

Sakontze egitasmoa
HIZNET hizkuntza plangintza
graduondokoa
2012/2013

ULMA ERAIKUNTZAKO EUSKARA PLANAREN AZTERKETA
METODOLOGIKOA:
ORAIN ARTEKO IBILBIDEAREN ANALISIA ETA
ETORKIZUNERAKO PROPOSAMENAK

Ikaslea: Aintzane Zabala

Irakaslea: Xabier Erize

2013ko uztaila

1.	LABURPENA	2
2.	SARRERA	3
3.	SAKONTZE EGITASMOAREN HELBURUA	6
4.	TXOSTENAREN EGITURA	6
5.	EUSKARA PLANAREN EGUNGO EGOERA	7
	5.1.Datuen informazio bilketa	7
	5.1.1. Euskara Planen metodologian ohikoak diren erabilera, ezagutza, motibazio eta erakundetze arloetan egindakoa.....	7
	5.1.2. ADINET enpresako euskararen dignostikorako adierazle tresnaren 2012ko aginte panelaren interpretazioa.....	14
	5.1.3.Euskara Planaren 2012ko balorazio txostena.....	16
	5.1.4.Euskara Planaren egitura eta funtzioak.....	17
	5.2.Egungo egoeraren deskribapena	19
6.	IKERKETAREN HIPOTESIA	20
7.	KOKAPEN TEORIKOA	21
8.	METODOLOGIA	26
9.	EMAITZAK	26
10.	EMAITZEN EZTABAIDA ETA ONDORIOAK	36
	10.1.Ildoak eta estrategiak.....	36
	10.2.Egitura eta funtzioak	37
	10.3.Metodologia	39
	10.4.Motibazioa.....	40
11.	ETORKIZUNERAKO PROPOSAMENAK	41
	11.1.Etorkizunerako ildoak eta estrategiak.....	42
	11.2.Etorkizunerako egitura eta funtzioak	43
	11.2.1. Euskara Planaren goi egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak	45
	11.2.2. Euskara Planaren sailtako egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak	49
	11.3.Etorkizunerako metodologia	51
	11.3.1. Plangintzaren diseinua eta onarpena	52
	11.3.2. Plangintzaren implementazioa	53
	11.3.3. Plangintzaren jarraipena	54
	11.3.4. Ekintza zuzentzaileak	54
	11.3.5. Plangintzaren diseinuan eta lidergoa abian jartzerakoan kontuan hartu beharrekoak	54
	11.4.Etorkizunean motibazioa lantzeko moduak	55
12.	BIBLIOGRAFIA	58
13.	ERANSKINAK	59
	13.1.Galdetegia.....	59
	13.2.Elkarriketak	60

1. LABURPENA

Lan honetan ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren egungo egoeraren analisia eta hortik abiatutako etorkizunera begirako proposamenak daude.

ULMA Construcción S.Coop.-ek -aurrerantzean ULMA Eraikuntza- bost urteko ibilbidean erakundeko euskararen erabilera handitzeko hamaika helburu eta ekintza eraman ditu aurrera eta aurrerantzean ere garbi du euskararen normalizaziorako urrats berriak eman behar dituela. Baina, horretarako ezinbestekoa du, alde batetik, orain artekoaren analisi sakon bat egitea eta bestetik, datozen urteotako helburu nagusiak zein diren zehaztu eta horiek aurrera eramateko egitura eta metodologia definitzea. Eta behar horretatik abiatuta egin da ikerketa lan hau.

Ikerketarako erabilitako metodologia elkarrizketetan oinarritutakoa izan da, Euskara Planeko eragile diren euskara batzordeko eta motibazio taldeko kideei egindako elkarrizketak, hain zuzen. Elkarrizketatu diren hiru euskara batzordeko kideak dira, emakume bat eta gizonezko bi, 30-40 urte artekoak hirurak. Eta laugarren elkarrizketatua emakumea da, 34 urtekoa, motibazio taldeko kidea. Elkarrizketa hauetatik jasotako emaitza Euskara Planaren etorkizunerako proposamenak izan dira, helburu, egitura eta metodologiari dagokionez. Horretaz gain, ikerketak hizkuntza plangintza arloan lidergoaren inguruan egin diren ikerketa lan eta praktiketako ezagutzak ere jaso ditu. Eta, azken emaitza ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren etorkizunerako proposamenen deskribapena izan da.

Ikerketa lan honen asmoa Euskara Planaren norabidea irudikatzeko gehigarria izatea da eta horretarako, euskara batzordean aurkeztuko da. Batetik, bertako kide batzuek ekarpen garrantzitsua egin diotelako lanari eta bestetik, beraiek izango baitira etorkizunaren behin betiko proposamena osatuko dutenak.

2. SARRERA

“Berriz ere zoritxarrez, euskaraz egiteagatik sortu da zalaparta eta eztabaida. Eta ez Madrilén, ULMA n baizik, Eraikuntzako Kontseilu Sozialean. Erakunde honetako hizkuntza erdara da eta erdaraz aritzeko ohitura dute, baina orain sartu berri den ordezkari batek ez du jarraitu ohitura horrekin eta naturaltasun osoz euskaraz esan ditu esan beharrekoak eta orduan sortu dira egonezinak: batek erdaldunak diskriminatzen dituela leporatu dio. Besteak, euskaraz egiten jarraitzen badu, ez dela etorriko gehiago bilerara esan du. ULMA Eraikuntzan Kontseilu Sozialeko gehiengo zabala euskalduna da, euskaraz dakiena. Euskaraz ikasi ez duen bertako erdaldun bat edo bestek eta Espainiako delegazioetatik etortzen direnek izan ezik, beste denek ez lukete arazorik izan behar bilerak euskaraz jarraitzeko. Hala ere, euskara ez da existitzen Kontseiluko ohiko jardunean: agiriak, emanaldiak, azalpenak, den-dena erdaraz dago egituratuta. Egoera tamalgarri honen aurrean hauxe adierazi nahiko genioke ULMA Eraikuntzako Kontseilu Sozialari:

- Gure elkartasuna euskaraz bertako hizkuntzan eta bere herrian egiteagatik trabak eta oztupoak jasan behar duen edonori.*
- Euskal Herrian euskara da bertako hizkuntza eta eskubide guztia dugu euskaraz egiteko.*
- Erabat arbuiatzen dugu diskriminatzailea leporatzea euskaraz ari denari. Juxtu kontrakoa denean, euskalduna dago diskriminatuta erdal mundu horretan.*
- Euskara Plana abian jartzeko eskaera egiten dugu. Aspaldi egon behar zuen jarrita.*
- Enpresak jar ditzala behar diren tresnak bilerak euskaraz jarraitu ezin dutenentzat.”*

(ULMA Eraikuntzako langile talde bat, 2007)

ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren sorreraren abiapuntua dago aurreko paragrafo horietan. Bertan dago islatuta Euskara Plana jarri orduko bertako hainbat langilek erakundea euskalduntzeko zuten nahia eta neurri handi batean horri esker jarri zen abian ULMA Eraikuntzako Euskara Plana.

Baina, ULMA Eraikuntzan Euskara Plana abian jartzeko, langileen nahiaz gain, bazegoen nolabaiteko babes instituzionala ere bai. Alde batetik, ULMA Eraikuntzak, kooperatiba izaki, Arrasateko esperientzia kooperatiboaren 8. printzipioan jasotzen denarekin bat egiten du: *“...Euskara, hizkuntza nazionala den aldetik, eta euskal kulturaren bereizgarriak suspertzen laguntzea”* (Mondragon Korporazio Kooperatibako Kongresuko Arauak, 2011:12). Eta bestetik, ULMA Taldeko kooperatibaren

printzipio eta araudi nagusietan ere euskararekiko konpromisoak badu bere isla, Estatutu Sozialen 4-Hiru artikuluan zera adieraziz: *“Gaztelaniarekin batera, euskara izango da hizkuntza ofiziala.”* (Grupo ULMA Koop.E, 1996: 24). Horren ondorio da 2004an ULMA Taldean lehen Euskara Plana martxan jarri izana eta gaur egun ULMAko negozio gehienetan euskara planak izatea.

Eta ULMA Eraikuntzako Euskara Plana 2007ko udazkenean jarri zen abian, ondorengo Misio honekin: *“Oñatiko plantan euskaraz lan egin nahi duen edonori, aukera eta erraztasuna bermatzea ahozko eta idatzizko komunikazioa euskaraz izan dadin. Horretarako euskara plana martxan jarri da eta plan honen azken helburua Oñatiko langileon arteko lan harremana euskaraz izatea da.”* (ULMA Eraikuntzako Euskara Batzordea, 2007).

Ordutik hona bost urte igaro dira eta urte hauetan guztietan egindako lanari esker, euskararen erabileran aurrerapauso nabarmenak eman dira, baina iritsi da garaia etenalditxo bat egin, orain arte zer egin dugun aztertu eta aurrera begira zer eta nola egin behar dugun erabakitzeke. Beraz, ikerketa lan honek abiapuntutzat honako galdera hau izan du: *Zein izan behar dira ULMA Eraikuntzako Euskara Planak aurrera begira izan beharreko helburuak eta zein izan behar da helburu horiek aurrera eramateko metodologia?*

Hori horrela, ikerketa lan honen lehen helburua aurrera begirako helburuak eta metodologia irudikatzea izan da, hipotesi mailan. Horretarako, lehenengo, egungo egoeraren analisi zehatza egin da eta ondoren, egungo egoerari ondoen egokitzen zaizkion helburuak eta metodologia zein izan daitezkeen azaltzen da maila orokorrean.

Eta, ikerketaren bigarren helburua eta nagusia ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren etorkizunerako proposamen zehatza egitea izan da, betiere egungo egoera eta hipotesia abiapuntu hartuta. Horretarako, batetik, euskara planeko eragile batzuk elkarrizketatu ditut eta egindako elkarrizketen analitiko hipotesian jasotakoa berretsi ez ezik, metodologia berrirako proposamenak ere jaso ditut. Eta, bestetik, J.Inazio Markok Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: esperientzia eta modelizazioa doktorego-tesiko n-Liko normalizaziorako lidergo komunitatearen eremuan oinarritutako marko teorikoa jaso dut. Horretaz gain, lidergoaren inguruko beste ikerketa lan bat eta praktika batzuk ere ezagutu ditut. Lehenik, Geysereko euskara batzordearen lidergoa indartzeko sakontze egitasmoa. Lan honetan bertako Euskara Plana biziberritzeko bitarteko modura Euskara Batzordearen lidergoa indartzea proposatzen da. Horretarako, lehenik euskara batzordearen analisia egiten da, bertako kideak elkarrizketatuz, eta hainbat ondorio ateratzen dira: euskara batzordeko kideek ez dutela euskara planaren misioa barneratua, euren funtzioak maila orokorrean ezagutzen dituztela, baina maila zehatzean ez, eta langileengan euskara batzordeak eragin egin behar duela.

Ondorio horietatik abiatuta, euskara batzordearen lidergoa indartuko duten lan ildo batzuk proposatzen dira: batetik, euskara batzordea euskara planaren misioaz jabe egitea, lidergo eraginkorra abian jartzeko, helburuaz jabetzea ezinbestekoa delako; bestetik, euskara batzordeko kideen funtzioak zehaztea eta horiek bereganatzea eta azkenik, euskara plana guztiena izan dadin euskara batzordeko kideek euren lankideekiko zer eta nola egin behar duten hausnartzea.

Ondoren, lidergo gune ezberdinak abian jarri dituzten enpresa batzuen praktikak ezagutu ditut: Copreci-ko koordinatzaile liderraren praktika, Danobat Talde-ko taldea lider praktika eta IK4-Ideko Danobat Taldeko zentro teknologikoan garatutako tokiko liderraren praktika. Horietan guztietan lidergorako funtzioak lantzen dira, lan hau egiteko kontuan hartu ditudanak. Copreci-ko praktikari dagokionez, hamalau urte dira euskara plana abian jarri zutena. Hausnarketa sakon baterako prozesua ireki zuten eta euskara planaren erakundetze maila handitu behar zutela ondorioztatu zuten. Eta hortik zehaztutako lan ildoetako bat koordinatzailearen eginkizunak definitu behar zituztela izan zen, koordinatzailea euskara planaren lider bilakatzeko helburuarekin funtzio berri batzuk abian jarri. Danobat Taldeko taldea lider praktikari dagokionez, euskara batzordeari indar instituzionala emateko lidergo funtzioak jarri zituen abian enpresa honek. Eta azkenik, IK4-Ideko Danobat Taldeko zentro teknologikoari dagokionez, hausnarketa prozesu batetik euskara batzordeak jendearengana iristeko zailtasunak zituela ondorioztatuta, eragile sareen dinamika jarri zuen abian. Horretarako, enpresako eremu bakoitzean konfiantzazko pertsonak izendatu zituzten, euskararekiko jarrera ona zutenak eta komunikazioari dagokionez, lider naturalak zirenak, harreman sare handia zutenak, alegia. Eta horientzako funtzioak zehaztu zituzten: euskara planaren informazioa euren guneetan kontrastatzea, jendearen beharrak jasotzea eta formazioa jasotzea, besteak beste.

Beraz, ikerketa lan honetan garatu dudana etorkizuneko proposamena lidergoaren inguruko ezagutzatik abiatutakoa izan da, baina, lidergo komunitatea osatzen duten lidergo guneek aldi berean eta elkarren artean lidergo funtzioak garatzen dituen proposamena egiten da hemen, eta ez lidergo gune baten garapen autonomorako proposamena, azken finean, J.Inazio Markok bere doktorego-tesian lidergo-guneei buruz dioenarekin bat egiten baitut: *“... kontuan hartu behar dira ezinbestean hiru lidergo mota ezberdinak; mota bakoitzak beste bien premia du, bakoitzak eraginkorki funtziona baitezake soilik besteek ere hala egiten dutenean.”* (Marko, 2009: 372).

3. SAKONTZE EGITASMOAREN HELBURUA

Lan honetan ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren helburuak betetzeko egungo errealitateari ondoen egokitzen zaion egitura eta metodologia proposatuko dut. Orain artekoa baloratu eta aurrera begirako ildoak identifikatu ondoren, horiek aurrera eramateko egun dugun egitura eta metodologia zalantzan jarri eta berriak proposatuko ditut. Izan ere, urteko balorazioak egiten ditugunean, batez ere, helburuen betetze mailari egin izan diogu jarraipena, baina ez hainbeste egitura eta metodologiari. Hortaz, sakontze egitasmo hau baliatuko dut orain arte egindakoa sakon aztertu eta etorkizunera begirako proposamenak egiteko.

4. TXOSTENAREN EGITURA

Lehenik eta behin, lanaren helburua zehaztuko dut: ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren egungo egoeraren analitik abiaturak, etorkizunera begirako proposamenak egitea.

Horretarako, Euskara Planaren egoera aztertuko dut lehendabizi. Orain artekoaren azterketa egin eta egoera zein den ezagutu ondoren, lanaren hipotesia planteatuko dut, hau da, Euskara Planak izan beharreko ildo nagusiak identifikatuko ditut, identifikatutako ildo berriak aurrera eramateko egun dugun egitura eta metodologia zalantzan jarriko ditut eta berrien beharra jarriko dut lan honen ardatz gisa.

Hipotesiaren ondoren, egitura eta metodologia berria irudikatzen hasteko, alde batetik, euskara batzordeko eta motibazio taldeko kide batzuk elkarrizketatuko ditut helburuak nola inplementatuko lituzketen jakiteko, izan ere, bai euskara plana eta bai erakundearen antolamendua eta lan egiteko era ere gertutik ezagutzen dituzte. Eta bestetik, J. Inazio Markoren Hizkuntza-erlaldaketa organizazioetan: esperientzia eta modelizazioa doktorego-tesiko lidergoari buruzko teoria aztertuko dut. Hemendik egitura eta metodologia berrirako abiapuntua aterako da (emaitzen eztabaida eta ondorioak atala) eta ondoren, etorkizunerako proposamenak egingo ditut.

Azkenik, bibliografia eta eranskinak (galdeetgia eta elkarrizketak) erantsiko ditut.

5. EUSKARA PLANAREN EGUNGO EGOERA

Euskara Planaren egungo egoera ezagutzeko, lehenik, Euskara Planaren egindakoaren deskribapena egingo dut eta ondoren, egindako hori aztertuta, egoera zein den azalduko dut.

5.1. DATUEN INFORMAZIO BILKETA

Informazio biltetarako arlo hauek hartu dira kontuan:

- Euskara Planaren metodologian ohikoak diren erabilera, ezagutza, motibazio eta erakundetze arloetan egindakoa.
- ADINet Euskara Planaren diagnostikorako adierazle tresnaren 2012ko aginte panelaren interpretazioa.
- Euskara Planaren 2012ko balorazio txostena.
- Euskara Planaren egitura eta funtzioak.

5.1.1. Euskara Planaren metodologian ohikoak diren erabilera, ezagutza, motibazio eta erakundetze arloetan egindakoa

Erabilerari dagokionez, hau da orain arte egindakoa:

- Dokumentazioa eta jakinarazpenak: Kontseilu sozialeko aktak eta beste arlo batzuetako aktak, lan kontratuak, Kontseilu Errektorarako idatziak, Plan Estrategikoa eta Kudeaketa Planak, lantegiko inprimakiak eta bestelako zabalkunde handiko dokumentu eta jakinarazpenak ele bitan zabaltzen dira enpresa osoan.
- Ohar tauletako oharra: tauletan zintzilikatzen diren oharretan euskararen erabilera bermatzen da.
- Mezu elektronikoak: enpresa osora bidaltzen diren emailen %80 inguru ele bitan bidaltzen da.
- Fabrikazioko errotiluak:
 - Tailerreko makinetako botoien %90 euskaraz daude.
 - Prebentzio eta ingurumen arloko errotiluetan euskararen erabilera bermatzen da.

- Bulegoko errotuluak: bulegoetako errotuluetan euskararen erabilera bermatzen da.
- Barrura begirako egutegiak: enpresa barruan banatu eta jartzen diren egutegiak euskaraz daude.
- Enpresako intraneta: intranet korporatiboa euskaraz dago eta matrizekoa euskaratzen ari dira.
- Hitzaldi informatiboak eta Batzar Nagusiak: urterik urte euskararen erabileraren bilakaera hau da:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gardenkiak	%19	% 17	%36	%66	%44	%34
Ahozkoa	%12	% 21	% 23	%10	%13	%11
Eskura emandakoa	% 50	% 50	% 50	% 50	% 50	% 50
Hitzaldi informatiboak	%2	%3	%25	%19	%28	%48

- Enpresako webgune berria euskaratzen ari dira.
- Kontseilutxoak (kooperatibetako lankide bilerak): kontseilutxoetan ahozkoan euskararen erabileraren bilakaera hau da:

	2007	2012
Erabilera ahozkoan	%0	%65

- Barne formazioa: prebentzio arloko formazio saioetan euskararen erabileraren bilakaera hau da:

	2007	2012
Erabilera ahozkoan	%0	%60

- Ahozko erabilera informala: beheko datuok, alde batetik, langileek dituzten elkarrizketetatik zenbat diren euskaraz azaltzen digute eta bestetik, langile euskaldunek langile euskaldunekin izandako elkarrizketetatik zenbat diren euskaraz (euskararekiko leialtasunaren datuak):

	2008	2009	2010	2011	2012
Erabilera	%51	%51	%50	%50	%53
Leialtasuna	%67	%64	%63	%61	%65

- Sistema eragilea eta officea euskaraz: euskaraz jartzeko aukera bermatzen dute, informatika saileko arduradunak hala erabakita. Egun 30 langilek erabiltzen dituzte euskarazkoak.
- Fabrikazioko makinetako softwareak: bi makinatako pantailak euskaraz daude.
- Helpdesk-a: laguntza teknikorako aplikazioa euskaraz jartzen ari dira.
- Ulma-c File Transfer (UFT) Internet bidez fitxategi handiak partekatu eta elkartrukatzeko aplikazio korporatiboa euskaraz dago.

Euskararen ezagutzari dagokionez, 2012ko neurketaren arabera, egun ULMA Eraikuntzako elebitasun tasa %89koa da. Eta urteotan euskararen ezagutza handitzeko abian jarritako bitartekoak hauek izan dira:

- Baliabideak: ULMA Eraikuntzak bere langileei euskara ikasteko matrikularen zenbatekoa ordaintzen die eta eskola orduen erdia lanordu moduan hartzen du, Kontseilu Errektoreak onartuta.
- Euskara eskolak: guztira ULMA Eraikuntzako hamabost langile izan dira euskara eskoletan urteotan. Egun horietatik seik jarraitzen dute euskara ikasten.
- Mintza saioak: euskaraz hitz egiten erraztasuna lortzeko saioak antolatu izan dira. Guztira 6 langilek hartu dute parte saio hauetan. Gaur egun ez dago mintza saioetarako talderik.

- Email ikastaroak: mezu elektronikoetan euskara kalitatez erabiltzeko ikastaroa antolatu izan da bi urtetan. Guztira 30 langilek hartu dute parte ikastaro hauetan.
- Berbalaguna egitasmoa: euskara ikasten ari direnei laguntzeko egitasmoa. Euskara ikasleak langile euskaldunekin euskaraz hitz egiteko proiektua da. 4 langilek hartzen dute parte.
- Laneko hiztegia: ULMA Eraikuntzako produktuen euskarazko hiztegia osatzen ari dira.
- Oratoria ikastaroa: lehendakariak batzar nagusian azalpenak euskaraz emateko gaitasuna areagotzeko ikastaroan hartu du parte.

Bestalde, langileengan euskara erabiltzeko motibazioa handitzeko helburuarekin, urteotan motibazio ekintzak antolatu izan dira:

- Euskararen ahozko erabilera sustatzeko mahai gainekoak “Nirekin, nahi baduzu euskaraz” esaldiarekin. 30 langile inguruk jarri zuten beren mahai gainean.
- Euskara Olinpiadak: euskara eta alde ludikoa uztartuz, euskararen bidez langileen arteko harremanak sendotzeko (euskara eta ondo pasatzea lotuz). 30 langilek hartu zuten parte ediziorik parte hartzaileenean.
- Hizkuntzen Ginkana lehiaketa: hizkuntzei buruzko lehiaketaren bidez langileengan hizkuntzen gaia sozializatzeko eta hizkuntzen inguruko ezagutza zabaltzeko. 89 langilek parte hartu zuten.
- Korrika: kilometroak erosiz (AEKri lagunduz), langileak sentsibilizatzeko eta Korrikan parte hartzera bultzatzeko. Korrika 18ko edizioan (2013.urtea) 93 langilek egin zuten diru ekarpena.
- Euskararen Eguneko ekintzak: langile euskaldunak hausnartzen jarritz, berauen kontzientzia pizteko eta euskarara hurbilarazteko. Mezu lehiaketak, berba kuttunaren bila (61 langile), bizkotxoak, txupatxusak banatu bertsoen truke “euskara ahoan” leloarekin...
- Mintzodromoa: euskaraz mintzatuz euskara ikasleak eta berbalagunak omentzeko, Berbalaguna proiektua indartzeko eta euskara planaren inguruko jaia ospatzeko.
- Lekaixo euskara planen aldizkaria: langileen artean euskara planaren inguruko informazioa zabaltzeko.
- Gabonetako postala: lankide guztiengana iritsi eta urtea mezu positiboa emanez amaitzeko.
- Euskara Eskoletarako kanpainak: erakargarriago, zabalago eta ekonomikoagoak egiteko kanpinak egiten dira: euskara ikasleek egindako bideoa...
- Euskara txoko fisikoak eta digitala: euskara planaren informazioa emateko.

- ETM saioak: euskarari buruz hausnartzeko saioak dira. Helburu nagusia euskararekiko sentsibilizazioa areagotzea da. Saio hauetan informatika sailean osatutako talde batek hartu zuen parte.
- Euskara Batzordeen Topaketak: formazioa lantzeko, kohesioa indartzeko, ULMA Taldeko beste negozioetakoekin batera hausnartzeko eta euskara planetako eragileak motibatuzeko.
- TELP tailerrak: hiztun modura egunerokoan euskaraz eroso, nonahi eta noiznahi sentitzeko. Horretarako, jokabide asertiboaren inguruko teknikak ikasi (tailerra), eta ondoren norberak praktikan jarritakoa aztertu eta hobetzeko bidea egitea, norbere esperientziak taldekideekin trukatzuz.

Erakundetzearen arloan hona hemen orain arte egindakoa:

- Euskara Planaren misioa definitu eta Kontseilu Errektoreak onartzea: *“Oñatiko plantan euskaraz lan egin nahi duen edonori, aukera eta erraztasuna bermatzea ahozko eta idatzizko komunikazioa euskaraz izan dadin. Horretarako euskara plana martxan jarri da eta plan honen azken helburua Oñatiko langileon arteko lan harremana euskaraz izatea da.”* (ULMA Eraikuntzako Euskara Batzordea, 2007).
- Euskara Normalizatzeko oinarriak: euskarari dagokionez Mondragon Koop.E.-k euskararen erabileran bide komun batean denok aurrera egitea helburu izanik, jarraibide orokor batzuk definitu zituen. Hori dela eta, ULMA n euskararen erabileran bide komun batean aurrera egiteko, ULMA Taldeko Euskara Batzordeak (ULMA Taldeko negozio guztiko Euskara Planen koordinatzaileak eta ULMA Taldeko lehendakariak osatua) ULMArako Oinarriak prestatu zituen (ULMA Taldeko Euskararen Normalizaziorako minimoak, 2007). Helburu nagusia hau da: bazkide eta langileak oinarri hartuta, horiek eta bezero, kontsumitzaile, hornitzaile, erakunde eta gizarteak oro har euskararen aukera bermatua izatea. Eta jarraibide edota politika hauetan oinarritzen da:

1. Formazio politika:

Euskara ikasteko aukera bermatuko diegu horrela nahi duten pertsona guztiei, horretarako baliabideak eskainiko ditugu eta horrela jasoko da formazio planetan.

Bazkide, bazkidegai eta kontratudunei euskara ikasteko baldintza hauek eskainiko zaizkie:

Bazkide eta bazkidegaiei

- *Matrikula %100 enpresaren kontura izango da.*

- Orduak %50 gehienez, lan orduetan egiten badira enpresaren kontura izango dira.

Kontratudunei (Inoren konturako langileak)

- Matrikula %100 enpresaren kontura izango da.

Euskara enpresako formazio planetan sartzen den lanpostuetako bazkideei

- Matrikula %100 enpresaren kontura izango da.
- Formazio ordu guztiak enpresaren kontura izango dira, enpresako formazio planetan sartutako gainerako formazio ikastaroei ematen zaien tratamendua emanaz.

** Kasu guztietan, aprobetxamendu egiaztagiria eskatuko da.*

Enpresako formazio planetan formazioa jaso behar duen kolektiboaren eta horretarako programak eta irakasle egokiak izateko aukeraren arabera euskaraz ematea aztertuko da.

2. Promozio eta kontratazio politika:

Kooperatibako lanpostu guztien euskara eskakizunak definituko ditugu.

Euskara meritu gisa hartuko dugu.

Euskal Herrian lan egiteko azpikontratutako enpresetan langileen zerbitzua euskaraz izatea baloratuko da.

3. Irudi, harreman eta komunikazio politika:

Barrura begira kolektibo osoari zuzendutako idatzizko komunikazio guztiak euskaraz egingo dira eta ahozko komunikazioarentzako bileren mapak osatu, erabiltzen den hizkuntza /k identifikatu eta aurrera begira zeintzuk hizkuntza irizpide har genezakeen azterketa egingo dugu.

Negozio bakoitzean, eragin esparruari begira (errotulazioan, ahozkoan, idatzian eta informatikan), irizpideak zehaztera bultzatuko ditugu.

Informatika mailan, euskararen erabilerari dagokionez, estandarizatutako aukerak aztertuko dira eta minimoak bermatuko ditugu bakoitzak nahi duen hizkuntza aukeratzeko aukera emanaz.

Bazkide eta langile, bezero, hornitzaile, erakunde edo gizarteak oro har aukeratzen duen hizkuntzan erantzuteko konpromisoa hartzen dugu. Ahal den neurrian enpresak konpromiso hau beteko du.

4. Eragin esparrua

Euskararen eragin esparruan kokatzen diren lantokietan, goian aipatutako oinarriak beteko direla bermatuko dugu.

- Hizkuntza irizpideak definitu eta onartzea: Euskara Normalizatzeko Oinarrien Irudi, harreman eta komunikazio politikaren 3.2. puntuak diotenari jarraituz, ULMA Eraikuntzako barne irudi, dokumentu eta mezu elektronikoetarako hizkuntza irizpideak definitu zituen Euskara Batzordeak eta Kontseilu Errektoreak onartu egin zituen:

- Barne errotulaziorako hizkuntza irizpideak hauek dira:

“Informazio errotuluak, armairu eta apaletako etiketak, artxibo eta karpitetako etiketak, egutegiak, horma irudiak, kafe-makinen errotuluak eta barruko gainerako errotuluak gaztelaniaren antzekoak direnean, euskara hutsez idatziko dira eta gainerakoan, ele bitan jarriko dira. Ele bitan jartzean, euskarazko bertsioa lehenengo joango da beti, letra lodiz nabarmenduta eta ondoren gaztelaniazkoa hizki arruntez” (ULMA Eraikuntzako Kontseilu Errektorea, 2008).

- Barruko idatzietarako hizkuntza irizpideak hauek dira:

“Zabalkunde handiko mezu elektronikoak, sailtako inprimakiak, organo eta batzordeetako aktak, bilera-deiak, iragarki-tauletako informazioa, lan instrukzioak, aurkezpen eta hitzaldietako dokumentazioa, formazioetako ikasmaterialak eta zabalkunde handiko gainerako dokumentuak ele bitan egongo dira. Aktak bilera izan den hizkuntzan egongo dira, baina zabalkunde handikoak badira, ele bitan.

Ele bitan idatzitako dokumentuak bi zutabetan idatziko dira, ezkerraldean euskaraz eta eskuinaldean gaztelaniaz. Bi zutabetan idazterik ez badago, euskarazko bertsioa idatziko da lehenengo letra lodiz eta gaztelaniazkoa azpian normal. Aurkezpenetan eta hitzaldietan, ekitaldia, gaia eta publikoa aztertuta, unean uneko erabakia hartuko da. Dena den, euskararen erabilera bermatu egingo da.” (ULMA Eraikuntzako Kontseilu Errektorea, 2008).

- Lanpostuen hizkuntza eskakizunen proiektua, Euskara Normalizatzeko Oinarrien Irudi, harreman eta komunikazio politikaren 2. puntuak diotenari jarraituz: euskararen ezagutza erakundeak berak kudeatzea du helburua proiektu honek. 2008an hasi ginen lanketarekin eta asmoa 2010ean proiektua inplementatzen hastea zen. Hau da orain arte egindakoa:

- Aplikazio eremua zehaztu: Proiektua ULMA Eraikuntzako bazkide eta kontratatudunei eta zeharkako zein zuzeneko langileei eragitea erabaki dugu
- Lanpostuen euskara maila (hizkuntza eskakizuna) zehaztu dugu.
- Langileen ezagutza mailak identifikatzen hasi gara.

➤ Euskara Planaren erakundetze maila irudikatzeko beheko matrize hau sortu dut:

	Euskara Planaren helburu eta estrategiak definitu, onartu	Euskara Planaren kudeaketa diseinatu	Euskara Planaren jarraipena	Euskara Planaren komunikazioa	Euskara Planaren erabakietan parte hartu
Kontseilu Errektorea	BAI	EZ	BAI	BAI	BAI
Zuzendaritza Batzordea	EZ	EZ	EZ	EZ	EZ
Koordinatzailea	BAI	BAI	BAI	BAI	BAI
Euskara Batzordea	BAI	BAI	BAI	BAI	BAI/EZ
Motibazio taldea	EZ	BAI	BAI	BAI	EZ

5.1.2. [ADINet enpresako euskararen diagnostikorako adierazle tresnaren 2012ko aginte panelaren interpretazioa](#)

ADINet adierazle tresnak enpresako euskararen egoeraren berri ematen digu, bere aginte paneleko datuen bidez, besteak beste. Alde batetik, arloen egoera zein den azaltzen digu (kudeaketa, erabilera, motibazioa, ezagutza) eta bestetik, faktoreen egoera (egoera, neurriak eta emaitzak). Hau da 2012ko diagnostikoak emandako aginte panela:

ULMA TALDEA enpresako ERAIKUNTZA proiektua, 2012. urteko datuak

	KUDEAKETA	MOTIBAZIOA	EZAGUTZA	ESKAINNTZA	ERABILERA	FAKTOREKAKO INDIZEA	INDIZE OROKORRA
Egoera		75 44 44 44	75 68 68 68	75 44 38 38	75 25 27 27	300 181 177 177	
Neurriak	100 46 46 46	75 54 54 54	75 44 44 44	75 30 30 30	75 21 11 11	400 195 185 185	1000 609 599 599
Emaitzak		75 59 59 59	75 37 37 37	75 66 66 66	75 71 75 75	300 233 237 237	
Arlokako Indizea	100 46 46 46	225 157 157 157	225 149 149 149	225 140 134 134	225 117 113 113		

Aginte panel honetako datuen interpretaziorako, diagnostiko tresnaren barruko adierazleetara jotzea ezinbestekoa da eta hori da egin dudana, nahiz eta hemen ez ditudan adierazle horiek banan-banan aipatuko. ADINet adierazle tresnaren diagnostikoaren arabera, ULMA Eraikuntzako euskararen egungo egoera hau da:

➤ Arloka:

Erabileran zabalkunde handiko esparruetan eragin dugu batez ere. Saitetako erabileran oso gutxi eragin dugu (bertako idatzietan, bileretan...). Ezagutzaren egoera ona da, elebitasun tasa %89koa baita. Motibazioan Euskara Planaren komunikazioa da egoerarik okerrenean dagoen arloa eta langileen parte hartzea nahiz eta oso eskasa ez den, hobetu egin daiteke. Erakundetzeari dagokionez, zuzendaritza batzordeak ez du euskara planaren jarraipena egiten eta euskara planaren helburuak ez daude kudeaketa planean txertatuta..

