



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

Hezkuntzaren Teoria eta Historia Saila

DOKTOREGO-TESIA

Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: Esperientzia eta modelizazioa

Dinamizazio soziolinguistikoa Gizarte Pedagogiaren baitan

J. Inazio Marko Juanikorena

2009ko abendua

Zuzendariak:

Felix Basurko Motriko Dk.

Iñaki Pikabea Torrano Dk.

Javier eta Maritxuri

Lurdes, Maddi eta Iratiri

Ikerkuntza honen oinarria izan den ekintzan, aldaketarako ekintzan,
protagonista izan diren kideei, nire esker beroenak:

*Ainara, Ainhoa, Aitor, Aitxiber, Aitziber, Amaia, Amets, Anaje, Ander,
Andoni, Ane, Angel, Arantza, Ardotxi, Asier, Bea, Bego, Belen, Bittori,
Deitze, Diego, Eli, Elias, Estitxu, Felipe, Felix, Fernando, Fidel,
German, Giller, Gotzone, Idoia, Igor, Iñaki, Irantzu, Itziar, Izaskun,
Jabi, Jokin, Jon, Joseba, Joselu, Josu, Joxemari, JuanAngel, Juantxo,
Julen, Lander, Lola, Lurdes, Maialen, Maite, Mari Karmen, Maritxu,
Mikel, Miren, Nekane, Nerea, Oihan, Oskar, Pazis, Peio, Rafa, Raul,
Roberto, Santi, Santos, Sara, Sarita, Sonia, Teresa, Txarli, Txema,
Violeta, Xabier, Xaio, Zalao, Zarra,*

Aldaketa-ekintza ikerkuntza gisa egituratzen eta ezagutza bihurtzen
lagundu didaten zuzendariei, nire esker beroenak:

Felix Basurko eta Iñaki Pikabea

Aurkibidea

0. ATALA: SARRERA.....	19
1. ATALA: IKERGAIAREN KOKAPEN TEORIKO-KONTZEPTUALA	27
1.0 Hizkuntzen garapen sozialari buruzko hurbilpen teorikoa	29
1.0.1 Hizkuntzen indarberritzeko gizarte prozesuak	30
1.0.1.1 Hizkuntza-ordezkapena	30
1.0.1.2 Hizkuntza-normalizazioa	32
1.0.1.3 Hizkuntza-plangintza	33
1.0.2 Hizkuntzen atzeratze eta indarberritze prozesuei buruzko zenbait ikuspegi teoriko	35
1.0.2.1 HINBE eredia	35
1.0.2.2 Hizkuntzen Teoria Soziala	38
1.0.2.3 Ekolinguistika	47
1.0.2.4 Hizkuntzak eta ekonomia	55
1.0.3 Euskal Herriko berezko hizkuntzaren atzeratze eta indarberritzea enpresaren eta erakundeen gizarte-esparruan	58
1.0.3.1 Ordezkatze eta berreskuratze prozesua	59
1.0.3.2 Egungo egoera	60
1.0.3.3 Politikak eta diskurtsoak	64
1.1 Erakundeen garapenari buruzko hurbilpen teorikoa	70
1.1.1 Erakundea: kontzeptuaren definizioa	70
1.1.2 Erakundea: sistema konplexua	72
1.1.3 Erakundea: aldaketa kontzeptua eta ereduak	74
2. ATALA: IKERKETAREN METODOLOGIA	79
2.0 Ikerketaren gaia eta helburuak	81
2.1 Ikerketaren paradigmak	83
2.2 Ikerketaren enfoketara metodologikoa	88
2.2.1 Ekintza-ikerikuntza	91
2.2.2 Esperientzien sistematizazioa	98
2.2.3 Kontzeptualizazio teorikoa	104
2.3 Ikerketaren prozesu metodologikoa	111
2.3.1 Lehen fasea	113
2.3.2 Bigarren fasea	115
2.3.3 Hirugarren fasea	119
2.4 Ikerketaren ebaluaketarako irizpideak	120
3. ATALA. ESPERIENTZIAREN BERRERAIKUNTZA	125
3.0 Esperientziaren kokapena eta berreraikuntzarako prozedura	127
3.1 Esperientziaren lehen etapa: Proiektua konfiguratzeko	132
3.1.1 Esperientziaren sistematizazioa	132
3.1.1.1 Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	132

3.1.1.2	Burututako ekimenak	132
3.1.1.3	Egindako analisiak eta balorazioak	133
3.1.1.4	Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako	137
3.1.1.4.1	Interbentzioaren eredia	137
3.1.1.4.2	Interbentzioaren irizpideak	138
3.1.1.4.3	Interbentzioaren arrakastarako baldintzak	140
3.1.1.4.4	Egitasmoaren helburu estrategikoak	141
3.1.1.4.5	Egitasmoaren garapenerako lan-programak	141
3.1.2	Esperientziaren kontzeptualizazioa	146
3.2	Esperientziaren bigarren etapa: Oinarriak finkatzen	152
3.2.1	Esperientziaren sistematizazioa	153
3.2.1.1	Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	153
3.2.1.2	Burututako ekimenak	155
3.2.1.3	Egindako analisiak eta balorazioak	161
3.2.1.3.1	Datu kuantitatiboen bilketa	162
3.2.1.3.2	Datu kualitatiboen bilketa	163
3.2.1.3.3	Analisi grupala gestio-taldeetan	166
3.2.1.3.3.1	<i>Datuen analisisa</i>	167
3.2.1.3.3.2	<i>Datuen triangulazioa</i>	172
3.2.1.3.3.3	<i>Ondorioak</i>	174
3.2.1.4	Egitasmoaren egokitzapena hurren etaparako	176
3.2.2	Esperientziaren kontzeptualizazioa	182
3.3	Esperientziaren hirugarren etapa: Metodologia gorpuzten	189
3.3.1	Esperientziaren sistematizazioa	190
3.3.1.1	Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	190
3.3.1.2	Burututako ekimenak	191
3.3.1.3	Egindako analisiak eta balorazioak	205
3.3.1.3.1	Datu kuantitatiboen bilketa	207
3.3.1.3.2	Datu kualitatiboen bilketa	213
3.3.1.3.3	Analisi grupala gestio-taldeetan	215
3.3.1.3.3.1	<i>Datu kuantitatiboen analisisa gestio-taldeetan</i>	216
3.3.1.3.3.2	<i>Datu kualitatiboen analisisa gestio-taldeetan</i>	228
3.3.1.4	Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako	239
3.3.2	Esperientziaren kontzeptualizazioa	247
3.4	Esperientziaren laugarren etapa: Prozesua sistematizatzen	252
3.4.1	Esperientziaren sistematizazioa	253
3.4.1.1	Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	253
3.4.1.1.1	Helburuak:	253
3.4.1.1.2	Egitura berriak:	254
3.4.1.2	Burututako ekimenak	255
3.4.1.2.1	1. Arloa: Politikak eta Lidergoak	256
3.4.1.2.2	2. Arloa: Plangintza eta Antolaketa	258
3.4.1.2.3	3. Arloa: Pertsonak	263
3.4.1.2.4	4. Arloa: Barne Prozesuak	266
3.4.1.2.5	5. Arloa: Zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak	270
3.4.1.3	Egindako analisiak eta balorazioak	272

3.4.1.3.1	Datu kuantitatiboen bilketa	273
3.4.1.3.2	Datu kualitatiboen bilketa	277
3.4.1.3.3	Analisi grupala gestio-taldeetan	279
3.4.1.3.3.1	Datu kuantitatiboen analisia gestio-taldeetan	280
3.4.1.3.3.2	Datu kualitatiboen analisia gestio-taldeetan	302
3.4.1.4	Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako	311
3.4.2	Esperientziaren kontzeptualizazioa	319
4.	ATALA: PROPOSATZEN DEN EREDUA: ENEKuS	327
4.0	ENEKuS Ereduaren Kontzeptualizazioa	329
4.0.1	ENEKuS ereduaren xede nagusiak	330
4.0.2	ENEKuS ereduaren eraikuntzarako sekuentzia metodologikoa	331
4.0.3	ENEKuS eredia oinarritzen duten printzipioak	333
4.0.4	ENEKuS ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala	339
4.0.5	ENEKuS ereduaren ezaugarriak	342
4.1	Ereduaren azalpena atalka	344
4.1.1	<u>Akzio-gune 1</u> : Balioen kudeaketa eta gizarte erantzukizuna	344
4.1.1.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak	344
4.1.1.1.1	EGEren filosofia eta esanahia	348
4.1.1.1.2	Hizkuntza balio gisa Erakundeen Erantzukizun Sozialean	350
4.1.1.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	352
4.1.2	<u>Akzio-gune 2</u> : Lidergoa	360
4.1.2.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak	360
4.1.2.1.1	Ezaugarrien enfokea	361
4.1.2.1.2	Portaeren enfokea	362
4.1.2.1.3	Kontingentzien enfokea	364
4.1.2.1.4	Lidergo berria	368
4.1.2.1.5	Egungo joerak lidergoan	371
4.1.2.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	372
4.1.2.2.1	Eredu egokitu baten proposamena	372
4.1.2.2.2	Garapen estrategiak ereduari	374
4.1.2.2.2.1	Teknikaria liderraren garapenerako estrategiak:	375
4.1.2.2.2.2	Taldea liderraren garapenerako estrategiak:	377
4.1.2.2.2.3	Tokiko liderraren garapenerako estrategiak:	378
4.1.2.2.2.4	Exekutiboa liderraren garapenerako estrategiak:	379
4.1.3	<u>Akzio-gune 3</u> : Estrategia eta Plangintza	383
4.1.3.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak	383
4.1.3.1.1	Plangintzaren marko kontzeptuala	385
4.1.3.1.1.1	Eragiletza-erabakia: Plangintza, zergatik?	386
4.1.3.1.1.2	Xedea: Plangintza, zertarako?	387
4.1.3.1.1.3	Dimentsioa: Plangintza, zein mailatan?	387
4.1.3.1.1.4	Jasotzaileak: plangintza, nork?	389
4.1.3.1.1.5	Plangintza motak: Plangintza, nolakoa?	390
4.1.3.1.1.6	Metodologiak: Plangintza, nola? EREDU BATZUK	391
4.1.3.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	400
4.1.3.2.1	Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua	402

4.1.3.2.2	Prozesuaren garapena	403
4.1.3.2.2.1	Lehen fasea: Hausnarketa Estrategikoa	404
4.1.3.2.2.2	Bigarren fasea: Egitasmo estrategikoaren Gida Panela	409
4.1.3.2.2.3	Hirugarren fasea: Hedapena talde operatiboetan	413
4.1.3.2.2.4	Laugarren fasea: Ebaluazio-berrikuspen globala	413
4.1.4	Akzio-gune 4: Hedapena talde operatibo autonomoetan	414
4.1.4.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak	414
4.1.4.1.1	Ekipoen eraginkortasunaren analisisirako eredu teorikoa	416
4.1.4.1.2	Talde motak: taldeak eta ekipoak, bilakaera	419
4.1.4.1.3	Talde-lana hobetzeko gaitasunak	425
4.1.4.1.3.1	PDCA zikloa (kalitatearen zikloa) aplikatzeko gai izan	426
4.1.4.1.3.2	Ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitze gai izan	428
4.1.4.1.3.3	Ekipoko beste kideen lana aintzat hartzeko gai izan	428
4.1.4.1.3.4	IDEA zikloa (berrikuntzaren zikloa) aplikatzeko gai izan	429
4.1.4.1.3.5	CNCS zikloa (sinergiaren zikloa) aplikatzeko gai izan	430
4.1.4.1.3.6	SENTIR zikloa (talde sormenaren zikloa) aplikatzeko gai izan	430
4.1.4.1.4	Ekipo autonomoak edo autogestionatuak	431
4.1.4.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	432
4.1.4.2.1	Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua	434
4.1.4.2.2	Prozesuaren garapena	435
4.1.4.2.2.1	Organizazioaren organo batean egitasmoa abiatu	436
4.1.4.2.2.2	'n-TOpA' formalki eratu	437
4.1.4.2.2.3	Formazioa taldekideei	443
4.1.4.2.2.4	Autodefinitu eta Despege-informea	444
4.1.4.2.2.5	Hausnarketa situazionala	446
4.1.4.2.2.6	Irudikapenak eta ildoak	447
4.1.4.2.2.7	Egitasmoaren gida panela	448
4.1.4.2.2.8	Gida panela garatu	449
4.1.4.2.2.9	Emaitzen datuak jaso eta Datuetan oinarritutako autoebaluazioa	450
4.1.4.2.2.10	Bileren dinamika formalizatu eta ekipo gaitasunak garatu	451
4.1.5	Akzio-gune 5: Aldaketarako ekinbideak	453
4.1.5.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak	453
4.1.5.1.1.1	Egituraren prozesuen baitako aldaketak	454
4.1.5.1.1.2	Pertsonen baitako aldaketak	456
4.1.5.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	459
4.1.5.2.1	Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua	460
4.1.5.2.2	Prozesuaren garapena	460
4.1.5.2.2.1	Jokabide-markoak bereizi	461
4.1.5.2.2.2	Jokabide-markoetara egokitze ekinbideak sailkatu	462
4.1.5.2.2.3	Ekinbideak analitikoki diseinatu	470
4.1.6	Akzio-gune 6: Adierazle Sistema	483
4.1.6.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak	483
4.1.6.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	487
4.1.6.2.1	Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua	490
4.1.6.2.2	Prozesuaren garapena	490

4.1.7	Akzio-gune 7: Autoebaluazioa	495
4.1.7.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak.....	495
4.1.7.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	498
4.1.7.2.1	Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua	502
4.1.7.2.2	Prozesuaren garapena	503
4.1.8	Akzio-gune 8: Ezagutzaren kudeaketa	517
4.1.8.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak.....	517
4.1.8.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	526
4.1.9	Akzio-gune 9: Organizazioaren kulturaren egokitzapena	531
4.1.9.1	Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak.....	531
4.1.9.1.1	Erakundearen kulturaren definizioa.....	532
4.1.9.1.2	Erakundearen kulturaren funtzioak.....	535
4.1.9.1.3	Erakundearen kulturaren elementuak	537
4.1.9.1.4	Erakundearen kulturaren eraldaketa	539
4.1.9.2	Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak	541
4.2	Akzio-guneen taula elkartua	545
4.3	ENEKuS ereduaren azpi-eredu operatiboen irudi elkartua.....	546
4.4	Ereduaren aplikaziorako irakurketa situazionala	547
5.	ATALA: ONDORIOAK	553
5.0	Egindako ekarpenak	555
5.1	Erdietsitako helburuak	556
5.2	Identifikatutako ikerketa-lerro berriak.....	561
6.	ATALA: ERANSKINAK	565
1.	ERANSKINA: Hasierako galdeketa	567
2.	ERANSKINA: Hobemahaien eraketarako adostasuna adierazteko dokumentua	571
3.	ERANSKINA: Hobemahaien funtzioa zehazteko fitxa eta adibidea.....	572
4.	ERANSKINA: Hobemahaien lehen analisia egiteko fitxa eta adibidea	573
5.	ERANSKINA: Hobemahaien lehen ekintza planaren adibidea	574
6.	ERANSKINA: Mintzatuaren adibidea	575
7.	ERANSKINA: Mintzagunearen adibidea	576
8.	ERANSKINA: Euskara gaitasuna baloratzeko fitxa.....	577
9.	ERANSKINA: Bileretan euskara, erosotasuna eta kideen arteko komunikazioan euskara baloratzeko fitxa.....	578
10.	ERANSKINA: Laneko eginkizunetan euskaraz burututako lanak erregistratzeko fitxa.....	579
11.	ERANSKINA: Mintzaguneen eta Hobemahaien bileretan partaideen asebetetzea baloratzeko fitxa	580
12.	ERANSKINA: Mintzaguneen eta Hobemahaien bileretan partaideen asebetetzea baloratzeko fitxa	581
13.	ERANSKINA: NorbereTratuaren fitxa.....	582
14.	ERANSKINA: SEETA (sindikatura eta euskara trebagaiaeren arteko) kontratuaren adibidea	583
15.	ERANSKINA: Bi kideren arteko Mintzatraturen adibideak	584
16.	ERANSKINA: Traktore izendapenaren adibidea	586
17.	ERANSKINA: Lan-prozesuen diagramaren adibidea	587
18.	ERANSKINA: Jarraipen inkestaren adibidea	588
19.	ERANSKINA: GPIren eskeman oinarrituta Hobemahaiaren urteko egitasmoaren adibidea	590
20.	ERANSKINA: Egoitzetan ahozko erabilera neurtzeko fitxa	591

21.	ERANSKINA: Bileretan ahozko erabilera neurtzeko fitxa	592
22.	ERANSKINA: Mintzatratuen jarraipena egiteko neurketa-fitxa	593
23.	ERANSKINA: Traktoreen jarraipena egiteko neurketa-fitxa.....	594
24.	ERANSKINA: Hobemahaien funtzionamenduaren jarraipena egiteko galde-sorta.....	595
25.	ERANSKINA: Eskualdeko Hizkuntza Politikaren dokumentuaren adibidea.....	596
26.	ERANSKINA: GPI berrikusian oinarritutako Hobemahaiaren urteko egitasmoaren adibidea.....	597
27.	ERANSKINA: Hobemahaiaren urteko egitasmoaren adibidea GPIren bigarren berrikuspenaren ondoren	598
28.	ERANSKINA: Hobemahaiaren egoerara teknikariaren estiloa egokitzeko azterketa-fitxa	599
29.	ERANSKINA: 'Bileran Euskaraz' ekintzaren jarraipenerako balorazio-orria	600
30.	ERANSKINA: 'Mintzratu Trinkoa' ekintzaren jarraipenerako balorazio-orria	601
31.	ERANSKINA: 'Eragingunea' ekintzaren jarraipenerako balorazio-orria.....	602
32.	ERANSKINA: Bileren laburpena jasotzeko fitxa.....	603
7.	ATALA: GLOSARIOA	605
8.	BIBLIOGRAFIA.....	613

Irudien Aurkibidea:

1.01 Irudia: Fishman-en <i>Belaun Arteko Etenaren Neurria</i> – BAEN eskema (Marko, 1994: 93)	37
1.02 Irudia: Talde soziolinguistikoak (Sánchez Carrión, 1987a: 203, 1994: 93)	41
1.03 Irudia: Hizkuntzaren oinarriko funtzioak (Sánchez Carrión, 1987a: 355tik egokitua)	42
1.04 Irudia: Galera-normalizazio prozesuaren irudikapena (Sánchez Carrión, 1987a; Arexolaleiba, 1989: 22tik hartua)	44
1.05 Irudia: Hizkuntza-normalizazioaren aspektu soziala (Sánchez Carrión, 1997a: 205etik egokitua)	46
1.06 Irudia: Euskararen erabilera Lankideekin (2006ko IV. Inkesta soziolinguistikotik egokitua)	61
1.07 Irudia: Euskaldunen proportzioa enpresa handietan (HPS, 2003: 11)	62
1.08 Irudia: Euskararen erabilera enpresa handietan (HPS, 2003: 17)	63
1.09 Irudia: Enpresetan hizkuntza politikak eratzearen aldeko diskurtsoa (Marko, 2004)	69
2.01 Irudia: Ikerketaren paradigmak (Arnal et al., 1994)etik hartua	84
2.02 Irudia: Zientziaren paradigmak korrante metodologiko gisa(Hernandez Pina et al., 1995)etik hartua	85
2.03 Irudia: Paradigmen arteko irizpideen erkaketa (Bisquerria, 2000)etik hartua	86
2.04 Irudia: Ikerketa ardazten duten bi ikuspegiak (egileak moldatua)	88
2.05 Irudia: Paradigmen eta ikerketa-estrategien arteko korrespondentziak (Ferrero, 2003)	89
2.06 Irudia: Ikerketaren Estrategia Metodologikoa (egileak moldatua)	90
2.07 Irudia: Ekintza-ikerkuntza, Ikerketa Kualitatiboa eta Konstruktibismoa: erlazioak (Katambwe, 2008: 66)	95
2.08 Irudia: Ekintza-ikerkuntzaren espiral prozesua eta urratsak (Kemmis eta McTaggart, 1988: 16)	96
2.09 Irudia: Ekintza-ikerkuntza prozesua azaltzeko Matrizte Kontzeptuala (Carr eta Kemmis, 1986: 186)	97
2.10 Irudia: Sistematizazioa eskola ezberdinen arabera (Alboan, 2004: 34)	102
2.11 Irudia: Ikerketaren prozesu metodologikoaren elementuak	112
2.12 Irudia: Ikerketa kuantitatiboen eta kualitatiboen ebaluaziorako irizpideak (Ferrero, 2003: 356tik egokitua)	121
3.01 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak	129
3.02 Irudia: Normalizazio prozesuaren eraikuntza EusLab egitasmoan (Marko, 1999 b: 4)	139
3.03 Irudia: Lan-programak EusLab egitasmoan (Marko, 1999 b: 7)	142
3.04 Irudia: Hobemahaiak EusLab egitasmoan (Marko, 2001)	143
3.05 Irudia: Trebalan egitasmoaren funtsa EusLab egitasmoan (Marko, 1999b: 10)	144
3.06 Irudia: Hasierako etaparen kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama	148
3.07 Irudia: Hasierako etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa	150
3.08 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak	152
3.09 Irudia: Bladibi Mintzagunearen emaitza: Mintzatraten sarea Donostiako egoitzan	158
3.10 Irudia - Analisi Grupalaren eskema: datu iturriak eta analisi mailak	166
3.11 Irudia - Juribizkaia hobemahaiaren kideen gaitasuna ehunekotan	168
3.12 Irudia - ITE eta INA hobemahaietan BAKE[e] eta BAKERoso indizeak 1998, 1999 eta 2000 urteetan, ehunekotan	169
3.13 Irudia - EPI indizea Hobemahai ezberdinetan 1999 urtean, ehunekotan	170
3.14 Irudia - Kontrasterako triangulazioaren adibidea Bladibi Mintzagunearan	173
3.15 Irudia - EusLab egitasmoa: Kudeaketa Plana 2001 (Lab, 2000: 5)	177
3.16 Irudia - Erabilera normalizatuaren eragiten duten faktoreak (lab, 2000: 2)	180
3.17 Irudia: Kontzeptualizaziorako kodifikazio-paradigmaren eskema	183
3.18 Irudia: Bigarren etaparen kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama	184
3.19 Irudia: Zuzendaritzako kideek hizkuntz lidergoan lantzeko aktuazioak	186
3.20 Irudia: Bigarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa	188
3.21 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak	189
3.22 Irudia - Etengabeko Hobekuntzaren PDCA zikloa (Mujika et al., 1997: 71)	201
3.23 Irudia - GPI oinarriko eskema (EusLab, Euskara Batzordearen akta, 02/04/12)	204
3.24 Irudia - Sineu(S)istem esku-hartze metodologia EusLab egitasmoan: metodologiaren eskema (Marko, 2002:11)	205
3.25 Irudia - Egitasmoaren gestio-taldearen analisi grupalaren eskema 3. etapan: datu iturriak eta analisi mailak	215
3.26 Irudia - HobEgo indizearen emaitzak hiru egoitzetako jarraipen inkestetan	216
3.27 Irudia - EuLi[k] indizearen emaitzak zazpi hobemahaitako jarraipen inkestetan	217
3.28 Irudia - PolKrE indizearen emaitzak lau hobemahaitako jarraipen inkestetan	219
3.29 Irudia - EGa[k] indizearen emaitzak zazpi hobemahaitako jarraipen inkestetan	220

