

/

SAKONTZE EGITASMOA

HIZNET

Hizkuntza Plangintza ikastaroa.

2008-2009

**Enpresa mundutik euskarara:
langileen motibazioa euskara planetan**

Fidel Jesús Vegas Fernández

AURKIBIDEA:

1. SARRERA

2. EUSKARA ETA LAN MUNDUA

- 2.1 Atariko hitzak
- 2.2 Historia apur bat
- 2.3 Zenbait datu Euskal Autonomia Erkidegoan
- 2.4 Euskara planak eta lan mundua
- 2.5 Alde ilunak
- 2.6 Alde argiak

3. MOTIBAZIOA, JARRERAK ETA PORTAERAK

- 3.1 Atariko hitzak
- 3.2 Motibazioari buruzko zenbait teoria
- 3.3 Motibazioaren definizioa
- 3.4 Jarrera eta portaerak
- 3.5 Jarreraren funtzioak
- 3.6 Jarrera mota euskara planetan

4. MOTIBATZEKO TEKNIKAK LAN MUNDUAN

- 4.1 Atariko hitzak
- 4.2 Testuinguruaren garrantzia
- 4.3 Komunikazioaren beharra
- 4.4 Lan munduko motibazio teknikak
- 4.5 Sariak vs zigorra
- 4.6 Lidergoa
- 4.7 Motibazio eza
- 4.8 Limurtzea: motibazio berria

5. AMAITZEKO HAUSNARKETARAKO IDEIA BATZUK

6. BIBLIOGRAFIA

1. SARRERA

Lan munduan hizkuntza plangintza bat abian jartzen dugunean ardatz batzuk dira arrakasta izaten lagun diezaguketenak: diagnostikoa, planaren egokitasuna, harturiko erabakien eraginkortasuna, baliabide materialak, eta abar. Baina, faktore guztien artean, giza baliabideak eta pertsonen motibazioa dira bereziki kontuan hartu beharrekoak.

Motibazioak berebiziko garrantzia dauka bizitzako edozein esparrutan, eta zer esanik ez lan munduan, batik bat, hizkuntza plangintza osatzeko orduan. Motibazio kontzeptu honek lotura handia du psikologiarekin eta motibazioaren ondorio diren intentzio edo jarrerarekin. Hizkuntza plangintza egin eta garatzen duten subjektuak gizakiak garela jakinda, ezaugarri psikologikoen duten eragina, benetan, erabakigarria izan daiteke.

Zuzenean nahiz zeharka parte hartuko dutenen jarrerak erabat baldintzatuko dute plangintza osoa eta, horregatik, behar-beharrezkoa da haien adostasuna, parte hartzea, inplikazioa eta elkarlana. Izan ere, plangintzaren izaera sistemikoa (eragile guztien arteko harremanak dira gakoa) eta dinamikoa (etengabe ari da aldatzen eta moldatzen) izango bada, ezinbestekoa du inplikaturako subjektuak partaide aktiboak izatea. Gogora dezagun horretarako, motibazio hitzak latinean duela oinarri eta mugitzearekin duela zerikusia. Hori dela eta, garbi dago motibatuta dagoena mugitu egingo dela, eta motibaziorik gabekoa ez aurrera, ez atzera geldituko dela. Beraz, jarrera guztiak nahi dugun xedera egokitzeko edo bideratzeko motibazioa da giltzarri.

Pentsamendu korrontearen arabera, motibazioari esanahi bat edo bestea ematen zaio. Baina, korronteak korronte, motibazioak, oro har, pertsonak jardura batzuk egitera eta horietan iraunkorrak izatera bultzatzen dituzten estimuluak dira. Hitz gutxitan esanda, motibazioa borondatea da, ahalegin bat egiteko edota ezarritako xedeak lortzeko borondatea, betiere beharren batek baldintzaturik.

Inolako dudarik gabe, motibazioa landu daitekeen gauza da, edo hobeto esanda, landu beharreko gauza. Motibazio lantzeko unean teknika anitz aurki ditzakegu, baina teknika guztiak ezin dira aplikatu ez arlo guztietan eta ez modu berean, beraz, ez dago errezeta magikorik. Horregatik, lan munduak berezko ezaugarriak ditu motibazioan, bizitzako beste arloekin gauza komun batzuk izan arren, eta ezaugarri horiek kontuan hartuta erabakiko dugu zein teknika eta zertarako erabiliko dugun.

Nolanahi ere, teknikak edo estrategien artean komunikazioaren garrantzia nabarmentzea komeniko litzateke. Komunikazioari esker, beldurrak, ezinegonak eta plangintzan duda-mudan jar daitezkeen zioak saihesteko gai izango gara. Komunikazioak noranzko guztietakoa izan behar du, parte-hartzaileen arteko feedbacka bermatuz. Aitzitik, noranzko bakarrekota eta horizontala izanez gero, kontrako efektua lor daiteke, motibazio eza, hain zuzen ere. Parte-hartzaile guztiak konprenituko dute, argi eta garbi, plangintzaren helburua eta ekarriko

dituen onurak beraientzat nahiz erakundearentzat direla, guztion interesa bakarkako interesaren gainean baitago.

Euskara plana abian jartzeak eraldaketa dakarrenez gero, eraldaketa honen arrazoiak justifikatzea ezinbestekoa da. Eraldaketaren beharra, balioa eta abantailak konpartitu behar dira plangintzak eragiten dituen guztiekin. Nolabait esateko, plangintzaren aldeko giroa sortzeaz gain, erabakietan eta emaitzetan parte hartzea bultzatu beharra dugu. Horrela, kide guztiak talde berekoak sentituko dira eta proiektuarekin batera haziko dira. Sor daitezkeen eztabaidak, kalapitak eta gaizki-ulertzeak lehenbailehen konpondu behar dira, bestela gero zailagoak izango baitira zuzentzen.

Gainera, inplikaturakoek proposatzen dituzten neurriak, ideiak, aldaketak eta abar aintzat hartu behar dira; hau da, funtsezkoa da behar diren neurrian baloratzea eta erabiltzea. Erabili ez ezik, zergatiak azaldu ere egin behar zaizkie parte-hartzaileei. Halaber, enpresak, erakundeak edo dena delakoak egindako ahaleginak eskertu eta saritu behar ditu eta une oro transmititu behar du esker on hori.

Ezin dugu ahaztu, egingo den guztia era logiko eta ordenatu batean gauzatu behar dela. Anarkiak eta zentzurik gabeko erabakiek ez dute prozesuan laguntzen, eta batzuetan gauzak erraztu beharrean zaildu egiten dituzte, horrek dakarrenarekin.

Ondo zaindu eta landu beharreko kontua da, beraz, motibazioa, hizkuntza plangintzan arrakastatsua izango bada.

2. EUSKARA ETA LAN MUNDUA

2.1 ATARIKO HITZAK

Hezkuntza sistema, administrazio publikoa eta arlo sozioekonomikoa dira zutabe nagusiak euskararen erabateko normalizazioan. Normalizazio hitzak berak adierazten duenez, euskara bizitzako arlo guztietan erabiltzea esan nahi du. Egoera normalizatuan, euskarak edozertarako balio behar du. Eremu guztietan erabiliko da eta balio sozioekonomikoa izan beharko du, balio kulturalaz gain.

Ezaguna denez, euskararen erabilera askoz txikiagoa da esparru sozio-ekonomikoan eta lan munduan, euskal hiztunen beste eremuetan baino. Izan ere, gaur egun, euskararen normalizazioaren erronka nagusietariko bat lan harremanetan datzala esan dezakegu. Garai batean euskaraz eskolatutakoek, era natural batez, euskara lan mundura ekarriko zutelako ustea, egun, erabat baztertuta dago. Horregatik, asko dira enpresatik bertatik lanean euskararen erabilera berreskuratzeko egin diren ekimenak eta ahaleginak. Bezeroei eta enpresetako langileei dagozkien hizkuntza-eskubideak bermatu behar ditu enpresak. Hori lortzeko, bai lanean euskaraz bizi nahi duenari horretarako aukera eskaini behar zaio bai enpresa barneko hizkuntza-politikan neurriak erabaki, abiarazi eta sustatu behar dira.

Hau dela kausa, lan mundua euskalduntzea, inolako duda izpirik gabe, arlo estrategikoa da euskara normalizatzeko prozesuan eta enpresaren hizkuntza politikan. Joan zen mendean, apurka apurka, lehenengo urratsak eman baziren ere, oraindik oso handia da aurretik dugun eginkizuna. XXI. mendeko euskal enpresak, puntako enpresa izango bada, egoera ekonomikoak ekarritako erronka batzuei (globalizazioa, une honetako mundu mailako krisia, Informazio eta Komunikazio Teknologia, ...) aurre egin beharko die, eta, jakina, bertakoa izanda, baita euskararen normalizazioaren erronkari ere. Baina erronkak diren heinean aukerak ere badira eta globalizaziora, IKTen erabilerara eta krisiak sortutako egoera berrira ondoen egokituko dena, epe luzera begira, aterako da garaile eta lehiakorragoa izango da.

Euskarak esparru eta funtzio guztietara heldu beharra du biziberritzeko eta norabide horretarantz eman behar dira pausuak, baina J. Fishmanek (1991) dioten moduan, tentuz eta erne, egingarrietatik abiatzeko, euskal arnasguneen esferatik hurbilen dauden instantzia eta prozeduretatik hasteko, alegia. Horrenbestez, arlo sozioekonomikoan euskararen kontzientzia sakondu egin behar da. Egun, euskarak, enpresa munduan, salbuespenak salbuespen, ez du tokirik edo oso urria da bere presentzia. **“Lan mundua normalizatzea ez da soilik langileak euskalduntzea, baizik eta barne zein kanpoko lan harremanetan euskararen erabilera bermatzeko baldintza egokiak sortzea, euskara lan hizkuntza eta zerbitzu hizkuntza bihur dadin”** (ELA eta LAB, 2004).

Enpresaren eta lan munduaren euskalduntzearen garrantziaren adibide argia egun darabiltzagun hizkuntza biziberritzeari buruzko teoriak dira. Esaterako,

Fishmanek (1991) kaleratu zuen *“Reversing Language Shift: Theoretical and Empirical Foundations of Assistance to Threatened Languages”* liburuan hizkuntza biziberritzeko 8 maila aipatzen ditu eta horietan 3.a da lan munduarena bere *“Graded Intergenerational Disruption Scale”* –ren arabera edo **Txepetxek** (1987) *“Un futuro para nuestro pasado. Claves de la recuperación del euskera y la teoría social de las lenguas”* liburuan hizkuntzaren funtzioak sailkatzerakoan familiaren eta identitatearen ondoren jartzen du lana.

Bestalde, ezin dugu ahaztu hizkuntzak erabiliz kontsumitzen dugula eta, bere funtzionaltasuna (balio erreala) hizkuntzarekin egiten dugun kontsumoaren arabera dela, betiere erabili ahal dugunetan. Beraz, hizkuntza jarduera ekonomikoan txertatzen ez bada, ezinezkoa izango da normal bizitzeko tresna izatea eta ezin izango da tresna (hizkuntza) normalizatua izan. Lanak berebiziko garrantzia du gure bizitzan. Bizitzaren zati handi bat lanean egiten dugu, lanean eta lanerako prestatzen denbora luzea ematen baitugu; eta sekulako garrantzi soziala du egiten dugun lanaren arabera diru sarrerak izango baititugu eta, ondorioz, horren arabera maila soziala (EMUN 2008-2009: 3-4 or).

Horiek horrela, normalizazioan hizkuntzak honegatik edo hargatik galdu dituen funtzioak berreskuratu behar ditu eta, horretarako, erakundeek martxan jar ditzaketen politika linguistikoez gainera, ezinbestekoa da lan munduaren diagnostikoa egitea, plan bat diseinatzea, plan hori inplementatzea eta, azkenik, baloratzea, labor esanda, euskara plana abian jartzea.

2.2 HISTORIA APUR BAT

Euskararen presentzia lan mundua nabarmena eta handia izan da historian zehar eta ez bakarrik nekazaritzan eta arrantzan pentsatu ohi den moduan. Iraultza industrialaren aurrean euskara burdinoletan, ehungintzan, artisautzan eta beste zeregin guztietan ahozko lan eta zerbitzu hizkuntza zen. Euskara idatziak, berriz, leku xumeagoa hartzen zuen une bakan batzuetan soilik erabiliz. Iraultza industrialak baino lehenago **“punta puntakoak ziren langintzak euskaraz egiten ziren eta langintza horietan ziharduten teknikariak euskaldunak ziren eta euskaldun petoak, erdararik ez zekitenak kasu askotan”** (Aita Larramendi)¹

Baina XX. mendearen erdialdetik aurrera pairatu genuen iraultza industrialak ekarritako aldaketa bortitzen ondorioz, lan mundua erabat aldatzeaz gain mundu horretan erabiltzen zen hizkuntza ere aldatu egin zen. Industria handietan eta modu nabarmenagoan Bizkaian eta Gipuzkoan, sortu ziren lan berrietan eta lan esparru berrietan euskarak bere leku propioa galdu zuen eta harrez geroztik apenas izan zuen lekurik, hainbat esparrutan guztiz desagertzeraino.

¹ In: MARKO, J. (1993: 13): Lan mundua eta euskara. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 11. Donostia, EKB, 13-30

Horren bilakaeran faktore askok izan zuten eragina, besteak beste, immigrazio-mugimendu erraldoiak, gizarte urbanoaren sorrerak eta lan berriak egiteko era berriak. Pare bat hamarkadatan Estatuko bazter guztietatik jende andana heldu zen Euskal Herrira lan bila, batez ere, gune industrialetara. Honek hiri eta herri handiak ekarri zituen eta hauekin batera euskara bere funtzioak galtzen hasi zen: lehendabizi, *lingua franca* edo merkataritzako hizkuntza moduan, eta gero gizarte erabileraren funtzioak. Gainera, euskara atxiki-atxiki zegoen bizimodu tradizionalari eta, hortaz, kanpoko eraginetatik babestuago zegoen, baina lan berriekin euskaradunak kanpoko hizkuntza ikastera behartuta egon ziren lan horietan aritu ahal izateko (EUSKO JAURLARITZA, 2006).

Hala ere, kontuan izan behar dugu garai hartan herritarren zati bat euskaldun elebakarra zela eta horietako batzuek lantegietan egiten zutela behar. Industrializazioa ez zen bakarrik eman euskara zeharo edo ia galduta zuten hiri handietan, euskara bizi-bizirik zegoen tokietan ere sortu ziren lantegiak non bertako jendeak eguneroko hizkuntza zuen eta alor guztietan erabiltzen zuen. Dena den, XX. mendeak aurrera egin ahala gaztelania nagusitu egin zen lan munduan eta baserritik kalera egin zuten euskal hiztun asko lan berrian hizkuntza berria erabiltzen hasi ziren, euskara urte gutxitan gutxiengo baten hizkuntza izatera pasatuz.

Halaber, ez dago ahazterik une horretako egoera sozio-politikoa, Francoren diktadura eta euskarak jaso zuen debekua eta jazarpena. Beharbada hauexek izan daitezke euskararen unerik ilunenak eta latzenak. Diktadurak aro moderno horretan euskararen egokitzapena eragotzi zuen eta oso erasokorra izan zen euskararekin, bizitza publikotik eta, ondorioz, lan mundutik desagerraraziz (EMUN, 2008-9: 11).

Gainera, euskararen bilakabidean gizarte taldeek izan dituzten jokamoldeek ere eragin handia izan dute. Oro har, esan liteke goi-mailako euskal gizarteak (nobleak, merkatariak, apaizak eta burgesia) ez duela inolako euskararekiko leialtasunik erakutsi eta ez duela barneratu euskara funtzio formaletarako komunikazio hizkuntza gisa. **“Gaur egun ere, oraindik, euskal enpresari askok ez dute erabateko euskararen balio funtzional komunikatiboa onartzen”** (MARKO, 1993: 29).

Diktadura bukatuta, arlo sozio-ekonomikoan, beste arloetan bezala, euskararen erabilera areagotzeko ahaleginak hasi ziren Euskal Herrian. Hasiere-hasierako une haietan, halere, ez zen lan-metodologia sendorik izan eta han-hemenka egindakoa langileen bultzadaz eta euskalgintzako gizarte-eragileen ekimenari esker burutu zen, batez ere: lantegietan bertan emandako euskalduntze-alfabetatzeko eskolak, euskararen aldeko mugimenduak eta gaztelania-euskara itzulpen lanak izan ziren ahalegin horren zutabeak kooperatiben mugimenduak bultzaturik. Tartean, 80.hamarkadan izandako krisi ekonomikoak etenaldia ekarri zuen ahalegin horietara eta hainbat ekimen bertan behera geratu ziren.

90eko hamarkadaren hasieratik aurrera, ordea, bultzada kuantitatibotik kualitatibora pasa izan zen lan mundu pribatuan bide metodologiko sistematizatua zehaztea lortu zelako. Oinarrizko tresna metodologiko hau

enpresa bakoitzaren ezaugarrietara egoki zitekeen, mikroplangintza diseinatu, ezarri eta ebaluatu ahal izateko. Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Idazkaritza Nagusia (HPIN, geroago HPS) Euskararen Aholku Batzordearen gomendioei jarraiki, enpresa-munduko euskararen normalizaziorako irizpide eta metodologia zehatzak jorratzen hasi zen. Testuinguru horretan 1991. urtean sinatu zuten Eusko Jaurlaritzak eta Elhuyar Kultur Elkarteak lehenengo epealdi baterako hitzarmen bat helburu argi bezain zehatz zuena: enpresa pribatuetan euskararen erabilera sustatzeko proiektu pilotuak aurrera ateratzea (EUSKO JAURLARITZA, 2006).

Ekimen horren emaitzak laster heldu ziren Elay taldean abian jarri zen industria-arloko lehenengo proiektu pilotuaren eskutik (1992-1997). Ondoren, Ikerlan, Caf, Arlan, MCC Koop. E., Fagor Ederlan, Ulma, Kutxa eta Labein enpresak aritu ziren prozesuan. Seigarren urtean (1996) fase pilotua baloratu eta metodologia baliagarria zela baieztatuta, prozesua erraztu zuten beste faktore batzuekin batera, hedatzeko garaia iritsi zen. Hasieran, batik bat, kooperatiba enpresa motakoak izan ziren dinamika honetako bultzatzaileak, baina, denboraren poderioz, euskara planetan sartu ziren enpresen profila, kokagunea edo sektorea zabaldu da etengabe.

Mende berriaren hasierarekin batera, euskararen normalizazioa aro berri batean bete betean sartu da. Gaur egun, Hego Euskal Herriko herrialde guztietan daude abian euskara planak, Gipuzkoa da euskara plan gehien dituen herrialdea, eta Nafarroak, berriz, euskararen erabilera plan gutxien. Era berean, 2006ko irailean Eusko Jaurlaritzak sindikatuarekin (ELA, CCOO, LAB eta UGT) eta Kultura Sailak enpresaburuen elkarteekin (CONFEBASK, ADEGI, CEBEK eta SEA) sinatu zuten Lankidetzak Akordio Markoak ekarri du bultzada handia egun euskararen erabilera lan munduan biziberritzeko. Bertan islatzen da aro berri honen izpiritua: konpromisoa, adostasuna eta elkarlana dira oinarriak lan munduko inguruko ohiturak eta joerak pixkana pixkanaka aldatzeko eta enpresa jardunean ere euskararen erabilera normalizatu eta areagotzeko.

Oraindik, pauso handiak eman badira ere, euskararen normalizazio prozesua lan munduan ez da guztiz burutu ezta berreskuratu ere. Etorkizunari begira, immigrazio berriek, Informazio eta Komunikazio Teknologiek eta, oro har, globalizazioak ekarriko dizkiguten erronka berriei aurre egin beharko die lan munduak eta eskainiko dizkiguten aukerak aprobetxatu beharko ditu euskararen presentzia eta erabilera areagotzeko esparru sozio-ekonomikoan.

2009. urte honetan esandako guztiari bi aldagai berri gehitu behar diegu. Batetik, une honetan nazioarteko mailan daukagun krisia; eta bestetik, Euskal Autonomia Erkidegoan izan dugun gobernu aldaketa. Lehenengo kasuan, 80. hamarkadan gertatu zen legez, ikusi beharko dugu zein inpaktu izango duen, berreskuratze prozesua gelditzen den eta, gelditzekotan, noiz arte. Euskara-planen gorakada aldeko ziklo ekonomikoekin gertatu da eta ezin dugu ahaztu ziklo ekonomikoek okerrera eginez gero, enpresako gastuak murriztu beharra izateak euskara plan asko bertan behera utzi litzakeela. Bigarren kasuan, alderdi politikoen hauteskundeetan esandakoari eta euskararen gainean plazaratutako programei so eginez, gobernu berriak bere hizkuntza politika ezarriko duela eta, honekin batera, aldaketa batzuk ekarriko dituela antzeman

daiteke. Aldaketa hauek nolakoak izango diren eta zein eragin izango duten denborak esango du.