➤ Faktoreka:

Erabilerari dagokionez, neurri gutxi hartu ditugu erabilera hobetzeko, hau da, hizkuntza politika gutxi garatu dugu. Ezagutzan ere neurri batzuk hartu gabe daude, hizkuntza eskakizunen proiektua abian jarrita dagoen arren, ez dago prest eta. Motibazioari dagokionez, neurrietan eragin behar da Euskara Planaren komunikazioan indartzeko eta langileen parte hartzea bultzatzeko. Eta eskaintzan, hizkuntza politika garatu beharra dagoela ikusten da.

5.1.3. Euskara Planaren 2012ko balorazio txostena

Jarraian azaltzen den balorazio txostena ULMA Eraikuntzako Euskara Batzordearena da, 2012ko abenduan egindakoa, hain zuzen:

2012ko kudeaketa planaren balorazioa (ULMA ERAIKUNTZA Koop. E.)

2012ko kudeaketa plana aztertu eta erantzun beheko galdera hauei:

1. Zer egin dugu ondo?

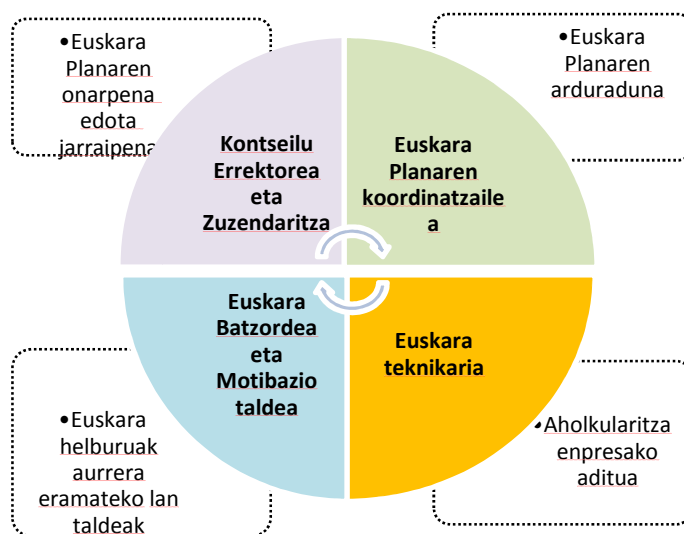
😊	URTE ERDIKO BALORAZIOA	URTE OSOKO BALORAZIOA
ERABILERA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Euskaraz egon behar denaren kontzientziakzioa. Normaltasuna euskara lanean erabiltzerakoan. ➤ Jendearen inplikazioa eta konpromisoa. ➤ Departamentu gakoetako konpromisoa gora: informatika, marketina. ➤ Hitzaldi informatiboetan euskararen erabilera gora. Gerenteak eta lehendakariak esfortzu handia. Inkestan euskararen erabilerari buruz galdetzea (kontuan hartu). ➤ Jarraipena ongi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Naturaltasuna eta kontzientziakzioa euskara lanean erabiltzerakoan (normaltzat jotzen da) ➤ Jendearen inplikazioa eta konpromisoa. ➤ Departamentu gakoetako konpromisoa gora: informatika, marketina. ➤ Hitzaldi informatiboetan euskararen erabilera gora. Gerenteak eta lehendakariak esfortzu handia. Inkestan euskararen erabilerari buruz galdetzea (kontuan hartu). ➤ Jarraipena ongi egiten da (emaijak, idatziak, ...) ➤ Normaltasunean, inplikazioa eta konpromisoan aurrerapausoak. Erdal hitzunen aldetik orokorrean naturaltasuna eta jarrera egokia; euskal hitzunen aldetik oraindik normaltasuna eta naturaltasuna falta erdal hitzunen aurrean (nahiz eta hauek euskara ulertu). ➤ Departamentu gakoetako konpromisoa gora: nabarmen marketinen, informatikan gutxixeago
EZAGUTZA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ezagutza maila altua. ➤ Eskolen eskaintza egokia. ➤ Kontzientziakzioa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ezagutza maila altua. ➤ Eskolen eskaintza eta jarraipen egokia. ➤ Lehendakariak oratoria tresnak hartu ditu ➤ Kontzientziakzioa. ➤ Beharra sentitu.
MOTIBAZIOA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TELP: jendea gogotsu. ➤ Motibazio lan talde berria indarberrituta: ideia berriak, motibazioa. ➤ Urtean zehar ekintza desberdinak antolatzeak euskarari normaltasuna enpresan. ➤ Ekintzak kooperatiba gutzira zabaltzea. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TELP: jendea gogotsu. ➤ Motibazio lan talde berria indarberrituta: ideia berriak, motibazioa. ➤ Urtean zehar ekintza desberdinak antolatzeak euskarari normaltasuna enpresan. ➤ Ekintzak kooperatiba gutzira zabaltzea. <u>Mintzodromoaren balorazioa?</u>
ERAKUNDETZEA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontseilu Errektorearen baietza. ➤ Erakundeko jendearen baietza (lehendakaria, <u>gerentea...</u>). Azken hauen jarrera ona. ➤ EPren deskargua maiztasunez egitea <u>indargunea</u> da. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontseilu Errektorearen baietza. ➤ Erakundeko jendearen baietza (lehendakaria, <u>gerentea...</u>). Azken hauen jarrera ona. ➤ EPren deskargua maiztasunez egitea <u>indargunea</u> da.
EUSKARA BATZORDEA eta LAN TALDEAK	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motibazioa, Konpromisoa. ➤ Arlo eta maila ezberdinetako ordezkariak. ➤ Giza Baliabideetako zuzendaria inplikaturik. ➤ Kontseilu Errektoreko ordezkaria. ➤ Euskara Teknikarien profesionaltasuna eta inplikazioa, metodoa eta tresnak. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motibazioa, Konpromisoa. ➤ Arlo eta maila ezberdinetako ordezkariak. ➤ Giza Baliabideetako zuzendaria inplikaturik. ➤ Kontseilu Errektoreko ordezkaria. ➤ Euskara Teknikarien profesionaltasuna eta inplikazioa, metodoa eta tresnak.

2. Zer daukagu hobetzeko?

	URTE ERDIKO BALORAZIOA	URTE OSOKO BALORAZIOA
ERABILERA	<ul style="list-style-type: none"> Lortutakoa mantentzeko ADI egon beharra. Kontseilutxoetan lortutako erabilera mantentzeko zailtasunak (ezagutza falta). BNko datuak ez dira konparagarriak. Analisiak egiteko denbora asko behar (dok., makinetak pantailak...). Zabalkunde handiko mezu batzuk gaztelaniaz. Lehendakariak praktikatu beharra euskara naturaltasunez erabiltzeko. 	<ul style="list-style-type: none"> Kontseilutxoetan lortutako erabilera mantentzeko zailtasunak (ezagutza falta). BNko datuak ez dira konparagarriak. Analisiak egiteko denbora asko behar (dok., makinetak pantailak...). Zabalkunde handiko mezu batzuk gaztelaniaz. Lehendakariak praktikatu beharra euskara naturaltasunez erabiltzeko. Enpresako arlo batzuetan ezin naturaltasuna lortu euskarari dagokionean (egutegiak, ...), gainean egotea eskatzen du Aplikazio informatikoetan eskaririk eza Ahozko barruko bilera formaletan ez da ezer egin.
EZAGUTZA	<ul style="list-style-type: none"> Hiztegi terminologikoa mantso. Hizkuntza eskakizunak: oso mantso eta kolektiboak ez daki honen inguruan gauza handirik. Lantegiaren egoera langilearen ikuspuntutik "Sakrifizioa" (orduak, ekonomikoa...) 	<ul style="list-style-type: none"> Hiztegi terminologikoa mantso. Hizkuntza eskakizunak: oso mantso eta kolektiboak ez daki honen inguruan gauza handirik. Lantegiaren egoera langilearen ikuspuntutik "Sakrifizioa" (orduak, ekonomikoa...)
MOTIBAZIOA	<ul style="list-style-type: none"> TELP: antolaketa zailtasunak (ordutegia, disponibiltatea...): Jarraipen maiztasun tarte handiegia. Antolatutako ekintzetan ez du jende berriak parte hartzen. Ekintza batzuen ondorioak neurtzea zaila da: euskaraz irakurtzeko kanpaina... 	<ul style="list-style-type: none"> TELP: antolaketa zailtasunak (ordutegia, disponibiltatea...): Jarraipen maiztasun tarte handiegia. Antolatutako ekintzetan ez du jende berriak parte hartzen. Ekintza batzuen ondorioak neurtzea zaila da eta jarraipena egitea kosta egiten da: euskaraz irakurtzeko kanpaina, astelehenetako berriak...
ERAKUNDETZEA	<ul style="list-style-type: none"> Ez dago barneratuta. Komunikazioaren sistematizazioa: zer, non, noiz eta nola komunikatu praktikara eraman gabe. 	<ul style="list-style-type: none"> Ez dago barneratuta. Komunikazioaren sistematizazioa: zer, non, noiz eta nola komunikatu praktikara eraman gabe. Hizkuntza politika ereduak aztertu gabe.
EUSKARA BATZORDEA eta LAN TALDEAK	<ul style="list-style-type: none"> Kontseilu Sozialeko ordezkariak ez izatea. Lan arazoengatik datak jartzerakoan arazoak, puntualitate eza, asistentzia irregularra eta bilerara gaiak landu gabe eramatea. 	<ul style="list-style-type: none"> Kontseilu Sozialeko ordezkariak ez izatea. Lan arazoengatik datak jartzerakoan arazoak, puntualitate eza, asistentzia irregularra eta bilerara gaiak landu gabe eramatea. Lanek pertsonetikiko dependentsia(hiztegi tekniko, arlo tekniko...)

5.1.4. Euskara Planaren egitura eta funtzioak

Euskara Planaren egitura ondoko hau da:



Euskara Plana aurrera eramateko elementuak, beraz, hauek dira:

- Kontseilu Errektorea.
- Zuzendaritza
- Euskara Koordinatzailea
- Euskara teknikaria
- Euskara Batzordea
- Motibazio taldea

Elementu bakoitzak bere funtzioak ditu. Hauek dira:

FUNTZIOAK	
Kontseilu Errektorea	Euskara planaren inguruko erabakiak hartzea (hizkuntza politika, giza baliabideak, baliabide ekonomikoak...).
	Euskara Planaren jarraipena egitea.
Zuzendaritza Batzordea	Zuzendaritza Batzordeak organo moduan ez du euskara planarekiko funtziorik.
	Zuzendari Nagusiak Euskara Planaren jarraipen bilera egitea euskara koordinatzailearekin, urteko balorazioa egin eta hurrengo urterako Euskara Planaren baliabideak adosteko (aholkularitza orduak erabakitzea).
Euskara Koordinatzailea	Euskara planaren norabidea aztertu, erabakiak hartu eta horiek bideratzea.
	Euskara planaren helburuak zehaztu eta jarraipena egitea.
	Euskara Batzordearekin eta teknikariarekin batera lan egitea, jarritako helburuak lortzeko.
	Euskara planari buruzko komunikazioa ziurtatzea.
Euskara Batzordea	Euskara planaren norabidea aztertu eta proposamenak egitea
	Proposamenak organoetara bideratzea.
	Urteko kudeaketa plana zehaztea eta jarraipena egitea.
	Kudeaketa plana betetzeko ardurak hartu eta betetzea.
	Euskara planari buruzko komunikazioa ziurtatzea.
	Euskara planaren ebaluazioa egin eta ekintza zuzentzaileak proposatzea.
Motibazio taldea	Euskara Planaren urteko kudeaketa plana ezagutu eta motibazio arloko helburuak betetzeko motibazio plana diseinatzea eta Euskara Batzordeari aurkeztea.
	Motibazio plana betetzeko ardurak hartu eta betetzea.
	Motibazio planaren jarraipena eta balorazioa egitea.
Euskara Teknikaria	Euskara planean aholkulari eta laguntzaile izatea.
	Euskara planaren norabidea aztertu eta proposamenak egitea.
	Euskara plana eraginkorra izatea lortzea.

5.2. EGUNGO EGOERAREN DESKRIBAPENA

Datuen informazio bilketaren azterketatik ULMA Eraikuntzako Euskara Planaren egoera hau dela ondorioztatu dut:

Erabilerari dagokionez, egungo egoera hau da:

- Euskararen erabilera zabalkunde handiko esparruetan nabari da batez ere eta gutxiago mikro mailan eta hortaz, eguneroko lanean gutxi eragin da.

Ezagutzaren arloan hau da egoera:

- Ezagutza maila altua da.
- Euskara ikasteko eskaintza zabala da: euskara eskolak, oratoria ikastaroak, email ikastaroak...
- Erdaldunei betiko eskolak eskaintzen zaizkie urtez urte eta jende berriak ez du izenik ematen.

Motibazioari dagokionez, egun hau da egoera:

- Antolatutako ekintza gehienak langile guztiei batera zuzendutakoak dira, helburu orokorrak dituztenak.
- Euskara Planean batez ere “betikoek” hartzen dute parte, hau da, ez da lortzen jende berriak euskara planean parte hartzea.
- Euskara Planaren komunikazioan gabeziak daude. Informazioa ematen da, baina ez dago ondo sistematizatuta.

Erakundetzean, berriz, hau da egoera:

- Euskara Planak Kontseilu Errektorearen babesa du helburuak aurrera eramateko, planaren jarraipena egiten du eta beharrezko erabakiak hartzen ditu.
- Zuzendaritza Batzordeak ez du euskara plana kudeatzen (ez ditu euskara planaren helburuak ezagutzen, horiei jarraipena ez die egiten, ez dute erabakirik hartzen...).
- Zuzendari Nagusiak urtean behin izaten du euskara planaren berri, baina batez ere baliabideez arduratzen da.
- Hizkuntza Politika garatzen hasita dago, baina zabalkunde handiko esparrurako batez ere eta Hizkuntza Eskakizunen proiektua motel doa.

6. IKERKETAREN HIPOTESIA

Egoeraren analisitik abiatuta, aurrerantzean Euskara Planak helburu nagusi hauek izan beharko lituzkeela uste dut:

- Gertuko erabileran euskararen erabilera handitzea.
- Langileen euskararekiko kontzientziazioan eragitea.
- Langileek euskara planean parte hartzea.
- Euskara Planaren komunikazioa bermatzea.
- Zuzendaritza Batzordeak eta zuzendariak euskara plana kudeatzea.
- Hizkuntza Politika definitzea: hizkuntza eskakizunen proiektua indartu eta sailtako hizkuntza irizpideak definitzea.
- Euskara ikasteko eskaintza erakargarriagoak egitea, euskaraz ez dakitenek euskara ikasteko.

Helburu horiek aurrera eramateko, ordea, Euskara Planak egun duen egitura eta metodologia ez da nahikoa izango. Beraz, egiten den hipotesia zera da: ULMA Eraikuntzan euskararen erabilera handitzeko, gertuko erabilerako euskara helburuak ezarri eta eraman behar dira aurrera eta horretarako, sailetan eragin behar dugu, bertara egokitutako egitura eta metodologiarekin. Eta euskararen erabilera areagotzeaz gain, etorkizunerako irudikatu ditudan gainerako helburuak ere bete ahal izango dira. Hona hemen hipotesiaren justifikazioa:

- Sailetan eraginez, euskararen erabileran aurrerapauso nabarmenak eman ahal izango ditugu, arlo berrietan eragiteko aukera egongo da eta: sailtako idatziak, sailtako bilerak, ahozko harreman informalak...
- Sailtako langileek euskara helburuak betetzen parte hartuko dutenez, euskara planean jende berriak parte hartuko du.
- Sailtako langileek euskara helburuak betetzen lan egingo dutenez eta horrekin batera, jarraipenak eta balorazioak egin, euskara planaren komunikazioa hobetu egingo da.
- Sailtako langileek euskara helburuak bete ahala, euskararekiko gero eta kontzientziazio handiagoa izango dute, hau da, gero eta motibatuago egongo dira (erabilerak berak eragingo die beren hizkuntza kontzientzian). Halaber, hizkuntza ohituretan gertuagotik eragiteko aukera egongo da, motibazio eskaintza pertsonalizuatuagoen bidez.
- Sailtako euskara helburuak betetzeko, zuzendariak inplikatu dira, beharrezko erabakiak hartuz eta bestelako funtzioak betetz, hau da, azken finean, euskara plana kudeatuz.

- Sailetan eragingo denez, euskaraz ez dakitenek euskara ikasteko motibazio handiagoa izango dute eta euren nahiak geratutik ezagutu eta euskara ikasteko eskaintza pertsonalizatuagoak egiteko aukera egongo da.

7. KOKAPEN TEORIKOA

Lan honen marko teorikoa osatzeko, J.Inazio Markoren Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: esperientzia eta modelizazioa doktorego-tesia aztertu dut eta zehazki doktorego-tesiko lidergoari buruzko marko teorikoa hartu dut erreferentzia gisa. Izan ere, sakontze egitasmo honen hipotesia aurrerantzean erakundeko sailetan eragin behar dela izanda, horrek esan nahi baitu sailtako pertsonekin lan egin beharko dugula eta pertsonekin lan egiteko modu berritzaile bat planteatzen du J.Inazio Markok bere doktorego-tesian: euskara plana erakundeko pertsonen lidergo partekatua bidez kudeatzea.

J.Inazio Marko, bere proposamena egiteko, baieztapen honetatik abiatzen da:

“Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia, eta*
- 2) estrategiak garatuko ditu, plano formalean, organizazioaren arduradunek prozesuarekin duten ardura beregana dezaten laguntzeko eta dagokien lidergo instituzionalean hizkuntza-normalizaziorako lidergo praktikak txerta ditzaten bideratzeko; eta plano informala, berriz, gaiarekiko eragiletza positiboan jardungo duten gune eta pertsonen lidergo partekatuak eta eraldatzaileak sustatzeko.”* (Marko, 2009: 360).

Eta jarraian azaltzen dudana bere marko teorikoaren laburpena da. Alde batetik, lidergoaren inguruan egin diren ikerketa teorikoen inguruan azaltzen duenaren laburpen bat egin dut. Eta bestetik, erakundeetan euskararen normalizaziorako lidergo partekatua inguruan egiten duen proposamena jaso dut.

Lidergoaren ikerketa teorikoei dagokienez, hauxe da jasotzen duena bere tesian, laburbilduta:

Lidergoaren kontzeptua hurbilpen askoren bidez aztertu eta definitu izan da. Hala ere, guztietan badago lidergoa definitzerakoan antzekotasuna, esaten baita lidergoak eragin prozesu bat barnebiltzen duela. Batzuetan eragiteko ahalmen hori formala izango da, ardura postu baten autoritatetik datorrena eta beste batzuetan, lidergo praktika ez-formalak daude.

Lidergoari buruz garatu diren teoriak asko izan dira, enfoke ezberdinen arabera. Horien artean bat ezaugarrien enfokean oinarritutakoa eta lidergoaren lehen ikerketetan kontuan hartzen zena da. Lider diren pertsonen nortasun ezaugarrietan zentratzen ziren, batzuek berez lider izateko ezaugarriak dituztela iritzita. Ikerketaren oinarria hau izanik, lider funtzioak betetzeko egokienak ziren pertsonak identifikatzea zen helburua. Eta lidergoaren teorien beste enfoke bat portaeren enfokea da. Enfoke honen planteamenduak azaltzen du lidergoaren eraginkortasuna liderrak egiten duenaren arabera dela eta portaerak ikasi egin daitezkeenez, lider gisa jokatzeko ere ikasi egin daitekeela. Enfoke hau ardatz hartuta, lidergoaren ikerketa ezberdinak egin ziren eta egin zuten ekarpena izan zen lidergoa ez dela soilik liderraren eta jarraitzailearen arteko banakako interakzioa, baizik eta lider eraginkorrek badutela lan talde osoarekiko elkar-eragintza.

Lidergoa aztertzeko oinarritzat hartu izan den beste enfoke bat kontingentzien enfokea da. Honen arabera, lidergoaren eraginkortasunean egoeraren baldintzek eragina dute eta beraz, faktore horiek kontuan hartu beharko dira, egoera ezberdinen aurrean lidergo estilo ezberdinak egongo baitira. Enfoke honetan oinarritutako ikerketa ezberdinak garatu ziren eta hauen ekarpenetako bat izan zen kideen heldutasun mailaren arabera lidergo estilo ezberdinak garatzen dituela liderrak. Beste ekarpen bat ibilbide-mugaren eredua izan zen, liderren eginkizuna jarritako helburuetara iristeko ibilbidea erakustea eta bide horretan kideei laguntza ematea izanik. Eta beste ekarpen nagusietako bat erabakietan parte hartzearen eredua izan zen, hau da, parte-hartzeak eta portaerak erlazionatzen dituen eredua. Honen helburua kideek erabakietan zein neurritan parte hartu behar duten zehaztea da eta eredu normatiboa da, errespetatu beharreko arauen sekuentzia bat eskaintzen duena.

Ordura arteko lidergo teoria gehienak lidergo transakzionala deritzan esparruan kokatzen dira. Era honetako lidergoan liderraren eta kideen arteko transakzioa eratzen da kontratu inplizitu gisa: liderrek helburuetara fokalizatzen dituzte kideak, zereginak argitzen dituzte, taldeari egitura ematen diote eta kideen ahetasunean laguntzen dute eta kideek liderrari estatusa, onarpena, beraiengan eragiteko ahalmena, informazioa eta emaitza ematen dizkiete. Baina, lidergo transakzionalaren ikuspuntua gainditu eta lidergo eraldatzailearen enfoke berria garatu zen ondoren. Enfoke honen arabera, lidergoa lider izateko eran zentratzen da eta aldi berean kideen garapen gorenara bilatzen du: liderrak bere kideak motibatu egiten ditu, beraiengan eragiten du, baina beren interesak eta garapen beharrak kontuan hartuta eta kideek boterea eskura dezaten bilatu, horiek ere eraldaketarako eragile eta lider bihurtu daitezke.

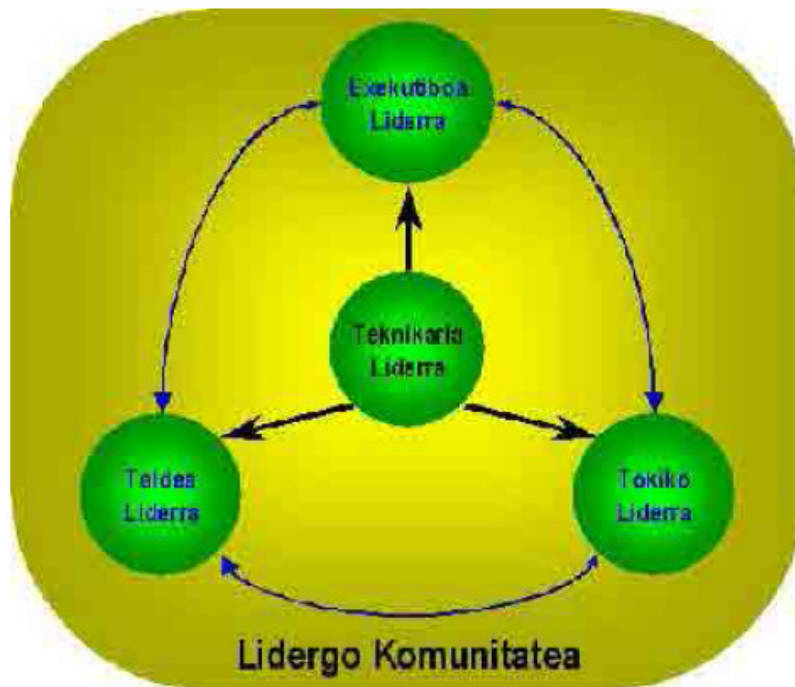
Eta hurrengo urteetan, hierarkia modukoa irudikatzen zuen lidergoaren teoria osoa deitu zutena sortu zen: lidergoa ez egotetik (*laissez-faire*), lidergo transakzionalera eta hortik eraldatzailearaino doana:

4.03 Taula: Lidergoaren Perfil Osoa (GiletaAlcover, 2003-tik egokitua)

LIDERGOAREN PERFIL OSOA: estrategiak edota portaera-ezaugarriak:			
	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 ikuspegia erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz eta sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoari esanahiaz hornitu eta 'hareago' joatera bultzatzen du.
		Estimulazio intelektual	Ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
		Banakako arreta	Empatia eta entzute-ahalmena. Norbanakoen beharrezanezi kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.
	Transakzionala	Errefortzu kontingentea	Helburuak lortzeko laguntza eskaintzen du, <i>feed-back</i> a 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.	

Eta lidergoan gaur egungo joerak lidergo partekatua eta ikuspegi sistemikoa edo ekologikoa deritzanak ditugu. Lehenak lidergoaren gaitasuna organizazioan zehar zabaltzearen aldeko planteamendua egiten du, aldaketak burutzeko lidergo exekutiboaren eragintza ez dela nahikoa azaltzen du eta eginkizun horretan ezinbestez inplikatu behar direla partekatutako lidergo funtzioekin organizazio maila guztietako kideak. Ikuspegi sistemikoa eta ekologikoan oinarrituta, lidergoaren ikuspegia honela azaltzen da: *“Bere etorkizunari forma emateko giza komunitate batek duen gaitasuna eta espezifikoki, horretarako behar diren aldaketa prozesuak sostengatzeko gaitasuna”* (Marko, 2009: 371). Definizio horren arabera, edozein erakundetan lider asko aurkituko ditugu eta zehazki hiru lider motaren arteko interakzioa azaltzen du: lineako tokiko liderrak, barne-sareko langileak, interkomunikazio liderrak edo komunitate sortzaileak eta lider exekutiboak. Eta lidergo mota bakoitzak beste bien premia du.

Eta J.Inazio Marko ikuspegi sistemikoan oinarritu eta lidergo komunitatearen eredu berri bat proposatzen du. Eredu honi “n-Liko “normalizaziorako lidergo komunitatearen eredu deitu dio eta lidergo gune formal zein informalak integratzen ditu eta estrategia batzuk garatzen ditu.



Eta "n-Liko" ereduari lau lidergo-gune bereizi ditu:

1. Teknikaria liderra: euskara teknikaria lidergo komunitatearen erdian kokatzen da eta funtzio teknikoek gain, lidergo rola bereganatu eta beste lidergo guneak sortu eta indartzeko ditu.
2. Taldea liderra: normalizazio prozesu baten garapenak talde operatiboaren despliegeari oinarritu behar du. Talde hauen jarduna autogestionatua izango da eta lidergo-foku gisa eragin behar du normalizazio prozesuaren trakzio funtzioa betetzeko.
3. Tokiko liderrak: erakundeetako zuzendaritzako kide edota exekutibo ez diren pertsonak dira. Tokian tokiko harremanetan, komunikazio moduetan eta giroan eragiteko ahalmena dute. Beren portaerekin normalizaziorako aldaketaren balio praktikoa gauzatzeko eta egunerokotasunean txertatzeko lidergo informala gauzatu dute.
4. Exekutiboa liderrak: erakunde barruan ahalmen exekutiboa duten pertsonak dira, lidergo formala betetzen dutenak. Bere erabakiekin organizazioetan normalizazio prozesuak sustatzeko, indartzeko, baliabideak esleitzeko edota aldeko giroa sortzeko ahalmena dute. Bere portaerekin normalizaziorako aldaketaren eredu edota erreferente izateko lidergo formala gauzatu dute.

Eta lidergo-gune bakoitzarentzat garapen estrategiak proposatzen ditu. Hona hemen labur azalduta:

1. Teknikaria liderra: euskara teknikaria lehen lidergo gunea da, prozesuaren ikuspegia markatuko duena eta beste lidergo guneak sortuko dituena eta lidergo gune horietako pertsonen lidergo portaerak gero eta sendoagoak gara ditzaten bultzatuko duena. Bere lidergo era lidergo eraldatzailerak hurbilduko da. Horretarako, lehenik bere posizionamenduaren analisia egingo du eta hortik bi eginkizun eratorriko dira: bata, euskara teknikaria lidergoari buruzko ezagutzan eta trebetasunean janztea eta bestea, teknikariak bere lidergo estiloa lantzea. Ondoren, bere lidergoaren bulkada norabidetu eta lidergo-guneak sorraraziko ditu, horiei protagonismoa emanez eta lidergo partekatuaren sarea osatzeko urratsak eman. Bere lidergo estiloa unean uneko gune eta taldeen eboluzio mailari eta ezaugarriei egokitu beharko zaie. Eta lidergo-gune horietako pertsonen lidergo ahalmenak sustatu beharko ditu. Azkenik, bere posizionamenduaren analisia eta bulkadaren berrikuspena egin beharko du.
2. Taldea liderra: talde hauek lan operatiboaz gain, lidergo erreferentzia bereganatu behar dute.
3. Tokiko liderra: normalizaziorako objektua den hizkuntzari dagokionez, hizkuntza horren gaitasuna duena eta berau erabiltzeko nahia adierazi eta erakusten duena da. Komunikazio sareetan eta erakundearen giroan eragin dezakeen lidergo praktikoa da. Bere hizkuntza portaera normalizatzaileak indartu behar dira eta horretarako lau aspektu hauek landuko ditu: auto-irudia, asertibitatea, portaerak eta sareak. Beraz, lehenik tokiko lider izateko baldintzak betetzen dituzten pertsonekin (hizkuntza gaitasuna eta atxikimendu aktiboa) hausnarketa prozesu bat irekiko du euskara teknikariak hizkuntzari buruz dituzten eredu mentalak eta auto-irudiak ezagutu, aztertu eta lantzeko. Eraitza hizkuntzarekiko portaera asertiboa eta normalizatzailea garatuko duen auto-irudi errefortzatua izango da. Ondoren, asertibitatean jantziko da, hizkuntza portaera asertiboak ulertu eta aplikatzeko eta praktikan jarriko dituzte horretarako bereganatutako trebetasunak. Azkenik, tokiko liderren arteko sareak sortuko dira, elkarri lagundu eta tokiko lidergoaren ahalmena optimizatzen.
4. Exekutiboa liderra: pertsona hauen normalizaziorako lidergo jokaerak aldeko portaera ahalik eta eraldatzaileenetara progresiboki heltzea izango da teknikariaren lana, Lidergoaren Perfil Osoaren ibilbidea eginez.
 - Laissez-faire lidergo portaerak: normalizazio programa bat gauzatzeko botere ahalmenak dituzten exekutiboen aldetik espero daitekeen lidergo jarrera da.
 - Lidergo transakzional estiloko portaerak: exekutiboen jarrera pasiboetan tartekako jokabide aktiboak gauza daitezen situazioak sortu behar dira, protagonismoa hartu behar izango duen egoera batzuk sustatuz eta exekutiboarekin negoziatuz.
 - Lidergo eraldatzailearen estiloko portaerak: exekutiboaren jokabide positibo autonomoa da. Maila honetako portaerak lortzera lanketa luzearen ondoren iritsiko dira. Ibilbidea aurrekoari jarraipena ematea izango da, exekutiboaren gero eta konpromiso handiagoak sustatuz eta aldi berean, exekutiboa horretarako entrenatuz.

8. METODOLOGIA

Euskara Planaren egungo egoera zein den aztertu, hipotesia planteatu eta marko teorikoa jaso ondoren, Euskara Batzordeko eta Motibazio taldeko kide batzuk elkarrizketatuko ditut, euskara batzordeko hiru kide eta motibazio taldeko kide bat, hain zuzen ere. Horietatik bi Euskara Planaren hasieratik dira Euskara Batzordeko kide. Hirugarrena, beranduago hasi da Euskara Batzordean parte hartzen. Eta laugarrena Euskara Plana abian jarri zenetik da motibazio taldeko kide.

Elkarrizketetatik informazio hau lortu nahi dut:

- Euskara Planaren ibilbidea: balorazio orokorra.
- Orain arteko helburu arrakastatsuen eta horren zergatia.
- Orain arte bete ez diren helburuak zergatik ez diren bete.
- Euskara Planean parte hartu duten taldeen lanaren balorazio orokorra eta horren arrazoia.
- Aurrera begirako helburuak betetzeko orain arteko egiturarekin nahikoa izango den.
- Euskara Planean egun ditugu eragileez gain besterik beharrezkoak diren eta horiek zeintzuk izan daitezkeen.
- Saitetan euskara helburuak lantzeko lehenengo zeri heldu beharko litzaiokeen.
- Ezagutzatik erabilerarako jauzia emateko langileak nola motibatu daitezkeen.
- Euskara Planaren misioa betetzeko, aurrerantzean kontuan hartu beharrekoa zer den.

