol></li></ul> |                                 |  |
| Erabilitako bitartekoak:                      | Giza baliabideak: ARTEZeko Plangintza eta Itzulpengintza Sailak<br>Baliabide teknikoak eta materialak: diseinatze eta inprimatzeko ohiko baliabideak<br>Baliabide ekonomikoak: Euskara Planaren aurrekontuaren barruan dago                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |  |

**Balorazioak**

## Positiboak:

- Langileak protagonista bihurtzea eta sentitzea
- Euren gustuko gaiak euskaraz lantzea
- Jorratutako gaiak euskaraz idazteari beldurrik ez izatea
- Emaitzak ikustea, baloratzeta, akatsak bilatzea, eta hurrengorako proposamenak eta iradokizunak izatea
- Elkargokideak, argitaratutako gaien inguruan aldeko jarrera azaltzea, eurekin komentatzea eta zoriontzea
- Beraientzat eta seme-alabentzat informazioa agertzea
- Lan ordutegi barruan egitea

## Hutsuneak:

- Erdaldun guztien parte hartzea ez lortzea
- Horretan aritzeko denbora gutxi izatea
- Artikuluak erredaktatzeko langile gutxi izatea eta teknikariaren laguntza behar izatea
- Ale bakoitzean artikulua bat bizkaieraz idaztea ez lortzea
- Zabaltzeko esparrua mugatua izatea (Elkargoan)

## Erlazionatutako adierazleak:

Ezagutza: hizkuntza-gaitasuna  
 Erabilera: langileen arteko ahozko erabilera  
 Komunikazioa  
 Motibazioa: euskararekiko motibazioa

Lau atal horiek eta dagozkien adierazle zehatzak Artezko hizkuntza neurgailuan txertuta daude (EMEko adierazleak gehi ARTEZekoak). Neurgailu-fitxa inkesta bidez eta behaketa zuzenaren bidez betetzen dugu.

**Ondorioak edota Oharrak**

Barne aldizkaria egitea erabaki zenean pentsatu genuen langile guztiak inplikatu zirela, hau da, erdaldunak zein euskaldunak. Ez da horrela izan baina helburuaren %80 lortu dugu.

Euren artean maila ezberdinak egon arren, nolabaiteko adostasuna eta oreka mantendu da ale guztietan. Saiatu gara langile guztiak protagonista izaten eta hori neurri baten lortu dugu. Beraien lan eginkizunetik at dauden hainbat gai landu dira eta bakoitzak gustukoa duen gaiari buruzko informazioa bilatu, landu eta azkenik argitaratu da.

Hasieran, motibazioa handitzeko, komeni da beraiek esaten duten moduan idaztea. Hurrengoetan berriz, aurrekoan aurkitutako akatsak aztertzea eta beste era batera esateko erak azaltzea eta lantzea komeni da.

Hala ere, guztion artean egindako ekintza bat burutu ondoren, aldeko eta kontrako iritziei buruzko balorazioak, ekarpenak, iradokizunak, proposamenak eta bestelakoak entzuteko gaitasuna lortu behar da. Hurrengo alea egiteko orduan aztertze, baloratzeko eta azkenik interesgarriak badira kontuan hartzeko.

Hori guztia lortzea zaila izan arren, saiatu behar gara lortzen.

## 18. Artez: Laneko terminologia: horma-irudiak

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                 | <b>Artez euskara zerbitzua Koop. E.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ekintzaren izena:                 | Laneko terminologia: Horma-irudiak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Helburuak:                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tailerreko atal guztietako langileen lan tresnak euskaraz agertzea</li> <li>• Tresneria eta makinaren izenak euskaraz ezagutu eta erabiltzea</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | Enpresa barruko terminologia gehiena gaztelaniaz zegoen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2006an   | Non aplikatua: JEZ Sistemas Ferroviarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Deskribapena:                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresako langileen euskararen ezagutza maila anitza da, batzuek ulermena daukate, beste batzuek elkarritzeta jarraitzeko gaitasuna daukate eta gutxi maila landua. Hala ere, enpresan erdaldun asko dago oraindik.</li> <li>• Enpresa honetan hainbat sail eta atal daude eta guztietan makina eta pieza ezberdinak. Guztiek ezagutzen dituzte gaztelaniazko izenak eta badaude batzuk ingelesez eta beste hizkuntza batez dakitenak ere. Baina gutxi dira euskaraz dakitenak. Horrexegatik, langileek apurka-apurka euskaraz ere ezagutzeko eta terminologiaz ohitzeko zerbait berezia egin behar zela ohartu ginen.</li> <li>• Euskara Batzordean langile batek proposatu zuen panel handi batzuk jarri behar zirela atal guztietan ikusgai. Eta horrela egin zen.</li> <li>• Lehenengo eta behin Laneko Euskalduntzeko langileekin komentatu zen eta gustatu zitzaizen ideia. Euren egindako ekarpenak eta Euskara Batzordeko proposamenak bateratuz landu zen.</li> <li>• Euskara Batzordekide bat eta teknikaria atal bakoitzeko langile batekin elkartu ziren, atalean bertan, makina edo pieza erabilienak edo ohikoenak zerrendatzeko. Horren ostean, argazkiak atera ziren.</li> <li>• Aukeratutako makina eta piezen izenen itzulpena burutu ostean, horma-irudien diseinu eta kokapenari buruzko xehetasunak bateratu ziren Euskara Batzordean.</li> <li>• Diseinua egiten hasi ginenean langile batek proposatu zuen izenak euskara hutsez agertzea, makina eta piezak jadanik ezagutzen zituztelako. Beraz, irudiaren azpian euskarazko izendapena jarri zen.</li> <li>• 7 ataletako panelak egin ziren, eta panel bakoitzean 16 makina edo pieza txertatu ziren. Horren ostean, aukeratutako tailerreko leku agerietan jarri ziren ikusgai.</li> <li>• Horma-irudi guztiak laneko euskalduntze eskoletan landu dira, eurentzako bereziki sortu baitziren.</li> </ul> |
| Erabilitako bitartekoak:          | <p>Giza baliabideak: ARTEZeko Plangintza eta Itzulpengintza Sailak</p> <p>Baliabide teknikoak eta materialak: diseinatzeko eta inprimatzeko ohiko baliabideak, argazki makina, eta irudiak manipulatzeko programa informatikoa.</p> <p>Baliabide ekonomikoak: Euskara Planaren aurrekontuaren barruan dago.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Balorazioak**

## Positiboak:

- Langileen proposamena izatea
- Eskoletan ekintza moduan sartzea
- Langileen parte hartzea
- Terminologia teknikoa arrunta bihurtzea
- Euskarazko terminologia normaltasunez erabiltzea, lan-tresnen izenak...
- Terminologia ahoskatzeko eta idazteko beldurra kentzea
- Langile euskaldunen artean terminologia zabaltzea
- Gainontzeko langileengan interesa piztea
- Lanpostuan bertan hiztegi gisa edukitzea

## Hutsuneak:

- Atal guztietan ez egotea oraindik

## Erlazionatutako adierazleak:

Ezagutza, Erabilera, Motibazioa eta Barruko Hizkuntza-paisaia

Lau atal horiek eta dagozkien adierazle zehatzak Artezko hizkuntza neurgailuan txertuta daude (EMeko adierazleak gehi ARTEZekoak). Neurgailu-fitxa inkesta bidez eta behaketa zuzenaren bidez betetzen dugu

**Ondorioak edota Oharrak**

Horma-irudiak aurreikusitako lekuetan jarri ostean, aldekoak baino ez dira entzun. Horrexegatik, Euskara Batzordean aztertu zen eta jarraipena emateko asmoz hainbat proposamen egin ziren. Horietako batzuk burutu dira dagoeneko eta beste batzuk amaitzeke daude oraindik.

- Hiztegi elektronikoa sortu da. Bertan JEZeko terminologia propioa agertzeaz gain, administrazioan eta beste arloetan erabiltzen diren kontzeptuak bildu dira eta etengabeko eguneraketa burutzen ari da.
- Poltsiko Hiztegia osatzen ari da, bost hizkuntzatan (euskara, gaztelaniaz, frantsesa, ingelesa, alemana), egingo da eta lehentasun espaziala euskarari ematea eta izendapen bakoitzaren ondoan irudia jartzea erabaki da. Laneko terminologia agertzeaz gain, ohiko esaldiak, errotuluak eta abar txertatuko dira. Gero langile guztien artean banatuko da.

## 19. Ahize-AEK hizkuntza-aholkularitza: Hizkuntzak Kudeatzeko Sistema (HKS)

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                    |                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|
| Erakundea:                        | Ahize-AEK hizkuntza-aholkularitza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                    |                  |
| Ekintzaren izena:                 | Hizkuntzak Kudeatzeko Sistema (HKS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                    |                  |
| Helburuak:                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hizkuntzak kudeatzeko irizpide nagusiak adostea.</li><li>• Sistemako eragile guztiei berehalako kontsulta tresna bat eskaintzea.</li><li>• Erakundea osatzen duten pertsona guztiei beren lana ongi egiten laguntzea, enpresan euskararen erabilera bultzatzeko, eta egindako jarduerak arduradunek onetsita-ko Hizkuntza Politikarekin bat etor daitezen.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                    |                  |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | Euskararen erabilera sustatzeko hainbat proiektu gauzatuta, baina sistematizatu eta errotu gabe. Hau da, hainbat aurrerapauso eman dira errotulazioan, esaterako, baina horien gaineko irizpide nagusiak ez ditu Zuzendaritzak espresuki dokumentu batean onetsi eta langile guztiei jakinarazi bete dezatela eskatzen. Ez dago egoeraren neurketarik, ezta etengabe hobetzeko sistematikarik adostuta, arian-arian, guztion laguntzaz, emaitza hobetzeko.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                    |                  |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2007     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Non aplikatua: Pasaiaiko Portuko Agintaritza (PPA) | Iraupena: 3 urte |
| Deskribapena:                     | <p>Pasaiaiko Portuko Agintaritzak 2001 urtean ekin zion euskara sustatzeko planari, eta 2004 urtearen amaieran Ahize-AEK hartu zuen aholkulari hiru urterako, erabilera, eza-gutza eta motibazioa sustatzeko lanez gain, euskara txertatzeko bere egitura eta prozeduretan, eta horretarako beharko zituen Hizkuntza-politika dokumentua eta prozedurak idazten laguntzeko.</p> <p>2005 urtean, martxoaren 8an, PPAREN Lehendakariak onartu zuen Agintaritzaren Hizkuntza-politikaren dokumentua. Horretan, helburu nagusiaz gain (Euskal Autonomia Erkidegoan ofizialak diren bi hizkuntzen erabilera normalizatu bermatu), sei konpromiso zehaztu ziren. Hirugarren konpromisoak zioen: “Garatu, ezarri eta mantendu Hizkuntza Ofizialen Erabilera Kudeatzeko Sistema, eta horretarako beharrezkoak diren giza- eta material-baliabideez hornitu.”</p> <p>2006 urtean, lau dokumentu landu eta adostu ziren: batetik, euskara batzordeak sistemaren eskuliburua, eta, bestetik, eragindako zerbitzuetako arduradunek Hizkuntza-paisaia, Kanpo-harremanak eta Barne-harremanak jasotzen dituztenak. Dokumentu horien atalak dira: helburua, irismena, erreferentziak, ardurak, garapena (erakundean dagoeneko nahi-ko barneratuta dauden irizpideak, horiek betetzeko baliabideak eta jarraipena-ebaluazioa egiteko modua). Horretaz gain, 46 formatu onartu ziren erregistroak sortzeko.</p> <p>2007 urtean, otsailaren 26an, Administrazio Kontseiluak onartu eta PPAko Lehendakariak sinatu zituen lau prozedurak, eta onartutakoaren berri eman die euskara planaren koordinatzaileak langileei lan-taldeka egindako bileretan. Urte amaieran, adierazleak sortzeko neurketak egin dira, eta etengabeko hobekuntza prozesua martxan jarri (22 Ez-Adostasun eta Proposamen).</p> |                                                    |                  |

- |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erabilitako bitartekoak: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilerak: Administrazio Kontseiluak; Euskara batzordea; Area, Departamentu eta Zerbitzueta arduradunak; Langileak.</li> <li>• Intraneta eta paperezko kopiak dokumentazioa langile guztien eskura uzteko.</li> <li>• Sistemaren laburpena langileei aurkezpene arintzeko.</li> </ul> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Balorazioak

#### Positiboak:

- Lehendakariak eta Administrazio Kontseiluak onartzea Hizkuntza-politika eta irizpideak, erakundetu egiten du gaia, eta pertsona batzuen borondateen eremutik harago eramaten du gaia, zerbitzuaren kalitatean kokatuz.
- Arduradunen parte-hartzea eta iritziz desberdinen arteko kontsentsua lortu izana.
- Proposamenak eta Ez-Adostasunak aurkezteko bidea arautu izana.
- Adierazle batzuk finkatu izana.

#### Hutsuneak:

- Erakundearen lan-erritmoek prozesua luzatu izana (urtebetera ekar daiteke).
- Irizpideak ez daude Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak sortutako Erabilera Marko Estandarraren (EME) arabera antolatuta, PParen prozesua nahiko aurreratuta zegoela egin baitzuten EME publiko. HKS eta EME uztargarriak dira (Elgoibako Makina-Erremintaren Institutuan-IMH horrela egiten ari gara).

#### Erlazionatutako adierazleak:

- Hizkuntza-politika dokumentua.
- 4 prozedura: Eskuliburua, Hizkuntza-paisaia, Kanpo-harremanak eta Barne-harremanak.
- 46 formatu egindakoaren froga izango diren erregistroak sortzeko.
- 22 Ez-Adostasun eta Proposamen 2007 urtean.

### Ondorioak edota Oharrak

Hizkuntzak Kudeatzeko Sistema euskara-planak kudeatzeko modu sistematikoa eta ziklikoa da, eta:

- enpresan etengabe ematen diren aldaketetara egokitzen da
- oinarria ezarrita hobetzeko aukera ematen du
- egindakoa dokumentatzen du, nahi izanez gero, euskararen kalitate ziurtagiria eskuratu ahal izateko
- lana errazten die enpresako kideei eta erakundearen funtzionamenduan txertatzen du hizkuntza kudeaketa

## EUSKARA PLANEN ESPERIENTZIAK

## 20. Elhuyar Aholkularitza: Bellotako euskara plana

|                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Elhuyar Aholkularitza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ekintzaren izena:                                                                                                                                                                                              | Bellotako Euskara Plana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Helburuak:                                                                                                                                                                                                     | Bellotan eguneroko jardunean euskararen erabilera normalizatzea, hizkuntza-eskubideak errespetatuz, enpresa bultzatzaile izanik, eta gizarteak euskara biziberritzeko duen konpromisoarekin bat eginez.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:                                                                                                                                                                              | Euskaldunak: % 38                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Non aplikatua: Bellota <ul style="list-style-type: none"> <li>Jarduera: Erremintak eta nekazaritza-makinetarako osagaiak</li> <li>Langile kopurua: 600</li> <li>Kokapena: Egoitza nagusia Legazpin.</li> </ul> | Iraupena: Diseinua: 2003<br>Garapena: 2004-2007                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Deskribapena:                                                                                                                                                                                                  | <p><b>Egin ditugunak eta egiten ari garenak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Errotulu nagusiak (barne nahiz kanpokoak) bi hizkuntzetan jarri, lehentasuna euskarari emanda.</li> <li>• Barne-paisaia bi hizkuntzetakoa egin, lehentasuna euskarari emanda.</li> <li>• Euskararen erabilera sustatzeko langileen motibazioan eragin.</li> <li>• Gune informaletan euskara gehiago erabili.</li> <li>• Komunikazio, aldizkari eta buletinetan euskara gaztelaniaren pareko jarri.</li> <li>• Langileen arteko idatzizko komunikazioak euskaraz izateko erraztasunak jarri.</li> <li>• Enpresa barruko dokumentazio orokor eta inprimaketan bi hizkuntzak erabili.</li> <li>• Euskararen erabilera sustatu administrazio publikoekiko harremanetan.</li> <li>• Euskararen erabilera sustatu hornitzaile euskaldunekin.</li> <li>• Euskararen erabilera sustatu azpikontratutako zerbitzuetan.</li> <li>• Euskara sakondu edo ikasi nahi dutenentzat baliabideak jarri, baldintza egokiak bilatuz.</li> <li>• Harrera protokoloan euskara kontuan hartu.</li> <li>• Telefonozko eta sarrerako harrera euskaraz egin.</li> <li>• Enpresaren baliabide informatikoak euskaraz erabiltzeko aukera eman.</li> </ul> <p><b>Egin nahi ditugunak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trebakuntza-planetan euskara kontuan hartu.</li> <li>• Enpresako irudi korporatiboan hizkuntza irizpideak ezarri, euskararen presentzia ahalik eta gehien bultzatuz: katalogoak, tarifak, web-orria, fax-formatua, produktuen instrukzio-orriak, etab.</li> <li>• Euskal Herriko ekitaldi publikoetan euskara ere erabili.</li> <li>• Euskararen erabilera sustatu bezero euskaldunekin.</li> <li>• Kontratazio berrietan euskararen ezagutza baloratu.</li> </ul> |

21. Elhuyar Aholkularitza: Elkargiko euskara plana

|                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                              |
|-----------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                 |  | <b>Elhuyar Aholkularitza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                              |
| Ekintzaren izena:                 |  | Elkargiko Euskara Plana (Elkargi, E.G.E. -Elkarrekiko Garantia Elkartea-)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                              |
| Helburuak:                        |  | <p>“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”.</p> <p>Bezeroari nahi duen hizkuntzan (euskaraz edo gaztelaniaz) zerbitzua emateak du pisu nabarmenena.</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: |  | <p>Hasierako Jakite-maila Donostian: langileen % 70 gai euskaraz hitz egiteko, eta horietatik erdia baino gehiago euskaldun alfabetatuak.</p> <p>Erabilera: irudi korporatiboan eta kanpo-komunikazioan, euskara kasu zehatz batzuetan erabiltzen zen, baina ez era sistematizatuan. Barrura begira, inprimaki eta agiri ia guztiak gaztelania hutsean zeuden eta idatzizko harreman ia denak berdin. Ahozkoan ere gaztelaniaz ziren harreman gehienak.</p>                                                                                                    |                                                              |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2006     |  | Non aplikatua: Hasieran Donostiako bulegoan, aurrerago beste delegazioetara zabaltzeko asmoarekin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Iraupena:<br>Diseinua: 2003ko martxoa<br>Garapena: 2003-2006 |
| Deskribapena:                     |  | <b>Hizkuntza Politikarako Eskuliburua: Tresna garrantzitsua</b> <p>Lantaldeetan finkatu diren irizpideak enpresaren jardun instituzionalean txerta daitezten, Hizkuntza Politikarako Eskuliburuan txertatu dira. Eskuliburu horretan, hizkuntzari dagozkion irizpide guztiak biltzen dira: hizkuntza-paisaia, web gunea, abalgintzako zerbitzuak, kontratazio berriak, inprimakiak, intraneta, bilerak, softwarea, komunikazioak, txostenak, ekitaldi publikoak, publizitatea, trebakuntza eta abar.</p> <p>Euskararen erabilera pertsonala eta motibazioa</p> |                                                              |



Instituzionalki Elkargik euskara bere jardunean integratzeko egindako apustuak, ezinbestean langileen babesa behar du.

- Zuzendaritzaren parte-hartzea eta lidergoa: Euskara Batzordea Elkarteko zuzendariak osatzen dute eta zuzenean parte hartzen dute lantalde guztietan. Zuzendaritzako kide ia guztiek euskara-eskoletan ere parte hartzen dute.
- Komunikazioa: Intranetaren bidezko komunikazioak gainera, zuzeneko komunikazioak erabili dira. Banakako komunikazioak zein langile guztien batzar orokorrak egin dira Euskara Planaren martxa komunikatzeko edo gai zehatzetan beraien ekarpenak biltzeko.
- 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:
  - Sailez saileko mintzagramak (erabilera-matrizeak)
  - Hizkuntza-jarrerak lantzeko saioak
  - Euskaraz komunikatzeko identifikazioa
  - Terminologi zerrendak, euskaraz lan egiteko orri lagungarriak, lehiaketak...

### Ondorioak edota Oharrak

#### Arrakastarako gakoak

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

- **Euskararen erabilera areagotzea** enpresarentzat **apustu estrategikoa** izatea; hau da, enpresaren estrategian, berez, txertatua egotea.
- **Helburu eta praktiken arteko koherentzia**. Planak enpresari zer ematen dion argi edukitzeak erraztu egiten du planaren helburuak argi izatea, eta horren arabera praktika sortzea.
- **Zuzendaritzaren inplikazioa**. Planak enpresarentzat duen garrantziaz jabetzen dira eta, beraz, zuzendari gisa dagoen neurrian inplikatzeko dira.
- 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.

