

HIZNET – Hizkuntza Plangintza Graduondokoa
2014-2015 ikasturtea.
Sakontze egitasmoa.

Aiora Filarmendi Urrutia

Tutorea: J. Inazio Marko

Aretxabaletan, 2015eko irailean

[ENPRESA KULTURAN OINARRITUZ EUSKARARI ERAKUNDEAN
DAGOKION LEKUA EMATEKO ESPERIENTZIA BAT]

Amaia, Amaia, Elias, Iñigo, Jaime, Tere, Joseba, Leire, Oihana, Aitor, Urko. Zuen laguntza garrantzitsua izan delako.

Eskerrik asko.

AURKIBIDEA

1	LABURPENA	7
2	SARRERA	7
3	MARKO TEORIKOA	8
3.1	ERAKUNDE KULTURA	8
3.1.1	Kultura -> Ekite Kolektiboa	8
3.1.2	Kultura kolektibotik enpresa kulturara.....	9
3.1.3	<i>“Kulturak goizero estrategia irensten du”</i>	10
3.1.4	Kultura eraikitzailea garatzen	13
3.2	KULTURA KOOPERATIBOA ETA EUSKARA	16
3.2.1	Oinarrizko Printzipio Kooperatiboak	16
3.2.2	Kooperatibagintzaren bilakaera	17
3.2.3	Balioak mahaiganeratuz	18
3.3	MARKO TEORIKOA: ONDORIOAK.....	19
4	MARKO PRAKTIKOA	20
4.1	COPRECI S. COOP	20
4.2	COPRECI ETA EUSKARA	20
4.2.1	Euskara Normalizatzeko Politika	21
4.2.2	Euskara Normalizatzeko Planaren oinarriak.....	21
4.3	KULTURA KOOPERATIBOA COPRECIN	22
4.4	EUSKARA NORMALIZATZEKO PROIEKTUA. EGITEKO MODU BERRIA.....	24
4.4.1	Hastapen fasea	25
4.4.2	Egokitzaipena.....	31
4.4.3	Etorkizun hurbila.....	33
5	ONDORIOAK.....	35
6	BIBLIOGRAFIA	36

1 LABURPENEA

“Lan eta bizi euskaraz eta hortara goaz...” idatzi zuen Xabier Amurizak. Bide horretan, ahalegin ugari egin da euskarari lan eremuan ere bere lekua egiteko. Coprecin, urte dezente dira bide horretan urratsak egiten hasi zirela. Euskarak baina, ez du erraza dagokion lekua bilatzea, izan ere, aurretik ez du lekurik izan, eta eremu ezezagunean lekua bilatzea ez da erraza izaten.

Erakunde bakoitzak bere egiteko modua du, erakunde kultura gisa ezagutzen dena. Egiteko modu horren arabera izaten dira lortzen diren emaitzak. Lan honetan, euskarak dagokion lekua bilatzeko prozesuak emaitza ona izan dezan, planifikazioa erakundearen egiteko moduetan, erakunde kulturen oinarrituz egindako esperientzia kontatuko dut.

2 SARRERA

Datorren urtean 40 urte beteko dira Copreci S. Coop-eko orduko langileek euskarari beraien kooperatiban lekua egiten hasi zirela. Ordutik hona pauso asko eman dira norabide horretan eta azken urte hauetan, erakundetzeari eman diogu garrantzia. Lan honen helburua da Copreciko euskara biziberritzeko plana, erakundearen egiteko moduetan txertatzeko prozesua azaltzea.

Lan honekin ideia baten ekarpena egin nahiko nuke: erakunde batean eraldaketa prozesu bat planifikatzeko orduan, ezinbestekoa dela erakundearen egiteko moduak ezagutzea eta egingo den planifikazioa lan egiteko modu hauetara moldatzea. Horrekin ez dut esan nahi proposatutako eredua denik aplikatu beharrekoa, guztiz kontrakoa; proposatuko dudana eredu Coprecirako baliagarria izango da, Copreciko egiteko moduak aztertu ondoren bere estilora moldatu delako eta dauzkan egiteko moduak kontuan hartuta garatu delako. Horrek ez du esan nahi, ordea, gainontzeko erakundeetarako bere horretan baliagarria izango denik. Beraz, horregatik, hasieran aipatutakoa errepikatu nahi dut: lan honen asmoa ez da produktu konkretu bat aurkeztea, edozein eraldaketa plangintza martxan jartzerakoan kontuan hartzeko ideia bat azpimarratzea baizik.

Coprecik badauka bere kultura garatzeko eredu bat martxan, portaera eta sistema konkretuen bidez garatzen den kultura eredu. Gainera, azken urte hauetan lanketa handia egiten ari dira kultura eredu hau kudeatzeko eta eredu honen kudeaketak bermatzen du erakundeak zehaztuta daukan enpresa estrategia garatzea.

Euskara ere Copreciko lan hizkuntza izatea da normalizaziorako planaren misioa. Bide horretan, irizpide zehatzak jaso dira “Euskara Normalizatzeko Politika” izeneko dokumentuan. Irizpide horien artean, euskaraz lan egiteko aukera bermatzera bideratutakoak *bete beharrekoak* dira, erakundeak bermatu beharrekoak. Horietaz gain, badaude euskararen erabilerari erreferentzia egiten dioten *bultzatu beharreko* irizpideak. Proposatzen dugun erakundetzeko esperientzia honek, erabilera bultzatzeko portaera sustatzeko asmoa du. Horretarako baina, erakundearen kultura garatzeko eredu hartu du oinarri.

Behin hori azpimarratuta, lana nola antolatu dudan azalduko dut. Bi atal nagusitan banatutako marko teoriko batekin hasiko dut lana: lehenengo, erakunde kulturari egingo diot erreferentzia eta ondoren, kultura kooperatiboa eta euskararen arteko loturari. Bi horiek izan dira ondorengo marko praktikoa garatzeko ezinbesteko iturri bibliografikoak. Atal praktikora salto egin aurretik, marko teorikoa landu ondoren ateratako ondorio nagusiak aipatuko ditut.

Bigarren atalean, euskara biziberritzeko plana erakundetzeko esperientziaren marko praktikoa azalduko dut. Copreci kooperatiban dago kokatuta esperientzia hau. Erakundearen deskribapenetan ez naiz gehi-egi luzatuko, duela 4 urte gure lankide batek egindako sakontze egitasmoan jasota baitago aurkezpena eta berari egingo diot erreferentzia.

Esan beharra daukat oraindik ere garatzen edo bizitzen ari garen esperientzia bat dela. Duela urte batzuk hasitakoa baina oraindik amaierara iritsi ez dena. Horregatik, marko praktikoarean amaieran “Etorki-zun hurbila” izeneko atal bat gehitu dut, oraindik emateko ditugun pausoak jasotzen dituen.

Bukatzeko, orain arteko ibilbidetik ateratako ondorio nagusi batzuk idatziko ditut: batetik, Copreciko planaren gaineko ekarpenak eta, bestetik, ondorio orokorrak.

3 MARKO TEORIKOA

Lan honen bigarren zatian, euskarari erakundean dagokion lekua emateko esperientzia baten azalpena egingo dut. Leku egokia bilatzeko, arreta berezia jarri dugu erakundeko kultura ezagutzeko prozesuan. Ez da kasualitatea izan, nire ustez garrantzitsua izan da prozesu hori eta sarrera gisa, lehen atal honetan, ideia hori indartzeko marko teorikoa osatu dut. Horretarako, honako esparruak jorratuko ditut:

- Erakunde kultura
- Kultura kooperatiboa eta euskara

3.1 ERAKUNDE KULTURA

3.1.1 Kultura -> Ekite Kolektiboa

Egunero hamaika aldiz erabiltzen dugun bilatzailean, irudien atalean “culture” hitza idatzi dut erantzun bila. Taldeak eta koloreak. Jantzi tradizional ezberdinez jantzitako arraza askotako pertsonen taldeak ere ageri dira, aniztasuna erakutsi nahian. Eskuak. Elkarrekin lotutako eskuak ere ugari dira. Ekintza, auzo-lana, elkarlana irudikatu nahian. Eta apur bat behera jarraituz gero ingelesez honakoa dioen irudia: kultura, pentsatzeko, ekiteko eta erlazionatzeko duzun modua da.

Culture is the way
you think, act, and
interact.

1. irudia: <http://geraldelbaze.fr/gunetik> hartua

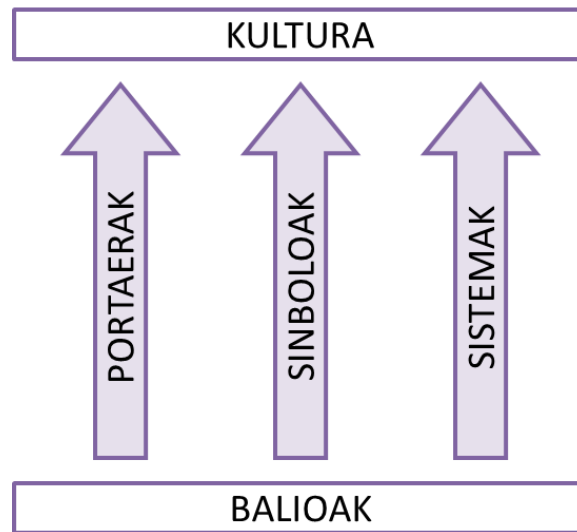
Eta nago, ingelesezko you horren atzean "zuek" dagoela, eta ez "zu". Izan ere, hori baita irudi multzo horrek transmititzen didana. Kultura zerbait kolektiboa dela, eta egiten denarekin adierazten dela. Kultura, ikasi egiten da. Kontzeptu gisa zerbait abstraktua den arren, bere ondorioak oso zehatzak dira; jarrera eta portaeretan gauzatzen dira (Schein, 1985). Beraz, kulturak portaerarako ezarri diren arauak deskribatzen ditu, eta horiek gai hauei buruzko mezuen bidez ezarri dira: gauzak nola egiten diren, eta egiazki zer baloratzen den. Gainera, esandakoa eta egindakoa ez badatoz bat, egindakoak modelatzen du kultura (Taylor, 2006).

3.1.2 Kultura kolektibotik enpresa kulturara

Irakurketa hau, kultura etniko zein nazio kulturetan egiten dena da. Orain arte arreta gehiegi jarri ez zaion arren, gizartean integratuta dauden talde enpresetan ere, beraien kideen pentsamendu, sentazio eta ekiteko moduetan eragin dezaketen kulturak garatzen dituzte. Garrantzitsua da enpresetako kulturak behar bezala aztertzea, enpresak egiten dutena ulertzeko (Schein, 1985).

Kultura erakundearentzat, nortasuna norbanakoarentzat bezalakoa da. Enpresa baten kulturaren oinarrian, egiazko balioak eta sinesmenak daude. Honekin batera, enpresak berak aldarrikatzen dituen balioek ere eragin zuzena daukate: misio eta bisioak. Enpresaren balioak ezkutukoak direla esan daiteke: ADNa bezala, hor dagoen arren bere horretan ez dugu ikusten. Balioak, enpresaren genotipoa lirateke eta kasu honetan, fenotipoa, enpresako portaera, sinbolo eta sistemek osatzen dute. Hauek dira agerian daudenak, hauek helarazten duten mezuaren bidez sortzen eta garatzen da kultura. Beraz, hauen arabera izango da enpresaren kultura eredua (2. irudia: kultura, balioen irudikapena (Taylor; 2006. Egileak egokitua)).

Talde baten kultura sortzen duten balio horiek, maila indibidualean edota talde mailan sortuak izango dira, taldeak martxan jarraitzeko beharrezko defentsa mekanismo gisa (Schein, 1985).

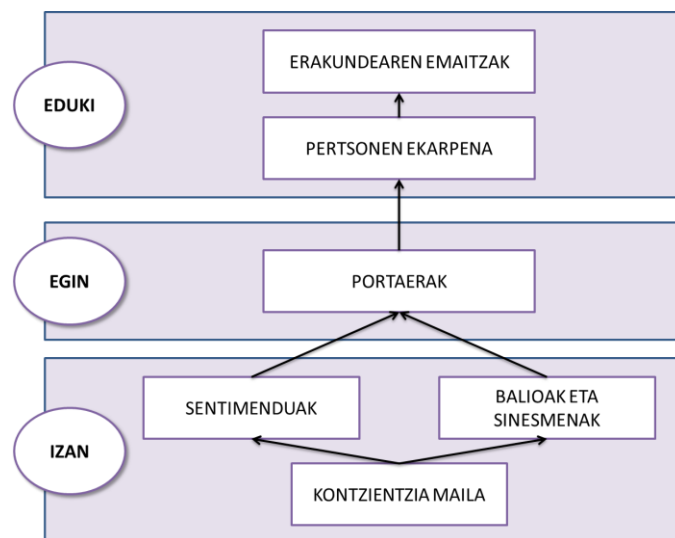


2. irudia: kultura, balioen irudikapena (Taylor; 2006. Egileak egokitua)

3.1.3 “Kulturak goizero estrategia irensten du”

[Peter Ferdinand Drucker](#)-ek egindako baieztapen honek, erakunde bateko kulturak duen garrantzia azpimarratu nahi du. Orain arte esandakoak laburbilduz, enpresa edo erakunde baten kultura, inplizituki zehaztutako balio batzuen arabera eraikitako egiteko modua da. Egiteko modu hori izango da, erakundearen estrategiaren gainetik, erakundearen emaitzetan eragin zuzena izango duena: norbanakoen emaitzetan, taldearenean eta nola ez, erakundearen emaitzetan, ezarritako estrategiaren gainetik.