3.30 Irudia – Lanerako tresnak euskaraz neurtzeko indizeak, zazpi hobemahaitako emaitza bateratua	221
3.31 Irudia – Mintzamina neurtzeko indizeak, aitortua eta neurtua	222
3.32 Irudia – Mintza-Matrizea Gasteiz Hobemahaian 2002an	223
3.33 Irudia – MintzaKi indezearen emaitzak eta bilakaerak	224
3.34 Irudia – IdaPrE indizearen emaitzak lau hobemahaitan eta batez bestekoa	225
3.35 Irudia – MintzNe indizearen emaitzak lau hobemahaitako neurketetan	226
3.36 Irudia – Traktoreen ekintzaren jarraipenerako datuen grafikoa. Berbati, 2003	228
3.37 Irudia – <i>Focus-group</i> : Hobemahaien funtzionamenduaren oztupoak aztertzen – 2001eko martxoan	230
3.38 Irudia – Esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa	237
3.39 Irudia – Hobemahaiaren Auto-ebaluaketa - Iruñea, 2004	238
3.40 Irudia – EusLab-II Egitasmoaren Mapa Estrategikoa	244
3.41 Irudia – EusLab-II Egitasmoaren Norabidetze Eskema	245
3.42 Irudia – EusLab-II Egitasmoaren Helburuen Garapenerako Taula	246
3.43 Irudia: Hirugarren etaparen kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama	248
3.44 Irudia: Hirugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa	251
3.45 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak	252
3.46 Irudia – Esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa	255
3.47 Irudia – ENEgAS autoebaluaziorako ereduaren oinarriko eskema: atalak eta arloak	261
3.48 Irudia – ENEgAS autoebaluaziorako ereduaren formularioa: 'Zer egiten dugu?' atala	262
3.49 Irudia – ENEgAS autoebaluaziorako ereduaren formularioa: 'Zer lortzen dugu?' atala	263
3.50 Irudia – Egitasmoaren gestio-taldeen analisi grupalaren eskema 4. etapan: datu iturriak eta analisi mailak	279
3.51 Irudia – EusBaliio eta EuLiPoNa indizeen emaitzak lau hobemahaitan 2006ko inkestetan	281
3.52 Irudia – EuLiPoNa indizearen emaitzak: 2006ko inkestetan lau hobemahaitako kideen pertzepzioak eta 2005eko komite nazionalen kideen inkestetan auto-balorazioak	282
3.53 Irudia – PolKrE indizearen emaitzak 2003-2006 bitartean lau hobemahaitako inkestetan	283
3.54 Irudia – HobEza, HobEragin eta HobElaBa indizeen emaitzak lau hobemahaitan 2004, 2005 eta 2006an	284
3.55 Irudia – HobeFuNe eta HobeFunBa indizeetako emaitzen kurba lau hobemahaitan 2006 eta 2007an	287
3.56 Irudia – HobeLidEs indizearen emaitzak bi hobemahaitan 2005ean	289
3.57 Irudia – EGa[k] indizearen emaitzen bilakaerak bost hobemahaitan	290
3.58 Irudia – EuLi[k] indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan	291
3.59 Irudia – MintEroso indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006ean	292
3.60 Irudia – HobEgo indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan	293
3.61 Irudia – EusGiroa indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006an	294
3.62 Irudia – MintzaNe eta MintzaKi indizeen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan	296
3.63 Irudia – LanabeSoft indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan	297
3.64 Irudia – BAKENE indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan	298
3.65 Irudia – Ega[k], EuLi[k] eta MintzaNe indizeen arteko erlazioak lau hobemahaitan	299
3.66 Irudia – EusDeman indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006an	299
3.67 Irudia – Kontsultak indizearen emaitzak bi hobemahaitan 2006an	300
3.68 Irudia – HorniFak indizearen emaitzak 2007an	301
3.69 Irudia – EusLab-III Egitasmoaren Norabidetze Estrategikoaren Eskema	312
3.70 Irudia – EusLab-III Egitasmoaren Mapa Estrategikoa	313
3.71 Irudia – EusLab-III Egitasmoaren Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Ibilbide-orriak	314
3.72 Irudia: Laugarren etaparen kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama	320
3.73 Irudia: Laugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa	324
4.01 Irudia: ENEKuS ereduaren oinarriak eta sekuentzia metodologikoa	332
4.02 Irudia: Landa-lanetik eta bikaintasunaren kontzeptuetatik eratorritako bi eskema teorikoen arteko erlazioak	334
4.03 Irudia: ENEKuS ereduaren indar-ideien jatorriaren diagrama	336
4.04 Irudia: ENEKuS ereduaren funtsezko Indar-ideien Mapa	337
4.05 Irudia: ENEKuS ereduaren egitura eta irudikapen grafikoa	340
4.06 Irudia: Gizarte erantzukizuna EFQM ereduaren (Club Gestion Calidad, 2003: 25)	347
4.07 Irudia: Balantze hirukoitza (soluziona.es)	349
4.08 Irudia: Hizkuntza erantzukizunaren adierazlea Telefonica-n (Telefonica S.A, 2003)	352
4.09 Irudia: n-EGE ereduaren Normalizazioak eta enpresak bat egitea	353

4.10 Irudia: Hizkuntzaren erantzukizuna erakundearen dokumentuetan	355
4.11 Irudia: Hizkuntza MCCren enpresa politikan (MCC, 2006).....	356
4.12 Irudia: Hizkuntza KUTXaren kode etikoan (KUTXA, 2007).....	356
4.13 Irudia: Hizkuntza politika LAB sindikatua (LAB, 2007)	357
4.14 Irudia: Hizkuntza Geyseren EFQM memorian (Geysler, 2004).....	358
4.15 Irudia: Normalizaziorako prozedura Elay enpresaren zertifikazio sistemetan (Elay, 2007: 14)	359
4.16 Irudia: Blake eta Mouton-en Sare Gerentziala (Tejada, 2006)	364
4.17 Irudia: Fiedler-en eredu (Robbins, 1999: 356)	365
4.18 Irudia: Hersey eta Blanchard-en eredu situazionala (egileak egokitua).....	367
4.19 Irudia: Houseren ibilbide-helmuga eredu (egileak egokitua)	367
4.20 Irudia: lidergo eraldatzailearen izaera hierarkikoa (LandyetaConte, 2005etik egokitua)	370
4.21 Irudia: «n-LiKo» lidergo eredu	373
4.22 Irudia: <i>Teknikaria liderraren</i> garapenerako estrategia	375
4.23 Irudia: Teknikaren lidergo estiloa egokitzen. Hobemahaiko kideen autobalazioa eta teknikariari eskatzen dioten lidergoa (EusLab egitasmotik hartua)	376
4.24 Irudia: <i>Teknikaria liderra</i> lidergoak sustatzen	377
4.25 Irudia: <i>Talde liderra</i> lidergoak sustatzen	378
4.26 Irudia: <i>Tokiko liderra</i> lidergoak sustatzen	378
4.27 Irudia: <i>Exekutiboa liderra</i> lidergoak sustatzen.....	380
4.28 Irudia: "n-LiKo" Ereduren irudi osoa	381
4.29 Irudia: Plangintza espazioan eta denboran (Pichardo, 1993:33)	388
4.30 Irudia: Plangintzaren maila operazionalak (Ander-Egg, 1991: 39).....	389
4.31 Irudia: Plangintza ereduaren eboluzioa	390
4.32 Irudia: Planifikazioaren prozedura orokorra (ColleretteetaDelisle, 1988: 64).....	393
4.33 Irudia: Plangintza situazionalaren eskema (Pichardo, 1993: 85)	394
4.34 Irudia: Plangintza estrategikoaren prozesua eta faseak (AECA, 1989: 16).....	398
4.35 Irudia: Plangintza estrategikoa aplikatua (Goodstein, 1998: 12).....	399
4.36 Irudia: Bidezidor estrategikoa (Vázquez, 1998: 192)	400
4.37 Irudia: n-PlaniS Normalizaziorako Plangintza-eredua	401
4.38 Irudia: Estrategia eta Plangintza prozesua.....	403
4.39 Irudia: n-PlaniS ereduaren baitan hausnarketa estrategikorako urratsak (egileak moldatua)	405
4.40 Irudia: Egoeraren analisia: indarguneak eta ahuleziak sailkatuta EusLab egitasmoan, adibidea	406
4.41 Irudia: Norabide estrategikoaren analisirako fitxa EusLab egitasmoan	408
4.42 Irudia: Norabidetze Estrategikoaren Diagramaren adibidea EusLab egitasmoan	410
4.43 Irudia: Mapa Estrategikoaren adibidea EusLab egitasmoan.....	411
4.44 Irudia: Helburuen Garapenerako Taularen adibidea EusLab egitasmoan	412
4.45 Irudia: Ekipo-eraginkortasunaren eredu (Gil, 2006-tik egokitua).....	417
4.46 Irudia: Talde-Ekipo bilakaeraren eskala (KatzenbachetaSmith, 1996; egokitua)	420
4.47 Irudia: Koherentzia-kohesioa matrizea (Charriereta Kouliche, 1994: 93)	423
4.48 Irudia: Talde motak koherentzia-kohesioaren arabera (CharrieretaKouliche, 1994: 94)	423
4.49 Irudia: Etengabeko hobekuntzaren PDCA zikloa (Mujika et al., 1997tik egokitua)	427
4.50 Irudia: PDCA zikloa lan-taldeetan.....	427
4.51 Irudia: Talde operatibo autonomoak prozesua	433
4.52 Irudia: Talde operatibo autonomoak prozesuaren garapen PDCA zikloan.....	436
4.53 Irudia: Talde operatiboaren eraketan inplikazio eta estatus mailaren matrizea	438
4.54 Irudia: Despege-Informarearen adibidea EusLab egitasmoan	445
4.55 Irudia: Indarren eta Posizioen analisirako maila sistemikoak eta aspektuak	446
4.56 Irudia: Urteko egitasmoa EusLab egitasmoan	449
4.57 Irudia: Indarren elkarrekin organizazioen aldaketan (Reyes eta Velasquez, 2007: 2).....	454
4.58 Irudia: Aldaketari erresistentzia (Marko, 2007).....	457
4.59 Irudia: Ekintza arrazoituaren teoria (Baron eta Byrne, 2005etik egokitua).....	458
4.60 Irudia: "Aldaketarako Ekinbideak" azpi-prozesua	459
4.61 Irudia: Aldaketarako ekinbideak sailkatzeko matrizea	463
4.62 Irudia: Motibazio ekintza EusLab egitasmoan (Egitasmoaren artxibotik hartuta)	464

4.63 Irudia: Hizkuntz konpromisoak hartzeko fitxa (Letona, 2007: 18)	465
4.64 Irudia: Berbalagun ekintza IMHn (Urdangarin, 2007).....	466
4.65 Irudia: Hizkuntza arauak GFAn (GFA, 2004).....	468
4.66 Irudia: Hizkuntza kudeatzeko Prozedura Pasaiaiko Portuan (Urdangarin, 2007).....	469
4.67 Irudia: <i>n-PEsA</i> eredu metodologikoa (Marko, 2008 b-tik egokitua).....	471
4.68 Irudia: Aldagaien arteko erlazio zuzenen matrizea (Marko, 2008b: 48).....	474
4.69 Irudia: Aldagaien arteko Eraginen Mapa EraLan ikerketan (Marko, 2008 b: 50)	476
4.70 Irudia: Eragin-mendetasuna ardatz-eskema (Marko, 2008b: 51).....	476
4.71 Irudia: ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-1 (Marko, 2008b: 53)	479
4.72 Irudia: ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-2 (Marko, 2008b: 56)	481
4.73 Irudia: <i>n-Planis</i> interbentziarako makro-prozesuaren baitan Adierazle Sistema prozesua	488
4.74 Irudia: <i>n-AdIS</i> (Normalizazioaren Adierazpen Indizeen Sistema) ereduaren eskema	489
4.75 Irudia: Adierazleak helburuekin elkartuta egitasmoaren diseinuan. EusLab-3 egitasmotik ateratako adibidea	491
4.76 Irudia: Adierazle baten Espezifikazio Koadroaren adibidea	492
4.78 Irudia: <i>n-Planis</i> interbentziarako makro-prozesuaren baitan Autoebaluazioa prozesua	498
4.79 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren erreferentziak irizpideen eskema	499
4.80 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren oinarritzko eskema	500
4.81 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 1	505
4.82 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 2	506
4.83 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 3	507
4.84 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 4	508
4.85 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 5	509
4.86 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 6	510
4.87 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 7	511
4.88 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 8	512
4.89 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 9	513
4.90 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 10	514
4.91 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 11	515
4.92 Irudia: <i>n-EgAS</i> autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 12	516
4.93 Irudia: Ezagutzaren sorkuntzaren prozesua (Nonaka eta Takeuchi, 1999tik egokitua)	519
4.94 Irudia: Ezagutzaren bukle bakuna eta bukle bikoitza (Argiris, 1999tik egokitua)	521
4.95 Irudia: Ikaskuntza esperimentalaren eredu (Chiva eta Camison, 2002tik egokitua)	523
4.96 Irudia: Ikaskuntza indibidualaren eredu (Chiva eta Camisón, 2002tik egokitua)	523
4.97 Irudia: Ikaskuntza organizazionalaren eredu integratua (Chiva eta Camison, 2002tik egokitua)	524
4.98 Irudia: Ikaskuntza organizazionalaren marko kontzeptuala (Pawlowsky, 2001tik egokitua)	525
4.99 Irudia: <i>n-EzaKre</i> , normalizaziorako ezagutzaren kreaziorako eredu	527
4.100 Irudia: Erakundearen kulturaren mailak (Schein, 1985etik egokitua).....	537
4.101 Irudia: Normalizaziorako aldaketak erakundearen txertatzeko <i>n-EKErE</i> eskema	542
4.102 Irudia: Erakundearen kultura eraldatzeko eragingo duten normalizazio-ekinbideak ENEKuS eremuan	544
4.103 Irudia: ENEKuS eredu globalaren eredu operatiboak.....	546
4.104 Irudia: Aldaketaren deskristalizazioaren etapan Ekintzak	548
4.105 Irudia: Aldaketaren mugimenduaren etapan Planifikazioa	549
4.106 Irudia: Aldaketaren mugimenduaren etapan Sistematizazioa	549
4.107 Irudia: Aldaketaren mugimenduaren etapan Instituzionalizazioa	550
4.108 Irudia: Aldaketaren berkrizalizazioaren etapan Integrazioa	550

Taulen Aurkibidea:

3.01 Taula: Normalizaziorako indarrak eta ahuleziak LABen (Marko, 1999 a: 8)	136
3.02 Taula: Egitasmoaren bigarren etapan burututako analisiak eta ezaugarriak	161
3.03 Taula: EPI adierazlea INA Hobemahia eta Bladibi Mintzagunea, pertsona berak bi neurketetan: datuen erkaketa.....	174
3.04 Taula - Kudeaketa Plana 2001: Gidatzeko Adierazle-Koadroa (Lab, 2000: 9).....	181
3.05 Taula - Iruñea Pentsaritegia. Proposamenei erantzunez hartutako konpromisoak (EusLab, 2004)	198
3.06 Taula: Egitasmoaren hirugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak	206
3.07 Taula: Euskara Batzordearen bigarren hausnarketa fokalizatua bideratzeko kasua eta galdera-sorta	231
3.08 Taula: Euskara Batzordearen bigarren hausnarketa fokalizatua: erantzunak kategorizatuta	232
3.09 Taula: Sormen Taldearen hausnarketa fokalizatuaren emaitza: ahuleziak eta indar-guneak	235
3.10 Taula - Sormen Taldearen analisia: EusLab egitasmoaren izaera fase ezberdinetan	236
3.11 Taula: Egitasmoaren laugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak	273
3.12 Taula: HobeFunBa indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006 eta 2007an.....	285
3.13 Taula: HobeFuNe indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006 eta 2007an.....	286
3.14 Taula: HobeFunBa indizearen baitako adierazleen arteko korrelazioak (Pearsonen koefizientea)	287
3.15 Taula: HobeFunBa indizearen sistematizazioa adierazlearen eta HobeFuNe indizearen baitako adierazleen arteko korrelazioak	288
4.01 Taula: GRI Gidan balizko hizkuntza adierazleak nola txertatu adierazteko taula.....	351
4.02 Taula: Enfokeak eta teoriak lidergoaren ikerkuntzan (GiletaAlcover, 2003-etik egokitua)	361
4.03 Taula: Lidergoaren Perfil Osoa (GiletaAlcover, 2003-tik egokitua).....	370
4.04 Taula: Talde-ekipoek garatu behar dituzten gaitasunak (Ayestaran et al.,2006etik egokitua)	426
4.05 Taula: Indizeak osatzeko taula	493
4.06 taula: Akzio-gune guztien <i>Funtsezko Esanahien</i> taula elkartua	545

0. ATALA: SARRERA

«Euskal enpresak erronka askori egin behar dio aurre ingurune gero eta globalizatuan /.../ Desafio horiek arrakastaz gainditzeak ez du egokitzeko gaitasun handia bakarrik eskatzen, baita malgutasunean, parte hartzean eta pertsonetikiko eta enpresak bere jarduera burutzen duen ingurunearen eskariekiko sentikortasun handiagoan oinarritutako kultura sendotzea ere bai. Eskari horien artean, eta ohitura eta identitate-ikurrek sustrai sakonak dituen euskal komunitatean, hizkuntzarekiko begirunea eta languneetan euskararen erabilera sustatzea enpresak aztertu eta integratu behar dituen alderdiak dira. Euskarak tokia eta espazioa behar du gure enpresetan eta hizkuntz normalizazioaren aldeko apustua egin behar dugu laneko harremanetan ere gure gertuko ingurunearen helburuei ekarpenak egiteko».

(Baltasar Errazti, Confebask-eko Lehendakaria, 1998)

«Langileok uste dugu euskararekin gizartean gertatzen ari den aurreratze hori enpresan ere erreflejatu beharko litzatekeela: euskaldunari euskaraz aritzeko eskubidea eta aukera bermatuz, erdaldunari euskalduntzeko eta euskal gizartean integratzeko eskubidea eta aukera eskainiz, eta, lan-harremanetan eta prozesuetan euskararen erabilera normalizatzeko planteamendu serioa eginez. Eta ez da eskubide kontu soila, horrezaz gain euskara kohesio sozialerako faktore inportantea ere bada-eta. Gainera, langileok uste dugu euskararen normalizazioaren alde egitea lan-munduko eragileon ardura ere badela eta badugula guk –langileok zein enpresarietanhonetan zer esan eta zer egin».

