



Hizkuntza plangintza ikastaroa. Internet bidezko graduondokoa

Ikaslea: Nerea Arrese Elortza

SAKONTZE EGITASMOA:

**LAN EREMUAN EUSKARAREN ERABILERA AREGOTZEA:
PORTAERAK MOTIBATZEKO PROZESUAN ERAGITEN DUTEN ALDAGAIEN AZTERKETA**

Tutorea: Joxpi Irastortza Madariaga

LABURPENA

Lan munduko pertsonak euskararen erabilera areagotzeko, euskara geroz eta gehiago erabiltzeko, ahaleginak eta bi egiten dira euskara planen bitartez, baina, hizkuntza ohiturak aldatzea oso zail gertatzen da. Zailtasunak zailtasun, ordea, euskararen hautua egin ahal izateko eta, azken batean euskara gehiago erabiltzeko, lan honen helburua da pertsonon motibazioetan eragiten duten aldagaiak aztertzea eta garatu den oinarri teorikoa baliatzea aipatutako euskararen erabileraren bidean urratsak emateko.

Hitz gakoak: euskara plana, portaera motibatua, motibazio aldagaiak.

En el món socioeconòmic es fan grans esforços per a aconseguir augmentar l'ús de la llengua basca mitjançant els plans d'euskera, tot i que canviar els hàbits lingüístics resulta una tasca molt àrdua. Així doncs, l'objectiu fonamental d'aquest treball és analitzar els factors que intervenen en el procés de motivació i trobar les claus d'intervenció per seguir augmentant l'ús de basc, malgrat les dificultats, a partir de la base teòrica desenvolupada.

Paraules clau: plans de basc, comportament motivat, factors motivacionals.

In order to increase the use of Basque language at work, many efforts have been done through the Basque plans; however, language is very difficult to change habits. Despite these difficulties, in order to make the choice of Basque language, the aim of this work is to analyze the variables that influence the motivations of people and moreover, to take advantage of the theoretical basis that has been developed. This way, more steps will be done for the use of Basque language.

Keywords: Basque plan, motivated behavior, motivation variables

Mediante los planes de euskera en el ámbito socio laboral se pretende impulsar el uso del mismo; para conseguir que así sea, los agentes implicados realizan un gran esfuerzo. No obstante, cambiar los hábitos, y más concretamente los hábitos lingüísticos, es una tarea ardua. Así pues, el objetivo fundamental de este trabajo es analizar los factores que intervienen en el proceso de motivación y encontrar las claves de intervención para seguir aumentando el uso de euskera.

Palabras clave: planes de euskera, comportamiento motivado, factores motivacionales.

AURKIBIDEA

1. SARRERA	2
2. LANAREN TESTUINGURAKETA	3
2.1 Fagor Industrial Kooperatiba Elkartea	3
2.1 Euskara planeko hainbat datu	5
2.1.1 Ezagutza	6
2.1.1 Erabilera	7
2.1.1 Motibazioa	9
2.1.1 Erakundetzea	10
2.1.1 2012ko gogoeta	11
3. MARKO TEORIKOA	13
3.1 Beharren hierarkia	13
3.2 Espektatiba eta balioa.....	14
3.3 Besteen presentzia	19
3.4 Konsistentzia eta disonantzia	24
3.5 Konpetentzia eta kontrola	26
3.6 Helburuen lorpenerako motibazioa.....	28
3.7 Laburpen gisa	30
4. ONDORIOAK.....	39
5. LANERAKO PROPOSAMENA.....	42
6. BIBLIOGRAFIA	44
7. ERANSKINAK	49
7.1 Ezagutza arloko ekintzen zenbait adibide	49
7.2 Motibazio arloko ekintzen zenbait adibide.....	50
7.3 Arduradunei pasatako galdetegia.....	54

1. SARRERA

Ondorengo orrietan jasotako lanak Fagor Industrial Kooperatiba Elkartean martxan dagoen euskara planerako ekarpena izan nahi du.

1999tik indarrean dagoen planak euskararen erabilera areagotzeko helburuarekin epealdi ezberdinak igaro ditu. Epealdi horiek ez dira iraupen berekoak izan beti, baina gogoeta nagusiak enpresak lau urtero egiten duen plan estrategikoaren definizioarekin parekatuta egin izan ditugu. Epealdi bakoitzaren hasieran, momentu horretan euskarak enpresan duen erabilera aztertu, gogoeta egin eta aurrera egiteko bideak adostu ditugu.

1999tik 2008ra arteko bidean, Fagor Industrialeko langileen inplikazioarekin, Joxpi Irastortza izan zen planaren dinamizazio lanetan aritu zena. Bera dinamizatzailer zela, 2004an egindako hausnarketak mugari berria ezarri zuen planaren ibilbidean. Langileen motibazioari arreta berezia jartzea adostu zuten momentu hartan. Joxpik 2010ean gai horri lotuta egindako doktorego tesiak "Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera" oinarri berria eman zion euskara planari. 2009tik aurrera, niri dagokit euskara planaren dinamizazio lana egitea eta gogoetetan adostutako asmoak gauzatzeko bideak proposatzea. Proposamen horiek, 2010ean ezarritako oinarri teorikoaren gainean eraikitzen ari gara. Beraz, Hizneteko sakontze egitasmo honetarako, lagungarria izan da tutore lanetan enpresako euskara plana gertutik ezagutzen duen eta oinarri teorikoa garatu duen pertsona izatea.

Euskara planeko azken gogoeta 2012 urtean egin genuen eta bertan jasotako asmoei erantzun nahi die hemen jasotako azterketak. Aurrerago irakurriko duzuen arren, asmo berriak orain arte egindako bidearen jarraipena direla aurreratuko dizuet, langileen motibazioan eragiteari lotutakoak, azken urteetako bidea berretsi baikenuen 2012ko gogoetan. Lanerako proposamen honekin bide horretan nola sakondu eta planaren fokua zein eragin esparrutara zuzenduko dugun argitzen saiatuko naiz.

Lehenengo, lana testu-inguratzeko, Fagor Industrialeko euskara planaren datu esanguratsuenak aipatuko ditut. Ondoren, motibazio prozesuan eragiten duten aldagaiak azalduko ditut. Aldagai horiek kontuan hartuta, Fagor Industrialeko euskara planerako pista batzuk botako ditut gero. Eta azkenik, aurrera begirako lanak eta asmoak zeintzuk diren azalduko dut.

Proposamen hau garatzeko ezinbestekoak izan dira Joxpiren ekarpena eta laguntza, eta baita Fagor Industrialeko euskara batzordeko kideen gogoetak eta ekina ere.

2. LANAREN TESTUINGURAKETA

Lan mundua euskalduntzeko lehenengo planak martxan jarri zirenetik gaur arteko ibilbidean, gehitzen joan da plana abian duten enpresen kopurua. 90. hamarkada hasieran euskara planen metodologian sakontzeko martxan jarritako plan pilotuen ondoren, Fagor Taldeko 18 kooperatibek ere bide horretan jartzeko erabakia hartu zuten beste hainbat enpresek bezala. Kooperatiba horietako bat izan zen Fagor Industrial. Enpresaren hainbat ezaugarri eta bertan garatzen ari den euskara planaren datu esanguratsuenak azalduko ditut ondorengo lerroetan.

2.1 Fagor Industrial Kooperatiba Elkarte

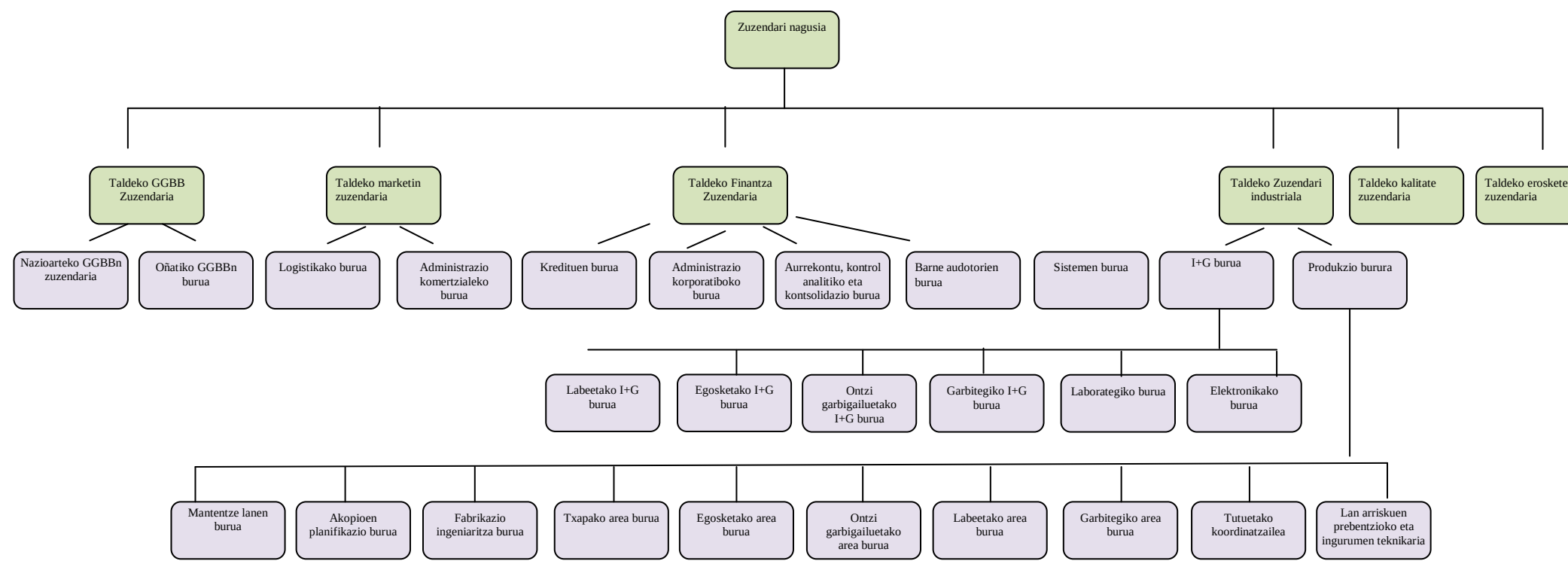
Fagor Industrial Oñatin (Debagoiena, Gipuzkoa) dagoen enpresa da, ostalaritzarako ekipamendu industrialak egiten dituenen. Ia 400 langilek egiten dute bertan lan.

Kooperatiba izaera duen enpresa da eta horrek antolaketa mailan bi planotan banatutako egitura izatea dakarkio. Alde batetik, bestelako enpresen gisan, egitura teknikoa. Eta bestetik, kooperatiba den neurrian, egitura soziala.

Egitura teknikoaren bidez lanaren antolaketa egiten da enpresan eta bertan banatzen dira lanpostuaren arabeko ardurak. Gestio, teknika eta funtzionamendu mailako parte hartzea garatzen dute bertatik langileek.

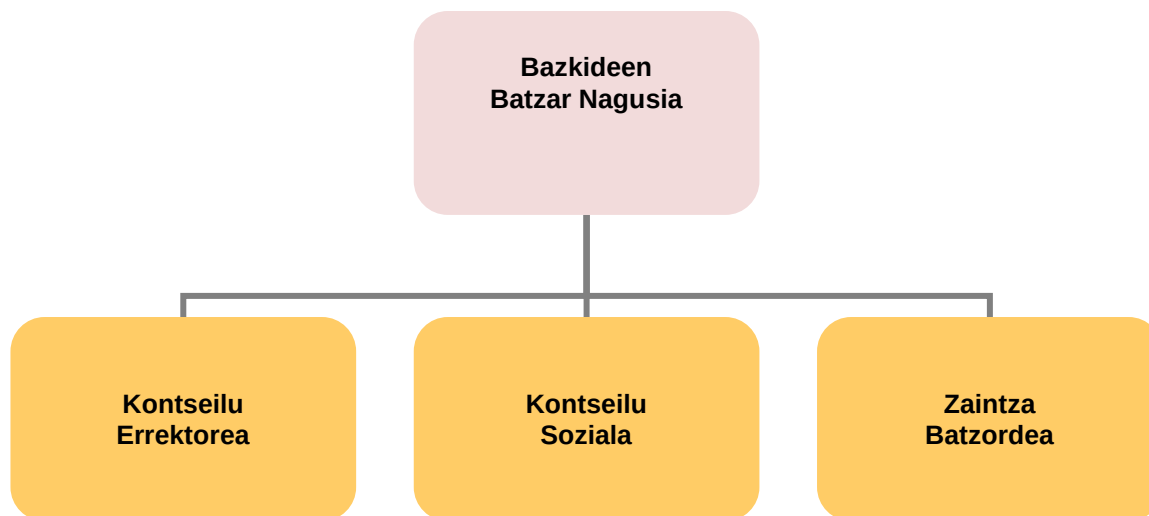
Egitura sozialari dagokionez, bazkideek parte hartze instituzionala edo politikoa garatzen dute bertan. Erabaki organo gorena bazkide guztien Batzar Nagusia da, baina bazkideek aukeratutako Kontseilu Errektorea da eguneroko dinamikan erabakiak hartzen dituen organoa. Langileen ordezkari gisa aukeratutako Kontseilu Sozialak, berriz, aholkulari funtzioa betetzen du Kontseilu Errektorearekiko, eta langileen ikuspegia etengabe helarazteko organo gisa funtzionatzen du.

Fagor Industrialeko egitura tekniko (organigrama):



Departamentuak langileak

Fagor Industrialeko egitura soziala:



2.1 Euskara planeko hainbat datu

Fagor Industrialeko Kontseilu Errektoreak 1999an erabaki zuen euskara plana martxan jartzea. Jose Maria Sanchez Carrion "Txepetx"en (1987) teoria soziolinguistikoa oinarrituta abiatu zen plana, bertan definitzen diren hiru elementuak garatu eta elkarren arteko oreka lortzeko asmoarekin: motibazioa, ezagutza eta erabilera. Beranduago, euskara enpresako gainerako gaiekin batera landu eta kudeatzeko beharraz jabetuta, erakundetzea ere gehitu zitzaion planeko lan ardatzei.

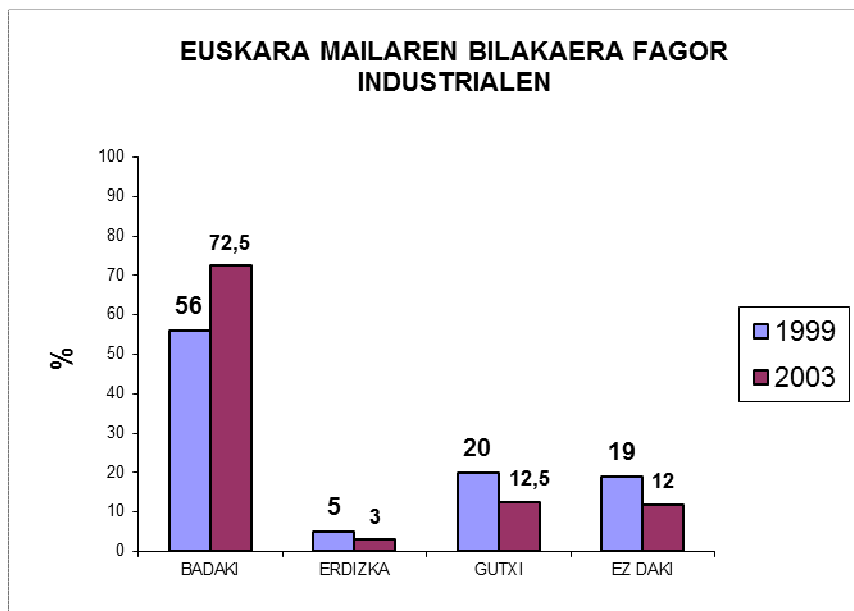
Planaren azken helburua edo misioa ez zen berau martxan jarri berritan adostu. Plana gorpuzten joan ahala eta erakundetzearen lanketari ekin zitzaionean adostu zen. Hauxe izan da euskara planaren misioa:

MISIOA

Fagor Industrial Koop. E.ak bere barneko harremanak zein Euskal Herrira zuzendutakoak euskalduntzen joateko konpromisoa hartu du ahoz, idatziz zein enpresaren irudiari dagokionez; horretarako, euskara dakiten langileak trebatu eta euren euskararen erabilera ohiturak aldatzeko motibatu eta euskara ez dakitenei laguntza eta bitartekoak eskainiko dizkiegu, eta aldi berean, kontratazio berrietan euskara jakitea aintzat hartu eta baloratuko dugu. (2006)

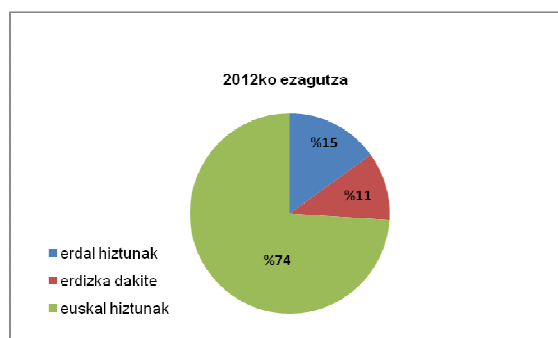
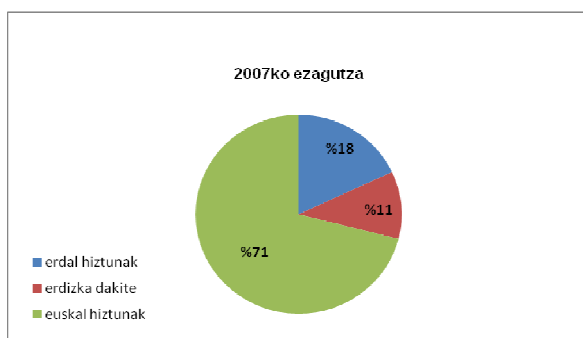
2.1.1 Ezagutza

Plana abiatu zenean enpresako langileen euskararen ezagutza %61ekoa zen. Hasierako lau urteetan garrantzia handia eman zitzaion ardatz honi eta ezagutza maila ezberdinetako euskara eskolak antolatu ziren. 41 langile hasi ziren eskoletan euskara maila berreskuratzeko edo hobetzeko ahaleaginean.