Erakundearen ikuspegi estrategikoa eta erakundearen kultura koherenteak badira, efizientzia operati-boa lortuko da eta ondorioz, emaitzak ere hobekiak izango dira. Baina argi izan behar dugu strategiak ez duela eragin zuzena emaitzetan, tartean pertsonen konpromisoa dago eta horretan, kulturak dauka zeresana.



3. irudia: Kulturaren eragina erakundearen emaitzetan (Taylor; 2006 (Egileak egokitua))

Autore asko dira erakunde kulturaren sailkapenak egin dituztenak. Gertuko erreferentziak bilatzeko asmoz, Mondragon taldean erabiltzen den modelo teorikoa erabiliko dut erreferentzia gisa. Modelo teoriko honen argitalpen osorik ez dago oraindik, eta jarraian jasoko ditudanak lehen eskutik izandako elkarriketetatik jaso ditut. Mondragon Unibertsitateko Unai Elorzarekin gaia lantzeko aukera izan dut, bera da Antolakuntza Kultura inkestaren kudeaketa eta ikerketa lanetan dabilen ikerlarietako bat.

Mondragonen erabiltzen den modelo teorikoaren oinarria Cooke & Laffertyk 1987an proposatutako *Organizational Culture Inventory* tresna kuantitatiboa dago (Cooke, 1987). 12 portaera arau multzotan oinarrituta, 3 erakunde kultura mota sailkatu zituzten. Mondragonek sailkapen honetan oinarrituz eta berera moldatuz, kolektiboaren portaerak hiru multzotan sailkatzen ditu (4. irudia: Mondragonek erabiltzen duen modelo teorikoaren portaeren sailkapena). Portaera mota horietan oinarrituz, Kultura eraikitzaile/kooperatiboa, Kultura pasiboa eta Kultura agresiboa bereizten ditu.

PORTAERA ERAIKITZAILEAK -> KULTURA ERAIKITZAILEA

- **Lorpenera bideratutakoak:** emaitzen lorpenean zorrotzak direnak
- **Berrikuntzazkoak:** modu autonomoan pentsatu eta sortzaile direnak
- **Pertsona oinarri hartzen dutenak:** pertsonei denbora eskainita eta horien gaineko ardura hartzen dutenak
- **Talde lana sustatzen dutenak:** norbanakoarengan pentsatu beharrean taldean pentsatzen eta kooperatzen dutenak.
- **Bezeroarenganako orientazioa lantzen dutenak:** bezeroa ezagutu, berarekin kontaktuan egon eta bere beharrei garrantzia ematen diotenak.

PORTAERA PASIBOAK -> KULTURA PASIBOA

- **Portaera burokratikoak:** *status quo*a onartuz eta arauak jarraituz lan egiten dutenak.
- **Mendeko portaerak:** arduradunaren autoritatea zalantzan jarri gabe aginduak obeditzera mugatzen direnak.

PORTAERA AGRESIBOAK -> KULTURA AGRESIBOA

- **Portaera lehiakorak:** lankideen artean kooperatu beharrean lehiatu besterik egiten ez dutenak
- **Portaera hierarkikoak:** portaera kontrolatzaileak, horretarako boterea erabiliz eta energiaz jokatz.

4. irudia: Mondragonek erabiltzen duen modelo teorikoaren portaeren sailkapena

Beraz, emaitzak aldatu nahi badira, ezinbestekoa izango da pertsonen portaerak modelatzea: erakunde kultura kudeatzea. Carolin Taylorrek, *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios* liburuan, Mondragonek aipatutako portaera eraikitzaile horiek arketipo gisa definitu zituen (1. Taula: Kultura moten sailkapena (Taylor; 2006 /egileak egokitua)).

Aurretik aipatu bezala, sailkapen honetako elementuak kultura eraikitzaile baten adierazgarri dira, beraz, emaitza ahalik eta onenak lortzeko, garrantzitsua da bost kategoria edo arketipo hauek modu orekatuan kudeatzea.

Azkenaldian, Taylor parte den [Walking the talk](#) aholkularitza enpresa, 6. arketipo bat lantzen hasia da: ingelesez Greater-good deritzona, euskarara gizarte erantzukizun gisa itzuli dezakeguna. Taylorrek berak dio, erakunde batean gizarte erantzukizunaren ikuspegi zabalagoa eta epe luzekoa izanez gero, bertako pertsonak testuinguru zabalago batean kokatzen laguntzen duela. Pertsona hauek, egunerokoari begira

baino, etorkizunera begira egingo dutela lan, guztion onura bilatzeko eta era horretan, kultura jasangarria sustatzen dela erakundean (Taylor, Building Cultures for Sustainability, 2009).

KULTURA MOTA	DEFINIZIOA
Lorpenaren kultura	Pertsona, ekipo eta erakundeak adostutakoa entregatzea espero da.
Bezeroa erdigunean dagoen kultura	Hartutako erabaki guztiak erakundetik kanpoko pertsonen beharrak asetzeko hartzen direnean.
Lan talde bakarreko kultura	Guztion onura norberaren edo azpitalde baten ginetik ezartzen denean.
Berrikuntzaren kultura	Aurretik egin ez dena egiteko esfortzura bideratutako kultura.
Pertsonak lehen lerroan kultura	Pertsonak baloratu, bultzatu eta laguntzen dituen kultura

1. Taula: Kultura moten sailkapena (Taylor; 2006 /egileak egokitua)

3.1.3.1 Gizarte Erantzukizuna

Jone Urkizuk, 2013an argitaratu zuen sakontze egitasmoa “Erakundeen gizarte erantzukizuna eta euskara. Mondragon Korporazioko kooperatiben web bidezko kanpo komunikazioaren azterketa” izenburupean. Gizarte erantzukizunaren azterketa honetan, honela jaso zuen Europar Batasunak egindako gizarte erantzukizunaren definizioa (Urkizu, 2013):

Enpresek duten erantzukizuna da gizarteari eragiten dizkieten ondorioengatik. Enpresek, gizartea, ingurumena, etika, giza eskubideak eta kontsumitzaileen kezka euren jardueretan eta oinarritzko estrategietan integratuko dituen prozesua aplikatzeari ekin behar diote. Prozesu horren helburuak bi dira: jabeentzako/akziodunentzako, gainontzeko interes taldeentzako eta gizartearentzako oro har ahalik eta etekinik handienak lortzea batetik, eta eragin ditzaketen kalteak identifikatzea, aurreikustea eta ekiditea, bestetik. Prozesua konplexua denez eta zenbait aldagairen menpe dagoenez, informala eta intuitiboa izango da bultzatzen.

Urkizuren lanetik beste ideia interesgarri bat aipatu nahi dut. Toña Güenagaren lan bati erreferentzia eginez, enpresetan Erakundeen gizarte erantzukizuna (EGE) politiken aplikazioak ikuspuntu ezberdinak izan ditzake (Toña Güenaga, 2011-2012). Nire helburua ez da guztien azalpen xehatua egitea, baina eskuartean duzun sakontze egitasmo honen marko praktikoa kooperatiba batean kokatzen den heinean, bosgarren ikuspuntuaren berri ematea garrantzitsua dela uste dut:

Identitatea, berrikuntza eta bereizgarritasuna ardatz dituen ikuspuntua: gizarte erantzukizunak balio korporatiboekin koherenteak diren osagaiak (bisioa, konpromisoa eta gizarte mailako lidergoa) hartzen ditu bere baitan. Balio horiek erakundearen politikak sustengatzen eta gidatzen dituzten printzipioak dira eta EGE ez da kanpoko elementu bat, ezta negozio aukera soilak ere, parte den gizartearekiko konpromisoa baizik.

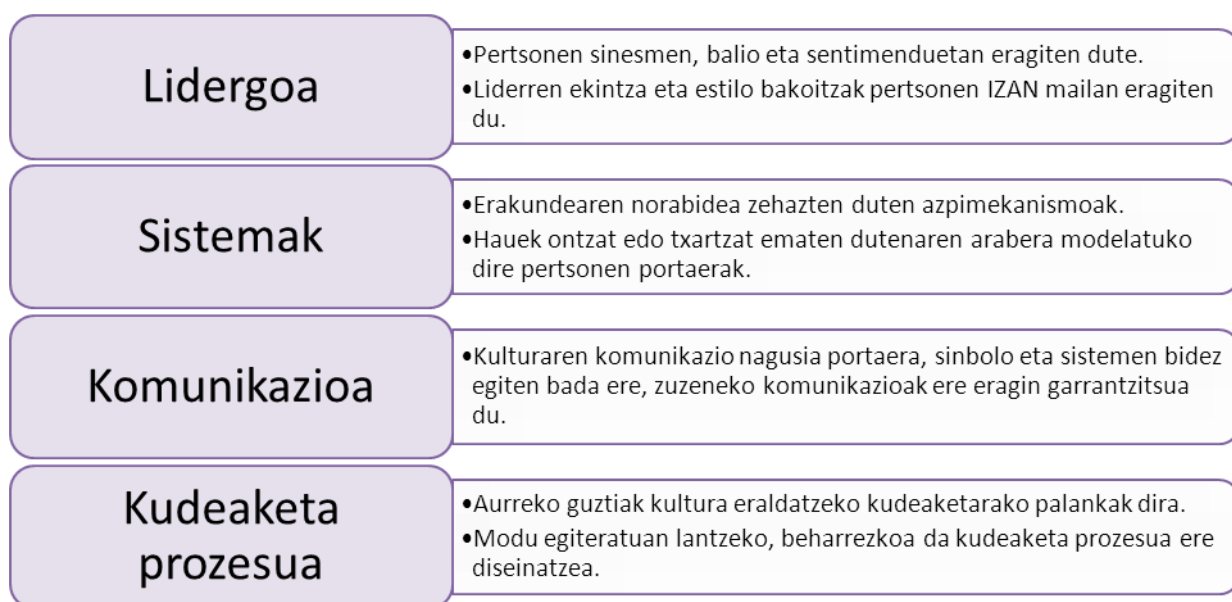
Izan ere, Markok idatzitako artikulu batean, argi azaltzen du, Kooperatiben kasuan hazkunde ekonomikoak zentzua du arlo pertsonala eta komunitarioa, soziala eta kulturala orekan garatzeko aukera ematen

badu. Gaur egun, inguruko pertsona eta gizartearekin konpromisoa izateak bere hizkuntza-garapena errespetatu eta bultzatzea ere esan nahi du (Marko; 2004).

3.1.4 Kultura eraikitzailea garatzen

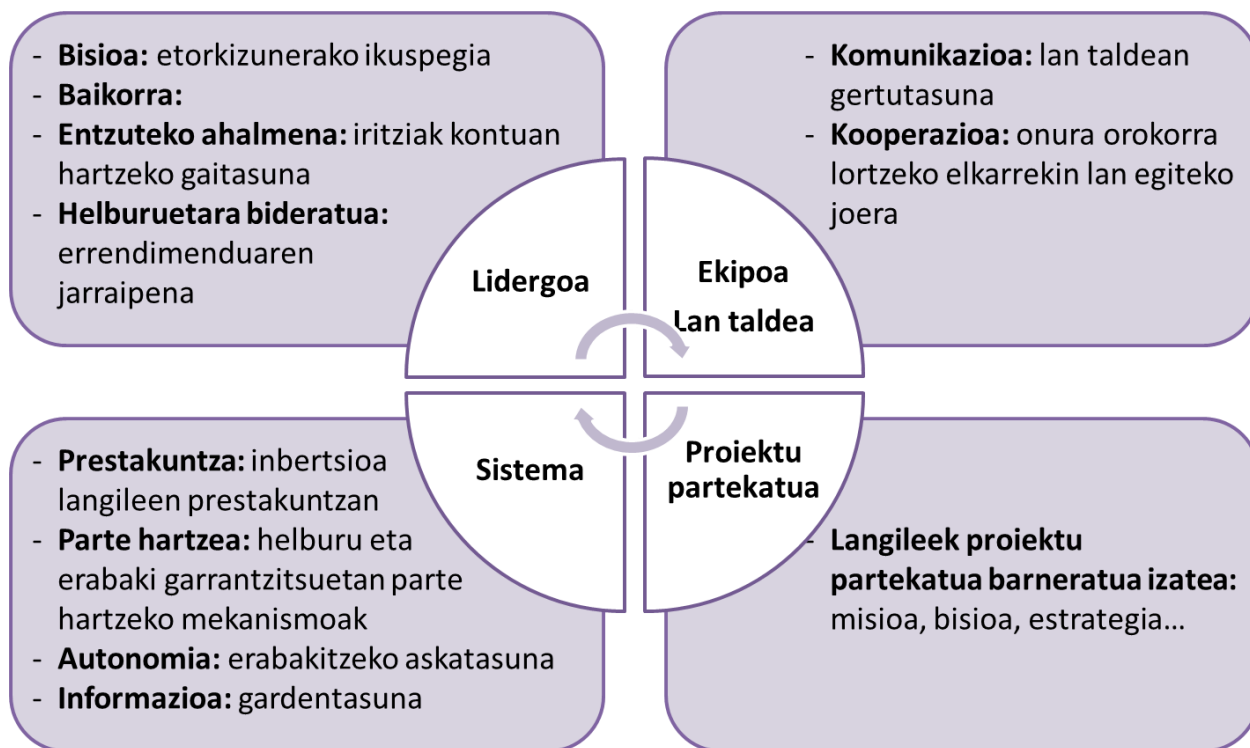
Erakundeek, emaitza ahalik eta onenak izatea desio ohi dute. Emaitzak erakunde mailan lortzeaz gain, pertsonen asebetetzean eta konpromisoan ere eragina dute. Orain arte aipatu duguna berriro ekarriz, ezarritako estrategiak baino erakundearen kulturak eragin zuzenagoa du emaitzetan, beraz, kultura hori definitzen duten kolektiboaren portaerak gakoak dira. Emaitzak hobetu nahi baldin badira, ez da nahikoa estrategia aldaketa bat planteatzearekin, kolektiboa osatzen duten pertsonen portaerak aldatzeko planak ere ezarri beharko dira.