2.3 ZENBAIT DATU EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAN

Lan munduan dagoen errealitatea hobeto ezagutzeko asmoz Euskal Autonomia Erkidegoan arlo honen inguruko hainbat datu ezagutzea izango litzateke komenigarria, esate baterako, enpresa kopuruak, bertako euskararen ezagutza edo erabilera... Aitortu beharra dugu segidan emango ditugun datuek ez dutela une honetako irudia islatzen, baina ikuspegi orokor bat izateko lagungarriak direla oso. Izan ere, datu gehienak aurreko urteetakoak dira eta lan mundua berez aldakorra bada, azken urteotan behin eta berriro aipatzen dugun ditxosozko krisia dela eta, are gehiago. Horretarako, Eusko Jaurlaritzak (2005) argitaratutako *Esparru sozioekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak* liburuxkan dauden datuak erabiliko ditugu. Bertan EUSTATen *Euskal Autonomia Erkidegoko Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda (2002)* eta *Biztanleriaren eta Etxebizitzen Zentsuak (2001)* hartzen dira kontuan arlo sozioekonomikoa identifikatu ahal izateko.

Euskal Autonomia Erkidegoan 154.840 enpresa eta establezimendu gehienak, geografikoki, oso zentralizatuta daude hiru lekutan: Bilbo Handian (64.000 inguru), Donostialdean (28.000 inguru) eta Gasteiz aldera (16.000 inguru).

Enpresa eta establezimendu hauek horrela daude banaturik **jardun-alorraren** arabera:

- ⇒ %29 merkataritza eta konponketarako establezimenduak.
- ⇒ %19 finantza-erakunde; aseguru; eta enpresa-zerbitzuetakoak.
- ⇒ %14 eraikuntza alorrekoak.
- ⇒ %10 industria eta energia alorrekoak.
- ⇒ %10 garraio eta komunikazio alorrekoak.
- ⇒ %10 ostalaritza alorrekoak.
- ⇒ %8 bestelako zerbitzu-jarduerak.

Enplegua honela dago banatuta, jardun-adarra kontuan hartuta:

- ⇒ Industria-energia alorreko enpresek enpleguaren %33 biltzen dute.
- ⇒ Merkataritza eta konponketetarako jarduera ekonomikoetan kokatzen da enpleguaren %18.

- ⇒ Finantza-erakunde, aseguru eta enpresa-zerbitzuetan %17.
- ⇒ Eraikuntzan %11.
- ⇒ Bestelako zerbitzu-jardueretan %8.
- ⇒ Ostalaritzan %6.
- ⇒ Garraio-komunikazioetan %7.

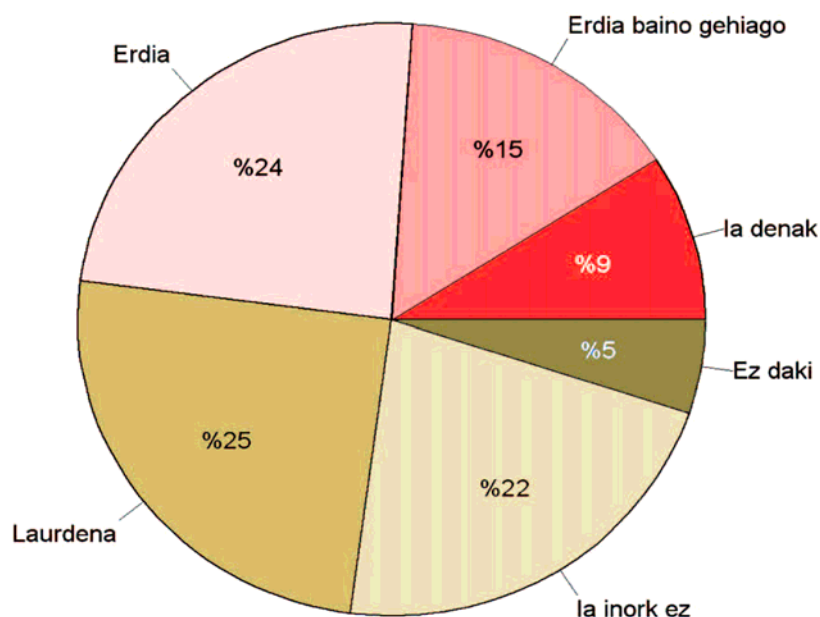
Establezimendu gehienak tamaina txikikoak dira, lautatik hiruk (%76) bi langile edo gutxiago ditu; %14k hiru eta bost langile artean eta %5ek sei eta bederatzik langile artean. 6.000 establezimendu inguru dira hamabost langiletik gorakoak. Gainera, EAEko establezimenduetan lan egiten duten guztien %17k bi langile edo gutxiagoko establezimenduetan lan egiten dute; %14k hogeitau berrogeita hamar langile arteko enpresa edo establezimenduetan eta %12k ehun eta berrehun eta berrogeita hamar langile arteko enpresetan. Ehun langilez gorako enpresek sortutako enplegua EAEko enplegu osoaren %26 inguru da.

Euskararen presentzia eta erabilera edo ezagutza neurtzeko bi arlo aztertuko ditugu: 100 langiletik gorako enpresak eta txikizkako saltoki, jatetxe eta tabernak.

- **EAEko 100 langiletik gorako enpresetan:**

Ezagutzeari dagokienez, langileen %35, batez beste, euskaldunak dira III. Soziolinguistikako Inkestaren arabera eta besteren konturako langileen artean %31 dira euskaldun.

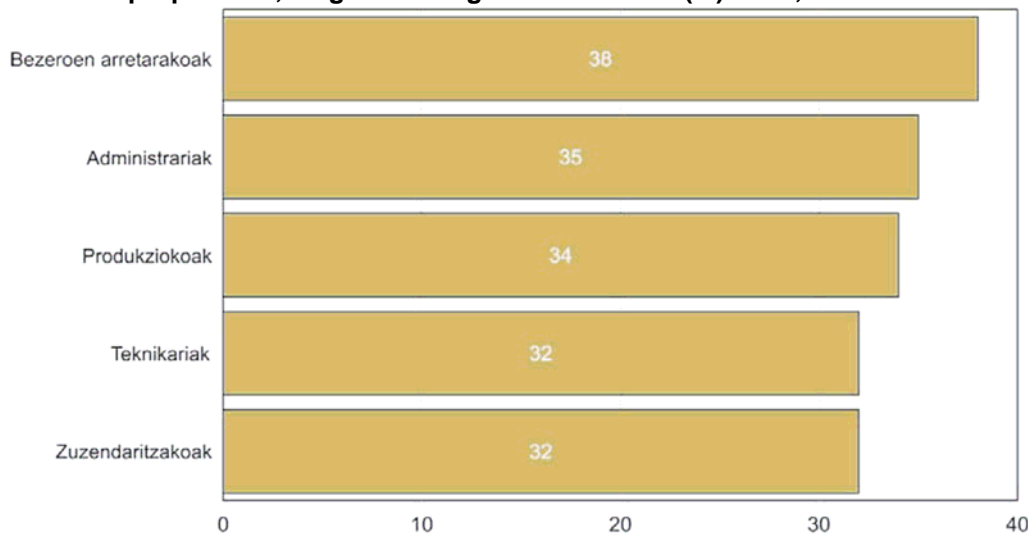
Euskaldunen proportzioa enpresa handietan (%). EAE, 2003



Iturria: Euskararen erabilera EAEko enpresa handietan (2003). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. Eusko Jaurlaritza.

Hala ere, enpresa bakoitzeko euskaldunen batez besteko ehunekoa oso aldatzen da jarduera-sektorearen eta lurraldearen edo gune soziolinguistikoaren arabera. Enpresen tamainak, produktu edo zerbitzuen amaierako hartzaileak, edota merkatu geografikoak ez dute apenas eraginik. Baina, euskal kapitala duten enpresetan euskaldunak %39 dira, eta, batez ere, kanpoko kapitala duten enpresetan %31 dira euskaldunak.

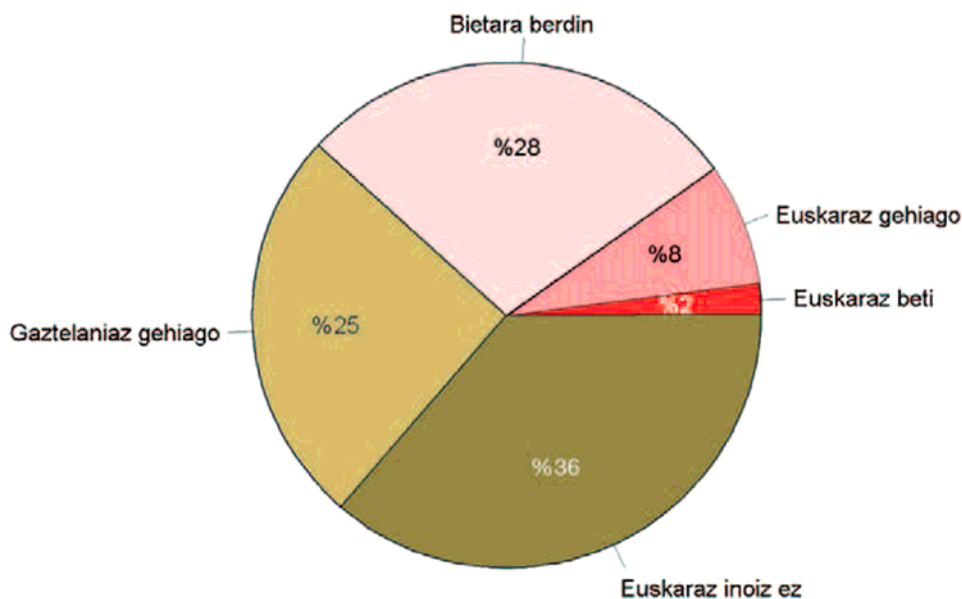
Euskaldunen proportzioa, langileen kategoriaren arabera (%). EAE, 2003



Iturria: Euskararen erabilera EAEko enpresa handietan (2003). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. Eusko Jaurlaritza.

Euskararen erabilera 0 eta 10 arteko eskala batean, euskararen batez besteko erabilera 2,9 puntukoa da enpresaren jardueretan eta EAEko enpresa handietako komunikatzeko moduetako bakoitzean. Dena den, batez besteko balio horren atzean askotariko egoerak daude. Benetan euskara gutxi erabiltzen da esparru horretan, salbuespen oso zehatz batzuetan izan ezik eta enpresen erdietan, gutxi gorabehera, euskara inoiz edo ia inoiz erabiltzen ez den arren, beste erdiek neurri batean edo bestean erabiltzen dute, eta segur aski espero zitekeena baino gehiago.

Euskararen eta gaztelaniaren erabilera enpresa handietan (%). EAE, 2003

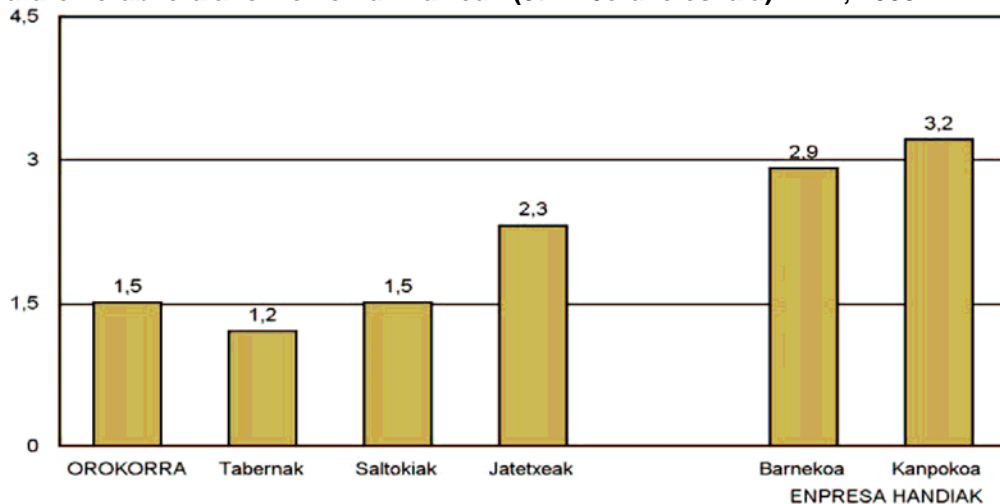


Iturria: Euskararen erabilera EAEko enpresa handietan (2003). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. Eusko Jaurlaritza.

- **EAEko txikizkako saltokietan, jatetxe eta tabernetan**

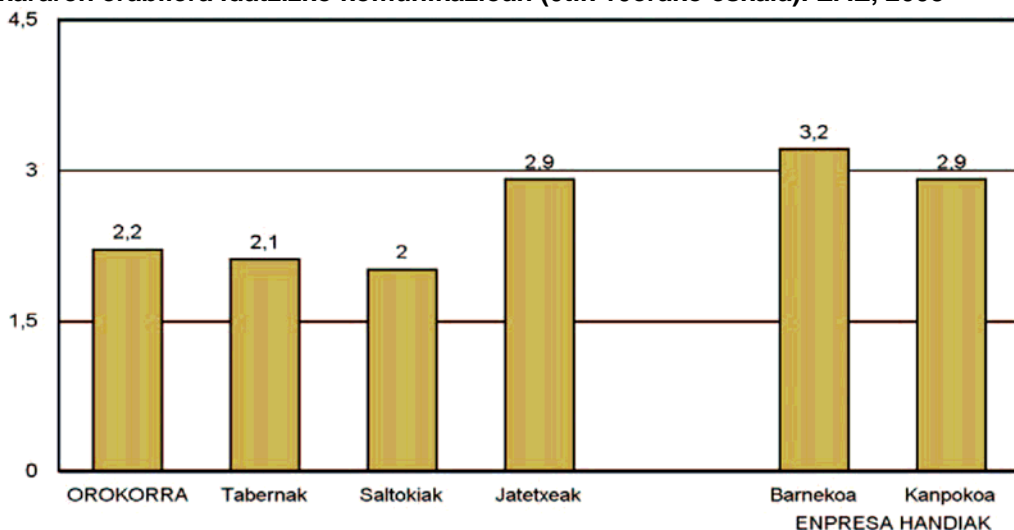
EAEko saltoki, jatetxe eta tabernarik gehienak oso establezimendu txikiak dira, langile bat edo bikoak, eta oso gutxi erabiltzen dute euskara, bai ahozko komunikazioan (0 eta 10 bitarteko eskalan, 1,5 puntu) eta bai idatzizkoan ere (2,2, puntu). Gune soziolinguistikoarekin batera, saltoki, jatetxe eta tabernen neurri txikiak ere garrantzi handia du erabileran, gunerik erdaldunenetako langile bat edo biko establezimendurik gehienetan, logikoa denez, inork euskaraz ez baitaki. Izan ere, establezimendu hauetako hirutik bitan, %64tan, inork ez daki euskara. Erdiak, gutxi gorabehera, ez du inoiz ere euskara erabiltzen eta lautik hiruk oso gutxi edota batere ez. Kontrako muturrean, ordea, %7 baino ez dira beti edo ia beti erabiltzen dutenak. Kolektiboen arabera, erabilera saltoki edo tabernetan baino pitin bat handiagoa da jatetxeetan.

Euskararen erabilera ahozko komunikazioan (0tik 10erako eskala). EAE, 2003



Iturria: Euskararen erabilera EAEko saltokietan, tabernetan eta jatetxeetan (2003). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. Eusko Jaurilaritza

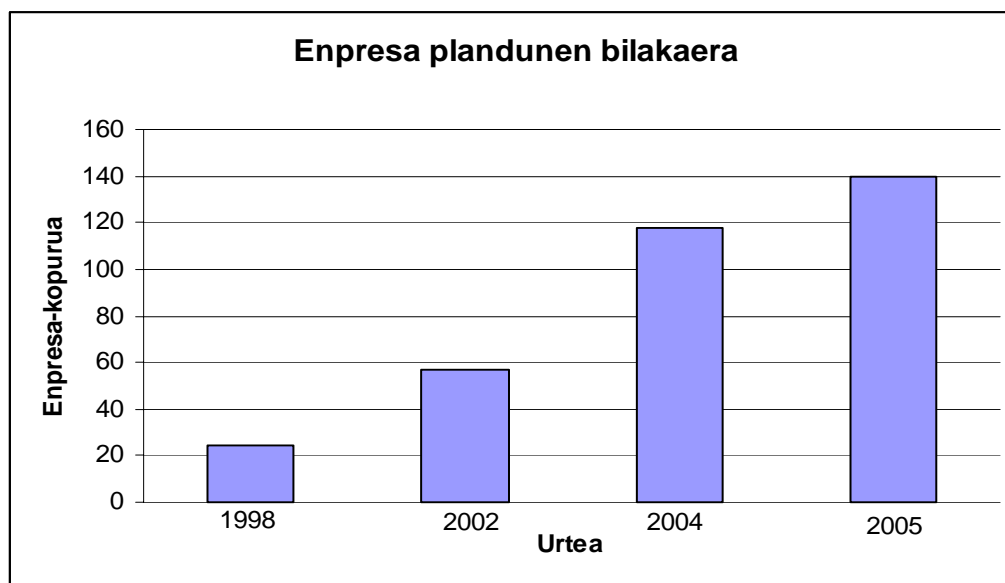
Euskararen erabilera idatzizko komunikazioan (0tik 10erako eskala). EAE, 2003



Iturria: Euskararen erabilera EAEko saltokietan, tabernetan eta jatetxeetan (2003). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. Eusko Jaurilaritza.

Erabilera eragiten duen beste faktore garrantzitsu bat da euskara plana edo hizkuntza irizpideak. Euskararen erabilera sustatzeko neurri edo arauen bat daukaten lantokietan gehiago egiten da euskaraz. Saltoki, jatetxe eta tabernen %3k bakarrik du establezimenduan horrelakorik. Enpresa handietan, ordea, portzentajea %31koa da.

Taulan argi ikusten denez enpresa plandunen bilaketak gora egin du etengabe lehenengo plangintzak abian jarri zirenetik. Gainera, badaude taulan islatzen ez diren bestelako planak eta euskararen erabilera areagotzearen aldeko ekimenak, bereziki negozio-bolumenez eta langile-kopuruz aski txikiak direnak.



Iturria: Eusko Jaurlaritza (2006c)

Enpresa hauek izaera juridikoa desberdina daukate, gehienak kooperatiba elkarteak badira ere, beste izaera bateko enpresa pribatuak, elkarteak, fundazioak edo antzekoak ere badaude. Enpresa plandun gehienak Gipuzkoan daude kokatuta eta nabarmena Deba Garaia eskualdean ematen den kooperatiba-elkarteen pilaketa da. Bizkaian, ordea, Bilbo inguruan daude gehienak eta elkarte, fundazio eta antzekoak dira. Azkenik, Araban euskara plana duten enpresak ez dira asko, hiri inguruan daude eta bestelako enpresa pribatuak dira.

**EUSKARA PLANA DUTEN ENPRESEN ESTADISTIKA: LEGE IZAERAKA
 ETA ESKUALDEKA²**

Lurralde Historikoa eta Eskualdea	Ekonomia Soziala ¹		Bestelako enpresa pribatuak ²		Bestelako erakundeak ³		Guztira	
	Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%

Araba								
Arabako Lautadak	1	0,71	4	2,86	2	1,43	7	5,00
Kantauri Arabarra	1	0,71	1	0,71	0	0	2	1,43
TOTALA:	2	1,43	5	3,57	2	1,43	9	6,43
Bizkaia								
Arratia Nerbioi	1	0,71	0	0	0	0	1	0,71
Bilbo Handia	3	2,14	11	7,86	19	13,57	33	23,57
Durungalde a	2	1,43	1	0,71	1	0,71	4	2,86
Gernika- Bermeo	1	0,71	0	0	1	0,71	2	1,43
Markina- Ondarroa	3	2,14	0	0	0	0	3	2,14
TOTALA:	10	7,14	12	8,57	21	15,00	43	30,71
Gipuzkoa								
Deba Beherea	4	2,86	4	2,86	1	0,71	9	6,43
Deba Garaia	23	16,43	9	6,43	0	0	32	22,86
Donostialde a	5	3,57	17	12,14	11	7,86	33	23,57
Goierri	3	2,14	5	3,57	0	0	8	5,71
Tolosaldea	1	0,71	3	2,14	4	2,86	4	2,86
Urola- Kostaldea	1	0,71	1	0,71	0	0	2	1,43
TOTALA:	37	26,43	39	27,86	12	8,57	88	62,86
GUZTIRA:	49	35,00	56	40,00	35	25,00	140	100,00

Iturria: Eusko Jaurlaritza (2006c)

² Datu hauek 2002, 2003, 2004 eta 2005eko diru-laguntza deialdietatik atera ditu Eusko Jaurlaritzak.

2.4 EUSKARA PLANAK ETA LAN MUNDUA

Enpresa euskara planak barne eta kanpoko harremanetan euskararen erabilera areagotzea du helburu, hots, euskara lan eta zerbitzu hizkuntza bilakatzea. Enpresa batek, euskara plana abian jartzea erabakitzen duenean, bere ezaugarrietara eta premietara egokitzen den prozesu planifikatua jartzen du abian. . **“Normalizazio prozesu honen hasieran enpresan euskararekiko kezka eta ardura, bukaeran, euskara kudeatzeko jakintza eta tresna bilakatzen dugu; alegia, eta enpresak bere eguneroko jardueran integratua izango du euskararen kudeaketa”** (Elhuyar, 2003).

