
HIZKUNTZA- PLANGINTZEKIKO ERRESISTENTZIAK ORGANIZAZIOETAN

HIZNET ikastaroa.
Sakontze egitasmoa

Ikaslea: Urtzi Barrenetxea
Tutorea: Iñaki Marko

AURKIBIDEA

Laburpena	3. or.
1. Hizkuntza plangintzak eraldaketa plangintzak ere badira	4. or.
2. Organizazioak: eraldaketekiko erresistentziak izaten dituzten sistema konplexuak	9. or.
2.1. Organizazioen analisi-sistemikoa: Collerette & Delisle	9. or.
2.2. Erakunde Portaera: Davis & Newstrom	13. or.
2.3. Eraldaketa organizazioetan	17. or.
2.4. Eraldaketak ez dira txarrak, berez	21. or.
3. Eraldaketarekiko erresistentziak	24. or.
3.1. Erresistentzia-motak formaren arabera	24. or.
3.2. Erresistentzia-motak izaeraren arabera	25. or.
3.3. Erresistentzia-motak prozesuko fasearen arabera	32. or.
4. Ikerketa enpirikoa	46. or.
4.1. Inkestaren deskripzioa eta erabilitako metodologia	46. or.
4.2. Jasotako emaitzak	48. or.
4.3. Inkestatik ateratako ondorioak	54. or.
Bibliografia	57. or.
Eranskina	58. or.

LABURPENA

HIZNET ikastaroko sakontze-egitasmo honetan hizkuntza-plangintzetan ematen diren erresistentziei buruzko gaien sakondu gura izan dut. Horretarako, lanaren abiapuntua izan da hizkuntza-plangintzak eraldaketa-plangintza gisa aztertzea.

Hizkuntza plangintzak, gehienetan, esparruko hizkuntza egoera aldatzeko helburua dauka, hau da, eraldaketa sustatzea du bere jomuga. Lan honetan organizazioetan ematen diren eraldaketa-plangintzak, hau da, hizkuntza-plangintzak, landu ditut batez ere.

Perspektiba sistemikotik, organizazioetan hainbat aldagai aurki ditzakegu: gizabanakoekin zerikusia daukatenak, organizazioaren kulturari lotutakoak... Eraldaketa plangintzak abiatzean hainbat interes kontrajarriren arteko lehia sortzen da eraldaketa-prozesu horretako faseak aurrera doazen neurrian. Horren ondorioz, eraldaketekiko erresistentziak sortzen dira

Honakoan, eraldaketa-plangintza ezartzeko moduek sortzen dituzten erresistentzien inguruko teorizazioak aztertu ditut: definizioak, erresistentzien ondorioak, moten sailkapenak (izaeraren arabeko erresistentziak eta eraldaketa-fasearen arabeko erresistentziak)...

Azken atalean, arlo teorikoko ekarpenak osatzeko egin dudan erresistentzia-motei buruzko inkesta baten emaitzak eta ondorio orokorrak bildu ditut.

Horren guztiaren helburua izan da hizkuntza-plangintzak organizazioetan abiaraztean kontuan izan beharreko faktore horrekiko hurbilpen xumea egitea.

1. HIZKUNTZA PLANGINTZAK ERALDAKETA PLANGINTZAK ERE BADIRA

Zer da hizkuntza plangintza? Hasteko, esan behar da ez dagoela hizkuntza plangintza terminoari buruzko definizio bakar eta adosturik. Are gehiago, esan daiteke jarduera jakina izendatzeko terminoari buruzko desadostasuna ematen dela batzuetan.

Gaiari buruzko lehen argitalpenetan bestelako izenekin agertu zen; hala nola, ingenieritza linguistikoa (Miller), glotopolitika (Hall), garapen linguistikoa (Noss) edota arautze linguistikoa (Gorman)¹.

Gerora, hala ere, hizkuntza plangintza izan da erabiliena. Halaxe agertzen baita, besteak beste, hurrengo egileen lanetan: Rubin, Jernudd, Das Gupta, Fishman, Ferguson edota Cobarrubias.

Badirudi, lehen aldiz 1959ko argitalpen baten agertu zela; hain zuzen ere, Haugen-ek idatzitako artikulu baten. Honelaxe definitu zuen:

“la actividad consistente en preparar una ortografía, una gramática y un diccionario para orientar a escritores y hablantes en una comunidad de hablantes heterogénea”.

Geroztik, asko izan dira hizkuntza plangintzari eman zaizkion definizioak. Lan honetarako, Robert L. Cooper-en liburu batetik abiatuko naiz; hain zuzen ere, *La planificación lingüística y el cambio social* (1997); bertan, definizio bateratua aurkitzeko helburuarekin 12 egile esanguratsuren definizioak bildu zituen; gerora, bere definizio propioa emateko. Hauexek:

“En mi definición, la planificación lingüística incluye la labor normativa de las academias y los comités de la lengua, todas las formas de lo que se suele denominar cultivo del idioma (Sprachpflege en alemán, sprogrøt en danés, språkvard en sueco) y todas la propuesta de reforma o normalización del idioma” (Haugen).

“[La planificación lingüística] ocurre cuando se trata de aplicar el cúmulo de conocimientos del idioma para cambiar el comportamiento lingüístico de un grupo de personas” (Thornburn).

“La planificación lingüística es la modificación deliberada del idioma, es decir, la modificación de los sistemas del código o del habla, o de ambos aspectos de un idioma, planificada por organizaciones establecidas con ese propósito o investidas de la facultad de cumplir esos propósitos. Como tal, la planificación lingüística se centra en la solución de problemas y se caracteriza por la formulación y evaluación de alternativas encaminadas a resolver los problemas del idioma a fin de encontrar la solución más satisfactoria (más eficaz u óptima)” (Rubin eta Jernudd).

¹ In Cooper (1997)

“No definimos la planificación como una actividad idealista y exclusivamente lingüística sino como una actividad política y administrativa encaminada a resolver los problemas del idioma en la sociedad” (Jarnudd eta Das Gupta).

“A mi entender, el empleo más adecuado de la expresión planificación lingüística se refiere a las medidas coordinadas encaminadas a seleccionar, codificar ya veces elaborar aspectos ortográficos, gramaticales, léxicos o semánticos de un idioma y difundir las medidas acordadas” (Gorman).

“La planificación lingüística consiste en un conjunto de actividades deliberadas sistemáticamente formuladas para organizar y desarrollar los recursos lingüísticos de la comunidad en un marco cronológico ordenado” (Das Gupta).

“La expresión planificación lingüística se refiere a la búsqueda organizada de soluciones para los problemas del idioma, típicamente en el plano nacional” (Fishman).

“La planificación lingüística es la actividad metódica consistente en reglamentar y mejorar los idiomas existentes o crear nuevos idiomas regionales, nacionales o internacionales comunes” (Tauli).

“Las expresiones [del ámbito de la planificación lingüística] examinadas se refieren a una actividad mediante la cual se procura resolver un problema lingüístico, generalmente en el plano nacional y que se centra en la forma el uso o ambos aspectos del idioma” (Karam).

“[Cabe definir la planificación lingüística como] una actividad consciente que se realiza hace mucho tiempo con la autorización del gobierno y el propósito de modificar un idioma o sus funciones en una sociedad a fin de resolver problemas de comunicación”. (Weinstein).

“La planificación lingüística es la atención sistemática, rigurosa, racional y organizada que presta la sociedad a los problemas del idioma (paráfrasis de las palabras de Neustupny).

“La formulación de políticas lingüísticas involucra las decisiones relativas a la enseñanza y al uso del idioma y a su elaboración meticulosa por las autoridades pertinentes para orientación de otros” (Prator).

Definizio horietan guztietan errepikatzen diren lau kontzeptu aztertu ditu Cooperrek: *Nork*, *Zer*, *Norentzat* eta *Nola*. Galderok modu ezberdinetan erantzuten dira aipatutako definizioetan, egileak, erantzunak aztertu ostean, hizkuntza plangintzaren bere definizioa ematen du, lau galderok hartuta ardatz.

▪ **Nork:** Ikerlari batzuentzat hizkuntza plangintza gobernuek edo horietatik eratorritako erakundeen jardura litzateke. Ikuspegi murriztegia da liburuaren egilearentzat; izan ere, horren ondorioz hizkuntza komunitateengandik bat-batekoan sortutako herri-ekimenek, esaterako, ez lirateke multzo horretan sartuko.

Joly (2008) ere iritzi berekoa da. Berak dioenez, kasu askotan ekimen pribatuak ere garrantzi handia izaten du hizkuntza talde baten bilakaeran, plangintza bat abiatuz. Bereziki, gobernuaren politika linguistikoa hizkuntza taldearen baten kontrakoa denean. Euskal Herrian adibidez, garrantzi berezia izan du ekimen pribatuak, edo beste era batera esanda, gizartearen mugimenduak, estatuaren politika glotofagoari aurre egiteko.

Olasok (2008); bestalde, maila honetan bereizten ditu sarritan nahasgarri diren bi termino: hizkuntza plangintza eta hizkuntza politika, alegia. Bere iritziz hizkuntza plangintzaz ari garenean, “planifikatzailea edozein izan daiteke”; ordea, hizkuntza politikaz hitz egingo dugu, baldin eta “planifikatzaileak botere politikoa dutenak” badira.

▪ Zer: hizkuntza plangintzaren zeregina zehatza da batzuen ustez. Cooperrek lau multzotan sailkatu ditu bildutako definizioetako zereginak.

- Hizkuntzen plangintza formala: Besteak beste, hitz berriak ezartzea, ortografia eraldatzea edota idazkera-sistema berria hedatzea.
- Hizkuntzen plangintza funtzionala: hizkuntza edo hizkuntza aldaerei funtzio zehatzak esleitzea: hizkuntza ofiziala, komunikazioetarako hizkuntza nagusia, etab.
- Hizkuntza bereganatzeko plangintza: lau trebetasunen arabera –hiztun, idazle, entzule eta irakurle –erabiltzaile-kopurua areagotzea.
- Arazoak konpontzeko plangintza: Haugenek dioenez, “se ha de recurrir a la planificación lingüística cuando hay problemas lingüísticos. Si por algún motivo una situación lingüística se considera insatisfactoria, cabe desarrollar un programa de planificación lingüística” (Cooper, 1997:46).

Cooperrek gaineratzen du “arazo” hauek gutxitan izaten direla komunikatiboak soilik. Bere iritziz, hizkuntza plangintzaren azken helburua ez da linguistikoa izaten orokorrean; baizik eta, nazio integrazioa, kontrol politikoa, gutxiengoaren asimilazioa edota mugimendu politikoen mobilizazioa, besteak beste.

Cooperrentzat laurak dira hizkuntza plangintzaren zeregina. Beraz, prozesu konplexuak dira hizkuntza-plangintzak; Olasoren hitzetan, “korpus plangintza eta estatus-plangintza azken prozesu bakar baten azpiprozesu interdependenteak direlako” (Olaso, 2008:34).

▪ Norentzat: definizio gehienetan talde handiak izaten dira hizkuntza plangintzaren eragin-gunea: nazio zein gizarte mailakoak, alegia. Cooperrek dioenez, ezin zaio neurri-mugarik ipini hizkuntza plangintzari; alegia, erakunde baten baitan, edo familien inguruan abiarazitako prozesuak ere terminoaren baitan sar daitezke bere iritziz.

▪ Nola: definizio-egile batzuen iritziz, hizkuntza plangintza teoria baten oinarritutako tratamendu linguistiko sistematiko eta arrazionala da. Honi dagokionez, beretzat definizio idealegiak dira horiek, ez baita eman aurrerapenik hizkuntza plangintzaren norabidea zehatz dezakeen teorian, azken urteetan.

Horren guztiaren ondorioz, Cooperrek bere definizioa ematen du. Hauxe da bere iritziz hizkuntza plangintza:

“La planificación lingüística comprende los esfuerzos deliberados por influir en el comportamiento de otras personas respecto de la adquisición, la estructura o la asignación funcional de sus códigos lingüísticos” (Cooper, 1997:60).

Horri dagokionez, egileak argitzen du hizkuntza plangintzen arduradunak ez direla beti erakunde autoritadedunak. Era berean, hizkuntza plangintza baten talde hartzaileak ez dauka neurri mugarik –ez gorantz; ez beherantz–. Horrez gain, hizkuntza plangintzaren helburua *eragitea* da (edo izan beharko litzateke).

Cooperrek dioenez, hizkuntza plangintzek hizkuntza-ohiturak mantendu edo alda ditzakete, bai eta bestelako gizarte erakundeak ere. Horrela bada, esan daiteke hizkuntza plangintzak eraldaketa ahalbideratzen duela hizkuntza aldaerei funtzio berriak ezartzean, aldaeretako egiturak aldatzean edota aldaera berriaren hedatzean.

Hizkuntza-plangintza sarritan agertzen da aldaketaren ideiarekin lotuta. Hala, Marcok zuzendutako *Eralan ikerketa-proiektua* lanean (2008) T. Cabréren honako aipua aurki dezakegu. Berarentzat, hizkuntza-normalizazio prozesuak –hizkuntza plangintzak, azken finean– eraldaketarekin oso lotuta daude.

“Un proceso de normalización debe entenderse como un cambio sociocultural del conjunto de la sociedad, impulsado y regulado por los organismos de gobierno, pero contando con la implicación de todos los elementos sociales que pueden influir en él” (Marko, 2008:18).

Markorentzat ere, plangintzen (zentzu orokorrean) xedea berdina izan daiteke “inmobilismoa” indartzea edo “eraldaketa” eragitea. Hala ere, definizio orokorrik ez dagoenez, ikerlariaren esku geratzen da plangintzaren paradigma zehaztea. Zentzu honetan, Markorentzat:

“(…) gaurko gizartearen errealitatean plangintzak zentzua baldin badu, eraldaketaren funtzioaren baitan izango da: hala gizartean gertatzen diren aldaketa sakonei aurre egiteko, nola gizarte horretan edota gizarteko organizazioetan eraldaketak sustatzeko.

Esate baterako, euskararen gaia hartzen badugu, erraz ikus dezakegu euskararen normalizazioa aldaketa prozesu bat dela; hau da., normalizazioaz hitz egiten dugunean, ERALDAKETA prozesuak bideratzeaz mintzatzen ari garela, eta ez nolanahiko eraldaketa gainera” (Marko, 2008:20).

Lan berean dio.

“Ez da harritzekoa gizarte eraldaketa hizkuntza plangintzarekin lotzea; izan ere, aldagetaren kudeaketarekin lotutako plangintza formala, berez, gizarte eraldaketaren adibidea da”.

Gizarte eraldaketari buruzko ikerketetan ez da terminoari buruzko definizio orokorturik eman. Are gehiago egile batzuen aburuz ezinezkoa da gizarte eraldaketari buruzko teoria orokorrik ematea; horren ordeaz, egokiagoa da sektore zehatzetako teoriez jardutea; hala nola, eraldaketa politikoa, erakundeetako, demografikoa...

Eztabaidak eztabaida, lan honetan organizazioen mailan eman daitezkeen eraldaketez jardungo dut. Zehatzago esanda, eraldaketa-plangintzen ondorioz erakundeen baitan ematen den aldageta horiekiko erresistentziez.

Gauzak horrela, hizkuntza-plangintzak ere eraldaketa-plangintzak direnez, organizazioetan eraldaketekiko zein erresistentzia-mota aurki ditzakeen ezagutzea da helburua.

2. ORGANIZAZIOAK: ERALDAKETEKIKO ERRESISTENTZIAK IZATEN DITUZTEN SISTEMA KONPLEXUAK

Organizazioak ezer badira, sistemak dira; sistema konplexuak. Gaur egun, organizazioek nagusiki izaera sozio-teknikoa daukate, hau da, gizabanakoa eta teknologia biltzen dituzte. Zentzu horretan, plangintzei gagozkionez, argi dago teknologiaren alorra aurreikusi daitekeen moduan, gaitza dela aurrez jakitea gizakien portaera.

Hala ere, sinpleegia litzateke organizazioak gizakiak eta teknologia biltzen dituzten sistema legez soilik definitzea. Jakintza-arlo ezberdinak aztertuz gero, ikus daiteke asko direla organizazioen ezaugarrien eta portaeren inguruan osatu diren kontzeptu eta paradigmak.

Batez ere, bi korrante teoriko dira hemen aipatuko ditudanak organizazioen ezaugarriak hobeto ulertzeko asmoz: *analisi sistemikoa* eta *erakunde portaera*. Nire iritziz, horietatik eratorritako ekarpenak baliagarriak dira organizazioetan abiarazi gura diren hizkuntza-plangintzek izan ditzaketen erresistentziak ezagutzeko.

2.1. ORGANIZAZIOEN ANALISI SISTEMIKOA: COLLERETTE & DELISLE

Izenak dioenez, *analisi sistemikoa* ikuspegi sistemiko batetik ikertzen ditu organizazioak. Soziologiaren korrante funtzionalistatik sortutako ikuspegi honek organizazioen izaera eta funtzionamendua ulertzeko ekarpen interesgarriak egin ditu.

Esaterako, Collerete eta Delislek (1988) erakundeak ikertzeko eredu abstraktua proposatzen dute. Ez da hainbeste, eurek diotenez, diagnosi-tresna bat; baizik eta erreferentzi eskema gisa balio dezakeen kontzeptua.

Egileek sistemaren hurrengo definizioa ematen dute:

“(…) un conjunto más o menos complejo de partes en mutua interacción, estando dicho conjunto en contacto con un entorno dado”. (Collerette & Delisle, 1988:18)

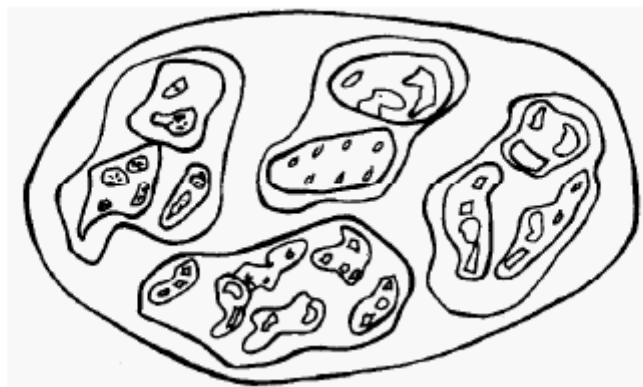
Egileek aldarrikatzen dutenez abstrakzio hau baliagarria da objektu konkretu zein abstraktuak ulertzeko.