Autore ezberdinek, Kudeaketa palanka gisa izendatu dituzte landu daitezkeen elementu horiek. Palanken artean hainbat sailkapen ikus ditzakegu eta aurreko atalean egin bezala, Taylorrek proposatutakoa (5. irudia: Kudeaketa palankak (Taylor; 2006 / egileak egokitua) eta Mondragon taldeak erabiltzen duena ekarri ditut hona.



5. irudia: Kudeaketa palankak (Taylor; 2006 / egileak egokitua)

Lau palanka proposatzen ditu Taylorrek, Lidergoa, Sistemak, komunikazioa eta kudeaketa prozesua. 5. irudian ikus daiteke bakoitzaren azalpena. Mondragon taldeak egiten duen proposamenean, antzerako elementuak ageri dira, baina beste modu batera antolatuta (6. irudia: Mondragoneko eredu teorikoaren kudeaketa palankak (egileak egokitua)).



6. irudia: Mondragoneko eredu teorikoaren kudeaketa palankak (egileak egokitua)

Egindako ikerketen arabera, palanka hauek lantzeak, portaera kolektiboak modelatzea dakar. Esaten denetik haratago (estrategian markatutakoa), emaitzetan eragina izan dezan (pertsonen konpromiso maila), egiten den horretan jarri behar da arreta.

Horrela, lan taldeko erlazioak osasuntsuak eta eraikitzaileak baldin badira, lider edo arduradunak etorkizunerako ikuspegia izanez gero eta entzuten jakinez gero, langileek lanerako autonomia sentitzen baidute edota proiektuaren norabidea partekatu eta beraien lanari zentzua bilatzen baldin badiote, beraien konpromiso maila altuagoa izango da. Horretarako, baina, eta ideia errepikakorra izan daitekeen arren, garrantzitsuenak, kolektiboak palanketan eragiteko plan horiek hautematea da.

Bukatzeko, azken ideia bat: palanken lanketa ezin da modu isolatuan ulertu. Horrek ez du esan nahi derri gorrean palanka guztiak batera landu behar direnik, baina batean eragiteak beste batean eragitea ekar dezake, beraz, garrantzitsua da lanketa abiatu aurretik, planteamendua egiterako orduan ikuspegi sistemikotik egitea, guztia kontuan hartzea.

3.1.4.1 Ikuspegi sistemikoa

Orain arte komentatutako elementu guztiek, sistema bat osatzen duten. Atal honetan gehiegi luzatzeko asmorik ez dudan arren, ikuspegi sistemikoaren zertzelada batzuk komentatzea garrantzitsua dela deritzot.

Familien orientaziorako erabiltzen diren terapien artean, teoria sistemikoa erabiltzen da erreferentzia gisa: sistemen teoriarekin eta komunikazioaren teoriarekin osatutakoa (Salem, 1990).

Sistemen teoriak dioenaren arabera, sistema bat, elkarreragin dinamikoan dauden elementuen multzoa da, non elementu bakoitzaren egoera gainontzekoen araberakoa den (Miller, 1978). Sistema bizidunak, irekiak dira; hau da, ingurunearekin etengabeko harremanean daude, materia, energia eta informazioa trukatzuz. 7. irudian jaso dira sistemen teoriak dituen ezaugarriak.

OSOTASUNA	• Sistema bat, dituen elementuen batura baino zerbait gehiago da.
XEDEA	• Sistema batek, xede konkretu bat du, hori da zentzua ematen diona. Elementuek, eta beraien arteko erlazioek xede hori lortzea dute helburu.
ALDAKETAK	• Sistemako elementu batean eragina duen ekintza batek, gainontzeko elementuetan ere eragingo du, sistema guztia erlazionatuta egotearen ondorioz. Sistemak modu globalean erantzungo du, nahiz eta burututako ekintza, elementu batean soilik aplikatu.
ZIRKULARIDADEA	• Erlazioak ez dira linealak, ez da "kausa - efektu" fenomenoaren ematen.
ETENGABEKO OREKA	• Sistemetan bi indar mota daude, egonkortasuna bilatzen dutenak eta egoera berrietara egokitzea bideratutakoak. Ondorioz, etengabeko oreka dinamiko batean daude sistemak.
ORDENA	• Sistema osatzen duten elementuak, baita sistemak beraiek ere, hierarkikoki ordenatuta daude.
AMAIERA BERDINA	• jatorri ezberdina izan arren, efektu batek amaiera berdina izan dezake. Hau da, emandako aldaketak ez daude hasierako egoeraren arabera determinatuta.

7. irudia: sistemen teoriaren oinarritzko ezaugarriak (egileak egina)

Komunikazioaren teoriatik alderdi esanguratsuenak azpimarratu behar izanez gero, bi hauek aipatuko genituzke: batetik, ezinezkoa dela ez komunikatzea eta bestetik, komunikazio orok bi alderdi dituela: 1) esaten dena eta 2) nola esaten den.

Beraz, erakunde kulturako edozein eremutan eragiteko planifikazioa egin aurretik, garrantzitsua da erakunde bera sistema bezala ezagutzeaz gain, sistema oso horren dinamika ere ezagutzea .

3.2 KULTURA KOOPERATIBOA ETA EUSKARA

3.2.1 Oinarrizko Printzipio Kooperatiboak

Ez da nire asmoa Arrasateko Kooperatiben esperientziaren gaineko irakurketa zabala egitea baina has-tapeneko gako batzuk aipatzea derrigorrezkoa dela deritzot, ondoren jorratuko denaren abiapuntu gisa.



8. irudia: Oinarrizko Printzipio Kooperatiboak

MONDRAGON taldeko kooperatiben ADNan Oinarrizko Printzipio kooperatiboak daude, 1987ko urrian izandako lehen Kongresu Kooperatiboan onartutakoak. Printzipio horietan jasotzen da kooperatibaren ibilbide luzean eratutako ideien multzoa. Ez nuke nahi printzipio hauen azalpenetan galtzea, euskarak kooperatibetan izan duen eta duen garrantziari kokapena egiteko, [Tribuaren Berbak saioan Arianne Ka-reagak](#) esandakoari jarraituz, beharrezkoa dela uste dut 8. printzipioari erreparatzea. Hauxe da hitzez hitz printzipioak jasotzen duena:

Beste herri batzuekiko solidarioa izanez, gizartea eraldatzeko borondatea berreraikuntza ekonomiko eta so-ziala lortzea eta euskal gizarte aske, bidezko eta solidarioagoa taxutzea ahalbidetuko duen hedapen proze-suaren bitartez.

- Lortutako Soberakin Garbi gehienak berrinbertitzea: zati handi bat izaera komunitarioko fondoetara bi-deratzen da, araubide kooperatiboari atxikiriko lanpostu berriak sortzea ahalbidetzeko.
- Garapen komunitariorako ekimenei laguntzea, Hezkuntzako eta Kooperatiba Sustapeneko Fondoaren bidez.
- Sistema kooperatiboarekin koherentea den Gizarte Segurantzako politika, solidaritatean eta erantzuki-zunean oinarritua.

- Jite ekonomiko eta sozialeko beste euskal erakunde batzuekin lankidetzan aritzea, bereziki euskal langileak sustatutakoekin.
- Euskara, hizkuntza nazionala den aldetik, eta euskal kulturaren bereizgarriak suspertzen laguntzea.

Oinarri horretatik abiatuta eta langileen nahiari erantzuteko asmoz sortu dira kooperatibetako euskara planak. Hauen ibilbideari buruzko informazioa ondo dokumentatuta dago “Kooperatibak eta euskara” liburuan (Unanue eta Intxausti; 2003). Gaur egun berriz, XXI. mende honen hasieran, beste hausnarketa baten beharrean gaudela uste dut. EMUN kooperatibak [bideo bat](#) aurkeztu zuen bere 15. urteurrena ospatzeko egindako ekitaldian, “Eta protagonistok zer diogu” izenburupean. Bertan, hainbat enpresetako langilek, lan munduan euskara normalizatzearen garrantziaz eta honen gaineko ibilbideaz zuten iritzia eman zuten.

Idea interesgarriak plazaratu zituzten protagonistek bideoan, baina bada bat hona ekarri nahi dudana. Aritz Otxandianoren, Fagor Arrasateko lehendakariaren, hitzetan, beharrezkoa da errentagarritasunean eragingo duen enpresa kultura berri bat sortzea. Zentzu honetan, identitate kooperatiboaren berreskuratze eta berrindartze prozesuan, euskara planak elementu garrantzitsuak direla dio. Horretaz gain, haxe da planteatzen duen kezka: nola txertatu euskara normalizatzeako helburuak lehiakortasunak eta merkatuaren logikak baldintzatutako egunerokotasunean.

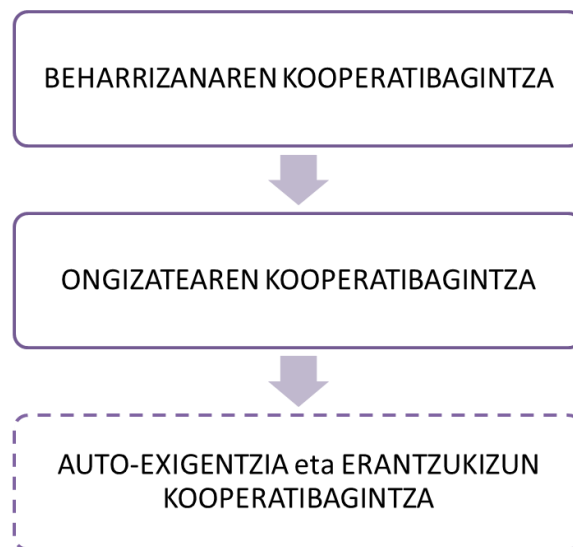
3.2.2 Kooperatibagintzaren bilakaera

2014ko Kooperatiben Eztabaidarako Foroan (Forokoop), Lankiko Igor Ortega Sunsundegik [“Kooperatibagintzaren erronkak: etorkizun hurbilerako irakaspenak”](#) izeneko hitzaldia eman zuen. Bertan, Kooperatiba mugimenduaren bilakaeraren nondik norakoak azaldu ondoren, kooperatiben mugimenduak egun dituen 7 erronka plazaratu zituen. Guztiak interesgarriak badira ere, lan honen oinarrietarako Kultura kooperatiboarenari egingo diogu erreferentzia. Ortegak dioenaren arabera, Mondragoneko zenbait zuzendarirekin hitz egindakotik, krisi enpresariala nagusi den momentu honetan, krisia beste elementu batzuetan kokatzen zuten hauek, ikuspegi sozioenpresarialari lotutako elementuetan ikuspegi honi helduz, galdera bat mahaigaineratu dute: erantzukidetasunaren muskulua ondo garatuta ez dagoen honetan, eredu kooperatiboa baliagarria da? Zentzu honetan, eta sintesi gisa, Joseba Azkarragaren tesiari egiten diote erreferentzia (Azkarraga, 2006). Bertan, kooperatiben mugimenduan bi fase bereizten direla aipatzen du. Beharrianaren kooperatibagintzatik, Ongizatearen kooperatibagintzarako saltoa irudikatu du.

Ez gaude gerraosteko testuinguruan. XX. Gizaldiko bigarren erdialdean erdi mailakotzat jo daitekeen populazio sektorea asko hazi da euskal gizartean, eta ongizatean instalatu. Aldaketa soziologiko horrek kooperatibismo eredu batetik beste batera iragatea ekarri du: *beharrianaren kooperatibismotik ongizatearen (edo ugaritasunaren) kooperatibismora*. Eredu batetik bestera igarotzeak zentzuak birkokatzea eskatzen du, nagusiki belaunaldi berriek bizi dituzten behar eta motibazio berrietatik abiatuta. Ekintza kooperatiboa, eta orokorrago, ekintza komunitarioa, gabeziaren lurraldean loratzen da, eskasiarenean, indefentsioarenean, babes ezarenean.