9. EMAITZAK

Elkarrizketak osorik lan honen bukaeran daude eta hemen azaltzen dena elkarrizketatu bakoitzarengandik jasotako emaitza nagusia da:

1.ELKARRIZKETA

LANLEKUA: ULMA Eraikuntza	ARLOA: Zuzendaritza	LANPOSTUA: Kontseilu Errektoreko idazkari teknikoa
PARTE HARTZEA ORGANOETAN: Kontseilu Errektorean eta Kontseilu Sozialean parte hartzen du idazkari moduan	PARTE HARTZEA EUSKARA PLANEAN: Euskara Batzordeko kidea euskara plana abian jarri zenetik	
<p>1. Euskara Planaren ibilbidearen balorazioa: oparoa iruditzen zaio, gorabeherarik gabekoa, aurrera begirakoa eta momentuko egoerara moldatzen jakin duena.</p> <p>2. Helbururik arrakastatsuen eta horren gakoa: hasieran orokorki azaltzen ditu izandako lorpenak: barruko bai ahozko eta bai idatzizko erabileran aurrerapauso handia eman dela dio eta erabilera handitze horrekin batera, motibazio eta interes pizte bat egon dela. Horretaz gain, euskara derrigortasunarekin lotu beharrean, prestigioa lortu duela dio. Erakundetzean, sailetan egindako lana aipatzen du eta hor aurrerapauso garrantzitsuak eman direla dio, baina zuzendaritza mailari dagokionez, zuzendaritza organo modura ulertuta, hor urruti gaudela dio. Galderari zehatz erantzunda, helburu arrakastatsu modura kontseilutxoetako euskararen erabileran emandako aurrerapausoa aipatzen du, nahiz eta gune batzuetan ez dela hala izan azpimarratzen duen. Arrakasta izan duen guneetan hiru arrazoi aipatzen ditu horretarako: lehena, arduradunak zein ziren eta eurek izandako inplikazioa eta konpromisoa; bigarrena, era informalean euskara erabiltzeko tradizio handiko guneak izatea; eta hirugarrena, parte hartzeko kultura duten guneak izatea.</p> <p>3. Bete ez diren helburuak eta zergatia: bete ez diren helburuetatik kanpo irudiari eta hizkuntza politikari dagozkienak aipatzen ditu. Helburuak ez betetzeko bi arrazoi azaltzen ditu: batetik, helburuak jarri zireneko garaia guztiz ezberdina zela, hau da, helburuak ezarri zirenean horiek aurrera eramateko genituen baliabideak (finantzaketa eta denbora) handiagoak zirela eta baliabide murrizketak zerikusia izan duela horretan eta ondorioz, orduko helburuak handiegiak geratu direla. Bestetik, sail batzuetako arduradunen inplikazio eza aipatzen du, ez direlako euskaldunak edo urruti eduki ditugulako. Horretaz gain, aipatzen du helburu batzuk gauzatzeko denbora behar dela eta sortzen goazena poliki-poliki sortu behar dela, baina oinarri sendoarekin.</p> <p>4. Euskara Planeko lan taldeen balorazioa: taldeek egindako lana positiboki baloratzen du eta bi modutan arrazoitzen du balorazioa, hau da, barrura begira eta kanpora begira egindako lana aintzat hartuta. Lehenik, taldean bertan parte hartu duen kide modura egiten du balorazioa eta esaten du taldean parte hartzeagatik auto-formazio edo auto-kontzientziazio lana egin duela eta horrek aldaketa bat sortu duela berarengan. Bere</p>		

ustez, besteengan eragiteko norberarengan eragin behar da lehenengo eta taldeetan parte hartuz hori lortzen dela dio. Eta bigarrenik, kanpora begira egindako lana ere positibotzat jotzen du gauza asko egin eta lortu direlako, baina horretaz gain ere esaten du ez dugula lortu hor sortu dugun guztia komunikatzea. Halaber, jendea inplikatu beharra dagoela dio, baina komunikatzearekin bakarrik hori ez dela lortzen eta ondorioz proposatzen du berak taldean bizitako auto-transformazioarako aukerak eman behar zaizkiola jendeari, planean parte hartzera bultzatuz. Horrekin efektu positiboa lortuko genukeela dio. Halaber, euskara helburuak bete ahal izateko, egun arduradunen mapa interesgarria dugula dio, gehienak euskaldunak eta alfabetatuak direlako. Formazio saioak eskaintzea ere aipatzen du, berak izan duen transformazioaren antzekoa izan dezaten arduradun horiek. Horiengan horrela eraginez gero, oso jende konprometitua izan daitekeela dio.

5. Orain arteko egiturarekin nahikoa den ala ez eta zergatik: oraingo taldeez gain, departamenduetako jendearen inplikazioaren beharra aipatzen du. Alde batetik, ardurak dituztenak eta bestetik, ardurak eduki ez arren, nolabait konprometituta dauden pertsonak, euskararekiko kontzientzia dutenak, nahiz eta ez izan talde bateko kide aktibo.

6. Euskara Plana aurrera eramateko beste eragile batzuk: eragile horiek batez ere arduradunak izan behar direla dio, eredu izango direnak. Eta pertsonak indibidualki ere aipatzen ditu, hau da, helburuak aurrera eramateko pertsonak, horiek arduradunak izan ez arren. Eta horietaz gain, lehendakariaren eta zuzendari nagusiaren inplikazioa ere aipatzen ditu, eredugarritasunaren aldetik eta horretarako, egoera informalean zein formalean euskara erabili beharko luketela dio, hau da, euren inplikazioa euskara erabiltzea izan beharko lukeela dio. Eta zentzu honetan lehendakariaren inplikazioak gainerako kargudunengan eragin handia izan duela nabarmentzen du. Euskara Planaren Koordinatzailearen eredugarritasuna ere azpimarratzen du besteengan eragiteko faktore moduan.

7. Siletan eraginez gero, zer eduki behar da kontuan eta nola ekin behar zaio lanketari: alde batetik, siletako zuzendariak euskaldunak diren ala ez kontuan hartu beharko genukeela dio, izan ere, erdaldunak baldin badira, dituzten harreman guztiak gaztelaniaz direlako eta hor eragitea bere ustez zailagoa eta artifizialagoa litzatekeelako. Eta bestetik, sailaren dinamika, lan egiteko era eta ohiturak ezagutu beharko genituzkeela dio, kasu batzuetan zuzendariaren azpian arduradunak daudelako, askotan harreman sare handiagoa dutenak eta zuzendariak euskaraz jakin ez arren, azpikoek euskaraz baldin badakite, eragitea posible izango litzatekeelako. Beraz, zuzendarien euskararen ezagutza eta saileko egitura eta lan egiteko modua ezagutzea aipatzen ditu eremu horietan eragiterakoan kontuan hartu beharreko modura.

8. Ezagutzatik erabilerarako jauzia emateko langileak nola motibatu ditzakegun:

langileek euskara erabiltzeko jauzia emateko bi bide aipatzen ditu: bata, motibazioa lantzea, formazio saio, hitzaldi edota zerbait pertsonalizatuagoa edo hurbilagoa eskainiz. Eta bestetik, enpresak langileen erabileran eragiteko egin dezakeen gauzarik eraginkorrena euskara erabiltzea dela dio, erabilerari berari ematen dio garrantzia, hau da, enpresak euskara erabiliz gero, langileak euskara erabiltzera motibatuko bailituzke, bere ustez.

9. Euskara Planaren misioa betetzeko aurrerantzean zer eduki behar dugun kontuan:

Misioari erreferentzia eginez, berak dio jendeak euskara erabili nahi izate horretan eragin behar dugula. Bere ustez gauza bat da, misioak dioen moduan, aukera eta erraztasuna ematea euskara erabiltzeko, baina hori alferrik da bere ustez, jendeak euskara erabili nahi ez badu. Horregatik, nahi izate horretan eragiten jarraitu behar dugula dio. Beldurrak uxatu beharra daukagula ere aipatzen du, nazioarteko enpresa bat izanik, badirudielako etengabe justifikatzen ibili behar dugula euskararen erabilera. Beldur horiek uxatzeko erreferentziak ezagutzea garrantzitsua dela dio. Eta bukatzeko, zera dio: euskaldun askok euskaldun izatea badaukagula, baina kontzientziazioa lo modura dugula. Berak izan duen eraldaketarako aukera hori ahalik eta gehien zabaltzea proposatzen du.

2.ELKARRIZKETA

LANLEKUA: ULMA Eraikuntza	ARLOA: Produksioa	LANPOSTUA: Produksio sistemen teknikaria
PARTE HARTZEA ORGANOETAN: Kontseilu Errektoreko kidea	PARTE HARTZEA EUSKARA PLANEAN: Euskara Batzordeko kidea euskara plana abian jarri zenetik	
<p>1. Euskara Planaren ibilbidearen balorazioa: nahiko ibilbide ona iruditzen zaio. Alde batetik, talde kohesionatu bat lortu delako, organo eta arlo ezberdinetako kideen ordezkaritzarekin osatua eta bestetik, Kontseilu Errektoreak euskara planaren misioa onartu zuenez, plana aurrera eramateko oniritzia dagoelako.</p> <p>2. Helbururik arrakastatsuen eta horren gakoa: arrakastatsuen Kontseilu Errektoreak emandako babesa dela dio. Ekintza asko daude bere ustez ondo funtzionatu dutenak eta adibide modura motibazio ekintzak aipatzen ditu, ekintza horietan langileen parte hartzea ona izan dela uste baitu. Horretaz gain, euskararen kontzientziazioan aurrerapauso bat eman dela dio eta hori azaltzeko giza baliabideen sailetik zabaltzen diren dokumentuak aipatzen ditu, orain sail horretan euskararen erabilera barneratuta baitago. Eta hori lortu izanaren arrazoiak hauek dira, bere ustez: bata, planaren diseinua ondo egin zela, euskara batzordearen osaketa egoki batekin kideei dagokienez eta bestea, planari egin zaion jarraipena. Bestalde, berak dio euskara batzordeak bi eratara egin izan duela lan:</p>		

proaktiboki eta reaktiboki eta hori kontuan izan behar dugula.

- 3. Bete ez diren helburuak eta zergatia:** lanpostuen hizkuntza eskakizunen proiektua aipatzen du. Helburu hau ez betetzeko bi arrazoi nagusi ikusten ditu: alde batetik, lan handia eskatzen duen helburua delako, euskara batzordeko kideei dedikazio handia eskatzen diona eta honekin lotuta, aipatzen du euskara batzordea osatzen duten kideak organoetako ordezkariak izanik, euskara batzordeko funtzioez gain, beste hamaika funtzio dituztela. Bestetik, beldurrak aipatzen ditu helburu hau ez betetzeko arrazoi modura, gure subkontzientzian oraindik ere beldurrak baitaudela uste baitu. Baina, beste arrazoi batzuk ere ematen ditu: badakite zer egin nahi duten, baina ez dakite nola egin, hau da, behin diagnosia eginda, bere ustez, ez da oso garbi ikusten gero zer egin behar den. Enpresan beste hizkuntzekin nola jokutzen den ez daki eta hizkuntza politikarik ez dagoela dio eta bukatzeko, krisia ere aipatzen du, horrelako gaiak aurrera eramateko garai aproposak ez direla izan iritzita. Baina, berak dio beldurrak uxatzeko modurik egokiena aurrez aurre berarekin jotzea dela eta beraz, ezin direla geldik egon eta kontseilu errektorearen babesa dagoenez, heldu egin behar zaiola gaiari.
- 4. Euskara Planeko lan taldeen balorazioa:** oso positibotzat jotzen du taldeek egindako lana. Bere ustez jendea inplikatu egin da eta lana borondatezkoa dela azpimarratzen du. Halaber, talde bakoitzak bere funtzioak oso garbi izan dituela dio eta hori izan dela ondo funtzionatzeko gakoetako bat.
- 5. Orain arteko egiturarekin nahikoa den ala ez eta zergatik:** bere ustez, ez da nahikoa izango. Denak inplikatu behar direla dio, azken batean, egunerokotasunean eragitea izango delako helburua eta kultura aldaketa bat delako hori. Bere ustetan, jendeak hori bereganatu egin behar du eta horretarako, lehenengo jendearenagana iritsi behar dela dio, jendeari kontzientziazio plus bat emanez, formazio bidez edo. Horretaz gain, jarraipenaren garrantzia ere azpimarratzen du, sailetan norbait egotea akuilu lanean ibiliko dena, euskararen erabilera gogoraraziko diona langileari. Halaber, sail batzuetan jendea aldaketa hori emateko gogoz egongo dela aipatzen du, haien zain egongo direnak eta kontrakoa ere bai, lan bikoitza eta abar irudituko zaienak, baina babes instituzionala dagoenez, nolabait horri aurre egin ahalko zaiola dio eta honekin lotuta, organoek ere funtzio nahiko garrantzitsua izan beharko dutela dio, hau da, kontseilu errektoreak, zuzendaritza batzordeak eta kontseilu sozialak diotena ezinbestekoa izango dela, azken finean, bere ustez hauek esaten dutenak jendearentzat garrantzia baitu.
- 6. Euskara Plana aurrera eramateko beste eragile batzuk:** sailtako bilerekin, dokumentazioarekin...zerikusia dutenak aipatzen ditu, behin diagnostikoa eginda, beraiekin helburuak adosteko eta jarraipena egiteko.
- 7. Sailetan eraginez gero, zer eduki behar da kontuan eta nola ekin behar zaio lanketari:**

bere ustez, lehenengo zuzendariekin eta agian kudeatzaileekin ere egon beharko da. Horiei kudeaketa plana azaldu, ezarritako helburua aurkeztu, euskara planaren misioa zein den esan eta Kontseilu Errektoreak esandakoaren berri eman beharko litzaieke. Euskara Batzordeak sailean ikusten dituen aukerak azaldu, beraiekin kontrastatu eta adosteko.

8. Ezagutzatik erabilerarako jauzia emateko langileak nola motibatu ditzakegun: gakoa motibazio dela dio, aldi berean zailena dena, bere ustez. Antolatu diren motibazio ekintzetan jendearen parte hartzea ikusita, jendea euskararen alde dagoela argi geratu da bere iritziz, baina horrekin ez dela nahikoa dio, euskarak behar duena erabiltzea baita. Berak erabilerarako jauzi hori emateko bitarteko modura hauek aipatzen ditu: alde batetik, saiatu euskaraz bizitzen eta bestetik, beste jendearengan eragingo duen jendea topatu, nolabait jendeak jarraituko duen jendea izango dena. Eta horiek motibatuzetik hasi behar da, bere ustez. Horiek zeintzuk diren identifikatu behar dira sailetan eta horiei eman motibazio formazioa. Bestalde, batzuetan zuzendaria izatea helburuen berri emango duena ez da ona izango, jendearengan sinesgarritasuna galdua duen zuzendaria bada. Beraz, eredu diren horiengan eragin behar da, zuzendaria izan ala ez. Baina, lehenengo garbi dago bere ustez norbera bere aldetik hasi behar dela, euskara erabiliz. Bestalde, jendeari bidea errazten lagundu behar zaiola dio, gauzak abian jartzeko gogoia daukan jendea egongo baita. Enpresak egin behar duenaz mintzo denean, zera dio: alde batetik, sailetan kontzientziario falta dagoela ikusiz gero, enpresak baliabideak jarriko beharko lituzkeela motibazio saio batzuk emateko bertan; bestetik, enpresak euskara batzordeari entzun behar diola; eta azkenik, helburua egunerokotasunean euskararen erabilera areagotzea izanik, egunerokotasunaren gauzatzean zuzendariak direnez protagonistak, beraien inplikazioaren beharra azpimarratzen du, ez euskara plana aurrera eramateko berme modura, baizik eta euskara planak eduki beharreko erritmoak ezartzeko. Azkenik, aldaketek sortzen dituzten beldurrak ere kontuan hartu behar direla dio eta horiek kentzen saiatu behar dela.

9. Euskara Planaren misioa betetzeko aurrerantzean zer eduki behar dugun kontuan:

Bere iritziz, euskara planak metodologia egoki bat du eta izan behar du aurrerantzean ere bai, motibazioan eraginez batez ere eta plangintza bat, jarraipen sistema bat izango duena. Horretaz gain, euskara planari seriotasuna ematen jarraitu behar da, enpresako beste planek duten seriotasun berbera eta bertan parte hartzen ari direnek jendearentzat eredugarri izan behar dute, jendeari ikusarazi egin behar diote benetan inplikaturik daudela. Euskara Planaren aurka daudenekin energia ez dela alferrik galdu behar dio, hor daudela eta kito. Jendearen inplikazioa garrantzitsua da bere ustez, baina parte hartzen ez duen jendeak, agian, badituela bere arazoak ez parte hartzeko, batzuetan denbora kontua ere izaten baita, eta horregatik, euskara plana ez dela atzean geratu behar. Eta bere ustez, funtsezkoa da naturaltasunez jokatzeko: euskaraz egiten saiatu behar dugu, ahalik eta gehien eta naturaltasun osoz. Ikuspuntu ezberdina daukatenean aurrean ere ez da etengabe

justifikatzen ibili behar eta horren aurrean ere egokiena euskara naturaltasunez erabiltzea dela dio.

3. ELKARRIZKETA

LANLEKUA: ULMA Eraikuntza	ARLOA: Arlo teknikoa	LANPOSTUA: Arlo teknikoko teknikaria
PARTE HARTZEA ORGANOETAN: Kontseilu Sozialeko kide izandakoa	PARTE HARTZEA EUSKARA PLANEAN: Euskara Batzordeko kidea (duela hilabete batzuk)	
<p>1. Euskara Planaren ibilbidearen balorazioa: ibilbidea positiboa iruditzen zaio, lehen enpresako hizkuntza bakarra baitzen (gaztelania, eta filialetan ingelesa), baina orain giro euskaldunago bat antzematen da, bere ustez. %100 ez dela euskalduna dio, baina euskararen presentzia orain nabari dela. Eta bide beretik jarraitu behar dela dio, erlaxatu gabe.</p> <p>2. Helbururik arrakastatsuen eta horren gakoak: bere iritziz, lortu den aldaketa handiena eman den ofizialtasun prozesua izan da, euskara planarekin euskara ofizialdu egin dela baitio. Hau da, goitik datozen zabalkunde handiko dokumentu, email eta jakinarazpenak euskaraz ere edukitzeak euskara ofizialdu duela dio, maila altuagoa eman diolako euskarari. Lorpen horren arrakasta gakoak, bere ustez, hauek izan dira: alde batetik, euskara batzordeak hizkuntza irizpideak definitu izana; bestetik, hizkuntza irizpide horiek onartu eta erabili izana; eta, azkenik, zuzendariekin eta pertsona klabeekin lan egin izana.</p> <p>3. Bete ez diren helburuak eta zergatia: bere ustez, lortu dena batez ere idatzizkoa izan da, baina hor itzulpen lanak egiten direla nabarmentzen du, hau da, gaztelaniatik euskarara. Bere iritziz, euskaraz lan egitea da lortu behar dena eta enpresak benetan horretan sinetsi behar duela dio. Berak posible ikusten du, nahiz eta enpresan Espainiako delegazioak eta filialak izan. Horietan, bertako kultura eta hizkuntza kontuan hartu duten moduan, hemen bertakoa erabili behar dela dio, euskara, alegia. Espainiako delegazioko bazkideak ere aipatzen ditu eta bi arlo ezberdindu behar direla dio: bata, organo kooperatiboak direnak, non Espainiako delegazioetako bazkideek parte hartzen duten; eta, bestea, enpresa bera, hau da, zentrala (Oñati), mundura zuzendutako zerbitzua ematen duena. Bere iritziz, organo kooperatiboetan Espainiako eta zentralako (Euskal Herria-Oñati) bazkideei, bi lurraldeetako bazkideei eman behar zaie erantzuna hizkuntzari dagokionez, formula ezberdinen bidez (zati bat euskaraz, beste bat gaztelaniaz...). Eta zentrallean, zerbitzua ematen den gunean, non delegazioetako jendeak ez duen parte hartzen, euskaraz lan egin daitekeela dio. Halaber, Espainiako delegazioetakoek hemengo errealitatea gutxi ezagutzen dutela dio eta hobeto</p>		

ezagutzea ondo legokeela.

- 4. Euskara Planeko lan taldeen balorazioa:** bere ustez, lan asko egin da eta jende askok hartu du parte, baina egindako lan hori ez dela gehiegi ezagutzera eman dio eta saldu egin behar dela aipatzen du. Egoera normalizatu arte ekintza hauek beharrezkoak dira bere iritziz eta ordura arte motibatu eta kontzienteki erabili beharko dela dio.
- 5. Orain arteko egiturarekin nahikoa den ala ez eta zergatik:** berak dio aldi batean nahikoa izan daitekeela, baina helburua bada euskara naturaltasunez lanean erabiltzea, lehenago edo beranduago jauzi bat eman behar dela. Jauzi hori, bere ustez, euskararen erabilerari ofizialtasuna ematea da, eta hori “goitik,” zuzendaritzatik, izan behar duela dio. Euskara Batzordeak erabakitzeke eskumena ez duela aipatzen du eta horregatik ematen dio garrantzia Zuzendaritza Batzordearen inplikazioari, hemen beste helburuekin batera, euskara helburuak txertatuz. Enpresan Zuzendaritza Batzorde bat baino gehiago dela dio, baina “bat” deritzan Zuzendaritza Batzordean euskara helburuak landu daitezkeela dio, bertako kideak Euskal Herrikoak direlako, nahiz eta batzuk postuz mundu mailako gerenteak izan.
- 6. Euskara Plana aurrera eramateko beste eragile batzuk:** alde batetik, jendearen inplikazioa beharrezkoa ikusten du. Bestetik, enpresako organoen babesak -eta hemen Zuzendaritza Batzordea nabarmentzen du- euskara planean sinetsiz eta beraien kudeaketa planaren barruan txertatuz. Hirugarrenik, ikasketa amaierako proiektua egiten ari direnak, euskaraz ikasi dutelako eta proiektua euskaraz eginez besteentzat erreferente izango direlako; eta azkenik, pertsona klabeak, emailak eta abar bidaltzen dituztenak, hauei zuzendaritzatik euskara erabili behar dutela esanez.
- 7. Sailtan eraginez gero, zer eduki behar da kontuan eta nola ekin behar zaio lanketari:** bere ustez, euskaraz lan egitea posible dela erakutsi behar zaio horretan sinesten ez duenari, oraindik orokorrean jendeak euskara kalerako, familiarekin erabiltzeko bai, baina lanerako ez duelako ikusten. Eta horretarako, belaunaldi berriek euskaraz lan egiten hastea sustatu behar dela dio. Horretaz gain, epe jakinak ezarri behar direla dio eta pixkanaka horiek betetzen joan. Bestalde, sailtan eragiteko, puntu ezberdin askotan aldi berean eragin behar dela aipatzen du, puntu bakoitzean kontzientziatuta edo aldaketarako prest dagoen kide bat hartuta, horrela askoz errazago zabalduko delako. Helburuak Euskara Batzordeak jarri behar ditu bere ustez eta gero babes ofiziala eman horiei eta ondoren, inplementatzen hasi. Halaber, euskaraz egiteko aukera baino diskriminazio positiboa egon behar dela dio.
- 8. Ezagutzatik erabilerarako jauzia emateko langileak nola motibatu ditzakegun:** bere ustez, jendeak ez dauka euskara plana hausnartuta bere lan egiteko postuan, zuzendaritzatik eta organoetatik ez zaiolako hori etorri bere lanpostura. Euskaraz egin beharra goitik ez baldin badator, jendea ez dela inplikaturiko dio. Euskara Planarekin motibatu daitekeela dio eta erabilera areagotu ere bai, baina norberaren lan ofiziala, adibidez,

zerbitzarian gorde behar duena, gaztelaniaz egin behar dela dio. Eta bere ustez, idatzi horietan eragiten hasi behar da beste helburu batzuk lortzeko. Horretaz gain, adibidea emateari garrantzia ematen dio: alde batetik, zuzendari eta kudeatzaileen eredugarritasunari, izan ere, nola egin behar den esatea bai, baina gero beraiek horrela egitea ezinbestekoa jotzen du besteengan eragiteko. Eta bestetik, Euskara Batzordeko kideen eredugarritasuna ere aipatzen du, gaztelaniaz ari diren guneeetan hauek euskara erabili behar dutela esanez. Bestalde, berak dio enpresak egin behar duena dela euskaraz lan egitea ez debekatu, bere ustez ez baitago onartuta euskaraz lan egitea. Kezka bat ere badu: euskara planaren misioa betetzea benetan ote den helburua. Belaunaldi berriak ere aipatzen ditu berriro, euskaraz ikasi dutenak, eta horiek euskaraz lan egin beharko luketela dio, bestela atzera egiten dela berriro.

9. Euskara Planaren misioa betetzeko aurrerantzean zer eduki behar dugun kontuan:

Alde batetik, pertsona klabeetan eragin behar dela dio. Bestetik, organoen babesak izan behar duela aipatzen du. Horretaz gain, zuzendaritzak eta kudeatzaileek argi eduki beharko dute jendeari euskaraz lan egiteko aukera eman behar zaiola. Eta belaunaldi berriek euskararako joera hartu behar dutela dio.

4. ELKARRIZKETA

LANLEKUA: ULMA Eraikuntza	ARLOA: Kalitatea	LANPOSTUA: Erabateko Kalitatearen arloko teknikaria
PARTE HARTZEA ORGANOETAN: Kontseilu Sozialeko kide izandakoa		PARTE HARTZEA EUSKARA PLANEAN: Motibazio taldeko kidea
<p>1. Euskara Planaren ibilbidearen balorazioa: urteotan eman diren pausoak garrantzitsuak direla dio. Bere ustez, jauzi handia eman da, idatzizko erabileran batez ere. Eta, euskara plana abian jartzeak euskara erabiltzeko lasaitasuna eman diola dio.</p> <p>2. Helbururik arrakastatsuena eta horren gakoa: bere iritziz, arrakastatsuena zabalkunde handiko esparruetan euskararen erabilera handitzea izan da, horrek euskara gehiago entzutea ekarri baitu eta ondorioz, euskarari garrantzia eman zaiolako. Gakoa, beraz, zabalkunde handiko arloetan eragitea izan da. Eta hori betetzeko gakoa euskara batzordearen osaera dela dio, ardura maila guztietako eta enpresako arlo ezberdinetako kideez osatua dagoelako.</p> <p>3. Bete ez diren helburuak eta zergatia: eman behar den aldaketa handia dela dio. Belaunaldi berriak ikasketak euskaraz egin dituztela, baina beste batzuek ezetz eta, adibidez, enpresan euskaraz irakurtzeko ohitura falta handia daukan jendea dagoela. Bere ustez, enpresako egoera gizarte mailakoaren berbera da, oraindik ez baita euskara</p>		

egunerokotasunean bultzatzeko hainbesteko beharrik sentitzen. Bestalde, ULMA Eraikuntzaren kanpo irudia euskalduntzeko nahia falta dela aipatu du, erakundearen osaera dela medio, baina hala ere, ez du lehentasunezko gaitzat jotzen.

- 4. Euskara Planeko lan taldeen balorazioa:** egindako lana oso garrantzitsua izan dela aipatu du. Gakoa taldeak arlo ezberdinetako kideez osatuta egotea dela dio, euskara helburuak arlo ezberdinetan txertatzen direlako. Bere ustez, beharrezkoak dira, beraiek gabe ez bailitzateke ezer aurrera aterako eta euskara batzordearen garrantzia azpimarratzen du, horrek ematen baitie beste taldeei lan egiteko aukera.
- 5. Orain arteko egiturekin nahikoa den ala ez eta zergatik:** bere ustez, sailtako jendearen inplikazioa beharko da, sailtan eragiten hasiz gero. Bertara kanpoko bat joatea arrotz gisa ikusiko litzateke eta beraz, beharrezkoa da bertako jendea inplikatzea. Horretarako, saileko zuzendariaren babesa beharrezkoa dela dio, langileei parte hartzeko askatasuna emateko.
- 6. Euskara Plana aurrera eramateko beste eragile batzuk:** bere iritziz, eragileak sail horietako jendea izan beharko lirateke, zuzendariaren babesarekin.
- 7. Sailtan eraginez gero, zer eduki behar da kontuan eta nola ekin behar zaio lanketari:** ikusten diren arloetan euskararen erabilera handitzetik hasi behar dela dio (errotuluak, txantiloak, informazioak, dokumentazioa...) horrek langileen euskararen erabileran eragin dezan. Talde bat osatu beharko litzatekeela aipatzen du, bertako langileez osatutakoa, eta honek plangintza bat egin. Eta zuzendariaren baimena beharrezkoa dela dio, baina baimena emateaz gain, langileak parte hartzera bultzatu beharko lituzke eta horretaz gain, zuzendariak berak ere euskara erabili, langileek ikusteko berak ere erabili egiten duela. Bere ustez, bertako plangintza eta lana bertako taldeak egin behar du eta Euskara Batzordeak jarraipena, baina enpresako ikuspegi globalarekin. Jarraipen hori taldeek ere egin behar dutela dio, sailtako talde horiek elkarrekin batuz eta besteek egiten dutena ezagutu eta konpartituz. Euskara Batzordeak jarraipena egiteaz gain, zuzendarien inplikazioa bultzatu beharko duela dio, beraiekin bilduz eta eztabaidatuz.
- 8. Ezagutzatik erabilerarako jauzia emateko langileak motibazio ekintzez gain, nola motibatu ditzakegun:** bere ustez, leku guztietan egon beharko luke norbait beti euskara erabiltzen ari dena, besteengan eragiteko. Motibazio ekintzen eraginkortasunaz zalantzak ditu, ekintza ludikoek ez ote dioten euskara planari seriotasuna kentzen. Orain gauza seriotan inplikatzea beharra dagoela dio eta hortik datorkio zalantza. Euskara erabiltzen duen lider bat izatea eraginkorra iruditzen zaio, jendeak atzetik jarraituko diona, baina lider naturalak falta direla dio eta ondorioz, oso zaila dela.
- 9. Euskara Planaren misioa betetzeko aurrerantzean zer eduki behar dugun kontuan:** Gertuago eragiten hasi eta horretarako sailtan taldeak osatu behar direla dio eta zuzendarien oniritzia izan eta horiek eredugarri izan euskara planean sinetsiz eta

sinesgarritasun hori sinestaziz. Zuzendarien inplikaziorako Euskara Batzordeak beraiekin egon behar duela dio, hori izan behar dela Euskara Batzordearen lana. Ondoren, taldeak sortu eta horiek jendea euskara erabiltzera bultzatu eta motibatu beharko luketela aipatu du. Kide horiek izan beharko luketen ezaugarriei dagokienez, bere ustez, gazteak izan beharko lirateke, berezko liderrak diren kideak, nahiz eta hau oso zaila izan, adibidez, saileko nagusia bera.

10. EMAITZEN EZTABAIDA ETA ONDORIOAK

Elkarrizketen emaitzatik etorkizunerako proposamenerako ideiak aterako ditut. Horretarako, beraien iritziak aztertu eta lau multzotan bereiziko ditut: Euskara Planaren etorkizuneko ildoak zein estrategiak, egitura eta funtzioak, metodologia eta euskararekiko motibazioa lantzeko moduak. Batzuetan antzeko ekarpenak dituztenez, ideia batean bildu ditut ekarpen horiek eta beste batzuetan ideia ezberdinak direnez, banaka azaldu ditut. Euskara Planak egindako ibilbideaz duten iritzia, berriz, ez dut baloratuko hemen, guztiek ondo baloratzen dutelako egindako lana eta lan honetarako ekarpen berezirik ez diodalako ikusten.

Beraz, atal honetan aipatu dudan araberako sailkapenean oinarrituta, elkarrizketatuek etorkizunerako dituzten proposamenak azalduko ditut:

10.1. ILDOAK ETA ESTRATEGIAK

- Zuzendaritzaren inplikazioa beharrezkoa dela uste dute guztiek, oraindik Zuzendaritza Batzordetik urruti gaudela eta hainbat helburu lortzeko zuzendari batzuegana iristea kostatu egin zaigula aipatu du batek, adibidez.
- Bigarren elkarrizketatuak dio Kontseilu Errektorearen babesa izateak asko lagundu duela.
- Hizkuntza Politikaren arloan bik uste dute Hizkuntza Eskakizunen proiektua motel doala eta horietako batek dio ditugun beldurrei aurre egin eta lanari ekin behar diogula. Eta hirugarrenak uste du zabalkunde handiko irizpideak definitu eta aurrera eraman izanak egin duela posible zabalkunde handiko esparruetan euskararen erabilera handitzea.

- Komunikazioan gabeziak ditugula aipatzen dute ia gehienek, urteotan egin duguna ez dugula ondo komunikatu eta hori saltzen jakin behar dugula. Beste batek dio jendearenagana iritsi egin behar garela, plus bat erakutsiz.
- Batek dio gertuago eragiten hasi behar dugula eta horretarako, sailetan eragiten hasi behar dugula. Galderetako batek sailetan eragiteko planteamendua aipatzen zuen eta guztiek ondo ikusi dute hori, horretarako ekarpenak eginez.
- Hirugarren elkarrizketatuak dio oraindik ez dela lortu euskaraz lan egitea eta horretarako aukera badagoela Oñatiko plantan, hau da, Euskal Herriko bazkideek bakarrik parte hartzen duten egituretan. Kooperatiba organoetan Estatuko bazkideek parte hartzen dutenez, euskararen erabilera handitzeko bitartekoak jartzea proposatzen du alde batetik eta bestetik, Oñatiko plantan euskaraz lan egitea posible ikusten du.
- Zuzendariak eta kudeatzaileak euskaraz lan egiteko aukera eman eta belaunaldi berriak euskararen joera hartzera bultzatu behar dituztela dio hirugarrenak, adibidez, karrera amaierako proiektua euskaraz egiteko aukera eta bitartekoak emanaz.
- Motibazioan eragin behar dela uste dute denek. Hori zaila dela, baina beharrezkoa. Hiruk azpimarratu dute langileak euskararen alde daudela, baina erabileran ez dela islatzen. Lehen elkarrizketatuak dio euskararekiko kontzientziazioa badagoela, baina lo dagoela.

Hortaz, ekarpen hauek aztertuta, etorkizunerako proposatzen dituzten ildoak eta estrategiak honela bildu ditut:

1. Zuzendaritza Batzordearen inplikazioa lortu.
2. Kontseilu Errektorearen babesa mantendu.
3. Hizkuntza Politikan hizkuntza eskakizunen proiektua landu, beldurrei aurre eginez eta hizkuntza irizpideak definitu.
4. Euskara Planaren komunikazioa hobetu, egiten dugun hori saltzen jakinez.
5. Gertuko erabileran eragin, sailetan euskara helburuak landuz.
6. Euskararekiko kontzientziazioa piztu.

