

**GEYSERREKO EUSKARA
BATZORDEAREN
LIDERGOA INDARTZEKO
EGITASMOA**

Hiznet-eko sakontze egitasmoa

Egilea: Nerea Larrañaga Gorrotxategi

AURKIBIDEA

1. Sarrera

- 1.1. Geysler-Gastech, S.A.
- 1.2. Euskara planaren sorrera
- 1.3. Euskara planaren bilakaera

2. Lanaren zergatia

- 2.1. Geyslerreko Euskara planaren gaur egungo egoera
- 2.2. Euskara Batzordearen lidergoa indartzeko beharra

3. Helburua

- 3.1. Gaur egungo Euskara planaren diagnostikoa egin agente garrantzitsuen (Euskara Batzordeko kideak) bitartez
- 3.2. Geyslerren lidergoa lantzeko aukerak aztertu

4. Proiektuaren diseinua

- 3.1. Geyslerreko Euskara planaren hausnarketa eta analisisa
- 3.2. Nola landu da lidergoa. Oinarri teorikoa eta esperientzia praktikoak.
- 3.3. Elkarrizketa diseinatu eta egin

5. Emaitzak

6. Ondorioak

7. Aurrera begirako urratsak

8. Bibliografia

LABURPENA

Geyserreko Euskara Batzordearen lidergoa indartzeko aukerak aztertzen dituen egitasmoa da hau. Geyserreko Euskara planak 10 urteko ibilbidea egin ostean, Plana kudeatzetik Plana lideratzera pasatzeko beharrari erantzuten dio egitasmo honek, Plana biziberritzeko ondorengo helburuak lortzeko asmoarekin:

- Euskararen erabilera aurrepausu adierazgarriak emateko
- Langileek Planean duten parte hartzea eta inplikazioa areagotzeko
- Zuzendaritzak eta Kontseilu Sozialak Planean izan beharko luketen lidergoa aktibatuzeko

Horretarako, Euskara planak eta Euskara Batzordeak izan duten garapenaren inguruko hausnarketa egin dugu batetik, eta bestetik, EBko kideei egindako elkarrizketen bidez Euskara planaren diagnostikoa egin dugu.

Honekin batera, lidergoak gurean egin ditzakeen ekarpenak aztertuzeko, lidergo estilo ezberdinak eta normalizaziorako Plana martxan duten erakundeetan lidergo komunitatea osatu beharko luketen lidergo gune ezberdinak eta bakoitzaren funtzioak ezagutu ditugu. Atal honetan, Euskara Batzordeak garatu beharreko lidergo estiloa aukeratu dugu, lidergo eraldatzailea hain zuzen.

Azkenik, Euskara Batzordeko kideei egindako elkarrizketen emaitzak aztertu ditugu, eta horietan sumatu ditugun hutsuneak indartzeko lidergo eraldatzaileak egin ditzakeen ekarpenak zehaztu ditugu aurrera begirako urratsetan.

1. SARRERA

1.1. GEYSER-GASTECH, S.A

Geysler-Gastech S.A. enpresa 1997an eratu zen eta Bergaran kokatua dago. Fagor Electrodomésticos Kooperatiba Elkarte eta Vaillant etxe alemaniarren arteko bateratzearen fruitu du bere sorrera.

Bi enpresa bazkideen arteko hitzarmena 1996ko abenduaren 5ean sinatu zen, bazkide bakoitzak enpresa berriaren %50eko jabetza izanik. Hitzarmen honen ondorioz, 1997ko otsailean Europako gasezko ur-berogailuen lantegirik handiena jaio zen. Potentziaren arabera mota ezberdineko gasezko ur-berogailuak ekoizten dira, hala nola, 5,4L, 11L, 13L eta 14 litrokoak. Berogailuak herrialde askotara esportatzen ditu batez ere European daudenetara.

1.2. Euskara planaren sorrera

Geysler-Gastech S.A.k gizartean euskararen normalkuntzaren bidean ematen ari ziren urratsekin bat egin nahian, Emun Kooperatibari Euskararen erabilera areagotzeko plana diseina zezan eskatu zion 2002ko udaberrian. Hala ere, Emunekin elkar lanean hasi aurretik, Geysler-Gastechen euskararen alde eginak zituzten ekimen ezberdinak: 1999an Euskara Batzordea osatu eta bi urtez euskara eskolak antolatu ziren, honetaz gain errotulazioa eta dokumentazioa euskaratzeko lehen ahaleginak ere egin zituzten.

Testuinguru honetan Geysler-Gastech S.A.ko zuzendaritzak 2002-2005 urteetako Euskara Plana diseinatzea erabaki zuen.

Garai hartan Geysler-Gastech S.A. enpresan ez zegoen hizkuntza irizpiderik inon jaso, baina ingelesa zuten hizkuntza ofizialtzat, hori zen alemaniarrekin erabiltzen zuten hizkuntza.

1.3. Euskara planaren bilakaera

Geyslerren, esan bezala, Euskara plana 2002.urtean jarri zen martxan. Ordutik, 3 fase desberdinu ditzakegu, bakoitza bere ezaugarri propioekin, gutxi gorabehera plan estrategikoen zikloekin bat etorri zirenak.

Sarrera

Planaren hasierako urteetan, lehenengo fase deitu diogun horretan, euskararen erabileran aurrerapausu handiak eman ziren, eta fase honetako ezaugarri nagusiak nabarmentzekotan, hauek aipatuko genituzke:

- ✓ Alde batetik, instituzionalizazio arloan, euskararen erabilera arautzeko pausu garrantzitsua eman zen, hizkuntza irizpideak onartu baitziren honako arloetan: komunikazio orokorrak, dokumentazioa, makinaria, aplikazio informatikoak, formazioa eta bisitak.
- ✓ Eta bestetik, hasierako urteetako motibazioaren erakusle, Euskara Batzordearekin batera euskararen erabilera indartzeko martxan egon ziren erabilera taldeak eta baita Geyserreko langileen hizkuntza gaitasuna lantzeko Euskara eskolak ere.

2005.urtetik aurrera, bigarren ziklo estrategikoan, erabilera taldeak desagertu eta lan taldeak sortu ziren Euskara planaren garapenerako eta 2008ra bitartean izan ziren martxan. Honez gain, EBko kideen funtzioak birdefinitu ziren, Euskara Batzordearen baitan zuten ardura maila sendotzeko, eta Euskara planaren ardura osoa teknikariaren gain ez geratzeko.

Hirugarren fasean, erakundeak jendearen parte hartzea indartu nahi zuen eta horretarako, 09-12 plan estrategikorako hausnarketa baliatu zuten. Enpresako iraileko laguntzaile bilera guztiak erabili ziren horretarako. Ziklo horretarako jarritako erronka nagusiak bete ziren, hala ere, jendearen parte hartzea handitzeko beharra ikusten zen.

2. LANAREN ZERGATIA

2.1. Geyserreko euskara planaren gaur egungo egoera.

2008.urtean hasi nintzen Geysarren euskara teknikari lanetan. Planak ordurako 6 urteko ibilbidea zuen, eta lorpen garrantzitsuak zituzten eskuratuak:

- Hizkuntza irizpideak zehaztuta zeuden, arestian esan bezala. Irizpide horiek enpresaren misioa betetzera bideratuta zeuden, hau da, Geyserreko langileei euskaraz lana egiteko aukera ematea. Enpresaren arlo eta jardun askotan euskararen presentzia ziurtatuta zegoen.
- Departamentu ia guztietan euskararen erabilera helburuak zehazten ziren urtez urte. Bereziki euskararen erabilera indartzeko helburuak ezartzen ziren, baina baita planaren inguruko informazioa eman eta jarraipena egiteko helburuak ere. Erabilera helburuen artean, irudia, inprimakiak, dokumentuak, bilerak eta lantzen ziren. Urte hasieran bilerak egiten genituen euskara teknikariak, departamentuko arduradunarekin eta EBko ordezkariarekin, helburu proposamena adostu eta ondoren arduradunak taldean aurkeztu eta behin betiko onarpen lortzen zuen.
- Euskara Batzordean enpresako gune guztiak zeuden ordezkaturik: tailerreko lau guneak, informatika departamentua, fabrikazioa, giza baliabideen departamentua, ikerketa eta berrikuntza departamentua, mantentze lanak, hornikuntzak, gerentzia. EBko ordezkariak EBren eta gunearen arteko "zubi" lana egiten zuten, langileen ekarpenak eta iritziak EBra ekarriz, eta EB bileretan landutakoen berri zabalduz. Era honetan, lantegi osora heltzen ginen eta langile guztiak zeuden ordezkaturik.
- Euskararen erabileran aurrerapauso handiak eginak zituzten plana martxan jarri zenetik. Esaterako, informatika arloan plana martxan jarri zeneko %0tik %31ko erabilera datua eman zuten azkeneko neurketek eta bileretako erabileran ere %0tik %18ra helduak ginen

Hala ere, bazegoen zer hobetarik:

- Jendeak parte hartzeko modu berriak topatu behar genituen, izan ere, hasierako ET eta lan taldeak euren funtzioak bete eta desagertu ziren heinean, kolektiboarengana heltzeko bide berriak topatu eta berriro aktibatu nahi genituen
- Euskara plana martxan jarri zenetik ezagutza datuak hobera egin zuen arren (%53tik %58ra), bazegoen oraindik euskara ez zekien jendea, horietako batzuk gainera

Helburua

lanpostu estrategikoetan kokatuak, eta horiengan euskara ikasteko gogoia piztu beharra geneukan

- Minilantegietan euskara erabiltzeko aukerak ziurtatu ondoren (makinak, txantiloiak... euskaraz jarrita, besteak beste) horien erabilera areagotu beharra geneukan
- Departamentuetan helburuen jarraipena eta euskara batzordearen deskarguak egiten jarraitzen zuten baina jarraipen eta deskargu soiletik haratago joan nahi genuen eta langileen feedbacka lortzea zen gure helburua/nahia
- Oro har Geysarren bermatuta zegoen nahi zuenak euskaraz lan egiteko aukera baina jendeak ez zuen aukera hori baliatzen, hau da, zaila zitzaigun erabileran urrats kualitatiboak egitea eta hori aktibatu beharra geneukan.

Egoera honen aurrean, eta 2009-12 epealdirako Plan Estrategiko berria diseinatu behar genuela-eta, 2008ko bigarren seihilekoan hausnarketa prozesu bat ireki genuen: enpresako zuzendaritzak ordura arteko Geyserreko euskararen MISIOA berrikusi eta berretsi ostean, uneko egoeraren AMIA analisia (aukerak, mehatxuak, indarguneak eta ahulguneak) egin genuen langile guztiekin eta Planaren baitan zertan parte hartzeko prest zeuden galdetu genien. Hurrengo urratsa Plan Estrategikorako erronkak eta estrategiak adostea izan zen. Lan hau euskara batzordearen bileretan egin genuen.