(Michelin-eko Enpresa Batzordea, 2000)

Mende hasierako egungo gizarte modernoari dagokion erakunde eta enpresa molde berriari buruz egiten duen hausnarketan Vázquez-ek (2000, 2008) dioenez, lanaren, hezkuntzaren eta aisiaren arteko garai bateko bereizketak gaur egun zentzua galdu du; egungo gizartea, gure izate soziala norabide guztietan gurutzatzen duten informazio-fluxuez, ezagutzez, ekintzez eta elkarrekintzez osatutako sistema guztiz konplexu gisa azaltzen da; eta, lana, hezkuntza, politika, kultura, bizitza eta gizartea galde-ikurrez beteriko besarkada konplexuan batzen dira.

Panorama konplexu horretan, autoreak azaltzen duenez, XXI. mendeko erakundeen izate berrian, enpresek modu dinamiko eta aldakorrean konbinatuko dituzte egungo enpresaren ezaugarriak (egonkortasuna eta

ohiko prozesuen prozedurak), bolondres-erakundeen ezaugarriak (lanaren esanahia eta autonomia berau burutzerakoan), eta, hezkuntza-erakundeen ezaugarriak (enpresa etengabeko ikaskuntzarako leku).

Gizarte-errealitate berri horretan, zentzu berezia bereganatzen dute atal honen hasieran agertzen diren Baltasar Erraztiren eta Michelineko enpresa batzordeko kideen aurreko hitzek, planteatzen dutenean enpresak bere jarduera burutzen duen ingurunearen eskariekiko sentikortasunean oinarritutako kultura sendotu, eta, euskara kohesio sozialerako faktore gisa bereganatuz, languneetan, lan-harremanetan eta prozesuetan euskararen erabilera normalizatzeko planteamendu serioa integratu behar duela.

Bestalde, Erraztiren eta Michelineko enpresa batzordeko kideen hitz horiek Euskal Herrian gero eta gehiago garatzen ari den praktika baten adierazle ere badira. Praktika hau, berezkoz hartzen den eta historikoki desplazatua izan den hizkuntzan profesionalki, kulturalki, sozialki eta bitalki garatzeko nahia eta premia adierazten duen kolektibo eta pertsonen demanda sozialean oinarritzen da. Demanda hau, bestalde, lan-mundura ere iritsi dena, eta, laneko komunikazio-fluxuak eta lan prozesuak sostengatzen dituzten hizkuntzen artean euskarak ere komunikazio-tresna normalizatu gisa espazioak beregana ditzan aldaketa-ekintza positiboak gero eta enpresa gehiagotan inplementatzen hastea ekarri duena da.

Eusko Jaurlaritzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak (aurrerantzean HPS) (2006) azaldu moduan, gaur egun bada erakunde eta enpresa multzo bat, euskara beren eguneroko lanean, irudian eta sistematikan integratzeko bidea egiten ari dena, horretarako prozesu planifikatuak erabiliz. Bide honi ekin zioten aurreneko erakundeak 1990eko hamarkadaren hasieran abiatu ziren, zenbait enpresatako arduradun eta langileen ekimenez, Eusko Jaurlaritzaren laguntza instituzionalarekin, aholkularitzen laguntza teknikoarekin eta gizarte mugimendu eta sindikatuen bultzadarekin. Haiei jarraiki, gero eta gehiago izan dira geroztik bide horri ekin dioten erakundeak.

Tesi honen egileak prozesu horretan parte hartzeko aukera izan du, lehenik eta behin gizarte mugimenduetatik eragiletza lanak eginez eta, ondoren,

normalkuntza prozesu baten diseinua prestatuz eta zuzendaritza teknikoaz arduratuz. Zehazki, 1998tik 2008ra bitartean LAB (Langile Abertzaleen Batzordeak) langileen sindikatuan egikaritu den *EusLab* normalkuntza egitasmoa diseinatu eta bideratu du egileak. Egitasmo hori izan da, hain zuzen ere, tesi honetan aurkezten den ikerlana funtsatu duen landa-lana.

Urte guzti hauetan asko aurreratu da erakundeetan hizkuntzaren aldaketarako interbentzio-programen diseinuen eta metodologiaren alorrean. Erreferente teknikoak sortu dira, plangintzaren metodologiak sakondu dira, formazioa antolatu da eta materialak argitaratu dira. Baina oraindik ugari dira antzematen diren hutsuneak eta gehiago sakondu beharreko aspektuak: filosofikoak, metodologikoak, teknikoak, gizakien eremukoak ...

Bada, bereziki eta egilearen ustez, erakunde mailan normalkuntza prozesu bati ekiten zaion unean antzematen den hutsune handi bat, eta honako hau da: plangintzaren prozesu teknikorako garatu diren eredu metodologikoez eta zertifikazioetarako garatu diren ebaluazio sistemez harago, normalkuntzarako eraldaketaren gertaera bere konplexutasun osoan enfokatzeko eta kudeatzeko pertsonekin, ezagutzarekin, kulturarekin edota antzekoekin zerikusia duten beste hainbat aspektu kontuan hartu eta barnebilduko lituzkeen erreferentziazko eredu global baten premia antzematen da.

Ikerketa lan honek antzemandako hutsune horri erantzuteko urrats berri bat eman eta ekarpena egin nahi izan du. Kezka eta interes horietatik abiatuta, ikerlanaren lehen xedea kontuan hartu beharreko aspektu horiek zehazki zeintzuk diren identifikatzea izan da. Eta horrek, ikerlanaren norabidea egituratu duen abiapuntuzko galdera gakoa finkatzea ekarri du; honako galdera hau: *zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniaritza batean, eta erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*

Bigarren xedea, berriz, identifikatutako aspektu horiek jasoz, hizkuntza-normalizazioa erakundeetan kudeatzeko erreferentziazko eredu bat osatzea izan da. Ereduak kontzeptualizatzeko ezagutzazko erreferente teorikoak eta

aplikaziorako erreferente praktikoak eskainiko dituen eredu sistematizatuak izan nahi du

Xede horiek egituratu dituzte ikerlanaren helburu nagusia, organizazioetan normalkuntzarako eredu bat garatzea bilatzen duena, eta helburu zehatzak, ereduaren atal gakoak identifikatzea, horien zentzua azaltzea, tresna metodologikoekin hornitzea, oinarrizko erreferentzia teorikoak eskaintzea, ereduaren irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea, eta gerorako ikergai izan daitezkeenak identifikatzea bilatzen dutenak.

Lan honek, hemen irakurtzen den aurkezpenaz gain, beste bost atal nagusi ditu: 1) ikergaiaren kokapen teoriko-kontzeptuala, 2) ikerketaren metodologia, 3) esperientziaren berreraikuntza, 4) ereduaren proposamena, eta 5) ikerketaren ondorioak.

Lehen atalean, tesian landu den ikergaiaren kokapen teoriko-kontzeptuala azaltzen da. Hizkuntzen garapen sozialari buruzko hurbilpen teorikoa egin da, Euskal Herriko kasuan enpresaren gizarte-esparruan atzeratze eta indarberritze gizarte prozesuak nola izan diren laburki azaldu da, eta, erakundearen garapenari buruzko hurbilpen teorikoa egin da. Kontzeptu teorikoak, baina, ez dira atal honetan agortu. Hirugarren atalean ikusiko den bezala, teoria eta kontzeptualizazioa prozesu osoa zeharkatzen duen estrategia dinamikoa da. Halaber, laugarren atalean ereduaren atalkako azalpena egiterakoan ere erakundearen baitako kudeaketa eta aldaketarekin erlazionatutako hainbat erreferente teorikotan sakondu da.

Bigarren atalean, ikerketa-lana burutzeko egituratu den diseinu metodologikoa azaltzen da. Paradigmen azalpena egin da eta ikerketaren enfoke metodologikoa zein izan den argitu da, ikerketa burutzeko jarraitu den prozesu metodologikoa nolakoa izan den eta zein teknika erabili diren zehaztu da, eta, ikerketa ebaluatzeko eta balidatzeko erabili diren irizpideak eta argumentuak azaldu dira

Hirugarren atalean, kasu-esperientziaren landa-lanaren berreraikuntza azaltzen da. Esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta

esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso dira, sistematizatu, eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu dira. Atal hau bereziki luzea suertatu da, hautatutako ekintza-ikerkuntzan oinarrituta berreraikuntzarako aplikatu den eskema ziklikoak eta teoriaren sorkuntzarako erabili den *Funtsatutako Teoriaren* etengabeko erkaketaren metodoak eraginda.

Laugarren atalean, erakundeetan hizkuntza-normalizazioa kudeatzeko eraiki den erreferentziazko eredu formalaren proposamena azaltzen da. Burututako landa-lanaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teorikoan oinarrituta, proposatutako eredu funtsatzen duten printzipioak edo indar-ideiak zehaztu dira, eta, jarraian, ereduaren azalpen teknikoa egin da atalez atal, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta aplikaziorako erreferente praktikoak azalduz.

Bosgarren atalean, azkenik, ikerlanaren emaitzetatik eratorritako ondorioak azaltzen dira. Jarritako helburuen erdieste maila aztertu da, balorazioak jaso dira eta antzemandako etorkizuneko ikerketa-lerro berriak identifikatu dira.

Lanaren amaieran, berriz, testuan zehar erabilitako hainbat hitz eta kontzepturen esanahia ulertzen lagunduko duen glosarioa, esperientzian erabilitako eta berreraikuntzaren atalean erreferentziatutako dokumentuen eranskinak eta, noski, erabilitako bibliografia jaso dira.

Sarrera hau amaitzeko, proiektu honetan parte hartu edota era batera zein bestera berau ahalbidetu duten guztiei gure esker beroenak eman nahi dizkiegu.

1. ATALA: IKERGAIAREN KOKAPEN TEORIKO- KONTZEPTUALA

Lehen atal honetan tesian landu den ikergaiaren kokapen teoriko-kontzeptuala egin nahi izan da eta, horretarako, oinarrizkotzat jo diren erreferentziak jaso eta azaldu dira.

Tesian landutako ikergaiak, sarreran azaldu moduan, lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketa prozesuak aztertu eta eredu bat eraikitzea izan du helburu. Hau da, ikergai honetan bi arlo nagusi erlazionatzen dira: hizkuntzen normalkuntzarekin zerikusia duena, batetik, eta erakundeen garapenarekin zerikusia duena, bestetik.

Horregatik, hurbilpen teoriko-kontzeptualerako atal honetan ere bi arlo nagusi aztertu dira: 1) hizkuntzen garapen sozialari buruzko hurbilpen teorikoa egin da, hizkuntzen atzeratze eta indarberritze gizarte prozesuak aztertuz, prozesu horiei buruzko zenbait ikuspegi teoriko eskainiz, eta, 2) Euskal Herriko kasuan, enpresaren gizarte-esparruan atzeratze eta indarberritze gizarte prozesu horiek nola garatu diren laburki azalduz.

Ondoren, erakundeen garapenari buruzko hurbilpen teorikoa ere egin da, *organizazioaren* kontzeptua definituz, organizazioa sistema konplexu gisa interpretatuz eta organizazioen baitan aldaketaren esanahia eta ereduak azalduz.

1.0 Hizkuntzen garapen sozialari buruzko hurbilpen teorikoa

Hizkuntzen garapen sozialarekin zerikusia duen gaia zabala da; ikuspegi ezberdin askoren arabera azter daitekeen eta hala aztertua izan dena. Guk hemen, ikergaiarekin erlazionatu eta ondoko puntuetan zentratu nahi izan dugu: hizkuntzen atzeratze-indartze gizarte prozesuak azaldu, horri buruz zenbait autorek aztertu duena azaldu, eta, bertako errealitatearekin lotuz, euskara-enpresa arlo tematikoa kokatu.

1.0.1 Hizkuntzen indarberritzeko gizarte prozesuak

Gauza jakina da hizkuntzek gizartean betetzen duten lekua eta funtzioa, eta gizarte harreman-esparru ezberdinetan erakusten duten agerpen-indarra ez dela berbera guztien kasuan, eta, gainera, egoera horiek ez direla berez sortutako egokiera estatikoak izan. Historian zehar hizkuntza ezberdinen arteko ukipen egoerak gertatu izan direnean, botere politiko eta ekonomikoen laguntzaren nagusitasunarekin jardun duten hizkuntzak lehendik beste hizkuntza batzuek betetzen zituzten gizartearen esparru ezberdinak bereganatzen joan dira, leku horietatik aurreko hizkuntzak lekualdatuz eta ordezkapen prozesuak burutuz.

1.0.1.1 Hizkuntza-ordezkapena

Hizkuntzen ordezkapen prozesuaren kontzeptua (Aracil, 1982; Etxebarria, 1995; Fasold, 1996, Fishman, 1979, 1991; Hamers y Blanc, 1983; Ninyoles, 1972; Sánchez Carrión, 1981, 1987) ingelesez *language shift* izendatu izan dena eta euskaraz Zalbidek (Zalbide eta Erize, 2001) *mintzaldaketa* deitu duena, hizkuntzen gizarte-garapenaren gaia aztertzen duten zientzietako (soziolinguistika, psikosoziolinguistika, hizkuntzaren antropologia, demolingvistika, glotopolitika...) kontzeptu giltzarrietako bat da.

Mintzaldaketaren prozesua gertatzen da hizkuntza batek gizartearen esparru ezberdinetan betetzen dituen funtzioak eta duen presentzia galtzen dituenean eta leku hori beste bigarren hizkuntza batek betetzen hasten denean. Zalbidek (2009) azaltzen duen moduan, «hiztun-talde jakina bere eguneroko jarduera arruntean beti edo nagusiki A hizkuntza egitetik beti edo nagusiki B hizkuntza egitera pasatzen denean, hiztun-talde hori mintzaldatu dela esaten da /.../ Mintzaldaketa hori espazio soziofuntzional jakinetan definitzen da /.../ Mintaldaketa espazio soziofuntzional osora hedatzen denean, hil-urren da hiztun-elkarte hori /.../ Prozesua ez da ordea, beti, azken punturaino joaten: zenbait ingurumen fisiko-territorialetan, zenbait jardun-gune eta zenbait rol-harremanetan, batez ere agerbide eta situazio jakinetan, bizirik jarrai dezake hizkuntza horren erabilerak. Kasu batean zein bestean, antzeko ondorioa lortzen da, halere: *mintzaldaketak ahuldu egiten du hizkuntza*» (Zalbide, 2009: 17).

Hizkuntzaren ordezkapen edo mintzaldaketa kontzeptua erlazionatuta agertzen da beste kontzeptu garrantzitsu batekin, hau da, hizkuntzaren jardun-esparru edo funtzioen kontzeptuarekin. Hizkuntzaren funtzioak, gizartearen esparru ezberdinetan hizkuntza-komunitateko kideak elkarrekin komunikatzera-koan esparru bakoitzari dagozkion jarduerekin lotuta hizkuntzak garatzen dituen betekizunak eta atxikitzen zaizkion erabilera-esparruak dira. Beste era batean esanda, eta Sánchez Carrión-en (1981) definizioari jarraikiz, hizkuntz funtzioak gizartearen espazio ezberdinetan txertatzen diren hizkuntz domeinuak dira. Autorearen esanetan, «el espacio es esta categoría de emplazamiento de algo dentro de un casillero de segmentaciones (sociales) sucesivas. El dominio es una red de contenidos lingüísticos culturales en sí mismos neutros. La función es el dominio insertado en un espacio concreto, comprometido en ese espacio» (Sánchez Carrión, 1981: 73)

Autore ezberdinek hizkuntzaren jardun-esparru edo funtzioen hainbat sailkapen desberdin osatu dituzte bere analisisetan. Horrela, eta batzuk aipatzearen, Cobarrubias-ek (1988) bederatzi eremu bereizten ditu (*legea, hezkuntza, administrazioa, komertzio eta industria, komunikabideak, erlijioa, segurtasun publikoa, osasuna, aisia, eta, familia*), Sánchez Carrion-ek (1987), beste ikuspegi batekin, zazpi funtzio jasotzen ditu (*identitate funtzioa, funtzio familiarra, laborala, lokala, nazionala, zibilizazio funtzioa eta funtzio internazionala*), eta, Eusko Jaurlaritzaren HPSk (1999) prestatu eta Euskararen Aholku Batzordeak onetsitako Euskara Biziberritzeko Plan Nagusian, berriz, hamazazpi eremu zehazten dira (*irakaskuntza, euskalduntze-alfabetatzea, familia, administrazioa, gune euskaldunenak, teknologia berriak, enpresa-mundua, aisia, kirola, erlijioa, corpus-plangintza, prentsa idatzia, liburugintza, irratia, telebista, publizitatea, eta, kulturgintza*).

Laburbilduz, beraz, *mintzaldaketa* bi hizkuntzen arteko ukipen egoeran gertatzen den prozesua da, zeinetan bertako hizkuntzak progresiboki gero eta gizarte-funtzio gehiago galtzen dituen, albo-hizkuntza nagusia eguneroko erabilera-esparru horiez jabetzen doan neurrian; iritsi arte egoera batera non hizkuntza osoa izatetik, ahuldutako bigarren mailako hizkuntza izatera igarotzen den, eta, prozesua irauli ezean, hizkuntza zaharkitua edota

hildako hizkuntza izatera ere irits daitekeen¹. Sánchez Carrion-en (1985) hitzetan, «este proceso tiene lugar a través de una sucesiva ocupación de los espacios categoriales, mediante un proceso de sustitución de funciones. Funciones desempeñadas en la lengua 'A' van siendo sustituidas por funciones desempeñadas en la lengua 'B'. Es normalmente un proceso que va desde la esfera del EX a la esfera del IN /.../ En la fase de sustitución, la descompensación altera las bases mismas del ejercicio lingüístico. Sólo la comunidad lingüística dominante puede efectuar en cualquier punto del territorio toda la actividad lingüística en su lengua materna. La actividad lingüística de los hablantes procedentes de la otra comunidad lingüística presenta, en cambio, funciones de las que deben auto-excluirse o realizar necesariamente en la lengua invasora» (Sánchez Carrión, 1985: 337-342).

1.0.1.2 Hizkuntza-normalizazioa

Mintzaldaketak suposatzen duen hizkuntzaren ordezkatzeko eta ahultze prozesuaren alderantzizko bidea ahuldutako hizkuntza indarberritzearen edota normalizatzearen (Aracil, 1965, 1982; Ninyoles, 1975; Sánchez Carrión, 1987) prozesua da. Indarberritzearen prozesu horrek esan nahi du (Fishman, 1991, 2001), gutxienezko lehen maila batean, «ahuldutako hizkuntza horrek egungo hiztun-taldeetan bizirik jarrai dezan lortzea edota, jarraipen-bide hori eten egin bada, hizkuntz hori berriro ere belaunez belaun ama-hizkuntza gisa transmiti dadin segurtatzea» (Zalbide, 2003: 13), eta, bigarren maila osoago batean, «ahuldutako hizkuntza horri erabateko garapen demografiko eta soziofuntzionala eranstea. Hiritar guztiek hizkuntza hori (ere) erabil dezatela, gizarte-bizitzaren funtzio-esparru guztietan» (Zalbide, 2003: 14).

Ahuldutako hizkuntzaren indarberritzearen bigarren maila horrek bat egiten du maiz erabiltzen den *hizkuntza-normalizazio* kontzeptuarekin ulertu izan denarekin, hau da: hizkuntza-normalizazioa bi hizkuntzen artean sortutako desoreka funtzionalak apurtzea eta gizartean erabilera-espazioak edo funtzioak galdu dituen hizkuntzaren norabidea birbideratzea izango da,

¹ «Oso fenomeno ezaguna deskribatzen du mintzaldaketak: ahuldutako A hizkuntzatik bere hiztunak (hiztun batzuk, asko, guztiak) kontestualki nagusi den B hizkuntzara mintzaldatzea eta, hainbatetan, hortik aurrerako galbidea. Mintzaldaketa aski gauza ezaguna da mundu zabalean. Ez da bat-bateko pausoa, txuri-ta-beltz arteko tartea markatzen duena, urratsez urratsekoa edo graduala baizik. Honako sekuentzia eman izan da inoiz, continuum horren beheranzko norabidean, egoera suabeenetik hasi eta larrienera joaz: language attrition, shift, endangerment, contraction, obsolescence, loss, disappearance eta death. Prozesu horien araberrako (sarrerien, horien ondoriozko) hizkuntzei ere izen jakinak eman ohi zaizkie: declining, endangered, threatened, obsolescent, moribund, extinct eta dead languages» (Zalbide, 2009: 17)

hizkuntza horrek gizarte-esparru guztietan erabilera-funtzio propioak berreskura ditzan.