10.2. EGITURA ETA FUNTZIOAK

- Guztiek oso ondo baloratzen dute Euskara Planeko taldeek egindako lana. Euskara Batzordearen osaera egokia azpimarratzen dute ia denek, bertan ardura maila ezberdinetako eta enpresako arlo ezberdinetako jendeak parte hartzen duelako. Taldeek funtzioak ondo definituta izatea ere azpimarratzen dute bik. Beste batek nolabaiteko lidergoa aitortzen dio Euskara Batzordeari, berak beste taldeei zer egin argitzen diela iritzita.

- Organoen babesa beharrezkoa dela uste dute guztiek. Batek uste du Euskara Batzordearen funtzioa Zuzendaritzaren inplikazioa lortzea izan behar dela, horretan egin behar duela lana zuzenean beraiekin elkartuz eta eztabaidatuz. Beste baten iritziz, euskarari ofizialtasuna goitik eman behar zaio eta horregatik, Zuzendaritza Batzordearen inplikazioa beharrezkoa da eta orain arte hori langileari goitik esan ez zaionez, langileak euskararen erabilerarako betebeharririk ez duela sentitu bere postuan.
- Saitetan eraginez gero, batek uste du egunerokotasunean eragingo dela hor eta horrek kultura aldaketa bat suposatuko duela eta horregatik guztiek daukatela inplikatu beharra. Halaber, denek uste dute sailtako jendearen inplikazioa eta sail bakoitzeko zuzendariaren inplikazioa beharrezkoa dela. Saittako zuzendariaren inplikazioaren beharra argudiatzeko batek dio zuzendariak direla egunerokotasuna kudeatzen dutenak eta guk hor eragin nahi izanez gero, beraiek beharrezkoak izango direla plana aurrera eramateko. Eta laugarrenak uste du saileko zuzendariak langileek parte hartzea bultzatu behar duela horretara gonbidatuz, animatuz. Beste baten iritziz, Euskara Planetako taldeetako kide ez diren pertsonak inplikatu behar dira, euskararekiko kontzientzia dutenak, euskara erabiliko dutenak eta besteei erabiltzea gogoraraziko dietenak. Ildo beretik, beste baten iritziz, besteengan eragingo duen jendea topatu behar da, jendeak jarraituko duen jendea eta horiek motibatuzetik hasi behar dela. Euskara Planaren parte hartzen dutenak jendearentzat eredu garri direnak izan behar direla uste du beste batek. Eta laugarrenak dio euskara planaren eragileak gazteak izan behar direla. Laugarren honek ere uste du Euskara Planaren helburu orokorrak Euskara Batzordeak definitu behar dituela, sailtan talde bat osatu behar dela bertako helburuak definitu eta aurrera eramateko eta Euskara Batzordeak sailtako talde horien helburuen jarraipena egin behar duela.

Etorkizunerako proposatzen dituzten egitura eta funtzioei proposamenak egiten dituztenean marko teorikoan azaltzen den lidergo partekatuaren teoria ikusten dut, besteak beste, eta hori aipatzea garrantzitsua iruditzen zait. Hona hemen, hortaz, egitura eta funtzioen inguruan proposatzen dutena:

1. Euskara Planaren egitura berriko taldeek osaera egokia eta funtzioak ondo definituta izan behar dituzte, orain arte moduan.
2. Euskara Batzordeak: lidergo eraginkorra praktikatu beharko du, gainerako taldeei funtzioak esleitzeko eta zuzendaritzaren inplikazioa lortzeko. Halaber, Euskara Batzordeak Euskara Planaren helburu orokorrak definitu beharko ditu eta horien babes ofiziala lortu (Taldea liderra).
3. Organoen babesa eta inplikazioa (Exekutiboak liderrak).

4. Saisetako euskara helburuak aurrera eramateko egitura eta funtzioak hauek izango dira:

- Saisetako zuzendari eta kudeatzaileak (Exekutiboak liderrak)
- Saisetako euskara helburuak definitu eta aurrera eramango dituzten Taldeak (Taldea liderra).
- Saisetako euskararen erabilera bultzatuko duten kideak (Tokiko liderrak), eredugarriak direnak, jendeak jarraituko dutenak.

10.3. METODOLOGIA

Metodologiari dagokionez, hona hemen duten iritzia:

- Bigarren elkarrizketatuak uste du euskara planaren diseinua ondo egin zela, metodologia egoki batekin eta helburuen jarraipena ere ondo egin dela. Laugarrenak ere jarraipenari ematen dio garrantzia eta uste du euskara batzordeak euskara helburuen jarraipena egin behar duela, enpresaren ikuspegi orokorrarekin eta saietako jarraipena bertako taldeen artean ere egin behar dela.
- Bigarren elkarrizketatuak uste du hizkuntza politikako helburuak ez betetzeko arrazoiak bat izan dela ez edukitzea garbi hori nola egingo dugun. Lehen elkarrizketatuaren iritziz, helburu batzuk betetzeko bere denbora behar izaten da eta hobe dela poliki baina oinarri sendoekin lan egitea.
- Hirugarren elkarrizketatuaren iritziz, saietan osatzen diren taldeetan saietako arlo ezberdinetako jendeak hartu beharko du parte, euskara helburuak sailean bertan hedatzen lagunduko duelakoan.
- Saisetan eragiten hasteko nondik hasi behar dugun galdetzerakoan, hauxe da uste dutena: euskara batzordeak ezarritako helburuek Kontseilu Errektorearen eta Zuzendaritza Batzordearen onarpena beharko dutela. Zuzendaritzari dagokionez, lehen elkarrizketatuak uste du orain arduradunen mapa oso interesgarria dagoela, horiek formatuz gero, oso jende konprometitua izan daitekeela. Beste baten iritziz, saietan eragiten hasi baino lehen, saileko zuzendari eta gestoreekin egon behar da.

- Lehen elkarrizketatuaren ustez, zein sailetan hasi erabakitzeko, sailtako zuzendariak euskaldunak diren ala ez kontuan hartu beharko da, erdaldunekin zailagoa eta artifizialagoa izango delakoan. Ondoren, sailaren dinamika, lan egiteko era eta ohiturak ondo ezagutu beharko dira eta baita bertako harreman sareak ere bai. Halaber, kontseilutxoen euskararen erabilera areagotzeko plangintza arrakasta izan duten guneetan hiru arrazoi daudela uste du: arduradunen inplikazioa, era informalean euskara erabiltzeko tradizio handiagoa izatea eta parte hartzeko kultura handiagoa duten guneak izatea.

Hortaz, etorkizunerako proposatzen duten metodologia hauxe da:

- Plangintzaren diseinua eta metodologia egokia izatea oso garrantzitsua da.
- Euskara Batzordeak erakunde mailako jarraipen orokorra egin behar du eta sailtako taldeek beraiena eta beste sailtako taldeekin batera ere bai.
- Helburuak nola bete behar ditugun garbi izan behar da eta betegarriak izan behar dira denboran.
- Sailtako taldeetan arlo ezberdinetako jendeak hartu behar du parte.
- Sailtan eragiten hasi baino lehen, organoen babesak jaso eta zuzendari eta gestoreekin egon behar da.
- Zein sailtan hasi erabakitzeko irizpide batzuk proposatzen dira: zuzendari edo kudeatzaile euskaldunak dituztenak. Kontseilutxoen esperientzian oinarrituta, arrakasta gakoetako bat guneak duen parte hartzeko kultura maila izan daiteke eta ahozko erabilera informalean euskararen erabilera handiena duten guneak.
- Sailtan eragiten hasi aurretik, sailaren funtzionamenduaren diagnostikoa egin behar da.

10.4. MOTIBAZIOA

- Lehen elkarrizketatuak uste du barruko ahozko eta idatzizko erabileran emandako erabilera horrek eragin duela euskararekiko motibazioa eta interesa piztean eta Euskarak prestigioa lortu du, erakundetzean departamenduan egindako lanagatik. Hirugarrenaren iritziz, euskara ofizialdu egin da eta hori goitik datozen idatzizko eta ahozko erabilerak egin duela posible. Bigarrenaren iritziz, kontzientziazioan aurrera egin da, sail batzuetan barneratzea lortu baita euskararen erabilera. Lehen elkarrizketatuaren iritziz, lehendakariak eta zuzendari nagusiak euskara erabiltzea oso garrantzitsua da besteengan eragiteko. Gehienek ustez, zuzendariak eta enpresak euskara erabiltzeak eragina dauka langileen euskararekiko motibazioan.
- Arduradunen mapa interesgarria dagoela, baina formazioa eskaini behar zaiela uste du lehen elkarrizketatuak, formazio saio, hitzaldi...bidez eta, bestalde, jendeak euskara erabil nahi

izatean eragin behar dugula. Hirugarrenaren iritziz, zuzendariek euskara planean sinetsi behar dute langileek sinesgarritasuna emateko euskara planari.

- Lehen elkarrizketatuaren ustez, taldean parte hartuz nolabaiteko auto-formazioa lortzen da eta euskararekiko kontzientziazioa piztu egiten da.
- Beste batek uste du tokiko liderrak motibatu behar direla, horiek besteengan eragiteko.
- Laugarrenaren iritziz, euskaraz lan egitea posible dela erakutsi behar zaio jendeari, adibidez, belaunaldi berriak euskaraz lan egin dezaten bultzatuz zuzendaritzatik.
- Bigarren elkarrizketatuaren ustez, enpresak baliabideak jarri behar ditu motibazio saioetarako.
- Euskararen erabileraren erreferentziak behar ditugu biren ustez: euskararen erabileran erreferenteak izan daitezkeen erakundeak ezagutuz eta lanera datozen belaunaldi berriei euskaraz lan egiteko aukera emanaz, euskara lanean erabiltzea posible dela sinestarazteko gainerako langileei.

Beraz, etorkizunean motibazioa honela lantzea proposatzen dute:

1. Eredugarritasuna landuz: pertsona eredugarriek eta goi mailako arloetakoek euskara erabiltzea.
2. Formazio bidez:
 - a. Zuzendariek euskara planean sinesteko.
 - b. Tokiko liderrak motibatzekeo.
3. Jendeak euskara planean parte hartuz, euskara erabili nahi hori eskuratzeko.
4. Erreferentzialtasunaren bidez: euskararen erabileran erreferenteak direnak ezagutaraziz.
5. Enpresak motibazio lantzeko baliabideak bermatuz.

11. ETORKIZUNERAKO PROPOSAMENAK

Etorkizunerako proposamenak lau ataletan sailkatu ditut: etorkizunerako ildoak eta estrategiak, etorkizunerako egitura eta funtzioak, etorkizunerako metodologia eta etorkizunean motibazioa lantzeko moduak. Nire proposamena eraikitzekeo, hipotesira joko dut lehenengo, ondoren elkarrizketetatik ateratako proposamenak ekarriko ditut gogora eta azkenik, nire proposamena egingo

dut. Marko teorikoari esker jasotako ezagutza, ordea, egitura eta funtzioak atala osatzeko erabiliko dut bakarrik eta beraz, atal hau izango da proposamenik landuena.

11.1. ETORKIZUNERAKO ILDOAK ETA ESTRATEGIAK

Hipotesian ildo hauek aurreikusten nituen:

- Gertuko erabileran euskararen erabilera handitzea.
- Langileen euskararekiko kontzientziazioan eragitea.
- Langileek euskara planean parte hartzea.
- Euskara Planaren komunikazioa bermatzea.
- Zuzendaritza Batzordeak eta zuzendariek euskara plana kudeatzea.
- Hizkuntza Politika definitzea: hizkuntza eskakizunen proiektua indartu eta sailtako hizkuntza irizpideak definitzea.
- Euskara ikasteko eskaintza erakargarriagoak egitea, euskaraz ez dakitenek euskara ikasteko.

Eta elkarrizketatuen iritzietatik honako ildo eta estrategiak identifikatu ahal izan ditut:

- Zuzendaritza Batzordearen inplikazioa lortu.
- Kontseilu Errektorearen babesa mantendu.
- Hizkuntza Politikan hizkuntza eskakizunen proiektua landu, beldurrei aurre eginez eta hizkuntza irizpideak definitu.
- Euskara Planaren komunikazioa hobetu, egiten dugun hori saltzen jakinez.
- Gertuko erabileran eragin, sailtan euskara helburuak landuz.
- Euskararekiko kontzientziazioa piztu.

Ikusten den moduan, elkarrizketetatik jasotako ildoak eta estrategiak hipotesian planteatzen ziren antzekoak dira. Horiek aztertuta, etorkizunean ULMA Eraikuntzak izan beharreko ildoak eta estrategiak hauek izan beharko dira, nire ustez:

- Gertuko erabileran eragitea, sailtan euskara helburuak landuz.
- Euskara Planaren erakundetzea, erakundeko organoek eta horiek osatzen dituzten pertsonak Euskara Plana babestu eta kudeatuz.
- Hizkuntza Politika definitu eta aurrera eramatea, hizkuntza eskakizunen proiektua indartuz eta sailtarako hizkuntza irizpideak definituz lehentasunez.
- Langileen euskararekiko kontzientziazioa handitzea.

- Langileek euskara planean parte hartzea.
- Euskara Planaren komunikazioa bermatzea.
- Euskara ikasteko eskaintza erakargarriagoak egitea, euskaraz ez dakitenek euskara ikasteko.

11.2. ETORKIZUNERAKO EGITURA ETA FUNTZIOAK

Honi dagokionez, hipotesian zera ezartzen nuen:

...Helburu horiek aurrera eramateko, ordea, Euskara Planak egun duen egitura eta metodologia ez da nahikoa izango. Beraz, egiten den hipotesia zera da: ULMA Eraikuntzan euskararen erabilera handitzeko, gertuko erabilerako euskara helburuak ezarri eta eraman behar dira aurrera eta horretarako, sailetan eragin behar dugu, bertara egokitutako egitura eta metodologiarekin.

Eta elkarrizketatuek egitura eta funtzioen inguruan proposatzen dutena:

- Euskara Planaren egitura berriko taldeek osaera egokia eta funtzioak ondo definituta izan behar dituzte, orain arte moduan.
- Euskara Batzordeak: lidergo eraginkorra praktikatu beharko du, gainerako taldeei funtzioak esleitzeko eta zuzendaritzaren inplikazioa lortzeko. Halaber, Euskara Batzordeak Euskara Planaren helburu orokorrak definitu beharko ditu eta horien babes ofiziala lortu (Taldea liderra).
- Organoen babesa eta inplikazioa (Exekutiboak liderrak).
- Sailtako euskara helburuak aurrera eramateko egitura eta funtzioak hauek izango dira:
 - Sailtako zuzendari eta kudeatzaileak (Exekutiboak liderrak)
 - Sailtako euskara helburuak definitu eta aurrera eramango dituzten Taldeak (Taldea liderra).
 - Sailtako euskararen erabilera bultzatuko duten kideak (Tokiko liderrak), eredugarriak direnak, jendeak jarraituko dutenak.

Marko teorikoari helduz, elkarrizketetan J.Inazio Markok “n-Liko “normalizaziorako lidergo komunitatearen ereduko lidergo gune formal zein informal batzuk azaltzen dira: Taldea liderra, Exekutiboak liderrak eta Tokiko liderrak. Eta nik etorkizunerako egitura eta funtzioak proposatzeko J.Inazio Markok aipatzen duen lidergo partekatuaren kontzeptua hartu dut abiapuntu, baina elkarrizketatuen ildo beretik, ez dut lidergo-gune guztien proposamena irudikatuko eta ondorioz, teknikaria lider eta koordinatzailea lider egitura eta funtzioetan (nahiz eta azken hau marko teorikoan az aipatu, jorratu daitekeen lidergo-gunea izan daiteke) ez dut sakonduko.

Exekutiboak lidergo-gunean sakontzeko, berriz, J.Inazio Markok dioena hartu dut abiapuntu: *“Exekutiboa liderra: pertsona hauen normalizaziorako lidergo jokaerak aldeko portaera ahalik eta eraldatzaileenetara progresiboki heltzea izango da teknikariaren lana, Bass-ek (2000) aipatutako Lidergoaren Perfil Osoaren ibilbidea eginez”* (Marko, 2009: 379). Hori horrela, proposamenean ikusiko den moduan, exekutiboa lider lidergo-gunerako, zuzendarien kasuan laissez-faire transakzionalerako lidergoa lantzea proposatzen dut eta lehendakariaren eta Kontseilu Errektorearen kasuan transakzionaletik eraldatzaillerainokoa, lehengo kasuan orain arte ez dutelako orain arte Euskara Plana kudeatu eta eta bigarren kasuan, nolabait, Euskara Plana kudeatzen hartu izan dutelako parte. Eta exekutiboak liderrak lidergo-guneak eraginkorrak izan daitezen, *Lidergoaren Perfil Osoaren* funtzioak aztertu eta Euskara Planaren esparrura egokitu ditut.

Etorkizunerako proposatzen dudana egitura hauxe da:

Alde batetik, Euskara Planaren *txapela* izango den egitura izango dugu eta egitura horretako atal bakoitzak bere funtzioak izango ditu. Honi Euskara Planaren goi egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak deitu diot. Eta bestetik, sailetan eragiteko egitura eta funtzioak izango ditugu eta honi Euskara Planaren sailetako egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak deitu diot.

Ulermena erraztearren, taula batean jaso ditut etorkizunean ULMA Eraikuntzak izan beharko lituzkeen egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak:

11.2.1. Euskara Planaren goi egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak

IZENA	LIDERGO-GUNEA	LIDERGOA ZERTARAKO	LIDERGO ERAGINKORRERAKO FUNTZIOAK
Euskara Batzordea	TALDEA LIDERRA	Erakundearen euskararen normalizaziorako bermezko norabidea ziurtatzeko	<p>Euskara Planaren Bisioa eta Misioa definitu eta beharrezkoa bada, berrikusi eta uneko egoerara egokitu.</p> <p>Euskara Planaren plan estrategikoa eta urteko kudeaketa planak definitu, jarraipenak eta balorazioak egin eta dagozkion egokitzapenak egin.</p> <p>Hizkuntza Politika definitzea.</p>
		Exekutiboa liderrak lidergo guneak sortu eta indartzeko.	<p>Erakundeko organoekin eta horiek osatzen dituzten pertsonekin Euskara Plana adostu, beraien babesa lortu eta beraiekin Euskara Plana aurrera eramateko izan beharreko funtzioak eta baliabideak negoziatu eta betetzea ziurtatu.</p> <p>Exekutiboak liderrak lidergo guneen eraginkortasuna ziurtatu.</p>
		Taldea liderren lidergo guneengan lidergo eraginkorra	Taldeein Euskara Planaren helburuak azaldu eta helburu horiek betetzeko lidergotza eta baliabideak esleitu.

		praktikatzeko (Motibazio taldea eta sailetako taldeak)	
		Tokiko liderrak lidergo-gunea sortu eta indartzeko	Tokiko liderrak identifikatu, motibatu/formatu eta horiei funtzioak betearazi.
		Eredu izateko	Euskara Batzordeko kideek euskara erabili ahalik eta gehien
Motibazioa taldea	TALDEA LIDERRA	Euskara Planaren helburuak betetzeko langileen euskararekiko sentsibilizazioa handitzeko, erakundean orokorki	Euskara Plana erakundean sozializatzeko ekintzak antolatu. Euskara Planari prestigioa emango dioten ekintzak antolatu. Euskara Plana “saltzeko” ekintzak antolatu.
Kontseilu Errektorea	EXEKUTIBOAK LIDERRAK Transakzional- eraldatzaile	Euskara Plana erakundetzeko	Euskara Plana eta hizkuntza politika onartu, babestu, sustatu eta beharrezko baliabideak bermatu. Euskara Planaren balorazioa egin eta Euskara Batzordeari ekarpenak egin, beraiekin bilduz.
		Euskara helburuak betearazteko	Erakundeko kooperatiba organoetan euskararen erabilera sustatu, horretarako baliabideak ziurtatuz.
Zuzendaritza Batzordea	EXEKUTIBOAK LIDERRAK	Euskara Plana erakundetzeko	Euskara Plana eta hizkuntza politika onartu, babestu, sustatu eta beharrezko baliabideak bermatu.

	Laissez-faire-transakzional		Euskara Planaren balorazioa egin eta Euskara Batzordeari ekarpenak egin.
		Euskara helburuak betearazteko eta Euskara Planaren komunikazioa bermatzeko	Sailetan euskararen erabilera areagotzeko plangintzak onartu, sustatu eta baliabideak eskaini. Sailetako euskara helburuen jarraipena eta balorazioa egin.
Lehendakaria	EXEKUTIBOAK LIDERRAK Transakzional-eraldatzaile	Euskara Plana erakundetzeko	Euskara Plana eta hizkuntza politika onartu, babestu, sustatu eta beharrezko baliabideak bermatu. Euskara Plana erakundeko Plan Estrategikoan eta kudeaketa planean txertatu eta jarraipena egin. Euskara Planaren balorazioa egin eta Euskara Batzordeari ekarpenak egin. Euskara Batzordearekin bildu, euren nahiak entzun, ideia berriak sortu eta bultzatu. Zuzendari Nagusiari Euskara Planaren aurkezpena egin eta helburuak betetzeko baliabideak bermarazi.
		Eredu izateko	Kolektiboari zuzendutako idatzizko eta ahozko produkzioan euskara erabili. Organoetako kide euskaldunekin euskaraz mantendu lan harremanak.

			Kooperatiba organoetan euskara erabili bai ahozkoan eta bai idatzizkoan ahalik eta gehien.
		Euskara Planari prestigioa eta sinesgarritasuna emateko eta Euskara Planaren komunikazioa bermatzeko.	Batzar Nagusian Euskara Planaren azalpen orokorra egin. Euskara Planaren eragileen lana errekonozitu erakunde osoaren aurrean, konpromisoaren garrantzia azpimarratuz.
Zuzendari Nagusia	EXEKUTIBOAK LIDERRAK Laissez-faire-transakzional	Euskara Plana erakundetzeko	Euskara Plana eta hizkuntza politika onartu, babestu, sustatu eta beharrezko baliabideak bermatu. Euskara Plana erakundeko Plan Estrategikoan eta kudeaketa planean txertatu eta jarraipena egin. Euskara Planaren balorazioa egin lehendakariarekin batera.
		Eredu izateko	Kolektiboari zuzendutako idatzizko eta ahozko produkzioan euskara erabili. Organoetako kide euskaldunekin euskaraz mantendu lan harremanak. Zuzendaritza Batzordean euskara erabili bai ahozkoan eta bai idatzizkoan ahalik eta gehien.
		Euskara Planari prestigioa eta sinesgarritasuna	Zuzendaritza Batzordean zuzendariei Euskara Planaren erantzukizunaz jabeaz eta

		emateko eta Euskara Planaren komunikazioa bermatzeko.	horrela joka dezaten bultzatu, sailtako euskara helburuetan batez ere. Batzar Nagusian Euskara Planaren deskargua egin, zuzendariei dagozkien helburuena bereziki.
--	--	---	---

11.2.2. Euskara Planaren sailtako egitura eta lidergo eraginkorrerako funtzioak

IZENA	LIDERGO-GUNEA	LIDERGOA ZERTARAKO	LIDERGO ERAGINKORRERAKO FUNTZIOAK
Euskara Taldea	TALDEA LIDERRA	Euskara Plana erakundetzeko	Sailtako euskara helburuak definitu eta jarraipena eta balorazioa egin. Euskara Batzordearekin bildu eta saileko euskara helburuen jarraipena egin. Hizkuntza politikari ekarpenak egin.
		Eredu izateko	Euskara taldeko kideek sailean euskara erabili ahalik eta gehien.
		Euskara Planaren komunikazioa bermatzeko	Sailtako euskara taldeekin bildu eta euskara helburuen deskargua egin, ekarpenak egin, eta ideia berriak jaso.

		Saileko lidergo exekutiboa indartzeko	Saileko zuzendari eta kudeatzaileekin euskara planaren jarraipena egin eta horiek dituzten funtzioak betearazi.
Zuzendaritza eta kudeatzaileak	EXEKUTIBOAK LIDERRAK Laissez-faire-transakzional	Euskara Plana erakundetzeko	Euskara Taldeak definitutako euskara helburuak ezagutu, ekarpenak egin eta onartu. Saileko euskara helburuak saileko kudeaketa planean onartu eta jarraipena egin. Saileko euskara helburuak betetzeko baliabideak ziurtatu. Zuzendaritza Batzordean eta sailean euskara helburuen deskargua egin
		Eredu izateko	Saileko euskara helburuak bete.
		Euskara Planari prestigioa eta sinesgarritasuna emateko eta Euskara Planaren komunikazioa bermatzeko.	Saileko euskara helburuak aurkeztu sailean eta horiek betetzeko guztiek daukaten erantzukizuna azpimarratu eta parte hartzera animatu Euskara helburuak betetzen egindako lana errekonozitu sailean bertan. Karrera amaierako ikasleak edota belaunaldi berriak euskaraz lan egin dezaten aukera eman eta horretara bultzatu.

Euskara liderrak	TOKIKO LIDERRAK	Inguruko euskararen erabilera areagotzeko	Ahal den guztietan euskara erabili eta besteei erabilarazi
		Saileko informazioa emateko Euskara Batzordeari	Euskara Batzordearekin bildu eta saileko informazioaren berri eman: plangintzaren bilakaera, saileko berriak, aldaketak, oztopo eta arazoak, besteak beste.
		Euskara Planaren informazioa enpresan zehar zabaltzeko	Gainerako tokiko liderrekin bildu eta euskara planaz aritu, eztabaidatu, ekarpenak egin eta jaso. Duen harreman sarean euskara planaren berri eman.

11.3. ETORKIZUNERAKO METODOLOGIA

Metodologiari dagokionez, hipotesian zera planteatzen nuen:

...Helburu horiek aurrera eramateko, ordea, Euskara Planak egun duen egitura eta metodologia ez da nahikoa izango. Beraz, egiten den hipotesia zera da: ULMA Eraikuntzan euskararen erabilera handitzeko, gertuko erabilerako euskara helburuak ezarri eta eraman behar dira aurrera eta horretarako, sailetan eragin behar dugu, bertara egokitutako egitura eta metodologiarekin....

Eta emaitzen azterketatik zera ondorioztatu dut:

- Plangintzaren diseinua eta metodologia egokia izatea oso garrantzitsua da.
- Euskara Batzordeak erakunde mailako jarraipen orokorra egin behar du eta sailetako taldeek beraiena eta beste sailetako taldeekin batera ere bai.
- Helburuak nola bete behar ditugun garbi izan behar da eta betegarriak izan behar dira denboran.
- Sailetako taldeetan arlo ezberdinetako jendeak hartu behar du parte.

- Sailatan eragiten hasi baino lehen, organoen babesak jaso eta zuzendari eta gestoreekin egon behar da.
- Zein sailatan hasi erabakitzeke irizpide batzuk proposatzen dira: zuzendari edo kudeatzaile euskaldunak dituztenak. Kontseilutxoek esperientzia oinarrituta, arrakasta gakoetako bat guneak duen parte hartzeke kultura maila izan daiteke eta ahozko erabilera informalean euskararen erabilera handiena duten guneak.
- Sailatan eragiten hasi aurretik, sailaren funtzionamenduaren diagnostikoa egin behar da.

Metodologiaren azterketatik abiatuta, beraz, etorkizunerako irudikatu dudana metodologia honako hau da:

11.3.1. Plangintza diseinua eta onarpena:

Euskara Batzordeak hiru urterako plangintza estrategikoa diseinatuko du. Lidergoaren ikuspegi sistemikoan oinarrituta, Euskara Batzordeak plana diseinatuko du, baina plana arrakastaz gauzatzeko, organoen eta horiek osatzen dituzten pertsonen lidergo eraginkorra bultzatu behar du, hau da, Kontseilu Errektorearena, Zuzendaritza Batzordearena, lehendakariarena eta zuzendari nagusiarena. Euskara Batzordeak plangintza aurkeztu behar du eta horiek lidergo eraginkorrerako funtzioak betearaztea lortu behar du. Halaber, Euskara Batzordearen plangintzari ekarpenak egiteke mekanismoak jarri behar du abian, guztien artean plangintza estrategikoa negoziatu eta behin betikoa onartua izan dadin. Horretaz gain, plangintza estrategikoaren ildo nagusia sailatan euskara helburuak ezarri eta inplementatzea izango denez, oso garrantzitsua izango da zuzendari nagusiaren eta sailtako zuzendarien onarpena izatea eta lidergoa eraginkorra izan dadin, zuzendariarentzat proposatutako lider funtzioak bete behar duzute. Beraz, behin plangintza onartuta eta plangintza betetzeko lidergo partekatua abian jarrita, sailatan eragiteke plangintzak diseinatu behar dira.

Sailtako plangintzek ikuspegi estrategikoa izango dute eta plangintza estrategikoak direnez, aukerak eta mehatxuak aztertuz, erronkak identifikatu eta norabidea finkatuko da. Plangintza honetan inplikaturako pertsonak dute garrantzia, hau da, sailtako pertsonak. Helburuak, beraz, adostasun sozialetik sortu behar dira. Horretarako, sail barruko arlo ezberdinetako pertsonak osatutako euskara taldeak osatuko ditugu eta horiek izango dira saileko euskara helburuak diseinatuko dituztenak. Arloak hauek izan daitezke:

- Barne-harremanak eta Kanpo-harremanak.
- Irudia: errotulazioa...
- Ahozko erabilera:
 - Formala: lan-bilerak...

- Informala: erabilera areagotzeko konpromisoak hartu eta bete
- Bezero eta hornitzaileekiko harremanak
- Formazioa
- Idatzizko erabilera:
 - Formala: dokumentuak, bileretako gardenkiak, iradokizunak, lan-orriak, e-mailak, instrukzio orriak, aktak, grafikoak...
 - Informala: ohar-taulak, e-mailak,
 - Bezero-hornitzaileekiko harremanak
 - Formazioa
- Informatika: softwareen euskarazko bertsioak bultzatu

Plangintza diseinatu ostean, euskara taldeak plangintzaren lidergoa izango du, baina plangintzaren arrakastarako beharrezkoa izango da saileko zuzendariak ere plangintzaren lidergoa praktikan jartzea eta horretarako lidergo eraginkorrerako funtzioak bete beharko ditu, hala nola, plangintzari ekarpenak egin, onartu eta sailean langile guztiei aurkeztu eta abian jartzera animatu eta baliabideak eskaini.

Beraz, datozen urteetako plangintzak plangintza nagusia eta azpi plangintzak izango ditu eta horiek gauzatzeko gakoa lidergoaren ikuspegi sistemikoan oinarritutako lidergo partekatua praktikan jartzea izango da.

11.3.2. Plangintzaren implementazioa:

Plangintzaren helburuak eta ekintzak abian jarriko dira. Horiek gauzatzeko, plangintzatik eratorritako ekintza planeko arduradunen inplikazioa eta lana beharko dira. Beraz, plangintzaren diseinu fasean ondo zehaztu beharko ditugu ekintzen arduradunak nor diren. Euskara Planaren plangintza nagusiaren eragileak Euskara Batzordea osatzen duten pertsonak izango dira alde batetik eta bestetik, organoetako pertsonak. Eta ekintza horiek lidergo eraginkorrerako funtzioak betez burutuko dira. Saitetako plangintzen arduradun nagusiak euskara taldeak izango dira eta plangintzatik eratorritako ekintzen arduradunak euskara taldea osatzen duten pertsonak ez ezik, saileko bestelako pertsonak ere izango dira, helburuekin eta ekintzekin harreman zuzena dutelako. Horiek planarekin bat egin dezaten, funtsezkoa izango da saileko zuzendariak lidergo eraginkorrerako funtzioak betetzea, hau da, plangintza sailean aurkezteaz gain, bere saileko pertsonak planean parte hartzera animatzea eta egindako lana errekonozitzea, besteak beste.

11.3.3. Plangintzaren jarraipena:

Plangintzaren jarraipenaren lider nagusia Euskara Batzordea izango da. Plangintza nagusiaren jarraipena egingo du alde batetik eta jarraipen hori berak lideratzeaz gain, organoek jarraipenaren nolabaiteko lidergoa praktikan jartzera bultzatuko du, horiei aurreko atalean ezarritako lidergo funtzioak betearaziz. Saisetako jarraipenari dagokionez, sailetako euskara taldeak izango dira jarraipenaren lider nagusiak, baina zuzendariak ere praktikan jarriko du jarraipenaren lidergotza, saileko plangintzari jarraipen zorrotza eginez eta sailaren aurrean eta zuzendaritza batzordearen aurrean plangintzaren bilakaeraren berri emanez. Horretaz gain, sailetako euskara taldeen artean ere jarraipena egingo dute, elkarren arteko esperientziak ezagutu eta praktika onak trukaturik. Eta sailetako plangintzak arrakastaz burutzen ari direla egiaztatzeko, Euskara Batzordeak ere plangintza horien jarraipen zorrotza egin beharko du. Horretarako, urtean bitan saileko zuzendariekin bilduko da alde batetik eta bestetik, saileko tokiko liderrengandik informazio zuzenagoa eta aldirokoagoa izango du, horiek tarteka euskara batzordera bertaratuz lan egiten duen sailaren eta duen harreman sarearen berri emanez. Saisetako euskara taldeekin ere bilduko da Euskara Batzordea jarraipena egin eta beharrezko laguntza emateko.

11.3.4. Ekintza zuzentzaileak:

Plangintzaren jarraipenean identifikatzen diren hutsuneak, hau da, betetzen ari ez diren helburuen azterketa egin eta dagozkien ekintza zuzentzaileak jarriko dira abian. Beraz, plangintzaren zikloa berriro irekiko dugu.