Lehenengo lau urteetan emandako jauziarekin 2003an ezagutza %74 (dakitenak + erdizka dakitenen erdia) ingurukoa izatera pasa zen. Ez soilik euskara eskolen lanketarik, noski, belaunaldi berrien ezagutza (etxetik edo eskola bidez) ere eragina izaten hasi zen.

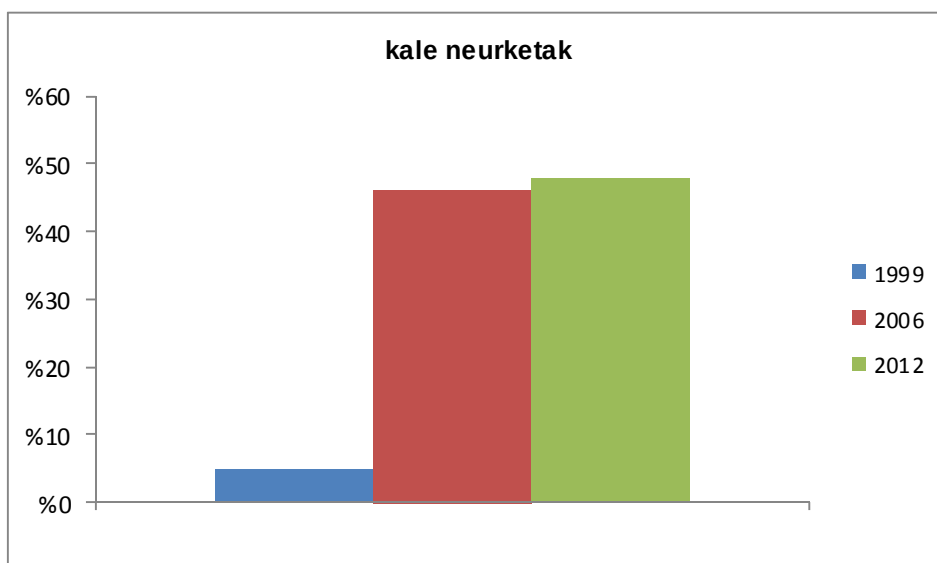
Ohiko euskara eskolak gaur egunera arte antolatu dira enpresan. Euskara eskolez gain, erabilera bultzatzeko eta ohitura berriak sortzeko *mintzalagun* sarea ere antolatuta dago. Ikasten ari direnen mailara egokitu, lagundu eta euskaraz hitz egitera ohitzen laguntzeko prest dauden lankideek osatutako sarea da. Ahozkoa hobetzeko asmoz, berriz, mintza saioak egiten dira. Eta idatzizkoan trebatzeko hainbat dinamika jarri dira martxan: mezularia, egoki berba, e-mailak egoki idazteko modulua, agiri ereduen modulua... (dinamika horietako batzuk ikus eranskinetan). Gaur egun, elebitasun tasa (euskaldunak + erdizka dakitenen erdiak) % 79koa da.



2.1.1 Erabilera

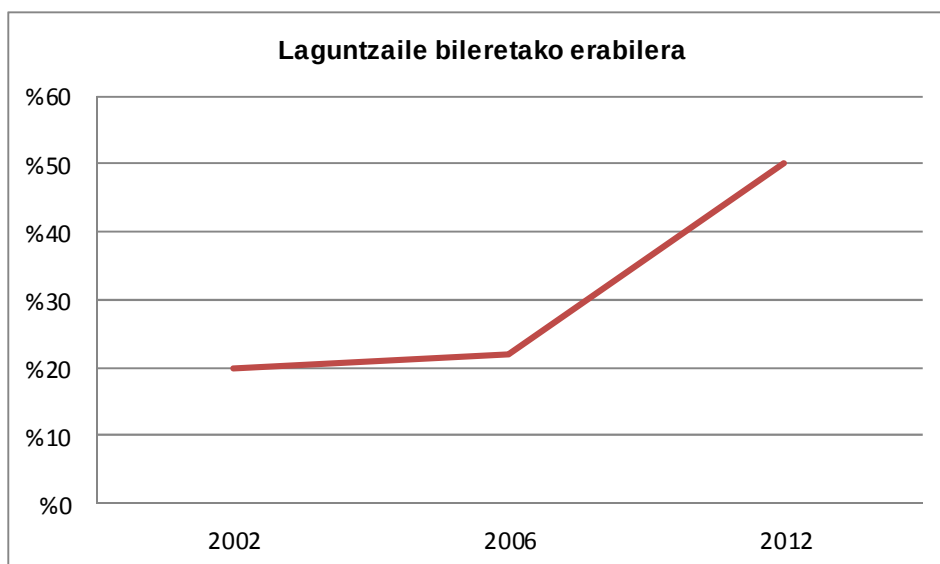
Erabileraren ardatzean, barruko zein kanpoko harremanetako erabileran eragin da. Ahozkoan, idatzizkoan, irudian, lan tresnetan... Irudi mailako aldaketak izan dira burutzeko errazenak eta agerikoenak. Kanpo harremanetan Euskal Herriko hornitzaileekin egin da batez ere lanketa. Baina misioan jasota dagoen moduan, Oñatiko plantako barruko harremanetan eragitea da helburu nagusia eta ekimen gehienak eremu horretako erabilera areagotzeko antolatu izan dira. Terminologia euskaratzeko lanketa, dokumentu ereduak euskaratu eta euskarazkoen erabilera bultzatu, bileretarako neurriak adostu...

Euskara plana indarrean jarri zenean, egindako kale neurketen arabera erabilera %5ekoa zen. Lan mundua oso erdaldunduta zegoen eta Oñatin dagoen enpresan erdara zen nagusi langileen arteko elkarrizketetan. 2006 urterako %46 izatera pasa zen eta 2012an %48koa zen. Oraindik ere euskaraz baino elkarrizketa gehiago dira gaztelaniaz, baina 1999tik aldaketa nabarmena egon da. Aldaketa horren abiadura, ordea, asko moteldu da hasierako urteetan izandako jauziaren ondoren.

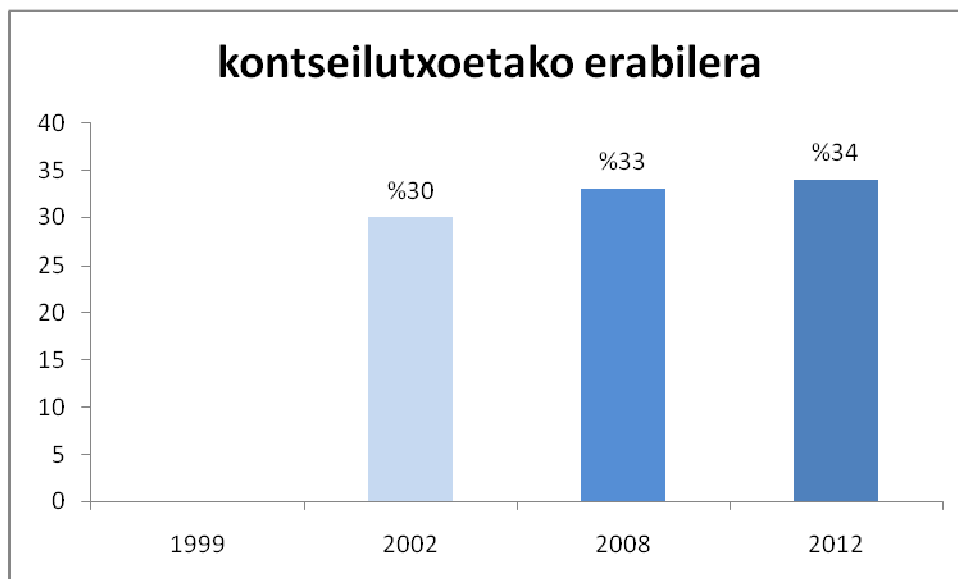


Lan tresnen erabileran (aplikazio informatikoak, makinetako pantailak...) gorabeherak izan dira batetik bestera. Hasierako urteetan euskararen presentziarik ez zegoen esparru horretan. Ondoren, aplikazio informatikoetan hizkuntza aukera ezartzeko lanei ekin zitzairen eta erabilera %19koa izatera pasa zen 2003rako. Kudeaketarako erabiltzen diren aplikazio informatikoetan euskarazko aukerak gora egin zuen eta 2006an %28ra ere iritsi zen erabilera. Baina gestio beharren arabera, egokiagoak diren beste batzuk ezarri dira azken urteetan eta muga handiak ekarri dituzte euskararen kaltetan. Aplikazio informatikoetako eta hainbat ekoizpen makinetako erabilerak behera egin du eta 2012n %5ekoa izatera pasa zen.

Eguneroko lanari lotuta, bilerek presentzia handia izaten dute enpresan. Besteak beste, hilero elkartzen dira departamentu bakoitzeko lankide guztiak laguntzaile bileretan eta enpresako zein departamentuko helburuen jarraipena egiten dute bertan. Emaizak aztertu, erronkak adostu, lanak banatu... Saileko arduraduna izaten da bileren gidaria. Azken urteetan laguntzaile bileretako erabilerak gora egin du eta joera horri eustea da erronka.



Kontseilutxoak ere hilero egiten dituzte gune bakoitzean. Lankide kopuruaren araberako ordezkaritza izaten dute bazkideek Kontseilu Sozialean. Kontseilu Sozialeko bilera ondoren, hilero elkartzen da ordezkari bakoitza berak ordezkatzeko dituen bazkideekin. Dituzten kezka, zailtasunak eta proposamenak hitz egiten dute bertan, eta ordezkariaren bidez, Kontseilu Sozialeko bileran gainerako gunetako ordezkariarekin batera hitz egindakoen berri jasotzen dute. Azken urteetan Kontseilutxoetako euskararen erabilera %30 ingurukoa da eta ez du gorako biderik hartzen, maila horretan geldituta dago.



2.1.1 Motibazioa

Motibazioaren ardatzean izaera ezberdineko lanketak egin dira plana indarrean dagoenetik. Hasiera baten, batez ere euskararen aldeko giroa sortzeko ekimenak jarri ziren abian. 2004an euskara planaren inguruan egindako gogoetak, ordea, motibazioaren arloko ikuspegia zabaltzea eragin zuen. Langileen jarreretan eragiteko pertsuasio bide ezberdinak jorratzeko beharra mahai gaineratu zuen.

Behar horri erantzungo zion oinarri teorikoa Irastortzaren (2010) lanean jasota gelditu zen:

“Petty eta Caccioppo-ren (1981, 1986a, 1986b) Elaborazio-Probabilitatearen Ereduari jarraiki, bi dira hartzaileak dituen estrategia nagusiak pertsuasio mezua onartzen duen ala ez erabakitzeko. Eredu honen arabera, mezu bat jasotzen dugun bakoitzean arrazionalki aztertu dezakegu edo modu ia automatikoan joka dezakegu, heuristiko batek gidaturik. Lehen estrategia erdiko ibilbidea deitua, hartzailea mezuaren ebaluazio kritikoa egiten saiatzen denean gertatzen da. Horretarako, aurkeztutako argudioak patxadaz aztertzen ditu, izan ditzakeen ondorio posibleak ebaluatzen ditu eta gaiari buruz aurrez dituen ezagutzekin erlazionatzen ditu. Beraz, mezuaren inguruan zenbait pentsamendu modu sistematikoan eratzean datza estrategia hau.

Bigarren estrategia, ibilbide periferikoa deitua, pertsonok motibaziorik ez dugunean edo mezuaren ebaluazioa hain patxadaz egiteko gaitasunik ez dugunean gertatzen da. Zeharkako prozesamenduak mezuaren edukiaren inguruan asko pentsatu gabe gertatzen den jarrera aldaketa deskribatzen du, prozesamendu heuristikorekin edo automatikoarekin bat dator. Kasu horretan, jarrerak mezuaz kanpoko elementuen eragin handiagoa azaltzen dute, esate baterako, iturriaren erakargarritasuna edo jarrera-posizio jakin bat edukitzeak sarituak izatea eragiten duena (Eagly eta Chaiken, 1984, Chaiken eta lag., 1989).”

Aipatutako bi pertsuasio bide horiek euskara planean zein mailatan lantzen ziren ikusita, ordura arteko bidean zeharkako ekimen ugari eta pentsamenduan eragitera bideratutakorik apenas antolatzen zela ondorioztatu zuten.

Bide periferikotik, besteak beste, langileen intereseko gaien inguruko ikastaroak, argazki lehiaketak eta emanaldiak, sagardotegira irteerak, bazkariak, mendi irteerak, langileen hitzaldiak...antolatu izan dira. Horien bidez euskararen aldeko giroa sortu eta langileen parte hartzea bultzatzea izan da helburu nagusia.

Erdiko bidetik, zuzenektatik, zer antolatu ordea? Ordura arte zeharkako ekintzen inguruan egin zen motibazioaren arloan landutakoa. Nola eragin langileek euskararen inguruko mezu baten inguruan arrazionalki aztertu eta ebaluazio kritikoa egitea? Galdera horri erantzunez prestatu ziren euskararen inguruan hausnartzeko saioak.

Saio horiek pentsatzeko, besteen iritziak entzuteko eta bakoitzak ditugun usteekin alderatzeko aukera eskaini behar zuten. Taldeetan antolatu genituen saio horiek, bakoitza bere departamentuko lankideekin. Saioak ordu beteko iraupena eta bi hilabete behingo maiztasuna izaten zuten. Edukiei dagokienez, hizkuntzen inguruko ezagutza, eskubideak, ohiturak, erabilera aukerak, egoera ezberdinen irakurketak, emozioak, bizipenak, ahaleginak, nahiak... izan ziren eztabaidarako eta hausnarketarako gaiak (ikus eranskinetan). Enpresako Kontseilu Errektoreak saioak antolatzeko aukera eman zuen aipatutako baldintzetan, langile bakoitzari urtean 10 lan ordu inguru motibazio ekintza horretarako eskainiz. Borondatezkoa izan zen saioetako parte hartzea eta guztira 150 langile aritu ziren saioetan.

Motibazio arloaren lanketa nagusiki bi pertsuasio bide horietan oinarritu bada ere, hizkuntza portaera asertiboan oinarritutako TELP¹ saioak eta bestelakoak ere landu izan dira, dimentsio txikiarekin.

2.1.1 Erakundetzea

Erakundetzearen lan ardatzeko urrats nagusia Hizkuntza Politika definitzea izan da. 2007an onartu zuten Kontseilu Errektoreak eta Zuzendaritza Kontseiluak eta bertan adostutako hizkuntza irizpideen zabalpena, eguneratzea eta egoera berrietara egokitzea izan da, batez ere, arlo horretan egindako lanketa.

Euskara enpresako gainerako helburuen artean txertatzeko bidea ere landu da, urteko gestio planari eta plan estrategikoari lotuta.

¹ Telp (Taller d'Espai Lingüistic Personal): euskaraz nonahi eta noiznahi eroso eta naturaltasunez aritzen ikasteko tailerra da.

2.1.1 2012ko gogoeta

2012 urtean zehar, planaren misioa eta euskarak gaur egun enpresan duen erabilera abiapuntutzat hartuta, hurrengo lau urteetarako erronkak adostu genituen. Erronka horiek lortzeko landu beharreko bideen edo estrategien inguruko gogoeta ere egin genuen.

Hasteko, planaren misioa bera egokitzeko beharra ikusi genuen. Erraz adierazteko moduko erredakzioa ematea eta barruko harremanetan euskarak nagusitasuna izan behar duela azpimarratzea adostu genuen. Egokitu ondoren, horrela jasota geratu da euskara planaren misio eguneratua:

Orain artekoa:

Fagor industrial Koop. E.ak bere barneko harremanak zein Euskal Herrira zuzendutakoak euskalduntzen joateko konpromisoa hartu du ahoz, idatziz zein enpresaren irudiari dagokionez; horretarako, euskara dakiten langileak trebatu eta euren euskararen erabilera ohiturak aldatzeko motibatu eta euskara ez dakitenei laguntza eta bitartekoak eskainiko dizkiegu, eta aldi berean, kontratazio berrietan euskara jakitea aintzat hartu eta baloratuko dugu.