#### Etorkizuneko erronkak

- Tentsioari eta motibazioari eustea: kontziente izan behar da erakunde batean hizkuntza aldatzeko prozesuak aparteko ahalegina eskatzen duela.
- Euskara laneko hizkuntza bihurtzea: euskarak oraindik toki txikia du Elkargiko lanean eta euskaldunek euskaraz egin dezaten lortu beharra dago.
- Zuzendaritzaren inplikazioari eustea: betiere kontuan hartuko da neurri berekoak izan beharko dutela Planak enpresari egiten dion ekarpena eta Zuzendaritzari eskatzen zaion inplikazioa.
- Enpresak bere kabuz bidea egitea: aurrera begira, helburua da Elkargik berak euskararen erabilera kudeatzea eta horretarako kudeaketa hori sistematizatzea giltzarria izango da, horretarako Hizkuntza Politikarako Eskuliburua tresna eranginkor bihurtuz.

**22. Elhuyar Aholkularitza: Euskalteko euskara plana**

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                 |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Erakundea:</b>                 | <b>Elhuyar Aholkularitza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |
| Ekintzaren izena:                 | Euskalteko Euskara Plana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |
| Helburuak:                        | Kanpo-harremanei dagokienez, solaskideen hizkuntza-aukera bermatzea eta barne--harremanetan euskararen erabilera areagotzea, langileen gaitasuna hobetzearen eta euskara enpresan txertatzearen ondorioz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                 |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | Euskaldunak: %28                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                 |
| Noiz gauzatua azkenekoz: 2006     | Non aplikatua: Euskaltel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Iraupena: Diseinua: 2003<br>Garapena: 2004-2006 |
| Deskribapena:                     | <p>Helburu hori betetzeko, bi irizpide nagusi definitu ditugu:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solaskidetza kanpotik sortzen denean, Euskaltel solaskidearen hizkuntzara egokituko da.</li><li>• Solaskidetza Euskalteko hasten duenean, euskarari lehentasuna emango zaio.</li></ul> <p>Egindako lanak:</p> <p><u>Irudi korporatiboa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Harrera eta telefonogunerako hizkuntz eskakizunak jarri dira</li><li>• Errotulu eta makinaren argibideak ele bietan</li><li>• Kanpora begira egiten den edozein kanpaina edo jakinarazpen euskaraz ere izatea.</li></ul> <p><u>Barne-harremanak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 4 erabilera-talde abiatu dira 2006an</li><li>• Batzarretako akten txantiloia ele bietan</li><li>• Intraneteko eduki eta komunikazio guztiak ele bietan</li><li>• Barne erabilerako inprimaki eta txantiloiz guztiak euskaratuta</li><li>• EKT aldizkaria ele bietan eta euskara-planari buruzko atal finkoa</li><li>• Office euskaraz jartzeko kanpaina eta Windows XP 12 lanpostutan instalatuta era pilotuan</li></ul> <p><u>Kanpo-harremanak:</u></p> <p><u>Banatzaileak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Banatzaileei identifikazio-pinak banatu</li><li>• Denda bakoitzean euskaldun kopuru minimo bat eskatu kontratuan</li><li>• Irudi korporatibo eta komunikaziorako neurri orokorrak jakinarazi</li></ul> <p><u>Operadoreak eta telefono-arreta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VRU guztiak (bezeroen arretarako plataformen mezu automatikoak) euskaratu</li><li>• Bezeroen arlorako zentralita berri baterako parametroak landu, euskarazko deiak euskaraz erantzun ahal izateko.</li><li>• Egoitza nagusiko deietan, euskarazko deiei solaskide euskaldunek erantzuteko neurriak jarri.</li></ul> |                                                 |

*Bisitak:*

- Bezero euskaldunei komertzial euskaldunak esleitzeko neurriak landu eta komertzialekin sentsibilizazio saio bi.

*Hedapena:*

- Auzokideen bilerak euskaraz egin ahal izateko protokolo bat landu eta baliabideak jarri.

*Bezero eta erakunde euskaldunak:*

- Harreman osoa euskaraz bermatzeko neurriak definitu

Giza baliabideak:

- 3. urtez euskarazko eskolak antolatu, enpresa barruan. Eskola presentzialak eta autoikaskuntza. Matrikula eta orduen erdiak enpresaren kontura. Guztira 192 langile formazioan
- Sortzen diren lanpostu guztiei hizkuntz eskakizuna esleitzen zaie, eta enpresan sartu aurretik hautagaiak mailaketa-proba bat egin behar du.
- Parte-hartzea bultzatuko duten ekimenak garatu.

Planaren integrazioa:

- Sail bakoitzak urteko kudeaketa-planean euskara-planak ekar dezakeen gastua txertatu
- Prozedura orokor bat landu, Euskaltelen hizkuntz politikaren alderdi guztiak arautzeko

**23. Elhuyar Aholkularitza: Iparragirreko euskara plana**

| <b>Erakundea:</b>                 | <b>Elhuyar Aholkularitza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekintzaren izena:                 | Iparragirreko Euskara Plana (Pedro Iparraguirre Eraikuntzak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Helburuak:                        | Iparragirre enpresa euskalduna izatea: enpresan euskara harremanetarako hizkuntza izatea, idatzizkoan ahal den neurrian euskarari lehentasuna ematea eta enpresaren irudia euskalduna izatea.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | <p>21 langileetatik 18 elebidunak, obretan aritzen diren 4 langilek ez dute euskaraz hitz egin eta ulertzen</p> <p>Enpresak batik bat Goierriko eskualdean lan, bezero moduan, besteak beste, <i>udalak</i>: Idiazabal, Lazkao, Zegama, Olaberria, Zerain, etab. eta enpresen artean Gipuzkoa-maillan hala nola: Jaso Equipo de Obras y Const, s.l, Indar,s.l, Irizar, S.Coop, Ampo, S.Coop, Fundiciones del Estanda, S.A, Elhuyar Fundazioa, Lenbur Fundazioa, etab.</p> <p>Hornitzaileak ere eskualdekoak eta beraz, azken kontsumitzaile euskaldunen ehunekoa oso altua.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Iraupena:                         | Diseinua: 2005<br>Garapena: 2006                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Deskribapena:                     | <p><u>Irudi korporatiboa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresaren irudia (izena, logoa...) euskalduna izatea.</li> <li>• K npo-errotulazioa (errotulu nagusia, ibilgailuen errotuluak...) euskaraz egotea.</li> <li>• Irudi korporatiboarekin lotutako dokumentazioa (orriburuak, fax-orriak...) bi hizkuntzetan egotea, lehentasuna euskarari emanez.</li> <li>• Publizitatea eta argitalpenak (web orria...) bi hizkuntzetan egotea, lehentasuna euskarari emanez.</li> <li>• Barne-errotulazioa eta hizkuntza-paisaia (altzarien identifikazioa, karpetak...) euskaraz egotea.</li> <li>• Harrera-hizkuntza (telefonoz zein aurrez aurre) euskara izaten jarraitzea, euskaldun moduan identifikatzea.</li> </ul> <p><u>Barne-harremanak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langileen artean euskaraz hitz egiten jarraitzea (gune formal zein informaletan) eta euskararen kalitatea hobetzea.</li> <li>• Idatzizko barne-dokumentazioa (eguneroko lan-orria, nomina, 10-Ta, informazio-orriak, eskari-orria...) euskaraz egotea.</li> <li>• Ahal den neurrian, barne-dokumentazioa euskaraz betetzea.</li> <li>• Kalitatearen arloan, erregistroak euskaraz egotea.</li> </ul> |

Kanpo-harremanak:

- Ahal den kasu guztietan, bezero, administrazio publiko, banketxe zein hornitzaileekin euskaraz hitz egitea.
- Hala nahi duten bezeroei aurrekontuak euskaraz egitea, proiekturik ez dagoen kasuetan.
- EAEko administrazio publikoarekiko idatzizko harremanetan (lehiaketa publikoetan...) euskaraz egitea.
- Hornitzaile euskaldunei eskaerak euskaraz bideratzea.
- Banketxeekiko harremanetan idatzizko komunikazioa euskaraz izatea.

Giza baliabideak

- Lan teknikoa egiten duten langileen hautaketan euskaraz jakitea ezinbestekoa izatea.
- Lan teknikoa egiten ez duten langileen hautaketan euskaraz jakitea baloratzea.
- Trebakuntza teknikoan euskara kontuan hartzea.

Softwarea eta aplikazio informatrikoak:

- Sistema eragilea eta Office-a euskaraz erabiltzea.
- Soilik gaztelaniaz dauden softwareetan euskaraz lan egiteko aukerak aztertuta izatea.
- Laneko erreminta informatikoetan euskaraz lan egiteko laguntzak erabiltzea.
- Etorkizunean erosi beharreko *programa informatikoetan* hizkuntzaren gaia kontuan hartzea.

## 24. Elhuyar Aholkularitza: ORKLIko euskara plana

| Erakundea:                        | Elhuyar Aholkularitza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekintzaren izena:                 | ORKLIko Euskara Plana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Helburuak:                        | <p>ORKLIIn euskara eguneroko jarduneko hizkuntza da eta naturaltasunez eta erraz erabiltzen dugu, bertako pertsonok euskara erabiltzearen garrantziaz jabetu garelako, euskaldun eta erdaldunak trebatu garelako eta bitartekoak euskaraz ditugulako.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera: | <p>2001ean diagnostikoa egin zenean, ORKLI S. Coop.eko 400 langileetatik 263 (% 65,75) euskaldunak dira, 52k (% 13,00k) tarteko maila dute eta 85ek (% 21,25ek) ez dakite euskaraz.</p> <p>ORKLIko langileen % 66 euskal hiztunak dira eta beste % 13k euskaraz zerbait badakite. Euskal hiztunen banaketa nahikoa homogeneoa da gune guztietan, nahiz eta pixka bat altuagoa izan zerbitzu orokorretan, non euskal hiztunak % 73 baitira. Azken datu honek badu garrantzia, langile hauek erantzukizun handia dutelako barne- eta kanpo-dokumentuen sorkuntzan.</p> <p>Euskal hiztunen proportzioak gora egiten du adin-tartea gazteagoetan. Horrela, euskaldunen proportziorik altuena 30 urtetik beheragoko langileen artean dago, % 73 delarik hauen artean euskaldunen portzentajea.</p> <p>Euskararen ahozko erabilera elkarrizketa libreetan altua da. Egindako behaketan % 38,68ko euskararen erabilera-tasa lortu da.</p> <p>Ahozko erabileraz gain, diagnostikoan kontuan hartu diren aldagai guztietan euskararen presentzia eta erabilera baxua da. Ondorioz, langile euskal hiztunak lanean euskara erabiltzeko tresna gutxi ditu eskura.</p> |
| Deskribapena:                     | <p><b>Lau urteko plangintza ondorengo egoera:</b></p> <p>Ahozko erabileran, bi alderdi bereizi behar dira: lankideen arteko zuzeneko ahozko harremana eta telefono bidezkoa. Euskararen ahozko presentzia handituz doa, bai ahozkoan eta bai telefonon ere.</p> <p>Hona hemen euskararen azken neurketak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2003ko abenduan %48</li> <li>• 2005. urteko abenduan %50</li> <li>• 2006ko uztailen % 55</li> </ul> <p><u>Telefonoan lehen hitza:</u></p> <p>ORKLIko langileek telefonoa hartzean euskara erabiltzen dute gehien bat eta telefonari euskaraz erantzuteko ohitura handitzen doa neurketek adierazten dutenez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2003. urteko abenduan %86</li> <li>• 2005eko abenduan % 90</li> <li>• 2006ko uztailen % 90</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Ildatzizko presentzia:

Aldaketa handiak ari dira ematen: 2002ko ekainean % 2 zen euskaraz betetzen ziren inprimakien kopurua eta gaur egun % 55 euskaraz betetzen dira Orklin aipatutako inprimakiak. Azken neurketa 2005 urtekoa da.

- Ohar-tauletan enpresako agiriak bi hizkuntzetan jartzeko araua dagoenez, zaila da esparru honetan aldaketa handirik izatea.

*2003ko abendua: %86,9 euskaraz, nahiz eta %66,6 gaztelaniarekin batera izan.*

*2007ko uztaila: %85 euskaraz, nahiz eta %65 gaztelaniarekin batera izan.*

Posta elektronikoa:

2003ko abenduan: %60 gaztelaniaz, %36 euskaraz eta %5 ele bietan.

2006ko uztailan: % 65 ele bietan, % 20 euskaraz eta %15 gaztelaniaz

HIZKUNTZA POLITIKARAKO ESKULIBURUA:

Argitaratzear dagoen liburu honetan hizkuntzari dagozkion irizpide guztiak jasotzen saiatu dira. Etorkizunean tresna garrantzitsua izango da, Orkliko pertsona guztientzako erreferentea izango baita.

## 25. Gipuzkoako Foru Aldundia: Hizkuntza ofizialen erabilera kudeatzeko plana

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Erakundea:</b>                             | <b>Gipuzkoako Foru Aldundia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
| Ekintzaren izena:                             | Hizkuntza ofizialen erabilera kudeatzeko plana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |
| Helburuak:                                    | Benetako Aldundi elebidun bat lortzea, euskara itzulpen hizkuntza izatea gainditu eta eguneroko lanean euskara eta gaztelera orekaz eta berdintasunez erabiliko dituen. Euskararen aldeko politika sektorialekin batera, zehar-lerroko ikuspegi berritzaile bat txertatzea Aldundiaren jardunean, hau da, departamentu guztietarako baliozkoak izan-goo diren neurri eta irizpide orokor batzuk definitzea eta aplikatzea. |                  |
| Tresnak:                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hizkuntza ofizialak kudeatzeko urteroko plana departamentuz departamentu.</li> <li>Langiroan euskararen erabilera normalizatzeko plana: <ul style="list-style-type: none"> <li>21 zerbitzutan: 2005abenduaren 31n</li> <li>20 zerbitzutan: 2007ko martxoaren 31rako</li> <li>21 zerbitzutan: 2007-2012 aldia</li> </ul> </li> </ul>                                                 |                  |
| Ekintza aurreko hizkuntza egoera:             | Gipuzkoako Foru Aldundiko langileen euskara maila 2004an (%) <ul style="list-style-type: none"> <li>Ezer ez (euskaltegiko 100): 22,48</li> <li>HE 1: 16,52</li> <li>HE 2: 27,33</li> <li>HE 3: 26,31</li> <li>HE 4: 6,94</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |                  |
| Noiz gauzatua azkenekoz:<br>Gaur egun martxan | Non aplikatua: Gipuzkoako Foru Aldundian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Iraupena: 5 urte |
| Deskribapena:                                 | Bi dekreturen bidez onetsi zuen Diputatuen Kontseiluak hizkuntza ofizialen erabilera kudeatzeko plana: 2004eko martxoaren 8ko 21/04 Foru Dekretua eta 2004ko martxoaren 8ko20/04 Foru Dekretuaren bidez. Lehenak hizkuntza ofizialen erabilera arautzen du Gipuzkoako Foru Aldundiaren jarduera esparruan. Bigarrenak Gipuzkoako Foru Aldundian euskararen erabilera normalizatzeko plana onartzen du.                     |                  |
| Erabilitako bitartekoak:                      | Euskararen Normalkuntzako Zuzendaritza Nagusiko lan taldea<br>HIZBAT batzordea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |



### Balorazioak

#### Zertan egin dugu aurrera?

- Zerbitzu hizkuntzen planifikazioa
- Langileen etengabeko prestakuntza: 2004an 4 ikastaro > 2005ean 18 ikastaro
- Kontratazio administratiboak: langileak, baliabideak eta lan hizkuntza
- Erregistroa
- Argitalpenak
- Tresna informatikoak
- Diru laguntzak
- Hizkuntza ofizialen gaia Aldundiaren "agendan" sartzea

#### Zein zailtasunekin egiten dugu topo?

- Zerbitzuburu eta arduradun politikoen inplikazio falta
- Langile bakoitzaren aukera pertsonala izatea lan hizkuntza
- Gizartearen eta herri erakundeen jarrera epela
- Goi arduradun teknikoek hizkuntza gaitasun eskasa
- Goi arduradun teknikoek aginte eta motibazio falta
- Euskara itzulpenarekin lotzea
- Euskaraz egiten duena ez baloratzea edo errekonozitzea
- Ikasketa prozesua eta laneko erabilera ez lotzea

Erlazionatutako adierazleak:

AEBEMETek ematen dituenak

### Ondorioak edota Oharrak

- Euskara erabiltzaileen barne eta kanpo sareak aktibatu nahi ditugu.
- Azterketa gehiago behar ditugu: kualitatiboak eta kuantitiboak
- Gipuzkoan itzulpengintzaren kudeaketaz hitz egin beharra dago: "...zaila da hori lortzen, sortze-lanari ez bazaio lehen-tasunik ematen itzulpenaren aurrean, oraingo itzultzaile armada ez bada jartzen, erakundeetan eta lantokietan, ohiko paper produkzioa, besterik gabe, euskaratu orde, zuzeneko zuzpertzera" (R. Saizarbitoria)
- Azpikontratazio politika eta enpresa publikoak, oinarri-oinarritzaileak hurrengo urteetan

### Proposamenak

- Administrazioak euskararen erabileraren kudeaketa sustatu, neurtu eta auditatuko duen erakunde (institutu...) bat sortzea

**26. Gipuzkoako Foru Aldundia: Kirola eta euskara****Erakundea:**

Ekintzaren izena:

Helburuak:

**Gipuzkoako Foru Aldundia**

KIROLA ETA EUSKARA

Kirol esparruan euskararen erabilera eta normalizazioa bultzatzea da helburu nagusia. Helburu hori kanpora begira (kirol federazioak eta klubak, kirolariak...) eta barrura begira (Kirol Zerbitzuko langileak) landu dugu. Kanpora begira, Kiroltako Lan Mahaia eta kirol federazioekin egindako lana azpimarratuko genuke eta, barrura begira, Kirol Zerbitzuko Euskararen Erabilera Programa.

**Kiroltako lan mahaia**

Kiroltako lan mahaia euskararen erabilera sustatzeko udalerrri mailako plangintzak elkartu eta koordinatzeko sortu zen. Gipuzkoako eskualdeetako udal kirol eta euskara teknikariz osatutako lan mahaia da eta helburu nagusia da Kirola Euskaraz egitasmoa Gipuzkoa osora zabaltzeko koordinazio lana egitea. Horretarako, eskualdeetako esperientziak eta programak aurkeztu, sakondu eta Gipuzkoa mailan bultzatzeko aukerak eta urratsak lantzen dira. Helburu zehatzagoak hauek:

- Hausnarketa, koordinazio, analisi eta eztabaidarako gune izatea.
- Plangintza, metodologia eta bitartekoen inguruko informazio elkartrukea.
- Udalerrri desberdinen behar eta hutsuneei konponbide bateratuak ematea.

Federazioentzako aholkularitza eta itzulpen zerbitzua

Gipuzkoako kirol federazioetan euskararen erabilera bultzatzeko asmoz, Euskararen Normalkuntzako Zuzendaritzak langile bat du lanaldi osoz Anoetako Kirol Etxean federazioei hizkuntza zerbitzua emateko: itzulpenak, zuzenketak, aholkularitza, dinamizazioa...