Planak enpresaren hizkuntza ohituretan eragingo du eta aldaketa ekarriko du, baina ohitura aldaketa prozesua oso prozesu konplexua da eta, denboran, nahiko luzea denez egun batetik bestera ezin da garatu eta ezaugarri minimo batzuk bete behar ditu: **“inplikatuaren konpromisoa, filosofia parte-hartzailea eta adostasuna, borondatezkotasuna eta izaera metodikoa, neurtua eta ebaluatua”** (Arexolaleiba, 2003).

Plan hauetan langile euskaldunen konpromisoa ezinbestekoa da prozesuaren motor gisa jokatzeko. Langile euskaldunek beren lana euskaraz egiteko duten motibazioa da abiapuntua plana martxan jartzeko eta, euskara teknikariek lagunduta, langileek eurek hartu behar dute euskararekiko konpromisoa plana aurrera ateratzeko. Kontrakoa badirudi ere, plangintza martxan jartzeko ez da nahitaezkoa langile guzti guztiak euskaldunak izatea, ezta langile erdaldunak euskara ikastera bidaltzea ere. Hasteko, euskal hiztunek eguneroko zereginetan euskara erabiltzeari ekitea da kontua, lan eginkizun errazen eta ohikoenetatik, geroago xede sakonagoak lortzearren.

Esan bezala eta beste ezaugarri edo aukera gehiago baztertu barik, filosofia parte-hartzailea izan behar du planak eta horretarako ezer baino lehen enpresaren adostasuna lortu behar da. Proiektua ezin da inposatua izan, proiektua enpresako pertsona guztiek adostu behar dute, jakina, nor bere erantzukizunak zeintzuk diren argi jakin ostean.

Filosofia parte-hartzaile honi gehitu behar zaio euskalduntze plan hauek borondatezkoak direla, langileek benetan gura dutelako hartzen dute parte. Nahia da gakoa langileen parte hartze horretan, baina, ahaztu gabe, planak, inplementatu ahala, enpresa osoa eragin dezakeela.

Plan guztiek erritmo egoki bat izan behar dute, horretarako helburuak mailakatu behar dira lehentasunen arabera. Gainera, helburuak lorgarriak edo egingarriak izan behar dira, ezin dira denbora gutxitan xede guztiak lortu. Denbora epe batzuei eta metodo logiko bati jarraitu behar diegu behar diren faseak garatuz. Plangintza bukatutakoan lortutakoa baloratu neurtu eta ebaluatzeko unea dugu (izaera metodikoa).

Atarian esan bezala, enpresa bakoitza eta enpresa horretako eragile guztiak errealitate desberdin bat dira eta, horregatik, ezaugarri hauek edozein kasutan ematen badira ere, kontuan hartu behar ditugu unean uneko errealitateak.

Abian jarritako plana errealitate anitz horietara egokitu behar da eta, ondorioz, plan horrek bere nortasuna izango du.

Honegatik guztiagatik, euskara plan bati ekiteko orduan, asko dira enpresak ezinbestean erreparatu eta landu beharreko alderdiak normalizazio planaren fase guztietan (Eusko Jaurlaritzak, 2006b). Plana aurrera eramateko eragile guztiak mugitzen dituen motibazioa argitu behar da. Enpresan dauden baldintzak, batik bat, euskararen jarrera, ezagutza, eta erabilerarekin erlazionatuta daudenak ezin hobeto ezagutu behar dira. Giza baliabideak (langileak, hizkuntza normalizazioko teknikariak, zuzendaritza, euskara-batzordea eta koordinatzailea) zein baliabide materialak (aplikazio informatikoak, terminologi zerrendak, itzulpenak, agirien bildumak, aurrekontua ...) egokiak eskuratu behar ditu.

2.5 ALDE ILUNAK

Orain arte aipatutako normalizazio prozesu honek alde argiak eta alde ilunak ditu. Enpresari, sindikatu eta langile batzuei, desabantailak askoz gutxiago izanda ere, euskararen erabilera normalizazio planak abian jartzeak edo euskara bera enpresa munduan erabiltzeak eskatzen duen ahaleginak merezi ez duela pentsarazten die. Egin behar diren ahaleginak eta kostu materialak, hau da, enpresa osoa inplikatzeko eta dirutan (egun diru-laguntza handiak badaude ere) suposatzen duen gastua kontuan haturik, ulergarria eta konprenigarria da lehenengo zailtasunak eta oztupoak agertu bezain pronto amore ematea eta bertan behera plana uztea edo martxan ipini nahi ez izatea.

Ezin dugu ahaztu enpresa munduan emaitzak termino ekonomikoetan neurtzen direla eta, askoren ustez, euskarak onura ekonomiko edo material zuzenik ez dakarkiola enpresari. Ondorioz, enpresari askok ez dute merkatu aukeratzat hartzen, baizik eta errentagarritasun gutxiko kostutzat. Hortaz, dirua galtzea da euskararen erabilera sustatzea, egin behar duten ahalegin ekonomikoak ez baitu isla argirik urteko balantze ekonomikoan. Langile asko ez daude behar bezala prestatuta euskaraz lan egiteko, eta horri aurre egiteko diru dezente eta denbora luzea behar dira. Gastatutakoak ez dakar berehalako onura ekonomikorik eta epe ertain edo luze bat itxaron behar da lortutako emaitzak baloratzeko.

Lan munduan euskararen eskaera oso urria da, handituz joan arren. Egun, egia da, ez dago eskaera handirik, ez gizartean, oro har, ezta enpresetan ere. Badago zerbitzuak edota produktuak euskaraz eska ditzakeen masa kritiko nahikoa, baina honek erakusten duen euskararekiko portaera indiferentea eta bezero eta langileen jarrera indiferenteak edo zenbaitetan defentsiboak murrizten dute eskaera hori, noiz edo noiz lan giroan eta bezeroen harremanetan arazoak sortuz. Gainera, enpresa-kopururik handiena gune erdaldunetan egoteak ez du laguntzen eskaera hori handitzen ezta normalizazio prozesuen beharrik ikusten ere. Inguru hurbilak erabiltzen ez duen hizkuntza batean lan egiteak gizarte horrengandik urruntzea eta mundu artifizial batean aritzea dakar.

Nahitaez, hizkuntza bat edo bestearen erabilera hautatzen denean hautaketa ideologikoa egiten da, euskaraz ala gaztelera aritzeak karga ideologikoa dakar eta honek, egoera politikoaren ondorioz, Euskal Herritik kanpo eragin negatiboa izan dezake. Espainiako zenbait sektoretan gaizki ikusita dago eta horregatik zenbait enpresak ez du euskara planik nahi, edo euskara plana inplementatzen jardunda ere ez du lantzen kanpoko harremanik eta barrura begira soilik sustatzen du euskara (Ezagutzaren Cuesterra, 2005: 20).

Instituzio publikoek eta lan munduko sektore batzuek azken urteotan ekimen handiak burutu badituzte ere, eguneroko lana euskaraz egiten duten enpresek ez dute behar besteko errekonozimendua gizartean eta euskara prestigio apala edo gutxiko lan hizkuntza da. Euskara beregaina izateko balio ez duelako ustea oso zabaldua dago gizartean. Langileek berek, sarritan, ez dute euskara lan tresnatzat hartzen eta lan munduan lanpostu hobeak edo ardura handiko postuak lortzeko atzerriko hizkuntzen ezagutzari eta erabilerari ematen diote garrantzia euskararen ezagutza eta erabilera baztertuz (Eusko Jaurlaritza, 2005).

Ekoizpenaren edo zerbitzuaren zati handia atzerrira esportatzen dutenez euskararen erabilerari ez diote errentagarritasun ekonomikorik ikusten eta atzerriko hizkuntzei lehentasuna ematen diete euskarari baino. Atzerriko hizkuntzekin lehian euskara gehienetan atera da galtzaile eta, gure lan munduaren ezaugarriak ikusita, ingelesa, alemana eta txinera bereziki, gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari dira enpresako barne eta kanpoko komunikazioetan. Askoren ustez, euskara ezin da lan munduan garai berriko hizkuntza izan, euskara esparru geografiko txiki batean baino ezin da erabili eta egungo mundu globalizatu honetan ez du lekurik eta, baldin badu, oso sinbolikoa da.

Euskararen normalizazioa eragozten duten beste faktore batzuk hauexek izan litezke: lan munduan ez dago euskarazko harreman sare sendorik, euskaraz egiteko lagungarri izan litezkeen oinarrizko lanabesen eza, kontratazio publikoetan ez dira hizkuntza-irizpideak betetzen eta enpresa pribatuan ez dago benetako kontratazio hizkuntza politikorik, ...

2.6 ALDE ARGIAK

Gaur egun guztion ahotan darabilen kontzeptuan, **“Erabateko Kalitatea edo bikaintasunaren kudeaketa estrategian aldarrikatzen diren helburuak bat datoz lan munduan euskararen erabilera areagotzeko euskara planek dituztenekin”** (Artez, Elhuyar eta Emun, 2003). Hori dela eta, EFQM (European Foundation for Quality Management) gisako erabateko kalitatearen parametroetan sartzeko hemengo enpresek nekez lor lezaketen euskarazko zerbitzurik gabe eta euskararen normalizazioari behar besteko arreta eman ezean.

Jakina dugunez, bezero, langile, enpresa eta, oro har, merkatuarentzat euskara zerbitzua eta lan hizkuntza kontuan hartzeak abantaila ugari dakartza. Beharbada, erabilera planak dirutan edo lorpen kuantitatiboetan zenbateko irabaziak eragin dituen zehaztea zaila da oso. Baina, plan horrek enpresa

alorrean garrantzitsuak diren kohesioa, identifikazioa, motibazioa eta hurbiltasunerako balioak eragiten ditu era zuzen batez eta zeharkako era batez produktibitatea sustatzen du.

Bezeroak dira erabateko kalitatearen eredia oinarritzen den zutaberi garrantzitsuena, hitz gutxitan esanda, bezeroak ahalik eta ondoen artatzea eta euskara planaren bidez bezeroak hobeto zerbitzatzeko aukera ahalbideratzen du enpresak. Herritar edo hornitzaile euskaldunek, bezero direnean, euskarazko zerbitzua eskaini eta bermatzen duten enpresak positiboki baloratzea behar-beharrezkoa da eta erosketa hori gauzatzen dutenean bertako kultura zaindu eta bultzatu egiten dutela ohartu behar dute. Horrela, bezeroek beren hizkuntza propioan erosteko aukerak eta ahalmenak beste balio bat erantzten diote produktuari eta gusturago sentituko dira, nolabaiteko enpresarekiko hurbiltasuna, konplizitatea, azken finean, enpatia sentituko baitute (Lariz, 2005).

Enpresek, egunez egun, bezeroak irabazteko beharra daukate eta lortzeko, arrazoi batzuk tartean, zerbitzua edo produktua euskaraz eskaintzea izan daiteke bidea. Enpresek bezeroen gogobetea dute helburu eta horretarako euskara merkatu-aukera gisa aktibatu behar dute. Enpresari eta merkatari gehienek argi dute urteek aurrera egin ahala, gero eta bezero gehiagok jakingo duela euskara eta, ondorioz, euskararen presentzia areagotzeak zerbitzuaren kalitatean eta irudian eragin positiboa izango duela. Euskara planak inplementatzen direnean bezeroak irabazten dira, eurek inork baino hobeto baitakite beren hizkuntzaren egoera zein den. Hizkuntza politika hori bultzatzen duten enpresetara jotzeko ohitura dute sarriago euskara berena ere baita.

Enpresa pertsona batzuek osatutako organizazio bat da eta zaila baino zailagoa izaten da gehienetan pertsona horien guztien interesak norabide berean jartzea, eta bat egiteko modua aurkitzea. Horregatik, lan munduko euskara planeko protagonista nagusiak, zalantza izpirik gabe, langileak dira. Enpresa batean euskararen erabilera plan bat martxan jartzen denean, bertako euskal hiztunei bere hizkuntzan lan egiteko aukera ematen zaie, euskaraz bizi eta lan egiteko aukera, hain zuzen ere. Ondoren, langile horiek erabakiko dute euskara erabili ala ez, baina enpresak aukera emango die. Era berean, enpresak bere langileen kezka eta gogoak jaso eta erantzuten dien heinean langileen enpresarekiko identifikazioa eta inplikazioa handitzen dira (Eusko Jaurlaritza, 2005).

Honekin batera, euskara planak inplementatu orduko langileen motibazioa handitzen da enpresaren parte eta protagonista sentitzen baitira eta horrek asko laguntzen baitie eguneroko jardunean. Norberaren interesak eta motibazio pertsonalak enpresak dituenekin bat datozenean identifikazioa handituko da, eta langileak euren lana gizartearen eta euren onerako ere badela konturatuko dira. Ondorioz, euskara planak lanerako motibazio-tresna eta elementu bateratzaile bihurtu daitezke. Erabilera plan baten barruan langileek borondatezko parte hartzen dute talde-lanean. Talde lan horri esker elkar hobeto ezagutzeko eta harremanetan sakontzeko abagune paregabea dute, lan giroa eta enpresa barruko kohesioa hobetuz eta giza baliabideen kudeaketa erraztuz.

Langileekin zerikusia duen beste onura inportanteenetariko bat hezkuntzan eta belaunaldi berrietan lan mundua euskalduntzeak izan dezakeen eragina da. Euskaraz ikasi nahi izan duten ikasleak lan merkatuan sartzen direnean beren hizkuntzan lan egiteko prest eta motibatuta daude. Hezkuntza sisteman urteak eta urteak landutakoaren fruituak biltzeko garaia da hau. Langile euskaldunari bere hizkuntzan lana egiteko aukera bermatzen zaio, eta euskara ez dakiten langileei, ostera, ikasteko aukera ematen zaie, eta, horrela, euskara ikasiz euskal gizartean txertatzeko aukera eskaintzen zaie.

Enpresari dagokionez, hiru daitezke euskara planak ematen dizkion probetxuak: enpresa bertako gizartean hobeto txertatzea, enpresaren lehiakorraren irudia indartzea eta aldaketarako gaitasuna edo gestio berritzailea (Lariz, 2005).

Baldintza berdinetan dauden enpresa bitan euskara erabiltzen duenak gehiago eskaintzen du eta kokatuta dagoen gizartean hobeto tartekatu ahal da. Enpresa horretan euskara barne-kohesiorako ez ezik gizartearen trinkotze sozialerako bidea ere izango da eta gizartean, une berean, ematen ari den normalizazio prozesura egokituko du bere erabilera plana. Nazioarteko merkatu handi baten mehatxuen aurrean, enpresek gero eta beharrezkotzat jotzen dituzte beren inguruko gizartearekiko osagai identifikatzaileak, ildo honetatik, enpresaren jatorria eta bertako hizkuntza erabiltzea dira gizarte horretan egoki txertatuta dagoelako marka edo labela arlo sozioekonomikoan.

Egun enpresak gizartearen beste zati bat dira eta eragin handia duten eragile bezala agertzen dira, gizarteak haiengan eragiten du eta haiek gizartearengan, gizarte hobe bat lortzearren. Horrek, jakina, erantzukizun handiago dakarkio, hots, gizartearekiko konpromisoa eta konpromiso hori gizarte horretako hizkuntzarekin ere bada. Beraz, erantzukizun sozial hori hartzen duen enpresak, irabaziez gain, gizarte horrekiko beste kezka batzuk ere badituela aldarrikatzen du, gizarte hobe baten alde dagoela, alegia. Erantzukizun hori modu askotakoa izan daiteke. Eta hizkuntza minorizatu bat duen gizarte batean mentatutako enpresa izanik, hizkuntza minorizatu horren normalizaziorako urratsak ematea erantzukizun oso baliagarria izan daiteke.

Hizkuntza normalizazioa proiektuetan parte hartzen duten enpresak XXI. mendeko erronka berriei erantzuteko gaitasuna dutenak izango dira. Proiektu berritzaileei eta aurrerakoiei ekiteko gai denak enpresa dinamikoaren irudia islatuko du, bere bezero, hornitzaile eta inguruko gizarte osoan jendaurreko jarduerak hobetzen baititu. Enpresek euskara benetan kontuan hartu beharko dute lehiakorrak izango badira. Lan munduak ezin dio bizkar eman euskara biziberritzearen aldeko prozesuari; aitzitik, hizkuntza gestioa beregain hartzen duten enpresek eta sektoreek onurak izango dituzte.

Aipatutako lehiakortasun horrek lotura handia du enpresen aldaketetarako duten gaitasunarekin. Ikusi dugunez, euskara plana daukaten enpresak erronkei erantzuteko gai dira eta berrikuntzak edo aldaketetara moldatzeko gaitasuna dute. Erronketariko bat euskarak lan munduan espazioak eta funtzioak irabaztea da. Enpresa dinamikoek badituzte beharrezko baliabideak eta aldatzeko ahalmena errealitate berriei egokitzeko eta euskara, ingurumena

eta gai sozialak gestio eredian integratu ahal izateko. Kultura berri bat inplementatzen duen enpresak eta gestio berritzaileago bat egiten duenak aldaketetara egokitzeko gaitasuna duela eta gestio ona egiten duela frogatzen du.

Erabilera plana martxan jartzearen abantailekin bukatze aldera, merkatuan daukan eragina aipatzea baino ez da falta. Euskara merkatuaren kalitatearen ikur moduan erabil dezakete gero eta globalizatuago dagoen mundu/merkatu honetan. Globalizazio basati honek ekarritako deserrotze larria orekatzeko sustraitze prozesua ekar dezake euskarak, bizi garen lurreko kultura eta hizkuntza zaindu beharra dugu nazioartekotzea lantzen dugun neurri berean. Horrela, gure lurraldean kokatuta dauden nazioarteko enpresa handiei leuntzen die zapaltzaile itxura eta dirua ez diren kezkak (euskara eta euskal kultura, kasu) ere badituela adierazten du euskararen aldeko jarrerak. Modu berean, euskara merkatu globaletik berezituko gaituena izango da eta gure merkatuko marka.

Ohikoa da gizartean zein enpresetan hizkuntza ezberdinak komunikatzeko eta lan egiteko erabiltzea eta, gutxi barru, horrek hizkuntza horiek elkar elikatzea ekarriko du. Euskara edo beste hizkuntza erabiltzea ez da faktore kenketa izango, faktore batura baizik. Euskara munduko aberastasun kulturalaren parte da, eta euskararen aldeko neurriak hartzen baditugu, munduko aberastasunaren aldeko neurriak hartzen ari gara. Euskara enpresaren esparru gehiagotan erabiltzeak ez dakar galerarik beste hizkuntzentzat, ezta euskal hitzunik ez direnentzat ere; gainera, euskaldunentzat onura galanta da.

3. MOTIBAZIOA, JARRERAK ETA PORTAERAK

3.1 ATARIKO HITZAK

“Motibazioan dago enpresa baten arrakastaren %90”, horrelaxe azpimarratzen zuen Espainiako Yves Rocher-reko zuzendari nagusiak, Philippe Carpentierrek, motibazioaren garrantzia El Correo egunkariaren “Dinero y empleo” gehigarrian (2009). Beharbada gehiegizko adierazpena izan daiteke, baina argi eta garbi erakusten digu motibazioaren balorea gaur egungo lan munduan.

Ezin da ukatu, neurri batean edo bestean, motibazioaren garrantzia. Hala ere, inportantzia hori zaila da neurtzen balore ekonomikoetan, ez dago dirutan neurtzerik, beste aldagai batzuekin batera lan prozesuetan eragiten baitu. Errendimendua areagotzea da enpresa eta establezimendu guztietako langileen motibazioaren inguruko hausnarketa guztien jomuga eta Esteban Vicente Cruzek (2008: 22)³ dioen bezala, motibazioaren azpian dagoen ideia faktore ezkutu bat da, zuzendaritzak edo erakundeak bultzatu behar duena, hain zuzen ere.

3.2 MOTIBAZIOARI BURUZKO ZENBAIT TEORIA

Ezkutu hori definitzen eta azaltzen hasi baino lehen lan munduan motibazioaren inguruko teoria batzuk azaltzea derrigorrezkoa da (Palomo, 2003: 67-85 or.).

40 eta 50.hamarkadetan giza beharren inguruko ezagutzan emandako aurrerapen handiei esker, laneko erreakzio eta portaeren ikasketa handiak hasi ziren. Momentu hori arte azaldu ezin ziren hainbat kontzeptu izan zuten ikergai, haien artean, motibazioa.

- **H. Maslow** dugu laneko motibazioari buruzko ikerketen aitzindari. Maslowek gizakien beharren hierarkiaren teoria sortu zuen eta honetan gizakien behar guztiak hierarkizatu ahal direla azaltzen du, behar fisikoetatik (airea, jana, ura, ...) hasita lau mailetako behar psikologikoetaraino (ziurtasuna, maitasuna, estima eta auto-errealizazioa). Bere ustez, gizakien portaera ulertzeko behar guzti horiek zerbait osoa izango balira bezala hartu behar dira eta behar horien asebetek azaltzen ditu gure portaerak. Behar horiek betetzen laguntzen diguten ekintzak gauzatzen ditugu eta betetzen uzten ez digutenak saihesten ditugu. Portaera gehienetan behar bat baino gehiago batzen dira eta eragiten dute.