Gaur egungoa:

Fagor Industrial Koop. E.ren hizkuntza politikaren helburua barne harremanetan lan hizkuntza nagusia euskara izatea da.

Euskalduntzen joateko konpromisotik, harremanetan euskara nagusi izatea dela helburua adieraztera pasatu nahi izan dugu. Helburu berri horrek, ordea, baldintza berriak sortzea eskatzen du, eta gaur egungo hizkuntza ohituretan aldaketa eragiten jarraitzea.

Barne harremanetan hainbat izaerako harreman motak garatzen dira lankideen artean: lankidetzan jardun beharrak eragindakoak, lanaren antolaketarako beharrezkoak direnak, maila pertsonaleko harremanei dagozkienak...

2013-2016 epealdiko plan estrategikoan lanaren antolaketa eta kudeaketarako zein gai sozialen lanketarako egiten diren bileretako erabilera areagotzea da erronka nagusia. Badira beste helburu batzuk ere, besteak beste, enpresa mailako erabilera helburuetatik, departamentu mailakoetarako jauzia ematea, eta departamentuetako eguneroko lan dinamikan txertatzea euskararen erabilera areagotzeko helburu eta ekintzak.

1999tik gaur arte egindako bidean erabilera eta ezagutza gora egin den arren, emaitzak nahiko egonkortuta daude, mantsotu egin da igoera. Hizkuntza politikaren azken helburura iristeko, ordea, erabilerak gorako bideari eutsi behar dio, ezin da dagoenetan gelditu. Tarteka biziago eta tarteka mantsago, baina bidea egiten jarraitu behar dugu. Langileak dira erabilera datu horien atzean daudenak, laneko harremanak hizkuntza batean ala bestean garatzen dituztenak. Beraz, euskararen erabilera areagotzen jarraitzeko, langile horien hizkuntza portaeran eragiten duten aldagaiak hobeto ezagutu behar ditugula uste dugu.

Hausnarketa bidez, pentsamenduan eragiteko ekimenek emaitzak ekarri dituztela erakutsi digu egindako bideak, “Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera” lanean erakusten den moduan (Irastortza, 2010). Bide horretan eragiten jarraituko dugu, beraz. Baina sakondu dezakegu motibazio indar horretan? Nola indartu dezakegu pentsatzetik egiterako jauzi hori? zertan jarri behar dugu arreta? Zergatik jokatzen dugu modu batera ala bestera?

Erronka berria dugu esku artean. Pentsatzetik edo esatetik egiterako bidea hobeto ezagutzen jarraitu behar dugu.

3. MARKO TEORIKOA

Esatetik egiterako bidean eragiten duten faktoreak aztertzeke, motibatutako portaerak nola sortzen diren aztertu behar dugu, eta motibazioa bera prozesu gisa ulertu.

Motibazioaren gaia asko aztertu da gizarte psikologiaren ikerlarien aldetik. Euskara planak garatzen ari garenok ere gaiaren bueltan aritzen gara, pertsonen hizkuntza portaerak aldatzeko dinamizazio lana eginez. Azter dezagun bada, zer dioten motibazio prozesua aztertu duten teorikoek, aditu direnek, eta ikus dezagun horrek guretzat, ari garenontzat, izan dezakeen aplikazioa.

3.1 Beharren hierarkia

Motibatutako portaerara iristeko prozesuaren abiapuntuan behar batek eragindako estimulua kokatzen da. Pertsonaren behar psikiko edo fisiologikoek eragindako tentsio egoeraren eta ingurunean aurkitzen dituen jomuga edo meten artean sortutakoa izaten da estimulu hori (Tolman, 1932. Lewin, 1938).

Motibazioaren inguruan egindako azterketen baitan, beraz, pertsonak dituzten beharrak ezagutzeko ikerketa asko egin dira. Izan ere, behar horiek dira portaera aktibatzen dutenak eta portaera hori beharrei erantzungo dien helburua lortzeko norabidean jarriko dutenak. Beharren sistema konplexuak eragin zuzena dauka pertsonen jardueran. (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe eta Ryan, 2000)

Baina zeintzuk dira pertsonarentzat behar garrantzitsuenak? Zenbat dira? Proposamen ezberdinak egin dituzte gaia aztertzen aritu diren autoreek eta proposamen horiek bateratzeko hainbat zailtasun aurkitu dute. Lau esparrutan sortzen dira ezberdintasun nagusiak.

- 1- Zeintzuk dira oinarritzko beharrak? Autore bakoitzak bere beharren sistema proposatu du eta elkarren artean erabateko adostasuna aurkitzeko zailtasunak daude.
- 2- Beharrak organismoaren barne indarretatik datoz (portaera bat aktibatzen bultzatzen dutenak) ala kanpo estimulua iristeak eragiten du portaera abiatzea?
- 3- Zeintzuk dira behar bat identifikatzeko irizpide egokiak? Norbanakoak daukan edozein desio behar gisa uler daiteke ala biziraupenarekin eta osasunarekin lotutakoak soilik jaso behar dute izendapen hori?
- 4- Behar psikologikoen esparruan, horien jatorriaren inguruko zailtasun handiak daude. Behar horiek pertsonak bizitzan zehar jasotako eragin sozialaren arabera dira? ala jasotako eragin soziala edozein dela ere, pertsona guztientzat antzerakoak?

Beharren inguruan proposatu diren teorien artean bi multzo nagusi daude. Batetik, Decy eta Ryanek (1985) arrazoitutakoak. Beraien *autodeterminazio teoriaren* arabera: pertsonak beraien jardueretan eraginkorrak direla sentitu nahi dute, konpetentzia beharra daukate; burutuko dituzten jarduerak aukeratzeko gaitasuna dutela sentitu nahi dute, autonomia beharra daukate; eta beste pertsona batzuekiko hurbiltasuna sentitu nahi dute, harremanen beharra daukate.

Bestetik, Maslow-ek (1955) bere teorian arrazoitzen dituenak daude, bost beharren sistema hierarkikoa: fisiologikoak, segurtasunekoak, maitasuna eta pertinentziakoak, auto estimua eta auto eguneraketa.

Maslowek aipatutako maitasun eta pertinentzia beharrak antzekotasun handia dauka Deci eta Ryanen harremanen behararekin eta Maslowen auto-estimua eta auto-eguneraketak, Deci eta Ryanen autonomia eta konpetentziarekin ere badu antzekotasuna. Hala ere, autonomiak adibidez, lotura zuzenagoa dauka momentuko jarduera edo egoerekin eta auto eguneraketak iraupen luzeagoko konnotazioak ditu, epe luzerako garapenarekin lotutakoak. Konpetentziak errendimendu maila bat gaintitzearekin lotura estuagoa dauka eta auto estimuak berriz, norbanakoaren ikuspegi osoagoa eta orokorragoa adierazten du, ez soilik jarduera edo errendimendu maila zehatz baten gainekoa.

Motibazioaren arloan beharrak aztertzen ari diren autoreek (Sheldon, Elliot, Kim eta Kasser, 2001) pertsonen portaera ulertzeko ezinbestekoak diren behar psikologikoak ezagutzeko ikerketak egin dituzte. Pertsona bat bizi izan den kultura eta jaso duen eragin soziala edozein dela ere, behar psikologiko unibertsalak zeintzuk diren aztertu nahi izan dute. Aurrez aipatutako beharren bi teoria nagusi horietatik abiatuta, pertsonentzat lehentasunezkoak eta komunak zeintzuk diren ikertzeko, Sheldon, Elliot, Kim eta Kasser-ek (2001) 10 behar izan zituzten aztergai: konpetentzia, autonomia, harremanak, fisiologikoak, segurtasuna, auto estimua, auto eguneraketa, plazera, besteen onarpena eta dirua.

Gogobetetzea eta afektua izan ziren behar garrantzitsuenak definitzeko erabilitako irizpideak, horiek direlako motibazioa ulertzeko orduan portaerak ongizate fisiko eta psikologikoa lortzera bideratzen dituztenak.

Aipatutako 10 beharren lehentasun maila aztertzeko ikerketa mendebaldeko jendartean egin zen, industrializatutako jendartean. Ateratako ondorioen arabera, garrantzitsuenak auto estimua, konpetentzia, harremanak eta autonomia dira.

3.2 Espektatiba eta balioa

Motibatutako portaeraren abiapuntuan behar indibidualak eta horiei erantzuteko ingurunean dauden helburuak aipatu zituzten Tolman (1932) eta Lewinek (1938). Espektatiba eta balioaren teoriaren arabera, horiez gain, portaera bat gertatzeko probabilitatean eragin zuzena dauka subjektuak helburu hori lortzeko daukan espektatibak. Portaera jakin batek helburu jakin batera eramango duenaren errepresentazio

kognitiboa osatzen du subjektuak eta espektatiba hori, subjektuak berak bizi izandako esperientzietan oinarrituta eraikitzen du.

Espektatiba norbanakoak helburura iristeko hautemandako probabilitate subjektiboa da. Probabilitate hori norbere gaitasunen eta helburuaren zailtasun mailaren inguruan duen pertzepzioaren arabera sortzen da. Norbanakoak uste badu jende aurrean azalpenak ematea ez dela zeregin erraza, baina berak horretarako gaitasun egokia duela, espektatiba zehatz bat sortuko du portaera horren inguruan. Espektatiba hori aldatu egingo da, ordea, horrelako ekintzetarako bere burua ez dela batere trebea uste badu. Modu batera ala bestera, jende aurrean azalpena emateari buruzko gogoeta bat egingo du, kognizio bat egingo du. Balioa, berriz, helburuaren emaitzak norbanakoarentzat izango duen balorea da; helburua lortzeak dakarren arrakastak norbanakoarentzako duen balioa edo helburua ez lortzeak dakarren porrotak norbanakoarentzako duen balioa adierazten du (Atkinson, 1957/1983, 1964, 1974). Zein da jende aurrean azalpenak ondo eman izanak norbanako horrentzat izango duen balioa? Garrantzitsua da ala ez dauka balio handirik bere ustez?

Rotter-en arabera (1954), motibatutako portaera espektatibaren balioa eta helburuaren balioaren biderketak baldintzatzen du. Bere ustez:

- a) helburu baten aukeraketa helburu horrek ekarriko duen errefortzuak zehazten du
- b) subjektuak helburua lortzeko probabilitatearen inguruko estimazioak egiten ditu
- c) subjektuaren espektatibak egoerazko faktoreen arabera baldintzatuta egoten dira
- d) subjektu batek egoera berriaren aurrean erantzuteko izango duen erreakzioa aurrez metatutako esperientzien gainean egindako generalizaziotan oinarrituko da.

Beranduago, beste kontzeptu bat ere gehitu zuen bere teorian: Helburuaren errefortzuaren gaineko kontrolarekiko duten espektatibaren arabera ezberdintasunak daudela subjektuen artean. Subjektu batzuk beraien jokabideekin helburuaren lorpena baldintzatuko duten pertzepzioa izaten dute (locus interno), eta beste batzuk, aldiz, helburua beraien jokabideetatik kanpo gera daitekeelako pertzepzioa izaten dute (locus externo). Bere jokabidearen arabera helburuaren lorpena baldintzatuko duela uste duen pertsonaren pertzepzioa izango da, adibidez, bilera batek emaitza onak emango dituela berak ondo gidatzen badu. Aldiz, bere jokaeretatik kanpo dagoela uste duenak, bilerako dinamikan beste hainbat faktorek pisua har lezaketela usteko du eta bilerako emaitzak ez direla bere gidaritza edo jokabideari lotuta egongo.

Beraien jokabideekin kontrola dezaketela uste dutenek lorpenenerako motibazio handiagoa izaten dute, autoefikazak direla uste izaten dute. Dena den, kontuan hartu behar da locus kontrola norbanakoak bere

portaeren ondorioak kontrola ditzakeelako ustea orokortua izan daitekeen arren, auto efikaziaren kontzeptua hauteman dezakeela soilik ekintza zehatzen inguruan (Dreikurs, 2000).

Atkinsonen arabera (1957/1983, 1964, 1974), portaera batek helburua lortzeko izango duen joera (arrakastarako esperantza) kuantifikatu egin daiteke espektatiba eta balioa kontuan hartuta. Joera hori ezagutzeko garrantzitsua da arrakastarako motibazioa eta porrota ekiditeko motibazioa ezagutzea.

Hiru faktoreren arteko elkarrekintzatik jakin dezakegu arrakastarako tendentzia.

- Arrakastarako motibazioa (pertsonalitatearen ezaugarri bat da eta TAT^2 erabilita kalkulatu daiteke)
- Arrakastarako probabilitate subjektiboa (eginkizunaren zailtasun maila eta norbanakoaren gaitasunaren arteko konbinaketatik kalkulatzen da. Bi aldagaiak kontuan hartuta arrakasta posible bada, faktore honen balioa 1 izango da. Ezinezkoa bada arrakasta lortzea, probabilitate subjektiboaren balioa 0 izango da).
- Balio pizgarria (arrakastak subjektuarentzat duen balioa da. Probabilitate subjektiboa baxua denean, ekintza zaila delako edo gaitasun gutxi duelako, balio pizgarri handiagoa izango du. Probabilitate subjektiboa altua denean, ekintza erraza delako edo gaitasun handia duelako, balio pizgarri txikia izango du).

Hiru faktoreak biderkatzaileak dira elkarren artean eta beraz, horietako baten balioa 0 denean, ez da arrakasta lortzeko tendentziarik egongo.

Formulara ekarrita:

$$T_E = M_E \times P_E \times I_{nE}$$

T_E = Arrakastarako joera

M_E = Arrakastarako motibazioa

P_E = Arrakastarako probabilitate subjektiboa

I_{nE} = Arrakasta lortzearen balio pizgarria

² TAT edo Test de Apercepción Temática: proba proiektiboa da, test gisa ikertu eta erabili izan dena. Aldagai inkontzienteen eragina jasotzen du eta pertsonalitatea, motibazioak, lorpenerako beharra, botere, intimitatea eta arazoak konpontzeko gaitasunaren berri ematen du.

Bilerako adibidera itzulita, jo dezagun arduradun batek departamentuko bileran azalpenak euskaraz emateko helburua duela erronka gisa. Helburu hori lortzeko arrakastarako joera kontuan hartzeko, Atkinsonek aipatutako aldagaiak aztertu beharko genituzke.

M_E = Zein da arrakastarako motibazioa? Zein beharretatik sortu zaio motibazioa, zer lortu nahi du portaera horrekin? Demagun departamentuko langileen eskaera jaso duela eta berak arduradun gisa, eskaera horri erantzun egokia eman nahi diola.

P_E = Zein zailtasun mailako ekintza da bere ustez? Eta zein trebetasun maila daukala uste du azalpenak euskaraz emateko? Demagun beretzat ariketa zaila dela jende aurrean hitz egitea, ez dela hizlari trebea edo adierazkortasun maila mugatua duela, eta ez dakiela azalduko dituen kontzeptuak euskaraz nola esaten diren.

I_{n_E} = Azalpenak euskaraz ematen baditu, zein balio izango du lorpen horrek berarentzat? Garrantzia izango du ala ez dio inolako baliorik emango? Demagun beretzat balio pizgarri handia duela, balio handiko lorpena izango litzatekeela bere ustez.

Egoera hipotetiko horretan, arrakastarako joerarik ez litzateke egongo, probabilitate subjektiboa 0 delako. Beraz, langileek eskaera egin arren, litekeena da arduradunak portaera hori ez gauzatzea. Eta bestek beste, portaera hori ez burutzearen arrazoia bere gaitasunen inguruan duen usteak baldintzatuta egotea.

Arrakastarako joera bezala kalkula daiteke porrota ekiditeko tendentzia, hiru faktoreen arteko elkarrekintzatik.

- Porrota ekiditeko motibazioa (pertsonalitatearen ezaugarri bat da eta TAQ^3 erabilita kalkulatu daiteke)
- Porroterako probabilitate subjektiboa (eginkizunaren zailtasun maila eta norbanakoaren gaitasunaren arteko konbinaketatik kalkulatzen da. Bi aldagaiak kontuan hartuta arrakasta posible bada, faktore honen balioa 1 izango da. Ezinezkoa bada arrakasta lortzea, probabilitate subjektiboaren balioa 0 izango du).
- Balio pizgarri negatiboa (arrakastak subjektuarentzat duen balioa da. Probabilitate subjektiboa baxua denean, ekintza zaila delako edo gaitasun gutxi duelako, pizgarritasunak balio handiagoa izango du. Probabilitate subjektiboa altua denean, ekintza erraza delako edo gaitasun handia duelako, balio pizgarri txikia izango da).

Kasu honetan ere, faktoreetako baten balioa 0 bada, porrota ekiditeko joerarik ez da sortuko.

Formulara ekarrita:

$$T_{EF} = M_{EF} \times P_E \times I_{n_E}$$

³ TAQ (Test Anxiety Questionnaire): azterketa edo froga bateekiko agertzen diren jarrerak eta egoera horretan bizi izandako erreakzio emozionalak aztertzeko testa da.