**Federazioen euskara planak**

Eusko Jaurlaritzak 2006ko otsailean argitaratu duen Kirol Federazioen Dekretuak esaten du federazio guztiek onartu beharko dutela euskara plan bat, eta planaren gutxieneko helburuak eta edukiak finkatzen ditu XIII. tituluan: "hizkuntza normalizazioa". Foru Aldundiko Kirol Zerbitzuak diru laguntza lerro bat du euskara planak egiten dituzten federazioentzat. Aurtengo deialdiaren oinarriak Kirol Zerbitzuaren webgunean ikus daitezke: <http://www.gipuzkoa.net/kirolak/>

**Kirol Zerbitzuko Euskararen Erabilera Programa**

Programa honen helburu nagusia da euskara izatea Kirol Zerbitzuko langileen lan hizkuntza normala. Horretarako diseinatu ditugu programa bera eta programaren proposamenak zehazten dituen ekintza plana. Euskararen Erabilera Programa eta Zerbitzuaren Plan Estrategikoa lotu egin ditugu:

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ekintza aurreko hizkuntza egoera:</p>             | <p><b>Kirol Zerbitzuko Euskararen Erabilera Programa</b></p> <p>Programa honen helburu nagusia da euskara izatea Kirol Zerbitzuko langileen lan hizkuntza normala. Horretarako diseinatu ditugu programa bera eta programaren proposamenak zehazten dituen ekintza plana. Euskararen Erabilera Programa eta Zerbitzuaren Plan Estrategikoa lotu egin ditugu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara planeko helburuak, ekintzak eta neurriak plan estrategikoaren zati dira</li> <li>• Arduradunak, epeak, bitartekoak eta betetze maila zehaztu ditugu</li> <li>• Plan Estrategikoa kudeatzeko erabiltzen duten aplikazioan txertatu dira euskarako neurriak ere eta, horrenbestez, tresna bera erabiltzen da bi planak kudeatzeko.</li> <li>• Bi planen jarraipena eta ebaluazioa modu berean egiten dira.</li> </ul> <p>Udaletan kirol arloan euskara bultzatzeko zeuden egitasmoak eta programak modu isolatuan erabiltzen ziren. Eskualde bakar batean zegoen kirol eta euskara teknikarien arteko elkarlana. Orain, berriz, eskualde gehienetan dago lan mahai bat, kirola eta euskara uztartzeko helburuarekin.</p> <p>Kirol federazioetan euskararen presentzia etea erabilera hutsaren hurrengoa zen, bai kanpoko harremanetan, bai barnekoetan, bai hizkuntza paisaian, kontratazioetan, eskaintzen zituzten prestakuntza ikastaroetan...</p> <p>Kirol Zerbitzuko langileen euskararen erabilera nahikoa baxua zen, nahiz eta gaitasun polita izan.</p> |
| <p>Noiz gauzatua azkenekoz: 2006</p>                 | <p>Non aplikatua: Gipuzkoako udalerrietan, kirol federazioetan eta Foru Aldundiko Kirol Zerbitzuan</p> <p>Iraupena: 1997-2006</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Deskribapena:</p> <p>Erabilitako bitartekoak:</p> | <p>Kirolletako Lan Mahaia 1997an sortu zen eta laster jabetu ginen kirol federazioekin lan egitea beharrezkoa zela. Hurrengo urtean hasi zen Euskara Zerbitzuko langile bat federazioei hizkuntza zerbitzua eskaintzen eta bertan jarraitzen du orduz geroztik. Kirol Zerbitzuko erabilera programari ere garai beretsuan heldu genion.</p> <p>Eusko Jaurlaritzak egindako Aebemet aplikazioa egokituta<br/>Kirolletako Lan Mahaia<br/>Kirol Etxeko hizkuntza aholkularitza zerbitzua</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Balorazioak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Positiboak:</p> <p>Egitasmoen informazioa elkartrukatzea</p> <p>Egitasmo berriak martxan jartzea</p> <p>Kirol eta euskara teknikarien arteko elkarlana</p> <p>Kirol materiala euskaraz argitaratzea</p> <p>Kirol ikastaroak euskaraz antolatzea</p> <p>Gurasoak eta kirolariak sentsibilizatzeko jarduerak</p> <p>Federazioen kanpo harremanetan euskararen erabilera bermatzea</p> <p>Federazioen prestakuntza ikastaroak euskaraz antolatzea</p> <p>Federazioak euskararen garrantziaz sentsibilizatzea</p> <p>Federazioko langileen hizkuntza gaitasuna hobetzea</p> <p>Federazioetako langileak kontratatzeako hizkuntza irizpideak</p> <p>Kirol Zerbitzuko langileak euskaraz lan egiteko gaitzea</p> <p>Plan Estrategikoa eta Erabilera plana uztartzea</p> <p>Planaren arduradunak zerbitzuko ordezkariak izatea</p> <p>Ordezkarien lan taldearen dinamika</p> <p>Planaren komunikazio eta informazio bide eraginkorrak</p> | <p>Hutsuneak:</p> <p>Lan mahaian kirol teknikari gutxi</p> <p>Kirola Euskaraz programa beste lurraldeetara ez zabaltzea</p> <p>Eusko Jaurlaritzaren inplikazio eskasa</p> <p>Arduradun politikoen jarrera pasiboa</p> <p>Federazioen euskara planak gutxi landuak</p> <p>Borondatezko langileak izatea nagusiki</p> <p>Federazioen egitura ahula</p> <p>Federazioen Dekretua garatzeke</p> <p>Langileen hizkuntza ohiturak</p> <p>Gazteleraz lan egiteko erraztasun gehiago</p> <p>Lana bikoizteko beldurra</p> |
| <p>Erlazionatutako adierazleak:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>AEBEMETek ematen dituenak, adierazle egokiagoak definitu nahian gabiltza</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ondorioak edota Oharrak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Kirol arloan euskararen erabilera normalizatzeko administrazioek erakunde barruan eta kanpoan eragitea oso eraginkorra da eta kirol eragileen artean eragin positiboa du.</p> <p>Erakundearteko lankidetzak ere behar beharrezkoa da, baina arlo honetan eman ditugun urratsek ez dute emaitza handirik eman.</p> <p>Plan Estrategiko, Kalitate Plan eta antzeko egitasmoetan hizkuntza helburuak eta neurriak txertatzeak lehentasunezko garrantzia ematen dio hizkuntzari eta eragin biderkatzailea du.</p> <p>Lege babesa izateak (Kirol Federazioen Dekretua) asko lagun dezake hizkuntzaren normalizazioan, baina erakundeak legea garatu eta bere egiten ez badu ezerezean gera daiteke.</p>                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

ITURRIA: Soziolinguistika Klusterreko Erreferentzien Bilgunea: <http://www.soziolinguistika.org/bilgunea>  
117 sarrera

- "EUSKARAREN UNIBERTSOKO" PLANGINTZARAKO LAN-SAILA [1996] : *Euskararen normalkuntzarako ikuspuntu sozialeko plangintza orokor baten proposamena* (eu) BAT 20-21
- AGIRRETXE, J. L. [2000] : *Merkataritza euskaldunduz Oarsoaldean. Bost urteko garapena, bilakaera eta gogoeta.* (eu) BAT 35
- AISA, A. [2006] : *Euskara errazago erabiltzeko liburu merkatariarentzat* (eu) Erabili.com
- ALAÑA, P. [2005] : *Erabilera planen aldeko argudioak* (eu) BAT 57
- ALAÑA, P. & FERNANDEZ, B. [2005] : *Arlan: 13 urteko euskara plana* (eu) BAT 57
- AMONATEGI, I. [2001] : *Euskaraz bizitzeko hitzarmena* (eu) BAT 37
- AMUNDARAIN, J. [2005] : *Euskararen erabileraren normalizazioa Gipuzkoako Foru Aldundian* (eu) BAT 55
- APAOLAZA, E. [2005] : *Fagorrek euskara behar du* (eu) Erabili.com
- APAOLAZA, E. & ALUSTIZA, J. [2005] : *Euskararen haizeak Fagor Arrasaten* (eu) BAT 57
- APAOLAZA, X. [2002] : *Lantegietako euskara planen ebaluazioak* (eu) Hiznet
- AREXOLALEIBA, J. L. [2003] : *Lan munduan euskararen erabilera areagotzeko planak* (eu) Erabili.com
- ARRATIBEL, N. & J. IRASTORTZA [2005] : *Jarrera, portaera, motibazioa eta parte-hartzea enpresetako euskara-planetan* (eu) BAT 57
- ARRIZABALAGA, L. [2003] : *Bikaintasuna eta euskara enpresa arloan* (eu) Erabili.com
- ARRUTI, I. [2006] : *Hizkuntza gatazkak kudeatzen ikasi* (eu) Erabili.com
- ARTEZ [2005] : *Artez Euskara Zerbitzuak 15 urte* (eu) Erabili.com
- ARTEZ, ELHUYAR & EMUN [2003] : *Euskara planak eta lan mundua: abiatu den trena* (eu) Erabili.com
- ARZA, T. [2003] : *Gernika-Lumoko Udaleko euskara plana. Udal barneko euskararen erabilera plana* (eu) Hiznet
- ASKOREN ARTEAN [1999] : *Plan Estrategikoa* (eu) Jakin 112
- ASKOREN ARTEAN [1999] : *Bai Euskarari akordioa* (eu) Jakin 112
- ASKOREN ARTEAN [1999] : *XXI. Mendeko akordioa: Bai Euskarari kanpaina* (eu) Jakin 112
- ASKOREN ARTEAN [1999] : *Zer da Kontseilua?* (eu) Jakin 112
- ASKOREN ARTEAN [2004] : *Iritzi artikulua: Erabilera indartzeko egungo bideak eta gerora begirako gogoetak* (eu) BAT 53
- ATUTXA, K. & I. ATUTXA [2005] : *EKKO Euskarazko Komunikazioaren Kudeaketa Organizazioetan* (eu) BAT 57
- AURREKOETXEA, A. [2000] : *Erakunde pribatuetako euskara-planak: datozen hamar urteetarako markoa* (eu) Hizpide 45
- AZKUE, J. [1995] : *Euskararen erabileraren normalkuntza prozesuaren ebaluazioa euskal herri administrazioetan* (eu) BAT 17
- BAGLIETTO, A. [2005] : *Elkargiren euskara plana: 2 urteko esperientzia* (eu) BAT 57
- BASTARRIKA, I. [2003] : *Zuzeneko langileak euskara planetan: euskararen normalizaziorako funtsezko partaideak* (eu) Hiznet
- BATZ Koop. E. [2006] : *BATZeko euskara plana* (eu) Elhuyar.org

- BAZTARRIKA, P. [2006] : *Lan munduan ere aurrera doa euskara* (eu) Erabili.com
- BAZTARRIKA, P. [2006] : *Eleaniztuna da enpresen oraina eta geroa* (eu) Erabili.com
- BILBAO, E. & URDANGARIN, M. [2005] : *IMH Fundazioaren Goazen egitasmoa* (eu) BAT 57
- BURUNTZALDEKO EUSKARA TEKNIKARIAK [2005] : *Buruntzaldeko lau enpresa euskara planarekin* (eu) Erabili.com
- CASTAÑEDA, K. [2002] : *Bai Euskarari Akordioaren Plan Estrategikoa: gizartean eragiteko esperientzia* (eu) BAT 45
- CCOO, ELA, LAB & UGT [1993] : *Nafarroako sindikatuekin elkar hizketa* (eu) BAT 11
- EGAÑA, J., BILBAO, E. ,URDANGARIN, M. [2004] : *IHM Fundazioaren erabilera plana: Goazen egitasmoa, lan-mundua berreuskalduntzeko oinarritzko urratsa* (eu) BAT 51
- EGIA, G. & AMUNDARAIN, J. [1995] : *Euskararen normalkuntza EAEko herri administrazioetan: kronika bat etorkizunari begira* (eu) BAT 17
- EKB [1995] : *EAEko administrazioa euskalduntzeko lehen plangintzaldiaren balantzea eta aurrera begirako proposamenak* (eu) BAT 17
- ELA & LAB [2006] : *Langile sindikatuak eta euskararen normalizazioa* (eu) Erabili.com
- ELAY Taldea [2006] : *ELAYko euskara plana* (eu) Elhuyar.org
- ELHUYAR [2005] : *Urola Kostako enpresak, Lanera!* (eu) Erabili.com
- ELHUYAR [2003] : *Hizkuntza teknikarien zeregina enpresetan* (eu) Erabili.com
- Elhuyar, EMUN, Artez, LKS mahaingurua [2000] : *Enpresetako normalkuntza plangintzak gaur egun* (eu) BAT 36
- ELORTZA, J., I. GARRO, E. APERRIBAI (Euskalan Elkarte) [2005] : *Debagoieneko esperientzia* (eu) BAT 57
- ELORTZA, X. eta beste [1993] : *Euskararen erabilera areagotzeko plangintzak enpresa-mailan* (eu) BAT 11
- ELORZ, J. Ramon [1995] : *Nafarroako administrazio publikoen hizkuntza normalizazioari buruz* (eu) BAT 17
- EMUN, ARTEZ & ELHUYAR [2007] : *Lan-mundua euskalduntzeko elkarlana sustatu eta Bai Euskarari Ziurtagiria bultzatu* (eu) Erabili.com
- ERABILI.COM [2006] : *Euskararen ordua iritsi da lan munduan* (eu) Erabili.com
- ERABILI.COM [2007] : *Buruntzaldeko lan mundua euskalduntzeko bultzada berria* (eu) Erabili.com
- ERABILI.COM [2003] : *Hamar urte enpresa eta euskara uztartzen* (eu) Erabili.com
- ESCOLÀ, A., eta beste [1997] : *Indexplà: erakundeen hizkuntza kudeaketarako plan eta akordioen segimendu eta ebaluazio programa* (eu) BAT 22-23
- ESCOLÀ, A. eta beste [1997] : *Indexplà: erakundeen hizkuntz kudeaketarako plan eta akordioen segimendu eta ebaluazio programa* (eu) BAT 22-23
- ETXEBARRIA, Aitor [2003] : *Motibazioa, jarrera eta aurrerapenaren arteko elkarrenergina udal langileen euskara taldeetan* (eu) Hiznet
- ETXEBERRIA, Joxe eta J. Luis AREXOLALEIBA [1993] : *Arrasateko Euskalan (AED) Taldearen historia eta balorazioa* (eu) BAT 11
- EUSKARAREN AHOLKU BATZORDEA [2006] : *Lan esparruan eragiteko irizpideak eta estrategiak* (eu) Erabili.com
- EUSKO JAURLARITZA [1999] : *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia* (eu) Liburua
- EUSKO JAURLARITZA [1997] : *Euskararen erabilera lan munduan. Erabilera planen metodologia* (eu,es) Liburua
- EUSKO JAURLARITZA-HPS [2007] : *Enpresentzat euskararen ziurtagiri ofiziala abian* (eu) Erabili.com
- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA [2006] : *Lan munduan euskarari heltzeko bilera UGT sindikatuarekin* (eu) Erabili.com
- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA [2006] : *Merkataritzan euskara sustatu eta normaltzeko hitzarmenak* (eu) Erabili.com

- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA [2006] : *Euskararen benetako balioa lan munduan neurtzen da* (eu) Erabili.com
- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA-EUSKARAREN AHOLKU-BATZORDEA [2005] : *Esparru sozioekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko* (eu) Liburua
- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA-HPS [1997] : *Euskararen erabilera lan munduan: erabilera planen metodologia* (eu,es) Liburua
- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA [2006] : *Enpresaburuek euskara enpresetan txertatuko dute.* (eu) Erabili.com
- EUSKO JAURLARITZA-KULTURA SAILA [2006] : *Euskara beharrea* (eu) Erabili.com
- EZAGUTZAREN CLUSTERRA [2005] : *Euskara enpresaren kudeaketan. Gakoak eta esperientziak* (eu) Liburua
- EZAGUTZAREN CLUSTERRA [2005] : *Nola txertatu euskara erakundeen kudeaketan* (eu) Erabili.com
- FERNANDEZ, Irene-HPS [2005] : *Hizkuntza lan-munduan Sustraituz* (eu) Erabili.com
- FERRERAS, Itsaso [2005] : *1300 enpresetan hizkuntza-konpromisoak* (eu) Erabili.com
- GOENAGA, Patxi & Gorka ARRUE [2005] : *Euskara eta Kudeaketa Foroaren emaitzak* (eu) Erabili.com
- GONZALEZ, R. & LATORRE, A. [1987] : *La Investigación-Acción* (es) Liburua
- GOROSTIZA, Marifer [2005] : *Lasarte-Oriako enpresak euskararekin irabazle* (eu) Erabili.com
- GURIDI, Miel [2006] : *15 urte enpresetan, 15 urte euskara-planetan* (eu) Erabili.com
- GURIDI, Miel (Elhuyar) [2004] : *Enpresan Euskaraz: idazten laguntzeko tresna* (eu) Erabili.com
- HERRARTE, Josune & Xabier AZKUE [2007] : *Zumaiaiko merkataritzan 'Euskara txanpan'* (eu) Erabili.com
- HERRATE, Josune [2004] : *Zumaian euskararen erabilera bultzatzeko plan estrategikoa* (eu) Hiznet
- IGLESIAS, Raul [2004] : *Jatetxe eta tabernen plangintza Oiartzunen (Merkataritzan euskaraz bizi)* (eu) Hiznet
- IRABIEN, Iosune [2003] : *Euskararen erabilera administrazioan. Euskararen erabilera laguntzeko unitate modulu didaktikoak: Amurrioko Udala* (eu) Hiznet
- IRASTORTZA, Joxpi [2003] : *Euskararen aldeko jarrera enpresetako euskara planetan* (eu) Liburua
- ISASI, Juan [2005] : *HAEE-IVAP: Euskararen erabilera normalizatzeko prozesua administrazio publikoetan* (eu) BAT 55
- JAKIN [1999] : *Bai Euskarari! Kontseiluari bai!* (eu) Jakin 112
- JAUREGI, Pello [1998] : *Berezko taldeak euskalduntzeko ikas estrategiak* (eu) Liburua
- KEMMIS, S. & McTAGGART, R. [1998] : *Cómo planificar la investigación-acción* (es) Liburua
- KONDE, Joseba [2004] : *Euskara jalgi hadi mundura eta tailerrera* (eu) Erabili.com
- LARIZ, Amaia [2005] : *Erabilera plana abian jartzea erabaki estrategikoa da enpresentzat* (eu) BAT 57
- LARREA, Imanol [2002] : *Enpresetako eta herrietako euskara planen diseinua metodologia parte hartzailearen ikuspegitik* (eu) Hiznet
- LECLERC, Jacques [2001] : *Arlo komertzialeko hizkuntza araudi nagusiak beste herrialdeetan* (eu) BAT 38
- LOINAZ, Gema [2002] : *Euskararen erabilera eragiten duten prozesu psiko-sozialak: Identitate etnolinguistikoaren garrantzia. Udal baten kasua* (eu) Hiznet
- MANJÓN, Roberto [1996] : *Administrazio sanitarioko euskara: egoera, itzulpena eta arazo terminologikoak* (eu) Senez 17
- MARÍ, Isidor [1996] : *Kataluniako hizkuntz normalizazio plan orokorra: Hizkuntz politikak definitzeko eta burutze-ko marko estrategikoa* (eu) BAT 20-21
- MARKO, J. Inazio [2004] : *Euskara bultzatzeko erantzukizuna eta enpresak* (eu) Erabili.com
- MARKO, J. Inazio [2004] : *Hizkuntza auditoretzak sistematizatzeko oinarriak ipintzen* (eu) Erabili.com

- MARKO, J. Inazio [1993] : *Lan mundua eta euskara: gainbegirada orokor bat* (eu) BAT 11
- MARKO, J. Inazio [2000] : *Hizkuntza prozesuen ingeniari-tza: Dizi-plina zientifiko berria eraikitzen, organizazioetan hizkuntzaren eraldatzeko. LABen kasua* (eu) BAT 34
- MARKO, J. Inazio [1996] : *Hizkuntzaren normalizazio-erako mikroplangintza proiektua Club Deportivo Hernani kirol elkarte-an* (eu) BAT 20-21
- MATEO, Miren [2003] : *Euskararen erabilera EAEko enpresa handietan* (eu) Erabili.com
- MATEO, Miren [2002] : *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia, Eusko Jaurlaritzaren hizkuntza-politikaren adierazgarri* (eu) BAT 45
- MATEO, Miren [2003] : *Euskararen Erabilera Sustatzeko Plan Orokorra* (eu) Erabili.com
- MORALES, Julian [1995] : *Sociología en las relaciones industriales* (es) Liburua
- MUJICA, Leire [2004] : *Pertsonak eta eginkizunak: euskara planetarako identifikazio tresna* (eu) Hiznet
- RODRIGUEZ, J. Ramon [2005] : *Merkataritza euskalduntzeko plangintzak: Txorierriren kasua* (eu) BAT 55
- ROTAETXE, Karmele [1996] : *Hizkuntz plangintza politikaren helburuak* (eu) Liburua
- SARASUA, Jon [2003] : *Kooperatibagintza eta euskara, elkarren garabide* (eu) Erabili.com
- SEI, Euskal Soziolinguistika Institutua Sortzen [2000] : *BEGIRA: Euskararen bilakaeran prospekzioak egiteko tresna* (eu) BAT 35
- SIADeco [2003] : *Euskararen alderdi efektiboak eta afektiboak uztartu ditu Euskara Merkataritza Klubak* (eu) Erabili.com
- SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA [2005] : *Galdera erronda euskara eta lan-munduaz* (eu) BAT 57
- SUAY I LERMA, Ferran & Gemma SANGINÉS [2005] : *Un espai per als parlants d'una llengua* (ca) Llengua i ús 34
- TOPAGUNEA [2003] : *Hitzarmengintza* (eu) Liburua
- TOPAGUNEA, EKB & GFA [1998] : *Erakunde-en hizkuntza normalkuntza planetarako eskuliburua* (eu) Liburua
- TXAKARTEGI, Leire [2006] : *Lan mundua euskalduntzea helburu* (eu) Erabili.com
- UGALDE, Iñaki [2002] : *Euskara planak lan munduan* (eu) Hiznet
- UNANUE, Aitor [2006] : *Administrazio-ko atal elebidunetako langileen hizkuntza-ohituretan eragiteko plana. Lasarte-Oriako Udaleko esperientzia.* (eu) Liburua
- UNANUE, Amagoia & Nahia INTXAUSTI [2002] : *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak* (eu) Liburua
- URDANGARIN, Josean [1993] : *Euskararen egoera lan munduan: hurbilpeneko datuak* (eu) BAT 11
- URDANGARIN, Xabier [2004] : *Urola-Kostan euskara lanean jarri nahi dute* (eu) Erabili.com
- USARRALDE, Ibon [2004] : *Erakundeetan euskararen bizindarra neurtzeko tresna* (eu) Hiznet
- USARRALDE, Ibon (Emun) [2005] : *Euskara eta kalitatea: ITURGI euskara plana* (eu) Erabili.com
- VAZQUEZ, Alfonso [1994] : *Hobekuntza. La sorprendente vía de Maier hacia la competitividad total* (es) Liburua