³ Esteban Vicente Cruz ASV Consulting-eko bazkide eta zuzendaria, Deustuko La Comercial-eko Giza baliabideen irakaslea da

Maslowen teoriaren baloreak eskema xumea eta ulergarria eskaintzen digu azaldu ahal izateko zergatik ditugun portaera batzuk eta ez besteak, beharren arabera.

- **Douglas McGregor-ren teoriak** zuzendaritza estiloak eta langileen motibazioa ditu oinarri; funtsean, enpresek bere helburuak lortzeko giza gaitasunei ematen die garrantzia, bere garaiko zuzendariak uste baino askoz inportanteagoak baitziren. McGregorrek X teorian eta Y teorian planteatzen du motibazioari buruzko teoriaren arteko bereizketa bat. **X teoriaren** arabera, lana ez da langileen gustuko gauza eta erakundearen xedeak lortzera behartuak, kontrolatuak eta gidatuak izan behar dira. **Y teorian**, ostera, pertsonak lanean duten interes intrintsekoa eta enpresako arazoak konpontzeko langileen berezko inizatiba azpimarratzen ditu. Bigarren portaera izan behar da, McGregorren iritziz, zuzendaritzatik bultzatu behar dena eta pertsonen goi beharren asebetea da motibazioa: lanean asebete ahal diren beharren maila zenbat eta altuagoak izan orduan eta motibatuago egongo dira langileak.

- **Morse-k eta Lorsch-ek** aldatu zuten Y teoria eta **kontingentzia teoria** sortu zuten. Honen arabera, langileek lanean behar eta estimulu desberdinak garatzen dituzte eta lehia zentzua lortzea da giltzarri. Zentzu hau gizaki guztiek dute eta nork bere erara asebetetzen du. Lehia estimuluak efikazia sententzioa transmititzen duenean lortzen da laneko satisfazio handiena.

- **Ouchi-ren teoria edo 7 teoria** ere bada Y teoriaren moldaketa bat eta Kalitate-zirkuluekin zerikusia du. Langile motibatua langile asebetea da. Langileek, talde txikietan, beren lana aztertzen dute eta ardurak hartzen dituzte beren gain, horrela lan ona egiten dute eta hobeto ulertzen dute enpresa.

- **Iguripenen inguruko teorietan** balio handiko sariak lortzen laguntzen dieten gauzak egiteko egongo liriteke motibatuta pertsonak. Teoria honetan ikuspegi desberdin batzuk aurki daitezke:

a) **Vroomen teoriak** balentzia kontzeptua, helburu bat lortzearen erakargarritasuna azaltzen du. Langile batek lanean lortutako sariak balore gehiago ala gutxiago izango dute honek ematen dion garrantziaren arabera. Sariak hertsiki erlazionatuta daude jasotzen duenak ematen dion balorearekin.

b) **Lawler eta Poter-ren teorian** eginbeharra burutzearen ondorioz laneko satisfazioa sariaren balorean eta tamainan datza. Bi motatako sariak bereizten dituzte estrintsekoak (enpresak kontrolatuak: soldata, statusa,...) eta intrintsekoak (auto-errealizazioarekin erlazionaturikoak). Sariak ez daude erabat lotuta satisfazioarekin, langileak benetan jaso behar duena bere usteak baldintzaturik baitago. Satisfazioa errendimendu mailaren menpe dago.

c) **March eta Simon-en teorian** lanean asebete-eza asebetetzeko aukera batzuen bilaketaren ondorioa da motibazioa, asebete eza egoera horretatik ateratzeko indar hori da, hain zuzen ere.

- **Laneko asebate teoria edo Herzberg-en faktoreen teorian** asebatea eta asebate-eza sortzen dituzten faktoreak erabat desberdinak eta independenteak dira, baina ez dira kontrajarriak. Asebatearen faktoreak lan barrukoak dira (lana burutzearen arrakasta, arrakastaren onarpena, lortutako emaitzen ardura, ...) eta asebate-ezaren faktoreak lanetik kanpokoak dira (ingurumena, arauak, ...)

Ikusi ahal denez, nahi beste teoria dago eta guztiek daukate helburu bera: lan munduan zer den motibazioa argitzea, gero langileak motibatzeo eta ezarritako xedeak lortzeko. Ezarritako xedeetariko bat, jakina, euskararen erabilera areagotzea izan daiteke. Ez da gauza bera torlojuen ekoizpena edo euskararen ekoizpena motibazioaren bitartez areagotzea, baina desberdintzen dituzten ezaugarri batzuk ez ezik parekatzen dituztenak ere badauzkate.

Hala ere, ez genuke atal hau bukatu nahi izango euskararekin erlazionatutako motibazio teoriarik aipatu gabe. Oparoak dira horri buruzko teoriak, baina gehienak euskara ikasteko motibazioaren ingurukoak dira eta ez erabilerearen ingurukoak, batez ere, jendea euskara ikastera motibatu duten arrazoiak aztertu dira eta ez erabiltzera mugitu ahal dutenak. Beharbada, prozesu logikoa da, urteak eta urteak eman ditugu biztanleria euskalduntzen (euskara ikasteko motibazioa) eta azken urteotan euskaldunek euskara erabiltzeari eman diogu inportantzia (erabiltzeko motibazioa).

Teori bat komentatzearen, nola ez, **Sánchez Carrión “Txepetx”-en hololinguistika**, euskararen hizkuntza plangintzaren paradigma, hain zuzen ere. Bere teorian hizkuntza bat ikasteko eta erabiltzeko prozesuak aztertzen ditu bereziki eta motibazioa, ezagutza eta erabilera ditu ardatz. Txepetxen ustez, motibazioa (hizkuntza bat ikastera eta erabiltzera bultzatzen gaituzten arrazoiak, nahiak edo interesak), ezagutza (hizkuntzaren funtzionamenduaz jabetzeko prozesua zein ahalmena) eta, azkenik, erabilera (une historiko jakin batean komunitateak edozein funtzio linguistikotan jardutea) elkar lotuta daude eta zirkuitu oso bat osatzen dute. Hiru elementu horien konbinaketaren edo loturaren arabera garatzen dira ikasketa prozesuak era naturalean (haurrena: erabilera, ezagutza eta motibazioa berezkoak dira) edo kulturean (nerabe eta helduena: motibazioa, ezagutza eta erabilera induzituak dira) eta honen bitartez hizkuntza komunitatea artikulatu edo eratu egiten da. Ildo beretik jarraituz, Txepetxek bost talde soziolinguistiko proposatzen ditu eta euskaldunen trinkotze kontzeptua azaltzen du hizkuntzaren egoera une bakoitzean ulertzeko.

3.3 MOTIBAZIOAREN DEFINIZIOA

Ugari dira motibazioari ematen zaizkion definizioak eta, lantzean behin, ez da harrizkoa berriren bat agertzea. Hemen guztiak aztertzea ezinezkoa izanik, esan behar dugu gehienak bat datozela hurrengo definizioarekin: **“hainbat gauza egitearen ala ez egitearen kausak, edo egiten diren ekintza horiek modu batera ala bestera egiteagatik interesatzen den prozesuen multzoa”** (Arratibel eta Irastortza, 2005)

Etimologikoki, **“latinetik dator eta mugitzearekin du zerikusirik. Zerbait egiteko motibazioa duena mugitu egingo da. Ez da egonean-egonean geldituko”** (Perales, 2004: 24). Pertsona (langilea) eginkizun batzuetara (euskara erabili: zerbitzu eta lan hizkuntza izan) mugiarazten duen guztia da, nahi duena lortu arte eutsiz. Lortu nahi dugun xederako indarrak erabiltzea, hortaz, oinarrian gure nahia dago.

Motibazioaren beste ezaugarri bat dinamikoa dela da, horrek, prozesu batean gaudenean, gure gorabeherak eragiten ditu zerbait lortzeko. Motibazioa ez da zerbait estatikoa, ez da behin eta betiko lortzen dena. Etengabe ari da aldatzen eta moldatzen behar eta egoera berrietara. Honi esker, badakigu zein puntutan gauden, eta zein estrategiak balio izan digun eta zeinek ez, gure plana birdefinitzeko, aldatzeko edo bide beretik jarraitzeko.

Mirari Berziartuak (2007: 4-6 or.) “Motibazioan eragiten emozioen bidetik: Coaching-a” e2i VII jardunaldietan adierazi zuen bezala, konfiantza, erronka, emozioa, osotasuna eta jarrera dira motibazioaren osagarriak.

- Konfiantza edo auto-estimua: gure azterketa prozesu baten ondorioa da. Alde batetik, eskarmentu pertsonalak ematen diguna eta, bestetik, inguruko pertsona esanguratsuek ematen diguten feedbackaren ondorioa, zeintzuetan sinesmenek (usteek) eta bizitzaren aurreneko ikuspegiak eragina duten.
- Erronkaren indarra: xedearen arabera, bakoitzak aurre egiteko modu desberdinak erabiltzen ditu. Batzuk, barnekoak, norberaren gaitasunen garapenean biltzen dira (norberaren jabetzatik erronkari aurre egiteko jarrera) eta besteek, kanpokoek, beren emaitza positiboaz jabetzea bilatzen dute (jarraitzaile izatearen ereduaren arabera jokatzeko dute).
- Emozioak motibazioaren iturri: **“motibatuta egoteak barnean dagoena ateratzea suposatzen du”**, hau da, sistema emozional osoa erabiltzea sistema katalizatu eta funtzionamenduan ipintzeko. Pertsona motibatuek, bultzada, norabidea eta erabakimena dituzte.
- Osotasuneko komunikazioa: pentsamendua eta emozioa adierazteko, transmititzeko, arrazoitzeko eta argudiatzeko erabili ohi dugu

komunikazioa bere osotasunean, betiere, unean uneko eta lekuan lekuko egoerak aginduta.

- Jarrera gaitasuna baino garrantzitsuagoa: lorpenen %85 gure jarrerari esker dira eta trebetasun teknikoei esker lortutakoak bakarrik %15.

Esandako guztiagatik, ezin uka daiteke motibazioa konplexua dela eta faktore askok dutela eragina. Pertsonen portaera eragiteko prozesu bat edo prozesu batzuen batuketa da, pertsona baten portaeraren arrazoia edo pertsona horrek ekintza jakin bat egitearen arrazoia da.

Lanean motibazioa eragiten duten faktoreak barrukoak eta kanpokoak direnez gero, lau motibazio mota aurki ditzakegu:

- Lanarekin zerikusia duena edo intrintsekoa: lanak berak pizten digu interesa. Langileak lana menperatu ahala indartuta ikusten du bere burua.
- Auto-estimarekin erlazionatuta: egin ahala auto-estima handitzen da eta ideia positiboa garatzen dugu. Aurrera egiteko desioa izpiritu positibo batek bultzatuta.
- Onarpen edo balorapen sozialarekin erlazionatuta (prestigioa).
- Kanpoko sariarekin erlazionatuta: diru-sariak, opariak ,... helburuak lortzen direnean jasotzen diren onespentak, opariak, soldadak, zigor fisikoak, errietak eta abar... Arrazoi edo faktore hauek norberarengandik kanpo egon daitezke.

3.4 JARRERAK ETA PORTAERAK

Bistan da, enpresa batean euskara plana aurrera eramateko, kontuan hartu behar ditugun gauza inportanteenetariko bat langileen euskararekiko jarrerak direla. Euskararekikoak, oro har, eta, bereziki, euskararen erabilerarekikoak. Jarrerek euskara erabiltzeko motibazioa baldintzatzen dute, segun zein den langileen jarrera egongo dira motibatuago euskara erabiltzeko ala motibazioa galduko dute. Hori dela eta, jarrera horiek eragin zuzena izango dute hartuko diren erabakietan eta, ondorioz, plangintzaren arrakastan edo porrotean.

Motibazioa definitzerakoan gertatzen den bezala, jarrerak modu desberdinetan definituak izan dira ikertzaile desberdinen arabera. Baina, era erraz batez definizioa ematearren, esan dezakegu jarrera pentsatzen edo esaten duguna (esana) dela eta portaera, berriz, egiten duguna (izana). Horregatik, motibaziozko prozesuetan jarreraren garrantzia ukazina da. Jarrerak, motibazioan gertatzen diren gizabanakoen arteko ezberdintasunen berri ematen digu. Motibazioa mantentzeko eta ekintza jakin bat (euskara erabiltzea) denbora luzean eraman ahal izateko jarrerazko oinarri egonkor bat behar da,

bestela ezinezkoa da. Motibazioak jarrerazko oinarri sendoa du. (ARRATIBEL eta IRASTORTZA, 2005).

Edozein plan diseinatu aurretik, aurrean daukagun errealitatearen ezagutza ezinbestekoa dugu, hau da, diagnostikoa. Diagnostiko horretan, hainbat informazio bilduko dugu, besteak beste, enpresa horretako eragileek dauzkaten jarrerak eta portaerak. Hau lortzeko biderik ohikoena langile guztiei galdetegi bat betetzea eskatzea da, eta, galderen artean, planari buruzko jarrera eta euskararen erabilera areagotzeko zenbait eremutako edo zenbait eginkizunetako balorazioa egitea. Joxpi Irastortzaren iritziz (2004), ez dago zalantzarik, inkesta horietatik jasotzen diren emaitzak positiboak badira ere (%97k planarekiko jarrera ona agertu zuen), plana martxan jartzearekin batera esana eta izana ez zetozen bat, jarrera eta portaera ez zetozen bat, alegia. Gauza bat da langileen euskararekiko aldeko jarrera eta beste gauza desberdin bat portaera, hizkuntza ohitura. Gauza bat da esaten edo pentsatzen dutena eta beste bat egiten dutena.

Bat ez etortze hori, Fishbein eta Ajzek (1975)⁴ ekintza arrazoitu / planifikatuaren teorian disonantzia deitzen diotena da. Pentsatzen eta egiten denaren artean inkongruentzia denean, disonantzia gertatzen da. Disonantzia horrek barne-gatazka bat sortzen dio subjektuari, gatazkan diren bi aldeen arteko oreka bilatzeko joera izatea eragiten diona. Subjektuak portaera horrekiko adierazten duen "intentzioa" da portaeratik hurbilen dagoen aldagaia. Beraz, autore horien ustetan, aurreneko eginkizuna jokabidearen intentzioa aurreikustea da. Portaera intentzio hori, era berean, bi aldagaiz mugaturik agertuko da: bata jarrera dugu, eta bestea arau subjektiboa. Subjektuak duen jarrera eta arau subjektiboa direla medio, haren portaera intentzioa mugatu ahal izango dugu, eta, horren bidez, portaera ere eraldatuko dugu.

Hala ere, jarrera objektu guztiak ez dira izaera berekoak. Batzuk kontrolagarriagoak dira, besteak kontrolagaitzagoak. Portaera askok ihes egiten dio, partzialki bada ere, kontrol horri, eta pertsonak kontziente dira horretaz.

Euskara planaren helburu nagusia hizkuntza ohiturak aldatzea bada, euskararen erabilerekin jarrerak eta portaerak aldatzeak badu lana, baina ez da ezinezkoa. Aldaketak ez dira gaurtik biharrera gertatuko. Ezin dugu eskatu gaur diskurtso indiferentea duen hori bihar eragile izatea. Prozesu horrek denbora behar du eta ez da prozesu automatikoa izaten. Baina posible, izan bada. Egiten denaren eta egin daitekeenaren artean dagoen jauziaz ohartzea da lehenengoa, eta gero euskara teknikariek langileek euskaraz duten gaitasuna, dituzten beharrak, aipatutako jarrerak eta portaerak kontuan harturik, langile horien ezaugarri eta beharretara egokitutako motibazio ekintzak prestatu eta burutu beharko dituzte, hizkuntza ohiturak aldatuko badira. Jarrerak eta portaerak zailak dira aldatzen, baina motibazio tekniken bidez egin egin daiteke.

⁴ In: ARRATIBEL, N eta IRASTORTZA, J (2005): Jarrera, portaera, motibazioa, eta parte-hartzea enpresetako euskara planetan. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 57. Donostia, EKB, 99-111

3. 5 JARREREN FUNTZIOAK

Jarrerak funtzio bat betetzea dute helburu eta bete nahi den funtzio horretara egokituta egongo da. Zenbait autorek, besteak beste, bost funtzio izan ditzaketela identifikatu dute.(OLASO, 2008-9: 45-46 or.):

1. **Ezagutza funtzioa.** Jarrerak subjektuari informazio konplexu, nahasi edo aurrean ezina ordenatzen, ulertzen eta asimilatzen laguntzen diote. Jarrerarik gabe esperientzia berri bakoitzak ulermen esfortzu errepikapen bat eskatuko du.
2. **Funtzio instrumental edo erabilgarria.** Erabat orientazio pragmatikoa da. Jarrerak sariak handiagotzea eta zigorrak txikiagotzea baimentzen dute, behar hedonista asez. Honela, jarrerak pertsoneri nahi dituzten helburuak lortzen edo nahi ez dituztenak ekiditen laguntzen diete. Adibidez, euskara erabiltzeak ekarriko lituzkeen onurak pentsatzea eta ekarriko lituzkeen arazoei eta zailtasunei garrantzirik ez ematea. Noiz edo noiz, errekonozimendu soziala irabazteko edo abantaila ekonomikoak lortzeko bidetzat hartzen da euskararen erabilera.
3. **Funtzio ego-babeslea.** Jarrerak subjektuak bere buruarekiko sentitzen dituen emozio negatiboak aurre egitea baimentzen du, zenbait ezaugarri kanpora ateraz edo ezezkua emanez. Modu honetan bere egoerarekiko arduradun edo errudun sentitzea ekiditen du, egoeraz arduratzen den kanpoko faktore batekiko desbideratzen da arreta. Adibidez, euskaldun batek euskara erabiltzen ez duenean eta ez erabiltzearen errua erdaldunei botatzen dienean. Ez du euskaraz egiten eta bere errua asimilatu beharrean, besteen ez jakintasunari leporatzen dio.
4. **Balore adierazpen funtzioa.** Jarrerak identitate edo auto-kontzepturako zentralak edo garrantzitsuak diren baloreak azaltzea baimentzen dute, norberaren zentzua baieztatu edo argitu beharra asez. Euskaldun peto-petoak daukana euskara erabiltzeko aukera duenean
5. **Egokitzapen edo egokitze sozial funtzioa.** Jarrerak zenbait taldetan integratu eta onarpen soziala jasotzea baimentzen dute. Postura hau mantenduz subjektuak taldean integratua sentitzeko eta taldetik kanpo ez sentitzeko beharra asetzen du. Lan talde batzuetan integratzeko bidea da hizkuntza. Hizkuntza jarreraren arabera, talde batean edo bestean integratzea erraza ala zailagoa izango da.

Dena dela, jarrera bakoitzak funtzio bakar bat betetzen badu ere, sarritan horrelako jarrera batek funtzio bat baino gehiago betetzen du eta, gainera, pertsona desberdinek antzeko jarrera izan dezakete nahiz eta funtzio desberdinetan oinarritu.

3.5 JARRERA MOTAK EUSKARA PLANETAN

Lehen aipatutako galdetegiak gain, pertsonen jarrerak ezagutzeko bide egoki bat euren ekoizten dituzten diskurtsoak ezagutzea eta aztertzea ere bada. Diskurtso mota desberdinak jakinda eragin ahal da pertsonen portaeretan, edo behintzat, ezagutu ahal dira portaera horiek azaltzen dituzten zenbait klabe; batetik, neurri batean, jarrera eta portaeren arteko disonantzia ekiditeko eta, bestetik, egokiak ez diren jarreretan (indiferentzia eta planaren kontrako jarrerak) ere eragiteko. Normalean, jarrera mota jakin bati diskurtso mota zehatz bat dagokio.

Nekane Arratibelek eta Joxepi Irastortzak (2005), beren enpresetako langileen ikerketan hiru diskurtso mota aurkitu dituzte eta, ondorioz, hiru jarrera mota aurki ditzakegu:

- **Indiferentzia diskurtsoa edo jarrera:** langileek euskararekiko ikuspegi estatikoa dute, euskararen egoera enpresan dagoen horretan onartzen dute, egoera finkatua da, nonbait, eta ez dute inolako aldaketa beharrik sentitzen, baina ez dute euskara baztertzen. Langile hauen ustez, euskararen erabilera norberaren erabakia da eta, gainera, euskara arazo sortzaile izan daiteke enpresa barruan. Horregatik, euskararekiko harremana ez da negatiboa, positiboa baizik, baina zentzu *eroso* batean, hots, eurentzat arazorik edo lanik ekartzen ez badu. Euskara onartzen dute, baina oztopo edo arazo berezirik sortzen ez badie. Ez dute arazorik nahi eta langile erdal hiztunekiko errespetua aldarrikatzen dute. Ez dute euskara planaren interes berezirik ikusten. Euskara eta gaztelania ez dira kategoriatu berekoak, lehenengo hizkuntza gaztelania da (denek ezagutzen duten hizkuntza da), euskara bigarren mailakoa da. Langile hauek ez daukate euskararekiko nortasun sentimendurik.
- **Diskurtso edo jarrera borondatea:** langile hauek beren burua euskalduntzat hartzen dute euskara euren identitatearen oinarria baita. Gizartearen dimentsioa azpimarratzen dute. Hizkuntza ohiturak aldatzea nekeza dela onartzen dute. Euskarak eskatzen duen esfortzua onartzen dute eta prest daude neurri batean esfortzu hori egiteko. Euskara enpresan erabiltzeko gogoia dute eta erabiltzeko plangintzaren beharra argudiatzen dute. Gainera, beren ustetan, euskara planak enpresaren planean txertatuta egon behar du, euskararekiko ikuspegi dinamikoa dute, beraz. Euskara gehiago ez erabiltzearen errua besteena dela diote.
- **Diskurtso edo jarrera eragilea:** langile hauen ustetan, euskara beren hizkuntza da, beren eskubidea eta altxor unibertsala. Nortasun sentimendua (euskaldun izatea) euskararekin lotzen dute. Inplikazio handia duten langileak dira, ardura eta konpromisoa dira euren ezaugarriak eta euskara erabiltzeko esfortzua eta lana egin behar dela onartzen dute. Euskaraz *eroso* daude eta euskara beharrezkoa dela ikusten dute, euskararekiko ikuspegi dinamikoa dute enpresan dagoen

euskararen egoera aldatu beharra dute. Belaunaldi berriek lana euskaraz egingo badute barrutik bidea erraztu egin behar zaiela diote. Euren burua euskaraz hitz egitera behartuta ikusten dute eta gaztelaniak dituen aukera berak aldarrikatzen dituzte euskararentzat.