Abstrakzioa den neurrian, zaila da sistema baten mugak ezartzea; kasu horretan, dena delako ikerketaren edo plangintzaren helburuak xedarrizten ditu ikertuko den sistemaren nondik-norakoak. Oso zaila baita, esaterako, Udal bat sistema gisa erabat abstraitzea; herritarrak, beste udal eta erakundeak edota udalerriko beste organizazioak etengabe eragiten diotelako elkarri; hortaz, abiarazi gura den plangintzaren arabera zehaztu eta mugatu beharko da Udalaren zein esparrutan eragin nahi den.

Izan ere, sistema baten baitan hainbat azpisistema daude, elkarreraginean. Eta aipatutako sistema bera beste sistema orokorrago baten azpisistema da, era berean.

“Así, cada sistema sería un subsistema de otro sistema más amplio y, al mismo tiempo, abarcaría cierto número de subsistemas que contendrían, ellos mismos, otros subsistemas, y así sucesivamente, yendo hacía lo microscópico o lo macroscópico”. (Collerette & Delisle, 1988:18)

Elkarreraginaren kontzeptua ere funtsezkoa da Collerette eta Delisllerentzat; izan ere, sistema jakin bateko azpisistemek beraien artean elkarreragiten dute; eta, ondorioz, bata besteari eragiten dio.



Sistema baten eta bere azpisistemen errepresentazio sinbolikoa (Collerette eta Delisle, 88-18)

Hortaz, erakundeen baitako plangintzetan funtsezkoa da prisma sistemiko eta dinamiko ez galtzea; alegia, egoerak ez direla parte isolatuak eta kudeatzeko errazak, baizik eta etengabe elkarrekiko eragina eta dependentzia daukaten mosaiko konplexuak direla.

Sistema bateko atalak eta euren funtzionamendua

Collerette eta Delisleren arabera (1988), sistema guztiek atal eta prozesu jakinak izaten dituzte; oso baliagarriak euren funtzionamendua ulertu ahal izateko

Sistemen mugak

Esan dugun bezala, sistemen mugak arbitrarioak dira, eta analisia egiten duenak ezartzen ditu. Modu horretara, mailakatutako interakzio kopuru zehatz batek osatutako abstrakzio bat isolatzen da. Muga horiek sistemaren identitatearekin lotuta daude.

Insumoak

Sistemaren funtzionamendurako eta helburua betetzeko ingurutik hartzen dituen elementuak dira. Izaera, kopuru eta kalitateari dagokionez, modu askotakoak izan daitezke. Esaterako, eraldaketa-plangintza bati bagagozkio, hauexek lirateke kontuan hartu beharreko batzuk: giza eta finantza baliabideak, baliabide materialak, denbora edota helburuak.

Emaitzak

Sistemak bere inguruan sortzen dituen ondorio eta eraginak dira. Zehatzak edo abstraktuak izan daitezke. Eraldaketa-plangintza baten kasuan, ingurunean eragindako eraginak eurak lirateke emaitzak.

Transformazio-prozesua

Insumoak emaitza bilakatzeko erakundeak gauzatzen duen prozesu-multzoaz ari gara. Koordinazio eta estandarizazio maila ezberdina izango dute; eta egokitasun-mailaren araberakoa izango da emaitzak eta helburuak bat etortzea.

Retroelikadura

Sistemen autoerregulaziorako tresna da: emaitzen analisiaren ondorioz ematen den doiketa-prozesua, hain zuzen ere.

“(…) la retroalimentación proporcionará al sistema datos informativos que le ayudarán a ajustar su funcionamiento (proceso de transformación) o sus insumos (entre ellos, la misión). (Collerette & Delisle, 1988:22)

Misioaren pertzepzioa

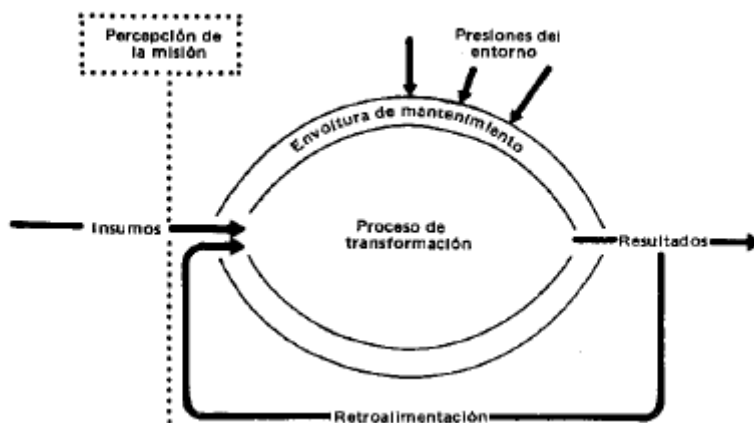
Misioa sistemaren izateko arrazoia da. Garrantzitsua da kontuan izatea beti ez datozela bat bat sistemaren misioa eta bere partaideen misio berarekiko pertzepzioa. Hori dela eta, pertzepzioak kontuan hartu behar dira sistemaren funtzionamendua

ulertzeko. Izan ere, misioaren pertzepzio horren arabera izan daitezke egoki (edo desegoki) eraldaketa-plangintza baten proposatutakoak.

Mantenurako azpiegitura

Bere helburua da sistema babestea nahi ez diren inguruko insumoen eta retroelikaduren aurka. Sistemaren eta bere inguruaren arteko egokitzapen-mailaren arabera izango da azpiegitura horrek behar duen energia kopurua.

Esaterako, misioaren pertzepzioa (sistemaren izaera zehazten duena) lehen mailako irizpidea da insumo eta retroelikadura onargarriak zein diren zehazteko.



Sistemaren osagaiak eta bere funtzionamendua (Collerette eta Delisle, 88-20)

Sistemen propietateak

Sistemen ezaugarrien artean badira, aipatutako atalez gain, eraldaketa-plangintzek (eta, diogunez, hizkuntza-plangintzak hemen sartuko lirateke) kontuan izan behar dituzten propietate batzuk.

Homeostasirako joera

Sistemek egonkortasunerako joera daukate bestelako sistema eta azpisistemekiko harremanetan. Horrek nolabaiteko "energia aurrezpena" suposatzen die sistemai. Argitu beharrekoa da egonkortasun hori ikuspegi dinamikotik hartu behar dela: ez da zurruntasuna; baizik eta orekaren bilaketa etengabea.

Horrela bada, eraldaketa-plangintza batek arreta berezia eman behar dio lortu gura den egoera berriak oreka lortzeari.

Egonkortasunerako joera hori kontuan hartu beharrekoa da ere sistemaren eta ingurunearen arteko harremanak aztertze orduan, hau da, ingurunean ematen ari diren joerak eta erakundeak ezarri gura direnak bat etortzen diren neurrian; orduan eta

errazagoa izango da sistemaren egoera berrirako oreka erraztuko duten elementuak aurkitzea inguru horretan; eta, ondorioz, eraldaketaren aldeko joera areagotzea sisteman bertan.

Izaera irekia, itxia edo erdi-irekia

Egileentzat sistema batek irauteko ezin du erabateko izaera ireki edo itxia izan; aitzitik, bi muturren arteko oreka bilatu behar du.

Esaterako, sistema oso ireki batek ezin izango die aurre egin bere jardueratik sortzen diren retroelikadura guztiei eta, era berean, bere helburua betetzen jarraitu.

Bestalde, sistema oso itxi batek indar gehiegi xahutzen du ingurunetik sortutako eraginengandik babesteko. Horrez gain, zaharkituta geratzeko arriskua dauka aldatu den ingurunearen beharriaz erantzuten ez dielako jada.

Beraz, suposa dezakegu sistema iraunkor gehienak sistema erdi-irekiak direla; alegia, aldaketekiko iragazkortasun-mailaren bat daukatela.

Iragazkortasun-maila hori baldintzatuta egongo da; batetik, sistemaren irekitasun-mailarengatik; eta, bestetik, aldaketak kudeatzeko energia-kopuruarengatik.

Egileek azpimarratzen dutenez, teoria sistemikoak aldaketak planifikatzeko abiarazi beharreko estrategia egokienaren inguruko informazioa ere eman diezaguke. Hala, batez ere, itxia den sistema baten eraldaketa-plangintzaren bat abiarazi aurretik, sistema bera irekiago bilakatzeko neurriak hartu beharko lirateke.

2.2. ERAKUNDE PORTAERA: DAVIS & NEWSTROM

Beste alde batetik, *erakunde portaera (EP)* izenarekin eratutako jakintza-arlo berriaren ekarpenak ekarriko ditut hona: lan honetarako hainbat argibide emango dituelakoan. Izan ere, erakundeen portaerari buruzko hainbat kontzeptu oso erabilgarriak dira erresistentziaren inguruko hainbat kontzeptu ulertzeko.

Davis eta Newstrom-ek (1991) honela definitzen dute erakunde portaera:

"El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas –individual y grupalmente– actúan en las organizaciones". (Davis eta Newstrom, 1991:6)

Tresna honen bidez, ikus daiteke organizazioek analisi-maila ezberdinak eskaintzen dituztela, hau da, oso tresna baliagarria izan daitekeela ikusarazteko erakundeen baitan ematen den mailaketa.

Horrela bada, lehenik eta behin gizabanakoak ditugu. Horrez gain, harreman interpertsonalak ere badaude (erakundeko eskala maila berekoak edo mailen artekoak).

Beste maila baten taldeak ditugu; horiek formalak zein informalak izan daitezke. Orokortasunean maila bat gorago taldeen arteko harremanak daude. Azkenik, erakundeak eurak daude, sistema osotzat hartuta, bai eta euren artean dituzten harremanak ere.

Esan behar da ere, jakintza-arlo honek deskribatzeaz gain, beste hiru helburu nagusi dituela; alegia: ulertzea, aurreikustea eta kontrolatzea.

Indarraren kontzeptuak pisu handia dauka erakunde portaerari buruzko lanetan. Izan ere, erakunde baten funtzionamenduan mota askotako indarrek eragiten dute; lau multzotan sailka daitezke indarrok: pertsonak, egitura, teknologia eta ingurua.

Esaterako, pertsonak enpresa baten lan egiten dutenean, helburua lortzeko egitura formala behar dute. Era berean, gizabanakoak teknologia darabilte euren zereginetan. Azkenik, egitura, gizabanakoak eta teknologia batzen dituen multzo horrek inguruaren eragina jasaten du eta, era berean, bere inguruan eragiten du.

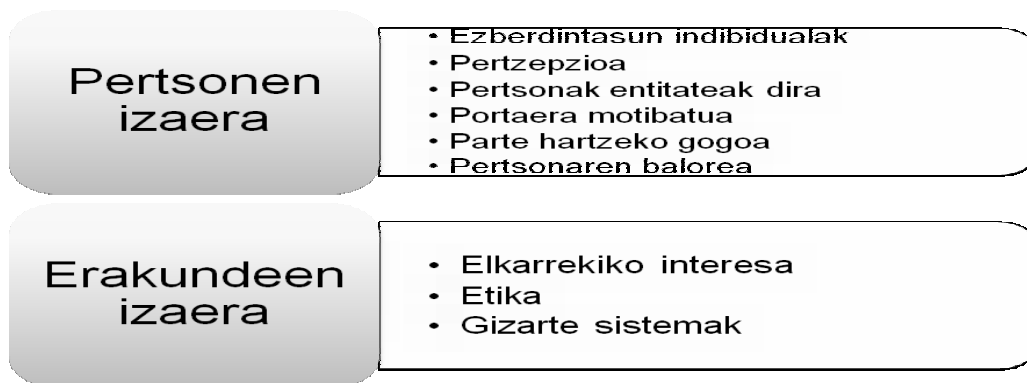
Organizazioen izaera eta funtzionamendua ikertzeko, EPk hainbat abantaila eskaintzen ditu:

- Diziplinartekotasuna.
- Haziz doan ezagutza zientifikoa. Kontzeptu-marko gero eta aberatsagoa.
- Gero eta onarpen hobea gizarte-zientzien alorrean.

Hala ere, aipatu behar da ere EP marko legez badituela bere mugak ere. Bi aipatuko nituzke:

- Gizabanakoen portaerari buruzko aurreuste murriztaileen arriskua.
- Manipulaziorako arriskua.

Aipatu behar da ere, erakunde portaerak oinarrian erakunde eta pertsonen izaerari buruzko printzipio jakin batzuk dauzka. Bi multzo nagusitan sailkatzen dira kontzeptu horiek. Alde batetik, pertsonen izaerarekin lotutako printzipioak; eta, bestetik, erakundeen izaerarekin lotutakoak.



Erakunde Portaeraren printzipioak, Davis & Newstomen arabera

Pertsonen izaera. 6 dira oinarritzko printzipioak.

Ezberdintasun indibidualak

Psikologiatik datorren kontzeptua: *Ley de las diferencias individuales* ere deitzen zaio. Printzipio honen arabera, ezin da erakunde baten gizabanako guztiekin interaktuatzeko modu estandarrik ezarri, pertsona bakoitza “mundu” bat delako.

Pertzepzioa

Bakoitzak bere ingurua ikusi, antolatu eta egituratzeko era propioa daukagu. Erreferentzia-marko hori bizitzan pilatutako esperientziek eta baloreek osatzen dute. Era berean, gizabanakoen portaera eta jarrerak pertzepzio horien arabera izaten dira. Erakunde baten ezaugarrien artetik pertzepzioetan oinarritutako espektatiben arabera indartuko ditu gizabanako bakoitzak. Neurri baten lotuta dago Colerette eta Delislek planteatutako *misioarekiko pertzepzioa* kontzeptuarekin.

Pertsonak entitateak dira

Gizabanako oro osotasun bat da. Gizabanakoen ezaugarriak banaka azter daitezke, baina azken analisiak gizabanakoa sistema oso legez hartu behar du. Ezin dira banatu erakunde bateko gizabanakoa eta hortik kanpokoa, denak eragiten baitio alde batean eta bestean. Gizabanakoak, orokorrean, erakunde bat baino gehiagoko partaide dira, eta bakoitzean funtzio ezberdinak bete ditzakete; horrek beste guneetan ere eragiten du.

Portaera motibatua

Psikologiaren arabera, portaera arruntek kausa jakinak dituzte. Horrela da pertsonaren beharrezanekin edo ekintzen ondorioekin daudelako lotuta. Hortaz, gizabanakoen beharrezan errealek (ez beste batek uste dituenak) hartu behar dira kontuan edozein motako prozesu edo plangintzak eragiten dienean.

Bestalde, esan behar da motibazioa ezinbestekoa dela gizabanakoen –eta, ondorioz, erakundeen– funtzionamendurako.

Parte hartzeko gogoia

Egungo joeren azterketen arabera, gizabanakoek erakundeen funtzionamenduarekin lotutako erabaki garrantzitsuetan parte hartzeko bidea bilatzen duten modu aktiboan. Euren ezagutza partekatzeko eta esperientzia berriak ezagutzeko gogoia da joera nagusia.

Pertsonaren balorea

Duintasuna, errespetua eta eurekiko interesa da gizabanakoek gura dutena erakunde baten. Azken finean, euren ezagutzengatik baloratzea eta garatzeko aukera izatea.

Erakundeen izaera. 3 dira oinarrizko printzipioak.

Elkarrekiko interesa

Printzipio horren arabera, erakundeek eta gizabanakoek elkarren beharra daukate bakoitzaren interesak lortzen laguntzeko; horri esker ematen da euren arteko lankidetzeta.

Etika

Portaera etiko barik ezinezkoa da gizabanakoak erakunde baten segitzea; azken finean, gizabanakoez ari garelako; alegia, tratatu etikorik jasotzen ez duen kide bat ek nekez segituko du organizazio baten. Horrez gain, erakundeen helburu eta ekintzak etikoak direnean, elkarrekiko interes horrek erakundearen eta gizabanakoaren interesak ez ezik, gizartearenak ere asebetetzen ditu.

Gizarte sistemak

Jada analisi sistemikoak adierazi legez, ikuspegi soziologikotik erakunde oro sistema bat da. Bertako gizabanakoek rol eta estatus zehatzak dituzte. Euren interesek besteko eragina dauka taldeak bakoitzaren portaeran. Taldeei dagokienez, bi motatako sistemak izan daitezke: gizarte sistema formala eta informala.

Sistema horretako atalek elkarrekiko dependentzia daukate eta elkarreragina etengabea da. Nolabait esanda, izaera dinamikoaren irudia da egokiagoa organizazioen izaera azaltzeko; eta ez organigrama estatikoekin lotutako pertzepzioak.

Gauzak horrela, aipatutako bi korranteetan, funtsean, ideia bera daukatela uste dut; hain zuzen ere, organizazioak elkarri eragiten dioten hainbat mailatako elementuak biltzen dituen sistema konplexuak direla.

Beraz, organizazioen izaera hori aintzat hartzeak erabateko garrantzia dauka edozein motako eraldaketa-plangintzaren bat (kasu honetan hizkuntza-plangintza bat) abiarazi nahi denean. Ezin da arrakastarik izan ez baldin badira maila guztiak kontuan hartzen. Zentzu horretan, Aritzetairen iritziz (2008):

“(...) erakundearen, taldearen eta gizabanakoaren arloko aldaketa-prozesuen artean koherentziarik (isomorfia) ez badago, aldaketa prozesuak agian ongi aterako dira epe laburrean, baina porrot egingo dute epe luzean” (Aritzeta, 2008:125).

Garrantzitsua da ere hizkuntza-plangintza baten helburuak planteatzerakoan, ez hartzea organizazioak entitate isolatu eta estratifikatu gisa; aitzitik, elkarrekiko dependienteak diren azpisistema-sare baten baitan daudela argi eduki behar da. Horrela, edozein eraldaketa-prozesu abiarazi nahi izanez gero, kontuan hartu behar dira eraldaketa horren eragina izango duten azpisistema guztiak, bai eta elkarren arteko harreman-indarrak ere; horren bidez, helburu dugun azpisistemarekin harremanetan dauden beste izaera ere ezagutu ahal izango da.