11.3.5. Plangintzaren diseinuan eta lidergoa abian jartzerakoan kontuan hartu beharrekoak:

Alde batetik, kontuan hartu beharko da etorkizunerako proposamen hauek ezin izango direla erakunde osoan denak une berean abian jarri. Hori dela eta, emaitzetatik ondorioztatu dugun moduan, plangintza zein sailetan hasi erabaki beharko dugu. Beraz, zein sailetan hasi erabakitzeko irizpideak hauek izatea proposatzen dut:

- Zuzendaria edota kudeatzaileak euskaldunak edo elebidun hartzaileak dituzten sailetan eragiten hasiko gara.
- Euskal hiztun gehien dituzten sailetan eragiten hasiko gara.
- Ahozko erabilera informalean euskararen erabilera handiena duten sailetan eragiten hasiko gara.
- Sailaren diagnosi sakona eginda, parte hartzeko kultura handiena duten sailetan eragiten hasiko gara, gure plangintzarako proposatutako metodologia parte-hartzailea delako.

- Saisetako euskara taldeak osatzeko, saileko arlo ezberdinetako pertsonen parte hartzea bilatuko dugu.
- Tokiko liderrak identifikatzeko irizpideak hauek izango dira: euskararekiko nolabaiteko sentsibilizazioa dutenak, euskara erabili nahi dutenak eta gainerakoek jarraituko dutenak.

11.4. ETORKIZUNEAN MOTIBAZIOA LANTZEKO MODUAK:

Hipotesian jasotzen nuen ildoetako bat motibazioarekin lotura zuzena duena zen: langileen euskararekiko kontzientziazioan eragitea. Etorkizunerako proposatzen dudan ildoan artean berretsi egiten dut ildo hori eta beraz, hori lortzeko motibazio arloak etorkizunean berebiziko garrantzia izango du.

Elkarrizketen emaitzetatik ondorioztatu dudanez, motibazioa honela landuko lukete elkarrizketatuek:

- Eredugarritasuna landuz: pertsona eredugarriek eta goi mailako arloetan euskara erabiltzea.
- Formazio bidez:
 - Zuzendariek euskara planean sinesteko.
 - Tokiko liderrak motibatuzeko.
- Jendeak euskara planean parte hartuz, euskara erabili nahi hori eskuratzeko.
- Erreferentzialtasunaren bidez: euskararen erabileran erreferenteak direnak ezagutaraziz.
- Enpresak motibazio lantzeko baliabideak bermatuz.

Eta nik motibazioa etorkizunean honela lantzea proposatzen dut:

- Lidergo-guneen lidergo eraginkorra praktikatzuz:
 - Lidergo-gune ezberdinentzako proposatzen ditudan funtzioak betetzen badituzte, erakundeko langileentzat euskararen eredu bilakatuko dira eta beraz, beraien kontzientziazioan eta erabileran zuzenean eragingo du.
 - Proposatzen dudan egiturarekin euskara planean pertsona askoz gehiagok hartuko du parte eta planean parte hartuz, euskararekiko sentsibilizazioa areagotuko da horiengan.

- Motibazio taldea liderrak euskara planaren sozializazioarako ekintzak jarriko ditu abian.
- Formazioaren bidez: funtsezkoa izango da bai plangintzaren diseinu fasean, bai plangintza inplementatzean euskara eta euskara planari buruzko formazioa jasotzea lidergo-gune ezberdinek:
 - Organoetako kideekin landu beharreko gai batzuk izango dira: eredugarritasunaren garrantzia, hizkuntza politika, lan munduko euskara arloko diskurtsoak eta abar.
 - Euskara taldeekin: euren erabileraz kontziente egin eta erabiltzeko konpromisoaren garrantzia, euskara eta soziolinguistika eta abar.
 - Tokiko liderrak: J.Inazio Markok bere doktorego tesian proposatzen duena:

“Bere hizkuntza portaera normalizatzaileak indartu behar dira eta horretarako lau aspektu hauek landuko ditu: auto-irudia, asertibitatea, portaerak eta sareak. Beraz, lehenik tokiko lider izateko baldintzak betetzen dituzten pertsonekin (hizkuntza gaitasuna eta atxikimendu aktiboa) hausnarketa prozesu bat irekiko du euskara teknikariak hizkuntzari buruz dituzten eredu mentalak eta auto-irudiak ezagutu, aztertu eta lantzeko. Eraitza hizkuntzarekiko portaera asertiboa eta normalizatzailea garatuko duen auto-irudi errefortzatu izango da. Ondoren, asertibitatean jantziko da, hizkuntza portaera asertiboak ulertu eta aplikatzeko eta praktikan jarriko dituzte horretarako bereganatutako trebetasunak.” (Marko, 2009: 378).

- Motibazioa lantzeko baliabideak bermatuz: Euskara Batzordeak erakundean euskararen erabilera areagotzeko motibazio arloak duen garrantziaz jabeaz beharko du zuzendari nagusia eta horrek motibazioaren lanketak suposatuko duen inbertsioa bermatuko beharko du.

Sakontze egitasmo honi amaiera emateko, lan honetan deskribatzen zen egungo egoerara itzuliko naiz eta etorkizunerako proposamenek hasierako egoera hori aldatu ahal izango uste dut:

HASIERAKO EGOERA	ETORKIZUNERAKO PROPOSAMENAREKIN EGOERA ALDATU
Euskararen erabilera zabalkunde handiko esparruetan nabari da batez ere eta gutxiago mikro mailan eta beraz, eguneroko lanean gutxi eragin da	Sailetako euskara helburuak eguneroko jardunarekin zerikusia duten helburuak izango dira eta beraz, euskararen erabilera egunerokotasunean handitu egingo da.
Erdaldunei betiko eskolak eskaintzen zaizkie urtez urte eta jende berriak ez du izenik ematen.	Sailetan eragingo denez, euskaraz ez dakitenek euskara ikasteko motibazio handiagoa izango dute eta euren nahiak geratutik ezagutu eta euskara ikasteko eskaintza pertsonalizuagoak egiteko aukera egongo da.
Antolatutako ekintza gehienak langile guztiei batera zuzendutakoak dira, helburu orokorrak dituztenak (euskararekiko sentsibilizazioa handitzea...).	Motibazioa era ezberdinetan landuko dugunez, langileen euskararekiko sentsibilizazioa areagotzea lortuko da.
Euskara Planean batez ere “betikoek” hartzen dute parte, hau da, ez da lortzen jende berriak euskara planean parte hartzea.	Lidergo sistemikoaren ikuspegiaren araberako egitura berriarekin jende berri asko hasiko da Euskara Planean parte hartzen
Euskara Planaren komunikazioan gabeziak daude. Informazioa ematen da, baina ez dago ondo sistematizatuta.	Lidergo sistemikoaren ikuspegiaren araberako egitura berriarekin eta proposatutako jarraipen sistemarekin Euskara Planaren komunikazioa hobetu egingo da nabarmen.

Zuzendaritza Batzordeak ez du euskara plana kudeatzen (ez ditu euskara planaren helburuak ezagutzen, horiei jarraipena ez die egiten, ez dute erabakirik hartzen...).	Lidergo eraginkorrerako funtzioak beteta, zuzendaritza batzordea eta zuzendariak euskara plana kudeatzen ez ezik, lideratzen ere hasiko dira.
Zuzendari Nagusiak urtean behin izaten du euskara planaren berri, baina batez ere baliabideez arduratzen da.	Lidergo eraginkorrerako funtzioak beteta, zuzendari nagusiak euskara plana kudeatu eta lideratzeko lehen urratsak emango ditu.
Hizkuntza Politika garatzen hasita dago, baina zabalkunde handiko esparrurako eta hizkuntza eskakizunen proiektua motel doa.	Hizkuntza Politikaren lidergotza Euskara Batzordeak eta organoek hartuko dutenez, garatzen jarraitzeko berme handiagoa izango dugu.

12. BIBLIOGRAFIA

Astigarraga, J.M. (2012). Taldea lider Euskara Planetan (Danobat). Lantalan.com (<http://www.lantalan.com/lan-mundua/taldea-lider-euskara-planetan-danobat>)

Euskara Planaren 2012ko balorazio txostena (2012). Argitaratu gabea.

GRUPO ULMA, Koop.E.-ko Estatutu Sozialak (1996). Argitaratu gabea.

Larrañaga Gorrotxategi, Nerea (2012). *Geyserreko Euskara Batzordearen lidergoa indartzeko egitasmoa*. Hiznet 11-12ko sakontze egitasmoa.

Marko, J.(2003). 4.1.Plangintzaren funtsa teoriko eta teknikoak. *HIZNET, Hizkuntza Plangintza Unibertsitateko Espezialista*. Donostia. Euskal Herriko Unibertsitatea.

MARKO JUANIKORENA, J.Inazio (2009). *Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan. Esperientzia eta modelizazioa*. (Doktorego-tesia). Donostia: Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU/UPV).

MCCko Euskara Normalizatzeko Oinarriak (2005). Argitaratu gabea.

Mendarozketa, L. (2012). Koordinatzailea lider euskara planetan (Copreci). Lantalan.com (<http://www.lantalan.com/category/lantalan>)

Mondragon Korporazio Kooperatibako Kongresuko Arauak (2011). Argitaratu gabea.

Olaskoaga, P. (2012). Tokiko liderrak euskara planetan (IK4-Ideko). Lantalan.com (<http://www.lantalan.com/lan-mundua/tokiko-liderrak-euskara-planetan-ik4-ideko>)

ULMA Taldeko Euskararen Normalizaziorako minimoak (2007). Argitaratu gabea.

13. ERANSKINAK

13.1. GALDETEGIA

1. Zer iruditzen zaizu Euskara Planak urteotan egindako ibilbidea?
2. Euskara Planak bete dituen helburuetatik zein da zure ustez arrakastatsuen? Eta zein izan da arrakasta horretarako gakoa?
3. Euskara Planean aurreikusitako helburu batzuetan, berriz, ez dugu aurrera egin. Zein izan daiteke arrazoia?
4. Euskara Planak pertsonen parte hartzea bultzatu du hasieratik: euskara batzordea, motibazio taldea, erabilera taldeak...Nola baloratzen duzu horiek egindako lana?
5. Aurrera begirako helburuak betetzeko (mikro mailako helburuak,adibidez), orain arte bezala, euskara batzordeko eta motibazio taldeko kideen parte hartzearekin nahikoa izango dela uste duzu?Zergatik?
6. Euskara Plana aurrera eramateko zein beste eragile izango dira zure ustez ezinbestekoak?

7. Saitetako bileretan, dokumentazioan...oraindik ez dugu eragin. Aurrera begira hor eragitea erabakiz gero, zure ustez, zer eduki beharko genuke kontuan?Nola ekingo zenioke hor euskara planaren helburuen lanketari?
8. Egin izan ditugun balorazioetatik ezagutzatik erabilerarako jauzian motibazioan eragin beharra aipatu izan da behin eta berriro. Motibazioa lantzen dugu, euskararekiko sentsibilizazio ekintzen bidez batez ere. Baina horretaz gain, zer uste duzu izan daitekeela langileek jauzi hori emateko motibazioa, arrazoia?Nola eragin dezakegu hor?Enpresak zerbait egin dezake?Zer?
9. Euskara Planaren misioa betetzeko, euskara planak zer hartu beharko du kontuan aurrerantzean?

13.2.ELKARRIZKETAK

1.ELKARRIZKETA

1.Zer iruditzen zaizu Euskara Planak urteotan egindako ibilbidea?

Lehenengo burura etorri zaidan lehen hitza oparoa izan da, baina gero pentsatu dut oparoa igual gehiegi esatea da. Baina, azkenean nik bai irudikatzen dudan grafiko baten linea gorako linea nahiko homogenea eta hola hagin zera handi gabekoa. Oparoa era xume baten esanda, uste dut oparoa izan dela eta nolabait aurrera begirakoa eta uste dut baita eduki dugun egoerara moldatzen jakin izan duela. Zergatik orain igual ematen du garai txarrak ez dugula eduki, baina azkenengo bi hiru urte hauek oso-oso gogorak izan dira zentzu askotan eta uste dut ba bueno jakin izan dugula moldatzen. Be bai zarata handirik egin gabe eta eduki dugun baliabide murrizketekin be ixil-ixil ere aurrera jarraitu dugula.

2.Euskara Planak bete dituen helburuetatik zein da zure ustez arrakastatsuen? Eta zein izan da arrakasta horretarako gakoa?

Pittin bat begira egon naiz hola bere momentuan helburu orokor moduan markatu zirenak eta lehengo zera... etortzen zaidana da barruko bai ahozko eta bai idatzizko erabilera handitzea. Hor pentsatzen dut aurrerapauso handia eman dela eta oso puntu inportantea dela. Aldi berean eta horrekin lotuta esango nuke motibazioa eta interesa piztea be bai. Zergatik?Azkenean erabilera handitzen bada, baina nolabait ezarritako edo derrigorrezko edo obligaziozko zerbait denean, ba bueno, ez da ez litzateke hain, baina bai uste dut erabilera handitze horrekin batera, bai egon dela motibazio eta interes pizte bat eta gero be bai hitz bat erabiltzen duguna edo hemen euskara batzordean erabiltzen ikasi dudana da eta uste dut oso inportantea dela prestigioa edo prestigio edo plus puntu hori,

nolabait ba ez dakit ,euskara oztopo modura edo traba modura edo derrigorrez bete beharreko tramite baten modura ulertu beharrean, zerbait aportatzen duena edo plus edo prestigio puntu bateko zerbaitera hurbiltzea. Eta gehien bat horiexek, gero erakundetzea ba ez dakit, hor nire dudak dauzkat,ba erakundetze barruan kontuan hartzen badugu, ba adibidez departamenduetatik, ba hori ba ez, nik uste dut aurrerapauso inportanteak eman direla, bai giza baliabideetatik batez ere, idazkaritza teknikoan ere bai eta bueno marketinean ere aurrerapauso txiki batzuk eman dira eta bueno. Hor erakundetze maila urrutien, urruti egongo ginateke zuzendaritza mailan ezta?Zuzendaritza mailan ez dagoelako oraindik barneratuta, zuzendaritza organo moduan e... gai hori. Adibidez, arrakasta modura aipatzen da askotan kontseilutxoen gaia, egia dena da guk hurbiletik gure nukleo konkretuan ba igual ez dela hainbeste izan ezta? Hori izan daiteke bat, kontseilutxoetan bere momentuan hartutako erabakiekin eta hartutako konpromisoekin nik uste dut bai lortu dela segun ze nukleotan behintzat euskara normaltasun batez erabiltzea, hau da, hasieran ezarritako arau eta konpromiso batzuk hartu eta nolabait normaltasun batera iristea eta horrek aldi berean beharra sortzea uste dut hori helburu inportantea dela, esaten dudana da e gure kasuan eta uste dut badaudela beste departamendu batzuk ere ez dela helburu hori oraindik nolabait zer egiteko dago ezta?Ba, ez dakit nik uste dut hor zerikusia daukala, eduki izan duela bere momentuan ba ardura eduki duten kontseilari sozialak zeintzuk izan diren,horren inplikazioa eta konpromisoa eta gero igual ere bai izan direla nukleoak tradizio gehiago egon dena euskara erabiltzeko era informal batean eta igual parte hartze gehiago egon izan den nukleoak ere bai, parte hartzea naturala nukleoan, adibidez, gure nukleoan ez dago parte hartze handia.

3.Euskara Planean aurreikusitako helburu batzuetan, berriz, ez dugu aurrera egin. Zein izan daiteke arrazoia?

Hor adibidez blokeatutako...Niri burura etortzen zaizkidanak izan dira, adibidez, bai igual bere momentuan kanpo irudiarekin-eta zerikusia zeuzkatenak, marketin arloarekin lotuta zeudenak kanpora begira, gero hor bere momentuan aipatzen ziren hizkuntza politika adostea eta abar, gai horretan ez duguna aurrera egin. Hor nire ustez egon dira, alde batetik egon da puntu bat izan zena bere momentuan helburuak jarri zirenean, egoera guztiz ezberdina zela eta geneuzkan baliabideak guztiz ezberdinak zirela alde batetik, orduan bere momentuan ezarri ziren helburu batzuk ba gerora suertatu direnak handiegiak edo ez duguna eduki baliabiderik, hori alde batetik eta gero beste alde batetik, bai egon dira departamenduak uste dut lortu ez diren beste gaietan orokorrean izan da igual departamenduetako arduradunak ba ez direlako izan euskaldunak edo eta ez direlako inplikatu edo urruti eduki ditugulako edo, orokorrean horixe. Egia esan ez zait, bai horixe kanpo irudiarekin eta bai, baina gero e ba ez dakit, lortu ez ditugun... Ez dut beste arrazoi garbirik ikusten lortu ez ditugun gauzenak alde batera utzita, rekursu murrizketa eta arduradunen inplikaziotik aparte, bai...Orain ez zait adibide konkreturik horrela...Helburu handiegiak, rekursuak eta igual pittin bat horretan tradiziolanista edo ez dakit prudentea naiz, baina nik uste dut helburu askok baliabideetatik aparte bere denbora behar dutela ezta?Gauzak, nire sentazioa bai da, euskara planean gure kasuan edo

gure beno hasieran komentatu dudana ez dela... bidea nahiko laua eta leuna izan da, ez da egon oztopo handirik, ez da egon krispaziorik, ez da egon haserrerik, ez da egon atzerapauso garrantzitsurik, batzuetan izan da martxa bizkorragoa edo geldoagoa eta batzuetan lortu izan dugu bustitzea gehiago edo gutxiago, baina ez da konfliktiboa izan inoiz, eta uste dut horrek ere bai egiten duela, ba bueno gauzek bere denbora behar dute eta nola kontrako korrienterik ez dagoen, ba bueno pittinka-pittinka sortzen doana oinarri sendo samarrarekin edo.

4.Euskara Planak pertsonen parte hartzea bultzatu du hasieratik: euskara batzordea, motibazio taldea, erabilera taldeak...Nola baloratzen duzu horiek egindako lana?

Bueno ba nik balorazioa oso positibotzat ematen dut, eta balorazio positiboa bi alderdi, bi arrazoi ikusten ditut: alde batetik, barrura begirakoa, talde horretan parte hartu dugun jendearen ikuspuntutik ezta?Zergatik bai hor talde horietan parte hartu dugun eta gauden jendearentzat nik uste dut bai dela autoformazio, autokontzientziario eta auto osea hor bertako partaide garenengan nik uste dut horrek eragin eta aldaketa bat lortzen duela eta hori ezinbestekoa da gero ba inguruan eragiten hasteko ez?Orduan ez dakit, gero inguruko, inguruan, lortutako eragina ba bueno ja ez dakit zenbateraino, baina uste dut lehenengo pausoa eragiten hasteko dela norbera, orduan alde horretatik nik uste dut balorazio oso positiboa dela. Alde batetik hori ez, norberan eta gero, egindako lana, nolabait kanpora begirakoa eta hor nik uste dut egindako lana positiboa dela, gauza asko egin direla, eta gauza asko lortu direla baina bai ikusten dudana da igual ez dugula lortu, ba bueno alde batetik, sarri irten duen gaia komunikazio gaia, ez dugula lortu orain arte komunikatzea hor sortu den dena eta egin den dena alde batetik eta gero beste alde batetik, komunikatzeaz gain, zergatik e komunikazio plana nolabait aurtengorako ezarrita dago ez, nik uste dut komunikatzeaz gain, bai lortu behar dugula jendea bustitzea edo inplikatzea edo nolabait guk parte hartze aktiboa hartu dugunok bizi izan dugu transformazio txiki prozesu hori bizitzeko ez da nahikoa komunikatzea ez. Orduan hor ikusten dut daukagula lan handia egiteko. Parte hartzea baina ez ja parte hartzea txapelketa batean edo galdera bat erantzuten edo bizkotxo ekarriz ez dakit ze egunetan, hori ere bai, hori motibazioa da, baina ja bustitzea, ba ez dakit nola inplikatzea, inplikatzea...ez dakit nola e baina bai ikusten dudana da nolabait e bai igual mikro mailan eragiten hasten garenean edo helburuak zehazten ditugunean edo pertsona klabeak identifikatzen ditugunean ba igual nolabait pertsona klabe horiengan osea helburu objektiboak bakarrik zera egin beharrean, nolabait erakarri ez batzordeko kide izatera, baina nolabait igual edo era paralelo batean aukera eman ez dakit formazio saioen bat, hitzaldiren bat....Kontuan edukita gainera a priori daukagula lehen esan duguna ez, daukagula arduradunen mapa bat oso-oso intresgarria ez, nik nolabait ikusten dudana da hor arduradunen mapa artean dago jende asko izan daitekeena hasiera batean ni izan nintzen modukoa, euskalduna, euskaraz alfabetatutakoa, baina horixe, transformazio prozesu txiki baten beharra daukana, edo horrekin eragin edo efektu oso positiboa lortuko genuke. Datorren astean bilera daukazula esan duzunarekin, ba hori adibidez, momentu honetan bere konpromisoa edo bere kontzientziario maila ez dakit zein izango den, baina bere izaera da familia horrela euskaldun eta gainera bere familian orain dela urte asko euskararen

aldeko mugimenduan den era aktibo batean parte hartutako jendea eta osea ez, hori klik eginez gero,oso-oso jende konprometitua izan daiteke.

5.Aurrera begirako helburuak betetzeko (mikro mailako helburuak,adibidez), orain arte bezala, euskara batzordeko eta motibazio taldeko kideen parte hartzearekin nahikoa izango dela uste duzu?Zergatik?

Nik uste dut hortik aparte batez ere hori igual departamenduetako jendearen inplikazioaren beharra. Hor alde batetik lehen aipatu ditudanak. Alde batetik ardura dituztenak eta gero ardurak dituztenetatik aparte nik uste dut inportantea dela ba ez dakit orain joan zen astean Arantzazuren hori, ba ardurak eduki ez arren, ba pertsonak izatea nolabait konprometituta daudenak,kontzientzia daukatenak, nahiz eta era aktibo batean ez izan kide talde konkretu batekoak ez?

6.Euskara Plana aurrera eramateko zein beste eragile izango dira zure ustez ezinbestekoak?

Ba, aipatu ditugunak,arduradunak batez ere, eredu izango direnak nolabait, gero pertsonak indibidualki, ba lehen aipatu duguna helburuak aurrera eramaten lagunduko duten pertsonak, nahiz eta ardurak ez izan, eta bueno gero uste dut organoetako,adibidez, lehendakariaren irudia, inplikazioa inportantea izan daitekeela, zuzendariarena ere bai, beno gerentearena, baina azkenean eredu izan daitezkeen aldetik ez?Ba erabili,era natural batean erabili, era informal eta formal batean. Era informal batean erabilera asko igo da, kargudunen artean batez ere. Ba nik uste dut pittin bat dena izan dela baina dena izan dela planarekin zerikusia daukan denak, nik uste dut e ba bai bere eragina eduki duela lehendakariarengan eta hurbildu garenean, gero e kargudunen arteko erabileran eragina uste dut daukala ere bai, eragin inportantea gainera, koordinatzaileak, bere presentzia, eta arduradunen mapak, lehen komentatu duguna, ez da bakarrik koordinatzailea, gerentea bere ere, hasiera batean jendea euskaraz alfabetatutakoa gehienbat, ikasitakoa eta jakindakoa eta nolabait lehen igual ba batzuen artean erderaz, bai txip hori erderaz egiteko eta hor bai egon da aldaketa bat egon da hor.Eta hor era aktibo batean lan handia egin du edo zerikusia izan du lehendakariak. Berak, zergatik barruko mail asko lehendakari eta gerentearen artekoak eta giza baliabideetakoarekin eta gai juridikoen zuzendariarekin euskaraz dira euren artean. Gero beste gauza bat da, egia dena da, gai oso tekniko bat garatzeko momentuan ba igual bai aldatzen da hizkuntza ez? Baina, mezu motz gehienak euskaraz dira.

7.Sailetako bileretan, dokumentazioan...oraindik ez dugu eragin. Aurrera begira hor eragitea erabakiz gero, zure ustez, zer eduki beharko genuke kontuan?Nola ekingo zenioke hor euskara planaren helburuen lanketari?

Nik alde batetik ikusten nuen zuzendaria edo arduraduna kasu honetan euskalduna den edo ez kontuan hartu beharrekoa dela eta gero igual ezagutu pittin bat departamenduaren dinamika, lan egiteko era, ohiturak...Adibidez, adibide moduan akordatzen nintzen, pentsatu administrazio batean, zuzendaritza berez euskalduna da, nahiz eta alfabetatua ez izan, euskalduna da, baina euren

funtzionatzeko eran eta jende guztiarekin lan harremana eramaten duen pertsona ez da zuzendaria bera, baizik eta da X eta kasu honetan ez dena euskalduna, bueno ez da euskalduna, ulertu egiten du, zuk idatzi diezaiokezu beste pertsona bati bera kopian jarrita, ez dago inongo arazorik, baina bere harreman guztiak erderaz dira. Orduan, adibidez, hor ikusten dut e ba zailagoa izan daitekeela eragitea, artifizialagoa. Euskararen ezagutza kontuan hartuta, departamendu barruko dinamika, zergatik igual segun ze departamantu, adibidez, kasu honetan igual zuzendaria bera euskalduna izatea edo ez ez duela hainbeste zerikus, zerikusi handiagoa dauka azpian dauden pertsonak, berak eramaten dituelako pertsonen arteko harreman guztiak, adibidez, marketin batean, ba hor bai zerikusia izango du zuzendariak berak, edo arlo teknikoan, baina zuk esan duzuna, errazenetik zailenera ezagutza kontuan edukita eta lan dinamika. Hor, adibidez, beste adibide bat okurritzen zaidana, operazioen zuzendari dela felix bueno eta beti esan duguna ulertu egingo du, ez du egiten eta bueno, baina adibidez, felixen azpian daudenak, fran eta bestea iker euskaldun-euskalduna dena, postuak ez dakit ze izen daukan, baina da gestor de operaciones edo orduan felixen azpian dago fran, nolabait fabrikako gaia eramaten duena eta iker nolabait operaciones eramaten duena eta gero ere baita igor PRL-koa eta alaitz jad ez, alaitz igorrekin eta klaro pasatzen dena da Iker ere euskaldun-euskalduna da, pasatzen dena da lana nola logistikako mundu mailako arduraduna den bere lan harremanak eta ajofrin eta eta ez dakit zer. Egia dena da orain egon berri den aldaketa baten ondorioz, ikerren azpira pasatu dira begoña, jaione eta saioa lehen esportazioko gerentziaren azpian zeuden moduan, ba adibidez horiek ez dakit zenbateraino eduki ditzaketen bilerak, jarraipen bilerak ez? Ba, adibidez hor eragitea posible litzateke nahiz eta felixek euskaraz ez jakin ze euren lan dinamikan ba felixek ez du izango presentziarik ze klaro...

8.Egin izan ditugun balorazioetatik ezagutzatik erabilerarako jauzian motibazioan eragin beharra aipatu izan da behin eta berriro. Motibazioa lantzen dugu, euskararekiko sentsibilizazio ekintzen bidez batez ere. Baina horretaz gain, zer uste duzu izan daitekeela langileek jauzi hori emateko motibazioa, arrazoa? Nola eragin dezakegu hor? Enpresak zerbait egin dezake? Zer?

Konbinatzea edo era paralelo batean mikro mailan eragiten goazen heinean, ba pertsona horiei aukera eman ba horixe edo formazio saio txikiak edo hitzaldi edo zerbait ja pertsonalizatuagoa edo hurbilagoa, edo orain ditugun gauzetatik aparte hori da pittin bat ikusten dudana. Eragin genezakeela edo motibazioa pizteko balio lezakeela. Orduan ez dakit, nik uste dut enpresak berak egin dezakeen gauza inportantea dela erabiltzea. Ez dakit, ze hor adibidez, hizkuntza eskakizunen proiektua eta hori ere hor dago, baina orduan enpresan aldetik egiten den edo egin beharreko zerbait da, baina horrek ez digu jauzia emanaraziko ezagutzatik erabilerara ezta? Orduan ez dakit nik uste dut enpresak berak egin lezakeen gauza inportantea dela erabiltzea, instituzionalizatu eta erabili eta nik uste dut hori dela erabilarazteko biderik garbiena hori da eta ez zait besterik okurritzen.

9.Euskara Planaren misioa betetzeko, euskara planak zer hartu beharko du kontuan aurrerantzean?

Ba ez dakit, alde batetik lehen (aber non neukan...) hemen euskara planaren misioa, e klaro...Alde batetik esaten genuen Oñatin euskaraz lan egin nahi duen edonori aukera eta erraztasuna ematea...ta ta...Nik hor ikusten dut lehenengo inportantea da gu eragiten gabiltzala eta eragiten dugu jendeak nahi izatea, ezta?Zergatik gauza bat da, bai, aukera eta erraztasuna ematea eta klaro, aukera eta erraztasuna ematea jendeak erabili nahi ez badu, ez du ezertarako balio. Orduan nahi izate horretan eragitea, nik uste dut jarraitu beharra daukagula horretan eragiten eta gero jo ba ez dakit... Nahi ez izanez gero, aukerak emateak ez du ezertarako balio. Eta gero hor baita horrela, pintzeladen artean, ez da, adibidez, bai ikusten nuen jo ba igual oraindik badaukagula pittin bat beldurrak uxatu beharra, ze azkenean nazioarteko enpresa bat gara eta orduan uste dut beti jarraitzen duela beldur horrek ezta?Osea nazioartean gara, hizkuntza asko, mundu denera zabalik eta nolabait ematen du oraindik demostratzen edo argumentatzen eta beldurrak uxatzen jarraitu behar dugula. Eske ez dauka zerikusirik konpetitibidadearekin, efikaziarekin... Osea posible da posible da hizkuntzen kudeaketa eta posible da euskaldun izaten, euskara erabiltzen jarraitzea eta beste guztia be betetzea, ezta?Eta, gainera, horrek plus bat eta dena izan dezake. Ez batzuetan ba badaude beldur horiek jo eske oztopo bat da jo eske lan bat gehiago da jo eske.... Nik uste dut alde batetik inportantea dela igual erreferentziak ezagutzea eta edukitzea eta ikustea nola lehiakortasuna ez dagoen kontrajarrita ba ez dakit hor badaude kooperatiba enpresa eredu batzuk badaude, ez dakit azkenean nik uste dut izatea da, gu gara eta pittin bat hori barneratzea ezta?Eske ez da ez eskubide kontua eske geu gara, geure izatea da, komunidadelebidun bat da, gure esentzia hori da eta prejuizioak eta ba ez? Hor barneratuta dauzkagun istoria guzti horiek alde batera utzi eta hau gara, hau daukagu, mendiak, eta horrek esan nahi du tunel bat egitea zailagoa dela, baina geu gara eta nolabait, baina, horrek ez du esan nahi mundu mailan ba igual munduko enpresarik, gure sektoreko enpresarik onena izango ez garenik epe laburrean, ezta?Baina, nolabait ba Santa Anan, Oñatiko Santa Anan egon direnean Ibarretxe eta Sarasua eta...Ez nintzen egon ni, baina uste dut hor ere aipatu zela ba nolabait unibertsaltasun eta zera hori ez dagoela kontrajarrita norberaren izaerarekin eta nik uste dut azkenean dela prejuizioak alde batera utzi eta...Eta ez dakit. Ba, nik uste dut dena esanda dagoela, baina bai hori, lehen aipatu dudana da. Nolabait euskaldun askok izatea badaukagu, baina kontzientzia lo moduan ez?Mini transformazioa izateko aukera ahalik eta zabalena izan daitekeela.

2. ELKARRIZKETA

1.Zer iruditzen zaizu Euskara Planak urteotan egindako ibilbidea?

Ibilbidea nik uste dut nahiko ibilbide ona izan dela. E... Talde kohesionatu bat lortu dugulako apur bat departamendu denak edo ez dakit nola esan...sail denak barruan hartzen dutenak, organoak ere bai, eta gero, batez ere, niretzako funtsezkoa dena... ba... hori beti esaten duguna, gure misioa kontseilu errektorean, kontseilu errektoretik pasatu zela, ba...oniritzia daukagulako hori aurrera eramateko ez?Nik uste dut horrek ematen diola balore gehien euskara planari eta euskara batzordeari, plan osoari azken batean ez?Eta nik ibilbidea nahiko ondo baloratzen dut nahiz eta askotan aldaketak igual guk azkarrago ikusten ditugun edo pausoak agudoago ematea nahiko genukeen...ba...bueno, bere erritmoan doazen gauzak ez?Baina, nik uste dut ibilbidea nahiko ona izan dela. Gero, adibidez, askotan daukat baita sentsazioa euskara batzorde honetan gaudela gure zilborresteari begira beti eta irteten dugunean kanpora ez dugu ikusten zelan ikusten gaituzten. Adibidez, EMUNeko topaketa horretara joan ginenean, eta esan zenean ULMA Eraikuntzako ez dakit zer eredugarri modura...Aiba dios! Arraroa egin zitzaidan niri hori, oso arraroa ez?Orduan, igual, baita gu apur bat ba... ez dakit nola esan, gure burua fustigatzen dugu edo ez dugu ikusten egiten ditugun lorpen denak ez?Ez gara kapazak ikusteko, baina bueno, orokorrean nik uste dut euskara planak nahiko ondo funtzionatzen duela hemen.

2.Euskara Planak bete dituen helburuetatik zein da zure ustez arrakastatsuen? Eta zein izan da arrakasta horretarako gakoa?