«Normalizar consiste en eliminar el desequilibrio funcional entre dos lenguas; es decir, revertir el cambio lingüístico de la lengua cuyas funciones han sido restringidas o minorizadas» (Cobarrubias, 1988: 159)

«La normalització lingüística consisteix a reorganitzar les funcions lingüístiques de la societat per tal de readaptar les funcions socials de la llengua a unes condicions 'externes' canviant» (Aracil, 1982: 31)

Hizkuntzen ekologiaren ikuspuntutik (Haugen, 1972; Mackey, 1994, 2001; Bastardas, 2000, 2004, 2005, 2007, 2009), hizkuntza bat normalizatzea hizkuntza horrek biziraute jasangarria izan dezan baldintzak sortzea dakar, eta horrek, beste hizkuntzekiko orekari eusteko moduko gizarte-funtzioak bereganatzea esan nahi du. Marí-k 2004ko Linguapax Kongresuaren ponentzien laburpenean esaten duen moduan, *«las lenguas son sostenibles –o no– en su contexto, en la medida en que dispongan de un repertorio suficiente de funciones que les permita mantener el equilibrio adecuado con las otras lenguas» (Marí, 2004: 5).*

1.0.1.3 Hizkuntza-plangintza

Ahuldutako hizkuntzaren indarberritzea, azkenik, *hizkuntza-plangintzaren* (Cobarrubias eta Fishman, 1983; Cobarrubias, 1990, 1998; Cooper, 1997; Fishman, 1968, 1974, 1983, 1991, 2000; Gupta eta Ferguson, 1977; Haugen, 1966; 1983; Kloss, 1969; Maurais, 1987, 2009; Rotaetxe, 1990;) kontzeptuarekin erlazionatzen da.

Plangintza oro prozesu kontziente bat da, egoera bat aldatzeko xedearekin prestatzen den ekintza-multzoa. *«Plangintza, alde zuzenetik erabakitako interbentzio edo esku-hartze kontziente baten bidez eta egoera berri bat lortu asmoz, aldatu nahi den gizarte-egoera jakin baten gain eragitea da» (Marko, 1995: 100).* Zentzu berean, hizkuntzen plangintza ere —lan honetan hizkuntzaren gaia bere garapen sozialarekin erlazionatuta planteatzen ari garen terminoetan—

esku-hartze kontziente bat da; kasu honetan, hizkuntza baten ordezkatzeko prozesua iraultzeko eta ahuldutako hizkuntza hori egoera funtzional normalizatu batera eramateko esku-hartze prozesua.

Fishman-en (1991) esanetan, «*language planning is a type of planning that is concerned with one or more of the languages utilized within a larger or smaller community /.../ When people organize to do something about the societal functions or reputation of a particular language, that is referred to as 'status planning' /.../ Language status planning seeks to allocate societal resources in such ways as to foster the use of a language in more (and in more important) societal functions among larger numbers (and proportions) of individuals*» (Fishman, 1991: 337-338). Hitz horiek bere egiten ditu Zalbidek (2003) hizkuntza-plangintza horrela definitzen duenean: «*Ahuldutako hizkuntza hori gero eta funtzio-esparru gehiagotan (eta garrantzitsuagoetan) erabiltzeko, eta gero eta hiztun gehiagoren ezpain-lumetara hedatzeko, gizarteak bere esku dituen baliabideak erabiltzea*» (Zalbide, 2003: 12).

Adierazi bezala, beraz, hizkuntza-plangintza, jasandako ordezkapen prozesuaren ondorioz ahuldutako hizkuntza biziberritzeko hizkuntza horrek berezkoa duen gizarte bizitzaren jardun-esparru guztietan balio funtzional normalizatu garatu dezan, modu kontzientean eta sistematizatuan bideratutako esku-hartze prozesua izango da.

Hizkuntza-plangintzaren aplikazioan maila ezberdinak daude, orokorragoak batzuk, lokalizatuagoak besteak. Lau maila kontzeptual bereiz daitezke hizkuntzaren planifikazioan Kaufman-en (1999) ikuspegi sistemikoa aplikatuz eta bere pentsamenduaren egokitzapen bat eginez: hizkuntza-plangintzaren MEGA, MESO, MAKRO eta MIKRO mailak.

- *Plangintzaren MEGA maila.* Hizkuntza-komunitatearen hedapen sozio-geografikoa bere osotasunean hartuz garatzen den hizkuntza-plangintza izango da.
- *Plangintzaren MESO maila.* Hizkuntzaren jardun-esparru funtzional jakinetan edota berezko izaera duten esparru

geografikoetan (herri, eskualde...) garatzen diren hizkuntz plangintzak izango dira.

- *Plangintzaren MAKRO maila.* Hizkuntzaren jardun-esparru funtzional ezberdinen baitako organizazio bakoitzean (administrazio-erakunde, irakaskuntza-zentro, zerbitzu-gune, enpresa, elkarte...) garatzen diren hizkuntz plangintzak izango dira.
- *Plangintzaren MIKRO maila.* Erakunde mailako plangintzetan bereziki taldeetan edota norbanakoetan eragiteko garatzen diren azpi-plangintzak izango dira.

Tesi honetan landu den ikerketa-esperientzia eta proposatzen den eredua hizkuntza-plangintzaren *makro* maila sistemikoan kokatzen da, erakundeetan aplikatzeko eredu metodologikoa landu baita.

1.0.2 Hizkuntzen atzeratze eta indarberritze prozesuei buruzko zenbait ikuspegi teoriko

Autore ezberdinek aztertu dituzte hizkuntzen ordezkapen eta biziberritze prozesu horiek, batzuek ikuspegi orokorragoetatik, beste batzuek, berriz, jardun-esparru jakinekin erlazionatutako ikuspegi partikularragoetatik. Nabarmendutako autore nagusien planteamenduak azalduko ditugu ondoren laburbilduta.

1.0.2.1 HINBE eredua

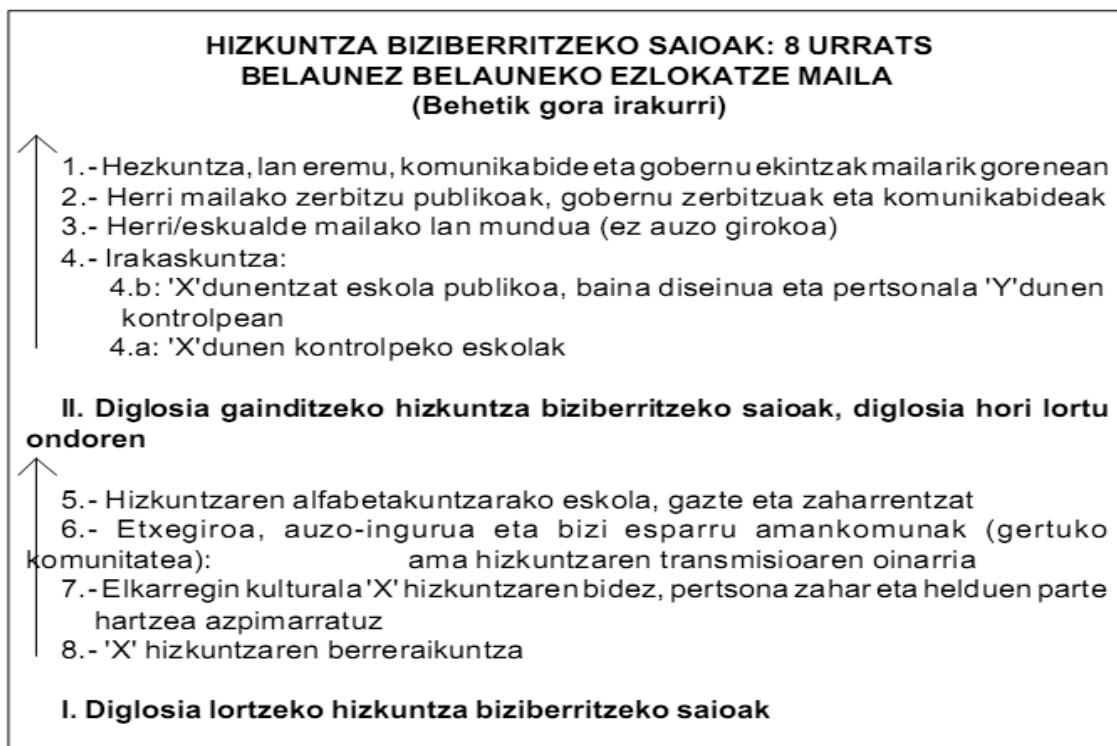
Joshua A. Fishman irakaslea hizkuntzaren soziologia ezagutza-arloaren sustatzaile eta autore garrantzitsuenetakoa da. Bere ikerketa-lanekin «*leku nagusia okupatu du, eta, bai elaborazio kontzeptualaz, bai lehenagotiko konstruktuei teorikoak hizkuntza soziologiaren jakintza-gai berriari txertatzeari dagokionez, eta bai zientzi adar berriari mundu mailako perspektiba zabala eskaintzea denaz*

bezainbatean, jakintza-alor honetan aurrera egin nahi izan duen edonoren buruzagi eta ildo-berritzaile gertatu da Fishman irakaslea» (Zalbide, 2001: 4).

Soziolinguistikan funtsezkoak diren gai eta kontzeptu ugari landu ditu Fishman-ek (1968, 1974, 1979, 1983, 1991, 2000), baina bereziki sakondu ditu eta erreferentziala bihurtu dira hizkuntza-ordezkapenari (*language shift*) buruz egin dituen analisiak eta hizkuntza-ordezkapen prozesuak gainditzeko eta hizkuntza ahulduak indarberritzeko (*Reversing Language Shift - RLS*) landu duen eredu teorikoa.

Hizkuntzen ordezkapen prozesuak zergatik gertatzen diren azaltzerakoan, Fishman-ek (1991) enfasi berezia jartzen du *hizkuntza - kultura - komunitateak* osatzen duten konplexutasun sozialean (Boix eta Vila, 1998). Konplexutasun horretan, hizkuntzaren ordezkapena gizarte-dislokazioaren seinalea izango da, eta ordezkapenaren alderantzikatzea, berriz, gizarte-ehuna berreraikitzekeko modu bat. Fishman-en esanetan, «*this disadvantage is a by-product of their frequent relative powerlessness numerically, politically and in terms of resource control of almost every kind*» (Fishman, 1991: 59). Zentzu horretan, gizarte-dislokazioa jasan ondoren berreraikitzekeko gai diren komunitateak izango dira, aldi berean, bere hizkuntzari eusteko moduan egongo diren hizkuntza-komunitateak.

Hizkuntzak biziberritzeko landu duen ereduan, Fishman-ek gizarte eta kultur dislokazioaren intentsitatea zer-nolako den neurtuko duen eskala sortu du. *Graded Intergenerational Disruption Scale – GIDS* deitu duena, eta euskaraz *Belaun Arteko Etenaren Neurria – BAEN* izendatu izan dena (Zalbide, 2001). Eskala horren bitartez, Fishman-ek gune eta leku jakinean belaunez belauneko hizkuntza transmisioak zenbateko etena, dislokazioa edo galera izan duen neurtzeko eskema eskaintzen du. Eskema horrek, halaber, hizkuntza biziberritzeko prozesuan landu eta eskuratu beharreko gizarte-esparruak zehazten ditu, prozesuaren baitan gizarte-esparruak horietako bakoitzak duen garrantzia modu eskalatuan kokatzen du, eta, jorratu beharreko prozesuaren norabidea argitzen duen ibilbide-orria ere eskaintzen du.



Fishman-ek (1991) proposatzen duen ereduaren eskalan zortzi maila edo urrats daude, eta maila horietako bakoitza hizkuntzaren jardun-esparru edo gizarte-funtzio jakin batekin identifika daiteke. Zortzi urratsak bi fasetan elkartuta aurkezten ditu:

1. Lehenengo faseak, oinarrizkoak, 8 - 5 bitarteko urratsak biltzen ditu. Fase honetan diglosia lortzeko eman beharreko urratsak azaltzen dira, hau da, hizkuntza ahulak ordezkatze prozesua irauli eta gutxienez diglosia egoera batera iristeko aukera izan dezan landu behar diren jardun-esparruak zehazten dira.
2. Bigarren faseak, osabetezkoak, 4 – 1 bitarteko urratsak biltzen ditu. Fase honetan diglosia lortu ondoren hizkuntza erabat biziberritzeko egin beharreko urratsak azaltzen dira, hau da, hizkuntza ahulak diglosia egoeratik haratago normalizazio egoera batera iristeko aukera izan dezan landu behar diren jardun-esparruak zehazten dira.

Beraz, Fishman-ek (1991) aurkezten duen eskalari kasu eginez, hiztun-komunitate batek zenbat eta jardun-esparru gehiago galdu eta bere puntuazioan 8tik hurbilago egon, orduan eta handiagoa izango da hiztun-komunitate horren etena edo hausturaren neurria. Eta, alderantziz, hizkuntzaren biziberritze prozesuan behetik gorako bidean zenbat eta jardun-esparru gehiago irabazi eta puntuazioan 1etik hurbilago egon, orduan eta handiagoa izango da hiztun-komunitate horren osotasuna eta hizkuntz normalizazioaren neurria. Horrela, eskalak eskaintzen ditu, aldi berean, diagnostikoa egiteko erreferentzia eta biziberritzeko prozesuaren norabidea argitzen duen ibilbide-orria

Tesi honetan landu den aztergaiaren esparruarekin —lan-munduko organizazioak— erlazionatuz, ikus daiteke Fishmanek proposatzen duen ereduaren eskalaren hirugarren urratsa lan-munduari dagokiola. Fishmanek garrantzia nabarmena ematen dio jardun-esparru honi; bere esanetan, «*this is a tremendously influential setting for RLS-efforts and, indeed, one which pervades and colors all of social life, particularly in modern, secular contexts. With its necessary implications for social status and mobility the work sphere has become the most fully rationalized and cross-nationally, cross-ethnically, and cross-linguistically connected domain of modern functioning*» (Fishman, 1991: 402).

Maila horretan kokatzen dugu, beraz lan-munduari dagokion jardun-esparrua: diglosia gainditu eta hizkuntza-normalizaziorako bidean.

1.0.2.2 Hikuntzen Teoria Soziala

José M. Sánchez Carrión "Txepetx", (1981, 1985, 1987a, 1987b, 1991, 1992a, 1992b, 1996, 1997, 1999) Euskal Herrian hizkuntzen garapen sozialari buruzko ezagutza teorikoa landu duen autore garrantzitsuenetakoa da. Bere garapen teoriko sakonean gai ugari landu ditu soziolinguistikatik abiatu eta diziplinen arteko ikuspegi zabaletik. Larrañagak eta Irigaraik esandakoaren arabera, «*Txepetxek hizkuntzaren bizitza osoa eta hizkuntzak dituen dimentsio guztiak aztertu eta jorratu nahi ditu, bai bere alde soziologikoa, psikologikoa, estetikoa, etikoa eta gaineratiko ikuspuntu desberdinak landuz. Azken batean bizitza globaltasun horretan ematen da, hizkuntzaren bizitza ere globaltasunean ematen da*

eta hori da berak aztertu nahi duena /.../ Bestalde, hizkuntzak biziarekin duen lotura, hau da, hizkuntzaren bizia eta bizitzaren hizkuntza, berak askotan erabiltzen duen hitz lotura erabiliz, nik uste oso adierazgarria dela, hain zuzen, orain aipatzen genuen honetarako: soziolinguistika ezezik hololinguistika edo hizkuntzaren bizi osoa aztertzeko bideak irekitzen dituela adierazteko» (Larrañaga eta Irigarai, 1996: 27).

Sanchez Carrión-en planteamenduaren oinarrian dagoen kontzeptu nagusienetakoa hizkuntzen *ikasketaren teoria* da. Teoria horren arabera, hizkuntzaren ikaskuntzan hiru elementuk hartzen dute parte: motibazioa, ezagutza eta erabilera. «*Motibazioa, hizkuntza bat ikastera edo hizkuntza horretan irautera eragiten duten arrazoiak, desirak edo interesak dira. Ezagutza, bere funtzionamendua atzemateko ahalmena eta prozesua da. Eta erabilera, berriz, komunitateak historiako une jakin batean dituen hizkuntza funtzioetako edozeinetan erabiltzeko jarduera efektiboa*» (Sánchez Carrión, 1987b: 38).

Bestalde, pertsonak hizkuntza jakin bat bereganatzeko bideratzen duten ikasketa prozesua bi eratakoa izan daiteke:

- *Lehen mailakoa edo hizkuntzaren ikasketa naturala.* Hau da, ume edo haurrarengan gertatzen den hizkuntzaren ikasketa prozesua. Ikasketa naturalak *erabilera* → *ezagutza* → *motibazioa* ibilbidea egiten du eta ibilbide horri *A ibilbidea* deitu dio.
- *Bigarren mailakoa edo hizkuntzaren ikasketa kulturala.* Hau da, nerabe edota helduarengan gertatzen den hizkuntzaren ikasketa prozesua. Ikasketa kulturalak *motibazioa* → *ezagutza* → *erabilera* ibilbidea egiten du, eta ibilbide horri *B ibilbidea* deitu dio.

Ibilbide bakoitzak (A edo B) osatu gabeko hizkuntza ikaskuntza prozesu bat suposatzen du. Bi ibilbideek, batuta, zirkuitu bat osatzen dute eta zirkuituak hizkuntzaren ikaskuntza osoa. Horrela, hizkuntza ikaskuntza prozesu oso bat osatuko da bi ibilbideetako edozeinetatik hasita, lehenengotik edo bigarrenetik, biak elkartzen direnean eta AB edo BA zirkuitua osatzen dutenean.

Ikaskuntzen teoriak sortzen dituen konexioek norbanako mailan hizkuntza tipologia zehatz bat ezartzeko bidea emateaz gain, hizkuntza mailan, hizkuntzak une jakin batean zein egoeratan dauden azaltzeko eta, gizarte mailan, talde soziolinguistikoak sailkatzeko eta hizkuntza-komunitate baten egitura eta funtzioa ulertzeko aukera ere zabaltzen dute.

Horrela, hizkuntzen egoerari gagozkiolarik, hizkuntza bat une jakin batean honako egoera hauetako batean egon daiteke:

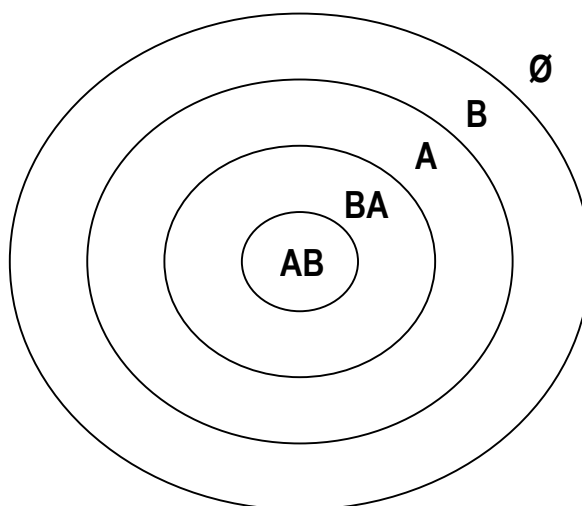
- *AB egoera.* Egoera horretan dauden hizkuntzak berezko transmisio naturala eta transmisio kulturala duten hizkuntzak dira (adibidez, suediera).
- *A egoera.* Egoera horretan dauden hizkuntzak berezko transmisio naturala bakarrik duten hizkuntzak dira (adibidez, bereberra).
- *B egoera.* Egoera horretan dauden hizkuntzak transmisio kulturala bakarrik duten hizkuntzak dira (adibidez, latina).
- *∅ egoera.* Hilda dauden hizkuntzak dira (adibidez, iberiera).

Talde soziolinguistikoei gagozkiolarik, berriz, L₁ hizkuntza jakin baten inguruan osatzen den hizkuntza-komunitatean honako taldeak sailka daitezke:

- *AB taldea.* L₁ hizkuntzako jatorrizko hiztun kulturizatuek osatzen dutena.
- *BA taldea.* L₁ hizkuntza bigarren mailan bereganatu duten hiztun heldu bertakotuek osatzen dutena.
- *A taldea.* L₁ berezko hizkuntzan kulturizatu gabeko jatorrizko hiztun primarioek osatzen dutena.
- *B taldea.* L₁ hizkuntza ikasten ari(tu) diren baina naturaltasunik lortu ez duten helduek eta gazteek osatzen dutena.
- *∅ taldea.* L₁ hizkuntza ez dakitenek osatzen dutena.

Talde soziolinguistiko horiek elkarren ondoan taldekatzen dira hizkuntza-komunitatea osatuz, ondorengo diagraman agertzen den moduan.

1.02 Irudia: Talde soziolinguistikoak (Sánchez Carrión, 1987a: 203, 1994: 93)



Irudiaren erdigunean dauden lehenengo eta bigarren talde soziolinguistikoak hiztun osoak dira, bi ibilbideen (AB edo BA) zikloa biribildu dutenak. Hizkuntzarentzat garrantzi gehien duena AB taldea da, lehenik, eta BA taldea, ondoren. Biek hizkuntzaren garapen osoa erakusten dute eta bien artean hizkuntzaren bihotza, nukleoa edo, Sanchez Carrión-ek bataiatu moduan, *espazio simbolikoa* osatzen dute.

Hizkuntza-komunitate bat *artikulatua* egongo da talde soziolinguistikoak diagraman agertzen diren moduan banatuak daudenean eta hiztun osoen taldeak etenik gabe hazten direnean. Hizkuntza-komunitate bat *desartikulatua* egongo da, aldiz, hiztun osoen taldeak uzkuritu egiten direnean eta erdigune sozialetik at deszentratuak agertzen direnean.