Horretatik aparte, kontuan izan behar da eraldaketa-prozesuek ordura arteko oreka sistemikoan eragin dezaketela eta, horrela denean, aipatutako homeostasi joeraren aurka egiten dutela. Ondorioz, eraldaketa-plangintza ezartzeko ibilbideak oztopo asko izan ditzake; bestela esanda, hizkuntza plangintzak erresistentziak izan ditzake ordura arteko “armonia” apurtzera datorrelako.

Organizazioen ezaugarriekin bukatzeko, badago kontuan hartu beharreko beste kontzeptu bat: erakunde kultura. Baliagarria gerta daiteke eraldaketa-plangintzaren bat –hizkuntza erabilera areagotzea, esaterako– abiarazi nahi izanez gero .

Modu laburrean esanda, edozein hizkuntza-plangintzak arrakasta izango badu organizazio baten kulturarekin bat etorri beharko du.

Kultura hori definitzea oso zaila da eta bateratua ematea; hala ere, badaude zenbait ezaugarri erakunde kulturaren definizio gehienetan agertzen direnak.

- Esanahi sinbolikoz, interpretazioz eta jokabidez osatzen da.
- Sistemako kideek partekatzen dute.
- Malgua eta aldakorra da.
- Jarrera eta jokabide onargarriak arautzen ditu.
- Organizazioetako eguneroko arazoei aurre egiteko funtzioa dauka.

Horrela bada, organizazio jakineko kideek kultura horren arabera interpretatuko dute planteatzen zaien hizkuntza-plangintza (edo beste mota bateko eraldaketa-plangintza); hortaz, ezinbestekoa da kulturaren horren nondik norakoak ezagutzea eraldaketa

planteatzeko orduan. Izan ere, organizazioaren kulturarekin bat ez badator, eraldaketa horrekiko erresistentziak sor daitezke.

2.3. ERALDAKETAK ORGANIZAZIOETAN

Eraldaketak izatez prozesuak dira; zaila da berauek errealitatetik isolatzea; alegia, aldaketaren hasiera-puntua eta amaierakoa definitzea. Hortaz, eraldaketak modu abstraktuan definitu beha dira; horrela egin dute, esaterako, Collette eta Delisle (1988):

“Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable” (Collette&Delisle, 1988:30).

Eraldaketak ez dira hainbeste *neurriaren* araberrakoa; baizik eta *sakoneraren* araberrakoa. Esan nahi dut gakoa ez datzala aldaketa handia edo txikia izatean; eraldaketaren funtsa da organizazioko kideek eta bere ingurukoek aldaketa horren existentziaz konturatzea eta horren arabera moldatzea euren pertzepzioak.

Lewinek eraldaketak emateko prozesuaren definizio erabiliena zehaztu zuen. Egile horren arabera, hiru pausutan gauzatzen dira eraldaketa-prozesuak:

- Desizoztea
- Mugimendua
- Berrizoztea



Eraldaketen etapak Kurt Lewinen arabera ((Collette eta Delisle, 88-32)

Desizozte-fasean, organizazioek euren pertzepzio, portaera eta ohiturak zalantzan jartzen hasten dira. Prozesu hau organizazioaren borondatez hasi daiteke; edo ez. Fase honetan, segurtasun gabezia eta antsietatea bezalako fenomenoak sortzen dira organizazioen baitan; hain zuzen ere, aipatutako erreferente ziurren faltagatik.

Mugimendu fasean, jarrera eta portaera berrien bilaketa-prozesua ematen da. Collette eta Delisle (1988) bi mekanismoren garrantzia azpimarratzen dute fase honetan.

Lehenik eta behin, *bilaketa-mekanismoa* dago; hau da, jarrera eta portaera berrien bilaketa eta ebaluazio kontziente bat. Ikerketa edota esperimentazioa ematen dira, modu aktiboan, aldaketaren norabide egokiena definitzeko helburuarekin.

Beste alde batetik, *identifikazio-mekanismoa* dago. Kasu honetan organizazioek berdin antzeko egoeretan izandako sistemak hartutako bideak erabiltzen dituzte aldaketa-prozesua bideratzeko. Bide honetatik jotzen dutenek ekimenak aurretik izan duen arrakastagatik egin dezakete; baina, baita derrigortuta egon daitezkeelako ere.

Adibidez, udalerri bateko merkataritza-sektorean euskararen presentzia eta erabilera bultzatzea helburu duen plangintza baten *bilaketa-mekanismoa* erabilita, sektorean inork saiatu ez duen saiakera egingo lukete; aldiz, *identifikazio-mekanismoaren* bidez, beste udallerrietan sektore bererako arrakastaz burutu diren ekimenak berera ekartzen saiatuko lirateke.

Berrizozte-fasea da azken pausua. Esan dezakegu fase hau erabat gauzatu arte ezin daitekeela esan eraldaketa-prozesua burutu denik. Horixe izaten da faserik zailena; izan ere, berrizozte hori, bi mailatan eman behar baita.

Batetik, eraldaketa abiatu duen sistemaren barruan eman behar da berrizozte hori; alegia, sistemaren ordura arteko funtzionamendu arruntarekin bat egin behar du.

Bestetik, sistemen arteko integrazioa ere eman behar da. Kontuan hartzen bada organizazioak azpisistemez osatutako sistema orokorrak direla, eraldaketa-prozesuak ekarritako berrikuntzak azpisistemen arteko harremanetan integratu beharko dira. Azpisistemen arteko eta sistemen arteko integrazio berria ezinbesteko faktorea da berrizozte-prozesua burutu eta, ondorioz, eraldaketa gauza dadin.

Esaterako, Udal bateko kultura zerbitzuan espediente jakin bat euskaraz soilik egiteko prozesua erabat finkatu arren, eraldaketa ez da erabatekoa izango harik eta Udaleko espediente-sistema orokorrean arrakastaz txertatu arte. Edota espediente horrek dagokion foru aldundiko izapidetzan –adibidez– trabarik gabe egiten badu aurrera.

Hala ere, aipatzekoa da Lewinek planteatutako eraldaketa-prozesuaren berrirakurketa bat eginez, zenbait autoreren arabera eraldaketa-prozesuak bi motatakoak izan daitezkeela: episodikoak edo etengabekoak. Esaterako, Aitor Aritzetak (2008) azpimarratzen du euskara erabilera indartzeko edozein estrategiak erakundearen aldaketa prozesuak kontuan hartu behar duela. Hots, ezin da berdin jokatu aldaketak modu episodikoan garatzen dituen erakunde batean; eta etengabeko aldaketa bizi duen beste baten. Gauzak horrela, euskara planak erakundearen estilora egokitu behar da. Hauexek dira aldaketa-mota bakoitzaren ezaugarriak:

Aldaketa episodikoa

Aldaketek noizean behinekoak, etenak eta intentziozkoak izateko joera dute. Barne-egitura sakonaren eta testuinguruaren eskakizunen arteko desdointzea handitu izanaren ondorioa da dibergentzia. Kasu honetan, Lewinek planteatutako aldaketaren hiru aldiak ematen dira: *desizoztea, mugimendua eta berrizoztea*.

Instituzionalizaziorako joera dute mota honetako aldaketak garatzen dituzten organizazioek; horrez gain, azpitalde sendoetan oinarritutako arauak dituzte. Esan daiteke orain arteko organizazio estandarretan mota honetako aldaketak ematen direla batez ere.

Erakunde horietan eraldatze-prozesurako esku hartzeak, intentziozkoa izateaz gain, ondo planifikatuta egon behar du.

Etengabeko aldaketa

Kasu honetan, aldaketek etengabeak, inguratzailerak eta metagarriak izateko joera dute. Ez dago progresibitate argirik aldaketetan eta, maiz, ez da azken helbururik izaten.

Aldaketa-mota hauek izaten dituzten organizazioak etengabe aldatzen eta garatzen dira; ezegonkortasuna da ezaugarri nagusia. Horrela bada, prozesuen eta praktika sozialen etengabeko eguneratzean kokatuta eta ainguratuta dago aldaketa.

Ez da eraldaketa nagusi bat ematen; kasu hauetan, etengabeko moldaketa txikiek metatu eta aldaketa garrantzitsuek eragin ditzakete.

Prozesua eredu lewindarraren aurkakoa izaten da: *izoztea-berrorekatzea-desizoztea*. Horrek esan gura du egoera jakin bateko patroia berrintepretazioak egiten direla eta; ondorioz, ezarritako patroia hori desegin eta berria ezartzeko ikerketa- eta ezagutza-prozesua abiarazten dela.

Egun gero eta erakunde gehiagoren funtzionamendua da etengabeko birsorkuntzaren ildokoa; hortaz, edozein aldaketa planek (hizkuntza-plangintzek, esaterako) oso kontuan izan behar dute faktore hori; izan ere, ezinbestekoa da plangintzaren arrakastarako erakundearen aldaketa prozesuarekin koherentea izatea. Aldaketak beste modu honetara gauzatzen dituzten organizazioetan ezin da ohiko plangintza eredurik ezarri.

Hortaz, organizazioak sistema legeak daukaten konplexutasun hori aintzat hartu beharra dago hizkuntza-plangintza arrakastaz ezarri nahi badugu: organizazioaren egiturarekin eta funtzionatzeko moduekin bat egin behar du eraldaketa-prozesu horrek arrakasta izango badu.

Eraldaketa ari garenean hemen, eraldaketa planifikatuaz ari gara. Horrek esan nahi du aldaketa erabaki deliberatu baten ondorioa dela; hain zuzen ere, egoeraren analitika, hausnarketa-prozesu baten ostean, eratorritako ekintza-serie baten bidez gauzatu nahi den eraldaketa.

Hortaz, sistemaz kanpoko gertaera eta faktoreen eraginez ematen diren egokitzeko eraldaketa ez planifikatuak ez dira hemen landuko; hala ere, erresistentzia-motak aipatzean egingo diogu erreferentziarik eraldaketa-mota horiei ere.

Eraldaketa planifikatuak, plangintza orok bezala, lau fase nagusi dituzte:

- Diagnostika
- Planifikazioa
- Egikaritzea
- Ebaluazioa

Organizazioetan, berrikuntzak ez dira eraldaketa-prozesuak; komeni da bien arteko bereizketa egitea. Collerette eta Delislek interbentzioaren arabera bereizten dituzte kontzeptu biak. Horrela, berrikuntzaren kasuan, ez da zertan eman inolako interbentziorik organizazioetan. Eraldaketa planifikatuetan, ostera, ezinbestekoa da interbentzioa ematea.

Adibidez, organizazio baten, arlo zehatz baterako metodologia berria diseinatzea berrikuntza litzateke. Baina, metodologia hori ezarri nahi izanez gero, eraldaketa planifikatuaz hitz egingo genuke, ezarpena diseinatzen hasten denetik.

2.4. ERRESISTENTZIAK EZ DIRA TXARRAK, BEREZ

Aipatutako eraldaketa-faseen eredu lewindarraren arabera, eraldaketa-prozesu guztietan badago ordura arteko oreka galtzen den une bat. Aipatu dugu ere organizazioen berezko ezaugarrien artean homeostasirako joera dagoela: oreka mantentzeko, eta, oreka hori galduz gero, ahalik eta azkarren errekuaratzeko joera. Hortaz, aurkako prozesu bi horien ondorioz, esan daiteke erreakzio logikoa dela erakundeetan eraldaketekiko erresistentziak azaltzea. Claver Cortésen hitzetan (1996):

“Otra cuestión que nunca puede olvidarse al estudiar el cambio organizacional es que, sin lugar a dudas, se va a originar una *resistencia al cambio*.” (Claver Cortés, 1996:413).

Hala ere, aipatu behar da erresistentzia ez dela txarra berez, ezin da ikuspegi ezkor batetik aztertu. Izan ere, organizazio baten eraldaketarekiko erresistentzia emateak baditu bere onurak ere. Eraldaketa gaia landu duten egileen iritziz, erresistentziak organizazioen “erreakzio legítimo” legez defini daitezke. Ondorioz, ezin dira erresistentziak zentzu negatiboan kalifikatu besterik gabe.

Modu laburrean adierazita, erresistentziek organizazioaren ikuspegi errealagoa eman ahal dute. Esan daiteke erreakzio horiek organizazioen osasun-maila adieraz dezaketela. Ordura arteko funtzionamenduan ezkutuan zeuden zenbait prozesu eta ezaugarri argitara ditzake, eta ezinbestekoa da plangintza-teknikariarentzat edo arduradunarentzat ordura arte kontuan hartu ez diren faktore horiek ere lantzea egitasmoa arrakastaz abiarazi nahi badu.

Are gehiago, erresistentzia ezak ere arduratu beharko luke; kontuan hartu behar delako gehiegizko neurriz kanpoko euforiak etsipena eta desmobilizazioa ekar dezakeela etorkizunean.

Organizazioei buruzko informazioa ematen dute erresistentziek. Horrela bada, erresistentzia-graduak esaterako, erakuts dezake zenbateko garrantzia ematen dion sistema jakin batek eraldaketaren helburuari. Izan ere, erreakzio bizia den kasuetan, baliteke organizazioaren funtzionamendurako funtsezkoa den elementuren baten eraldaketa planteatzen ibiltzea

Bestalde, organizazioaren irekitasun-mailaren gaineko informazioa lor daiteke ere erresistentzien ikerketaren bidez; horrela bada, azaleko eraldaketek ere erresistentzia erreakzio garrantzitsua emanez gero, organizazioaren irekitasun-maila txikia erakutsiko liguke.

Robbinsen (1999) ustez, erresistentziak portaeraren egonkortasun eta aurrezagutzarako baliagarriak dira. Berak dioenez, erresistentziarik gabe organizazioetan portaera aleatorioa litzateke nagusi.

Gatazka funtzionaletarako iturri izan daitezke ere, esaterako, erresistentzien ondorioz eman daitezkeen eztabaidek funtzionamendua hobetzeko neurrien diseinu eta ezarpena ekar dezakete.

Kindler eta Ginsburgen iritziz (2000), erresistentziek eraldaketaren arrakastarako bereziki landu eta azpimarratu beharreko gaiak zein diren adierazten dute. Horrez gain, erresistentziei esker, sistema aldaketa desegokietatik defendatzen da. Ildo berean, Pardo del Val & Martinez-en arabera (2005), inertzia mesedegarria izan daiteke orain arteko funtzionamendua eraginkorra denean, ideia horrek adierazten du aldaketak berez ez direla onuragarriak.

Bestetik, Markok dioenez:

“Aldaketak eragin nahi baditugu, era batera ala bestera beti egingo dugu nolabaiteko erresistentziaren batekin topo. Iturri psikosoziala duten erresistentzia hauek kontuan hartu eta ezagutu beharko ditugu, modu egokienean gainditu ahal izateko. Erresistentziak, gainditu ezean, ezinezkoa bihur dezake eraldaketa prozesua (hizkuntza normalizazioa, gure kasuan)”(Marko, 1996:87) .

Hala eta guztiz ere, ukaezina da eraldaketen aurrean sortzen diren erresistentziak oztopo izaten direla organizazioen garapen eta birmoldatzerako. Egoera horretan, García Chacon-ek (2005) proposatzen duenez:

“Lo ideal es incrementar una actitud favorable ante los cambios e inclusive lograr que dichas actitudes se conviertan en conductas expresas (fuerzas impulsoras) que contribuyan con la transición hacia la situación deseada. En este mismo orden de ideas, las actitudes desfavorables deben ser disminuidas o controladas e inclusive debe evitarse que se conviertan en conductas manifiestas que atenten contra la iniciativa”(García Chacón, 2005:66).

Erresistentziak ezin dira beti gainditu; beraz, “toleratu” egin behar dira eraldaketa-prozesuan zehar. Azken finean, erresistentziak ez dira zentzu positiboan edo negatiboan baloratu behar. Hizkuntza-plangintzaren bat abiarazi nahi duen teknikariak aztertu egin behar ditu; eta ez baloratu edota aurka egiten saiatu. Zenbaitetan erresistentziaren ondorioz jasotako informazioa baliagarria izan daiteke plangintza bera hobetzeko ere. Kontuan hartu behar da erresistentziak adieraz dezaketela martxan jarri nahi den plangintza ez dela behar bezala antzeman organizazioko kideen aldetik; edota ez dela sinesten eraldaketaren balizko ekarpenetan.

3. ERALDAKETAREKIKO ERRESISTENTZIAK

Jada esan legez, organizazioetan hainbat ondorio izaten dituzte eraldaketa gauzatu nahi duten plangintzek. Lan honetan, batez ere eraldaketa-prozesuetan; beraz, hizkuntza-plangintzetan, eman daitezkeen erresistentzia-motez arituko naiz.

Egile askok ikertu dute erresistentzien gaia eta irizpide ezberdinen arabera kategorizatu dituzte. Horrela bada, organizazioetan eman daitezkeen erresistentziak **hiru modutara** sailka daitezke:

- Formaren arabera: agerikoak edo ezkutukoak.
- Izaeraren arabera: erakundearen izaerari dagozkionak, gizabanakoari dagozkionak, plangintza-metodologiari dagozkionak.
- Prozesuko fasearen arabera: eraldaketa-plangintzaren formulazio fasekoak edo egikaritze fasekoak.

3.1. **ERRESISTENTZIA-MOTAK FORMAREN ARABERA**

Formaren araberako bereizketa sailkapen garbia ez bada ere, uste dut garrantzitsua dela arlo honi dagokion zenbait puntu azpimarratzea; izan ere, funtsezkoa da aipatzea erresistentziak ez direla beti modu argian azaltzen; esango nuke gehienetan, isilpekoak izaten direla.

Esaterako, Collerettek eta Delislek (1988) definitu duten legez, erresistentziak eraldaketa-ekimenekiko erantzun ezkor ageriko zein ezkutukoak izan daitezke.

Robbinsek (1999), bestalde erresistentzia diferituak ere aipatzen ditu. Bere iritziz lau modutara ager daitezke erresistentziak; horrela, erresistentzia irekiak, inplizituak, berehalakoak eta diferituak bereizten ditu.

Esaterako hizkuntza-plangintzaren baitan proposatutako neurriren baten inguruan organizazioko kideek ageriko kexak adierazten dituzte. Egilearen iritziz, mota horretako erresistentziak kudeatzeko errazagoak dira.

