

LIDERGOA BERMEOKO UDALEKO EUSKARA PLANEAN

**Lidergo eraldatzailearen lanketa
euskararen erabileran eragiteko**

**Aitziber Gabikaetxebarria Goikoetxea
Maite Alvarez de Zarate**

Tutorea: Nekane Goikoetxea Agirre

2011ko uztaila

AURKIBIDEA

0. LABURPENA	3
1. SARRERA	4
2. OINARRI TEORIKOA	5
2.1. Abiapuntua	5
2.2. Udaletako erabilera planak: kudeaketatik elkarrekintzara	6
2.2.1. Erabilera planen garapena eta bilakaera	6
2.2.2. Soziolinguistika Klusterraren balioa	22
2.2.3. Hizkuntza normalizazioa eta hizkuntza eraldaketa	24
2.2.4. Lidergo eraldatzailea	27
2.2.5. Diskurtsoaren lanketa	33
2.2.6. Euskara eta kalitatea	37
3. IKERKETA/ESKU-HARTZEA	38
3.1. Garapen taldea	38
3.2. EPEsA metodologia	40
3.2.1. Analisi fasea	43
3.2.2. Ekintza fasea	44
3.3. Abiapuntua	45
3.4. Hipotesia	46
3.5. Helburuak	47
3.6. Aldagaien aukeraketa	47
3.7. Esku-hartzearen faseak	48
3.8. Xede-taldea aukeratzeko irizpideak	50
3.9. Aurkezpena, komunikazioa	51
3.10. Banan banako elkarrizketak: galdetegia, ideia nagusiak	52
3.11. Saioak: xede-taldeko partaideen espektatibak, edukia, prozedura, baliabideak, denboralizazioa, ondorioak, balorazioa	53
3.12. Esku-hartzearen balorazioa	60
4. EMAITZAK	61
4.1. Esku-hartzean finkatutako adierazleen arabera	61
4.1.1. Rola	62
4.1.2. Aldaketarekiko konpromisoa	62
4.1.3. Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena)	64
4.1.4. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntzarekiko	65
4.1.5. Motibazioa: euskararekiko, planarekiko	66
4.1.6. Eredu onak ikustaraztea	67
4.1.7. Talde babesa	68
4.2. Bestelako behaketak	68
4.2.1. Diskurtsoa	68
4.2.2. Lidergoa	70

5. ONDORIOAK	72
5.1. Balorazioa	74
5.1.1. Alde positiboak	74
5.1.2. Alde negatiboak	75
5.2. Hausnarketa: prozesuari buruz, emaitzei buruz, aukeratutako aldagaiari buruz, helburuei buruz, hipotesiari buruz	75
5.2.1. Hipotesia	75
5.2.2. Helburuak	76
5.2.3. Aldagaiak	77
5.2.4. Prozesua	77
5.2.5. Emaitzak	78
6. DIBULGAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA	78
6.1. Liburua	79
6.2. Jardunaldia	79
6.3. Aurkezpenak eta artikulua	80
6.4. Formazio saioak	80
7. ESKU-HARTZEAREN OSTEKOAK	80
7.1. Praktika komunitatea	80
7.2. Erakundean eta udalerrian	81
7.2.1. Erakundearen liderrekin euskara plana birdefinitu	81
7.2.2. EraLanen ondorioak udal osora zabaldu	82
7.2.3. Kalitate prozesuekin uztartu	82
7.2.4. Arduradun politikoentzako prestakuntza-saioak	82
7.2.5. Formazio-aktibatze taldea	83
8. ERANSKINAK	83
9. BIBLIOGRAFIA	85

O. LABURPENA

Lidergoa Bermeoko Udaleko Euskara Planean lanak, lidergoa izan du aztergai. Izan ere, EraLan2 egitasmoaren barruan kokatu behar da ikerketa.

EraLan2k lidergoa du aztergai, hizkuntza normalizaziorako planak dituzten lan munduko erakunde publiko zein pribatuetan euskararen erabileran eragiteko lidergoa lantzeko metodologia diseinatzea eta ikerketa aplikatuak egitea da helburua. Bi azpi-helburu ditu:

- Hizkuntza-eraldaketa prozesuetan lider eraldatzaileak sortzeko eta eraginkortasuna lortzeko estrategiak lantzea.
- Prozesua bideratzeko liderren diskurtsoa lantzea.

Bermeoko Udalean garatu dugun esku-hartzean hipotesi hau frogatu nahi izan dugu: *Euskararen ahozko erabilera igoko da hainbat aldagaiotan eraginez gero.*

Emaitzak azterturik, hipotesia frogatu ez eze, lidergoaren lanketaren bidez udaletako euskara planak kudeaketatik elkarrekintzara paradigma berria kokatzeko bidea ireki daitekeela egiaztatu dugu.

Hiznet Hizkuntza Plangintza Graduondoko sakontze egitasmoan xehe azaltzen dira ikerketa/esku-hartzeari dagozkion atal teoriko eta metodologikoak.

1. SARRERA

Soziolinguistika Klusterraren zuzendaritzapean hainbat erakundek elkarlanean garatutako ikerketa eta esku-hartze proiektua da EraLan. Parte hartu duten erakunde horietan guztietan, euskara planak abian dira eta euskararen erabileran eragiten duten aldagaiak identifikatzea eta horietan eragiteko metodologia diseinatu zen EraLan1ean. Horren emaitza gisa, EraLan2 etorri zen eta hor parte hartu izan du Bermeoko Udalak.

Proiektuan parte hartzeko arrazoi argiak izan dira: alde batetik, udalak hizkuntza normalizazioan egin duen bidea kontuan hartu da, euskaraz jarduteko lehen pausuak 1980ko hamarkadan hartu zirenez geroztiko lanaz hausnarketa egiteko aukera eskaini du EraLanek; eta beste aldetik, egungo berrikuntza-parametroen arabera esploratzeko bidea zabaldu du.

Horiek horrela, eta erakundearen hizkuntza normalizazioaren prozesuan lidergoan sakontzeak euskararen erabilera planari onurak ekarriko dizkiolakoan, EraLan proiektuan parte hartzea erabaki zuen udalak, kudeaketatik harago joateko, ahozko erabileran eragiteko, baloreak lantzeko, teknikarion eta erakundearen liderren prestakuntza areagotzeko, beste erakunde batzuekin elkarlanean jarduteko..., azken finean, EraLanek egitasmo berritzailea esperimentatzeko abagunea eskaintzen zuelako.

Azken urteotan, besteak beste, erabilera planaren bitartez batez ere, idatzizko eta ahozko harreman formaletan eragin da, euskara da zerbitzu eta lan hizkuntza nagusia, batez beste %88ko presentzia du administrazio barruko eta kanpoko idatzizko eta ahozko harreman formaletan. Hobetzeko artean, ahozko harreman ez formaletan eragiteko premia zegoen eta horri erantzun nahi izan dio EraLan proiektuaren esku-hartzeak.

Helburutzat hartu genuen lidergo katea aktibatuz eta diskurtsoa aberastuz, langile eta arduradun politiko euskaldunen arteko ahozko harremanen hizkuntza ohituran eragitea eta horrezaz gain, hainbat helburu zehatz ere ezarri ziren.

Ikerketaren hipotesi hau egiaztatu nahi genuen esku-hartzearen bitartez: zenbait aldagaitan eraginez gero, euskararen ahozko erabilera areagotu daiteke. Jakina, egindako bidea kez du doktore testi batek eskatzen dituen berme guztiak betetzen. Nolabaiteko hurbilpen moduan aurkez liteke; eguneroko lanean ikerketa-ekintza metodologiaren osagaiak integratzeko ahalegina, alegia.

EraLan1-ek EPESA metodologia landu zuen lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak identifikatzeko eta horren emaitza izan den EraLan2-k, aldagai guztien artean lidergoarena lehenetsi eta horretan oinarritu da proiektua garatzeko.

EraLan2 proiektua 2008 eta 2010 urte bitarte garatu da, Soziolinguistika Klusterraren babespean. Eta bigarren zikloa amaitu bada ere, emaitza oparoa dakarren proiektu dinamikoa dela esan daiteke, 2011. urtean, praktika komunitate gisa hainbat adar zabaltzen ari delako EraLan3 izango dena ereiteko.

Proiektu honetan garatu dugun lan teoriko-praktikoa interesgarria da Hiznet Hizkuntza Plangintza Graduondoko sakontze egitasmoan aurkezteko eta asmo horrekin osotu dugu.

2. OINARRI TEORIKOA

2.1. ABIAPUNTUA

EraLan izenak laneko erabilera esan nahi du, eta bere xede nagusia lan munduko euskararen erabilera eragitea da. EraLanek ardatz nagusi bi ditu: alde batetik hizkuntza normalizazio planak dituzten lan munduko erakundeetan laneko erabilera eragiten duten aldagaiak identifikatzea eta bestetik, aldagai horietan eragiteko interbentzioak diseinatzeko metodologia zehaztea eta aplikatzea. Ekarpen teorikoaz gain, lan munduan eragiteko metodologia ere proposatzen da.

Lehen fasea, EraLan1, 2006-08 aldian gauzatu zen, eta interbentzioak diseinatu eta ikerketa aplikatuak martxan jartzeko lan taldea eratu zen: EraLan Garapen Taldea. Hainbat arlotako eragilez osatu zen Garapen Talde hori: Soziolinguistika Klusterra, Euskal Herriko Unibertsitatea, Bizkaiko Foru Aldundia, Gipuzkoako Foru Aldundia, Emun Lana Euskalduntzeko Kooperatiba, Lab Sindikatua eta Eusko Ikaskuntza.

EraLan1 proiektu berritzailea izan zen, bai ikerketaren xedeari dagokionez, zein planteamenduari, metodologiari eta eraketari dagokienez. Garapen Taldeak, bestalde, hainbat ikerketa aplikatu bideratu zituen zenbait erakundetan.

Baina, EraLan1en emaitzarik garrantzitsuena esku-hartze analitikorako metodologia sortzea izan zen, EPEsA metodologia. EraLanen lehen fase horretako ondorio nagusiak, batetik, hizkuntza normalizazio planetan modu eraginkorrago batean eragiteko EPEsA metodologia balioztatu eta aplikatu behar zela izan zen; eta bestetik, hasitako bideari jarraipena eman behar zitzaioela; organizazioetan lidergoak duen garrantziaz jabetuta, lidergoa aldagaiaren lanketarekin jarraitzea erabaki zen.

EraLan2k, beraz, lidergoa izan du aztergai, eta hizkuntza normalizaziorako planak dituzten lan munduko erakunde publiko, zein pribatuetan euskararen erabilera eragiteko lidergoa aldagaia lantzeko metodologia diseinatzea eta ikerketa aplikatuak egitea izan da bigarren fase honetako helburu nagusia. Helburu nagusi horren baitan, bi azpi-helburu izan ditu:

- Hizkuntza-eraldaketa prozesuetan lider mota ezberdinak (euskara teknikaria, euskararen aldeko taldea, lider informalak eta lider instituzionalak) sortzeko, antolatzeko eta eraginkortasuna lortzeko estrategiak lantzea; lidergo-kateak landu dira.
- Eraldaketa prozesua bideratzeko liderren diskurtsoa lantzea, lider exekutiboen diskurtso-moldeetarako argudio-bateria sortzea izan da helburua.

Esan dugun moduan, EraLan2 aurrera eramateko ere, Garapen Taldea eratu zen. Eta fase berri horretan parte hartzeko proposamena ontzat hartu zuen Bermeoko Udalak.

EraLan2ren baitan, 2008-10 aldian, Bermeoko Udalean EraLan proiektuaren barruan egindako ikerketa aplikatua da Hiznet, Hizkuntza Plangintza Graduondoko sakontze egitasmoa.

Udal administrazioan euskarak bide luzea egin du, dekretu bidez arautu dira udaletako euskara planak eta horiek diseinatzen, lantzen, ebaluatzen lortu dugun eskarmentuak erakutsi dizkigu plan horien tasunak eta mugak.

Euskara Plan horiek aztertuko ditugu EraLanen egindako lanaren argitan eta proiektu honetan erabiliko metodologia eta aldagaien bidez eragin nahi den eraldaketa prozesua oinarritzeko kontuan izan ditugunak jaso ditugu txostenean.

EPEsA metodologiak hizkuntzaren erabileran eragiten duten aldagaiei buruzko analisia egiten du, eta aldagai horiek identifikatu eta sailkatzen ditu. Ikuspuntu berria dakar eta ikerketan sakontzeko aukerak eskaintzen ditu.

Horri jarraituz, lidergoa aldagaien eragiteko moduetan sakondu gura izan dugu, eta horretarako lidergora hurbildu behar izan dugu, eta bere indarra gure eraldaketa prozesura ekarri.

Lidergo eraldatzailearen bidez, erakundeko kide guztien beharrak eta eskakizunak kontuan hartzen dira, eta lidergo eraldatzailearen ezaugarriak kontuan hartuta kideak aktibatze bidea jarri daiteke martxan. Lider eraldatzailea norberak itxaroten duena baino gehiago egitera bultzatzen gaituen liderra da.

Bestalde, diskurtsoan dago beste gakoetariko bat, beraz, diskurtsoa aberastea da oinarritzeko premia eraldaketari nolabaiteko bermearekin ekiteko.

2.2. UDALETAKO ERABILERA PLANAK: KUDEAKETATIK ELKARREKINTZARA. PARADIGMA ALDAKETA

2.2.1. Erabilera planen garapena eta bilakaera

Erabilera planak legez araututa daude, eta garrantzitsuenak aipatzekotan honakoa esan genezake: Autonomia Estatutuak aldarrikatzen duen euskararen ofizialtasuna aintzat hartuta, 10/1982 Euskararen Legeak arautzen ditu herritarren eskubideak eta administrazioen betebeharrak herritarrekiko. Euskal Funtzio Publikoari buruzko 6/1989 Legeak garatzen ditu Administrazioak hizkuntzaren alorrean dituen betebeharrak horiek.

Erabilera planak arautzeko, egun indarrean dagoen dekretua, apirilaren 15eko 86/1997 Dekretua da. Bere bitartez, Euskal Autonomia Erkidegoko herri administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen da. Dekretu horren arabera, euskal herri administrazioetako hizkuntza normalkuntza prozesua hezurmami dadin, herri administrazioek euskararen erabilera normalizatzeko plana onartu eta gauzatu behar zuten.

Dekretu horretan xedatzen denez, euskara eta gaztelania biak dira hizkuntza ofizialak Euskal Autonomia Erkidegoan diharduten herri administrazioetan, eta Euskal Autonomi Erkidegoan dauden herri administrazioekin euskaraz jarduteko eskubide osoa du herritarrak. Eskubide hori betetzeko, herri aginteek, nor bere esparruan, euskara zerbitzu hizkuntza, zein lan hizkuntza moduan normaltasunez erabiltzeko hartu beharreko erabakiak hartu behar dituzte.

Herri administrazioetan euskararen erabilera normalizatzen joan dadin, erakundeek bete beharreko gutxieneko helburuak ezartzen ditu dekretuak. Gutxieneko helburu horietan oinarrituta onartu eta bideratu dira Euskararen erabilera planak 86/1997 Dekretuak xedatutako esparruetan, besteak beste, udaletan.

Beraz, euskararen erabilera normalizatzeko planak erakundeen ezaugarri eta premietara egokitutako prozesu planifikatuak izango dira, euskararen erabilera areagotzea helburu dutenak.

Horiek horrela, helburu mailakatuak izan ditu euskararen normalizazioak administrazioan, plangintzaldien arabera helburuak izan dira, gaur egun IV. Plangintzaldian gaude, eta plangintzaldiz plangintzaldi izandako helburuak gogoratuko ditugu:

I. Plangintzaldiaren (1990-1995) helburua udal administrazioetako langileak bi hizkuntza ofizialetan jarduteko gaitzea izan zen: hizkuntza-eskakizunak eta derrigortasun datak esleitu ziren, langileak eskolatu ziren, langileen euskara maila hobetu zen...

II. plangintzaldian (1997-2002), aldaketa gertatu zen. Langileak euskalduntzen eta alfabetatzen ari ziren, baina euskararen erabilera ez zen neurri berean hasten. Beraz, II. Plangintzaldiko helburua langileen prestakuntzaz gain, euskararen erabilera areagotzea izan zen. Hori dela eta, 86/1997 Dekretuak euskararen erabilera normalizatzeko plana onartu beharra ekarri zien herri administrazioei.

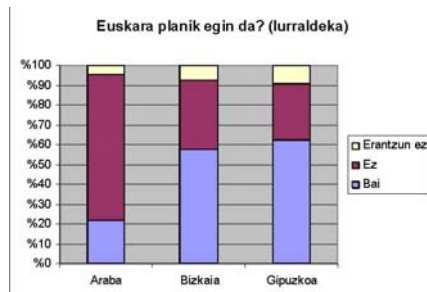
III. plangintzaldian (2003-2007), langileen euskalduntzeaz gain, oinarriak ezarri ziren euskararen erabilerak gora egiteko: hizkuntza normalizatzeko neurriak, hizkuntzak erabiltzeko neurriak....

IV. plangintzaldian (2008-2012) helburua ezagutzatik erabilerara jauzia ematea da, eta euskal hiritarren hizkuntza eskubideak bermatzea, euskal herri-administrazioaren baitan euskara erabiltzeko benetako aukera berdintasuna posible eginez.

HPSk III. Plangintzaldiari buruz egindako balorazioa

IV. Plangintzaldian gehiago sakondu baino lehen, jo dezagun Hizkuntza Politikaren Sailburuordetzak egindako III. Plangintzaldiaren txostenak dioena ezagutzera, erabilera planen ibilbidean egindako aurrerapenen inguruan datu batzuk esanguratsuak baitira, kokatzeko eta errealitatea hobeto ezagutzeko. 2008ko urtarrilean argitaratutako *Euskararen Normalizazioa herri administrazioetan III. Plangintzaldia Balorazio Txostenean* dioena laburtuko dugu ondoko orrietan (15. eta 16. orr. egokituta).

Udalen kasuan, gutxi gorabehera, udalen erdiek dute euskara plana definituta eta onartuta. Herrialdeka Gipuzkoan definitu dira erabilera plan gehien, jarraian Bizkaian eta azkenik Araban. Araban askoz udal gehiago dira planik ez dutenak, plana dutenak baino.



Planen jarraipenari dagokionez, udaletan, erabilera plana dutenetatik %45ek egiten du jarraipena. Beraz, plana diseinatuta izan arren, ez zaio beti behar bezalako etekinik ateratzen lan horri.

Plangintzaldi horretan, euskararen erabilera datu kuantitatiboetara ekarri zen. Ondoren, *IV. Plangintzaldirako irizpideak finkatu ditu Jaurklaritzak, 2008-02-11n, Erabili.com-en* argitaratu ziren datuak bere horretan jasoko ditugu EAE mailan planok izan duten bilakaera eta errealitatea hobeto ezagutzen laguntzeko asmoz:

- “Herri-administrazioetako langileen % 57,43k hizkuntza eskakizunen bat egiaztatzen du.
- Herri-administrazioetan 12.043 langilek badu gaitasuna euskara lan hizkuntza moduan erabiltzeko.
- Euskararen ezagutza beharrezkoa da erabilera ziurtatzeko, baina hori baino gehiago behar da.
- Badira beste aldagai batzuk erabileran eragina dutenak: ohitura eza, ziurtasun falta, egoera soziolinguistikoa... Erabilera sustatzeko aukerak bermatu behar dira.
- Hizkuntza eskakizunak eta derrigortasun datak bitarteko dira euskararen erabilera bermatzeko.
- Herri-administrazioek benetako urratsak eman behar dituzte euskara lan hizkuntza izan dadin, hori bai, malgutasunez, progresibitatea zainduz eta herritarren hizkuntza eskubideak babestuz”.

Hizkuntza Politikaren Sailburuordetzaren III. Plangintzaldiaren txostenera etorruta, esan genezake bigarren plangintzalditik aurrera, hau da 86/1997 Dekretua indarrean sartu zenetik aurrera, erabilera sustatzea izan dela helburu nagusia, eta besteak beste, honakoak aipatzen dira egindako balorazioan (38. eta 39. orr. egokituta):

- Egoera soziolinguistiko aldekoa duten erakundeetan erabilerari dagozkion emaitzak oso onak izan dira. Udalik txikienetan eta derrigortasun indizerik altuenetan erabiltzen da gehien euskara.

-Orokorrean, erakundeen hizkuntza paisaian eta kanpo proiektzioan bermatuta dago euskararen erabilera. Batez ere idatzizkoan. Baina, horrek ez du esan nahi euskara lan hizkuntza denik, itzulpenetara jotzen da askotan euskarazko

hedapen hori bermatzeko. Itzulpen kopuruan ere eragina du egoera soziolinguistikoak eta udalaren tamainak ere.

Era berean, azpimarratzen da kanpora begirako harremanetan, euskararen erabilera nahiko handia bada ere, barne harremanetan gaztelania nagusitzen dela. Ahozkoa aintzat hartzen bada, baxuagoa da euskararen erabilera. Horretan ere, nabaria da egoera soziolinguistikoaren eragina.

III. plangintzaldi horretan, bestalde, hainbat erakundetako euskara teknikari eta aditu elkarrizketatu ziren txostenaren emaitzak baloratzeko. Hainbat lan talde ere jarri ziren martxan emaitzak baloratzeaz gain, administrazioetan, orokorrean, euskararen erabilera planak definitzeko, praktikara eramateko eta euskara lan hizkuntza bihurtzeko dauden zailtasunak baloratzeko: langileen lan taldea (lurraldeka), euskara teknikarien lan taldea eta politikariena.

Prozesu horretan jasotako balorazio eta ekarpenak oinarri direla, AMIA matrizea egin zen administrazio planen ahuleziak, indarguneak, mehatxuak eta aukerak identifikatzeko (41-44 orr. bere horretan, txostenetik hartuta):

"Ahuleziak

- Gaur egun oraindik bada langileen ehuneko bat dagokion hizkuntza eskakizuna egiaztatu ez duena, nahiz eta derrigortasun data igarota izan.
- Hizkuntza eskakizunen bat egiaztatu duten hainbatentzat zail da mailari eustea. Eta, zenbaitetan, ezarrita dauden hizkuntza eskakizunak ez dira nahikoak euskaraz jarduteko.
- Gaur egun langile guztiak ez dira lanpostuak eskatzen duen mailarekin sartzen Administrazioan. Zail gertatzen da zenbait lanpostu mota hornitzea, batez ere teknikoak (arkitektoak, ingeniariak, osasun langileak,...).
- Erakunde askok finkatu gabe ditu oraindik erabilerari buruzko hizkuntza irizpideak, eta ezarrita daudenean ere, askotan, ez dira ezagutzen.
- Euskararen erabilera planak euskara teknikariaren eskuetan uzten dira, oro har. Zeharkako gaitzat (transbersaltzat) hartzeko premia dago.
- AEBEMET metodologiak malguago beharko luke, egoera ezberdinetara hobeto egokitzeko. Lan jardunetan oinarritzen da eta jardunak oso aldakorrek dira.
- Erabilera planen jarraipen maila hobetu beharra dago.
- Euskararen erabilera borondatezkoz hartzen da, nahiz eta horrela ez izateko badiren nahikoa tresna. Langileek gainkarga gisa hartzen dute.
- Euskara, orokorrean, ez da langileen lan hizkuntza; elebitasuna bermatzen da idatzian, baina itzulpena erabilia.
- Erakunde barrura begirako harremanetan, batez ere, ahozkoetan, gaztelania da nagusi. Lan giroa euskalduntzeko premia dago.
- Zenbait erakunde eta administratuk eskaria euskaraz egitea kostu batekin lotzen du: atzerapena...
- Euskararen erabilera normalizatzeko erabiltzen den diskurtsoa zaharkituta dago, ez dago komunikazio plan orokorrik.

Indarguneak

- Orokorrean, hizkuntza eskakizunen egiaztatze maila altua da.
- Hizkuntza eskubidea herritarrena da eta gero eta herritar gehiago jabetzen da horretaz. Ondorioz, handituz doa euskarazko arreta izan nahi dutenen kopurua eta exigentzia maila
- Erakundearen inguruko errealitate soziolinguistikoa nolakoa, halakoa izango da bertako euskararen erabilera. Horrela bada, derrigortasun indizerik altueneko erakundeetan euskararen erabilera oso altua da eta alderantziz.
- Euskararen erabilera planek hedapen-maila ona izan dute. Erakundeen erdiek plan egituratua dute.
- Erabilera planik ez duten erakunde gehienek, epe laburrean, plana definitzeko asmoa dute.
- AEBEMET metodologiak harrera ona izan du eta balio izan du oinarri bat ezartzeko eta erakunde zehatz-mehatz ezagutzeko.
- Erakunde gehienetan, hizkuntza paisaian eta kanpo proiektzioan bermatua dago euskararen presentzia, batez ere, idatzizkoan.

Mehatxuak

- Hizkuntza eskakizuna egiaztatuta izanda ere, ezagutza maila horri eusteko eta erabilera bermatzeko urrats gehiago egin beharra dago.
- Administrazioako langileen mugikortasuna oso handia da, bereziki udal handietan.
- Administrazioaren lehenetasuna lana ateratzea da, eta sarritan horri begiratzen dio bakarrik, hizkuntza bigarren mailan utzita.
- 86/1997ko Dekretua labur geratu da egoerarik onenean dauden hainbat erakunderentzat; egokitzapenak beharko lituzke, eta zenbaitetan malgutasun gehiago.
- Derrigortasun indize baxua duten erakundeetan zaila da euskarak gutxieneko presentzia izatea.
- Hizkuntza eskakizuna egiaztatzeko helburua askotan instrumentala da soilik, hau da, promoziorako edo beste lanpostu batzuetara jotzeko erabiltzen da, hizkuntza eskakizuna eta erabilera behar bezala uztartzeke daude oraindik.
- Administrazioan gero eta zerbitzu gehiago ateratzen dira kanpora. Erakundeek zailtasunak dituzte zerbitzu horietako hizkuntza irizpideak kontrolatzeko.
- Euskararen ezagutza egiaztatzen duten titulu ezberdinen baliokidetze eza. Horiek parekatzeko premia dago.
- Euskalduntze alfabetatze sistema helduei zuzenduta dago oro har, eta ez da, berariaz, lanpostu bakoitzaren eskakizunetara egokitzen. Honekin batera, egiten den ezagutzaren ebaluazio sistema gramatikaren ezagutzan oinarritzen da batik bat, eta ez ditu aintzat hartzen beste hainbat gaitasun: komunikatzeko gaitasuna, progresioa, eta abar.

Aukerak

- Euskaldunen ehuneko nabarmen hazi da eta gero eta gehiago ari da hazten. Horrek eragina izango du bai eskari mailan eta baita Administrazioan beteko diren lanpostuetan ere.
- Zenbait langile, batez ere jendaurreko lanpostuetan daudenak, gero eta sentsibilizatuago daude herritarrak dituen eskubideen gainean. Gero eta hobeto onartzen zaio herritarrari hizkuntza aukeratzeko eskubidea.

- Azken bi hamarkadetan lortutakoa azpimarratzekoa izateaz gain, benetan baliagarria da etorkizuneko politikak bideratzeko. Esperientzia oso zabala da.
- 86/1997ko Dekretua tresna baliagarria da marko orokor gisa herri administrazioetako erabilera planak arautzeko, nahiz eta egokitzapen batzuk beharko lituzkeen.
- Euskara zerbitzuak jadanik sortuta daude eta bertan egiten den lana ondo egituratuta dago.
- Inoiz baino baliabide gehiago daude, bai ekonomikoak, baita giza baliabideak ere.
- Derrigortasun indize altuko udal eta mankomunitate batzuetan, euskararen erabilerari buruzko egoera oso ona da. Esperientzia aberatsa dute, eta proiektu horiek beste herri administrazioetarako akuilu izan daitezke”.

HPSren lan ildo berrien proposamena, IV. Plangintzaldiari begira

Hizkuntza Polotikarako Sailburuordetzak egoeraren balorazio orokorra egin ondoren, eta lan talde ezberdinen ekarpenetan oinarrituta, IV. Plangintzaldiari begira lan ildo berriak proposatu ziren (45-52 orr. egokituta):

1. Euskararen erabilera sustatzeko komunikazio orokorra sustatu. Bi eratakoa:

a) Gizartean oihartzuna izango duen komunikazio plan orokorra, helburu birekin: alde batetik, herritarra bere hizkuntza eskubideez jabetzea; eta, bestetik, Administrazioako langileak ere euskararen erabileraren gainean sentsibilizatzea. Azken batean, euskarazko eskaria azaleratzea da helburua; eta orokorrean, gizartea bera euskararen erabileraren gainean sentsibilizatzea.

Era berean, komenigarritzat jo zen euskara erabiltzearen aldeko diskurtsoa jorratzea.

b) Erakundeko erabilera plana hedatu beharra, bai erakundearen barruan eta bai administratuen artean ere. Erakundearen barruan bertan, askotan ez baitira behar bezala ezagutzen erabilera planaren helburuak, estrategiak eta egitekoak. Garrantzitsutzat jo zen herritarrek ere plana ezagutzea, argi izateko hizkuntzen erabilerari dagokionean administrazioa jotzen dutenean dituzten aukerak.

2. Ezagutza erabilerara bideratzeko mekanismoak ezarri

Tarte handia antzeman zen ezagutzaren eta erabileraren artean. Lan handia egin da ezagutza bermatzeko, baina ezagutzak ez dakar berez erabilera. Ezagutzatik erabilerara benetakoa jauzia egin behar da.

Horretarako, oinarrietako bat hizkuntza irizpideak definitzea izan daitekeela esaten da. Erakunde batzuetan definituta daude, baina euren ezagutza ez da bermatzen beti erakunde osora. Hizkuntza irizpideak betetzen diren jakiteko jarraipen mekanismoak aztertu behar dira.

Itzulpen politikaren gaineko hausnarketa egin beharko lukete erakundeek. Izan ere, helburua itzulpen kopurua gutxitzea izan behar da eta euskaraz sortzea, euskara lan hizkuntza bihurtzeko.

Euskararen erabilera, lan hizkuntzarekin lotu beharko litzateke. Askotan zerbitzu hizkuntza edo harrera hizkuntzarekin lotzen da, eta ahaztu egiten da euskarak lan hizkuntza ere izan behar duela.

Langileak gaitu edo trebatu behar dira beharra euskaraz lanean hasteko, baliabide materialak eta giza baliabideak eskainiz.

Ezagutzatik erabilerarako jauzian, komenigarritzat jo zuten indarrak metatzea, alferrik galdu ez daitezen: lehentasunak ezarri, eta hitzarmenen bidez-edo euskarazko gune edo komunikazioaren alde egin (Administrazio barruan, administrazioen artean, eta herritarrekiko harremanetan).

3. Hizkuntza eskakizunenei eta egiaztatze sistemari buruzko gogoeta

Administrazioko lanpostuen funtzioetan aldaketak egon dira. Beraz, hizkuntza eskakizunen sistema berraztertu behar da.

Euskaltegietako prestakuntza orokorra ez da nahikoa euskaraz lan egiteko administrazioan. Administrazioko berariazko prestakuntza aztertu beharra dago: administrazioko hizkera, terminologia, idazki ereduak...

Egiaztapen sistema dela eta, besteak beste, berariazko prestakuntza eta egiaztapena lotzea proposatzen dira, eta laneko funtzioak euskaraz egin ahal izateko, beharrezko den komunikazio gaitasuna (ahozkoa zein idatzizkoa) neurtu beharko litzatekeela.