Jakina dugunez, enpresaren barruan planaren aurkako giroa sortzen bada, planak ezin izango du aurrera egin, langileek aldeko jarrera izan arren. Enpresetan, bizitzako beste esparruetan bezala, aldaketak beldurra eragiten du, mesfidantza eta egonezina sortarazten ditu eragindako enpresan edo pertsonen artean. Edozein berrikuntzak, eta euskara plana abian hartzea bada, ez du harrera ona izaten enpresa osoan. Langileen ustez, lana egiteko eran eragin zuzena izan dezake eta horrek laneko ohiturak aldatzea ere badakar. Erabilera planean faktore hau hartu behar da kontuan, baina ez dugu ahaztu behar beste prozesu batzuek ere horrelako jarrerak sortzen dituztela eta, beste gaiekin egiten den bezala, hau guztia saihesteko konfiantza transmititzen saiatu behar dugula. (EZAGUTZAREN CLUSTERRA, 2005: 24).

Enpresaren euskara planean ezinbesteko baldintza parte hartzea borondatezkoa dela da. Planean parte hartuko duten langileek modu boluntario batez egingo dute, inor ez dago behartuta, enpresak ez du inor behartzen. Konpromisoak eta adostasunak libre hartzen dituzte langileek, inolako hierarkiaren menpe egon gabe edo inork derrigorrez inposatu gabe. Honen ondorioz, **erresistentzia diskurtsoak edo jarrerak** planetik at geratzen dira, enpresan bertan egon arren. Diskurtso honetakoek euskararekiko jarrera urrun eta "erasokorra" dute. Euskararen gizarte izaera baztertzeko dute eta, normala denez, ez dute planean parte hartzeko inolako asmorik.

Gauzak horrela, egindako elkarrizketatik ondorio batzuk atera daitezke (Arratibel eta Irastortzak, 2005):

- Borondatezko multzoa da nagusi, elkarrizketatuak, oro har, ados daude euren sailean abian dagoen euskara planarekin, aldeko iritzia dute. Baina, zerbait egitea egokitzen zaienean ez dira gehiegi inplikatzeko, euskararen erabileraren norabidean pausoak ematea kostatu egiten zaie.
- Ez da kontrako jarrerarik agertu, lehen esan dugun bezala, parte hartzen dutenek kontrako jarrerarik ez baitute eta, izan ere, oso zaila baita inork negatiboki berba egitea horrelako gai baten inguruan eta euskara-teknikariaren aurrean.
- Indiferente, borondatezko, eta eragile diskurtsoak eta jarrerak ez dira guztiz erabatekoak, denek dute besteenetik zerbait. Pertsona batek izan ditzake jarrera indiferenteak eta baita borondatezkoak ere, edo zenbait alderditan portaera eragilea ere bai. Nolabait esateko erabateko jarrera puruak ez dira hain ohikoak.

Bukatzeko, motibazioa eta jarrera oso estu daudela erlazionatuta eta garrantzitsuak direla ezin da ukatu, baina ezin da portaera jakin bat motibazio terminotan bakarrik azaldu. Ezin ditugu jarrera eta portaera guztiak motibazioaren bitartez soilik aldatu. Badaude beste eragile batzuk, fisikoak eta

fisiologikoak, norbanakoarenak eta egoerazkoak, prozesuaren nolakotasunean eta ondorioetan ere eragiten dutenak. Motibazioa, beraz, ez da portaeraren jatorri bakarra.

4. MOTIBATZEKO TEKNIKAK LAN MUNDUAN

4.1 ATARIKO HITZAK

Motibazio, denboran zehar, landu ahal den gauza bat da, edo hobeto esanda, enpresak bere jardueretan landu beharreko gauza bat da ezarritako xedeak erdiesteko. Horretarako, hamaika dira erabili ohi diren teknikak. Batzuk sinple sinpleak eta beste batzuk, berriz, oso konplexuak. Batzuk betiko teknikak, betiko lan munduko ohituretan oinarrituta, eta beste batzuk, ordea, Ameriketako Estatu Batuetatik edo Japoniatik ekarritako azken teknika iraultzaileak. Batzuk eraginkorrak eta beste batzuk, ostera, frogatu gabeko eraginkortasunik ez, itxura aldetik oso ikusgarriak, baina, funtsean, zalantzazkoak.

Aspaldi honetan, lan munduan motibazioaren eta bere tekniken inguruan dagoen interesa handituz joan da eta gaur egun ez dago enpresaren funtzionamendua ulertzerik motibazioa aipatu gabe. Gainera, interes hori enpresaren arlo guztietara zabaldu da eginkizun guztietara helduz, euskara planetara ere bai.

Horregatik atal honetan, euskara planetan erabilera areagotzeko erabiltzen diren teknikak eta erabil daitezkeenak komentatuko ditugu, batez ere, lan mundutik bertatik sortutakoak. Lan mundua mundu berezia da eta, horregatik, bere ezaugarriak eta beharrei erantzuteko berezko teknikak sortu ditu.

Hala eta guztiz ere, teknikak azaldu baino lehen, testuinguruaren garrantzia eta komunikazioaren beharra nabarmendu nahi dugu; alde batetik, testuinguruak motibazioa hobeto konprenitzen eta kokatzen laguntzen baitigu eta, beste alde batetik, motibazio teknika gehienak bideratzeko era egokiena komunikazioa baita, komunikazio bera ere beste teknika bat izaki.

4.2 TESTUINGURUAREN GARRANTZIA

Gizarte ingurua, hizkuntza ezagutza eta hizkuntza horrekiko jarrera dira euskararen erabileran eragiten duten faktore nagusietariko batzuk. Hiru elementu horien konbinaketaren arabera erabilera areagotuko da edo, tamalez, murriztu egingo da.

Aurreko atalean jarreraren garrantzia aztertu eta azpimarratu dugu. Euskara erabiltzeko, jakina, jakin egin behar da. Ez dakienak ezin izango du sekula santan erabili. Baina, euskararen erabilera ekintza komunikatiboa da, ez da pertsona batek bakarrik egiten duena, baizik eta egoera sozial jakin batean, pertsona batzuekin harremanetan egiten dena.

Beraz, motibazioa hizkuntza erabiltzerakoan egoera sozial hori, testuinguru hori ezagutu behar dugu. Horretaz gain, testuinguru motibazioa ulertzeko osagarria

da, egoera soziala, berez, motibagarria izan baitaiteke. Euskara erabiltzeko ona dena da ingurune egokiena, langileek lankideekin euskaraz egiten dutenean, egindakoaz harro sentitzen direnean eta solaskideen laguntasuna disfrutatzen dutenean.

“Hizkuntza bitan, gutxienez, erabilerako nahikotasun maila lortuta harremanetarako hizkuntzaren aukeraketa arau sozialetan datza, hauek erabili beharreko kodea finkatzen baitute. Gizabanakoak, horretaz ohartu gabe, indarrean dagoen arau sozialak ezarritako hizkuntzari jarraituko dio gehienetan inkontzienteki” (Strubell, 1988)⁵. Hau dela eta, ingurunearen garrantzia handia da motibazioan. Testuinguruak, zuzenki nahiz zeharka, motibazioaren jatorrian, berreskurapenean, bultzadan eta aldaketetan dago presente behin eta berriro.

Ez da motibazio berbera egongo ingurumen soziolinguistikoko batean edo bestean. Tokian tokiko egoera soziala zehatz-mehatz ezagutzea litzateke komenigarria hizkuntza hautaketa ulertzeko, horretarako egoera sozial mugatua ematen den gunetara joan behar da. Gure kasuan, enpresa bakoitzaren egoera soziolinguistikora jo beharko genuke. Enpresa batean, egoera soziala euskararen aldekoa bada eta zuzendaritzak erraztasunak ematen baditu langileak euskara erabiltzeko motibatuago egongo dira, inguruneak erabilera bultzatuko du. Baina, beste enpresa batean, berriz, egoera soziolinguistikoa euskararen aurkakoa bada eta zailtasunak baino ez baditu, inguruneak ez du euskararen erabilera erraztuko eta erabilera ez da batere bultzatzeko.

Enpresan bertan dagoen ingurunea ez ezik, enpresa hori kokatu dagoen ingurune soziala ere garrantzitsua da motibazioa sustatzeko. Ingurumen euskaldun batean egonez gero, askoz ere motibatuago egongo dira langileak erabiltzeko. Familia, lagunak, bezeroak, enpresa kokatuta dagoen komunitatea euskaldunak badira, ziur aski, enpresan euskara erabiltzeko arrazoiak edo motiboak askoz gehiago izango dira erdaldunetan baino.

Enpresa handi gehienak ingurune erdaldunetan daude, hiriburuetan, batez ere. Baina, aurreko atal batean (zenbait datu EAEn) ikusi ahal izan dugun lez, plandun enpresa gehienak ingurune euskaldunetan daude kokatuta non euskararen eskaera handiagoa den. Ingurune euskaldunak, duda gabe, eragin positiboa du euskararen erabileran gizarte mailan, oro har, eta, bereziki, lan munduan.

Inguruneak motibazio ideala zein objektiboa ezarri eta eragiten ditu. Ideala baloretan eta gizarte arauetan oinarrituta dagoena eta objektiboa eguneroko ingurune hurbilak definitzen dituena. Lehenengoa ideien munduari lotuta eta bigarrena errealitateari (Martinez De Luna, 1996: 44).

⁵ In: MARTINEZ DE LUNA, I. (1996): Hizkuntzekiko motibazioen ekarpenak inguruneak ezarritako baldintzen aurrean. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 11. Donostia, EKB, 57-73

4.3 KOMUNIKAZIOAREN BEHARRA

Komunikazioa omen da enpresa osoa batzen duen baliabide bakarra. Punta-puntako enpresetan maila edo atal guztietako pertsonak beharrezkoak dira komunikazio katean. Orduan, informazioa enpresako txoko guztietatik zabaltzen da arin eta askatasun osoz. Enplegatuei enpresaren gainerako informazio osoa helarazi behar zaie eta, horrela, erabakiak hartzeko prozesuetan parte hartzeko aukera ematen zaie. Langile informatua langilea motibatua da. Hobeto lan egiten du eta bere produkzioa handitzen du enpresako zatia sentitzen baita (Nelson, 2001: 48).

Baina ezer baino lehen, Informazioa eta komunikazioaren artean etengabe ematen den nahastea argitu beharra dugu. Komunikazioa egoteko igorle, hartzaile, mezua eta kanalaz gain (informazioaren kasuan) beharrezkoa da beste gauza bat gehitzea, feedbacka edo atzera elikadura, hots, igorlea batzuetan hartzailea izango da eta hartzailea igorlea beste batzuetan. Antolaketa-aren ikuspuntutik nahitaezkoa da feedback hau ematea, enpresetan benetako komunikazioa ematen dela ziurtatzeko. Beraz, Komunikazioa igorle eta hartzaile baten artean ulertzen den informazioa elkartrukea da. Konpartitzen ez bada, ez da komunikatzen.

Komunikazioa enpresetan oinarrizko lanabesa da, bizi garen garai honetan, komunikazioa ezinbesteko tresna bihurtu baita. Enpresek, erakundeek eta eragileek ere badute zer komunikatu enpresan ematen diren prozesu edo fase guztiak ondo garatzeko, helburuak erdiesteko eta inplikaturako guztiak motibatuzeko.

Honegatik guztiagatik, euskara planek zer egin eta zer irabazi handia daukate komunikazioan. Enpresako euskara planetan inplikaturata dauden pertsona guztien motibazioa areagotzeko komunikazioa da giltzarri planaren fase guztietan: Zertarako?

- Plana egin aurretik inplikaturako eragile guztiei plana zertan datzan eta honen helburuak azaltzeko. Langileek, normala denez, ez dute zer den euskara plana jakiten. Euskara plana gauza berria da gehienentzat eta gauza berrien aurrean sor daitezkeen ezinegonen, zalantzen eta beldurren kontrako sendagarri onena komunikazioa da.
- Diagnostiko fasean behar ditugun datuak lortzeko. Komunikazioaren bitartez, egoeraren diagnostiko argia eta zehatza izateko, enpresako parte-hartzaile guztiengandik jaso behar ditugu datuak, nahiak, iritziak, ...
- Planaren diseinuan adostasunak eta desadostasunak, kezkak eta ardurak mahai-gaineratzeko eta lortu nahi ditugun xedeetara egokitzeko. Hau guztia, komunikazioari esker, errazago gainditzen da eta plana diseinatzen da ikuspuntu guztiak aintzakotzat hartuta.

-
- Inplementazio fasean egon daitezkeen dudak eta gaizki-ulertzeak ekiditeko. Teoriatik (diseinutik) praktikara (abian jartzen dugunera) gauzak aldatu ahal dira eta arazo edo eragozpen berriak agertu ahal dira. Hauek gainditzeko komunikazioa erabiliko dugu.
 - Ebaluazio fasean planaren inguruko iritzi guztiak biltzeko, hausnartzeko eta baloratzeko. Iritziak eta hausnarketak konpartitzeko eta hurrengo plan batean erabili ahal izateko baliagarria dena.

Azken finean, planean behin eta berriro eskatzen ditugun inplikazioa, adostasuna, parte hartzea eta elkarlana erdiesteko bitarteko inportanteenetariko bat da komunikazioa eta, bide batez, arazo ugarien konponbide erraza, betiere, ondo erabiltzen baldin badakigu. Hortaz, proiektuaren garapen-fase desberdinetan jendearen motibazio-gorabeherei antzematen zaien momentuetan eta, oro har, beharrezko ikusten den une guztietan ematen da komunikazioa eta, jakina, parte-hartzaile guztiei. Informazioa, bestalde, jendeari hartzeko prest dagoenean eman behar zaio eta ez da komeni beste arazo batzuk tartean daudelarik proiektuari buruzko informazioa hedatzen hastea. Informazioa eman eta hurrengo fasearen artean denbora luzea uztea ere ez da komeni. Komunikazio beharrak ez du inoiz amaierarik, beti izaten dugu eta.

Esandako guztia gauzatu ahal izateko eta erabateko kalitatea helburua izaki, plangintzaren euskarririk funtsezkoenak komunikazio-zirkuluak direla esan beharra dago, bereziki motibazioa lantzeari dagokionean. Komunikazio zirkuluek planaren kalitatea hobetzen dute eta lan-prozedurazko arazoak konpontzen dituzte, langileek berek eman dezaketen hainbat irtenbide, proposamen eta iritziri esker, lana ondoen ezagutzen dutenak, dudarik gabe, langileak batira. Hori lortzeko, antzeko zereginetan diharduten langileak talde txikitan bildu, beren eginkizunei buruzko arazoak identifikatu, aztertu eta horiek konpontzeko bideak proposatzen dituzte. Zuzendaritzak proposamen horiek aztertu eta bideragarriak direla ikusiz gero, martxan jartzen dira enpresan. Tresna honen bitartez, enpresa izate osoa da, langileak motibatzen dira euskararen erabileran, harreman hizkuntza-ohiturak aldaratzen dira eta langileak proiektuarekin identifikatzen dira (Jauregi eta Barrenetxea, 1994: 170-171 or.).

Edozein kasutan ere, Enpresek komunikazio prozesuetan ematen duten informazioak, eraginkorra izan dadin, ezaugarri batzuk izan behar ditu (BAT-11 aldizkaria, 1993: 67 eta PALOMO, 2003: 148-149 or) :

- ✓ **Objektiboa** : ekintza eta gertaera zehatzetan objektiboa izan behar da eta, gainera, osoa eta denboran segidan.
- ✓ **Ulegarria**: kantitatez eta kalitatez ongi definitua eta hartzaileak oso kontutan izango dituena.
- ✓ **Erraza**: mezua zenbat eta errazagoa eta zehatzagoa orduan eta deformazio aukera gutxiago.

-
- ✓ **Uniformea:** bide desberdinak erabiliz gero, guztietatik mezu bera eman behar duena.
 - ✓ **Zabala:** zuzenean edo zeharka inplikaturako guztiek eskura dezaketena, inolako filtrorik gabekoa.
 - ✓ **Aktiboa:** eragilea, mobilizaziora eramango duena.
 - ✓ **Egokitua:** hartzailen iguripen, behar eta interesetara egokitua, hots, zuzenduta dagoen taldearen ezaugarrietara egokitua, jasoko den testuingurua eta egoera kontuan hartura.
 - ✓ **Interesa:** komunikazioa zabaltzeko nahia eta gogoia izan behar dira erabateko kalitateko informazioa zirkulatzeko enpresan eta, horrela, langileen parte hartzea bultzatzeko.
 - ✓ **Gardena:** ondorio guztiak onarturik egin behar da, kalitateko konpromisoa egon behar da eta parte-hartzaile guztiei entzun behar zaie.
 - ✓ **Arina:** informazioak, denbora pasa ahal, galtzen du interesa eta zaharkitzen da.
 - ✓ **Bide anitzekoa:** informazioa era egokiaz heltzen dela ziurtatzeko komunikazio sistema asko erabili behar dira (e-mailak, bilerak, elkarrizketak, ...)

Laburbilduz, igorleak bezerotzat hartu behar ditu hartzailak, beren arreta bereganatu, euren interesak piztu, haiei informatu, haiek prestatu eta trebatu behar ditu eta, azkenean, mezua esanahia ulertu eta onartu dela ziurtatu behar du.

Enpresaren komunikazioaren helburu nagusiak informatzea, kontrolatzea, motibatzea eta, besteak beste, adierazpen emozionala lantzea dira, nonbait. Informatzea enpresako aktore guztiei behar dituzten datuak eman, arazoak ezagutu, aukerak ebaluatu, erabakiak hartu eta ekintzak aurrera eramatea da. Planak aurrera eramanez, emaitzak baloratu eta baliabide guztiak ondo antolatzeari esaten diogu kontrolatzea. Baina, komunikazioaren alde emozionala ezin daiteke alde batera utzi, izan ere, honen bidez pertsonala motiba daiteke edo motibazioa gal dezake, lehen aipaturako feedbackak betetzen duen papera behar psikologikoen errefortzuan ahaztu gabe. Gainera, laneko taldean sentimenduen adierazpen emozionala ere garrantzitsua da, langileen integrazio soziala eta afiliazio kidetasun beharren aletasuna bultzatzen du. Funtzio hauek bete ahal izateko komunikazioak berezko lan-tresna eta tresna dinamizatzailea izan behar du, norbanakoaren borondatea ez ezik, ahalik eta adostasun mailarik handiena ere lortzea landuko duena, alegia.

Ikusten denez, informazioak, arrakasta izateko, norabide guztietan zirkulatu behar du, bertikalki (beheranzkoa eta goranzkoa) eta gurutzatua (horizontalean eta diagonalean). Beheranzkoa denean agintzen dutenek markaturako bide formalak jarraitzen ditu, goreneko mailatik aterata, eskala hierarkikoan beheko

mailetara heltzen da. Goranzkoa, berriz, beheko mailetako taldeek goi mailakoei mezuak bidaltzen dizkietenean ematen da. Horizontala unitate edo departamendu ezberdinetako langileek elkarrekin proiektu konkretuetan parte hartzen dutenean. Diagonala maila hierarkiko ezberdinetako pertsonen artean ematen da, baina menpekotasun lineala ez dagoenean. Aitzitik, noranzko bakarreko izanez gero, kasu hauetan beti beheranzkoa da, planaren hasierako helburuen porrota ekarriko du eta lehenengo egoerara bueltatuko gara, dudak, beldurak eta ezinegonak, labur esanda, komunikazio eza izango da nagusi.