Benetako erronka erresistentzia inplizitua edo diferitua lantzea da. Izan ere, diferituen kasuan zaila da erresistentziaren eta bere iturriaren arteko lotura identifikatzea; hain zuzen ere, iturria denboran galdu delako. Horrela, momentuan erreakzio txikia

sortutako prozesuren batek erresistentzia handiagoa jasan dezake, baita handik zenbait urtetara. Eman daiteke ere erresistentzia txiki askoren pilaketaren ondorioz neurritz kanpoko eztanda bat denbora bat igaro ondoren.

Ezkutuko erresistentziak modu hauetara ager daitezke:

- Apatia, desmobilizazioa eta arduragabetasuna.
- Organizazioarekiko identifikazioa galtzea.
- Motibazio murrizketa.
- Ausentziak.
- Parte hartze aktibo eza.
- Jarrera legalista: agindutakoaz gain, beste inolako ekarpenik ez egitea.

3.2. ERRESISTENTZIA-MOTAK IZAERAREN ARABERA

Izaeraren araberako erresistentzia-motak bereizten dituzten egile gehienek bi multzo nagusitan taldekatzen dituzte: iturria gizabanakoengan daukaten erresistentziak eta erakundeen izaerarekin lotutakoak. Badaude ere hirugarren erresistentzia-mota bat aipatzen dutenak ere; hain zuzen ere, eraldaketa-plangintzaren metodologiaren ondorioz sortutakoak.

Hala ere, erresistentzia-mota horiek ez dira modu isolatuan ematen gehienetan; aitzitik, elkarri eragiten diote. Oso kasu gutxitan ematen da aipatuko diren erresistentzia-mota bakarra ematea hizkuntza-plangintza ezartzeko prozesu baten.

Robbinsek (1999) gizabanako mailako eta Organizazio mailako erresistentziak bereizten ditu. Bereizketa batez ere helburu metodologikoetarako egiten du; izan ere, berak dioenez, erresistentzia-iturriak gehienetan elkar lotuta baitaude.

Gizabanako mailako erresistentziak

Giza ezaugarrietan oinarritzen dira; hala nola, pertzepzioak, beharrianak eta nortasuna. Robbinsek maila honetako bost erresistentzia mota bereizten ditu:



Gizabanako mailako erresistentziak Robbinsen arabera

Ohiturak

Gizabanakook eguneroko bizitzaren konplexutasunari aurre egiteko, ohiturez eta programatutako erantzunez baliatzen gara. Hori dela eta, aldaketa egoeren aurrean, aipatutako joerak erresistentzia-iturri bilakatzen dira.

Segurtasuna

Segurtasun beharrizan maila altua daukaten gizabanakoei aldaketekiko erresistentzia jarrerak izaten dute, beraiei segurtasun sentimenduak mehatxatuta ikusten dituztelako.

Ekonomia faktoreak

Erresistentzia-iturri izaten da ere eraldaketen ondorioz euren diru-sarrerak arriskuan ikusten dituztenen jarrera. Organizazioen baitan, kideen zereginen edo funtzioen aldaketak ere erresistentzia-iturri izan daitezke funtzio horiek gaizki betetzeko eta, ondorioz, diru-sarrerak galtzeko arriskua hautematen denean.

Beldurra ezezaguna denari

Eraldaketen ondorioz, ezezaguna zena zalantza eta ziurtasun gabea bihurtarazi daiteke. Hori dela eta, eraldaketaren aurkako jarrerak sor daitezke.

Informazioaren aukeratze-prozesua

Bakoitzak pertzepzioen arabera moldatzen dugu mundua; eta oso zaila izaten da eraikitako hori eraldatzea; izan ere, guk eraikitako irudi hori mantentzen laguntzen duen informazioa bakarrik filtratzen dugu. Gura duguna bakarrik entzuten dugu eta beste guztiari ez diogu jaramonik egiten.

Organizazio mailako erresistentziak

Robbinsen arabera organizazioek izaera kontserbakorra daukate; aldaketekiko erresistentzia aktiboa erakusten dute. “urteetan egiten ibili direna egiten segitu nahi dute”.

Egile honek sei erresistentzia-mota bereizi ditu maila honetan:



Organizazio mailako erresistentziak Robbinsen arabera

Egituraren inertzia

Organizazioek, egonkortasuna ziurtatzeko, hainbat tresna eratzen dituzte; besteak beste, pertsonala hautatzean organizazioaren ezaugarriekin bat datorren jendea izaten da aukeratua. Formazioak eta funtzionamendu arauak ere egonkortasun hori indartzen dute. Horren guztiaren ondoriozko inertzia egonkortasuna mantentzeko tresna izaten da sarritan.

Aldaketaren ikuspegi mugatua

Organizazioak azpisistemez osatutako sistema orokorrak dira. Horren aurrean, eraldaketa-plangintzak azpisistema zehatz baten jarduteko helburuarekin soilik eginez gero, sistema orokorrak ezeztatzen ditu; hain zuzen ere, ikuspegi mugatuaren ondorioz.

Taldearen inertzia

Organizazioetan ere gizabanakoek taldeetan jarduten dute; horrela bada, eraldaketaren helburuarekin bat datorren gizabanakoak kontuan hartu beharko ditu bere taldearen arauak ere; eta azken horiek egonkortasun-joerak izan ditzakete.

Esperientziaren aurkako mehatxua

Eraldaketa-plangintza baten ondorioz organizazioetan funtzio espezializatuak dituztenen esperientzia kalte dezakete. Horrek erresistentzia-jarrerak piztu litzake gaitasun espezializatuak dituztenen aldetik.

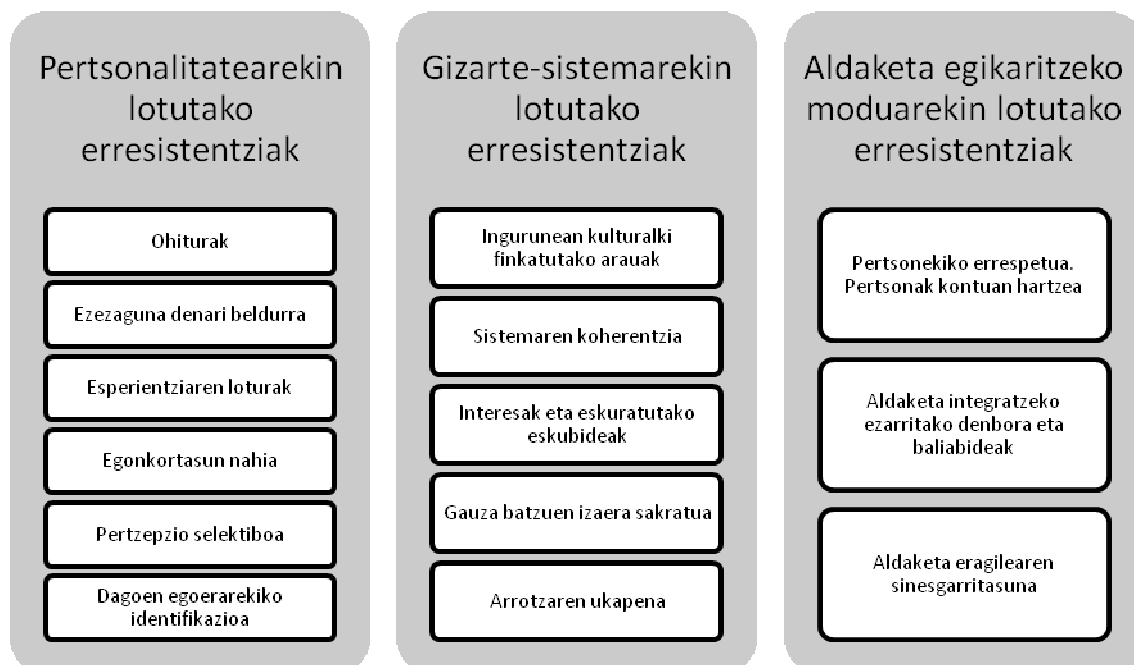
Botere-harremanen aurkako mehatxua

Eraldaketa-plangintza batek organizazio baten ezarritako botere-harremanetan eragin dezake. Horrek organizazioan botere-maila altua dutenen erresistentzia ekar dezake.

Baliabide-banaketa sistemaren aurkako mehatxua

Eraldaketek organizazioko balibaide-banaketa alda dezakete. Horren eraginez, orain arteko banaketaren onuradunek eraldaketa-plangintzaren aurka azal daitezke.

Collerette eta Delislek (1988), bestalde, hiru kategoriatan biltzen dituzte erresistentziak, izaera edo iturria kontuan hartuta:



Erresistentzia-motak Collerette & Delisleren arabera

Pertsonalitatearekin lotutako erresistentziak

Ohiturak

Ohiturak mantentzea aldatzea baino errazagoa da. Ohituren ondorioz ohikoa dena erraz egiten da; aldaketek, ordea, erraztasun horiek desagerraraz ditzakete, hau da, gauzak zailagotu; behintzat hasiera baten.

Ezezaguna denari beldurra

Egoera ezagunek segurtasuna ematen dute erabat ase ez arren. Horrela, egoera batez kexu direnak, sarritan, gurago izaten dute bere horretan mantentzea egoera eraldatzea baino. Horrela izaten da egoerak neurri baten gogobetetzeko manipula daitezkeelako. Eraldaketaren planteamenduak, berriz, ez du asebetetze hori ziurtatzen. Beraz, anbiguetate-egoerak desatseginak zaizkienen aldetik erresistentziak eman daitezke.

Esperientziaren loturak

Esperientziaren batek arrakasta badu, gizabanakoen portaera-eskemetan barneratzen da. Esan daiteke nortasuna esperientzia-pilaketa horren emaitza dela. Gauzak horrela, zaila gertatzen da ohiko esperientzia “arrakastatsu”ekin zerikusirik ez duten esperientziek erakartzea.

Erresistentzia horrez gain, gerta daiteke ere hizkuntza-plangintzarekin proposatutako esperientziaren antzekoak negatiboak izan izana; eta, ondorioz, kontrako jarrerak ere ematea.

Egonkortasun nahia

Gizabanakoengan oinarrizko beharrian biren arteko gatazka ematen da. Alde batetik, egonkortasun eta segurtasun nahiak; eta, bestetik, pizgarri eta esplorazioarena. Lehenengo faktoreei garrantzi gehiago ematen diotenen aldetik erresistentziak sortuko dira eraldaketak suposatzen dituzten plangintzen aurrean. Kasu horietan, eraldaketek antsietate-egoerak pizten dituzte zenbaitetan.

Pertzepzio selektiboa

Psikologia arloko kontzeptu honen arabera, jasotako informaziotik norberaren intereseekin bat datorrena baino ez da atxikitzen, hau da, egoeren “irakurketa propioa” egiten da. Horrela bada, hizkuntza-plangintza batek suposa ditzakeen eraldaketen aurrean, baliteke organizazioko kide batzuek soilik hartzea kontuan eraldaketak ekar ditzakeen arazo eta ondorio negatiboak.

Dagoen egoerarekiko identifikazioa

Gerta daiteke eraldaketa aurreko egoera norberarena bezala sentitzea: gusturago egotea aldaketa barik, egoerarekiko identifikazio maila oso altua delako. Faktore hau atxikimenduarekin eta prestigioarekin galerarekin lotuta dago; izan ere, baliteke egoera aldatzearekin prestigio galeraren bat ematea.

Gizarte-sistemarekin lotutakoak

Ingurunean kulturalki finkatutako arauak

Proposatutako hizkuntza-plangintzak arauak lortutako erakundearen oreka apur dezakete. Bada, arau horien araberrako funtzionamenduarekin bat egiten dutenen aldetik erresistentziak eman daitezke. Esaterako ez badator bat erakundeko arau formal edota informalen batekin (komunikazio-ohiturak, erabakiak hartzeko moduak...).

Sistemaren koherentzia

Aipatu dugunez, organizazioak egonkortasun eta homeostasi joera daukaten sistemak dira. Barne koherentzi hori hauts dezakeen hizkuntza-plangintza batek erresistentziak izan ditzake. Esaterako, ez direnean kontuan hartu erakundearen baitako azpisistemen arteko harremanak, edo erakundeak ingurunearekiko duen harremana. Baita plangintzaren talde pilotuak “isolatuta” funtzionatzeagatik sor daitezkeen gaizki ulertuek ere erresistentziak sor ditzakete.

Interesak eta eskuratutako eskubideak

Organizazioetan, sistema guztietan legez, botere-harremanen ondorioz hierarkia eta bereizketak ematen dira. Orden hori eralda daiteke hizkuntza-plangintza baten ondorioz. Kasu horietan, botere-harremana mantentzeko interesa dutenen aldetik erresistentziak eman daitezke mehatxatuta ikusten dituztelako euren interesak.

Gauza batzuen izaera sakratua

Sistema guztiek dauzkate eztabaidea ezin edo ukiezinak diren jarrera eta portaera-eskema batzuk. “Sakratu”tzat hartutako muga horiek apur ditzaketen eraldaketa-plangintzak ez dira erraztasunez ezarriko organizazioetan.

Arrotzaren ukapena

Ezezaguna dena baliteke ez etortzea bat ordura arteko organizazioaren dinamikarekin. Aipatutako sistemaren ezaugarriengatik gehienetan erresistentziak emango dira.

Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentziak

Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea

Egungo gizarte joeren arabera, gizabanakoak gero eta garrantzi gehiago ematen diote aintzat hartuak izateari. Hortaz, arlo hau alde batera uzten duen plangintza-motak – esaterako, hizkuntza-plangintza ezarri aurretik iritzirik ez eskatzea– aurkako jarrerak piztu ditzake.

Aldaketa integrazteko ezarritako denbora eta bitartekoak

Erresistentziak sor daitezke organizazioetako kideei ez zaielako ematen denbora nahikorik eraldaketak suposatzen duenaz jabetzeko; edota eraldaketak dakarrenari aurre egiteko baliabide nahikorik eskaintzen ez zaielako; azken finean, eraldaketa-plangintzak gainezka egiten dielako.

Aldaketa-eragilearen sinesgarritasuna

Zenbait kasutan, erresistentziak “pertsonalizatu” egiten dira. Eraldaketa-prozesuetako segurtasun-falta uneetan erreferente bilakatzen da eraldaketa-prozesuaren agentea – adibidez, hizkuntza teknikaria; edota alkatea zein enpresako gerentea–. Figura horrek ez badu behar besteko sinesgarritasunik organizazio baten, proposatutako aldagetekiko erresistentziak sortuko dira ziurrenean.

Davis eta Newstromek (1991) beste irizpide bat erabiltzen duten izaeraren araberako erresistentzia-motak sailkatzeko. Horien iritziz, hiru erresistentzia-motaren arteko konbinazioak osatzen du gizabanakoen erreakzioa eraldaketekiko.

Erresistentzia arrazional edo logikoak

Eraldaketa-prozesura doitzeko denbora eta esfortzu kostuek sortutako erresistentziak dira. Batez ere, epe laburrera azaltzen dira.

- Doitzeko beharrezko denbora
- Ikasketa berrietarako esfortzu gehigarria
- Baldintza txarragoetarako posibilitatea: gaitasun-murrizketa
- Eraldaketaren kostu ekonomikoak
- Eraldaketaren gaitasun teknikoarekiko zalantzak

Erresistentzia emozional edo psikologikoak

Pertsonen jarrera eta sentimenduekin lotutako faktoreak dira. Zentzu horretan, kontuan hartzekoak dira, besteak beste:

- Beldurra ezezaguna denari
- Aldaketarekiko tolerantzia txikia
- Plangintza-teknikaria errefusatzeari
- Besteenganako konfiantza falta
- Segurtasun beharrezkoa

Erresistentzia sozial edo soziologikoak

Organizazioetako taldeen interes, arau eta baloreekin lotutako erresistentziak.

- Koalizio politikoak
- Talde balore kontraesankorrak
- Mentalitate itxia
- Sortutako interesak
- Dauden adiskide-harremanak mantentzeko interesa

3.3. ERRESISTENTZIA-MOTAK PROZESUKO FASEAREN ARABERA

Beste egile batzuk plangintza-prozesuan zehar ager daitezkeen fasearen arabera sailkatzen dituzte erresistentziak. Bi lan aipatuko ditut: Pardo del Val & Martinez (2005) eta Senge (2000)

Pardo del Val eta Martinez *inertzia* kontzeptutik abiatzen dira erresistentzia-moten sailkapena osatzeko. Euren iritziz, *inertzia* organizazioaren egoera aldatzeko intentzio eta malgutasun falta da; bestela esanda, egungo forma eta funtzioen iraunaraztea. *Inertziak* modu ezberdinetan ager daitezke hizkuntza-plangintza bat aurrera doan neurrian; nolabait esana, bata gainditzen denean, hurrengoa agertzen da. Egileek fase nagusi bitan banatzen dituzte erresistentziak: plangintzaren formulazio-fasean ematen direnak eta egikaritze-fasean ematen direnak.

FORMULAZIO-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK

- **Ikuspegi distortsionatua, interpretazio-mugak edo lehentasun estrategiko nahasgarriak**
 - Miopia
 - Ukapena
 - Ideien betierekotzea
 - Bereganatze inplizituak
 - Komunikazio hesiak
 - Organizazioaren isiltasuna
- **Motibazio eskasa**
 - Aldaketaren kostu zuzenak eragindako motibazio eskasa
 - Kanibalizazio kostuak
 - Subsidiario gurutzatua
 - Iraganeko porrotak
 - Interes ezberdinak
- **Erantzun sortzailearen falta**
 - Abiadura eta konplexutasuna
 - Etsipena
 - Ikuspegi estrategiko desegokia

EGIKARITZE-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK

- **Langa politiko-kulturalak**
 - Departamendu politikak
 - Taldeen arteko sinesmen bateraezinak
 - Errotutako balioak
 - Aldaketen dimentsio soziala
 - Giroa
- **Beste zenbait**
 - Lidergoaren geldotasuna
 - Barneratutako errutinak
 - Ekintza kolektiboko arazoak
 - Gaitasun ezak
 - Zinismoa

Erresistentzia-moten sailkapena Pardo del Val & Martinez-en arabera

FORMULAZIO-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK

Ikuspegi distortsionatua, interpretazio-mugak edo lehentasun estrategiko nahasgarriak

Eraldaketa-plangintza abiarazteko ezinbesteko baldintza beharrezkoa da; ez da planik besterik gabe hasten, baizik eta beharrezan bati erantzuteko. Erresistentziak, bada, hasieratik bertatik planteatzen dira; izan ere, baliteke beharrezan hori ez izatea horrelakoa organizazioko kide guztientzat. Ikuspegi distortsionatu hori hainbat faktoreren arabera izan daiteke.