Eske niretzako arrakastatsuen izan da kontseilu errektoreak eman digun babes hori, baina horrela ekintza konkretuak...Ez dakit...Nik uste dut ekintza asko daudela ondo funtzionatu dutenak baina normalean ekintzak egiten dituzunean errepikakorrak direnak nahiko zaila izaten da, adibidez, euskara olinpiadak ez? Klaro, gero errepikakorrak izaten direnean urteetan, ba, desgaste batean zoaz ez? Ez dakit euskararen ginkanan ere jende pila batek parte hartu zuen, logoa sortu genuenen e... euskara batzorderako, beno, euskara planarentzat hemen Ulman ere jendeak parte hartu zuen, alde horretatik bai. Orain, ez dakit...Horrela bat ez daukat gogoan bat esatea... Ostras, hemen asmatu dugu bete-betea, ez zait etortzen bat burura tak! Seguru edukiko ditugula batzuk. Baina Korrika, adibidez, korrika pasatu zenean herritik egunean zehar baita jende pila batek parte hartu zuen, oraingo Korrikan ere ikusi da zenbat jendek dirua eman duen. Ez dakit, ekintza asko daude, baina niretzako funtsezkoena izan da kontseilu errektorearen babes hori lortzea eta gure misioa zein den garbi adierazi eta eurek esatea, bueno, zuek segi planean gauzak egiten hau aurrera eramateko. Jo, ba, azken batean nik uste dut hori dela euskara batzorde honek daukan legitimitate handiena, edozein etorrita zuregana edozer esatera, zuk esatea ez, ez, kontseilu errektorea dago atzean esan diguna gure misioa hau dela eta guk hau egin behar dugula. Azkenean, kontseilu errektorearen aurka baten batek zerbait esan behar badu, Asanblea da orduan ba bueno, ez dago indarrik, ez dago beste inor, etorriko zaizunik,ez dago bazkiderik etorriko zaigunik guri ezer esatera kontseilu errektoreak baieztatu dizun gauza baten aurka, ezin du, ezin du horrela....Klaro, ze, pasatzen da e... Esan behar nizun kontseilutxoetakoa, baina, hori baita guk euskara batzordetik aparte gure ingurune naturala zela euskalduna zen, jada hori egin genuenez, nik hori ez dut ikusi gure lorpen bat modura ez dakit

zela esan, enpresan orokorrean begiratuta bai,baina nik nire bizipenetan ez dut bizi izan kontseilutxoetara joan naizenean, ostras! zelako aurrerakuntza ze aurrerapauso eman dugun hemen. Klaro zergatik? Guk aurretik eginda geneukalako hori ez? Eta besteetan ba, honbre, nik uste dut ekintza konkretu baino nik gehiago esango nuke kontzientziario hori ez? Ba, adibidez, pertsonaleko departamenduan nik uste dut orain dokumentu bat egin behar badute, zabalkunde handikoa, jada euren buruan dagoela euskaraz behintzat joango da. Hori lortu dugu eta hori igual ez gara kapazak baloratzeko ze pauso den. Ba, gakoa, nik uste dut bi gauza izan direla: alde batetik, diseinua nahiko ondo egin dugu, ikusi egin dugu egitura zein izango zen euskara batzordeko jendearekin, eta gero beste alde batetik jarraipena egitea. Zuk jarraipen handia egin duzu,dokumentuaren %80, %60, dokumentuaren ez dakit zer, marketinek bidali du dokumentu bat eta...Orduan alde batetik, misioa baldin badaukazu, kontseilu errektoreak esan dizuna, eta beste aldetik, zure plana egin baduzu, onartu egin bada, eta jarraipena egin badiozu horri, ba gero da insistitzea eta nik uste dut horretan nahiko onak izan garela. Beste leku batzuetan igual baita da lorpen maila bat, baina nik ikusten dut natural modura, adibidez, makinak euskaraz jartzea, botonerak ez dakit zer...Nire ustetan lorpen bat da, baina e... Nik uste dut hor euskara batzordeak egin duela, baina, ez garela gu izan horren eragile, eragin hori egitera joan garenak, baizik eta jendea zain zegoela apur bat guri, jendea zegoen. Nahi dut esan, jendea zegoen gogoarekin botonerak euskaraz jartzeko eta zegoen zain, bueno, aber etortzen den baten bat esaten hau egin dezakegula. Bai...nik uste dut gauza batzuetan goaz... Ez dut esango atzetik, baina daude gauza batzuk guk egiten ditugunak...Nola esaten da hori...?Proaktiboki eta beste batzuk reaktiboki ezta? Ba, hori, adibidez, izango litzateke nire ustetan, gauza bat reaktiboki egin genuena. Beste nonbaiten sortu zen, jada...Joe...botonerak eta hauek zergatik ez daude euskaraz?Eta hau euskaraz eduki beharko genuke, ez dakit zer... Eta guk egin duguna da horri lagundu, baina ez da izan gure ideia bat horretan. Ez dakit garbi geratu den erantzuna...Azken batean, misio bat badago, guk gure aldetik detektatu dugu zer egin dezakegun eta gero jarraipena egin zaio horri. Osea, plan bat ez da bakarrik plan bat daukagu eta aiba! Hau da, plana ez...plan hori jarri dugu martxan, baina, gero atzetik jarraipen bat egin da eta insistentzia bat egon da gure aldetik eta hori da uste dut arrakastarako gakoa. Guk ez baginen planean sartu, seguraski ez zen egingo eta jarraipen hori ez bazen egin seguraski utzi egingo zitzaion egiteari, baina orain pasatu dena da hainbeste jarraipen egin dugula jendeak jada barneratu egin duela hori.

3.Euskara Planean aurreikusitako helburu batzuetan, berriz, ez dugu aurrera egin. Zein izan daiteke arrazoia?

Bai bueno, ez dakit helburuak...Zehazte aldera e?Ze helburu izango ziren?Adibidez, euskara maila lanpostuetan eta gauza horiek ez?Honbre, hor, nik uste dut aurrera ez egitearen arrazoietakoa bat dela oraindik sozialki ez dagoela guztiz barneratuta euskara. Aber, esan nahi dudana da e...Guk ikusten dugu, baina beste batzuegana...Kolektibo osora zabaltzen garenean, batzuetan nik uste dut beldur estiloko batzuk daudela oraindik, kenduko dira e! Denboraren, nire ustetan e... Denboraren kontua da, konturatzea jendea tontokeria bat dela hori, baina aurrera ez egitearen arrazoia nire

ustetan e...Batzuk dira, alde batetik, nahiko lan eskatzen duten lan batzuk dira. Osea...da zerbait esan genezakeena, ba, bueno, ba egin egingo dugu eta gero jarraipen bat egiten zaio eta listo,ez?Gure aldetik dedikazioa eskatzen du. Orduan, euskara batzordean gaudenontzako batzuetan, ez dakit nola esan...plus bat da lanarena eta beti ez gara ailegatzen eta horrelakoetan normalean lan gehien dagoena albora uzten duzu ez?Tendentzia...ez dakit zelan esan...humanoa da, ikusten duzunean zazpi gauza eta sei errazak eta bat zaila, ba, bueno, lehenengo sei errazak egingo ditugu eta gero zazpigarrena ez?Baina, nik uste dut hori dela eta beste alde batetik, badagoela oraindik ere gure subkontzientzian beldur estiloko bat. E...ba...adibidez, hizkuntz eskakizunekin, ostras! Bai, ba, egingo dugu lista bat, esango dugu lanpostuak ze euskara maila ze hori, baina gero ez dugu garbi ikusten...Garbi dago zer egin behar den, baina gero ez da ikusten garbi gero praktikan hori nola egingo genukeen. Orduan, hori, buf!Ez da gauza bat kontzientea, nire ustetan. Pertsonal departamenduak, nik garbi daukat, nire ustetan, baina bueno, ikusi dut ere bai lanpostuetan zer pasatzen den eta egia esanda, ez dakit beste enpresetan zelan izango den, baina gurean hizkuntza eskakizunekin badago ba ez dakit zelan esan... Administrari bati eskatzen zaio derrigorrez lanpostuak irteten duenean jakin behar duela ingelesez, frantsesez eta ez dakit zer alemanez eta direktore batek ez daki ingelesez eta ez da ezer pasatzen eta filialekin egon behar du. Eta hori ez da normala. Nik uste dut hizkuntza politikak ez dauzkagula ondo, gure enpresari buruz nabil. Eta gero, horri gehitzen badiozu bazkide diren denak hizkuntza maila minimo bat eduki behar duela eta hizkuntza maila minimo horretara ez badira ailegatzen zelan eragin behar duzun hor... Ba... Ez dagoela oso garbi ba. Eta hasten da hor nebulosa bat sortzen eta nik uste dut dela apur bat, denetik dauka e...baina asko da horregatik, ez dakit den subkontzientean daukagun beldur bat edo esaten dizudana, lan asko da eta orduan, bueno, nola asko den, ez dugu egingo edo ez dakit zela esan...Hasten gara egiten, baina gero beste mila gauzatan gaude baita. Eta hori egia da, euskara batzordean gauden jende asko nik uste dut, zorionerako edo zoritxarrerako, ez gaude bakarrik euskara batzordera dedikatuta ez?Orduan, bai pasatzen da organo guztietako ordezkartza nahi dugu, baina horrek eramaten zaitu jende horrek beste leku pila batean egotea baita eta nik uste dut aberasgarria dela, baina dedikazio aldetik batzuetan...Eta gero errealitatea da azkenengo 3-4 urteetan ikusi duzu hemen ze krisi egon den, ze egoera sozial egon den eta gauza batzuk ezin izan dira aurrera eramanez horregatik, baina ez bakarrik hizkuntza mailan, beste arlo pila batean baita, jendea zegoen...sozialki zegoen egoera eskasa, ba, oso zaila zelako kudeatzeko eta gainera, horretaz gain, hasten bazara gauza gehiago jartzen ba...ezinezkoa egiten zen. Baina bueno, bai, nik adibidez, hizkuntza eskakizunen horretan uste dut gehienbat dela hori, dedikazioa eta gero hori e...behin jada hori egin dugunean, ez dugula ikusten oso garbi, bale, orain hona ailegatu gara eta orain?Nik uste dut diagnostia euskara batzordeak eta pertsonal giza baliabideen sailak egin beharko lukeela. Beste gauza bat da gero behin diagnostia egin dugunean, esaten dugunean, bale, lanpostu hauetan hizkuntza eskakizun hauek behar dira eta orain giza baliabideak hartu eta lanpostuak nola dauden gauzak ez?Orduan aterako zen gapa, tartea, zein den batetik bestera. Bale, orain, ze ekintza egingo dugu?Hor uste dut euskara batzordeak ez daukala asko esateko, nik uste dut gehiago dela

giza baliabideak ikustea, ba zuekin edo beste enpresa batekin horretara dedikatzen dena, nola pasa gauden egoeratik. Hau da formazioak ematen dira...lanpostu batzuetan ba zuk ez badu betetzen eta hizkuntza eskakizuna benetan beharrezkoa bada, ba zu ba...sentitzen dut, perfila ez duzu betetzen. Lanpostu bat betetzen denean, eskatu egin behar da gauza horiek denak ez?Gure beldur hori nola kentzen den?Nik uste dut denbora dela, salto egin behar da, nik uste dut ezin garela geldik geratu, nire iritzia da e...Beldurak atakatzeko erarik onena da aurrez aurre jotzea berarekin ez?Azkenean kontseilu errektoreak, guk garbi esan diogu zein den gure misioa eta eurek baietz esan digute. Orduan gu gabiltzana da horretarako bitartekoak jartzen eta kontseilu errektoreak momentu batean esaten badigu e! hau ez da bidea, baina hori esan arte nik uste dut guk jarraitu egin behar dugula gure bidetik. Beldurra dagoela horrek sozialki ekarriko duela beste ez dakit ba jendearen...?Baina, horri begira ezin gara egon, bestela sekula ez dugu egingo. Honbre, aber, ikusi egin beharko genuke giza baliabideak zer esaten duen horri buruz, ez dakit hizkuntza defizitak ditugunean ze jokabide hartzen den, aber ulertzen didazun...Ingelesa behar da lanpostu baterako eta lanpostu horretan dagoenak ez daki ingelesez, orduan zer egiten dugu?Formazio plana edo ez dakit edo igual ez da bazkidea pertsona hori eta esaten zaio ba bueno, hemen, lanpostu honetan sentitzen dut asko, baina ez zara bazkidea eta hemen ingelesa behar da eta orduan beste nonbaitera mugitzen duzu jende hori eta beste bat ekartzen da. Ez dakit ze politika daukagun, horregatik esaten dizut hizkuntza politika ez daukagu hemen garatuta, hori igual bai egin behar da kontseilu errektorean eta euskara baita, nik uste dut e...Baina, ez duguna egin behar da, bueno, analisi dena egin dugu eta ostra orain...puf... hau bua...hau dena nola egin behar da? Nola digeritzen dugu? Eta bueno, itxoin egingo dugu. Nik hori ez nuke egingo. Hori egiten badugu pasako zaizkigu beste bost urte eta gero esango digute jada diagnosiak ez duela balio, zaharkitua geratu delako eta gero beste...beste 2 urte eramango dizuna eta bueno nire iritziz e...hasi egin behar gara.

4.Euskara Planak pertsonen parte hartzea bultzatu du hasieratik: euskara batzordea, motibazio taldea, erabilera taldeak...Nola baloratzen duzu horiek egindako lana?

Nik oso positibo, zuk edukiko duzu estatistika edo ez dakit zela esan e...ba bileretara konbokatu duzunean zenbat agertu garen, asistentzia zenbatekoa den eta hori dena eduki duzu. Nik uste dut jendea inplikatu dela, pertsonen artean eta kontuan izan behar da borondatezko gauza bat dela eta nik uste dut, nire aldetik, oso positiboa. Oso positiboa bai parte hartzea eta niretzat oso positiboa izan dena baita funtzioak oso garbi edukitzea. Batzordeak badaki zertarako dagoen, motibazio taldeak badaki zertarako den eta erabilera taldeek baita eta ez da hasten erabilera taldea batzordeko gauzak egiten eta euskara batzordea ez da hasten motibazio taldeko...bai bota den ideiak edo ez dakit zer, baina gero erabakiak bakoitzak hartzen ditu bere taldean. Niretzat hori izan da...ez dakit zela esan...klabeetako bat ez?Hau da, denok batera egin behar dugu lana euskararen alde, bai, baina hau ez da orain nator ni eta esaten dut ez dakit zer. Ez. Talde bat dago, horrek erabakitzen du, beste talde bat dago motibazioa, zuk ideia bat daukazu, bale, zuk esango duzu euskara batzordean, baina gero motibazio taldera bideratzeko hori eta hori nik uste dut oso ondo jakin dugula eramaten. Eta alde

horretatik nik oso ondo baloratzen dut egindako lana eta erabilera taldeena baita, nahiz eta ez egon orain. Nik uste dut kristoren lana egin dutela, bai, bai.

5. Aurrera begirako helburuak betetzeko (mikro mailako helburuak, adibidez), orain arte bezala, euskara batzordeko eta motibazio taldeko kideen parte hartzearekin nahikoa izango dela uste duzu? Zergatik?

Honbre, nik ez dut uste nahikoa izango denik. Nik uste dut horretan jada hasi behar garela denok, baina horretarako kultura aldaketa bat behar da. Kultura aldaketa bat edo kontzientziario aldaketa bat. Nago pentsatzen aber gure departamenduan ze dokumentazio jarri daitekeen euskaraz. Klaro, beti esango duguna ez? Bileren mapa bat egin, ze atal euskaraz jarri dezakegun bakarrik. Hori edo jendeak bereganatu egiten du, edo bestela, ez dago... Nik uste dut alternatiba bakarra dela. Lehenengo jendearengana iritsi behar gara mezu horrekin eta gero hasi egiten. Eta ez dakit nahikoa izango den euskara batzordeko kideekin eta motibazio taldeko kideekin. Nik ez dut uste. Azken batean, esaten ari garena da egunerokotasunean, osea, jendearengan... Euskara batzordean gauden jendea eta motibazio taldean daudenak eta erabilera taldeetan daudenak normalki behintzat uste dut euren egunerokotasunean euskara sartuta daukatela. Baina, badago beste jende bat ez daukana hain sartuta bere egunerokotasunean euskara ez? Orduan jende horren kultura, lan egiteko era, euren egunerokotasuna aldatu egin behar da eta egunerokotasuna aldatzeak kultura eta lan egiteko era aldaketa ekartzen du derrigor. Ez honetarako bakarrik, edozein gauza. Zailena izaten da egunero egiten dituzun gauzak aldatzea. Denbora tarte batean gauzak aldatzea ez da hain zaila, baina egunero egiten duzun hori aldatzea... bua... Eta hori da lortu behar duguna e... Bestela, ez du funtzionatuko. Bost urtetan egingo dugu ez dakit zer, jarriko ditugu dokumentuak eta hemendik bost urtera atzera bueltatuko gara lehengo egunerokotasunera. Nola edo, ez dakit e... Nik uste dut hor ere alde batetik, egin beharko litzatekeena dela hartu dugun sail horretan edo pertsona ingurune horretan jendeari kontzientziario plus bat eman. Ez dakit formazio bidez edo zelan. Hor eragile bat izan daiteke gu horretan eta gero baten bat egon behar da jarraipena egiten. Jarraipena, egin dugun moduan emailetan eta beste gauzekin modura, nire ustetan. Eta ez txarrerako, ez onerako. Informazioa ematen, bueno begiratu, esan genuen aktak euskaraz jarriko zirela, baina %60 bakarrik jarri dugu edo %80 bakarrik, bueno eta hor pittin bat jendeari kontzientziarioan eragiten. Eragilea gehiago nik uste dut izan behar dela, ez da izan behar bera jendea motibatu behar duena, baizik eta kontzientziario zera bat egin behar du, ez dakit zelan esan, txintxin bat hor tik-tik-tik..., beti dabilena hor ez? Ba, zuri gogorarazten, ba, zure egunerokotasun horretara ez zarela iristen ez? Edo guk pentsatzen dugun egunerokotasun horretara. Egongo da, egongo dira, nik uste dut gune batzuk kontseilutxoetan pasatu zaigun modura e... Gune batzuk nahiko gune euskaldunak direnak eta seguraski itxoitzen, zain daude, horrelako pausu bati, ba ez dakit, ba.. burura etortzen zait, adibidez, ba teknikoak, hemen guk dugun kalitateko jendea hemen daukaguna... Egongo dira batzuk jada pittin bat esperoan daudenak honetara eta esango dutenak bueno begiratu nik ere hau baneukan buruan, baina nola ez neukan babes instituzional bat edo babes bat potentea ez nintzen ausartzen hau

egitera eta jende hori zaindu egin beharko dugu. Eta beste jende bat egongo da esango duena buf! Lan bikoitza ez dakit zer...hau euskaraz zertarako... Aber, gure misioa kontseilu errektoreak onartu badu, inork ez dauka ezer esateko, inork. Esan dezaketena da, bueno, ba, begiratu, egoera orain konkretuan gauden egoera honetan zaila ikusten dugu hau egitea, baliabideak jartzea zaila da, ez dakit zer, baina horiek dira aitzaki tenporalak. Osea, misio hori benetan onartu egin badu kontseilu errektoreak eta horrela da, onartu egin duelako eta asanbleak ez badu esaten hori ez dugula aurrera eramane behar...Beste gauza bat da hori, esaten dizudana, momentu puntaletan, ba, departamenduak edo jendeak zer esan dezakeen, baina nik uste dut babes instituzionala eduki beharko genukeela. Nik uste dut hor badaukagula funtzio nahiko inportantea euskara batzordean eta motibazio taldean gaudenak eta nik uste dut enpresako organoetan dagoen jendeak baita. Batez ere kontseilu errektorean dagoen jendeak, zuzendaritza batzordean dagoen jendea eta kontseilu sozialeko kideak. Hiru horiek nik uste dut gakoak izango direla. Eta esango dizut zergatik: jende askok kontzienteki edo inkontzienteki begiratu egiten diolako, eta horiek egiten dutena apur bat delako...Nik lehen ez nuen horrela ikusten, baina jende horrek esaten duena batzuetan pisua dauka. Orduan, jende hori inplikaturik badago honetan eta sartuta badago honetan eta ikusten baldin badute besteek jende horiek jarraitu egiten dutela horretan, nik uste dut izan daitekeela gako bat ba aurrera eramateko. Nik uste dut azkenean, gizakian zerbait dela ez?Jarraitu egiten dugu beti, edo beste bati jarraitzen diogu edo guk ispilu moduan daukagu bat edo ez dakit nola esan... Eta ez daukanak ispilu modura inor ere, ba, azkenean, jarrera batzuk jarraitu egiten ditu edo esaten du, kontxo! Honen jarrera hemen gustatu egiten zait edo beste honena eta nik uste dut, adibidez, kontseilutxoetakoak gure arloan, adibidez, ez duela arrakastarik eduki horregatik. Kontseilariak eurek ez dutelako sinetsi euskararen, horregatik egiten da % 50 bakarrik eta gainera, horrela eta horrela eta horrela, eta gainera, entzun behar izaten dugu oraindik, ba, hori, ba, erdaldunak galdu egiten duela informazioaren zati bat euskaraz egiten dugulako eta horrelako astakeriak ez?Baina, hori azkenean da jende horrek ez daukalako kontzientzia...Ez dakit zela esan...Ez dute ikusten euskararen, gure misioa eta zertara goazen edo ez gara gai eurei azaltzeko egoki edo beste iritzi bat daukate eta horren kontra nahiko zaila da borrokatzea, nik horrela ikusten dut e...

6.Euskara Plana aurrera eramateko zein beste eragile izango dira zure ustez ezinbestekoak?

Nik uste dut lehenengo egin behar dugula ba hori ez, bileren mapa bat, ez?Errepikakorrak diren bilera horiek denak mapa batean eduki eta esan, beno, begiratu bilera hauetan denetan ikusten dugu euskara bermatu daitekeela hemen, hemen, hemen, hemen, bale. Behin hori egin duzunean, jende horrekin berba egin ea posible ikusten duen egitea eta hala bada, ba, hasi, hasi eta neurtu. Eta gero, ba hori, jarraipen bat egin. Nik bilerak horrela egingo nituzke, eta dokumentazioari buruz nik uste dut ikusi beharko genukeela dokumentazio hori, igual azkenean da mapa estiloko bat egin ez? Nora iristen da, non gordetzen da eta gero ze jende sartzen da hori ikustera. Orduan euskaraz egin behar da?Bale. Ba, horiek jarri daitezke euskaraz, jendearekin berba egin, dokumentua sortzen duen jendearekin berba egin eta aukera ikusten bada, aurrera. Nik horrela ikusten dut e...

6.Sailetako bileretan, dokumentazioan...oraindik ez dugu eragin. Aurrera begira hor eragitea erabakiz gero, zure ustez, zer eduki beharko genuke kontuan?Nola ekingo zenioke hor euskara planaren helburuen lanketari?

Nik egingo nukeena lehenengo, lehenengo, zuzendarirekin egon edo igual gestoreak, bigarren mailako zerak. Eurekin egon eta azaldu ondo gestio planean guk jarri dugun helburua, zein den gure misioa eta kontseilu errektoreak zer esan digun eta hortik dena kate batean bideratu ez?Ba begiratu, misioa hau da, kontseilu errektoreak hau esan digu eta berrehun mila ekintzetan bi hauek dauzkagu azpimarratuta eta zuen departamenduan ikusten ditugu aukera hauek, bileren mapa bat egin dugu eta ikusten ditugu aukera hauek. Orduan pentsatzen dugu urrats onak izango liratekeela hau eta hau eta hau. Logikoki esplikatuta ez dut uste arazorik eduki beharko genukeenik, e...Izan daiteke e...Izan daiteke...Guk bileren mapa ez dugu ondo egin eta pentsatu dugu igual dokumentazioa euskara hutsen egon daitekeela eta gero etortzen dira eta ez, ez, ez, ez...Ez dakit Ajofrinen ere irakurtzen dute eta horrelako gauzak etorri daitezke, baina bestela, nik horrela egingo nuke. Lehenengo zuzendariarekin egon, hurrengo zuzendariarekin eta igual gestoreekin, ba, apur bat bilera horien koordinatzaileak direnekin eta hortik hasi eragiten.

7.Egin izan ditugun balorazioetatik ezagutzatik erabilerarako jauzian motibazioan eragin beharra aipatu izan da behin eta berriro. Motibazioa lantzen dugu, euskararekiko sentsibilizazio ekintzen bidez batez ere. Baina horretaz gain, zer uste duzu izan daitekeela langileek jauzi hori emateko motibazioa, arrazoa?Nola eragin dezakegu hor?Enpresak zerbait egin dezake?Zer?

Garbi dago motibazioa dela gakoa ez?Nik uste dut, gainera, zailena. Ez dakit, hori baso komunikanteetatik zailena motibazioa dela,ez momentu puntual bateko motibazioa. Gehiago, Korrikarekin ikusten duzu, jende dena dago Korrikaren alde, baina hori, alde egotearekin ez da nahikoa ez?Beti esaten duguna. Nik uste dut hori, konstanteki egotea motibatuta, dela zailena igual. Zer egin genezake?Aber, ekintza konkretuak ondo daude, baina hor beste zerbait egin behar da. Nik ez dakit nola egiten den hori, egia esanda, ez?Kontzientziazioa, motibazioa...Bai ikusten dut, adibidez, gauza batzuk oso sinpleak dira e...Oso. Adibidez, lehenengoa, ba hori ez? Bueno, baten bati entzun nion elkarrizketa batean Lazkao Txikiri esaten ziotela euskaren alde zer egin behar duzun eta zer egin behar dugun. Ba, ba, hitz egin ez? Ba hori,lehenengo gauza hori.Guk esaten badugu euskaraz bizitzea bermatu behar digula enpresak, lehenengo egin behar duguna da saiatu gu euskaraz bizitzen. Hori da lehenengo egin behar dena. Eta hortik aurrera beste dena. Eta gero bai ikusten dut lehen esan dudana, badago jende bat beste jende batzuegan eragin egiten duena. Ba, saiatu jende hori kontzientziazitzen eta motibatzen beste jendearengan eragin dezan. Nik hortik joko nuke.Ez dakit hori...ez da matematikoa, baina bai egingo nuke horrelako saiakera bat. Izan daiteke kontraesankorra e...Hau da, ez dut nahi esan zuzendariak hartu behar direnik eta ez dakit zeintzuk eta ez dakit zeintzuk. Hor nahiko kontraesankorra izan daiteke ze bai pasatzen da enpresako beste

gauzekin ez?Ba, etortzen da zuzendaria eta esaten du aurten egin behar dugu ez dakit zer eta jende denak justu horren kontrakoa egiten du. Baina, orain hau?Ez, ez, hau badabil bere ideietan eta....Ez da hizkuntzari buruz e... Motibazioari buruz nabil. Orain gauden egoera, krisi egoera honetan eta bueno, eduki dugun zarramarra denarekin, birkokatuak, jende pila bat kaleratu, beno kaleratu ez, baina ezin lana eman jende pila bati eta horrela...Ikusten dut iritsi dela momentu bat jendeak jada ez duela sinesten ezer.Orduan, zuzendaria etorri eta esaten dizu bueno, plan berri bat egingo dugu eta bera ilusioarekin dago, gogoarekin dago, baina atzetik daudenek jada ez diote jarraitzen. Orduan, benetan topatu behar duzu jendeak jarraituko duen jendea, ez zuzendari bat dena, baizik eta ikusten duzun jendea eragin egin dezakeena besteengan. Egon daiteke zuzendaria edo egon daiteke beste bat. Nik uste dut daukagula gauza oso ona euskara batzordea gutxi gorabehera ba lehen esan duguna ez?Organo askotan dago, bueno organo guztietako jendea daukagu eta sailak ere gutxi gorabehera departamendu gehienak daude hemen eta motibazio taldean ere ba, bueno, badauzkagu sail ezberdinak ez?Eta jende horrek gutxi gorabehera jakingo du ze jende den bere departamenduan pitin bat pisua daukana eta jende hori lortzen badugu motibatzea euskararekiko eta bere konpromisoa jartzea, hor nik uste dut eragingo duela besteengan. Baina, bueno, lehenengoa, lehenengoa garbi dago e?Gu gure aldetik hastea. Nik horrela ikusten dut e...Eske batzuetan ez dakit, hori zelan esaten den hori, peiokeriak edo peiogrilluaren gauzak dira ez?Baina egia da, euskararen alde zer egingo dugu?Ba hori, hitz egin. Osea zer egingo dugu guk honen alde?Jo, ba, nik zer egin beharko nuke?Ba, nik uste dut nik eduki dezakedan dokumentua nik jarri dezakedala euskaraz. Hori da egin beharko nukeena eta ez beste batengana joan esatera hau egingo dugu eta ez dakit zer...Eta gero, batez ere garrantzitsua hor ere bai gogoa daukan jendeari gauzak egiteko gu saiatu behar gara bidea errazten. Botoiekin eta egin genuen modura, berdina. Egongo da jendea edukiko duena gogoa gauzak martxan jartzeko. Beti, beti dago jendea, baten bat beti egon behar da motibatuta eta orduan saiatu jende horri erraztasunak ematen. Gu ez gara izan behar traba bat jendearentzat, alderantziz, guk egin behar duguna da jendeari erraztu, hau dena erraztu. Galdetzera joan eta etortzen badira eurak ideia batzuekin, ba, saiatu horiek aurrera eramaten. Hori, frustatuta ez sentitzen jendea, ze aldaketak...Normalean jendeak buruan badauzka aldaketak. Beste gauza bat zuk nola bideratzen dituzun aldaketa horiek. Zuri proposamen bat etortzen bazaizu aldaketarena, gauza bat egin dezakezu:edo aldaketaren alde egin edo aldaketaren aurka egin edo moztu ez?Orduan moztu egiten baduzu, arrazoi on bat eman behar duzu, baina moztu egiten baduzu sistematikoki jendeak ez dizu proposamenik ekarriko. Hori horrela da. Orduan, bueno ba, poliki-poliki saiatu ez dakit beste nonbaiten ere uste dut esan nuela...Eskatu bai, baina ematen ez?Hori da nik uste dut egin behar duguna, jendeari eskatu bai,exijitu bai, baina eman ere bai,bide bakarrean ezin gara jausi, ezin gara ibili enpresari ez dakit zer eskatzen eta gu ezer ez ematen. Nire iritzia hori da. Hor ekilibrio bat eduki behar dugu eta oreka hori landu egin behar da. Adibidez, TELP saioak eta gauza honek denak, oraindik ez dira egin, baina enpresa bidetik batzuetan egin beharko ziren, egoera konkretu batzuetan bai eta igual, ba, guk bilera mapak eta egiten ditugunean ba ikusten dugu departamendu bat osoa gauza pila bat euskaraz egin dezakeena eta ikusten dugu hor kontzientziazio falta bat dagoela. Ba,

bueno, nik uste dut enpresak egin behar duena dela euskara batzordeari entzun esateko dauzkan proposamenak eta gero, ba hori, ba bueno...Gerenteak eta zuzendaritza batzordeak...Ez gara horraino joan, normalean kontseilu errektoreraino eman dugu pausua, esango genuke organo nagusia, baina egunerokotasunaren exekuzioa egiten duena zuzendaritza batzordea da eta hor daukagun jendea honen alde baldin badao ba...Aber, nik ez dut uste zuzendaritza batzordeagatik dependituko duela gure planak aurrera irten edo ez, baina bai erritmoak. Garrantzitsuagoa da kontseilu errektorea, euskara batzordearen misioa onartuta egotea zuzendaritza batzordea baino, nire ustetan, baina ze erritmotan egingo den zuzendaritza batzordeak erabakitzen du neurri handi batean. Azkenean, eurek direlako egunerokotasun hori zeratzen dutenak eta ez gabiltzalako hitz egiten proiektu puntual bat, hau urte batean gauza bat egiteko. Hau da, lehen esan duguna, kultura aldaketa bat da. Orduan zuzendaritzakoak baldin badaude honen alde, kultura aldaketa hori lehenago emango da. Ez badaude alde, emango da, emango da, ze azkenean da zerbait ikusten duguna, euskara batzordea hor dagoelako, kolektibo bat dagoelako hor, kontseilu errektoreak arrazoia eman dio, misio bat daukagu eta hori aurrera eraman behar dugu, baina igual ez da egingo guk nahi dugun erritmoan. Hori ikusten dut nik. Eta nik ikusten dut, adibidez, hemen egoteak giza baliabidetako zuzendaria zerikusi handia daukala ba orain bidaltzen diren komunikazio denak, email denak, gauza denak giza baliabidetakoak ez?Ikusten duzu eta hor denetan eragin bat dago zuzena. Hori da oinarritzkoena. Nik ezin diot eskatu jendeari euskaraz egiteko berba ni erdaraz banabil. Hori da nik uste dut askotan daukagun akatsa. Eskatu egiten dugu eman gabe. Lehen esan duguna, baina hor da gero hori ez?Oreka hori, apur bat berba egin izan duguna beti, bueno ba, Manueltxok eta esaten dutena, ba, niri ez badidate ikastaro bat euskaraz ematen, ba, ni jaiki eta joan egingo naiz ze nire eskubidea da. Bai, bai eta arrazoia daukazu eta horretara iritsi zaitezke, baina horretara iritsi aurretik badaude beste bide batzuk. Orduan nire proposamena da saiatu gaitezen jorratzen beste bide horiek puntu horretara iritsi gabe, baina nola egiten duzu hori?Saiatu koherentea izaten zuk esaten duzunarekin,jarraitzen e?Bale, ba, euskaraz bizi behar dugu?Bale, ba, saiatuko gara ahal denean eta ez denean hori ematen. Esan egingo dugu eta ez badute entzun hogeita hamargarrenean ekintza horretara iritsiko gara. Nik uste dut hori dela era zerena, baina hori...Azkenean daukagun masa, ez dakit nola esan...Langile masa Oñatin zenbat zen?%80 ezagutza?Denok dakigu zeri buruz gabiltzan berbetan. Hau ez da gauza abstraktu bat eta hori ba, azkenean, beldurra kentzeko era bakarra da ondo azaltzea gauzak eta aurrera egitea. Nik ez dut ikusten beste zerarik. Eta bai ikusten dugu gaur egun gizartean pila bat gauzetan, ikusten dugu hori. Lan bat eskatzen zaionean jendeari, hasieran beti egoten da...ez dakit zelan esan...Bai, aldaketak beti beldurra ekartzen dizu, ez dakit zer, baina gero jendea ohitu egiten da.Ohitu egiten da eta hemendik 10 urtera, ba, gauzak ondo baldin badoaz, igual dokumentazio pila bat hemen euskaraz sortuko da e...kontseilutxoak %100 euskaraz emango dira eta ez dakit zer eta inork ez du ezer esango. Eta baten batek pentsatuko du, joe, eta hau zeba ez genuen lehenago egin?Klaro, eske, azken batean, lehen esaten genuena ez?Gure beldurrak dira askotan freno egiten diguna e...klaro, zaila da ere bai nik ulertzen dut egoera batzuetan, kontsejero soziala bazara baita, baina ez euskaragatik, erreta baldin bazaude beste mila gauzogatik eta orain

euskaraz egin behar dut eta badakit, ez dakit... Imaginatu euskaraz gauza denak bezala beti aurka dagoen bat. Ez dakit zer eta tartean orain euskaraz hasi behar naiz planteatzen gauzak eta tipo hori beste gauzengatik txokatu egiten dugula eta orain tartean beste hau ba...Baina bueno, hori da daukaguna. Ez dakit. Nik horrela egingo nuke, beldurrak saiatu kentzen. Era horretara e...Eta, ba, enpresa modura, hori ba, esaten dizudana, entzun euskara batzordeak esateko daukana eta euskara batzordean gaudenok daukagun ardura, nire ustetan, horixe da, ondo entzun jendearen kezkek zeintzuk diren, zer nahi duen jendeak, zelan hartzen dituzten gauzak eta hori dena hona ekarri eta hemen eztabaidatu, ez?