Adierazi bezala, Sanchez Carrión-ek hizkuntzen ikaskuntza teoriaren bidez, hizkuntzaren beraren, norbanakoaren eta hizkuntza-komunitatearen hiru planoak konektazen eta teilakatzen ditu. Konexio horiek antzeman daitezke Sanchez Carrión-ek lantzen duen beste instrumentu kontzeptual batean, hau da, berak *hizkuntzaren konfigurazio kategoriala* deitzen duen kontzeptuan. *Hizkuntzaren konfigurazio kategorialaren* bitartez, Sanchez Carrión-ek

hizkuntza baten zazpi funtzio matrizeak barnebiltzen dituen oinarritzko espazioak azaltzen ditu.

1.03 Irudia: Hizkuntzaren oinarritzko funtzioak (Sánchez Carrión, 1987a: 355tik egokitua)



Sanchez Carrión-ek azaltzen duenaren arabera, hizkuntzaren oinarritzko funtzioak edo funtzio matrizeak «bata bestearen jarraian hedapena eta intentsitatea konpentsatzen dituzten hizkuntza erabilerako eremu teilakatu eta mailakatuak errepresentatzen dituzte» (Sánchez Carrión, 1987b: 51), eta, irudian ikus daitekeenez, honako zazpi hauek dira: identitate funtzioa, funtzio familiarra, funtzio laborala edo profesionala, funtzio lokala, funtzio nazionala, zibilizazio funtzio kulturala, eta, funtzio internazionala.

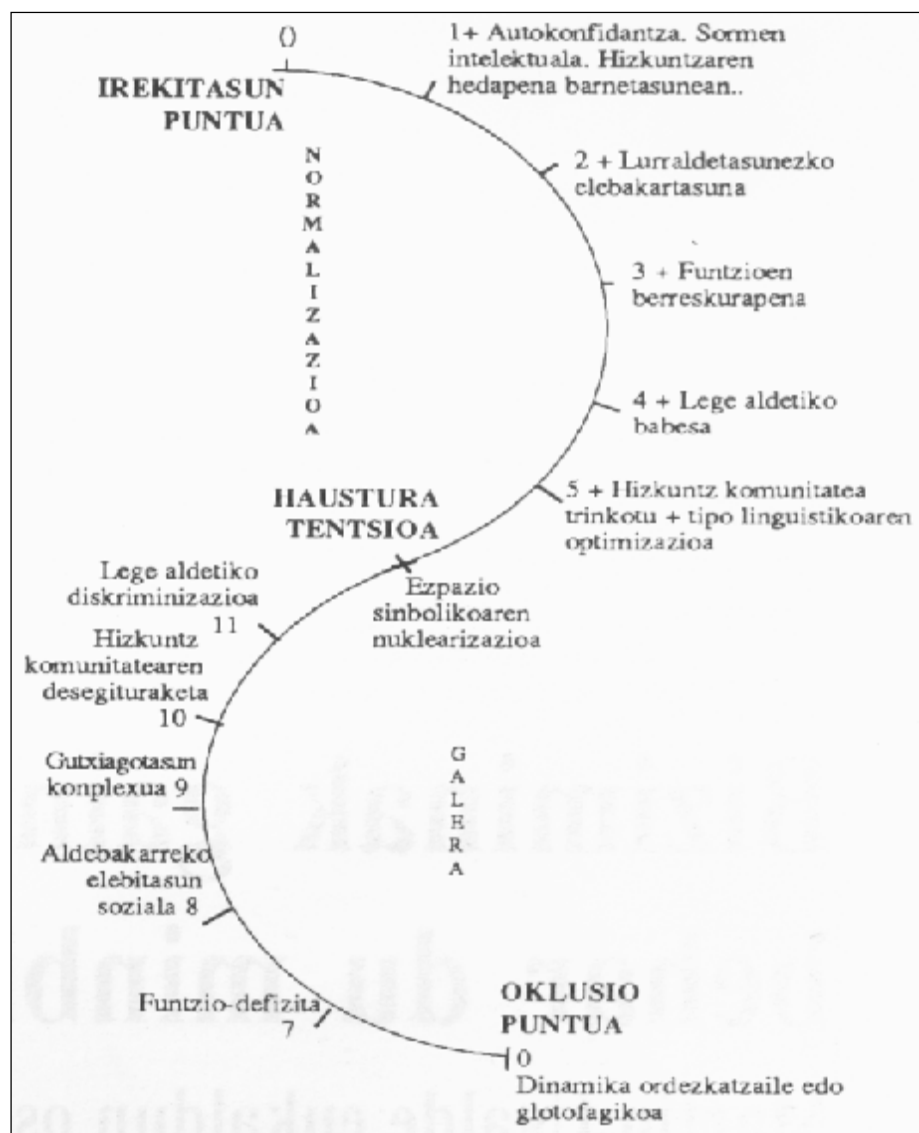
Sanchez Carrión-ek *hizkuntzaren ikaskuntza-teoriatik* eratorritako hiru planoen (norbanakoa, komunitatea eta hizkuntza bera) eta *hizkuntzaren konfigurazio kategorialaren* baitako zazpi funtzioen arteko teilakatzea azaltzen du modu honetan: «Horrela, esate baterako, hiztun indibidualaren ikuspuntutik, identitate-funtzioa (= bere arrazonamendua eta esperientzia dauzkakion (sic) hizkuntza) berari bakarrik dagokio, baina ahalik eta erarik zuzenean dagokio. Hots, hedapena txikiena (bera bakarrik), baina intentsitate handiena (bera guztia) deneko funtzio bat da; hizkuntza nazionalaren funtzioa, adibidez, eta hiztun konkretuaren ikuspuntutik ere, berak esku-harmen eskasa edo eragin eskasa izan dezakeeneko funtzio bat da; edota,

eraginik baldin badu, ere, subjektu isolatua, kondizio normaletan, aise ordezka daitekeenekoa da. Aldiz, hedapen handiko funtzioa da: hizkuntza-komunitate bateko hiztun guztiei doakie eta horiek denak konprometitzen ditu. Hizkuntzaren ikuspuntutik berriz, zibilizazio-funtzioa eta funtzio nazionala dira intentsitaterik handieneko bere funtzioak, hauek dira eta hizkuntzari sortze-ahalmenen garapenerako bidea ematen diotenak historiako une konkretu batean; baina hedapen txikieneko funtzioak dira hizkuntzaren biztanleekiko erlazioan, hauetako bakoitzak poxi bat besterik ez baitu ekartzen funtzio horiek gauzatzeko. Identitate-funtzioa, ostera, hizkuntzarentzat, oso intentsitate txikikoa da: pertsona konkretu baten galtzea edo irabaztea, erraz konpentsa edo deskompentsa daitekeen galera edo irabazia da hizkuntzarentzat; baina oso hedapen handikoa da, zeren eta hizkuntza, era oso batean, bere ikaskuntza oso baten bitartez erantsia daukan hizkuntza identitatea duen indibiduoarengan bizi bait da» (Sánchez Carrión, 1987b: 52).

Sanchez Carrión-en teorian garrantzia handiko beste kontzeptu bat *haustura-tentsioa* deritzana da. *Haustura-tentsioa* hizkuntza minorizatu batek bizi duen ordezkatzeko prozesua irauli eta galera atzean utziz hizkuntza horrek indarberritze bidean normalizazio prozesu bati ekiten dion unea da. Sanchez Carrión-en hitzetan, «*el momento en que la lengua del territorio invierte la relación de dominio y de regresión continua en su propio territorio para comenzar a recobrar su equilibrio con la recomposición de su comunidad de hablantes lo denominamos tensión de ruptura*» (Sánchez Carrión, 1987a: 375).

Kontzeptu horretatik abiatuta, Sanchez Carrión-ek hizkuntza minorizatu baten galera prozesuaren urratsak eta, *haustura-tentsioa* gertatuz gero, normalizazio prozesuaren mugarriak azaltzen dituen diagrama irudikatzen du.

1.04 Irudia: Galera-normalizazio prozesuaren irudikapena (Sánchez Carrión, 1987a; Arexolaleiba, 1989: 22tik hartua)



1.04 irudian ikus daitekeen moduan, bi hizkuntzen arteko ukipen egoeratik sortutako dinamika ordezkatzaileraren *oklusio puntua* gertatu eta gero, hizkuntzaren ordezkapenera daramaten urratsak edo mugarriak zeintzuk diren azaltzen du Sanchez Carrión-ek diagramaren beheko partean. Honako hauek dira: *hizkuntza menderatuaren funtzioen galera, hizkuntza menderatzailearen hiztunen aldebakarreko elebakartasuna, gutxiagotasun konplexua, hizkuntza-komunitatearen desegituraketa* eta, azkenik, *lege aldetiko diskriminazioa*. Sanchez Carrión-en hitzetan, «*lo que utilizando una metáfora simple y apropiada hemos llamado 'tapones' no aparecen todos al mismo tiempo ni con igual intensidad. En primer lugar se crea un déficit de funciones en la lengua sojuzgada, ello induce*

en la psicología colectiva de la comunidad el complejo de inferioridad, éste provoca la desintegración de la comunidad lingüística, que de este modo carece de capacidad de reacción ante las leyes que consuman y consagran su desigualdad. Estas leyes impiden a su vez que lo que Karmele Rotaetxe llama 'los nuevos centros de interés resultantes de nuevas situaciones' se cubran con la lengua sojuzgada, lo que aumenta progresivamente la desconfianza de los hablantes ya bilingües hacia la lengua desposeída, acelerando la disolución de la comunidad lingüística» (Sánchez Carrión, 1987a: 393).

Diagramaren goiko partean, berriz, Sanchez Carrión-ek *haustura-tentsioa* gertatu ostean hizkuntza-normalizaziora daramaten urratsak edo mugarriak zeintzuk diren azaltzen du. Egileak egiten duen planteamenduan, *haustura-tentsioaren* unea gertatuko da espazio sinbolikoaren (AB/BA hiztun osoen taldeek osatzen dutena) nuklearizazioa gauzatzen hasten denean; hortik aurrera normalizaziorako bidearen mugarriak izango dira: *hizkuntza-komunitatearen trinkotzea, legea babeserako aldaraztea, hizkuntzaren funtzioak berreskuratzea, lurraldetasunezko elebakartasuna eta auto-konfiantza eta sormen intelektuala*. Horrela, dinamika berri baten adierazle izango den irekitasun puntua zabaltzen da. Sanchez Carrión-en hitzetan, «*la tensión de ruptura es el rompimiento del círculo exterminador. Pero ello implica dos cosas: una acción decidida y enérgica sobre un punto del círculo en un momento dado, y una reversión del sentido. Primero la comunidad se compacta, luego presiona sobre el ordenamiento legal que la discrimina, a continuación recaptura las funciones en que es deficitaria y ello deshace el complejo de inferioridad y permite focalizar la atención en el trabajo sobre la lengua que la adapta a las nuevas necesidades de sus hablantes. Cuando se completa el círculo, se abre ya una nueva dinámica*» (Sánchez Carrión, 1987a: 394).

Sanchez Carrión-ekin amaitzeko, eta bere hizkuntzen teoria sozialean planteatzen dituenak tesi honetan landu den aztergaiaren esparruarekin — lan-munduko organizazioak — erlazionatzen badugu, ikusten dugu Txepetxek normalizaziorako norabidean planteatzen dituen mugarrien hirugarrena funtzioen berreskuratzea dela, eta, funtzioak zehazten dituenean, funtzio horietako bat funtzio *laborala* edo *profesionala* deritzana dela, hau da, tesi honetan landutako analisi esparruarekin zuzenean lotzen den eremua.

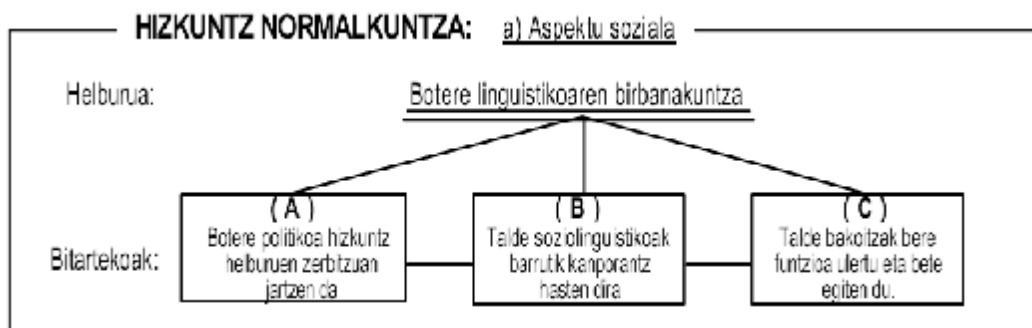
Bestalde, Sanchez Carrión-ek garatzen dituen kontzeptuak eta proposamenak (tipo linguistikoak, espazio sinbolikoa, normalizaziorako ibilbidea, haustura-puntua, hizkuntza-komunitatearen konpaktazioa...) maila orokorrean hizkuntza-komunitatearen hedapen soziogeografiko osoaren analisisetan eta plangintzetan aplika daitezkeen moduan, organizazioen mailan gauzatu analisisetan eta plangintzetan ere egokitu eta aplika daitezke.

Esate baterako, egile honek beste leku batean bideratutako esku-hartzea azaltzerakoan (Marko, 1996), normalizazioan *hizkuntza-botereak* duen lekua eta Sanchez Carrión-en teoriarekin nola uztartzen den aztertzerakoan, egiten zuen hausnarketan horrela zioen:

«Gizartearen botere-guneen erdigunean kokatzen den hizkuntza da nagusia gizarte horretan. Horrek esan nahi du guk bultzatzen dugun eraldaketa prozesuak euskara botere erdiguneetan koka dadin zuzendua egon behar duela. Beti ere kontuan hartuz botere-gunez hitz egiten dugunean bere zentzu zabalenean mintzo garela: botere ofiziala eta botere ez-ofizialaren baitan kokatzen diren esparru anitzak.»

«Hau bat dator Txepetxek "botere linguistikoaren birbanakuntza" deitzen duenarekin, bere ustetan normalizazioaren eginkizun soziala botere linguistikoa birbanatzea baita. Eskema honekin azaltzen du Txepetxek 'botere linguistikoaren birbanakuntza' kontzeptua» (Marko, 1996: 91).

1.05 Irudia: Hizkuntza-normalizazioaren aspektu soziala (Sánchez Carrión, 1997a: 205etik egokitua)



Horrela, eta adibidearekin jarraituz, Txepetxen botere linguistikoaren birbanaketaren eskema hori organizazioen esparruari aplikatuz gero, eskeman agertzen diren hiru bitartekoak banan-banan horrela interpreta daitezke:

(A) *Botere politikoa hizkuntz helburuen zerbitzuan jartzen da.* Enpresa edo organizazioa burujabe da eta bere *ahalmen boterea* barne euskalduntze plangintza bat gauzatzen hasteko erabiltzen du.

(B) *Talde soziolinguistikoak barrutik kanporantz hazten dira.* Erakundeetan langile generazio berriak sartzen doazen heinean, euskaldun osoen kopurua hazten doa. Bestalde, plangintzaren ondorioz, egun dauden euskaldun ez-osoak trebatzen eta osatzen joango dira. Denborarekin, egun zuzendaritzan eta bestelako guneetan dauden erdaldunak erretiratzen joango dira eta leku horiek euskaldunek hartuko dituzte.

(C) *Talde bakoitzak bere funtzioa ulertu eta bete egiten du.* Erdaldunek jarrera positiboen bitartez euskarazko funtzionamenduari ateak zabaltzen dizkiote, euskaldun osoek euskarazko funtzionamendu hori gauzatzen dute. Organizazioaren zuzendaritzan dagoen erdaldungoak euskararekiko jarrera positiboa hartu du eta bere erabakiarekin euskalduntze plangintzari bidea ireki dio. Lanean diharduten euskaldun osoak beren hizkuntza praktikan erdiguneratzen doaz bakoitza bere ardurapeko jardunean.

Munta handiko erreferentzia gerta dakiok, beraz, organizazioen alorrean hizkuntza-normalizazio lanetan ari denari Sanchez Carrión-ek hizkuntzen teoria sozialean garatutako kontzeptualizazioa.

1.0.2.3 Ekolinguistika

Azken hamarkadetan hizkuntzen bilakaera prozesu sozialak aztertzeko ikuspegi berri bat garatu da *ekolinguistika* edo *hizkuntzen ekologia* izenburupean. Ikuspegi horrek biologiarekin alorreko fenomenoak, lehenik, eta gizartearen garapenaren alorreko problematikak, ondoren, aztertzeko aplikatu izan den ekologia kontzeptuaren metafora jaso eta hizkuntzen

gizarte prozesuen azterketara zabaldu eta egokitu du. Horrela, ekolinguistikak hizkuntzen arteko eta hizkuntzen eta beren ingurugiroaren –hau da, beren testuinguruko gizartearen– arteko interakzioak aztertzen dituen diziplina gisa aurkezten da. «*Language ecology may be defined as the study of interactions between any given language and its environment [...]. The environment of a language is the society that uses it as one of its codes. Language exists only in the minds of its users, and it only functions in relating these users to one another and to nature, i.e. their social and natural environment. Part of its ecology is therefore psychological: its interaction with other languages in the minds of bi- and multilingual speakers. Another part of its ecology is sociological: its interaction with the society in which it functions as a medium of communication. The ecology of a language is determined primarily by the people who learn it, use it, and transmit it to others*» (Haugen, 1972: 325).

Einar Haugen (1972) izan zen ekosistema bereko izakien arteko interakzioen eta hizkuntzen arteko interakzioen artean ezar zitezkeen antzekotasunei erreferentzia eginez, *hizkuntzaren ekologia* terminoa erabili zuen lehena. Geroztik beste autore askok (Bastardas, 1993, 1996, 1997, 1999, 2000, 2003, 2002, 2004, 2005, 2007, 2009a, 2009b; Calvet, 1999; Crystal, 2000; Mackey, 1976, 1994, 2001; Mühlhäusler, 2001, 2003; Sánchez Carrión, 1985, 1987, 1992) kontzeptua jaso, landu eta diziplinaren ikuspegian sakondu dute. Gu hemen Mackey eta Bastardas autoreengan zentratuko gara.

William Mackey (1994) ingurunearen kontzeptutik abiatzen da gizarte eleanitzen azterketara aplikatutako hizkuntzaren ekologia zer den azaltzerakoan. Ingurunea, bere esanetan, auto-erregulatutako indar-sistema da: «*El entorno es un sistema de fuerzas autorreguladoras creadas por cualquier cosa capaz de interactuar dentro de él, en el espacio y en el tiempo*» (Mackey, 1994: 31). Hizkuntzaren ingurunea, berriz, hizkuntzatik kanpo dauden eta bere erabilera baldintzatzen duten zirkunstantzien edo indarren multzoa da. Mackey-rentzat hizkuntzaren inguruarena kontzeptu errelazionala da, hau da, hizkuntzak balioa izango du soilik beste zerbaitekiko erlazioan eta funtzioan. Zentzu horretan, hizkuntzaren ekologiak hizkuntzarekin erlazionatutako fenomenoak aztertuko ditu, argitzeko nola indar demografiko, kultural eta ekonomikoen konbinaketak moldatzen duen hizkuntza baten ingurunea eta horrek nola eragiten duen aspektu horiekin erlazionatzen den ingurunearen baitako hizkuntza horren garapenean eta funtzioen banaketan.

Mackey (1976), hizkuntza-ekologia baten osagaien arteko interakzioak azaltzeko eta interakzio horietan jokatzen duten indarren kalkulua egiteko, dinamika osoaren eredu bat eskaintzen saiatzen da. Horretarako, Mackey-k bi kontzeptu berezi sortzen ditu: *la puissance linguistique* eta *l'attraction linguistique*, hau da, hizkuntzaren berezko indarra eta hizkuntzaren erakarmena.

Puissance linguistique horren bitartez, hizkuntza jakin batek bere funtzio-ahalmenen bidez azaltzen duen garrantzia eta indarra adierazi nahi da. Horrela definitzen du Mackey-k: «*la puissance linguistique, du pont de vue fonctionnel, pourrait se définir comme le taux d'investissement en temps, en argent et en énergie que l'on prêt à placer pour posséder ou pour conserver une autre langue donnée. C'est aussi la probabilité qu'une personne, abstraction faite des différences et des distances entre deux langues, fera un certain investissement pour maintenir une langue seconde, étrangère ou régionale*». (Mackey, 1976: 203). Hizkuntzaren barne indarra hori ondoko faktore hauek baldintzatuko dute: *faktore demografikoa* (hiztun kopurua eta maila ekonomikoa), *sakabanatze-faktorea* (hiztunen dispersio geografikoa herrialde ezberdinetan), *mugikortasun-faktorea* (hiztunak bere herrialdetik kanpo duten mugikortasun-maila), *faktore ekonomikoa* (hiztunen atzean dagoen herrialdearen produkzioaren balio proportzionala), eta, *faktore kulturala* (hizkuntza horretan sortutako eta kaleratutako kultur produkzioaren neurria).