T_{EF} = Porrota ekiditeko joera

M_{EF} = Porrota ekiditeko motibazioa

P_F = Porroterako probabilitate subjektiboa

ln_F = Porrotaren balio pizgarri negatiboa

Arrakasta lortzeak berehalako ondorioak sortzen dizkigu, besteak beste, harrotasuna, asebetetzea, eta epe erdi luzera ikasketa zein erantzun egokien errefortzua. Eta porrotak ere berehalako ondorioak eragiten dizkigu, hala nola, lotsa, konfiantza galera eta epe erdi luzera gure estrategiak egokitzea eta portaera ezegokiak funtzionalagoak izango diren beste zenbaitengatik ordezkatzeara.

Gure portaera ulertzeko, bi joeren arteko konbinaketari erreparatu behar diogu, balorazio osoaren emaitza izango baita azken portaera:

$$T_E + T_{EF} = (M_E \times P_E \times ln_E) + (M_{EF} \times P_F \times ln_F)$$

Porroterako joerak portaera bat aktibatzeke eragin positiboa izan dezake, arrakastarako esperantza edo probabilitatea porrotari diogun beldurra baino handiagoa denean. Negatiboa ere izan liteke, ordea, porrotari diogun beldurra arrakastarako dugun esperantza baino handiagoa denean. Eta baita baliorik gabekoa ere, arrakastarako esperantza eta porrotari diogun beldurra maila berekoak direnean.

Gure portaera zuzenean baldintzatzen duten aldagaiak dira egin beharreko zereginak gure ustez daukan zailtasun maila, eta horri erantzuteko gure ustez daukagun gaitasun maila. Arrakastak edo porrotak izango duen balio pizgarriaren kasuan, emaitza gutxien espero denean, balio pizgarri handiagoa izango du guretzat.

Beraz, pertsonak errazago motibatzen dira egin beharreko ekintzaren zailtasuna beraien gaitasunetatik hurbil baina zertxobait gorago dagoenean. Esfortzua eta gogobetetzearen arteko konbinaketa egokia ahalbidetzen du. Zailtasun mailaren eta gaitasunen artean diferentzia handia dagoenean esfortzua egiteak ez duela merezi ondorioztatzen du subjektuak. Eta zailtasun maila gaitasunen azpitik egonez gero, aldiz, horren helburu errazak ez dio gogobetetzezik sortzen.

Bilerako adibidearekin jarraituz, ekintzaren zailtasuna bere gaitasunetatik hurbilago sentituko luke arduradunak bilera osoa beharrean, gai zehatz bat euskaraz azalduz gero. Kontzeptu errazenak euskaraz adierazteko gaitasuna duela sentituz gero, esfortzua egiteak merezi duela pentsa lezake eta arrakastarako probabilitate subjektiboa handituko luke. Pizgarritasun balioa izango luke portaera horrek. Eta bere motibazioari ere erantzungo lioke, langileen eskaerari erantzuna emango liokeelako. Arrakastak gogobetetzea, harrotasuna, eta portaera horren gaineko errefortzua ekarriko lizkioke.

Heggestad-ek (1998) arrakastarako motibazioan eta porrota saihesteko motibazioan sakondu zuen eta bere esanetan, arrakastarako motibazioa lorpenarekin, gogor lan egitearekin eta lehiakortasunarekin lotuta dago. Porrota saihesteko motibazioa, berriz, beldurrarekin eta antsietatearekin lotuta.

Eyring-ek (1995) azpimarratzen du espektatibak egokitzen joan daitezkeela aurreko aldi batean espektatiba hori bete zen ala ez kontuan hartuta. Portaera batekiko zituen espektatibak eta esfortzua kontuan hartuko ditu portaera horren ondorioak aztertzerakoan. Espektatibak bete badira, hurrengo batean espektatiba handitu egin daiteke. Bete ez badira, gerta liteke hurrengorako espektatiba txikitzea edo lortzeko egin beharreko esfortzua areagotzea. Espektatiba eta errendimenduaren arteko harremana da Kontrol Teoriaren oinarria, hain zuzen ere.

Goian aipatutako balorazio subjektibo horiek eta portaeren ondorioen inguruko gogoetak izaten ditu kontuan norbanakoak motibatutako portaera zertara bideratu erabakitzen duenean. Cavalier-en (2000) arabera, bakoitzak berezko lotura edo zaletasun handiagoa izan dezake izaera zehatz bateko helburuekiko, baina prozesu kognitiboaren (balorazio subjektiboak) ondorioz hartzen du erabakia. Zerbait egitearen aldekoa izan daiteke orokorrean, baina prozesu kognitiboan egindako balorazioen ondoren, baliteke berezko motibazio hori egokitzea eta beste zerbait egitera jotzea.

Prozesu kognitibo horren bidez lorpena bideratzea erabakitako portaerak hiru estilo nagusitan gauzatu daitezkeela planteatzen dute Lipman-Blumen, Handley-Isaksen eta Leavitt-ek (1983):

- Estilo zuzena: estilo honetako subjektuek beraien bitarteko eta esfortzuarekin saiatzen dira arrakasta lortzen.
- Estilo instrumentala: estilo honetakoek beste subjektu batzuk manipulaturik saiatzen dira arrakasta lortzen.
- Harreman bidezko estiloa: estilo hau dutenek dagoeneko arrakasta lortu duten beste subjektu batzuekin duten harremanaren bidez saiatzen dira arrakasta lortzen.

Franken eta Brown-en (1995) iritziz, arrakastarako motibazioa lehiakortasunarekin lotuta dago eta zehazki behar konkretuekin: irabazteko beharra asetzea, exekuzioa hobetzeko aukera eskaintzea eta emaitza onak areagotuko dituen esfortzu handiagoa motibatzea.

3.3 Besteen presentzia

Motibazioaren psikologian aztertu diren eraginen artean daude koakzioa eta audientzia, erantzukizunaren difusioa eta onespena (konformidadea) eta obedientzia.

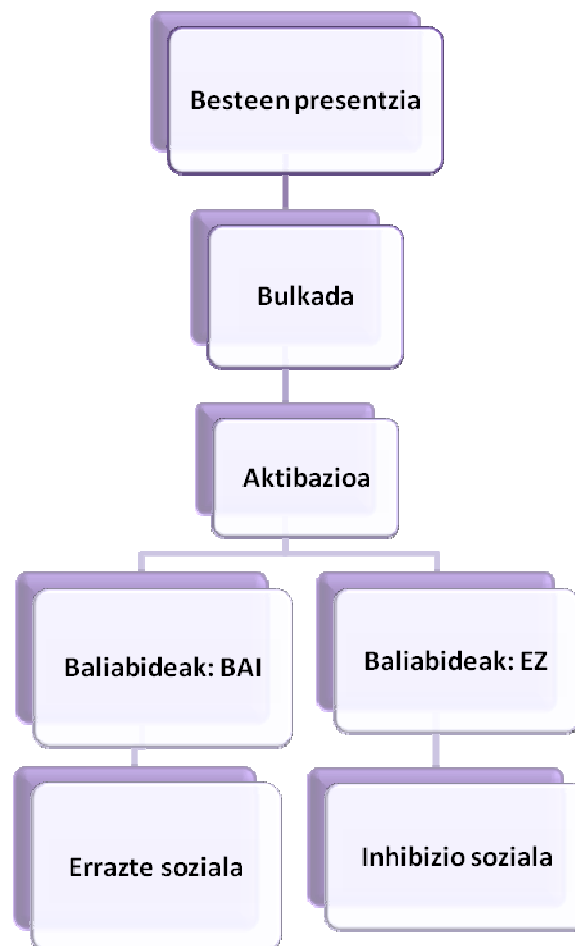
Triplett-ek (1898) egindako azterketa batetik ondorioztatu zen jarduera berean pertsona bat baino gehiago ari direnean, pertsona horien errendimendua areagotu egiten zela. Txirrindulari batek berak bakarka zihoanean baino indar handiagoz eragiten ziela pedalei taldean zihoanean. Fenomeno hori “errendimenduaren errazte soziala” izendatu zuen. Besteen presentziak norbanakoaren motibazioa areagotzeko duen gaitasuna ikustarazi nahi izan zuen azterketaren bidez.

Besteen presentzia horren bidez areagotutako motibazioa elkarren lehian gertatzen denean, “koakzio efektua” egon dela esaten da. Kasu horretan presente dauden subjektu guztiak aktibo daude jarduera berean. Besteen presentzia pasiboa denean, ebaluaketa eta behaketa bidez adibidez, “audientzia efektua” sortzen da (Cottrell, 1972). Bi kasuetan areagotzen da norbanakoaren motibazioa, besteei jarduera aktiboa zein pasiboa izan.

Hala ere, motibazioa areagotzearen eraginak ondorio positiboa edo negatiboa izan dezake norbanakoaren portaeran. Zeren arabera gerta daiteke bata ala bestea? Subjektuak jarduera hori garatzeko duen trebetasunaren arabera. Trebetasun handia izaten badu, portaera positiboki gertatzeko probabilitatea areagotzen da eta subjektuaren errendimendua ere areagotu egiten da. Trebetasun txikiagoa izanez gero, portaera modu positiboan gertatzeko aukera txikitzen da eta errendimendua ere behera egiten du. Besteen presentziak sortutako aktibazio mailan, beraz, subjektuak duen trebetasunaren arabera probabilitate handiena duen erantzuna emango du, dominatzaileena dena.

Pertsona batek egoera kontrolatzeko trebetasuna izaten badu eta besteen presentziak norbanakoaren motibazioa eta errendimendua areagotzen badu, “laguntza soziala” gertatzen da (Zanjok, 1965,1972). Eta aldiz, subjektuak ez badu egoera ondo kontrolatzeko trebetasun mailarik, besteen presentziak aktibazioa eragingo du, baina motibazioa eta errendimendua gutxitzea ekar lezake. Kasu horretan “inhibizio soziala” gertatuko da.

Kasu batean zein bestean, gertaera bat ala beste, subjektuak egoeraren eta egoera horri aurre egiteko duen gaitasunaren pertzepzioak baldintzatuta egongo da.



Besteen presentziak norbanakoarengan nola eragiten duen aztertzeko, beste faktore bat ere kontuan hartu beharrekoa da. Presente dauden besteek subjektuari eskaintzen dioten arreta nolakoa den eta behatua edo epaitua izaten ari denarentzat besteek duten pisua edo garrantzia. Azken horri lotuta, behatzaile edo epaileen statusak aktibazio maila areagotzen duela ikusi izan da azterketa ezberdinetan (Henchy eta Glass, 1968; Seta, Crisson, Seta eta Wang, 1989; Wagner, 1999; Xiang, Mc Bride eta Bruence, 2003).

Ez dugu portaera berdina atsedean garaian departamentu ezberdinetan lan egiten dugun lagunak elkartzen garenean ala gure departamentuko bileran. Norberaren ekintzei momentu bakoitzean besteek jarriko dieten arreta maila ezberdina izango da eta norberarentzat besteek duten pisua ere ez da berdina izango. Beraz, egoera batean eta bestean, ez ditugu portaera berdinak gauzatuko.

Manstead eta Semin-en arabera (1980), jardueraren errutina mailak harreman zuzena izango du subjektuak bera behatzen ari direnekiko ezarriko duen arretan. Berarentzat ez bada ohiko jarduera, esfortzu berezia eskatuko dio. Eta horri, behatzaileen erantzun edo erreakzioei eskainiko dien arreta gehitu beharko die. Aktibazio maila altuagoa eragingo dio beraz egoerak. Eta behatzaileen statusa altua bada, horrek ere errendimendu altuagoa eragingo du subjektuarengan. Jarduera bere errutinaren parte bada, aldiz, aktibazioa ez da horren altua izango.

Arduraren difusioa

Taldearen presentziak eragin dezakeen beste aldagaietako bat *arduraren difusioa* da, taldearen zein norbanakoarengan nolabaiteko motibazio galera bat besteen presentziak berak eragindakoa. Zenbat eta pertsona gehiago egon, orduan eta presio txikiagoa senti dezake norbanakoak portaera zehatz bat burutzeko.

Jo dezagun 500 langileko enpresa bateko Euskara Batzordean 30 kide daudela. Litekeena da horietako bakoitzak bere gain hartzen duen ardura edo tentsio maila txikia izatea, beste 29 ere bertan baitaude ardura hori dutenak. 5 lagunek osatutakoan ordea, bakoitzaren erantzukizuna edo ardura lausotzea, hor zehar galtzea... zailagoa da.

Latané eta Darleyk (1970) arrazoi ezberdinak egon daitezkeela azaltzen dute. Horietako bat norbanakoak ebaluatua izateari dion beldurra izan liteke.

Hoganen (2001) arabera, besteek nola ebaluatuko duten duen ustearen arabera kontrolatzen du norbanakoak bere portaera. Adibidez, langile baten departamentuko lankide guztiek beraien urtebetetze egunean lantokira pastak eramaten badituzte, gerta liteke langile horrek horretarako berezko motibaziorik ez izatea, baina lankideek bestela gaizki baloratuko dutelakoan, berak ere eramatea bere urtebetetze egunean. Edo bilera batean euskaraz ulertzen duten erdal hiztunak egonda, euskal hiztunek euskaraz parte hartzeko baldintza egokiak izango dituzten arren, gerta liteke gaztelania erabiltzea guztiek, baita euskara erabili nahiko luketenek ere, euskaraz hastea besteek gaizki baloratuko dutela pentsatuta.

Beste arrazoi bat eragin soziala izan daiteke. Presente daudenek zer egiten duten ikusten dugu eta egoerarekiko erakusten duten indiferentzia edo inplikazioaren arabera gu ere egokitu egiten gara. Adibidez, bilera batean inork ez badu bilera hori euskaraz izan dadin eskaerarik egiten, baliteke gu ere isilik geratzea, nahi hori izan arren. Baina beste batzuk eskaera adierazten hasiz gero, gu ere errazago animatuko gara eskaera hori berrestera edo bideratzera.

Latanék (1981) "nagikeria soziala" deitu zion arduraren difusioari, egin beharreko lana partekatua denean, norbanakoak bakarka egin behar duenean baino gutxiago egiten duela arrazoituta. Baina beste autore batzuek, aldiz, kontrakoa adierazi izan dute (Hertel, Kerr eta Messe, 1999,2000; Kim,2000; Smith, 2002). Horien arabera, talde lanak bakoitzaren errendimendua areagotzen du. Eta gainera, taldekideen gaitasunak dibertsifikatuta daudenean, erantzuteko gaitasuna eta errendimendua areagotzen dira taldean. "Köhler efektua" esaten zaio norbanakoak talde barruan lan eginda motibazioa areagotzeari.

Arduraren difusioa arrazoitzeke beste azalpen bat eman du Kerr-ek (1983). Bere ustez, "free riding" edo "ekintza indibiduala" gertatzen da askotan. Kasu horretan, taldeko kide bakoitzak uste du badagoela talde barruan norbait bere ekintzaren bidez arazoa edo egoera bideratuko duena. Eta gainera, ekintza indibidual horrek eragindako arrakasta taldeko kide guztietara zabalduko dela. Horrela, norbanako

bakoitzak uste du bere portaera ez dela beharrezkoa momentu horretan. Zenbat eta pertsona gehiagok osatu taldea, inhibizioa gertatzeko aukera gehiago sortzen da.

Gerta daiteke enpresa batean euskararen erabileraren aldeko eskaera sarri egiten duen lankide bat egotea departamentuan. Inguruan daudenak euskararen aldekoak izan arren, lankide horrek gaia egoki bideratuko duela uste dute eta berari esker erantzuna guztiek jasoko dutela pentsatzen dute. Lankidearen gain uzten dute ardura eta ez dute beharrezko ikusten beraiek gauza bera eskatzea edo lankidearen eskaerara batzea.

Koakzio edo audientzia efektua gertatzen den kasuetan, eta baita arduraren difusioa dagoenean ere, ebaluaketarekiko dagoen beldurra nagusitzen da. Taldearen funtzionamendua tipifikatzen duten ezaugarriekin agertzen saiatzen da pertsona taldearen aurrean. Integratzen saiatzen da eta taldetik etor dakioken ukazioari ihes egiten. Taldeko kide izateko motibazioa izaten du norbanakoak, eta bazterketa soziala ekiditekoa. Schlenker eta Learyk (1982) antsietate soziala deitu zioten egoera horri, besteen aurrean irudi edo inpresio ona eragiteko nahia izateari, eta nahi horrekin batera lortuko ote duen zalanza ere izaten duela adierazi zuten.

Egoera horrek hainbat estrategia eta portaera abian jartzera bultzatzen du pertsona, ondorengo helburuak lortze aldera:

- bere ustez taldekideentzat egokiena izango den inpresioa eragitea
- bere auto-estimua propioa mantendu edo areagotzea
- antsietate soziala gainditzea.

Onespina eta obediencia

Sherif eta Cantril-en (1947) eta geroago baita Asch-en (1952) esanetan, beste batzuen erantzunek subjektuaren portaera aldatzea eragin dezakete, subjektua beste portaera batekin erabat konbentziturik egon arren. Onspina ematen delako gertatzen da. Portaera aldaketa hiru modutan gerta daiteke: pertzepzio distorsioagatik, iritzi distorsioagatik edo ekintza distorsioagatik.