Ortegak, egindako irakurketaren ondoren, kooperatibagintzaren ziklo berri baten atarian gauden galdeztatzen du: auto-exigentzia eta erantzukidetasuna oinarri izango dituen kooperatibagintza eredu berri baten atarian gaude? Hori horrela bada, barrura begira erantzukidetasuna eta autoexigentzia berraktibatu

beharra eta kanpora begira gizarte erantzukizunarekiko ardura berraktibatu beharra planteatu zituen. Egungo gizarteak planteatzen dizkigun erronkei erantzuteko, mugimendu kooperatiboak ez al du pertsonen enpresa proiektuan duten protagonismoa indartu behar? Oinarrian, proiektu kooperatiboa sostengatuko duten subjektu kooperatiboaren ahalmentzea eta artikulazioa.



9. irudia: Kooperatibagintza ziklo berriaren atarian? (Ortega; 2014)

3.2.3 Balioak mahaiganeratuz

Erantzukidetasunaren ideia hartu gura nuke atal honi jarraipena emateko. Kulturaren atalean, garbi geratu da erakunde bateko balioek bertako kideen portaerak baldintzatzen dituztela. Unai del Burgok Jakin aldizkarian argitaratutako artikulua batean honakoak jaso zituen:

Egiaz, Esperientziaren baloreen galtzeak eragin larria izan dezake Arrasateko Taldearen jardura ekonomikoan: hau da, baloreek berebiziko garrantzia daukate enpresa alorrean eta hauek sustatzeko ahaleginak egin behar dira.

Eta, baloreen garrantzian sakontze asmoz, honela jarraitzen du:

Baloreek pertsonaren lanari zentzua ematen diote. Hortxe dago autoerrealizazioa lortzeko gakoa eta, bide batez, pertsona norbere lanean motibatzeak aukera: “Enpresaren helburuak ere gauzatu ahal izateko”. Dionisio Aranzadiren ustez, giza-baloreetatik sortu eta baloreen bidez ekonomikoki garatu den sistema edo eredu bat aukeratzekotan, zalantzarik gabe *lankidetza* hautatuko genuke (Aranzadi, 1993). Ondorioz, balore horien berpiztea eta sustapena eta sendotzea burutu beharrean gaude.

Artikulua bukatzeko, ideia hau mahaigaineratzen du:

Zehazki, Arizmendiarrietaren eraldaketa proiektua, *autoeraketa* proiektua izatean, bere arrisku eta mugak gailendu beharrean dago. Egun, Arrasaten, hutsune ideologiko nabaria topa dezakegu: ez dago minimorik autoeraketaren bideak zehazterako orduan.

Argi dago aldaketa momentua bizi dugula, eta XXI. mende honetako erronkei erantzuteko autoeraketa tresna edo erreminta interesgarria izan daiteke. Zentzu honetan, pasa den uztailan Aretxabaletan izandako Kooperatibagintzako III. Topaketetan hausnarketa interesgarriak izan ziren. Bertan, Joan Subiratsek eskainitako hitzaldian azaldu zuen bezala “aldaketa hauek erosotasun zonaldetik irtetera behartzen gaituzte eta horren aurrean, kooperatibagintza eredu berriak beharrezkoak dira”. Topaketa hauek, udazkenean abiatuko den prozesu baten oinarria ezarri zuten, izan ere, Mondragon Unibertsitatea, Lanki eta Donostia 2016 erakundeek, egungo gizartean kooperatibako balioak zeintzuk diren lantzeko prozesua jarriko dute martxan.

3.3 MARKO TEORIKOA: ONDORIOAK

Idea asko jaso ditut atal teoriko honetan eta aurrera jarraitu aurretik, hauen arteko lotura egitea beharrezkoa dela uste dut. Horretarako, esandakoak 6 ideia hauetan laburbildu ditut:

1	Erakunde bateko kulturak eragin zuzena dauka bere emaitzetan. Erakundea osatzen duten norbanakoen portaeraren bidez irudikatuko da kultura, erakunde horretan garrantzitsuak diren balio eta sinesmenak egiteko moduetan adieraziz.
2	Edozein kulturaren oinarrian balioak daude. Denboraren poderioz, eta bestelako inputen ondorioz, hauen garrantzia alboratzeak, portaerak aldatzea ekar dezake.
3	Egiteko modu horiek aldatu daitezke, beti ere, horretarako erabakia hartzen baldin bada. Emaizta hobeak lortzeko helburuarekin eta era planifikatuan.
4	Kultura eraikitzailea modu egokian kudeatuz gero, pertsonen konpromiso maila areagotzea ekar dezake. Azkenaldian garrantzia ematen ari zaio gizarte erantzukizunari: hau kontuan hartzen duen kultura lantzeak eragina du erakundeko pertsonen gogobetetzean, ondorioz, landu beharreko elementu garrantzitsua da emaitzetan eragin positiboa izan dezan.
5	Arrasateko kooperatibagintzaren oinarrian, printzipio kooperatiboak daude. Sorreratik hona, ordea, gizartean emandako aldaketen ondorioz eta merkatuaren behar berrietara egokitzeko, kooperatibagintzak ziklo ezberdinak bizi izan ditu. Horren erakusgarri da, printzipioetan jasotako balio batzuk bigarren mailara igaro izana.
6	Egun, ziklo berri baten atarian egon gaitzkeen honetan, garrantzitsua izango da honi behar bezala erantzuteko balioak berriro ere mahai gainean jartzea, hauen gainean hausnartzea. Prozesu honetan kolektiboari parte hartzeko aukerak eskaintzea eta proiektuaren norabidea partekatze eta egiten den lanari zentzua bilatzeko. Finean, pertsonen konpromiso maila areagotzeko.

2. Taula: marko teorikoko ondorioak

Hain zuzen ere, erantzukizunaren ideia hau izan da arlo praktikoa garatzeko helduleku garrantzitsua. XXI. mendearen hasiera gaingitu dugun honetan, Arrasateko kooperatibetako euskara planek mende laurdeneko ibilbidea egin duten honetan, ideia honek ere garrantzia berezia hartzen du aurrera jarraitzeko. Hori izango da, hain zuzen ere, lan honen atal teorikoa eta praktikoa lotuko dituen.

4 MARKO PRAKTIKOA

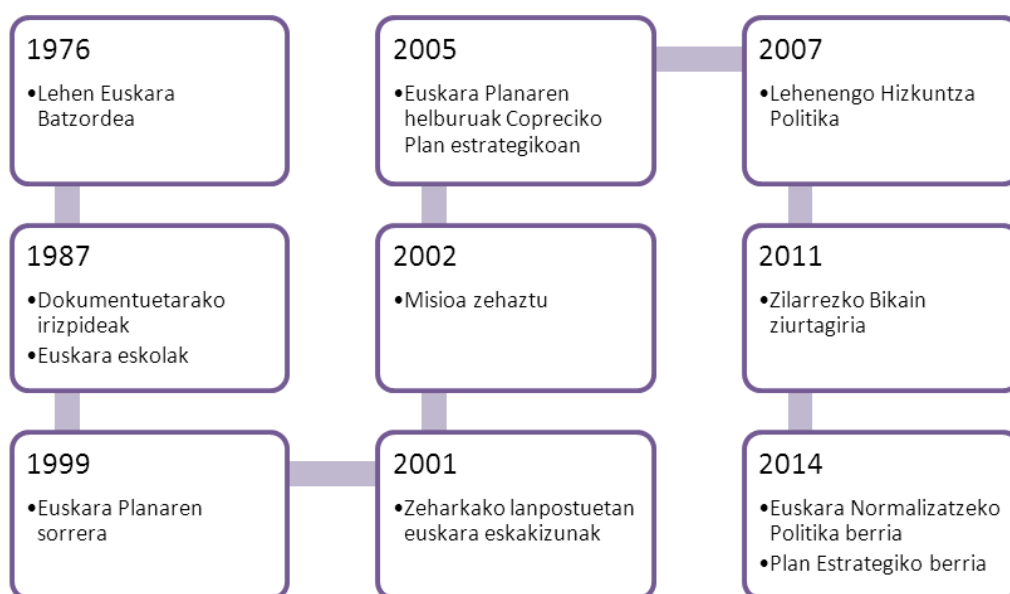
Sarreran aipatu bezala, Copreci S. Coop-en garatu dugu erakundetzeko esperientzia hau. Orain arteko ibilbidearen azalpena da jarraian egingo duguna, baita etorkizun hurbilean aurreikusten ditugun egitekoak ere.

4.1 COPRECI S. COOP

2012an, Emuneko kide den [Urko Azpirozek, bere sakontze egitasmoa ere Copreci S. Coop-en](#) kokatu zuen. Bere lanean ederto jaso zuen kooperatibaren kokapena eta ordura arte euskararen normalizazioak izandako bilakaera. 2013an, 50 urte bete zituen Coprecik. [Hemen](#) duzue, ospakizun urte hartan egindako Copreciren aurkezpen bideoa, kooperatiba bera ezagutzeko lagungarria dena.

4.2 COPRECI ETA EUSKARA

Atal honetan ere, hasteko [Azpirozen sakontze egitasmoari](#) egingo diot erreferentzia. Sarrera eta kokapen gisa, Copreciko planak izandako mugarri garrantzitsuenak biltzen dituen irudi bat dago hasieran. Ordutik hona beste mugarriren bat ere egon dela kontuan hartuta, hona ibilbidean garrantzitsuak izan diren lorpenak irudikatzen dituen mapa (ikus 10. irudia: Copreciko planaren ibilbidea).



10. irudia: Copreciko planaren ibilbidea

Bertan ikus daitekeen bezala, mugarri berri bat gehitu dugu igaro diren bi urte hauetan zehar: Euskara Normalizatzeko Politika zehaztea eta 2013-2016 Plan Estrategiko berria, egun indarrean dagoena.

4.2.1 Euskara Normalizatzeko Politika

Prozesu luzea eta emankorra izan zen politika berdifinitzekoa. Euskara Batzordean hasitako hausnarketa batetik abiatu zen, euskarari funtzio propioak ematea helburu zuena. Batzorde honetan lehenengo proposamena garatu ondoren, Kontseilu Errektore eta Zuzendaritza Batzordearekin elkarlanean, garatutako prozesua izan zen, eta prozesua bera emaitza bezain interesgarria izan zela esan daiteke, zehaztutako irizpideekiko aldeotasuna nagusitu baitzen prozesuan zehar. Hemen daukazue egun Coprecin indarrean dagoen [Euskara Normalizatzeko Politika](#).

4.2.2 Euskara Normalizatzeko Planaren oinarriak

2014 urteari indartsu ekin zitzaion Coprecin. Hausnarketa saio bat izan zen abiapuntua, urteko gestio plana garatzeko egitasmo garrantzitsuenak lantzeko saioa. Bertan, Euskara Batzordekideez gain, ardura berezia duten pertsona zehatzak batu genituen. Urteko egitasmoak zehazteaz gain, hausnarketa horretan, Copreciko Euskara Normalizatzeko planaren 4 oinarri nagusiak identifikatzeko ere balio izan zuen. Oinarri horiek identifikatzeko, pertsona konkretuei hausnarketa saio hori laburbiltzeko eskatu genien eta beraiek esandakoak laburbilduta, kolektiboaren artean zabaldu genuen [bideo honetan](#) jaso genituen.



11. irudia: Copreciko planaren oinarri nagusiak

Testuingurua azaldu ondoren, jo dezagun orain, Copreciko kultura ereduaren gaineko aurkezpena egi-tera.

4.3 KULTURA KOOPERATIBOA COPRECIN

Proiektu honen nondik norakoak azaltzen luze jo dezakegu, baina ez da hori nire helburua. Proiektu honen gakoa azaldu gura dut: martxan jarri duen egiteko / ekiteko modu berria.

Copreciko Kultura Kooperatibo proiektuaren helburua portaera, jarrerak, sinbolo eta sistemak lantzea da Copreciko emaitzak hobetzeko. Bi zutabe nagusi ditu:

1. **ESPERIENTZIAREN ZENTZUA:** Copreciko proiektu kooperatiboaren parte izatearen sentimendua lantzeko pertsona guztiek konpromiso pertsonalak hartzea helburu duena.
2. **COPRECI EXPERIENCE:** bezeroari eskaini beharreko balio erantsia handitzea, lehiakideekiko dituen ezberdintasunak indartzeko.

Coprecik hainbat input jasotzen ditu bere kultura eredua definitzeko prozesuan. Horietako bat, Mondragon korporaziotik datorrena da. [Mondragonek badu gestio eredu korporatiboa](http://www.mondragon-corporation.com) (12. irudia: Mondragon taldeko Gestio Ereduko Korporatiboa, etengabe biratzen ari den grafiko zirkularra <http://www.mondragon-corporation.com>) definituta eta bertako kideek parametro zehatz batzuen arabera autoebaluazioa egiten dute.