Faktore hauek kontuan hartuta Mackey-k (1976) eredu matematiko bat aplikatzen du hizkuntzaren indarraren neurria kalkulatzeko. Neurri horrek hizkuntzak berez duen indarrari buruzko balio absolutu bat eskaintzen du, baina balio hori Mackey-k ondoren ukipenean dagoen beste hizkuntzaren balioekin erlazionatzen du, horrela bata bestearikiko duen hizkuntzaren erakarmena deitzen duen balio erlatiboa sortuz. Bere hitzetan, «*les différences relatives de puissance linguistique se manifestent quand les langues se trouvent en contact. Elles se manifestent comme une sorte d'attraction ou de répulsion qu'une langue, ou plutôt ceux qui la parlent, aura pour l'autre*» (Mackey, 1976: 214). Hau da, hiztunengan eta hizkuntzaren erabilera-funtzioetan eragiten duten faktore anitz horiek hizkuntzen arteko ukipenaren abiadura baldintzatu egingo dute eta, ondorioz, hizkuntzaren ekologian ere eragina izango dute.

Albert Bastardas ikerlari kataluniarrak, bere aldetik, *ekologia linguistikoaren* planteamenduetatik abiatu eta *hizkuntzaren garapen iraunkorra, hizkuntza-dibertsitatea* edota *konplexutasunaren ikuspegia* bezalako kontzeptuak landu ditu gaiaren inguruko corpus teorikoa eta aplikazio praktikorako proposamenak garatuz.

Bastardas (1996, 2003, 2004, 2009) ekolinguistikaren arloan egindako planteamenduak jasotzen ditu eta ikuspuntu ekosistemikotik biologian garatutako ikuspegi eta kontzeptualizazioak hizkuntzaren arloan aplikatzearen analogia azaltzen du. Analogia horren oinarritzko metafora 'hizkuntza' 'espezie biologikoa'rekin erlazionatzen duena eta unitate horiek ekosistema batzuen zati moduan azaltzen dituen da: «*La metáfora fundamental es, muy probablemente, la que relacionaría 'lengua' con 'especie biológica' y la que nos llevaría entonces a estudiar estas unidades como parte de 'ecosistemas', es decir, de complejos de relaciones jerárquicamente superiores cuya configuración, en definitiva, es la que finalmente controla muchos aspectos importantes de la propia evolución, ya sea de las lenguas o de las especies*» (Bastardas, 2003: 119).

Ikuspuntu ekologikoari jarraiki, beraz, hizkuntzak testuinguru jakinetan kokatzen diren entitateak dira, eta, hizkuntzen bilakaeraren analisia, berriz, hizkuntzen arteko eta hizkuntzen eta beren eguneroko existentziarako bitartekoen eta baldintzen arteko erlazio dinamikoen azterketa. Autorearen esanetan, «*ekologiaren analogiak soziolinguistikarentzat arlo teorikoan duen bertuterik handiena, apika, normalean 'testuingurua' deitzen dugun hori modu eraginkorrangoan irudikatze kontzeptu-instrumentuak ematea da /.../ Ikuspegi honetatik abiatuta, askoz hobeto ulertuko ditugu hala aldaketa nola ordezkatzeko eta normalizazio linguistikoak. Hizkuntza-barietateen erabilera edo erabilera ez ekosistema soziokultural osoaren baitako beste osagai soziopolitiko nagusien egonkortasunaren edo aldaketaren ondorio ulertu izan ohi da /.../ Bi talde linguistikoren arteko harremanean, horrenbestez, ez ditugu kontaktuan dauden bi gizataldeak aztertuko soilik; aldi berean, eta bereziki, topaketa hartzen duen goi-ingurua aztertu beharko dugu. Biologia-espeziekin gertatzen den bezalaxe, testuingurua mesedegarriago izan daiteke batentzat bestearentzat baino» (Bastardas, 2009: 2).*

Ikuspuntu horretan sakonduz, Bastardas-ek jasangarritasunarekin lotutako *garapen iraunkorra* kontzeptua aztertzen du eta soziolinguistikaren arlora eramaten du, *hizkuntzen garapen iraunkorrez* hitz egiteko. Garapen iraunkorraren funtsezko planteamendua 'aurkakoak' direnak (garapen ekonomikoa eta ingurugiroa, esate baterako) elkartzea eta ekosisteman parte hartzen duten elementu ezberdinen arteko oreka dinamikoa ez haustea, hau da, «*ecosistemaren eta bere kideen biziraupena posible egiten duen oinarritzko oreka zaintzea*» (Bastardas, 2004b: 5), baldin bada, hizkuntzaren beste plano honetan, *hizkuntz garapen iraunkorra* hizkuntza handien eta txikien arteko menderakuntza glotofagikoa eta bizirauteko borroka-egoerak gainditzea, eta, hizkuntza ororen bideragarritasun orekatua erdiesteko bidea jartzea izango da. Bastardas-en hitzetan, «*podríem dir que la 'sostenibilitat lingüística' fóra un procés de transformació gradual de l'actual model d'organització lingüística de l'espècie humana, que tindria l'objectiu d'evitar que la bilingüització o poliglòtització col·lectiva dels éssers humans hagués de comportar necessàriament l'abandonament de les llengües pròpies dels distints grups culturals /.../ Igual com el desenvolupament sostenible no nega ni el desenvolupament ni la cerca de la millora material de les societats humanes però alhora vol el manteniment de l'equilibri ecosistèmic amb la natura, la 'sostenibilitat lingüística' accepta la poliglòtització i la intercomunicació entre els grups i les persones, però alhora reclama la possibilitat de la continuïtat i el ple desenvolupament dels grups lingüístics humans*» (Bastardas, 2004a: 6).

Eta hori, esate baterako, era honetako printzipioak ezarriz: «*Principis com ara el d'usar només les llengües no-pròpies dels grups per a allò que sigui raonablement necessari i amb el menor cost de funcions (o amb la menor distorsió de funcions) per a les llengües pròpies. Així, el contacte lingüístic sostenible serà aquell que no produeixi exposició o ús lingüístics en llengua al·lòctona a una velocitat i/o pressió - en un grau- tan alts que faci impossible la continuïtat estable de les llengües autòctones dels grups humans. Podem afirmar, doncs, que el caràcter sostenible d'una bilingüització massiva ve donat per la comparació entre el grau de valoració i funcions de la llengua no-pròpia i el de la llengua pròpia del grup*» (Bastardas, 2004a: 9).

Bastardas-en ustetan, hizkuntza ukipenei buruzko analisisietan nagusi izan diren planteamendu dikotomikoek ez dute gatazkan inplikaturako hiztun taldeen arteko elkar-ulertzea eta harmonia ahalbidetu: «*la gran majoria dels estats semblen trobar impossible o molt difícil d'estructurar-se políticament d'una*

forma que permeti alhora la continuïtat de la vida lingüística dels seus col·lectius constituents i la intercomunicació necessària per a la vida en comú d'aquests conjunts. La gran majoria sembla tendir a optar cap a un cantó o cap a l'altre: o s'imposa una única llengua oficial per a tots els col·lectius, sense cap reconeixement de la diversitat existent -i, sovint, explícitament en contra d'aquesta- o bé hi ha un reconeixement oficial dels col·lectius lingüístics existents però no es resol satisfactòriament el tema de la intercomunicació. No sembla certament que ni una via ni l'altra puguin tenir gaire futur en l'etapa actual de la humanitat: en el marc d'un feliç creixement de la consciència democràtica i igualitària dels grups humans i de la dignitat de tots ells, els conjunts històrics fins ara subordinats no restaran impassibles davant les solucions que els condemnen a una existència lingüística disminuïda quan podria ser plena i normal. A l'ensem, tampoc no és sostenible una organització políticolingüística que no prevegi de forma òptima les formes d'intercomunicació entre els seus components» (Bastardas, 2002: 4)

Bere ustez, irudimena erabili behar da eta aurreko bi helburuak —hiztuntalde historiko guztien duintasunari eta hizkuntza aniztasunari eustea, eta, aldi berean, denen arteko solidaritate-sentimendua eta komunikazio jariakorra bermatzea— bateragarriak egin ditzakeen bestelako hizkuntza eta politika antolakuntzak azertu behar dira. Horretarako, Bastardas-ek *komplexutasunarena* deitua izan den perspektibatik eratorritako ikuspegiak aplikatzea proposatzen du: «*en aquesta nova etapa 'glocal' —global i local alhora— som cridats a explorar noves visions i nous principis, a desenvolupar perspectives complexes i no dicotòmiques que parteixin d'un pensament en "i" i no pas en "o"» (Bastardas, 2009a: 130).*

Perspektiba horretan oinarrituta, eta hizkuntzen garapen sozialerako ekosistemen egoera konplexuei erantzun berriak eman nahian, Bastardas-ek *subsidiarotasunaren printzipioa* deitzen den printzipio politiko eta administratiboa hizkuntzaren alorrera egokitzea eta aplikatzea proposatzen du. Printzipio horren bitartez ondoko irizpide hau ezarriko litzateke: bertako hizkuntza 'lokal' batean egin daitekeena ez da beste hizkuntza 'global' batean egingo.

Printzipio hori *poliglotalizazioaren* printzipioarekin osatuko litzateke, hau da, beste hizkuntza askoren ezagutza sustatzearen printzipioarekin. Esan nahi baita, hizkuntza asko menperatu, baina hizkuntza 'global' horiek kanpoko

harremanetarako erabili eta eguneroko funtzio lokalak tokiko berezko hizkuntzei esleitu. Funtzio horiek, gainera, espezifikoak edo eskusiboak izango dira bertako hizkuntzentzat, funtzio eskusiboen printzipioa deitu duen printzipioari jarraikiz. Bastardas-en hitzetan, «Proposo, doncs, que l'exploració s'encamini cap a l'estudi de l'aplicació del principi dit de 'subsidiarietat' -present ja en l'actual nomenclatura europea- en el terreny de la comunicació lingüística. Podríem traduir aquest principi politicoadministratiu en un principi glotopolític que, de manera general, establís el criteri que 'tot allò que pugui fer una llengua 'local' no ho ha de fer una llengua més 'global'. És a dir, permetríem -i impulsariem- el coneixement efectiu i massiu d'altres llengües, però atorgant sempre que es pogués la preeminència funcional a la llengua de cada grup lingüístic històricament constituït. Les llengües dites 'estrangeres' serien utilitzades per als contactes exteriors -que cada vegada sovintejaran més- però les funcions locals quotidianes quedarien clarament assignades a les pròpies de cada grup lingüístic. Aquesta reserva de funcions per a les llengües 'locals' de cada grup ha de ser clara i diàfana per tal que la poliglòtització existent no se'n vagi cap a un abandonament del codi de menys amplitud comunicativa. Per això, juntament amb els principis de poliglòtització i subsidiarietat cal introduir el de funcions 'específiques' o 'exclusives' per a les llengües 'locals', que són les que podrien quedar arraconades davant les llengües més grans. Així, clarament, hi hauria un nucli dur i important de funcions reservades que foren dutes a terme de manera habitual en la llengua del grup i no pas en cap altra [...]. Correlativament a la poliglòtització, la subsidiarietat i les funcions exclusives, els poders públics a totes les escales haurien de vetllar per tal d'evitar una tendència que clarament pot produir-se, la dels usos abusius de les llengües més grans. Per a l'èxit d'aquest equilibri ecològic que hem de construir és fonamental que les grans llengües no vulguin ocupar més espais i funcions dels que els pertoquen, aprofitant-se de la poliglòtització massiva dels individus. No poden envair abusivament els espais locals i deixar sense possibilitats, o amb molt mínimes, l'ús de les llengües grupals en àmbits molt importants per a la valoració de les llengües com poden ser els que aquests grans codis dominin» (Bastardas, 2002: 8).

Subsidiaritatearen printzipioa, poliglòtitzazioaren printzipioa eta funtzio eskusiboen printzipioa dira Bastardas-ek ekosistema linguistikoen garapen iraunkorra bermatzeko testuinguruen ikuspegi konplexutik proposatzen dituen kontzeptu berriak. Horrela irudikatzen ditu autoreak printzipio horiek katalanaren kasura erreferentzia eginez: «Cal visualitzar per al català una societat on sigui la llengua intergrupala normalment usada, on guanyi parlants que el tinguin com a llengua inicial, on ocupi la majoria de les funcions 'locals'»

quotidianes de les empreses i organitzacions, on tingui un sistema de mitjans de comunicació en què hi pugui ser prevalent o molt ben representat, i, en definitiva, una societat poliglòtica on una distribució clara de funcions apliqui el principi general de la subsidiarietat lingüística: per defecte, tot el que es pugui fer amb la llengua 'local' no ho ha de fer una llengua més 'global'» (Bastardas, 2009a: 132).

Aipatu bi autore —Mackey eta Bastardas— horien planteamenduak tesi honetan landutako aztergaiarekin erlazionatuz, ikusten dugu biek ingurune edo testuinguruaren garrantzia azaltzen dutela, eta, testuinguru horretan, hizkuntzaren garapenerako ekonomiak —eta lan-munduak— bereganatzen duten zentraltasuna azpimarratzen dutela. Mackey-k hizkuntzaren *puissance* edo indarraren faktoreetako bat hartzen du ekonomia, eta Bastardas-ek horrela dio Kataluniako hizkuntza politika eta plangintzaren 25 urteko balorazio egiterakoan: «... les condicions sociolingüístiques dels entorns laborals són fonamentals per produir o no adaptació lingüística per part de les persones nouvingudes. No haver intervingut abans més eficaçment en aquests espais, treballant cooperativament amb les empreses i les institucions econòmiques, pot tenir efectes molt importants en l'adaptació lingüística de les noves poblacions i, per tant, en l'evolució sociolingüística en el seu conjunt. La intervenció en el món laboral és urgent i peremptòria —i ara més que mai—, i si les polítiques clàssiques no hi donen solució se n'hauran de pensar de noves, comptant amb la cooperació creativa del teixit empresarial i comercial català» (Bastardas, 2009: 128)

Bestalde, ekolinguistikaren diskurtsoa eta hizkuntza-garapen iraunkorraren planteamendua oso baliagarriak suerta daitezke enpresetan hizkuntza-normalizaziorako politikak eta plangintzak sustatzerakoan, enpresen gizarte erantzukizunaren² printzipio eta diskurtsoarekin bat egiten baitu eta, gizarte erantzukizunaren diskurtsoa hizkuntza eraldaketa eta plangintza prozesu osoa oinarritu dezaketen filosofia eta balioak gorpuzteko tresna ezin hobe baia.

Horrela planteatzen du Irizarrek (2009) Fagor E.E. enpresaren kasua aztertzen duenean eta, enpresa horrek gizarte erantzukizunaren alorrean bereganatuta dituen edukietatik abiatuta, enpresak munduan zehar dituen lantokietan erabiltzen diren hizkuntzen mapa osatu (bost hizkuntza nagusi

² Ikus 4.1.1.1 atala

gehiegizko funtzioekin eta sei tokiko hizkuntza funtzio defizitekin) eta ondoko jarraibideak proposatzen dituenen:

- Nazioarterako hizkuntz politika globala zehaztu: balioak, misioa, bisioa, arauak eta irizpideak, planta bakoitzerako politikak, formazio-planak, ...
- Subsidiaritatearen printzipioa aplikatu. Tokian tokiko hizkuntzari funtzio eksklusiboak eman.
- Hizkuntz gutxituaren aldeko ikaskuntza indartzeko neurriak hartu.
- Hizkuntz aberastasuna bultzatu: kanpo harremanak dituzten langileek hiru hizkuntza jakin behar.
- Ingelesari ez eman funtzio guztiak: uniformizaziorik ez.
- Hizkuntz endemikoak zaindu eta babestera jo

1.0.2.4 Hizkuntzak eta ekonomia

Ikuspegi partikularrago edo fokalizatuago batetik, beste zenbait autorek (Alarcón, 2002, 2004, 2005; Coulmas, 1992; Breton eta Mieszkowski, 1979; Breton, 1998; Grin, 1990, 1996; Robillard, 1990) hizkuntzen gizarte-garapenaren gaia ekonomiaren arlotik abiatuta eta faktore ekonomikoekin erlazionatuta aztertu dute.

Hizkuntza-ekonomiak kontuan hartzen du prozesu ekonomikoek hizkuntza prozesuetan duten eragina eta, alderantziz ere, hizkuntzaren prozesuek eta politikek ekonomiaren garapenean duten eragina. Horrela, beste hainbat gairen artean, hizkuntzaren ekonomiatik aztertu izan ohi da nola merkatuaren kostu-irabazien printzipioak eragiten duen hizkuntza aldaketan: *«Las prácticas lingüísticas se perpetúan en las comunidades más allá de la vida de los hablantes particulares. Es un hecho que denota la transmisión de los patrones comunicativos de unas generaciones a otras. Pero, los patrones lingüísticos se encuentran sujetos a cambio. El enfoque teórico indicado permite observar el cambio lingüístico como consecuencia de cambios en la estructura de incentivos (costes y beneficios) ante la que se confrontan las preferencias de los agentes. Sobre*

las preferencias lingüísticas de los agentes planean dichos incentivos de modo que la magnitud del cambio lingüístico está relacionado con la estructura de costes y beneficios» (Alarcón, 2002: 18).

Aztertu izan ohi da, baita ere, ekonomiaren teoriak eta praktikak hizkuntzen defentsan eduki dezaketen zeregina: «*La justificación de la defensa de los idiomas minoritarios también ha sido abordada desde la perspectiva del liberalismo económico. Sala (1998) indica que los idiomas, en tanto que bienes públicos sujetos a externalidades precisan de la intervención pública para su defensa pues sin ésta las fuerzas del mercado harían desaparecer los idiomas minoritarios» (Alarcón, 2004: 244).*

Edota, aztertu izan da hizkuntza-ekonomiaren alorreko analisiek hizkuntza-politiken eraginkortasunaren ebaluazioetan laguntzeko bete dezaketen funtzioa: «*By focusing less on economic variables and more on fundamental economic reasoning, it is possible to suggest a model of language use that sharg light on some of the causations involved. The results obtained can help us evaluate the effectiveness of language policies» (Grin, 1990: 171).*

Gorter-en (2008) esanetan, hizkuntzaren ekonomiaren esparru horretan lau gai nagusi landu dira:

- 1) hizkuntza eta laneko irabaziekin zerikusia duena (hizkuntza-talde batekoa izateak maila ekonomikoan duen eragina),
- 2) hizkuntza eustearen edo aldatzearen dinamikarekin zerikusia duena (erabiltzen den hizkuntza, agortzen ez den merkantzia gisa ulertuta sortzen duen sare-efektua),
- 3) hizkuntza eta jarduera ekonomikoarekin zerikusia duena (hizkuntza txikiek sortzen duten bizitasun ekonomikoa) eta,
- 4) hizkuntz politikaren alderdi ekonomikoekin zerikusia duena (politikek dakartzaten onura eta kostuen argitze aldera).

Euskal Herrian bertan, hizkuntzaren ekonomiaren arlo honetan, Zendoiak (1996, 2000, 2001) hizkuntza minorizatuak eta ekonomia lotuz, hainbat ikerketa eta hausnarketa bideratu ditu, faktore ekonomikoak hizkuntza

gutxituen bilakaeran duen eragina eta hizkuntza gutxituek sektore ekonomiko gisa duten garrantzia aztertuz.

Zendoia-ren (2001) esanetan, bi joera antzeman daitezke ekonomia alorrean hizkuntzekiko. Joera batek hizkuntza ezberdinetan aritu behar izateak sortzen dituen eragozpenak aipatzen ditu eta trabak eragozte aldera hizkuntza nagusi baten inguruko uniformizazioaren aldeko hautua egiten du. Bigarren joerak, berriz, hizkuntz aniztasuna aberasgarria dela irizten dio eta aniztasun egoera hori ekonomikoki aberastasun-iturri bihurtzearen aldeko hautua egiten du.

Bide horretatik, hizkuntza eta ekonomiaren arteko erlazioan bi ikuspegi azalduko lirateke: ikuspegi ekonomizista deitzen dena, «*non hizkuntzaren papera, pertsonen ahalmen ekonomikoaren osagarri bat den, giza kapitalaren osagaia*», eta, ikuspegi etnizista deiturikoa, «*eta planteamendu horretan, hizkuntzaren ezaugarri nagusia pertsona bat bere hizkuntza-taldearen kide egitea da*» (Zendoia, 2001: 11). Zendoiak, berriz, bi ikuspegi arteko bategitea proposatzen du ikuspegi emankorren gisa: «*Ikuspegi emankorra aurreko bien, hau da, ikuspegi ekonomizista eta etnizistaren arteko bilgunean dagoela dirudi. Alegia, norberaren berezko hizkuntza (normalean ama-hizkuntza izango dena, baina pertsona bakoitzak aukeratutako beste edozein ere izan daitekeena), komunitate linguistiko bati, eta zentzu zabal batean, nazio bati lotzeko balio duena da; eta, horretaz gain, pertsona horrek ezagutzen dituen gainerako hizkuntzak bere giza kapitalaren osagarriak dira, bere komunitatetik gaindiko harremanak edukitzeko ahalmena ematen diotenak. Ez dugu ahaztu behar, noski, edonoren lehen hizkuntza ere bere giza kapitalaren osagaia dela*» (Zendoia, 2001: 11).