**ERANSKINAK ERALAN-7****AUKERATUTAKO ALDAGAIEN ETA EKINTZEN ARTEKO ERAGIN-MATRIZEA ETA EKINTZA-TIPOEN ESKALA-MATRIZEAK****AUKERATUTAKO ALDAGAIEN ETA EKINTZEN ARTEKO ERAGIN-MATRIZEA** ■■■■■■■■■■■■

| <b>ERAGINA</b><br><b>hauena (EKINTZAK):</b> |                                                        | <b>hauengan (ALDAGIAK):</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
|                                             |                                                        | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1                                           | Narratiba taldea                                       | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 2                                           | Trebakuntza saioak                                     | 1                           | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 3                                           | Talde naturalak                                        | 1                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| 4                                           | Bileretan euskaraz                                     | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| 5                                           | Pertsonak eta eginkizunak                              | 2                           | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  |
| 6                                           | Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia | 2                           | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 7                                           | Akuilu taldeak                                         | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 8                                           | Hizkuntza politikak ezartzea eta instituzionalizatzea  | 2                           | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 9                                           | Mintzatuak                                             | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| 10                                          | Traktoreak                                             | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| 11                                          | Motibazio kanpainak                                    | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0  | 2  | 0  | 0  | 1  |
| 12                                          | Hizkuntza ohituretan eragiteko plana                   | 2                           | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| 13                                          | TELP                                                   | 2                           | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 14                                          | Parellés Lingüístiques                                 | 2                           | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

0 =Eraginik ez; 1 =Eragin txikia; 2 =Eragin handia

## Erabileraren eraldaketan eragiteko EKINTZEN azalpena

| IZENA                                 | ERAKUNDEA | EKINTZAREN FUNTSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Narratiba taldea                   | BFA       | Laneko hizkuntza ohituretan eragiteko egokitu den teknika da. Helburua, blokeo egoera “desblokeatzea”. Nola? Norbere “narratiba pertsonala” (norbere jarrera, inertziak, besteekiko hizkuntza harremanak...) ezagutuz eta azaleratuz, eta blokeo faktoreak identifikatuz.                                                                                                                                                                                                                       |
| 2. Erabilera saioak – Euskara eskolak | BFA       | Euskara lantzeko BFAan gauzatutako saioak dira, administrazioko atal elebidunetan, zehaztutako zereginak euskaraz gauzatu ahal izateko. Beren helburua erabilera ohiturak aldatzea eta erabiltzeko beldurra kentzea da, lanean gehiago erabiltzeko. Honakoak lantzen dira: idazmena (idaztarauak, laneko testu laburrak, inprimaki orokorrak, norberaren atalekoak, etab), ahozkoa (laneko gaiak nahiz gai orokorrak), bizkaieraren ulermena eta erabileraren bilakaerari buruz hitz egiten da. |
| 3. Trebakuntza taldeak                | Elhuyar   | Lanean euskara gehiago erabiltzeko norberaren lanera egokitutako saioak dira. Bertan egiten direnak: Norbere lanean euskara erabiltzeko aukerak eta bideak identifikatzea, motibazioa lantzeko erabilera-ohituretan eragiteko teknikak erabiltzea eta benetako lan-tresnekin entrenatzea.                                                                                                                                                                                                       |
| 4. Talde naturala                     | Elhuyar   | Elkarrekin lan egiten dutenen artean (euskaldun eta erdaldun) euskararen erabilera areagotzeko eta euskararekiko jarrera eta jokabide kontziente eta positiboak lantzeko ekintza. Besteak beste, honela: Elkarren bizipenen gainean hausnartuz, taldearen hizkuntza-ohiturak eta jarrera landuz, deserosotasun egoerak aztertuz eta motibazioa landuz.                                                                                                                                          |
| 5. Bileretan euskaraz                 | Emun      | Bileretako kideen ezaugarriak aintzat hartuz, euskararen erabilera bultzatzeko tresna. Pauso hauetan datza: Egoeraren diagnosia egin, bileraren ezaugarrien arabera neurri edo ekintzak proposatu, neurriak adosteko metodologia eta neurrien jarraipena egin eta eragina neurtu.                                                                                                                                                                                                               |
| 6. Pertsonak eta eginkizunak          | Emun      | Erakundearen ahalmen erabakitzailean, exekutiboan edo sozialena eragin handiena duten pertsonak identifikatzeko tresna da. Hizkuntzaren ikuspegitik erakundean estrategikoak diren eginkizunak zerrendatu eta horiek betetzen dituzten pertsonak identifikatzen dira. Tresna honek hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak modu objektibo batean identifikatzen ditu.                                                                                                            |

| IZENA                                                      | ERAKUNDEA | EKINTZAREN FUNTSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Erabilera eta eza-gutza lantzeko konpromiso metodologia | Emun      | Lan-gune bateko hizkuntza ohituretan eragitea du helburu, taldean hartutako erabilera eta ezagutza konpromisoen bidez. Honako pauso hauek jarraitzen dira: Taldearen sentsibilizazioa landu, taldean konpromisoak hartu, konpromisoak publiko egin, jarraipena egin, sentsibilizazioaren errefortzua eta konpromiso berriak hartu.<br>Batez ere, gaztelaniaz funtzionatu izan duten lan-guneetan erabili izan da, aldaketa prozesuari ekiteko. |
| 8. Akuilu taldeak                                          | Emun      | Euskararen erabilera pertsonalaz ingurukoen erabilera handitzea, eragile bihurtzea alegia, da talde hauen helburua. Txepetxen hitzetan, "gune sinbolikoaren nuklearizazioa" lortzea. Pauso hauen bidez: Sentsibilizazioa, hizkuntza politika berriaren bidez ezarrita dauden erabilera esparruak ezagutu, laneko hizkuntza egoera aztertu, hizkuntza gatazka egoeren simulazioa egin, diskurtso euskaltzalea landu eta portaera kodea aztertu. |
| 9. Hizkuntza politikak ezartzea eta instituzionalizazioa   | Emun      | Hizkuntza eskubideak lan arloan errekonozitzen dituen hizkuntza politika bat idatziz jasotzea, eta berau instituzionalizatzea (ohitura bihurtzea) du helburu ekintza honek. Euskara planaren misioa (eta bisioa) definitzen du, misio (eta bisio) horren arabera aztertzen da enpresaren jarduna, eta euskarak arlo horietan izan behar duen lekua zehazten da. Hori prozeduretan sartu eta arduradunak eta adierazleak finkatzen dira.        |
| 10. Mintzatratuak                                          | Lab       | Pertsona bi edo gehiagoren artean euskaraz egiteko hartzen den konpromisoa da, "kontratu" batean jaso. Mintzatratuan euskaraz egite hori zein baldintzatan egingo den arautuko da, gutxieneko batzuk jasoz.                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11. Traktoreak                                             | Lab       | Pertsona batzuk izendatzen dira euskararekiko jarrera aktiboa izan dezaten, baita euskaraz aritzeko ahalmen baxuena dutenekin ere. Pertsona hauek egoitzako kideen artean erreferentzialtasuna lortzea bilatzen da. Honen bidez, euskara gutxi dakitenek ere, dakiten euskara apurra erabiltzea ahalbidetuko dien giroa sortzen da.                                                                                                            |
| 12. Motibazio kanpainak                                    | Lab       | Euskara erabiltzeko lotsa kentzeko helburua zuen kanpaina konkretu bat da: "Lotsarik gabe, apurtu mugak euskaraz". Bertan, sistematikotasun bat mantenduz (ostegunero), hainbat ekintza eraman ziren aurrera euskara erabiltzeko mezuak zabalduz: leloa zeramaten pegatinen banaketa, muralak euskararen erabileraren gaineko galderekin eta denek euskaraz hitz egiteko saria zuen "sariduna" izendatzea.                                     |

| IZENA                                       | ERAKUNDEA                                  | EKINTZAREN FUNTSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. Hizkuntza ohituretan eragiteko plana    | Lasarte-Oriako Euskara Zerbitzua           | Lasarte-Oriako Udaleko Diruzaintzako Departamentuan euskararen erabilera areagotzeko helburua izan duen plana da, langileen arteko harreman formal eta informaletan. Hau lortzeko helburu estrategikoak hauek izan dira: Euskararen aldeko jarrera areagotzea, langile euskaldun berrien euskara gaitasuna areagotzea eta langileak prestatzea hizkuntza-ohiturak aldatzeko prozesuaren autogestiorako.                                                      |
| 14. TELP-Taller d’Espai Lingüístic Personal | Gemma Sanginés eta Ferran Suay psikologoak | Norbere hizkuntzan arituz, eroso sentitzeko teknika eta aholkuak ematen dira, psikologiaren ikuspegitik. Hizkuntza erabileraren gaia psikologian erabiltzen den “asertibitatea”rekin lotzen da. Asertibitatearen bidez, solaskidea errespetatuz , hizkuntza-sumisioa gainditzeko marko teorikoan kokatu eta baliabide praktikoak ematen saiatzen dira. Formatu bat baino gehiagoko tailerrak eskaintzen dituzte.                                             |
| 15. Parelles Lingüístiques                  | Nestlé eta Telefonica                      | Mintzalagunaren antzeko ekimena da. Katalan hiztun boluntario batzuek beren denboraren zati bat eskaintzen dute euskara erabili eta hobetu nahi duen lankidearekin katalanez hitz egiteko. Aplikazio modu ezberdinak izan ditzake, bi erakunde hauetan ikusi dugunaren arabera: Ikasturte erdian edo osoan zehar iraun dezake eta lanordutan (20 ordu guztira) edo langilearen atseden orduetan egin daiteke (bazkaltzeko atseden denboran 1,5 ordu astean). |

## ALDAGAIEN definizioa

| ZENB. | ALDAGAIA                                             | DEFINIZIOA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | MAILA SISTEMIKOA              |
|-------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1.    | Klima psikologikoa                                   | Norbanakoak enpresarekin, inguruarekin... duen harremanak norberarengan sortzen duen eragina                                                                                                                                                                                                                                          | ERAKUNDEA, TALDEA, NORBANAKOA |
| 2.    | Motibazioa: euskararekiko, planarekiko               | Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, oro-korreetan, eta egon daitezkeen euskararen erabilerara sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta eta aldeko jokabidea (faktore konsziente edo inkonszienteak)                                                                                                         | TALDEA, NORBANAKOA            |
| 3.    | Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoena)            | Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa                                                                                                                                                                                                                                            | NORBANAKOA                    |
| 4.    | Hizkuntza gaitasuna                                  | Euskara zuzen erabili ahal izateko norbanakoak duen jakintza eta trebetasuna                                                                                                                                                                                                                                                          | NORBANAKOA                    |
| 5.    | Erakundearen gizartearekiko erantzukizun sentimendua | Erakundeak gizartearenganako erantzukizuna (inguruarekiko, gizarte garapenerako... edota euskararekiko) duenaren sentimendua bereganatua izatea                                                                                                                                                                                       | ERAKUNDEA                     |
| 6.    | (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza praktikan     | Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa,... | TALDEA                        |
| 7.    | Erabilera ohiturak                                   | Organizazioek eta gizataldeek, beren bizitzan zehar, funtzionamendu-modu batzuk finkatzen dituzte, hizkuntzarekikoak tarteko. Behin ohitura horiek errotuz gero, erresistentzia handiak sortzen dira edozein aldaketaren aurrean                                                                                                      | TALDEA                        |
| 8.    | Lidergo "informala"                                  | Organizazio hierarkizatu batean, zuzendaritza mailako lanposturik izan gabe, bere inguruan, hizkuntzarekiko jokabideetan eragiteko gaitasuna izatea                                                                                                                                                                                   | TALDEA                        |

| ZENB. | ALDAGAIA                                     | DEFINIZIOA                                                                                                                                               | MAILA SISTEMIKOA |
|-------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 9.    | Hizkuntza koherentzia                        | Norbanakoak bere hizkuntza kontzientziarekiko duen jokaera logikoa eta kontsekuentea                                                                     | NORBANAKOA       |
| 10.   | Lidergo instituzionala                       | Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aintzindaritza                                                                                   | ERAKUNDEA        |
| 11.   | Aldaketarekiko konpromisoa (instituzioarena) | Erakundeak bere barne funtzionamenduan euskararen erabilera bermatzeak suposatzen duen aldaketarekiko erakusten duen aldeko jarrera edota asunitze maila | ERAKUNDEA        |
| 12.   | Jarraipen sistema / Hizkuntza audiotoretza   | Aurrikusitako hizkuntza helburuak betetzen diren kontrolatzeko arau eta ekintza multzoa.                                                                 | ERAKUNDEA        |
| 13.   | Arauak                                       | Euskararen erabileran norbanakoek edo taldeek jarraitu behar dituzten irizpideak, normatibak batean horrela erabakita dagoelako                          | ERAKUNDEA        |
| 14.   | Planaren komunikazioa                        | Planak erakundera eta, orokorrean, langileengana iristeko moduak (egokitasuna, kanala...) eta intentsitateak planaren aplikazioan duen eragina           | ERAKUNDEA        |

## EKINTZA-TIPOEN ESKALA-MATRIZEAK

1. Hizkuntza gaitasuna (*J. Inazio Marko*)

| GAITASUNA      | - ..... +                                              |                       |                                      |            |                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------|----------------------------------|
| EKINTZA-TIPOAK |                                                        |                       | Trebakuntza-taldeak                  |            |                                  |
|                | Euskara eskolak                                        |                       |                                      |            |                                  |
|                |                                                        |                       | Talde Naturalak                      |            |                                  |
|                |                                                        | Bileretan Euskaraz    |                                      |            |                                  |
|                | Pertsonak eta Eginkizunak                              |                       |                                      |            |                                  |
|                | Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia |                       |                                      |            |                                  |
|                |                                                        |                       |                                      |            | Akuilu Taldeak<br>(TELP bidetik) |
|                |                                                        |                       |                                      |            | TELP                             |
|                | Hizkuntza Politikak ezartzea eta instituzionalizatzea  |                       |                                      |            |                                  |
|                | Mintzaturatuak                                         |                       |                                      |            |                                  |
|                |                                                        |                       |                                      | Traktoreak |                                  |
|                | Motibazio Kanpainak                                    |                       |                                      |            |                                  |
|                |                                                        |                       | Hizkuntza ohituretan eragiteko plana |            |                                  |
|                |                                                        | Arakatze Apreziatiboa |                                      |            |                                  |
|                | Narratiba Taldeak                                      |                       |                                      |            |                                  |

## 2. Erosotasun-deserosotasun sentimendua (*Fermin Perez*)

Erosotasun sentimenduaz hitz egiten dugunean euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Ezin da elementu bakar bat nabarmendu; elkarri eragiten dioten era askotako elementu multzo batez hitz egin behar dugula uste dut:

Euskara **ezagutza** mailari buruzkoak, norberarena edo taldearena izan: ezinbestekoa eta funtsezkoa, ezagutu barik ezin baita erabili.

**Kontzientzia** eta **koherentziari** buruzkoak

**Errekonozimenduari** buruzkoak

**Inguruneari** buruzkoak

Eguneroko jardunean eragiten dutenei buruzkoak

Egoera deserosoen aurrean ez **tresnarik** ez **baliabiderik** ez izateari buruzkoak

Plana eta euskararekiko **motibazioari** buruzkoak

**Parte hartzeari** buruzkoak

**Lidergoari** buruzkoak

**Planaren izaerari** buruzkoak...

Hauk guztiek, eta beste batzuek, zuzen-zuzenean eragiten diote euskara ikasteko eta erabiltzeko motibazioari eta, zeharka bada ere, erabileraren gehikuntzari.

Elementu hauek kontuan hartuta saiatuko naiz erosotasun-deserosotasun sentimendua hiru mailatan banatzen:

- Ahula: egoera honetan dauden pertsonen edo taldeen gabezia handia izango dute aipaturiko elementu gehienetan
- Ertaina: egoera honetan dauden pertsonen edo taldeen ez dute gabezia handirik izango aipaturiko elementu horietan edo, balute, banakako batean.
- Altua: egoera honetako pertsonen edo taldeen ez dute ia gabeziarik izango inongo elementutan

*Erosotasun sentimenduaz hitz egiten dugunean euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko aldeko inpresioaz ari gara.*

*Elementu hauek bi multzotan laburbil daitezke:*

- *Hizkuntza gaitasun egokia*
- *Kontratu sozial argia: zentzu zabalean ulertuta, euskararen erabilera bultzatzeko talde edo erakundearen partaideek onartzen duten kontratua da. Onartze hori planaren diseinuan, helburuen definizioan... parte hartzearen ondorioa da. Motibazioan, errekkonozimenduan, prestigioan, etab. eragin positiboa izango du.*



## EROSOTASUN-DESEROSOTASUN SENTIMENDUA: PERTSONARENA ETA TALDEARENA (Taldea-Kultura/praktika)

### Erosotasun sentimendu ahula

Orokorrean esan daiteke euskaraz lan egin nahi duten langileek hamaika oztopo izaten dutela maila tekniko, psikologiko, soziologiko eta materialean

### Egoeraren deskripzio orokorra:

- Langileek euskara maila baxua dute, maila pertsonalean eta talde mailan, euskara erabiltzea oztopatzen duena. Gerta liteke euskara erabili nahi izateko kontzientzia izatea baina euskara maila baxua izateak deserosotasun sentimendua indartzen du.
- Langileek ez dute ia euskara erabiliko, edo erabilera kontzientea, maila pertsonalekoa eta informala izango da. Euskara erabiltzeak ez dio prestigiorik ematen erabiltzaileari.
- Langile gehienek ez dute euskara erabiltzeko kontzientziarik ezta konpromisorik ere. Konpromisoa ikas mailakoa izaten da. Erabiltzea taldeko lider informalei esker izaten da
- Erabilera ez da bultzatzen; euskalduntze prozesuari ematen zaio garrantzia eta langileen esku uzten da erabiltzea ala ez.
- Erakundearen aldetik ez dago errekonozimendurik.
- Inguruko batzuen erabileraren kontrako portaerek euskara erabili nahi duten pertsonengan negatiboki eragiten dute eta berauek ez dute beren jokabidea defenditzeko argumenturik.
- Egunerokotasuna, lasaitasuna, erosotasuna,... puskatzeko beldurra dute askok. Norberak egin beharreko lana biderkatzearen beldur eta ardura berriak hartzearen beldur dira hainbat. Langileek ez dute hizkuntza egoera aldatzeko premiarik izaten.
- Euskara erabili nahi dutenek ez dute oztopoen aurrean erantzuteko ez tresnarik ezta baliabiderik ere.
- Euskara plana badago, baina bere diseinuan ez dute langileen ordezkariak parte hartzen; beraz, zaila suertatzen zaie planarekin eta helburuekin bat etortzea.
- Aplikazio informatikoei dagokienez, intraneteko informazioa elebitan egoten den arren, espedienteak erdaraz bakarrik bete ahal dira. Bulegoko programak (Word, Acces...) erdara hutsean egoten dira.
- Kanpo irudia zaindu egiten da: web-orria, errotulazioa,...elebitan egoten dira.
- Ez da egoten euskararen erabilera bultzatzen duen liderrik
- Erabilerarako kontratu sozialik ez dago, ezta hizkuntza egoera ona izan litekeen administrazio ataletan mikroplanak antolatze protokolorik ere.
- Erabilera bultzatzen ez denez, langileek ez dute aukerarik izaten lanbide hobekuntzarako ikastaroak euskaraz egiteko, ikastaroen informazioa elebitan ematen bada ere.

## EROSOTASUN-DESEROSOTASUN SENTIMENDUA: PERTSONARENA ETA TALDEARENA (Taldea-Kultura/praktika)

### Erosotasun sentimendu ertaina

Orokorrean esan daiteke euskaraz lan egin nahi duten langile taldeek horretarako aukera dutela, erabilerak ahalegin handia eskatzen badu ere.

### Egoeraren deskripzio orokorra:

- Euskara maila ertaina edo ona da bai maila pertsonalean baita talde mailan ere. Euskara maila ertain-ona izatea eta erabiltzeko kontzientzia eta koherentziak ahalbideratzen dute erosotasun sentimendua, ahaleginak gora-behera.
- Langile batzuek euskara erabiltzen dute modu konstzientean, hau da, euskara erabiltzeak ahalegintzea eskatzen die. Berauek eredu izaten dira erabiltze-ara ausartzen ez direnentzako.
- Langile askok euskara erabiltzeko kontzientzia handia dute, oztopo batzuk direla medio, koherenteak ez badira ere.
- Erakundeak erabilera bultzatzen du trebatze saio eta erabilera taldeen bidez; baina taldeok erabakiko dute zein egoeratan eta noiz erabili.
- Erabilera errekonozitu egiten da: meritatu egiten dira euskaraz egindako ikastaroak, agerikoak egiten dira erabileran egindako ahaleginak eta lorpenak...
- Modu pertsonalean (norberak bete beharreko dokumentazioa, norberaren iniziatibaz lan egoera batzuetan,...) eta taldeka (lider formal edo informalak eraginda) erabiltzen da euskara, zenbait lan egoeratan eta modu informalean.
- Ez dira egunerokotasuna puskatzearen beldur: ez dira lan gehiago egitearen beldur, beti ere, egindako esfortzua errekonozitzen bazaie eta erakundea inplikatzeko bada. Langileek ez diote muzin egiten ardura berriak hartzeari, erabilera dela eta dela.
- Euskara erabiltzen dutenek badute oztopoen aurrean erantzuteko tresnarik eta baliabiderik
- Langileak hizkuntza egoera aldatzearen aldekoak dira, eta aldatzeko ahalegina egiteko prest egoten dira
- Erabilera planaren diseinuan erakundearen eta langilearen ordezkariek parte hartzen dute, beraz denok onartutako plan baten helburuak adostuak izango dira.
- Aplikazio informatikoei dagokienez, intraneta elebitan egoten da eta espedienteak euskaraz ere bete ahal dira. Bulegoko programak (Word, Acces...) erdara hutsean egoten dira.
- Kanpo irudia zaindu egiten da: web-orria, errotulazioa,...elebitan egoten dira.
- Erakundean erabilera bultzatzen duten kargudunak egoten dira: beren ardurapeko atal, zerbitzuetan erabilera plana bultzatzen dute, euskara erabiltzen dute zenbait agerralditan, idatziz ere erabiltzen dute,...
- Hizkuntz egoera ona den administrazio ataletan euskararen erabilera bultzatzeko mikroplanak antolatzen dira
- Langileek batzuetan aukera izaten dute lanbide hobekuntzarako ikastaroak euskaraz egiteko, batez ere taldekideen hizkuntza kontzientzia altua denean eta taldea antolatze behar besteko langileak daudenean.