Inkomunikazioak dakartzan zelo eta protagonismo arazoek, bestearen funtzioa eta izana ukatzeko joerek, eta, batez ere, elkarrenganako mesfidantzek jar dezakete auzitan euskara plana enpresan eta bere ondoriok berehala sumatuko ditugu. Langileak ez dira gerentziarekin komunikatzen, beraz, ez dituzte euren helburuak ezagutzen eta gerentziak ez ditu langileak kontuan hartzen helburuak ezartzerakoan. Honek motibazio falta eta unitateko produktibitatea jaitsaraziko du edo enpresarekiko lanaren identifikapen eza ekarriko du. Funtzio eta lanpostu ezberdin artean komunikaziorik ez badago, langileek soilik beren lana egingo dute beren ezagutza beste ikuspuntu ezberdinez handitzeko aukerarik gabe. Honek gehiegizko espezializazioa ekarriko du atal bakoitzera eta enpresako departamentuen artean koordinazio falta egongo da. Komunikazioa urria bada, zaila izango da sektore bakoitzean ematen diren aurrerapenak ezagutzea eta enpresa osora zabaltzea eta, ondorioz, aurrerapen teknologiko eta zientifikoetara moldatzeko zailtasunak izango dituzte. Horretaz gain, enpresak komunikazio sistema egokia sortzen ez badu, beren interesen kontrako komunikazio informala sor daiteke: zurrumurruak, esamesak, ... (Barranco,1993)

Edonola ere, barruko komunikazio egokia oztopatzen dituen kausak mota askotakoak dira eta zerikusi zuzena daukate enpresarekin berarekin:

- Enpresaren dimentsionamendu eta erakundearen azpiegitura (zenbat eta handiagoa izan hainbat eta hierarkia maila gehiago eta distortsio eta erretentzio arrisku handiagoa).
- Departamenduen arteko tirabirak, lehiak eta helburu argirik eza.
- Zuzendaritzaren estilo desegokia.
- Komunikatzeko gaitasun eza
- Komunikazio kanal desegokiak
- Boterea galtzeko beldurra.
- Lan ingurune gatazkatsua.

Erabilera plan batean diharduen lan talde motibatua ez da amen batean sortzen. Talde horrek bere lana egoki eta eraginkor burutzeko helburu zehatzak eduki behar ditu argi eta garbi. Partaide bakoitzak taldearen helburuak, bertan hartuko duen rola eta bere eginkizuna zuzenduko dituen printzipioak ezagutu

beharko ditu. Hau guztia, komunikazioaren bitartez, zehazten ez bada eta aldiro aldiro biziberritzen ez bada, taldeak motibazioa galduko du eta proiektua hinka larrian egongo da. Aitzitik, langileek horretarako behar duten informazioa jasotzen badute beren inplikazioa eta motibazioa handituko dituzte sistema osoaren zati garrantzitsua sentituko baitira. Sentsibilizaziotik motibaziora eta hortik inplikazioraino eramango duen bidea egiteko ibilgailua izango da komunikazioa (Barrenetxea eta Rodriguez, 2006)

Gauzak horrela, edozein plangintzatan bezala, hizkuntzaren erabilera sustatu eta areagotzeko plangintzetan berebiziko garrantzia du komunikazio planak. Komunikazio plana egiterakoan, oinarrizko ideia batzuk kontuan hartu beharko ditugu, "Euskararen komunikazio planen eskuliburua"ren (EMUN, 2007)⁶ arabera:

- Komunikazioak izaera estrategikoa du. Komunikazioaren bitartez enpresak helburuen gaineko informazioa ematea du.
- Komunikazioa kudeatu egin behar da eta norbaitek izan behar du horren ardura. Euskara planaren kasuan enpresako kideek hartu behar dute bere gain ardura hau, hala nola, euskara koordinatzaileek, euskara batzordekideek edota bereziki horretarako sortutako batzorde edo lantaldeek,...
- Komunikazioa pertsonekin estuki lotutako tresna da eta euskara planean, pertsonen inplikazioa eta parte hartzea bilatzen dugunez, are gehiago. Horregatik, enpresako kideek zein bide hartuko dugun ezagutu behar dute eta plangintza nondik nora joango den.
- Zuzendaritzakoez gain, kontuan hartu behar dugu beste igorle mota bat ere: botere informala duena. Beraz, harreman informalak aberatsak eta positiboak dira enpresako giroa hobetzeko eta, ondorioz, plangintzaren mesederako izango da.
- Komunikatzeko orduan hartzaillearen tokian jarri behar dugu beti. Komunikazioaren hartzaillea zein den ongi definitu eta ezagutu behar dugu.
- Mezu motibagarriak erabili behar ditugu: Hartzaileri etekin bat eskaini behar diogu, argudio sinesgarriak erabili behar ditugu, eskaintzen dugunak gozagarria izan behar du, tonu eta estilo egokia aurkitu behar dugu.

4.4 MOTIBAZIO TEKNIKAK

Euskara plana enpresa batean martxan jartzerakoan, ezin dugu ahaztu lantokian (lanean) egiten dugula. Gero eta lehiakorragoa den lan mundu honetan langileen lan karga eta presioa, sarritan, jasanezina bihurtzen da eta ematen du langileak lan egiteko bizi direla eta ez, alderantziz, lan egiten dutela

⁶ In: EMUN Koop.E. (2008-2009: 31): *lan munduan euskara bultzatzeko planak*. HIZNET 2008-2009 Hizkuntza plangintza ikastaroa. 5.3.1 irakasgaia

bizitzeko. Honela, ahaleginak egin behar ditugu, euskara sartzearen ondorioz, lana ahalik eta gutxien zailtzeko edo zamatzeko. Euskara ezin da oztopoa edo arazoa izan. Langileek nahikoa dute egunero egin beharrekoarekin eta euskarak ezin die lan karga handiagoa ekarri. Euskarak langileei lan estra eskatzen badie, lan hori eramangarriagoa izan dadin motibazio teknikak erabiliko ditugu.

Motibatze teknikak aztertu baino lehen, lan munduaren berezko ezaugarriak kontuan hartuta, gauza batzuk azaldu behar ditugu teknikak eragingarriagoak izan daitezen:

- Enpresako langile guztiak ez dira berdinak, enpresa bat ez da talde homogeneo bat. Beharrak, portaerak, nortasuna eta beste aldagai batzuk langileen arabekoak dira. Hortaz, banakako ezberdintasun hauek antzeman behar dira motibatze unean. Pertsona bakoitza gauza diferente batek motiba dezake.

- Lanpostuak ere ez dira berdinak, enpresa bateko langileek funtzio desberdinak egiten dituzte eta lanpostu bakoitzak bere lan eskakizunak ditu. Motibazioa areagotzeko lanaren ezaugarriak, lan baldintzak eta exigentzia mailak baloratu eta egokitu beharra dugu.

- Lan munduak berezko teknikak ditu bere eragileak motibatze eta horrela, ezarritako helburu ekonomikoak lortzeko eta ekoizpen prozesuetan eragiteko. Teknika hauek ez dute erlazio zuzenik euskararen erabilerarekin, baina eragile hauengan eragina dutenez gero, zeharka bada ere, lagungarriak izan daitezke. Esate baterako, askoz ere errazagoa da enpresa batean euskara planak langileen artean arrakasta izatea lana atsegina bada, lanaren truke soldata egokia lortzen badute eta promozio biderik badute. Lanean ziurtasuna eta egonkortasuna dutenean langileen estresa gutxitzen da eta, ondorioz, motibatu egiten dira. Enpresak langilearen auto-estimua eta auto-eraginkortasun sentimenduak garatu behar ditu eta berauek burutzeko langileen autonomia bultzatu behar du errendimendua hobetuko badu. Laburbilduz, enpresak sortutako eta zaindutako lan baldintza egokiek eta lan giro onak lagunduko digute euskara plana gauzatzen eta helburuak lortzen (Aritzeta, 2008: 154).

Orduan, segidan aipatuko ditugun teknika guztiek ez dute balio izango edozein egoeratarako, batzuk egoera jakin baterako egokiak edo erabilgarriak izango dira eta beste batzuk, berriz, beste baterako. Horregatik, plana abian jarri orduko, kontu handiz aztertu behar dugu plan horretan aurretik zer egin den, aurrera begira zer asmo dagoen, zertziek funtzionatu duten eta zertziek ez, partaideak zer nolakoak diren, nolako lan baldintzetan diharduten parte hartzen dutenek eta, azkenik, zelako giroa dagoen landu nahi dugun gunean eta enpresa osoan. Adibidez, ekintza ludikoak batzuetan hutsalak irudituko zaizkie zenbait egoeratan eta lankideengandik kritikak jasotzeko arriskua izan dezakete. beraz, tresna bakoitza erabiltzeko gune eta une aproposa aurkitu beharko ditugu, betiere lortu nahi ditugun helburuak kontuan hartuta, jakina (EMUN Koop.E., 2008-9: 34).

Modu beran, teknika bakoitzak bere iraupena du. Teknikek, behin martxan jarrita, ez dute behin betiko balio izango. Teknika hauen bitartez langileak motibatu nahi ditugu beren hizkuntza ohiturak aldatu nahi ditugu eta, askotan komentatu dugun bezala, hori ez da amen batean lortzen den gauza bat. Oso prozesu zaila eta, denboran, luzea da; horregatik, teknika berberak behin eta berriro erabiltzeak, egunak joan egunak etorri, teknika horien eraginkortasunaren eza dakar, jendea ohitu (aspertu) egiten da eta, ondorioz, teknikak aldatuta eragiteko gaitasuna galtzen dute. Bere helburua behin eta betiko lortzen duen teknika gutxi dago eta teknika bat erabili bitartean pentsatu behar da zein izango den erabiliko dugun hurrengo, motibazioan gorabeherarik egon ez dadin eta hartutako neurrien efikazia mantentzeko dadin.

Motibazio teknikak motibazio estrategia orokor baten barruan egon behar dute, guk Josu Peralesek irakaskuntzarako proposatzen duen (Euskara helduaroan ikasteko motibazio: hainbat gogoeta: 36-37 or.) Keller-ren⁷ ARCS (Attention-Relevance-Confidence-Satisfaction) eredua moldatu dugu euskararen erabilera planetarako:

- *Atentzioa (Attention)*: atentzioa pizteaz gain, horri eutsi behar zaio. Kasu honetan, langileen parte hartzea sustatu behar da planean, erabakiak hartuz, sortzaile izatera sustatuz, autonomiarako bideak zabalduz.
PARTE HARTZEA eta ELKARLANA.
- *Garrantzia (Reliance)*: langileek egiten duten ahalegina baliagarria dela ikusi behar dute, egiten ari direna ez dela ezer ezean geratuko, baizik eta berezko garrantzia duela. Langileek onartu behar dute plana abian jartzearen onurak, zailtasunak eta oztopoak egon ahal direla.
INFORMAZIOA.
- *Konfiantza (confidence)*: beren buruarengan konfiantza daukaten langileek joera izango dute arrakasta bere ahaleginari eta gaitasunari egozteko. Konfiantza gutxiko langileek beldur handia diote porrotari. Horretarako, oso inportantea da helburuetan erabateko adostasuna izatea eta berauek lorgarriak izatea. **ADOSTASUNA eta INPLIKAZIOA.**
- *Asebetetasuna (Satisfaction)*: langileek zerbait lortu behar dute beren ahaleginen ordainetan. Sariaren bat jaso behar dute. Saria ez da materiala izan behar, errekonozimendu hitz batzuk nahikoak izan daitezke. **ERREKONOZIMENDUA.**

Gauzak horrela eta esandako guztia kontuan harturik, begi-bistakoa da motibazioa euskara planaren fase guztietan, diagnostiko faseetik ebaluazio faseraino, landu behar dugula une oro teknika egokiak eta eraginkorrak erabiliz. Lan munduan euskararen erabilera areagotzeko motibazio teknikak ezberdinak ohi dira plana abian jarri baino lehen (diagnostiko eta diseinu faseetan), abian dagoenean (implementazio fasean) eta plana bukatzen denean (ebaluazio fasean), batzuk fase batean baino gehiagotan erabili ahal baditugu ere.

⁷ KELLER, J. (1987) *Development and use of the ARCS model of instruction design*. Journal of Instructional Development

Enpresak **euskara plana abian jarri baino lehen** langile guztiei planaren helburu nagusiak eta bigarren mailako helburuak azaldu behar dizkie argi eta garbi. Langileek ezin hobeto jakin behar dute euskara plana zer den eta zertarako, langile motibatua langile ondo informatua baita. Horregatik, helburuak zehazterakoan langileen inplikazioa eta adostasuna ezinbestekoa da. Langileek ondo definitutako helburuak eduki behar dituzte, baina ezarri aurretik beren parte hartzea ezinbestekoa da. Langileek berek esku hartzea oso garrantzizkotzat jotzen da, euren motibazioa eta atxikimendua sendotzeko (ELORZA, X., MUNGIA, A., JAUREGI, M., BARRENETXEA, T., URDANGARIN, J. eta ABARRATEGI, M.,1993).

Helburuak lorgarriak izan behar dira. Argi geratu behar da esfortzu gehigarriek adostutako helburuak lortzen lagunduko digitela. Lorgarriak izan ezean, langileek euren esfortzuak gutxituko dituzte (Fernandez, 2006). Horregatik, zereginetan neurriko erronkak planteatu behar zaizkie langileei. Eginkizun larrazak ez dira erakargarriak eta asperdura sor dezakete. Aitzitik, zailtasun gaindiezinek okertzen dute norberaren gaitasun-sentimendua antsiak eta beldurak areagotuz.

Horretaz gain, helburu horiek mailakatuak izan behar dira. Helburu guztiak aldi berean lortu nahi izatea hizkuntza plangintzan egin daitekeen hutsegiterik larrienetako bat da. Hau dela eta, helburu orokorretatik abiatuta eginkizun zehatzagoak definitzen dira eta bakoitzari epe jakin bat ematen zaio. Orokorretik zehatzenera edo errazenetik zailenera eta maiztasunaren arabera mailakatzea da biderik egokiena (ELORZA, X., MUNGIA, A., JAUREGI, M., BARRENETXEA, T., URDANGARIN, J. eta ABARRATEGI, M.,1993).

Beraz, ukaezina da planifikazioaren beharra. Plan osoaren pausuak eta gauzatzen diren ekintzak era logiko eta antolatu batez jakinarazi behar zaizkie langileei. Bat-batekotasunak, gauza batzuetarako interesgarria bada ere, estrategietan eta ekintzetan ez du lekurik. Eragileek dena alde aurretik ondo diseinatutako proiektu baten emaitza dela pentsatu behar dute eta ez kasualitatearen emaitza. Helburuak argi zehaztea eta planaren jarraipen objektiboa egitea ezinbestekoa da aldeko jarrerak lortzeko eta sustatzeko.

Euskara planak eragiten duten orok planari buruzko inpresio ona badaukate gehiago egiten dute bere alde (Nelson, 2001: 22) eta inpresio on hori ere etengabe lan egin beharreko zerbait da langileek berek dituzten kezketatik abiatuta. Gauza zehatzak eta praktikoekin batera ideia eta mezu positiboak eskaini behar zaizkie inplikaturako guztiei planaren aurka sor daitezkeen jarrerak, portaerak eta, batez ere, diskurtsoak, neurri handi batean, saihesteko edo eraldatzeko eta aldekoak, berriz, indartzeko (“Hizkuntza normalizazioa eta motibazioa” jardunaldiak, 2007).

Enpresatik eragileei helarazten zaizkien euskara eta planaren inguruko mezuek bi noranzko izan behar dute beren portaeretan, jarreretan eta diskurtsoetan eragiteko; batetik, langile euskaradunei erabileraren aldeko mezua igorri behar zaie beren laneko hizkuntza ohiturak aldatzeko eta, bestetik, erdal munduko langileei euskararen munduaren berri modu erakargarrian eman behar zaie beren euskararekiko jarrera aldatzeko. Orobat, batzuetan adineko askoren ideia

da beraiek ez dutela alfabetatzeko beharrik, gazteek aldatuko dutela, berez, egoera. Hau bezalako ideiek ez dute lekurik egungo diskurtsoetan eta erabat baztertu beharra dago ("Hizkuntza normalizazioa eta motibazioa" jardunaldiak, 2007).

Euskarak enpresan eta bere testuinguru sozio-ekonomikoan eta linguistikoan duen irudia landu behar dugu. Euskararen irudia euskaldun onari lotuta dago nahitaez, eta euskaldun bakoitzak euskararen enbaxadore izan behar du. Halaber, pertsonaia euskaldun arrakastatsuak lan mundura ekartzea gauza ona izan liteke beraiek izan baitaitezke eredu enpresan aritzen direnentzat (FERNANDEZ, 2006). Enpresak komunitatearekiko konpromiso argia izan behar du kokatuta dagoen komunitate linguistikoaren alde (euskararen alde) apustua eginez (Nelson, 2001: 217). Komunitate horri behar duen zerbitzua ondo emateko ez da nahikoa lan hizkuntza izatea eta euskarak zerbitzu hizkuntza izan behar du.

Honen ondorioz, esandako guztia gauzatzeko, zuzendaritzaren onespina eta konplizitatea bilatu beharra dago Euskara Batzordearen bidez. Honetarako, teknikarien eta arduradun zuzenen konplizitatea izatea ere bada behar-beharrezkoa (Emun, 2008-9: 47). Onespen eta konplizitate gabe, planak ez du funtzionatuko eta martxan jarri bezain laster egingo du porrot.

Lehenengo fase hauetan motibagarriak izan daitezkeen beste gauza batzuk aipatu nahiko genituzke: kontratazio hizpideetan euskara baloratu edo derrigorrez eskatzea, langileek behar besteko prestakuntza eta baliabideak eskuragarri izatea (Nelson, 2001: 45) eta euskal gobernuak ematen dituen laguntza ekonomikoak eta teknikoak (LanHitz bezalako programak, adibidez). Motibatzeke era desberdinak dira, baina bakoitzak, bere neurrian, euskararen erabilera areagotzeko lagungarriak dira.

Euskara plana martxan dagoenean motibazioa da giltzarri plan horrek arrakasta izan dezan ala ez. Izan ere, langileak euskarara erakartzeko bideak edo esparru komunak aurkitzea lortu behar dugu, harreman edo lotura txikietatik hasita. Lehia saihestu eta lankidetzaren areagotu beharra daukagu kideen arteko lanak erraztea oso bide ona izan baitaiteke planean arrakasta izateko. Honen adibide argia Elhuyarrek sortutako *Talde Naturalak* dira. Talde Naturala prozesu bat da non elkarren ondoan eta berezko talde bat osatzen duten langile euskaldunek zein euskaldundu gabekoek parte hartzen duten. Talde hauen helburua hizkuntzek duten erabileraz eta bizipenez hausnartu, besteen subjektibotasuna ezagutu eta denen artean euskararen aldeko jarrera positiboak lantzea da (Elhuyar, 2007: 42-43).

Jakina dugunez, hizkuntza jarrerak eta jokabideak funtsezkoak dira plan osoan zehar. Orduan, aldeko jarrerak eta jokabideak lantzeko saioak antolatu behar dira. Saio bakoitzean langileek beren jarrerak kontziente bihurtzen dituzte, elkar ezagutzen dute eta talderako hizkuntza arau berriak adosten dituzte (Elhuyar, 2007: 29).

Bestalde, ezin dugu ahaztu hizkuntzaren ezagutza eta gaitasun linguistikoa nahitaezko gauzak direla euskara planetan motibazioa areagotzeko. Langileak

euskaraz ondo moldatzen badira beren komunikazioa eraginkorragoa izango da eta, ondorioz, errazago eta atseginoago egingo dute (Elhuyar, 2007: 45).

Euskaraz harremanak bultzatu behar dira langileen artean, era formaletan zein ez formaletan. Langilea, bere taldearekin harreman onak baditu, talde horretan integratuta sentitzen da, lankideekin harreman estuagoak ditu, taldearen hizkuntzaren aldeko jarrera erakutsiko du eta bere lana motibatuago beteko du. Euskara eta planarekin ager daitezkeen arazoei errazago eta arinago erantzungo die. Edozein kasutan ere, azaro hauek konpontzeko arrazonamendua eta ulermena izango dira armarik egokienak.

Ildo honetatik, euskal hiztunen trinkotzea bilatu behar da. Horretarako, formazioa/soziolinguistika saioak antolatu edo harreman sareak bultzatu behar dira (Emun, 2008-9: 47). Horrela, jarreraren funtzio ego-babeslea bultzatzen da. Gainera, enpresaren egoeraren arabera, behar izanez gero, J. Fishmanek proposatzen dituen arnasguneak sortu edo eskaini behar zaizkie langile euskaldunei.

Hau guztia lortzeko, langileei ardura eta autoritatea eman behar zaizkie gauzak beren eran egiteko. Horrek langileen parte hartzea bultzatu ahal du sinergiak aprobetxatzeko. Langileek enpresaren zati bat direla sentitu nahi dute, baleko eta konfiantzazko mienbroak direla. Independentzia eta autonomia ematen zaienean erabaki hobek har ditzakete eta pozago sentitzen dira lanarekin ("Hizkuntza normalizazioa eta motibazioa" jardunaldiak, 2007). Liderrak delegatzen asmatu behar du langileak arduradun izan eta senti daitezen. Helburuak zehaztuta badaude erraza da delegatzea (Emun, 2008-9: 47).

Hortaz, emozioetatik eragiten hasi behar dugu, afektibitate maila kontuan hartzeko zerbait inportantea baita. Langileentzat, sarritan, soldata soilik ez da inportanteena harreman afektiboak ere baloratzen dituzte eta. Zuzendariak landu behar du arlo hau, hots, kanpoko bezeroak ondo tratatu behar ditu, baina etxeakoak (langileak) ere bai. Langile guztiak estimatuak sentitu behar dira (Aritzeta, 2008: 155). Zuzendaritzak edo planaren liderrak langileei entzun behar die, bezeroei entzuten dien moduan. Egoera berria erronka (motibaziorako positiboa edo negatiboa) da langileentzat eta berau positiboa dela egiaztatu behar da. Horregatik, langileekin aldizka hitz egin behar da (Morin, 1998: 20).