4. 86/1997 Dekretuaren azterketa eta egokitzapena

Marko orokor gisa garrantzitsua bada ere, egokitzapena egitea proposatzen da.

Egoerarik onenean dauden erakundeei labur geratzen zaie. Dekretu bera da erakunde mota guztietarako; malguagoa izan beharko litzateke. Derrigortasun indizearen egokitasuna eta dekretuaren eremua zabaltzea proposatzen dira.

5. Erakundeen arteko komunikazioa ahalbideratu. Esperientziak elkar trukatzeko guneak antolatu

Koordinazio eta elkarlanerako gune baten beharra dago. Askotan, erakunde bateko esperientzia erabilgarria izan daiteke beste erakunde batean ere, eta esperientzia hori baliagarria izateko, beharrezkoa da harreman sare bat izatea: zalantzak argitzeko, formazioa bideratzeko, materiala eta esperientzia berriak trukatzeko.

Gune horretan partaidetza eta eraginkortasuna uztartu beharko lirateke. EAEko herri administrazioa erakunde ugari osatzen dute, eta sortzen den gune horretan ahots guztiak ordezkatuta egotea garrantzitsua bada ere, derrigorrez, iraungo badu, gune eraginkorra izan beharko du. Horrek lurraldekako gune baten sorrera eska dezake.

6. Euskararen erabilerarako metodologia eta tresnak landu. Bereziki, jarraipena egiteko tresnak

Garrantzitsutzat jo zen erabilera planak administrazio guztietan ezartzearen garrantzia. Zeregin horretan lagungarria izango litzateke, gainera, metodologia tresna arin eta ondo diseinatu bat; eta, era berean, erabilera planak hedatzean, lagungarri izango litzateke, beharbada, normalkuntza teknikariak ugaritzea, eurak izaten baitira planen ardatz teknikoak erakundeetan.

Erabilera planak hedatu bai, baina mekanismoren bat jorratu beharko dela ezartzen diren planen jarraipena bermatzeko. Erakunderik txikienetan ere badaude arazoak jarraipena egiteko. Horietan baliabide eskasia izaten da arazo. Eta lagungarri izan daiteke erabilera planen jarraipenerako berariazko tresnak sortzea. Helburu neurgarriak zehaztea eta horiek neurtzeko adierazleak finkatzea.

7. Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzaren eginkizun eta helburuen gaineko hausnarketa egin beharra

Udalik txikienek laguntza eta aholkularitza eskatzen dute erabilera planak definitu eta ezartzeko. Uste dute Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak lidergoa izan beharko lukeela euskararen erabilera sustatzeko neurri orokorrak zehazterakoan, eta hizkuntzaren erabileran irizpide orokorrak ezarri eta horiek betearazi beharko lituzkeela. Era berean, uste dute erakundeen arteko koordinazioa ere sustatu beharko lukeela.

Erakunde handiagoetan, ordea, ez da horren argi ikusten Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak egin beharrekoa: malgutasuna eskatzen dute erakunde bakoitzak bere bidea urra dezan. Erakunde handietan baliabideak ere gehiago diren neurrian, autonomoagoak dira eta laguntasun premia txikiagoa sumatzen dute.

Zenbait erakundek Eusko Jaurlaritzaren lidergoa aldarrikatzen du euskararen erabilerak aurrera egin dezan Administrazioan: herri administrazioetako eredu bilakatzea eskatzen diote.

HPSren irizpideak IV. plangintzaldirako

Aurreko puntuetan adierazitakotik ondoriozta daitekeen bezala, hortaz, IV. Plangintzaldi honetan ezagutza eta erabilera aurreko plangintzaldietan baino gehiago eta hobeto uztartzen asmatu beharra dago, eta irizpideen arabera hiru oinarri nagusi aurreikusita daude plangintzaldirako:

- Herritarren hizkuntza-eskubideak bermatzea
- Ahalik eta langile gehienek parte-hartzea
- Parte-hartzaile horiek euskara lan-hizkuntza gisa erabiltzea.

IV. Plangintzaldirako irizpideak finkatu ditu Jaurlaritzak, 2008-02-11n, Erabili.com-en argitaratu ziren moduan jasoko ditugu jaurlaritzak emandako irizpideak, oinarri nagusiak eta ondorioak, IV. Plangintzaldi honetarako:

“IV. Plangintzaldia: irizpideak

Oinarri nagusiak

- Herritarren hizkuntza eskubideak bermatu: bereziki lehen atentzioa euskaraz emateari dagokionean.
- Erabilera planetan langile gehiagok hartuko luke parte: batzuek hala dagokielako, eta beste batzuek, borondatez.

Horiek guztiek gutxienez funtzio komunikatiboren bat (batzuk) egin beharko lukete euskaraz:

- Malgutasunez: erritmoa eta helburuak administrazio bakoitzak erabakiz.
- Derrigortasun datak eta hizkuntza eskakizunak bitarteko, euskara erabilerarekin lotzeko.

Ondorioak

- IV. Plangintzaldiaren helburua da ezagutzatik haratago joan eta euskara erabiltzea, betiere, malgutasunez baina etengabe.
- Hizkuntza ofizial bien arteko oreka lortzera jo behar da, egoera txarragoan dagoenaren erabilera indartuz.
- Neurriak hartu beharra dago herritarren hizkuntza eskubideak bermatzeko.
- Helburua ez da euskara inposatzea, baizik eta euskara ere lan hizkuntza bezala erabili izatea, gaztelania bezala.
- Gauza guztien gaintik, beharrezkoa da herritarrek hizkuntza hautatzeko duten eskubidea errespetatzea.
- Erabileraren normalizazioa malgutasunez egin behar da, aurrera begira eta modu aktiboan.
- Asmoa herri-administrazioei laguntzea da, haiekin batera euskararen normalizazioan aurrera egitea, eta ez irizpide hauek haiei ezartzea”.

IV. plangintzaldiaren tarteko balorazio kualitatiboa

86/1997 Dekretuak agindutakoari jarraituta, IV. plangintzaldiaren tarteko ebaluazioa egin zuten 2010. urtean erabilera plana onartuta duten zenbait erakundek. Bermeoko Udalaren eta udalerrriaren ezaugarri antzekoak dituzten hainbat erakundetara jo dugu, euren ebaluazioetako ikuspegi kualitatiboak ezagutzeko, gure errealitatearekin erkatzeko eta ondorio batzuk ateratzeko.

Honako erakundeetara jo dugu egite horretarako: Berrizko Udala, Irurako Udala, Gernika-Lumoko Udala, Ondarroako Udala, Usurbilgo Udala, Zestoako Udala, Udalerri Euskaldunen Mankomunitatea (UEMA) eta Gipuzkoako Foru Aldundia. Horiez gain, Gipuzkoako Euskara teknikarien Udalekin sareak 2011-03-16an antolatutako lidergoari buruzko lan saioan mahaiganeratutako konturen bat ere kontuan hartu dugu, eta jakina, Bermeoko Udalaren balorazio kualitatibora ere jo dugu. Beraz, esker mila erakunde horiei guztiei erakutsi duten prestasunagatik, erakunde horien guztien balorazio kualitatiboen mamia eta ekarpena handia da 1. eranskinean ikus genezakeen bezala:

Balorazio horretan, hainbat gogoeta, hausnarketa eta egunerokotasuna oinarritzat hartuta zenbait jarraibide ikus daitezke erabilera planen gaur egungo kudeatze sistemari txerta dakizkiokeenak. Lagungarria beraz, egindako ekarpena.

Balorazio kualitatibo horretan agertzen diren ideia asko eta asko, jada Jaurilaritzak III. Plangintzaldiaren amaieran aurkeztu zuen txostenean ere azaldu ziren. Beste, batzuk, ostera, berriak dira. Baina, horrekin ateratzen dugun ondorioa gauzak antzera jarraitzen dutela da, hau da, IV. Plangintzaldirako ezarri ziren lan ildoetatik, oraindik orain zenbait bideratu barik daudela:

Balorazio horretan, indargune eta ahulezi batzuk behin eta berriz errepikatzen dira erakunde guztien balorazioetan, beste zenbait erakunde gutxi batzuetan..., guztiak garrantzitsuak, eta balorazioa egiten duten erakunde guztiakin bat etorriko direnak, bat datozen moduan, Bermeoko Udalak egin zuen balorazioarekin, ordutik hona izandako intuizioarekin eta EraLanen barne egin dugun esku-hartzeak erakutsitakoarekin.

Hausnarketa interesgarria, beraz, Bermeoko Udalaren erabilera planari eman beharreko jauziari begira, paradigma aldaketari begira, zein ikuspegi orokor gisa ikusita, oro har, erabilera plan guztientzat baliagarri izan daitekeena.

Balorazio kualitatibo horietatik guztietatik, interesgarrienak ekarri gura izan ditugu, eta ondorio nagusi gisa aurkeztuko ditugu ondoren, erabilera planaren paradigma berrirako ondorio nagusi bezala, 2010eko balorazioan oinarrituta:

Estatua / Boterea

- Euskara erakundearen plan estrategikoen barruan integratu beharko litzateke.
- Planak onartzeko derrigortasuna beharko litzateke. Euskara plana gauzatzea ezin da geratu borondatearen menpe.
- Arduradun politikoek hizkuntza prestakuntza ona beharko lukete eta euren erabilerak eredugarri beharko luke izan.
- Euskara Zerbitzuetako langileen behin-behinekotasun egoeraz amaitu beharko litzateke.

Erabilera planen muina

- Erabilera planei inposizio kutsua kendu behar zaie. Planak gehiago oinarritu behar dira borondatean.
- Parte hartzea sustatu behar da. Langileak modu aktiboago batean parte hartzeko bideak bilatu behar dira. Hausnarketan, planifikazioan eta ebaluazio prozesuetan parte hartzea komenigarria litzateke.
- Planarekiko erantzukizuna langileen artean sustatu behar da.
- Plan errealak eta bideragarriak egin behar dira, erakundearen errealitatea/k aintzat hartuz.
- Planen jarraipena egin behar da. Baliabideak ipini behar dira horretarako. Dirulaguntzetan, kontratazioetan... ezintasun nabarmenak daude jarraipena egiteko, ezarritako baldintzak betetzen diren jakiteko. Jarraipena egiteko, modu sistematiko eta sistematizatuak behar dira, tresnak behar dira. Ebaluazio sistema objektiboak landu behar dira.
- Motibazioa eta sentsibilizazioa sustatu behar dira.
- Ohituretan eragin behar da, bai maila idatzian, zein ahozkoan.

- Euskara sortze hizkuntza izan behar da. Ezin da itzulpenaren morrontzapean egon.
- Erabilera planen eta hizkuntza irizpideen kudeaketa eta kontrol lana Euskara zerbitzuen gain ezin da geratu. Euskara Sailak paper proaktiboa izan behar du.
- Planteamendu komunak eta koordinazioa bultzatu behar da erakundeetako sailen artean. Zeharlerrotasuna bultzatu behar da.
- Euskararen erabilera bultzatu behar da lan hizkuntza euskara izan dadin, baliabide informatikoen erabileran ...
- Euskararen aldeko diskriminazio positiboa eragin behar da.
- Hizkuntza gaitasunaren eta euskarazko produkzioaren eta erabileraren arteko tartea handia da. Desoreka hori txikitzeko egin behar da lan.
- Hizkuntza batzordeak edo lan taldeak sortzea komeni da: planak egiten parte hartzeko, helburuak betetzen laguntzeko eta ebaluazioa egiteko.
- Lehentasunak jarri behar dira, eta bereziki hobetu beharrekoetan aurrerapausoak eman.
- Euskarak erabakiguneetan egon behar du. Ez dago erabakirik hizkuntzarik gabe. Asmatu beharra dago zelan. Euskara zeharlerroa da erakunde guztietan.

Giza baliabideak eta lan tresnak

- Giza baliabide gehiago behar da.
- Jaurlaritzak aplikazio erabilgarriak jarri behar ditu erakundeen esku.
- Lan tresnak jarri behar dira euskara zerbitzuen esku. Laguntza bideak behar dituzte Euskara teknikariek.
- Jaurlaritzak erakundeen esku jarri duen Irati aplikazioa malguagoa eta eraginkorragoa izan beharko litzateke.
- Erakundeen esku jartzen diren aplikazioek erabiltzaile guztiengan lan tresna izateko pentsatuta egon beharko lukete, erakundeetako teknikarion mesederako ere bai.
- Lan prestakuntza, zein berariazko prestakuntza euskaraz jaso behar dute erabilera planen eraginpeko langileek.
- Trebatu egin behar dira langileak. Hizkuntza gaitasunari eta erabilerari dagokienez, hautetsiek eta langileek euskara lan eta zerbitzu hizkuntza izateko gaitasuna eta konfiantza izan behar dute.
- Hizkuntzen kudeaketa egokia lortzeko, erakundeek dauzkaten bitartekoak hobetu eta zorrotz beharra dute.

Joera/ Noranzkoa

- Udalerri euskaldunenetan ere gero eta leku handiagoa hartzen doa gaztelaniak maila ez formalean batez ere. Udalerri erdaldunagoetan, edo erdararako kultura handiagoa duten erakundeetan, zer esanik ez, gaztelania nagusitzen da.
- Administrazioarekiko harremanetan gaztelania egiteko joera handia da. Komunikazioa landu beharko litzateke, joera horiek aldatzen joateko, eta eskaria herritarrengandik bertatik ere etortzeko, neurri batean. Administratuak agintzen du zein hizkuntzatan aritu, eta euskaldunak aktibatu beharra antzematen da.
- Euskararen aldeko masa kritiko zabala eta eraginkorra hedatu behar da.

Talde babesa

-Erakundeak batu egin behar dira indarrak batzeko eta eskaera komunak egiteko. Erakundez erakunde eskakizunak egiten ibiltzea ez da logikoa, ezta errentagarria ere.

Koordinazioa eta komunikazioa

- Erakundeen arteko koordinazioa ezinbestekoa da. Erakundeen arteko komunikazioa bideratu beharko litzateke: euskararen erabileraz, aurrerapausoak non, norekin eman diren...
- Maila desberdineko erakundeen eskumenak eta egitekoak ondo definitu eta koordinatu beharko lirateke. Erakundeen arteko lanak uztartu egin behar dira, eta norabide berean jarri beharko lirateke erakunde guztiak.
- Erakunde barruko komunikazioa bultzatu behar da, eta erakunde barruko sailen artean lan egiteko dinamika bultzatu behar da, koordinazioa.

Diskurtsoa

- Euskararen normalizazioaren aldeko diskurtsoa eratzten eta zabaltzen jarraitu behar da.
- Eleaniztasunaren aldeko diskurtsoa hedatu behar da.
- Euskarari prestigioa eman behar zaio.
- Hizkuntza normalkuntzan atzera eragina izan dezakeen diskurtsorik eta jarrerarik ezin da bultzatu, ezta onartu ere.

Sentimenduak

- Euskara teknikariek euskararen erabilera bultzatzearekin kontzientziatuta daude, baina sentimendu ezkorrak ere nagusitzen dira behin baino gehiagotan: ondoeza, kudeaketa politiko eskasa, txarto egitearen sentsazioa (segurtasun falta), babes falta, etsipena, sinesgarritasun falta, bakardade sentimendua, osasuna galtzea.. Sentimendu horiei aurre egiten ikasi beharra dago, eta gutxienez horiek leuntzeko estrategiak bilatu beharra dago.

Ikusi daitekeenez, bai III. Plangintzaldiaren amaierako txostenean jasotzen diren ondorioak, eta 2010. urtean IV. Plangintzaldiaren tarteko baloraziotik atera daitezkeenak, puntu askotan bat egiten dute, baina nonahi ere, erabilera planen paradigma berri baterako ateak ireki eta deia egiten dutela esan genezake.

Beste administrazio batzuetako euskara planen begirada kritikoa

Gauza bera esan genezake Osakidetzak duela gutxi egin duen euskara planaren balorazioa ikusita ere. Osakidetzako ebaluazio txostenak ere ahuleziak eta kezkatzeko moduko arazoak plazaratu ditu, gainontzeko euskara planei ere eragotzi dakizkienak. Horregatik, Osakidetzako Hizkuntza Normalkuntza teknikari Roberto Manjon Lozoyaren berbak alpatuta, "aukera ona da hizkuntza biziberritzeko prozesuari modu desberdin batez begiratzeko, lantegi horretan dihardugun teknikari askok ohiko estrategiak berritzeko premia sentitzen dugunez".

Roberto Manjon Lozoyak dioena bat dator kudeaketa soilaren estrategiatik aldendu eta estrategia berrietara jo beharraz, kudeaketatik haratago jo

beharraz; planak lideratzeko estrategiak eta plan horietara egokitu beharreko diskurtsoaren lanketa izan daitezke estrategia batzuk.

Administrazioko Euskara Planaz haratago. Begirada bat Osakidetzako Planaren ebaluaziotik, Jakin aldizkarian (Jakin 183-184, 2011ko martxoa-ekaina), idatzitako artikulu interesgarria ekarriko dugu honetara, baliagarria baita oso bere ekarpena paradigma berri horretan eman beharreko pausuetan, ikuspegi aldaketarako ildo berri batzuk plazaratzen dituelako, gutxienez hausnarketa egiteko balio handikoak direnak.

Guk Martin Rezolak Tirakarako (2011-05-10) ekarri zituen pasarte batzuk gogoratuko ditugu ondoren, eta iruzkin txiki batzuk egingo ditugu, plazaratzen duena bat datorrelako funtsean gure errealitate edo pertzepzioarekin ere:

"Ondorio orokor gisa, esango dut, nire iritziz, euskara-planen gaineko sinestea alboratu behar genukeela, eta euskara-planak ardatz ez dituen pentsamendulerro berri batera hasiera eman. Orain arteko xalotasuna gaindituta, euskal hiztun-herriak hainbat arlotan bere burua kudeatzera jo behar luke, nahiz maila sozio-politikoan, nahiz maila sozio-kulturalean, nahiz maila sozio-ekonomikoan. Horrela, gomutan hartu behar genuke, funtsean, boterearen arazoa dugula aurrean, eta halatan, ez dela nahikoa agintariak alde edukitzea, baina, orobat, kontra egotea ere ez dela eragozpena, boterea izari anitzekoa, nonahikoa, eraikitzailea eta, aldi berean, menderatzailea delako." Robertoren ikuspegia interesgarri da estatusa aldarrikatzen diolako euskarari, eta guztiz bat datorrelako EraLan2ren muina izan den lidergoarekin, lidergoa, boterearekin harreman zuzenean dagoen indarra baita.

Bere esanetatik ondoriozta daiteke, lidergoarekin lotuta, euskaldunek eta erakundean euskararen lidergoa izango dutenek berreskuratu beharko luketela boterea. Ideia horretaz baliatuz, euskara planetan, jauzi kualitatiboak lortzera jo beharko genukeela antzeman daiteke: boterea lortzera, euskara arlo estrategikoa izatera.

Izan ere, jauzi kualitatiboak emango balira eta boterea euskararen alde egongo balitz, kudeaketa euskararen alde izateaz gain, hizkuntza normalizazioa lideratzeko boterea ere izango genuke.

Hizkuntza normalizazioa zer den

"Ikuspegi orokor eta zabalago batetik, *hizkuntza-iraultza* da normalizazioa, eta izari horretan datza gure ezintasuna eta agintarien beldurra. Euskararen erabilera normalizatzeak aldaketa sakona eskatzen du ohituretan, bizimoduan, harremanetan, balioetan. Aldaketa soziala, eta aldi berean, kulturala, politikoa eta ekonomikoa. Aldaketa konplexua, beraz."

"(...) lotura zuzena dago hizkuntza-erabileraren eta gizartea egituratzen duten botereen artean. Badakigu, jakin, hizkuntza-erkidego desberdinetako hiztunen arteko harreman diglosikoak menderatze-harremanak direla, eta beste menderakuntza batzuen bidelagun, eta, hala ere, boterearen gaia normalizaziotik kanpo uzten dugu beti."

Aldaketa eraldaketa da, berak esaten duen bezala mota guztietako aldaketa dakar, eta hizkuntza normalizazioa ezin dugu albo batera utzi, lehen mailan egon behar du, integratu egin behar da erakundeen kudeaketan. Aldaketak

eragitea konplexua da, horregatik, eraldaketa bidertu dezakeen orok (agintari, Euskara batzorde, euskara teknikari) arriskuak hartzen jakin behar du, egungo gunetik atera eta aukera berriak sorrarazi euskararentzat.

Normaltasuna eta boterea

"Zer da normalizazioa azken finean? Hitzun-herriak boterea berreskuratzea, hizkuntzazkoa noski, baina, aldi berean, beste batzuk ere bai, bestela hitza ezin baita sortu. (...) Funtsean, ez da borondate onak konpondu beharreko zerbait, ez giza-eskubideekin edo berdintasunarekin lotutakoa, ez eta demokrazia, justizia, aurrerapen, ongizatearekin ere, nahiz eta gai horien eztabaidari ezin itzuri egin."

"Euskara-planak oinarririk gabeko hizkuntza-politika baten arabera egiten direnez, planok diseinatzerakoan, ezinbestean tresnerian eta idealismoan murgiltzera jotzen dugu sarritan, normalizazioaren benetako ardatzak saihestera behartuta:

Administrazioko euskara plan desbideratuak

- *Ihesaldi idealista*. Kultura aldatzea omen da giltzarria, bestela esanda, balioetan heztea. Hori dela kausa, ia mundu guztia, nolabait, hezkuntzari begira jartzen da. Gizarte tolerantia, baketsua, kultur aniztasuna maite duena, iragan-minik ez baina etorkizunari begiratzen diona, razionala, sekularizatua, sineskeriarik gabea.
- *Ihesaldi desarrollista*. Produktu erakargarriak behar dira, gazteentzat atseginak, kalitate onekoak, merkatu globalizatuan lehiatzeko modukoak. Horrela, *coca-colak* eta gizarte-sareak (Facebook, Twiter...) bezalako ekoizkinek erakusten digute estrategia, horretan dagoelakoan gakoa.
- *Ihesaldi teknikoa*. Antolakuntza-ingeniaritza, berringeniaritza (prozesuen ingeniaritza), kalitate kontrolaren ingeniaritza, guztizko kalitatearen europar eredua (EFQM...) Teknika egoki, garatu, aurreratu, moderno batzuen bidez lortuko dugu normalizazio-plana halako erakunde edo herri batean arrakastaz gauzatzea.
- *Ihesaldi teorikoa*. Teoria ederrak biltzen ditugu (Fishman, hizkuntza gutxiengoaren bizi-indarra, ekolinguismoa...) eta horiek aipatuz hainbat plan oinarritzen dugu. Gure artean, planen sostengu gisa, Txepetxen ikasketa-prozesuaren teoria bereziki aipatzen da [Autore horien ekarpenak balio handikoak dira, eta gehien-gehienok haien ikasle eta jarraitzaileak gara. Arazoa ez da haien ekarpena, gure erabilera desegokia baizik, eta, horretan, pentsatzea teoria horiek aplikatuz normalizazioa erdietsiko dugula.]

Osagai horiek (...) beharrezkoak dira, jakina, baina modu gaiztoan baliatzen ditugu diagnostiko murrizak, lehentasun desbideratuak eta perspektiba faltsuak egiteko aitzakia direnean, are txarragoa plangintzaren benetako xedeak ezkutatzeko erabiltzen badira."

Gure ikuspegitik eta bizi dugun errealitatera egokituta, esan genezake bat gatzela Robertoren esanekin. Izan ere, gaur egungo kudeaketa ereduak tarte gehiegi eskaintzen dio tresneriari, planen diseinuari eta datu bilketari, asmoei eta ez horrenbeste jauzi kualitatibo edo normalizazioaren ardatz izan daitezkeen funtsezko elementuei. Balioei, produktu erakargarriei, epe luzerako

estrategiei..., eta benetan hizkuntza normalizazioan erabakigarriak izan daitezkeen ekintzei.

Bestalde, eta egin diren balorazioetan oinarrituta, esan behar da, indarrak bertan xahutzen baditugu ere, tresneria egokirik ere ez daukagula, puntako teknikaz ez da hornitzen euskara eragile deus ere; oro har, ez da uztartzen hizkuntza normalizazioa ez kalitatearekin, ez berrikuntzarekin, ez I+G+Brekin. Erabat bigarren mailakotzat hartzen da hizkuntza normalizazioa arlo guztietan eta oro har.

Euskara planak, erdal planak

"Giltzarria, xede, lehentasun, neurri, erabilitako baliabide eta inbertsioetan ez ezik, jarreraren datza. Nolanahi ere den, euskaldunok nekez egin dezakegu euskaldunen aldeko plan osorik, erdal hiztun-herriak, gonbidatuta egon gabe, maila desberdinetan esku hartzen duelako beti, hegemoniak eta legitimotasunak dauden moduan daudela. Jarrera giltzarri da gure mundu itxurazale honetan. Paperean jasotakoaren lilurari jaregiten badiogu, normalean honekin egiten dugu topo:

- Diagnostiko murrizak, euskaldunen egoera estatistika hutsera mugatuta, gizarte-dinamikak alboratuta.
- Euskara-planak betetzerakoan normalizazio-prozesuaren azalean geratzen dira: derrigortasun-datak, euskara-ikastaroak, hizkuntza-eskakizunen egiaztatpena...
- Testu elebidun piloa sortzen da, hala nola errotulazio eta herritarrentzako inprimaki eta informazio-orri elebidunak, aldizkari ofizial eta aldizkari korporatibo nahiz urteko memoria elebidunak..., halako modukoak badira ere.
- Ebaluazioak, diagnostikoak bezala: estatistikak, datu-taulak, ehunekoak...

Bermeoko Udalean, zein EraLan2n parte hartu duten beste zenbait erakundek bideratu duten esku-hartzeak ere, jarreretan eragitea ezinbestekotzat jo dute. Egia da, gure planetan jarrerak aldatu nahiko genituzkeela, baina ez ditugula lantzen jarrera horietan eraldaketarik izan dadin. Bermeoko Udalaren esku-hartzean, emaitzatariko bat horixe izan da: jarreretan eragin dugula. Beraz, eragitea badago, baina landu egin behar da eragite hori.

Bestalde, egia da jarrerak bazter utzita, estatistika, derrigortasun data eta abarretan zentratzen garela, eta estatistikak eta neurketak garrantzitsuak badira ere planaren bilakaera ikusteko, jauzi kualitatiboetara gehiago erreparatzen hasteko garaia izan daiteke.

Bestalde, Roberto Manjonen *Administrazioko Euskara Planen gaineko begirada desberdin baterako saioa*, *Osakidetzaren Planaren ebaluaziotik abiatuta* Soziolinguistika Klusterrak 28. zenbakian argitaratutakoan, operatiboak izan daitezkeen ideia batzuk azaltzen ditu. Pare bat ideia ekarriko ditugu gogora bere horretan:

- "Kontzientzia politiko autonomoa garatu beharko du, abertzaletasun orokorrari jareginda: euskal intelektualen eginkizuna hori bideratzea. Orobat, balore hegemoniak nagusiak gainditu edo birformaldu beharko ditu.
- Bidelagun estrategikoki egokiak bilatu beharko ditu (ekologismoa, deshazkundera...) baina pentsatu gabe interes eta balio guztiak komunak direnik. Berezko aliatuak ere egongo dira (sindikatuak, elkarteak...). Dena den, aliatuei normalizazioaren izaera zein den ulertarazi behar zaie: hezkuntza-lan handia dago egiteko.
- Nonahi eta zeinahi euskara-planetan euskaldunek ardatz izan behar dute, programa guztien gunea. Planen baldintzak onak direnean, kudeaketa partekatura jo behar da; bestelakoetan, auto-kudeaketara, planaren kontra bada ere.
- Normalizazioaren dinamika gizarte-kulturazko testuinguruan kokatu behar da, abstrakzioan gal ez dadin. Euskaldunetik ez".

Planteatzen dituen ideia operatiboez ere esan daiteke, udaletatik ere antzematen dela kontzientzia garatu eta zabaldu beharra. Hori izan da, gure esku-hartzearen zutabeetariko bat, nahiz eta gure kasuan jarrera horien eraldaketa bideratu dugun teknikariok intelektualak ez garen, euren ekarpenetatik edanda, jarrerak aldatzeko saiakera egin dugu. Saiakera hori garrantzitsua izan da, esan bezala, eta zerbait mugitu da.

Begi bistan da, zenbait erakundetan ere ondorio horretara heldu direla, eta gure kasuan jarreretan eragiteko, lidergoaren garrantziaz jabetzeko... formazioaz eta informazioaz hornitu gura ditugu gure liderrak. Jarraipena emango diogu hasitako bideari, ez bakarrik udal langileekin, ezpada arduradun politikoei aparteko lekua eskainiz.

Bestalde, argi dago, eragile nagusiak egiteko honetan bidelagun izan behar dutela; eraldaketa berez ez da erraza eta aliatuak bilatu behar ditugu, norabide berean, indarrak batuz, lan egiteko.

Atal honekin amaitzeko, gurera etorrira, eta gure esku-hartzea bideratu duen erakundearen errealitatera egokitzeko, esan genezake, euskara planak eraginda, hainbat onura ikus ditzakegula gure administrazioan. Bermeoko Udalaren kasuan 2001. urtean onartu zen I. Erabilera Plana, eta bere eraginez emandako aurrerapauso nagusiak honakoak dira:

- Ia langile guztiak euskaraz lan egiten dute
- Udalak zerbitzua euskaraz emateko oinarri sendoak jarri dira
- Erakundearen kultura aldatu da, gaztelaniaz jardutetik euskaraz jardutera
- Hizkuntza irizpideak ia sistematikoki ezartzen dira ia arlo guztietan
- Oinarri sendoak jarri dira
- Hobekuntzak nondik bideratu behar diren antzeman dugu

Dena den, bat gatoz hiru balorazioetan azaltzen diren hobetu beharrekoekin, argi geratzen da administrazio desberdinetako hausnarketak, kezkek, zalantzak... oso maila orokorrean ematen direla, eta erabilera plan osoari dagozkionak direla. Kezka horien artean, ahozko erabilera ere badago, hain zuzen ere, gure esku-hartzearen muina.

Izan ere, EraLanen parte hartzeko arrazoiak balorazioetan azaltzen diren hainbat eta hainbat arrazoi izan badira ere, ahozko erabilera ez formalaren eraldaketan oinarritzeko esku-hartzea, arrazoi nagusiak, besteak beste, honakoak izan dira:

- Udal langileengan eta arduradun politikoengan eragin beharra ikusten izan dugu. Horregatik, aukeratu genuen langilez eta arduradun politikoez osatutako lantaldea.
- Sumatzen genuen erabilera planak inposizio kutsua zuela orokorrean. Udal langileek ez zutela bere gain hartzen behar beste plana. Beste neurri batean bai, baina behartuta, eta ahozko jardunari dagokionez, maila formalean erabiltzen zela euskara, baina maila ez-formaletan erabilera jaitsi egiten zela eta egiten dela.
- Langileekin eurekin lan egin behar zela argi geneukan. Baina, agian ez genekien zelan, eta EraLanek emango zigun aukera langile bakoitzaren borondatekin lanean hasteko.
- Planaren ardatz nagusia langileak eurak direla erakusteko beharra sumatzen genuen, eta hori erakusteko aukera emango zigun proiektuak, eurekin lan egingo genuelako.
- Planarekiko erantzukizunak partekatu behar zirela ere argi geneukan, plana udalarena zela, eta ez Euskara Sailarena. Horretarako euren parte hartzea bultzatu behar zen.
- Motibazioa, sentsibilizazioa, komunikazioa eta ohiturak aldatzea sustatu behar zirela argi geneukan gure xede zen euskararen gaitasunaren eta ahozko erabileraren arteko desorekan eragiteko.