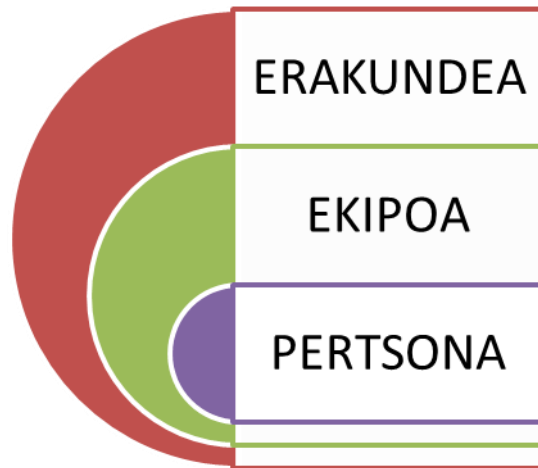
12. irudia: Mondragon taldeko Gestio Ereduko Korporatiboa, etengabe biratzen ari den grafiko zirkularra <http://www.mondragon-corporation.com>

Gestio eredu korporatibo honez gain, Otalorak -MONDRAGONeko Zuzendari eta Kooperatiba garapenerako zentroak- eskaintzen duen zerbitzu bat da [Enpresa Kulturari buruzko inkesta egitea](#). Bertan hiru alor hartzen dira kontuan: 1) Kudeaketa elementuak 2) Enpresa kultura eta 3) Emaitzak pertsonengan. Alor hauen egoera modu kuantitatiboan neurtzen da eta hortik, kulturaren uneko egoera zein den eta zein elementutan esku hartu behar den identifikatzen da, beti ere, kultura eraikitzaileagoa eta emaitza

sozioenpresarial hobeak lortzeko. Inkestako datu kuantitatiboez gain, diagnostiko kualitatiboa egiteko aukera ere eskaintzen du eta hauek hobetzeko laguntza.

Bi hauez gain, Heziketa Kooperatiboa lantzeko formazio saioak antolatzen ditu kooperatibako kide guztientzat.

Aipatutako hiru input horien bidez, indargune eta hobetzekoak detektatu ondoren, hiru planotan lan egiteko dinamika jarri dute martxan:



13. irudia: Copreciko kulturaren arabera, lan egiteko esparruak

Coprecik misio bat dauka zehaztuta eta misio hori da Copreciren sistemaren oinarria; erakunde mailan zehaztutakoa. Misio hori aurrera eramateko aldiz, ekipoak dira garrantzitsuak eta ekipoen erdigunean pertsonak daude. Egiteko modu berri honen oinarrian lanerako eremu bakoitzetik, eta beti ere hobekuntza oinarri izanik, zehaztutako misioa lortzeko pertsonen zein ekipoen konpromisoa bilatu nahi da, konpromiso horiek ekintza planetan gauzatzeko eta hauen betetze maila ahalik eta emankorrena izateko.

Atal honetan, batez ere ekipoen lan esparruan jarriko dugu arreta. Ekipo bakoitzak, Enpresa Kulturatik eratorritako emaitzak aztertzen ditu (ekipoaren egoera Copreciko batezbesteko egoerarekiko). Azterketa horretan, hobetzeko marjina non dagoen erabaki eta ekipoan hausnarketa egiten dute. Prozesu hau da interesgarriena, egiteko modu berri hau. Ekipoka hausnartu ondoren, kide bakoitzak beretik hitz egin ondoren, hobekuntza oinarri izango duen ekintza plan bat erabakitzen dute. Guzti hau aurrera eramateko, “Ekipoen Kudeaketa” deritzon tresna sortu dute, momentu honetan, beharrak horrela eskatuta, moldaketa prozesuan dagoena.

Egiteko modu honek, arreta pertsonengan jartzen du: pertsonak proiektuarekiko duten konpromiso maila areagotu nahi da. Copreci osatzen duten kideak protagonista bihurtu eta egiten dutenaren erantzule. Abagune hau aprobetxatuz, eta euskara normalizatzeko planak aurrera egiteko pertsonen konpromisoa eta protagonismoa aktibatzea beharrezkoa denez, egiteko modu berean oinarritu dugu eskuartean daukagun proposamena.

4.4 EUSKARA NORMALIZATZEKO PROIEKTUA. EGITEKO MODU BERRIA

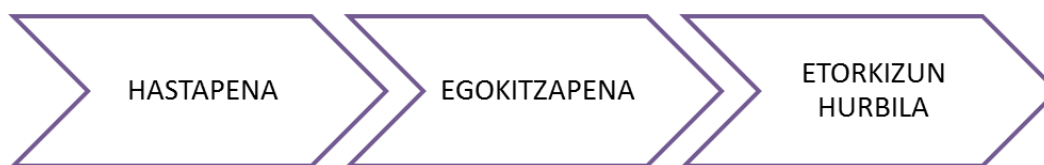
Ez da berria euskarari lan munduan dagokion lekua emateko egindako lana eta bide horretan, behin eta berriz errepikatzen den ideia da erakundetzearena. Hau nola egin, hor dago gakoa. Coprecin ere urteak dira erakundetze hitzarekin lanean daramatzagunak. Bide horretan, azken urteetako esperientziari esker, ondorio batetara heldu gara: lengoaia bera hitz egitea garrantzitsua dela. Lengoaia diot eta ez hizkuntza, euskara vs. gaztelania dikotomia horretatik bereiztea delako nire asmoa. Lengoaia diodanean ez dut hizkuntza esan nahi, kodea da adierazi nahi dudana. Eñaut Apaolazak esandakoa kontuan hartuz (Apaolaza, 2006):

Garbi geneukan planak ezin zirela enpresaren periferian geratu, eta langile kopuru handi edo txiki baten nahiaren arabera aurrera egin ala atzeraka jo. Hori dela-eta, enpresaren Fagorren intereseko arloak nola gestionatzen ziren aztertu genuen, eta ezinbestekoa iruditu zitzaigun enpresaren hizkera eta praktiketara moldatzea euskara planak.

Erakunde kulturaren atalean aipatu dugunari helduz, enpresa bakoitzak gauzak egiteko modu propioa du, hitz egiteko modu propioa... Eta euskarak ere bere lekua behar badu, era horretan jorratu beharko da leku hori emateko prozesua. Euskara normalizatzeko proiektuaren egiteko moduak, bat etorri beharko dira enpresak berezko dituen jarduteko moduekin.

Coprecik kultura kooperatiboa lantzeko garatu duen prozesua, garrantzitsua izan da hemen. Azken urte hauetan, eta prozesu honen bidez, Copreciren egiteko moduak hobeto ulertu ditugu. Markok esandakoari jarraituz, eta euskara normalizatzeko plangintza eraldaketa prozesu gisa ulertuz, honen berkrystalizazio prozesuaren integrazio maila intrasistemikoa izatea garrantzitsua da. Honela, eraldaketa hori sistemaren baitan barneratua eta integratua geratzea da asmoa, beste azpisistemen ezaugarriekin “harmonizatua” egon dadin” (Marko, 2015) .

Azken urteetan, eraldaketa plangintza honetan, hainbat momentu bizi izan ditugu eta atalez atal izendatzen hasiko gara orain. Hasteko baina, eskema orokor batean azalduko ditut, irakurketa errazteko asmoz.



14. irudia: Proiektu berriaren faseak

Hastapen fasea beharrezkoa izan zen orain praktikan jartzen ari den proiektuaren oinarriak ezartzeko. Ondoren, Coprecik antolakuntza mailan eta egiteko moduetan egindako aldaketen ondorioz, martxan jarritako proiektua aldaketa horietara egokitu behar izan genuen (momentu honetan fase horren amaierara heldu garela esan dezakegu). Azkenik, etorkizun hurbilaren atalean, egun egiten ari den lanketak eman ditzakeen emaitzak, edo izan dezakeen ibilbideaz hausnartuko dut.

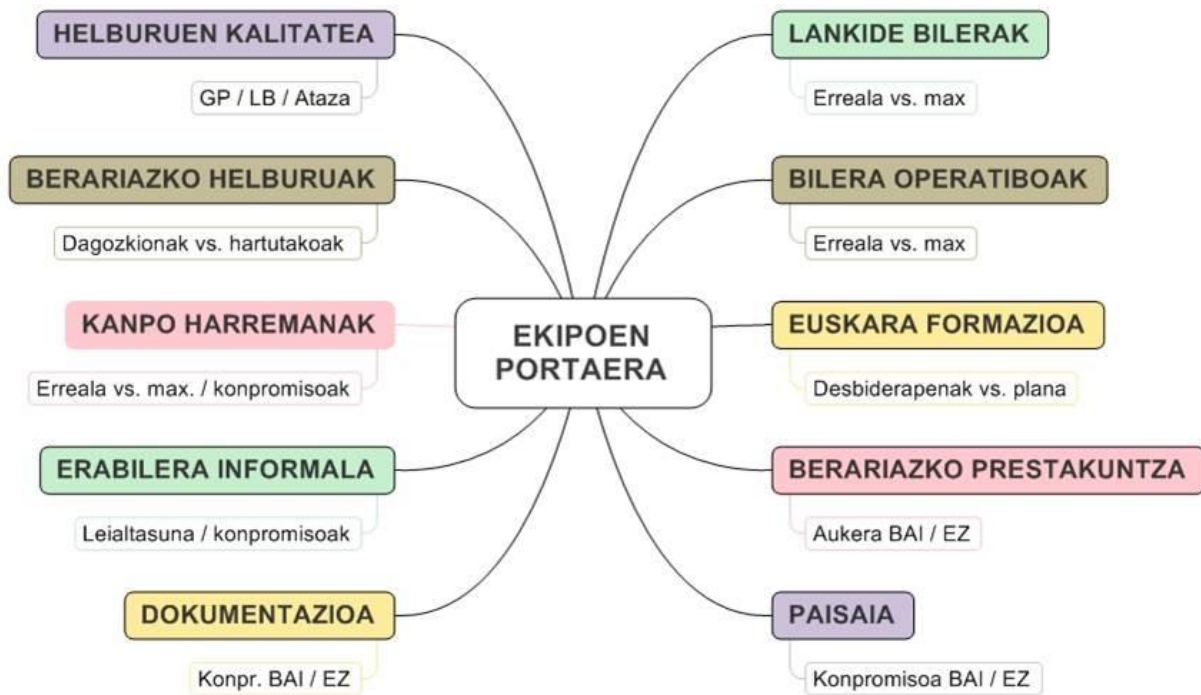
4.4.1 Hastapen fasea

Copreciko Euskara Normalizatzeko Planaren oinarrien artean (4.2.2. puntua) erritmo aniztasunarena aipatu dugu. Horixe izan zen lan egiteko modu berriaren abiapuntuetako bat. Copreciko ekipo bakoitzaren ezagutzaren egoera ezberdina izanik, bakoitzarekin lanketa berezia egiteko beharra ikusi genuen. Horretarako baina, helburu ezberdinak planteatu arren, guztientzat eredu estandar bat proposatzea egokia izan zitekeela pentsatu genuen. Beraz, guztientzat komunak izango ziren adierazleak definitu genituen.

4.4.1.1 Adierazleen definizioa

Euskara normalizatzeko Coprecik ezarritako misioa euskaraz lan egiteko aukera sortzera bideratutakoa da, eta hori lortzeko, Euskara Normalizatzeko Politikan zenbait irizpide daude zehaztuta. Irizpide horietako batzuk, aukera bermatzeari begirakoak izanik, bete beharrekoak dira. Beste batzuk ordea, erabilera areagotzera bideratutakoak izanik, hausnarketa bidez bultzatu beharrekoak.

Bide horretan, zehaztutako irizpideak betetzeko edota, erabilera areagotzeko hausnarketa bideratzeko, ekipo bakoitzetik egin daitekeena zehazteko, adierazle sorta bat definitu genuen.



15. irudia: Ekipoen portaera zehazteko adierazleak

Honela, misioa lortzeko ekipo bakoitzak duen portaera aztertu genuen. Goiko mapa horretan adierazle edo lanerako arloak labur azaltzen saiatuko naiz beheko taula honetan (3. Taula: Adierazleen azalpena eta neurtzeko modua).