## EROSOTASUN-DESEROSOTASUN SENTIMENDUA PERTSONARENA ETA TALDEARENA (Taldea-Kultura/praktika)

### Erosotasun sentimendu altua

Orokorrean esan daiteke langileek ez dutela euskaraz lan egiteko oztoporik. Egoera zailen aurrean badakite nola erantzun

### Egoeraren deskripzio orokorra:

- Euskara maila ona da bai maila pertsonalean baita talde mailan ere.
- Euskararen erabilera inkontzientea da, hau da, euskara da lan giroan pentsatu gabe ateratzen den hizkuntza.
- Euskararen erabilera koherentea da. Beraz, oso egoera teknikoetan izan ezik, ia ez da deseroso sentitzeko arrazoirik izaten. Erdara erabiltzeak ez dio prestigioerik ematen erabiltzaileari.
- Erabilera bultzatu eta zaindu egiten da. Administrazioak neurri administratibo zehatzak hartzen ditu euskararen erabilera nagusi den administrazio ataletan kateak ez apurtzeko, lanpostu estrategikoetan langile elebidunak egoten dira....
- Erabilera altua izaten da lan eta zerbitzu hizkuntza moduan
- Erabilera planaren diseinuan erakundearen eta langilearen ordezkariak parte hartzen dute, beraz denok onartutako plan baten helburuak adostuak izango dira.
- Aplikazio informatikoei dagokienez, intraneta elebitan egoten da eta espedienteak euskaraz ere bete ahal dira. Bulegoko programak (Word, Acces...) euskaraz ere erabili ahal dira.
- Kanpo irudia zaindu egiten da: web-orria, errotulazioa,...elebitan egoten dira.
- Erakundearen hizkuntz helburuak eta langileenak bat datoz
- Langileak hizkuntzak egoera berrian duen lekuari eusteko ahalegina egiteko prest egoten dira.
- Ia ez dago euskararen erabileraren kontrarik eta egon daitezkeen eragina oso txikia da.
- Erosotasun sentitzen dira egoera zailetan, euskararen aldeko portaerari eusteko diskurtso sendoa baitute.
- Euskara erabiltzen dutenek badute oztopoen aurrean erantzuteko tresnarik eta baliabiderik.
- Erabilera finkatzeko kontratu soziala eta protokoloa dago.
- Langileek aukera izaten dute lanbide hobekuntzarako ikastaroak euskaraz egiteko.

EROSOTASUN SENTIMENDUA INDARTZEKO EGOERA BAKOITZEAN EGIN DAITEZKEEN EKINTZAK  
ETA BERAUEN GARRANTZIA (KOLORE GRISAN)

| EROSOTASUN-DESEROSOTASUN SENTIMENDUA<br>Pertsonarena/Taldearena<br>(Taldea-Kultura/Praktika) | Erosotasun<br>sentimendu ahula                             | Erosotasun<br>sentimendu ertaina                           | Erosotasun<br>sentimendu altua          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| EKINTZA-TIPOAK                                                                               | Euskara eskolak                                            | Euskara eskolak                                            |                                         |
|                                                                                              | Trebakuntza taldeak                                        | Trebakuntza taldeak                                        | Trebakuntza taldeak                     |
|                                                                                              | Talde naturalak                                            | Talde naturalak                                            |                                         |
|                                                                                              |                                                            | Bileretan euskaraz                                         | Bileretan euskaraz                      |
|                                                                                              | Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia     |                                                            |                                         |
|                                                                                              |                                                            | Akuilu taldeak                                             |                                         |
|                                                                                              |                                                            | TELP                                                       | TELP                                    |
|                                                                                              | Hizkuntza politikak ezar-<br>tzea eta instituzionalizatzea | Hizkuntza politikak ezar-<br>tzea eta instituzionalizatzea |                                         |
|                                                                                              |                                                            | Mintzatratuak                                              |                                         |
|                                                                                              |                                                            | Traktoreak                                                 |                                         |
|                                                                                              | Motibazio kanpainak                                        | Motibazio kanpainak                                        | Motibazio kanpainak                     |
|                                                                                              | Hizkuntza ohituretan<br>eragiteko plana                    | Hizkuntza ohituretan<br>eragiteko plana                    | Hizkuntza ohituretan<br>eragiteko plana |
|                                                                                              | Arakatze apreziatiboa                                      | Arakatze apreziatiboa                                      |                                         |
|                                                                                              |                                                            | Narratiba taldeak                                          | Narratiba taldeak                       |
|                                                                                              |                                                            | Erabilera saioak                                           |                                         |
|                                                                                              |                                                            | Jarraipen bilerak                                          | Jarraipen bilerak                       |

### 3. Aldaketarekiko konpromisoa (*Jon Ajuria*)

#### ALDAKETAREKIKO KONPROMISOA (Erakundearena) (Organizazioa-Instituzionalizazioa)

##### 1. maila: Ahula

Maila honetan, erakundeak hizkuntzaren erabilera normalizatzeko bidean, **azaleko jokabidea** hartuko du: langileen hizkuntza-prestakuntza planteatu, hizkuntza-paisaia zaindu.... Kargudunek ere, hizkuntza-alaketarekiko gutxieneko konpromisoa agertuko dute.

##### Erakundeak:

- Euskara/Erabilera planak modu ofizialean onetsiko ditu.
- Jendaurreko gunetan errotulu, horma-irudi, propaganda, ohar ... elebidun jarriko ditu. Megafoniatik emango diren abisu, ohar eta deiak ere elebidun adieraziko dira.
- Jendeari zuzenduko zaizkion inprimaki eta agiriak elebidun eskainiko ditu.
- Erakundeko langileei euskara ikasteko erraztasunak emango dizkie.
- Euskara-teknikari edota itzultzaileen baten zerbitzuak izango ditu.
- Urteroko aurrekontuetan, euskararen sustapenerako gutxieneko diru-partida bat sartuko du.

##### Kargudunek:

- Euskara ikasteari edo dakitena hobetzeari ekingo diote.
- Gaztelaniz sortuko dituzten testuak itzultza bidaliko dituzte.
- Agerraldien (jardunaldi, hitzaldi, eta abar) aurkezpena egiten dutenean, agurra euskaraz egingo dute.

##### 2. maila: Sendotua

Maila honetan, erakundeak euskararen erabilera normalizatzeko jokabide **sendoagoak** hartuko ditu. Langileen hizkuntza-prestakuntza baztertu gabe, hizkuntzaren erabilera bultzatuko dituen jokabideak hartuko ditu. Kargudunen artean euskaldunen proportzioa handia izango da.

##### Erakundeak:

- Euskararen erabilera arautuko du eta arauak betetzeko bideak finkatuko ditu.
- Hizkuntza-paisaia, publizitatea eta argitalpen gehienak elebidun burutuko ditu.
- Erakundeko langileei euskara lan-hizkuntza bezala erabili ahal izateko, trebakuntza berezia (alfabetatze teknika, erabilera saioak, etab.) eskainiko die.
- Karrerako zein lanposturako prestakuntza ikastaroak euskaraz ere eskainiko ditu. Eskaintza hori, hizkuntza batean edo bestean, erakunde bakoitzak duen langile euskaldunen kopurua eta pertsonal horren kokapenaren arabera izango da.
- Euskara-atal (edo beste izen batekin) bat izango du; bere osaera (teknikariak, trebatzaileak, itzultzaileak...) erakundearen tamainaren arabera izango delarik.
- Urteroko aurrekontuetan islatuko du egiten duen ahalegina, bertan diru-partida egoki bat jarritz.

### **ALDAKETAREKIKO KONPROMISOA (Erakundearena) (Organizazioa-Instituzionalizazioa)**

#### **Kargudunak:**

- Kargudun euskaldunak egoera informaletan, behintzat, joera du euskaraz hitz egiteko, nahiz eta laneko gaietara buruz sakontasunez hitz egin behar duenetan gaztelania-ra jo, gai horiek euskaraz jorratzeko ohiturarik eta erraztasunik ez duelako.
- Bere ardura peko pertsonalari eta erakunde zein kanpoko beste kargudun euskaldunei, e-mailak, oharak, gutun laburrak eta abar, euskaraz igorriko die.
- Agerraldien (jardunaldi, hitzaldi, eta abar) aurkezpena egiten duenean, euskaraz eta gaztelaniaz egingo du.
- Hitzaldi edo foro publiko batean mintzaldi bat duenean, sarrera luze bat edota mintzaldiaren laburpena, euskaraz egingo du.

#### **3. maila: Garatua**

Maila honetan, erakundeak hizkuntzaren **erabileraren garapena** bilatuko du, hizkuntzaren erabilera normalizatura hurbilduz. Langileen hizkuntza-prestakuntza marjinala bihurtuko da, atal edo gune elebidunak, aldiz, nagusituko direlarik. Kargudunen artean salbuespen izango dira euskaldunak ez direnak..

#### **Erakundeak:**

- Atal edo gune elebidunetako arduradun eta langileen artean hizkuntzen erabilerari buruzko protokolo bat adostuko dute.
- Adostutako protokoloaren ondorioz edo, erakunde barruko bizitzan euskararen erabilera nabarmena izango da, bai lan-hizkuntza bezala (lan-bileretan, ohar eta jakinerazpenetan, trebakuntza ikastaroetan...), bai zerbitzu zein lan-harreman hizkuntza bezala.
- Pertsonal berria kontratatzerakoan, besteak beste, hizkuntza-irizpidea kontuan hartuko du.
- Beste erakunde, enpresa eta elkarteekiko harremanetan hizkuntza-irizpidea agerikoa eta nabarmenekoa (ordezkarien arteko bileretan, gutunetan, elkarrekin egiten dituzten agerpen eta adierazpen publikoetan eta abarretan euskararen erabilera nabarmena) izango da.
- Euskara-atal (edo bestelako izen batekin) bat izango du; bere osaera (teknikariak, trebatzaileak, itzultzaileak...) erakundearen tamainaren arabera izango delarik.
- Urteroko aurrekontuetan euskararen erabilera bultzatzeko diru-kopuru polita zehaztuko du.

#### **Kargudunak:**

- Erakunde barruan joera izango du euskara izan dadila bai bere harreman hizkuntza eta egoerak hala ahalbideratuz gero, baita bere lan-hizkuntza ere.
- Hitzaldi edo foro publiko batean mintzaldi bat duenean, euskaraz edo bestela euskaraz eta gaztelaniaz egingo du.
- Erakundearen aldatetarekiko konpromisoa islatzen du. Liderraren jokabidea hartuko du eta aldatetaren bermerik nagusia bilakatuko da.

#### 4. Lidergo informala *(Jon Ajuria)*

| ALDAKETAREKIKO<br>KONPROMISOA<br>(Erakundearena)<br>(Organizazioa-Instituzionalizazioa) | 1. maila: Ahula           | 2. maila: Sendotua                                     | 3. maila: Garatua  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
| EKINTZA-TIPOAK                                                                          | Talde naturalak           |                                                        |                    |
|                                                                                         | Pertsonak eta eginkizunak |                                                        |                    |
|                                                                                         | Motibazio kanpainak       |                                                        |                    |
|                                                                                         | Euskara eskolak           |                                                        |                    |
|                                                                                         |                           | Traktoreak                                             |                    |
|                                                                                         |                           | Hizkuntza Politikak ezartzea eta instituzionalizatzea  |                    |
|                                                                                         |                           | Erabilera eta ezagutza lantzeko konpromiso metodologia |                    |
|                                                                                         |                           | Mintzatratuak                                          |                    |
|                                                                                         |                           | Trebakuntza taldeak                                    |                    |
|                                                                                         |                           | Trebatze –saioak                                       |                    |
|                                                                                         |                           | Hizkuntza ohituretan eragiteko plana                   |                    |
|                                                                                         |                           |                                                        | Bileretan euskaraz |
|                                                                                         |                           |                                                        | Akuilu taldeak     |
|                                                                                         |                           |                                                        | Narratiba taldeak  |
|                                                                                         |                           |                                                        | TELP               |

## LIDERGO INFORMALA (Taldea / Praktika)

### 1. maila: Apala

**Maila apaleko lidergo informala**, Administrazio bezalako erakunde hierarkizatu batean, laneko maila jaso edo ardura posturik bete gabe, bere inguruan eragiteko gaitasuna duten langileena da. Lidergoa, esparru txiki batera mugatzen da, kasu honetan, hizkuntza-esparrura. Liderraren eraginez, bere inguruan euskararen erabilera harreman-hizkuntza legez, nabarmena da.

#### Liderraren nolakotasuna:

- Hizkuntzarekiko motibazio eta atxikimendu handia.
- Besteengana zuzentzen denean, lehen hitza euskaraz esateko joera agertzen du.
  - Gaztelaniaz zuzentzen zaizkionean, solaskideek euskaraz ulertzeko gai direla sumatuz gero, euskaraz erantzungo die.
  - Jokabide militantea agertuko du gaztelania hutsean edo euskara kaxkarrean idatzita dauden testuen aurrean, batzuetan egoera horiek salatuz, beste batzuetan zuzenduz.
- Hizkuntza-gaitasun handia (euskaldun zaharra edo 3. HEtik gorakoa) izaten du.
- Euskaldun-berri edota euskara ikasten ari direnekin begirunez jokatzeko prest agertzen da.
- Ingurukoentzat, hizkuntza-gaietan, erreferentzia puntu bihurtzen da.
- Jokabide asertiboa erakusten du.

### 2. maila: Eragilea

**Maila eragileko lidergo informala**, erakunde hierarkizatu batean, administrazio-atal baten ardura/burutza lanpostu baten jabeak izan dezake. Hizkuntza-esparruan aitzindaritzat hau bete dezakeenak lan-esparruan ere lidergoa eragiten du. Beraz, lidergoaren eragin-esparrua zabalagoa da eta lidergo horren eraginez, administrazio-atal horretan euskara harreman-hizkuntza izateaz gain, maila batean edo bestean lan-hizkuntza ere izan daiteke.

#### Liderraren nolakotasuna:

- Kualifikazio handiko profesionala: bere arloan ezagutza eta prestakuntza handia.
- Hizkuntza-gaitasun handia trebetasun guztietan.
- Lider baten nortasuna: agintzen, zuzentzen, gidatzen, aholkatzen... dakiena.
- Maila apaleko liderrak hizkuntzarekiko dituen jarrerak ere erakutsiko ditu maila eragileko liderrak:
  - Besteek euskaraz zuzentzeko eta erantzuteko joera.
  - Testu idatzien aurrean joera militantea erakutsi.
  - Euskara maila apala dutenekin begirunez jokatu.



| <b>LIDERGO INFORMALA</b><br>(Taldea - Praktika) | <b>1. maila: Apala</b> | <b>2. maila: Eragilea</b>                               |
|-------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|
| EKINTZA-TIPOAK                                  |                        | Talde naturalak<br>Traktoreak<br>Akuilu taldeak<br>TELP |



**ERANSKINAK ERALAN-8****ADMINISTRAZIOKO HIZKUNTZA ESKAKIZUNAK,  
HABEKO CURRICULUMA  
ETA HIZKUNTZA GAITASUNA EBALUATZEKO  
EUROPASS HIZKUNTZA PASAPORTEA  
MAILAZ MAILA ERKATZEKO TAULA****Jon Ajuria****Bizkaiko Foru Aldundiko Hizkuntza Normalizazioko  
Ataleko burua**

Hizkuntz gaitasunak deskribatzeko eta neurtzeko, modu eta sistema desberdinak erabil ditza-kegu. Guri, hurbilen egiten zaizkigunak honako bi hauexek dira: Administrazioan erabiltzen den hizkuntza eskakizunen sistema eta euskaltegietan erabiltzen den HABEren curriculumak. Siste-  
ma biek hizkuntza trebetasun bakoitzaren gaitasuna lau mailatan banatzen dute.

Taula honetan, Europako Kontseiluaren Europass Hizkuntza Pasaporteak hizkuntza gaitasu-  
na erregistratzeko erabiltzen dituen sei mailekin erkatu nahi izan ditugu Hizkuntza Eskaki-  
zun bakoitzak trebetasun bakoitzerako eskatzen duen hizkuntza gaitasuna eta HABEren  
curriculumak, mailaz maila, hizkuntza trebetasunetarako egiten duen neurketa.

Dena den, argi utzi nahi dugu hemen egiten den saio hau gaiari hurbiltzeko saio bat beste-  
rik ez dela. Gai honek, seguru asko, azterketa sakonagoa beharko luke, eta beste parame-  
tro batzuk ere kontuan hartu. Taulan, hizkuntza maila eta trebetasun bakoitzerako, lauki  
bakoitzean azaltzen den gaitasunen deskribapena, deskribapen zabalago baten laburpena  
da, eta horrek eraginen bat izan dezake erkaketa prozeduraren zehaztasunean.

Gorritz idatzita dagoenak zera esan nahi du: maila horretan dagoen hitzunik gaitasuna izan behar-  
ko luke, zehazten den funtzioa edo ematen den egoera euskaraz burutzeko baina, praktikan, hori  
ez da betetzen. Norbaitek pentsa dezake, bere esperientziaren arabera, gorritz idatzitakoez gain  
beste batzuk ere gorritz jar daitezkeela, eta hala izango da, segur aski, baina, aipatu bezala, lantxo  
honen helburua ez da hizkuntza eskakizunen gainean azterketa sakona egitea. Hemen, hizkuntza  
baten gaitasuna neurtzeko erabiltzen diren mailaketa desberdinen arteko erkaketa egitea izan da  
helburu, trebetasun eta maila bakoitzerako egiten den deskribapenean oinarrituta.

Gehigarri moduan, laugarren zutabe batean, Hizkuntza Eskakizunen ebaluaketa-frogetako  
ereduen deskribapena eta gaingintzeko eman behar den maila jarri dugu.

## Taulatik ateratzen diren emaitza eta ondorioak

Taularen azterketatik ateratzen ditugun ondorioak honakoak dira:

### I. Hizkuntza Eskakizuna ~ HABEren 1. maila ~ EUROPASeko B1. B1. A2. A2. A2 mailak

HABEren 1. maila eta I. Hizkuntza Eskakizuna baliokidetzat jotzen dira.

**I. Hizkuntza Eskakizunak** trebetasun (entzumena, irakurmena, ahozko elkarrizketa, ahozko adierazpena eta idazmena) bakoitzerako eskatzen duen gaitasun maila erkatzen badugu Europaseko Hizkuntza Pasaporteko mailaketarekin, honako hau ematen du: *entzunaren eta irakurriaren ulermenean Europaseko B1* mailarekin pareka daiteke, aldiz, *elkarrizketarako gaitasun, ahozko adierazpen eta idazmenen trebetasunetan*, parekotasuna maila bat beherago ematen da, hau da, **Europaseko A2** mailan, hain zuzen ere.

*Oharra:*

I. Hizkuntza Eskakizunak, entzunaren ulermenean, *“gehien erabiltzen diren euskalkietan esandakoa ulertzea”* (gorriz) eskatzen badu ere, gaur egun zehaztuta dagoen ikas-prozesuarekin eskakizun hori nekez lortzen da.

### II. Hizkuntza Eskakizuna ~ HABEren 2. maila ~Europaseko B1. B1. B1. B1. B1 mailak

HABEren 2. maila eta II. Hizkuntza Eskakizuna baliokidetzat jotzen dira.

II. Hizkuntza Eskakizunak trebetasun bakoitzerako eskatzen duen gaitasun maila erkatzen badugu Europaseko Hizkuntza Pasaporteko mailekin, honako hau ikusten dugu: *trebetasun guztietan, II. Hizkuntza Eskakizunak* eskatzen duen gaitasun maila **Europaseko B1** mailarekin pareka daiteke. Egia bada ere, entzumena eta idazmena beste trebetasunen aurretik doazela, B2 mailak adierazten duen gaitasunera heltzeko jauzi handia dago B1 mailatik, eta gaur egungo ikas-prozesuak jauzi hori ez du bermatzen, nahiz eta B1 mailak eskatzen duen gaitasuna baino goragokoa lortu.

*Oharra:*

II. Hizkuntza Eskakizunak ez du bermatzen ahozko adierazpenean eskatzen den maila, bereziki, *“ama-hizkuntza euskara dutenen ebakera, maila morfosintaktikoa eta erraztasuna lortzeari”*, dagokionez.

### III. Hizkuntza Eskakizuna ~ HABEren 3. maila ~ Europaseko B2. B2. B2. B2. B2 mailak

HABEren 3. maila eta III. Hizkuntza Eskakizuna baliokidetzat jotzen dira.