Lan munduaz eta lanaz ari garela ahaztu gabe, disfrutatzea estimulurik onena da. Planean egiten denaz disfrutatu behar dute inplikaturako guztiek. Plana ezin da arazoa izan, ezin da haserrealdi edo amorrazioaren iturburu izan (Nelson, 2001: 22). Eredu burokratikoak saihestu eta antolamendu malgua bultzatu behar da bere prozesuak berritzeko (Aritzeta, 2008: 155). Gehiegizko burokratizazioak oztopoak baino ez ditu jartzen planaren garapenean, kontrako jarrerak, portaerak eta diskurtsoak bultzatuz.

Enpresaren lan formazio eskaintzetan euskaraz egiteko aukera eman behar zaie langileei. Horrela, langileak enpresarentzat euskara zein inportantea den jabetuko dira eta erabiltzeko motibatuago egongo dira. Langileen formazioa, sormena eta, oro har, erakundearen berrikuntza bultzatu behar dira: programak

eta trebakuntza eskaini behar zaizkie erakundean egoki integratu daitezten (Aritzeta, 2008: 155).

Enpresaren berriraperean, aldizkarian, ... (eduki ezik, sortu egin behar da) euskara planari buruzko atal bat egon behar da. Euskara planari eta euskarari buruzko informazioa eman ez langileen motibazioan eragin nahi da. Honekin batera, euskararen txokoa sortzea da beste aukera bat, euskararekin loturiko informazioa, baliabideak eta laguntzak jaso eta erabiltzeko gunea baita. Gune hori fisikoa izan daiteke (lantegiko ohar taularen bat horretarako jarrita) edo birtuala (enpresako intraneten atal berezia sortuta) (EMUN, 2008-9: 56).

Aldiro aldiro antolatu ahal dira kanpaina bereziak (sentsibilizazioa edota erabilera bultzatzeko) euskararekiko diskurtso, portaera eta jarreretan eragiteko. Kanpainek helburu zehatzak eta epe jakin batzuk izan behar dituzte, bestela galdu egin ahal dute berezko balorea. Modu berean, egun bereziak egon ahal dira euskara ardatz hartuta zenbait ekitaldi berezi antolatzeko: sagardotegian egun-pasa, euskararen eguna, txangoak... guztietan ere euskararen erabilera bultzatzen da ingurune informalean eta lantokitik kanpo (EMUN, 2008-9: 56). Langileen arteko harreman pertsonalak lantzen dira eta euskara izango da harreman horiek sendotzeko baliabidea.

Euskaraz pentsatzea, idaztea, berba egitea eta janztea bultzatzen eta laguntzen duten ekintzak (lehiaketak, euskal jarduerak,...) egin behar dira. Haien artean, **TELPak** bezalako tailerrak. Valentzian Ferran Suay eta Gemma Sanginésesek sortu zituzten "Taller d'espai lingüístic personal" hauetan euskal hitzunik duten erdararen mendetasuna aztertzen da eta hori gainditzeko tresnak eskaintzen dizkiete (EMUN, 2008-9: 56).

Euskara plana bukatzen denean ebaluazioa egiteko unea heltzen da. Aurreko fase guztietan egindakoa eta izandako esperientziak (onak zein txarrak) hurrengo planetan baliagarriak izango diren aztertzeko eta baloratzeko unea da. Honi esker, enpresako eragile guztien jarreretan, portaeratan eta diskurtsoetan nola eragin jakin ahalko dugu, finean, nola motibatu jakin ahalko dugu. Honela, aurreko fasetan egin daitezkeen hanka-sartzeak ikasbide edo aberasgarritzat hartu behar dira eta izaniko hobekuntzak jakinarazi ahal zaizkie parte-hartzaileei, ahal bada ospatuz eta jarreraren funtzio instrumentala bultzatuz (Nelson, 2001: 145).

Lorpenak, txikiak izanda ere, ospatzea komeni da langileek hitz egin dezaten beren parte hartzeaz proiektuan eta gertaturiko gorabeherak kontatu dituztenak. Halaber, egindako lanagatik, parte hartzeari eta ahaleginari erreparatuz, ez legoke gaizki errekonozimendu agiriak (umore onean bada hobe) banatzea lorpen indibidualak errekonozitzeko (Nelson, 2001: 26).

Azken fase honetan komunikazio bide egokien bidez langileek enpresari helarazi ahal dizkioten proposamenak, iradokizunak eta eskariak aintzat hartu behar dira eta aztertu ondoren hurrengo erabilera planetan txertatuko dira berauek hobetuko dituztenak. Horrelako gauzek enpresari ez ezik, langilerari ere laguntzen diete eta planean beren parte hartzea motibatu egiten dute (Nelson, 2002: 32).

Aipatutako motibazio teknika batzuk bakarka gara daitezke eta beste batzuk, ostera, taldeka. Bakarkako ekintzetan (lanpostuko laguntzak, bakarkako jarraipena...) langile bakoitzaren motibazioa bilatzen da banakako bilerak egiten direnean. Taldekako ekintzak oso bestelakoak dira: erabilera taldeak, mintegiak, koloregramak, formazio saioak, euskara eskolak, erabilera taldeak, afariak, irteerak, hizkuntzaren erabilerari buruzko hitzaldi informatiboak, bazkaltegi, ... Guztietan taldea da partaide eta batzuen helburu nagusia motibazioa lantzea izan ez arren (adib.: formazio saioak) motibazioa lantzeko ere oso garrantzitsuak dira (In: Enpresako euskara planen eragileentzako jardunaldiak: 31)

Bukatzeko nabarmendu behar dugu, teknikei garrantzia kendu barik, horrelako plangintza batek ezin duela arrakastarik lortu enpresako alderdi guztiek egiten ez badute. Langileriak, zuzendaritzak eta jabegoak plana ezagutu eta bertan parte hartzeko gogoazaltzea ezinbestekoa da. Eginkizunak esleitzerakoan, inplikaturako guztiekin negoziatzen da eta haien adostasuna lortuz gero, hartutako konpromisoei modu iraunkorrez eustea eskatu egiten zaie. Enpresako zuzendaritzari eta plana martxan jartzeko eragile guztiei plana zein izango den aurkezten zaie eta oniritzia jaso ondoren zuzendaritzak bideragarritasuna aztertzeko datu-bilketarako adostasuna agertu beharko du. Bilketa horretarako arduraduna(k) izendatuko d(it)u. Gero, planerako egindako diseinuaren aurkezpena egiten zaie alderdi guztiei. Planaren puntuz puntuko azalpena ematen da helburuak, bitartekoak eta epeak zehaztuz. Alderdi guztiek planaren edozein punturi buruzko kritikak, desadostasunak eta bestelako ekarpenak azaltzeko aukera izaten dute. Iritzi guztiak bilduz, planaren egokitzapen posibleak aztertzen dira eta talde-lana plana birdefinitzen saiatzen da jasotako oharra kontutan hartuz. Hau egin ostean inplementazioa dator eta, azkenik, ebaluazioa. Plan adostuak zuzendaritzari eta langile bakoitzari eskatzen dizkion erantzukizunetarako konpromisoa argi eta garbi hartu beharko da (ELORZA, MUNGIA, JAUREGI, BARRENETXEA, URDANGARIN eta ABARRATEGI, 1993: 61-66 or.).

4.5 SARIK vs ZIGORRAK

Egungo punta-puntako enpresek, ahal den neurrian, agintzea eta kontrolatzea saihesten dute eta, arrakasta lortzearren estrategia lez, “**empowerment**” eta “**coaching**” teknikak darabiltzate langileak motibatzeke asmoz. Estrategia eta teknika hauen aldaketaren arrazoia efikazian datza: hobe da ondo egin den lana saritzea, txarto egin dena zigortzea baino. Euskararen kasuan, hobe da euskara erabiltzea saritzea, ez erabiltzea zigortzea baino. Balore positiboak gorapatzen dira eta negatiboek garrantzia kentzen zaie.

Azken finean, ondo egindako lana baloratzea eta saritzea langileak motibatzeke. Lan onaren errekonozimendua, enpresak, gauzak ondo egiten direnean, publikoki erakusten du. Sariak pizgarriak izan behar dira, piztu egin behar dute lan egiteke (euskara erabiltzeke) gogoaz. Pizgarri hauek ez dira eurotan ordaindu behar, beste mota bateko sariak izan daitezke: agiriak, oparitxoak, egun libreak, ... Ez dugu pentsatu behar pizgarri bakarra soldata denik,

benetako saria edo pizgarria langileek enpresan, proiektuan, planean zenbait ekarpen egiten dutela pentsatzea da (Nelson, 2001: 126).

Langileak zigortzearen estrategia, oro har, gaizki hartu arren, badaude sarien sistema ere oso egoki ikusten ez dutenak eta zalantzan jartzen dutenak. Sariak, askotan kontrakoa pentsatzen bada ere, pertsonak zigortzen dituzte. Azkenean, nahi ez den efektua lor daiteke eta motibazioa areagotu ordez errezeloak edo mesfidantzak sortzen dira. Sariak erabiltzeak enpresek langileak kontrolatzen dituztela uzten du argi. Gainera, pertsonen arteko lehia sortzen dute eta ez dute sustatzen lortu nahi den talde lana edo lankidetzak. Baliteke sariak lan egiteko gogoak kentzea, lan egiteko benetako arrazoiak aurkitzen ez baitute langileak (VICENTE, 2008: 23).

Hortaz, sarien strategiari ondo baderitzogu ere, kontu handiz erabili behar da. Nola, noiz eta zer saritu jakin behar da ondo, euskararen erabilera areagotu nahi dugu eta ondo neurtu behar ditugu izan ahal dituen kontrako efektuak.

4.6 LIDERGOA

Euskararen erabilera areagotzeko eta euskara plana inplementatzeko eragile guztien edo enpresaren jarreraren eragina izateko prozesua da lidergoa. Lidergoa gizabanako (lider) baten esku geratu ohi da pertsona bat beste baten portaeran eragiten saiatzen denean eta eragina jasotzen duena jarraitzailea da. Liderrak jarraitzaileen baldintzarik gabeko konpromiso behar du edo, behintzat, jarraitzaileek gogotsu eta jarrera egokiz helburuetan ahaleginak ezar ditzaten. Horregatik, erabilera plangintza ezarri baino lehenago **“organizazioan euskararen aldeko jokamoldeak abiaraztea bideratuko duen lidergorik ez badago, lanean ez hastea hobe”** (ATUTXA, K. eta ATUTXA, I. 2005)

Aldaketa prozesu guztietan, euskara erabilera planetan ere, liderrak dira pieza klabeak, zeinei esker beste pieza guztiek (baliabideak, prozesuak, organizazioaren azpiegitura, ...) osatzen duten planaren puzzlea. Liderra euskara planaren motorra da. Horretarako liderra gai izan behar da... (PALOMO, 2003: 11-12 or.)

- Euskara planaren etorkizuna aurreikusteko.
- Gertatuko diren aldaketa guztietarako behar diren gaitasunak izateko eta garatzeko (jarraitzaileek eredu izan behar dute).
- Bere etengabeko formazioa eta bere jarraitzaileena bultzatzeko.
- Enpresako eragile guztiak proiektuan inplikatzeko

Sarri askotan, botere formala baino askoz ere sakonagoa den botere informala izaten du, ez da berdin agintzea eta liderra izatea. Liderra ez da agintari bat ezinbestean, baina agintari bat ez da inoiz efikaza izango bere taldeko liderra ez bada. Liderrak bidea erakusten du, iritzia sortzen du eta ideia, estrategia, politika eta metodologia berriak sortzen ditu, etorkizunari aurre eginez.

Jon R. Katzenbach-ek eta Douglas K. Smith-ek, "The wisdom of teams" liburuan, lider on batek hurrengo sei ezaugarri eduki behar dituela azaltzen dute⁸:

1. Beren asmo, xedeak eta metodologia egokiak eta eraginkorrak izan behar dira. Sinesten du proiektuan, ideiak argi eduki behar ditu, eta kapaz da borrokatzen ari den kausaren aldeko ikuspegi baikorra transmititzeko.
2. Bere jarraitzaileen konpromisoa eta konfiantza bultzatu behar ditu. Lan talde on bat (laguntzaileak) osatu behar du. Badaki jendeari entzuten eta bere iritziak baloratzen. Berarengandik langileenganako distantzia murrizten du.
3. Langileen trebetasunak sendotzeko kapaz izan behar du. Jendea motibatzen du etengabe formazioarekin jarraitzeko eta erronka pertsonalak eta profesionalak gaintzeko.
4. Harremanetan ondo moldatzen jakin behar du, baita arazoak konpontzen ere. Erronka era erakargarri eta egingarri batez aurkezteko kapaz da.
5. Langile guztientzat aukerak sortu behar ditu. Etikoki portatu behar da.
6. Benetako lan onuragarria eta eraginkorra egin behar du. Azken erabakiak bereak izan behar dira.

Hurrengoak izan daitezke euskara planaren liderrak eta, gainera, guztiak batera edo unean unekoak. Logikoena lider bakar bat egotea bada ere, bakoitzak bere esparruan lider izan daiteke bere funtzioak ondo definituta badauzka interferentziarik ez egoteko (AREXOLALEIBA, 2003):

- **Euskara Batzordea:** Hasiera batean motor lana egin eta jarraipena egiten die planei.
- **Koordinatzailea:** enpresako langilea izaten da. Bere funtzioa proposamen, kezka nahiz beharrak aztertu eta zuzendaritzara bideratzea izaten da. Enpresa ondo ezagutzeaz gain, gestiorako gaitasuna duena eta jendeak aintzat hartzen duen pertsona izaten da.
- **Euskara teknikaria:** bera da prozesuaren sustatzaileetako bat. Planaren hasieran bera izaten da erdigunea, motibazio lana egiteko nahiz langileei laguntza emateko. Baina organoek heldutasuna lortu ahala, teknikaria erantzukizunak gutxituz eta ardurak utziz joango da eta aholkulari funtzioa hartuko du bere gain.

⁸ In: NELSON, B. (2001: 97): *1001 formas de motivar*. Ediciones Gestion 200, S.A. Barcelona.

-
- **Zuzendaria:** beharrezkoa da planaren eraginkortasuna bermatzeko. Izan ere, enpresetan edozein proiektu aurrera ateratzeko enpresako erantzule sozial eta gestioaren erantzule da zuzendaria.

Esandako guztia lan munduko euskara plan batean aplikatzen badugu, besteak beste, liderraren betebeharrak nagusienak hauek izan litezke:

- Planaren helburuak argi eta garbi definitu behar ditu.
- Planaren jarraipena egin behar du.
- Liderrak bere agintepean daukan guztiaren azterketa zehatza egin behar du.
- Langileen parte hartzea eta elkarlana bultzatu, parte hartze zintzoak dakartzan onurak handiak dira eta.
- Planeko parte-hartzaileei behar duten guztia eman behar die.
- Feedbacka eskaini. Guztiak planaren inguruko informazio guztia jakin nahi dute, bestela egonezina, frustrazioa, ... sortzen dira.
- Planaren aldeko giroa sortu behar du, egon ahal diren erresistentziak gainditu ahal izateko.
- Langileak motibatu behar ditu diagnosi fasetik plana inplementatu eta ebaluatu arte, hau da, plan osoan zehar.
- Langile eta lan bakoitzak errealitate desberdin bat da eta motibatzeke era eta beharrak desberdinak dira. Lider on batek behar horiek integratzeko estrategiak bilatu behar ditu taldearen (enpresaren) eta norberaren beharrak orekatzeko. Horrela, enpresak bere xedeak lortzen baditu, ziur aski, langile bakoitzak bereak lortuko ditu.
- Langileak motibatuta ez badaude, honen arrazoiak ikertu eta, ahal den neurrian, lagundu behar die motibaziozko prozesuetan sartzen.
- Duela gutxira arte motibazioa goitik beherakoa zela pentsatzen zen, orain leku guztietatik datorrela pentsatzen da. Horregatik, liderrak aprobetxatu ahal ditu besteen motibazioak proiektua aurrera eramateko.
- Ondo lotu behar ditu sariak eta errendimendua. Sariak ez dira beti dirutan izan behar, langileek gustukoago dituzten lanak edo proiektuak egitea edo ardura bat ematea edo jendearen aurrean errekonozimendu soziala izan daitezke.
- Langileak pertsonak bezala tratatu. Egungo enpresetan oso ohikoa da langileak zenbaki bezala tratatzea. Langileek pertsonak bezala trata ditzaten nahiago dute. Haiengan interesa daukala erakusten badie, haien gauza bera egingo dute. Halaber, planarekin gauza bera gertatuko da.

- Batez ere ilusioa izan behar du planean eta ilusio hori bere jarraitzaileei transmititu behar die.

4.7 MOTIBAZIO EZA

Euskara plana hasten den lehenengo unetik, normala denez, inplikatuengan hainbat iguripen, itxaropen eta nahi sortzen dira. Eragile guztiek azaltzen zaien plan horretan epe motzean, ertainean edo luzean, beren helburuak ipintzen dituzte eta helburu horiek bete ahala plan horren aldeko apustua areagotuko da motibazioak bultzaturik.

Baina, langileen itxaropenak, nahiak, ... oinarrizko beharrak betetzen ez badira motibazio eza agertuko da eta langileek konpromisoa, elkarlana eta inplikazioa alde batera utziko dituzte eta noiz edo noiz planaren aurkako jarrerak areagotuko dira eta kontrako edo, behintzat, indiferentzia portaerak agertuko dira (Sarasua, 2003).

Motibazioa eta bere falta txanpon berberaren bi aurpegiak dira: bata, planaren azeleragailua eta, bestea, balazta. Motibazioak konpromisoa, elkarlana eta inplikazioa bultzatuko ditu planaren aldeko jarrerak eta portaerak indartuz eta motibazio ezak, berriz, frustrazioa, interes falta eta indiferentzia ekarriko ditu aurkako eta indiferentzia jarrerak eta portaerak bereganatuz.

Hala ere, ez dugu ahaztu behar ezin dugula motibatu motibatua izan nahi ez duena. Langileak motiba ditzakegu, baina horretarako prest badaude, onartzen badute, ontzat ematen badute, nahi baldin badute. Zaila da ulertzen motibatua izan nahi ez duenaren kasua, hots, langileak elementu pasiboak, erreaktiboak, hala-moduzkoak eta ez konprometitua izatea (Vicente, 2008: 22). Baina, egon badaude. Erosotasuna, nekea eta adina dira aipatu ohi diren argudioak hasierako motibazio eza justifikatze aldera. Kasu hauetan nekez lortuko dugu motibatzea eta jarrerak eta portaerak aldatzea parte hartzeko borondatezko euskara plan batean.

Bestalde, euskara erabiltzeko motibazio eza arrazoi desberdin batzuegatik ager daiteke lan munduan. Lehenengo eta behin gogoratu behar dugu enpresa guztien lehentasuna produkzioa dela. Enpresaren prozesu guztiek ekoizpena dute helburu eta produkzio hori oztopatu ahal dena ez da berez onartzen. Horrekin ez dugu esan euskarak produkzioa oztopatzen duenik, ez. Baina langile askok ez dute ontzat hartzen erdararaz ondo egiten duten gauza bat euskaraz egiteak eskatzen duen ahalegina eta, ondorioz, egiteko behar den motibazio eza agertzen da. Euskara, langile askoren ustetan, bigarren mailako gauza da eta bigarren mailako gauzek ez dute lehenengo mailakoek beste motibatzen.

Motibazioa bultzatzen ez duten administrazioaren jarrerak (burokrazia, oztopoak, ..), enpresako liderren konpromiso eza, itxurari begira egindako enpresa politikak, giza baliabide eta baliabide materiala urriak, euskararen

politizazioa, merkatuaren nazioartekotzea, ... izan daitezke motibazioak hondoa jotzearen arrazoiak. Baina, guztien garrantzia ahaztu gabe, beharbada, lan munduan dagoen motibazio eza kezkarriena lan merkatura sartzen den belaunaldi berriena da.

Hezkuntza-sistematik irtenda lan merkatura doazen gazteak euskaraz lan egiteko prestatuta datoz, kualitatiboki (inoiz baino hobeto) eta kuantitatiboki (gero eta gehiago). Belaunaldi berrietako zati handi batek euskaraz lan egiteko behar besteko prestakuntza jaso du, eta euskaraz lan egiteko motibatuta dago. Dena den, hezkuntzatik sortutako errealitatearen eta enpresa munduko errealitatearen artean desoreka handia dago jadanik eta maila soziolinguistiko orokorrean, enpresa munduak euskalduntze prozesuaren *botila-lepo* efektua egiten du (Sarasua, 2003). Maila pertsonalean, belaunaldi gazteetako langile askoren iguripena eta nahikundeen frustrazioa sortzen ditu lanean euskaraz jardun ezinak eta, ondorioz, motibazio eza.