Hizkuntza gutxituen eta ekonomiaren arteko erlazioa aztertzeko Zendoiak hainbat arlo bereizi direla dio, baina berak sei arlo zehazten ditu gaia bere osotasunean aztertzeko:

- 1) Ikuspegi historikoa: garapen ekonomikoa eta hizkuntza gutxituen atzerakada.
- 2) Ikuspegi sozioekonomikoa: klase sozialak eta hizkuntza-taldeak.
- 3) Teoria ekonomikoaren ikuspegia: hainbat ekarpen teoriko.
- 4) Egitura ekonomikoen ikuspegia: hizkuntza, sektore ekonomiko gisa.

- 5) Administrazioaren zeregina: hizkuntza-politikaren baliabideak.
- 6) Jarduera ekonomikoaren alorra: hizkuntzen erabilera lan-munduan.

Azken ikuspegiari, lan-munduan hizkuntza gutxituen erabilerari, erreferentzia eginez Zendoiak Peadar O'Flatharta-ren (1995) ekarpenaren aipamena egiten du hitz hauekin: «*Berak dioenez, erakundeak antolatzeke lehen ereduak paradigma 'mekanikoaren' arabekoak ziren, non pertsona bakoitza osotasunaren osagai mekaniko bat baizik ez den. Ondorengo paradigmatik 'organismoa' hartzen du osorik eta bertako partaide bakoitzari bere nortasunaren garrantzia aitortzen zaio, besteak beste, ezaugarri kulturalak eta linguistikoak aipatuz. Azken aldian indarra hartzen ari den paradigma 'eboluzioan' oinarritzen da, eta antolaketa-sistemak egoera berrietara egokitzen dira: gizabanakoen izaera eta ezaugarri-multzoa da aldaketarako agente potentziala. Hizkuntza gutxituen eremuetako enpresek eta enpresa-hezkuntzak kontzeptu horiek guztiak erabili behar dituztela aipatzen du Flathartak, paradigma berriek aukera zabalagoak ematen dizkietelako mehatxatuta dauden kultur komunitateei» (Zendoia, 2001: 9).*

1.0.3 Euskal Herriko berezko hizkuntzaren atzeratze eta indarberritzea enpresaren eta erakundeen gizarte-esparruan

Aurreko atalean azaldu moduan, hizkuntzak (hiztun-taldeak) konstruktu dinamikoak dira, bizi duten inguruneko baldintza sozial, politiko, kultural eta ekonomikoen arabera gizartearen baitan indarrez aurrera edo ahuleziaz atzera egiten dutenak. Hizkuntzen arteko ukipen egoerek hizkuntza-ordezkapen prozesuak sortu ohi dituzte eta prozesu horien ondorioz hizkuntza ahulak gizartearen esparru ezberdinetan funtzioak eta presentzia galdu izan ohi ditu. Baina, atzera bezala, aurrera ere egin izan ohi dute hizkuntzek, politika eta plangintza positiboen bidez ahuldutako hizkuntzaren indarberritze prozesuak sustatuz eta hizkuntza horrek gizarte-esparru guztietan erabilera-funtzio propioak berreskura ditzan lagunduz. Esparru horien artean, ikusi dugunez, berebiziko garrantzia hartzen du ekonomia esparruak orokorrean eta, bere baitan, lan-munduarekin zerikusia duen hizkuntzaren gizarte-esparru partikularrak.

1.0.3.1 Ordezkatze eta berreskuratze prozesua

Euskal Herrian ere historikoki hizkuntzen arteko ukipen egoerak gertatu dira eta bertako hizkuntzak, euskarak, beste hainbat esparrutan bezala, lan-munduari esparruan ere erabilera-funtzioen ordezkatze eta galtze prozesua bizi izan du. Gaur egun, enpresa-erakundeen baitako komunikazio-funtzioetan euskarak duen lekua, oro har, eskasa eta bigarren mailakoa da. Baina, egun hori gertatzen bada ere, ez dugu pentsatu behar horrela izan denik beti, garaiko industria-produkzioan euskarak komunikaziorako funtzio zentrala betetzen zuenaren aztarnak egon baitaude. Sagarnak (1992) adierazten duenez, «*Aita Larramendik bere garaiko gizartearen ispilatze bat, errainu bat eman zigun eta garbi ikusten da bere hitzetan euskarak bere garaian ez zuela gaurko egoera ezta gutxiagorik ere. Hau da, garai hartan punta-puntakoak ziren langintzak euskaraz egiten zirela eta langintza horietan ziharduten teknikariak euskaldunak zirela eta euskaldun petoak, erdararik ez zekitenak kasu askotan, gure burdinoletako arduradunak, aingura fabriketako arduradunak eta abar. Garai hartan euskara erabiltzen zen langintza aurreratuenetan zebilen jendearen artean*» (Sagarna, 1992: 88). Hain zuzen ere, Larramendik (1882) hemezortzigarren mendean idatzitako *Corografia de la Provincia de Guipuzcoa* liburuan garai hartako burdinoletan izaten ziren lanpostuen (*urtzalle, iyele, mealle, chiquitzalle...*) edota erabiltzen ziren material (*agoa...*) eta lan-tresnen (*currica, gabiardatza, guezurrasca...*) berri ematen du, eta hori egiterakoan eginkizun eta lanabes horiek azaltzeko euskarazko terminologia erabiltzen du; horrek erakusten du garaiko industria horretan lan-harremanetan euskarak betetzen zuen komunikazio-funtzioa eta espazioa.

Baina hurrengo mendeetan, gizartean gertaturiko eraldaketa handien testuinguruan (Euskaltzaindia, 1978), eta espazio politiko-instituzionalean nagusitutako hizkuntza-politika hegemonikoarekin batera, ekonomiaren arloan ere sortzen joan ziren espazio produktibo berrietan funtzio instituzionala bereganatu zuten hizkuntzak gaztelera eta frantsesa izan ziren eta euskara norbanakoen arteko erlazio pertsonal informalean espazioan zokoratua gelditu zen.

Joan den mendearen 60ko hamarkadatik aurrera euskal gizartean euskararen normalizazioaren alde berrindartutako dinamika komunitario eta

instituzionalekin batera, arlo sozioekonomikoan ere euskararen erabilera areagotzeko ahaleginak ugaritzen joan ziren. «*Hasiera-hasierako une haietan, halere, ez zen lan-metodologia sendorik izan eta han-hemenka egindako langileen bultzadaz eta euskalgintzako gizarte eragileen ekimenari esker batez ere burutu zen*» (HPS, 2004).

90eko hamarkadan, berriz, jauzi bat gertatu zen eta «*aurreko hamarkadetan lan arloa euskalduntzeko eta euskararen erabilera sustatzeko egindako saiakera horietan izandako porrot nahiz arrakasten arrazoiak aintzat harturik, lanean euskararen erabilera areagotzeko proiektu berri baten lehen hastapenak zehaztu ziren*» (Unanue eta Intxausti, 2002: 109). Laurogeita hamargarreneko hamarkadaren hasieran, lehen aldiz, eta administrazioaren (Eusko Jaurlaritza) laguntza instituzionalarekin eta aholkularitza baten (Elhuyar) laguntza teknikoarekin, enpresa batean (Elay S.A.) normalizaziorako plangintza bat metodologikoki sistematizatua diseinatu eta abiatu zen. Horren ostean, hainbat proiektu pilotu bideratu ziren enpresa gutxi batzuetan (Ikerlan, CAF, Arlan). Hurrengo urteetan, berriz, prozesuak segida izan du eta hizkuntza-normalizazio planak garatu dituzten enpresak urtez urte areagotuz joan dira: 1998an 24 enpresa agertzen dira euskara planekin, 2002an 57 (Unanue eta Intxausti, 2002), eta, 2008an, berriz, 154 entitate dira lantokietan euskararen erabilera planak garatzeko Jaurlaritzaren diru laguntza jaso zutenak (EHAA, 152 zk.).

1.0.3.2 Egungo egoera

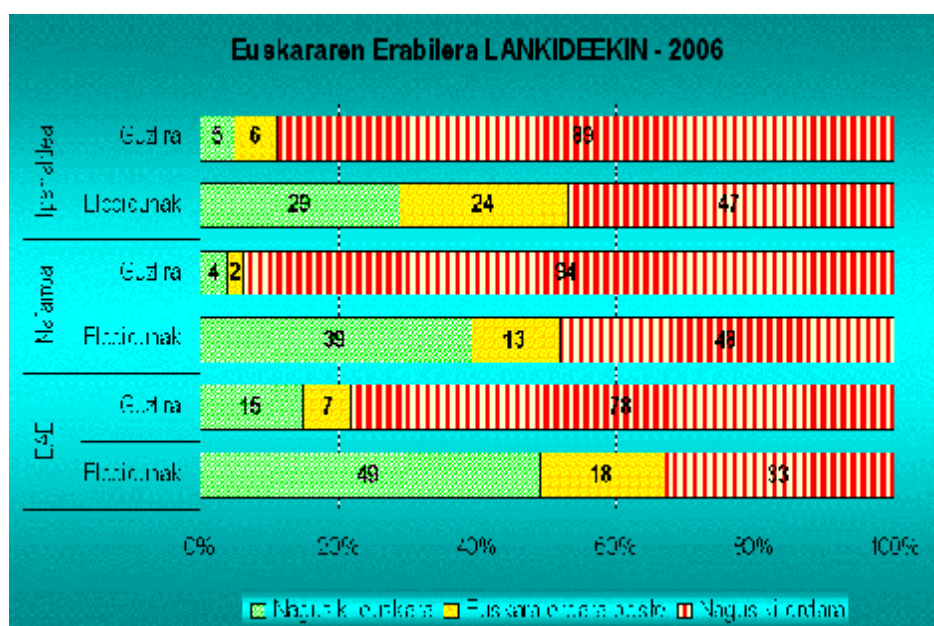
Euskal Herrian gaur egun esparru sozioekonomikoan hizkuntza-normalizazioaren egoera zein den adierazten dute ondoko datu nagusi hauek.

Euskal Herria bere osotasunean hartzen duen ikerketa bakarra *Euskal Herriko Inkesta Soziolinguistikoa* da. 1991z geroztik bost urtero burutzen den inkesta honek badu atal bat euskararen erabilera gertuko komunitatean aztertzen duena eta, zehazki, lankideekin erabiltzen den hizkuntzaz galdetzen duena.

2006. urtean burututako IV. Inkesta Soziolinguistikoa jasotako datuen arabera (HPS, 2008), lan egiten duten herritarrek bere lankideekiko

harremanetan nagusiki euskaraz egiten dute, Iparraldean %5ek, Nafarroan %4k eta EAE³n %15ek; euskara erdara beste egiten dute, Iparraldean %6k, Nafarroan %2k eta EAEn %7k; eta, nagusiki erdaraz egiten dute, Iparraldean %89k, Nafarroan %94k eta EAEn %78k. Elebidunak bakarrik kontuan hartuz gero, berriz, beren lankideekiko harremanetan nagusiki euskaraz egiten dute, Iparraldean %29k, Nafarroan %39k eta EAEn %49k; euskara erdara beste egiten dute, Iparraldean %24k, Nafarroan %13k eta EAEn %18k; eta, nagusiki erdaraz egiten dute, Iparraldean %47k, Nafarroan %48k eta EAEn %33k

1.06 Irudia: Euskararen erabilera Lankideekin (2006ko IV. Inkesta soziolinguistikotik egokitua)



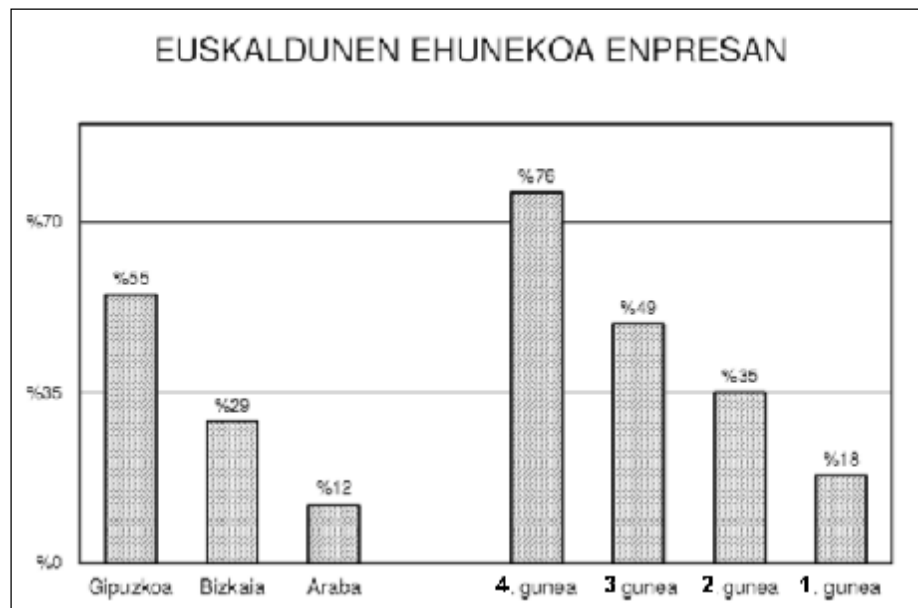
Eusko Jaurlaritzak 2003. urtean lan-munduari zuzendutako beste inkesta zehatzago bat burutu zuen EAEn dauden 100 langile edo gehiagoko enpresa eta establezimenduak aztertuz.

Inkesta horretan jasotakoaren arabera (HPS, 2003), EAEko enpresa handietan euskal hiztunak batez beste %35 dira. Enpresa horietan lan egiten duten euskaldunen proportzioa kontuan hartuz, berriz, langileen erdiek baino gehiago dakite euskara aipatu enpresa horien %24tan.

³ EAE: Euskal Autonomia Elkargoa

Lurraldeak eta gune soziolinguistikoak⁴ kontuan hartuz, euskaldunen batez bestekoa %55a da Gipuzkoako enpresa handietan, %29 Bizkaiko enpresetan eta %12 Arabakoetan, %76 laugarren gune soziolinguistikoko enpresetan, %49 hirugarren gune enpresetan, %35 bigarrenekoetan eta %18 lehenengo gune enpresetan.

1.07 Irudia: Euskaldunen proportzioa enpresa handietan (HPS, 2003: 11)



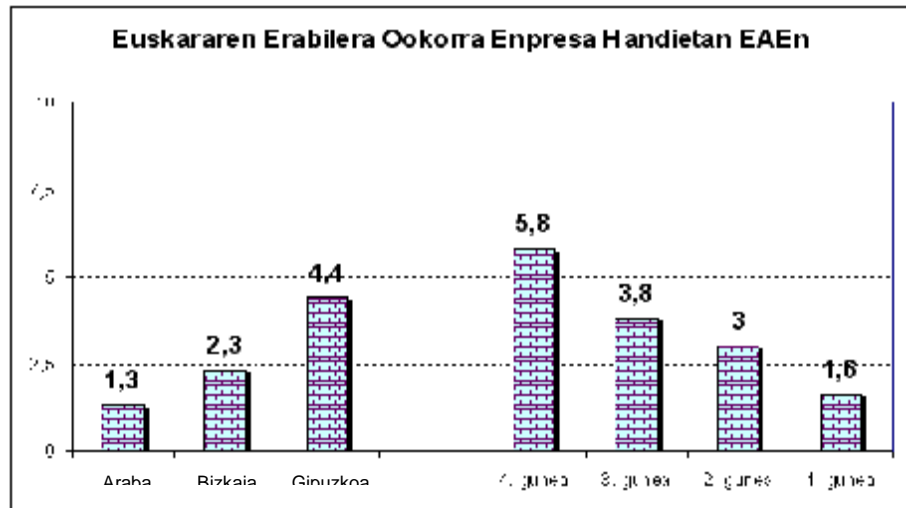
Erabilerari dagokionez, euskararen erabilera orokorra EAEko enpresa handietan, 0 eta 10 arteko eskalan, batez beste 2,9koa da. Enpresa guzti horietatik, %37k ez dute inoiz edo ia inoiz erabiltzen, %26k gaztelania gehiago erabiltzen dute euskara baino, eta, %37k proportzio berean erabiltzen dituzte biak edo euskara gaztelania baino gehiago (%8k).

Lurraldeak eta gune soziolinguistikoak kontuan hartuz, Gipuzkoako enpresetan erabileraren batezbestekoa 4,4 puntukoa da, Bizkaikoetan, 2,3 puntukoa eta 1,3 puntukoa Arabako enpresetan; 5,8 puntukoa lehenengo gune soziolinguistikoko enpresetan, 3,8 puntukoa bigarren gune

⁴ Lau gune soziolinguistiko bereizten dira herritarren euskara gaitasunaren arabera: 1. gunea, %0-20 bitarteko euskaldun biltzen dituen; 2. gunea, %20-50 bitarteko euskaldun biltzen dituen; 3. gunea, %50-80 bitarteko euskaldun biltzen dituen; 4. gunea, %80 baino gehiago bitarteko euskaldun biltzen dituen.

enpresetan, 3 puntukoa hirugarrenekoetan eta 1,6 puntukoa laugarren guneko enpresetan.

1.08 Irudia: Euskararen erabilera enpresa handietan (HPS, 2003: 17)



Inkesta horretan elkarrizketatutako pertsonen euskararen erabilera enpresarako garrantzitsua den galdetu zaienean, batez beste 3,5 puntuko emaitza lortu da 0 eta 10 arteko eskalan (HPS, 2003). Enpresen %45en ustez oso edo nahiko garrantzitsua da, %20ren iritziz ez da ez garrantzi handikoa ez txikikoa, eta, %36k garrantzi txikia edo batere garrantzirik ez duela uste du.

Azkenik, inkestan jasotako datuen arabera, EAeko enpresa handien %18k euskararen erabilera normalizatzeko plan integrala abian du, eta beste %13k alderdi jakin batzuetan nolabaiteko irizpide edo erabakiak (errotulazioa, euskara-ikastaroak, laguntzak...) hartuak dituzte. Bestalde, gaur egun normalizaziorako neurriak aplikatzen ez dituzten enpresen beste %8k epe laburrean neurriak hartzea aurreikusten dute.

Beste era bateko datuak kontuan hartuz, eta enpresetan normalizazio prozesuak egikaritzeko laguntza instituzionalari dagokionez, egun Nafarroan eta Iparraldean ez dago era honetako programak bideratzeko laguntza instituzionalik. EAEn, berriz, badago laguntza, Eusko Jaurlaritzak

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzaren bidez ematen duena edota Foru Aldundiek ematen dutena⁵.

Amaitzeko, enpresa eta erakundeetan normalizazio prozesua noraino sendotzen ari den erakusten duen adierazlea da ziurtagiriren bat eskuratu duen erakunde kopurua. Egun, erakundearen euskararen normalizazioan urratsak eman izana frogatu eta ziurtatzen duten bi ziurtagiri daude Euskal Herrian: Bai Euskarari Ziurtagiriaren Fundazioak banatzen duen *Bai Euskarari Ziurtagiria*, eta, Eusko Jaurlaritzak ematen duen *Bikain Euskararen Kalitate Ziurtagiria*. Biek zertifikazioan hiru maila bereizten dituzte: oinarrizkoa, tartekoa eta goi maila. Bai Euskarari ziurtagiriak *Bidean*, *Zerbitzua Euskaraz* eta *Zerbitzua eta Lana Euskaraz* deitu ditu. Bikain ziurtagiriak *Beltza*, *Zilar* eta *Urrea* koloreekin bereizi ditu.

2009ko ekaina arte, Bai Euskarari Ziurtagiria 1.516 enpresa, saltoki eta entitatek eskuratu dute: 843k *Bidean* mailako ziurtagiria, 208k *Zerbitzua Euskaraz* mailakoa, eta, 165ek *Zerbitzua eta Lana Euskaraz* mailako ziurtagiria. Bikain Ziurtagiria, berriz, 54 erakundek eskuratu dute: *Beltza* kolorekoa 13k, *Zilar* kolorekoa 24k, eta, *Urrezkoa* beste 17k.

1.0.3.3 Politikak eta diskurtsoak

Lan-munduan euskararen normalizazioa sustatzeko politika instituzionalak ez dira Euskal Herriko lurralde guztietan berdin garatu, Nafarroan eta Iparraldean ez da enpresetan normalizazioa erdiesteko politika positiborik aktibatu baina EAEn, berriz, esparru sozioekonomiko pribatuan hizkuntza politikako oinarrizko hainbat irizpide, helburu eta jardunbide balioetsi dira (HPS, 2006). Politika nagusi horiek bi dokumentutan bildu dira bereziki: Eusko Jaurlaritzaren *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia* (HPS, 1999) dokumentuan, eta, Euskararen Aholku Batzordearen *Esparru sozio-ekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak* (EAB, 2005) dokumentuan.

⁵ Esate baterako, 2008. urtean Jaurlaritzak 2.606.600 euroko diru partida esleitu zuen programa horiek diruz laguntzeko.