III. Hizkuntza eskakizunak trebetasun bakoitzerako eskatzen duen gaitasun maila erkatzen badugu Europaseko Hizkuntza Pasaporteko mailekin, honako hau ikusten dugu: trebetasun guztietan, **III. Hizkuntza Eskakizunak** eskatzen duen gaitasun maila **Europaseko B2** mailaren parekoa da.

*Oharra:*

III. Hizkuntza Eskakizunera iristeko zehaztuta dagoen ikas-prozesuak ez du bermatzen, euskaldun berrien kasuan, hau da, ikas-prozesuari lehen mailatik ekin diotenen kasuan, hizkuntza eskakizunak eskatzen duen gaitasuna lortu arren, *“fonologia, morfosintaxia, lexiko eta semantika mailan gaztelaniaren eraginik ez izatea”*, batez ere ahozko adierazpenaren deskribapenean jasotzen den bezala.

#### IV. Hizkuntza Eskakizuna ~ HABEren 4. maila ~ Europaseko C2. C2. C2. C2. C2 mailak

HABEren 4. maila eta IV. Hizkuntza Eskakizuna baliokidetzat jotzen dira.

IV. Hizkuntza Eskakizunak trebetasun bakoitzerako eskatzen duen gaitasun-maila erkatzen badugu Europaseko Hizkuntza Pasaporteko mailekin, honako hau ikusten dugu: *trebetasun guztietan*, **IV. Hizkuntza Eskakizunak** eskatzen duen gaitasun maila **Europaseko C2** mailaren parekoa da.

Emaitzak laburbilduz:

| Hizkuntza Eskakizunak | HABEren mailaketa | Europaseko mailaketa      |
|-----------------------|-------------------|---------------------------|
|                       |                   | <b>EN. IR. Eg. Ad. ID</b> |
| PL 1                  | 1. maila          | B1. B1. A2. A2. A2        |
| PL 2                  | 2. maila          | B1. B1. B1. B1. B1.       |
| PL 3                  | 3. maila          | B2. B2. B2. B2. B2        |
| PL 4                  | 4. maila          | C2. C2. C2. C2. C2        |

Erkaketa honetatik beste ondorio bat ateratzen dugu, hizkuntzaz jabetzeko ikas-prozesuak ere baieztatzen duena: I. Hizkuntza Eskakizunetik II. Hizkuntza Eskakizunera dagoen jauzia txikiagoa da, II.etik III. era eta III.etik IV. era dagoena baino.

|                       | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entzunaren ulermena   | <p><b>PL 1</b><br/><b>Lehen hizkuntza-eskakizuna ezarrita duen lanpostuarenean jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lanpostuan ohikoa den ahozko edozein testuaren ideia nagusia ulertzeko, ñabardurez konturatzeko ez bada ere.</li> <li>Lehen hizkuntza euskara duenak duen erraztasunez ahoz esandakoa ulertzeko.</li> <li>Ahoz batuz zein gehien erabiltzen diren euskalkietan esandakoa ulertzeko. ???</li> <li>Ahozko testuan, bere lanean ohikoen diren egoeretan eta, batez ere, egoera mugatuetan izan daitezkeen gai eta erregistro-aldaketak. Igeritzeko.</li> </ul> | <p><b>1. MAILA</b><br/><b>Lehenengo maila burutzerakoan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eguneroko testuinguru ezagunetan eta gai orokor eta arruntei buruzko kontaketa eta narrazio sinpleak, instrukzio zuzenak eta pertsona zein objektuen deskribapen laburrak ulertzeko.</li> <li>Informazio orokorra, alditan xehea, eta zenbait testuingurutan (zaratarik eza, abiadura normala, ahoskera garbia, erredundantzia, ikusizko lagungarriak...) ñabardurak jasoko ditu. Hala ere, kontentsazio-estrategietara jotzeko joera izango du.</li> </ul> | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hizkera argia bada, lanean, eskolan, aisialdian, eta abarretan erabiltzen diren eguneroko gaiei buruzko diskurtsoaren ideia nagusiak ulertzeko.</li> <li>Gaur egungo gaiez edo interes pertsonaleko edo profesionaleko gaiez diharduten telebista edo irrati-saioteko ideia nagusiak, diskurtsoa poliki eta garbi ahoskatzen bada, ulertzeko.</li> </ul> | <p><b>1. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Azterketari eta aztertzaileraren arteko elkarriketa.<br/><u>Gaiak:</u> norbera, lana, eguneko gertakizunak, etab.<br/>Iraupena: 7-10 minutu.<br/><u>Gainditzeko:</u> Azterketariak aztertzaileraren galderak arazorik gabe ulertu behar ditu.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Irakurriaren ulermena | <p><b>PL 1</b><br/><b>Lehen hizkuntza-eskakizuna ezarrita duen lanpostuarenean jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Idatzizko edozein testuaren ideia nagusia ulertzeko, ñabardurez konturatzeko ez bada ere.</li> <li>Eredu-bildumak eta zerbitzu-oharrak ulertzeko, agiriak sailkatzeko, zerrendak egiaztatzeko, eskuliburuak eta dossierak kontsultatzeko eta abar.</li> <li>Idatzizko testuan, bere lanean ohikoen diren egoeretan eta, batez ere, egoera mugatuetan izan daitezkeen gai eta erregistro-aldaketak igeritzeko.</li> </ul>                                    | <p><b>1. MAILA</b><br/><b>Lehenengo maila burutzerakoan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ikaslearen eguneroko testuinguru ezagunetan eta gai orokor eta arrunten inguruan idatzizko kronika eta artikulurak, deskribapenak eta argibideak ulertzeko.</li> <li>Irakurketa helburuaren arabera eta irakurgaiaren egiturak bideratzen duen neurrian (informazioaren antolaketa, kateamendua, zenbakekoa, elementu ikonikoak, hizkuntzaren aberastasuna...) informazio orokorra edo xehea aurkitzeko.</li> </ul>                                         | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eguneroko hizkuntza arruntan edo lanari loturiko hizkuntzan idatzitako testuak ulertzeko.</li> <li>Gutun pertsonaletan agertzen diren gertaeren, sentimenduen eta desiren deskribapena ulertzeko</li> </ul>                                                                                                                                              | <p><b>1. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Teknika desberdinetan oinarritutako ariketak (aukera anitzeko galderak, cloze-testa, gezurra/egia etab), baina, ia beti, aukera anitzeko galderak deritzon teknikadun ariketak erabiltzen dira.<br/><u>Irakurtzeko testua</u> egunkaririk hartu ohi da eta egokitu egiten da.<br/><u>Luzera:</u> 40 lerroren inguruko luzera izaten du testuak.<br/><u>Gainditzeko:</u> irakurritako testuari buruzko aukera anitzeko zortzi galdera egiten zaizkio eta, gutxienez, bost erantzun behar ditu ondo azterketariak.</p> |

| Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PL 1</b><br/><b>Lehen hizkuntza-eskakizuna ezarrita duen lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elkarriketa batean oinarriko mailan hitz egiteko</li> <li>Bere lanean ohiko diren hizkuntza alorreko ekinzei ahoz erantzuteko. Beraz, gai izango da bisitariak leku eta pertsona egokiengana bidaltzeko, lankideei informazio sinplea eman eta eskatzeko, telefonoz zita bat egiteko, elkarriketarako ordua zehazteko, bilera-eguna jartzeko eta abar.</li> <li>Ahoz bestetan baino segurtasunik eza handiagoa agertuko du euskara lehen hizkuntza duten pertsonen aurrean eta zailtasunak izango ditu gaiak aldatzeko.</li> </ul> <p><b>Lehen hizkuntza-eskakizuna ezarrita duen lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonema guztiak behar bezala bereizteko nahiz eta gaztelaniaren eragina izan ahoskatzerakoan (erritmoan, azentuan, doinuak).</li> <li>Modu apalean komunikatu da, normalean esaldi errazak erabiliz. Huts gramatikalak egin ahal izango ditu.</li> <li>Ahoz egoera mugatu eta apal, lagunarteko eta arruntetara egokituko den gaitasun komunikatibo eta funtzionala izango du, sarritan eredu-itxura duten esamoldeak erabiliz.</li> </ul> | <p><b>1. MAILA</b><br/><b>Lehenengo maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ikaslearen eguneroko tes-tuinguru ezagunetan eta gai orokor eta arrunten inguruan, ikasleen arteko nahiz jatorrizko hiztunekiko elkarriketetan parte hartzeko.</li> </ul> <p><b>Lehenengo maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrukzioak emateko, pertsonak eta objektuak labur deskribatzeko eta narrazio edo kontaketa laburrak antolatzeke.</li> </ul> | <p><b>A2</b><br/><b>A2 milarekin gai izango da:</b></p> <p>Zeregin sinpleetan eta arruntetan, eguneroko bizitzako ekin-tei eta gaiei buruzko informazio-truke sinplea eta zuzena eskatzen duten atazetan komunikatzeko.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gizarte-truke oso laburrak egiteko, baina, oro har, ez du bere kabuz elkarriketa egiteko ulermen-mailarik.</li> </ul> <p><b>A2 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Familia eta beste pertsona batzuk, bizi-baldintzak, hezkuntza-jatorria eta gaur egungo lana edo azkenekoa hitz errazekin deskribatzeko, esapide eta esaldi-sail bat erabilita.</li> </ul> | <p><b>1. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Azterketari eta azter-tzailearen arteko elkarriketa.<br/><u>Gaiak:</u> norbera, lana, eguneko gertakizunak, etab.<br/><u>Iraupena:</u> 7-10 minutu.<br/><u>Gaunditzeke:</u> Azterketariak aztertzailearen galderei erantzun behar die, gramatika eta lexiko akats gutxirekin, komunikagai-tasuna ere.<br/><u>Oharra:</u> Alfabetatu gabeko euskaldun zahar onen kasuan, mintzamen frogak on bat egi-nez gero, nahikoa izango litza-teke 1. HE aitortzeko.</p> |

|                            | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                             | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                     | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elkarrizketarako gaitasuna | <b>PL 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lotura-elementuak oinarriko mailan erabiliko ditu eta arazoak izango ditu arrazoi-namendu nahiz eztabaida luzeetan parte hartzeko.</li> <li>Bere ahozko hizkuntza gaitasunera egokituko ditu hizkuntza beharrianak, bereziki bere lanean ohikoen diren egoera mugatuen ondorioz sortutakoak. Aurreko horrek, besteak beste, mezuaren edukia ezagutzen dituen hitz eta egituretara egokitu behar izatea ekarriko du, baita, errepikapena, berriro formulatu behar izatea, autozuzenketa egitea eta ulertu ez den informazioa eskatzea ere.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Idazmena                   | <b>PL1</b><br><b>Lehen hizkuntza-eskakizuna ezarrita duen lanpostuaren jabea gai izango da:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bere lanean ohiko diren hizkuntza alorreko ekintzei idatziz erantzuteko adinako oinarriko gaitasuna izango du; gai izango da, beraz, materiala agintzako, mezu laburrak idazteko, eredu-bilduma nahiz galde-sorta betetzeko, material eskariak idazteko, eta abar.</li> <li>Idatziz besteetan baino segurtasun eza hadiagoa agetuko du eta huts gramatikak egin ahal izango ditu.</li> <li>Bere lanean ohikoen diren egoera mugatuetara egokitutako erregistro eta hizkuntza formak erabiliko ditu. Zailtasun handiagoak izango ditu mugatuak eta ohikoak ez diren egoeretan. Lotura-elementuak oinarriko mailan erabiliko ditu.</li> </ul> | <b>1. MAILA</b><br><b>Lehenengo maila burutze-koan, ikaslea gai izango da:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ikaslearen eguneroko kontestu ezagunetan eta gai orokor eta arrunten inguruan esperientziak deskribatzeko, gertaerak kontatzeko eta oharak idazteko.</li> </ul> | <b>A2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>B1 milarekin gai izango da:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ohar eta mezu laburrak eta errazak idazteko.</li> <li>Gutun pertsonal erraz-errazak idatzeko, esate baterako, eskerrak ematekoak.</li> </ul> </li> </ul> | <b>1. HE</b><br><u>Ariketa:</u> Idazki bat prestatu behar du azterketariak ematen zaizkion egoera eta gaia errespikatuz.<br><u>Idazki mota:</u> oharra, eskabidea, zerrendak eta inbentarioak, eta abar.<br><u>Gaia:</u> gutxienezko maila definitzen duten ezaugarriak honakoak dira: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaiari heldzea</li> <li>Zuzentasun gramatikala, hau da oinarri-oinarriko akatsak behin eta berriro ez errepikatzea. Oinarriko akatsak honakoak joko dira: ergatiboa, konpletiboa, erlatibo deklinatugabea, zehar galdera, izan-ukan nahastea oinarriko kasuetan, deklinabidea, mugagabea eziz.</li> </ul> |



|                       | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzen Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entzunaren ulermena   | <p><b>PL 2</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bisitari eta kontsultagileek adierazitakoa ulertzeko; telefonoa hartzeko, ama-hizkuntza euskara dutenek esandakoaren ideia nagusia ulertzeko, berbarekin bat ez ulertzearen ideia galdu gabe; aginduak burutzeko; lan-bilera edo bilkuretan esandakoa ulertzeko, eta abar.</li> </ul> | <p><b>2. maila</b><br/><b>Bigarren maila burutzera-koan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eguneroko kontestu ezagunetan ohiko gaiei buruzko solasaldi eta jardunetan parte hartzeko.</li> <li>Instrukzioak eta narrazioak jarraitu eta gai ezagun baten inguruko azalpenak ulertzeko.</li> <li>Informazio orokorra eta xehea jasoko du, baina zenbait kontestutan eta jatorrizko hitzunen hizketa oso kolokialean nabardurak jasotzeko zailtasunak izango ditu. Hala ere, zailtasun hauek entzumen-estrategiaz baliatuz gaindituko ditu, komunikazioa apurtu gabe.</li> </ul> | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hizkera argia bada, lanean, eskolan, aisealdian, eta abarretan erabiltzen diren eguneroko gaiei buruzko diskurtsoaren ideia nagusiak ulertzeko.</li> <li>Gaur egungo gaiez edo interes pertsonaleko edo profesionaleko gaiez diharduten telebista edo irrati-saioteko ideia nagusiak, diskurtsoa poliki eta garbi ahoskatzen bada, ulertzeko.</li> </ul> | <p><b>2. HE</b><br/><u>Ariketa.</u> Azterketari eta aztertzailearen arteko elkarriketa. Gaiak. 2 gai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>norbera, lana, eguneko gertakizunak, etab.</li> <li>aztertzaileak aukeratu duen gai bati buruz azterketariari emango zaizkio gidoia, irudiak nahiz argazkiak lagungarri gisa eta bost bat minutu utzi gaia prestatzeko.</li> </ul> <p><u>Iraupena:</u> 7-10 minutu.</p> <p><u>Gaiztutzea:</u> Azterketariak aztertzailearen galderak arazorik gabe ulertu behar ditu.</p> |
| Irakurriaren ulermena | <p><b>PL 2</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laneko oharrak ulertzeko; eskuliburu edo dossier bat kontsultatzeko; bere lanean ohikoen diren gaiei buruzko oinarritzko informazioa ateratzeko; memorandumak eta gutunak ulertzeko e.a.</li> </ul>                                                                                   | <p><b>2. maila</b><br/><b>Bigarren maila burutzera-koan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ikaslea gai izango da eguneroko kontestu ezagunetan ohiko gaien inguruko idatzizko narrazio, kronika, erreportaje eta artikulatuak, deskribapenak, ipuinak eta argibideak ulertzeko.</li> <li>Irakurketa helburuaren arabera informazio orokorra eta xehea aurkituko du, ia beti. Dena den, irakurgaiaren egituraketak (informazioaren antolaketak, kateamenduak, zenbakeak...) zaildu dezake ulermena.</li> </ul>                                                                  | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eguneroko hizkuntza arruntan edo lanari loturiko hizkuntzan idatzitako testuak ulertzeko.</li> <li>Gutun pertsonaletan agertzen diren gertaeren, sentimenduen eta desiren deskribapena ulertzeko</li> </ul>                                                                                                                                              | <p><b>2. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Teknika desberdinetan oinarritutako ariketak (aukera anitzeko galderak, cloze-testa, gezurra etab), baina, ia beti, cloze-testa deritzen teknika-dun ariketak erabiltzen dira.</p> <p><u>Irakurtzeko testua</u> aldizkarietatik hartu ohi da eta egokitu egiten da.</p> <p>Testuak 50 hutsune ditu eta ondoren hutsune bakoitza bete ahal izateko lau aukera eskaintzen dira.</p> <p><u>Gaiztutzea:</u> 50 hutsuneetatik, gutxienez, 30 erantzun behar ditu ondo azterketariak.</p>    |

| Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                            | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PL 2</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau da- gokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edozein komunikabideren bitartez informazioa eskatu eta emateko, nahiz eta aurrez aurreko elkarriketetan hobeto moldatu.</li> <li>• Ahoz parte hartu ahal izango du bere lanarekin zerikusia duten hizkuntza ekintza ugarietan: talde-bilera eta eztabaidetan parte hartzeko, informazioa eta iritzia eman; aginduak eta azalpenak emateko; lankide batekin iritzia komentatzeko; bere atalari, bilera bati, hitzaldi bati buruzko informazioa emateko.</li> <li>• Gai izango da, halaber, bisitariekin eta kontsultagileekin hitz egiteko.</li> <li>• Gauza izango da bere lanarekin zerikusia duten gaiei buruzko bere ideietatik garrantzizkoena eta iritzia ahoz azaltzeko, nahiz eta eztabaida batean horiek defendatzeko eragozpen handiagoak izan, ñabardurak egitean zein gai berezitu buruz hitz egitean zailtza gehiago izan, eta gramatikazko hutsak egin.</li> </ul> | <p><b>2. maila</b><br/><b>Bigarren maila burutzera-koa, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikaslearen eguneroko kontestu ezagunetan ohiko gaien inguruan ikasleen arteko nahiz jatorrizko hiztunekiko elkarriketetan parte hartzeko.</li> </ul> | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizkuntza hori hitz egiten den lekura bidaiatzean sortzen diren egoeretan ongi moldatzeko.</li> <li>• Interes pertsonaleko edo eguneroko bizitzako gaiei buruzko elkarriketetan batekotasunez parte hartzeko (familiari, zaletasunei, lanari, bidaiari eta gaurkotasunezko gertaerei buruzkotan).</li> </ul> | <p><b>2. HE</b><br/><u>Ariketa.</u> Azterketari eta aztertzaileraren arteko elkarriketa. Gaiak. 2 gai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• norbera, lana, eguneko gertakizunak, etab.</li> <li>• aztertzaileak aukeratu duen gai bati buruz azterketariari emango zaizkio gidoia, irudiak nahiz argazkiak lagungarri gisa eta bost bat minutu utzi gaia prestatzeko.</li> </ul> <p><u>Iraupena:</u> 7-10 minutu.</p> <p><u>Gaia:</u> Azterketariak aztertzailearen galderei erantzun behar die oinarritzko akats gramatikalik gabe, lexikoan erdarakadarik sartu gabe, gutxieneko jariorarekin eta erregistro egokian.</p> |

| Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                        | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <p><b>PL 2</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau da- gokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laneko hizkuntza egoera mugatu gabekoetara egokitzeko ahozko adierazgaitasuna izango du; horrek, euskara luzaroan erabili behar izatea dakar.</li> <li>Fonema guztiak bereiziko ditu, eta ama-hizkuntza euskara dutenen ebakera (eritimo, azentu eta ahoskera) bera edukiko du. ???</li> <li>Mintatzean esaldi konplexuak erabil ditzake eta bereziki ama-hizkuntza euskara dutenen maila morfosintaktikoa edukiko du.????</li> <li>Bere laneko egoera eta gaiari ezezik, beste edozein egoera eta gairi ere egokitu zaien erregistro eta hizkuntza formak erabiliz mintzatu da. ?????</li> <li>Mintatzean entzulearen hizkuntza gaitasunera egokitu du bere adierazgaitasuna; azken horrek garrantzi handia izango du, batez ere, entzulearen euskararen ezagupena i. hizkuntza eskakizunerako zehaztutakoa baldin bada.</li> <li>Ama-hizkuntza euskara dutenen mailan erabiliko ditu juntagailu eta elementu kohesiboak, eta ez du arazorik izango azalpen luzea eman, gaiaz erraz aldatu edo eztabaida luzeetan parte hartzeko.???</li> <li>Ama-hizkuntza euskara dutenen erraztasun berdintsua edukiko du.?????</li> </ul> | <p><b>2. maila</b><br/><b>Bigarren maila burutzera koan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrukzioak emateko, narrazioak edo kontaketa egiteko eta gai baten inguruan azalpenak egin eta iritziak emateko ere.</li> </ul> | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esaldiak erraz uztartuz, gertaerak eta esperientziak deskribatzeko eta ametsak, itxaropenak eta asmoak adierazteko</li> <li>Baita ere norberaren iritziak eta proiektuak labur azaldu eta arrazoitze.</li> <li>Kontakizun edo istorio bat kontatzeko, edo liburu edo film baten trama azaltzeko eta horiek norberarengan sortutako erreakzioak adierazteko.</li> </ul> |                                                            |