Horren ondoren, 2011 urte hasieran egin genuen plan estrategikoaren berrikuspenean, erabilera helburuetan gutxi gorabehera aurreikusitakoak betetzen ari ginela ikusi genuen arren, hainbat kezka azaleratu ziren zenbait arlotan:

- Aurreikusitako erabilera helburuetara gutxi gorabehera heltzen ari garen arren, orain arte egindako ibilbideari eman diogu jarraipena, ez dugu aldaketa esanguratsurik egin edo jauzi kualitatiborik eman Euskara planean.
- Langileen parte hartzeari dagokionez: helburu berriak eta berritzaileak proposatu eta adosteko zailtasunak ditugu eta, ondorioz, erabileran ere aurrera egitea kosta egiten zaigu.
- EBko kideek beren departamentu edo minilantegietan izan beharreko erreferentzialtasuna galduz joan gara, euren funtzioetan informazio eta deskarguak lehenetsi zirenez, langileekiko harremana eta feedbacka ahulduz joan zirelako
- Zuzendaritzak galdu egin du planaren hasieran izan zuen parte hartze aktiboa. Izan ere, planaren hasieran lan handia egin zen euskara plana instituzionalizatzeko bidean. Gaur egun, zuzendaritzaren funtzio nagusia urteko gestio plana onartu eta urtean zehar lehen mailako helburuen jarraipena egitea da.
- Kontseilu sozialari dagokionez, berriz, planaren deskarguak egiten ditugu gune horretan, eta langileengana iritsi beharreko informazioa helarazten diegu. Hala ere,

Helburua

harekiko harremana eta elkarlan indartzea gakoa izango da kolektiboarengana heldu nahi badugu.

Hau guztia ikusita, Euskara plana biziberritzeko aldaketa baten beharra daukagula uste dut, eta aldaketa horren abiapuntuan Euskara Batzordean (teknikaria barne) dagoela.

2.2. Euskara Batzordearen lidergoa indartzeko beharra.

Geyserreko Euskara Batzordeak ibilbide luzea eta oparoa egin du, eta Euskara planaren fase ezberdinetara egokitzeko gaitasuna izan du. Hala ere, plana martxan jarri zenetik 10 urte igaro direnean, Euskara Batzordeari eta Euskara plana kudeatzeko moduari buruz gogoeta egiteko beharra eta nahia daukagu:

- ✓ Alde batetik, 10 urteren ondoren, 4. Fase honetan ez delako nahikoa soilik Euskara plana kudeatzea: euskararen erabileran aurrera egin nahi badugu, jauzi kualitatiboak eman beharra daukagu, eta azken urteetako kudeaketa eredia aldatu beharra daukagu, eraldaketara bideratutako eredia jarri behar dugu martxan, eta horretarako, beharrezkoa da Plana kudeatzetik Plana lideratzera pasatzea. Iñaki Markok bere tesian dioen moduan “...*eraldaketa prozesu orotan gertatzen den moduan, normalizaziorako interbentzioaren prozesuak ere berau sustatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra behar du*”.
- ✓ Eta bestetik, jendea aktibatu nahi badugu, ezinbestekoa dugulako euskara batzordearen lidergoa...

Geyserrren kasuan, Euskara Batzordea da lidergo-indar hori aktibatzen hasteko gune egokiena. Hona bi arrazoi nagusiak:

- Euskara Batzordea da enpresak Euskara plana kudeatzeko eta horren eragile izateko izendatutako taldea, eta beraz, honi dagokio Planaren eraldaketa prozesua abian jartzeko lidergotza bereganatzea.
- Euskara Batzordeko kideak Euskara planaren aldeko jarrera argia dute, eta orain arte, borondatea erakutsi dute planaren mesederako egin beharreko esfortzuak egiteko

Beraz, Euskara planean aldaketa esanguratsuak egin nahi baditugu, Euskara Batzordea aldaketa horiek eragiteko gai izan behar da, Planaren benetako lidergoa eskuratuz.

3. HELBURUA

Geysler-Gastech S.Ako Euskara Batzordearen lidergoa indartu nahi dugu, era honetan lortuko dugulako Euskara plana biziberritzea. Honek ekarriko digu:

- Langileen inplikazioa eta parte hartzea areagotzea
- Erabileran aurrerapausuak egitea
- EB kideen erreferentzialtasuna indartzea
- Zuzendaritzak eta organo sozialek euskara planean beharko lukeen lidergoa berriro aktibatzea
- ...

Hau guztia lortzeko, ondorengo urratsak egingo ditugu.

3.1. Gaur egungo Euskara planaren diagnostikoa egin Euskara Batzordeko kideen bitartez.

Geyslerreko Euskara planaren eragile nagusia den Euskara Batzordeko kideen bitartez Geyslerreko gaur egungo Euskara planaren diagnostikoa egingo dugu. Horretarako, Euskara planarekin lotutako hainbat gai aztertuko ditugu: Euskara plana orokorrean, egiteko modua, helburu orokorra, euskararen egoera Geyslerren, EBaren eragina langileengan, EBren funtzioak...

Diagnostiko honek aukera emango digu batetik, EBko kideek EPri buruz duten ikuspegiaren inguruko analisia egiteko, eta horrekin planaren hutsuneak, indarguneak eta aurrera begirakoak zehazteko, eta bestetik, EBren lidergoa indartzeko dauden beharrak detektatzeko.

3.2. Geyslerren lidergoa lantzeko aukerak aztertu.

Lehendabizi, lidergoak Geyslerreko Euskara planean ditugun zailtasunak gainditzeko egin ditzakeen ekarpenak aztertuko ditugu modu teorikoan. Ondoren, lanketa hori EBko kideek Euskara planari, euskarari eta Euskara Batzordeari esandakoekin bateratuko dugu, eta EBko lidergoa indartzeko ondorioak eta aurrera begirako urratsak zehaztuko ditugu.

4. PROIEKTUAREN DISEINUA

4.1. Geyserreko Euskara Batzordearen inguruko hausnarketa eta analisia.

Euskara planaren egitura aldatuz joan da. Urte hauetan guztietan, euskara teknikaria eta Euskara Batzordea izan diren arren planaren kudeatzaile nagusiak, Euskara planaren eta Euskara Batzordearen egituran eta funtzioetan hainbat aldaketa bizi izan dira.

Plana martxan jarri zenean, Euskara Batzordearekin batera Erabilera taldeak jarri ziren martxan, motibazioa lantzeko, euskaraz irakurri eta idazteko ohitura handitzeko, trebakuntza eskaintzeko (terminologia...) eta Euskara planaren helburuak betetzeko helburuarekin. Euskara plana egitura honekin jarri zen abian.



Euskara Batzordeari eman ziztaion Euskara plana kudeatzeko ardura nagusia. EBren eginkizunen artean honakoak nabarmenduko nituzke: planaren eragile eta ardatza izan, euskararen gestio plana egin, jarraipena eta informazioa zabaldu (Ikus beheko irudia).

2. Metodologia BITARTEKOAK

Euskara Batzordea

Eginkizunak

- Planaren eragile eta ardatza
- Euskararen Gestio Plana egin
- Planaren jarraipenaz eta informazioa zabaltzeaz arduratu
- Hilero egin beharreko ekintzak zehaztu
- Urteroko ebaluazioa

Koordinatzailea

Koldo Guridi

Partaideak

- Angel Agirreazaldegia
- Joxepi Iburguren
- Esti Loiti
- Ainhoa Lete
- Pako Altube
- Antxoka Elortza
- Oier Aranzabal
- Jon Barrainkua
- Josune Kortazar
- Koldo Guridi

Maiztasuna

Hilero

Erabilera taldeek euren ibilbidea egin ostean, Euskara planaren garapenerako beharrezkoa ikusi zen lan taldeetarako jauzia egitea. Lan taldeen helburua, gai baten ardura hartu, helburuak bete eta planaren eragile bihurtzea zen.

Erabilera Taldeetatik Lan Taldeetara

- Lan taldeak Euskara Batzordeak jarritako helburuak lantzeko lan taldeak izango dira.
 - Helburua Erabilera Taldeen inplikazioa handitzea izango da eta langile gehiagok parte hartzea zuzenean euskararekin harremana duten helburuekin.

ZEL

EZAGUTZA

- Euskara eskolak bultzatu
- Ikasleen jarraipena egin
- Euskara ikastera animatu
- Mintzapraktika

IDATZIZKOA

- Euskarazko komunikazioak bultzatu
- Dokumentazio berria euskaraz egotea bultzatu
- Aplikazio informatikoak

AHOZKOA

- Lan bileretan euskara erabiltzeko aukerak aztertu
- Formazioan sarrera euskaraz izatea bultzatu

Bulegoak

ZUL

AHOZKOA

- Euskaldunen artean euskararen erabilera bultzatu

IRUDIA

- Errotulazioa euskaraz jarri eta jarraipena egin
- Makinen errotulazioa euskaraz izatea bultzatu

MOTIBAZIOA

- Organoen inplikazioa lortu
- Motibazio kanpainak
- Eragin mingainari

Lantegia

GEYSER GASTECH
 Erabilera Taldeetatik Lan Taldeetara

Proposamen horren haritik, Euskara planaren 2. FASEA deitu diogun horretan, 3 lan talde jarri ziren martxan: idatzizko lan taldea (idatzizko erabileran eragiteko: inprimakiak, dokumentuak, errotulazioa...), bileren lan taldea (ahozko erabilera formala lantzeko:

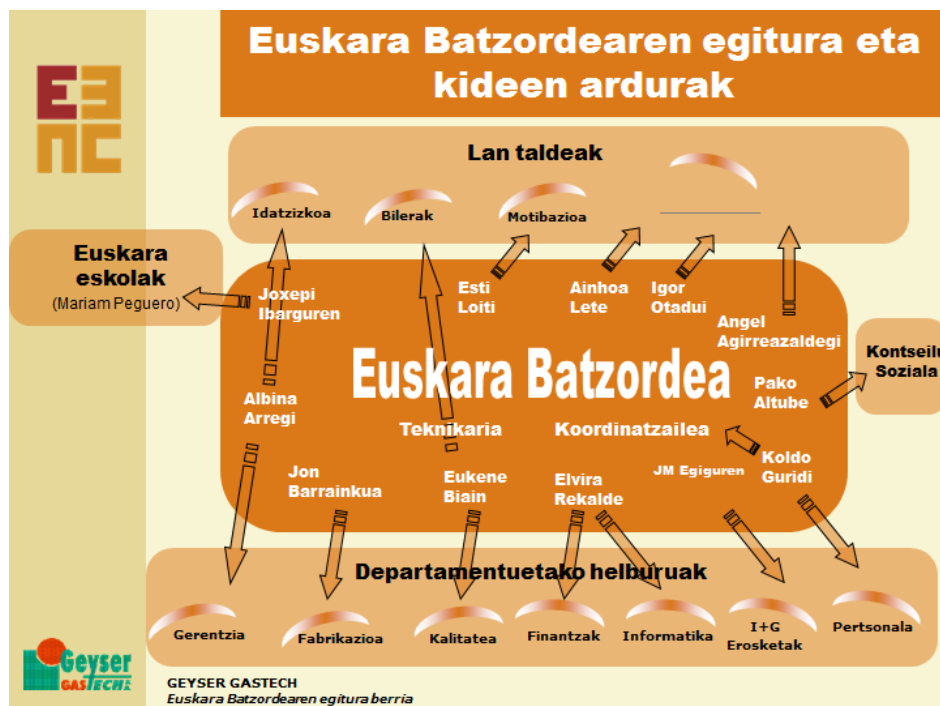
Proiektuaren diseinua

bilerak, formazioa eta bisitak) eta motibazio lan taldea (Euskara planeko aldizkaria argitaratzeko).