- Pertzepzio distorsioa: gehiengoaren erantzuna berarentzat ez egokia dena izango dela hautematen du eta besteen erantzunera egokitze, norberaren pertzepzioa distorsionatzen du.
- Iritzi distorsioa: Subjektua kontziente izaten da berak daukan iritzia taldeak duenarekiko ezberdina dela. Taldearen iritzira egokitzen bada, taldeko iritzia ere egokia dela uste dutelako izaten da.
- Ekintza distorsioa: Subjektuek ez dute ezinbestean taldearen erantzuna egokitzen jotzen, ez dago iritzi edo pertzepzio distorsiorik, baina ez dute taldearekiko ezberdina izango den erantzuna eman nahi.

Beranduago, beste zenbait autorek gehitu zuten, aldaketa hori errendimenduari lotutako motibazioa baxua denean gertatzen dela bereziki eta motibazio maila altua denean, ez dela eragin hori sortzen (Darke, Chaiken, Bhoner, Einwiller, Erb eta Hazlewood, 1998).

Portaera aldaketa obedientzia kasuetan ere gertatzen da. Obedientzia egoeran boteredunarekiko hurbiltasunak, boteredunaren jatorriak... eragina daukala azpimarratzen du hainbat autorek (Miller, Collins eta Brief, 1995; Lüttke, 2004; Miller, 2004). Obedientzia onespén mota gisa ere ikus daiteke (Zimbardo, 1969; Milgram, 1975), men egiten duenak onetsi egiten baitu nolabait, uste duelako taldeko gainerako kideei eskatzen zaizkien portaerak eskatzen zaizkiola berari ere. Adibidez, departamentuko bileran arduradunak bilera euskaraz gidatzen badu, ulertu arren hitz egiteko gaitasunik ez duen langileak egoera horretan, euskaraz ulertzeko ahalegina egitea eskatzen zaiola uler lezake; taldeak bilerak euskaraz egitea nahi duela eta berari bilera horiek euskaraz jarraitzea eskatzen zaiola antzeman dezake. Egoera horretan, bilera euskaraz gidatzen duena bere arduraduna izateak, eragina izan lezake onespén hori gerta dadin.

Onspénaren eta obedientziaren arteko ezberdintasun nagusiak ondorengoak dira:

- Onspénaren eragin inplizitutik gertatzen da eta obedientzia, berriz, eragin esplizitutik.
- Onspénaren kasuan presioa taldetik etorri ohi da eta obedientzia subjektu bakarrarena izan ohi da.
- Onspénaren kasuan taldeko kideen statusa subjektuaren antzekoa izaten da eta obedientzia kasuan, agintzen duenaren statusa subjektuarena baino altuagoa izaten da, botere harremana egoten da.

3.4 Konsistentzia eta disonantzia

Konsistentzia kognitiboari dagokionez, pentsamendu, sinesmen, jarrera eta portaeraren arteko harremanak motibazioa eragin dezakeela planteatzen dute Heider (1946) eta Festingerrek (1957) egindako lanek.

Subjektuaren portaera aktibatzeke gaitasunak izan dezakeen harreman horretan sakonduz, Heiderrek (1958) "balantzearen teorian" azaldu zuen subjektu batek beste subjektu batzuekin edo beste objektu batzuekin dituen harremanak orekatuak edo ez orekatuak izan daitezkeela. Harremanen emaitza positiboa bada, oreka sortzen da. Emaitza negatiboa bada, elementuen arteko harreman desorekatua sortzen da eta orekara bultzatzeko motibazioa sortzen da.

Festingerrek (1957) “disonantzia kognitiboaren teoria” planteatu zuen. Bere esanetan, sinesmen, pentsamendu eta jarrerak agertutako portaerekin konsistentzian egoteko joera kontuan hartuta, elkarren arteko harremanaren emaitza hiru motakoa izan daiteke: kontsonantea, irrelebantea edo disonantea.

Motibazioa disonantzia egoeran sortzen da, eta egoera hori hainbat arrazoik eragin dezake:

- Espektatiba betetzen ez denean
- Pentsamenduaren eta arau soziokulturalen artean gatazka dagoenean
- Jarrera eta portaeraren artean gatazka dagoenean

Azken batean, subjektuaren bi kognizioaren arteko talka dagoenean sortzen da disonantzia. Disonantzia hori murrizteko hiru estrategia egon daitezke (Irastortza, 2010):

- Elementuetako bat aldatzea, sinesmenen arteko erlazioa trinkoagoa izan dadin. Horrela, “euskara ez erabiltzeak euskararen heriotza ekarriko du” eta “egunean zehar oso gutxi erabiltzen dut euskara” sinesmenek sortutako disonantziaren aurrean, eraginkorrena pixkanaka euskara gehiago erabiltzeko portaera aldatzea litzateke. Baina askotan, portaerazko elementua aldatzea zaila izaten denez, elementu batekiko jarrerazko osagaia aldatuz ere murriztu daiteke disonantzia. Adibidez, egoera jakin batzuetan eta baldintza batzuetan euskaraz erabil daitekeela pentsatuz.
- Kognizio berriak sortzea, elementuetako baten garrantzia areagotu eta bestearen pisu disonante erlatiboa gutxitzeko. Konparazio baterako, euskara ez erabiltzeagatik euskarari heriotza datorkiola entzun eta horri buruzko informazioa bilatzean frogatu gutxi daudela eta ez dela arazoa orokortu behar argudiatzen dutenak, euskara ez erabiltzen edo oso gutxi erabiltzen jarraitzea erabakitzen du, euskararen egoera ez baita hain larria.
- Elementuen garrantzia aldatzea, euren artean hain kontrakoak izan ez daitezen. Adibidez, pertsona batek argudia dezake euskara ez erabiltzeak dakarkion lasaitasuna eta erosotasuna handiagoa dela, euskararen egoerak hobera egin ahal izateko egingo duen ekarpenak emango dion satisfazioa baino. Pertsona batzuentzat euskararen biziraupena baino garrantzitsuagoa da eroso bizitzea euskararen zamarik gabe.

Hala ere, Cooper-ek (1999) dio disonantzia ez dela beharrezkoa eta nahikoa jarrera edo portaera aldaketa ekarriko duen motibazioa sortzeko. Bere esanetan, ondorio negatiboak sortu izanaren arduradun sentitzea hutsa nahikoa eta beharrezkoa da portaera aldaketa eragiteko.

Edozein kasutan, modu batera zein bestera, oreka puntu gorenaren eta gaur egungo egoeraren arteko diferentziarekin sortzen da oreka lortzeko estimulua.

Egozpenaren inguruko teoriak ezaugarri pertsonalak eta inguruneak (sozialak) konbinatzen dituzte portaerak ulertzeko. Egozpena arrazoitzeko premisak ondorengoak dira:

- Subjektua bere portaeren eta inguruko portaeren kausak aurkitzen saiatzen da.
- Portaerei egotzitako arrazoiak ez dira aleatorioki egozten, zenbait arau jarraituz egiten da.
- Portaera bati egotzitako kausak beste portaera batzuk eragin ditzake.

Subjektuak portaeren inguruko egozpenak egitea bultzatzen duen motibazioak, ingurua kontrolatzeko duen beharrarekin dauka zerikusia (Pittman eta Pittman, 1980).

Heider-en arabera (1958) portaerak subjektuaren barneko kausei (trebetasuna eta motibazioak) eta kanpo kausei (zereginaren zailtasuna eta zortea) egotz dakieke.

Weiner-ek (1972,1980) lorpen egoeretan egindako egozpenetan jarri zuen arreta. Bi dimentsio nagusiren arabera aztertu zituen:

- 1) barrukoa-kanpokoak
barrukoa: trebetasuna eta esfortzua
kanpokoak: zereginaren zailtasuna eta zortea
- 2) egonkorra-ezegonkorra:
egonkorra: trebetasuna eta zereginaren zailtasuna
ezegonkorra: esfortzua eta zortea

Bere esanetan, arrakasta edo porrota elementu horietako bati egotz dakioke edo horietako batzuen konbinaketari.

Frieze-k (1976) kausa egozpenak egiteko garaian aurrez aipatutakoez gain, beste batzuk ere kontuan hartzekoak direla adierazi zuen: umorea, besteen presentzia eta gauzak ondo egitearen pizgarria.

Weiner-ek bere teoria borobilduz azken ereduan hiru dimentsio nagusitan utzi zuen sailkapena: locusa (barrukoa-kanpokoak), egonkortasuna (egonkorra-ezegonkorra) eta kontrolagarritasuna.

Bere arrazoiketari proposatu zuen elkarrekintza sozialeko testuinguruan, subjektuak egindako egozpenak ezinbestekoak direla bere portaerak eta lortzen dituen helburuen arteko harremanak egiteko eta hurrengo egoeretan portaera egokia izango den ala ez erabakitzeke eta bere motibazio maila lortu nahi duen helburuarekin doitzeko.

3.5 Konpetentzia eta kontrola

Teoria honetako planteamenduek pertsonaren garapen osoarekin dute lotura, auto-eguneratzearekin eta garapen pertsonalarekin. White-k (1959) azpimarratzen du pertsona bakoitzak baduela konpetentzia motibazioa, etengabe hobetzeko edo garatzeko motiborekin bat.

Rogers-ek (1961) etengabeko garapen hori ingurunearen eraginpean gertatzen dela gaineratu zuen, besteekin sortzen dituen harremanen eragin handiarekin. Bere ustez, subjektuaren funtzionamendu osoa 5 ezaugarri definitzen dute:

- 1- Esperientzietara irekita egotea
- 2- Momentua bizitzea
- 3- Sentimenduak adimenaren aurretik jartzea
- 4- Askatasun sentimendua
- 5- Sormena

Maslowen (1943, 1955, 1971) arrazoiketan, berriz, subjektuak bere potentzial osoa garatzeko saiakera horretan, lehenengo oinarritzko beharrak ase behar ditu, hierarkia baten arabera ordenatuta daudenak: fisiologikoak, segurtasunezkoak, maitasun eta pertinentziakoak, auto-estimua eta auto-eguneraketa. Stevens eta Fiske-k (1995) ere 5 oinarritzko behar ase beharra aipatu zuten: pertinentzia, efizientzia/konpetentzia, ezagutza, harremanak eta auto-estimua. Aipatutako motibazio horiek asetzeak bizirauteko aukerak handitzen dizkio pertsonari, taldean bizi den neurrian.

Rogersek azaldutako funtzionamendu osoko egoeran eta Maslowek azaldutako auto-eguneraketa egoeran subjektuak ingurunera egokitzeko berau ezagutu eta jasotzen dituen eraginak kontrolatzeko gaitasuna duela diote bi autoreek. Whitek (1959) konpetentziaren motibazioa deitu zion kontrolaren zentzu horri.

Konpetentzia eta kontrolaren teoriaren barruan, DeCharms-ek (1968) kausalitatean oinarritutako ikuspegia proposatu zuen. Bere esanetan, pertsonen motibazio nagusia bere ingurunea eraldatzeko eraginkortasunarekin lotutakoa da. Hunt-ek (1965) kausalitateari dagokionez adierazi zuen pertsonarentzat barne motibazioko beharrik edo motibazio intrintsekorik (barne kausalitaterik) ez dagoenean, inguruan, motibazio estrintsekoan (kanpo kausalitatea) aurkitzen dituela motibazioak bere portaerarako.

Aipatutako ikuspegi horrekin lotuta, Decik (1975) motibazio intrintsekoa konpetentzia sentimenduekin lotuta dagoela defendatu zuen, eta estrintsekoa, berriz, kontrolarekin.

Portaera batekin helburu bat lortu nahi du subjektuak, sari bat. Eta sari hori konpetentzia sentimenduekin, kanpoko objektu batekin edo afektuarekin (esperientzia emozional positiboa) lotuta egon daiteke. Motibazio intrintsekoaren eta estrintsekoaren arteko lotura zehatza zein den zehazteko, ordea, zailtasunak daude (Ryan eta Deci, 2000).

Harackiewicz eta Sanson-ek (2000) adierazi zuten sari estrintsekoak pertsonarentzat ez badu garrantzirik, ez duela horren motibazio intrintsekoan eraginik izango, edo izatekotan, negatiboa izango dela. Eta garrantzia izaten badu, aldiz, sari estrintsekoak modu positiboan eragiten duela barne motibazioan edo motibazio intrintsekoan.

Motibazio intrintsekoaren sustraiak, oinarriak, ezagutzeko beharrea eta lortzeko beharrea daudela proposatu zuen Andreanik (1995). Eta Durik eta Harackiewicz-en (2003) esanetan, motibazio intrintseko handiagoa dutenek, aldi berean lorpenerako motibazio handiagoa izaten dute.

3.6 Helburuen lorpenerako motibazioa

- Lorpena motibazio gisa aztertzeo garaian bi ikuspegi nagusi egon dira. Ikuspegi batek, batez ere hasierako ikerketetan nagusitu zenak, lorpenerako motibazioa beharrak eragindako barne inpultsoak eragiten zuela azpimarratzen zuen. Besteak, lehenengoaren garapen gisa ulertua izan denak, helburua bera dela motibazio eragile esaten du.

Bigarren ikuspegitik abiatuta, Elliot eta Dweck-ek (1988) adierazi zuten helburuaren arabera aktibatzen dela norbanakoaren portaera eta portaera guztiek dutela esanahi bat, norabide bat eta asmo bat, lortu nahi den helburuaren arabera.

Helburuen lorpena motibazio gisa hartuta garatu zuten Dewck (1986), Zimmerman, Greenspan eta Weisntein (1994), Covington (2000) eta Self-Brown eta Mathews-ek (2003) *helburuen lorpenerako motibazioaren teoria*. Bi helburu mota lortu nahi izaten dituztela pertsonak jaso zuten landutako teorian:

- Ikaskuntzarekin lotutakoak: norbanakoaren konpetentzia eta ezagutza areagotzea
- Portaerarekin lotutakoak: norberaren portaerei balioa handitzea eta besteenak gutxiestea

Pintrich eta Shunck-en (1996) arabera, helburu baten lorpenean porrot egitea, ez da inkompetentziaren adierazgarri. Subjektuak helburu horren lorpenean izandako jarraikortasuna eta esfortzua ezagututa, egozpen positiboak eta egokitzeo modukoak egin ditzake. Lorpenerako motibazioaren arabera jokatzeko duten pertsonentzat esfortzua izan ohi da balizko arrakasta edo porrotaren aldagai nagusia.

Demagun bilera batean bilera hori euskaraz egin dadin lortzeko eskaera egiten duela langile batek. Beste zenbait langilek, ordea, kontrako eskaera luzatzen du. Eskaera egin duenak eskaera bertan behera uzten badu, helburuaren lorpenean izandako porrotaren arrazoiak aztertu eta hainbat egozpen egingo ditu. Horien arabera, hurrengorako portaera egokituko du agian. Helburuaren lorpenerako egindako esfortzua nahikoa izan den ala ez gogoeta egingo du. Beste batzuen eskaera aktibatzeo ahalegina falta izan zaiola pentsatuko du agian, eta eskaerari eutsi egin behar ziola, tarteko helburu batera iristeko gutxienez. Horrela, helburuaren lorpenik egon ez den arren, lorpenerako motibazioak eskaera hori egitera bultzatuko du hurrengo batean ere.

Motibazio mota hau izaten duten pertsonen beste ezaugarri bat ekintza prosozialetan inplikatzeko izaten duten joera da. Lagunkoiak izan ohi dira, errespetatu eta maitatuak izaten dira eta ezagunak beraien inguruan. Wentzel eta Wigfield-ek (1998) eremu akademikoan egindako azterketan harreman zuzena ikusi dute emaitza akademiko altuen lorpenean eta ikasle antolakundeetako parte hartzean.

Deckers-en arabera (2001) helburuen eta pizgarrien artean hainbat ezberdintasun daude:

- Helburuak pizgarriak baino garrantzitsuagoak izaten dira.
- Helburuak aukeratu aurretik pizgarriak aztertzen ditu pertsonak, trebetasun eta baliabideak kontuan hartuta.
- Pizgarria helburu bihurtu baino lehen, pertsonak portaeraren emaitza edo ondorioak aurreikusten ditu

Austin eta Vancouver-ek (1996), helburua hobeto xehatzeko ahaleaginean, hainbat esanahi izan ditzakeela nabarmendu zuten.

- Helburuen edukia: helburu hori lortzeak ekarriko dituen emaitzak esan nahi du. Horiek barnekoak (trebetasunak, baliabideak, ezagutzak...areagotzea) edo kanpokoak (onarpen soziala, ondasunak, statusa...) izan daitezke.
- Helburuen egitura: Norbanakoak ezarri ditzakeen helburu ezberdinen arteko harremana esan nahi du. Eragin sozial eta kulturalaren ondorioz, norbanakoaren lehentasun sistemaren arabera ezarriko ditu helburu batzuk eta beste batzuk baztertu.
- Helburuen planifikazioa eta intentzioa: Nola eta zenbateko esfortzuarekin lortuko duen antolatzen du norbanakoak.