|                     | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idazmena            | <p><b>PL 2</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testu soil, lineal eta laburrak, eredu bati jarraitu, idazteko.</li> <li>• Era desberdinetako eskabide-inprimakiak, gonbite eta informazioa emateko idatzi laburrak, laneko gorabeheren informazioa emanez lan-partreak... betetzeko gai izango da.</li> </ul>                                                                   | <p><b>2. maila</b><br/><b>Bigarren maila burutzera-koan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ikaslearen eguneroko kontestu ezagunetan ohiko gaien inguruan idatziz esperientziak deskribatzeko, ipuinak kontatzeko, oharrek eta gutunak egiteko.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <p><b>B1</b><br/><b>B1 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testu sinpleak eta ongi uztartuak idazteko, ezagunak diren edo interes pertsonaleko gaien gainean.</li> <li>• Gutun pertsonalak idazteko, esperientzia eta iritziak azalduz.</li> </ul>                                                                              | <p><b>2. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Idazki bat prestatu behar du azterketariak ematen zaizkion egoera eta errespetatuz.<br/><u>Idazki mota:</u> eskabidea, eskutitza, gonbitea eta abar.<br/>Luzera: 35 lerro<br/><u>Gaikitze:</u> gutxieneko maila definitzen duten ezaugarriak honakoak dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaiari heltzea</li> <li>• Luzera: zehazten den luzeraren erdia baino gehiago.</li> <li>• Zuzentasun gramatikala, hau da ez zaizkio jarriko egituretako akats nabarmenak onartuko: ergatiboa, konpletiboak, erlatibo deklinatua, zehar galdera, aditz denbora eta aspektua, "noiz" kasua nahastea, nola/nolakoa nahastea, konkordantzia, izan/ukan nahastea, oro har deklinabidea.</li> </ul> <p>Horrez gain, kontuan hartuko da ortografia (h, ts, tx, tz, s, x, z) letren erabilera traketza eta lexikoan zein sintaxiaren erdarakadaren erabilera.</p> |
| Entzunaren ulermena | <p><b>PL 3</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lan bat burutzeko, arazo bat bideratzeko, ... beste batek emandako aholku eta iradokizunak ulertzeko.</li> <li>• Talde-lan bat egiteko moduaz, lan-banaketaz, arazoen irtenbideez inork egindako proposamen eta iradokizunak ulertzeko.</li> <li>• Laneko prestakuntza-ikastaroetan ematen den informazioa ulertzeko.</li> </ul> | <p><b>3. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzera-koan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura orokorraren mailako edozein gai eta egoeratan ulertu eta parte hartzeko.</li> <li>• Euskara estandarrean nahiz herri-hizkuntzan edozein euskal hizketa (instrukzio, azalpen, narrazio, argudio, elkarrizketa,...) ulertzeko.</li> <li>• Informazio orokorra eta xehea jasoko du, baina gai espezializatuak buruzko azalpenetan, adibidez, xehetasunak ulertzeko zailtasunak izango ditu.</li> </ul> | <p><b>B2</b><br/><b>B2 milarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskurtso eta hitzaldi luzeak ulertzeko, eta argudio-ildo konplexuei jarraitzeko, baldin gai ezaguna bada.</li> <li>• Telebistako albistegiak eta eguneko gorraherei buruzko saio gehienak. Baita ere, hizkuntza estandarrean ematen diren film gehienak.</li> </ul> | <p><b>3. HE</b><br/><u>Ariketa.</u> Azterketari eta aztertzaileraren arteko elkarrizketa.</p> <p>Gaikitze: Azterketariak aztertzaileraren galderak arazorik gabe ulertu behar ditu.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                             | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                   | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Irakurriaren ulermena       | <p><b>PL 3</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eskutitz, txosten, eskabide-orri, formulario, faktura eta abarren gainirakurketa egin eta bertan azaltzen den den informazio baten arabera agiriak sailkatzeko.</li> <li>Lanarekin lotutako jardunbide eta azken erabakiei buruz informazioa jasotzeko eta tresna eta materialen erabilerari/ezaugariei buruzko instrukzio-orriak ulertzeko.</li> <li>Bestek egindako idatzia edukia aldetik osoa eta egokia den egiaztatzeko.</li> </ul> | <p><b>3. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultura orokorraren mailako prosa-testuak, saiakera arruntak, ipuinak, nobelak, erreportaje eta artikulua, deskribapenak, iritzi-artikuluak, etab. ulertzeko.</li> <li>Irakurketa helburuaren arabera informazio orokorra eta xehea aurkituko du eta gaiaren konplexutasunak nahiz irakurgaiaren egituraketak sor ditzaketen arazoak irakur-estrategiaz baliatuz gaindituko ditu, irakur helburua lortuz.</li> </ul> | <p><b>B2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gai naiz gaur egungo auziei buruzko artikulua eta txostenak, egilearen jarrera edo ikuspuntu jakin bat azaltzen dutenak, irakurtzeko.</li> <li>Prosa literario garaikidea ulertzen dut</li> </ul> | <p><b>3. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Teknika desberdinetan oinarritutako ariketak (aukera anitzeko galderak, cloze-testa, gezurra/egia etab), baina, ia beti, cloze-testa deritzon teknikadun ariketak erabiltzen dira. Irakurtzeko testua aldizkarietatik hartu ohi da eta egokitu egiten da. Testuak 50 hutsune ditu eta ondoren hutsune bakoitza bete ahal izateko lau aukera eskaintzen dira.<br/><u>Gainditzeko:</u> 50 hutsuneetatik gutxienez, 30 erantzun behar ditu ondo azterketariak.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Elkarrikizetarako gaitasuna | <p><b>PL 3</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lan, laneko arazo, lanen zuzenketa, administrazio, gestio, eta abarren inguruan aholkua emateko.</li> <li>Hitzaldi edo bilera batean gertatuaz, egindako lanaz, lan-jardunbideaz, alternatiba desberdinen abantaila eta gabeziak eta abarrez balorazioa emateko. Prestakuntza-ikastaro, jardunaldi eta abarretan parte hartzeko.</li> </ul>                                                                                               | <p><b>3. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultura orokorraren mailako edozein gai eta egoeraren aurrean ikasleen arteko nahiz jatorrizko hitzunezko elkarrikizetetan, euskara estandarrean gutxienez, parte hartzeko.</li> <li>Instrukzioak eta azalpenak emateko, narrazioak eta kontaketa egiteko, iritziak eta argudioak emateko.</li> </ul>                                                                                                                | <p><b>B2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jatorrizko hitzunez batekin normal hitz egiteko, berezitasun eta errezitasun nahikorekin.</li> <li>Eztabaidetan parte hartzeko eta iritziak azaldu eta defendatzeko egoera ezagunetan.</li> </ul> | <p><b>3. HE</b><br/><u>Ariketa.</u> Azterketari eta aztertzaileraren arteko elkarrikizeta.<br/><u>Gaiak:</u> 2 gai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>norbera, lana, eguneko gertaizunak, etab.</li> <li>aztertzailak bi gai eskaintzen dizkio azterketariari bat aukera dezan. Gai bakoitzak berau garatzeko gida dauka, galdera eta abiapuntu desberdinekin, azterketariari lagungarria izan dakion. Azterketariak hamar bat minutu dauka aukeratu duen gaia prestatzeko.</li> </ul> <p><u>Iraupena:</u> 10 -15 minutu.<br/><u>Gainditzeko:</u> Azterketariak aztertzaileraren galderei erantzun behar die akats gramatikalik gabe, lexikoan erdarakadarik sartu gabe, eta abar. Ondoren gaiaren mamia azaldu behar du azterketariak emandako gidoian oinarrituta eta gertakari edota pasadizoetatik aldenduz. Kontuan hartuko da zuzentasun gramatikala, hizkuntza erregistroa eta gaiaren garapeneren koherentzia.</p> |

|                   | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ahoko adierazpena | <p><b>PL 3</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau da-gokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bere laneko egoera eta gaiari ez ezik, beste edozein egoera eta gaiari egokitutako hizkuntza formak behar bezala erabiliko ditu.</li> <li>Gramatikaren ezagupena erabatekoa eta konszientea izango du.</li> <li>Fonologia, ortografia, morfosintaxia, lexikoa eta semantika mailan ez du ia gaztelaniaren eraginik izango. ????</li> <li>Bere laneko egoera eta gairi egokitutako erregistro-aldaketak bereizi egingo ditu.</li> </ul> | <p><b>3. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahozko adierazpenak egokitasunez, zuzentasunez eta aberastasunez egiteko.</li> </ul>                                                                                                                    | <p><b>B2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zehatz eta argi hitz egiten bere arloko gai askori buruz</li> <li>Gai baten inguruko gorabeheren gainean bere ikuspuntua adierazteko, aukera desberdinen alde onak eta txarrak azalduz..</li> </ul>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Idazmena          | <p><b>PL3</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oinarrizko ikasketak euskaraz egin dituen pertsona batek duen erraztasun berdintsua izango du idaztean.</li> <li>Era guztietako eskutitzak, barne-idazkiak, memorandumak, laburpenak, administrazio-espedienteak, e.a. idazteko.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <p><b>3. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultura orokorraren mailako gaiei buruz idatziz gutunak, artikulatu errazak, ipuinak, azalpenak eta antzekoak egiteko, hauek egokitasunez, zuzentasunez eta aberastasunez egingo dituelarik.</li> </ul> | <p><b>B2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Testu argiak idazteko, xehe-tasun eta guzti, norberaren intereseko gai askoren inguruan.</li> <li>Idazlanak eta txostenak egiteko, ikuspegi jakin bati buruzko informazioa edo horren aldeko edo kontrako arrazoiak emanez..</li> <li>Gertaera eta esperientzia jakin batzuei ematen zaien garrantzia nabarmentzeko gutunak idazteko.</li> </ul> | <p><b>3. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Idazki bat prestatu behar du azterketariak ematen zaizkion egoera eta errespetatuz.<br/><u>Idazki mota:</u> iritzi-artikuluak, akta, txosten laburra eta abar.<br/>Luzera: 50 lerro<br/><u>Gaia:</u> gutxieneko maila definitzen duten ezaugarriak honakoak dira:<br/>• Gaiari heltzea<br/>• Luzera: zehazten den luzeraren erdia baino gehiago.<br/>• Zuzentasun gramatikala, hau da ez zaizkio jarriko egituretako oinarrizko akatsik onartuko: ergatiboa, konpletiboak, erlatibo deklinatua, zehar galdera, aditz denbora eta aspektua, "noiz" kasua nahastea, nola/nolakoa nahastea, konkordantzia, izan/ukan nahastea, oro har deklinabidea.</p> |

|                     | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idazmena            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Horrez gain, kontuan hartuko da ortografia. Euskaltzaindiak emandako idaztaraua, gehienbat, ezagutu behar dira, (h, ts, tx, tz, s, x, z) letren erabilera traketsa larritzat joko delarik. Ez dira onartuko erdal sintaxi-lexiko-deklinabidearen itzulpen hutsak behin eta berriro errepikatzea. Ezta erdaratik behar baino hitz gehiago hartzea ere. Gauza bera, puntuazio markekin, ez da onartuko puntuaziozeinuen nahasketa nabarmena. Idazlanak hizkuntza erregistro egokia izango du. Kontuan hartuko da, balortzeko orduan, koherentzia eta kohesioa.</p> |
| Entzunaren ulermena | <p><b>PL 4</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Egitarauei buruzko zehaztapenak aditzeko, bere lanarekin zerikusia duten egitarauai, jardueri eta hainbat sailen politikari buruzko zehaztapenak ulertzeko.</li> <li>Lege eta araudiez, proiektuez, tresnez, ekipamendu eta instalazioez aditu batek emandako aholkuak ulertzeko.</li> <li>Proiektu teknikoen ikusketa eta jarraipenaz, legezko bete-beharrez, finantza-bideez zein ordainketa aginduetarako prozedurez bestek emandako instruzioak ulertzeko.</li> <li>Hitzarmen bat egiteko, aurrekontu, txosten eta egitasmo baten onarpena lortzeko, arazao baten konponbidea lortzeko... bestek egindako limurtze-ahalegienez jabetzeko.</li> </ul> | <p><b>4. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hizkuntza estandarrean edozein diskurtso (kultura-maila zabalekoak, norbere interesekoak edo espezialitatekoak) bere osotasunean ulertzeko.</li> <li>Euskalkietako berbaldia ere ez zaio arrotza egingo eta mezua bere funtsean jasoko du.</li> </ul> | <p><b>C2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inolako zailtasunik gabe ahozko edozein hizketaldi ulertzeko, bai aurrez aurreko elkarrizketetan bai hitzaldi erretransmituetan, nahiz eta hiztunaren ama-hizkuntza izan, baldin eta doinura ohitzeko denbora badu.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                           | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Irakurriaren ulermena     | <p><b>PL 4</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aritu bati eskatu zaion txostena ulertzeko.</li> <li>• Ikerketa-txostenak, artikulak, egitarau politikoak, aldzikari berezituak zein lege baten edukia ulertzeko</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>4. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Batuan zein euskalkitan idatziriko kultura-maila goreneko testuek eta testu espezialduak emandako informazioa jasotzeko.</li> </ul>                                   | <p><b>C2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizkuntza idatziko forma gehienak erraz irakurtzeko, baita testu abstraktuak ere, egitura edo hizkuntza konplexukoak, adibidez, argibideak, artikulua espezializatuak eta literatura-lanak.</li> </ul>                                                                                                               | <p><b>4. HE</b><br/><u>Ariketa:</u> Teknika desberdinetan oinarritutako ariketak erabil daitezke, baina, orain arteko azterketa-ereduetan, laburpena erabili da.<br/>Kasuan kasuko arlo bereziari egokitutako testu bat ematen zaio azterketariari, irakurri eta aztertu ondoren, testuaren laburpena edo sintesia idatziz eman dezan.<br/><u>Luzera:</u> gehienez 30 lerro.<br/><u>Gainditzeko:</u> konposizio berria izan behar da eta ez da onartzen jatorrizko testuaren zatiak elkarri lotuta jartzea.<br/>Testu berriak ideia nagusia jaso behar du eta murrizta, koherente eta argia izan behar da.<br/>Laburpenak egiazko testua eta jatorrizkotik autonomiaduna beharko du izan, eta gramatika aldetik zuzena.</p> |
| Elkarriketarako gaitasuna | <p><b>PL 4</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bere lanarekin zerikusia duen edozein hizkuntza ekintzetan jariatutasunaz egingo ditu azalpenak mintzatzean, eta zuzentasun-, aberastasun-, zehaztasun- eta jatorritasun-maila altua izango du.</li> <li>• Mintzatzean esaldi konplexuak sortzeko eta erabiltzeko erraztasuna izango du, eta lanarekin zerikusia duten gaiak ezezik, bestelako gai berezietuei buruz erraztasunez hitz egingo du.</li> <li>• Bere laneko edozein egoeratan ohikoak diren hizkuntza formetan era jasoz hitz egingo du, eta oso erregistro berezituak erabiltzeagatik nabarmenduko da.</li> </ul> | <p><b>4. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzeroan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura-maila goreneko eta norbere espezialitateko gaien inguruan elkarriketa mantentzeko, iritziak emateko, edota beharbada, jenduraren azalpena egiteko.</li> </ul> | <p><b>C2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edozein elkarriketan edo eztabaidatan parte hartzeko, eragozpenik gabe eta esamoldeak, esakerak eta lagunarteko hizkera ondo ezagutzen dituelarik.</li> <li>• Ideiak jarioz eta nabardura guztiekin adierazteko.</li> <li>• Arazoren bat izanez gero, trebezia konpontzeko solaskieda ia konturatu agabe.</li> </ul> | <p><b>4. HE</b><br/><u>Ariketa.</u> Azterketari eta aztertzaileraren arteko elkarriketa.<br/>Kasuan kasuko arloari egokitutako bi gai emango dizkio aztertzailerak azterketariari, bat aukera dezan. Gai bakoitzak berau gartzeko gida dauka, galdera eta abiapuntu desberdinekin, azterketariari lagungarria izan dakion.<br/>Azterketariak hamar bat minutu dauzka aukeratu duen gaia prestatzeko.<br/>Azterketariak ahoz garatu behar du gaia aztertzaileraren aurrean.<br/><u>Iraupena:</u> 10 -15 minutu.<br/><u>Gainditzeko:</u> Azterketariak gaia garatu behar du ahozko hizkuntzaren gaitasun maila jasoa erakutsiz, akats gramatikalik gabe, koherentziaz. eta hiztegi aberatsa eta egokia erabiliz.</p>          |



|                    | Hizkuntza Eskakizunak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | HABEren Kurrikulua (HEOK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hizkuntza-gaitasuna ebaluatzeko Europako mailak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Hizkuntza-Eskakizunen trebetasunen ebaluaketa (azterketak)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ahozko adierazpena | <p><b>PL 4</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Goi-mailako irakaskuntza euskaraz egin dutenen pareko jariatasuna izango du.</li> <li>Hizkuntzaren adierazmoldetak aberastasunez erabiliko ditu.</li> </ul>                                                                                                                                                                            | <p><b>4. maila</b><br/><b>Hirugarren maila burutzera-koan, ikaslea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kultura-maila orokorreko nahiz goragoko gai sozial ala espezialduz gain, hizkuntza formalean nahiz informalean egoerari egokitu eta arrakasta lortzeko moduan, hainbat motatako testuak zuzen, zehatz eta jator idazteko.</li> </ul> | <p><b>C2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deskribapen eta argudioen azalpen argia eta bizia egiteko, testuinguruari egokitutako estiloan.</li> <li>Egitura logiko eta eraginkorrak erabiliz, entzuleari ideia nagusiei erreparatzen eta haiek gogoan gordetzen laguntzeko.</li> </ul>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Idazmena           | <p><b>PL4</b><br/><b>Hizkuntza eskakizun hau dagokion lanpostuaren jabea gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Goi-mailako irakaskuntza euskaraz egin dutenen pare idatzi ahal izango du, elementu morfosintaktiko konplexuak erabiliz.</li> <li>Bere laneko txosten, artikulua, proiektu, jarraibideak, hitzaldiak eta abar idazteko hizkuntza formetan era jasoz erabiliz, eta oso erregistro berezituak erabiltzeagatik nabarmenduko da.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>C2</b><br/><b>B2 mailarekin gai izango da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Testu argiak idazteko, jarioz eta estilo egokiz.</li> <li>Gutun, txosten edo artikulua konplexuak idazteko, argudioak egitura logiko eta eraginkorraren bidez antolatuz, entzuleari ideia nagusiei erreparatzen eta horiek gogoan gordetzen laguntzeko moduan.</li> <li>Lan profesionalei edo literatura-lanei buruzko laburpenak edo aipamenak idazteko</li> </ul> | <p><b>4. HE</b><br/><b>Ariketa:</b> azterketariari bi testu aipamen eskaintzen zaizkio bat aukeratu dezan.</p> <p>Ariketaren azalpenean ematen zaion egoera eta gaia errespetatuz, eskatzen zaion idazlana egin behar du azterketariak.</p> <p><u>Luzera</u>: 70-75 lerro.</p> <p><u>Gaia</u>: Konposizioa egin behar da, ez du.</p> <p><u>Idatzizko balio</u>: gauzak eskeumatikoki aipatzeak hizkuntzaren gaitasun maila jasoa neurtuko da ariketa honetan. Horrela, gaiarekiko lotura, testuaren egituraketa egokia, erregistro egokia (hiztegi tekniko eta abar), testuaren barruko lotura eta gramatika zuzentasuna kontuan hartuko dira.</p> |





ERANSKINAK **FITXAK**



## ALDAGAIK PRIORIZATZEKO FITXA

[illegible]



## ERANSKINAK FITXAK-2

### ALDAGAIEN ARTEKO ERLAZIO ZUZENEN MATRIZEA

Aukeratutako Aldagaien arteko Erlazio Zuzenen Matritzea

| <b>ERAGINA</b><br>hauena:   |  | hauengan: |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  | BA |
|-----------------------------|--|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|--|--|----|
|                             |  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |  |  |    |
| 1                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 2                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 3                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 4                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 5                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 6                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 7                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 8                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 9                           |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 10                          |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 11                          |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 12                          |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| 13                          |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |
| <b>BP</b><br><b>BA x BP</b> |  |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |  |  |    |

0=Eraginik ez; 1=Eragin txikia; 2=Eragin tartekoa; 3=Eragin handia





**ERANSKINAK FITXAK-3****IKERKETA-INTERBENTZIOAK PRESTATZEKO FITXA**

Erakundea: ..... Xede-Taldea: .....

Ikerketa-Interbentzioaren IZENA: .....

Ikerketa-Interbentzioaren DESKRIBAPENA: .....

Aurrekariak eta kokapena: .....

Kanpoko erreferentziak: .....

Ikerketa-Interbentzioaren HELBURUA / HIPOTESIA: .....