Hala ere, euskara planaren egituraz haratago, garai hartan bazeuden Euskara planarekiko beste kezka batzuk ere:

- Euskara Planari zegokioenez, hasierako ilusioa eta berotasuna falta zen, eta teknikaria planaren pisu handia hartzen ari zen.
- Euskara Batzordeari zegokioenez, berriz, gogoia eta jarrera positiboa izan arren, ezagutza eta inplikazioa falta ziren eta departamentuetako helburuen jarraipena egiteko eskaera egin zitzaien.

Planari sumatzen zitzaizkion hutsune horiei erantzuteko sortu zen egitura berria, eta EBko kideen ardura berriak aurkeztu ziren. Egitura berriarekin enpresako gune guztiak Euskara Batzordean ordezkatzera lortu zen, eta EBko kideei, besteren artean beren departamentuko helburuen jarraipena egiteko ardura eman zitzaien.



Honako ardurak definitu ziren **Euskara Batzordearentzat**:

- Euskara Planaren inplementazioa kudeatu (eginkizunak banatu)
- Pausoak baloratu / ekintza zuzentzaileak proposatu

Proiektuaren diseinua

- EPren informazioaren zabalpena bermatu
- EPren urteko Gestio Plana baloratu eta hurrengo urtekoa proposatu (Sail bakoitzeko helburuak zehaztu).

Euskara Batzordekideen eginkizunak berriz honela definitu ziren, kide bakoitzak EBren baitan zuen arduraren arabera:

EBko departamentuetako arduradunak	<ul style="list-style-type: none">- Helburuen jarraipena egin- Betegabeko helburuak kontrolatu eta ekintza zuzentzaileak proposatu- EBn deskargua egin eta feedbacka bueltan eraman
EBko lan taldeetako arduradunak	<ul style="list-style-type: none">- Proposamenak egin eta ekimenen berri eman EBri- EBren feedbacka bueltan eraman
EBko euskara eskolen arduradunak	<ul style="list-style-type: none">- Eskolen funtzionamendua ezagutu- Eskoletako informazioa/kezkak EBra ekarri (ikasleak/ekintzak)- Eguneroko arazoei erantzun (klaserik ez, gela aldaketak...)
Kontseilu Sozialeko arduradunak	<ul style="list-style-type: none">- Kontseilu sozialera eta langileengana informazioa eraman
Koordinatzaileak	<ul style="list-style-type: none">- Enpresarekin eta zuzendaritzarekin harremana- Zuzendaritzara informazioa eraman
Teknikariak	<ul style="list-style-type: none">- EBren funtzionamendua bultzatu (informazioa bildu, jarraipena egin)- Itzulpenak (lan teknikoa)

Egitura berriak eta EBren funtzionatzeko era berriak bere bidea egin zuen eta emaitza emankorrak eman zituen, horietako batzuk nabarmentzekotan: hizkuntza irizpideak eta bileretako neurri minimoak zehaztu zirela eta departamentuetako helburuei jarraipena EBko ordezkariekin batera egiten zitzaiela azpimarratuko genituzke.

HIRUGARREN FASEAN egitura bera mantendu zen aldaketa txiki batekin:

Aurreko fasean, plan estrategikoan zehaztutako erronkak lantzeko lan talde finkoak eratu ziren (idatziko erabilera, bileretako ahozko erabilera eta motibazioa lantzeko taldeak) eta urteko gestio planaren arabera, ekintza batzuk edo beste esleitzen zitzaizkien.

Hirugarren fase honetan ere, ontzat eta eraginkortzat eman genuen helburuak lantzeko lan taldeetan funtzionatzeko modua, baina horien eraketa urteko gestio planeko erronken baitan geratu zen. Hau da, urteko gestio plana landu eta onartu ondoren erabakiko zen zein eta zenbat lan talde jarri martxan.

Aldaketa hau, batez ere, urteko helburuak lantzeko metodologia bera aldatzetik etorri zen: hasierako bi faseetan, euskara planeko 4 arlo estrategikoak (motibazioa, ezagutza, erabilera eta erakundetzea) garatzeko helburu eta erronkak zehazten genituen urtero. Hirugarren fase honetan, berriz, eta euskara planaren helburu orokorra erabilera areagotzea izanik, arlo honetan eragiteko urtean landuko genituen arlo estrategikoak (erronkak) zehazten hasi ginen. Era honetan, urteko gestio plana eta euskara batzordearen eta lan taldeen jarduera erronka horien inguruan antolatzen zen, gainerako ohiko kudeaketa lanen ardura teknikariaren gain geratzen zen bitartean.

Funtzionamendu berri honi esker, Batzordeak erronkak lantzeko gune ere bilakatu ziren, eta ez soilik EPren jarraipenerako gune. Aldi berean, lan taldeetan parte hartzen zuten EBko kideen inplikazio maila eta motibazioa handitzea lortu genuen, EBtik kanpo ere lan taldea elkartu egiten baitzen bere lan taldearen helburuak aurrera eramateko.

Baina, EBren funtzionatzeko era berri honek Euskara Batzordearen dinamika hobetzen lagundu bazuen ere, hainbat hutsune bazituen, 2011n Euskara Batzordeak urte erdiko balorazioan zerrendatu zituenak. Hona hemen han jasotakoak:

- Euskararen erabileran aurrera egiteko ezinbestekoa da langile guztiek, euskaldun zein erdaldunek, parte hartzea eta jarraitzen dugu parte hartze hori ahalbidetu eta errazteko helburu eta ekintza berri eta berritzaileak proposatzeko zailtasunak izaten
- Euskara Batzordeko kideek euren departamentuetako ordezkari gisa duten funtzioa, kasu askotan, departamentu horretako funtzionamenduaren baitakoa izaten da eta, ondorioz, alde handiak daude ordezkari batetik bestera
- EBko kide batzuen asistentzia maila baxua, baxak, lan-karga... dela eta, ondorioz, ez dute lan-taldeetan parte hartzen. Honek desberdintasunak sortzen ditu taldeko kideen artean, erreferentzialtasunari dagokionez batez ere.

Laburbilduz, esango nuke, momentu hauetan Geyserreko Euskara planean dugun erronka nagusia honakoa dela: Euskara Batzordearen lidergoa indartu, talde gisa eta baita batzordekide bakoitzarena ere. Horren bitartez, euskararen erabileran jauzi kualitatiboak eman nahi ditugu, langileen inplikazio handitu nahi dugu eta organoekiko harremana sendotu nahi dugu.

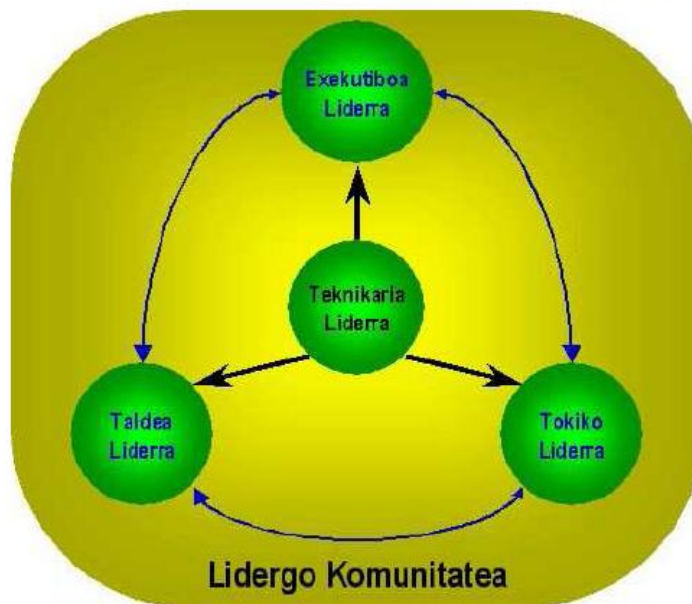
4.2. Nola landu da lidergoa.

Lidergoa lantzeko bi iturri nagusi erabili ditut: batetik, Iñaki Markoren “Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: Esperientzia eta modelizazioa” doktorego-tesia eta bestetik, Eralan2 “Hizkuntza lidergoa aztergai” ikerketa-interbentzio proiektua.

Geyserreko lidergoa lantzeko erabili dudan lehen iturria Iñaki Markok Senge-ren (2000) ikuspegi sistemikoan oinarrituta garatu zuen “n-LiKo normalizaziorako lidergo komunitatearen eredua” izan da. Eredu hori lidergo partekatuaren ikuspegiaren kokatzen da, eta lidergo gaitasuna organizazioan hedatzearen aldeko hautua egiten da ikuspegi horretan.

Hemen dituzue “n-LiKo” lau lidergo guneak eta beraien arteko elkarreaginak jasotzen dituen irudia.

4.21 Irudia: «n-LiKo» lidergo eredua



Hemen dituzue lidergo-gune bakoitzari buruz Markok emandako definizioak:

- **Teknikaria liderra.** Euskara teknikaria euskara planak burutzeko kontratatutako langilea izaten da. Figura hau lidergo komunitatearen erdian kokatzen da, erdigunean dagoen lehen lidergo-gunea izango da. Teknikariari, funtzio teknikoak ez ezik, lidergo rola bereganatzea ere badagokio eta, horrekin batera, beste lidergo-guneak sortzeko eta indartzeko eragitea.

