



Emun
koop. e.

LANA EUSKALDUNTZEKO KOOPERATIBA

Enpresetako eta herrietako euskara planen diseinua metodologia parte hartzailearen ikuspegitik

HIZNET 2001-2002ko sakontze saioa

Imanol Larrea Mendizabal

Arrasaten, 2002ko irailean

Aurkibidea

0 . - SARRERA-JUSTIFIKAZIOA

0.1.- METODOLOGIA PARTE HARTZAILEAREN OINARRIAK

1 . - ENPRESETAKO ETA HERRIETAKO PLANAK DISEINATZEKO METODOLOGIA

1.1.- ENPRESETAKO METODOLOGIA

- 1.1.1.- Plan pilotuak eta komunikazio zirkuluak
- 1.1.2.- Enpresetako euskara planen diseinuaren faseak
- 1.1.3.- Sortzen diren organoak
- 1.1.4.- Informazioa jasotzeko bideak
- 1.1.5.- Planaren zabalkundea

1.2.- HERRIETAKO PLANETAKO METODOLOGIA

- 1.2.1.- Bai Euskarari Akordioa
- 1.2.2.- HERREPEEn faseak
- 1.2.3.- Sortzen den egitura
- 1.2.4.- Informazioa jasotzeko bideak
- 1.2.5.- Jarraipena: bai euskarari ziurtagiria

2 . - METODOLOGIAREN ARAZO NAGUSIAK ETA HOBETZEKO PROPOSAMENAK

2.1.- ENPRESETAN

2.2.- HERRIETAN

3 . - ONDORIOAK

0 . - SARRERA-JUSTIFIKAZIOA

Lehen, adituek arazo baten aurrean, diagnostikoa eta irtenbide teknikoak eskaintzen zituzten, eta prozesu horretan ez zeukaten zeresan handirik arazo hori “pairatzen” zutenek. Adituengan konfiantza osoa izatea beste erremediorik ez zitzaien geratzen.

Gaur egun, berriz, aurreko metodoen akatsak ikusita (modek ere izaten dute eragina, jakina) partaideen inplikazioa lortu nahi da edozein planifikazio prozesuri aurre egiteko. Beste horrenbeste gertatzen da euskara planekin ere. Euskara planak erakundean eta gizartean integratzea nahi da eta hori lortzeari ezinbestekoa deritzogu. Horretarako, planen diseinutik bertatik metodologia egokia behar dugu eta horixe ari gara lantzen, hain zuzen ere.

Enpresetako eta herrietako planak berriak badira ere, gero eta esperientzia handiagoa dugu eta bagoaz poliki-poliki aurrerantz nahiz eta oraindik metodologian zenbait hutsune nabarmen egon.

Prozesu parte hartzaileak abian jartzean zalantza handi bat sortzen da: nola lortu maila tekniko on bat partaideek “ez badakite ezer” gaiari buruz? Prozesuan ari diren teknikariek proposatu egin behar dute, baina proposamen hori egiteko moduaren arabera partaidetza zeharo murriztuta geratzeko arrisku bizia dago.

Metodologia hauek aplikatzeko zailtasun batzuk izaten ditugu:

- eragindakoen partaidetza lortzea ez da batere erraza, eta sarritan ez dugu asmatzen
- partaideentzat lan handiagoa da eta denbora gehiago eskatzen du
- teknikarientzat ez da hain lan zehatza, eta askoz ere sortzaileagoa izatea eskatzen du.

-sarritan, hasi aurretik jarrita dago helburua eta eginahalak egiten dira prozesuaren emaitza hasieran jarritakoa izan dadin

-partaideei ere beldurra ematen die konponbide txukunetara ez iristeak

-azken helburua euskararen normalizazioa izanda, gehiegizko protagonismoa izaten dute kontrakoek, eta nola “neutralizatu” euskararen kontra dauden horiek?

Hasieran partaideek pentsatzen ez dituztenak ere lortzen ditugu sarritan prozesua amaitu orduko helburu anbizioagoak ipinita; helburu apalagoekin prozesua motelagoa izango litzateke; gainera, hizkuntzaren inguruan sekulako konplexuak ditu jendeak eta horregatik sarritan helburu oso apalak jartzera jo ohi dute.

Hori ekiditeko, proiektuan hasi aurretik horren inguruko zerbait egin behar ote genuke? Oso zaila gertatzen da praktikan. Luzera begira, gainera ez da hain larria helburu apalak ipintzea, tartean motibazioa landu eta hurrengorako bidea zabaltzen delako planaren lehen faseetan batez ere.

Arazo horren inguruan galdera bat sortzen zaigu: zer da okerragoa helburu handiak jarri eta ez lortu ala helburu apalak jarri, lortu, eta gero handiagoak ipintzeko bidea zabaltzea? Zalantza barik, horren erantzuna eragileek eman beharko dute prozesu bakoitzean, eta gainera, ezin dugu ahaztu planak izaera dinamikoa izan behar dutela. Horrek esan nahi du, derrigorrez, noizean behin diseinua errebisatu eta eguneratu egin behar dugula.

Eguneratze horiek egiteko astia badugu, izan ere hizkuntzaren normalizazioa epe luzerako lana izaten da edozein egoeratan, eta euskararena ez da beste antzeko batzuk baino hobe, tamalez.

Kontuan izan beharreko beste faktore bat euskararen normalizazioa borondatezkoa izatea da, lotura baitu hiztunen ehunekoarekin eta hizkuntz komunitatearen boterearekin. Beraz, gizarte eragileen inplikazioa oso garrantzitsua da Euskal Herrian (ez horrenbeste Katalunian edo Quebecen botere eta tamaina handiagoa dutelako hango hiztun komunitateek).

Beste aukera bat izango genuke arauen bidez normalizatzea hizkuntza, baina horretarako

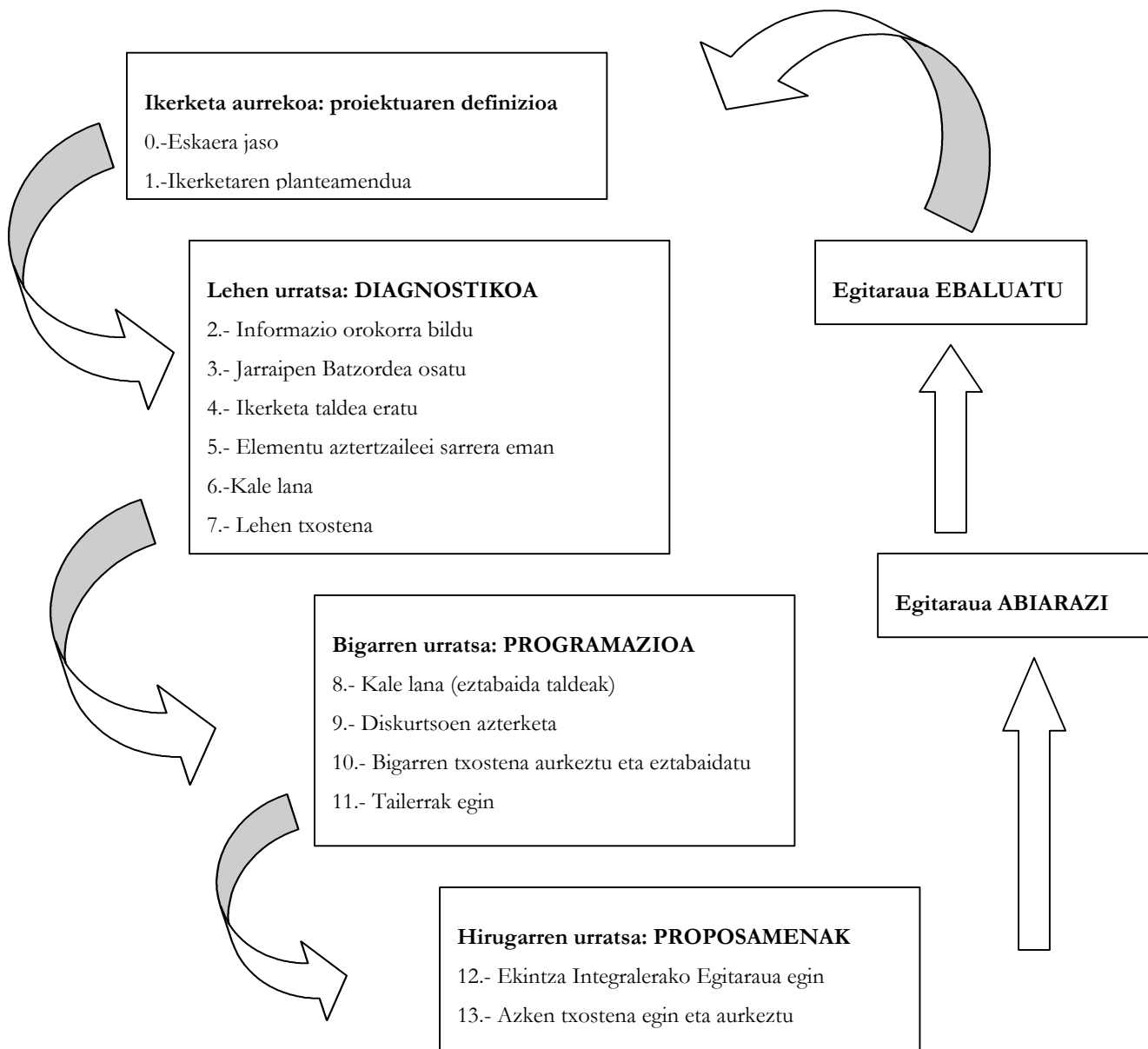
lehendabizi araugileak konbentzitu behar ditugu. eta horretarako ere, ezinbestekoa genuke partaidetza.