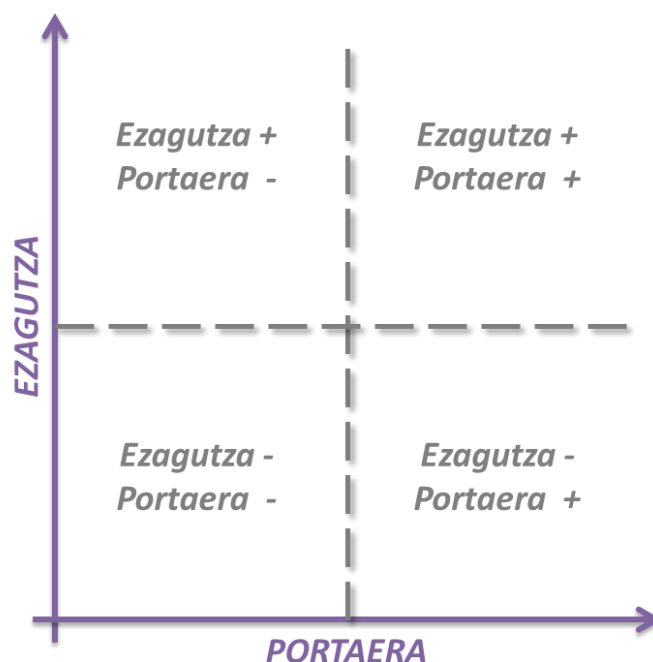
ADIERAZLEA	AZALPENA	NEURTZEKO MODUA
BILERAK	Sistematizatutako bileretan (lankide bilerak, operati-boak...) euskarak duen presentzia neurtzen da. Horretarako kontuan hartzen dira honako aldagaiak: deialdia, akta txantiloia, akta betetzea, bestelako dokumentazioak, deskarguak, ahozko erabilera...	Bilera horretan zein den euskararen presentzia, ahozkoan zein idatzizkoan. Beti ere, erreala, ekipoko kideek duten ezagutzaren araberrako maximo batekin alderatuta.
EUSKARA FORMAZIOA	Copreciko zeharkako lanpostu guztiek, bakoitzaren zereginen arabera, euskara eskakizunak dituzte zehaztuta. Lanpostuko betebeharrak bat den heinean, gaitasun hori ez izatekotan, formazio plana zabalduko da.	Ekipoan, eskakizuna betetzen ez duten kideetatik zenbatek duten formazio plana zehaztuta.
BERARIAZKO PRESTAKUNTZA	Euskara Normalizatzeko Politikak jasotzen duenaren arabera, nahi duen orok formazio euskaraz hartzeko aukera izan behar du. Horretarako, urteko formazio plana garatzearakoan, beharrezkoa da norbanakoen nahiak jasotzea.	Ekipoko arduradunak urteko formazio plana egiterakoan, ekipoko kideen nahia jasotzen duen.
PAISAIA	Bi esparrutan landu daitekeen kontua da: batetik, kanpora begirako errotulazioan euskara presente egoteko irizpidea onartu zen politikan. Bestetik, bakoitzak bere karpeten edota fitxategien izenak nahi dituen hizkuntzan jartzeko aukera duen arren, bakoitzak maila horretan ere definitu ditzake konpromisoak.	Irizpideak betetzen diren eta betetzeko konpromisorik hartua dagoen.
DOKUMENTAZIOA	Copreciko dokumentazio estandarra euskaraz behintzat egon behar da. Badakigu, sarritan, eskuartearen erabiltzen diren dokumentuak bezeroei edo planten artean banatzeko ere izaten direla. Hala ere, badago aukera horietako batzuetan euskararen presentzia bermatzeko.	Irizpideak betetzen diren eta betetzeko konpromisorik hartua dagoen.
ERABILERA INFORMALA	Urtean behin euskararen erabilera informala neurtzen dugu. Neurketa hau egiterakoan, euskaldunen leialtasuna ere neurtzen da (euskal hiztunek beraien artean duten erabilera).	Leialtasuna areagotzeko konpromisorik hartzen ote den.
KANPO HARREMANAK	Atal honetan, bereziki hornitzaileekin, administrazioarekin edota finantza erakundeekin daukagun erabilera hartzen dugu kontuan.	Erabilera zenbatekoa den eta hau areagotzeko konpromisorik hartzen ote den.
BERARIAZKO HELBURUAK	Ekipo bakoitzak izaera ezberdina duela kontuan hartuta, badaude esparru batzuk ekipa konkretu batzuei dagozkienak betetzen dituzten funtzioengatik.	Berariazko helburuak betetzeko ekintza planik zehaztuta ote dagoen eta honen betetze maila.
HELBURUEN KALITATEA	Zehaztutako konpromiso hauei jarraipena non egiten zaion.	Konpromiso edo ekintza planak non jasotzen diren: ekipoko gestio planean, lankide bileretako konpromisoen atalean, ataza gisa...

3. Taula: Adierazleen azalpena eta neurtzeko modua

4.4.1.2 Portaera – Ezagutza matrizea

Adierazle horietatik lortutako datuarekin, ekipo bakoitzaren portaera indizea kalkulatu genuen. Bakoitzaren ezagutza ezberdina izanik, interesgarria iruditu zitzaigun bi adierazleak gurutzatuz matrize bat sortzea, horrela mapa bisual bat lortzeko (16. irudia: Portaera - Ezagutza matrizea).

Bi parametro horiek ardatz banatan jarri gero, lau koadrantetako matrizea lortu genuen (bakoitzean sor daitezkeen egoera ezberdin denak alboratu gabe, izan ere, koadrante bakoitzean puntu ezberdinetan egon daitezkeen ekipoak ditugu).



16. irudia: Portaera - Ezagutza matrizea

Zorionez, eta orain arte egindako ibilbideari esker, portaera negatibo gisa definitzen dugun horrek ez du esan nahi euskara normalizatzeko kontrako jarrera daukatenik, izan ere, kontrako jarrera hori, grafikoko 0 puntutik behera kokatuko litzateke eta orain arteko ibilbidearen ondorioz langa hori ez erabat, baina orokorrean, Coprecin gaindituta dagoela esan daiteke. Beraz, portaera negatiboa esaterakoan, euskaren normalizazioan portaera pasibo bat dutela esan nahi da.

Ekipoetako euskara maila ezaguna izanik, portaera neurtzeko, aurreko adierazleekin batez besteko bat egitera ausartu ginen. Hala ere, emaitzak aztertzerakoan, konturatu ginen portaera definitzeko adierazle guztiek ezin zutela garrantzia bera izan: horietako batzuk besteengan eragiteko ahalmen handia zuten eta beste batzuk ez hainbeste. Beraz, hirugarren fase batean, adierazleen ponderazio edo mailaketa bat egin genuen.

4.4.1.3 Adierazleen ponderazioa

Horretarako, analisi estruktural bat egin genuen MicMac programa erabilita. Micmac programak, adierazleen arteko erlazioak aztertzen ditu eta analisi horren ondorioz, eragiteko gaitasun gehien duen adierazlea zein den eta besteeikiko dependentzia altuena zeinek duen aztertzen du.

Ariketa hori egiteko, Emuneko Fagor Taldeko proiektuetan parte hartzen duten kideak elkartu genituen, eta analisia egin genuen. Influentzia maila Otik 3ra neurtu genuen:

- 0 -	- 1 -	- 2 -	- 3 -
Eraginik ez	Eragin ahula	Eragin moderatua	Eragin handia

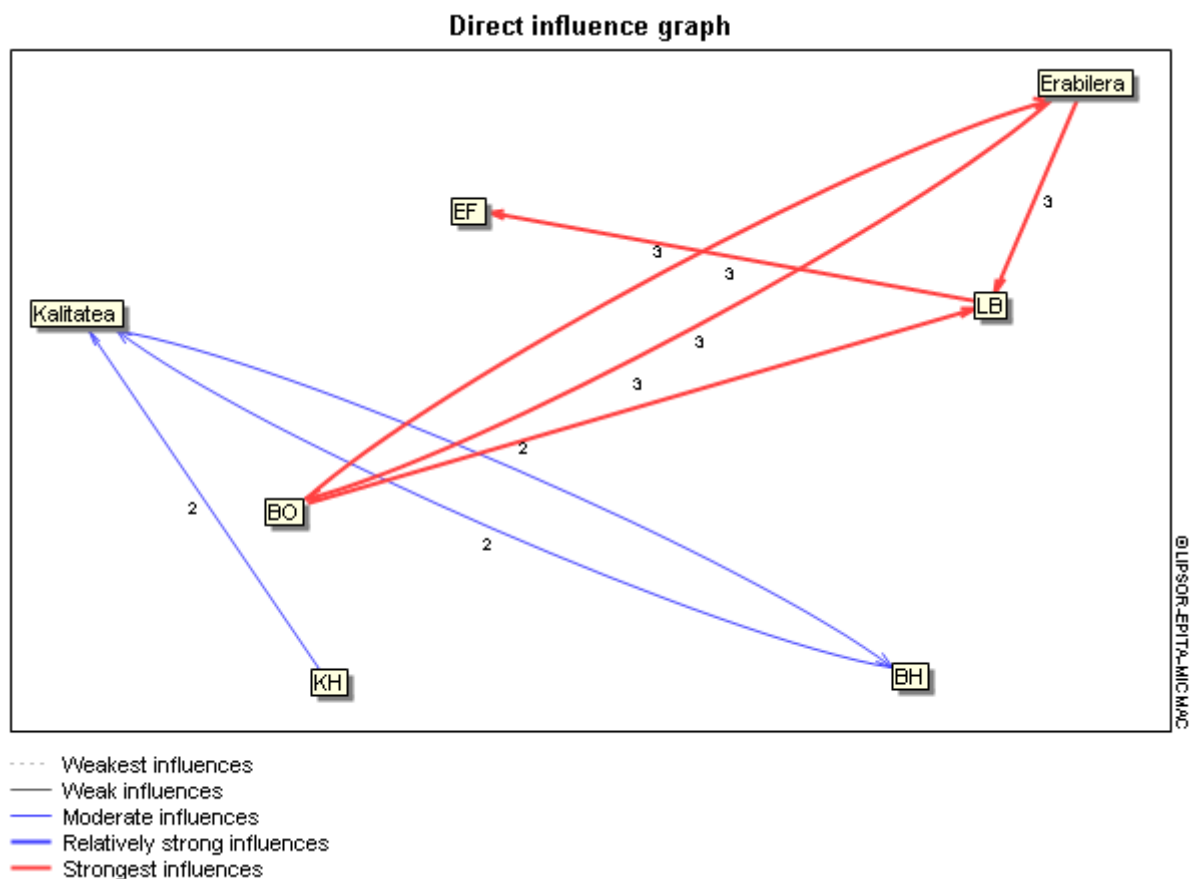
4. Taula: Analisi estruktura egiteko definitutako influentzia mailak

Ariketa egin ondoren, matrize hau lortu genuen:

	1 : LB	2 : BO	3 : EF	4 : BP	5 : Paisaia	6 : Dok	7 : Erabilera	8 : KH	9 : BH	10 : Kalitatea	I
1 : LB		2	3	2	1	2	2	0	2	2	16
2 : BO	3		2	2	1	2	3	1	2	2	18
3 : EF	2	2		1	0	1	2	1	1	1	11
4 : BP	1	1	2		1	2	2	1	1	1	12
5 : Paisaia	0	0	1	0		1	1	0	1	1	5
6 : Dok	2	2	1	1	1		2	1	0	1	11
7 : Erabilera	3	3	2	1	2	2		2	2	2	19
8 : KH	0	1	1	1	0	1	1		1	2	8
9 : BH	2	2	1	2	0	2	2	1		2	14
10 : Kalitatea	2	2	2	2	2	2	1	1	2		16
D	15	15	15	12	8	15	16	8	12	14	

17. irudia: Adierazleen influentzia (goitik behera) eta Dependentzia (ezkerretik eskumara) matrizea

Behin datuak programan aztertu ondoren, dependentziari beharrean, influentzia gehien duen adierazleari erreparatzeko erabakia hartu genuen: eragiteko gaitasun honi esker, ekipoetan, gehien eragingo duen lantzeko eremua identifikatu eta honek, ur-jauzi efektu bat sortuko zuen itxaropenarekin. Softwareari horixe eskatu eta hauxe izan zen lortu genuen irudia:



18. irudia: Micmac softwarearekin lortutako influentzia irudia

17. irudian ikus daitekeenaren arabera, badira lau adierazle elkarren artean eragiteko gaitasun handia daukatenak: erabilera informala, bilera operatiboak, lankide bilerak eta euskara formazioa. Hori kontuan hartuta, eta influentzia indizeekin jokatzuz, horren araberako ponderazioa egin zen lanketa honekin jarraitzeko. Beraz, egindako lanketaren ondorioz, adierazleak honako hurrenkera honen arabera antolatu genituen:

Erabilera informala	15%
Bilera operatiboak	14%
Lankide bilerak	12%
Jarraipena / Kalitatea	12%
Berariazko helburuak	11%
Berariazko prestakuntza	9%
Euskara formazioa	8%
Dokumentazioa	8%
Kanpo harremanak	6%
Paisaia	4%