- **Taldea liderra.** Erakundeetan normalizazio prozesu baten garapenak talde operatiboen despliegean oinarritu behar du. Talde hauen jardun autogestionatuak lidergo-foku gisa eragin behar du erakundearen baitan normalizazio prozesuaren trakzio funtzioa betetzeko. Geyserreko kasuan Euskara Batzordeaz ari gara “Taldea liderra” lidergo guneaz ari garenean.
- **Tokiko liderrak.** Organizaziorako zuzendaritzako kide edota exekutibo ez diren pertsonak dira, ardura exekutiboa ez dutenak (nahiz eta bere mailan edo lekuan hainbat ardura eduki). Tokian tokiko harremanetan, komunikazio moduetan eta giroan eragiteko ahalmena dute. Beren portaerekin normalizaziorako aldaketaren balio praktikoa gauzatzeko eta egunerokotasunean txertatzeko lidergo informala gauzatu dute.
- **Exekutiboa liderrak.** Organizazioaren baitan ahalmen exekutiboa duten pertsonak dira, bere karguagatik lidergo formalaren funtzioa betetzen dutenak. Bere erabakiekin organizazioaren maila ezberdinetan normalizazio prozesuak sustatzeko, indartzeko, baliabideak esleitzeko edota aldeko giroak sortzeko ahalmena dute. Bere portaerekin normalizaziorako aldaketaren eredu edota erreferente izateko lidergo formala gauzatu dute. Geyserrren kasuan, lidergo-gune honetan enpresako Zuzendaritza eta Kontseilu Soziala kokatzen ditugu.

Gaur egun Geyserrren zehaztuta dauzkagu lidergo gune hauen funtzioak, baina ez dugu lanketa berezirik egin gune horien lidergoa garatzeko.

Proiektu honetan Euskara Batzordearen lidergoa garatzeko lanketa egingo dugu. Gure helburua Euskara Batzordearen lidergoa aktibatzeke lehen urratsak zehaztea da, era horretan, beste lidergo-guneak aktibatzen hasteko.

Iñaki Markok lidergo gune honen garapenerako estrategietan aipatzen du, teknikariaren xedea izango dela, talde hauek lan operatiboa egiteaz gain lidergo erreferentzia bereganatzeko bidea egin dezaten bultzatzea, eta horixe da proiektu honen helburu nagusia. Horretarako, nire hausnarketaz gain, Euskara Batzordeko kideek Euskara planari eta Euskara Batzordeari buruz duten iritzia jaso dut elkarrizketa bidez, EBren uneko azterketa egiteko helburuarekin.

Bestetik, Geyserreko Euskara Batzordeak garatu beharreko lidergo estiloa lantzeko, Eralan2 ikerketa-proiektuan lidergoa kontzeptualizatzeko erabili zuten edukia hartu dut oinarri, eta bertatik jaso ditut Geyserreko EBren lidergo estiloaren garapenerako eduki nagusiak.

Eralan2-n aipatzen denez, lidergoari buruz teorizazio eta hurbilpen ugari egin dira istorian zehar. Lan horretan Gil eta Alcoverrek (2003) lidergoaren teorizazio desberdinei buruz egin zuten sailkapena agertzen da. Hemen dituzue ikuspegi bakoitzaren ezaugarri nagusiak:

1.- Ezaugarrien ikuspegia. Lider izateko berezko ezaugarri pertsonalen azterketa egiten da ikuspegi honetan. Helburua izan ohi da lider izango diren pertsonen hautaketetan asmatzea.

2.- Portaeren ikuspegia. Kasu honetan liderrek egiten duten horretan jartzen da arreta. Alegia, liderren portaerak ikertzen dira pertsonak balizko lidergo funtzioetan trebatu ahal izateko azken helburuarekin.

3.- Kontingentzien ikuspegia. Hirugarren honek aurreko aldagai pertsonal eta portaerazkoei testuinguruaren lanketa eransten die. Honela, testuinguru bakoitzerako lidergo-estilo eraginkorrenak identifikatzen saiatzen dira ikuspegi honen arabera lan egiten dutenak. Testuinguru zedarrizterakoan hainbat teoriek faktore ezberdinak erabiltzen dituzte: liderraren eta kideen arteko harremana, zereginaren egituraketa maila, liderraren botere-posizioa, lana ongi egiteko heldutasuna, heldutasun psikologikoa, liderraren portaerak zereginetara bideratuak ala harremanetara bideratuak diren e.a. Horren guztiaren arabera lidergo-mota ezberdinak ondorioztatzen dira: lidergo parte-hartzailea, lidergo koordinatzailea, lidergo delegatzailea eta lidergo direktiboa.

4.- Lidergo berriaren ikuspegia. Kasu honetan lidergoa sistema baten barruan eragile ezberdinen arteko harremanen interakzioan kokatzen da. Ikuspegi honetan lidergoa beste eragileek aitortzen duten botere moduan ikusten da, besteen aitortza behar duena. Ikuspegi honetan elkarrekintza horren paradigma ezberdinak desberdindu dira: Laissez faire eredu, eredu transakzionala eta eredu eraldatzailea.

5.- Egungo joerak. Azken ikuspegietan lidergoak pertsonalizazioa galtzen du nolabait. Lidergoa organizazio bati, talde bati, komunitate bati lotutako zio legez definitzen da. Honela, lidergo partekatuaren eredian lidergo gaitasuna organizazio batean hedatzearen aldeko hautua egiten da. Benetako aldaketak burutzeko lidergo-funtzioa barreiatu beharra aldarrikatzen da. Lidergo-kateen kontzeptua ikuspegi hauekin bat dator.

Geyserreko Euskara Batzordearen lidergoa garatzeko, lidergo berriaren ikuspegia hartu dut oinarri. Ikuspegi horretan, lidergoa beste eragileek aitortzen duten botere moduan ikusten da, eta gure kasuan ere, enpresako beste eragileek (bereziki lankideek, baina baita departamentuetako arduradunek, Zuzendaritzak eta Kontseilu Sozialak ere) Euskara Batzordeari Euskara planaren garapenean izan beharreko boterea aitortzea nahi dugu.

Ikuspegi horren baitan hiru paradigama desberdin daude:

- **Laissez-faire eredu:** kasu honetan liderra ez da konprometitzen, ez du erabakirik hartzen, besteek nahi dutena egin dezaten uzten du.
- **Eredu transakzionala:** kasu honetan elkartrukea da nagusi, eta ez elkarrekintza. 3 mailatako lidergo estiloak desberdintzen dira eredu honen baitan:
 - o **Salbuespenezko zuzendaritza pasiboa:** onarpen handia, portaera pasiboa. Lider honek desbideratzeak edota eskaerak daudenean soilik erreakzionatzen du.
 - o **Salbuespenezko zuzendaritza aktiboa:** behaketa jarrera, portaera aktiboa. Lider honek ikuskatu egiten du, eta behar denean, esku-hartzen du.
 - o **Errefortzu kontigentea:** helburuak lortzeko laguntza eskaintzen du, feedbacka ematen du, eta kideei saria edo errefortzua ematen die lider honek.
- **Eraldatzailea:** lidergo eraldatzailearen kasuan, transakzioaz haratago joaten dira, eta elkarrekintzan dihardute. Honako estrategiak edo portaera-ezaugarriak ditu lidergo eraldatzaileak:
 - o **Banakako arreta:** enpatia eta entzute-ahalmena. Norbanakoen beharrezanean kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.
 - o **Estimulazio intelektuala:** ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
 - o **Motibazio iradokitzalea:** etorkizuneko ikuspegi erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz eta sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoari esanahiaz hornitu eta "hareago" joatera bultzatzen du.
 - o **Eragin idealizatua:** gaitasuna, konfiantza eta konstantzia. Sinesmena erakusten du. Konpromisoen garrantzia azpimarratzen du. Behar denean posizioa hartzen du. Kideeen garapena bultzatzen du.

Geyserreko Euskara Batzordearen lidergoa garatzeko, "Lidergo eraldatzailea"aren portaera ezaugarriak izango ditugu kontutan bereziki, Euskara Batzordeak enpresako beste eragileekin duen harremanetan (langileekin, Kontseilu Sozialarekin, Zuzendaritzarekin, arduradunekin) elkartrukeak baino elkarreraginak emaitza hobek emango dituelako ustea dudalako. Euskararen erabilera indartzea bereziki langileen borondatearen esku dago eta guk, Euskara Batzorde gisa ez daukagu horren truke emateko sari edo errefortzu nahikoa

Proiektuaren diseinua

indartsurik. Aldiz, lidergo eraldatzailearen portaera ezaugarriak garatuz, enpresako beste eragileak motibatzekeo gaitasuna izango dugu.

Lidergo mota honek banakako arretaren bidez, inplikatzeko konfiantza eta giroa sortzen ditu. Geyserreko langileak inplikatzeko EBko kideek garatu beharreko portaera ezaugarria da hau. Batzuetan ez daukagu gure lankideen ezagutza sakonik (euskara mailari dagokionez, euskararen inguruan dituen jarrera eta espektatibei dagokionez...), eta ondorioz, batzuetan EBtik proposatzen ditugun ekintzak ez dira egokiak kide guztientzat. Lankide bakoitzaren beharren eta nahien ezagutzatik abiatuta, bakoitzari egokitutako helburuak zehaztu behar ditugu.

Bestetik, EBko kideen estimulazio intelektuala garatu beharra daukagu. Euskara Batzordeak ohiko usteak eta moduak zalantzan jarri behar ditu, eta gauzak egiteko era berriak sustatu behar ditu. Ohituraz gaztelaniaz egiten dena, eta euskaraz egin ezin dela uste dena aldatzeko gaitasuna izan behar dugu. Horretarako, egiteko ohiko moduak aldatzeko proposamenak egiteko gaitasuna garatu eta landu beharra daukagu EBn.

Motibazio iradokitzaileari dagokionez, Geyserreko Euskara Batzordeak Euskara planaren etorkizuneko ikuspegi erakargarria artikulatu behar du. Euskararen erabileran jauzi kualitatiboak emateko proposamenak zehaztu behar ditu, espektatiba lorgarriak baina altuak sortuz. Honen baitan, Geyserrren euskarari ematen zaion balio erantsia indartu beharra dauka, hasteko EBko kideek garatu beharko dute diskurtso hori, ondoren gainontzeko eragileei transmititzeko (Zuzendaritza, Kontseilu Soziala, langileak)

Eragin idealizatuaren baitan oso garrantzitsua da EBko kideen jarreraren eta portaeraren arteko kongruentzia altua egotea. Euskara Batzordetik kanpo eta euren eguneroko lanean, portaera eredugarriak izan behar dituzte, lankideen aurrean sinesgarritasuna izan dezaten.

4.3. Elkarrizketa diseinatu eta egin.

Elkarrizketa diseinatzeko Fagor Ederlan Koop.E.n Eralan2 ikerketa proiektuaren baitan sortutako galdetegi hartu dut oinarri, eta moldaketa txiki batzuk egin dizkiot. Guztira 18 itemeko galdesorta sortu dut. Galdera gehienak erantzun irekikoak izan dira, 6., 8., 9., eta 15. itemak izan ezik.