Helburuen aukeraketa egiteko garaian hainbat aldagaien eragina izaten du pertsonak:

- Aukeratutako helburuak daukan balio pizgarria
- Arrakastarako probabilitate subjektiboa
- Erabili beharreko denbora eta esfortzua

Eta helburuarekin lortu nahi dena, berriz, ondorengo multzo nagusien artean koka daiteke:

- Afektu positiboa lortzea
- Auto-efikazia ebaluatzea
- Behar fisiologikoak asetzea
- Behar psikologikoak asetzea
- Sakoneko helburura iristeko tarteko beharrezko helmugara iristea
- Beste pertsona batzuekiko harremana

3.7 Laburpen gisa

Portaeretara iristeko motibazio prozesuaren inguruan hainbat teoria aztertu ditugu aurreko puntuetan. Ondorengo taulan jasota daude aztertutako teoria bakoitzeko ideia nagusiak eta ideia horiek landu dituzten autoreak.

TEORIA: BEHARREN HIERARKIA	
Idea nagusiak	Autoreak
Beharrak eragindako estimulua dago motibatutako portaeraren abiapuntuan. Behar fisiko edo psikologikoek eragindako tentsio egoerak sortzen du portaera aktibatzeko motibazioa.	Tolman, 1932 Lewin, 1938
Beharren inguruan 2 ikuspegi nagusi daude: - Autodeterminazio teoria: konpetentzia, autonomia eta harreman beharrak - 5 beharren sistema hierarkikoa: fisiologikoak, segurtasunezkoak, maitasun eta pertenezkoak, auto-estimua eta auto-eguneraketa.	Deci eta Ryan, 1985 Maslow, 1955
Pertsonen behar psikologiko unibertsalak ezagutzeko azterketak egin izan dira (pertsona edozein kultura eta eragin sozialetan bizi dela). Nagusitzen direnak: - Auto-estimua - Konpetentzia - Harremanak - Autonomia	Sheldon, Elliot, Kim eta Kaser, 2001

TEORIA: ESPEKTATIBA ETA BALIOA	
Ideia nagusiak	Autoreak
Portaera bat gertatzeko, subjektuaren espektatibak eta emaitzari ematen dion balioak eragin zuzena dauka. -<u>Espektatiba</u>: norbanakoak helburura iristeko hautemandako probabilitate subjektiboa da. Probabilitate hori norbere gaitasunen eta helburuaren zailtasun mailaren inguruan duen pertzepzioaren arabera sortzen da. -<u>Balioa</u>: helburuaren emaitzak norbanakoarentzat izango duen balorea da; helburua lortzeak dakarren arrakastak norbanakoarentzako duen balioa edo helburua ez lortzeak dakarren porrotak norbanakoarentzako duen balioa adierazten du.	Atkinson, 1957/1983,1964, 1974
Portaera batek helburua lortzera iristeko izango duen joera neurtu egin daiteke ondorengo elementuak kontuan hartuta: 1) Arrakastarako motibazioa / porrota ekiditeko motibazioa 2) Arrakastarako /porroterako probabilitate subjektiboa 3) Arrakastaren /porrotaren balio pizgarria $T_{E+} T_{EF} = (M_E \times P_E \times I_{nE}) + (M_{EF} \times P_F \times I_{nF})$ - Probabilitate subjektiboa: subjektuaren ustez ekintzak duen zailtasun maila eta berak duen gaitasun maila - Balio pizgarria: arrakastak edo porrotak duen garrantzia.	Atkinson, 1957/1983,1964, 1974
Pertsonak errazago motibatzen dira egin beharreko ekintzaren zailtasun maila beraien gaitasunetatik zertxobait gorago dagoela ikusten dutenean.	Atkinson, 1957/1983,1964, 1974
Espektatibak egokitzen joan daitezke aurretik izandako esperientzien eta egindako esfortzua zein izan den kontuan hartuta.	Eyring, 1995
Portaera bideratzeko, balorazio subjektiboak eta gogoetak egiten ditu pertsonak. Berezko motibazioa egokitu egin dezake pertsonak prozesu kognitiboaren ondoren.	Cavalier, 2000
Arrakasta lortzeko portaerak hiru estilorekin burutu daitezke: - Estilo zuzena: norbere bitarteko eta esfortzu bidez. - Estilo instrumentala: beste subjektu batzuk manipulaturik. - Harreman bidezko estiloa: arrakasta lortu duten beste subjektu batzuekin duten harremanaren bidez.	Lipman-Blumen, Handley-Isaksen eta Leavitt, 1983

TEORIA: BESTEEN PRESENTZIA	
Ideia nagusiak	Autoreak
Norbanakoaren motibazioan eragin zuzena dauka besteen presentziak. - <u>Koakzio efektua</u>: besteen presentzia aktiboa denean eta lehia dagoenean. - <u>Audientzia efektua</u>: besteen presentzia pasiboa denean, ebaluaketa edo behaketa dagoenean.	Triplett, 1898
Bi kasuetan areagotzen da motibazioa. Areagotze horren ondorioa positiboa edo negatiboa izan daiteke. Bere trebetasunen arabera, probabilitate handiena duen erantzuna emango du subjektuak.	Gall, 1998
-Laguntza soziala: besteen presentziak aktibazioa areagotzen duenean subjektuak egoera menderatzeko trebetasunak baditu, motibazioak eta errendimenduak gora egingo dute. -Inhibizio soziala: besteen presentziak aktibazioa areagotzen duenean subjektuak egoera menderatzeko trebetasunik ez badu, motibazioak eta errendimenduak behera egingo dute: inhibizio soziala	Zajonc , 1965, 1972
Presente daude besteek subjektuari eskaintzen dioten arreta eta behatua edo epaitua denarentzat beste horiek duten pisua edo garrantziak ere eragina dauka portaeran.	Henchy eta Glass, 1968 Seta, Crisson, Seta eta Wang, 1989 Wagner, 1999 Xiang, McBride eta Bruene, 2003
Jardueraren errutina mailak eragina dauka subjektuak besteengan jarriko duen arretan. - Ez bada ohiko jarduera, esfortzu handiagoa egin beharko du eta horri besteen erreakzioei eskainiko dien arreta gehitu beharko dienez, aktibazio maila handiko egoera sortuko da. - Jarduera ohikoa bada, ez du horrenbesteko aktibazio mailarik eragingo.	Manstead eta Semin, 1980
<u>Arduraren banaketa</u>: -Zenbat eta pertsona gehiago egon, presioa txikiagoa denez, motibazio galera gertatzen da norbanakoarengan. -Ebaluazioari beldurra: besteek nola ebaluatuko duten ustearen arabera baldintzatzen du norbanakoak bere portaera. -“Köhler-efektua” gertatzen da talde-lanak norbanakoaren errendimendua areagotzen duenean. Taldekideen trebetasunak anitzak (dibergenteak)	Latané eta Darley , 1970 Hogan, 2001 Hertel, Kerr eta Messee, 1999, 2000 Kimm 2000

direnean, erantzunaren gaitasuna eta errendimendua areagotzen dira. -“Free riding” (ekintza indibiduala): taldeko kide bakoitzak uste du badagoela talde barruan norbait bere ekintzaren bidez arazoa edo egoera bideratuko duena. Norbanako bakoitzak uste du bere portaera ez dela beharrezkoa momentu horretan. - Antsietate sozialaren egoeran hainbat portaera edo estrategiak jarriko ditu abian pertsonak helburu zehatzekin: - inpresio egokia eragin taldean - auto-estimua mantendu edo areagotu - antsietate sozialak eragiten duen egoera deserosoa gutxitu	Smith, 2002 Kerr,1983 Schlenker eta Leary ,1982
<u>Onespena eta obedientzia:</u> Besteen erantzunek, egokiak izan ala ez, norberaren portaerak aldatzea eragin dezakete. Obedientzia egoeran boteredunarekiko hurbiltasunak, boteredunaren jatorriak... eragina dauka. Obedientzia onespen mota gisa ere ikusi daiteke, men egiten duenak onetsi egiten baitu nolabait, uste duelako taldeko gainerako kideei eskatzen zaizkien portaerak eskatzen zaizkiola berari ere. Onespenaren eta obedientziaren arteko ezberdintasun nagusiak: - Onespena eragin inplizitutik eta obedientzia esplizitutik. - Onespenaren kasuan presioa taldetik etorri ohi da eta obedientzia subjektu bakarrarena izan ohi da. - Onespen kasuan taldeko kideen statusa subjektuarenaren antzekoa da eta obedientzia kasuan, agintzen duenarena altuagoa.	Miller, Collins eta Brief, 1995 Lüttke, 2004 Miller, 2004 Zimbardo, 1969 Milgram, 1975

TEORIA: KONSISTENTZIA ETA DISONANTZIA	
Ideia nagusiak	Autoreak
Pentsamendu, sinesmen, jarrera eta portaeraren arteko harremanak motibazioa eragin dezake.	Heider, 1946 Festinger, 1957
Balantzearen teoria: subjektu batek beste subjektu batzuekin edo beste objektu batzuekin dituen harremanak orekatuak edo ez orekatuak izan daitezkeela. Harreman desorekatua bada, orekara bultzatzeko motibazioa sortzen da.	Heider, 1958
Motibazioa disonantzia egoeran sortzen da, eta egoera hori hainbat arrazoik eragin dezake: - Espektatiba betetzen ez denean - Pentsamenduaren eta arau soziokulturalen artean gatazka dagoenean - Jarrera eta portaeraren artean gatazka dagoenean	Festinger, 1957
Egozpenaren inguruko teoriak ezaugarri pertsonalak eta inguruneak (sozialak) konbinatzen dituzte portaerak ulertzeko. Egozpena arrazoitzeko premisak ondorengoak dira: - Subjektua bere portaeren eta inguruko portaeren kausak aurkitzen saiatzen da. - Portaerei egotzitako arrazoiak ez dira aleatorioki egozten, zenbait arau jarraituz egiten da. - Portaera bati egotzitako kausak beste portaera batzuk eragin ditzake. Subjektuak portaeren inguruko egozpenak egitea bultzatzen duen motibazioak, ingurua kontrolatzeko duen beharrarekin dauka zerikusia.	Pittman eta Pittman, 1980
Portaerak subjektuaren barneko kausei (trebetasuna eta motibazioak) eta kanpo kausei (zereginaren zailtasuna eta zortea) egotz dakieke. Lorpen egoeretan bi dimentsio nagusiren arabera egiten dira egozpenak: - o barrukoa-kanpokoak barrukoa:trebetasuna eta esfortzua kanpokoak: zereginaren zailtasuna eta zortea - o egonkorra-ezegonkorra: egonkorra:trebetasuna eta zereginaren zailtasuna ezegonkorra: esfortzua eta zortea	Heider, 1958 Weiner, 1972,1980

Kausa egozpenak egiteko garaian aurrez aipatutakoez gain, beste batzuk ere aipatu zituen: umorea, besteen presentzia eta gauzak ondo egitearen pizgarria.	Frieze, 1976
Elkarrekintza sozialeko testuinguruan, subjektuak egindako egozpenak ezinbestekoak dira bere portaerak eta lortzen dituen helburuen arteko harremanak egiteko. Hurrengo egoeretan portaera egokia izango den ala ez erabakitze eta bere motibazio maila lortu nahi duen helburuarekin doitzeko kontuan hartuko du. -Egozpen intrapertsonalak arrakastarako espektatiba eta errendimenduarekin lotuta egingo ditu. -Egozpen interpertsonala besteari edo besteei ematen dien ardura maila eta afektuarekin lotuta egingo ditu.	Weiner, 2000

TEORIA: KONPETENTZIA ETA KONTROLA	
Ideia nagusiak	Autoreak
Pertsona bakoitzak etengabe hobetzeko edo garatzeko motibazioa dauka	White, 1959
Garapen hori ingurunearen eraginpean gertatzen da. Besteekin sortutako harremanekiko eraginpean ematen da. Subjektuaren funtzionamendu osoak 5 ezaugarri ditu: 1- Esperientzietara irekita egotea 2- Momentua bizitzea 3- Sentimenduak adimenaren aurretik jartzea 4- Askatasun sentimendua 5- Sormena	Rogers, 1961
Bere potentzial osoa garatzeko, lehenengo oinarritzko beharrak asetzea ezinbestekoa da. Maslow: fisiologikoak,segurtasunezkoak, maitasun eta pertenenziakoak, auto-estimua eta auto-eguneraketa. Stevens eta Fiske: pertenenzia, efizientzia/konpetentzia, ezagutza, harremanak eta auto-estimua	Maslow, 1943, 1955, 1971 Stevens eta Fiske, 1995
Funtzionamendu osoko egoeran edo auto-eguneratze egoeran, subjektuak ingurunea ezagutu eta bertara egokitze gaitasuna dauka. Inguruaren eraginak kontrolatzeko gaitasuna dauka.	White, 1959
Kausalitatean oinarritutako ikuspegitik: Pertsonen motibazio nagusia beraien ingurunea eraldatzeko eraginkorrak izatea da. Barne motibaziorik ez dagoenean, kanpo motibazioan (estrinsekoan) aurkitzen ditu bere portaerarako motibazioak.	DeCharms, 1968 Hunt, 1965
Motibazio intrintsekoa: konpetentzia sentimenduarekin lotuta dago. Motibazio estrintsekoa: kontrolarekin lotuta dago	Ryan eta Deci, 2000
Helburu edo sari estrintsekoak pertsonarentzat ez badauka garrantziarik, ez du eraginik izango motibazio intrintsekoan, edo eragin negatiboa izango du. Garrantzia izaten badu, eragin positiboa sortuko du barne motibazioan.	Harackiewicz eta Sanson, 2000
Motibazio intrintsekoa ezagutzeko beharrarekin eta lortzeko beharrarekin lotuta dago.	Andreani, 1995
Motibazio intrintseko handiagoa dutenek, lorpenerako motibazio handiagoa izaten dute.	Durik eta Harackiewicz (2003)

TEORIA: HELBURUEN LORPENERAKO MOTIBAZIOA	
Ideia nagusiak	Autoreak
Helburuak dira lorpenerako motibazioa eragiten dutenak. Bi motatako helburuak lortu nahi izaten dituzte pertsonak: - Ikaskuntzarekin lotutakoak: norbanakoaren konpetentzia eta ezagutza areagotzea - Portaerarekin lotutakoak: norberaren portaerei balioa handitzea eta besteenak gutxietea	Dewck ,1986 Zimmerman, Greenspan eta Weisntein, 1994 Covington, 2000 Self-Brown eta Mathews, 2003
Subjektuak helburu horren lorpenean izandako jarraikortasuna eta esfortzua ezagututa, egozpen positiboak eta egokitzeko modukoak egin ditzake. Lorpenerako motibazioaren arabera jokatzten duten pertsonentzat esfortzua izan ohi da balizko arrakasta edo porrotaren aldagai nagusia.	Pinich eta Shunck, 1996
Motibazio mota hau izaten duten pertsonen ezaugarri bat ekintza prosozialetan inplikatzeko izaten duten joera da. Lagunkoiak izan ohi dira, errespetatu eta maitatuak izaten dira eta ezagunak beraien inguruan.	Wentzel eta Wigfield, 1998
Helburuen eta pizgarrien artean hainbat ezberdintasun daude: - Helburuak pizgarriak baino garrantzitsuagoak izaten dira. - Helburuak aukeratu aurretik pizgarriak aztertzen ditu pertsonak, trebetasun eta baliabideak kontuan hartuta. - Pizgarria helburu bihurtu baino lehen, pertsonak portaeraren emaitza edo ondorioak aurreikusten ditu	Deckers, 2001
<u>Helburuaren esanahiak:</u> -Helburuen edukia: helburu hori lortzeak ekarriko dituen emaitzak esan nahi du. Barnekoak (trebetasunak, baliabideak, ezagutzak...areagotzea) edo kanpokoak (onarpen soziala, ondasunak, statusa...) izan daitezke. -Helburuen egitura: Eragin sozial eta kulturalaren ondorioz, norbanakoaren lehentasun sistemaren arabera ezarriko ditu helburu batzuk eta beste batzuk baztertu. -Helburuen planifikazioa eta intentzioa: Nola eta zenbateko esfortzuarekin lortuko duen antolatzen du norbanakoak. <u>Helburuen aukeraketan eragina duten aldagaiak:</u> - Aukeratutako helburuak daukan balio pizgarria - Arrakastarako probabilitate subjektiboa - Erabili beharreko denbora eta esfortzua <u>Helburuekin lortu nahi dena:</u> - Afektu positiboa lortzea	Austin eta Vancouver, 1996

- Auto-efikazia ebaluatzea - Behar fisiologikoak asetzea - Behar psikologikoak asetzea - Sakoneko helburura iristeko tarteko beharrezko helmugara iristea - Beste pertsona batzuekiko harremana	
---	--

4. ONDORIOAK

Hizkuntza ohituretan aldaketak eragiteko eta motibazioaren arloa hobeto ezagutzeko hurbilpena egin dugu. Ikasgai nagusi moduan, motibazioa hainbat aldagairen eraginpean dagoen prozesu bezala ulertzearen garrantzia azpimarratuko genuke.