2.2.2. Soziolinguistika Klusterraren balioa

Soziolinguistika Klusterrak EraLan proiektuan parte hartzeko aukera eman zigunean, jada antzematen genuen erabilera planari esker aurrerapen nabarmenak izan badira ere, hutsuneak bagenituela, eta aurrera begira beste mekanismo batzuk bilatzen hasi beharko ginatekeela eraginkortasunari begira. Egunerokotasunak eta intuizioak hala esaten zigun, behintzat.

Beraz, EraLan proiektuarekin aukera ezin hobea genuen, sumatzen genituen hutsune horiei aurre egiten hasteko edo behintzat zerbait berria eta berritzailea, dinamika berriekin egiten hasteko, orain arteko ibilbidean egindakotik aparteko zerbait izan zezakeena. Aukera ezin hobea zen, beraz, erabilera planen inguruan zerbait berria, serioa, antolatua egiten hasteko.

EraLan2k aukera eman izan digu, lidergoa aldagaia landu eta probatzeko, ikerketa aplikatu bat gure udalean lehenengo aldiz martxan jarritz; metodologia jakin bat aplikatuta, hainbat erakunderekin elkarlanean, euskararen erabileran eragiteko xedearekin eta norabide berean. Aukera ezin hobea zen gure asmoei, gabeziei ekiteko. Gainera, Soziolinguistika Klusterra bezalako ente baten zuzendaritza eta gidaritzapean.

Azken finean, balorazioetan esaten den bezala, Eusko Jaurlaritzak markatutako bideari ekiteko, baliabideak ezinbestekoak dira, norabide bereko bideak hartu behar

dira... Hori berori eskaintzen du eta eskaini digu Soziolinguistika Klusterrak, bai parte hartu dugun erakundeoi, eta gainontzeko erakundeei ere, edozein erakundetean aplika daitezkeen esku-hartzeak bideratu baitira, dinamika berriak sortu baitira, eta egindako lan guztia komunikatu, zabaldu eta nahi duen ororentzat eskuragarri dago jadanik.

Beraz, Soziolinguistika Klusterrak markatzen duen bidea proiektu horretan, zein beste batzuetan azpimarratzekoa ez eze, oso kontuan hartzekoa dela esan genezake hizkuntza normalizazioaren ikuspegitik, gure eguneroko errealitatean ditugun ahulezi nabariak betetzen joateko; horrelako ekimenek lagun diezagukete bide horretan zirrikutuak bilatzen, bidea egiten laguntzen eta aurrera begira ikuspuntu baikorrago eta zientifikoago batekin lan egiten.

Eskerrak, beraz, Soziolinguistika Klusterrari eman digun aukeragatik, gure bidelaguna izan delako esku-hartzean zehar, baita ere proiektuan parte hartu duten gainontzeko sei erakundeei ere (Ahize-AEK, Artez Euskara Zerbitzua, Elhuyar Aholkularitza, Emun Koop. E., Gipuzkoako Foru Aldundia eta Gipuzkoa Donostia Kutxa) egin duten ekarpen oparoagatik. Eta zer esanik ez gure udalean eratu dugun xede taldeko partaide guztiei.

EraLan proiektuari esker, aipatutakoaz gain, hainbat onura eskuratu izan ditugu: diskurtso berri baten jabe egin gara, lidergoaz jabetu gara, lan taldean lan egiten ikasi dugu..., bai geuk koordinatzaileok, zein geure xede taldeko kideek.

Normalizazioaren ikuspegitik, beraz, esan genezake, paregabea eskainitako aukera, eta oso kontuan hartzekoa bere lana eta egitekoa normalizazioaren ahaleginean emaitzak hobetzeko.

Gogoratu dezagun, Soziolinguistika Klusterra zer den bere web gunean ikusi dezakegun bezala: "taldekatze bat da, esparru jakin batean elkarren artean nolabaiteko lotura, harremana edo interes partekatua duten entitateen, enpresen, eta instituzioen arteko taldekatzea. Normalean, enpresak izaten dira klusterraren muina eta haiekin batera administrazioak, unibertsitateak, formazio-zentroak, elkarte profesionalak, edota zerbitzu bereziak egon ohi dira.

Kluster baten funtzioa da kooperazio-egiturak antolatuz ezagutzaren hedapenari bide egitea eta berrikuntza sustatzea, horrek guztiak dagokion sektorearen garapenari positiboki eragin diezaion. Klusterrek sinergiak sortzen dituzte, hau da, erakunde desberdinek euren kabuz aurrera atera ezingo lituzketen proiektuak bideragarri egin litezke".

Proiektu honetan klusterrak bere benetako izaera erakutsi duela esan daiteke, proiektuan parte hartu dugun erakundeok klusterraren partaide izanik, bere oinarritzko izaerarekin lotura zuzena egin da, izan ere, bazkideek elkarren artean eraginez, lortzen da ikerketa aplikatua aurrera egitea eta emaitzak eskuratzea.

EraLanen pausuz pausu egiten ari den bidea eredugarria da, lehen fasean, esku-hartzea bideratzeaz gain, metodologia zientifikoa diseinatu baita, bigarren fasean, metodologia orokor horretatik ondorioztatu den aldagai nagusi bat oinarritzat harturik, ikerketa aplikatua garatu baita eta horren segidan, praktika komunitateak garatuko duen lanaren bidez, EraLan3 diseinatuko baita ikerketa aplikatuaren eremuan sakontzen jarraitzeko.

Aurreko guztia kontuan hartuta, eta bere izaera eta ekarpena aintzat hartuta, ez bagara inor honelako dei bat egiteko ere, adierazi nahiko genuke, Soziolinguistika

Klusterraren bazkideen ekarpenaz gain, eta sostengua ematen dieten administrazioez gain, gainontzeko administrazioek ere, hizkuntza normalizazioan duten erantzukizuna tarteko, bere ekarpena egin beharko luketela, xede eta izaera horretako proiektuak babesteko, indartzeko eta finantzatzeko, emaitzak guztien esku geratzen direlako, eta euskararen normalizazioan urrats sendoak emateko ezinbestekoak direlako.

2.2.3. Hizkuntza normalizazioa eta hizkuntza eraldaketa

EraLanen definizioak argi adierazten digu hizkuntza normalizazioan eragitea duela xedea. Beraz, lehenengo eta behin gogoratu gura dugu hizkuntza normalizazioa zer den, argi izan behar baitugu bere esanahia esku artean daukagun egitekoan.

J. Inazio Marko Juanikorenaren (zuz.) eta Oihana Lujanbio Begiristainen (koord.) argitaratutako *EraLan ikerketa proiektua: EPEsA metodologia* (2009)(17-23 orr.) liburuan oinarrituko gara, hizkuntza normalizazioa zer den gogoratzeko:

Normalizazio kontzeptua aldaketarekin lotzen da beti. Hizkuntza baten normalizazioaz hitz egiten dugunean, gizartean gertaturiko eraldaketaz eta hizkuntza horrek gizartean betetzen dituen funtzioen eraldaketaz ari gara (Aracil, 1982)

Hizkuntza normalizazioa, bestalde, prozesu moduan ere definitu da “un proceso dinámico gradual, en el que una lengua en una situación no deseada de partida llega a adquirir una situación de plenitud, percibida como natural” (Cabré, 1996). Alegia, hizkuntza batek egoera jakin bati aurre egiteko, eta hizkuntza funtzioak irabazten joateko, esku hartzearen bitartez egiten prozesua.

Beraz, prozesua eta eraldaketa kontzeptuak biak batuta, hizkuntzaren normalizazioa eraldaketa prozesua izango da “un proceso de cambio debe entenderse como un cambio socio-cultural del conjunto de la sociedad (...) contando con la implicación de todos los elementos sociales que puedan influir en él” (Cabré, 1996).

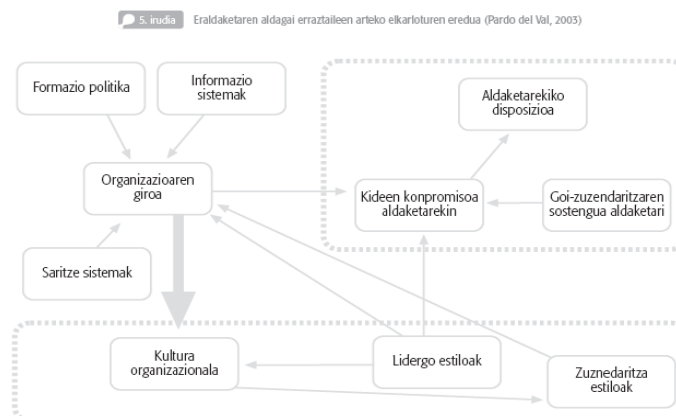
Normalizazio prozesuak gizartearen arlo ezberdinetan gauzatzen dira. Hori dela eta, komunitateak aurrera egiteko dituen arazoan analisi egokia egin beharko da (Ninyoles, 1975).

Beraz, eraldaketa prozesuak egin nahi badira, organizazioen eraldaketaren eta eraldaketaren kudeaketaren zer ikusia duten aspektuen irakurketa egin beharko da, eta eraldaketan eragiten duten faktoreak aztertu eta kontuan hartu beharko dira.

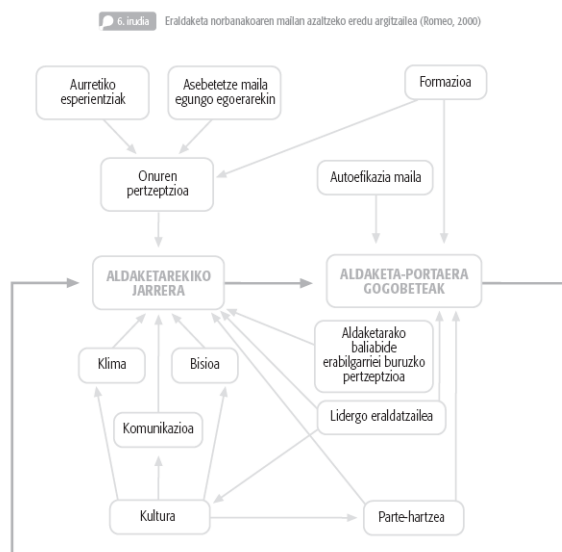
Eraldaketak indarren elkarrekintzaren ondorioz sortzen dira. Eta indar horiek barne indarrak edo kanpo indarrak izan daitezke (Reyes & Velasques, 2007)



Eraldaketa prozesuak errazten dituzten faktoreen analisia egiten du Pardo del Valek (2003), errazte horretan eragiten duten faktoreak identifikatu eta faktore horien arteko elkar loturak aztertzen ditu, eta eredu bat formulatzen du:



Romeok (2000) beste eredu bat proposatzen du norbanakoan oinarrituta. Romeoren arabera, norbanakoaren eragina eraldaketa prozesuetan erabatekoa da, eta esaten du ez dela egongo ezelako aldatetarik bertan inplikaturako pertsonak aldatzen ez badira. Bere erudian bi aldagai bereizten ditu: “aldaketarekiko jarrera” eta “aldaketa-portaera gogobeteak”. Aldagai horiek bata besteari eragiten diote, eta aldi berean, beste hainbat aldagairen eragina izaten dute, irudian ikusten den bezala:



Horiek horrela, hizkuntza normalizazioan ari garenek argi izan behar dugu gure erakundeetan eraldaketa bat bultzatzen ari garela. Gure kasuan, eta ikerketarako aukeratu genuen xedea kontuan hartuta, ahozko erabileran eraldaketa eragiteko edo behintzat erabilera horrek gora egiten lortzeko bideak jarri behar genituen martxan. Horretarako, prozesu bat jarri behar genuen martxan, gure hipotesiaren arabera gertatu zitekeen bilakaera edo aldaketa modu natural eta kontziente batean bideratu zedin. Beti ere, hizkuntza normalizazioaren teoretatik abiatuta, hasierako errealitatea ezagutu beharra izan genuen, hau da analisia egin, eta hortik abiatuta, ekintza fasea planteatu.

EPEsa metodologiak aukera eman digu hizkuntza normalizazioaren parametroek ezinbestekotzat jotzen duten analisiari aitortu behar zaion lekua eskaintzeko. Izan ere, analisi fasean aztertu ditugu gure udalari egokituta, ahozko erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikatze lana.

Bestalde eta Cabrék diotenaren haritik, pertsona talde bat lanean jartzea erabaki genuen, indarren elkarrekintzaz baliatzeko, baina beti ere norbanakoak ahaztu barik, eta euren inplikazioa eta aldaketa bilatuz.

Analisiaren ideari lotuta berriz ere, eta talde horretako pertsonengan eragiteko mekanismo garrantzitsuenak martxan jarri aurretik, hau da, eragiteko aldagai garrantzitsuenak taldean lantzen hasi aurretik, momentu haretako egoera eta errealitatea ezagutzea ezinbestekoak izan ziren, nolabait esateko, orduan ere, egoeraren analisia egin genuen.

Analisi hori, banakako elkarrizketa bidez egin genuen, eta bai saioz saio egin ziren hausnarketa, iradokizun eta abarren bitartez. Horrezaz gain, eraldaketa baldintzatzen duten faktoreak ere landu izan genituen; formazioa eskaini genien parte hartzaileei, konpromisoa eskatu genien, aldaketarekiko dispozizioaz hitz egin genuen... Eta, jakintzat eman daitekeen bezala, jarraian azalduko dugun lidergoren inguruko formazioa ere eskaini genien.

2.2.4. Lidergo eraldatzailea

Lidergo eraldatzaileaz formazioa hartzea esku-hartzea hasi baino lehen ezinbestekoa izan da: lidergoa kontzeptualizazio mailan zer den ezagutzea, bere garrantziaz jabetzea; azken finean, geure burua janztea. Formazio hori, EraLan2n parte hartu dugun erakunde eta hizkuntza aholkularitzetako teknikari guztiok hartu dugu.

Beraz, lidergoa izanik, ikerketa aplikatu honen aztergaia, lidergoaren kontzeptualizazioaren inguruko zertzelada nagusi batzuk ematea ezinbestekotzat jo dugu. Kontzeptualizazio horretara hurbiltzeko, Nekane Goikoetxeak (zuz.) eta Oihana Lujanbiok eta Denis Elortzak (koord.) argitaratutako *Hizkuntza Lidergoa aztergai* (2010) (10-13. orr.) liburura jo dugu.

Liburu horretan (10. or.) azaltzen den bezala, nagusiki Inazio Markoren doktore tesiarri (2010) jarraitu zaio lidergoaren kontzeptualizazioa egiteko, eta bai EraLan1en berri emateko argitaratu zen liburuan Aritzetak eta Calzadak idatzitako artikuluei, eta EraLan2rako antolatu ziren formazio saioetan Arrospide, Hermosilla eta Markok eman zituzten azalpenei (ikus <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>) (*Hizkuntza Lidergoa aztergai* (2011), 10. or., egokituta)

Hizkuntza lidergoa aztergai (2011) liburuan esaten den bezala, lidergoa oso berba polisemikoa da. Bassek (1985) 70 definizio batu zituen, 11 kategoriatan sailkatuta. Aritzetak (2008) jaso zituen definizio horiek. (Guk *Hizkuntza Lidergoa aztergai* (2011) lanetik jaso. 10. or.):

- "Lidergoa taldearen prozesuen gune gisa
- Lidergoa nortasun gisa
- Lidergoa obediencia eragiteko arte gisa
- Lidergoa eragin ariketa gisa
- Lidergoa jokabide gisa
- Lidergoa konbentzitzeko modu gisa
- Lidergoa botere erlazio gisa
- Lidergoa xedeak lortzeko tresna gisa
- Lidergoa elkarreraginetik sortzen den ondorio gisa
- Lidergoa rol bereizi gisa
- Lidergoa egituraren hastapen gisa"

Definizioen arabera lidergoa beti lotzen da mugimenduarekin, eragite prozesuekin.

Robbinsek (1999); Markorengandik jaso; guk *Hizkuntza Lidergoa aztergai* lanetik jaso, 10.or.: "Helburuak erdiets daitezten talde batean dagoen eragiteko gaitasuna" bezala definitzen du lidergoa.

Gil eta Alcoverrek (2003) (guk *Hizkuntza Lidergoa aztergai* lanetik jaso, 10-11.or.) (egokituta) bost ikuspegitara ekartzen dute lidergoaren teorizazioa:

1.- Ezaugarrien ikuspegia: berezko ezaugarri pertsonalen azterketa. Helburua lider izango diren pertsonen hautaketan asmatzea.

2.- Portaeraren ikuspegia: liderrek egiten dutenean jartzen da arreta. Euren portaera ikertzen da, pertsonak balizko lidergo funtzioetan trebatu ahal izateko.

3.- Kontingentzien ikuspegia: Testuingurua hartzen da kontuan, eta testuinguru bakoitzerako lidergo estilo eraginkorrenak identifikatzen dira; liderraren eta kideen arteko harremana, zereginaren egituraketa maila, heldutasun psikologikoa, lana ondo egiteko gaitasuna... Hori guztia aintzat hartuta, lidergo mota ezberdinak ondorioztatzen dira: lidergo parte hartzailea, lidergo koordinatzailea, lidergo delegatzailea eta lidergo direktiboa.

4.- Lidergo berriaren ikuspegia: kasu honetan, lidergoa sistema baten barruan eragileen arteko harremanen interakzioan kokatzen da. Kasu honetan, lidergoa beste eragileek aitortzen duten botere moduan ikusten da; laissez faire, eredu transakzionala eta eredu eraldatzailea.

5.-Egungo joerak: Lidergoa organizazio bati, talde bati komunitate bati lotutako zio legez definitzen da. Lidergo gaitasuna organizazio batean hedatzearen aldeko apustua egiten da. Aldaketak egiteko lidergo funtzioa barreiatu beharra ikusten da. Lidergo kateen kontzeptua bat dator honekin.

Ikuspegi horiek kronologikoki ordena daitezke, eta azkenak beste guztietatik jasotako elementuak integratu ditu.

Fiedlerren (1967) eta Hersey & Blancharden (1969). Liderren lau portaera espezifiko ezberdintzen dira (Markorengandik egokituta, 2010, 366-367 orr.) (Hizkuntza lidergoa aztergai (2010) (guk Hizkuntza Lidergoa aztergai liburutik jasoa, 11. or.).

LIDERGO PARTEHARTZAILEA

Parte-hartze portaera (zeregina baxu, erlazioa altu). Liderrak eta kideek erabakietan parte hartzen dute, liderraren funtzioa erraztean eta komunikatzen zentratzen da.

LIDERGO DELEGATZAILEA

Delegatu portaera (zeregina baxu, erlazioa baxu). Liderrak zuzendaritza edota laguntza gutxi eskaintzen du.

LIDERGO KOORDINATZAILEA

Koordinatu portaera (zeregina altu, erlazioa altu). Liderrak eskaintzen ditu bai jokabide direktiboa, baita laguntza eta sostengu jokabideak ere.

LIDERGO DIREKTIBOA

Komunikatu portaera (zeregina altu, erlazioa baxu). Jokabide direktiboa, liderrak zehazten du lanak zeinek eta nola egin.

Hizkuntza Lidergoa aztergai liburuan (12. or.) jasotzen den bezala, "Eskema horrek erakundeetako lidergo motak ezberdintzeko balio du, lidergo formalari dagokionez, bai informalarri dagokionez".

Lidergo mota hauek guztiak lidergo transakzionalaren paradigman kokatzen dira. Alegia, elkartrukea da nagusi, ez elkarrekintza. Hurrengo paradigma, berriz, lidergo eraldatzailearena da, non eragile ezberdinek transakzio hutsez haratago, elkarrekintzan diharduten.

Marcok egokitutako Gil eta Alcoverren (2003) hurrengo taulan deskribatzen dira paradigma ezberdinetako lidergoen ezaugarriak (Markok moldatua, 370 or.)”:

LIDERGOAREN PERFIL OSOA: estrategiak edota portaera-ezaugarriak:

Lidergo motak	Eraldatzailea	Eragin idealizatua	Gaitasuna, konfiantza eta konstantzia. Sinesmena erakusten du. Konpromisoaren garrantzia azpimarratzen du. Behar denean posizioa hartzen du. Kideen garapena bultzatzen du.
		Motibazio iradokitzailea	Etorkizuneko ikuspegi erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz eta sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoari esanahiaz hornitu eta 'harago' joatera bultzatzen du.
		Estimulazio intelektual	Ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
		Banakako arreta	Enpatia eta entzute-ahalmena. Norbanakoen beharriaz kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.
	Transakzionala	Errefortzu kontingentea	Helburuak lortzeko laguntza eskaintzen du, feed- backa ematen du eta kideei saria edota errefortzua ematen die.
		Salbuespenezko zuzendaritza aktiboa	Behaketa jarrera, portaera aktiboa. Ikuskatu egiten du eta, behar denean, esku-hartzen du.
		Salbuespenezko zuzendaritza pasiboa	Onarpen handia, portaera pasiboa. Desbideratzeak edota eskaerak sortzen direnean erreakzionatzen du.
	Laissez-faire	Ez da konprometitzen, ez du erabakirik hartzen, besteek nahi dutena egin dezaten uzten du.	

Hizkuntza lidergoa aztergai (2011) (12.-13. orr.) liburuan azaltzen den bezala, "erakunde berean lidergo-mota ezberdinak egon litezke. Bakoitzak bere posizionamendutik, testuinguruaren araberrako estrategiekin asmatu beharko du.

Eraldaketa prozesuetan liderren jarrerak eta balioak garrantzi handia dute. Liderrak aldaketaren motorrak edo oztopo nagusiak izan daitezke. Lidergo eraldatzailearen bidez, organizazioko kide guztien beharrak eta eskakizunak kontuan hartzen dira. Zentzu honetan, organizazioko edozein taldekidek erakuts ditzake lidergo-jokabideak eta, beraz, aldaketa prozesu bat aktibatzen. Nolabait esateko, euskara planetan kide guztiek aktibatzea bilatu behar da lidergo eraldatzailearen ezaugarriak kontuan hartuta".

Bassek dio (1985) lidergo eraldatzailea norberak espero duena baino gehiago egitera motibatzen gaituen lidergo mota dela. Bass eta Avoliok (1993) aurreko taulan ikusi ditugun 4 ezaugarri aitortzen dizkiote ereduari.

Lider eraldatzaileak estrategia ezberdinak erabiliz lor dezake langileen aldaketarako ahalegina areagotzea. Horretarako, oso kontuan hartu beharko du organizazioan gailentzen den kultura-eredua, testuinguru horietan gauzatuko baita bere jardura. Planifikatzen den aldaketa ez badator bat erakundearen kulturearekin oztopo ugari aurkituko ditu bere bidean. Erakunde batean agertzen diren balioen eta euskara sustatzeko eginkizunen arteko koherentzia edo paralelismoa bilatu behar da. Ahalik eta plan pertsonalizatuena egin beharko genituzke. Aldaketaren aurrean langileek dituzten erantzun motak dira aldaketa-prozesuaren arrakastaren neurria emango dutenak. Kideen balioak eta proposaturiko aldaketak bat etortzen badira lortuko ditugu erantzun positiboak.

Balioak erakunde baten barruan egunerokotasunean partekatzen dira, errepikatzen diren ekintzak, ohiturak, legeak, arauak eta bestelako bitartez baneratu eta mantentzen dira. Balio indibidualak eta lehentasunezkoak, norbanako esperientzia pertsonalaren eta kultura partekatua ondo dira. Muturreko adibide batera etorrira, oso desberdinak dira, adibidez, batetik, langile euskaltzaleez osaturiko kooperatiba bateko balio-kultura eta, bestetik, euskara soilik lanpostu finkoa eskuratzeko baliabidetzat duten kideez osaturiko erakunde bateko kultura.

Bestetik, erakundearen agintea duten pertsonen balioak erabakigarriak izan ohi dira. Izan ere, funtsezkoak dira aldagai-prozesua bideratzeari dagokionez. Hauen balioak aintzat hartuta egituratu beharko dugu eraldaketa prozesua. Kasu honetan, hizkuntza normalizazioaren aldeko diskurtsoak, beren balioetan oinarritu beharko lirateke, beren hizkuntzan hitz egin, aldaketaren zentzua ikustarazi.

Organizazio bakoitzeko kultura motak lidertza efektibo batzuk ondoz ondo ohi ditu (Aritzeta, 2008,141.orr.):

- Kultura mota hierarkikoari lidertza autokratikoa lotzen zaio. Honen arabera, lidertza mota hau jarraitzen dutenak onak dira antolatzeke,

kontrolatzeko, gainbegiratzeko, administratzeko, koordinatzeko eta efizientziari eusteko.

- Merkatu kultura duten organizazioetan, lidertza transzazionala lotzen zaie. Beraz, badakite zuzentzen, emaitzak produzitzen, negoziatzen eta gainerakoak motibatzen. "Lehiakortasuna" eta "produktibitatea" dira balio nagusiak.
- Klan-kultura duten organizazioetan lidertza paternalista gailentzen da. Klan-motako erakunde- etan enplegatuen inplikazioa eta enplegatuekiko konpromiso korporatiboa azpimarratzen dira. Ondorioz, lidertzaren bitartez ekipoak sortzen dira, liderrak sustatzaileak dira, aholkularitza, laguntza eta babesa eskaintzen dute.
- Berrikuntza-kulturak lidertza eraldatzailea bultzatzen du. Lider hauek ekintzaileak dira, irudimentsuak, sortzaileak, arriskura orientatuak eta geroko ikuspegia dutenak".

Nolako kultura, halako lidertza, beraz. Hizkuntza normalizazio prozesuetan, aldagai horiek guztiak hartu beharko genituzke aintzat.

Azkenik, lidergo komunitatearen gaia dugu. Nortzuk osatzen dute lidergo komunitatea gure erakundeetan? Euskara teknikaria, euskara batzordea, lider informalak, lider formalak... denak biltzen al ditugu plangintza batera? Lidergoan eragin nahi izatera, kontuan hartu beharko dugu kate osoa, denen artean osatzen baitute sistema".

Lidergoaren kontzeptualizazio horretan ikusi daitekeen bezala, eta esku-hartzearen aurretik izan genuen formazio saioetan Juanjo Arrospidek, Daniel Hermostillak eta Inazio Markok erakutsitako bidetik, lidergo eraldatzailea da hizkuntza eraldaketan eraginkorrena izan daitekeen lidergoa.

Hizkuntza lidergoa aztergai (2011) liburuan behin baino gehiagotan aipatzen da euskara plana kudeaketa eredu batekin lotzen dela, ez horrenbeste eraldaketa eredu batekin.

Normalean, Euskara teknikariena izaten da euskara planaren ardura nagusia, horrela da baita Bermeoko Udalean ere. Lidergoa, nonbait egotekotan, Euskara Sailean dago, baina ez da lidergo partekatu bat.

Lidergo eraldatzailearen kontzeptuarekin, Euskara Sailean lidergo hori indartzeaz gain, eraldatzaile egin nahi izan da esku-hartzearen bitartez; beste lider batzuk ere inplikatu nahi izan dira erakundearen xede diren helburuak lortzeko.

Hizkuntza lidergoa aztergai (2011) (14. or.) liburuan aipatzen da kudeaketa ereduetan, boterea lanpostuak ematen duela, eta botereguneak (agintari, batzorde zein teknikari) rola emandako boterea duela. Boteregune horretan dauden esanetara egoten dira organizazioko gainontzekoek, arreta emaitzetan jartzen da, eta pertsonak baliabide moduan ikusten dira.

Eraldaketa ereduetan, oster, boterea boteredunen ezaugarri pertsonaletan oinarritzen da, eta taldeak ematen du botere hori, ez da berezkoa".

Dena den, ezin dugu ahaztu, kudeaketa eredua ere baliagarria dela, Daniel Hermosillak eta Juanjo Arrospeiek eskaini ziguten formazio saioan esaten zuten bezala:

“Kudeaketaren estiloa eta lidergoaren estiloa biak dira beharrezkoak: lidergo iraunkorra kudeaketa egoki barik ez da bideragarria, kudeaketa hutsak ez du lortzen eraldaketa eta kudeaketa egokia oinarri sendoa da, baina ez da nahikoa aldaketarako indarra sortzeko...”

Teknikarion lana, ostera, Inazio Markok formazio saioan adierazitakoaren haritik, talde horiek autogestionatzea da; taldea bultzatu, autoirudiak landu (taldekideek euren burua zelan ikusten duten ikusi), asertibitatean jantzi, portaera aktibatu eta sareak sortu. Gurera etorrita, taldekideen artean, hau da, liderren artean, eta euren eragin esparruetan, naturaltasunez euskaraz bizitzeko sareak sortzea.

Teknikariok jokatzeko moduari esan genezake, esku-hartzea planteatzeko ordutik bertatik hasten dela euskara teknikaria, ordura arte izan ez duen beste mota bateko lidergoa hartzen; nolabait esateko (asko esatea bada ere), lider eraldatzaile gisa jokatzeko: ekintza berri bat planteatzen, arrisku bat edo batzuk hartzen, ekimen sortzaileak sortzen, gerora begira ikuspegi zabal batekin jokatzeko.

Horrezaz gain, lider eraldatzailearen ezinbesteko premisa da, taldekideengan ilusioa pizten jakitea, egitekoari zentzua ikustarazten jakitea eta inspirazioa sortzea, beti ere jakinda, pertsona bakoitza ezberdin moduan hartu behar dela, hau da, pertsonak aintzat hartu behar direla. Esku-hartzearen muina, lidergoa partekatzea izan da, lider kateak sortzea, lider bakoitzak bere eragin eremuan eraginda euskararen erabilerak gora egitea. Beraz, ezinbestekoa aurreko premisak aintzat hartzea.

Horretarako ondo aukeratu beharra dago aliatu gisa zein lider nahi den, eta aukeraketa hori irizpide jakin batzuen arabera egin. Parte hartzea kasu guztietan borondatezkoa izan da, baina aldez aurretik jakinda, euren lanpostuen funtzioen arabera lider diren moduan, hizkuntza eraldaketan ere lider izan zitezkeela.

Azken finean, guk eurengandik konpromisoak ikusi nahi genituen, eurengandik hurbil egon nahi genuen, gure aliatu bilakatu nahi genituen eurek ere jokabide hori hartuz lider bilakatzeko (lider moduan aktibatuzeko), eta ondorioz, lider kateak sortzeko.

Gure egitekoa giro hori aktibatzen saiatzea, emozioak landuz, estimulazioa intelektuala erabiliz, interakzioa sortuz..., Azken finean, lidergo eraldatzailearen lau faktorerik garrantzitsuenak bistatik kendu barik. Horretan ahalegindu gara esku-hartzean zehar, eta jada aipatuta badaude ere, Juanjo Arrospeiek eta Daniel Hermosillak 2008ko abenduaren 4an Soziolinguistika Klusterrak Andoainen antolatu zituen *Formazioa eta informazioa: lan topaketa* formazio saioan aurkeztutako moduan azalduko ditugu, laburpen gisa:

Kontsiderazio indibiduala: inplikatzeko konfiantza eta giroa sortzen du.	ENTZUN
Estimulazio intelektuala: sormena eta pentsatzeko era aldatzeko aldeko disposizioa sustatzen du.	GALDETU

Motibazio inspiratzailea: aldaketa, konpromisoa eta ahaleginarekiko aldeko giroa lortzen du.	ESTIMULATU
Eragin idealizatua: liderraren ezaugarriak eta portaera arteko kongruentzia altua dago. Osotasuna eta sinesgarritasuna.	EREDU IZAN

Kontsiderazio indibiduala, beraz: pertsonak aintzat hartzea da, bakoitzaren gaitasunak garatzen laguntzea eta inplikatzeko konfiantza eta giroa sortzea.