9.Euskara Planaren misioa betetzeko, euskara planak zer hartu beharko du kontuan aurrerantzean?

Bueno, nik euskara plana, gestio planak eta egiten ditugunean, gutxi gorabehera hasten gara begira, ez? Eta bueno, hor badago metodologia bat zuek daukazuena eta nik uste dut hori oso ondo dagoela. Ez dakit nola diren...Lau puntuetan eragin, erabilera, motibazioa ez dakit zer...Gauza horiek denak aztertzen ditugu. Misioa betetzeko nik uste dut kontuan hartzen dugula. Gure enpresan gehien falta egiten duena da motibazioa. Esan behar nizun bai lanerako eta bai...Eta zailena hori egingo zaigula, jendea motibatzea. Gero zer hartu beharko genuke kontuan?Niretzat plan bat egiten duzunean e...plan batek eduki behar du beti zein den helburua, jakin egin behar duzu zure egoera zein den momentu honetan, hor termometro on bat eduki behar dugu, bai euskara batzordean eta bai motibazio taldeetan. Jakin behar dugu non gauden, jakin behar dugu nora joan behar dugun eta gero urratsak, ez?Eta gero neurketak egiten joan. Hori niretzat da funtsezkoa. Hori ez badugu egiten, ez gara iritsiko, ba, hori...gure misioa betetzera. Nire ustez, galdu egingo gara bidean. Hau da, nik badakit zein den nire misioa, zein den helburua, badakit non nagoen orain eta orain egin behar duguna da, hemendik helburu honetara zein da bidea?Bueno eta gero neurtu egingo dugu hemen, hemen, hemen, aber gauza hauek denak ematen doazen eta ez badoaz ematen, ba, hor berriro bueltak eman behar zaizkio eta ekintzak egin. Eta gero, osea, hori ez dakit zela esan...Ez nabil euskarari buruz berbetan, hori izango zen enpresan edozein plan hartuz gero orokorrean e?Eta euskara planarekin ikusten dut berdina egin behar dela eta seriotasun berdina eduki beharko luke, beste edozein ekintza modura. Alde horretatik, nik uste nahiko seriotasun ematen diogula euskara batzordetik eta motibazio taldetik. Ez dela bigarren mailako gauza bat. Euskara hizkuntza gauza, nire ustetan e?Baina, hori alde batetik eta bestetik, nik...lehen esan duguna, inplikaturik gaudenok eta kontzientziario hori daukagunok erakutsi jendeari benetan inplikaturik gaudela eta kontzientziario hori daukagula eta hori jendeak ikusi egin behar du. Jendeak ez badu ikusten gu gabiltzala egiten, joe...hauek ez dute egiten eta besteari eskatu, hori da...handiena askotan gauza horietan. Eta bueno, ba, gero hori...Aurka daudenak beti edukiko ditugu aurka oseake...Ez dakit, nik uste dut kezka horiek azkenean denborarekin konturatzen zarela alfer-alferrik direla. Ez du merezi hor energia galtzea eta da.. ez dakit... non komentatu genuen batu olatura eta horri buruz?Ba, azkenean, bai honetan niri apur bat lagundu izan dit gure bertso eskolan funtzionatzeko erak. Nik ez dut uste eredu garria denik

eta ezer ez, baina bertso eskolan ekintza pila egin dugu urteetan zehar eta ez gara geratu gauzak egiten ez dugulako eduki nahiko jende edo ez delako egon...ez. Gure filosofia gehienbat da bueno, gu ekintza batzuk egiten gabilta, gauzak egiten gabilta. Urte batzuetan jende bat egongo da gehiago inplikaturata eta beste batzuetan beste bat, hau borondatezko zera bat da eta nahiko antzekoa ikusten dut hemen euskara batzordearekin, borondatezko kontua delako eta abar. Orduan dago jendea ez duena nahi parte hartzea hor. Utzi. Egon daitezela euren lekuan. Zu saiatu zurea egiten, aurrera eramaten, hemen gainera badaukagu misioa, babes...kontseilu errektorearena eta hori. Zuk zure ekintzak egin, jende guztiari begira. Jende bat ez dela batuko? Utzi. Igual orain ez da batuko, igual hemendik denbora batean jende hori etorriko da eta geri igual izango da bultzatze gehien egingo duen jendea. Bueno, bizitzan bakoitzak bere momentua dauka. Batzuk gehiago egiten dute, beste batzuk gutxiago, igual inkoherentea edo kontraesankorra da, baina bizitza horrela da. Ez dakit nola esan...Arlo askotan pasatzen da hori. Borondatezko gauzak direnean, zuk utzi, bueno, jendea etortzen bada oso ondo, eta etortzen ez bada, ba ez da etortzen. Ez digu hainbeste arduratu behar, nire ustetan e...Eta beldur horiek eta gauza asko nik uste hortik datozela. Jo, zela hartuko du honek? Zela egingo dugu ez dakit zer? Baina, guk, guk, hori berez guk hori gure kontzientzian daukagu, gu seguru gabilta egiten gabiltzanarekin bai, bueno ba jendea ez badago ados, sentitzen dut. Ni seguru nago, nik garbi daukat.. Begiratu dut hau, nire kontzientziak horrela esaten dit, nire argumentuak hor daude, ba aurrera noa eta gero geratu behar bada, geratuko gaituzte, baina ez izatea behintzat, jo eske igual jendeak ez du ondo hartuko. Eta ni ere askotan jausten naiz horretan e...eta uste dut txarra dela. Txarra da. Gu gure aldetik saiatu behar gara aurrera egiten eta garbi ikusten badugu ba aurrera. Ba hori ba... Ez...harritu egiten nautela ba gure euskara plana eta horrelako gauzei buruz berba egiteak. Ez dut ikusten... Ez dakit beste enpresetan nola doan hau, eske ez dakit gurea den ona, txarra, asko daukan aportatzeko, gutxi...Nahiko...Nik, euskara batzordean eta nahiko naturala egiten zait hau, egiten dugun lana ez dut pentsatzen...Ez dakit nola esan...Nahiko naturala ikusten dut egiten duguna eta nik uste dut hor dagoela gakoetako bat ondo eramateko gauzak e? Ez dut ikusten ezer arrarorik egiten dugunik hemen eta ateak irekita daude eta sartu nahi duen jendeak sartu, ikusten du, transparentea dago, Saiatzen garen dena da hori egiten. Eta hori ba bai, gustatuko litzaidakeela apur bat eraginkorrak izango bagina jendearengan ez? Baina hori bueno, adibidez, nik uste dut defizit bat hemen daukaguna dela, baina ez hemen e..gauza askorekin da hori, ez dakigula saltzen, ez dakigula...askotan ni hori pentsatzen egoten naiz, jo guk hain garbi ikusten dugu, ezta? Eta gero jendeak, dios! zergatik ez dute ikusten eta aber, zelan egiten dugu hau? Eta nik uste dut lehen nintzela erradikalagoa edo ez dakit zela esan, gogorragoa edo bua... hemen egurra hemen...Ikuspenak zabaldu egiten zaizkizu denborarekin, ez? Eta zuri entzunda Manueltxogatik edo bueno eta beste batzuegatik ez? Horiek garbi ikusten zuten ba eta oso gogorak ziren eta ez dakit zer eta nik ere lehen askoz limiteraino eramaten nuen, ba ni adibidez, ez dakit ba bua...Hona etorri eta adibidez, kontseilu sozialean euskaraz egiten nuen eta euskaraz egiten nuen alde batetik, nire hizkuntza naturala zelako eta bueno, buruan neukalako euskaraz egin behar nuela eta TELPik eta ezer ez jaso gabe eta nik hori neukan buruan, bai? Eta gero, beste alde batetik,

berba egiten nuen jendea zelako bizitza osoan ezagututako jendea euskalduna, orduan niretzat bai artifiziala zen. Bai, bai rolak edo nik ez dakit ikuspenak zabaldu egiten zaizkizu denborarekin, ez? Lehenengo ikuspuntutik igual negatiboa da, oraingo ikuspuntutik positiboa da. Ez, baina bueno, igual lehen askoz ardura gehiago neukan jendea... ez dakit zela esan... ba, orain dela azkenengo aldiz kontseilu errektorean egon nintzenean euskararen gaia irten zen eta hori. Ez dugu komentatu euskara batzordean, bai bueno ez horrela, baina bueno asanblea, txarlak ez dakit zer, euskara, bestea... Eta bueno, han hasi zen betikoa, ez? Eta batek esan zuen: "no, no, porque hay que hablar en castellano porque es la lengua común ". Bai, ez, baina bueno, aber, ez diozu txarrera hartu behar, e? Nik hori entzun nuenean orain dela urte batzuk saiatuko nintzen tipoari esplikatzen, azaltzen izkina guztietatik, bueno, baina hori ez da horrela, ez dakit zer, bestea... Argumentuak jartzen. Orain jada ez. Hori uste duzu, bale, oso ondo. Zuk zure iritzia daukazu, nik nirea daukat eta gainera, nik badakit hau honegatik eta honegatik dela eta listo. Nahi dizut esan argumentu mailan lehen askoz gehiago arduratzen nintzela gauza horiekin orain jada puf! Hori pentsatu behar duzu, bale, zuk hori pentsatuko duzu, nik badakit ez dela horrela. Eta nik esango dizut galdetzen badidazu momentu horretan erantzun nizkion hiru bat gauza eta berak esan zidan: "yo ya se que estás en esto del euskara..." Orain dela astebete bat bidali dit artikulu bat la razon edo horrelako batean euskara nondik datorren inbestigazio batzuk egin direla edo horrelako zerbait edo ez dakit zer. Eta ni oso ondo eramaten naiz berarekin, e? Baina, ikuspuntu diferentea daukagu. Bera ez da hemengoa, ni hemengoa naiz, ez daki euskaraz, nik badakit euskaraz. Lehen esaten nuen, joe, ni Euskal Herrian nago, ez dakit zer eta ez nuen ulertzen bere postura. Orain bueno, igual da hori ez? Urteekin konturatzen zarela ni hemen ez noala mundua aldatzera. Nik egingo dudana da nirea eta punto. Zu hori esaten ari zara? Bale. Ni ez naiz saiatuko zu konbentzitzen. Ez. Nik egingo dudana da nirea eta etorriko da asanblea eguna eta nik eskatuko dudana da euskaraz egitea ahal den dena eta kito. Eta asanbleako txarletan galderaren bat baldin badaukat, saiatuko naiz euskaraz egiten eta hori da bidea. Beste bideak denak daude ondo. Lehen igual askoz zorrotzagoa nintzen edo erradikalagoa nintzen tema horretan ez? Honi esplikatatu egin behar zaio... Eta orain diskurtso horiek ... Ez dakit nola esan... Beste era batera hartzen ditut eta kito eta zuk hori uste duzu, ba, oso ondo. Nik badakit zuk zeba uste duzun hori. Hizkuntza komunari buruz berba egin didazu, baina ez da horrela, hori ere... Hemen hizkuntza komuna ez da erdara, bueno, eta gauza horiek denak ez? Zuri jaten ematen dizun fabrika hemen sortu zen, ez zen sortu beste leku batean, eta zeozergatik da eta hor dagoen historia dena. Baina, ez naiz hasten azaltzen hori dena. Gero batzuetan pentsatzen dut hori zergatik egiten nuen lehen, ez? Eta bi erantzun posible daude: bat, saiatzeko bestea konbentzitzen eta bestea, neure burua konbentzitzeko. Orduan igual orain beste fase batean nago eta... Gauza batzuk ondo egin ditugulako. Ez dugu egin adibidez, misioa bat onartu barik gauzak egiten hasi eta ez dakit zer eta sartu departamendu batean eta benga hemen dena aldatu egin behar da, euskaraz jarri behar dugu, benga ez dakit zer... Hori ezin da egin. Baina, hori, esaten dizudana, naturaltasunez egiten badituzu gauzak... Ba, ni askotan akordatzen naiz hemen eduki nuen adibide horrekin... ba, jarri behar nuen nota bat ez dakit zertarako zen eta astelehena, asteartea, asteazkena, osteguna eta

ostirala eta bat etorri zen esatera hori jarri nuela eta ezin zela ulertu, pentsatu hortik hona zer egin dugun! Baina, pertsona hori etorri zenean, eske...nik barre egin nuen. Hi, 40 urte Oñatin... eta bale. Esan nahi dudana da naturaltasunez hartzen baduzu hori... hor jarri nintekeen...mekauen la letxe euskara ez dakit zer...edo beste aldera... bai, bai arrazoia dauka, ipiniko dut euskaraz eta erdaraz. Ez?Naturaltasunez hartzen badituzu gauzak kito. Orain ikusten dudana da gainera da hori, daukagula babes bat kontseilu errektoretik eta orain etortzen bazait norbait eta nik ez badut aldaketa hori egiten eta pertsona hori asko haserretuta ere eta kontseilu errektorera joanda ere, bale zu... zuk horrela pentsatzen duzu baina hemen misio bat dago, kontseilu errektoreak onartuta, eta aber ze pasatzen da hemen?Kito, inor ez dabil orduan...Bai, egon daitezke gai legalak, pasatu daitezke gauza horiek denak, baina beste aldera ere pasatu daiteke, Manueltxok esaten zuena, ez badaukazue formazioa euskaraz, banoa hemendik eta gure eskubidea da eta guk askotan ez dugu praktikara eramaten. Orain, adibidez, webgunea euskaraz jarriko da eta orain nik inori ez diot entzun joe eta zenbat lan suposatu duen horrek, jada barneratuta dago baina zergatik da hori?Jendeak eskaerak egiten ditu eta jendeak natural moduan hartzen du hori eta zergatik ez?Natural modura hartu, hori da uste dut nik gakoa. Eta hor zegoen oso jende baliouduna ez zuena nahi parte hartu orain, lehen hartu zuten ostikadagatik. Eta lehen zeba hartu zuten ostikada?Hasi ginelako gauzak beste era batera egiten. Ba, goazen ez dakit zer departamendutara eta egingo dugu ez dakit zer, joan hara eta ostikada jefearen aldetik: "ez, ba hori ez goaz egitera baliabide asko direlako eta ez dakit zer, beste planteamendu bat egin eta ostikada, eta orduan dena moztzen dizute. Ez daukazu babes instituzionala esaten dena, ez dago hezurdurarik, borondatea berdin-berdina. Zuzendariari...eragin egiten duen jendearekin berba egin eta hor departamendu barruan topatuko gara batzuk esango dizutena bai, beste batzuk ezetz eta departamendu batzuetan denak ezetz, baina ez guk daukagun nahi guztiei, baina . Ez nukeena egingo da...

3. ELKARRIZKETA

1.Zer iruditzen zaizu Euskara Planak urteotan egindako ibilbidea?

Ba, ibilbidea positiboa iruditzen zait. Egia esanda, orain dela 6 urte ezinezkoa ikusten zen gaur egun daukagun egoerara iristea eta nik hori oso positibo ikusten dut. Batez ere orain dela 6 urte enpresa guztiz...enpresako hizkuntza bakarra zen, gaztelania eta gero filialetara begira erabiltzen zen ingelesa, baina gaur egun enpresan sartu eta ja bai ikusten da giro euskaldunago bat eta asko egiten du bai kartelak, bai kafe makinak...askotan gauza txikiek asko egiten dute eta egia da ingurune euskaldunago bat ikusten da. Orain dela 6 urte, berriz, horrelako bat planteatzea utopia bezala ikusten zen edo oso-oso urruti ikusten zen eta orduan alde horretatik, bai ja enpresan sartu eta ja ez da lehen zen enpresa...osea ez zenekiela Madrilen zeunden edo Euskal Herrian zeunden eta orain ja behintzat sartu eta ikusten da, ba, ja Euskal Herrian zaudela. Ez da %100 euskalduna, baina bai

dago...bueno, bi hizkuntza horiek bai ikusten dira. Nik uste dut ibilbide ona izan dela, baina bide berdinetik jarraitu behar dela. Askotan ondo doana erlaxatu egiten da ez?Aurrera egin behar da.

2.Euskara Planak bete dituen helburuetatik zein da zure ustez arrakastatsuen? Eta zein izan da arrakasta horretarako gakoa?

Nire ustez, sentitu dudana edo bizi izan dudana helburua edo lortu den aldaketa handiena izan da ofizializazio prozesu hori. Lehen ikusten zen euskara, bai, jendeak erabiliko zuen, baina euskaraz batzuetan artean eta puntu, baina orain euskara plan honekin egin dena da euskara ofizializatu. Orduan ja ez dela jendearen hitz egiteko hizkuntza bakarrik, ja pixka bat ematen zaio nibel altuago bat. Oraindik ez gara iritsi euskaraz lan egitera, baina bai ja notatzen da beste naturaltasun bat eta horretan asko egin du zabalkunde handiko dokumentuak eta emailak eta jakinarazpenak euskaraz ere edukitzeak. Ze lehen agertzen ziren gaztelania hutsez edo gaztelaniaz eta ingelesez eta orain ja euskara hor sartzeak ja asko egiten du. Izan ere, ja dokumentu ofizialak dira, goitik datoz eta ja ez da norberak ba lagunen artean edo lankideei bidaltzen dizkien email pertsonalak edo...Ja ofiziala da. Ba hor eragiten,azkenean, komunikazioetan eragiten, uste dut bai prozedura jartzeak, bai lehen esan dudana, ingurune hori euskalduntzeak gehi aparte emailtan eta dokumentazio ofizialetan, ba, euskara sartzeko ba, betebeharrak hori. Prozedura, esan nahi dudana da lehen gaztelaniaz egiten zena,ba, orain ja bi hizkuntzetan egin behar da. Beno, hori euskara batzordeak jarri zuen helburuetako bat zen eta helburu horietan bai zuzendariekin bai pertsona klabeekin lan eginda, eta hori irekita, ba ja emaitza batzuk ikusi dira. Araua. Hori da. Adibidez, kafe makinetan orain dena euskaraz da. Gero ez dakit dena %100 bete den. Kafe makinetan, adibidez, lehen elebitan hasi zen. Orain bakarrean dago, euskaraz, baina gero horretaz aparte, hori da gauza txiki bat edo horrela ez?Baina ja emailtan eta gehiago erabiltzen da eta batez ere ofizialak direnak. Eta azken horren araua edo, bai etorri da euskara batzordeak jarri zituen irizpideetatik. Onartu eta erabiltzen hasi izana. Ze askotan onartu, baina ez bada erabiltzen, ezerezean gelditzen da. Ofizialtasuna, eta gero, hori da, zabalkunde handiko dokumentuetan eta komunikatuetan euskara erabiltzea.

3.Euskara Planean aurreikusitako helburu batzuetan, berriz, ez dugu aurrera egin. Zein izan daiteke arrazoia?

Gauza batzuk egitea errazagoa da, azkenean komentatu duguna, kartelak aldatzea, komunikazioak edo, azkenean idatziz da. Originala gaztelaniaz izan arren, ba gero ja itzulpen bat da eta puntu. Horren atzetik gero zer dago?Euskaraz lan egitea. Eta horretarako oraindik pauso hori ez da eman eta hori ematea kostako da. Ze orain arte pausoak eman dituztenak bai, baina itzulpen bezala eman dituzte. Orduan euskaraz lan egite hori utopia huts bat den bitartean, ba, horretan ez da aurrera egingo. Orain, ja sinesten baldin bada hori posible dela, bai egingo du aurrera. Eta hor aitzakia beti jarri izan da Espainiako delegazioak daudela, asanblean ere hori muga bat dela, filialetan beste hizkuntza bat erabiltzen da...Nire ustez, horrek ez du aitzakia edo ez du arazo izan behar, ba, zentzulean bertan ba euskara plana martxan jartzea eta euskaraz lan egiteko aukera. Askotan

dokumentazio lanetan egiten dena da, ez da Espainiarako bakarrik egiten, hemen egiten dena ja mundu osorako da. Orduan gaztelaniaz egin mundu osorako ere ez du...Orduan posible da euskaraz egin eta gero gaztelaniara itzuli edo ingelesera itzuli, gaur egun gaztelaniatik ingelesera egiten den moduan. Orduan pertsona bat non bizi guztian euskaraz ikasi duen eta lanean hasten baldin bada, ba jarraitu dezala bere hizkuntza naturalean eta gero ja itzuliko dira dokumentuak. Ni eleanitzaren aldekoa naiz, hizkuntzak jakin egin behar dira eta oso positiboa da eta hori bakoitzari berea eman behar zaio. E...polako bati polakoz, frantsesari frantsesez, baina horrekin berarekin nik uste Euskal Herrian euskaraz egin beharko genukeela. Eta hori, adibidez, bai da e...masterrean edo esplikatu ziguten eta Ibarretxe bi urtetan aritu da Estatu Batuetako bi unibertsitatetan lanean, eta azkenean bere ekarpena hori izan da ez?Azkenean gauza batzuk aurrera ateratzeko, azkenean prozesu dena, proiektu denak aurrera ateratzeko, "k" bat eduki behar duela bukaeran eta "k" hori dela bertako kultura. Ezin dira hemengo gauzak, bertakoa dena eta dagoen horretan Kroazira eraman eta inplantatu eta gauzak horrela ez du funtzionatuko. Azkenean bertako gauzak jakin egin behar dira, eta gero bertan inplantatu behar dira. Orduan, hemen hemengoa ere aplikatu egin behar da. Azkenean, zentrala bat da eta hori Espainiako filiala oraindik ofizialki ez da Espainiako filiala, baina beste bat da, orduan bi errealitate diferente dira. Hemendik zerbitzuak ematen dira mundu osora eta tartean Espainia, baina nik uste dut hori lehenago edo beranduago etorriko dela. Gauza bat da enpresa bera eta gero beste gauza bat da organo sozialak edo organo...kontseilu errektorea eta asanblea eta organo kooperatiboak. Eta horietan bai, klaro, azkenean bazkide bakoitzak bere botoa dauka eta bere eskubideak dauzka eta hori bai izan daiteke adibidez arazo. Baina, nire ustez, bi gauza diferente dira. Orduan gauza bat da lana eta hor departamendu bakoitzak egin behar duen lana eta beste gauza bat da organo kooperatiboak. Organo kooperatiboetan denak gaur egun, sozio garenez, ba hor bai egin beharko litzateke mix bat edo denen beharrari erantzun bat eman. Batak ez du bestea kentzen. Nire ustez, formula ona da parte bat euskaraz hitz egiten denean, ba, gaztelaniaz proiektatzea edo gaztelaniaz hitz egiten denean euskaraz proiektatzea eta horrela, txandakatuz. Adibidez, hemengoari bai baina klaro Madrileko bati edo Toledoko bati euskaraz ikasi beharra han lan egiteko ez zait egokia iruditzen, orduan...eta horri baita eman behar zaio erantzun bat, baina nik uste beraiek baita zeozer hemengo errealitatea bai ezagutu behar dutela. Orduan mix hori niretzako ondo egongo zen. Azkenean ikusten dutena da, ba, dokumentazioa elebitan etortzen dela, bai POGU bai barne araudiak eta hori dena bi hizkuntzetan datoz eta hortik aurrera gutxi nik uste.

4.Euskara Planak pertsonen parte hartzea bultzatu du hasieratik: euskara batzordea, motibazio taldea, erabilera taldeak...Nola baloratzen duzu horiek egindako lana?

Ba, nik uste lan asko egin dela eta jende dezente hartu duela parte, baina nik uste baita lan hori igual ez dela ezagutaraztera eman edo pixka bat gelditu dela lana eginda, baina hor, pixka bat ezkutuan bezala ez?Falta da igual inplantatzea edo jendeari ezagutaraztea edo. Ez dela erraza. Askotan pasatzen da lan asko dago, baina gero igual saldu egin behar da edo. Pixka bat uste dut hori falta dela. Nola?Hori ja zaila da. Euskara plana txertatu eta ja egoera normalizatu arte, azkenean bai

egin behar dira ekintza hauek. Gero ja naturaltasunez hartu behar dira eta ja gero euskaraz lan egiten hasten garenean, ja ba, igual ez dauka hainbesteko zentzurik ez?Baina, hori egin arte azkenean da motibatu eta erabili kontzienteki, era naturalera iritsi arte.

5.Aurrera begirako helburuak betetzeko (mikro mailako helburuak,adibidez), orain arte bezala, euskara batzordeko eta motibazio taldeko kideen parte hartzearekin nahikoa izango dela uste duzu?Zergatik?

Aldi batean bai, baina lehenago edo beranduago, ba, jauzi bat eman beharko da, nik uste. Azkenean helburua baldin bada euskara naturaltasunez lanean erabiltzea, e...ekintza hauek ondo daude, baina ailegatuko da puntu bat igual pixka bat gehiago egin beharko dena. Eta nire ustez, pixka bat hori ja da goitik beste ofizialtasun bat edo beste betebeharrak bezala edo hartzea. Azkenean, hauek denak ondo daude jendeak ikusteko atzetik badagoela lana eta gauza asko egiten direla, baina pixka bat betikoa ez?Gelditzen da pixka bat ofizialtasunetik kanpora, dira ekintza batzuk jendeak erabiltzen dituenak, ba, jendeari informazioa euskaraz eman eta hor dagoela ezagutarazteko, baina horrek ez du behartzen inor ba dokumentuak euskaraz idaztera edo lana euskaraz egitera. Eta lehenago edo beranduago pauso hori egin beharko da. Goitik etorri behar du, azkenean behetik eskaera bat egongo da, baina eskaera horri ez bazaio erantzun bat ematen...Horri goitik eman behar zaio erantzuna. Izango balitz euskara batzordeak eskumena daukala berak jendearen hizkuntza irizpideak markatzeko eta lana zein hizkuntzatan egin behar den erabakitzeke, orduan ez zen arazorik egongo, baina hori ezin duenez inposatu eta ezin duenez erabaki, ba azkenean hori erabakitzen duen jendearen inplikazioa behar da. Zuzendaritza Kontseilua. Lehen ez, orain aldatzen ari da, baina ez dakit zenbateraino aldatuko den eta ez dakit zenbaterainoko garrantzia emango zaion. Askotan norberak bere helburuak betetzeko dauzka eta klaro, helburu horien barruan ez bada hau sartzen, ba pixka bat gelditzen da alde batean eta pixka bat beti bezala, fabore bezala erabiltzen diren gauzak dira ez? Zuzendaritza Batzorde bat baino gehiago daude, baina Zuzendaritza Batzorde "bat" deitzen den horretan berez zentralekoak daude. Izan daiteke Europako gerentea edo Ameriketako, baina bertako jendea da. Ez da han bizi dena. Denak hemengoak dira. Oñatikoak, Arrasatekoak, bai, hemen ingurukoak. Gero, beste gauza bat da uste dut hirugarren zuzendaritza kontseilua dagoena. Hor ja bai, hor ja dira filialetako gerenteak eta orduan bai izan daiteke muga bat. Peruko bat edo Argentinako bat, hori ja ezberdina da, baina hor bat baino gehiago daude zuzendaritza kontseiluak.

6.Euskara Plana aurrera eramateko zein beste eragile izango dira zure ustez ezinbestekoak?

Azkenean jendearen inplikazioa, baina, aldi berean enpresako organoen babesa, batez ere zuzendaritzatik babesa jaso beharko litzateke. Babesa jaso, ja azkenean da beraiek plan honetan sinistea, eta beraien betebeharrak edo beraien kudeaketa planaren barruan txertatzea. Eta hori egiten ez den bitartean, beti da pixka bat kanpotik gelditzen dena. Bai, dokumentu batzuk e...itzuliko dira eta gauza batzuk egingo dira, baina euskaraz lan, lan, ez da egingo. Batak bestearekin lotuta egon behar du. Jendearen inplikazioa ez badago, goitik etorri beharrean ba txoke bat da ez?Baina, jendearen

inplikazioa eta eskaera baldin badago eta goitik ezezkoa baldin badago, ez du aurrera egiten eta orduan...desgaste handia etortzen da. Jendearen inplikazioa, hasteko, euskaraz ikasi duenari aukera ematea. Hori da aurreneko gauza eta aukera emateko, hasteko, proiektua egiten ari direnean. Ez da atea itxi, baizik eta horretara sustatu. Eta hortik aurrera, pixkanaka-pixkanaka beraiek baita pixka bat erreferente izan daitezke ez?Euskaraz ikasi dutenek beraiek daukate beste hiztegi bat, beraiek pixka bat hasi daitezke plan hau aberastu, bai hiztegia ere pixka bat konpletatu eta txertatzen jendearekin.Gero baita daude pertsona klabe batzuk, ba, adibidez, emailak bidaltzen dituztenak beraien esku dagoela, ez daukatenak hizkuntza irizpiderik eta beraien irizpidea erabiltzen dutenak. Orduan, ba, beti gaztelaniaz egin duenak, ba, beti gaztelaniaz egingo du edo euskaraz ez baldin badago alfabetatuta gaztelaniaz egingo du eta hauek nik uste dut baita e...eragile garrantzitsuak direla. Bai egia da hauei goitik etortzen baldin bazaie eskaera bat euskaraz egin behar dutela baita edo elebitan egin behar dutela, orduan hauek jarrera aldatuko lukete, baina bestela, beraien esku baldin badago, azkenean jendeak errazena egiten du eta euskaraz ez badago alfabetatuta gaztelaniaz jarraituko du.

7.Sailetako bileretan, dokumentazioan...oraindik ez dugu eragin. Aurrera begira hor eragitea erabakiz gero, zure ustez, zer eduki beharko genuke kontuan?Nola ekingo zenioke hor euskara planaren helburuen lanketari?