Goian esandako guztiak kontuan hartuta argi eta garbi ikusten dugu metodologia partehartzaileak behar ditugula euskara planak diseinatzeko enpresetan eta herrietan, baina orain arte egindakoa aztertu eta aurkitu ditugun arazoei konponbidea eman behar diegula.

Horixe da, hain zuzen ere, lan honen helburua: Emunek enpresetan eta herrietan euskara planak diseinatzeko erabiltzen duen metodologia aztertu eta nabarmentzen diren oztopoei irtenbideak proposatzea.

0.1.- METODOLOGIA PARTE HARTZAILEAREN OINARRIAK

Hauek dira metodologia parte hartzailearen oinarritzko faseak labur-labur adierazita:



Lan honetan sakontze saio honetan enpresetako euskara planetan eta herrietako euskararen plan estrategikoetan erabiltzen den metodologia hemen aurkeztu denarekin konparatuko dugu.

1 . - ENPRESETAKO ETA HERRIETAKO PLANAK DISEINATZEKO METODOLOGIA

Atal honetan, aztergai ditugun planak diseinatzeko metodologia aurkeztuko dugu eta metodologia parte hartzailean proposatutako bideen betetze mailari buruzko hausnarketa egingo dugu.

1.1.- ENPRESETAKO METODOLOGIA

Metodologia honen oinarriak hasieran egon ziren plan pilotuetan jarri ziren eta gero Eusko Jaurlaritzako Hizkuntz Politikarako Sailordetzak finkatu zuen duela hiruzpalau urte lana euskalduntzeko proiektuetan ziharduten teknikarientzat egindako mintegi batean. Gainera, metodologia honen oinarriak derrigor errespetatu beharrekoak dira Eusko Jaurlaritzak enpresetako euskara planetarako ematen dituen dirulaguntzak eskuratu ahal izateko.

1.1.1.- PLAN PILOTUAK ETA KOMUNIKAZIO ZIRKULUAK

Hasierako plan pilotuetan Antzuolako Elay SA eta Arrasateko Ikerlan Koop. E. izan ziren garrantzitsuenak. Joan zen mendeko azken hamarkada hasieran (1990 inguruan) ekin zioten lanari Elhuyarren eta Arrasateko Udal Euskaltegiaren eskutik. Metodologiaren oinarri gisa kalitate sistemetan orduan zenbait lekutan erabiltzen ziren “komunikazio zirkuluak” hartu zituzten. Horretarako, aurretik Administrazio Publikoan egindako esperientziak ere kontuan hartu ziren.

Komunikazio zirkuluen oinarria parte hartzea da. Enpresaren funtzionamendua hobetzeko langileek bilerak egiten dituzte hobekuntzak proposatu eta aztertzeko. Bilera horietan maila guztietako langileek parte hartzen dute, eta horixe da, hain zuzen ere, sistema hauen berezitasun handiena: enpresa eta eguneroko lana hobetzea ez da ingeniari edo espezialisten eginkizun itxia, langile guztiena baizik.

Alderdi horretatik behintzat, metodologia parte hartzailearen funtsa jasotzen du lan egiteko modu horrek eta euskara planetan ere erabiltzeko modukoa zela ikusi zen.

Bi ezaugarri bete behar zituen euskara bultzatzeko planetako metodologiak:

- **parte hartzailea izatea-** oraindik ere euskararen normalizazioari buruz ez dago erabateko adostasunik gizartean eta enpresetan, beraz, behar-beharrezkoa da eragile guztien partaidetza. Beste aukera bat izango litzateke goitik beherako ikuspegia hartzea; egiteko modu hori maiz erabiltzen da enpresa munduan, sarritan metodo parte hartzailearen mozorro eta guzti, baina zuzendaritzaren aldetik gauzak oso garbi edukitzea eta oso jarrera irmoa eskatzen du. Gehienetan enpresaren zuzendaritzaren inplikazioa ez denez izaten behar bestekoa (tartean kontrako jarrerak ere izaten dira) ezinbestekoa da parte hartzailea izatea (eta zati handi batean borondatezkoa ere bai, hau da, lanorduz kanpokoa)
- **enpresetan ezagunak diren metodoak erabiltzea-** enpresen kudeaketan boladak izaten dira, eta ikuspuntu oso desberdinak erabiltzen dira. XX. mende hasierako sistema hierarkiko eta autoritarioak asko aldatu dira azken hamarkadetan (bai behintzat teoria aldetik eta kudeaketari buruzko arlo akademikoan; beste kontu bat litzateke oraindik ere eguneroko praktikan zenbateraino jasotzen diren joera berriak). Azkenaldi honetan maila guztietako langileen partaidetzaz berba egiten da eta horretarako sistemak eratzen dira: antolamendu moduak, organoak, batzarrak, prozesu horizontalak, komunikazio zirkuluak, GIPak (partidetza bultzatzeko taldeak)... Beraz, lan munduan gero eta ohitura handiagoa dute horrelakoetarako eta garrantzitsua da hori aprobetxatzea.

Horiek guztiak kontuan hartuta sortu zen enpresetan euskararen erabilera normalizatzeko planak inplementatzerakoan gaur egun erabiltzen dugun metodologia: metodologia horren oinarri dira langileekin egiten diren bilerak, alegia, **komunikazio zirkuluak, erabilera taldeak, hobe taldeak...** Talde horietan, diseinuan jarritako helburuak nola gauzatu aztertzen da. Adibidez, helburua enpresako intraneteko sarrera euskaraz jartzea baldin bada, jakin behar da nor den arduraduna, nortzuk erabiltzaileak, zer jarrera duten guztiek ere, aldatzeko zer nolako aukera teknikoak dauden, zenbat hizkuntza sartuko diren eta zer tratamendu emango zaien (euskaraz bakarrik, euskaraz eta gaztelaniaz euskara lehenetsita, hizkuntza aldetik sarrera neutroa logotipoak

eta irudiak bakarrik erabilia...), aldatzeko proposamena nori bidali behar zaion azken erabakia har dezan, aurrera begira gaiari buruzko irizpiderik finkatu ote daitekeen eta abar. Gainera, batzar horiek aprobetxatzen dira langileek euskara aldetik duten autonomia indartzeko, eta hartuko diren neurriak gauzatu ahal izateko trebakuntza zati bat ere izaten da.