Miopia

Etorkizuna aurreikusteko gaitasun eza izaten da ikuspegi distortsionatuaren arrazoiatariko bat. Eguneroko jarduna izatean ardura bakarra, batzuetan, ez da arazoren baten edo aldaketa beharrezaren kontzientziarik izaten.

Ukapena

Eraldaketak planteatzea dezakeen ororen aurkako ukapen jarrera ere eman daiteke. Erresistentzia honen oinarria bi motatakoa izan daiteke: batetik, aurreko arrakasten autokonplazentzia; eta, bestetik, egoera berriak sorraraz ditzakeen beldurrak.

Ideen betierekotzea

Betiko ideiak aplikatzen dira planteatzen diren egoera berrirako ere. Kasu honetan izan daiteke organizazioan nagusitzen diren ideiak ezartzen direlako; edota eraldaketa-prozesuaren berrikuntzak aurreko egoeretako pentsamendu-eskemekin asimilatzen direlako.

Bereganatze inplizituak

Organizazioetako kide askoren pertzepzioak eta ondoriozko jarrerak ez dira esplizitatzen; hortaz, ezin dira eztabaidatu eta aldatzen saiatu. Horrela, betikotu egin daitezke eta erresistentzia suposatu prozesu osoan.

Komunikazio hesiak

Pertzepzioa distortsionatu egiten da ere hizkera auziengatik. Izan ere, talde batentzako ohiko espresibideak arrotzak izan daitezke organizazioko beste kide batzuentzat (teknikoegiak, esaterako); horrek eraldaketak suposa dezakeenarekiko ideia distortsionatuak eta, ondorioz, erresistentziak ekar ditzake.

Organizazioaren isiltasuna

Gerta daiteke ere kide batzuek identifikatutako hutsune edo arazoren bat ez jakinaraztea eta, informazio gabezia horren ondorioz, ezin garatzea plangintza egokitasun osoz.

Motibazio eskasa

Pertzepzio arloko distortsiorik ez badago ere, eta mezua argia izan arren; hizkuntza-plangintza bat arazoak izan ditzake beharizana ez delako horrela sumatzen; eta, beraz, eraldaketaren aldeko motibazioa txikia izango da. Hainbat izan daiteke motibazio eskasaren iturriak.

- Aldaketaren kostu zuzenak eragindako motibazio eskasa.
- Kanibalizazio kostuak: eraldaketaren ondorioz, desagertu egin daitezke ordura arteko zenbait elementu organizazioetan.
- Subsidiario gurutzatua
- Iraganeko porrotak: ordura arteko eraldaketa-plangintzek irudi ezkorra utzi dutelako.
- Interes ezberdinak: eraldaketaren helburuak ez dira berdin hautematen esaterako enpresa bateko zuzendaritzaren eta langileen artean. Kasu horretan, izan daiteke organizazioetan aurkako jarrera ager dezakeen boteredun interes-talde bat.

Erantzun sortzailearen falta

Aipatu dugunez, eraldaketa-plangintzetan oreka gabezia egoerak sortzen dira; norabide argirik ez dauden fase horietan funtsezkoa da organizazioetako kideek erantzun argiak jasotzea. Hala ez denean, eraldaketa-prozesua oztopa dezaketen erresistentziak sor daitezke, hiru motakoak, hain zuzen ere.

Abiadura eta konplexutasuna

Aldaketen izaera eta erritmoagatik analisirako gaitasuna bertan behera geratzen da; eta aurkako erreakzioak sor daitezke.

Etsipena

Plangintzan zehar ager daitezkeen oztopoak irtenbiderik ez daukatelako ustea nagusitzen denean, erresistentziak eman daitezke; hain zuzen ere, plangintzarekin aurrera egiteko joera deuseztatzen delako.

Ikuspegi estrategiko desegokia

Erantzun faltak sor daitezke ere organizazioko arduradunen aldetik plangintzaren aldeko jarrerarik ez bada. Konfiantza hutsune horren ondorioz, gainontzeko kideek ere ez diote behar besteko garrantzirik ematen planteatzen den eraldaketa-prozesuari.

EGIKARITZE-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK

Langa politiko-kulturalak

Eraldaketaren beharizana orokortua bada ere, badaude organizazioetan plangintzaren ezarpena oztopa dezaketen berezko zenbait ezaugarri.

Departamendu politikak

Organizazioetako barne botere-harremanak kolokan jar daitezke eraldaketa-plangintzetan; hori dela eta, euren botere estatusa kolokan ikus dezaketenek erresistentziak sor ditzakete. Zentzu horretan, koordinazio eta komunikazio gabeziak ere erresistentzia iturri izan daitezke.

Taldeen arteko sinesmen bateraezinak

Organizazio baten ematen den harreman-sistemaren ondorioz, taldeen arteko iritzi batasuna izan daiteke edo ez. Horren arabera, plangintzetako prozesuekiko erantzun bateratuak eman daitezke; edo, bestela, plangintza aurrera ateratzeko oztopoak sor daitezke.

Errotutako balioak

Organizazioetako kideek nolabaiteko leialtasuna erakusten diete zenbait politika edota funtzionatzeko ereduei. Erakunde kulturaren ezaugarri horien aurka egin dezaketen jarduerak erresistentziak aurki ditzakete.

Aldaketen dimentsio soziala

Sarritan, plangintzak arlo teknikoetara mugatzen dira; ez dute kontuan hartzen daukaten beste dimentsio sozial hori. Izan ere, ez da kontuan hartzen kideek senti dezaketela organizazioarekiko euren harremana ere aldatzen dela. Horren ondorioz, gutxitan kontuan izaten diren erresistentziak sor daitezke.

Giroa

Eraldaketa abiaraztekoan sortzen den giroak garrantzia handia dauka bere arrakastarako, bai eta eraldaketa-plangintzaren baloreen eta organizazioko kideen baloreen arteko bateragarritasunak ere. Horrela bada, inposizio giro batek edota erakundearen baloreen aurka doan eraldaketa-prozesu baten aurka errazago agertuko dira erresistentziak.

Beste zenbait

Pardo del Val & Martinezek (2005) beste erresistentzia-iturri batzuk ere aipatzen dituzte; aurreko guztiak gainditu arren, eraldaketa-plangintzetan sor daitezkeenak.

Lidergoaren geldotasuna

Ordura arte ezezagunak diren prozeduren aurrean liderrek ez dute jarrera aktiborik erakusten. Jarrera hori egoera ez aldatzearren ere eman daiteke

Barneratutako errutinak

Jarduerak modu eraginkor eta errazean egikaritzeko hainbat errutina sortzen dituzte organizazioek. Baina gertatzen da errutina horiek eraldaketaren aurkakoak izan daitezkeela ere.

Ekintza kolektiboko arazoak

Eraldaketa-plangintzek erresistentziak izan ditzakete modu kolektiboan jarduteko ohiturarik ez dagoen organizazioetan. Kasu horietan organizazioaren kulturak ez ditu eraldaketak errazten.

Gaitasun ezak

Erresistentzia sor daiteke ere plangintza aurrera ateratzeko arduradunek gaitasun nahikorik ez daukatenean.

Zinismoa

Eraldaketa-aren aurkako erresistentzia iturri garrantzitsua izan daiteke zinismoa. Eraldaketa-liderrenganako konfiantza hutsunea islatzen du jarrera horrek. Zenbaitetan aurreko eraldaketen emaitzek sortutako jarrera izan daiteke.

Beste alde batetik, Sengek (2000) lanean argitaratutako sailkapena ere aipatu nahi nuke. Egile honek dioenez, eraldaketa inizatiba gehienek ez dute arrakastarik izaten. Berak dioenez, eraldaketa-prozesuak iraunarazteko gure pentsamoldeen funtsezko moldaketa eman behar da. Prozesu horietan ematen diren aldeko indarrak ulertu eta katalizatu behar ditugu. Baina, horrez gain, eraldaketa oztopa dezaketen indarrak ere ulertu behar ditugu; eta, horrez gain, indar horiek lantzeko estrategiak sortu behar dira. Esan dezakegu, hortaz, egile hau erresistentziak faktore negatiboak direlako ideia-aren aurka dagoela.

Sengek *aldaketa sakona* (deep change) kontzeptua darabil plangintzen helburua aipatzeko orduan. Izan ere, berak dioenez, organizazio-mailako eraldaketarako, ez da nahikoa estrategia edo egiturak aldatzearekin; bertako kideen pentsatzeko eta hautemateko moduak ere aldatu behar dira.

Bien arteko konbinazioa da beraz, eraldaketa edo *aldaketa sakon* hori emateko behar dena. Alde batetik, barne-eraldaketak; esaterako, baloreak eta portaerak; eta, bestetik, kanpo-eraldaketak; adibidez, praktikak edota estrategiak. Prozesu osoan zehar, ikasketaren garrantzia azpimarratzen du egileak. Horren bidez, organizazioek ez dira berrikuntzetara mugatzen; baizik eta etengabeko eraldaketarako gaitasuna lor dezakete.

Sengek ez du erresistentzia terminoa aipatzen. Berak erronka hitza aipatzen du; izan ere, erronkak ez du trabak gainditzea bakarrik esan nahi. Erronkak hobetzeko aukerak dira, arreta, ulerkuntza eta sormena bultzatzeko.

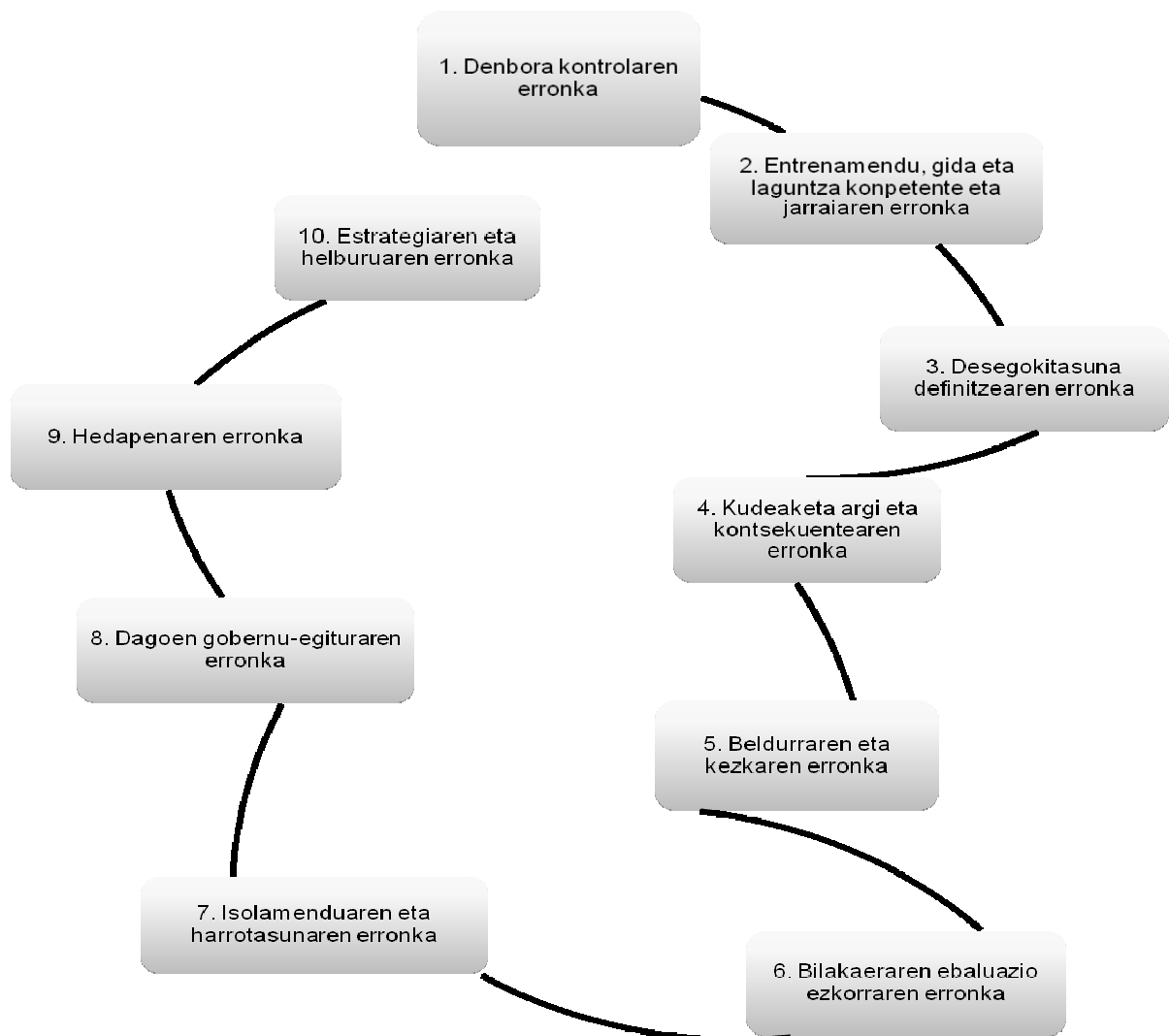
Berak proposatutako eraldaketa-prozesuan talde pilotuak sortzearen alde dago:

“A menos que se pueda concretar algún tipo de grupo piloto, las nuevas ideas no encuentran incubadora en una organización, ni un lugar donde un concepto se pueda convertir en capacidad, donde la teoría pueda encontrarse con la práctica. Así pues, lo más probable es que durante los primeros meses, la mayor parte de la acción en una iniciativa de cambio profundo tenga lugar en un grupo piloto” (Senge, 2000:39).

Aritzeta (2008) berdin antzeko ideia aipatzen du lan-ekipoen bitarteko erakunde eraldaketa planteatzen duenean:

“Lan-ekipoak geroz eta gehiago erabiltzen dira laneko aldaketa-prozesuak errazteko. (...) Labur esanda: lan-ekipoak tresnarik egokiena dira erakundeetan aldaketa kulturala sartzeko, langileek parte-hartze handiagoa izateko erabakiak hartzeko, prozesu berriak eraikitzeko eta orientazio handiagoa izateko bezero eta gizartearentzako zerbitzurako” (Aritzeta, 2008:147).

Egileak eraldaketa-prozesuen garapen-ibilibidea egituratu du. Prozesu horretan aurrera doan neurrian plangintzak erronka ezberdinak bizi ditu, hamar guztira. Erronkak bakarrik ager badaitezke ere, ohikoena elkar loturik agertzea da; alegia, izaera interdependienteak aitortzen die Sengek



Eraldaketa-plangintzaren 10 erronkak. Peter Senge

1.fasea. Hasierako erronkak

Sengek planteatutako ereduaren arabera, lehenengo lau erronkak eraldaketa-plangintzaren hasierako pausuetan, hau da, talde-pilotuaren hastapenetan ematen dira. Horrek esan nahi du, egilearen iritziz, mota honetako prozesu baten hasieratik bertatik jarri behar dela arreta berezia faktore horiengan

1.erronka. “Ez daukagu horretarako astirik”

Denbora kontrolaren erronka

Eraldaketa-plangintzek eskatzen dute organizazioetako pertsona jakin batzuek hainbat ordu ematea jarduera berrietan: hausnarketa, prestakuntza, talde-lana...

Horrek guztiorrek denbora eskatzen du. Sengek dioenez, sarritan, eguneroko zereginei erantzuteko denbora faltagatik larritzen dira eraldaketa-plangintzak eskatzen duenari ezin diotenak erantzun.

Baina, gehienetan, arazoa ez datza denbora faltan; denboraren malgutasun-ezan baizik. Eraldaketa egitasmoetan parte hartzen dutenek malgutasuna behar dute hausnarketa eta praktikari behar besteko tartea eman ahal izateko. Bi ondorio dauzka horrek: batetik, inbertitzen den denbora ez da eraginkorra pertsona-giltzarriak ez dutelako parte hartzen; bestetik, jendeak ez du parte hartu gura ez dagoelako “horretarako astirik”.

Sengek dioenez, denbora-mugaren erronkak oso azkar eragiten du eraldaketa-prozesuetan; izan ere, denbora-malgutasunik ezean, eraldaketa-saiakerak laster baten geratuko dira bertan behera. Edo funtzionatzen ere ez dira hasiko, oso gutxi baitira behar besteko denbora eskain diezaioketen kideak organizazioan.

Hasieran, mota horretako prozesuek denbora-inbertsio handia behar dute; prozesu osoan emango den handiena, alegia. Egoera horretan, denbora-malgutasun gabeziaren oinarrian dauden jarrerak era aurreiritziak ikertu beharko lirateke.

2.erronka “Ez daukagu laguntzarik”

Entrenamendu, gida eta laguntza koherente, kompetente eta jarraituaren erronka

Hizkuntza-plangintza garatzeko laguntza toki askotatik etor daiteke: izan daiteke kanpo aholkularitza batekoa, edota organizazioan bertan dauden esperientziadunen eskutik eratorritakoa. Zentzu horretan, Sengeren iritziz, batzuetan ez da laguntza/aholkurik eskatzen ez direlako konturatzen daukaten beharrianaz: “Ez dakite ez dakitela” eta baliteke, batzuetan, beranduegi konturatzea horretaz.

Entrenamendu, gida eta laguntzaren beharrezana handiagoa izango da eraldaketa sakonagoa den neurrian. Baina jasotzen den laguntza hori desegokia bada, eraldaketa-ekimena kaltetua izan daiteke eta ikasteko-gaitasuna ez da behar bezala garatzeko.

3. erronka.“Hau ez da egokia”

Desegokitasuna definitzearen erronka

Ez da komeni izaten plangintzen planteamendu eta komunikazioan abstrazkio-maila oso altua izatea; oso garrantzitsua da, hortaz, eraldaketa-ekimenen planteamenduak organizazioen eguneroko jarduerekin lotzea. Egunerokoan hain gaude gainezka zereginekin, ezen zalantza asko izaten baitira ekimen berriei ekiteko orduan.

Peter Sengek, ikertutako esperientzietan oinarrituta, aipatzen du eraldaketaren aldeko argudio sinestarazle ezak baldintzatzen duela eraldaketaren aldeko jarreraren indarra. Alegia, ez badago argi zein eragin izango duen organizazioaren funtzionamenduan; kideek ez dute uste eraldaketarako arrazoi argirik dagoenik, ez eta estrategia argirik ere ekimenaren ostean.