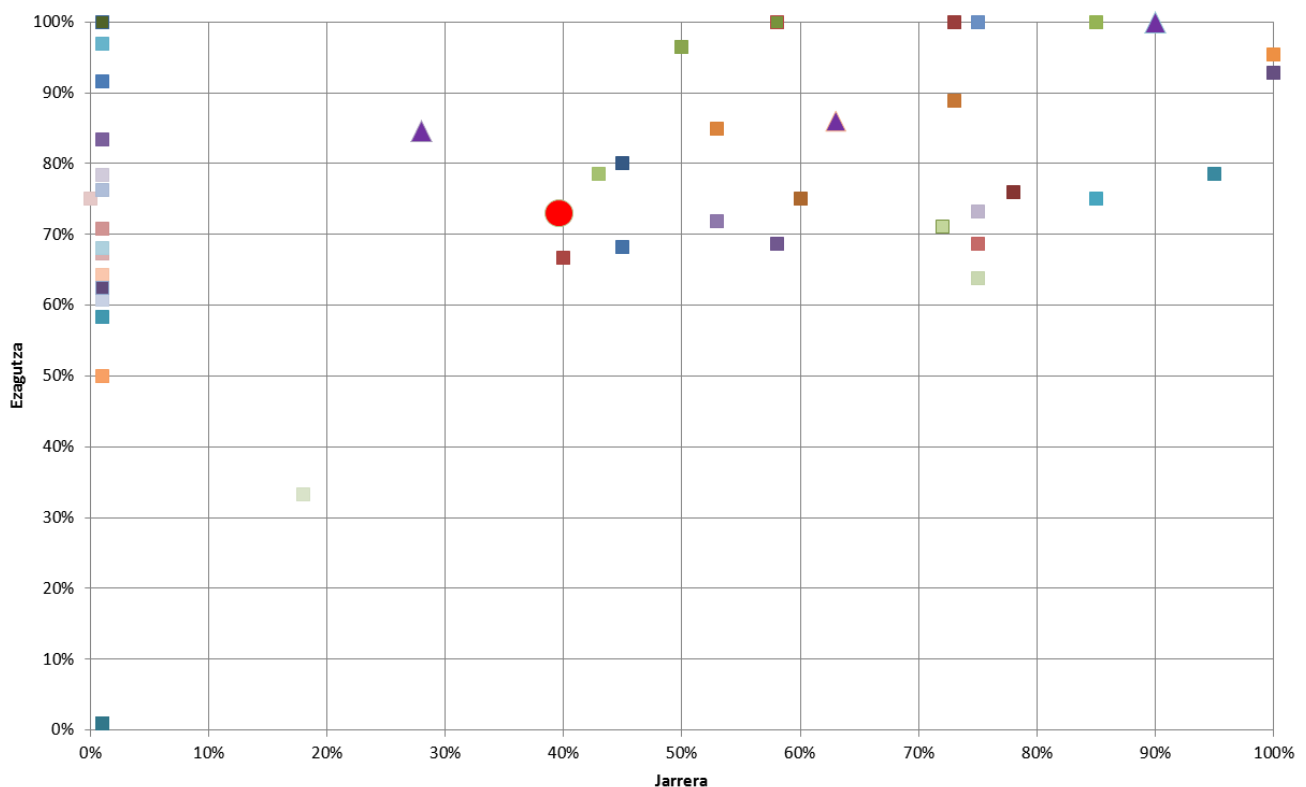
5. Taula: adierazle bakoitzaren ponderazioa (%tan)

4.4.1.4 Ekipoen mapa

Adierazle bakoitzari ponderazio egokia eman ondoren, ezagutza eta portaera kontuan hartuz, ekipoen lehengo mapa bat egin genuen. Mapa honetan, ekipo bakoitzaren egoeraz gain, lanketarako baliagarria izateko asmorekin, Copreciko batez bestekoa ere irudikatzea pentsatu genuen. Honela, bakoitzari, bere ekipoko egoera eta Copreciko batez besteko orokorraren datua erakutsiz, bere burua kokatzeko baliagarria izateko helburuarekin.

Ekipoen mapa horrela irudikatzea ez da kasualitatea izan. Aurretik aipatu dudan bezala, euskara normalizatzeko plana erakundetzeko orduan, Copreciko egiteko moduetara, edo estilora ahalik eta gehien egokitzen saiatu gara. Antolakuntza kulturatik eratorritako emaitzak ekipoetan lantzerakoan, ekipo bakoitzak bere egoera eta Copreciko batez besteko egoeraren berri jaso, eta, horren arabera egin zuen lanketa. Izan ere, helburua ez da ekipoen arteko lehia sortzea, ekipo bakoitzak bere hobekuntza plana ezartzea baizik.

18. irudian ikus daiteke ekipoen maparen adibide bat: laukitxoak ekipoak dira, hirukiak organoak eta bobobil gorria Copreciko batez bestekoa. Hala ere, adibide bat besterik ez da, ez baititugu datuak modu honetara inon publikatzen. Aurretik esan bezala, ekipo bakoitzari bere egoera eta Copreciko batez bestekoaren kokapena soilik erakusten diegu.



19. irudia: Ekipoen mapa (fikziozko adibidea)

4.4.2 Egokitzapena

Aurretik esan bezala, lan egiteko estilo berria inplementatzen ari ginela, kezka batekin ari ginen bueltak: mapako datuak aurkeztea, ekintza planak zehaztea... zein forotan egin? Zein izan beharko litzateke prozesuaren gidaria? Ekipoen izaera aniztasuna kontuan hartuta, bertan adostutako egitekoak Gestio Planetan jasota izateak puntu gehiago izatea egokia da? Galdera asko. Planteamendu honi leku naturala topatzeko zurrumbiloan sartu ginen.

Kezka honekiko paraleloan, Coprecik berak, aldaketa momentua bizi izan zuen: batetik, antolakuntza aldaketa (negozioen berdefinizioa, ekipoetan eragina izango zuena) eta bestetik, Kultura kooperatiboa martxan jarri ahala, lan egiteko tresna berriak eta egiteko modu berriak planteatzen hasi zen.

Antolakuntza aldaketaren eraginez, ordura arteko datu dezente eguneratu beharrean aurkitu ginen: ezagutza datuak, ekipo berriak... Baina finean, lan teknikoa zen hau. Pista berriak eman zizkiguna ordea, Kultura kooperatibo proiektutik eratorritako lan egiteko modu eta tresna berriak izan ziren.

Horietako bat, aurreko Kultura kooperatiboaren prozesuaren barruan azaldu dugun “Ekipoen Kudeaketa” deritzona izan da. Esan bezala, tresna hori garrantzitsua bihurtu da prozesu honetan eta guk ere garrantzia ematea beharrezkotzat ikusi dugu.

Beraz, ordura arte egindakoa, egiteko modu berrietara egokitzeko lanari ekin genion. Horren emaitza, momentu honetan martxan jartzen hasiak gauden Euskararen normalizaziorako laguntza-gida da.

4.4.2.1 Euskararen normalizazioa -> Laguntza-gida

Hori da proposatu berri dugun tresna. Aurretik aipatu bezala, Coprecik badauka “Ekipoen Kudeaketa” deritzon tresna bat. Ekipoetan lanketa komuna egiteko tresna da, urtean behin, adierazle konkretu bartzuen gainean ekipoan hausnartu eta urtean zehar bete beharreko konpromisoak zehazten dituzte.

Hori kontuan hartuta, eta Portaera – Ezagutza matrizean zehaztutakoari jarraituz, ekipoetan lantzeko “Euskararen normalizazioa -> Laguntza-gida” izeneko tresna proposatu dugu. Bertan zehaztutakoaren arabera, honakoa da gida horren helburua:

Gida honen helburua da Coprecik, Euskara Normalizatzeko abiatutako prozesuan eman ditzakegun urratsen gaineko laguntza eskaintzea. Plan Estrategikoan jasota daukagun “Pertsonen Protagonismoa eta konpromisoa bultzatzeko” erronkan adierazten duenari jarraituz, Aretxabaletako plantan Euskararen Normalizazioa lortzeko bidean bakoitzak beretik egin dezakeen bidean laguntzeko.

Copreciko Giza Baliabideetako buruaren laguntzarekin, eta batez ere Copreciko Kultura Kooperatiboaren lengoaiarekin ahalik eta antzekotasun gehien bilatzeko helburuarekin, gida honen bidez, Euskara Normalizatzeko planaren ikuspegi aldaketa bat egitea planteatzen dugu.

Euskara Normalizatzeko bidean, lan egiteko modua aldatzeko momentua dela uste dugu. Horretarako, proiektu honen balio erantsia bakoitzak bere egoeraz hausnartu, errealitatea ezagutu eta bakoitzak beretik bidean aurrera egiteko eman beharreko urratsak definitzea da.

Normalizazioa ipar, eta etengabeko hobekuntza oinarri izanik, urteko helburuak definitzerako momentuan, hausnarketa hau egitea da planteamendua, urtean zehar garatzeko plan bat definitzeko helburuarekin, ekipoaren balio erantsia areagotzeko, maila pertsonalean zein kolektiboan. Prozesuan zehar laguntza behar izanez gero, izan planteamendua hobeto azaltzeko edota konpromisoetan aholkatzeko, Euskara aholkulari-engana jo dezakezue.

2014 urte amaieran hasi ginen gida honekin lanean. Esan bezala, lan egiteko modua, “Ekipoen kudeaketa” tresnak bultzatzen duen bera da. Gaiaren inguruan ekipoan hitz egin, hausnartu eta hobekuntza plan bat ezarri. Garrantzitsuen ez da hobekuntza plan horretan zehaztutako konpromiso kopurua. Garrantzitsuen, hobekuntza plana bera zehaztua izatea da, bakoitzak bere beharretatik eta bakoitzaren erritmoetara egokitutakoa, eta, urte amaieran honen betetze maila neurtzea. Jarraian, orain arte egingako lanketaren kronologia.

1

JARRAIPEN BATZORDEAN KONTRASTEAK

- Organo hau da euskara normalizatzeko planaren organo nagusia. Bertan, lehendakaria, zuzendari nagusia, giza baliabideetako zuzendaria, Aretxabaletako plantako zuzendaria, euskara koordinatzailea eta euskara teknikariak biltzen dira.
- Planteamendua bertan aurkeztu ondoren, eta, ariketa ekipoetara zabaltu aurretik, Zuzendaritza Batzordean eta Kontseilu Errektorean ariketa egingo gurela adostu guren, proba pilotu gisa.

2

LEHENENGO ARIKETA ZUZENDARITZA BATZORDEAN

- Zuzendaritza Batzordeko bilera bat aprobetxatu guren horretarako. Gai zerrendako puntu bezala txertatu eta ariketaren aurkezpena egin guren zuzendariei.
- Aurkezpena egiteko, zuzendari nagusiak egin zuen kokapena, eta ondoren teknikariok aurkeztu guren egin beharrekoa. Behin aurkezpena bukatuta, beraien esku geratu zen ariketa egitea.
- Proposamen konkretu gabe hutsetik abiatzea baino, egokiago ikusi zuten lehengo lan taldetxo batek proposamen bat lantzea eta gero hori onartzea, eta horrela egin zuten.
- Hartutako konpromisoetako bat izan zen zuzendari bakoitzak bere ekipoan hausnarketa bera egitea.

3

BIGARREN ARIKETA KONTSEILU ERREKTOREAN

- Zuzendaritza Batzordeko esperientziatik ikasiz, lehendakaria, Kontseilu Errektoreko kide bat eta teknikarion artean proposamen bat landu genuen.
- Hurrengo Kontseilu Errektoreko bileran, lehendakariak aurkeztu zuen proposamena eta hausnarketa egin ondoren, ekintza plan bat adostu zen.

4

ARIKETA LEHENENGO MAILAKO EKIPOETAN

- Zuzendaritza Batzordeko konpromisoa betetzeko, lehenengo mailako ekipoetan hasi ginen hausnarketak bideratzen.
- Zuzendari bakoitzarekin teknikariok elkartu eta gidaren aurkezpena egin ondoren, hausnarketa beraiei lankide bileretan lantzeko konpromisoa hartu zuten. Horrela, zuzendari bakoitza izan da bere ekipoan hausnarketa gidatu duena.

4.4.3 Etorkizun hurbila

Momentu honetan, Kontseilu Errektore eta Zuzendaritza Batzordeaz gain, prozesu honek eragina duen 12 ekipotatik, batean bakarrik falta da aurkezpena egitea (zuzendaritza duela gutxi osatu da, hori da oraindik aurkezpena ez egitearen arrazoia). Horretaz gain, bigarren mailako 3 ekipotan ere egin da ariketa. Hobekuntza planei dagokionez, 12 ekipo horietatik erdiak, zehaztuta duela jakinarazi digu eta gaitzazko feedbacka jasotzen ari gara momentu honetan.

Aurreko atalean aipatu bezala, aholkulariok jardun dugu prozesuaren trakzio lanetan. Ez da izan erabaki inkontzientea; urte hau, trantsizio urte gisa irudikatu zen Jarraipen Batzordean eta bertan, prozesua martxan jartzea erabaki zen, baita ibilbide horretan honakoak argitzea ere: zein izango den prozesua gidatuko duena eta zeinek izan behar duen, hobekuntza plan hauek jasotzeko leku naturala.

Aipatu dugu 2013-2016 Plan estrategikoan, jasota dagoela “Euskararen normalizazioa Aretxabaletan” aipamena. Lehenengo erronka, pertsonen protagonismoa eta konpromisoa bultzatzea da. Honen hedapenean, Copreci kokatuta dagoen eremuetako garapen sozialean parte hartzea dago eta hortxe dauka lekua euskararen gaiak. Beraz, kokapen honek indartu egiten ditu orain arte jorratu ditugun bi ideia nagusiak: konpromisoa edo erantzukizuna eta gizarte eraldaketa. Hala ere, aipamen honekin, ez dugu asmatu normalizazio prozesu hori Gestio Planetara zein ekintzen bidez gauzatuko den zehaztea.

Orain arteko ibilbideak erakutsi digu, Giza Baliabideetatik kudeatzen den *Ekipoen Kudeaketarako tresna*-ren egiteko moduak egokiak direla bidea jorratzeko: taldean hausnartu eta hobekuntza planak ezarri. Bertan txertatzea aukera bat izan daitekeen arren, lausoegi geratzeko arriskua ere badago. Esan bezala,

tresna horren berrikuspena egiten ari dira, eta momentu egokia da Giza Baliabideekin batera proba pilotu horretan izan dezakeen kokapenari buruz hausnartzeko.