Hauxek dira galdetegi horren bidez aztertu nahi izan ditudan eduki nagusiak:

Proiektuaren diseinua

- Euskararen egoera:
 - o Geysarren euskara erabiltzeak duen balio erantsia
 - o Geyserreko euskararen egoera: egungo egoera, hutsuneak eta egoera hobetzeko hartu beharreko neurriak

- Euskara plana:
 - o Euskara planaren egoera, helburuak eta ekintzak
 - o Euskara planaren jabetza eta ardurak
 - o Euskara planak duen babesak eta balioa
 - o Euskara planak eguneroko lanean duen presentzia

- Euskara Batzordea:
 - o Euskara Batzordeak langileengan duen eragina
 - o Euskara Batzordearen funtzioak
 - o Euskara Batzordeko kide izateak batzordekideengan duen eragina eta bizipenak
 - o Euskara Batzordearen eta Zuzendaritzaren arteko harremana

Guztira 7 pertsonari egin diet elkarrizketa, guztiak gaur egun Euskara Batzordeko kideak dira. Horietako bat, EBko kide izateaz gain, Euskara planaren koordinatzailea ere bada, eta beste bat Kontseilu Sozialeko ordezkaria da. Gainerakoak, enpresako gune ezberdinetako ordezkariak dira.

7 horietatik 6k 3 urtetik gora daramate Euskara Batzordean, eta zazpigarrenak urte bete inguru. 6 emakume eta gizon batek osatutako taldea da, eta batez besteko adina 40 urte inguruan dago.

Euskararen ezagutza mailari dagokionez, 5 euskaldun zahar (euskara etxetik jaso dutenak edo gutxienez umetan ikasi dutenak) eta bi euskaldun berri (euskara helduaroan ikasi duten bi pertsona) dauzkagu taldean.

Elkarrizketa nik egin diet banan banan eta aurrez aurre. Gela batean eseri, eta galderak egin ahala, beraien iritziak zuzenean ordenagailuan jaso ditut. Ondoren, kide guztien erantzunak bateratu, analisia egin eta hortik ondorioak atera ditut.

5. EMAITZAK

- **Euskararen egoera:**

Balio erantsiari dagokionez, kide guztiek aipatzen dute enpresan euskara erabiltzeak Geyserreko langile euskaldunak gusturago sentitzeko balio duela eta horrek lan giroan eragiten duela. Langileak enpresarekin duten identifikazio maila handitzeko ere balio duela dio batek.

Euskararen egoerari dagokionez, denek diote Geyserreko langileen ezagutza maila ona dela, baina ez datorrela bat ahozkoan eta idatzizkoan euskarak duen erabilerarekin, erabilera jaitsi egiten baita.

Orokorrean, Geysarren euskararen egoera hobetzeko beharra sumatzen dute Batzordekide gehienek, eta denek bat egiten dute hutsune nabarmenenak langileen motibazio faltan eta euskararen presentziarekiko langileen aldetik dagoen eskaera faltan daudela diotenean.

Euskara planaren gestioaren inguruko gogoeta egin beharra dagoela esaten dute, nahiz eta ez duten ezer zehatzik esaten horren inguruan.

Geyserreko euskararen egoera hobetzeko ez dituzte neurri asko proposatzen, ez dakite zer erantzun.

- Langileen trebakuntzan ez dute neurri berezirik hartu beharrik ikusten, enpresak horren inguruko eskaintza egin izan duela baitiote.
- Langileen arteko harremanetan eragiteko beharra dagoela dioten arren, ez dakite zer neurri proposatu, eta gainera pare bat kidek aipatzen dute, hori langile bakoitzaren esku dagoen zerbeit dela.

- **Euskara plana:**

Euskara planaren azken urteetako dinamika errepikakorra dela diote batzuk, antzeko helburu eta ekintzekin bueltaka gabiltzala. Honez gain, ekintzen eraginkortasun mailaren inguruan zalantzak azaldu dituzte beste batzuk. Helburuei dagokionez, zehaztasuna falta zaigula diote. Honen inguruan batek aipatzen du Euskara planeko helburu eta ekintzek ez daukatela islarik eguneroko lanean, ez zaiola garrantzirik ematen Planari eguneroko lanean.

Garrantzitsua da aipatzea Euskara planaren azken helburua, misioa, EBko kide gehienek ez zutela ezagutzen elkarrizketa egin diedanean.

Euskara planaren jabetzari dagokionez, langile guztiena izan behar duela diote EBko kide guztiek, baina gaur egun Euskara plana Euskara Batzordearena dela soilik diote. Bestetik, jabetzaren inguruan Zuzendaritzak eta Kontseilu Sozialak duten ardura maila eta planarekiko duten jarrera ez daukate argi, askok ez dute jakin erantzuten.

Euskara Batzordeko kideen arduradunek eta lankideek planarekiko jarrera pasiboa dutela diote gehienek, ez dutela plana modu aktiboan babesten. Honez gain, ez dute Euskara planaren baitan egindako lanaren errekonozimendurik jasotzen dutenik sentitzen, ez arduradunen aldetik ez lankideen aldetik. Horrek beraien motibazioan eragina du, gehienek aitortzen baitute beren arduradunek eta lankideek Planaren baitan egindako lana aitortzeak eragin positiboa izango lukeela beraiengan.

- **Euskara Batzordea:**

EBn lan taldeetan lan egiten hasi direnetik, Euskara Batzordearen dinamika hobetu dela aitortzen dute, eta EB nolabait indartuta dagoela (kideen ardura eta inplikazio maila handitu delako). Aldiz, EBko kide batzuen iritzia da, ez dugula hori Batzordetik kanpo transmititzen eta langileengan dugun eragina txikia dela. Ez da langileen aldetik EBrekiko eta EPrekiko kontrako jarrerarik sumatzen, baina ezta konpromisorik ere.

Euskara Batzordearen funtzioei buruz galdetuta, nahiko funtzio orokorrak esan dituzte, hemen gehien errepikatu direnak: euskararen erabilera bultzatzea, euskara planaren eragile izatea eta langileen motibazioan eragitea. Gainerakoak nahiko orokorrak izan dira, eta baten bat aipatzekotan planaren sorrerako Euskara Batzordean zegoen kideak lidergo eraldatzailearekin lotura duten hainbat funtzio aitortu dizkio EBri: eredugarritasuna, motibazioa...

Euskara Batzordeko kideek nagusiki era positiboan bizi dute EBko kide izatea, eta horri lotutako emozioak/bizipenak aipatu dituzte: motibazioa, eraikitzailea, ilusioa, poztasuna... Bigarren mailan fustrazioa aipatu dute, Planaren moteltasunak eta euren lanak duen eragin txikiak eragindako fustrazioa.

Aipagarria da, Euskara Batzordeko bi euskaldun berriek EBko kide izateak beraiengan izan duen eraginaz galdetuta aipatu dituztenak: batetik, euskara gehiago erabiltzeko aukera

eman dien gunea izan dela diote, eta bestetik, euren guneeetan euskara gehiago erabiltzeko motibazio iturri izan dela Batzordea. Beste kide batek ere aipatu du euskararekiko arreta maila handitzeko balio izan diola EBko kide izateak.

Euskara Batzordeak Zuzendaritzarekin duen harremanari dagokionez, urrunekoa dela esan dute, eta gertuagokoa izan beharko litzatekeela. Ez dute beste aipamenik egin honen inguruan.

6. ONDORIOAK

Hauek dira elkarrizketen erantzunak aztertu ondoren atera ditudan ondorioak.

Euskararen egoeraren inguruan:

- Euskara Batzordeko kideek enpresan euskara erabiltzeari langile euskaldunen gogobetetzea handitzeko balio erantsia aitortzen diote. Niretzako indargune bat da hori, lidergo eraldatzailearen ikuspegia kontutan hartuta, Batzordearen lana esanahiz hornitzen duelako EBk euskararen erabilerari ematen dion balio horrek, eta horrek Batzordeari Euskara planeko helburuetan eta ekintzetan haratago joateko indarra ematen diolako (Motibazio iradokitzailea).
- Hala ere, eta EBko kideek beren lanari ematen dioten esanahiarekin jarraituz, ahulguneetan ere aipatuko genuke euskarari ematen dioten balio erantsia, ez delako nahikoa. Batetik, euskaraz ez dakitenak kanpo uzten dituztelako (eta hauek ere agente garrantzitsuak dira benetako hizkuntza normalizazioa lortu nahi badugu), eta bestetik, euskarari beste arlo batzuetan ere eman behar zaiolako balio erantsia, esaterako, enpresak gizartearekiko duen erantzunkizunean, hizkuntza normalizazioan bete beharreko funtzioan...

Euskara planaren inguruan:

- Indarguneen artean aipatuko nuke, enpresako zuzendaritzak plana modu aktiboan babesten ez duela dioten arren, plana aurrera eramateko babes hori badutela sentitzen dutela. Lidergo eredu transakzionalan jasotako salbuespenezko zuzendaritza pasiboarekin bat egiten du estilo honek. Zuzendaritza mota honek aukera ematen dio EBri Euskara planaren egin beharreko lana aurrera eramateko.
- Ahulgune dira alde batetik, EBko kideek euskara planaren misioa ez ezagutzea eta bestetik, helburu berriak proposatzeko euren buruei aitortzen dioten zailtasuna. EBko kideek lidergo eraldatzailearen ikuspegitik etorkizuneko ikuspegi erakargarria sortzeko gaitasuna izan behar dute, gure kasuan Euskara planaren misioa, lehenengo ezagutu egin behar dute eta gai izan behar dira birdefinitzeko, kolektiboari transmititzeko eta horren inguruan ilusioa sortzeko. Helburuei dagokionez, gai izan behar dute unean uneko egoerari erantzungo dioten helburu

berriak sortzeko, eta ausardia izan behar dute, beharrezkoa den kasuetan ohiko moduak alde batera uzteko. Bi alor hauek lidergo eraldatzailearen portaera-ezaugarrietan estimulazio intelektualari eta motibazio iradokitzaileari dagozkio.