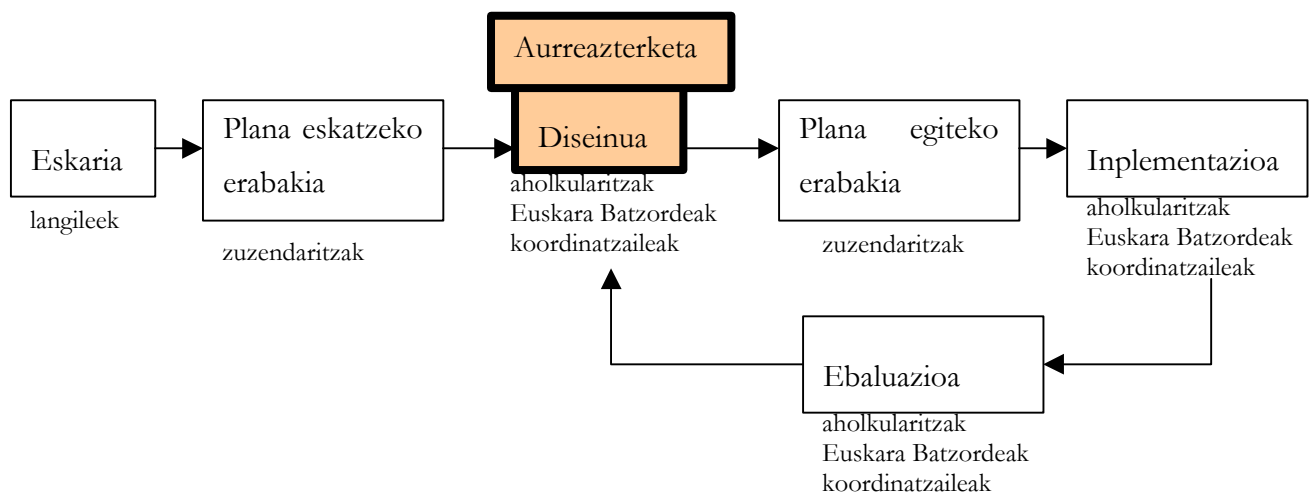
Dena den, diseinuan erabili beharreko metodologia ez da estandarizatu. Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailordetzak diseinu txostenen edukia zein izan zitekeen edo gutxieneko edukiak zeintzuk izan behar ziren finkatu zuen, baina ez zuen proposatu nola iritsi gintezkeen horretara. Bi txosten egitea proposatu zuen HPSk: aurreazterketa (euskara plana abian jartzeko baldintzarik dagoen ala ez aztertzeko eta enpresaren lehen argazki moduko bat ateratzeko) eta diseinua (planaren helburuak, neurriak eta baliabideak jasotzen dituen). Gaur egun, Emunek bi txosten horiek bereizita bakarrik enpresa handietan egiten ditu, eta enpresa txikietan txosten “bateratua” egiten dugu, hain zuzen ere aurreazterketa eta diseinua batzen dituen, bestela aurrekontua izugarri handitzen baita.

Metodologia parte hartzailearen eskeman, aurreazterketa diagnostikoaren urratsa izango litzateke eta diseinua, berriz, programazioa gutxi gorabehera. Metodologia horretako eskeman agertzen den hirugarren txostenik ez da egiten, eta gure ustez ez dago beharrik ere, baldin eta txosten dinamikoak egiten badira, behintzat, hau da, txostenak eztabaidatzeko oinarrizko dokumentutzat hartzen baditugu. Horrek esan nahi du txostena idazten denean eztabaidatu ahala aldatzen joango garela harik eta behin betiko bertsioa lortu arte.

Orain dela bizpahiru urte, berriz, dirulaguntzen eskaerarekin aldatu egin zuen zeharo HPSk diseinuari buruz entregatu beharreko dokumentazioa. Txostena entregatu beharrean datu base bat bete behar da hauek kontuan hartuta: helburuak eta horiek lortzeko hartuko diren neurri zehatzak (gehienetan zehaztasun maila horretara iristea oso zaila da batez ere hiru urterako neurriak eskatzen direnean, sarritan enpresan bertan ere ez dutelako jakiten zehatz-mehatz gai hori nola geratuko den: adibidez, euren helburuen artean intranet sortzea badute, oso modu orokorrean jasota geratzen da hori, eta arduradunak zehazten du proiektua abian jartzen denean, beraz, ezinezkoa da jakitea euskarari zer tratamendu emango zaion xehetasun guzti-guztiekin oraindik proiektua bera ere ez badago osorik definituta)

Horrenbestez, Emunek garatu ditu diseinua egiteko zenbait tresna: galdetegiak, inkestak, txosten ereduak, informazio guztia prozesatu ahal izateko softwarea eta teknikarientzako formazio saioak. Gainera, badugu dagoeneko 5 urteko esperientzia horrelako planak diseinatzeko eta asko aurreratu da hasieran egiten zirenetatik, baina oraindik ere badugu zer eginga arlo horretan, lan honetan ikusten denez. Oso garrantzitsua da, orobat, beste nolabaiteko planetan (esate baterako herrietakoetan) ikasitakoarekin enpresetako planetako metodologia ere hobetzen joatea eta horregatik gure ustez osagarriak dira enpresetako euskara planak eta herrietakoak.

1.1.2.- ENPRESETAKO EUSKARA PLANEN DISEINUAREN FASEAK



Hau da orain arteko planetan gutxi gorabehera gehien errepikatu den eskema.

Eskaria gehienetan langileengandik sortu izan da guk dihardugun enpresetan. Enpresa gehienak kooperatibak izanda ez da harritzekoa hala izatea. Hori hala izateko, oso garrantzitsua izan zen Debagoienean Euskalan sortzea (lan mundua euskalduntzeko Arrasaten sortutako taldea) eta enpresetan euskara batzordeak sortzea bultzatu izana bertatik. Horrenbestez, euskara planen metodologia prest egon zenerako eskualdeko kooperatiba garrantzitsuenek osatua zuten euskara batzordea eta lanari ekinda zeuden.

Eskaria hala sortzeak bideak zabaltzen ditu langileen partaidetzarako, baina arazoak ere sortzen ditu sarritan langile gutxi izaten direnez eskatzaile beste guztiek ez dutelako horren berri ere izaten eta zuzendaritzaren benetako inplikazio praktikoa falta izaten delako. Behin baino gehiagotan euskara planari ekitea erabakitzen da norbaitek eskaria egin duelako eta diru aldetik ez dagoelako arazo handirik horri aurre egiteko (hori guztia euskararen oinarritzko aldeko jarrera izanda, jakina).

Zuzendaritzako organoak euskara planak egiten dituen **aholkularitza** batekin harremanetan jartzen direnean hasten da diseinuaren prozesua. Hasieratik azaltzen zaie enpresaren ordezkariari zer nolako lana egingo den. Hastapenetako prozesu hau oso garrantzitsua iruditzen zait batez ere diseinu parte hartzaileak egin nahi baditugu.

Ondoren, planaren **diseinua** egiten da hurrengo atalean azalduko ditugun teknikak erabilia eta fase hori bukatzean txosten bat ateratzen da plan osoa jasotzen. Txosten hori izango da, hain zuzen ere, planaren oinarri materiala.

Txostena zuzendaritzako organoei aurkezten zaie (kooperatibetan batez ere Kontseilu Errektoreari) eta aldaketaren bat edo beste eraginda planaren **implementazioa abian** jartzen da, gehienetan hiru urterako.

Implementazio garairako aholkularitzak teknikari bat edo gehiago jartzen ditu plana dinamizatzeko eta Euskara Batzordearekin batera erabilera taldeak eta euskara eskolak antolatzen dira diseinuan hitzartutako neurriak gauzatzen hasteko.

Ebaluazioa plan osoan zehar egiten da aldian-aldian eta emaitzen arabera neurriak hartzen joaten da. Azken ebaluazioa kontuan hartuta, planarekin jarraitzea erabakitzen bada, berriro ere prozesu osoari ekiten zaio, baina, jakina, oraingoan oso bestelakoa da horrelakoetan abiapuntua zenbait urteko lana egina egoten delako ordurako.

1.1.3.- SORTZEN DIREN ORGANOAK

Goian esan dugunez, enpresetan **Euskara Batzordeak** hartzen du Jarraipen Batzordearen eta Ikerketa Taldearen lekua. Batzorde hori aholku emailea izaten da eta ezin izaten du enpresari dagokion erabakirik hartu (planari ekitea, esate baterako). Horrelako erabakiak Kontseilu Errektoreak hartzen ditu kooperatibetan, beraz, organo horrek Jarraipen Batzordearen eginkizunen bat ere hartzen du.

Batzuetan arazoak sortzen dira Euskara Batzordearen eginkizunak ez direlako ondo zehaztuta egoten eta batzorde horrek botere gutxiegi edukitzen duelako enpresa barruan.

Euskara Batzordea osatzeko, lehen ia soilik euskaltzaletasunari begiratzen zitzaion, baina azkenaldian gero eta gehiago hartzen da kontuan enpresako eragile edo organo nagusiek izan dezaten ordezkariaren bat. Hori oso garrantzitsua da alderdi guztien partaidetza lortu ahal izateko.

Ikerketa taldearen eginkizunak ere batzorde horretan bideratu beharrekoak izaten dira, baina sarritan teknikariak bere kasa egiten ditu, batez ere batzordea hasi berria denetan.

Beti ere, kontuan izan behar da diseinua normalean hiruzpalau hilabetetan amaitzen dela eta gero hiru urteko inplementazioaldia egon ohi dela eta bi faseen artean hilabete baino gehiago ez dela egoten. Horrek esan nahi du ez dela etenaldi luzerik egoten batetik bestera, eta Euskara Batzordeak lanean eta indartzen jarraitzen duela. Diseinua plan osoaren zati bat besterik ez da.