Garrantzitsua da jarreretan eta portaeretan eragitea, baina batetik besterako bidean jarri behar dugu arreta. Bide horretan eragiten duten faktoreak ezagutzea garrantzitsua da, portaerak ulertu eta aldatzeko ahaleginean faktore horien eragina ezagutu eta gogoeta egiteko aukera izan dezagun. Horri esker, enpresaren testuinguruan garatzen diren hizkuntza portaerak aldatzeko aukera gehiago izango dugu, eta euskararen erabilera areagotzeko mesedetan erabiliko ditugu.

Motibazio prozesuan eragina duten faktoreak ezagutu eta horien gaineko hausnarketa egiteko ariketa kontzientea bultzatzeak erraztu egingo du enpresan ditugun portaeretan aldaketa egitea. Aldagaien azterketa egiteko beharrezko baliabide edo bitartekoak sortu beharko ditugu eta baita gogoeta egiteko gune eta uneak ere. Aldagaien eragina ezagututa, horietakoren batzuk indartzeko edo errefortzua emateko ahalegina ere lagungarria izango da portaera aldaketarako.

Jasotako teorietan aztertutako aldagaiak asko dira, pertsonen portaera motibatzen duen sistema konplexua baita. Baina laneko egoeretan eta euskara planetan eskuartean izaten ditugun helburu eta ekintzetan kontuan hartzekoak izango dira langileen motibazio prozesuan eragiten duten ondorengo aldagaiak, besteak beste:

- Portaera zehatzak aktibatzeke langileek dituzten beharrak zeintzuk diren. Oinarritzko behar horietako asko aseta dituzte enpresako langileek, baina zeintzuk dira beraien behar psikologikoak? Zerk bultzatzen ditu portaera bat ala beste aktibatzerak? Maslow (1955), eta Ryan eta Decik (1985) aipatutako beharrek zein lehentasun maila dute beraientzat? Euskara planetik proposatzen dizkiegun jarduera eta portaerak Sheldon, Elliot, Kim eta Kaser-ek (2001) aipatutako behar psikologiko unibertsalekin lotura izanez gero (auto-estimua, konpetentzia, harremanak, autonomia), edo behar horiek kontuan hartuz gero, langileak motibatzeke aukera handiagoa izango dugu.
- Planteatzen ditugun ekintzak langileek zein zailtasun mailarekin hautematen dituzten, eta ekintza horiei erantzuteke zein trebetasun maila hautematen duten. Atkinsonek (1957/1983, 1964, 1974) aipatzen duen moduan, horien araberrako espektatibak eraikiko ditu langileak ekintzarekiko eta langileak izango duen portaerak arrakastarako joera izango duen ala ez baldintzatuko dute pertzepzio horiek. Ekintza edo helburu hori motibatuta eta arrakastaz burutzeko, berau planifikatu eta adosteko garaian garrantzitsua izango da batetik, ekintzaren zailtasunen eta horiei erantzuteke gaitasunen mailaketa egitea, eta bestetik, langilearen pertzepzioan zein mailatan kokatzen diren jasotzea.

- Espektatiba horiek aurrez izandako esperientzietan oinarrituta egingo dituztenez, antzeko ekintza edo helburuen aurrean egon direnean bizi izandako esperientziak zeintzuk izan diren. Esperientzia horietan oinarrituta eraikiko dituzte espektatibak eta beraz, horiek kontuan hartu eta erlatibizatzea edo indartzea garrantzitsua izango da. Cavalierrek (2000) dioen moduan, portaera batzuekiko berezko motibazioa izan arren, prozesu kognitiboak beste portaera batzuk burutzer a bideratu gaitzake. Aurrez izandako esperientzien eragina zein den ezagutzea garrantzitsua da, prozesu kognitibo horretan kontuan hartuko dituelako langileak.
- Laneko egoeretan besteen presentziak langileen portaera nola baldintzatzen duen. Langilearentzat ingurukoek duten garrantzia zein den aztertu behar dugu, horrek bere portaeran eragina izango duelako (Henchy eta Glass, 1968; Seta, Crisson, Seta eta Wang, 1989; Wagner, 1999; Xiang, McBride eta Bruene-k, 2003).
- Langilearen ustez besteek bera nola ebaluatuko duten. Hori kontuan hartuta jokatu du langileak Hoganen arabera (2001) eta beraz, uste hori jasotzen badugu, langilearen portaera errazago aurreikusi ahal izango dugu eta birbideratzeko aukera gehiago izango dugu.
- Taldeen osaketa nolakoa den. Osaketaren arabera, langileen portaera aldatu egin daiteke. Talde handietan langile bakoitzak sentitzen duen ardura maila txikiagoa da Latané eta Darleyren (1970) arabera. Beraz, errazagoa da euskararen erabilera bultzatu nahi duen langileak ardura hori besteen gain uztea. Taldekideak aliatu gisa antolatze lanketa egin beharko dugu zenbait taldetan, arduraren difusio gerta ez dadin. Taldean parte hartzen duen beste lankide batek bideratuko duela euskararen eskaera pentsa lezakete langileek, beste baten ekimenak ekarriko duela onura, Kerr-ek (1983) "free riding" izendatu zuen egoera sortuz. Bakoitzaren portaerak zein ekarpen egiten duen azpimarratzea garrantzitsua izango da.
- Langileak bere taldekideak zein ezaugarriekin ikusten dituen. Taldean inpresio ona eragin nahi izaten du langileak Schlenker eta Learyren (1982) arabera, onarpen soziala behar izaten duelako. Berak besteengan ikusten dituen ezaugarriak eta portaerak agertzen saiatuko da eguneroko lan egoeretan.
- Liderrek edo arduradunek duten portaera nola ikusten duten langileek. Izan ere, portaera horiek euskararen erabilerarako egokiak izan ala ez, boteredunak eragina dauka bere ardurapekoen portaeran (Miller, Collins eta Brief, 1995; Lüttke, 2004; Miller, 2004). Obedientzia egoeretan langileen hizkuntza portaerak baldintzatzen ditu arduradunak.
- Disonantzia egoerak identifikatu eta oreka portaera aldaketa bidez bideratzea. Festingerrek (1957) aipatzen duen moduan, disonantzia egoerak motibazio indarra eragin lezake. Jarrera eta portaeraren arteko desoreka ikustarazi eta oreka portaera aldaketaren bidez bultzatzeko

baliabideak landu beharko ditugu. Portaeraren kausak non kokatzen dituzten jakiteko lehenengo identifikatu beharko dugu portaeren inguruko egozpenak norbere trebetasun eta esfortzuarekin, zereginen zailtasunarekin eta zortearekin, ala horien arteko konbinaketarekin lotuta egiten duten.

- Euskarak langileen etengabeko garapenerako zein aukera eskaintzen dien langileei. Whitek (1959) azpimarratzen duen etengabeko hobetzeko edo garatzeko motibazioan, enpresaren testuinguruan zein aukera dute langileek? Euskara planetik bideratutako ekintzek ikuspegi horretatik eskaintzen duten aukera azpimarratuz gero, langileen portaera motibatzeak aukera handiagoa egongo da. Norberaren konpetentzia edo gaitasun sentimendua areagotzea eskaini beharko dugu proposatzen ditugun ekintzetan.
- Helburuek langileentzat duten pizgarritasun balioa. Helburuak bere horretan motibazio iturri izan daitezke Dewck-en arabera (1986) eta ikaskuntzarekin lotutakoak edo norberaren portaerei balioa handitzeari lotutakoak izan ohi dira nagusiki motibazioa eragiten dutenak. Helburu horien aukeraketa egiteko garaian, lortzeko erabili beharreko denbora eta esfortzua kontuan hartuko ditu langileak Austin eta Vancoucerren (1996) arabera. Beraz, euskara planeko helburuak adosteko garaian, faktore horiek zehaztu eta motibagarri izan daitezen mailara egokitu beharko ditugu. Atkinsonek (1957/1983, 1964, 1974) espektatiba eta balioen teorian aipatu bezala, langileak errazago motibatzen dira ekintzaren zailtasun maila beraien gaitasunetatik hurbil, baina zertxobait gorago ikusten dutenean, egin beharreko esfortzua motibagarri bihurtzen delako.

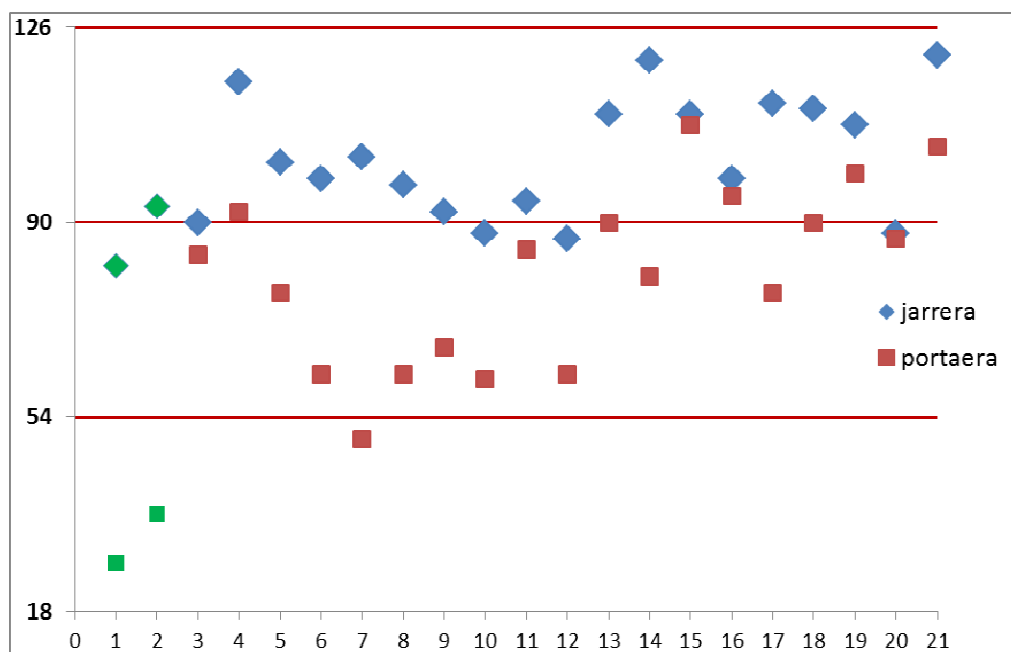
Aipatutako aldagaiez gain, portaera baldintzatzen duten bestelako elementuak egongo diren arren, hemen identifikatutako horiek aplikatzea eta horiekin aritzea dagokigu momentu honetan. 2004tik aurrera motibazioa plano berri batetik begiratzen hasi ginen bezala, orain ere ekarpen berriak jaso eta horiekin lanketa egitea dagokigu, jakinik ezin garela horietara mugatu eta, iturri berrietatik edanez, motibazio prozesuan sakontzen jarraitu beharko dugula euskararen erabilera areagotzeko baldintzak sortzeko.

4. LANERAKO PROPOSAMENA

Ondorioetan adierazi dugu motibazio prozesuan eragiten duten aldagaiek portaera baldintzatzen dutela eta horietako zenbaiten inguruko lanketa egitea dagokigula.

Lehenengo eta behin, aldagai horiek ezagutzeko eta aztertzeko tresnak sortu beharko ditugu. Horretarako, aldagaiaren ezaugarriak kontuan hartu eta metodologia kualitatiboek edo kuantitatiboek eskaintzen dituzten teknika egokienak aukeratu ditugu. Horiek aldagaietan sakontzeko egokitu beharko ditugu. Adibidez, ekintzaren zailtasun mailaren inguruko pertzepzioa zein den ezagutu nahi badugu, ekintza horiek zailtasun mailen arabera sailkatzeko aukera eskaintzen duen teknikaren bidez jasotzeko bitartekoa sortuko dezakegu. Esperientzien berri jasotzeko, aldiz, kualitatiboagoa izango den tresna presta dezakegu. Aldagai bakoitzak eskatzen duenaren araberrako bitartekoak sortuko ditugu, eta zenbait kasutan konbinaketak egin beharko ditugu aldagaiaren eragina hobeto ezagutzeko.

Baliabide egokiak sortutakoan, xede talde baten aplikatuko ditugu. Bileretako erabilera areagotu nahi dugula kontuan hartuta, bilera horiek gidatzen dituen kolektibotik has gaitezke. Arduradunek euskararen erabileraren inguruko jarrera, intentzio eta portaerei buruzko galdetegian aitortutako erantzunetan agerian geratzen da jarrera eta portaeraren arteko disonantzia. Pentsatzetik eta esatetik egiterako bidean, jautzia sortzen da. Azter dezagun bada, jautzi horretan zein aldagaik eragiten duten eta nola.



(Ikus eranskinetan arduradunek bete zuten galdetegia)

Gutzira 21 arduradunek emandako erantzunetan, punturik gehien jarrerari dagozkien galderek jaso dute. Intentzioan ere nahiko altua izan da emaitza, baina jarrera baino apalagoa. Eta portaerari dagokionez, galdetegiko emaitzak gorabeheratsuagoak dira arduradunaren arabera, baina orokorrean jarrerak eta intentzioak baino puntu gutxiago jaso dute. Beraz, badirudi, esatetik edo pentsatzetik egitera dagoen bide horretan tarte dagoela, inkongruentzia edo disonantzia.

Portaeran puntuetan behera jo dute emaitzek. Nabarmentzekoa da puntu gehien lortu duten galderak lanetik kanpoko erabilerari lotutakoak izan direla eta ondoren, ahalegin txikiena eskatzen dutenak .

Zergatik erabiltzen dute laneko egoeretan lanetik kanpokoetan baino euskara gutxiago? Motibazio prozesuan eragiten duten aldagaiak identifikatzeko tresnek galdera horren erantzunera hurbiltzeko aukera eskainiko digutelakoan gaude.

Sakontze egitasmo honetako emaitza aldagai horiek identifikatu eta maila teorikoan ezagutzera artekoa izan da. Aurrera begirako asmoa lanaren aplikazioa egitea da, zehazki Fagor Industrialeko arduradunen kolektiboan eta ondoren, baita beste kolektibo batzuetan ere. Oinarri teorikoan sakondu eta praktikan jartzea da Fagor Industrialeko lan harremanak nagusiki euskaraz izan daitezela lor dezagun eragiteko jarraituko dugun bidea.

5. BIBLIOGRAFIA

Andreani, O.D. (1995). Knowledge and intrinsic motivation. *European Journal for High Ability*, Vol. 6(2), 220-225.

Asch, S.E. (1952). *Social Psychology*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Atkinson, J.W. (1957/1983). Motivational determinants of risk-taking behavior. In J. Atkinson (ed.): *Personality, Motivation, and Action: Selected Papers* (pp. 101-119). Nueva York: Praeger.

Atkinson, J.W. (1964). *An Introduction to Motivation*. Princeton: Van Nostrand.

Atkinson, J.W. (1974). The mainspring of achievement-oriented activity. In J.W. Atkinson eta J.O. Raynor (eds.): *Personality, Motivation, and Achievement* (pp. 13-41). Washington: Hemisphere.

Austin, J.T. eta Vancouver, J.B. (1996). Goal constructs in psychology: structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338-375.

Cavalier, R.P. (2000). *Personal Motivation: A Model for Decision Making*. Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group, Inc.

Cooper, J. (1999). Unwanted consequences and the self: In search of the motivation for dissonance reduction. In E. Harmon-Jones eta J. Mills (eds.): *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology. Science Conference Series* (pp. 149-173). Washington: American Psychological Association.

Cottrell, N.B. (1972). Social facilitation. En C.G. McClintock (ed.): *Experimental Social Psychology* (pp. 185-236). Nueva York: Holt.

Covington, M.V. (2000). Goal theory, motivation, and school achievement: An integrative review. *Annual Review of Psychology*, 51, 171-200.

Darke, P.R.; Chaiken, S.; Bohner, G.; Einwiller, S.; Erb, H.P. eta Hazlewood, J.D. (1998). Accuracy motivation, consensus information, and the law of large numbers: Effects on attitude judgment in the absence of argumentation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24(11), 1205-1215.

Decharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. Nueva York: Academic Press.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Nueva York: Plenum.

Deci, E.L. eta Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Nueva York: Plenum Press.

Deckers, L. (2001). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Boston: Allyn and Bacon.

Dreikurs, E. (2000). *Motivation. A Biosocial and Cognitive Integration of Motivation and Emotion*. Nueva York: Oxford University Press.

Durik, A.M. eta Harackiewicz, J.M. (2003). Achievement goals and intrinsic motivation: Coherence, concordance, and achievement orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 39(4), pp. 378-385.

Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.

Elliott, E.S. eta Dweck, C.S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 5-12.

Eyring, J.D. (1995). A control theory approach to motivation: Integrating individual difference factors. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Vol. 56(2-B): 1138.

Festinger, L.A. (1957). *A theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.

Franken, R.E. eta Brown, D.J. (1995). Why do people like competition? The motivation for winning, putting forth effort, improving one's performance, performing well, being instrumental, and expressing forceful/aggressive behavior. *Personality and Individual Differences*, Vol. 19(2), 175-184.

Frieze, I.H. (1976). Causal attributions and information seeking to explain success and failure. *Journal of Research in Personality*, 10, 293-305.

Gall, K.R. (1998). An examination of the relationship between arousal levels of athletes, motivation strategies, and performance. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol. 58(7-A): 2585.