Nire ustez, euskaraz lan egitea posible dela erakutsi behar zaio horretan sinisten ez duenari, epe jakinak jarri behar dira eta pixkanaka hori betetzen joan behar da. Azkenean epeak jarri, baina ez baldin bada betetzen, atzean gelditzen da. Baina, nire ustez, bai dela garrantzitsua euskaraz lan egitea posible dela erakustea, ze, nik uste jendeak oraindik orokorrean ez duela bideragarri ikusten edo ez diola horri gauza positiborik ikusten edo ez dakit...Euskaraz bai, baina bueno, kalerako edo...baina lanerako...Eta zergatik ez?Nire ustez, bai da garrantzitsua belaunaldi berriak ikasi dutenak pixka bat eredu bezala ikustea. Baita da egia, lehen,orain dela urte batzuk ez zela posible ikusten unibertsitatean euskaraz nola ikasi zitekeen ba ingeniaritza bat ez?Eta hori posible da eta unibertsitatean ikastea posible den bezala, gero lanean egitea posible da eta azkenean jendeari baita ikusteko modu hori aldatu egin behar zaio. Eta ez da erraza. Aurreneko gauza esan dudana, ikasketa amaierako proiektua egiten ari direnak eta euskaraz ikasi dutenak, ba, horiei ja aukera eman hasieratik proiektua euskaraz egiteko eta ahal baldin bada sustatu denek euskaraz egin dezatela. Atzo batekin egon nintzen komentatzen unibertsitateetik etorri zaiela konbokatoria, baina klaro, gero hemen gaztelaniazko bertsio bat utzi beharra baldin badauka ez duela egingo dena euskaraz eta gero dena gaztelaniaz. Orduan pixka bat hor dago ez?Informazio guztia gaztelaniaz eman baldin badidate eta...Pixka bat esan dudana, ez badin badute beraiek sustatzen, ez baldin bazaio esaten ikasketa amaierako proiektua egin behar duenean, ba, nahiago dugu eta zu pixka bat eredu bezala erabili eta begiratu, aurrera, eta egin euskaraz eta guk lagunduko dizugu bai hitz terminologikoekin eta bai formazioa ahal dugun guztia eman ez eta pixka bat nahi dugu atea ireki zuekin. Hori egiten ez den bitartean, ba, azkenean beraiek baita daude esanez, joe, orain ez naiz hasiko dena euskaraz

egiten, dena gaztelaniaz egiten baldin bada, eta normala da situazioa baita. Ez da ikasketa amaierako proiektua euskaraz egitea bakarrik, baizik eta atea irekitzea jendeak ikusteko euskaraz lan egitea posible dela eta gero aparte beraiekin pixka bat hiztegi terminologikoak eta landu eta pixkanaka-pixkanaka jendearengana zabaltzeko lan egiteko modu berri bat. Nik uste pertsona klabe batzuekin. Pixkana saiatu ba, taldeka banatuta gaude, ba talde bakoitzean pertsona bat edo hartu eta berekin elkarlanean. Hartuko nuke talde bakoitzeko bat, ba pixka bat kontzientziatua dagoena edo aldaketari ateak irekiko lizkioketena edo irekitzeko gogoarekin dagoena eta nik uste eragile ezberdinak hartuta eta puntu ezberdin askotan batera eraginda, askoz errazago zabalduko litzatekeela. Ze bat bakarrik hasten baldin bada departamendu osoan eragin nahian, azkenean, ezinezkoa da, baina puntu ezberdinetan jendea sartuz gero, bai da askoz errazagoa. Eta bere garaian hori komentatu genuen baita nola eragin, gero aldaketak etorri ziren, jende asko joan egin zen eta pixka bat gelditu zen dena. Azkenenean, jende gaztea da euskaraz alfabetuta datorrena. Orduan, nik uste, bai beraiekin hasi behar dela fokua ez?Euskaraz ikasi dugunok edo. Helburuak goitik etorri behar du. Nire ustez, bai saiatu beharko litzateke euskara batzordea helburuak jartzen, helburu hauei gero babes ofiziala ematen saiatu eta behin hori dagoenean, inplementatzen. Ze, hemen azkenean jendea tiraka ari baldin bada, baina gero ez baldin badauka babes ofizialik azkenean jendeak ez du kasurik egiten. Babesarekin esan nahi dudana da beraiek arautzea horrela lan egin behar dela. Behin hori araututa dagoenean, eta ja foku ezberdinetan aktuatzen hasten baldin bada, nire ustez bai joango litzateke aurrera. Aukera baino, hasieran positiboki diskriminatzea. Aukera emanda, jende asko ez duzu erakarriko, ze gaztelaniaz alfabetatua dagoena edo hogei urte modu batean lanean doana, ez duzu egun batetik bestera aldatuko. Orduan bai egon beharko litzateke...e...ez da aukera, baizik da eginbehar bat positiboki, diskriminazio positiboa eta gero beste alde batetik, fokuetan aktuatu eta jendea erakarri. Esanda bakarrik ez klaro, gero foku ezberdinetan aktuatuta. Biak, azkenean da beheko esfera eta gero goiko ofizialtasuna, biak egin beharko lirateke, baina goiko esfera hori esan dudana, pertsona klabe batzuekin jokatu daiteke eta orduan klabe horiek beraien taldeetan eragiten hasten baldin badira, eta gero goitik eskaera baldin badator, ba dena askoz errazago eta azkarrago jarriko litzateke martxan.

8.Egin izan ditugun balorazioetatik ezagutzatik erabilerarako jauzian motibazioan eragin beharra aipatu izan da behin eta berriro. Motibazioa lantzen dugu, euskararekiko sentsibilizazio ekintzen bidez batez ere. Baina horretaz gain, zer uste duzu izan daitekeela langileek jauzi hori emateko motibazioa, arrazoia?Nola eragin dezakegu hor?Enpresak zerbait egin dezake?Zer?

Pixka bat berdinerara gatoz baita ez?Euskara Plana bat dago, euskara plan hori momentuz behintzat ez da jendeak euskaraz lan egin behar duela esan den arau bat datorrela eta hortik laguntzen ari dela. Ez da hori, baizik da epe luze batean edo epe jakin batean helburua edukiko luke jendeak euskaraz lan egitekoa, baina hori gaur egun ez dago oraindik inplantatuta eta hori inplantatu gabe dagoen bitartean, ba, pixka bat motibazio taldeak, euskara planak...baina, jendeak ez dauka euskara

plan hori berak hausnartuta, bere lan egiteko postuan. Orduan betikoa, organoak eta zuzendaritzatik ez baldin badator betebeharrak hori edo eginbeharrak hori lanpostura bertara, jendeak ez du hori ba behar bat bezala ikusiko edo bere eginbeharrak bat bezala. Eta nire ustez, hori baita fundamentala da. Hausnartuta, esan nahi nuena zen, bai euskara plana hor dago, bai eta euskara plana oso ondo dago, kartelak eta aldatuko ditugu, eta motibazio taldeak eta gero olinpiadak egingo dira eta hori dena, bale, bale, bale. Baina gero lana dago. Eta lana zer da?Ba, gaztelaniaz egiten da eta gero ingelesera itzultzen da eta punto. Bai egia da aldaketa hori nabaritu dela dokumentazioak euskaratuz eta hori guztia, baina bakoitzaren postuan bertan, ba, email informalak edo bidaliko dituzu euskaraz euskaldunari lankide euskalduna dela jakinda, baina ofizialki ezin duzu erabili edo ez da euskara ofiziala. Erabiltzaile gida bat egin behar baduzu gaztelaniaz hasiko zara edo ingelesez, baina euskaraz ez. Eta horrela gauza askotan. Orduan, hori jendeak, hori ez baldin badauka ba behar hori, euskaraz egin beharra ez baldin badator goitik horrela egin behar da, ordura arte jendea ez da inplikaturik edo ez du bere hartuko euskara plana, ze euskara plana orain dagoenetan, osea, ez da orain lan egiteko, baizik da hemendik urte batzuetara eta orduan jendeak esaten du bai, bai, euskara plana hor dago, baina ni ukitzen ez nauen bitartean ba bueno, hemen nago eta niri ez didate esan ukitzeko oseake...Niri tokatu zait, niri ere iritsi zait eta bueno, nire lanean ere egingo dut aldaketa. Ze, adibidez, idazkariari berari tokatu zaio lana, berak bidali beharko ditu emailak euskaraz ere baita, baina klaro, gure departamenduan pertsona bakarra da. Klaro ba, hogeita hamaseititik bat baldin bada, oraindik beste jendeak ez du horrela bizi ez?Ingurua bai aldatu da, baina bere lan egiteko modua ez. Motibatu bai, eta bere erabilera handitu, baina gero bere lan ofiziala, zerbitzarian jarri behar duena, gaztelaniaz utzi beharko du, bere apunte pertsonalak euskaraz eduki arren. Bai, baina gero dago baina. Gero berak egin behar duen lan hori, berak utzi behar duen dokumentazio hori, berak atera behar duen emaitza hori, gaztelaniaz atera behar baldin baditu...Da giroa bai pixka bat euskaldundu da, baina lana egin behar du gaztelaniaz. Eta hori aldatzen ez den bitartean, osea komunikazioak eta kartelak eta hori dena oso ondo eta hori ja bere lana da. Gero da baita jarraipena. Exceleko dokumentuetatik eta hasten gara. Eta igual hortik eragiten hasi behar da, ez?Horiek euskaraz jarri, eta gero baita kudeatzailea euskalduna den, euskalduna izan arren gaztelaniaz alfabetatu baldin bada eta bizi guztian gaztelaniaz hitz egin badu ba...euskaraz bai, baina seme-alabekin, lanean ez. Azkenean, hori dena goitik datorrena da, azkenean da zuzendariak, kudeatzaileak, langilea. Zuzendariak, zuzendaritik kudeatzaileira, kudeatzailetik teknikarira, teknikaritik...Dena azkenean kate bat da. Esateko modurik onena azkenean da adibidea ematea eta orduan....esan, baina gero ez badu egiten, gelditzen da...Gutxi esan, baina gero berak erabiltzen badu, hor aldaketa ikusten da. Ofizializatu lan egiteko modu bat edo euskaldunago bat, ofizializatu arau bezala edo horrela egin behar dela esan, baina gero egin. Enpresak egin beharko lukeena behintzat da euskaraz lan egitea ez debekatu, baina gaur egun ez dago onartuta euskaraz lan egitea. Aldamenekoarekin euskaraz egin arren, bilera batzuk euskaraz egin arren, azkenean egin behar duzun lana ez da euskaraz. Eta hor dago pixka bat kontraesana edo. Azkenean da euskara plana bai, baina limitazioarekin ez?Eta ez dakit benetan euskara planarekin hasi zenean edo benetan gero helburua benetan den misio hori

betetzea ez? Horretara iristea. Zenbat denbora beharko da? Ze azkenean aurrera-aurrera bai, baina iritsiko da puntu bat ja dela edo pausoa ematen da edo... Esan nahi dut jende hori, ba hori, hogeita lau urte arte dena euskaraz ikasi duenari horri ezin diozu erakutsi gaztelaniaz lan egiten, baizik berari eman behar diozu euskaraz lan egiteko aukera. Ze, horri ja erakusten badiozu gaztelaniaz lan egiten, berriz atzera goaz. Departamenduan beste batzuek gaztelaniaz egin arren, ba hor egon beharko lirateke urte batzuk ba igual mix bat dagoena ez? Baina, euskaraz etortzen denak jarraitu dezala euskaraz. Bestela sekula-sekula ez da pauso hori emango. Ze, euskaraz ikasi duenak gero gaztelaniaz egiten badu, handik urte batzuetara kosta egingo zaio berriz euskarara pasatzea eta beti berdina ez? Nik, adibidez, Ulmatik kanpora gaztelania oso gutxi erabiltzen dut, osea azkenean bai familiarekin, lagunekin dena euskaraz, baina hemen jende batzuekin ja beti erderaz. Eta horrek bai egiten dizu... Giroa bai da orain dela urte batzuk baino euskaldunagoa, baina oraindik nahiko erdalduna da. Adibidea eman, ba jendea gaztelaniaz ari den lekuan norbera euskaraz hasi, eta pixka bat era natural batean, osea, ez behartu gabe, baina era natural batean eta pixka bat pasiboki, gehiegi fortzatu gabe, baina aldatu norberak ba kontziente izanik, ba, irizpideak aldatu. Atzo bilera bat egin genuen eta dena gaztelaniaz joan zen eta denak euskaldunak ginen eta nire txanda iritsi zenean, euskaraz hasi nintzen eta gero ja inork ez zuen ezer esan. Azkenean ginen hiru eta kudeatzaileak dauka ohitura, gaztelaniaz ikasi du eta dena gaztelaniaz eta bera hasi zen eta gero beste batekin hitz egin zuen eta harekin gaztelaniaz. Gero nik euskaraz egin nuen eta... Bat adibidez daukagu proiektua egiten, dena euskaraz ikasi duena, baina hor dena gaztelaniaz. Eta notatu egiten zaio kostatu egiten zaiola, baina... Ez zuen inork jarraitu, baina astero egin behar dugunez bilera hori, ba ni saiatuko naiz. Klaro egia da bat ez zen etorri, Gasteizkoa, ez du hitz egiten, baina ulertu beharko luke. Orduan ikusi aber euskaraz eginez aber pixkanaka zer gertatzen den. Pixka bat fijatzen ibili aber... eta proiektua egiten dabilenari, ba, igual esan zu lasai zu lasai egin euskaraz eta ez dakit zer...

9. Euskara Planaren misioa betetzeko, euskara planak zer hartu beharko du kontuan aurrerantzean?

Ba, pixka bat pertsona klabeetan eragin behar dela eta pixka bat, ba hori, organoek eta babesak eman behar diotela, baina nik uste dut baita bai kudeatzaileetatik bai zuzendaritza ere, beraiek pixka bat argi eduki behar dutela jendeari aukera emate hori ez? Ez behartzeraz gaztelaniaz egitera, baizik pixka bat aukera eman eta gero, hasieran behintzat, jendeari aukera eman berak erabakitzeke, baina positiboki eta nik uste hor jende gazteak etortzen denak ikusi beharko genukeela behintzat euskarazko joera hartzen duela. Aukera eman eta gaztelaniazko joaten baldin bada, beste zerbaitek kale egiten duen seinale da. Horrek esan nahiko luke ez zaiola benetan aukera %100 ematen, baizik aukera ematen zaiela esan arren, ba benetan erakusten zaiola, bueno, aukera daukazu baina kasi... Niri ematen zait aukera emailak edo bileretan euskaraz esateko, baina lana euskaraz egiteko ez. Baina, hizkuntza irizpiderik ez dago, baina bueno, gero... Ez dago irizpiderik, baina bai esaten dizute egin edo ez.

4.ELKARRIZKETA

1.Zer iruditzen zaizu Euskara Planak urteotan egindako ibilbidea?

Bueno, niretzat izan dira egin diren, eman diren pausoak oso inportanteak izan dira, kontuan hartuta hasiera batean hemen enpresan zegoen euskara maila, euskara erabilera edo gaur egun dagoena. Egia da ni hasiera-hasieratik e...nire departamenduan zorteko izan ginela, jende gehiena euskalduna ginela eta nik beti eduki dudala bilera gehienak euskaraz egiteko aukera. Hori bai. Baina, bileretara eta lankideekiko hartu-emanetara gelditzen zen kontua. Gaur egun bai ikusten dela salto handia eman dela eta organo ezberdinetan edo leku ezberdinetan euskara gehiago erabiltzen dela, batez ere idatzian. Lehen idatzian ez zen existitzen. Ni ere egia esan nahiko goiz hasi nintzen euskaraz idazten baita akta batzuk eta horrela, baina bueno, gero bilerak egiteari utzi zitzaion eta gehiago ez dut egin, baina bai. Inportantea izan da euskara lasaiago erabiltzeko, nire kasuan euskara lasaiago erabiltzeko enpresan. Ba, hasiera batean zen bueno euskaraz...bai, bileretan egingo dugu, bilera formalak baina denak euskaldunak garenak, baina igual erdaldun bat etorri eta ja dena erdaraz egin. E...idatzi pentsatu gabe, email denak egiten ziren erdaraz, zuk ere jo ba, badaezpada ere erderaz erantzungo dut... Orduan, Euskara Plana sartu zen momentutik nik lasaitasun hori hartu nuen. Bueno, euskara plan bat dago, irizpide batzuk edo behintzat gura da euskara gehiago erabiltzea, orduan ni ja, lan kontuko emailak ere euskaraz dakiela dakidanari euskaraz idatziko diot. Berba egingo dut euskaraz beldur gutxiagorekin eta urtetik urtera bileretan ere baten bat euskaraz hitz egiten ez dakiena egonda ere, ba igual konturatu naiz ulertzen duela eta gero eta gehiago erabili euskara. Orduan lasaitasuna erabiltzen. Erabiltzeko. Beno, inork ezin dit ezer esan.

2.Euskara Planak bete dituen helburuetatik zein da zure ustez arrakastatsuen? Eta zein izan da arrakasta horretarako gakoa?

Ez da erraza, baina niretzat gakoa beti da gehien biltzen garen lekuetan euskara entzutea. Izan daiteke Batzar Orokor bat, hitzaldi informatiboak, ez dakit, gerenteak daukan edozein bileratan, zuzendariek daukaten bileretan. Ez dakit, zabalkunde handia daukan lekuetan eta baita dokumentazioetan. Gaur egun zuri gutun bat iristea emalez edota bi hizkuntzetan agertzea...osea...zabalkunde handia daukaten bitarteko horietan euskara entzutea. Azkenean ematen dizute askatasuna zure gertuko inguru horretan ere euskara erabiltzeko. Orduan nik uste dut hori klabea dela. Ze bestela, egingo genuke guk bakarrik, baina bueno, esaten den moduan...Horri esker, gehiago entzun da euskara enpresan eta klabea da. Eske entzun edo ikusi ez banuen egiten leku horietan, ematen du ez daukala hainbesteko inportantziarik edo ez daukala hainbeste garrantzirik kontuak. Palanka inportantea euskara batzordea osatzen duen jendea da. Egotea euskara batzordean zuzendaritzako jendetik teknika-ira, langilera. Hor pasatu den jendea. Aitor bat egon izana, ba adibidez, pertsonaleko arduraduna, igual klabea izan ahal izan da, ez bazegoen inor

zuzendaritzatik igual zailagoa izango litzateke pittin bat hor xaxatzea. Euskara batzordeko jendea ere izatea polibalentea edo osea, departamendu ezberdinetakoa. Baita ematen du beste laguntza bat moduan. Horrelako zerbait pentsatzen dut. Garbi-garbi ere ez daukat, baina...

3.Euskara Planean aurreikusitako helburu batzuetan, berriz, ez dugu aurrera egin. Zein izan daiteke arrazoia?

Aldaketa oso handia delako. Zuk pentsatu behar duzu, gu orain belaunaldi berria bai gatozela guztiz euskalduna den mundu batetik, ikasketa arlotik, nik dena euskaraz ikasi dut txiki-txikia nintzenetik karrera bukatu dudana arte. Eta ni erdaraz ganoraz idazten hasi nintzen lanean hasi nintzenean, ze ordura arte praktikotasun gutxi neukan. Orduan niretzat ama hizkuntza ama hizkuntza baino gehiago da, zeren ama hizkuntza askorena da, baina ja gehiago da. Orduan nik ulertzen dut enpresa barruan jende askori oso zaila egitea. Ohitura falta handia dauka adibidez, irakurketan, euskaraz irakurtzen. Berba egiten...denok errazago egiten dugu, baina oraindik aldaketa handia delako, nire ustez. Nik uste dut gizarte maila honetan oraindik, gizarte mailan e...ez bakarrik enpresa mailan, ez dugulako oraindik sentitzen behar hori euskara hainbeste bultzatzeko egunerokotasunean. Orduan ja ez da bakarrik enpresako kontua. Enpresako kontua bakarrik, gizartekoa orokorrean. Ze hemen bilatu ditudan arazoak hemendik kanpora ere bilatu ditut. Ba, mundu denak esatea, ba, caja laboreko gutuna iristen denean nik euskarazkoa eske ez dut ulertzen. Ba honbre, nik hasieran ere ez. Orduan ez dakit. Frakaso hortik, baina bueno poliki-poliki. Eta gero beste gauza bat ez dena erakutsi nahi da kanpora begira Ulma Eraikuntza euskal enpresa bat da. Hori ez da erakusterik nahi. Hor oraindik ere saltoak eman beharko lirateke. Baita zaila ikusten dudalako, ze Ulma Eraikuntzan erdiak euskaldunak gara edo Euskal Herrikoak gara, baina erdiak ez, bazkideen artean, eta mundu mailan hartzen badugu, euskaldunak gara parte bat bakarrik. Orduan nik ulertzen dut hor beldurra edukitzea oraindik edo ez dakizu?Segurtasun falta hori dena kanporatzeko ez?Ez dut ikusten momentu honetan inportanteena izan daitekeela ezta. Beste dena gero etorriko da, berez etorriko den zerbait izan daitekeelako. Ba horixe.

4.Euskara Planak pertsonen parte hartzea bultzatu du hasieratik: euskara batzordea, motibazio taldea, erabilera taldeak...Nola baloratzen duzu horiek egindako lana?

Talde hauek egindako lanak oso garrantzitsuak izan dira. Zaila izan da talde horietarako jendea bilatzea, eta zaila izaten da oraindik. Ez da beinga badakidala orain jendea prest dagoela honetarako. Zaila izaten da, baina klabeak dira, ze azkenean batzorde, talde horietan arlo ezberdinetako jendea dago, orduan gero sartzan dituzu euskarako kontuak leku ezberdinetan eta hori oso inportantea da. Eta eurek gabe ez litzateke ezer aurrera aterako, ze hemen azkenean euskara teknikari bat jarrita bakarrik ez dugu ezer egiten. Orduan oso inportanteak dira. Klabeena euskara batzordea da, ze euskara batzordeak ematen dizu gero beste dena egiteko aukera ez?

5.Aurrera begirako helburuak betetzeko (mikro mailako helburuak,adibidez), orain arte bezala, euskara batzordeko eta motibazio taldeko kideen parte hartzearekin nahikoa izango dela uste duzu?Zergatik?

Hor ja talde horiek beharrea departamendu horietako jendearen inplikazioa behar da, bestela alferrik gabiltza. Osea nire departamenduan ez baldin badago inor hor tiraka dabilenik, zaila da zerbait egitea. Arrotz bat zara, arrotz bat dator departamendura esatera ez dakit zer eta badakit zer. Ez. Euskara teknikaria edo ez dakit...nahi dela orain adibide bat jartzearen, I+Gko departamenduan eragitea, baina ez dago I+Gko departamenduan inor lagundu dezakeenik eta ba ni noa, ez dugu ezer egiten. Eta hor datoz arazoak. Ze beti arazoak izaten ditugunez taldeetarako jendea batzeko, esango didazu departamendu konkretu batean zeinek gura duen gai honetan sartzea, baina horretan ahalegindu behar gara. Jendea bilatzen horretan beti klabea da horretan zuzendari horren babesa eta euren laguntza aspektu horretan. Ze ba bueno, lasaitasun bat emateko bere jendeari horrelako gauzetan parte hartzeko adibidez, mezu bat bidaliz, zerbait esanez edo. Izan daiteke era bat behintzat departamenduko jende batzuk inplikatzeko edo, ez dakizu?Askatasun hori ematea. Baina bueno zaila da e. Ze problematika hau dago gizarte mailan esan dezakegu. Ba, Korrikarako dirua jartzeko jende dena dago prest, eta ni lbaldira noa eta Herri Urratsera eta horrela, baina gero egunerokotasunean arazo gehien dauden lekuak dira ez?

6.Euskara Plana aurrera eramateko zein beste eragile izango dira zure ustez ezinbestekoak?

Esan duguna. Eragile horiek izan beharko dira behintzat leku horretako jende konkretua. Ze orain ulertzen dut mikro mailako helburuak betetzeko, dela departamenduka helburuak betetzea ez, adibidez gehienak ez?Orduan departamendu horretako jendearen inplikazioa behar da eta hori da zaila lortzea. Eta esan duguna, b,a horretarako igual bidea izan daiteke behintzat departamendu horretako buruak lasaitasun mezu bat ematea jendeari esanez, ba bueno, horrelako gauzetan parte hartzeko edo gonbidatzea jo zergatik ez zaudete, baten bat prest honetarako edo?Oso polita esatea e...Baina argi dagoena da bertako baten bat izan behar dela, bestela...Hor ja departamendu bakoitzeko gabeziak ikusi behar dira ikusteko zertan hobetu daitekeen ez?

7.Sailetako bileretan, dokumentazioan...oraindik ez dugu eragin. Aurrera begira hor eragitea erabakiz gero, zure ustez, zer eduki beharko genuke kontuan?Nola ekingo zenioke hor euskara planaren helburuen lanketari?

Zaila dena da eske zaila da e,oso zaila da. Lehenengo gauza, lehenengo inpresioa beti edukitzen duzuna da entzuten duzun euskara ala ez, ez?Barrura sartu eta entzuten duzun ala ez. Baina ez baduzu entzuten, nola entzunaraztea... Ze hemen badakigu jende gehienak euskaraz badakiela, baina horiei euskaraz hitz eginaraztea joe niretzako da zaila, gauza pertsonalean sartzen zarelako, orduan gure laneko kontuetan izan beharko da, baina eske laneko kontuetan sartzea ere ez da erraza. Esaten duzu, orduan zer?Ze askotan segun ze lan tipo daukagun, baldin badaukazu

dokumentazio orokorrak, dokumentu horiek bi hizkuntzetan agertzea minimo, edo bultzatzea bi hizkuntzak agertzea lehen pauso bat izan daiteke. Ikusten diren gauza horietan euskara ikustea, ez dakit, errotulazioak direla, informazioak direla, erabiltzen dituzun plantillak. Hortik hasi behar zara baina eske gero ja bakoitzak ze egiten duen...Hori ja nik ez dut posible ikusten, osea...Beste inguruko gauza horietan euskara agertuz, aber jendea hasten den gehiago euskara erabiltzen. Praktikan, ba, da lan taldetxo bat sortzea. Igual dira asko erabilera taldeak e...Lehen eduki izan ditugun erabilera taldeen bidetik ez?3-4 pertsona elkartu eta baloratu. Guk egiten dugun lanean zer erabiltzen dugu?Erabiltzen ditugun gauza hauetan nola jarri daiteke euskara?Dokumentazioa dela, errotulazioa del. Jo,adibidez, fabrikan fisikoki egin den lana, botoiekin egin den lan dena. Horrekin da fabrikan euskara ikusi daitekeen lekuetan euskara jartzea. Horrekin asko-asko aurreratu da. Askoz gehiago ezin duzu egin fabrika barruan, baina...Baloratu ze dokumentu erabiltzen dudan esku artean, non ikusten ditudan idatzizko gauzak eta hori euskaratzen ahalegindu. Plangintza bat. Talde horrek. Implikazioa behar da, eske ez dago besterik. Ez da Euskara Batzordea. Euskara Batzordea ezin da jarri hemen lau plantilla dauzkat eta euskaratuko didazu. Ez. Beti-beti izan behar da zuzendariaren oniritzia eta zuzendariak gainera ikustea jende denak zuzendari hori babesten ari dela. Baimena ematea, lehenengo gauza gonbidatzea jendea horrelako gauzetan parte hartzera eta gero, ez dakit beti ere berari jakinaraztea eske ez dakit...Ba, eske liderrak izan beharko lirateke eurek gonbidatu beharko zintuzketenak gauza horietan parte hartzera, eta gero gainera egiten dituzun gauza horiek berak ere erabiltzea eta zuk ikustea horiek ere erabili egiten direla. Euskaratu diren gauzak, ba erabili egin ditut euskaratu diren gauza horiek. Erabili dezaket euskara nire emailetan?Erabili emailetan euskara, ez dakit... Ez esan bakarrik, ez, ez, erabiliz, inongo duda barik. Eske hortik aurrera beste denak dira, ez da behar jende gehiago. Eske, Euskara Batzordea izan behar da jarraipen bat egiteko, baina ez lana berak egiteko. Euskara Batzordearen helburua ezin da izan berak lan dena egitea. Jarraipen orokor bat aber lan horiek benetan arlo horretan lanak egiten dabiltzan, betetzen ari diren helburuak, ikuspegi globala. Enpresako ikuspegi globala, ze azkenean talde horiek egingo dute mikro lan bat euren departamandukoa ikusi gabe aldamenetan zertan dabiltzan, globalki ikusi eta batez ere ba talde horri jakinarazi beste talde batzuetan zer egiten den igual ideiek balio dezaketelako. Pittin bat elkartze lan hori eta jarraipen lan hori. Gutxi gorabehera. Lehenengo talderako kideak batzen, aurretik zuzendariaren bultzada horrekin eta zuzendariarekin egon beharko litzatekeen jendea Euskara Batzordeko jendea da. Nik uste dut hori bai izan behar dela Euskara Batzordetik datorren eskaera bat zuzendariei adibidez. Normala da, beti ere lehenengo gerentearekin hitz egin behar duzu ez?Baina horretan bai Euskara Batzordeak izan dezake lana. Eurekin hitz eginez aber ze pentsatzen duten, aber noraino iritsi daitekeen, lehenengo pausoa bai egin dezake Euskara Batzordeak. Honbre, ze departamendu buruak azkenean zuzendariak dira. Departamendu batzuetan bai eta beste batzuetan ez. Ba, gaur egun informatika departamenduan noski, daukagun zuzendariarengatik edo jarri duten zuzendari berriarengatik. Gure produkzio departamenduan, honbre ba, nik ez dakit zenbaterainoko implikazioa daukan euskararekin gure zuzendariak, egiten du e, badaki egiten e, baina ez dakit zenbat implikatzeko gogoia daukan. I+Gko berria, ba jo, niretzat izan daiteke prest dagoenetako bat.

Osea...Orduan eske hor betikoa da pertsonak dira, batzuetan errazago izan daiteke, beste batzuetan zailagoa izan daiteke.

8.Egin izan ditugun balorazioetatik ezagutzatik erabilerarako jauzian motibazioan eragin beharra aipatu izan da behin eta berriro. Motibazioa lantzen dugu, euskararekiko sentsibilizazio ekintzen bidez batez ere. Baina horretaz gain, zer uste duzu izan daitekeela langileek jauzi hori emateko motibazioa, arrazoa?Nola eragin dezakegu hor?Enpresak zerbait egin dezake?Zer?

Hori da ba zaila. Nik ez dakit. Ze gainera da gauza bat oso pertsonal batean egotea. Adibide bat izan daiteke leku denetan egotea jende klabea beti daukana euskara buruan eta beti euskaraz egiten ahalegintzen direnak eta aber besteak konturatzen diren ez?Baina bueno, gure departamenduan badaude horrelakoak eta ez pentsatu gehiegi eragin dugunik ezta. Egia da horrela lortzen duzula zuri euskaraz egitea jendeak, orain,euren artean... Baina hori nik bai ikusten dut gure departamenduan batez ere adin gehiago daukan jendeak niri beti euskaraz egingo didatenak, baina gero igual beraien artean erderaz egingo dutenak. Eske da bakarrik euskaraz egitea, bai, bai, ahozkoan eta idatzizkoan, idatzizkoan esaten dugunean errazagoa delako beti emailak, bidaltzen dituzun emailak eta horrela. Eske ez dakit, gaur egun ere daukagun motibazio taldean askotan edukitzen dudan perspektiba da jolas bidez horrelako...jende askok pentsatu dezakeena umekeriak, umeez egiten dituzten gauzen bidez gabiltzala erakusten euskaraz egiten eta ez dakit zenbateraino daukan ja... ez dakizu?Lehiaketa bat egiteak eta ez dakit zenbaterainoko aportatu dezakeen, ez dakizu?Iritsi da puntu bat ez dakidala, ba hasiera batean polita zen, baina da....seriotasuna kentzen dio eta ja gauza serioetan daukagu inplikatu beharra, ez dakizu?Eta orduan ez dakit zenbat enkajutzen duten horrelako ekintzek. Nik zalantza hori daukat ez?Ze ja orain agertzen dira papertxoak euskaraz eta nik ez dakit jendeak inportantzia ematen dion. Orain ere izugarritzko lana egiten dabilta kafe makinetan astero notizia ezberdinak agertzeko, eta nik ez dakit baten batek hartzen duen bi segundu begiratzeko. Ja badakite hor papera dagoela. Nik inori ez diot ezer entzun. Orduan nik ez dakit, da punturik zailena motibazioarena. Horregatik iruditzen zait klabea horrelako jendea. Gauza ludikoak, momentu honetan ja ez dakit pentsatzen dut igual jendeak pittin bat e dabilela hartzen ale jolasean gabiltzan moduan ere. Ez dakit, duda daukat. Eske hor betikoa da. Zuk lider bat ikusten baduzu nola egiten duen berba hor atzetik jarraitzen dute, baina ez daukagunez liderrik...Departamendu burua beti klabea izaten da, hor ez dago dudarik, edozertarako, baina departamendu buruak hain onak dauzkagu....Baina klabeak dira, ez dago dudarik. Momentuan ez zait beste ezer okurritzen.

9.Euskara Planaren misioa betetzeko, euskara planak zer hartu beharko du kontuan aurrerantzean?

Ba erraztasuna bermatzea ahozko eta idatzizko komunikazioa euskaraz izan dadin, hori idatzita oso polita da, baina hemen inork ez dizu esaten hori egin dezakezunik, aukera daukazunik hori egiteko,ez dakizu?Ikustea zure ingurukoek erabiltzen dutela eta egiten dutela, eta betikoa, klabea da jefea.

Jendeak oraindik asko begiratzen du zer egiten duen jefiak. Ze gaizki egiten duenean segituan konturatzen gara eta ondo egiten duenean ez dugu esaten, baina konturatzen gara. Nik uste dut orain bai egin behar dela, ze bestela ez dakit nondik jo. Komeniko litzateke hurrengo pauso bat emateko, ze pauso batzuk eman ditugu, baina hurrengo pausora salto egiteko bai egin behar dira aldaketa batzuk. Dena pausorik zailena. Aldaketa horiek dira azkenean orain ja departamenduetan, gertuago hasi behar gara lanean ezta? Ba, orduan departamendu horretan lan egiteko taldeak behar dira, jendea departamendu horretakoak hor lanean hasteko eta betiere zuzendariaren oniritziarekin eta gainera, eurek eredugarri izaten. Eurek izaten honetan sinisten dutenak eta zuri ikusarazten sinisgarritasun hori, eske hori gabe, zaila ikusten dut. Orain, horiei sinisgarritasun hori erakusten eta nork egin beharko luke lana? Euskara Batzordeak. Euskara Batzordearen lana izan beharko luke horiek denekin egon eta ikusi aber esaten dugun hau egitea posible den ala ez. Eta gero ja da departamendu bakoitzean beharren arabera taldetxoak sortu eta talde horrek lan egitea bultzatzeko eta motibatuzeko. Eske da erabili eta horretarako, jende batzuk bilatu klabeak behintzat dakizuna erabiliko dutela, jendeak ikusiko duena erabiltzen duela. Ba, erabiltzea bai ahozkoan bai idatzizkoan. Ez daude baina bi igualik, denetik dago, asike... Niretzako hor dago puntu bat e adinarena ere baita, ez dakizu? 50 urtetik gorakoek ba ja gaur egun ez dakit merezi duen horrelako gauzetan sartzea, ba igual baten bat badakizu dela euskaltzalea eta, baina bestela gazteekin hasi behar da. Gainera, gazteagoekin hasi behar zara honbre baita eduki behar du trszendentzia bat ere. Euskaltzalearekin zer ulertzen dugu? Hortik hasi beharko gara. Dakizuna inkietude batzuk daukala euskararekiko, baina askotan ez dakizu ere ez, eta igual sorpresak eramaten dituzu jendearekin. Orduan, pittin bat e leku bakoitzean ikusi egin beharko litzateke aber zein izan daitekeen egokiena e.... Berezko liderrak bai, baina ostras... berezko liderrak euskarazko arloan eta... Gu hamar gara gure departamenduan nik ez dut ikusten batek e.... Bueno badago bat baina ez dakit positiboa, ez... Liderrik onena izango litzateke jefea bera e. Berezko lider bat izango da, baina....