Hori guztia bete-betean dator bat metodologia parte hartzailearen oinarri honekin: diseinuaren hasieratik ekiten zaio eraldaketari. Hain zuzen ere, gure kasuan diseinuak egitura berriak sortzea dakar eta horren ondorioz beste barik aldatu egiten da egoera.

Egitura horretan oso garrantzitsua da **koordinatzailea**. Pertsona hori izaten da, hain zuzen ere, enpresak izendatzen duena euskara teknikariarekin zuzenean harremanetan egoteko. Bera izaten da gehienetan, Euskara Batzordearen gidaria. Herrietako planetan, honen parekoa, gutxi gorabehera, euskalgintzaren solaskidea da.

1.1.4.- INFORMAZIOA JASOTZEKO BIDEAK

Hauek dira enpresetako euskara planetan informazioa jasotzeko erabiltzen diren teknika nagusiak:

TEKNIKA	INFORMAZIO EMAILEA	INFORMAZIO MOTA
aurreazterketako galdetegia	koordinatzailearen bitartez	-langileen datuak: izen abizenak, saila, lanpostua, euskara maila... -bezero eta hornitzaileei buruzko informazioa -enpresaren egitura
inkestak	planean sartuta dauden langile guztiak	-langileen informazioa: ezagutza, erabilera eta motibazioa
behaketa		-errotulazioa, dokumentazioa, ahozkoa
elkarrizketak	organigramatik aukeratuei	-dokumentazioa -kudeaketa eredua -bilerak -kalitate eredua -plan bereziak -lan eginkizunak
eztabaida taldeak	-Euskara Batzordea -Kontseilu Errektorea -langileen taldeak	-teknikariak idatzitako diagnostikoari eta helburuei buruz

Informazioa jasotzeko teknikak adierazten dutenez, planak diseinatzeko erabiltzen diren bideak ez dira parte hartzaileak: teknikari “aditu” bat dago eta berak jasotzen du informazioa (horretarako galdetu egiten du, jakina), berak prozesatzen du informazioa diagnostikoa idazteko eta diagnostiko horren arabera helburuak jartzen ditu. Eztabaida taldeak egitea ere aurrikusita dago, baina sarritan ez dira egiten, edo egiten direnean ere hain dago aurreratuta planaren diseinua ezen oso zaila baita enpresako eragileen partaidetza lortzea.

Azkenaldi honetan berrikuntza nabarmen bat sartu da: diagnostikoa egiteko eztabaida taldeak egiten dira AMIA matrizea lortu ahal izateko.

Hemen ikusten denez, enpresetako planetan errealitate sozialaren kanpoko adierazpenetan zentratzen gara, dimentsio faktikoa aztertzen dugu, hau da, zer egiten duten begiratzen dugu, baina oso motz gabilta dimentsio sinbolikoa aztertzen (motibazioak, ideiak, sinismenak, nahiak...). Euskara normalizatzeko, ezinbestekoa da dimentsio sinboliko hori neurtzea, egoera dena delakoa izanda ere, hiztunen nahia baita azkenean garrantzitsuena hizkuntzari aurrerabidea eman ahal izateko.

Metodo kuantitatiboak erabiltzeko joera handia dugu: oraindik ez dugu guztiz lortu baina enpresen eskaria ere ildo horretan doa, plan guztiak kuantifikatzeko joera baitute eurek ere. Enpresaren bestelako planetan ere horrelaxe egiten dute gaur egun erabiltzen dituzten kalitate sistemek kuantifikazioa nahitaez erabilarazten dietelako.

Euskara planen helburua gizarte egoera batean eragitea da definizioz, beraz, tradizio dialektikotik hurbilago daude.

Beraz, badugu oinarritzko kontraesan metodologiko bat: helburua metodologia parte hartzailearena da (egoera aldatzea), baina batez ere teknika kuantitatiboak erabiltzen ditugu kualitatiboekin batera..

1.1.5.- PLANAREN ZABALKUNDEA

Garrantzi handia du planaren berri enpresa osoari emateak, bestela ezinezkoa delako partaidetza bermatzea. Azken helburua enpresako sare soziala dinamizatzea izan arren, sarritan informazio emate hutsean geratzen da.

Hainbat bide erabiltzen dira planaren zabalkundea egiteko:

- informazio orriak banatzea- nominarekin batera, ohar tauletan, posta elektroniko,

intraneten...

- jendaurreko aurkezpenak- horretarako, ahal dela laneko bilerak erabiltzen dira (diseinua egiteko inkestetan ere ematen da informazioa euskara planari buruz).

1.2.- HERRIETAKO PLANETAKO METODOLOGIA

1.2.1.- BAI EUSKARARI AKORDIOA

Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseiluak duela urte batzuk Bai Euskarari Akordioa bultzatu zuen Euskal Herriko hainbat eta hainbat eragileren artean. Akordioaren funtsa bete-betean sartzen zen metodologia parte hartzailearen barruan: egoera bat aldatu nahi da eta horretarako zuzenean eragile dinamizatzaile batek gizarte eragileengana jo du eta proposamena egin die egoera azter dezaten eta egoera horri irtenbidea emateko neurriak adostu eta plan bat diseinatu dezaten.

Prozesu hori bideratzeko Jarraipen Batzordea osatu zuten gizarte eragileen partaidetzarekin eta horrekin batera kanpaina mediatiko handi bat egin zuten gizarte osoa motibatzeko.

Prozesuak arrakasta handia izan zuen; askok uste baino handiagoa, prozesua abian zela giro politikoa zeharo aldatu zelako suetenaren ondorioz.

Prozesua Euskal Herri mailakoa izan zen eta itxaropen handia piztu zuen gizartearen zati handi batean. Horrenbestez, zenbait herritan ere prozesu bera abiarazteko eskaria iritsi zitzaion Kontseiluari.

Kontseiluak Euskal Herri mailan erabilitako metodologia herrietan erabiltzeko egokitu zuen eta Bai Euskarari herrietara zabaltzeko lehen proposatutako modua herrietako euskararen plan estrategikoa (hemendik aurrera HERREPE) egitea izan zen. Gerora, Bai Euskarari Akordioa herrietara plan estrategikorik diseinatu barik zabaltzeko metodologia ere prestatu du eta oraintxe

dihardute zenbait herritan prozesua prestatzen.

Lan honetan, HERREPEEi buruz jardungo dugu. Urtebete baino gehiago igaro da lehen herriak eta eskualdeak horrelako planak diseinatzen hasi zirenetik. Egileak urtebeteko esperientzia du Emun Kooperatibarekin HERREPEetan, hain zuzen ere Mutriku eta Lea-Artibaiko proiektuetan (Arrasaten ere gauza bera egiteko asmoa zegoen, baina azkenean euskalgintzaren plan estrategikoa egitea erabaki zen eta prozesua desberdin samarra izan da, eta horregatik ez dugu sakontze saio honetan Arrasateko plana aztertuko).

HERREPEak oso-osorik sartzen dira metodologia parte hartzailearen barruan, bai duten helburuagatik (herri gizarte eragileek egoera aztertu eta konponbideak jasotzen dituen plan estrategikoa diseinatu) eta baita jartzen diren bideengatik (Jarraipen Batzordea sortzea, esate baterako).