Estimulazio intelektuala: arazoei aurre egiteko modu plurala bilatzea da eta kolaborazioan oinarritzea, besteekin kontaktzea. Besteak zer egin ahal duen jakitea, eta pertsonen gogoia piztea. Denbora informatzera dedikatzea, besteak pertsona bezala hartzea. Aldatzeko disposizioa sustatzea.

Motibazio inspiratzailea: bisioa izatea da. Helburuak planteatu eta lor daitezkeela sinestaraztea, ikuspegi sinesgarria aurkeztea eta konfiantza azaltzea. Merezi duen mezua sustatzea.

Eragin idealizatua: besteengan eredugarri izatea, misioa argi izatea eta balore eta sinesmenei buruz hitz egitea. Koherentzian oinarritzen da.

Amaitzeko, esan gura dugu lidergoaren ikasketa hau oso mesedegarria izan dela, guk teknikariok asko ikasi dugula, emaitza garrantzitsu batzuk lortu ditugula, baina guk ez eze, gure taldekideak ere irabazle atera direla, lidergo eraldatzailearen ikuspegi berri horrek erakundearen edozein arlotan jarduteko ikuspegi zabal eta eraginkorra eskaintzen duelako.

2.2.5. Diskurtsoaren lanketa

Esku hartze osoan zehar, euskara teknikariontzat diskurtsoa baliabide garrantzitsua izan da. Udaleko langile eta arduradun politikoak esku-hartzean inplika daitezzen, eurekin harremanetan hasi ginenetik bertatik hasi izan gara diskurtso jakin batez baliatzen, diskurtso berritzailea transmititzen. Hasiera batetik erabili behar izan dugu pertsuasioa eta gugana erakartzeko diskurtsoa.

Taldeko kideekin egin ditugun saio guztietan ere diskurtsoa izan dugu bidelagun, esku hartzearen hasieran planteatutako hipotesia betetzen laguntzeko.

Horretarako, lehenengo eta behin geure burua jantzi behar izan dugu, eta lagungarri izan da, besteak beste, esku-hartzea hasi baino lehen 2008ko abenduaren 4an eta 12an Soziolinguistika Klusterrak, Andoainen antolatutako zituen formazio saioak *Formazioa eta informazioa: lan topaketa*.

Dena den, formazio saio horietan jasotako formazioaz gain gehiago ere izan dira formazio iturriak: EraLan1, EraLan Garapen Taldean sortutako elkarreragina, TELP, hainbat jardunaldi eta topaketetan jaso dugun informazioa/formazioa... izan dira diskurtso berritzaile hori lantzen lagundu digutenak.

Esanda dago, jadanik, lidergo eraldatzaileaz jabetzea ezinbestekoa izan dela, esku-hartzea planteatzeko eta garatzeko orduan, eta horren

kontzeptualizazioaz jabetzea, baina horrezaz gain, diskurtso mailan eta esku-hartzearekin aurre egiteko bestelako baliabide garrantzitsuak ere izan ditugu diskurtso mailan; asko izan dira, izan ere, erabili ditugun kontzeptuak, euskararen normalizazioaren alde. Baina, aipagarrienak jasoko ditugu jarraian: ekolinguistika, erakundeen gizarte erantzukizuna, eta euskara eta kalitatea.

Ekolinguistika

Aipatu Formazio saioetan (2008-12-04) Pablo Suberbiolaren eskutik *Diskurtsoaren lanketa, Ekolinguistika: hizkuntza garapen iraunkorra, kontzeptu batzuk* hitzaldia hartu dugu oinarri ekolinguistikaren diskurtsoan sakontzeko. Hona hemen, Pablo Suberbiolaren hitzaldiaren ildo nagusiak:

Emandako definizioaren arabera, "Hizkuntzen garapen iraunkorra" gaur egun gizakiok dugun hizkuntzen antolaketa ereduaren aldaketa prozesu mailakatu bat litzateke; eta bere helburua da, gizakien elebiduntze edo eleanizduntze kolektiboek ez ondorioztatzea ezinbestean talde kultural ezberdinek beren jatorrizko hizkuntzei uko egitea.

Aniztasuna hainbat arlotan da balioa: osasun demokratikoa, ingurumena, ekonomia... Ondorengo hipotesia formula daiteke, beraz: hizkuntza aniztasuna onura bat da aniztasun hori bizi duen gizartearentzat. Eta baita bigarren bat ere: hizkuntza aniztasuna bateragarria da komunikazioaren eraginkortasunarekin.

Beraz, aldaketa pentsaeran eragin beharra dago:

- Hizkuntza hobekak eta apalagoak daudela sinesten duen hierarkizazio baloratiboarekin amaitu.
- Pentsamendu dikotomikorako joeratik (hau edo hori), konplexutasunaren paradigmarara pasatu behar dugu (hau eta hori)
- Taldeen arteko komunikazioa, baina hiztun talde horien garapen osoari uko egin gabe.
- Kodeen aniztasuna babestu, ez kuriositate "antropologiko" gisa, baizik pertsonen eta gizartearen berezko duintasunagatik.

Ikuspegi ekosistemikoaren barruan, hizkuntzen ekologia ekosistemen ekologia da, eta oinarrizko unitatea ez da hizkuntza, hizkuntza eta bere ingurunea baizik. Ekosistema bat iraunkor bihurtzeko, haren erre(produkzioa) bermatzen duen ekosistema soziokulturala bihurtu behar da iraunkor. Iraunkorra baliabide naturalak ez xahutzea da, bakoitza bere kasa berritzeko behar duena baino abiadura handiagoan. Hizkuntzaren alorrera ekarrita, kanpoko hizkuntzei ez ematea erabilpen bat tokian tokiko hizkuntzaren iraupena kolokan jarriko duena, eta bertako hizkuntzaren balorazio maila eta funtzioak (kanpoko baina altuago) izatea.

Horrek eskatzen dituen neurriak subsidiaritate printzipioa (bertako hizkuntza batek egin dezakeen oro, ez luke egin behar hizkuntza globalago batek) eta funtzio (publiko) eskusiboak bertako hizkuntzentzat uztea izango lirateke, besteak beste, eta hizkuntza gutxiagotu bateko hiztunek bere hizkuntza negatiboki ez ikusteko, neurri politiko zehatzak eta egokiak hartzea.

Abel Irizarrek *Proposamen ekolinguistiko bat Fagor etxetresna elektrikoak kooperatibaren nazioartekotzerako* (2007) HIZNETerako egindako sakontze egitasmoan, 2004ko Linguapax-en topaketetan ekolinguistikaz emandako azalpena jasotzen du (11. Eta 12. orr.). Bere horretan jasoko dugu ondoren Abelek aipatutakoa:

“Para cambiar en pocos años la dinámica actual de la diversidad puede ser útil intentar entender las lenguas como partes o especies de un ecosistema plural en convivencia e interdependientes las unas de las otras. Esta aproximación ecológica a las lenguas recibe el nombre de ecolingüística y defiende que diversas lenguas pueden cohabitar en una misma zona de forma sostenible, es decir, en un contexto de equilibrio y repartición de usos, en vez de constituir una amenaza las unas para las otras. Se necesita un contexto equitativo entre las lenguas más habladas y las minoritarias, ya que las segundas se encuentran en una situación de fragilidad, sobre todo en el ámbito institucional definido por las políticas de los estados. Este desarrollo sostenible de las lenguas a menudo debe contar con el apoyo de técnicas como por ejemplo la revitalización. Eso sí, para que las lenguas interaccionen y evolucionen de forma sostenible resulta imprescindible una organización institucional y política propia a fin de que cada comunidad pueda gestionar sus recursos y preservar su identidad cultural dentro del ecosistema. De la misma forma que existe una conciencia planetaria sobre el peligro de extinción de muchas especies y la necesidad de mantener la biodiversidad, también es preciso lograr una conciencia colectiva de preservación de la riqueza de la diversidad lingüística.

La era de la sociedad de la información estimula el contacto ilimitado entre culturas. Tenemos que lograr que esta proximidad resulte provechosa en vez de verla como una amenaza. Para ello es necesario un modelo global y sostenible de convivencia entre las lenguas del mundo ya que, en palabras de Joan Antoni Argenter, “cuando se pierde una lengua, desaparece una manera de vivir en el mundo”.

Ekolinguistika, beraz, ekologiaren eta linguistikaren artean sortutako kontzeptua da, eta hizkuntza guztiak elkarrekin orekan bizitzeko modua proposatzen du.

Bestalde Albert Bastardasek hizkuntzen aniztasunaz eta hizkuntzen iraunkortasunari buruzko diskurtsoan erabiltzen dituen ideiak transmititzen ere ahalegindu gara.

Hona hemen horietako batzuk, UEMAK antolatutako 2011ko apirilaren 14an Andoainan antolatutako Hizkuntza ekologia eta lurralde euskaldunak topaketan, Albert Bastardasek *De l'ecologia a la sostenibilitat linguístiques: del marc tèoric al propositiu i pràctic* hitzalditik ateratako ideia batzuk, esan bezala guk ere erabili izan ditugunak gure diskurtsoa egiteko:

-Existitzen direnak ez dira berez bizitzen, ezpada funtzio batzuk betetzen dituztelako. Horiek salbatzeko bere habitata salbatu behar da. Horretarako, ekosistema batzuk sortu behar ditugu, hizkuntzak bizirauteko gai /gaitu.

-Zein hizkuntza egoeratan gaude gure hizkuntza komunitatean? Hizkuntzak ez dira hiltzen bakarrik hiztunak hiltzen direlako, baizik eta beste hizkuntza bat

erabiltzen hasten direlako. Hizkuntza handiak handi dira beste batzuk jan dituztelako.

-Espezieak euren espazioa behar dute. Hizkuntzak ere bai (ingurunea). Espezien arteko harremanak, ez dira biren artean gertatzen, hirugarren ardatz bat izaten da: testuingurua. Espezie batek elikadura gehiago badu, hobeto egingo du aurrera ez daukanak baino. Dena gertatzen da testuinguru batean.

-Desberdina dena berdin tratatzea diskriminatorioa da. Desorekatua dena, orekatu egin behar da. Katalanaren arazoa ez da katalanarena, hizkuntza guztiena da. Hizkuntza aniztasunaren eustea ekarpen unibertsala da. Ekosistemak elkarrekin integratzen diren elementuak dira. Funtsezkoak diren elementuak bilatu behar dira. Baina, zeintzuk dira funtsezko elementuak ekosistema barruan? Hor eragin handia du hizkuntza politikak. Horretarako, hizkuntza politikak ebaluatu egin beharko dira.

-Zer egin dezake pertsona bakoitzak hizkuntzaren aldetik ekologikoagoa izateko? Lanean, egunerokoan... Ez da beste hizkuntza baztertu behar, baina lehentasuna gure hizkuntza kodeari eman behar zaio.

Erakundeen gizarte erantzukizuna (EGE)

Erakundeen gizarte erantzukizuna (EGE) izan da gure diskurtsoa aberasteko erabili izan dugun beste kontzeptuetariko bat.

EGEren diskurtsoa egiteko ere *Formazioa eta informazioa: lan topaketa* formazio saioetan (abendua 12) Abel Irizarren *Fagor etxetresnetarako proposamen ekolinguistiko bat* hitzaldia hartu dugu oinarri. Bere hitzaldiaren oinarri izan diren ideia batzuk azalduko ditugu ondoren:

Enpresa gizartearekin harreman estua daukan egitura da. Gizartetik onurak jasotzen ditu eta beste onura batzuk itzuli behar ditu. Enpresek inplikazioa izan behar dute gizartearen arazoetan, eta politika jakin bat bideratu behar dute gai zehatz batzuen inguruan. Den den, enpresa ez da erantzule bakarra, baina enpresak ere badu gizarte erantzukizuna hizkuntzarekiko.

Hizkuntzen garapen iraunkorra ona da enpresarentzat, langileentzat... guztientzat oro har.

Hizkuntza aniztasuna ez da arazoa, enpresarena da arazoa; enpresak jakin behar du zelan kudeatu hizkuntza edo hizkuntzak enpresan. Hizkuntza guztientzako irtenbideak bilatu behar dira. Enpresa kudeatzea hizkuntzak kudeatzea ere bada.

Euskara planen kostua ez da horren garestia, erdaretara jotzea garestiagoa da. Merkeagoa litzateke isuriak ere errekarra botatzea; berdin jokatu behar da hizkuntzarekin ere. Etorkizunerako apustua, inbertsioa epe luzera da hizkuntzan inbertitzea.

Bezeroei euren hizkuntzan egitea, hau da, bakoitzari berean, lehiakortasuna da, aniztasuna da; marka eta irudia hobetzea da. Balio erantsia ematen dio enpresari. Orain, inbertsioa da, baina epe luzera irabazia.

Bestalde, Abel Irizarrek *Fagor etxetresnetarako proposamen ekolinguistiko bat* (2007) Hizneterako egin zuen sakontze egitasmoan azaltzen da zer den EGE. Bertan (39. eta 40. orr.), Xertaturen web gunean agertzen dena jaso du Abel Irizarrek. Bere horretan jaso dugu jarraian:

“Zer da EGE?

“Enpresak gizarte eta ingurumen mailako kezkak kontuan hartzea da, merkataritzako eragiketetan eta hizketakideekiko harremanetan”.

Erantzukizun soziala enpresek nahita hartzen duten jokabidea da, euren betebeharrak juridikoak gainditzen dituen jokabidea, horrek epe luzera mesede egiten baitio enpresari.

Garapen iraunkorraren kontzeptuari estu lotuta dago: enpresek ondorio ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak integratu behar dituzte euren jardueretan.

Erantzukizun soziala ez da enpresaren jarduera nagusiei aukeran gehitzeko moduko gauza bat, eragina baitauka enpresaren kudeaketan eta estrategian.

Erantzukizun sozialaren oraingo kontzeptuaren helburua erantzukizun hori modu estrategikoan kudeatzea eta horretarako tresnak eskuratzea da. Negozioko ikuspegi honek enpresa estrategiaren erdigunean kokatzen ditu alderdi interesatuen itxaropenak eta etengabeko hobekuntzaren nahiz berrikuntzaren printzipioa.

Korporazioen Erantzukizun Sozialak bi dimentsio ditu.

- Kanpoko EGEan, enpresak kanpoko hizketakideekin eta inguru sozialarekin zein ingurumenarekin dituen harremanak aztertzen dira: komunitatea, kontsumitzaileak, hizketakide publikoak nahiz gobernu kanpoko erakundea. Merkataritzako kideak, hornitzaileak, ...
- Barruko EGEan, enpresaren barrua jorratzen da, gizarte interesen ikuspegitik, eta jorratze hori ez da enpresaren errentagarritasunera mugatzen.

Horrenbestez, estu lotuta dago enpresa kudeaketaren funtsezko alderdietara (adibidez, giza baliabideak, laneko osasuna zein segurtasuna, langileen heziketa nahiz partaidetza, kalitatearen kudeaketa eta ingurumenaren kudeaketa)“.

2.2.6. Euskara eta kalitatea

erabilera planaz eta kalitateaz, modernitateaz berba egiteko eredu ona da Gipuzkoako Foru Aldundia, bi arlo horiek uztartzeko ahalegina egin dutelako.

Bermeoko esku-hartzearen 4. saioaren helburua (2009-12-09) eredu onak ikustaraztea izan zen, eta horretarako Gipuzkoako Foru Aldundiko Joxean Amundarain (Hizkuntza normalizazio programetako atalburua) eta Haritz Ugarte (Modernizazio teknikaria izan genituen hizlari (Modernizazio teknikaria). Ikuspegi interesgarria eta baliagarri ekaini zigutena euskara planak erakundeetan zabaltzeko. Hona hemen ideia nagusi batzuk:

- Euskara plana lantzeak eraldaketa eta berrikuntza dakartza.
- Kalitatez lan egiteak euskaraz lan egitea esan nahi du; zerbitzu publikoa herritar guztiei eskaintzeko prest dagoen administrazioa izatea esan nahi du.
- Bai kalitatea edo modernizazioa eta hizkuntza normalkuntza berezko aliatu bilakatu behar dira; biek zabaldu nahi dituzte proiektu berritzaileak, elkarrengandik ikasteko, elkarreragina sustatzeko.
- Euskara Plan eraginkorragoa egiteko, erakundearen lan prozedura guztietan hizkuntza irizpideak txertatu eta adierazleen bidez, betetze mailaz jarraipena emateko aukera dute.
- Sail bakoitzak bere plana egiten du. Euskara Zuzendaritza Nagusiak egiteko proaktiboa du; laguntza, aholkularitza, marko orokorra ezarri. Horrela, eragileen inplikazioa areagotzea bilatzen da, eta Euskara arloari kontrolatzaile zeregina murriztu. Bere benetako dimentsioa aitortzen zaio Euskara arloari.

3. IKERKETA/ESKU-HARTZEA

3.1. GARAPEN TALDEA

EraLan, taldean mamitzen den ikerketa aplikatua garatzeko proiektua da, hainbat erakundek elkarrekin jarduteko hartu duten erabakiaren ondorio, hala izan zen lehen fasean eta hala izan da bigarreanean ere. Proiektua prestatzeko eta jarraipena egiteko egitura jakin bat antolatu da eta Garapen taldean aritu gara proiektuan parte hartu dugun erakundeotako ordezkariok. Bermeoko Udalaren aldetik, euskara teknikari biok parte hartu dugu garapen taldearen dinamikan (2008ko abendua – 2010eko abendua) eta proiektua maila teorikoan eta praktika diseinatzeke aholkua, kontrastea eta laguntza jaso ditugu. Taldekideekiko elkarreragina eta prestakuntza teorikoa zutabe eraginkorrak izan dira esku-hartzea gidatu ahal izateko.

Egitura

Lantaldearen egiturari dagokionez, zuzendaritza lanak Nekane Goikoetxeak egin ditu. Nekane Andoaingo Udaleko Euskara teknikari zen proiektuaren hasieran eta HUHEZIKo irakasle proiektuaren amaieran. Koordinazioa Soziolinguistika Klusterrak izendatutako koordinatzaileen esku egon da, nagusiki, Oihana Lujanbioren esku, amaierako hilabeteetan Denis Elortzak lekukoa hartu badio ere.

Zuzendariarekin eta koordinatzailearekin batera, esku-hartzea garatu dugun erakundeotako ordezkariak aritu gara lanean garapen taldean: Ahize-Aek hizkuntza aholkularitzako Mikel Urdangarin, Artez Euskara Zerbitzuko Maider Gaztaka, Bermeoko Udaleko Maite Alvarez eta Aitziber Gabikaetxebarria, Elhuyar Aholkularitzako Helene Armentia, Emun Lana Euskalduntzeko Kooperatibako Elias Zumalde, Gipuzkoako Foru Aldundiko Izaro Ugalde eta Gipuzkoa Donostia Kutzako Imanol Miner. Arabako Foru Aldundiak eta LAB sindikatuak hasieran parte hartu bazuten ere, ez zuten esku-hartzerik garatu euren erakundeetan.

EraLan2 proiektuan parte hartzeko interesa azaltzeko eta konpromisoa jasotzeko zortzi erakundeek hitzarmena sinatu zuten. Bermeoko Udalak gainera, EraLan2 lantzen egon garen bitartean, Soziolinguistika Klusterreko bazkide izatea erabaki zuen, hizkuntza normalizazioan egiten duen lanean sakontzeko egokitzat hartu duelako soziolinguistika alorreko ezagutza garatzeko ikerketa, sentiberatze eta dibulgazio-lana helburutzat dituen klusterrarekin lankidetzan aritzea.

Egitekoak

1. Garapen taldeko kideen prestakuntza. Ekin nahi bada, lehenik eta behin, ondo ezagutu beharra dago landuko den gaia eta metodologia, horregatik, bada, lehenik eta behin, taldekideok lidergoaz eta diskurtsoaz prestakuntza teorikoa jaso genuen. Hainbat aditu eta arituren laguntzaz baliatu ginen horretarako eta 2008ko abenduan, egun biko jardunaldietan jorratu genituen gaien bitartez aukera izan genuen ikergaiari maila teorikoan heltzeko eta zenbait adibide eta praktika ona ezagutzeko. Hasierako prestakuntza honez gain, proiektuaren diseinuan ere, adituen aholkua eta laguntza izan ditugu.

Hona hemen jardunaldietan landutako gaiak eta hizlariak:

Lidergoaren kontzeptua eta eraginkor izateko tresnak eta prozesuak

- Lidergo eraldatzailea (Juanjo Arrospeide, Daniel Herмосilla, UPV-EHU)
- Lidergoa eta EraLan (J. Inazio Marko, UPV-EHU)
- Lidergo-kateen antolaketa, praktika onak: Euskalit (Galder Lasuen, Euskalit)
- Liderrak sortzeko estrategiak: Coaching (Aurkene Redondo, Enbor)

Diskurtsoaren lanketa

- Gizarte erantzukizuna (Alazne Mujika, Maite Altuna, Itziar Navarro, Deustuko Unibertsitatea)
- Ekolinguistika: Hizkuntza garapen iraunkorra, kontzeptu batzuk (Pablo Suberbiola, Soziolinguistika Klusterra-Hiznet)
- Fagor Etxetresnetarako proposamen ekolinguistiko bat (Abel Irizar, Emun)
- Euskararen balio erantsia (Fermin Lazkano, IMH)

Jardunaldien gaineko informazioa:

<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

2. EPESA metodologia egokitu. Analisia eta ekintza. Garapen taldeak eskuartean izandako bigarren lan nagusia metodologia egokitzekoa izan da. 2009ko urtarriletik 2010eko abendura bitarte 13 bileretan parte hartu dugu, ikerketa-proiektuaren definizio fasean, egikaritze eta burutze faseetan eta komunikazio, aztertze eta ebaluazio faseetan.

Dimentsio bikoitza izan du garapen taldearen lanak. Batetik, proiektuaren osotasuna garatu, eta bestetik, erakunde bakoitzaren esku-hartzea gidatu. Horretarako, eta proiektua osotasunean garatzeko EPESA metodologiak esku-hartze analitikorako planteatzen dituen analisia eta ekintzarako 12 faseak aztertu eta metodologia bera aztergaiari egokitzeko

lana egin zen. Erakunde bakoitzak bere esku-hartzea zehaztu bazuen ere, garapen taldeak jarraipena, aholkua eta laguntza lanak egin ditu.

Garapen Taldeak egin duen balorazioaren arabera, oro har, helburuak bete dira eta lidergoan eta diskurtsoan sakondu da, hasierako ikuspegitik amaierara jauzi nabarmena egon baita. Esploratzen jarraitzeko gogoia badago, landutako aldagaietan sakonduz, beste eragile batzuei ondorioak zabalduz edota esku-hartzerako ildo berriak zabalduz.

Lantaldean giro ona izan dela nabarmendu dute denek, elkarrengandik ikasi dugu, taldeak praktikan jarri du ikergai izan duena, lider-kateak sortu direla esan genezake eta zentzu horretan, ikuspegiak zabaltzen lagundu duen heinean, ekarpena egin duela baloratu da.

3. Hurrengo urratsak proposatu. Garapen Taldeak ondorioztatu du EraLan proiektuak elkarrekin garatutako ikerketa/esku-hartzean oinarri dituen balioetan sakontzeak merezi duela eta EraLan3ra bidea egiten hasia du dagoeneko, goiz bada ere hartuko duen norabidea zehazteko. Hain zuzen, EraLan3 izango denaren diseinua egiten eta lidergoa lantzen jarraitzen dute 2011. urtean EraLan2n parte hartu duten erakundeek eta interesa adierazi duten batzuek, Soziolinguistika Klusterraren babespean, praktika komunitate gisa egituratuta.

3.2. EPEsA METODOLOGIA (Euskara Planetan Esku-hartze Analitikorako metodologia)

EraLanen proiektuaren diseinu-txostenean jasotzen dira egitasmo honen funtsa teoriko eta metodologikoen nondik norako nagusiak, lehen fasean egindakoaren emaitzetan oinarrituta eta lidergoaren bitartez gaian sakontzeko nondik norakoak. EraLan-ek beharrian argi bati erantzun nahi izan dio, euskara planak garatzen ditugun erakundeetan normalizazioan aurrera pausuak eman ditugu eta bide horretan aurkitu ditugun oztopoak gainditzeko, harago ikusteko eta urrats eraginkorrak egiteko beharra sumatu da, izan ere, erakundeotan euskararen normalizazioari ekiteak eraldaketa prozesua abiatzea dakar eta horren baitako mekanismoez jabetu beharra, pertsonengan eta erakundeotako kulturaren eta ohituretan eragin ahal izateko. Ezagutu beharra dago sakonean zer gertatzen den:

Euskararen normalizaziorako egitasmo horietan aurrera nola egin ez dugu erabat argi, zailtasunak oso maiz sortzen zaizkigu, eta ongi ezagutzen ez ditugun aspektu askorekin lan egitea edo gestionatzea suertatzen zaigu, bereziki lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiei eta portaerei dagokionez.

Proiektu honen bitartez, ikerketa prozesu bat sistematizatu nahi dugu zalantza eta galderak ongi identifikatzera iristeko eta, horiek abiapuntu, lan alorreko normalizazio egitasmoen hobekuntzarako eskuhartze-proposamen positiboak formulatzera iristeko (EraLan2ko diseinu-Txostena, 2-3. or.).

Helburu horietarako, eta gaiaren konplexutasuna kontuan izanik, analisi-matrize batean kokatu zituen identifikatutako aldagaiak EraLan1 landu zuen Garapen Taldeak. Ondorengo koadroaren bitartez irudikatu zuten (Marko, I. & Lujanbio, O., 2008. 257. or.)

7. irudia

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

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

MAILA SISTEMIKOAK	INGURUNEA	E01. Gizaite prezioa edo eskiera E02. Legeria, orotzera	M01. Nazioarteko errekonomiamendua		K01. Globalizazioa / murraketa		
	ORGANIZAZIOA	E03. Legeria, partikularra	M02. Balio erantsiaren pertzepzioa M03. Erabiltzeko ahalgaitasunaren erabilizazioa edo errekonomiamendua	G01. Hiztunen gehitze edo gutxitzea (absolutua)	K02. Erakundearen gaitzarako erantzukizun sentimendua K03. Erakundearen balorea K04. Hizkuntza hedatzaile abiadura (tuntzio mailan)	K01. Erakunde tipoa K02. Lidergoa (mituziozkoa) K03. Aldaketarekiko konpromisoa K04. Estatusa: Hizkuntzaren, Planaren K05. Estabiltas / Dinamismoa K06. Planaren izatea: normalitatea, borondatezkoa	J07. Planaren Komunikazioa K08. Erabileran eragiteko dinamikak I09. Arauak I10. Hizkuntza sistema I11. Jantziaren sistema / Hizkuntza audiotextua
	TALDEA		M04. Kiama psikologikoa M05. Planarekiko pertzepzioa M06. Langilearen lanarekiko motibazioa M07. Hautemandaiko kontrolgaitasuna M08. Eraginikotasun iguntziapenak M09. Zerbait pertsonen emetereftzia M10. Balio erantsiaren pertzepzioa M11. Motibazioa: Euskararekiko, Planarekiko	G02. Hiztunen dentsitatea G03. Talde baten bestetako mugikortasuna	K05. Erosotasun/ deserosotasun sentimenduetan hizkuntzak praktikan K06. Pertsonak eta taldeen elkarreraginak K07. Erabileraren oinarriak K08. Inguruak nortasunaren duen eragina K09. Lidergo "informala"		
	INGURUNEAN		M12. Hizkuntza aburumendua M13. Euskararekiko pertzepzioa M14. Hizkuntzarekiko jiterak M15. Hizkuntza kontzientzia M16. Aldaketarekiko konpromisoa	G04. Hizkuntza gaitasuna	K10. Hizkuntza koherentzia K11. Pertsonen baloreak K12. Norberaren mundu sinbolikoa		
		DEMANDA	MOTIBAZIOA	GAITASUNA	KULTURA/PRAKTIKA	INSTITUZIONALIZAZIOA	
		FAKTORE-ARDATZAK					

EraLan1ek analisi sistemikoa egiteko oinarria osatu zuen, 45 aldagai identifikatu ziren eta bigarren faseko emaitza gisa, daukan potentzialitatea frogatzeko aukera egin zen lidergoaren alde eta horrela, lidergoa aldagaia lantzeko metodologia diseinatu eta zazpi erakundeetako esku-hartzeak bideratzen jarri ziren indarrak.

Proiektu orokor baten baitan kokatu dira, beraz, erakunde bakoitzaren esku-hartzea, ikerketa eta praktika uztartuz. Ikerketa kokatzeko proposatu den eredu "Ekintza-ikerkuntza" eredu teoriko-metodologikoa izan da. Eredu horren arabera, eraldaketa sustatu nahi dugu praktika jakin baten bitartez eta praktika hori gidatzeko eta daukaguna hobetzeko ikerkuntzaren bitartez ekin behar da.

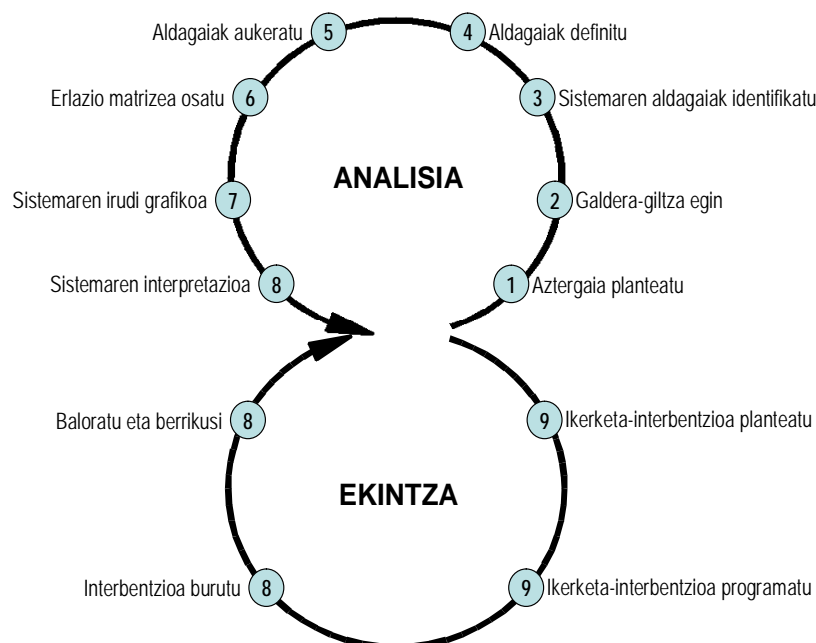
Horiek esanda, eta EraLan2ren xede nagusia izanik gure erakundeotan eraldaketa sustatzeko hizkuntza lidergoa aztertzea, galdera hauen erantzuna bilatzeko ahalegina egin da:

- Lidergoa aukeratzearen arrazoia, zer ekar diezaioke euskararen normalizazioan jarduten duen erakunde bati lidergoaz sakontzeak?
- Lidergoa kontzeptu zabala izanik, zer nolako lidergoaz ari gara, eraldaketa sustatuko duen lidergoaz ari bagara, zer landu behar dugu?

Horretarako, Garapen Taldeak bukle antzera irudikatutako analisi eta ekintza faseetako 12 urratsak aztertu eta egokitu zituen galdera hauei erantzuteko eta ikerketa/esku-hartzearen nondik norakoak zehazteko. (Marko, I. & Lujanbio, O.,2008. 44. or.)