Erronka horrekin egilea ez da emaitzaz ari; baizik eta ekimenaren egokitasunari buruzko argudio argi, benetako eta indar-eragileak ezartzearen garrantziaz. Eraldaketaren defentsa ikuspegi aproposa erakutsi behar da; bai eta erronka berrien egokitasuna ikusarazi ere.

Egoera horren aurrean, komunikazio-ardura dutenek euren berezko funtzioetara mugatzen badira, eraldaketaren justifikazio garbia eman orde; esfortzu guztia bertan behera gera daiteke plangintzaren sustraiak errotu baino lehen.

Denbora eta laguntza falta erronkaren kasuan bezala, kasu honetan ere oinarritzko elementua *konpromisoa* da. Eraldaketa-plangintza aurrera doan neurrian, langileek argiago ikusten dute eskatzen zaien konpromisoa; gutxienezkoa ekimenarekin bat egitea izango da. Esan bezala, lehenik eta behin funtsezkoa da organizazioaren oinarritzko beharrezanekin lotuta dagoela ikustea. Bigarrenez, argi ikusi behar dute zein den euren tokia bertan; nola har daitekeen parte eta zein onura izango duten.

Beharizan horiek guztiak ez badira erantzuten, “konpromiso hutsunea” eman daiteke eta euren parte hartzea ez da erabatekoa izango.

Hortaz, erronka honek zuzendaritzaren gaitasuna azpimarratzen du eraldaketaren beharrezana modu ulergarrian justifikatzeko. Edozein organizaziotan, partaideak beharizan praktikoetara mugatzen dira. Gauzak horrela, funtsezkoa da eraldaketa-ekimenak beharizan horiei hobeto erantzuten diela justifikatzea.

4.erroka “Ez dute esandakoa betetzen!”**Kudeaketa argi eta kontsekuentearen erroka**

Erronka hau sortzen da organizazioetako atal, sistema edo dena delako arduradun/liderrak ez diotenean garrantzirik ematen eraldaketa-plangintzen helburuak betetzeari: alegia, ez datozenean bat aldarrikatzen diren baloreak eta eguneko portaera erreala. Hutsune horrek babes gabezia sorrarazten du.

Erronka honetan bi prozesuk mugatzen dute eraldaketa egilearen iritziz. Biak ere prozesuaren hasieran ager daitezke; baina baita eraldaketa-prozesuen beste edozein fasetan ere.

Alde batetik, organizazioen baitan, hizkuntza-plangintzarekin lotutako jardueretan aldaketa pertsonal edo sistemikoren bat eman behar denean, biziagoa izaten da pertsonen konfiantza beharizana. Horrela bada, konfiantza horren falta beste ohiko jardueretan baino arazo handiagoa bilakatzen da horrelako prozesuetan. Sarritan, eraldaketaren ondoriozko emaitzak baino konfiantza-maila handiagoa ematen du plangintzaren erreferente direnen sinesgarritasun-mailak. Azken finean, zuzendaritzaren asmoen argitasun eta sinesgarritasunarekin lotutako auzia da; subjektibotasun maila altuko eremua, alegia.

Bestaldetik, eraldaketa-ekimenean konprometitua izateko, langileek beren balore eta helburu pertsonalen argitasun-maila altua behar dute; horretarako, hausnarketa bultzatzea oso garrantzitsutzat dauka Sengek.

“Hemos visto organizaciones que desarrollan a la larga mayor confianza y reflexión mediante esfuerzos concertados de la alta dirección por explorar continuamente sus propios valores y propósitos y las deficiencias de su propia conducta” (Senge, 2000,171).

1. fasea. Abiadura mantentzeko errokak

Fase honetan, errokak eraldaketaren talde pilotuen baitan gertatzen dira nagusiki; hala ere, talde horien eta organizazioko kultura orokorraren arteko harremanak ere erroka berriak sortzen ditu.

Sengek eraldaketa-plangintzaren bilakaeran urrats kualitatiboa ikusten du talde pilotutik organizazio osora hedatzen denean plangintza; talde pilotuaren “isolamendua” hautsi eta bertako kideen pentsaera eta sentimendu indibidualetatik organizazioaren kulturarako jauzia ematen da egilearen iritziz.

Egoera honetatik hiru erroka gehiago sortzen direla diosku:

Beldurra eta kezka: talde pilotuko kideen irekierak sortutakoa.

Ebaluazio eta neurketa: eraldaketa-ekimenaren eta erakundeak emaitzak neurtzeko dituen irizpideen arteko ezberdintasunek sortutakoa.

Benetako sinestedunak eta sinesgaitzak: eraldaketa mehatxu gisa hautemateko dinamika hazkorra.

5.erroka “Gauza berri hauek ikastea da...” (Gai izango ote naiz?)

Beldurraren eta kezkaren erroka

Fase honetan ematen dira batez ere, beldurra eta kezka moduko sentimenduak; gehienetan segurtasun eta egonkortasun nahiak sortutakoak. Erronka horri aurre egiteko, denen arteko hausnarketa eta muga gabeko elkarriketa aldarrikatzen ditu Sengek. Besteak beste, organizazioaren baitan indarrean dauden aurreiritziak zalantzan jarri: arazo-iturri izan daitezkeen organizazioko egiturak norberaren egintzek sortzen dituzten ideiaz jabetzea.

Eraldaketa oro ordura arte izandako armonia haustera dator. Ondorioz, ordura arte “ezkutuan” izandako arazoak agerraraztea eta arazo berriak sortzea suposa lezake; eta organizazioetako kide batzuk mehatxatuta ikusiko dute euren burua.

Sengeren iritziz ere beldur eta kezka horiek ez dira konpondu beharreko arazoak. Erreakzio naturalak dira; ordura arteko ziurtasunak kontingentzia bilaka daitezkeela-eta sortzen diren erantzun osasuntsuak.

Gauzak horrela, edonork egin dezake akatsen bat edo ordura arteko ziurtasuna galdu, neurri baten; edota horren eraginez, hirugarren bat kaltetu. Horrek, noski, larritasuna zor dezake.

Sengerentzat erreakzio hau eraldaketa-plangintza sortu ostean, hau da, berau mantentzeko unean agertzen da. Gaineratzen duenez, sarrien agertzen dena eta aurre egiteko zailena ere bada.

Zailtasun hori; hain zuzen ere, bere forma aniztasunean datza; izan ere, inork ez ditu bere kezkak modu berean azaleratzen. Egileak lau multzotan biltzen ditu:

- Erabateko ukapena: “Ikastearen kontu hau denbora galtzea baino ez da. Ez gaude hemen terapia egiteko”.
- Anbiguetate eta balizko ondorioei buruzko eragozpenak: “Hau ezin da serioa izan. Hau kontrolez kanpo dago”.
- Azaleko babesa: “Ikastearen kontu hau oso interesgarria da. Baina ez dauka zerikusirik gure lanarekin”.
- Isiltasuna.

Eta, noski, ez dago defentsa-erantzun horien aurrean defentsa-jarrerekin erantzuterik. Alegia, erabateko garrantzia dauka ikustea horien azpian, eraldaketa-prozesu

guztietan ematen diren zalantza indibidualak daudela; besteak beste, ziurtasuna, egokitasuna edo konfiantzaren ingurukoak.

Azken finean, eraldaketa-plangintzaren arrakastak berak sortzen ditu indar mugatzaileak. Talde pilotuan eraldaketaren aldeko jarrerak lantzean, nolabaiteko talka emango da lehenago edo beranduago talde horretako eta organizazioko gainontzeko sistemen artean. Zentzu horretan, Sengeren iritziz, funtsezkoa da kideen artean komunikazio-gaitasuna eta ziurtasuna garatzea sistemen arteko hutsunea eman ez dadin; eta, ematekotan, ondorio ezkorrak arin daitezten. Horren ondorioz, erronkari aurre egin eta eraldaketaren oinarriak tinko mantendu ahal izango dira.

6.erroka. “Honek ez du funtzionatzen”

Bilakaeraren ebaluazio ezkorren erroka

Nekez izango du eraldaketa-plangintza batek onarpenik organizazio baten, soilik berrikuntza bat suposatzen duelako. Aitzitik, ez baditu onura praktikorik ekartzen, kontrako jarrera izaten da nagusi. Izan ere, emaitza onak eta sinesgarritasuna bezalakoak dira eraldaketa indartzen duten prozesuak; baina hemen ere zenbait muga aurki daitezke.

Muga nagusia ebaluazio eta neurketarekin dago lotuta. Hain zuzen ere, nola neurtu plangintza berriaren funtzionamendu-maila? Ez da erreza izaten, gehienetan plangintza berriaren ondorioz ezarritako dinamika berriak planteamendu zaharren bidez baloratzen baitira.

Balitzko kritika horiek, gainera, ez dira “kanpotik” etortzen bakarrik; eraldaketa-plangintzan murgildutako kide askok ere zalantzak izan ditzakete emaitzak ez direlako, gehienetan, epe laburrean ikusten. Edo ezin dituztelako beste batzuei erakutsi. Neurri baten, hau guztiau organizazio-alorrean indarrean dagoen “optimizazioa”ren ideiarekin ondorio da; izan ere, joera orokorra da organizazioetan epe laburreko emaitzak eskatzea plangintzaren izaera kontuan hartu barik.

Emaitzok gainera, kuantitatiboki neurgarriak izan behar dute; bestelako bideak ez dira ia onartzen.

Talde pilotuaren emaitzen eta organizazioak helburuak neurtzeko dituen moduen arteko “balorazio hutsune” horren ondorioz, ezkortasuna sor daiteke. Gauza bera gertatzen da plangintza berriaren emaitzak ordura arteko irizpideen arabera neurtzen badira.

Gauzak horrela, ezinbestekoa da pazientzia lantzea eraldaketa-plangintzaren helburuak kontuan hartuta. Horrez gain, ebaluazio- eta neurketa-tresna egokiak eraikitzea funtsezko neurria da.

7.erroka. “Gu ondo egiten ari gara/ Beraiek dira ulertzen ez digutenak” **Isolamenduaren eta harrotasunaren erroka**

Gerta daiteke eraldaketa-plangintza abiarazi duen talde pilotuaren eta organizazioaren –osotasunean hartuta– artean eten bat ematea. Plangintza egikaritzeko moduaren ondorioz, oso dinamika ezberdinak eraman ditzakete eta, batzuetan, elkarrenganako gaizki ulertuak sor daitezke horren eraginez. Hori da, alegia, Sengek “sinestedunen eta sinesgaitzen dinamika” deitzen diona; alegia, talde pilotuen eta erakundeko besteen arteko lotura falta.

Oreka da egileak darabilen nozioa. Izan ere, hainbat oreka-prozesu sor daitezke talde pilotuak eta organizazio osoak elkarreragitean.

Mehatxu-sentimenduak talde pilotuko partaide ez direnen aldetik. Hiru motako mehatxuak aipatzen ditu Sengek: jokaera berriak, praktika-modu berriak eta emaitza hobeak. Berrikuntza hauek guztiak mehatxu gisa har ditzakete oraindik organizazioaren kultura orokorraren arabera funtzionatzen dutenen aldetik. Hemen, ondorio bat izan daiteke talde pilotuaren funtzionamendua desegokia delako ideia hedatzea organizazioan.

Partehartze-hutsunea. “Sekta bat dirudi”. Kasu honetan talde pilotuaren komunikazio-arazoak sor dezaketen erresistentziaz ari gara; izan ere, horren ondorioz, organizazio-mailan eman daitekeen isolamendua gerta daiteke.

Horietaz gain kontuan hartu behar da ere, talde pilotuaren inguruko komunikazioak arreta berezia merezi duela; ez baita ahaztu behar, gizabanakook jasotzen dugun informazioa geure buru-eskemen arabera interpretatzen dugula. Aipatutako filtratze-mekanismoen bidez.

Hortaz, azpisistemen arteko gatazkarik gerta ez dadin, aipatutako puntuak kontuan hartzea oso garrantzitsua da; bereziki, kultura-malgutasuna eta talde pilotuaren irekiera-erreflexioa.

3.fasea. Eraldaketa egonkortzeko errokak

Peter Sengek eraldaketa-prozesuak gauzatzeko hirugarren fase bat aipatzen du. Fase honetan erantzun beharreko hiru galdera daude bere iritziz:

Nola hedatu talde pilotuen autoritate legitimoa organizazioan dauden botere eta ardura egiturekin bat egin dezan? Gobernu egituraren erroka.

Nola ikas dezake organizazio osoak (eta organizazioz kanpokoak) eraldaketa ekimenaren esperientziatik? Hedapenaren erronka.

Zer behar da organizazio bat etengabe alda dadin ingurua aldatzen den neurrian? Estrategiaren eta xedearren erronka.

8.erronka "Nor da honen arduraduna?"

Dagoen gobernu-egituraren erronka

Lehenengo, talde pilotuei agertzen zaie euren autonomiagatik talka dela eta. Talde horiek lortutako konfiantza, botere eta autogobernuaren ondorioz autonomia gehiagorekin funtziona dezaketela ikusten dute, eta horrela izan dadin aldarrika dezakete: berezko estrategiak, prozesu berriak, etab. Horrek noski organizazioko funtzionamenduarekin "autonomia talka" izan dezake.

Horrela, gerta daiteke, alde batetik, zuzendaritzaren kontrol arbitrarioa sumatzea; eta, bestetik, talde pilotuek organizazioaren testuinguru orokorra kontuan hartzen ez dutela sentitzea. Alde bietako gaizki ulertu horrek ondorio bera ekar lezake: eraldaketa-prozesuaren porrota, alegia.

Orekarako oso garrantzitsua da organizazioek boterea delegatzeko malgutasuna izatea; edo Sengek aipatzen duen legez, "autogobernu independente"rako gaitasuna ezartzea.

Horrez gain, talde pilotuek kontuan izan behar dituzte organizazio orokorren prozesuak; esan nahi baita, beste azpisistemekin interdependentzia kudeatzeko gaitasuna landu behar dutela. Bi prozesu horiek gauza daitezen: autogobernurako sistema malguagoak eta interdependentziaren kudeaketa, alegia; ezinbestekoa prozesu bateratua izatea.

9.erronka "Gurpila asmatzen segitzen dugu!"

Hedapenaren erronka

Erronka honi dagokionez, eraldaketa-maila batetik aurrera funtsezkoa da estimulatzea kideek euren funtzioez gain, elkar ulertzeko bideak irekitzea; eman daitekeen aniztasunean ekimenaren oinarri eta helburuak ahalik eta gehien zehazteko.

Ordurako, jada eraldaketak –hizkuntza-plangintzak gure kasuan– hainbat pausu eman ditu esperientzia kopuru substantziala izateko. Potentzial hori oso baliagarria da, eta kudeatzeko interesagarria bestelako berritasunak sartzeko bidean. Edo ez daiden bere horretan geratu.

Hedapenaren arrakastarako oso garrantzitsuak dira; besteak beste, ikasteko gaitasun indibiduala, organizazioko muga biguntzea, informazio azpiegitura, edota ikasteko kultura.

Informazio-sistemaren garrantzia erabatekoa da eraldaketa-plangintzetan; baina, horrez gain, garrantzitsua da bestelako aldagaietan ere jartzea arreta; besteak beste, konpetibitatea, konfiantza falta edo isolamendua.

Garrantzitsua da ere ulertzea, zailtasunak zailtasun, hedapena apurka ematen dela. Ez da sistema osoan ematen hasieratik; modu gradualean ematen da gehienetan.

10.erroka “Norantz goaz? Zertarako gaude hemen?”

Estrategiaren eta helburuaren erroka

Talde pilotuek epe luze batez arrakasta dutenean, erroka berriak sortzen dira organizazioetan. Alde batetik, konpetentzia eta konfiantza hobetu delako; eta, bestetik, hausnarketa-gaitasun hazkundeagatik. Sengek behin eta berriz errepikatzen dioenez, giltzarria ikasteko gaitasunaren hobekuntzan datza.

Puntu honetan, eraldaketaren motore-lana egiten duen taldeak lausoa bezain orokorra den azken muga/erroka aurkitzen du: organizazioaren beraren gobernuak. Helburuak birplanteatu eta berrindartuz, gizarteari eta bere identitateari ekarpenak egin dakizkioke. Honela bada, azken erroka hori gaingiduz gero, Sengek aipatzen duenez, dena birpentsatu edo birsortzeko gaitasun kolektiboko egoera baten legoke organizazioa bera.

4. IKERKETA ENPIRIKOA

4.1. INKESTAREN DESKRIPZIOA ETA ERABILITAKO METODOLOGIA

Lanaren laugarren atal honetan aztertutako kontzeptuen inguruko ezagutza osatu nahian, erresistentzien inguruko inkesta bat burutu dut. Hizkuntza-plangintzen fase ezberdinetan erresistentzien existentzia eta garrantziari buruzko informazioa jasotzea izan da lortu gura izan dudana.

Burututako ikerketa galdetegi bat izan da, funtsean (ikus Eranskina). Galdetegi hori posta elektronikoz bidali da Hego Euskal Herriko hainbat euskara zerbitzutara; 142ra, hain zuzen ere. Horrez gain, hizkuntza normalizazio plangintzetan aritzen diren bi aholkularitzatara: Elhuyar eta EMUN. Azken horietara mezu bakarra bidali arren, eskatu nien teknikari bat baino gehiagok bete zezatela inkesta.

Inkestan, hizkuntza normalizazio plangintzetan hainbat faktorek zeukaten garrantziaz galdetu zitzairen. Faktore horiek Collette eta Delislek (1988) zehaztutako erresistentzia-motak izan ziren. Egile horiek organizazioetako eraldaketa-plangintzekiko hamalau erresistentzia-mota identifikatu dituzte. Erresistentzia-motak hiru multzotan sailkatu dituzte: batzuk pertsonalitatearekin lotutako erresistentziak dira; beste batzuk sistemaren izaerarekin; eta, azkenik, hirugarren erresistentzia-multzoak aldaketa egikaritzeko moduarekin, metodologiarekin, dauka zerikusia.