Kontseiluak esaten duenez, plan hauek hiru hanka dituzte:

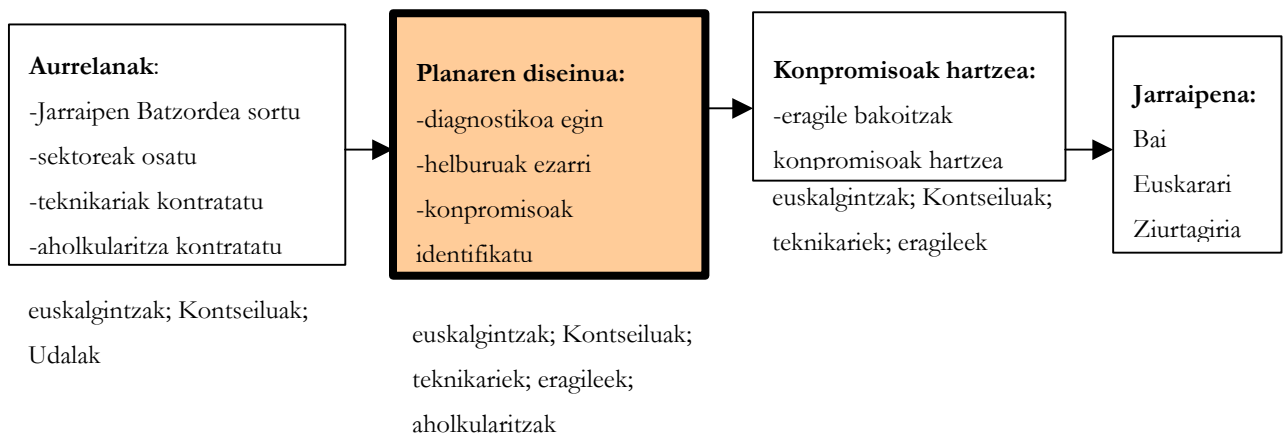
- herriko euskalgintza → planaren bermea eta motorra izan behar da; herri askotan gertatzen ari da euskalgintza ez dagoela egituratuta edo oso ahula dela eta prozesu osoa teknikarien gain geratzeko arriskua dago
- Udala → ahal dela behintzat, Udalaren laguntza izatea komeni dela dio Kontseiluak; laguntza hori bi modutara gauzatzen da: plana finantzatzea eta egitasmoari babesa eta zilegitasuna ematea gizarte eragileen eta herri osoaren aurrean
- gizarte eragileak → hauen partaidetza aktiboa da, hain zuzen ere, plan hauen bereizgarririk nabarmenena

Plana diseinatzeko teknikariak kontratatzen dira eta diseinu lanak teknikoki gidatzeko aholkularitza enpresa bat kontratatzen da. Emun Kooperatiba aholkulari lanak egiten ibili da Mutriku (diseinua bukatuta dago) eta oraindik ere horretan ari gara Lea-Artibain. Beraz, planak aholkulari lan horretatik ezagutzen ditugu guk eta hori da hemen aurkeztuko dugun ikuspegia.

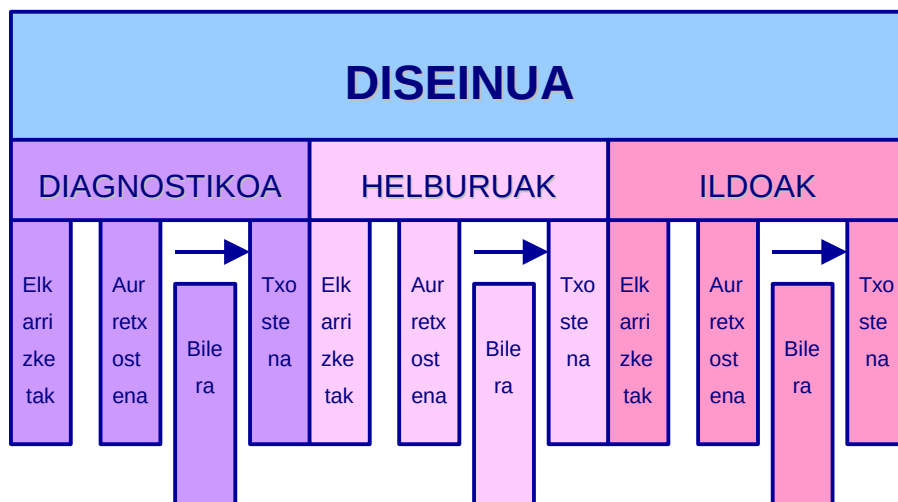
Enpresetako metodologiarekin desberdintasun handi bat dute HERREPEek: enpresari ez zaio eskatzen herrietako gizarte eragileei eskatzen zaien inplikazioa. Lehen esan dugun moduan euskara teknikariak diseinatzen du plana (enpresakoen laguntzarekin) eta enpresak normalean onartu egiten du (batez ere irizpide ekonomikoen arabera) edo aldaketak proposatuta ere aurrekontuan eragina duten aldaketak proposatzen dituzte batez ere. Herrietan, berriz, gizarte eragileek egiten dute diagnostikoa (teknikarien laguntzarekin, jakina) eta hortik abiatuta jartzen dituzte helburuak eta hartu beharreko neurriak.

1.2.2.- HERREPEEN FASEAK

Hau da HERREPEen metodologiaren oinarri-oinarrizko eskema:



Diseinuaren barruan, berriz, hauek dira egiten diren urrats nagusiak:

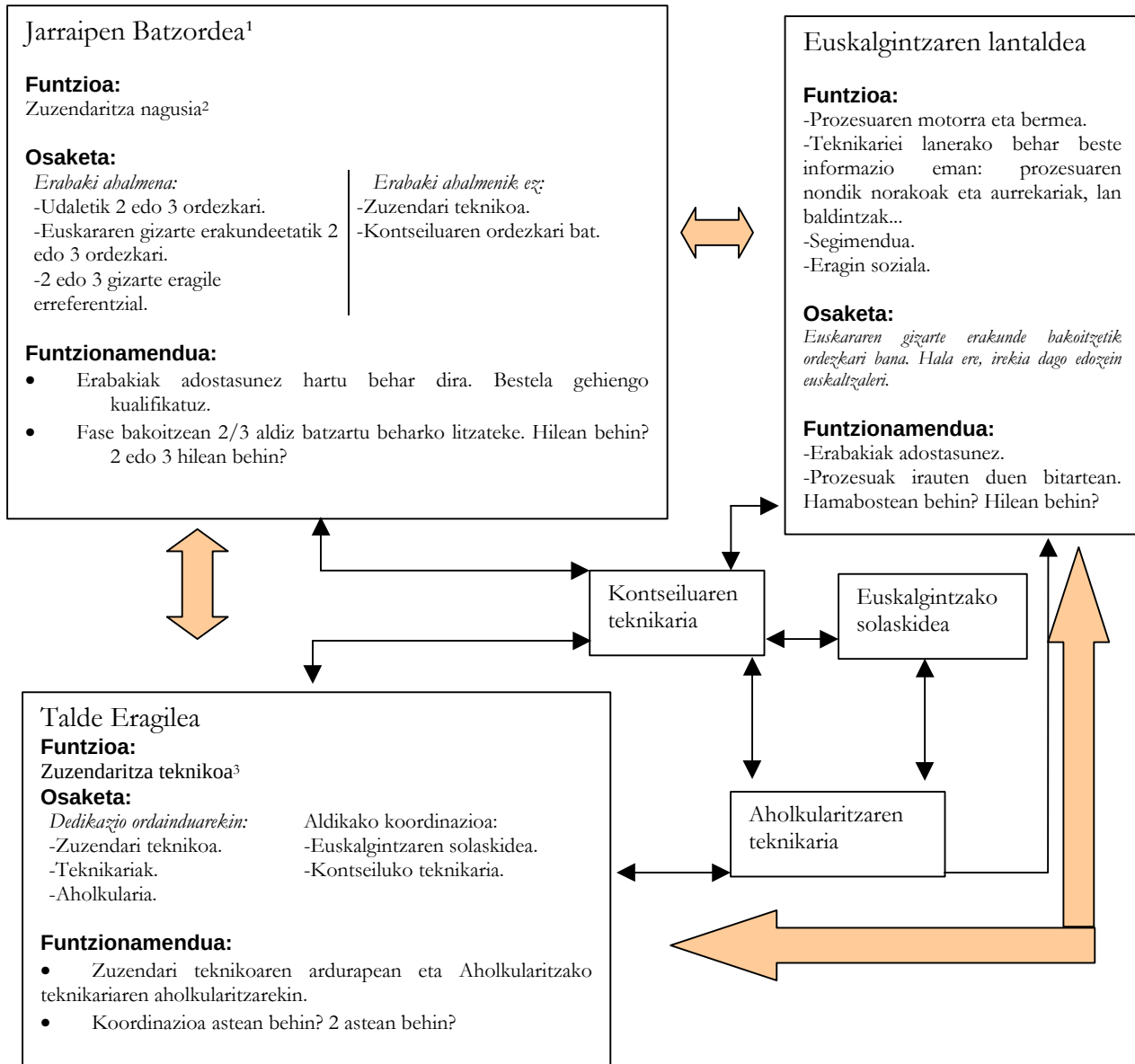


Gizarte eragileak sektoreka antolatzen dira, Euskal Herrian eratu ziren sektoreak oinarri hartuta, baina herrietan (batez ere txikietan) zailtasunak daude hori lortzeko eragile kopuruagatik. Hori dela-eta oso sektore heterogeneoak sortzen dira eta horrek izugarri zailtzen du diagnostiko kolektibo itxurazko bat egitea eta, beraz, gero sektore osorako helburuak eta konpromisoak ezartzea.