Euskara Batzordearen inguruan:

- EBko kide guztiek adierazi dute EBko kide izateak eurengan sortzen duen bizipen positiboa, denak sentitzen dira gustura EBko kide izateaz. Hori kontuan izan beharreko indargunea da, ematen duelako taldeko kide izateak gaitasuna, konfiantza eta konstantzia ematen duela, eta ondorioz, garapena bultzatzen duela (Eragin idealizatua).
- Beste aldean daukagu berriz, langileengan duten eragin txikiaren usteak beraiengan sortzen duen ausardia falta jendearengana hurbiltzeko orduan. Lankideekiko banakako arreta ez lantzea dakar horrek, eta hori ezinbesteko baldintza dugu Geyserreko langileak planean duten inplikazio maila handitu nahi badugu. Norbanakoen beharrezko egokitutako helburuak jarriz gero, EBk langileengan duen eragina handituko genuke.
- Euskara Batzordeko kideek ez dauzkate argi EBko funtzioak zein diren eta ondorioz, ez datoz bat euren erantzunak. Edozein lidergo estiloren kasuan, lehenengo betekizuna da funtzio horiek ondo definituta izatea eta bakoitzak ongi barneratuta izatea. Funtzioak ez baditugu ezagutzen edota ez baditugu barneratuta, ezingo dugu gure lidergoa modu egokian garatu.

Honez gain, euskara teknikariaren lana ere aipatu behar dugu atal honetan. Azken 4-5 urteetan aritu naiz Geysarren euskara teknikari lanetan, eta bereziki, kudeaketa lanak eta lan teknikoak egin ditut. Ez dut kontzienteki garatu beharreko lidergo estiloaren inguruan lanketarik egin, eta lidergo eraldatzailearen hainbat portaera ezaugarri izan ditudan arren (EBko kideekin banakako arreta, eta soziolinguistikaren inguruko gaien formazioa esaterako), ez ditut modu planifikatuan eta jarraian burutu, ez eta sakontasunez ere.

Proiektu honetan egindako lanketak teknikari gisa garatu beharko nukeen lidergoa, estiloa eta funtzioak argitzeko balio izan dit. Iñaki Markok bere “n-LiKo” eremuan “Teknikaria liderra” lidergo komunitatearen zentruan kokatzen du, eta beste lidergo-guneak aktibatzeke ardura ematen dio. Proiektu honen lanketarekin horixe egin nahi

dut hain zuzen, lidergo gune horietako baten lidergoa aktibatu, Euskara Batzordearena. Ez nator guztiz bat “n-LiKo” ereduan teknikariari beste lidergo gune guztiak aktibatzeke ematen zaion ardurarekin, nik uste dut esaterako “Exekutiboa liderra” (Zuzendaritza eta Kontseilu Soziala gure kasuan) eta “Tokiko liderrak” (langileak) aktibatzeke lana EBko kideekin partekatu behar duela teknikariak. Esaterako, Zuzendaritzaren lidergoa aktibatzeke lanetan enpresako euskara koordinatzailearekin batera, eta Kontseilu Sozialeko lidergoa aktibatzerakoan, KSk EBn duen ordezkariarekin. Nik uste dut Euskara Batzordea izan beharko litzatekeela enpresan Euskara planaren lidergo erreferentzia nagusia.

Teknikari gisa garatu beharreko lidergo estiloak lidergo eraldatzaileari dagozkion portaera ezaugarriak izan behar ditu: banakako arreta, estimulazio intelektualak, motibazio iradokitzailea, eragin idealizatua. Ni izan behar naiz Euskara Batzordean lidergo estilo hau aplikatzen lehena, ondoren EBko kideek beraiek ordezkatzeko dituzten guneetan, organoekiko harremanetan... lidergo estilo honen portaera ezaugarriak aplikatzeko.

Banakako arretari esker, EBko kide guztien garapena bilatu behar dut. Horretarako, hasteko euskarari, Planari, euren guneko egoerari... buruz duten iritzia, eta dituzten beharrak eta nahiak ezagutu behar ditut. Lanketa hau modu planifikatuan egin beharko nuke. Era horretan, beraien zereginak eta lidergoa momentu eta gune bakoitzera egokitzeko gaitasuna izango genuke.

Estimulazio intelektualaren bidez, EBko kideei betiko arazo eta zailtasunei erantzuteko modu berriak aurkitzen lagundu behar diet, horretarako, beharrezko teknikak, ereduak, adibideak emanda. Bide berriak urratzeko ausardia eman, planteatu, bidea ireki behar dut teknikariak, ondoren beraiek ere bide berrietan murgiltzeko ausardia izan dezaten.

Motibazio iradokitzailearen bidez, EBn etorkizuneko ikuspegi erakargarria artikulatzeko laguntza eman behar diet EBko ordezkariari. Honez gain, Batzordean EPrekiko eta euskararen inguruko bisio partekatua sortu behar dugu, teknikariak hori lortu behar du, taldean norabide berean lanean jartzea.

Guzti honez gain, oso garrantzitsua da teknikariak Batzordean egiten dugun lanaren garrantzia azpimarratzea, gure lana ezinbestekoa dela azpimarratzea enpresako Euskara planaren garapenerako. Gaur egun zalantzak dituzte horren inguruan Batzordekide batzuk, beraz, komeni zaigu atal hori lantzea.

Laburbilduz, teknikariak garatu behar dut lidergo eraldatzailea Batzordean, lidergo estilo horri dagozkion portaera ezaugarriak modu kontzientean eta planifikatuan aplikatuz Batzordean.

AURRERA BEGIRAKO URRATSAK

Gure helburua kontutan izanda, hau da, Euskara Batzordearen lidergoa indartu nahi dugu, era honetan lortuko dugulako euskara plana biziberritzea lortzeko, ondorengo ezinbesteko urratsak proposatuko dizkiogu Geyserrri:

- **Euskara Batzordeak Euskara planaren baitan bete beharreko funtzioak berrikusi, hausnartu eta berdefinitu eta barneratu** behar ditu. Honekin alde batetik, EBko kideak euren zereginetan eta ordezkartzan duten konfidantza maila handituko dugu, eta bestetik, erakundeko gainontzeko agenteek (Zuzendaritza, arduradunak, Kontseilu Sozialak, langileek...) Batzordeari merezi duen legitimitatea onartuko diote. Horretarako, ezinbestekoa izango da EBk berak egitea etorkizuneko eszenatoki batean izan nahi dituen funtzioen inguruko hausnarketa, eta proposamen hori Zuzendaritza eta Kontseilu Sozialean aurkeztu eta onarpena jaso ondoren, kolektibo osora zabaltzea.
- Euskara Batzordeak **Euskara planaren eta euskararen balio erantsiaren inguruko diskurtsoa garatu** beharko du. Euskara planak erakundeko langileei, erakundeari eta gizarteari ekartzen dizkion onuren inguruko hausnarketa egin eta horren inguruko diskurtsoa garatu behar du EBk. Era horretan, EBk egiten duen lanarekiko motibazio maila handitzea lortuko dugu, eta bestetik, diskurtso hori zabalduz erakundean Euskara planaren aldeko jarrerak sendotzea lortuko genuke. Planaren zentzua indartuko genuke.
- **2013-2016 epealdirako Plan Estrategikoa diseinatu**, ondorengo premisak kontutan izanda:
 - o Plana diseinatzerakoan lidergo eraldatzailearen estimulazio intelektuala ezaugarria garatu beharko du EBk. Orain arte Euskara planeko erronkak zehazterakoan izan dugun modua zalantzan jarri behar du, erronka berriak eta bereziki horiek lortzeko estrategia berriak proposatu beharko ditu. Geyserrera berriak diren eta printzipioz pentsaezinak diren ideien inguruan hausnartu eta ezbaidatu beharko dute.
 - o Plan estrategikoaren garapenean langileekiko banakako arreta nola garatuko duten zehaztu beharko dute, ze estrategia erabiliko duten horren garapenerako. Banakako arreta Plan estrategikoaren baitan zeharlerroa

izango da, eta erronka guztiak lortzeko estrategien baitan diseinatu beharko da. Era horretan, lortuko dugu langileek Euskara planean duten inplikazio maila handitzea.

7. BIBLIOGRAFIA

- Arrospide, J. & Herrosilla, D. (2008) Lidergo eraldatzailea.
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>
- Bass, B.M.(1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1993) Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds), Leadership Theory and Research: Perspective and Directions, pp. 49-58. San Diego, CA: Academic Press.
- GIL, F. y ALCOVER, C.M. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid. Alianza Editorial.
- Goikoetxea, N., Lujanbio, O. eta Elortza, D. (2010) Eralan2 ikerketa-proiektua: Hizkuntza lidergoa aztergai. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Marko, J., Lujanbio, O. (2008) Eralan ikerketa-proiektua: EPEsa metodologia (Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Marko, I. (2010) Hizkuntza eraldaketa organizazioetan. Esperientzia eta modelizazioa. Doktorego-tesia. UPV-EHU (Donostia)
- Lazkano, F (2008). Euskararen Balio erantsia.
<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Bibliografia

ERANSKINA 1: ELKARRIZKETARAKO GALDETEGIA

1. Nola ikusten duzu Geyserreko euskara plana? Orain arte egindakoa eta egiteko modua zer iruditzen zaizkizu?
2. Euskara Planaren helburu nagusiarekin bat zatoz? Lorgarria iruditzen zaizu?
3. Zure ustez, Geyserreko Euskara Batzordeak helburu nagusi hori lortzeko egiten duen lana eraginkorra da?
4. Ze eragin du Euskara Batzordearen lanak Geyserreko langileengan?
5. Geysarren euskara erabiltzeak balio erantsirik ba al du? Zein arlotan?
6. Zer iruditzen zaizu Geyserreko euskararen egoera?

	Oso ona	Ona	Erdizkakoa	Txarra	Oso txarra
Langileen euskararen ezagutzari dagokionez					
Langileen arteko ahozko harremanetan					
Langileen arteko idatzizko harremanetan					
Lan-tresnetan					
Bileretan (aurrerapausua azken urteetan)					
Dokumentazioan					
Besterik					

7. Beraz, Geysarren euskararen egoera hobetzeko beharra sumatzen duzu?

Bai		Ez	
-----	--	----	--

8. Erantzuna baiezkoa bada, zer hutsune sumatzen duzu?

	BA I	EZ	OHARRA
Langileen gaitasun edo ezagutza falta			
Langileen motibazio falta			
Zuzendaritzaren irizpide falta			
Eskaera falta			
Gestioa			
Besterik			

9. Zure ustez, zein neurri hartu beharko luke GEYSERek euskararen egoera hobetzeko?

Langileen trebakuntzan
Langileen arteko harremanetan

Euskara planaren gestioan
Beste alorren batean (zehaztu zein)

10. Garbi dituzu Euskara Batzordearen funtzioak? Zure ustez, zeintzuk dira garrantzitsuenak?

11. Zure ustez, norena da Geyserreko Euskara plana? Nola daude banatuta Euskara planeko ardurak (EB, teknikaria, Zuzendaritza, Kontseilu Soziala...)? Zure ustez, nola egon beharko lirateke banatuta?

12. Zer eragin dun zuregan Euskara Batzordeko kide izateak? Nola bizi duzu?

13. Zure zuzeneko arduradunak aldetik zer jasotzen duzu? Euskara plan babesten dute? Zure lana baloratzen dute? (Horrek nola eragiten dizu).