Fase bi bereizten dira, lehena, analisi fasea da eta dituen zortzi urratsen bidez aztergaiaren aspektu guztiak aztertzea du xede. Bigarren fasea, ekintza fasea da eta helburutzat du esku-hartzea planifikatu, mamitu, burutu eta ebaluatzea.

Fase bien arteko erlazioa zuzena, elkarren segidakoa eta dinamikoa da, pausuz pausu, aztergaia planteatzen denetik eta esku-hartzea baloratu arte xehe jasotzen du prozesu guztia. Frogatu denez, metodologia egokia eta eraginkorra izan da.



3.2.1. Analisi fasea

1. urratsa. Interbentzioa kokatu eta aztergaia planteatu

Lidergoaren bitartez nola eragin dezakegun hizkuntza-erabilera eta era berean, lider horien diskurtsoa nola aberastu, horiek izan dira EraLan2ko aztergaiak. Parte hartu duen erakunde bakoitzak, bere beharrianak kontuan izanda landu ditu aztergaiak.

2. urratsa. Galdera giltza egin

Zeintzuk dira lidergoa euskararen erabilera areagotzeko tresna bezala aktibatzerakoan eragiten duten aldagaiak? Aktibatzearekin zera esan nahi da: hizkuntzarekiko jokabideetan eragitea eta gaitasunak piztea, diskurtsoa barne. Eta gure erakundean, zeintzuk dira eraldaketa eragiteko aldagai garrantzitsuenak?

3. urratsa. Sistemaren aldagaiak identifikatu

EraLaneko analisi-matrizearen aldagaiak aztertu eta aztergaia lantzeko behar diren beste aldagai batzuk proposatu ziren. Guztira, 29 aldagai identifikatu eta adostu zituen Garapen Taldeak, horietariko 6 berriak. Ikus aldagai guztien zerrenda: Marko, I. & Lujanbio, O.(2008). 259-265 orr.

4. urratsa. Aldagaiak definitu

EraLan1eko zenbait aldagairen definizioari esanahi berria erantsi zitzaion eta aldagai berrien definizioa osatu genuen.

5. urratsa. Aldagaiak aukeratu

Zerrenda azterturik, hamasei aldagai lehenetsi ziren, lidergoa aktibatzean parte hartzen duten aldagaiak eta nork bere erakundean baliagarri direnak aintzat hartuta.

6. urratsa. Erlazio-matrizea osatu

Aldagaiek duten eragin maila baloratuta, aukeratutako hamasei aldagaiekin matrizea osatu zen lantaldean.

7. urratsa. Sistemaren irudi grafikoa

Urrats hau ez zen egin, izan ere, aurreikusitako zazpi esku-hartzeen sistemak bat ez zetozelako.

8. urratsa. Sistemaren interpretazioa

Bermeoko Udalerako aukeratutako zazpi aldagaiek gure esku-hartzea gidatu duen sistema osatu dute eta aldagai horietan eragitearen bitartez erdietsi nahi genuen eraldaketa irudikatu genuen.

3.2.2. Ekintza fasea

Behin analisi fasea amaituta, ekintza fasea zehazteari ekin zitzaion, lau urratsetan. Bermeoko esku-hartzeari dagozkion xehetasun guztiak hurrengo orrietan azalduko dira.

9. urratsa. Ikerketa/esku-hartzea planteatu

Horretarako, hauek guztiak aztertu eta zehaztu beharra egon zen: ikerketa orokorra eta erakunde bakoitzarena, erakundeen interes guneak antolatze modua, aldagaien sailkapena eta kategorizazioa, erakunde bakoitzaren diseinua, aldagaiak hautatu, datu bilketa eta datuen azterketa aurreikusi.

10. urratsa. Ikerketa/esku-hartzea programatu

Zer egin eta nola, noiz, arduradunak eta bitartekoak zehaztu. Erakunde bakoitzak berea programatu zuen.

11. urratsa. Esku-hartzea burutu

Zazpi erakundeotan esku-hartzeari ekin genion eta garapen taldeak horren jarraipena egin zuen, zalantzak argitzen lagunduz.

12. urratsa. Baloratu eta berrikusi

Ondorio orokorrez gain, erakunde bakoitzaren ondorioak bidea ematen dute beste erakunde batzuentzat ondorio esanguratsuak ateratzeko. Era berean, ikergai sakontzen jarraitzeko modua zabaldu da.

3.3. ABIAPUNTUA

Bermeoko Udalean garatu dugun esku-hartzea zedarrizteko eta mamitzeko, Garapen Taldeak egindako analisia gure erakundera ekarri dugu. Horrela, bada, lehen urratsa izan da interbentzioa kokatu, aztergaia planteatzeko.

Berebiziko garrantzia du nondik abiatuko garen jakiteak, eragin nahi dugun egoera, dituen ezaugarriak ahal denik eta modu zehatzenean ezagutzeko ariketa egin behar da, lortu nahi diren emaitzak eskuratzeko. Eta horretarako, hainbat faktore izan ditugu kontuan, batetik, udalerraren ezaugarri soziolinguistikoak, bestetik, udalaren tamaina eta kultura, hizkuntza normalizazioan egin duen lana eta egungo egoera eta atentzio gune nagusia udalaren euskara plana izan da.

Udalerriari dagokionez, Bermeo Bizkaiko udalerrria da, kostaldean kokatua, 2006ko biztanleen erroldaren arabera 16.789 biztanle ditu. Horietatik, eta urte bitik gorako biztanleak aintzat hartuta, %72 euskaldunak dira, %16 ia euskaldunak eta %9 erdaldunak (Eustat, 2006ko erroldako datuak). Erabileraren datuei erreparaturik, batzuetan beste, %60,67k darabil euskara (Euskararen Kale Erabileraren neurketa, 2006. Soziolinguistika Klusterra)

Udalari dagokionez, erdi mailako erakundea da, 253 langile ditu (2010eko datuak), hamaika sail edota zerbitzu, patronatu bi eta elkarte anonimo bat.

Hizkuntza normalizazioari dagokionez, udalak erabaki ugari hartu ditu azken hogeita hamar urteetan, udalerritari eta udalari eragiten dizkioten neurriak. Udala gaztelaniaz jardutetik, euskaraz jardutera pasatu da, gaur egun udalaren hizkuntza nagusia euskara da. Baliabideak jarri ditu eta plangintza alorrean aurrera pausu handiak eman dira.

Esku-hartzea planteatzeko, oraingo egoera ez eze, udalak hizkuntzaren normalizazioan egin duen bidea aintzat hartu dugu, gaur egunera arte egin duen bilakaera ulertzeko eta aurrera begirakoak argiago ikusten lagunduko duelakoan.

Hizkuntza politikari buruzko erabakiak eta arauak:

1978. urteaz geroztik hizkuntza politikako neurriak zehaztu eta erabaki garrantzitsuak hartu ditu udalak, batetik, arautu du bere jarduna, bestetik, baliabideak jarri ditu eta hizkuntza plangintza ahalbidetu du.

Euskararen Ordenantzak 1990eko hamarkadan onartu zituen, Udallerri Euskaldunen Mankomunitateko partaide izateko erabakia 1994an hartu zuen, lehen euskara plana osatua eta sistematikoa 2001ean egin zuen eta udallerri osora zabaltzen den lehen Plan Estrategikoa 2004an. Horiek denek osatzen dute euskararen normalizazioari buruzko udalaren arau-multzoa.

Plangintza:

Erabaki horiek gauzatzeko plangintza alorrean pausu ugari eman ditu udalak, lehen egitekoari ekin zion 1990eko hamarkadan, langileen euskarazko prestakuntza bideratzen hasi zenean, 1995eko Dekretuaren ondorioz, hizkuntza eskakizunak zehaztu ziren eta tartean beste pausu batzuk eman baziren ere, langile guztiei eragiten dien erabilera plana osatua 2001az geroztik lantzen da.

Baliabideak:

Baliabideen bilakaera egon da 1986tik itzultzailea kontratatu zuenetik. 1993an Euskara Zerbitzua sortu eta teknikaria kontratatu zuen, eta 2003an Euskara Saila egituratu zuen gaur egun ezagutzen dugun moduan, honela osatuta: teknikari bi, itzultzailea eta administrari laguntzailea. Lantalde horrekin garatzen dira udalerriko zein udaleko euskara planetan zehaztutako egitasmoak eta ekintzak.

Udalaren euskara plana gaur egun:

Lanpostu ia guztiek zehaztuta dituzte hizkuntza eskakizuna eta derrigortasun data eta lanpostu berrietan aritzeko euskara jakitea beharrezkoa da.

Egun, langileak ondo prestatuta daude euskaraz lan egiteko, salbuespen bat edo beste bada ere, eta euskaraz lan egiten dute.

Udalaren erabakitze organoetako hizkuntza euskara da, baita egituretako hizkuntza nagusia ere (batzordeak, kontratazio mahaiak...), azken urteetan batzorde zehatz batzuetan gaztelania tartekatzen bada ere.

Udalaren komunikazio ofizial gehienak euskaraz egiten dira: alkatearen asteroko prentsaurrekoa, hileroko kultur egitaraua, kiroldegiaren informazioa...

Kontratatzen diren zerbitzu-enpresei hizkuntza irizpideak ezartzen zaizkie.

Informatika alorrean, programa estandarrak euskaraz programatuta daude eta udalak sortzen dituenak euskaraz sortu eta erabiltzen dira.

Itzulpen lanik gehiena euskaratik gaztelaniara egiten da.

Ezaugarri horiek guztiak euskararen inplantazio maila handia erakusten dute udalaren jardun luze-zabalean. Hala ere, badira hobetu beharreko aspektuak.

Hutsuneak eta mugak:

Arduradun politikoak euskaldunak badira ere, alfabetizazio mailan aldeak badaude eta terminologia teknikoaz jabetzeko mugak dituzte.

Hizkuntza eskakizunen sistemak ezinegona eragiten du hainbat langilerengan.

Erabilera formalean asko aurreratu bada ere, euskara eta gaztelania, hizkuntza biak tartekatzeke joera antzematen da, batez ere erabilera ez formalean.

Udala erakunde hierarkizatua da, eta daukan kulturak ez du komunikazio egokia eta arina ziurtatzen.

Sail batzuek elkarlanean jarduten badute ere, oro har ez dago ohiturarik horretarako eta hori oztopo da euskara plana erakunde osoan zabaltzeko.

Euskara plana Euskara Sailarena dela pentsatzen da, zailtasunak izaten dira sail bakoitzak hizkuntzaren kontuetan dituen eginkizunak bereganatzeko.

3.4. HIPOTESIA

Behin esku-hartzea kokatzeko elementu guztiak zehaztuta, hurrengo urratsak osatu ditugu eta esku-hartzearen hipotesia honela planteatu dugu.

Euskararen ahozko erabilera igoko da aldagai hauetan eraginez gero: liderren rola, aldatetarekiko konpromisoa (norbanakoarena), erakundearen balio erantsiaren pertzepzioa, hizkuntzarekiko (des)erosotasun sentimenduak, euskararekiko eta planarekiko motibazioa, talde babesa eta eredu onak ikustaraztea. Horretan guztietan eragiteko diskurtso egokia beharrezkoa da.

3.5. HELBURUAK

Esku-hartzearen bitartez, helburu nagusi hau lortu nahi izan dugu: lidergo katea aktibatuz eta diskurtsoa aberastuz, eragile euskaldunen arteko ahozko harremanen hizkuntza ohituran eragitea.

Eta horrekin batera, beste helburu zehatz hauek ere:

- Udalaren euskara planaz hausnartu
- Pertsona kontuan hartuz, parte hartzea bultzatu
- Euskara teknikarion diskurtsoa aberastu
- Euskara Sailaren lidergoa indartu
- Hizkuntzaren inguruan norbanakoaren eta taldearen hausnarketa eragin
- Jarrera kontzienteak landu

3.6. ALDAGAIEN AUKERAKETA

Gure aztergaia era honetan definitu dugu: udaleko Euskara teknikariek lideratuta, erakundearen liderrekin batera ahozko erabilera areagotzeko prozesua abiatzea, parte hartzean oinarrituta, pertsonengana heltzeko eta esku-hartzearen ostean ere, lanean jarraitzeko proiektioarekin.

Esku-hartzea bideratzeko zazpi aldagai aukeratu ditugu:

1. Rola (EraLan2ko aldagaia). Erakundeak ardura postuei emandako eginkizunen artean, hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norberaganatu beharra dago.
2. M 16 Aldaketarekiko konpromisoa (norbanakoarena). Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa.
3. M 02 Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena). Erakundeak egiten duen lan edota eskaintzen duen zerbitzuan euskara erabiltzearen ondorioz, emandako zerbitzuari balioa gehitzen zaion sentsazioa.
4. K 05 (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntza-praktikan. Euskara inkontzienteki erabili ahal izateko beharrezkoak diren elementuen inguruko inpresioaz ari gara. Hizkuntzaren erabileran deseroso sentitzeko elementuak era askotakoak dira: ezagutza maila eskasa izatea, kontratu sozial argirik ez izatea, errekonozimendu eskasa erakundearen aldetik, lidergo falta, motibazio eskasa...
5. M 11 Motibazioa: euskararekiko, planarekiko. Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore kontziente edo inkontzienteak).
6. Eredu onak ikustaraztea (EraLan2ko aldagaia). Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktikak ezagutzea.
7. Talde babesa (EraLan2ko aldagaia). Lan proiektuetan batera lan egitearen ondorioz, sortzen den bata bestearenganako elkarreragina eta babesa (hizkuntzari dagokiona): batetik, norbanakoaren jokaerak taldearen zein taldeko bakoitzaren jokabidea baldintzatuz eta aldatuz; bestetik, alderantzizko feedback batean, taldeak norbanakoei jokabidea baldintzatuz eta aldatuz.

3.7. ESKU-HARTZEAREN FASEAK

Esku-hartzea hiru fasetan garatu genuen, fase bakoitzak bere ezaugarriak izan ditu eta egiteko bakoitza lantzeko modua alde zehatzetik zehaztu zen.

1. fasea

Lehenik eta behin, esku-hartzea gidatu genuen Euskara teknikarion prestakuntzari bidea eman genion, saio espezifikoaren eta Garapen Taldean eginiko lanaren bitartez. Lehen fase honetan, gogandik hasi ginen lanean, Euskara teknikari garen aldetik lehen helburuak guretzat izan ziren, hau da, diskurtsoa aberastea eta lider eraldatzailearen ezaugarriak gureganatzea, eta horien arabera jokatu, diskurtso sozio-emozionala ardatz izanik.

Horretarako, Soziolinguistika Klusterrak 2008ko abenduan antolatu zuen formazio ikastaroan parte hartu genuen udaleko Euskara teknikari biok eta UEMAKo Euskara teknikari batek.

Lehen fase honetako galdera nagusia litzateke, aldatu nahi dut?, eraldaketa prozesuari ekiteko ezinbestekoa baita norberarengandik hastea, beste pertsona batzuekin eraldaketa landu gura badugu, praktikan erakutsi behar da eraldaketa egin daitekeela.

Hari horri helduta, udaletan Euskara teknikarior egokitzen zaigu euskara planaren ardura hartzea, erakundeari plana proposatu, egingarri dela sinestarazi, neurriak eta ekintzak martxan jarri, erakundearen eragileen parte hartzea eta inplikazioa bilatu, plan horrek ematen duena ebaluatu, neurri berriak proposatu... egiteko horiek guztiak bideratzeko lidergoa landu beharra dago, erakundeak eta gure lanpostuak hala eskatzen dutelako.

Eta lidergo horri ekiteko sarri baldintzak ez dira behar ditugun modukoak. Behin baino gehiagotan sentimendu ezkorrez bizi dugu plana kudeatzearen ardura, babes barik eta bakarrik sentitzeak ematen duen segurtasun falta, ondoreza eta etsipena ez dira ezezagunak udaletako Euskara teknikariontzat, txarto egitearen sentsazioa, kudeaketa politiko eskasa...

Sentimendu ezkor horiek guztiak ezagun zaizkigulako, gure burua diskurtso egoki eta on batez jantziz, eraldaketa lidera dezakegula frogatzeko prestatu genuen gure burua proiektuaren lehen fase honetan, jabeakuntza prozesua egiteko gure burua prestatu genuen, jakin dakigulako horixe izan behar dela lehen pausua, gure buruarekin lanean hastea, lider modura joka dezagun. Eta diskurtsoa aberastuz, lidergo eraldatzailea ezagutuz, ondorioz lidergo eraldatzailea gureganatu beharra zegoen lider eraldatzaile gisa jokatzeko.

Lehen fase honetan jakin beharra zegoen nondik abiatzen ginen, zein zen gure diskurtsoa eta lider eraldatzaile gisa jokatzeko ote genuen. Eta horiek neurtu genituen esku-hartzearen hasieran, diskurtsoa galdetegi

bidez eta lider eraldatzailearen jokabidea Bass eta Avolioren galdetegiak lagunduta.

2. fasea

Erakundearen duten arduragatik lider formalak diren eta xede-taldearen parte hartu zuten kideak lider eraldatzaile bihurtu gura izan dira.

Xede-taldearekin lanean hasteko fasea izan zen bigarren hau eta indar-idea ilusioa piztea izan zen. Lider eraldatzailearen ezaugarriak landu, mamitu eta transmititu ziren, diskurtso berriarekin batera.

Horretarako, langai hauek izan genituen: erakundearen hizkuntza politika eta euskara plana eta bakoitzak bete beharreko rola. Euskara teknikariok landutako diskurtsoa eta lider eraldatzailearen diskurtsoa transmititu ziren.

Nork bere eragin esparruan eragina izateko eta eraldaketari ekiteko estrategiak aztertu ziren, arrakasta lortzeko aldeko faktoreak eta zailtasunak, zailtasun horiei nola aurre egin. Neurri bideragarriak eta lorgarriak aztertu ziren, hori guztia, hautatutako aldagaien argitan.

Xede-taldeko kideen pertzepzioak jaso eta neurtu ziren, bai liderren hizkuntza-praktika oro har, baita euskara planarekikoa eta "besteek" zuten pertzepzioa ere. Datu hauek banakako elkarrizketetan jaso genituen esku-hartzearen hasieran.

Datu kualitatiboek gain, datu kuantitatiboak ere jaso ziren fase honetan, ahozko erabilera portzentajetan neurtu zen, esku-hartzearen hasieran, mintzagrama bidez.

3. fasea

Liderren jokabidean eragin nahi izan zen fase honetan, langile euskaldunen arteko harremana aldatu (euskaldundu), eta liderrek laneko harreman sarean aldaketa eta eragina lortu gura izan zuten, lider kateak aktibatuz.

Liderren laneko harreman sarean aldaketa eragiteko helburua izan genuen, baita aurreko fasean landutako lider eraldatzaileen ezaugarrien arabera jokatu eta diskurtso berria ardurapekoei eta beste lider batzuei transmititu ere. Hizkuntza-jokabideak adosteko estrategiak aztertu zituen xede-taldeak, eragin esparruko pertsona bakoitzarekin zer lor zitekeen zehaztu, entzun eta galdetu, helburuen nolakotasuna zehaztu zen.

Fase honetako indar-idea hauxe izan da, "egin dezaket/egin dezakegu".

Esku-hartzearen amaieran jokabide berrirako estrategiak eta asmoen dekalogoak adostu ziren eta neurketak egin genituen. Esku-hartzearen hasieran neurtu ziren diskurtsoan, lidergo estiloan eta erabileran izandako bilakaera aztertzeko, esku-hartzearen amaieran galdetegiak erabili ziren diskurtsoa eta pertzepzioak neurtzeko eta lidergo estiloan

izandako bilakaera ikusteko, Bass eta Avolioren galdetegia. Azkenik, erabilera erreala eta egin daitekeena neurtzeko, mintzagramaz baliatu ginen. Neurketa horien bitartez jasotako datuak alderatu genituen ondorioak atera ahal izateko eta aurrera begira lor zitekeena irudikatzeko.

3.8. XEDE-TALDEA AUKERATZEKO IRIZPIDEAK

Xede-taldean sei kidek parte hartu zuten, erakundearen organigraman ardura estrategikoak dituzten bost langilek eta ordezkari politiko batek, guztiak, udalaren organigraman liderrak diren pertsonak.

Xede-taldea kide hauekin osatu zen: Kontu-hartzailea, Langileria teknikaria, informatikaria, Administrazio Orokorreko teknikaria, Bide eta Herrilantetako taldeburua eta alkateordea, gehi Euskara teknikari biak.

Lanpostu horietako pertsonak proposatzeko kontuan izan genituen honako irizpide hauek:

- Lider eraldatzailearen ezaugarriekiko duten profila
- Erakundearen organigraman duten ardura maila
- Erakundearen barruan duten harreman sarea zabala izatea
- Generoaren ikuspegitik talde orekatua izatea, hiru emakume eta hiru gizonezko
- Berrikuntzarekiko duten ikuspegia
- Aldaketa prozesu batean parte hartzeko duten gogoia
- Euskara planarekiko, euskararekiko aldeko jarrera duten batzuk eta jarrera kritikoa duten beste batzuk
- Hizkuntza ohitura desberdinak dituzten pertsonak izatea

3.9. AURKEZPENA, KOMUNIKAZIOA

Xede-taldean parte hartzeko irizpideak Euskara teknikariok zehaztu genituen eta behin lan hori eginda, pentsatutako pertsonen banan-banan proposamena egin genien taldean parte hartzeko. Denek eman ziguten baiezkoa, gehienek zalantza barik, eta bateren batzuek baiezko baldintzatua.

Parte hartzeko zalantza zutenek, arrazoi hauek eman zituzten:

- Proiektuaren interesa
- Etekinen bat lortzea
- Euskara planaz iritzi librea adierazteko aukera izatea
- Parte hartzeko gunea izatea
- Hizkuntza ohitura gaztelaniazkoa izatea
- Saioetan esango dena kontuan izatea

Lehen hartu-emanaren garrantzitsua izan zen, zalantzak zalantza, proiektuan parte hartzeari zentzua bilatzeko. Xede taldearekiko lehen hartu-emanetik lider eraldatzailearen rola araberak jokatu dugu, parte hartzaileen iritzia emateko lekua eta espazioa eskainiko dugula agindu dugu, galdetu eta entzun egin dugu eta horretarako prest gaudela transmititu dugu.

Erresistentzietan aurre egiteko pertsuasioa erabili dugu, egitasmoan parte hartzeko gogoia eta interesa piztu dugu eta parte hartzaileen konfiantza irabazi dugu, produktua interesgarri moduan saldu, denontzat irabazteko proiektua izango dela transmititu dugu.

Banaka lehen azalpena eman ondoren, proiektuaren berri eman zitzaizkien aurkezpen bitan, taldean, eduki hauen arabera:

- Zer da EraLan, ikerketa den aldetik, dituen langaiak eta ekintza den aldetik, udalean proposatutako esku-hartzearen nondik norakoak
- EraLanen parte hartzen duten erakundeak
- Zergatik parte hartu gura du Bermeoko Udalak EraLanen
- Zer egin gura da udalean, nola
- Lantaldearen osaketa
- Lantaldeak izango dituen zereginak
- Parte hartzea bermatzeko konpromisoa
- Egutegia adostu

Aurkezpen hauek 2010eko uztailean egin ondoren, oporraldi ostean, irailean, banakako elkarrizketak egin ziren, taldeko kide guztiekin.

3.10. BANAN BANAKO ELKARRIZKETAK: GALDETEGIA, IDEIA NAGUSIAK

Elkarrizketak

Elkarrizketa egitearen helburua izan zen EraLan proiektuan parte hartu dutenen iritzia ezagutzeko, esku-hartzearen abiapuntu gisa.

Banakako elkarrizketen bitartez jasotako elementuak denon artean aztertu ditugu esku-hartzea oinarri izan duten zazpi saioetan.

Elkarrizketak egiteko giro aproposa sortzea zaindu dugu bereziki, eta xedetaldetako partaideen hizkuntza-bizipena, hizkuntzen gaineko sentimenduak, hala nola, haserrea, frustrazioa, bizipoza, maitasuna... azalertzeko lekua eta espazioa eskaini dugu. Horrez gain, eta udalera etorrira, euskara planaren inguruko pertzepzioak, jarrerak eta motibazioak adierazteko denbora eskaini zaie, arazoak konpontzeko elkarrekin egindako hausnarketa eta lana jarri ditugu mahai gainean, alde bietarako onurak bilatu ditugu, helburuak adosteko aukera zabaldu dugu.

Elkarrizketarako gidoiak alde bi ditu, bata kualitatiboa, esku-hartzean lantzeko hautatutako aldagaiei buruzko galderekin osatuta eta bestea kuantitatiboa, esku-hartzearen hasieran batu nahi genituen datuak jasotzeko.

Atal hauek ditu gidoiak:

1. Pertzepzioak (neurketa kualitatiboa)

- Erabilera plana
- Rola
- Balio erantsiaren pertzepzioa
- (des)erosotasun sentimenduak hizkuntzarekiko
- Motibazioa euskararekiko, planarekiko
- Talde babesa
- Eredu onak ikustaraztea
- Aldaketarekiko konpromisoa
- Erakundearen kulturari buruzko galderak
- Lidergo estiloa

2. Harreman sarea (neurketa kuantitatiboa)

- Hizkuntzen erabilera gaiak prestatzeko zinegotziekin, beste teknikariekin
- Ardurapeko langileei lanak emateko erabiltzen den hizkuntza
- Herritarrekin erabiltzen den hizkuntza
- Lankideekin oro har erabiltzen den hizkuntza, laneko kontuetan, zein elkarriketa ez formaletan
- Hornitzaileekiko hizkuntza erabilera
- Udaletik kanpoko erabilera: bikotearekin, gurasoekin, seme-alabekin, lagunekin, dendan, tabernan, zerbitzu publikoetan...

3. Hizkuntza ibilbidea eta euskararekiko sentimenduak

Idea nagusiak

Elkarrizketetan ateratako ideia nagusiak multzokatu eta antolatu genituen eta saioetan laneko material gisa erabili genituen.

Bederatzi ataletan multzokatu genituen ideiak:

- Erabilera plana
- Rola
- Balio erantsia
- (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntzarekiko
- Motibazioa planarekiko, euskarekiko
- Aldaketarekiko konpromisoa
- Udaleko liderren lan estiloa
- Talde babesa
- Eredu onak ikustaraztea

Horrez gain, beste datu hauek antolatu genituen saioetan lantzeko:

- Hizkuntza ibilbidea
- Euskararekiko sentimenduak
- Erabilera soziala
- Laneko erabilera

3.11. SAIOAK: XEDE-TALDEKO PARTAIDEEN ESPEKTATIBAK, EDUKIA, PROZEDURA, BALIABIDEAK, DENBORALIZAZIOA, ONDORIOAK, BALORAZIOA

Esku-hartzea zazpi saiotan mamitu da, 2009ko urritik 2010eko maiatzera bitarte, eta udaleko Euskara teknikariok prestatu eta gidatu ditugu, saio bitan kanpoko adituek parte hartu badute ere. Talde lana izan da, taldean aztertu dira gaiak, norbanakoaren eta kolektiboaren hausnarketa sustatu da, norbanakoaren eta taldearen arteko elkarreragina bilatu da. Saio dinamikoak eta parte hartzaileak planifikatu dira. Ordu biko saioak izan dira denak.

Hizkuntza kontuetan euren rolaz jabetzeko baliabideak lantzeaz gain, praktika eredugarriak ezagutzeko aukera izan dute, lan giro ona sortu da saioetan, ikasteko grina piztu eta gogoeta prozesua emankorra egin da, saio berritzaileak eta orijinalak egituratzen saiatu gara. Mezu positiboak transmititu da, egin dezaket, egin nahi dut, eragin ahal dut.

Abiapuntutzat hartu ditugu elkarrizketetan eta betetako galdetegietan xede-taldeko kideek azaldutako ideiak, iritziak eta sentimenduak.

Gaiak teoria aldetik landu dira eta modu praktikoan ere, eta euskara planaren praktikari buruzko hausnarketa kritikoa mahairatzeko aukera eman da. Eduki teorikoak nagusiki saio bitan landu dira eta adituen laguntza izan dugu horietan.

Esku-hartzeari espektatiba hauek dituztela ekin diote lanari xede-taldeko partaideek:

- Lidergoari buruzko ezagutza eskuratzea eta euskararen arloan ez eze, beste arlo batzuetan aplikatzeko baliagarri izatea
- Erakundearen lider gisa jokatzeko ikasbidea egin, zer eta nola egin dezakegun ikasi

- Euskararen erabilera bultzatzeko zer egin dezakegun jakin eta modu berriak ezagutu
- Taldeak motibatuzeko teknikak ikasi
- Euskara gehiago erabiltzea esku-hartzearen amaieran
- Nork bere iritzia azaltzeko leku bat izatea, iritzi hori errespetatzeko gunea sortzea
- Zerbait praktikoa ikasi eta lanerako aplikagarri izango dena

Saioz saioko planifikazioa hauxe izan da:

1. saioa

Hiru gai nagusi landu dira saioan, batetik, esku-hartzeaz taldeko partaideek dituzten espektatibak eta prozesuan taldekide bakoitzak lortu nahi dituen helburuak azaldu, bestetik, banan-banako elkarrizketetan azaldutako ideiak multzokatuta eskaini, eta taldeko eztabaidaren bitartez aztertu eta ondorio komunak atera. Eta azkenik, mintzagrama osatzeko eskatu zitzaizen taldekideei, etxeko lan gisa, saioan astirik izan ez delako.

Lehen saio honetan taldekideen espektatibak bete dira, ideia interesgarriak mahairatu dira eta hurrengo saioetan jarraitzeko gogoia piztu da. Hala ere, ideia asko jarri dira mahaian, talde lanean are gehiago atera dira, eta denei buruz hitz egiteko eta ondorioetara heltzeko labur samar geratu da emandako denbora. Hurrengo saioetarako erronkatzat hartu genuen denbora hobeto kudeatzea.