Hutsune nabarmen bat ikusten diot nik metodologia honi: hain zuzen ere ez duela aurreikusten planaren inplementazio faserik. Plana diseinatzen da, eragileek konpromisoak hartzen dituzte eta gero jarraipena dator, baina tartean ez da aurreikusten inolako baliabiderik konpromisoak betetzen laguntzeko eragileei. Beraz, desoreka handia sortzen da plana diseinatzen egindako ahaleginen eta diseinatutakoa betetzeko egiten direnen artean. Horrek esan nahi du oso arrisku handia dagoela urtebeteen herriko eragileak mobilizatu ondoren gero txosten hutsean geratzeko. horrenbestez, errepikatu egingo genuke orain arte ere behin eta berriz gertatu izan dena proiektuekin: txostenera iritsi arte izugarrizko lana egin eta gero ezin gauzatu diseinatutakoa.

1.2.3.- SORTZEN DEN EGITURA

Hau da Kontseiluak HERREPE bat diseinatzeko proposatzen duen egitura:



Egitura hori plan bakoitzerako egokitu egiten da: eskualde mailako planetan sekulako garrantzia eta zailtasuna du euskalgintzaren lantaldea behar bezala antolatzeak.

Herri txikietan, berriz, errazagoa da bi organo sortzea (Jarraipen Batzordea alde batetik eta bestetik talde eragilea eta euskalgintza batuko dituen, nahiz eta oso noizean behin euskalgintzak ere bere bilerak egin).

Herrietako egitura bat dator metodologiak proposatzen dituen organoekin: jarraipen batzordea dago eta talde tekniko bat sortzen da. Horretaz gain, euskalgintzako taldea sortzeko proposamena egiten da, talde hori izango litzateke proiektuaren bultzatzaile nagusia.

1.2.4.- **INFORMAZIOA JASOTZEKO BIDEAK**

Hauek dira HERREPEetan informazioa jasotzeko erabiltzen diren teknikak:

TEKNIKA	INFORMAZIO EMAILEA	INFORMAZIO MOTA
elkarrizketak	gizarte eragileak	diseinuko fase bakoitzari buruzkoa (diagnostikoa, helburuak, konpromisoak)
bilerak	gizarte eragileak	diseinuko fase bakoitzari buruzkoa (diagnostikoa, helburuak, konpromisoak)
dokumentazio bilketa	beste plan batzuk	diseinuko fase bakoitzari buruzkoa (diagnostikoa, helburuak, konpromisoak)

Informazioa emateari buruz ari gara, baina ez da hori oso zuzena, izan ere kasu honetan, teoriarik behinik behin, ez dihardugu informazioa biltzen gero plana diseinatzeko, baizik eta eragileek dihardute egoera aztertzen eta konponbideak bilatzen.

Nire ustez, sektore bakoitzak egiten dituen bilerak oso garrantzitsuak dira hor adosten delako plana zer nolakoa izango den. Gainera, diseinuko fase bakoitzean bilera bakarrik egiten da eta partaideek ez dute nahi izaten besterik egiterik. Horregatik guztiagatik, ezinbestekoa da bilerak oso ondo prestatzea (bileran erabiltzen diren teknikak ere bereziak izan behar dira) eta teknikariak ere trebeak izatea esaten direnak behar bezala jaso ditzaten.

1.2.5.- JARRAIPENA: BAI EUSKARARI ZIURTAGIRIA

Bai Euskarari Akordioko zenbait eragilek konpromisoak betetzen zituztenak saritu beharra zegoela adierazi zuten. Hori nola egin zitekeen aztertu eta Bai Euskarari Ziurtagiria sortzea erabaki zen, kalitateko ziurtagirietan oinarrituta batez ere. Hiru maila ditu ziurtagiriak:

- bai euskarari bidean → euskararen egoera normaltzeko neurriak hartu direla adierazten du
- guk zerbitzua euskaraz → bezeroekiko harremanak euskaraz izan daitezkeela ziurtatzen du
- guk lana eta zerbitzua euskaraz → aurrekoaz gain, eragileak euskaraz lan egiten duela ziurtatzen du.

Plan estrategikorik ez dagoen herri bateko erakundeak eskatzen badu ziurtagiria, Euskal Herri mailako sektorean jarri ziren gutxieneko konpromisoak hartu eta betetzeko eskatuko zaio. Herri horretan plana baldin badago, berriz, herriko sektorean ezarritako konpromiso minimoak hartzeko eskatuko zaio.

Horrek, bistan da, baldintza desberdinak jartzea dakar ziurtagiri bera lortu ahal izateko. Hori kontuan hartuta, herrietan ahalik eta emaitza antzekoenak lortzera behartzen da prozesua, eta nire ustez horrek badu prozesu partehartzailearen funtsa oinarri-oinarritik hankaz gora jartzeko arriskua.

Horretaz gain, kontuan hartu behar da Bai Euskarari Ziurtagiria HERREPE batzuk hasi eta gero jarri zela abian eta herri horietako eragileek, euskaletza eta teknikariek zalantza handiak dituztela aplikazioaren inguruan.

Jarraipena ziurtagirian soilik oinarritzea oso arriskutsua izan daiteke, oraindik ere ez dakigulako zenbateraino onartuko duten herrietako eragileek. Gainera, ez da inon aipatzen diseinatutako plana inplementatzeko zertzuk behar diren: baliabideak, Administrazioaren partaidetza, metodologia...

2 . - METODOLOGIAREN ARAZO NAGUSIAK ETA HOBETZEKO PROPOSAMENAK

Atal honetan, aurrekoetan aurkeztutako prozesuetan identifikatu ditugun arazo nagusiak aztertuko ditugu eta arazo horietarako konponbideak proposatuko ditugu. Beti ere, kontuan hartu behar da metodologia parte hartzailearen ikuspegitik egiten dihardugula azterlan hau, eta, horrenbestez, arlo horretako arazoak soilik identifikatu ditugula. Badira, jakina, bestelako arazoak ere.

Hobetzeko proposamen batzuk egingarriak dira. Beste batzuk, berriz, prozesuko eragileen eta teknikarien eskuetatik urrunago geratzen zaizkigu. Gaian sakondu ahala konpontzen joan beharreko alderdiak dira guztiak ere.

2.1.- ENPRESETAN

Hasteko, enpresetako euskara planak diseinatzerakoan izaten ditugun arazo nagusiak (metodologia parte hartzailearekin zerikusia dutenak) eta hobetzeko proposamenak aztertuko ditugu.

❖ **ARAZOA à** Enpresa askotan oraindik ere eguneroko kudeaketan ez dituzte erabiltzen metodologia parte hartzaileak eta **ez dute ohiturarik** euskara planetan erabili nahi dugun horretan parte hartzeko, horrek hasieran parte hartze maila txikia eragin dezake.

Hobetzeko proposamena à kudeaketa teknika parte hartzailearik edo antzeko sistema eta esperientziarik ez duten enpresetan diseinuan parte hartu behar dutenei gaiaren inguruko **formazioa eman** beharko zaie. Planaren inplementazioa hasterakoan ere kontuan hartu beharko da hori eta hasierako erabilera taldeetan landu beharko da gaia. Zaila izan daiteke horrelako formazio saio batzuk antolatzea, parte hartzearena jakite kontua baino jarrera eta ohitura kontua baita. Hala eta guztiz ere, gaia aztertu beharra dagoela deritzogu prozesu

horren oinarriak ondo finkatzeko. Formazio prozesu honetan Euskara Batzordearen zeregina oso garrantzitsua izango da.

- ❖ **ARAZOA à** Metodologia parte hartzaileak **prestakuntza** berezia eskatzen du **teknikarien** aldetik eta teknikari askok ez du esperientziarik eta formaziorik horrelako lanetan.

Hobetzeko proposamena à euskara **teknikarientzako formazio saio bereziak** prestatzea metodologia parte hartzailea erabili eta bultzatu ahal izan dezaten.

- ❖ **ARAZOA à** Diseinua egiten duen teknikariak heltzen dio, normalean, inplementazioari (gehienetan 3 urte edo gehiago eta sarritan egun osoko jardunean). Horrek esan nahi du **diseinu bat baino gehiago egin duten oso teknikari gutxi** daudela (eta egin dutenek sarritan oso fase desberdinetan egin dute eta lan egiteko oso modu desberdina erabili behar izan dute diseinu batetik bestera). Gainera, maiz, teknikari hasi berriek egiten dituzte diseinuak eta oso esperientzia txikia izaten dute normalizazio planetan. Horri guztiari aurre egiteko, diseinuen arduradun bat dago teknikariari laguntzeko, baina ez du lan erraza izaten, batez ere hiru hilabeteen-edo egin behar izaten delako diseinu lana.