Hauexek dira faktoreak:

Pertsonalitatearekin lotutako erresistentziak

- Ohiturak
- Ezezaguna denari beldurra
- Esperientziaren loturak
- Egonkortasun nahia
- Pertzepzio selektiboa
- Dagoen egoerarekiko identifikazioa

Gizarte-sistemarekin lotutako erresistentziak

- Ingurunean kulturalki finkatutako arauak
- Sistemaren koherentzia
- Interesak eta eskuratutako eskubideak
- Gauza batzuen izaera sakratua
- Arrotzaren ukapena

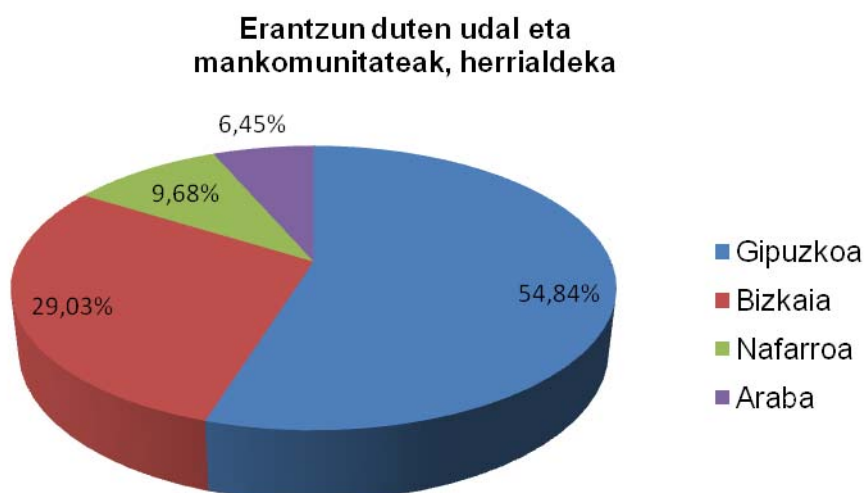
Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentziak

- Pertsonen errespetua. Pertsonak kontuan hartzea
- Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak
- Aldaketa-eragilearen sinesgarritasuna

Frogatu gura izan dut erresistentzia-moten sailkapen hori baliagarria den inkestatuek abiarazitako hizkuntza-plangintzetarako (bere fase desberdinetan); izan ere, hizkuntza-plangintzak ere eraldaketa-plangintzak dira organizazio guztietan.

Erresistentzia horiek plangintzaren une desberdinetan daukaten eragin-indarrari buruzko informazioa eskatu zitzaion; hain zuzen ere, erresistentzia-mota horien eragina diseinu- eta egikaritze-faseetan. Horrela bada, hiru arlotan sailkatutako hamalau itemi (erresistentzia-motak) buruzko informazioa izan zen inkestatuei eskatutakoa. Galdetu zitzaion erresistentzia-mota bakoitzaren indar-gradua zein izan zen neurtzeko fase bakoitzean; horretarako puntuaren arabera eskala emanda; Orik hasita, eraginik ez zeukan erresistentziari zegokiona eta 3ra bitartekoa, hau da, erresistentzia handia erakusten zuten faktoreak. Horrekin Collette eta Delislek zehaztutako erresistentzia-mota bakoitzaren eragina ezagutzea zen nire asmoa. Horrez gain, bestelako faktoreak identifikatzeko ere eskatu nien galdera irekien bidez. Galdetegiaren azken galdera bukaera-fasean kontuan izan beharreko faktoreei buruzkoa izan zen. Beraz, bost galderaz osatutako galdetegi pasa zitzaion.

Horrela bada, guztira 42 galdetegi jaso ditut, horietariko % 28 aholkularitza-enpresetatik. Gainontzekoak Udal eta Mankomunitateetako Euskara Zerbitzuetatik jaso ditut; horietariko gehienak Gipuzkoak izan dira, jasotako guztien %54,84. Gero, Bizkaikoak %29,03, Nafarroakoak %9,68 eta Arabakoak %6,45. Aipatu behar da galdetegi horiez gain hainbat erantzun baliogabe jaso nituela; batzuetan azaltzen zuten ez zuten oraindik plangintza zehatz bati buruzko informazioa emateko beste denbora lanean.



Galdetegian, lehenik eta behin, erakunde mota zehazteko eskatu zitzairen. Alegia, martxan jarritako hizkuntza-plangintza zein sektoretan kokatzen zen: udala, enpresa, elkarte, komertzioa edota bestelakoa. Horrela, eskatu egin zitzairen abiarazitako plangintzaren baten aipatutako faktoreek zeukaten eragina neurtzea.

Hala ere, laginaren tamaina ikusita, erabaki dut emaitzak zentzu orokorrean azaltzea, erantzunak gehienbat udalei dagozkienak izanik.

4.2. JASOTAKO EMAITZAK

Hasteko, jasotako emaitzen analisi deskriptiboa egingo dut. Honela bada, lehen galderari dagokionez, **Diseinu-fasean** erresistentzia-moten eraginari buruzko emaitzak aztertuko ditut lehendabizi. Emaitzak A. Taulan agertzen dira.

A TAULA

	MEDIA	ERRESISTENTZIA-MOTA	ARLOA
1	2,64	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	Aldaketa egikaritzeko modua
2	2,52	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	Aldaketa egikaritzeko modua
3	2,31	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	Aldaketa egikaritzeko modua
4	2,05	Ohiturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
5	2,05	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	Sistemeekin lotutako erresistentzia
6	1,93	Sistemen koherentzia	Sistemeekin lotutako erresistentzia
7	1,93	Interesak eta eskubideak	Sistemeekin lotutako erresistentzia
8	1,81	Ezezaguna denari beldurra	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
9	1,81	Pertzepzio selektiboa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
10	1,69	Egonkortasun nahia	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
11	1,57	Gauza batzuen izaera sakratua	Sistemeekin lotutako erresistentzia
12	1,50	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
13	1,50	Arrotzaren ukapena	Sistemeekin lotutako erresistentzia
14	1,48	Esperientziaren loturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia

Media horiek galdetegietan jasotako emaitzetatik ateratakoak dira. Hain zuzen ere, erresistentzia-mota bakoitzaren eragina neurtzeko eskatu zitzaion inkestatu bakoitzari; horrela, 0ak faktorearen erresistentzia-eragina nulua zela adierazten zuen; 1ak eragin ahula, 2ak erdi-mailako eragina eta 3ak eragin handia.

Gauzak horrela, ikus daiteke media guztiak 1etik gorakoak dira (media txikiena 1,48koa da), horrek esan gura du aipatutako erresistentziek hizkuntza-plangintzen diseinu-fasean eragiten dutela maila baten gutxienez.

Jasotako emaitzetan, mediak 1,48tik 2,64 bitartekoak dira. Horrek esan nahi lezake erresistentzia-moten artean indar maila ezberdina ematen dela...

Erresistentzia-mota indartsuena diseinu-fasean “Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea” deitutakoa izan da. Erresistentzia hau eraldaketa-plangintza egikaritzeko moduarekin lotuta dago; eta, besteak beste, organizazioetako gizabanakoen balioak aintzat hartzearekin dauka zerikusia: gaiari buruzko kontsultak egitea jendearen iritzia ezagutzeko, etab.

Horren ostean, diseinu-fasean indar gehien daukaten erresistentzia-mota biak ere aldaketa egikaritzeko moduarekin daukate zerikusia: “Aldaketa eragilearen kredibilitatea” eta “Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak” dira, 2,52ko eta 2,31 puntuko mediekin, hurrenez hurren. Hortaz, esan daiteke hizkuntza-normalizazio plangintzen lehen fase honetan egikaritzeko moduak planteatzen dituela erresistentzia maila handienak organizazioetan.

Bestalde, gainontzeko erresistentzia-moten bi multzoen artean esango nuke ez dagoela alde aipagarririk faktoreen indarrari dagokionez.

B TAULA

	ERRESISTENTZIA-MOTA	MEDIA	
Pertsonaltatearekin lotutakoak	Ohiturak	2,05	4
	Ezezaguna denari beldurra	1,81	8
	Esperientziaren loturak	1,48	14
	Egonkortasun nahia	1,69	10
	Pertzepzio selektiboa	1,81	9
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	1,50	12
Sistemarekin lotutakoak	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	2,05	5
	Sistemaren koherentzia	1,93	6
	Interesak eta eskubideak	1,93	7
	Gauza batzuen izaera sakratua	1,57	11
	Arrotzaren ukapena	1,50	13
Modua	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	2,64	1
	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	2,31	3
	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	2,52	2

Horiez gain, diseinu-fasean indar nahikoa daukaten beste bi erresistentzia-mota aipatu nahi nituzke; hain zuzen ere, 2tik gorako media izan baitute. Lehenengoa, pertsonaltatearekin zerikusia duen faktorea da “Ohiturak” izenekoa (2,05eko media) eta, bestea, sistemaren beraren ezaugarriekin lotuagoa “Ingurunean kulturalki finkatutako arauak” izendatu dudana (2,05eko media).

Gainontzeko erresistentzia-motak 2tik beherako media daukate. Maila baxuena “Esperientziarekin loturak” izenekoa erresistentzia da; pertsonaltatearekin lotutako faktore honekin aipatu nahi izan da gizabanakoen hizkuntza-plangintza jakina ezarri

aurretik izandako esperientziak ez direla onak izan. Edota orain arte izandako esperientzia positiboak ez dutela izan zerikusirik mota honetako plangintzekin. Hala ere, lehen esan dudan legez, erresistentzia-mota horren media ere 1etik gorakoa izan da (1,48ko media), eragina duen erresistentzia beraz.

Beste alde batetik, **egikaritze-fasean** erresistentzia-mota horiek daukaten eragina neurtu da ere. Emaitzak C taulan daude.

C TAULA

	MEDIA	ERRESISTENZIA-MOTA	ARLOA
1	2,74	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	Aldaketa egikaritzeko modua
2	2,67	Ohiturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
3	2,57	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	Aldaketa egikaritzeko modua
4	2,43	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	Aldaketa egikaritzeko modua
5	2,31	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	Sistemeekin lotutako erresistentzia
6	2,12	Sistemen koherentzia	Sistemeekin lotutako erresistentzia
7	1,93	Pertzepzio selektiboa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
8	1,90	Interesak eta eskubideak	Sistemeekin lotutako erresistentzia
9	1,76	Egonkortasun nahia	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
10	1,76	Gauza batzuen izaera sakratua	Sistemeekin lotutako erresistentzia.
11	1,74	Esperientziaren loturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
12	1,69	Ezezaguna denari beldurra	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
13	1,64	Arrotzaren ukapena	Sistemeekin lotutako erresistentzia
14	1,60	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia

Hemen ere esan behar den lehen gauza da erresistentzia-mota guztien mediak daudela 1etik gora (media baxuena, 1, 60). Hortaz, planteatutako erresistentzia-mota guztiak daukate eragina hizkuntza-plangintza baten egikaritze fasean inkestatuen iritziz.

Erresistentzia-moten mediak 1,60 eta 2, 74 artekoak dira. Hortaz, hemen ere esan daiteke erresistentzia-moten artean aldea dagoela.

Emaitzak aztertuta, erresistentzia-mota indartsuena diseinu-faseko berbera dela ikusten da; alegia, "Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea" izendatutakoa (2,74ko media). Esan bezala, eraldaketa-plangintza egikaritzeko moduekin lotuta dago; eta, besteak beste, organizazioetako gizabanakoen balioak aintzat hartzearekin dauka zerikusia.

Plangintzen bigarren fase honetan sei erresistentzia-motak daukate 2tik gorako media, hau da, diseinu-fasean baino bat gehiagok. Kasu honetan "Sistemen koherentzia" faktorea da 2tik gorako media duena (2,12); faktore berak diseinu-fasean 1,93ko media izan du.

Esan bezala, sei dira 2tik gorako media dutenak eta horietarik hiruk 2,5etik gorakoa. Hain zuzen ere, aipatutako "Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea" faktorearen ostean, media altuena duen erresistentzia "Ohiturak" deitutakoa da (2,67ko media), hau da, pertsonalitatearekin zerikusi aduen faktorea. Ondoren, "Aldaketa eragilearen kredibilitatea" faktorea daukagu (2,57ko media); azken hau ere, media altuena duen erresistentzia-mota bezala, aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia da.

Aipatutakoez gain, egikaritze-fasean beste hiru erresistentzia-motak dauzkate 2tik gorako mediak. Horrela bada, "Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak" faktoreak 2,43ko media izan du emaitzetan.

Gero, gizarte-sistemarekin lotutako bi erresistentzia motak dauzkagu: batetik, "Ingurunean kulturalki finkatutako arauak" faktorea (2,31ko media); eta, bestetik, lehen aipatutako "Sistemaren koherentzia" deitutakoa. Esan bezala azken bi hauek gizarte-sistemaren ezaugarriei egiten diete erreferentzia. Lehenak hizkuntza-plangintzaren proposamenen eta erakundearen arauen arteko desegokitasunaren ondoriozko erresistentzia da; bigarrena, berriz, erakundearen azpi-sistema edo azpi-taldearen arteko harreman-orekarekin zerikusia duen erresistentzia da.

Multzoka aztertuz gero, esan dezakegu hizkuntza-plangintza egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentziak dituztela mediarik altuenak. Horrez gain, esan daiteke ez dagoela alde anbarrenik beste bi multzoen artean, hau da pertsonalitatearekin lotutako eta sistemaren ezaugarriekin lotutako erresistentzia-moten artean.

D TAULA

	MOTA	MEDIA	
Pertsonalitatearekin lotutakoak	Ohiturak	2,67	2
	Ezezaguna denari beldurra	1,69	12
	Esperientziaren loturak	1,74	11
	Egonkortasun nahia	1,76	9
	Pertzepzio selektiboa	1,93	7
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	1,60	14
Sistemarekin lotutakoak	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	2,31	5
	Sistemaren koherentzia	2,12	6
	Interesak eta eskubideak	1,90	8
	Gauza batzuen izaera sakratua	1,76	10
	Arrotzaren ukapena	1,64	13
Modua	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	2,74	1
	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	2,43	4
	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	2,57	3

Beste erresistentzia-mota guztiak 2tik beherako mediak dauzkate hizkuntza-plangintzen egikaritze-fasean; hala ere, lehen esan bezala, media guztiak 1aren gainetik daude. Zehatzago esanda, 1,5aren gainetik daude media guztiak.

Erresistentzia-mota guztiak bateratuz gero, ikusten da erresistentzia-maila handiena eman duen faktorea egikaritze-faseko “Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea” deitutakoa dela. Faktore beraren diseinu-faseko media da hirugarren handiena, inkestako emaitzetan. Bien bitartean, “Ohiturak” deitutako erresistentzia-motak egikaritze-fasean duen media dago.

E TAULA

	MEDIA	MOTA	ARLOA	FASEA
1	2,74	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	Modua	Egikaritze
2	2,67	Ohiturak	Pertsonalitatea	Egikaritze
3	2,64	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	Modua	Diseinua
4	2,57	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	Modua	Egikaritze
5	2,52	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	Modua	Diseinua
6	2,43	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	Modua	Egikaritze
7	2,31	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	Modua	Diseinua
8	2,31	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	Sistema	Egikaritze
9	2,12	Sistemaren koherentzia	Sistema	Egikaritze
10	2,05	Ohiturak	Pertsonalitatea	Diseinua
11	2,05	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	Sistema	Diseinua
12	1,93	Sistemaren koherentzia	Sistema	Diseinua
13	1,93	Interesak eta eskubideak	Sistema	Diseinua
14	1,93	Pertzepzio selektiboa	Pertsonalitatea	Egikaritze
15	1,90	Interesak eta eskubideak	Sistema	Egikaritze
16	1,81	Ezezaguna denari beldurra	Pertsonalitatea	Diseinua
17	1,81	Pertzepzio selektiboa	Pertsonalitatea	Diseinua
18	1,76	Egonkortasun nahia	Pertsonalitatea	Egikaritze
19	1,76	Gauza batzuen izaera sakratua	Sistema	Egikaritze
20	1,74	Esperientziaren loturak	Pertsonalitatea	Egikaritze
21	1,69	Egonkortasun nahia	Pertsonalitatea	Diseinua
22	1,69	Ezezaguna denari beldurra	Pertsonalitatea	Egikaritze
23	1,64	Arrotzaren ukapena	Sistema	Egikaritze
24	1,60	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	Pertsonalitatea	Egikaritze
25	1,57	Gauza batzuen izaera sakratua	Sistema	Diseinua
26	1,50	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	Pertsonalitatea	Diseinua
27	1,50	Arrotzaren ukapena	Sistema	Diseinua
28	1,48	Esperientziaren loturak	Pertsonalitatea	Diseinua

Orohar, egikaritze-faseko mediak aztertzean, esan daiteke altuagoak direla. Alegia, ia kasu guztietan erresistentzien eragina handiagoa da diseinu-fasean egikaritzea fasean baino. Medien arteko aldeari dagokionez badaude ere desberdintasunak.

F TAULA faktoreen medien arteko aldeak faseen arabera

ARLOA	MOTA	Diseinu- faseko media	Egikaritze- faseko media	Aldea
Pertsonalitatearekin lotutakoak	Ohiturak	2,05	2,67	0,62
	Ezezaguna denari beldurra	1,81	1,69	-0,12
	Esperientziaren loturak	1,48	1,74	0,26
	Egonkortasun nahia	1,69	1,76	0,07
	Pertzepzio selektiboa	1,81	1,93	0,12
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	1,50	1,60	0,10
Sistemearekin lotutakoak	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	2,05	2,31	0,26
	Sistemen koherentzia	1,93	2,12	0,19
	Interesak eta eskubideak	1,93	1,90	-0,03
	Gauza batzuen izaera sakratua	1,57	1,76	0,19
	Arrotzaren ukapena	1,50	1,64	0,14
Modua	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	2,64	2,74	0,10
	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	2,31	2,43	0,12
	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	2,52	2,57	0,05

Horrela bada, soilik bi erresistentzien kasuan da egikaritze-faseko media diseinu-fasekoa baino baxuagoa. Aipatutako erresistentzia-motak hauexek dira: batetik, “Ezezaguna denari beldurra” faktorea, eta, bestetik, “Interesak eta eskuratutako eskubideak”. Inkestatuen iritziz, bi faktore horien eragina txikiagoa da egikaritze-fasean diseinukoan baino; hala ere, esandakoa, eragina daukaten faktoreak dira; izan ere, mediak 1,5etik gora daude kasu guztietan.