14. Eta zure lankideek? (Horrek nola eragiten dizu).

15. Zure ustez, norena da Geyserreko Euskara plana? Nola daude banatuta Euskara planeko ardurak (EB, teknikaria, Zuzendaritza, Kontseilu Soziala...)? Zure ustez, nola egon beharko lirateke banatuta?

- Nola bizi duzu Zuzendaritzak Euskara Planarekiko duen jarrera eta portaera? Ardura maila 0tik 10era .
- Nola bizi duzu Kontseilu Sozialak Euskara Planarekiko duen jarrera eta portaera? Ardura maila 0tik 10era .
- Nola bizi duzu EBk Euskara Planarekiko duen jarrera eta portaera? Ardura maila 0tik 10era .

- ...

16. Ze mailatako eskumena aitortzen zaio EBri du Geyserreko Euskara planaren garapenean hartu beharreko erabakiak hartu eta gauzatzeko?

17. Nolakoa da Euskara Batzordeak zuzendaritzarekin duen harremana? Nolakoa izan beharko litzateke? Gertuagoakoa izan beharko litzateke.

18. Gehitu nahi duzuna

ERANSKINA 2: ELKARRIZKETA ERANTZUNAK BATERATUTA

1.- Nola ikusten duzu Geyserreko euskara plana? Orain arte egindakoa eta egiteko modua zer iruditzen zaizkizu?

Gestio Planarekin antzeko helburuekin bueltaka.

Helburu zehatzagoak izatea motibagarria izan daiteke EBko kideentzat.

Pertsona aldetik, batzordekideen aldetik, zerbait falta: egiten zaio jarraipena EBko lanari? Eta eguneroko lanean? Bagara Batzordekide batzordetik kanpo?

Zuzendaritzaren aldetik ez daukat idearik, ez dakit ze posizionamendu daukan ez dakigu. Instituzio bezala babesa bai baina inplikaziorik ez. Zuzendaritzako kide batzuk pertsonalki inplikatuago.

Lan taldeek eskatzen dute beste inplikazio maila bat Batzordekideei.

Sentsibilizazio falta eta komodidadia

Teknikariaren lana ona izan da. Planaren arima langileak.

Planeari sartu arte ikuspegi negatiboa nuen langileek planarekiko duten sentsibilizazioari dagokionez. EBn sartzean konturatu tailerrean horren aldeko indarra bulegoetan baino handiagoa dela: euskararen egunean, Eragin Mingainari, ohar tauletako oharak irakurri...

Euskara plana bere ibilbidean momenturik bajeanean dago, jendea deskolgatuta EPTik (langileen parte hartzea). Euskara Eskolak egoteak lortzen zuen jendearen inplikazioa, jende asko euskara ikasten, eragina inguruan. Jendearen inplikazioa behar da.

Aprobatu beharreko ikasgaia besterik ez. Hor dago, baina ez zaio garrantzirik ematen: EBren aldetik badago nahi bat aurrera egiteko, Zuzendaritza aldetik ez?. Ez dira zaintzen klabeak diren gauzak. Benetan nahi badugu euskararen erabilera handitzea, zaindu beharreko gauzak ez dira zaintzen (lanpostu estrategikoak). Ez zaio balio erantsirik ematen euskarari, euskara jakiteari Geysarren, eta ondorioz, jendeak ez du garrantzitsutzat hartzen euskara. Lidergoa falta da.

Eredu bat jarraitzeko ongi dago. Hor dago baina ez dago. Eguneroko lana egiterakoan ez dauka isladarik, ez zaio garrantzirik ematen.

Ez dut aurrerapenik ikusten, nondik jo, zer egin...

Euskara Planari garrantzia bakarrik Batzordekideek ematen diogu.

Ekintza asko egiten ditugu, eta plana dagoela ikusten da. Tailerrarekin lotura falta zaigu.

Gauza asko errepikatu egiten dira urtez urte: helburu eta ekintzak... Nahiz eta ez dakigun ekintza horiek eginda aurrera egingo dugun ala ez, helburu berdinak mantentzen ditugu.

Ekintzak ez dakigu eraginkorrak izango diren ala ez.

Ezagutza falta daukagu zer egin asmatzeko.

Bide onetik goazela uste dut. Jendearen aldetik batzutan jarrera pasiboa, "lanera datoz" eta listo, ez eskatu ezer gehiago.

2.-Euskara Planaren helburu nagusiarekin bat zatoz? Lorgarria iruditzen zaizu?

(Ez zekien zein zen helburu nagusia) Ados nago. Ez zait lorgarria iruditzen.

Ezagutza falta, harremanetan eragin.

Enpresan euskaraz bizitzea. Euskara eguneroko hizkuntza bihurtzea, gure komunikazio bidea. Lorgarria da, baina urte asko pasa beharko dira. Sartzen diren persona berriak klabeak izango dira. Hemen gauden pertsonak ohitura handia dute gaztelaniaz egiteko, nire inguruan. Lotsa handia eta aurreiritziak.

Geysarren nahi duenak euskara erabiltzea. Ezinezkoa da. Ezagutza falta da hori errealia izateko.

Ados nago (ez nuen ezagutzen). Ez da betetzen gaur egun. Zaila da betetzea, helburu orokorregia da.

(Ez zuen ezagutzen) Euskaraz lana egiteko aukera izatea, bai, ados nago. Lorgarria da. "Tenso pero alcanzable"

Bai. Aukera emateko erraztasunak eman.

Bai, neurri handi batean euskaraz lana egiteko aukera badago. Gure egoera gizartearen isla da.

Ez naiz gogoratzen. "Nahi duen langileari euskaraz egiteko aukera eman". Ados nago helburu horrekin. Lorgarria bada, baina jendearen borondatearen esku dago. Jendeak nahi badu, lortu daiteke.

3.- Zure ustez, Geyserreko Euskara Batzordeak helburu nagusi hori lortzeko egiten duen lana eraginkorra da?

Erabilera bultzatzen dugu nagusiki, eta horrekin batera hizkuntza aukera handitzen dugu. Enfokea erabileran jarrita daukagu.

Muga handiak ditugu: lan orduak, ordutegiak, lan karga... EBk ahalik eta gehien egiten du. Gure lana bakarrik ez da EP aurrera eramatea: gu eragileak gara baina hartzaileek erantzun behar dute. Arduradun gehiago (Galdetu Eiderri).

Zuzendaritza Batzordea ez da inplikutzen. Zuzendaritza motibatu.

Ez dugu behar beste eragitea lortzen. Jendearengandik lehen baino urrunago gaude. Euskara Planaren hasierak sortzen duen ilusioa galtzen joan da.

Arduradunak oso inportanteak dira, eta hemen ez dugu...?

EB bere barruan indartuta. Baina kanpora ez dugu transmititzen.

Kasu batzuetan bai: formatuak, elebitasuna dokumentuetan... egin izan dugu lana horren bila.

Ahozko harremanetan euskaldunen arteko erabilera indartzen jarri dugu indarra.

Ahaleginak egin ditugu erdaldunekin, baina emaitza gutxi, orduan erabilerari eman diogu garrantzia eta ez aukerari.

Bai. Konpai egitasmoan adibidez, bai. Hizkuntza aukera zabaltzen ari gara.

Saiatzen gara, baina zaila da euskara gehiago erabiltzeko helburuan eraginkorrak izatea.

Bai

4.- Ze eragin du Euskara Batzordearen lanak Geyserreko langileengan?

Zalantza daukat. Eragin txikia. Lan handia egin beharra dago zerbait lortzeko.

Gehiengoak EBrekiko eta Planarekiko sinpatia dute, baina konpromiso maila txikia.

Eurengana zuzenean joan beharra dago aktibatu nahi badugu.

Bai. Euskaldunengan badauka eragina. Erdaldunengan ez, pasotismo handia. Kontrako jarrerarik ez dute agertzen, baina kasurik ez. Arduradunak ez badie gaiaren garrantzia azaltzen ez dute egingo... (SAko pentsaera; kooperatiba sentsibilizatuagoa egon ohi da).

Oso eragin txikia. Jarrera pasiboa, euskaldunen artean ere.

Eragin gutxi. Lanarekin zerikusirik ez duen arlo moduan bizi da Euskara Plana.

Langileen kontzientzia pizteko baliagarria da. Eragin Mingainari lotura tailerrarekin.

Ohar taulak ez dira erarkargarriak.

Dudak ditut. EB osatzen duten pertsonak eragin handia dute horretan: eragileak izan behar dira enpresa mailan, motibatzaileak...

EBn lana Lan-taldeetan egitea garrantzitsua izan da.

Batzuengan badauka eragin, beste batzuegan ez. Garrantzitsua da gu hor egotea, beti euskararen inguruko ekintzak, helburuak... gogorazten.

5.- Geyserrren euskara erabiltzeak balio erantsirik ba al du? Zein arlotan?

Bai, langile euskaldunak gusturago sentitzea.

Bai, nortasunean. Indarra aurrera jarraitzeko. Langile identifikazio falta enpresarekiko. Denbora asko pasatzen dugu lanean, gustura sentiarazi.

Ez. Lanpostuen aukeraketa. Tailerreko lanpostuetan ahozko erabilera da garrantzitsuena, ez diot balio erantsirik ikusten, balio erantsirik ematen zaionik ikusten.

Sentsibilitaterik ez arduradunen aldetik. Langileen aldetik? KSko ordezkariak ere erdaldunak.

Langileak gusturago sentitzea, bere hizkuntzarekin lana egiteko aukera izatea: lana, harremanak...

Ez dakit. Langile euskaldunengan badauka eragina.

Bai, giroan eragina du. Langileak gusturago egotea.

Badauka. Euskal hiztunak gusturago sentitzen dira lanean.

6.- Zer iruditzen zaizu Geyserreko euskararen egoera?

	Oso ona	Ona	Erdizkakoa	Txarra	Oso txarra
Langileen euskararen ezagutzari dagokionez		X X X X X X (Erabilera baino hobea)/ (erabilerarekin ez dator bat)	X		
Langileen arteko ahozko harremanetan		X	X x XXX (Departamentuen arabera)	X	
Langileen arteko idatzizko harremanetan		XX (hitz egitean baino hobea)	X (Idatzizkoa baino baxuagoa)	x	
Lan-tresnetan		Xxx X (Eskaintza)	X (Erabilera txikia)		
Bileretan (aurrerapausua azken urteetan)		X X (Ni nagoen bileretan)	X (nire bileretan)14 L – tan euskaraz X X (Enpresa mailan)	X X (dokumentazio gaztelaniaz; ahozko gazt) (nire gunean) X (nire gunean)	

Dokumentazioan		xX	X X	Ahul (prozedimenduak...)	
Besterik					

7.- Beraz, Geysarren euskararen egoera hobetzeko beharra sumatzen duzu?