Hobetzeko proposamena à ezagutzaren kudeaketako metodoak erabili beharko genituzke diseinu bakoitzean ikasitakoa ez dadin geratu horretan ibili den teknikariren eta diseinuen arduradunaren buruan. Horretarako, esate baterako, **diseinuetako metodologiaren eskuliburua** egin daiteke (edo dagoen eskuliburu antzekoa, hobetu). Eskuliburu hori dinamikoa izan beharko litzateke, eta proiektu bakoitzean egindako probetatik ikasitakoa modu sistematikoan hor jasotzen joan beharko genuke. Teknikari taldetxo bat diseinuak egiten espezializatzeko aukera ere behin baino gehiagotan aztertu dugu, baina sekula ez zaigu iruditu oso egingarria denik diseinuan teknikariak egiten duen gauza garrantzitsuetariko bat enpresa ezagutzea izaten baita, eta hori ezinbestekoa da euskara plana ganoraz aurrera atera ahal izateko.

- ❖ **ARAZOA à** Zaila da, eta sarritan ezinezkoa, hartuko diren **neurriak zehatz-mehatz diseinatzea**, batez ere lehen urtean, partaideek ez baitakite oso ondo jendeak nola erantzungo duen, enpresaren zuzendaritzak zer jarrera hartuko duen, bezero eta hornitzaileek

zer esango duten eta enpresaren proiektuak ere nola gauzatuko diren. Are zailagoa gertatzen da hori guztia hiru urterako aurreikuspenak egin behar direnean. Zehaztasun faltak jendeak zertan dabilen ez jakitea eragin dezake sarritan eta egindako guztiak beti negoziatzen ibili beharra (ez dagoelako irizpide garbirik eztabaidatu eta ezarrita). Bestalde, hasieratik gehiegizko zehaztasunez plana diseinatzeak ere arazoak sor ditzake plana zurrunezia izan daitekeelako eta partaideentzako malgutasun falta eragin dezakeelako.

Hobetzeko proposamena à HPSrekin eta enpresarekin **negoziatu zenbaterainoko zehaztasunarekin formulatu behar diren neurriak**. Nire ustez, egokiena enpresek euren plan estrategikoekin egiten dutena kopiatzea da: denboraldi luzeagorako **plan estrategikoa** egin helburu eta ildo nagusiak formulatuta, eta gero horiek gauzatzeko urterako **gestio plana** egin gai bakoitzaren arduradunak plan estrategikoan lortu beharrekoak garatu eta zehaztuta.

- ❖ **ARAZOA à** Metodologia parte hartzaileak **denbora gehiago** eskatzen die enpresako kideei. Enpresa gehienetan, berriz, denbora oso estu kontrolatuta egoten da eta langile guztiek lan karga handi samarrak izaten dituzte. Beraz, ez da denborarik soberan izaten bestelako planei eskaintzeko, eta enpresa gehienetan, batez ere hasieran, euskara plana marginal samarra izaten da enpresaren funtzionamenduaren barruan, borondatezkoa izateaz gain. Horrek esan nahi du planak diseinatzeko ezin ditugula planteatu sekulako jende mobilizazioak, oso garesti izango bailitzateke. Bestela, asistentzia arazoak eta aurreikuspenak betetzeko zailtasunak izango ditugu ziurrenik.

Hobetzeko proposamena à **baliabideak kontuan hartuta** planteatu behar da partaidetza euskara planaren diseinuan. Horrenbestez, eztabaida taldeak-eta proposatzerakoan ezin izango dugu jende askoren parte hartzea mahairatu. Garrantzitsua izango da talde txiki baina adierazgarria izatea. Horretarako oinarria **Euskara Batzordea** izan liteke, beraz, oso garrantzitsua izango da hasieratik enpresari argi eta garbi azaltzea zer nolako eginkizunak izango dituen batzorde horrek eta nondik norako jendea beharko den organo horretan (hain zuzen ere, ahal dela enpresaren alde guztiak jasoko dituen: zuzendaritza, tarteko arduradunak, zuzeneko langileak, langileen ordezkariak...). Euskara Batzordea ez bazaigu nahikoa egokia iruditzen, edo oraindik ere sortu barik baldin badago, beren beregi sortu beharko dugu talde bat eta banan-banan berba egin beharko dugu

partaideekin. Garrantzitsua da talde horrek gero ere jarraitzea, ez dadin soilik hasierako iritzi ematean geratu eta partaideek ardurak ere har ditzaten planaren barruan (oso desberdina da plan baten diseinuari buruzko iritzia ematea gero ardurak hartzea norberari tokatuko zaiola jakinean egonda).

- ❖ **ARAZOA à** Kooperatibetan **eskaria sortu** da, batez ere langileen zenbait talderen aldetik, baina sozietate anonimoetan ez da ia eskaririk sortu. Planak benetan parte hartzaileak izan daitezten oso garrantzitsua da eskaria non eta nola sortzen den eta orain artekoan, behinik behin, sindikatuek ezer gutxi egin dute eskari hori sortzeko langileen batzordeetan.

-Hobetzeko proposamenak à sindikatuak euskara planak **aurkeztu** eta ikusi zer aukera dagoen hainbat enpresatan abian jartzeko. Horretarako, garrantzitsua da sindikatuetan ere euskara planak martxan jartzea (etxe barruan ez daukatena inori exijitzen ibiltzea ez baita oso erraza izaten). Honetan HPSren esku hartzeak ere lehentasuna du, benetan arlo sozioekonomikoa euskalduntzeari aldarrikatzen den besteko pisua eman nahi bazaio, behinik behin. Beste herrialde batzuetan, adibidez Katalunian, oso aurreratuta daude eta sindikatu gehienek dute euren hizkuntza zerbitzua (ikusi besterik ez dute interneten dituzten web orriak). Euskal Herrian, berriz, sindikatu bakarrak du euskara plana eta beste bat hastekotan egon zen baina azkenean atzeratzea erabaki dute (beste guztietan ez da egon horretarako asmo indartsurik, guk dakigula, behintzat).

- ❖ **ARAZOA à** Euskara Batzordea organo **aholku emailea** izaten da eta horrek batzuetan arazoak sortzen ditu organo erabakitzaileekin. Gainera, hasieran batez ere, ez dira argi egoten batzordearen eginkizunak.

Hobetzeko proposamena à Hasieratik **aztertu** organo erabakitzaileetan zeintzuk izango diren Euskara Batzordearen **eginkizunak**. Batzordea sortzen denean ere aztertu egin beharko dira eginkizun horiek. Azkenean, bakoitzak zer egiteko duen jakin behar du eta hori enpresako egiturara egokituta egon behar da.

- ❖ **ARAZOA à** Enpresako **sare guztiak dinamizatzerik ez da lortzen** diseinuan. Kontuan hartu behar dugu denboraldi motza dela eta inplementazioaren helburu garrantzitsuetako bat

ere motibazioa lantzea izaten dela, ziurrenik dagoen lanetariko zailena. Hala eta guztiz ere, ez dugu ahaztu behar informazioa emate soilarekin ez dela nahikoa helburu hori lortzeko.

Hobetzeko proposamena à diseinuaren **hasieratik** motibatze eta **sare soziala dinamizatzeko plana** egin eta garatzen joan. Hasieratik aztertu zer nolako mezua emango diren, zer bitartekorekin, zer lortzeko. Honek denbora eta dedikazio aldetik eragingo ditu arazoak ziurrenik.

2.2.- **HERRIETAN**

Ondoren, herrietako euskararen plan estrategikoak diseinatzerakoan sortutako arazoak (enpresetan egin dugun bezala, oraingoan ere metodologia parte hartzailearekin lotutakoak soilik) eta hobetzeko proposamenak aztertuko ditugu.

❖ **ARAZOA à** Zenbait herritan **euskalgintzak ez du** prozesu hau bideratzeko behar den **indarrik eta egiturarik** eta horrek prozesu osoa jartzen du kolokan. Horrek guztiak ez du esan nahi derrigor porrota datorrenik prozesu horretatik, eta sarritan ekitea bera ere nahikoa izaten da eragileak pizteko. Hala eta guztiz ere, aipatutakoa nahikoa arazo larria da eta nolabaiteko neurriak hartu beharko genituzke planetan.