4.8 LIMURTZEA: MOTIBAZIO BERRIA

Aspalditik motibazioa gora motibazioa behera ibiltzen gara, egiten ditugun gauza guztietan mugitzen gaituena aurkitu nahian. Motibazioa arlo guztietan, lan munduko euskara planak barne, gai izar bilakatu da eta, egun, nekez aurki dezakegu motibaziorik gabeko prozesurik.

Motibazioa erabat argi ez dagoen terminoa izaki, oso esanahi zabala izan dezake nahi dugun guztia azaltzeko. Batzuen ustez, merezi duen inportantzia kendu barik, motibazioaren auzia moda kontua baino ez da eta datozen urteotan beste hitz esanguratsu bat agertuko da prozesu berberak azaltzeko.

Ildo honetatik, badirudi azken bolada honetan motibazio kontzeptuari beste batzuk erantsi ahal zaizkiola eta pertsuasioa edo sedukzioa bezalako hitzak erabiltzen hasi dira han eta hemen euskararen erabilera bultzatzeko.

Perloff-ek (1993) pertsuasioaren definizio "operatibo" bat ematen du: prozesu bat da zeinetan **"komunikatzaile bat beste pertsona edo pertsona talde batengan sinesmen, jarrera edota jokabide aldaketa bat sortzen saiatzen den mezu baten transmisioa erabiliz, eta hartzaileak (edo hartzaileek) proposatzen zaion gomendioa onartu edo baztertzeko posibilitatea duen testuinguru batean"** (Olaso, 2008-9: 48)

Pertsuasioan, mezuaren bidez, sinesmen, jarrera edota jokabide aldatu nahi dugu hartzailearengan eta arrakasta izango du jarrera aldatzerakoan bere argumentuek hartzailearengan sinesmen aldaketa estimulatzen duten heinean. Era berean, pertsuasioak badu harremanik konpromisoak barneratzeko prozesuan liderrak jokatzeko duen rolaekin, lider horrek pertsuasioa erabiltzen baitu besteak bere konpromisoekin identifikatzeko.

Jarrera aldatze prozesu horretan, sedukzioak ere badu bere lekua. Andoni Egañak BERRIA egurkarian (2008) dioen bezala, ez da aski lege babesa edo

euskaldunon borondatea, jendea seduzitu egin behar dugu, **"ekinean eta pixkanaka, hurbilduz eta nahastuz"**.

Kontua da sinesgarri gertatzea, gure mezuak eta iritziak behar bezain zuzen antolatzea: gure solaskideen argudioek, interesek eta beharrek ere gureek bezainbesteko garrantzia dute eta. Limurtzea, azken finean, beste pertsona batzuk motibatzea da, gure planteamenduak errespetatu, balioetsi eta onar ditzaten, gure kasuan, euskara erabiltzearen garrantziaz eta beharraz kontura daitezen. Motibazioa ezin da beti berbera izan, garai eta egoera berrietara moldatu behar da, motibazioa mugimenduaren ikurra da eta bera ere mugitu egiten da baldintzetara moldatzeko.

Horregatik, orain arte euskararen erabilera areagotzeko bidean erabilitako "presio egiteko moduak" baino erakargarriagoa da pertsuasioa eta sedukzioaren bideak jorratzea, hau da, jendea limurtzea euskarara erakartzeko eta euskaldunok euskaraz bizitzeko.

5. BUKATZEKO HAUSNARKETARAKO IDEIA BAZTUK

XXI. mendearen hasiera (izango) da lan munduan euskararen normalizazioa sustatzeko unea. Irakaskuntzan, hedabideetan eta kultura arloan emaniko pausuen ostean lan munduaren txanda dator. Lan mundua euskalduntzea, beraz, hurrengo urteotako **apustu estrategikoa** izan behar da. Euskara egitura sozioekonomikoan txertatzea ezinbestekoa da normalizazioan urrats erabakigarriak emango badira. Hala ere, ez dago behin betiko konponbiderik ezta egun batetik bestera egiteko modurik ere, urratsak artez edo moldez eman behar dira, izandako esperientzietatik abiatuta. **“Enpresa euskara planak maratoiak dira eta ez ehun metroko lasterketak”** (Irastortza, 2004). Emaitzak egon egongo dira, baina ez epe laburrean, ertainean edo luzean baizik.

Euskara Biziberritzeko Plan Nagusian adierazi moduan, ezinbestekoa da euskara enpresako beste edozein gai bezala tratatzea, enpresaren funtzioak planifikatu, burutu eta kontrolatzen direnean hizkuntzaren alderdia ere izan behar da kontuan. Baina, lan mundua bere ezaugarri propioak ditu eta beste sektoreetan aplikatutako metodologia, sistemak eta esperientziak ezin dira atoa eta edonola martxan jarri. Lan munduaren errealitate konplexu honetan erabiliko ditugun **metodologia, baliabideak eta prozesuak enpresa munduko kudeaketa estilora egokitu** behar ditugu eta, bereziki, enpresa bakoitzaren errealitatera, enpresaren tamainara, euskaldunen portzentajera, bezero-motara, jatorrira eta abarretara.

Borondate, adostasuna, parte hartzea eta elkarlana dira euskara plan guztien oinarritzko zutabeak. **Borondatezko** erabakia da, inor ez da beharturik egongo, libreki erabakiko du parte hartuko duen ala ez, inolako inposiziorik gabe. **Adostasuna** izango da erabakiak hartzeko unean jarraituko dugun irizpide nagusia, denon artean aurrera aterako den proiektua bada, denon artean erabakiko da nola egingo den. Eragile guztion **parte hartzea** funtsezkoa da zuzendaritzatik hasita ahalik eta langile gehienek parte hartu arte. Helburuak lortzeko eta unean uneko zailtasunak gainditzeko **elkarlana** da bide bakarra.

Helburuei dagokienez, **lorgarriak** eta **mailakatuak** izan behar dira. Ezin dugu pentsatu guztia berehala lortuko dugunik. Planaren lehentasunak ezarri behar ditugu, errazenetatik zailenetara, lorgarrienetatik edo egingarrienetatik idealenetara edo utopikoenetara. Normalizatu nahi ditugun arloak ere aukeratu eta sailkatu behar ditugu tentuz eta erne, honetan ere egingarria denari lehentasuna emanez.

Begi bistakoa da enpresa baten **helburu nagusia negozioa** dela, ahalik eta etekin ekonomiko gehien lortzea. Bere helburua ez da hizkuntza normalizazioa, baina negozioa eta hizkuntza ez dira kontrajarriak eta hizkuntza etekin horiek handitzeko bidea izan daiteke. Hizkuntza normalizatzea kalitatearen ikurra da eta hizkuntza komunak erabiltzea (ingelesa, frantsesa edo gaztelera) efizienteena bada ere, egoera eta baldintza zehatzetan negozioa handitu egin daiteke hizkuntza eskakizuna ingurunera eta eskaera sozialera egokituta duten enpresetan. Hizkuntza komunen hautua egiteak zokoratu eta kaltetu egiten ditu hizkuntza propioak eta enpresak hizkuntza orekaren alde egiten badu suspertuko ditu hizkuntza propioak (Irizar, 2007).

Euskara plan batek euskara normalizatzea du helburu, hau da, **euskara zerbitzu eta lan hizkuntza izatea**. Zerbitzu hizkuntza izateko derrigorrezko baldintza da **bezeroak** berak euskara aukeratzea harreman hizkuntza. Eskaera soziala oraindik oso txikia da, herritar eta bezeroen zerbitzuak euskaraz jasotzeko eskubideaz gero eta kontzientzia handiago izan arren. Askoren ustez, haxe da euskara plan gehiago ez egotearen arrazoi nagusia, bezeroen eskaerak, proposamenek eta erreklamazioek garrantzi izugarria baitute enpresaren erabaketan: enpresaren eginbeharra bezeroei eskatzen dutena ematea da eta eskatzen duten hizkuntzan. Horregatik, lan mundutik ere eskaera soziala handitzeko zer edo zer egin behar da (Alaña, 2005). Euskaraz kontsumitzeko dagoen hiztun euskaldun kopurua nahikoa da egun enpresek euskarari behar besteko garrantzia emateko. Kontsumitzaileen euskara erabiltzeko eskubide minimoak bermatu ostean beren indiferentzia jarrera alde batera laga behar dute eta euskararen erabileran proaktiboak izan behar dute.

Jakina dugunez, **administrazioek** ere euskararen normalizazioan eragin handia dute eta arrakastarako gakoetako bat dira. Administrazio publikoek legeak eskaini behar dituzte langile eta bezeroen hizkuntza eskubideak errespetatu daitezkeen eta euskararen aldeko apustua egiten duten enpresei laguntza teknikoa zein ekonomikoa eman behar dizkiete. Enpresa bati, euskara plana abian jartzeko asmotan dabilenean, erraztasunak eman behar dizkiote administrazio publikoek. Horretarako, ekimenetan administrazio guztien artean adostutako estrategia minimo bat egon behar da egun dagoen lurraldeen arteko asimetria ekiditeko.

Sindikatu abertzaleek aitortu duten bezala, euskararen normalizazioan noraezean ibili dira eta ez dute jakin, duela gutxi arte, langileen euskararen kezka behar moduan lantzen eta bideratzen. Hori dela eta, handia da sindikatuek, abertzaleek eta ez-abertzaleek, euskararen normalizazioan egin beharrekoa: diskurtsoan (euskarak leku naturala izatearen aldeko argudiatzea landu), legean (hitzarmenetan klausulak sartu eta eskubideak errebindikatu), erakundetzean (sindikatu, patronala eta administrazio publikoen arteko akordioak egin) eta ekintzak (euskara planak enpresetan bultzatu eta gizarteratu) (Txakartegi eta Garkina, 2004)

Langileak dira benetako motorra plangintza hauetan arrakasta lortzeko eta euskara lan eta zerbitzu hizkuntza izateko. Langile euskaldunek beren lana euskaraz egiteko duten motibaziotik abiatu behar du planak, beren hizkuntzan lan egiteko desio eta aukeratik. Langileak ezer baino lehen langileak dira, lan bat egiten dute soldata baten truke, horregatik, euskara beren eguneroko lan jardueran sartzeak ezin du beren lan karga larregi handitu, ezin da lan gehiago izan edo ezin da zama gehiago izan. Jakina, esfortzu bat bai, baina "gustura" egin dezaketen esfortzua.

Euskaraz lan egin ahal izateak motibazio nahikoa izan behar du eta, halaber, langile erdaldunak euskal mundura eta euskarara erakarri behar ditugu etorkizun batean euskalduntzeko. Euskara ikasteko beharra sentitu behar dute, baina ez inposaketa moduan. Euskararen ezagutzak edo erabilerak ezin du langileen arteko giroa gaiztotu eta enpresan bertan ezin da ghettorik sortu.

Euskara enpresaren erritmoetara egokituta sartu behar da, euskaraz eskolatutako langileek hezkuntza sistematik lan mundurako jauzia egiten dutenean euskaraz egin dezaten era naturalean. Gainera, ez dugu ahaztu behar, langileak ere enpresaren bezeroak (barne bezeroak) direla eta kontsumitzen dituztela enpresak ematen dizkien produktuak eta zerbitzuak (Irizar, 2007). Alde horretatik, kontsumitzaileak diren aldetik, langileek ere badute zer esan eta zer egin hizkuntza hautatzeko orduan.

Langileek euskarekiko jarrerak ondo ezagutzea behar-beharrezko gauza da. Jarrerak ezagututa, sarritan, aurreikusi ahal dugu zeintzuk izan daitezkeen portaerak. Jarrera borondatetsuak eta eragileak, dudarik gabe, motibagarriak izan daitezke erabilera areagotzeko. Indiferentzia jarrerak, planaren aurka ez daudenez gero, motibatu behar ditugu borondatetsu edo eragile izan daitezen. Erresistentzia jarrerak zailak dira aldatzen motibazioaren bitartez baita edozein teknikaren bitartez ere. Dena den, erresistentzia jarreretan intentsitate-maila batzuk daude eta intentsitate gutxikoetan, miraririk egon ez arren, jarrera aldaketa txikiak eta, ondorioz, portaera aldaketa txikiak ere lortu ahal dira.

Motibazioak berebiziko garrantzia du portaeren aldaketan, baina portaera aldaketa guztien azalpena motibazioan arrazoitzea gehiegizkoa da, beste eragile fisikoak eta fisiologikoak, pertsonalak edo inguruarekin erlazionatuta baitaude. Motibazioa, beraz, ez da portaeraren iturburu bakarra. Hala ere, jarreraren eta portaeren aldaketa prozesuetan motibazioaren inportantzia gero eta handiagoa da. Asko dago motibazioaren eta gizakien beharren asebetearen inguruan jakiteke, batez ere, lan munduan eta enpresa euskara planetan. Oraindik ikerketak egin eta teknikak garatu egin behar dira motibazioa behar bezala ezagutzeko eta ezarri ditugun helburuak lortzeko. Langile motibatua langile ideala da eta enpresaren proiektuen arrakastan eragin zuzena du (euskara planetan), gainera gehiago eta hobeto ekoizten du, sormen-ahalmena garatzen du eta kapazago da arazoei aurre egiteko eta irtenbideak aurkitzeko. Langile ez-motibatua, berriz, bestelakoa da, ez dauka inolako ilusiorik eta ez dauka motibazioak langile motibatuari ematen dion plusa.

Nolanahi ere, motibazio prozesu berezi honetan arrakasta izateko komunikazioak eta liderrak ezin ditugu alde batera utzi. Biak funtsezkoak dira motibazio prozesuak eta euskara planak ondo gauzatuko direla bermatzeko. Lider on bat(zuk) eta komunikazio zirkulu onak baditugu beste gauza guztiak errazagoak dira erdiesten.

Bukatzeko, nahiz eta euskara planak oraindik hedatze fase batean egon, datozen urteak erabakigarriak izango direla esan behar dugu. Lan munduan aldaketa izugarriak eta abiadura handiz ikusten ohitzen ari gara. Globalizaziora, immigrazio berrietara eta teknologi berrietara egokitzen ez bagara, tximeleta efektuak funtzio sinboliko batzuetarako baino ez du utziko euskara. Aitzitik, egindako bideari eusten badiogu eta geure burua aldaketetarako prestatzen badugu erronkei aurre egingo diegu eta euskara, kosta ahala kosta, lan munduko funtzio guztietara zabalduko da. **“Aurrera begira: euskarak lan mundua behar du eta lan munduak ere euskara behar du”** (Artez, Elhuyar eta Emun, 2003). Lan munduan langileak gehiago eta hobeto ekoizteko motibatu egin behar ditugu, baina argi eta garbi izan behar dugu langile

euskaldunen kasuan ez dagoela motibazio handiagorik bere hizkuntza propioan lan egitearena baino.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALAÑA, P. (2005): Erabilera planen aldeko argudioak. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 57. Donostia, EKB.
- AREXOLALEIBA "Gatxi", J. L. (2003): *Lan munduan euskararen erabilera areagotzeko planak*. 2003-12-19an argitaratua. http://www.erabili.com/zer_berri/berriak/1052398751
- ARITZETA, A (2008): Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpinak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In: *ERALAN: ikerketa-proiektua:EPsA metodologia – Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarrituta*. Soziolinguistika Klusterra, Andoain, 125-158 or.
- ARRATIBEL, N.; ZUMALDE, E. eta IRASTORTZA, J. (2004): Pertsonen motibazioa euskara planetan. In: *Enpresako euskara planen eragileentzako jardunaldiak*. Eskoriatza 2004-01-29. 26-30 or.
- ARRATIBEL, N eta IRASTORTZA, J (2005): Jarrera, portaera, motibazioa, eta parte hartzea enpresetako euskara planetan. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 57. Donostia, EKB, 99-111 or.
- ARTEZ, ELHUYAR eta EMUN (2003): *Euskara planak eta lan mundua: abiatu den trenea*. 2003-11-28an argitaratua. http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1069413939
- ATUTXA , K. eta ATUTXA, I. (2005): EKKO: Euskarazko komunikazioaren kudeaketa. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 57. Donostia, EKB.
- BARRANCO, F.J. (1993) *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid.
- BARRENETXEA, T eta RODRIGUEZ, J.M. (2006): *Euskara lan munduan*. Erabilera planei buruzko txostenak. Eusko Jaurlaritzaren web orrian. http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/es/contenidos/informacion/1021/es_6163/adjuntos/barrene.pdf
- BERIZIARTUA, M.(2007) "Motibazioan eragiten emozioen bidetik: Coaching-a". http://e2ibilian.teknopata.net/wp-content/uploads/2007/11/mirari_bereziartua.pdf
- BERRIA (2008-11-26): "Euskararen etorkizunak hiru gako ditu: lege babesa, borondatea eta sedukzioa".
- EL CORREO (2009-02-01) - DINERO Y EMPLEO: "En la motivación reside el %90 del éxito de una empresa".

-
- ELORZA, X., MUNGIA, A., JAUREGI, M., BARRENETXEA, T., URDANGARIN, J. eta ABARRATEGI, M. (1993): Euskararen erabilera areagotzeko plangintzak enpresa mailan. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 11. Donostia, EKB, 57-73 or.
 - ELHUYAR Aholkularitza (2003): *Hizkuntza teknikariaren zereginak enpresetan*. 2003-05-15ean argitaratua.
http://www.erabili.com/zer_berri/berriak/1052139172
 - ELHUYAR Aholkularitza (2007): “*Euskara planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz*”. Itxaropena S.A. Zarautz.
 - EMUN Koop.E. (2008-2009): *Ian munduan euskara bultzatzeko planak*. HIZNET 2008-2009 Hizkuntza plangintza ikastaroa. 5.3.1 irakasgaia.
 - EZAGUTZAREN CLUSTERRA (2005): *Euskara enpresen kudeaketan: gakoak eta esperientziak*. Ezagutzaren Clusterra. Bilbao.
 - EUSKO JAURLARITZA (1999): *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia*. Eusko Jaurlaritza, Kultura Saila. Gasteiz.
 - EUSKO JAURLARITZA (2005): *Esparru sozioekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak*. Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. VITORIA-GASTEIZ.
 - EUSKO JAURLARITZA (2006): *Euskara planaren erabilera eskuliburua*
http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/planes_euskera/eu_00122/adjuntos/Euskara%20Planaren%20Eskuliburua.pdf
 - EUSKO JAURLARITZA (2006b): *Euskara-plana duten enpresen estatistika: lege-izaeraka eta eskualdeka*.
http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/lan_munduan/eu_7509/adjuntos/estadistica_enpresak_planak_2005%201.pdf
 - FERNANDEZ, I (2006): *Euskara nola saldu*.
<http://www.sweetcreeps.com/euskaraz2/archives/87-Euskara-nola-saldu.html>
 - Hizkuntza normalizazioa eta motibazioa. *Jardunaldiaren zuzeneko jarraipena* (2007). www.lantalana.com/71
 - IRASTORTZA, J. (2004): *Euskararen aldeko jarrera enpresetako euskara planetan*. 2004-06-10ean argitaratuta.
http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1086278300

-
- IRIZAR, M (2007): Hizkuntzak enpresaren kulturaren. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 65. Donostia, EKB.
 - JAUREGI, M eta BARRENETXEA, T (1994): 1991ko soziolinguistikazko inkestaren emaitzak. Enpresetan egindako proiektuak. In: *Euskararen aldeko motibazioa*. EH, Bilbo, 145-158 or.
 - LARIZ, A (2005): Erabilera plana abian jartzea erabaki estrategikoa da enpresarentzat. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 57. Donostia, EKB.
 - MARKO, J. (1993): Lan mundua eta euskara. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 18. Donostia, EKB, 39-30 or.
 - MARTINEZ DE LUNA, I. (1996): Hizkuntzekiko motibazioen ekarpenak inguruneak ezarritako baldintzen aurrean. In: *BAT, Soziolinguistika aldizkaria*, 11. Donostia, EKB, 57-73 or.
 - MORIN, P (1998): *La motivación: como mejorarla en la empresa*. Ediciones Gestion 200, S.A. Barcelona.
 - NELSON, B. (2001): *1001 formas de motivar*. Ediciones Gestion 200, S.A. Barcelona.
 - OLASO, O. (2008-2009): *Ikuspegi soziologikoa eta gizarte psikologiarena*. HIZNET 2008-2009 Hizkuntza plangintza ikastaroa. 1.4 irakasgaia
 - PALOMO, M.T. (2003): *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC. Madrid.
 - PERALES, J. (2004): Euskara helduaroan ikasteko motibazioa: hainbat gogoeta. In: *UZTARO*, Bilbo, Udako Euskal Unibertsitatea, 50, 23-53 or
 - SÁNCHEZ CARRIÓN, J. M. "Txepetx" (1987): *Un futuro para nuestro pasado. Claves de la recuperación del euskera y la teoría social de las lenguas*. Elkar. Donostia.
 - SARASUA, M (2003): *Kooperatibagintza eta euskara, elkarren garabide*. 2003-06-18ean argitaratuta.
http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1054571200
 - TXAKARTEGI, L eta GARNIKA, J. (2004): *Langile-sindikatuak eta euskararen normalizazioa*. 2004-03-15ean argitaratuta.
http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1078927492
 - VICENTE, E (2008): Giza motibazioaren mitoak eta egiak. In: *Administrazioa Euskaraz Aldizkaria*. IVAP, 59. 22-23 or.