Bai		Ez	

Eskaeraren arabera. Ez dakit enpresako langileen aldetik eskaerarik dagoen, eta eskaera badago, benetan zer den nahi dutena: nire lanean euskara erabili? Enpresak euskara erabili ofizialki? Nik egin ahalegina ala besteek?

Ez dakit, bakoitzaren gain dagoen zerbait da.

8.-Erantzuna baiezkoa bada, zer hutsune sumatzen duzu?

	BAI	EZ	OHARRA
Langileen gaitasun edo ezagutza falta	X	X X X X	Uste duguna baino ezagutza handiagoa. Konfidantza falta euskara erabiltzerakoan. Motibatuz gero gustura egingo lukete Kontratazio berrietan zaindu behar dugu ezagutza Batzuengan
Langileen motibazio falta	xX X XX X		KLABEA: ez bakarrik euskararen inguruan, gai guztietan.
Zuzendaritzaren irizpide falta	XX XX	X	Beste inplikazio bat beharko lukete
Eskaera falta	XX XX X X	x	Nire inguruan (bulegoak) ez dago eskaerarik. Nik eskatuko nuke??? Bere denboran egon zan eskaera, orain ez. Eskaera ezezaguna da.
Gestioa	XX X	XX	EBri buelta bat eman: kideen aldetik (ezaugarri aldetik. Eragileak gara? Batzordearen aldetik ez dago hutsunerik; zuzendaritzaren aldetik bai. EPrekiko interesik ez dago, ezagutzarik ez... Gogoeta egin beharra
Besterik			

9.- Zure ustez, zein neurri hartu beharko luke GEYSERek euskararen egoera hobetzeko?

<p>Langileen trebakuntzan Enpresak ipini ditu baliabideak, ez da erantzunik egon. Ezagutza aplikatzeko aukerak eskaini Zuzendarien mezua: garrantzitsua da zuek euskaraz ikastea. Ezagupenetan (curriculum??) euskararen ezagutza izatea Goiko motibatzaioa, presentzia zuzendaritzan euskarak. Bakoitzaren postu deskribapenean garrantzitsua euskara egotea. Ezer ere ez.</p>
<p>Langileen arteko harremanetan Motibazioan eragin behar da, baina batzuei beste modu bateko laguntza eman behar zaie: ezagutza bai baina konfidantzarik ez dute; horiei arreta gehiago jarri. Zuzeneko laguntza. Norberaren esku dago; norberaren helburua da. Ezin da behartu Norberaren esku dago.</p>
<p>Euskara planaren gestioan Zuzendaritzari beste inplikazio bat, gertutasun bat planarekiko. EP ez dute eurena eginda. Ofizialtasuna eman euskarari, hori onartzea Zuzendaritzak. Dokumentazio guztia elebietara egotea</p>
<p>Beste alorren batean (zehaztu zein)</p>

10.- Garbi dituzu Euskara Batzordearen funtzioak? Zure ustez, zeintzuk dira garrantzitsuenak?

- Euskara Planaren eragile, zirikatzailea.
- Planaren eragile
- Idatzizko eta ahozko erabileraren bultzatzailea
- Motibazio eragile
- Taldeen eta ekintzen koodinazioa, antolaketa
- Garrantzitsuena: ideiak eduki euskararen presentzia bermatzeko lanean (sormena, ideia berriak...)
- Inportanteena Geyserreko langileak euskara erabiltzeko motibatzea
- Euskara Plana gestionatu behar dugu: itzulpen simple batetik euskara ikasi nahi duen langile bati aholkularitza ematea.
- Euskara Planaren erreferenteak izan
- Eredugarriak izan

- Nire ikuspuntua erabilera da.
- Langileak motibatzea lana euskaraz egiteko
- Eskaintza bermatu lana euskaraz egiteko, aukerak eman (idatziz eta ahoz)
- Batzordekideak: zabalkunde lana egin.
- Denak lotuta daude, eta denak dira garrantzitsuak.
- Euskararen erabilera bultzatu
- Misioa adostea EZ; misioa berretsi BAI
- Euskara Planaren diseinua egin: urteko gestio plana
- Ekintza konkretuak aurrera eramateko lana egin: motibaziotik
- Jarraipena eta kontrola: euskararen arloan desbiderapenak jakinarazi
- Denak dira garrantzitsuak
- Ekintza ezberdinez bidez euskararen erabilera indartu.
- Euskararen presentzia bermatu.

11.- Zure ustez, norena da Geyserreko Euskara plana? Nola daude banatuta Euskara planeko ardurak (EB, teknikaria, Zuzendaritza, Kontseilu Soziala...)? Zure ustez, nola egon beharko lirateke banatuta?

EBrena da Plana.

EPren motorra beti EB; langile guztiena ere bada Plana.

Langile guztiena izan beharko litzateke, baina orain Batzordearena da.

Bakoitzak berea. Erabilera denen ardura da, eredugarritasuna.

Gaur egun da EBrena, zentralizatua (lan-talde)

Langile guztiena izan beharko litzateke. Landu beharko genuke bakoitzaren funtzioa zein den.

Koordinazio lana teknikariarena da. Euskara Batzordearena ere bai.

Euskara Batzordearena da gaur egun. Langile guztiena izan beharko litzateke. Batez ere, Kontseilu Sozialak beste ardura bat hartu beharko luke.

3 organoen artean ordezkatu EP: EB, KS, ZUZENDARITZA

Koordinatzailea EZ da izan behar Euskara Planaren arduraduna. Enpresa osoarena da.

Koordinatzailearen ardurak: eskaintza bermatu, bere arloan

Koordinatzailearen funtzioa: laguntza funtzioa beteko luke.

Euskara Batzordearena da orain EP, gero langileak inplikatzeko ditugu hainbat helburu lortzeko.

12.- Zer eragin du zuregan Euskara Batzordeko kide izateak? Nola bizi duzu?

EBko kide izatea motibagarria da. Orokorrean gustura. Frustrazioa nahiko genukeen aurrerapenik sumatzen ez dugulako.

Niretzako eraikitzailea da, beti zerbait ikasteko aukera ematen dit, beste ikuspegi batzuk ezagutzeko aukera (euskarari dagokionez, ideia berriak...). Pozik!!! Gustura. Frustrazioa, mail bat gaztelania hutsean jasotzen dudanean, erantzuna beti gaztelaniaz denean euskaraz jakin arren

Gorabeherekin. Urte askoren ondoren frustrazioa etorri zitzaidan(poliki). Urte batzuk Batzordetik kanpo egon ondoren berriro ilusioarekin. Ez da inkomodoa izan (Planaren moteltasunak frustrazioa eragiten dit)

Euskara gehiago erabiltzeko balio izan dit, kontzientzia pizteko. Planarekin jarraitu behar dugula pentsatzeko.

Oso eragin ona izan du, aukera ematen dit zerbait positiboa egiteko, aberasgarria. Euskara erabiltzeko aukera ematen dit.

Eroso sentitzen naiz.

Azkenaldian ezin izan dut etorri, eta hortaz, desastroso. Gainontzean, euskararen inguruko gaietan arreta jartzeko balio dit, beti alerta egoteko.

13.- Zure zuzeneko arduradunak aldetik zer jasotzen duzu? Euskara plan babesten dute? Zure lana baloratzen dute? (Horrek nola eragiten dizu).

Bai eta horrek eragin positiboa du nigan.

Plana babesten du modu pasiboan. Normalean interesik ez du agertzen. Bai, motibatuago egongo nintzateke interesa agertuko balu.

Ez dut ezer jasotzen. Eragina izango luke niregan plana babestuko balu.

Bai, plana babesten duela esango nuke, kontrako jarrerarik ez du agertzen.

14.- Eta zure lankideek? (Horrek nola eragiten dizu).

Bai baloratzen dute.

Ez. Modu pasiboan babestu.

Ez aldeko ez kontrako jarrerarik, horrek frustrazioa eragin

Lankide batzuk interesa bai

Bai. Baimena joateko, beti. Bai, ez modu aktiboan. Ez, lana baloratu.

Bakarren batek interesa agertzen du Planarekiko, baina orokorrean ez. Parte hartzeko eskatzen diedanean hasieran kexatu egiten dira, eta gero parte hartzen dute. Garrantzitsua da gu hor egotea, helburua gogoraraztea.

15.- Zure ustez, norena da Geyserreko Euskara plana? Nola daude banatuta Euskara planeko ardurak (EB, teknikaria, Zuzendaritza, Kontseilu Soziala...)? Zure ustez, nola egon beharko lirateke banatuta?

- Nola bizi duzu Zuzendaritzak Euskara Planarekiko duen jarrera eta portaera? Ardura maila 0tik 10era . (5)(4)(5) Esango nuke badagoela: euskara teknikaria, batzordea, bilera orduak...
- Nola bizi duzu Kontseilu Sozialak Euskara Planarekiko duen jarrera eta portaera? Ardura maila 0tik 10era . (ez dakit)(0) Ez dago

- Nola bizi duzu EBk Euskara Planarekiko duen jarrera eta portaera? Ardura maila 0tik 10era . (8)(7)(7) **Ongi**
- ...

16.- Ze mailatako eskumena aitortzen zaio EBri du Geyserreko Euskara planaren garapenean hartu beharreko erabakiak hartu eta gauzatzeko?

EZ

Txikia.

Txikia. Muga handiak ditugu.

Ez daukagu eskumenik. Beharko genuke

Baliabide gutxi dauzkagu.

Ez dauka eskumen handirik.

17.- Nolakoa da Euskara Batzordeak zuzendaritzarekin duen harremana? Nolakoa izan beharko litzateke?

Gertuagoakoa izan beharko litzateke.

Urruna. Gertuakogoa, naturalagoa.

Harreman gutxi daukagu. Errekonozimendua behar dugu

Olatz Batzordean egoteak Zuzendaritzaren aldetik inplikazioa dagoela esan nahi du.

Noizbehinka ongi legote zuzeneko harremana izatea, gerentearekin, urtean behin edo gai garrantzitsuren bat erabaki behar denean

18.- Gehitu nahi duzuna

Komenigarria EBko kideak aldatzea tarteka jendea inplikatzen? Rotazioa. /

Teknikaria ere bai?

Orokorrean Euskara Planaren dinamika ona da. Ezin dugu jendeari etengabe gauzak eskatzen egon, nekatu egiten direlako.

EBko ordezkarien errotazioa ideia egokia iruditzen zait. Horrek Euskara Planaren martxa bizkortuko luke.

Euskarazko eskaintza egiten denean euskal hiztunak eskaintza hori aprobetxatzen dute.