Saioa antolatuzeko erabilitako gidoia:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- EraLanen helburua birgogoratu - Esku hartzearen prozesu osoa: zer noiz egin(go) dugun adostu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Xede-taldeko partaideak nor diren birgogoratu ➤ EraLanen helburua azaldu: Euskara plana lantzen duten zenbait erakundetan euskararen erabilera areagotzeko ikerketa aplikatua. Beste toki batzuetarako baliagarria izan nahi duena eta erabilera areagotzeko gida modukoa osatzea emaitza izango duena. Lidergo eraldatzailearen bitartez lan egin nahi da, liderrek eragina izan dezaketelako besteengan ➤ Saioen egutegia adostu ➤ Saioen gaiak: Gaurkoa Lidergoa (2. eta 3. saioak) Diskurtsoa, eredu onak (4. eta 5. saioak) Aldaketarekiko konpromisoa eta motibazioa (6. saioa) Ondorioak eta aurrera begirakoak (7. saioa) 	Azalpena Egutegia proiektatu
	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua Aurkeztu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaurko bileraren egitaraua ➤ Sarrera ➤ Taldeko partaideen espektatibak ➤ Banakako elkarrizketetan azaldu diren ideiak taldean sakondu, gai hauei dagokienez: Erabilera plana Rola Balio erantsia (Des)erosotasun sentimenduak ➤ Mintzagrama: egungo egoera, taldekideek lortu nahi dituzten helburuak ➤ Saioren balorazioa 	Azalpena

Taldeko partaideen espektatibak	Taldekideek zer eskatzen dioten EraLani	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Post-itetan taldekide bakoitzak EraLanen zer lortu nahi duen idatziko du. ➤ Post-itak paper handi batean itsatsiko ditugu, talde osoaren nahien irudia osotu 	- Espektatibak: post-itak paper handi batean
Talde lana	Elkarrizketetan azaldu diren ideiak taldean sakondu eta ondorio komunak atera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talde bitan banatu: Erabilera plana eta balio erantsia Rola eta (des)erosotasun sentimenduak ➤ Talde txikietan gai bakoitzean sakondu, ideiak osotu, eztabaidatu ➤ Talde bakoitzak egindakoa talde handira ekarri, paperetan idatzi ➤ Ideiak multzokatu eta lehenetsi, ondorioak atera ahal izateko 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideia berriak paper handietan. - Kolore desberdinen bidez multzokatu
Mintzagrama	Egungo egoera eta taldekide bakoitzak lortu nahi dituen helburuak idatzi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mintzagraman adierazi harreman sareko norekin dituen taldekide bakoitzak harreman gehien ➤ Harreman horiek hizkuntzaren arabera sailkatu ➤ Bakoitzarekin lortu nahi den helburua idatzi ➤ Fitxa gorde, esku hartzearen amaieran alderatu ahal izateko 	- Mintzagrama betetzeko fitxa
Balorazioa	Balorazioa egitea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saioaren balorazioa egiteko partaide bakoitzak sentitu duena adierazteko esaldi bana edota bi-hiru adjektibo idatziko ditu 	- Adjektiboak, esaldiak post itetan

2. saioa

Gai nagusia lidergoari buruzko ezagupen teorikoa eskuratu eta aplikatzeko bideak lantzea. Horretarako, Euskal Herriko Unibertsitateko Gizarte Psikologia eta Giza Portaera Zientzien irakasle eta aditu Juanjo Arrospide izan da saioan.

Lidergoari buruzko eta lidergo mota desberdinei buruzko kontzeptuak ezagutu eta hausnartzeko bidea eman da eta norberaren eguneroko praktikan aplikatzeko moduko ideiak konpartitu dira. Labur geratu den sententzia egon da saio honetan ere, baina denbora ondo kudeatu dugu. Gaiari buruz sortutako interesak eta sakontzeko gogoak eragin du labur geratzearen sententzia.

Saioa antolatzeko erabilitako gidoia:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua aurkeztu Helburuak: - Lidergoari buruzko ezagupen teorikoa eskuratzea eta aplikatzeko bideak - Hurrengo saioan lidergoa erabilera planean integratzeko bideak zabaltea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaurko bileraren egitaraua <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aurkezpena ➤ Partaideen kezka eta espektatibak abiapuntuztat: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lidergoari buruzko kontzeptu nagusiak ➤ Lider eraldatzailearen ezaugarriak ➤ Lidergo motak ➤ Liderrak aktibatze moduak ➤ Lidergoa garatzeko bideak ➤ Teoriaren eta praktikaren arteko uztarketa. ➤ Ondorioak 	Azalpena
Partaideen kezka, espektatibak	- Ditutzen kezka eta espektatibak abiapuntuztat, euren ikuspegi sakontzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lidergoari buruz taldekideek adierazitako ideiak irakurri eta post-iten bidez osotu gaika. 	Post-itetan ideiak azaldu
Teoria	- Saillkatutako gaietan bildu diren ideiak teorikoki sakontzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lidergoari buruzko ikuspegi teorikoak azaldu. 	Azalpena

Teoriaren eta espektatiben arteko uztarketa	- Abiapuntua azalpen teorikoan ikasitakoarekin alderatu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hasierako ideiak eta saioan landutakoa alderatu ahoz. ➤ Taldekideek saioan landu duguna baloratu. 	Ahozko azalpena
---	---	--	-----------------

3. saioa

Aurreko saioaren jarraipen gisa, lidergoari buruzko ezagupen teorikoa aplikatzeko bideetan sakondu da eta erabilera planean integratzeko bideak eta eraldaketa lideratzeko estrategiak aztertu dira. Xede-taldeko pertsonen lidergo estiloari buruzko galdetegiaren emaitzak ere aztertu eta interpretatu dira.

Ez da erraza izan saio honetako lana, hausnarketa maila handia eskatu zaie taldekideei, teorian jasotakoa aplikatzeko estrategiak pentsatzea, eta eskatu zaien lana txukun bete dute. Balorazio gisa nabarmenduko dugu gogoia piztu zaiela, aldaketa posible ikusi dutela eta jarrera kontzienteen bidez lidergoa hizkuntza aldaketari aplikatu dakiokela ondorioztatu dutela.

Saioa antolatzeke erabilitako gidoia:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua aurkeztu <u>Helburuak:</u> - Lidergoari buruzko ezagupen teorikoa aplikatzeko bideak - Erabilera planean integratzeko bideak zabaltea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaurko bileraren egitaraua <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sarrera ➤ Lidergoari buruzko galdetegian azaldu diren emaitzak aurkeztu ➤ Ariketa: saio teorikoan landutakoa gure erakundera ekartzeko ➤ Ondorioak eta balorazioa 	Azalpena
Emaitzak aurkeztu	- Aldagaien arabera, galdetegiaren erantzunak azaldu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emaitzen irakurketa 	Azalpena Power pointaz lagunduta
Ariketa	- Saio teorikoan landutakoa praktikara ekartzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Post-itetan taldekide bakoitzak erantzun galderei ➤ Denok batera: postitetan idatzitakoa, papelografoetan idatzi eta ideiak sailkatu 	Post-itak Papelografoak
Balorazioa	- Balorazioa egitea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saioaren balorazioa egiteko partaide bakoitzak sentitu duena adierazteko esaldi bana edota bi-hiru adjektibo idatziko ditu 	- Adjektiboak, esaldiak post itetan

4. saioa

Saio honetan, eredu onak ikustarazi nahi izan ditugu eta aditu biren laguntzaz baliatu gara, Gipuzkoako Foru Aldundiko Joxean Amundarain Hizkuntza normalizazio programetako atalburua eta Haritz Ugarte Modernizazio teknikaria izan dira saioan. Euskara kalitatearekin eta modernizazioarekin uztartuz egiten duten lana ezagutzera eman digute.

Garrantzi handia eman diote xede-taldeko kideek administrazio handi batean euskaraz lan egiteak daukan eredu onari, balio handiko esperientziatzat hartu dute eta gure erakundearen euskara plana hobetzeko hainbat ideia aplika daitezkeela ondorioztatu dute.

Saio honetako helburua izanik Euskara eta Kalitate planen arteko uztarketa ezagutzea, udaleko kalitate arloko arduradunak gonbidatu ditugu, eta ez dugu lortu saioan parte hartzerik. Horren hutsunea egon dela ondorioztatu da saioaren balorazioan.

Saioa antolatzeke erabilitako gidioa:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua aurkeztu <u>Helburuak:</u> - Beste erakunde batean erabilera plana nola lantzen duten ezagutzea - Erabilera planaren eta Kalitatearen arteko uztarketa ezagutzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaurko bileraren egitaraua <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sarrera ➤ Hizlariak eta taldekideak aurkeztu ➤ Hizlarien azalpenak entzun ➤ Ondorioak eta balorazioa 	Azalpena
Hizlariak eta taldekideak aurkeztu	- Saioko partaideak elkar ezagutzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nork bere burua aurkeztu 	Aurkezpena
Azalpena	- Gipuzkoako Foru Aldundiaren esperientzia ezagutzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gipuzkoako Foru Aldundiko Euskara Zuzendaritza Nagusiaren esperientziak eta hausnarketak ➤ Modernizazioa eta Euskararen Normalkuntza 	Azalpena Power point-a
Balorazioa	- Balorazioa egitea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saioaren balorazioa egiteko partaide bakoitzak sentitu duena adierazteko esaldi bana edota bi-hiru adjektibo idatziko ditu 	- Adjektiboak, esaldiak post itetan

5. saioa

Aurreko saioan jasotako esperientziaren ondorioak ikusita, gurera ekartzeko balio duten ideiak aztertu dira, hala nola, euskara plana sailetan txertatzeko bideak, Euskara Sailaren egitekoa eta eskaini beharreko baliabideak, eta Kalitatea eta Euskara uztartzeko eta aplikatzeko proposamena landu da.

Udal sailen artean lan egitearen eta langileen motibazioa lantzearen beharra ikusi da. Eguneroko lanean laguntzeko tresnak ezagutzeko bidea ontzat hartu da. Eraginkortasuna lortzeko aliantzak eta elkarlana beharrezkoak direla azpimarratu da.

Saioa antolatzeke erabilitako gidioa:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua aurkeztu <u>Helburuak:</u> - Aurreko saioan jasotako esperientziaren ondorioak gurean aplikatzeko proposamena lantzea - Kalitatea eta euskara uztartzeko proposamena lantzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaurko bileraren egitaraua ➤ Sarrera ➤ Aurreko saioan azaldutako ideia nagusiak gogora ekarri ➤ Ariketa: saio teorikoan landutakoa gure erakundera ekartzeko ➤ Ondorioak eta balorazioa 	Azalpena
Aurreko saioan landutakoa gogora ekarri	- Eztabaida girotzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gipuzkoako Foru Aldundiak EraLan1en egindako lanari buruzko bideoa ipini 	Bideoa
Aurreko saioko ideia nagusiak landu	- Gure erakundearen aplikatu daitezkeenak aztertzea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lau eztabaida gai planteatu ➤ Talde-eztabaidaren bitartez ondorioak atera gai bakoitzean ➤ Eztabaidan ateratako ideiak jaso 	Eztabaida Power pointaz lagunduta Teknikari batek eztabaida dinamizatu Beste teknikariak ideiak jaso
Balorazioa	- Balorazioa egitea	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saioaren balorazioa egiteko partaide bakoitzak sentitu duena adierazteko esaldi bana edota bi-hiru adjektibo idatziko ditu 	- Adjektiboak, esaldiak post itetan

6. saioa

“Elkarrekin bultza” izan da saio honetako indar-idea, lider-kateak aktibatzeke, motibazioa sustatzeko eta aldaketa eragiteke estrategiak landu dira eta norberak eragin dezakeen eremuetan ahozko erabilera areagotzeko proposamen zehatza adostu da.

Saioan, zailtasunei aurre egiteke moduak identifikatu dira, hizkuntzen ohituren pisuaz hausnartu da eta lehen saiotik hona egindako lana biribildu dela iritzi diote taldekideek; emaitzak ikusten hasi dira.

Saioa antolatzeke erabilitako gidioa:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua aurkeztu <u>Helburuak:</u> - Aldaketarekiko konpromisoa eta motibazioa sustatzeko moduez hausnartu - Ahozko erabilera areagotzeko proposamen zehatza landu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaurko bileraren egitaraua ➤ Sarrera ➤ Aldaketarekiko konpromisoa eta motibazio aldagaietan sakondu ➤ Ariketa: ahozko erabilera sustatzeko helburuak, estrategiak, dekalogoak eta jarraipena egiteko lanak zehaztu ➤ Ondorioak eta balorazioa 	Azalpena
Aldagai bietako ideia nagusiez hausnartu	- Estrategien inguruan hausnartu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orain arte egindako lanean, aldaketarekiko konpromiso eta motibazio aldagaietan atera diren ideietan sakondu: lider moduan jokatzeko, motibazioa suspertzeko eta aldaketa bultzatzeko estrategiak aztertu. 	Power pointa
Ariketa: nor bere proposamena idatzi	- Hemendik aurrerako lan-ildoak zehaztu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taldekide bakoitzak dinamizatzaileek emandako dekalogoak eta taula beteko ditu ➤ Denen artean iritzia trukatu ➤ Mintzagrama erabiliko da helburuak finkatzeko eta hasierako egoeragaz alderatzeko 	Dekalogoak Taula Mintzagrama
Balorazioa	- Balorazioa egin	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saioaren balorazioa egiteko partaide bakoitzak sentitu duena adierazteko esaldi bana edota bi-hiru adjektibo idatziko ditu 	- Adjektiboak, esaldiak post itetan

7. saioa

Mahai gaineko lana eskatu zaie azken saio honetan taldekideei, galdetegiak eta mintzagramak betetzea, baita esku-hartze osoa baloratzea ere, hasieran egindako neurketekin eta jasotako datuekin alderatzeko eta esku-hartzearen eragina neurtzeko.

Aurrerantzean lanean segitzeko gogoak eta prestutasuna adierazi dute eta ondorioak zabaltzeko bideak aurreikusi dira, "egin daitekeela" frogatu dutela ondorioztatu dute. Gauza interesgarri asko ikasi dutela adierazi dute: lidergoaz oro har, euskarari buruz hausnartzeak kontzientzia pizten eta sentimendu hobeak izaten lagundu diela sentitu dute, eragin eremuaz kontzientzia hartu dute.

Horren guztiaren erakusgarritzat har daiteke EraLan2ren emaitzak aurkezteko jardunaldiko mahai-inguruan taldekide batek parte hartzeko gonbita onartu duela.

Saioa antolatzeko erabilitako gidoia:

GAIA	HELBURUA	PROZEDURA	BALIABIDEAK
Sarrera	- Gaurko saioaren helburua eta egitaraua aurkeztu <u>Helburuak:</u> - EraLanen egindako lanaren ondorioez hausnartu - Aurrera begirako proposamenak aztertu	➤ Gaurko bileraren egitaraua ➤ Sarrera ➤ Dekalogo ➤ Mintzagrama ➤ Bass eta Avolioren galdetegia ➤ Hasierako galdetegia eta oraingoa erkatzea ➤ EraLan udal osora hedatzea ➤ Aurrera begirako proposamenak: Lansaioa Julen Arexolaleibarekin, Telp tailerra eta udazkenerako lanak ➤ Ondorio orokorrak eta balorazioa	Azalpena
Dekalogo osotu	- Aurrerantzean jokatzeko gida izan	➤ Aurreko saioan emandako ideiekin taldekideek dekalogo osotzeko ekarri dituzten proposamenak aztertu eta denon arte gara daitezkeen gaiak adostu.	Dekalogo
Mintzagrama osotu	- Esku hartzean izandako eragina neurtu - Helburu berriak zehaztu	➤ Aurreko mintzagraman zehaztutako helburuen betetze maila aztertu ➤ Udazkenera arteko helburu berriak zehaztu	Taula Mintzagrama
Bass eta Avolioren galdetegia bete	- Esku hartzean izandako eragina neurtu	➤ Esku hartzearen hasieran betetako galdetegia berriro bete, eragina neurtzeko	Bass eta Avolioren galdetegia
Galdetegia bete	- Esku hartzean izandako eragina neurtu - EraLan udal osora hedatzeko proposamena egin	➤ Amaierako galdetegia bete, aldagaien inguruan izandako aldaketak neurtzeko ➤ EraLan udal osora hedatzeko proposamenak egin eta eztabaidatu	Galdetegia
Aurrera begirakoak	- EraLanen ondorioak lantzeko proposamenak aurkeztu	➤ Tailerrak aurkeztu, udazkeneko saioa aurkeztu, jardunaldietako parte hartzea	Azalpena
Balorazioa	- Balorazioa egin	➤ Saioaren balorazioa egiteko partaide bakoitzak sentitu duena adierazteko esaldi bana edota bi-hiru adjektibo idatziko ditu ➤ EraLanen balorazioa egin dinamizatzaileek emandako galderen bidez	- Adjektiboak, esaldiak post itetan - Galderak

3.12. ESKU-HARTZEAREN BALORAZIOA

Azken saioan xede-taldeak egindako balorazioak aurrera begira jartzen gaitu. Hasieran mahairatutako espektatibak azken saioko balorazioekin alderatzen baditugu, bete egin direla esan daiteke, esku-hartzea oinarritu duten balioak onuragarri izan dira lan giro aproposa sortzeko, ikuspegiak zabaltzeko, parte hartzea sustatu eta kontsentsua bilatzeko, denok zerbait irabazi dugun sentazioa dago. Zerbait mugitu dela egiaztatu da.

Balorazio horiek esku-hartzearen balioa indartu eta hasierako hipotesia frogatzeko aukera ematen dute.

Euskara teknikariak garen aldetik, prozesu honetan bizi izan dugunaz balorazioa egitekotan, EraLan proiektuan asko ikasi dugun sentazioa daukagu, teoriarik eta praktikan, gure burua aberastuago, jantziago sentitzen dugu.

Gure lankideekin egoteko beste modu bat asmatu dugu. Gertuago sentitu gara/gaituzte eta komunikazioa hobetzeak lana erraztuko digula sentitu dugu. Bestetik, gure rolaz hausnartzeko eta jabetzeko aukera izan dugu, arriskuak hartu ditugu, kudeaketak eskaintzen duen nolabaiteko erosotasunetik haragoko bidea egin dugu eta sentimendu ezkorrei aurre egiteko bidea egin dugu.

EraLanek aukera zabaldu digu gure diskurtsoa helarazteko eta aukera hori ez dugu pasatzen utzi. Euskara teknikarion irudi txarra hobetzeko balio izan digu, prestigioa irabazi dugu eta gure inguruan izan ohi diren aurreiritzien pisua arindu dugun sententzioa daukagu. Proiektua lehen pertsonan bizitzeak ikuspegia zabaltzen lagundu digu eta bidelagunak irabazi ditugula sentitzen dugu.

Xede-taldeko partaideek egindako balorazioetatik hauek nabarmenduko ditugu:

- Hasieran "egin dezakegu" ideia mahairatu zen eta horrela izan da
- Gauza asko eta interesgarriak ikasi ditugu
- Euskara langileen artean zabaltzeko eta areagotzeko lana egiterik badago, zerbait egin beharra iratzarri zait
- Nork bere barrura begiratzeko balio izan du, euskarak eragiten dizkidan sentimenduen gainean hausnartu dut, pentsatzen nuena baino sentimendu euskaldunagoa daukat
- Erakundearen lider gisa, erabilera areagotzeko eragin handia izan dezakegu
- Euskara modu berri batean ikusten da, kontzienteagoa.

4. EMAITZAK

Esku-hartzea diseinatzeari ekin diogunean, lehenik eta behin, lan-hipotesia formulatu dugu, espero duguna adierazi dugu hipotesi horretan. Esku-hartzearen amaieran, berriz, hipotesian aurreikusitakoak zein neurritan bete diren eta zeinetan ez ebaluatzea dagokigu, alegia, zein emaitza lortu ditugun, espero genituenak eta espero ez arren, bidean sortu direnak, aurrera begira jarriko gaituzten ondorioetara heldu ahal izateko.

Esku-hartzearen hasieran xede-taldeko kideek jarritako espektatibak eta adierazitako asmoak zertan diren neurtzea komeni dela ikusita, emaitzak eta elkarrekin egindako lanaren ondorioak aztertu ditugu xede-taldearekin batera.

4.1. ESKU-HARTZEAN FINKATUTAKO ADIERAZLEEN ARABERA

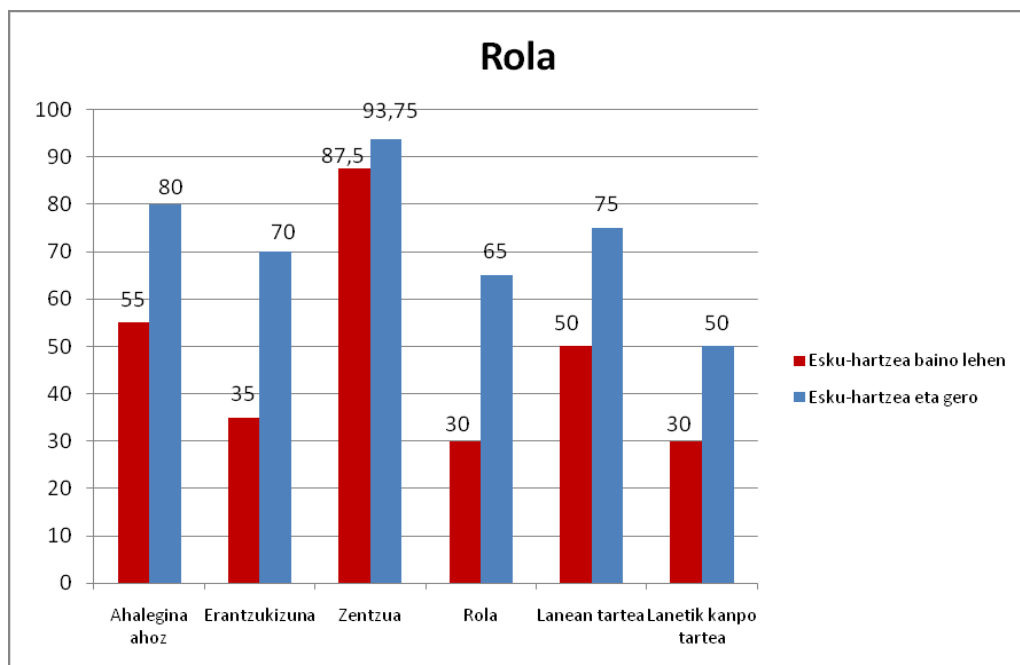
Atal honetan jaso ditugu xede-taldeko kideek lansaiotan oro har, eta proiektua ebaluatzeko saioan bereziki, adierazitako ideia nagusiak. Landu ditugun adierazleen arabera sailkatuta daude.

4.1.1. Rola

Liderrek euren rolaren barruan hizkuntza lider gisa jokatzeari landu da aldagai honen bitartez eta emaitzak hauek izan dira:

- Langile bakoitzak argi izan behar du zein den eta zein garrantzia duen bere rolak erakundearen
- Liderren rolaren barruan euskara badago. Asko egin dezakete liderrek, nahiz eta eragina mugatua izan
- Liderraren hizkuntza jokaerak eragin handia du ardurapekoen artean
- Euskarara erakarri egin behar da jendea, ez inposatuz
- Euskarak politikarien interesen artean egon behar du eta erakundearen misioan eta bisioan txertatu behar dute

Rolaren ikuspegian aldaketa lortu dugu esku-hartzearen bitartez, hasieran eta amaieran xede-taldeko partaideek eman dizkiguten datuak alderatzen baditugu. Nabarmentzekoa da euskaraz jarduteari zentzua topatzeari buruzko datua, hasieran handia izan bada ere, esku-hartzearen amaieran ia erabatekoa izan dela.



4.1.2. Aldaketarekiko konpromisoa

Proposatu zaien aldaketa egiteko prest agertu dira, eta konpromiso zehatzak ere hartu dituzte, xede-taldeko partaide bakoitzak bere dekalogo osatu du eta denen arteko beste dekalogo bat egin da. Hona hemen adostutako dekalogo:

Dekalogo

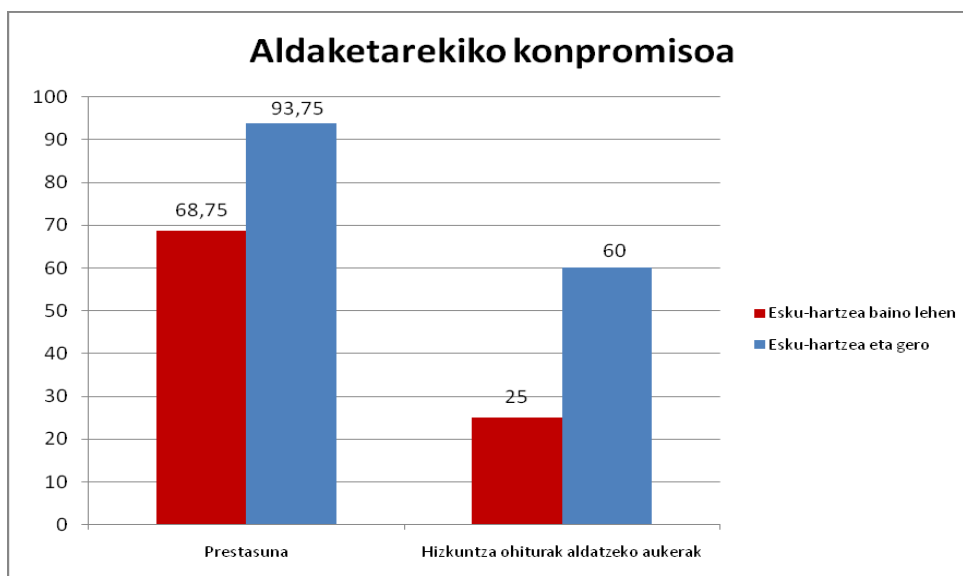
1. Euskaraz hasiko ditut elkarrizketa guztiak
2. Euskaraz egingo dudala adieraziko dut
3. Solaskidea gaztelaniaz hitz egiten hasten bada, euskarara ekartzen ahaleginduko naiz
4. Euskarari eutsiko diot behin eta berriro
5. Nire jarrerak besteengan eragina izan dezan, ahaleginduko naiz
6. Hizkuntza ohiturak aldatuko ditut lanean
7. Lankideak motibatzen ahaleginduko naiz
8. Zerbitzu enpresetako teknikariekin euskaraz egiten saiatuko naiz
9. Udaletik kanpo euskara erabiliko dut
10. Elkarrizketetan erosotasuna bilatuko dut

Aldagai honen emaitza gisa, hauek nabarmenduko ditugu:

- Eraldaketa prozesua diseinatu: EraLanen egindakoa udal osora zabal daiteke sailen arteko lantalde bitartez eta liderren arteko kontratu edo hitzarmenak eginez eta nork bere dekalogo eginez
- Aldaketarako, harreman sareko pertsonen iritzia ezagutzen ahalegindu, jakin euskara noiz eta zertan erabili nahi duten eta norberak euskara egin gura duela adierazi
- Erabilera plana hobetzeko, kontsentsua behar da, talde-lana eta komunikazio bideak zabaltzea
- Harreman ez formalak indartu lanetik kanpo ere: euskararen ordua kafe baten inguruan...
- Aldaketarako rola hartu behar da
- Aldaketa errazagoa da gai arinen inguruan eta pertsona bakoitzaren erraztasunaren eta ohituraren arabera
- Eraldaketa zailtzen duten faktoreak: jarrerak, aldaketarekiko erresistentziak, komunikazio eta informazio falta, gaztelaniaz eroso aritzea, gaztelaniaz gaitasun handiagoa izatea, ohiturak aldatzeko gogorik eza

Grafikoan ikus daiteke prestutasun handia agertu dutela hizkuntza aldaketari ekiteko. Prest egotetik eta egitera tartea dagoela jakin arren, ekin aurretik nahi izatea ezinbestekoa da, horregatik, bada, aldeko jarrera hau aintzat hartzeko modukoa da aurrera begirako lanean.

Grafikoan horrela irudikatu da:

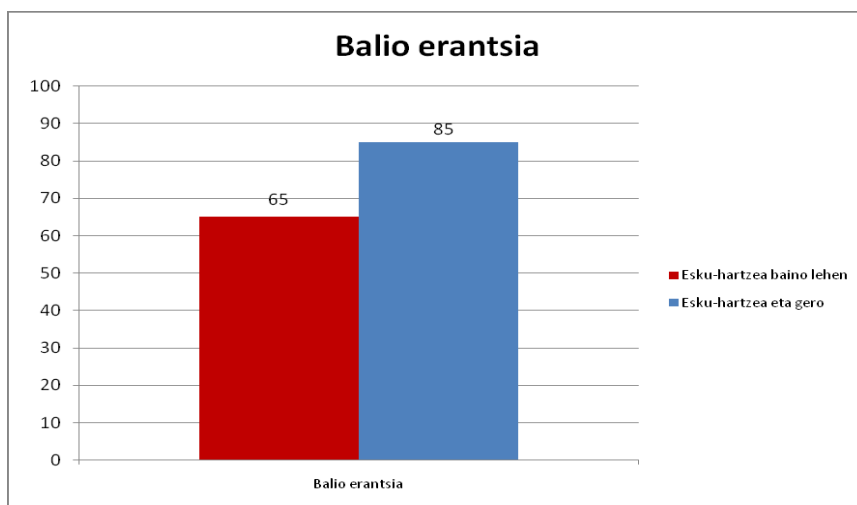


4.1.3. Balio erantsiaren pertzepzioa (erakundearena)

Euskara erabili izanagatik erakundeak ematen duen zerbitzuari balioa eransten zaion izan da hausnarketa-gai aldagai honetan eta garrantzi handia eman diote balio horri, ondorengo iritziek erakusten dutenez:

- Udalak irudi euskalduna izatea garrantzitsua da Bermeon
- Udala erreferentea da Bizkaian euskararen erabilerari dagokionez, gure tamainako udal gutxitan dago gure besteko erabilera maila
- Euskaraz lan egitearen ohitura sortzeak gizartearen onarpena dakar
- Euskarak herritarrekiko harremanak errazten ditu eta harremanak erraztea balioa gehitzea da
- Zerbitzua hizkuntza bietan emateko aukera dago
- Bistarako ere garrantzitsua da, bandoak, egitarauak, etab. euskaraz izatea

Esku-hartzeari esker, balioaz izan duten pertzepzioa hobetu da, grafikoari erreparatuz gero

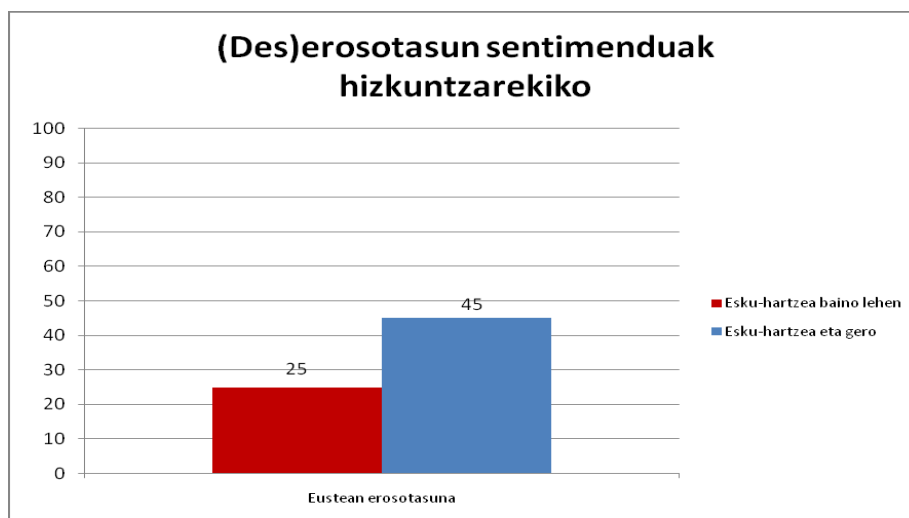


4.1.4. (Des)erosotasun sentimenduak hizkuntzarekiko

Xede-taldeko kideentzat euskaraz aritzea egoera zenbaitetan deserosoa da, are gehiago solaskideak, euskalduna izan arren, gaztelaniara jotzen duenean. Aldagai honetan sakontzeak aurrera begira estrategia zehatzak diseinatzea ekarriko du, eroso sentitzeko aukerak ugaritzeko.

- Erraztasun faltarik ez dago, beste faktore batzuk baldintzatzen dute hizkuntza-hautaketa
- Kontzientzia barik jokatzen da. Jarrera kontzienteak izateko mekanismoa piztu beharra dago
- Solaskidearen hizkuntza-hautaketaren arabera erabiltzen dute euskara; euskalduna izan arren, gaztelaniarako joera badauka, deseroso sentitzen dira eta komunikazioa gaztelaniaz izan ohi da
- Langileek hizkuntza prestakuntza hobea dute agintari politikoek baino eta batzuetan eurek baldintzatzen dute euskararen erabilera

Aldagai honetan aurrerakuntza apalagoa izan da beste batzuetan baino, eta aurrera begirako lanean kontuan hartu beharreko aldagaia da.