Baina, joera orokorra da erresistentzia-moten eragina areagotzea hizkuntza-plangintzak diseinu-fasetik egikaritze-fasera igarotzean. Alderik nabarmenena “Ohiturak” erresistentzia-motaren kasua da: kasu honetan diseinu-faseko media 2,05koa da eta, oster, egikaritze-fasean media 2,67raino igo da; 0,62ko hazkundera, alegia. Azken horren antzik ez badaukate ere, badaude fase bien arteko mediaren aldea 0,26koa daukaten bi erresistentzia; hain zuzen ere, “Esperientziaren loturak” – pertsonalitatearekin lotutako erresistentzia– eta “Ingurunean kulturalki finkatutako arauak” –sistemearekin lotutakoa– erresistentziak.

Galdetegiarekin amaitzeko, plangintzaren bukaera-fasean lortutako emaitzak egonkortzen laguntzen duten faktoreei buruzko galdera irekia planteatu zitzaien teknikariei. Jasotako emaitzak bateratu ostean, ikusi dut ia erantzun guztiak multzoka daitezkeela inkestaren oinarri den erresistentzia-moten sailkapenean. Horrela:

Erantzuneko faktorea	Erresistentzia-mota
Helburu orokorra eta bidea argi izatea. Lortutako guztia arautu eta idatziz jasotzea. Arauak esplizitatzea. Jarraipen-sistema egokia ezartzea: ebaluazioa eta horren araberako egokitzapenak	Pertsonalitatearekin lotutako erresistentzia. Pertzepzio selektiboa.
Bitarteko baliabide material eta pertsonalak eskura jartzea	Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia. Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak
Normalkuntza-plana enpresaren kudeaketa-planean txertatzea	Sistemarekin lotutako erresistentzia. Ingurunean kulturalki finkatutako arauak
Aldaketak barneratzea. Ohitura bihurtzea, erraz bihurtzea	Pertsonalitatearekin lotutako erresistentzia. Ohitura.
Enpresak egiten ari den horretan sinestea. Arduradunen inplikazioa. Zuzendari eta arduradunak erreferente izatea	Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia. Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna
Elkarlana eta adostasuna. Errekonozimendua.	Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia. Pertsonen errespetua. Pertsonak kontuan hartzea

4.3. INKESTATIK ATERATAKO ONDORIOAK

Hasteko, aipatu egin behar dira ikerketak izan dituen mugak. Batetik, galdetegi kopuruaren auzia dago; ez dut uste ondorioen baliagarritasuna erabatekoa denik jasotako erantzunen kopurua kontuan hartuz gero. Hala ere, emaitzak hor daude, eta lanaren hasierako atal teorikoan ikusitakoa osatzeko balio dutelakoan nago.

Bestetik, informazioa biltzeko tresna dela eta, esan behar da posta elektronikoaren bidez bidalitako inkestek badituztela hainbat eragozpen; besteak beste:

- Ezin da ziurtatu galdetegi erantzuteko eskaini den denbora eta arreta.

- Galderetan planteatutako zalantzak argitzeko aukerarik ez dago. Ondorioz, interpretazio okerretarako arriskua eman daiteke.
- Erakargarritasun kontuengatik, galdetegi laburrak eta erantzun errazak egitearren, galderen planteamendua “eskematikoegi” gera daiteke eta, ondorioz, informazio-hutsuneak sor daitezke.

Beraz, hor dago planteatutako itemak bere osotasunean ulertu ote diren zalantza. Hala ere, orain arte erresistentziei buruz azaldutakotik eta inkesten emaitzak (hauek ere daukaten balioa daukatela) ikusita, zenbait hipotesi planteatzera ausartu naiz. Irakur bitez, beraz, aipatutako testuingurua kontuan hartuta; izan ere, beraiek egiaztatzeke ikerketa sakonagoa egin beharko litzateke.

Lehen hipotesia planteatutako erresistentzia-moten egokitasunarekin lotuta dago. Alegia, galdetegiko faktoreak nahikoa izan diren, ala Collette eta Delislek (1988) definitutako motez gain besteren bat dagoen.

Horren harira, esan behar dut bestelako faktoreak definitzeko aukera ematen zuten galdera ireki bietan –bigarren eta laugarren galderak, ikus eranskina– aipatutakoak galdetegian bertan zeuden erresistentzia-motetan txerta daitezkeela. Nolabait, erresistentzia-faktore zehatz baten garrantzia azpimarratu nahi izan da, baina ez da berririk aurkeztu. Baliteke, lehen esan bezala, galdetegiaren diseinuak eragindako kasuak izatea.

Bigarren hipotesiak ere galdetegirako planteatutako erresistentzia-moten egokitasunarekin dauka zerikusia. Izan ere, fase biak kontuan hartuta, erresistentzia guztiek daukate 1etik gorako media; are gehiago, batek izan ezik, guztiak 1,5etik gorakoa.

Horretaz gain, hirugarren hipotesi legez, aipa daiteke erresistentzia-moten mediak altuagoak direla egikaritze-fasean diseinu-fasean baino. Hamalau erresistentzia-motetatik bitan bakarrik da egikaritze-faseko media.

Hortaz, badirudi diseinu-fasearen ostean ematen direla erresistentzia handienak. Hau da, diseinuaren garrantzia ezinbestekoa bada ere, ez da nahikoa ez baldin bazaio behar besteko arreta jartzen planaren egikaritzeari. Bestela esanda, hizkuntza-plangintzekiko erresistentziak gainditzeko ez dela nahikoa plangintzaren diseinuari ematea garrantzi guztia, horrek ez baitu bermatzen plangintzak gerora emaitzak lortzeko erresistentzia gutxiago izango duenik; aitzitik, egikaritze-fasean erresistentziekiko arreta mantendu ez ezik areagotu egin beharko litzateke.

Egikaritze-fasean, badirudi diseinu-fasean ez besteko garrantzia hartzen duen erresistentzia-mota bat dela, inkestaren emaitzak kontuan hartuz gero. Berau da “ohiturak” deitutako erresistentzia. Alegia, ohiturek, funtzionatzeko errutinek ohikoa dena erraz egiten dute; aldaketek, ordea, erraztasun horiek desagerraraz ditzakete, hau da, gauzak zailago egin. Horregatik, ohiturak mantentzea aldatzea baino errazagoa dela ematen du.

Laugarren hipotesia erresistentzia-motei dagokio. Inkestaren emaitzen arabera, erresistentzia gehien izaten dutenak aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak dira; bestela esanda, plangintzaren metodologiarekin. Moltz horretan hiru faktore daude:

- **Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea**

Eguno gizarte joeren arabera, gizabanakoak gero eta garrantzi gehiago ematen diote aintzat hartuak izateari. Hortaz, arlo hau alde batera uzten duen plangintza-motak –esaterako, hizkuntza-plangintza ezarri aurretik iritzirik ez eskatzea– aurkako jarrerak piztu ditzake.

- **Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak**

Erresistentziak sor daitezke organizazioetako kideei ez zaielako ematen denbora nahikorik eraldaketak suposatzen duenaz jabetzeko; edota eraldaketak dakarrenari aurre egiteko baliabide nahikorik eskaintzen ez zaielako; azken finean, eraldaketa-plangintzak gainezka egiten dielako.

- **Aldaketa-eragilearen sinesgarritasuna**

Zenbait kasutan, erresistentziak “pertsonalizatu” egiten dira. Eraldaketa-prozesuetako segurtasun-falta uneetan erreferente bilakatzen da eraldaketa-prozesuaren agentea –adibidez, hizkuntza teknikaria–. Figura horrek ez badu behar besteko sinesgarritasunik organizazio baten, proposatutako aldaketekiko erresistentziak sortuko dira ziurrenean.

Baliteke ere euskara zerbitzuetako teknikariak eurak izan direnez galdetegia erantzun dutenak, horren eraginez, euren lanarekin zerikusi zuzena daukaten erresistentzia-motei jarri izana eragin handieneko puntuazioak.

Bukatzeko eta egitasmoa laburbiltzeko zenbait ideia orokor azpimarratu nahi nituzke. Hasteko, hizkuntza-plangintzak eraldaketa-plangintzak diren ideia: prozesu konplexu horiek, besteak beste, eraldaketa ematea daukate helburu kasu gehienetan. Horrela bada, organizazio jakin baten euskararen presentzia bultzatu edo erabileran eragiteko helburua duen plangintza batek ordura arteko funtzionamenduaren hainbat aspektu eraldatu beharko ditu.

Organizazioetan eraldaketen ondorioak arlo psikosozialetik eta *management* mundutik egin dira nagusiki. Lan horietan ikus daitekeenez, eraldaketa-plangintzen ondorioetariko bat eraldaketa horiekiko erresistentziak dira; hain zuzen ere.

Horrela bada, hizkuntza-plangintzaren bat abiarazteko orduan, organizazioetako arduradunek kontuan izan behar dute, euskararen inguruan nagusi diren diskurtsoen inguruko eztabaidez gain; bestelako faktore batzuk ere izan behar direla kontuan. Baina ez ordura arteko euskararen presentzia eraldatu nahi delako bakarrik; baizik eta eraldaketa orokorra, berez, zenbait erresistentzia-jarrera pizten dituelako: bai

organizazioko kideen ezaugarri psikosozialengatik, bai sistemaren joerarengatik, bai plangintza bera burutzeko metodologiarengatik.

Erresistentzia horiek mota askotakoak izan daitezke; eta ez beti agerikoak. Gainera, plangintza-prozesuaren fase guztietan ager daitezke. Diseinu egokienak ere ezin du saihestu, gerora, egikaritze-fasean, erresistentziak emango ez direnik.

Hala ere, erresistentzia horiek ezin dira, besterik gabe, faktore negatibotzat hartu; aitzitik organizazioari berari buruzko informazio baliagarria helarazten dute. Hortaz, hizkuntza-plangintza baten diseinuan kontuan hartu beharreko faktoreak dira; izan ere, erresistentzia horiek ezagutzeak organizazioaren funtzionamendua bera hobeto ezagutzea esan nahi baitu. Azken finean, diseinu-fasean bertan agertzen diren erresistentzia horiek kontuan hartu eta, ahal den neurrian, aprobetxatu beharko lirateke.

Esandakoa, horiek guztiak ikerketa xume baten emaitza dira; behar bezalako ondorioak izateko ikerketa sakonagoak beharko lirateke.

BIBLIOGRAFIA

- ARITZETA, A. (2008). Erakundeen aldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpenak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In: Marko, J.I. & Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- CLAVER CORTÉS, E. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Cívitas
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. (1988). *La planificación del cambio*. Mexico. Trillas
- COOPER, R. (1997). *La planificación lingüística y el cambio social*. Madrid. Cambridge University Press
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico. McGraw Hill
- GARCIA CHACÓN, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. In: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/359
- JOLY, L. (2008). *Soziolinguistikaren oinarritzko kontzeptuak*. HIZNET. 1.2. ikasgaia.
- KINDLER, H., GINSBURG, M. (2000). *Gestión del cambio. Manual del monitor*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- MARKO, J.I., (1996). Hizkuntzaren normalizaziorako mikroplangintza proiektua CDH kirol elkartean. In: BAT Soziolinguistika aldizkaria, 15.
- MARKO, J.I. (2008). Organizazio mailan hizkuntza normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak. In: Marko, J.I. & Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- OLASO, O. (2008). *Ikuspegi soziologikoa eta gizarte psikologiarena*. HIZNET. 1.4. ikasgaia.
- PARDO DEL VAL, M., MARTÍNEZ C. (2005). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. In: M@n@gement, 8 bol., 3. zenb.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico. Prentice Hall.
- SENGE, P. (2000). *La danza del cambio*. Barcelona. Gestión2000

Eranskina: Inkesta egiteko erabilitako galdetegia

Erakundea

Zehaztu zein motatako erakundean abiarazitako plana den.

Udala	
Enpresa	
Elkartea	
Komertzioa	
Bestelakoa (zehaztu)	

DISEINU-FASEA

1. Galdera.

Zein da, zure iritziz, ondorengo faktoreetarik bakoitzak daukan eragina hizkuntza normalkuntza plangintza bateko diseinu-fasean? Horretarako, adieraz ezazu faktore bakoitzaren eragina handia (3), erdi-mailakoa (2), ahula (1) edo nulua (0) den.

Pertsonalitatearekin lotutakoak	Ohiturak. Ohikoa erraz egiten denez, aldaketek gauzak zailtzen dituzte; behintzat hasiera baten.	
	Ezezaguna denari beldurra. Plangintza ezarri aurreko egoera ezezaguna da eta, neurri baten, gogoak asetzen ditu. Datorrenak, ordea, ezin jakin.	
	Esperientziaren loturak. Orain arte izandako antzeko esperientziak ez dira onak izan. Edota, orain arte izandako esperientzia positiboak ez daukate plangintza honekin zerikusirik.	
	Egonkortasun nahia. Seguritatea jartzea esperientzia berrietarako gogoaren gainetik.	
	Pertzepzio selektiboa. Jasotako informaziotik norberaren interesekin bat datorrena baino ez atxikitzea. Egoeraren "irakurketa propioa" egitea.	
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa. Aldaketa aurreko egoera norberarena bezala sentitu, gusturago. Atxikimenduari eta prestigio galerarekin lotuta dago.	
Gizarte-sistemarekin lotutakoak	Ingurunean kulturaliki finkatutako arauak. Proposatutako plangintza bat etortzea erakundeko arau formal eta informalekin (komunikazio-ohiturak, erabakiak hartzeko moduak...).	
	Sistemaren koherentzia. Ez dira kontuan hartu erakundearen baitako azpisistemen arteko harremanak, edo erakundeak ingurunearekiko duen harremana. Plangintzaren talde pilotuak "isolatuta" funtzionatzearatik gaizki ulertuak sortzea.	
	Interesak eta eskuratutako eskubideak. Aldaketa aurreko hierarkizazioa mantentzearen aldekoek mehatxatuta ikusi euren interesak.	
	Gauza batzuen izaera sakratua. "Sakratu"tzat hartutako joera eta jarrerak arriskuan jar daitezke aldaketarekin.	
	Arrotzaren ukapena. Orain arteko dinamikarekin loturarik ez duen plangintza egikaritu nahi delako.	
Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak	Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea. Gizabanakoen balioa aintzat hartzea. (Gaiari buruzko kontsultak egitea, jendearen iritzia ezagutzeko).	
	Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak. Aldaketak suposatzen duenaz jabetzeko denbora nahikoa ematea; aldaketak egikaritzeko bitarteko nahikoak izatea.	
	Aldaketa-eragilearen kredibilitatea. Aldaketa egikaritzen aurretik pertsonak sinesgarritasun nahikoa izatea erakundeko kide batzuen aurrean.	

2. Galdera

Badago zure iritziz hizkuntza normalkuntza plangintza bateko diseinu-fasean eragiten duen bestelako faktoreen bat? Idatzi nahi duzun forman: hitzez hitzeko aipamena, deskripzio laburra...

EGIKARITZE-FASEA

3. Galdera.

Zein da, zure iritziz, ondorengo faktoreetarik bakoitzak daukan eragina hizkuntza normalkuntza plangintza bateko **egikaritze-fasean**?

Horretarako, adieraz ezazu faktore bakoitzaren eragina handia (3), erdi-mailakoa (2), ahula (1) edo nulua (0) den.

Pertsonalitatearekin lotutakoak	Ohiturak. Ohikoa erraz egiten denez, aldaketek gauzak zailtzen dituzte; behintzat hasiera baten.	
	Ezezaguna denari beldurra. Plangintza ezarri aurreko egoera ezezaguna da eta, neurri baten, gogoak asetzen ditu. Datorrenak, ordea, ezin jakin.	
	Esperientziaren loturak. Orain arte izandako antzeko esperientziak ez dira onak izan. Edota, orain arte izandako esperientzia positiboak ez daukate plangintza honekin zerikusirik.	
	Egonkortasun nahia. Seguritatea jartzea esperientzia berrietarako gogoaren gainetik.	
	Pertzepzio selektiboa. Jasotako informazioetik norberaren interesekin bat datorrena baino ez atxikitzea. Egoeraren "irakurketa propioa" egitea.	
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa. Aldaketa aurreko egoera norberarena bezala sentitu, gusturago. Atxikimenduekin eta prestigio galerarekin lotuta dago.	
Gizarte-sistemarekin lotutakoak	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak. Proposatutako plangintza bat etortzea erakundeko arau formal eta informalekin (komunikazio-ohiturak, erabakiak hartzeko moduak...).	
	Sistemaren koherentzia. Ez dira kontuan hartu erakundearen baitako azpisistemen arteko harremanak, edo erakundeak ingurunearekiko duen harremana. Plangintzaren talde pilotuak "isolatuta" funtzionatzeagatik gaizki ulertuak sortzea.	
	Interesak eta eskuratutako eskubideak. Aldaketa aurreko hierarkizazioa mantentzearen aldekoek mehatxatuta ikusi euren interesak.	
	Gauza batzuen izaera sakratua. "Sakratu"tzat hartutako joera eta jarrerak arriskuan jar daitezke aldaketarekin.	
	Arrotzaren ukapena. Orain arteko dinamikarekin loturarik ez duen plangintza egikaritu nahi delako.	

Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak	Pertsonen errespetua. Pertsonak kontuan hartzea. Gizabanakoen balioa aintzat hartzea. (Gaiari buruzko kontsultak egitea, jendearen iritzia ezagutzeko).	
	Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak. Aldaketak suposatzen duenaz jabetzeko denbora nahikoa ematea; aldaketak egikaritzeko bitarteko nahikoak izatea.	
	Aldaketa-eragilearen kredibilitatea. Aldaketa egikaritzen ariutako pertsonak sinesgarritasun nahikoa izatea erakundeko kide batzuen aurrean.	

4. Galdera

Badago zure iritziz hizkuntza normalkuntza plangintza bateko **egikaritze-fasean** eragiten duen bestelako faktoreen bat? Idatzi nahi duzun forman: hitzez hitzeko aipamena, deskripzio laburra...

BUKAERA-FASEA

5. Galdera

Zein dira, zure iritziz, **plangintza-fasea** bukatu ostean lortutako emaitzak egonkortzen laguntzen duten faktoreak? Idatzi nahi duzun forman: hitzez hitzeko aipamena, deskripzio laburra...