Heggestad, E.D. (1998). Motivation from a personality perspective: The development of a measure of motivational traits. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Vol. 58(9-B): 5179.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Nueva York: Wiley.

Henchy, T. eta Glass, D.C. (1968). Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 446-454.

Hertel, G.; Kerr, N.L. eta Messe, L.A. (1999). Revisiting the Köhler effect: Does diversity enhance motivation and performance in groups. *Psychologische Beiträge*, Vol. 41(3), 320-337.

Hertel, G.; Kerr, N.L. eta Messe, L.A. (2000). Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Köhler effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 580-601.

Hunt, J.McV. (1965). Intrinsic motivation and its role in psychological development. En D. Levine (ed.): *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 189-282). Lincoln: University of Nebraska Press.

Irastortza, J.I.(2010). Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera. Doktorego tesia. Eskoriatza. Mondragon Unibertsitatea.

Kerr, N.L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.

Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.

Latané, B. eta Darley, J.M. (1970). The Unresponsive Bystander: *Why doesn't He Help*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.

Lipman-Blumen, J.; Handley-Isaksen, A. eta Leavitt, H.J. (1983). Achieving styles in men and women: A model, an instrument, and some findings. En J.T. Spence (ed.): *Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches* (pp. 147-204). San Francisco: Freeman.

Lüttke, H. B. (2004). Experimente unter dem Milgram-Paradigma. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, vol. 35(4), pp. 431-464.

Manstead, A.S.R. eta Semin, G. (1980). Social facilitation effects: Mere enhancement of dominant responses? *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 119-136.

Maslow, A. H. (1943). A theory of motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A.H. (1955). Deficiency motivation and growth motivation. En M.R. Jones (ed.): *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 1-30). Lincoln: University of Nebraska Press.

Maslow, A.H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. Nueva York: Viking.

Milgram, S. (1975). *Psychology in Today's World*. Boston: Little, Brown.

Miller, A. G. (2004). What can the Milgram obedience experiments tell us about the Holocaust?: Generalizing from the social psychology laboratory. En Miller Arthur G. (Ed.) *Social Psychology of good and evil*. pp. 193-239. New York: Guilford Press

Miller, A.G.; Collins, B.E. eta Brief, D.E. (1995). Perspectives on obedience to authority: The legacy of the Milgram experiments. *Journal of Social Issues*, 51, 1-19.

Palmero, F. eta lag.(1997). Motivación y cognición:desarrollos teóricos. *Revista electronica de Motivación y Emoción*. VIII. Bol,20-21 zk.

Pintrich, P.R. eta Schunck, D.H. (1996). *Motivation in Education: Theory, Research and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Merrill.

Pittman, T.S. eta Pittman, N.L. (1980). Deprivation of control and the attribution process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 377-389.

Reis, H.T.; Sheldon, K.M.; Gable, S.L.; Roscoe, R. eta Ryan, R.M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435.

Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.

Rotter, J.B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Ryan, R.M. eta Deci, E.L. (2000). When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. En C. Sansone y J.M. Harackiewicz (eds.): *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance* (pp. 13-54). San Diego, CA: Academic Press.

Self-Brown, S.R. eta Mathews, S.II. (2003). Effects of classroom structure on student achievement goal orientation. *Journal of Educational Research*, vol. 97(2), pp. 106-111.

Seta, J.J.; Crisson, J.E.; Seta, C.E. eta Wang, M.A. (1989). Task performance and perceptions of anxiety: Averaging and summation in an evaluative setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 387-396.

Schlenker, B.R. eta Leary, M.R. (1982). Social anxiety and self-presentation: A conceptualization and model. *Psychological Bulletin*, 92, 641-669.

Sheldon, K.M.; Elliot, J.E.; Kim, Y. eta Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339.

Sherif, M. eta Cantril, H. (1947). *The Psychology of Ego-Involvements: Social Attitudes and Identification*. Nueva York: Wiley.

Smith, B.N. (2002). Collectivism and instrumentality as moderators of individual effort in groups: In search of motivation gain. *Dissertations Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering*, vol. 63 (5-B)

Stevens, L.E. eta Fiske, S.T. (1995). Motivation and cognition in social life: A social survival perspective. *Social Cognition*, 13(3), 189-214.

Tolman, E.C. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Man*. Nueva York: Appleton-Century.

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.

Wagner, H. (1999). *The Psychobiology of Human Motivation*. Londres: Routledge.

Weiner, B. (1972). *Theories of Motivation: From Mechanism to Cognition*. Chicago: Markham.

Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgements of help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 186-200.

Wentzel, K.R. eta Wigfield, A. (1998). Academic and social motivational influences on students' academic performance. *Educative Psychological Review*, 10, 155-175.

White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Xiang, P.; McBride, R. eta Bruene, A. (2003). Relations of parents'beliefs to children's motivation in an elementary physical education running program. *Journal of Teaching in Physical Education*, vol 22(4), pp. 410-425.

Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

Zajonc, R.B. (1972). *Animal Social Behavior*. Morristown, Nueva Jersey: General Learning Press.

6. ERANSKINAK

7.1 Ezagutza arloko ekintzen zenbait adibide

- E-MAILAK EGOKI IDAZTEN TREBATZEKO IKASTAROA
Lanpostuaren ezaugarrien araberrako ikastaroak



- EGOKI BERBA
Erdarakadak eta bestelako ohiko akatsak zuzentzeko astero adibide baten zabalpena.

AUNQUE...

Azkenean lortu zuen, aunque asko kostatu zitzaion!

Tarteka entzuten dugu gaztelaniatik hartutako juntagailu hau. Hona hemen euskaraz esateko modu egokiak:

**Gaurkoz ez naiz
gehiago mugituko!**



- Azkenian lortu zuen, **baina** asko kostatu zitzaion!
- Azkenean lortu zuen, asko kostata, **baina**.
- Azkenean lortu zuen, **nahiz eta** asko kostatu zitzaion.
- Azkenean lortu zuen, asko kostatu bazitzaion **ere**.
- Asko kostatu zitzaion; **hala ere**, lortu zuen.

➤ MEZULARIA

Langileen euskara maila hobetzeko ariketak.

MEZULARIA 2011

1

● **ESAMOLDEA**
 Nola esango zenuke euskaraz ... **"ESTA DE MALA HOSTIA"**
 1. Ez dago gozoa
 2. Ostia txarrean dago
 3. Su bero-bero dago
 4. Kasiletatik aterata dago

● **ASTAKERIAK.**
 Entradas agotadas ⇒ **Sarrera nekatuak**
 Trenes mañana y tarde ⇒ **Trenak bihar eta berandu**
 Abono de temporada ⇒ **Denboraldiko ongarria**



● **TERMINOLOGIA. Lotu bi zutabeetako hitzak.**

Prórroga	Ordaindu gabeko baimena
Horas de permiso	Amatasun-lizentzia
Permiso no retribuido	Baimen-orduak
Licencia por maternidad	Luzapena



7.2 Motibazio arloko ekintzen zenbait adibide

Zeharkako bidetik

➤ HIZKUNTZEN GINKANAK

Hizkuntzen inguruko galderak eta frogak dituen lehiaketa. Lankideek taldeka parte hartzen dute bertan. (Zuzeneko bidearen eragina ere badu, hizkuntzen inguruko ezagutza areagotzen dute eta lankideen artean erantzuna adosteko gaiak hitz egiten dute).

Maiatzaren 15etik uztailaren 17ra

Pentsatu
sentitu
EGIN!

Taldeen arteko

HIZKUNTZEN GINKANA



3 edo 4 pertsonako taldeak osatu ➔

➤ IRTEERAK

Lanetik kanpoko giroan harremanak sendotu eta elkarrekin euskaraz gozatzeko irteerak.



➤ IKASTAROAK

Langileek dituzten ezagutzetatik abiatuta, gai ezberdinen inguruko ikastaroak.



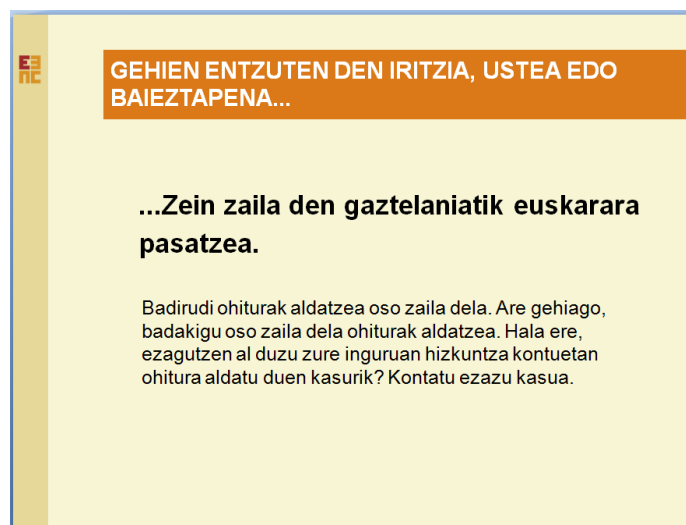
Zuzeneko bidetik

➤ HAUSNARKETA SAIOAK

Euskararen inguruan gogoeta egiteko departamentuka antolatutako saioak. Lankideen arteko eztabaida eta gogoeta bidez, bakoitzaren pentsamendua sendotu, egokitu...astintzea da helburua, euskararen inguruko jarrera kontzientea lantzeko.

Aztertutako gaietako batzuk:

- Hizkuntza aniztasuna
- Hizkuntza ordezkapena eta berreskurapena
- Jarreraren kontrola
- Elebitasuna eta diglosia
- Lan munduaren euskalduntzea
- Euskara jendartean
- ...



GOZATU / LARRUA JO / BEHARRA SENTITU

1 "(...) maita, maita
maita nazazu gutxio
goza, goza
goza nazazu gehiago (...)"
X. Amuriza

2 "(...) Ez diot euskararen aldeko kanpainak txarrak direnik, baizik eta begiak hainbeste urtetan kanpaina horietan jarrita edukitzeagatik arazoaren sustraia zein den ahaztu egin zaigula. Euskarari «maite zaitut!» esaten gabiltza hamarkada askoan, baina eskua sartu ere egin beharko diogu bai Larrua ere jo beharko diogu bai! (...)"
Pako Aristi idazlea
Berria, 2006-11-19

3 "(...) Euskara nahitaezko bilakatzea dela helburu entzuten dugu sarri. Baina, nik nahiago nuke beharrezko balitz. Beharrezko bizitzeko eta Herri honetan eta euskaldunak diren edonon gizaki sentitzeko, gizaki osoa (...)"
Henrike Knörr hizkuntzalaria eta euskaltzaina
erabili.com, 2006-12-05



Zer iruditzen zaizu zuri?



Ez dago hizkuntza errazik eta zailik, guztiak dira berdinak. Norberaren abiapuntuaren araberakoa da.

No hay idiomas fáciles ni difíciles, todas son iguales. Depende del punto de partida de cada uno.



Zer iruditzen zaizu zuri?



Unescoren arabera euskara desagertzeko arriskuan dauden hizkuntzen artean dago. Irakurketa ezkorregia da?

Unesco clasifica el euskara entre los idiomas que están en riesgo de desaparición. ¿te parece una lectura demasiado negativa?

7.3 Arduradunei pasatako galdetegia

Galdetegia betetzeko erabili 1etik 7rako eskala hau:

1	2	3	4	5	6	7
Guztiz desados	Desados	Nahiko desados	Ez desados, ez ados	Nahiko ados	Ados	Guztiz ados
%0	<%19	%20-%39	%40-%59	%60-%79	%80-99	%100

IRITZIA ETA HOBETZEKO ASMOA		Puntuazioa: 1-2-3-4-5-6-7							
1	Enpresan Euskara Plana garatzea ondo iruditzen zait.	1	2	3	4	5	6	7	
2	Euskara Plana motibatzailea da enpresako langileontzat	1	2	3	4	5	6	7	
3	Euskararen egoera ona da kooperatiban	1	2	3	4	5	6	7	
4	Interesatzen zait erakundean euskararen inguruan egiten dena	1	2	3	4	5	6	7	
5	Euskara ulertzeko gaitasuna guztiok lortzea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
6	Euskara ikasi eta hobetzea ondo iruditzen zait.	1	2	3	4	5	6	7	
7	Euskaraz lan egingo duten guneak bultzatzea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
8	Hitzaldi informatiboak euskaraz egitea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
9	Euskaldunon artean beti euskaraz egitea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
10	Laneko bileretan euskara erabiltzea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
11	Kontratazio berrietan euskara eskatzea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
12	Batzar Nagusian euskara erabiltzea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
13	Taldean erdal hitzuna(k) egon arren euskara erabiltzea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
14	Euskaldunak euskaldunen artean gaztelaniaz egitea ez zait ondo iruditzen	1	2	3	4	5	6	7	
15	Eguneroko lanean euskara gehiago erabiltzen dugula ikustean poza sentitzen dut	1	2	3	4	5	6	7	
16	Euskararen erabilera araututa egotea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
17	Ardura postuetan euskal hiztunak egotea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
18	Nire departamentuko helburuen artean euskararen erabilera bultzatzeko helburuak egotea ondo iruditzen zait	1	2	3	4	5	6	7	
19	Hitzaldi informatiboak eta nire arduradunarekin ditugun bilerak euskaraz entzuteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
20	Irratia euskaraz entzuteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
21	Jakinarazpenak eta mezu orokorrak euskaraz irakurtzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
22	Herriko aldizkaria euskaraz irakurtzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
23	Elkarrizketa laburretan euskaraz hitz egiteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
24	Elkarrizketa luzeagoetan euskaraz hitz egiteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
25	Ohar laburrak euskaraz idazteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
26	E-mailak euskaraz idazteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
27	Ahazkoa hobetzeko saioak jasotzeko prest nago (jende aurrean hitz egiteko)	1	2	3	4	5	6	7	
28	Idatzizkoa hobetzeko saioak jasotzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
29	Bilerak euskaraz gidatzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
30	Tartean euskara ulertzen duten erdal hiztunak egonda euskaraz egiteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
31	Euskara maila apala dutenen erregistrora hurbiltzeko prest nago (batura hurbildu, polikiago hitz egin)	1	2	3	4	5	6	7	
32	Aktak euskaraz jasotzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
33	Departamentuan euskararen erabilera handitzeko neurriak hartzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
34	Hizkuntzaren inguruan ditugun arauak betetzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
35	Lankide euskaldunekin beti euskaraz egiteko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	
36	Ordenagailuan windows eta office euskaraz erabiltzeko prest nago	1	2	3	4	5	6	7	

Galdetegia betetzeko erabili 1etik 7rako eskala hau:

1	2	3	4	5	6	7					
Inoiz ez	Gutxitan	Batzuetan	Dezentetan	Askotan	Ia beti	Beti					
%0	<%19	%20-%39	%40-%59	%60-%79	%80-99	%100					
PARTE HARTZEA					Puntuazioa:						
					1-2-3-4-5-6-7						
37	Euskarazko hitzaldi informatiboetan parte hartzen dut				1	2	3	4	5	6	7
38	Euskaraz irakurtzen dut (Goienkaria edo Ttanttaka edo egunkariak edo eleberriak...)				1	2	3	4	5	6	7
39	Euskarazko programazioa ikusi edo entzuten dut (ETB1, Goiena, irratia...)				1	2	3	4	5	6	7
40	Bileretan euskaraz parte hartzen dut (hitzaldi informatiboetan edo gure arduradunarekin ditugunak)				1	2	3	4	5	6	7
41	Euskararen ahozko erabilera gehitzeko helburu zehatz bat hartuta daukat (lanean edo lanetik kanpo)				1	2	3	4	5	6	7
42	Lan tresnaren bat euskaraz erabiltzen dut (telefonoa, ordenagailuan...)				1	2	3	4	5	6	7
43	Euskararen aldeko ospakizunetan parte hartzen dut (Kilometroak, euskararen eguna, korrika...)				1	2	3	4	5	6	7
44	Esaldi laburrak euskaraz idazten ditut				1	2	3	4	5	6	7
45	Emailaz zabaltzeko oharrak euskaraz idazten ditut (behar badut, teknikariari laguntza eskatuta)				1	2	3	4	5	6	7
46	Esaldi laburrak euskaraz esaten ditut				1	2	3	4	5	6	7
47	Nire lankide euskaldunekin euskaraz hitz egiten dut				1	2	3	4	5	6	7
48	Nire lagunekin euskaraz hitz egiten dut				1	2	3	4	5	6	7
49	Nire etxean euskaraz hitz egiten dut				1	2	3	4	5	6	7
50	Bi hizkuntzatan zabaltzen diren paperak euskaraz irakurtzen ditut				1	2	3	4	5	6	7
51	Bilerak euskaraz gidatzen ditut				1	2	3	4	5	6	7
52	Hizkuntzaren inguruan ditugun arauak betetzen ditut				1	2	3	4	5	6	7
53	Euskara hobetzeko ahalegina egiten dut (trebakuntza jasoz edo zalantzen aurrean nire kabuz kontsultak eginez...)				1	2	3	4	5	6	7
54	Departamentuan euskara bultzatzeko ahalegina egiten dut				1	2	3	4	5	6	7

(Euskarazko galdetegia)