-Hobetzeko proposamena à prozesuari ekin aurretik herriko **euskalgintzak hausnartu** egin beharko luke horrelako proiektu batean sartzeko ekarriko dituen lanak eta erantzukizunei buruz eta baloratu egin beharko luke horri guztiari aurre egiteko gauza diren. Herrirako plan estrategikoa diseinatzeko lana hasitakoan ere nire ustez **sektore bat sortu** beharko litzateke **euskalgintzarentzat** eta hortik ere egoeraren diagnostikoa eta planaren diseinua atera beharko litzateke. Horrela, euskalgintzako partaideek ere planean zuzen-zuzenean parte hartuko lukete eta ez lukete euren egunerokotasunetik hain urrun ikusiko plan estrategikoa; gainera, planaren diseinua amaitutakoan zer eta nola egin ere askoz ere argiago geratuko litzateke.

- ❖ **ARAZOA à Metodologia** oraindik zeharo **zehaztu barik** proiektu pilotuak direlako.

-Hobetzeko proposamena à batzorde tekniko bat osatzea planak diseinatu ahala metodologia hobetzen joateko. Eginkizun hori Kontseiluak sortua duen **lantaldeak** ere egin dezake, baina bi eragozpen ditu organo horrek: kide gehiegi dira bilera tekniko operatiboak egin ahal izateko eta herrietako teknikariek ez dute ordezkaririk. Beraz, eginkizun zehatz horretarako lau-pabost laguneko taldea sortu beharko luke Kontseiluak kide hauekin, esate baterako: Kontseiluko teknikaria, aholkularitzetako teknikariak (Emun eta Elhuyar) eta bi herrietako teknikari bana.

- ❖ **ARAZOA à Zailtasunak** daude sektore bakoitzean ateratzen diren **emaitzak onartzeko**, eta gehiegi lotzen zaio sektore horrek Euskal Herri mailan egindako diseinuetara, gero Bai Euskarari Ziurtagiriarekin lotu ahal izateko.

-Hobetzeko proposamena à bereiztu ziurtagiria eta herriko planeko neurriak. Horrela, sektorean adostuak landu beharko luke eragile bakoitzak eta sektore osoak. Horretaz gain ziurtagiria nahi duten eragileek nahitaez hartu beharko lituzkete horretarako Euskal Herri mailan jarritako baldintzak.

- ❖ **ARAZOA à** Bileretan gizarte eragileen **asistentzia arazoak** izaten dira sarritan, beraz, diseinua egiteko organorik garrantzitsuen hanka motz geratzen da eta hor aztertzen direnak ez dira sektore horretarako nahikoa adierazgarriak.

Hobetzeko proposamena à ahalik eta gehien lotu bileretako asistentzia (hala eta guztiz ere, ez da beti hobetzerik lortzen). Hori lortzeko, ezinbestekoa da planaren inguruan girotze lana egitea herrian eta horren ardura euskalgintzak duenez, aurretik aipatu dugun euskalgintzaren indarrarekin lotuta dago bete-betean bileretako asistentzia.

- ❖ **ARAZOA à Teknikarien prestakuntza** hutsuneak izan ohi dira. Teknikariek formazio saioak jasotzen dituzte, baina horrelako lanetan esperientzia ere oso garrantzitsua izaten da eta ez da beti erraza izaten horrelako pertsonak aurkitzea lanerako.

Hobetzeko proposamena à ahal denean **esperientziadun teknikariak** hartu.

- ❖ **ARAZOA à** Zenbait **eragileren motibazioa ahul samarra** izaten da; maiz, azken helburua lortzea baino beste arrazoi bultzatzen dituzte eragileak parte hartzera: prestigioa, arrazoi komertzialak, inertzia (*“albokoa joan bada, zelan ez nai? bada ni joango?”*).

Hobetzeko proposamena à garrantzi berezia eman behar zaio herria girotzeari eta gizarte eragileak motibatzeari (aurretik aipatutakoekin lotuta dago hau ere).

- ❖ **ARAZOA à** Kontseiluaren metodologiak ez du kontuan hartzen plana diseinatzekoan inplementazioari buruzkoak ere lotu behar direla: nola, nork eta zer bitartekorekin egingo duen. Diseinua bukatutakoan aurreikusten den bakarra hau da: eragile bakoitzak bere konpromisoak hartuko ditu eta gero betetzen ari den ala ez begiratuko da (ziurtagiria eman ala ez erabakitzeke). Konpromisoak gauzatzea oso-osorik eragileen esku geratzen da, eta ez badu egiten, ziurtagiria ez ematea besterik ezin da egin.

Hobetzeko proposamena à plana diseinatzeko metodologian inplementazioa prestatu behar dela jaso eta hori nola egin behar den jorratu. Konpromiso batzuk eragileak bere kasa bete beharrekoak izango dira, baina beste batzuetarako bitartekoak herri mailakoak izan daitezke (Udalaren dirulaguntzak, euskara teknikariaren dedikazioaren zati bat, euskara elkartearen teknikariaren bat horretarako hartzea, sektorean egingo diren jarraipen bilerak...). Bata zein bestea erabakita ere, gaiak aztertuta egon behar du.

3 . - ONDORIOAK

Hemen ikusi dugunez, metodologia partehartzailea erabilgarria da euskara planak diseinatzeko eta dagoeneko esperientzia ugari dago arlo horretan.

Dena den, arazoak ere baditugu metodologia horiek aplikatzerakoan: teknikarien eta partaideen prestakuntza berezia eskatzen dute. Horrek eta metodologiaren berezitasunak proiektuak luzatzea eragin dezake. Horren ondorioz, kostua ere garestitu egiten da sarritan. Hori izan daiteke

metodologia hauen mugarik handiena aplikazio praktikoetarako.

Bestalde, bultzatzaile indartsua behar da horrelako planak diseinatu ahal izateko (eta are gehiago, gero gauzatu ahal izateko): enpresetan Euskara Batzordea eta herrietan euskalgintza. Lan handia egiteko prest egon behar dira eta horretarako baliabideak (batez ere jendea eta denbora) izan behar dituzte, bestela lanaren zatirik handiena teknikarien gain geratzeko arrisku handia dago eta horrela oso zaila da plan parte hartzaile batek duen lan estrari aurre egitea. Kooperatiba ez diren enpresetan sindikatuek ere eginkizun garrantzitsua dute.

Zailtasunak zailtasun, metodologia parte hartzailea ganoraz erabiliz gero, emaitzak hobeak dira, batez ere eragindakoen inplikazioa askoz ere handiagoa delako. Horren ondorioz, espero dugu ez direla lehen beste plan geratuko bulegoren bateko apaletan hautsa batzen, benetan aplikatu egingo direla eta hasieran jarritako helburuak lortu egingo direla.

Diseinu parte hartzaileak eginda jartzen diren helburuak betetzea lortuko bagenu, aurrera egingo genuke euskararen normalizazio prozesuan eta horixe da, hain zuzen ere, azken finean lortu nahi duguna.

Argi dago, gainera, ezer gutxi egin dela gaiaren inguruan Euskal Herrian eta oraindik asko ikertu behar dugula euskara planak diseinatzeko metodologian. Hutsune nabarmena dugu arlo horretan, baina pozgarria da azken urteetan unibertsitateak gaira hurbiltzen ikustea eta aipagarria da SEI (Euskal Soziolinguistika Institutua sortzeko erakundea) hasi dela lanean eta soziolinguistika institutu hori sortzen denean aurrerapauso handiak ikusiko ditugula. Administrazio Publikoak ere, jakina, badu zer esana gaian.

4 . - BIBLIOGRAFIA

Sakontze lan hau batez ere egilearen esperientzian dago oinarrituta. Zenbait material erabili da, baina gehienak ez daude argitaratuta.

Hauek dira erabili diren iturri nagusiak:

-**Emun (2002):** *Enpresetako euskara planak diseinatzeko eskuliburua..*

-**Emun (2002):** *Herrietako euskararen plan estrategikoak diseinatzeko eskuliburua.*

-**Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseilua (2002):** *Bai Euskarari Akordioa herrietan - Udalei aurkezteko (02-5-24ean aldatua).*

-**Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseilua (2002):** www.kontseilua.org

-**Martinez, Zesar; Jausoro, Nekane; Berrio-Otxoa kontsesi eta Altuna, Olatz (2002):** *Ikerketa soziolinguistikorako metodologiak eta teknikak.* HIZNET 01-02, 4. irakasgaia

-**Villasante, T.R.; Montañés, M.; Martí, J. (Koord.) (2000)** *La investigación social participativa.* Madril: ElViejo Topo.

-**Villasante, T.R.; Montañés, M.; Martín, P. (Koord.) (2001)** *Prácticas locales de creatividad social.* Madril: ElViejo Topo.