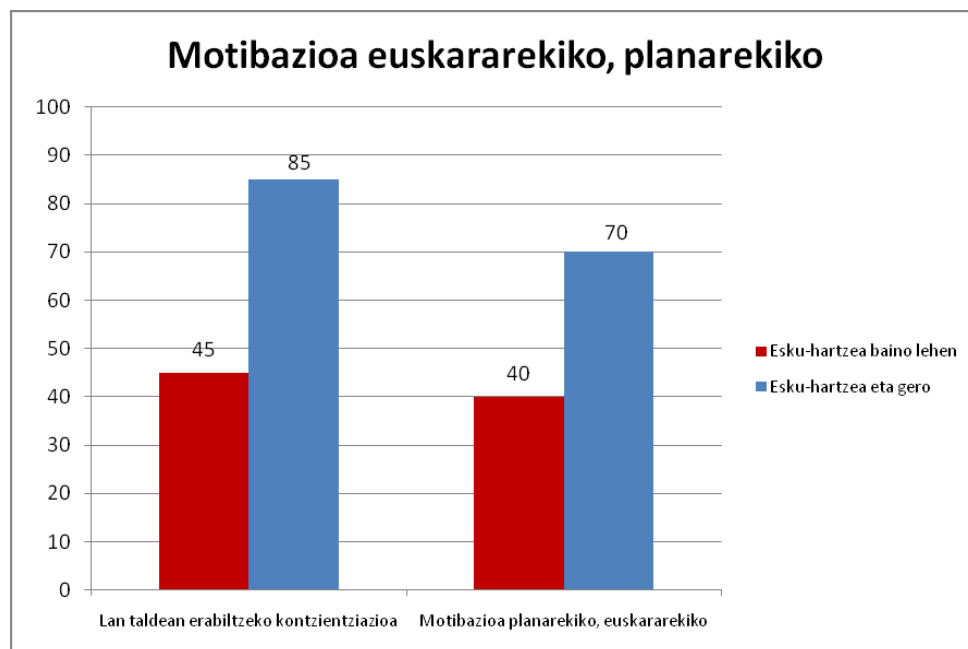


4.1.5. Motibazioa: euskararekiko, planarekiko

Erakundearen kulturarekin eta praktikarekin zerikusi handia du motibazioak oro har, eta horrek ondorioak dakartza euskara planarekiko duten motibazioan. Eta erakundearen jardun orokorrari begira motibazioa oso ona ez izan arren, esku-hartzeak balio izan du euskararekiko eta planarekiko alde onak baloratzeko, eta ondorioz, motibazioa areagotzeko.

- Pertsona eta pertsonaren lana aintzat hartzeak bere inplikazioa eta motibazioa areagotzen ditu
- Sailen arteko laguntza eta langileen motibazioa beharrezkoak dira. Denon ardura da euskara bultzatzea
- Komunikazioa ziurtatu eta solaskideen arteko erosotasuna bilatu beharra dago
- Auto-motibazioa garrantzitsuena da, norbera motibatuta egonez gero, besteak motibatzen lagundu dezake
- Udal langileek bereganatuta daukate euskaraz lan egin behar dutela; euskara lanerako tresnatzat hartzen da, betebeharra da, hainbatek bihotzez ez dute egiten
- Ahozko erabilera ez formala ez dator bat ezagutzarekin eta erabilera formalarekin, ez da gaitasun faltagatik. Aurrerakuntzak egiteko bidea ikusten da jarrera kontzientek lantzearen bidez. Kontziente izateko mekanismoa piztearen beharra dago
- Motibazioan eragiten duten faktoreak: norbere gogoia, beharrezkoa, ni liderra kontzientziatuta egotea, esparrua ezaguna izatea, prestakuntza, ezagutza

Motibazioarekin batera, hizkuntza kontzientzia piztu zaiela aitortu dute eta horrela adierazi dute zenbakietan ere.

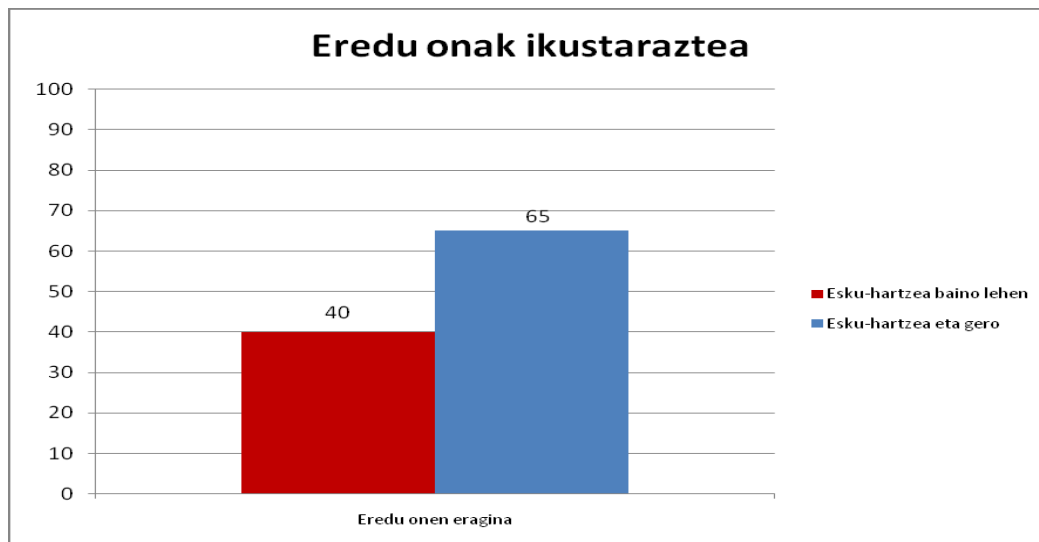


4.1.6. Eredu onak ikustaraztea

Euskara plana lantzeko modu desberdinak ikustea onuragarri izan zaio xede-taldeari eta agerian jarri da hobekuntzak nondik nora planteatu behar diren.

- Erabilera plana kudeatzeko modu berritzaileagoen premia: aliantzak, elkarlana, komunikazioa eta parte hartzea
- Erakundearen kultura aldaketa bilatu beharko litzateke
- Euskara eta kalitatea eskutik lotuta doaz: estrategia argiak, kudeaketa eta ebaluatze tresnak, bikaintasun ereduak erakunde osora zabaltu
- Euskaldun masa kritikoa dagoen erakundeetan erabilerari buruz hitz egiten has daiteke
- Zehar lana egin behar da etxe barruan: departamentuak eurak ipini lan egiten, euskara egituran txertatu eta bakoitzak bere plana bideratu behar du. Euskara Sailaren egitekoa, berriz, lan proaktiboa da, tresnak eman eta planak mamitzen lagundu eta gainbegiratu, inoren atzetik ibili barik
- Euskaraz sortzearen garrantzia azpimarratu da
- Prozesuen hobekuntzak euskararekin lotura osoa du: esaterako, administrazio-kontratazioetan ez bada hizkuntza irizpiderik kontuan hartzen kalitateak behera egiten du
- Euskararen eta hizkuntzen kudeaketa egokia izan behar du kalitateak helburu

Eragin ona izan du xede-taldeko kideengan beste erakunde baten errealitatea ezagutzeak, adierazi dutenez.

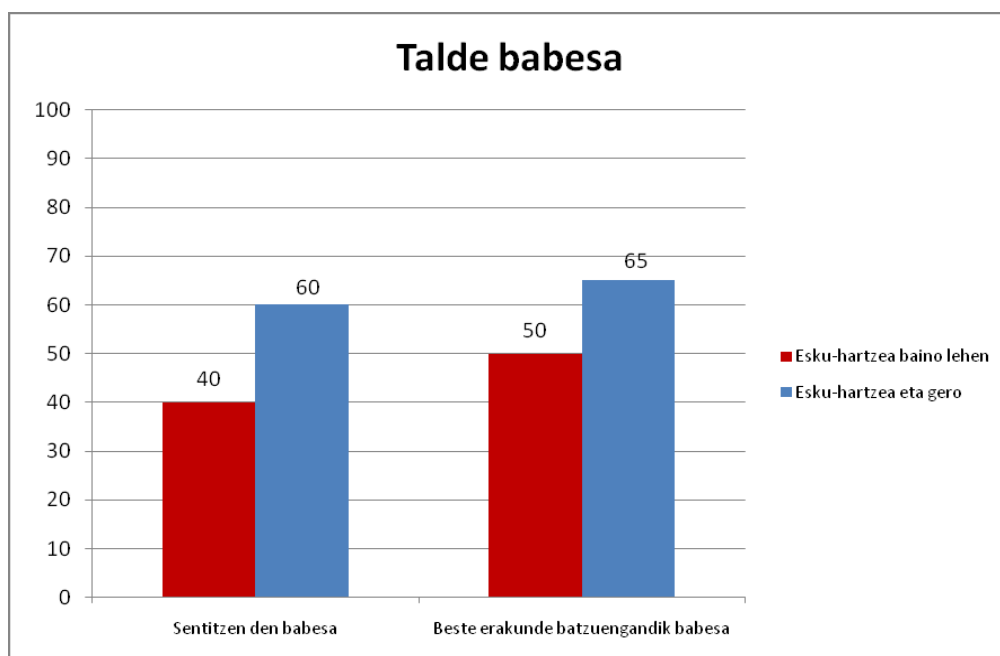


4.1.7. Talde babesa

Bakarrik sentitzearen sentimenduari aurre egiteko aukera izan dute, eta modu kolektiboan jarduteak ematen duen indarra esperimentatu dute.

- Gure moduko erakundeak eredu izan behar dira eta elkarri babesa eman
- Euskararen bikaintasun irlak sortzearen beharra, gorabehera politikoez babestuta, itxiak, aitortuak eta mimatuak. Euskararen aldetik zerbait lortzen denean, ezin da gorabehera politikoen menpe utzi
- Elkarrekin bultza

Esku-hartzeak elkarren artean babes handiagoa sentitzeak ekarri du, aitortu dituzten datuei erreparatuta.



4.2. BESTELAKO BEHAKETAK

4.2.1. Diskurtsoa

Esku-hartzean landutako diskurtsoaren ildo nagusiek gogoeta egiteko aukera eman dute eta diskurtsoan indarrak jartzea eraginkorra izan da, oso, xede-taldearen hausnarketa gidatzeko eta pertzepzioetan eta jarreretan aldaketak eragiteko. Jarrera ezkorrenak modulatzeko ere balio izan du.

Diskurtsoen muinera joanda, ondorioztatu daiteke zenbat eta hizkuntza politika aktiboago egin, hainbat eta jarrera aldekoago eta interes handiagoa erakusten duela gizarteak eta hori frogatuta geratu da esku-

hartze honetan, xede-taldeko partaide batzuegan izandako jarrera aldaketari erreparatuz gero.

Eraiki dugun diskurtsoari esker, hizkuntzari buruz berba eta gogoeta egin da, hizkuntza lidergoaren garrantzia ikusi da, kontzeptu berritzaileen eta euskararen arteko lotura azaleratu da, euskara eta kalitatearen arteko uztarketa agerian jarri da, ekolinguistikaren kontzeptuaz jardun gara, langile publiko modura daukagun rolaz eta gizarte erantzukizunaz jabetu eta udalerrri euskaldun batean esatearen eta egitearen arteko koherentziazko jokaera nabarmendu dira. Udal administrazioaren jardunak euskararen prestigioa goratzeko ekarpena eta euskara erabiltzeak zerbitzuari gehitzen dion balioa ikustarazi dira.

Xede-taldeak garrantzi handia eman dio diskurtsoari, honako gogoeta hauek erakusten dutenez:

- Erabilera plana izateak onura asko ekarri ditu:
 - Orain 25 urte dena gaztelaniaz egiten zen, gaur egun lan hizkuntza eta zerbitzu hizkuntza euskara da
 - Udalaren gizarte-erantzukizunaren baitan kokatu behar dugu euskararen erabilera: udalerrian euskaldun kopuru handia izanik, erakunde publikoak herritarrei kalitatezko zerbitzua eman behar die
 - Ezagutzan eta erabilera formalean aurrerakuntza handiak ekarri ditu
 - Udalak euskara erabilia, prestigioa eman dio
- Diskurtso berria udalaren erabilera planaz: berrikuntza eta kalitatearekin lotura; erabilera plana kudeatzeko modua; eraginkorrago izateko bideak; EraLanen ondorioak erakunde osora zabaltzeko moduak
- Erakunde publikoek, eta are gehiago euskaldun kopuru handia duten lurraldeetakoek, gizarte erantzukizun handia dute euskararekiko
- Hizkuntza eta emozioak landu dira
- Euskara erakunde osoaren ardura da: sail bakoitzaren eta Euskara Sailaren lanak eta ardurak argitu dira. Jokamolde berrirako oinarriak eztabaidatu dira
- Pertsonen arteko harremanetan sakondu da
- Hizkuntza aldaketa posible dela ikustarazi da: baliabideak mahairatu dira
- Hizkuntza aniztasunaren diskurtsoa landu da
- Jarrera kontzienteez hausnartu eta jabetasun prozesua egin da
- Erakunde gisa eta langile publiko gisa dugun gizarte erantzukizunaz hausnartu da
- Talde lanaren, elkarlanaren indarra azpimarratu da
- Parte hartzerako eta iritzia emateko gunea zabaldu da
- Euskaraz eroso sentitzeko estrategiak landu dira
- Hitza emateari eta besteek esateko dutena entzuteari balio handia eman zaie
- Auto-hausnarketarako bidea zabaldu da
- Estrategia kognitiboak eta komunikatiboak landu dira
- Liderrei abantailak lortuko dituztela ikusi eragin diegu. Denok irabaztearen ideia zabaldu da

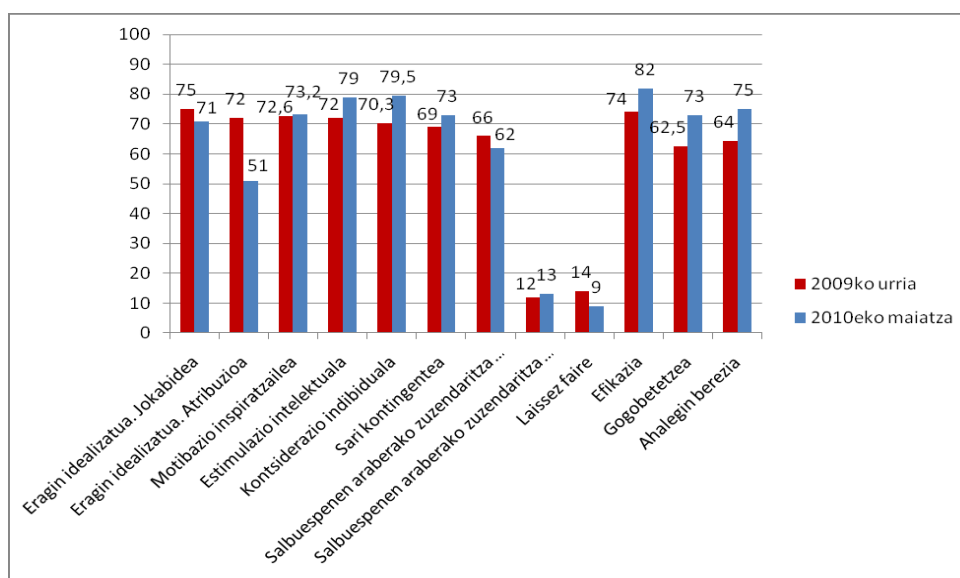
- Lider eraldatzailearen rola betetzeko: pertsona gisa tratatzen nau, lehenik pertsona sentiaraztea; entzun, euskara kontuetan, hizkuntza-historia, bere ibilbidea kontuan hartu. Ulertu, empatia agertu pertsona legez, dituen kezken inguruan berba egin
- Hizkuntza kontzientzia, akzioa eta erantzukizuna landu dira
- Pentsatu, sentitu, jokatu
- Hizkuntza-ordezkatze prozesuen hazkundearen kontrako neurriak mahairatu dira: bioaniztasunaren alde, kultur eta hizkuntzen iraupenaren ardura
- Baikortasuna, ilusioa transmititu dira
- Lorpenak bisualizatu dira
- Nor bere esparruan traktorea da (liderra), euskararen ere traktore izatea nabarmendu da
- Hausnarketa gai izan dugu:
 - Zer egiten dut
 - Zer egin dezaket
 - Zein konpromiso har dezaket
- Konfort gunetik atera, kexak adierazi, zalantzan jarri eta aurrera begira jarri: zer, zelan, noiz
- Automotibazioa landu da: pertsona bakoitzak erabakitzea "hori egin nahi dut"
- Hizkuntzen hierarkizazio baloratiboarekin amaitu: hau edo hori izan beharrean, hau eta hori izatea
- Hizkuntzaren iraunkortasunaren garrantziaz jabeaz
- Euskara, kalitatearekin, balio positiboekin, modernotasunarekin eta berrikuntzarekin lotu da

4.2.2. Lidergoa

Lidergoa izan da proiektuaren langai nagusia eta interes handia eragin die xede-taldeko kideei. Proiektuarekiko hasieran izandako zalantzak, aldeko emaitza bihurtu ditu, izan ere, lidergo eraldatzailea ezagutzeak, hizkuntzarako ez eze, euren lanaren beste aspektu batzuetarako eta areago, bizitza pertsonalerako baliagarri izan zaiela aitortu dute. Hizkuntza lidergoan esploratzen jarraitzeko bidea zabaldu zaigu ezelako zalantza barik.

Erakundean dugun lidergo estiloari buruzko Bass eta Avolioren galdetegiari (J. Jose Arrospidek moldatua. 2010) erantzun genion esku-hartzean parte hartu dugun guztiok, xede-taldeko kideek eta teknikariok eta une bitan erantzun genuen, esku-hartzearen hasieran eta amaieran.

Grafikoan jaso dira datuak:



Honen arabera, lidergo estilo aktiboa praktikatzearen pertzepzioa dute taldekideek, aldagai aktiboenetan balio oso altuak lortu baitira.

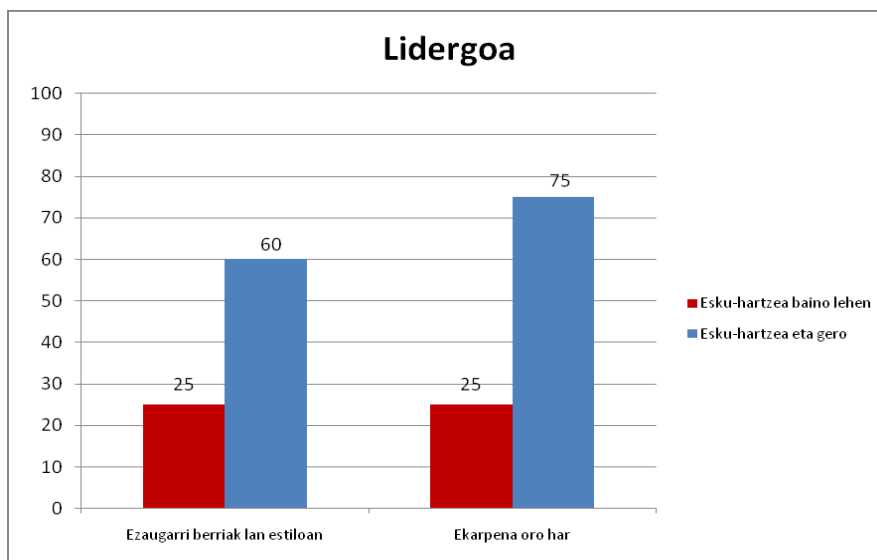
Une bietako erantzunak alderatzen baditugu, aldagai aktibo batzuetako balioek behera egin dute esku-hartzearen ostean, ez dira hasieran bezainbeste baloratu, horrek ondorioztatzera eramaten gaitu lidergoaz hausnartu ostean pertzepzio errealago izan dela, hasierakoa idealarekin identifikatu dela hein handi batean. Hala ere, lidergo eraldatzailearen eredia praktikan frogatzeko aukera izan dugula adierazten digute datuek eta esanguratsua da efikazia, gogobetetzea eta ahalegin berezia balioetan izandako igoera.

Lidergoaz xede-taldeak duen pertzepzioa ondorengo esaldietan jaso da:

- Lidergoari buruzko hausnarketa: zer den, lidergo motak, talde bat aurrera eramateko gaitasuna nola landu, zelan garatu lidergo eraldatzailea, lidergo onaren eta txarraren ezaugarriak
- Eraldaketarako lidergoa garatzeko, beharrezkoa da jendea kontuan hartzea, talde txikian, hurrekoan lan egitea, kideen arteko elkarreagina sustatzea, konfiantza, talde indarra eta babesa sustatzea
- Mahai biribilaren metafora izan behar da kontuan, taldekideei parte hartzeko aukera eman. Ez da norabide bakarrekoa, elkarreaginarena baizik
- Pertsonen pentsatzeko moduan aldaketak eragin daitezke errealitatea aldatuz gero
- Liderrak komunikatzaile behar du izan eta ilusio txikiak piztu
- Liderrak pentsamenduan eragin behar du
- Liderrak bisioa proiektatzen jakin behar du
- Liderren arteko aliantzak eta kontratuak beharrezkoak dira aldaketak eragiteko
- Liderrak gogoia pizten lagundu dezake, eredu izanda, portaera berriaz jabetu
- Eragin esparruaz hausnarketa egin da: beti dago non eragin, nork bere eragin esparruaz kontzientzia hartzea, nork bere

- lekutik asko egin dezake euskara gehiago erabiltzeko, aldaketa norberak eragin dezake, goikoaren aldaketaren zain egon barik
- Gai izan, nahi izan eta aukera izan: besteengan posizio mugimendua sortzeko giltza

Oro har egindako ekarpena modu ezin hobea baloratu dute xedetaldeko kideek, EraLanen parte hartzeak ekarpen handia egin diela baieztatu dute.



5. ONDORIOAK

Emaitzak azterturik, ondorio argi batzuk atera ahal izan ditugu, ondo egindakoak eta hobe zitezkeenak, eta ondorio horiek adierazten digutenaz hausnartuz aurrera begirako bidea aurreikus dezakegu, ondorio nabariena baita, lortu diren aldaketak unean unekoak barik, iraunkorrak izateko, aurrera begira estrategia argiak planteatu behar direla.

Aurrera begira, beraz, euskara plana lidergoaren bidez eraginkorrago izan daitekeela zabaldu beharra dago erakundearen estamentu guztietan, lortutako emaitzak, egindako hausnarketak, ekintzarako zabaldu diren bideak, aliantza berriak, rol aldaketa, diskurtso berria... horiek denak hedatu eta datozen urteetan euskara plana garatzeko ildoak horretan oinarritu, EraLani esker zabaldu dugun zirrikitu berria etorkizunean ate zabala bihur dezagun.

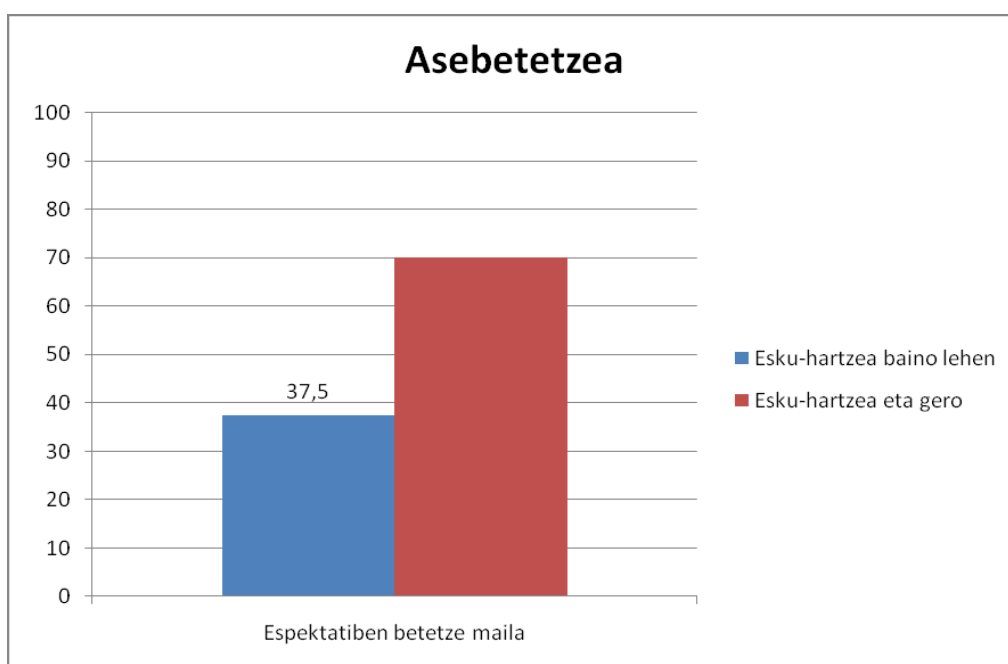
Esku-hartzetik harago joateko, ikerketaren xede-taldearekin lortutako emaitzak iraunarazi nahi baditugu, aurrera begira beste urrats batzuk egin behar direla ondorioztatu dugu.

Balorazioan, zertan asmatu dugun eta zertan ez jaso dugu eta ondorioen atala osatzeko, prozesuaren zedarrri nagusiei buruzko hausnarketa egin dugu orriotan.

Esku-hartzeak ate batzuk zabaldu dizkigu, erakundearen jarduteko, erabilera planaz hausnartzeko, pertsonekin elkarreraginean aritzeko, Euskara Sailaren egitekoa hobetzeko eta batez ere, erakutsi digu saiatzeak merezi duela, eta urratu daitezkeen bidea zabaltzen zaigula.

Hizkuntza plangintzaren eta hizkuntza normalizazioaren praktikak eragina izan du xede-taldeko kideengan, izan ere, hizkuntzaren eraldaketan zerikusia izateaz gain, Bermeoko hiztunentzat eta oro har gizartearentzat onuragarriak izan dira, bat datozelako euskal hiztun gisa dituzten ezaugarriekin. Euskararen inguruan Euskal Herrian garatu diren aldeko diskurtsoekin bat egin dute eta galtze-berreskuratze prozesuan, berreskuratzearen tasunak baloratu eta berenganatu dituzte.

Xede-taldeko kideen asebetetzea neurtu dugu eta horretarako kontuan izan dugu esku-hartzearen hasieran zituzten espektatibak eta amaieran zein neurritan bete diren. Ondorengo grafikoa ikus daiteke:



5.1. BALORAZIOA

5.1.1. Alde positiboak

- Oro har, egindako lana positiboa izan da
- Gustura sentitu dira EraLaneko saioetan. Arrazoitutako kasuetan izan ezik, beste guztiak gogoz etorri dira saioetara, parte hartze ona izan dute, eta bai kanpotik etorri diren hizlarien ekarpena, baita dinamizatzaileek egindako lana modu positiboan baloratu dituzte

- Xede-taldeko partaideek modu honetan baloratu dute EraLanen egindakoa:
 - Euskarari buruz, sentimenduei buruz hausnarketa egiteko balio izan dit
 - Euskara gehiago egiteko gogoia iratzarri da nire barruan
 - Norberak euskara erabiliz gero, lider modura joka dezake eta besteengan eragin
 - Besteengan eragin dezaket eta guztiz ez bada ere, euskararen erabileran lortu dut
 - Lehen baino kontzienteagoa naiz euskararen arloan
 - Euskararen erabilera modu berri batean ikusten dut. Modu kontzienteago batean
 - Gauza asko eta interesgarriak ikasi ditut: euskara langileen artean zabaltzeko eta areagotzeko gogor ekin behar diogu hizkuntzari. Horretarako, ahalik eta gehien ahalegindu behar gara euskaraz berba egiten, gaztelaniaz mintzatzeko ohitura badago ere
- Kontzientzia handiagoa hartu dute euskara erabiltzeko, posible ikusten dute eta gogoia ere adierazi dute euskara gehiago egiteko
- Diskurtso berri baten jabe egin gara, bai xede-taldeko partaideek, baita euskara teknikariok ere
- Lider eraldatzaile gisa jarduteko bidez jabetu gara neurri handi batean. Lider kateak aktibatzeke modua ikusten da
- Udalaren erabilera plana eraginkorrago, onarpen maila handiagoa izateko eta modu berritzailean lantzeko bideak jorratu dira
- Parte hartzerako eta pertsonen iritzia kontuan izateko esparru bat zabaldu da
- Kalitate eta berrikuntza prozesuekin lotura argia ikusten da
- Lana ez da hemen amaitzen, jarraipena izateko aukera garbia ikusten da; udal osora zabaltzeko ahalegina egin behar da
- Euskara gehiago erabiltzeko aukera ikusten dute, gogoia ere adierazi dute. Jarrerak nolabait aktibatzea lortu dela esan genezake
- Euskara teknikariok saioak gidatu izana onuragarria izan da, alde batetik, xede-taldekoekiko elkarreragina aberastu da, bestetik, aukera eman digu esku-hartzea lehenengo pertsonan bizitzeko eta ondorioz, egoeraz hobeto jabetzeko

5.1.2. Alde negatiboak

- Xede-taldeko partaide batek lan istripua izan zuen eta hasierako bi saioetan baino ez du parte hartu
- Xede-taldean izan dugun politikari bakarrak, zenbait arrazoi direla eta, parte hartze irregularra izan du, beraz, politikarien ikuspegia jaso nahi genuen eta alde horretatik, hanka motz geratu zaigu
- Aurreikusi behar genuen politikari batek baino gehiagok parte hartzea
- Alde kualitatiboa neurtzeko elementu ugari ditugu, ez dugu horrenbeste asmatu alde kuantitatiboa neurtzen

5.2. HAUSNARKETA: PROZESUARI BURUZ, EMAITZEI BURUZ, AUKERATUTAKO ALDAGAIEI BURUZ, HELBURUEI BURUZ, HIPOTESIARI BURUZ

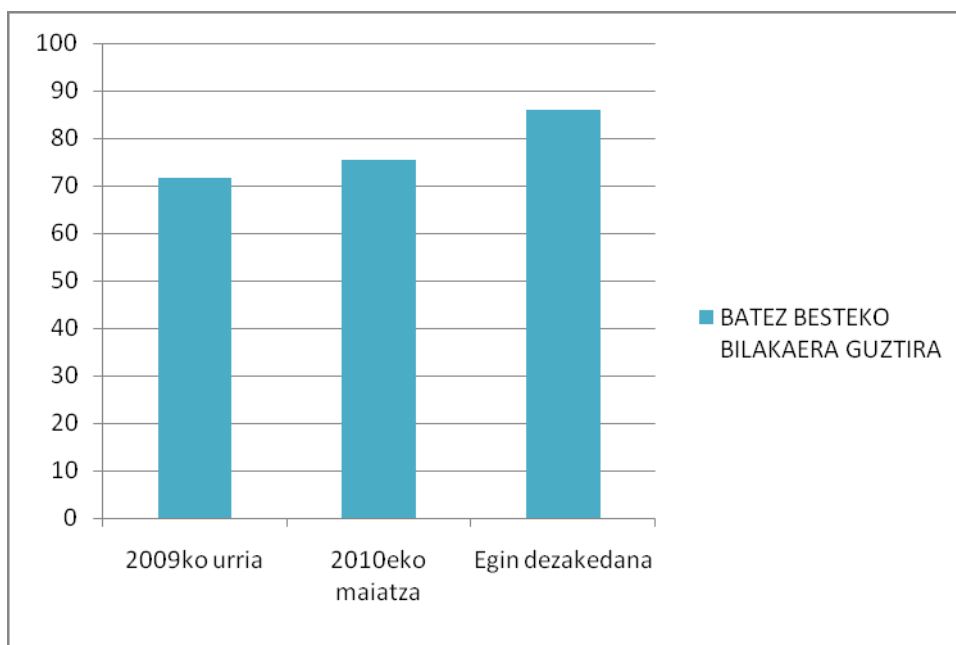
Balorazioan esan dugu euskara teknikariok saioak gidatu izana onuragarria izan dela eta hori osotuz esan behar da behatzaile rola ere jokatu dugula esku-hartzean, hau da, eragile aktibo izan gara, gure baitan egin dugun aldaketa erakutsi dugu, izan ere, aldaketak proposatu ditugu eta sortu diren aldaketa horiei adi egon gara. Entzuteko eta ulertzeko ahalegina egin dugu, emaitzak aztertu ditugu eta orokortu daitezkeen ondorio esanguratsuak atera eta ezagutarazi nahi izan ditugu.