## Ikerketa-Interbentzioaren Logika:

| Maila Sistemikoa: | Landu nahi diren<br>ALDAGAIK: | Horiei lotuta garatuko diren<br>EKINTZAK: | Oharrak: |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|----------|
| .....             | .....                         | .....                                     | .....    |
| .....             | .....                         | .....                                     | .....    |
| .....             | .....                         | .....                                     | .....    |
| .....             | .....                         | .....                                     | .....    |

## Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:

| Zer egin eta nola: | Noiz egin: | Nor arduratu: | Bitartekoak: | Oharrak: |
|--------------------|------------|---------------|--------------|----------|
| .....              | .....      | .....         | .....        | .....    |
| .....              | .....      | .....         | .....        | .....    |
| .....              | .....      | .....         | .....        | .....    |
| .....              | .....      | .....         | .....        | .....    |

Ebaluazio eta erkaketarako elementuak organizazioan (egun erabiltzen direnak):

## Ikerketa-Interbentzioaren EBALUAZIOA:

| ZER ebaluatu: | Zein ADIERAZLE erabiliz<br>(pertzeptzioak, emaitzak): | NOLA: | NOIZ: | Oharrak: |
|---------------|-------------------------------------------------------|-------|-------|----------|
| .....         | .....                                                 | ..... | ..... | .....    |
| .....         | .....                                                 | ..... | ..... | .....    |
| .....         | .....                                                 | ..... | ..... | .....    |
| .....         | .....                                                 | ..... | ..... | .....    |



---

## ERANSKINAK FITXAK-4

### ESPERIENTZIEN BILKETARAKO FITXA

Erakundea: .....

Ekintzaren izena: .....

Helburuak: .....

.....

.....

---

Noiz gauzatua azkenekoz: ..... Non aplikatua: .....

Deskribapena: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

#### Balorazioak

Positiboak:

.....

.....

.....

.....

.....

Hutsuneak:

.....

.....

.....

.....

.....

Erlazionatutako adierazleak: .....

---

#### Ondorioak edota Oharrak

.....

.....

.....

.....

.....

---

Eranskinak: .....

.....



**ERANSKINAK FITXAK-5****IKERKETA-INTERBENTZIOEN BALORAZIOA EGITEKO FITXA**

Data: .....

Erakundea: ..... Xede-Taldea: .....

Ikerketa-Interbentzioaren IZENA: .....

Ikerketa-Interbentzioan finkatu den HELBURUA / HIPOTESIA: .....

Landu nahi izan diren ALDAGAIAK (eta maila sistemikoak): .....

Testuinguraren deskribapena – Ezaugarriak eta Datuak: .....

Interbentzioan egindakoaren azalpena: .....

EMAITZAK:

Interbentzioan finkatutako adierazle espezifikoak: .....

Testuinguruaren adierazle orokorrak: .....

HAUSNARKETA:

Prozesuari buruz: .....

Eraitzei buruz: .....

Aukeratu aldagaiei buruz: .....

Helburu / Hipotesiari buruz: .....

Ondorio nagusiak eta etorkizunerako urratsak: .....

Bestelako oharrik: .....





**ERANSKINAK TEORIAN OINARRITUTAKO DIAGNOSI-TRESNAK**





## Eranskinak diagnosi-tresnak-1:

### Erakundeak aldaketa laguntzen ari ote den aztertzeko galderak

| <b>Erakundeak aldaketa egitearen alde egiten du, aldaketa jakinaraziz:</b>                                  | <b>BAI</b>               | <b>EZ</b>                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Jakinarazi da aldaketa egiteko beharra?                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Eman zaie langileei aldaketaren ezaugarrien berri (aldizkariak, posta, etab.)?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Azaldu da aldaketak elkarereantzat, negozioarentzat duen garrantzia (beste dimentsio garrantzitsuak...)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Prozesua ekintza estrategiko baten esparruan kokatu da?                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Aintzat hartu dira langile GUZTIAK?                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Erakundeak ez du aldaketaren alde egiten:</b>                                                            | <b>BAI</b>               | <b>EZ</b>                |
| 6. Langileei aldaketa egin den modurekiko alternatibei buruz galdetu al zaie?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Langileei euren trebetasunak malgutasunez erabiltzen utzi al zaie?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Langileen autonomia mugatu al da?                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Aldaketaren alde hitzez baino egin al da?                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Aldaketaren garapenari buruzko informazioa gorde egin da.                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Agintea dutenak (agintariak, gerenteak, zuzendariak eta abar) aldaketa-prozesuan ez dira aplikatu.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Eranskinak diagnosi-tresnak-2: Langileen jarrerak aldatetarekiko.

Ondoren zure erakundeko aldatetari buruzko dituzun jarrerari buruzko galderak aurkituko dituzu. Baieztapen horiei puntuazioa eman behar diezu, eskala 1etik (Ez nago batere ados) 10rera inoko (Erabat ados nago) batean, eta esaldiei buruz duzun adostasun- edo desadostasun-mailaren arabera. Galdera-sorta hau erabat konfidentziala eta isilpekoa da eta ez daude zuzen ala okerreko erantzunik.

### Saihespen pasiboa:

1. Aldaketa gauzatu dela adierazi arren, egia esan ez da ezer aldatu.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

2. Erakunde honetan ohikoa da aldatetekin bat etortzearen itxura egitea, baina egia esan ez dugu aldatetarik nahi.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

3. Ohikoa da diskurtsoak aldatzea eta jarduteko modu berberei eustea.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

4. Erakunde honetan, ohikoa da aldatetak ezin izango direla gauzatu aurreikustea.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

5. Aldaketa-prozesuen aurrean, jarrera aktiboa izan beharrean, pertsonak denbora pasatzen uzten dute, ezer gertatu izan ez balitz bezala.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

### Beldurra eta ziurgabetasuna:

6. Euskara erabilera indartzeko aldaketa planak ziurgabetasun handia sortzen dit.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

7. Nire ustez, indarra eta autonomia galduko ditut aldaketa honekin.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

8. Nire ustez, nire lana gutxiago kontrolatuko dut aldaketa honekin.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

9. Aldaketa honekin, nire lana garatzeko gaitasun txikiagoa dudala sentitzen dut.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

10. Aldaketa honi buruzko informazio ugari falta zait eta horrek ziurgabetasuna sentiarazten dit.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

### **Aldaketaren aldeko jarrera:**

11. Aldaketa hau oso positiboa izango da erakunde honetarako.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

12. Aldaketa hau oso positiboa izango da nire lanerako.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

13. Aldaketa honi esker, atxikimendu handiagoa izango dut nire lanarekiko.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

14. Aldaketa honi esker, atxikimendu handiagoa izango dut nire erakundearekiko.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

15. Oro har, erakunde honetako pertsonok aldaketaren alde gaudela ikusi dut.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

## Eranskinak diagnosi-tresnak-3:

### **Pertsonaren baloreen profila neurtzeko galdera-sorta**

*Galdera sorta eskuratu nahi izanez gero, jarri harremanetan Soziolinguistika Klusterrarekin.*

## Eranskinak diagnosi-tresnak-4:

### **Cameron eta Quinn-en lau kultura mota neurtzeko diagnosi tresna.**

Ondoren zure erakundeari buruzko 20 baieztapen aurkituko dituzu. Baieztapen horiei puntuazioa eman behar diezu, eskala 1etik (Ez nago batere ados) 10rerainoko (Erabat ados nago) batean, eta esaldiei buruz duzun adostasun- edo desadostasun-mailaren arabera. Galdera-sorta hau erabat konfidentziala eta isilpekoa da eta ez daude zuzen ala okerreko erantzunik.

1. Erakunde honetan liderrak onak dira antolatzeko, kontrolatzeko, gainbegiratzeko, administratzeko.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

2. Erakunde honetan liderrak badakite zuzentzen, emaitzak produzitzen, negoziatzen eta gainerakoak motibatzen.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

3. Erakunde honetan liderrak aita-irudia dute, taldeak sortzen dituzte, eta laguntza eta euspena eskaintzen dute.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

4. Erakunde honetan liderrak ekintzaileak, irudikorak, berritzaileak dira, arriskura orientatuak eta geroiko ikuspegia dutenak.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

5. Erakunde honetan pertsonen promozioa eta garapena ezarritako arauetan amaitzen da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

6. Erakunde honetan pertsonen promozioa eta garapena proposaturiko helburuak zehaztasunez eta bizkor betetzen badira lor daiteke.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

7. Erakunde honetan pertsonen promozioa eta garapena, beste langileekin laguntasuneko harreman sozialak izanez lortzen da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

8. Erakunde honetan pertsonen promozioa eta garapena sortzailea izanez eta ekimen pertsonala baduzu lortu dezakezu.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

9. Erakunde honetan komunikazioa goitiko-beherakoa da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

10. Erakunde honetan komunikazioa beheranzkoa eta goranzkoa da baina hitzarmenen eta itunen xede diren gaietan soilik.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

11. Erakunde honetan komunikazioa irekia da, gai-mugarik gabe.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

12. Erakunde honetan komunikazioa irekia da guztiontzat eta lan-ekipoen helburu eta arazoetan zentratua egoten da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

13. Erakunde honetan eraginkortasuna efizientzia, egokitasuna, funtzionamendu ona eta aurrikusgarritasunaren bitartez lortzea da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

14. Erakunde honetan eraginkortasuna helburuak lortuz, merkatuko lekua zabalduz eta hobetuz erakusten da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

15. Erakunde honetan eraginkortasuna, kohesioa, langileen gogobetetze eta moral maila handiren bitartez lortzen da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

16. Erakunde honetan eraginkortasuna produktu berriak, bezero berriak eta aukerak berriak sortuz erakusten da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

17. Erakunde honetan gatazkak sortzen direnean, normalean, arauen eta hierarkiaren esku-hartzearen bitartez konpontzen dira.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

18. Erakunde honetan gatazkak sortzen direnean hitzarmenetan, itunetan edo transakzioetan (normalean ekonomikoak) oinarrituriko konpromisoen bitartez konpontzen dira.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

19. Erakunde honetan gatazkak sortzen direnean komunikazio informala erabiliz konpontzen dira.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

20. Erakunde honetan gatazka guztiak denen artean konpondu beharreko arazoa bezala definitzen da.

Ez nago batere ados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Erabat ados

#### **Zuzentzeko Giltza:**

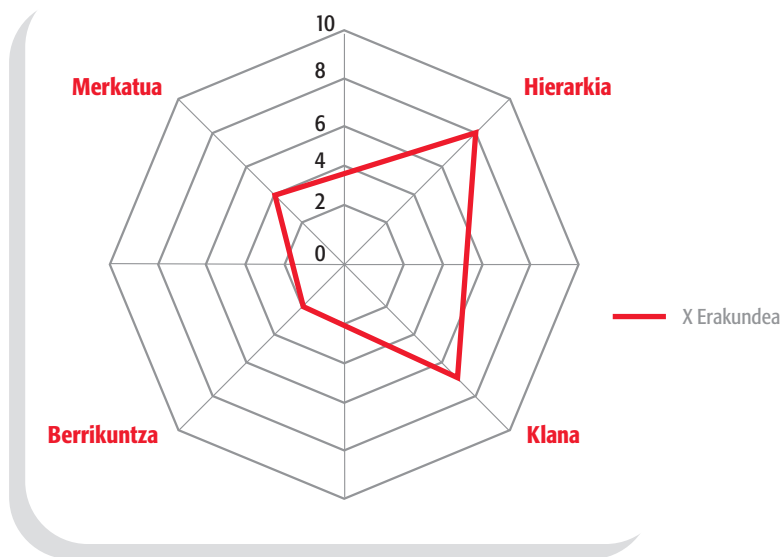
**Hierarkia:** 1+5+9+13+17/5

**Merkatua:** 2+6+10+14+18/5

**Klana:** 3+7+11+15+19/5

**Berrikuntza:** 4+8+12+16+20/5

Azpian agertzen den irudiaren bitartez adierazi daiteke erakunde baten kulturaren profila.





## Eranskinak diagnosi-tresnak-5:

### Gatazka-estiloak aztertzeako galdera-sorta

Ondoren gatazka-egoerei dagozkien 28 esaldi aurkituko dituzu. Puntuazioa eman behar diezu eta eskala 1etik (Ez nago batere ados) 6rainokoa (Erabat ados nago) da, esaldiei buruz duzun adostasun- edo desadostasun-mailaren arabera. Galdera-sorta honi erantzuteko garrantzitsua da zure lan talde edo lankideekin **izan ohi duzun gatazka**-egoeraz pentsatzea. Zuzen ala oker dagoen erantzunik ez dago. Oso garrantzitsua da zuk bene-benetan erantzutea.

Gogoratu, puntuatu ezazu:

**1 Batere ados ez** bazaude.

**2 Ados ez** bazaude.

**3 Zertxobaitegatik ados ez** bazaude.

**6 Erabat ados** bazaude.

**5 Egia** baldin bada.

**4 Egia**tik zerbait baldin badu.

|                                                                                                                                                     | Adostasun<br>maila |   |   | ↓ | Des-<br>adostasun<br>maila |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|----------------------------|---|---|
| 1. Nire lagunarekin lanean zailtasuna dagoenean, harekin egoera aztertzen saiatzen naiz, biontzat onargarria den irtenbidea aurkitzeko .....        | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 2. Lanean zailtasuna dagoenean, gehienetan nire lagunaren premiak betetzen saiatzen naiz .....                                                      | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 3. Laneko kontuetan ni neu bestek estutasunean jartzea saihestu egiten dut eta nire lagunarekin dudan arazoan inor sar ez dadin saiatzen naiz ..... | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 4. Nire lagunarekin arazoa dudanean, neure ideiak eta harenak bateratzen saiatzen naiz, erabakia bion artean hartzeko .....                         | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 5. Nire lagunarekin arazoei biontzat mesederako izango diren irtenbideak aztertzen saiatzen naiz. ....                                              | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 6. Laneko kontuak direnean, gehienetan nire lagunarekin zuzenean eztabaidatzea saihestu egiten dut. ....                                            | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 7. Irtenbidera iristeko tarteko bideak bilatzen saiatzen naiz .....                                                                                 | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 8. Eskueran ditudan baliabide guztiak erabiltzen saiatzen naiz, nire ideiak onar ditzaten .....                                                     | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 9. Dudan ospea eta aginpidea erabili egiten ditut neure alde presio egiteko .....                                                                   | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 10. Gehienetan nire lankideak nahi duen bezala jokatzeko .....                                                                                      | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 11. Gehienetan nire lankideak nahi duena ontzat hartzen dut .....                                                                                   | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 12. Nire lankidearekin gatazka-egoera dudanean, ematen diodan informazioa beti egiazkoa da .....                                                    | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |

|                                                                                                                                                         | Adostasun<br>maila |   |   | ↓ | Des-<br>adostasun<br>maila |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|----------------------------|---|---|
| 13. Nire lagunarekin lanean arazoa dagoenean, gehienetan amore ematen diot (kontzesioak egiten dizkiot) .....                                           | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 14. Ez atzera eta ez aurrera gaudenean, gehienetan erdibidea proposatzen dut gaiari irtenbidea ematearren .....                                         | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 15. Laneko arazoetan nire lankidearekin akordiora iristen saiatzen naiz .....                                                                           | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 16. Nire lankideari desadostasunik ez erakusten saiatzen naiz .....                                                                                     | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 17. Lankidearekin oztoporik ez izaten saiatzen naiz .....                                                                                               | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 18. Nire ezagutza eta eskarmentua erabili egiten ditut erabakiak neure aldekoak izan daitezen .....                                                     | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 19. Lanetan, gehienetan nire lankideak iradokitakoa onartu egiten dut .....                                                                             | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 20. Nire lankidearekin laneko arazoari irtenbideak bilatzen ari garenean, batzuetan amore eman behar izaten dut zerbait lortzeko .....                  | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 21. Lankidearekin gatazka-egoera dudanean, gehienetan tinko mantentzen naiz neure ikuspuntua ezar dadin .....                                           | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 22. Lankidearekin laneko arazoa dudanean, gure interesak argi eta garbi planteatzen saiatzen naiz, arazoa ahalik eta modurik onenean konpon dadin ..... | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 23. Lankideari lagundu egiten diot biontzat irtenbide egokiak lortzearren .....                                                                         | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 24. Lanean nire lankideak aurreikusten duena izan dezan saiatzen naiz .....                                                                             | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 25. Batzuetan nire esku dauden baliabide guztiak erabiltzen ditut, lankidearekin dudan lehia irabaztearren .....                                        | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 26. Arazoak saihestearren, ados ez nagoela ez dut jakinarazten .....                                                                                    | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 27. Egoera deseroso eta gogaikarriak saihesten saiatzen naiz .....                                                                                      | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |
| 28. Lankidearekin laneko arazoa dudanean, egoera elkarrekin aztertzen saiatzen naiz, arazoa egoki ulertu ahal izateko .....                             | 1                  | 2 | 3 |   | 4                          | 5 | 6 |

### Zuzenketa-klabea:

| Estiloak     | Itemak                |
|--------------|-----------------------|
| Integrazioa: | 1+4+5+12+22+23+28 / 7 |
| Konpromisoa: | 7+14+15+20 / 4        |
| Sumisioa:    | 2+10+11+13+19+24 / 6  |
| Dominazioa:  | 8+9+18+21+25 / 5      |
| Ekiditea:    | 3+6+16+17+26+27 / 6   |

## Eranskinak diagnosi-tresnak-6:

### Aldaketaren eraginari eta horretara moldatzeari buruzko galdera sorta

Ondoren lanpostuarekiko eta erakundearekiko egokitzapena-mailari loturiko hainbat alderdi baloratzen dira. Puntuazioa eman behar diezu eta eskala 1etik (Ez nago batere ados) 6raino-koa (Erabat ados nago) da, esaldiei buruz duzun adostasun- edo desadostasun-mailaren arabera. Zuzen ala oker dagoen erantzunik ez dago. Oso garrantzitsua da zuk bene-benetan erantzutea.

Gogoratu, puntuatu ezazu:

**1 Batere ados ez** bazaude.

**2 Ados ez** bazaude.

**3 Zertxobaitegatik ados ez** bazaude.

**6 Erabat ados** bazaude.

**5 Egia** baldin bada.

**4 Egia** baldin badu.

| Lan-unitatearen aldaketa-maila (*)                                                                                                           | Desadostasun maila |   |   | Adostasun maila |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|-----------------|---|---|
|                                                                                                                                              | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 1. Nire lagunarekin lanean zailtasuna dagoenean, harekin egoera aztertzen saiatzen naiz, biontzat onargarria den irtenbidea aurkitzeko ..... | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 1. Egin den aldaketak nire ataleko/saileko lan-prozesuetan eta lan-prozeduretan aldaketak eragin ditu .....                                  | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 2. Egin den aldaketak eragina izan du nire ataleko/saileko langileen lan egiteko moduan .....                                                | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 3. Egin den aldaketak eragina izan du nire ataleko/saileko langileen eguneroko lan-ohituretan .....                                          | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 4. Aldaketa egiteko prozedura desagokia iruditu zait .....                                                                                   | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 5. Bidegabekeria ugari egin da aldaketa-prozesuan .....                                                                                      | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| Aldaketaren ondorioak(*)                                                                                                                     |                    |   |   |                 |   |   |
|                                                                                                                                              | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 6. Egin den aldaketaren ondorioz, nire atala/saila ez da lehen bezain eraginkorra (errendimendua). ....                                      | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 7. Aldaketek arazoak eragin dituzte nire atalean/sailean. ....                                                                               | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 8. Aldaketek nahasmen handiak sortu dituzte nire atalaren/sailaren ohiko funtzionamenduan. ....                                              | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 9. Aldaketa-prozesuak kalte nabarmena egin dio nire atalari/sailari. ....                                                                    | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |

|                                                                                                                               | Desadostasun maila |   |   | Adostasun maila |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|-----------------|---|---|
| <b>Langile bakoitzaren lanean izandako eragina (*)</b>                                                                        |                    |   |   |                 |   |   |
| 10. Aldaketaren ondoren, lehen baino lan gehiago egin dezadan espero da. ....                                                 | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 11. Nire lana aldatu egin da. ....                                                                                            | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 12. Orain erantzukizun handiagoa dut lanean, baina autonomia bera. ....                                                       | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 13. Aldaketaren ondorioz, laneko eskakizun gehiago jasotzen dut. ....                                                         | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 14. Aldaketaren ondorioz, presio handiagoa sentitzen dut lanean. ....                                                         | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 15. Lanean erabiltzen nituen prozedurak eta prozesuak aldatu egin dira. ....                                                  | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| <b>Eskakizunak/Trebetasunak (Langilea/Lana egokitzapena) (*)</b>                                                              |                    |   |   |                 |   |   |
| 16. Aldaketa horren ondorioz, nire trebetasunak eta prestakuntza ez datoz bat nire lanerako behar den gaitasunarekin. ....    | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 17. Aldaketa horren ondorioz, ez naiz lehen bezain kualifikatuta sentitzen nire lanerako. ....                                | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 18. Aldaketa horren ondorioz, ez dakit nire laneko hainbat zeregin egiten. ....                                               | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| <b>Kongruentzia/Balioak (Langilea/Erakundea egokitzapena)</b>                                                                 |                    |   |   |                 |   |   |
| 19. Aldaketa horren ondorioz, nire balio pertsonalen eta erakundearen balioen arteko bat etortzearen maila handiagoa da. .... | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 20. Aldaketa horren ondorioz, nire balio pertsonalak eta erakundearenak antzekoagoak dira. ....                               | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |
| 21. Aldaketa horren ondorioz, bat nator erakunde honekin, lehen baino hein handiagoan. ....                                   | 1                  | 2 | 3 | 4               | 5 | 6 |

(\*) (Puntuazioa zenbat eta handiagoa izan, hainbat eta txikiagoa izango da moldatzeko aukera).