Dena den, kokapena garrantzitsua den arren, badaude beste alderdi batzuk ere zaindu beharrekoak. Kudeaketa palankek pertsonen portaeran duten eragina kontuan hartuta, horietako batzuk ere modu berezian lantzea interesgarria dela deritzogu pertsonen konpromiso maila altuagoa izan dadin.

Lidergoaren palankari helduz, aurten egindako ibilbideak argi erakutsi digu benetan interesgarria izan dela gaiaren azalpena ekipoko arduradunak egitea. Orain arte egindako bestelako saiakera batzuetan, teknikaria izan da gaia lantzerako joan dena, eta kasu batzuetan, horren ondorioz, bigarren mailako gai gisa tratatua izan da. Aldiz, ekipoko buruak gaia lantzeko ardura izan duenez, pertsonen alorrean kokatutako gainontzeko gaiek izan duten trataera bera izan du. Hala ere, ezinbestekoa da liderrak bisioa edo etorkizunerako ikuspegia izatea eta hori landu beharra dago. Honek, beste kudeaketa palanka bat lantzerako garrantzia (arlo teorikoan esan bezala, ikuspegi sistemikoa izatea ezinbestekoa da).

Lidergoaren formazioa ezinbestekoa da proiektu hau aurrera eramateko. Etorkizunerako ikuspegia izan behar dute eta gai honetan baikortasuna transmititu ekipoen. Horretarako, hausnarketa saioak planifikatu beharko dira, gainontzeko gaiekin egiten duten bezala. Beraz, planteamendu osoan arlo hau ere kontuan hartu beharko dugu.

Formazioa ez da lidergoaren arloa soilik mugatzen. Kolektiboarekin ere lanketa egin beharra dago. Heziketa kooperatiboko saioak egiten dira, modu planifikatuan. Interesgarria izango da, lehendakariarekin batera, formazio saio hauetan, gizarte eraldaketaren gaia lantzerakoan, euskararen normalizazioari emango zaion lekua definitzea. Hain zuzen ere, eta formazioak duen garrantzia azpimarratzeko, Amaia Anteroren hitz batzuk ekarri nahi ditut hona “Kontzientzia da konpromisoaren aurretiko urratsa eta ezin dugu egintzat eman, landu egin behar da” (Antero, 2007).

Planteamendua osatze aldera, kooperatibak berezko dituen komunikazio erremintei ere erreparatu behar diegu. Kontseilutxoak dira, hileroko kolektiboarekin informazioa modu gardenean partekatzeko leku naturala. Hala ere, arlo sozialetik kudeatzen den gune honetan, interesgarria izango litzateke behar den garrantzia ematea gaiari.

Atal honekin bukatzeko, kontuan hartzeko aukera berri bat mahaigaineratzea beharrezkoa da. Fagor taldeko Euskara Batzordeak egondako proposamen batetik abiatuz, Otarorekin batera, galdera batzuk txertatu dira Antolakuntza Kultura inkestan, erakundeek euskararen normalizaziorako proiektuari duten portaeraren pertzepzioa neurtzeko. Coprecin, inkesta honetatik lortutako datuak izan dira Kultura kooperatiboa proiektua garatzeko ezinbesteko inputa. Beraz, inkesta epe motzean berriz pasatuko dutela kontuan hartuta, datuen lanketa egiterakoan aukera berri bat zabalduko zaigu pertsonen protagonismoa sakontzeko.

5 ONDORIOAK

Erakunde bakoitzak bere egiteko moduak ditu, batzuetan kontzienteki hautatuak eta beste batzuetan egunerokoaren zurrunbiloak edota merkatuaren joko araei erantzuteko sortutakoak. Horiek dira baina, erakundearen identitatearen erakusgarri eta lortuko diren emaitzetan eragina izango dutenak.

Erakunde batean eraldaketa prozesu bat martxan jartzeko, euskarari dagokion lekua bilatzearena kasu, garrantzitsua da erakunde horren kultura, egiteko moduak ezagutzea. Behin hori ezagututa, egin beharreko planteamenduak egiteko modu horietara ahalik eta gehien hurbiltzeak arrakastarako aukera gehiago eskaini diezaguke.

Erakunde batean eraldaketa prozesu bat bultzatzen dugunean, portaera aldaketa bat bultzatzen ari gara; norbanakoena, taldeena eta, orokorrean, erakundearena. Beraz, planteamendua egiterakoan, ikuspegi osoa kontuan hartzea ezinbestekoa izango da.

Kultura eraldatzeko prozesu honetan, gakoak diren palankak ditugu. Lidergoa da horietako bat. Lidergoa gune ezberdinetan egon daitekeen arren (eta lekuan bakoitzean eraginkorrena zein den aztertu beharko dela kontuan izanda), prozesuaren hasieratik lidergo exekutiboarekin beharrezko lanketa egitea ezinbestekoa da. Lidergo exekutiboak hizkuntza eraldaketa prozesuan jokatu beharreko rola inguruan hausnarketa egitea ezinbestekoa izango da eta horretarako, beharrezko baliabideak eskaini beharko zaizkio.

Gainontzeko eraldaketa prozesuetan bezala, hizkuntzarenean ere kolektiboarekin egin beharreko lanketa planifikatua eta ondo programatua izan behar da. Emaitza arrakastatsuak lortu nahi badira, pertsonak bere egin beharko dute prozesua eta horretarako, beharrezko formazioa eskaini beharko zaio kolektiboari.

Prozesuaren nondik norakoak behar bezala jakinarazteko, hasieratik zehaztu beharko da zeintzuk izan behar diren komunikazio kanalak eta momentu bakoitzean zein paper bete beharko duten: komunikazio transmisio soila izango diren, informazioaren kontrasterako eta iritziak jasotzeko izango diren...

Bukatzeko, martxan jarri nahi den eraldaketa prozesua modu partekatuan eraikitzea garrantzitsua da. Erakundeak bere osotasunean misio partekatua izatea ezinbestekoa izango da proiektuaren arrakastarako. Esan gabe doa, horretarako, behar beharrezkoa dela misio partekatu hori eraikitzeko lidergoaren aktibazioa, kolektiboaren formazioa... Azken finean, orain arte esandako arlo guztiak plano berdinen gainean kokatzea.

Kultura aldaketa bat ez da egun batetik bestera ematen, denbora behar du, eta prozesu honek eman ditzakeen fruituak jasotzeko pazientzia izatea beharrezkoa da.

6 BIBLIOGRAFIA



Agirre, L. (2013-05-23). Lorea Agirre kazetaria euskararen normalizazioari buruz. (Faktoria. Euskadi Irratia)

Altuna, L. (2012). *Arrasateko kooperatiba esperientzia. Sintesi orokorra*. Arrasate: Mondragon Unibertsitatea.



Antero, A. "Motibazioan eragiten emozioen bidetik: pertsona eta erakundeen aldaketarako laguntza" VII. Jardunaldiak Euskara elkarteak ibilian. Donostia: 2007-10-23.



Antero, A. (2014-10-18). Hizkuntzak identitate indibiduala eta kolektiboa eraikitzen digu. (Tribuaren berbak. Euskal Telebista).



Apaolaza, E. (2006). Fagorrek euskara behar du. *Iritzi Muinetik*. Erabili.eus



Arango, M. & Rodenes, A. "La gestión sistémica de proyectos de transformación organizativa" IV. Congreso de Ingeniería de Organización. Sevilla: 2001-09-13/14



Arcade, J., Godet, M., Meunier, F. & Roubelat, F. Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategia de los actores con el método MACTOR. *Futures Research Methodology, Version 1.0*. 2004, 4. zk.



Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *The Journal of Applied Psychology*. 2012, 97-2 zk., 287–300 orr.



Azkarraga, J. "Euskal kooperatibiston barruko musikaz". *Argia*. 2006, 2.061 zk.



Azkarraga, J. (2006). *Identitate kooperatiboaren bilakaera: Arrasateko kooperatiba esperientzia*. UPV-EHU.



Azkarraga, J. "Etika-enpresa binomioa Arrasateko Kooperatiba Esperientzian. Hurbilketa". *Eusko-news & Media*. 2001, 133 zk.



Azpiroz, U. (2012). *Funtzio Propioen lanketa*. Hiznet sakontze egitasmoa.



Azurmendi, J. (2013). *On Jose Arizmendiarieta. Gogoetak*. Aretxabaleta: Azatza S. L.



Bowen, D. E., & Ostroff, C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*. 2004, 29-2 zk., 203–221 orr.



Cancelo, A. (1999). *Mondragón Corporación Cooperativa. "Historia de una experiencia"*.

Chuang, C. H., & Liao, H. Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers. *Personnel Psychology*. 2010, 63-1 zk., 153–196 orr.

Cooke, R., & Lafferty, J. (1987). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.

Cooke, R., & Szumal, J. L. Using the organizational culture inventory to understand operating cultures of organizations. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*. 2000, 54 zk., 147-162 orr.

Den Hartog, D. N., & Verbarg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 2004, 14-1 zk., 55-78 orr.



Del Burgo, U. "Arrasateko kooperatiba esperientziaren kontraesanak eta erronkak". *Jakin*. 2004, 141 zk., 81. orr.



Elhuyar Aholkularitza (2006). *Euskara Planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz*. Zarautz. Itxaropena, S.A.



Elortza, N. (2015). Autoeraketako eragileak saretzeko topaketa. *Mukom*.

Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestaran, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011, 22-7 zk., 1401-1422 orr.

Elorza, U. "Emunen antolakuntzaren kultura diagnostikoa" Formazio saioa. Arrasate: 2014-12-19.



Emun hizkuntzak. "Emun. 15 urte ereiten". Arrasate: 2013.



Ezpeleta, Z. "¿Que es ser cooperativista?". *Tu lankide*. 2012, 580 zk., 28-29 orr.



Garcia, J. "Joseba Azkarraga Etxagibel: El cooperativismo como conciencia crítica". *Nexe*. 2009, 25 zk.



Irizar, A. (2007). *Proposamen ekolinguistiko bat Fagor Etxetresna elektrikoak kooperatibaren nazioartekotzerako*. Hiznet Sakontze egitasmoa.



Kareaga, A. (2014-05-28). Arrasate, aitzindaria Euskal Herriko kooperatibismoan. (Tribuaren berbak. Euskal Telebista).



Letona, X. "Debagoienako Bagara prozesua. Herrigintza kooperatibismotik". *Argia*. 2010, 2.221 zk.



Loyola, A. "Arizmendiarieta: las raíces y los nuevos escenarios". *Tu lankide*. 2015, 593 zk., 38-39 orr.



Loyola, A. & Ortega, I. "El compromiso con la transformación social de las cooperativas del grupo Mondragón. Un análisis de las aportaciones históricas y unas reflexiones sobre los retos actuales y de futuro" XV. Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Santander: 2014-09-25/26



Martinez de Luna, I. "Euskarak duen Framing Berri baten premia asetzeko proposamena". *BAT Soziolinguistika aldizkaria*. 2013, 86 zk., 13-83 orr.

Marko, J. I. (2015). *Plangintzaren funtsa teoriko eta teknikoak*. Hiznet Hizkuntza plangintza ikastaroa. UPV-EHU.



Marko, J. I. (2010). *Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: esperientzia eta modelizazioa*. UPV-EHU.



Marko, J. I. (2004) Euskara bultzatzeko erantzukizuna eta enpresak. *Iritzi muinetik*. Erabili.eus



Marko, J.I. (2008). *Eralan ikerketa proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

Miller, J.G. (1978). *Living systems*. New York: McGraw-Hill.



Ortega, I. "Kooperatibagintzaren balioaz". Berria. 2013-10-25

Salem, G. (1990). *Abordaje terapéutico de la familia*. Barcelona: Masson, S.A.



Sarasua, J. (2003). Kooperatibagintza eta euskara, elkarren garabide. *Iritzi muinetik*. Erabili.eus



Sarasua, J. (2013). *Hiztunpolisa. Euskaltasunaren norabideaz apunteak*. Iruñea: Pamiela.



Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.



Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013, 64 zk., 361–388 orr.

Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires: Aguilar.



Taylor, C. (2009). Building Cultures for Sustainability. *Oxford Leadership Journal*.

Toña Güenaga, A. (2011-2012). *Ética y Responsabilidad Social de la Empresa*. Giza Baliabideetako unibertsitate masterra, Deustuko unibertsitatea.



Udaondo, A. (2009). Mondraberri Arrasateko atari elektronikoan elkarrizketa. *"Kooperatiba Taldearen identitate kooperatiboa indartu behar dugu"*

Unanue, A. & Intxausti, N. (2003). *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*. Eskoriatza, Arrasate: Lanki, Emun.



Urkizu, J. (2013). *Erakundeen gizarte erantzukizuna eta euskara. Mondragon Korporazioko kooperatiben web bidezko kanpo komunikazioaren azterketa*. Hiznet Sakontze Egitasmoa.

Von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2003). *Manual de terapia y asesoría sistémicas*. Barcelona: Herder S. L.



Zelaia, A. (1997). *Kooperatibak Euskal Herrian*. Bilbo: UEU.