5.2.1. Hipotesia

Gure hipotesia izan da hainbat aldagaitan eraginez, lidergoa landuz eta diskurtso berri bat eratuz, ahozko erabilera handiagoa lor dezakegula. Zazpi saioetako lanaren bidez frogatu dugu lor daitekeela, hipotesia modu egokian planteatu genuela, zerbait mugiarazi dugula eta jarraipena eman diezaiokegula hasitako lanari.

Xede-taldeko kideek aitortu dute esku-hartzearen amaieran ahoz euskara gehiago erabili dutela, igoera apala izan bada ere. Aurrera begira aukera ikusten dute bide horri eusteko, eta asmoak asmo, hurrengo neurketak esango digu joera horri eutsi dioten ala ez.

Ahozko erabileraren bilakaera



5.2.2. Helburuak

Esku-hartzearen bitartez lortu nahi izan duguna oro har bete egin dela esan dezakegu, esku-hartzea gidatu dugun teknikariok biluztu egin gara, arriskuak hartu ditugu eta lidergoaz ikasi duguna eta diskurtsoa aberasteko erabili ditugun gaiak eta argudioak, horiek denak, aplikatzen, praktikan esperimentatzen ahalegindu gara. Diskurtso sozio-emozionalaren bitartez hurreratu gara xede-taldeko kideengana, aliantzak bilatu ditugu, erakutsi dugu ez dela diskurtso hutsa izan, praktikan bidearen zati bat elkarrekin egin dugu, eta lidergo kateak erabiliz eraldaketa egin daitekeela egiaztatu dugu. Arduradun politikoekin ez dugu horrenbeste asmatu eta horretaz jabeturik, esku-hartzearen osteko lanetan kontuan hartzen ari gara aspektu hori, izan ere, udalean arduradun politikoen hizkuntza lidergoa langai izango da 2011n eta 2012an ere.

Helburuak betetzeaz, honako hausnarketak egin dira:

- Euskara teknikarien prestakuntza diskurtsoari dagokionez: gure diskurtsoa dezente aberastu da, gure burua prestatu dugu eta diskurtso sozio-emozionala transmititu dugu
- EraLanek gu eraldatu gaitu, egoteko eta egiteko modua eraldatu dugu
- Saiotetan lider eraldatzaile gisa jokatu dugu
- Xede-taldean parte hartu duten liderrei, eraldatzaile izateko baliabideak eta kontzeptu gakoak eman zaizkie eta eurek hauteman dute horrela izan dela
- Lider eraldatzaile gisa jokatzeke pausu batzuk eman dituzte xede-taldeko partaide batzuek
- Laneko harreman sarean aldaketa batzuk egin dituztela aitortu dute
- Euskarari buruzko pertzepzioa aldatu da, orain positiboagoa dela esan genezake

5.2.3. Aldagaiak

EraLan metodologia orokorretik gure esku-hartzerako hautatu genituen aldagaiak zein neurritan izan zaizkigun baliagarri aztertu dugu, batzuk emankorrago suertatu dira eta hautatu ez genituen besteren bat, hizkuntza kontzientzia, adibidez, zeharka bada ere, hor izan dugu.

- Aukeratutako aldagai zerrenda egokia izan da planteatu dugun lanerako, helburuak lortzen lagundu digute
- Euskara plana garatzeko liderren rolaz jabetu dira
- Aldaketarekiko konpromisoa aldagai garrantzitsua izan da, gogoia eta borondatea erakutsi dute eta aurrera begira lan ildoak zehazteko balio izan du
- Hasierako elkarrizketak egin genituenean ikusi genuen balio erantsi handia eman diotela udalak euskaraz funtzionatzeari, hori dela eta, aldagai honetan asko sakondu beharrik ez da egon
- Euskaraz erosoago sentitzeko, hausnarketa sustatu dugu eta baliabide pertsonal eta kolektiboak lantzea garrantzitsua izan da jarrera kontzienteagoak lantzeko. Esan genezake erosoago sentitzen direla xede-taldeko kideak

- Eredu onak ikustaraztea lagungarria izan da gurean egin dezakegunaz hausnartzeko eta ideia berriak mahairatzeko
- Taldean lan egiteagatik babes gehiago sentitzen dute
- Euskararekiko eta planarekiko motibazioa areagotu da

5.2.4. Prozesua

Prozesua bera aberasgarria izan da, formazio teorikoa jaso dugu, jabekuntza prozesua garatu dugu, ikasitakoa frogatu egin dugu, lehenengo gure buruarekin eta ondoren xede-taldearekin, teoriaren eta praktikaren arteko harremana erabat dinamikoa izan da eta jabekuntza prozesuaren ondorioz eta garapen taldeko kideen artean lortu dugun elkarreraginari esker lortu dugu esku-hartzean murgiltzea eta ondorioetara iristea.

Atalez atal, hausnarketa hauek egin ditugu:

- Prestakuntza saioak: Euskara teknikariok prestakuntza saioetan parte hartu izana baliagarria izan da diskurtsoa aberasteko, eraldaketarako lidergoaz jabetzeko eta teknika berriak ezagutzeko
- Garapen taldean parte hartzea: baliagarria izan da esku-hartzea diseinatzeko, garatzeko eta burutzeko, proiektu oso baten parte sentitzeko, bata bestearengandik ikasteko, zalantzak argitzeko, gure buruaz ziurrago sentitzeko, beste erakunde edota enpresa batzuetako esperientziak ezagutzeko, lan metodologia jakin bat aplikatzeko, gure ideien mapa zabaltzeko, garapen taldeko kideekin harremanak estutzeko eta harreman sare berri bat zabaltzeko
- Esku-hartzea: Erabilera planaren norabide berriaz hausnartzeko; xede-taldekoekin harremanak estutzeko; liderren arteko aliantzak egin eta lider kateak sortzeko; berrikuntzaz, kalitateaz hitz egiteko; Euskara Sailaren irudia hobetzeko; aliatuak bilatu eta modu bateratuan aurrera egiteko; parte hartzearen onurak modu praktiko batean ikustarazteko; xede-taldekoen iritziak ezagutu eta aintzat hartzen direla sentiarazteko; euskarari buruz izan duten motibazioa areagotu eta hautematea hobetzeko; hizkuntza-jokabideak adosteko; konpromisoak hartzeko; trukerako baldintzak adosteko. Taldean lan egitea garrantzitsua izan da diskurtsoa eta jarrerak aldatzeko
- Zuzendaritza: Koordinatzaileak eta zuzendariak ondo lideratu dute *EraLan2*. Ondo transmititu dizkigute metodologia, helburuak, betebeharrak, proiektuaren(en) diseinua...; iruzkinen bitartez hausnarketa egiteko bidea eman digute; proiektuaren mamia, hau da, lidergoa, ondo aplikatzen jakin dute prozesu osoan

5.2.5. Emaitzak

Emaitzak baloratzeko, esku-hartzearen amaierako galdetegieta jasotako datuak hartu ditugu oinarritzat.

- Hasierako espektatibekin alderatuz, EraLanek eman duenari balorazio positiboa egin zaio, espero zutena baino gehiago jaso dute
- Euskararen arloaz gain, beste arlo batzuetan aplikagarri zaie EraLanen ikasitakoa
- Lidergo aktiboaz eta eraldatzaileaz auto-hausnarketa egin da, eta aspektu batzuetan hasierako erantzunekin alderatuta, ñabardurak antzeman dira: argitu, galdetu eta entzuteko joera areagotu da, eta ez gara hasiera batean uste genuen besteko eredu. Taldea gidatzeko gaitasun handiagoa antzematen da
- Euskara erabiltzeko kontzientzia eta motibazioa areagotu dira. Gainera, aldaketa eragitea posible ikusten dute, barneratu dute euren rolaren baitan dagoela eta prest daude aldaketa eragiteko
- Erabilera plana bideratzeko aukera gehiago ikusten dituzte

6. DIBULGAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA

Behin esku-hartzeak erakundeetan amaituta, eta proiektuaren helburuari jarraituz, hau da, eredu teoriko-praktikoa osatzea euskara plana duten lan arloko erakundeetan, lidergoaren bidez plan horiek hobetu eta eraginkorrago egiteko, hainbat euskarri erabili dira emaitzak eta ondorioak sozializatzeko eta komunikatzeko, proiektuak izan duen dibulgazio helburua garatu nahian.

6.1. LIBURUA

EraLanen lidergoa nola landu den, euskarri teorikoa eta metodologikoa eta landutako esku-hartzeak jaso dira euskarri digitalean argitaratutako liburuan: *EraLan2 ikerketa-proiektua. Hizkuntza lidergoa aztergai*. Nekane Goikoetxea zuzendaria eta Oihana Lujanbio eta Denis Elortza koordinatzaileak. 2010. Soziolinguistika Klusterra.
(<http://www.soziolinguistika.org/eu/filestore2/download/4901/ERALAN2.pdf>)

Argitalpenean hiru gai jorratzen dira, lidergoa, proiektuan landutako metodologia eta zazpi erakundetan garatutako esku-hartzeak. Horietan hiruretan sakonduz,

LEHENIK, lidergoa hizkuntza normalizazioaren testuinguruan aztertzen da, kontzeptua eta proiektuan landutako lidergo eraldatzailearen hautua arrazoitzen da, erakunde baten euskara plana kudeatzetik lideratzera jauzi egiteko gakoak aztertzen dira, euskara teknikariaren lidergoaz eta rol aldakuntzaz jabetzeko prozesua azaltzen da, lidergoa lantzeko teknikari batek jorratu beharko lukeen prozesua irudikatzen da eta amaitzeko, EraLan2 proiektuetan gehien landu diren aldagaiak eta lortu diren emaitza eta ondorio nagusiak zerrendatu dira.

BIGARRENEZ, lidergoa lantzeko erabili den EPEsA metodologiaren nondik norakoak azaltzen dira, Garapen Taldeak egindako lana xehe azaltzen da, metodologiaren atal guztiak pausuz pausu egokitu diren moduan, analisia eta

ekintza fasea azaltzen dira, aztergaia planteatu den hasiera horretatik eta esku-hartzeak baloratu eta berrikusteko fasea amaitu arte.

AZKENIK, proiektuaren parte izan diren zazpi erakundetako esku-hartzeak deskribatu dira, bakoitzak izan dituen ezaugarriak eta berezitasunak, lidergoa lantzeari nondik ekin dioten argi ikusten da, batzuk prozesuetan indar gehiago ipini duten bitartean, beste batzuk pertsonengan jarri dute eta denek komunean izan duten galdera-giltzari erantzuna bilatu nahi izan diote. Erakunde motaren aldetik, denetarik izan da, administrazio arlokoak dira batzuk, beste batzuk enpresa pribatuak eta kooperatiba arlokoa ere bada. Lider formalek eta ez formalek parte hartu dute esku-hartzeetan.

6.2. JARDUNALDIA

Mondragon Unibertsitateko Eskoriatzako HUHEZIKo areto nagusian aurkeztu zen EraLan 2010eko azaroaren 17ko jardunaldian. Proiektua eta helduleku teorikoa zuzendariak aurkeztu zituen eta zazpi erakundeotako esku-hartzeak formatu berritzailean aurkeztu zituen norik berea, formatu arin eta esanguratsuan, Pecha kucha teknikaren bidez. Jardunaldiari osotasuna eta bizitasuna emateko mahai-ingurua izan zen, proiektuan parte hartu duten erakundeetako ordezkariak eta xede-taldeetako partaideekin. 70 lagun inguruk parte hartu zuten entzule gisa jardunaldian eta internet bidez beste 80 lagun inguruk, Euskara teknikariak, Unibertsitateko irakasle eta ikasleak, hizkuntza-aholkularitza enpresetako teknikariak... Beraz, esan daiteke euskararen normalizazio planak lantzen duten profesionalen artean EraLanek oihartzuna izan duela eta jardunaldiaren formatuak balio izan du proiektua eta ondorioak ezagutarazteko.

(<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/4908>)

6.3. AURKEZPENAK ETA ARTIKULUAK

Goikoetxea, N. (2010) "Berrikuntza hizkuntza normalizazioan". In Eusko Legebiltzarra/Parlamento Vasco, *Hizkuntza gutxituak administrazioan/Lenguas minoritarias en la administración.* Vitoria-Gasteiz, Eusko Legebiltzarra/Parlamento Vasco. Azterlan zuzendaritza/Dirección de Estudios, Maior Saila, 263-276.orr. ISBN: 978-84-87122-98-9

Goikoetxea, N. (2010) Hizkuntza lidergoa aztergai. Eralan2 ikerketa proiektua. Andoain, Soziolinguistika Klusterra. ISBN: 978-84-694-0288-7. Sareko argitalpena: <http://www.soziolinguistika.org/eralan>

Goikoetxea, N. (2009) "Eralan ikerketa-proiektua: lidergoa aztergai". *Bat 73*, 39-44.orr. ISSN: 1130-8435. Lege gordailua: SS120/90

Goikoetxea, N. (2010) Eralan egitasmoa. Hizkuntza normalizazio planen lidergoa berritzen. In administrazioa euskaraz 67, 5.orr. HAEE-IVAP

Donostia Gipuzkoa Kutxa (2009ko urriaren 1ean) Hizkuntz normalizazioa kutxan: Eralan ikerketa-proiektua <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/4302>) hitzaldiaren bideoa

Biltzarrak

Soziolinguistika Klusterra-Mondragon Unibertsitatea (2010, azaroaren 17)

Eralan2 ikerketa proiektua: hizkuntz lidergoa aztergai. “*Lidergoa zertaz dihardugu?” *Komunikazioa.

<http://www.soziolinguistika.org/eu/eralan2010jard-egitaraua>

Gasteizko Legebiltzarra (2009, urriaren 28 eta 29an) Hizkuntza Gutxiuak Administrazioan: “*Berrikuntza hizkuntza normalizazioan*” komunikazioa.

UEU, Udako Ikastaroak (2009ko uztailaren 8 eta 9an) Euskara lan munduan...lanean!: “*Eralan ikerketa proiektua: lidergoa aztergai*” komunikazioa.

II. Soziolinguistika jardunaldia (2009 otsailaren 20a): “Nola eragin lan tokiko erabileran lidergoaren bidez” komunikazioa. Soziolinguistika Klusterra. <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3755>

6.4. FORMAZIO SAIOAK

Udalekin, Gipuzkoako udaletako Euskara teknikarien bilguneak antolatutako formazio saioen barruan, Nekane Goikoetxeak, EraLan2ko zuzendariak, saio teoriko-praktikoa eskaini du EraLanen landutako lidergoaz eta diskurtsoaz, udal administrazioan izan dezakeen aplikazioan indarrak jarriz, 2011ko martxoan.

Bigarren saioan, Bermeoko teknikari biok izan gara esku-hartzea aurkezten, 2011ko maiatzean. Langai izan ditugu lortutako emaitzak eta irekitako bidea, lortu ez dena eta udaletan lidergoak euskara planak hobetzen eta eraberritzen izan dezakeen eraginkortasuna. Hausnarketa eta iritzi elkartruke interesgarria egon da saioan eta udal batzuetan aplikagarritasuna ikusi zaio planteatu den lan molde berriari.

7. ESKU-HARTZEAREN OSTEKOAK

7.1. Praktika komunitatea

Praktika komunitatea, 2011ko egitekoa. EraLan proiektua ez da amaitu, etorkizunean hirugarren fasea abiatzeko borondatea azaldu dute parte hartzen duten erakundeek eta ikerketak hartuko duen bidea diseinatzen hasi aurretik beste lan bat jarri dio bere buruari Garapen Taldeak, hain zuzen, erakunde bakoitzak dituen asmo eta interesen arabera praktika komunitatea eratzea, lidergoaz sakontzen jarraitzeko.

Definizio fasean badago ere, ezaugarri nagusi hauen arabera antolatzea aurreikusten da:

- Sistema iraunkorra eratu, ez puntuala
- Interes komunak dituzten kideak praktika baten inguruan batzea
- Praktikaren bidez, ezagutzen sakontzea
- Elkarrekintzan oinarritzea parte hartzen dutenen praktika, taldean egiten da hausnarketa
- Tresnak, baliabideak, jakintza elkartrukutzen dira

- Taldekideak elkarren artean komunikatzeko bide presentzialak eta birtualak erabiltzen dira
- Arlo desberdinetako interesak izanda, lantaldeak bil ditzake bere baitan, interesguneen arabera

Udal administrazioko euskara planen paradigma berrian sakontzen jarraitzeko aukera badago praktika komunitatean, izan ere, interesa duten beste udal batzuetara zabaldu baita eta komunitatearen barruan administrazioaren euskara planetako lantaldea eratzen ari baita.

Elkarren arteko eraginean oinarritzen den egiteko honetan azpimarratu behar da Soziolinguistika Klusterrak eskaintzen duen aterkia, bera delako EraLan proiektuaren sustatzaile eta sostengu, gidaritza eta koordinazio lanak bere gain hartu baititu.

7.2. Erakundean eta udalerrian

Esku-hartzearen bitartez zerbait mugitu dela eta mugi daitekeela egiaztatu dugu, lorpen hori, alabaina, ez da erabatekoa ez eta iraunkorra izango ere, jarraipena ez baldin badauka. Aterki zabaldu diogun zirrikitu hori geroz eta zabalagoa izan dadin, atea guztiz ireki arte, lana badago. Eta ez nolana hiko, gainera. Esploratu jarraitu beharra dagoela ondorioztatu dugu eta norabide berean izanik ere, hainbat ildo zabaldu beharra ikusten dugu.

Beraz, bada, ez gaude geldirik, 2011n lanean ari gara, eta datozen urteetan horretan jarraituko dugu, alde batetik, EraLan proiektuaren jarraipena den praktika komunitatean, aurreko atalean esan bezala, eta beste alde batetik, gurean, norabide bitan, udalerrian eta udalean. Hainbat gizarte eragilerekin formazio eta aktibatze taldea martxan jartzen ari gara eta udalean, berriz, lau ildoren arabera lana diseinatzen ari gara.

7.2.1. Erakundearen liderrekin euskara plana birdefinitu

EraLan2n lanean izan den xede-taldea berrosatu eta esku-hartzearen ondorioak aintzat hartuta, badago euskara plana beste era batera lantzerik, modu parte hartzaileagoan, kontsentsuatu, erakunde osoak bereganatuta, liderren indarrak eta lidergo-kateak aktibatuz eraginkorragoa. EraLan2k zabaldu bidean sakontzeko eta modu praktikoan plana berraztertu nahi da fase berri honetan.

2011/2012 ikasturtean lan egingo dugu talde honekin eta egiteko zehatza izango du, sail bateko euskara plana berraztertu eta egokitu. Plan pilotu gisa hartuko da, 2013an hasiko den plangintza aldi berriari begira.

Lortu nahi diren helburuak:

- EraLan2n egindako lanari jarraipena eman
- Taldea berrosatu aurreko fasearen balorazioaren arabera
- Aurreko fasearen ondorioak praktikan ipini
- Xede-taldeko partaideen prestakuntza areagotu
- Plan pilotua definitu

7.2.2. EraLanen ondorioak udal osora zabaldu

Xede-taldeak landuko duen plan pilotua gida izango da 2013an hasiko den plangintza aldirako eta berraztertutako plan pilotua beste sailalara zabalduko da, hau da, euskara planaren eredu berria orokortu nahi da hurrengo plangintzaldian. Horretarako, xede-taldeak egingo duen lana oinarritzakoa izango da.

7.2.3. Kalitate prozesuekin uztartu

Ildo honetan urratsak ematen hasita gaude, izan ere, aurten udala ebaluatua izango baita Bikain ziurtagiria lortzeko.

Euskara eta kalitatea uztartzeko langintza honetan, beste egiteko garrantzitsu bat abiatu dugu, prozedurak berrikusteko udalak sortu duen batzordean parte hartuz, hizkuntza irizpideak sistematizatzeko modua egiten ari delako, hau da, adostu, ezarri eta ebaluatzeko eta hobekuntzak ezartzeko adierazleak zehaztu.

Urrats garrantzitsua izango da prozedura guztietan hizkuntza irizpideak txertatzea, euskara planak xedatzeaz gain, udalaren prozedura normalizatuek ere xedatuko baitute euskararen erabilera.

7.2.4. Arduradun politikoentzako prestakuntza-saioak

Prestakuntza-saioak egingo dira, legealdi hasi berri honetako alkate eta zinegotzientzat, ardura hartu duten lehen hilabeteetan hizkuntza normalizazioaren prozesuaz jabe daitezen. Hizkuntza politika egokia eta eraginkorra udalean garatu ahal izateko plangintza egokiak egin behar dira eta lan horretan, baita planen garapenean ere, udalaren agente direnen arteko elkarrekintza eta elkarlana funtsezkoak dira.

Udalaren jarduna gidatzen duten ordezkari politikoek ardura berezia daukate hizkuntza politikan eta beste arlo batzuetan legez, lidergoa hartzea dagokie. Hizkuntza-jabekuntza eta hizkuntza-lidergoa berez lortzen ez direla jakinda, planifikatu eta landu beharra dago eta legealdi hasiera garai aproposa da zinegotziek hizkuntza lidergoaz euren burua janzteko eta hausnarketa prozesua abiatzeak eragin erabakigarria izan dezake datozen urteetan hartuko den norabidean. Jauzi kualitatiboa eman daiteke, kontuan izanda zinegotzi gehienak (17tik 10) orain arte ez direla udalean aritu izan.

Baloratu da Bermeoko Udalak hizkuntza politikan landu duen lidergoa eta aitzindaritzari datozen urteetan eustea garrantzitsua dela. Gainera, Bikain, euskararen kalitate-ziurtagiria lortzeko bidea egingo dela jakinda, erantzukizun berezia hartuko da.

Kontuan izan da, halaber, udalarentzat euskararen aldeko hizkuntza politika arlo estrategikoa dela.

Lortu nahi diren helburuak:

- Korporazio-kide berriei Euskara Sailaren lana ezagutarazi
- Udalaren erabilera plana ezagutarazi

- Udalerriko Plana ezagutarazi
- Hizkuntza normalizazioa udalaren arlo guztietan lantzeko irizpideak zehaztu
- Hizkuntza lidergoa lantzeko irizpideak zehaztu
- Arduradunen hizkuntza jokabidea zehaztu (udalean, agerpen publikoetan, herritarrakaz...)
- Nork bere hizkuntza dekalogoia osotu eta betetzeko konpromisoa hartu
- Saioetan egindako lanari jarraipena eman

7.2.5. Formazio-aktibatze taldea

Hainbat gizarte-arlotako eragileekin lana egiten ari gara (arlotan sindikala, hizkuntza eskola, aisialdia, osasungintza, udal administrazioa, irakaskuntza, euskararen irakaskuntza, merkataritza).

Azken urte bietan formazioa eta hausnarketa-gunea eskaini diogu lehen Telp tailerra egin zuen taldeari, eta 2011/2012 ikasturtean lan hori indartu nahi dugu, batetik, taldea zabalduz, bigarren eta hirugarren Telp tailerrean parte hartu dutenei eta bestetik, hizkuntza lidergoaz eta diskurtsoaz formazioa eskainiz, ekiteari zuzenduta.

Lan egiteko modua parte hartzailea da, taldearen elkarreraginean oinarrituta eta euren interesguneetatik abiatuta. Hiru helburu nagusiak ekintzari zuzenduta daude, batetik, eragiteko ahalmena eta interesa duten partaideekin bide berriak urratu nahi dira, bestetik, hizkuntza liderak sortu, antolatu, eraginkor izateko prestatu eta diskurtso egokiaz janzteko baliabideak eskaini nahi zaizkie eta azkenik, eragiteko ekinbidea zehaztu eta adostu nahi da, eragin eremu bakoitzean aktibatze-prozesua abiatzeko.

8. ERANSKINAK

1. eranskina: Xede-taldeko partaideei EraLan proiektua aurkezteko dokumentua



EraLan
aurkezpena09 07.pdf

2. eranskina: galdetegia eta ideia nagusiak



Banan banako
galdetegia.pdf



Elkarrizketetako ideia
nagusiak.pdf

3. eranskina: lehen saioko dokumentazioa



Gidoia 1. saioa 2009
10 16.pdf



EraLan 1. saioa
091016.pdf



Mintzagrama 1. saioa
2009 10 16.pdf



1. saioa 2009 10 16
ebaluazio fitxa.pdf



Bass eta Avolioren
galdetegia lidergoari

4. eranskina: bigarren saioko dokumentazioa



Gidoia 2. saioa 2009
11 02.pdf



2. saioa 2009 10 16
ebaluazio fitxa.pdf

5. eranskina: hirugarren saioko dokumentazioa



Gidoia 3. saioa 2009
11 19.pdf



EraLan 3. saioa
Aurkezpena 091119



3. saioa 2009 11 19
Ebaluazio fitxa.pdf

6. eranskina: laugarren saioko dokumentazioa



Gidoia 4. saioa 2009
12 09.pdf



4. saioa 2009 12 09
Ebaluazio fitxa.pdf

7. eranskina: bosgarren saioko dokumentazioa



Gidoia 5. saioa 2010
01 28.pdf



EraLan 5. saioa
aurkezpena 2010 01 :



5. saioa 2010 01 28
Ebaluazio fitxa.pdf

8. eranskina: seigarren saioko dokumentazioa



Gidoia 6. saioa 2010 03 25.pdf



Aurkezpena 6. saioa
2010 03 25.pdf

9. eranskina: zazpigarren saioko dokumentazioa



Gidoia 7. saioa 2010 05 06.pdf



7. saioa 2010 05 06
Ebaluazio fitxa.pdf

10. eranskina: EraLan2 aurkezteko jardunaldia (pecha kucha)



Pecha Kucha
aurkezpena 2010 11

11. eranskina: Udalekin (martxoko eta maiatzeko saioak)



Gidoia 2011 03
16.pdf



lider eraldatzaileak al
gara.pdf



Lidergo kateak.pdf



Euskara planaren
ajeak. kudeaketatik e



Gidoia 2011 05
11.pdf



Eraldaketa bidea
20110511.pdf

12. eranskina: Hainbat udaletako datu bilketa. Irati. 2010



1. eranskina IV.
plangintzaldiko tartek

9. BIBLIOGRAFIA

Erabilitako bibliografia eta erreferentziak:

Arrospide, J. & Herrosilla, D. (2008) Lidergo eraldatzailea. EraLan 2, formazioa eta informazioa: lan-topaketa
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Askoren artean. (2010) EraLan2 aurkezteko jardunaldia. Soziolinguistika Klusterra & EraLan2 proiektuaren Garapen Taldea.
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/4908>

Askoren artean (2009) Udaltop I. Topaketa.
<http://www.udaltop.com/>

Bastardas, Albert (2011). De l'ecologia a la sostenibilitat lingüístiques: del marc tèoric al propositiu i pràctic, Hizkuntza-ekologia eta lurralde euskaldunak, UEMA topaketa.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ma2DQjz-9ZgJ:www.soziolinguistika.org/es/node/5139+De+l%E2%80%99ecologia+a+la+sostenibilitat+lingu%C3%ADstiques:+del+marc+t%C3%A8oric+al+propositiu+i+pr%C3%A0ctic&cd=1&hl=eu&ct=clnk&gl=es&source=www.google.es>

Euskararen Erabileraren normalizazioa herri administrazioetan, III. Plangintzaldia, 2003-2007, Balorazio txostena (2008). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza
https://www6.euskadi.net/r59738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/adjuntos/III_eu.pdf

Euskara teknikarien egitekoa eraldaketan, Bermeoko esperientzia. Udalekin lan saioak (2011)

Eusko Jaurlaritzan Euskararen Erabilera Normalizatzeko Plana (2008-2012) (2008). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza
http://www.euskara.euskadi.net/r59738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/adjuntos/Planaeus.pdf

Goikoetxea N. & Lujanbio O. & Elortza D. (2010). EraLan2 ikerketa proiektua. Hizkuntza lidergoa aztergai. Soziolinguistika Klusterra.
<http://www.soziolinguistika.org/eu/filestore2/download/4901/ERALAN2.pdf>

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Bermeoko Udala

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Berrizko Udala

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Irurako Udala

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Gernika-Lumoko Udala

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Gipuzkoako Foru Aldundia

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Udalerrri Euskaldunen Mankomunitatea (UEMA)

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Usurbilgo Udala

Irati. Erakundearen datu bilketa, balorazio kualitatiboa (2010). Zestoako Udala

Irizar, Abel. (2008) Fagor etxetresnetarako proposamen ekolinguistiko bat. EraLan 2, formazioa eta informazioa: lan-topaketa <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Irizar, Abel (2007). Proposamen ekolinguistiko bat Fagor etxetresna elektrikoak kooperatibaren nazioartekotzerako, Hiznet sakontze egitasmoa (2006-2007)
http://hiznet.asmoz.org/images/stories/ikerketa_lanak/Abel%20Irizar.pdf

Manjon Lozoya, Roberto (2011). Administrazioko Euskara Planen gaineko begirada desberdin baterako saioa, Osakidetzako planaren ebaluaziotik abiatuta, Bat Soziolinguistika aldizkaria, 78. zk.

Marko, I. (2008) Hizkuntza eraldaketa organizazioetan: lidergoaren azterketa. EraLan 2, formazioa eta informazioa: lan-topaketa Sareratu gabeko hitzaldia.

Marko, I. & Lujanbio, O.(2008) Eralan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. Soziolinguistika Klusterra.

Ondarroako Udalaren Euskara Zerbitzua (2011). Erabilera planaren balorazio kualitatiboa.

Redondo A. (2008) Lidergoa eraginkor izateko tresnak, prozesuak eta estrategiak: Coaching. EraLan 2, formazioa eta informazioa: lan-topaketa <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Rezola Martin (2011). Roberto Manjon, Jakin-en, Tiraka
<http://www.tiraka.net/post/2011/05/10/roberto-manjon-jakin-en-i>

Soziolinguistika klusterraren web gunea, <http://www.soziolinguistika.org/>

Suay, F. - EMUN (2008 eta 2009) TELP tailerrari buruzko dokumentazioa. Dokumentazio argitaragabea.

Suberbiola, P. (2009) Bikoteen artean hizkuntza-ohituren aldaketari buruzko ikerlana.
<http://www.soziolinguistika.org/dokumentuak/azken%20txostena%20%282%29.pdf>

Suberbiola, P. (2008) Ekolinguistika: Hizkuntza garapen iraunkorra. EraLan 2, formazioa eta informazioa: lan-topaketa
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Udako Euskal Unibertsitatea – Elhuyar (2009) Euskara erabiltzeko motibazioa sustatzeko trebakuntza-saioko dokumentazioa. Dokumentazio argitaragabea.

IV. Plangintzaldirako irizpideak finkatu ditu jaurlaritzak (2008), erabili.com, Azpeitiko Euskara Patronatua). Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza
http://www.erabili.com/zer_berri/berriak/1202479800