Eusko Jaurlaritzak izendatutako Euskararen Aholku Batzordeak 1998an *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia* onartu zuen⁶, «hizkuntza-normalizazioa eskuratzen jarraitzeko plan estrategikoa zehaztuz» (HPS, 2006). Plan horretan egiten den diagnosian enpresa-mundua euskalduntzea beharrezkoa dela eta aurretik egin diren esperientzia pilotuak eta irizpideak baliozkoak izan direla adierazten da. Horrela, planak ezartzen dituen helburu estrategikoetan erabilera finkatzen du, esanez: «Datozen hamar urteotako erronkarik nagusiena, belaunaldi berrietako euskaldunentzat euskara heldu-aroko erabilera-eremu berezi eta garrantzizkoetarako atsegina eta gaztelania bezain baliozko egitean datza, esaterako, enpresa-mundurako...» (HPS, 1999: 50). Eta helburu hori erdiesteko bidean, «Enpresetan euskararen erabilera areagotzeko begira: merkataritza-ganbarak, enpresariak eta enpresari-elkarteak, elkargoak, sindikatuak, eta abar, hizkuntza-politika horretako partaide bihurtzea; lantokietan euskaren aldeko proiektuak ezartzeko markoa definitzea eta giza baliabideak nahiz ekonomikoak bideratzea; lantokien tipologiaren arabeko proiektuak diseinatzea eta garatzea» (HPS, 1999: 56), zehazten du lanerako ildo nagusi gisa.

Euskararen Aholku Batzordeak 2005ean argitaratutako dokumentuan, berresten du lan-mundu pribatua euskarak berreskuratu beharreko esparruen artean dagoela: «Hizkuntza-plangintzaren ikuspuntutik lan-munduarena bereziki zaindu beharreko esparrua da, besteak beste, eskola-munduaren irtenbide naturala delako eta heldu-aroko erabilera-eremu garrantzizko eta prestigioduna delako. Azken batean euskara biziberritzeko saioari sinesgarritasuna eta heldutasuna eman diezaiokeen alor pragmatikoenetako bat delako, gainerako alorretan egindako lorpenak sendotzeko eta esparru berriak irabazteko ere trakzio-indarra egingo duena; edota, aldiz, eragin ezean gainerako esparruetan burututako lana zalantzan jar dezakeena, euskal hiztunak erdalduntzeko gune izango den neurrian» (EAB, 2005: 59). Bide horretan, Euskararen Aholku Batzordeak urrats berriak ematea proposatzen du eta «kudeaketa-molde aurreratuen darabilten enpresen artean ezaguna den berringeniaritza» (EAB, 2005: 60) kontzeptuarekin analogia eginez, egungo enpresa modernoekin batzen den «hurbilpen sistematikoagoaren bila abiatzeko ondoko lan-ildoak zehazten ditu: jarduera-eremuak mugatu eta azpiprogramak bereizi, enpresaren egoerara egokitutako euskara-planak garatu, zerbitzu eta baliabideen eskaintza handitu, eragile sozioekonomikoen inplikazioa areagotu, administrazioen parte hartzea

⁶ Eusko Legebiltzarrak 1999ko abenduaren 10ean berretsi zuen

koordinatu, eremu sozioekonomiko pribatuaren legedia garatu, lanbide heziketako euskarazko eskaintza handitu, eta, langileen etengabeko euskarazko prestakuntza sustatu» (HPS, 2006).

EAEko maila instituzional goreneko politika horiekin batera, Foru Aldundien, Mankomunitateen eta Udalen (Azpeitiko Udala, 2005; Gorostiza, 2006; Greaves, 2004) aldetik ere, arlo sozioekonomikoan eta lan-munduan hizkuntza-normalizaziorako hainbat politika definitu, irizpideak finkatu, erabakiak hartu eta programak bideratu dira. Berdin arlo sozialean, Euskararen Gizarte Erakundeen Kontseiluak eta euskara elkarteek sustapen programak gizarteratu dituzte eta hainbat enpresa eta sindikatutan ere beren erakundeen baitan hizkuntza-normalizatzeko politikak garatu dituzte (MCC, 2006).

Lan-munduko erakundeetan euskara normalizatzeko aipatu hizkuntza politika horien oinarrian arrazoi batzuk daude, politika horiek sustatzearen edota erabakitzearen aldeko argumentuak eta diskurtsoa funtsetan dituztenak. Aipatzen diren argumentu nagusien artean honako hauek nabarmentzen dira (Agirrezabalaga eta Lezamiz, 2005; EAB, 2005; Errazti, 1998, Gutierrez, 2009; HPS, 2005; Lariz, 2005; Alaña, 2005):

- Eskola-munduan normalizazioarekin egindako aurrerapenaren irtenbide naturala lan-mundua da helduaroan. Horren ezean alferrikako bihur daiteke urtetan irakaskuntzan egindako inbertsioa handia.
- Enpresak ingurunearen eskaerekiko sentikortasun handiagoan oinarritutako kultura sendotzeko premia du, eta eskari horien artean hizkuntzarekiko begirunea eta languneetan euskararen erabilera sustatzea enpresak integratu behar dituen alderdiak dira.
- Euskarak badakartza enpresa alorrean garrantzitsuak diren kohesio, identifikazio eta hurbiltasunerako balioak, lan-harremanak gizatiarrago egiten dituztenak, pertsonala

gogobetetzen lagungarri direnak eta ondorioz, alderdi ekonomikotik ere, produktibitatea sustatzen laguntzen dutenak.

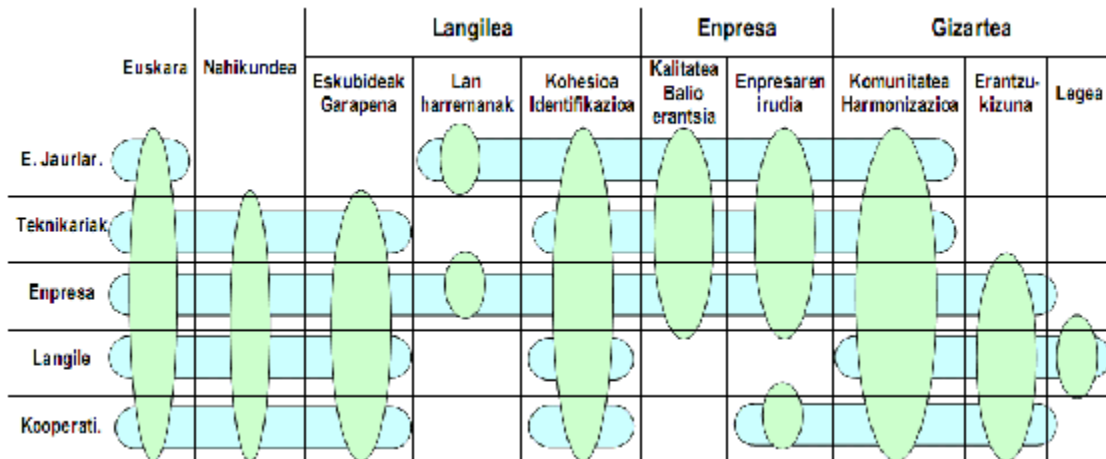
- Kalitatezko zerbitzua eta produktuak euskaraz eskaintzen dituzten enpresak, kalitate handiago eskaintzen ari dira. Balio erantsia dute.
- Berrikuntza txertatzen ez duen enpresak ez du aurrera egiten eta euskara berrikuntzaren parte ere bada.
- Euskara ere erabiltzen duen enpresak, erabiltzen ez duen batekin alderatuta, bezeroak kontuan izango duen balio diferentziala dauka; hartzaileak hala eskatuta zerbitzua euskara emateko gai ez den entitateak gabeziak izango ditu kalitateari eta bezeroaren asetasunari begira.
- Bilakaera demografikoak gero eta euskaldun gehiago eta gero eta gizarte-esparru gehiagotan dagoela erakusten du.
- Lan-munduarekin lotzen den hizkuntzaren gizarte-funtzio horrek garrantzi nabarmena du hizkuntza biziberritzeko edo indarberritzeko saioan, bizimodu sozialean bete-betean eragiten duelako, ingurune modernoetan batik bat. Interesgarri ez ezik, beharrezkoa ere bada ahuldutako hizkuntzaren ibilbidea oinarri ekonomiko baten gainean eraikitzea, ahalmen demografikoarekin eta politikoarekin koordinatuta.

Lan-munduan euskara normalizatzeko hizkuntza politika aktiboak garatzearen aldeko diskurtsoa *sektore* ezberdinetatik planteatu dira: administrazioa, hizkuntza teknikariak eta aholkularitzak, zuzendariak eta enpresariak, langileak eta sindikatuak... Argumentu horien enfokea, bestalde, era askotakoa izan da. Badira soziolinguistikari zuzendutako enfokearen araberrako argudioak edota enpresaren kudeaketaren kalitatera zuzendutakoak eta beste hainbat. Markok (2004) sailkapen bati begira, bost *enfoke* nagusi bereizi ditu:

1. *Euskara*. Ikuspegi soziolinguistikoa, euskararen bilakaera.
2. *Nahikundea*. Eragile ezberdinen nahia.
3. *Langilea*.
 - *Eskubideak/Garapena*. Langilearen eskubideak eta garapen pertsonala.
 - *Lan harremanak*. Laneko harremanetan komunikazioa.
 - *Kohesioa/Identifikazioa*. Kohesio soziala enpresan eta langilearen identifikatzea enpresarekin.
4. *Enpresa*.
 - *Kalitatea/Balio erantsia*. Kalitatearen kontzeptuak eta euskararen balio erantsia.
 - *Enpresaren irudia*. Irudia eta marka positiboak Euskal Herrian eta kanpoan.
5. *Gizartea*.
 - *Komunitatea/Harmonizazioa*. Euskal gizartean izan den bilakaera eta enpresak gizartearekin harmonizatzeko duen premia.
 - *Erantzukizuna*. Enpresako eragile ezberdinek eta enpresak berak duten erantzukizuna.
 - *Legea*. Legeak ezartzen duena.

Bi irizpide horiek erabiliaz –sektoreak eta enfokeak– Markok (2004) argumentuen bilketa egin eta argumentu horiek sailkatu egiten ditu, diskurtsoaren osotasuna ondoko koadroan azalduz.

1.09 Irudia: Enpresetan hizkuntza politikak eratzearen aldeko diskurtsoa (Marko, 2004)



Irudian agertzen dira, batetik, argumentuak garatu dituzten *sektore* nagusiak; bestetik, argumentu horien *enfoke* nagusiak; eta, azkenik, bata bestearekin erlazionatuz aztertutako testuetan gertatzen diren gurutzaketak.

Horrela, ikuspegi soziolinguistikoari enfokatutako argumentuak, langilearen enpresarekiko identifikazioarekin lotutakoak eta enpresa gizarteari egokitu beharrekoarekin lotutako argumentuak sektore guztietan agertzen direla ikus daiteke.

Azpimarratzekoa da, bestalde, gizartearen aurrean erantzukizuna hartzearekin eta langileen eskubideak jasotzearekin lotutako argumentuak enpresekin zuzenean lotuta dauden sektoreetan agertzen direla, batik bat: erantzukizunaz dihardute langileek, enpresarioek eta kooperatibek (azken bi hauek, indar handiz) eta langileen hizkuntza eskubideei buruzko aipamenak ageri dira langileen eta enpresarioen testuetan.

Laburbilduz, hizkuntzen garapen sozialaren ikuspuntu soziolinguistikotik abiatzen den ikuspegiak eta enpresen garapenaren ikuspuntutik abiatzen den ikuspegiak, biek ere, bat egiten dute lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizazioaren aldeko politika aktiboak egikaritzearen aldeko diskurtso oso bat osatzerakoan.

1.1 Erakundeen garapenari buruzko hurbilpen teorikoa

Hizkuntzen garapen sozialarekin zerikusia duen arloaren baitan, hizkuntza-normalizaziorako eraldaketak lan-munduko erakundeetan egikaritzeaz hitz egiten ari garenez, ikerketa kokatzen duen bigarren arlo nagusia erakundeekin zerikusia duena izango da. Atal honetan, beraz, erakundeak eta erakundeen garapena eta eraldaketa ulertzeko zenbait erreferentzia kontzeptual nagusi aztertu eta azaldu nahi izan dugu.

1.1.1 Erakundea: kontzeptuaren definizioa

Erakundearen kontzeptua ulertzeko modu bat, gizarte-teoriatik abiatu eta organizazioak errealitatearen analisirako mailen eskalaren baitan norbanakoaren eta gizartearen artean kokatzen diren gizarte-konstruktua direla ulertzea da (Alvaro et al., 2007; Barriga, 1982; Giddens, 1993; Gillet, 2006; Lévy, 1986). Dominguez eta Mesanza-k (1996) errusiar-panpinen metafora jasotzen dute gizarte-esparru ezberdinak bata bestearen baitan nola txertatzen diren islatzeko. Batenson-ek (1985) artekatutako testuinguruez mintzo da taldea-erakundea-gizarte interakzioak azaltzeko. Fantova-k (2000), berriz, errealitatearen analisirako ondoko lau maila hauek zehazten ditu: norbanakoen baitakoa, norbanakoen artekoa, taldearen baitakoa, taldeen artekoa.

Organizazioen analisisira hurbiltzeko ikuspegi sistemiko horrek gizarte-errealitatea osotasun bat osatzen duen sistema konplexua dela planteatzen du, zeinean maila bakoitzak besteetan eta besteek bakoitzarengan eragiten duten. Horrela dio Fantova-k (2002): «*La realidad humano-social es una, aunque nuestra mirada (como un zum) se fija en diferentes objetos de estudio: individuo, grupo, organización, institución, comunidad, sociedad. Ahora nuestra mirada se dirige a las organizaciones. Ello no quiere decir que desatendamos fenómenos individuales o sociales, pero sí que quedan 'redimensionados' o 'reestructurados', pues estamos en el nivel de análisis e intervención organizacional*» (Fantova, 2002: 53).

Foudriat-en (2007) esanetan erakunde oro norbanakoekin eta taldeekin osatzen da, baina horien batuketa baino zerbait gehiago da: *«Toute organisation comprend des individus et des groupes. Mais une organisation ne se résume pas à une somme d'individus ou de groupes. Ceux-ci sont en effet liés les uns aux les autres par des interdépendances multiples, qui ont pour bout de faciliter la réalisation d'un objectif officiellement commun: produire un bien ou un service»* (Foudriat, 2007: 35). Ideia horretan sakonduz, eta organizazioak zer diren azaltzeko egin diren definizio ugariren artean (Flipo, 1993; Giddens, 1993; Hall, 1996; Katz eta Kahn, 1977; Pfeffer, 1997; Schein, 1982), kontzeptua bere osotasunean azaltzen saiatzen da Schlemenson (1987) organizazioa horrela definitzen duenean: *«La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación»* (Schlemenson, 1987: 38)

Bestalde, Ruiz Olabuenaga-k (1995) kontzeptuaren inguruan egin diren definizioen sintesi modukoa egiten du honako hau proposatzen duenean:

«Hay cinco aspectos en los que, de una u otra forma, los sociólogos parecen convenir al definir lo que es una organización. Todos ellos coinciden en que éstas son:

Conjuntos de individuos o grupos

Orientados al logro de unos objetivos o metas

Diversificados en funciones a desempeñar y una jerarquía de autoridad

Coordinados por una orientación racionalizadora de todo comportamiento

Con una cierta continuidad en el tiempo» (Ruiz Olabuenaga, 1995: 56).

Organizazioaren kontzeptu horretan sakonduz eta Fantova-ren (2000) ikuspuntuaren arabera, organizazioa makro-prozesu bat da, hau da, pertsona jakin batzuk elkarrekintzan bideratutako jarduera sorta bat, erakundea bere ingurunetik bereizten duena. Makro-prozesu horretan *insumo* edo sarrera batzuk eraldatu eta *outpout* edo irteerak bihurtzen dira. Erakundeak eraldatzen duen hori era askotako baliabideak izan daitezke:

giza baliabideak, baliabide materialak, finantza-baliabideak edota informazioa. Erakundeak produzitzen duena, berriz, pertsoneri egindako aldaketak edo ekarpenak, produktu materialak, mozkin ekonomikoak edota informazioa dira.

Bestalde, eraldaketa prozesua hori gerta ahala, erakundearen baitan berezko identitate prozesua ere egituratzen eta gauzatzen doa. Eta, horrekin batera, erakundea kultura, ezagutza eta afektibitate alorreko hainbat elementu kolektibo taxutzen eta barneratzen joango da. Fantova-k (2000) elementu horiek hiru mailatan sailkatu ditu: 1) maila emozionala edo afektiboa, erakundearen giroa, 2) ezagutzaren edo informazioaren maila, ezagutza organizazionala, eta, 3) esanahien maila, erakundearen kultura. Hiru maila horien baitan, erakundearen azterketan kontuan hartu beharreko aspektu edota elementu sorta kokatzen da (Gil eta Alcover, 2003; Robbins, 1999): estrategia, plangintza, egitura, lidergoa, balioak, ikaskuntza, jarrerak, taldeak, komunikazioa, gatazka, boterea, formazioa edo ebaluazioa bezalako aspektuak.

1.1.2 Erakundea: sistema konplexua

Organizazioen teoriaren azterketan egun garrantzia gehien hartu duen enfokeetariko bat, organizazioen eta enpresen kudeaketaren analisisan aplikaturiko *sistemen teoria orokorraren* ekarpenetan oinarrituta garatu den *sistemen enfokea* (Bertalanffy, 1968, 1986; Buckley, 1967; Katz eta Kahn, 1977; Krieger, 2001; Luhmann, 1991, 1996; Ramió eta Ballart, 1993; Ruiz Olabuenaga, 1995) izan da.

Sistema, Bertalanffy-k (1986) definitzen duenaren arabera, beraien artean eta ingurunearekin erlazionatzen diren elementuen multzoa litzateke. Gehixeago sakonduz, Sengek (1997) dio sistema dela «*una totalidad percibida cuyos elementos se 'aglomeran' porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común*» (Senge, 1997: 94). Sistemak entitate konplexuak eta dinamikoak dira, ordenaren eta kaosaren artean ingurunearekin erlazioan jarduten dutenak. Latorre-k (1996) sistemen ezaugarri nagusien sintesia jasotzerakoan honako hauek aipatzen ditu:

- *«El objeto a estudiar es complejo, no se puede reducir a sus elementos simples. Se pueden distinguir sistemas que lo conforman y dentro de ellos subsistemas, pero estos últimos no son necesariamente menos complejos.*
- *Un sistema es dinámico; es un conjunto de procesos en interacción unos con otros .*
- *Un sistema está organizado; las interacciones entre los procesos no se producen de cualquier manera al azar y tampoco están determinadas por un orden inmutable. La organización de un sistema implica a la vez orden y desorden, procesos desorganizadores (entropía) y procesos reorganizadores (neguentropía).*
- *Un sistema no puede ser comprendido sino en relación con su entorno, bajo cuya referencia tiene un cierto grado de autonomía, lo que significa que es a la vez abierto a su entorno y relativamente cerrado.*
- *El grado de autonomía corresponde a la autorregulación de un sistema; tiene por condición una memoria, es decir un proceso interno de acumulación y de disponibilidad de informaciones que han entrado anteriormente al sistema.*
- *Conocer un sistema es construir un modelo en el cual sólo se retienen las variables, los procesos y los subsistemas pertinentes a la problemática del investigador» (Latorre, 1996: 42).*

Horrela, eta erakundeen esparrura gagozkiolarik, sistemen enfokearen arabera erakundeak —eta erakundeen baitan, enpresak— xede komuna duten azpisistemez osatzen diren eta inguruko gain-sistema baten baitan kokatzen diren sistemak dira, etengabeko interakzioaren bitartez ingurunera egokitzen diren sistemak: *«Así, el enfoque de sistemas entiende la dirección como una adaptación al entorno y a la empresa como un todo unitario y en efectiva relación con el medio en el que actúa» (Pardo del Val, 2003:12).*

Sistema bat elementu asko baino gehiagorekin osatuta baldin badago eta elementu horien artean erlazio ezberdin ugari gurutzatzen badira, sistema hori *sistema konplexua* dela (Chiva eta Camisón, 2002; Gell-Mann, 1994; Waldrop, 1992) esaten da. Bestalde, gaitasun, mugak eta prozesu aldakorrek dituzten sistema dinamikoak diren aldetik, erakundeak *egokitzeko gaitasuna duten sistema konplexuak* direla kontsidera daiteke (Cohen, 1999; Stacey, 1996).

Egokitzeko gaitasuna duten sistema konplexuek xede jakin bat dute, eta horrek eragiten du bere baitako agenteek helburua lortzearen beraien portaerak egokitzen joan daitezen, eta horrek esan nahi du ikasteko gaitasuna dutela. Gell-Mann-ek (1994) egiten duen definizioan, egokitzeko gaitasuna duten sistema konplexuak gizakien modura ikasteko eta eboluzionatzeko gai diren sistemak dira. Bide beretik, Chiva eta Camisón-en (2002) definizioan, «*los sistemas complejos con capacidad de adaptación son sistemas constituidos por agentes heterogéneos que se relacionan entre sí y con su entorno de forma no lineal a través del tiempo, y que son capaces de adaptar su comportamiento de forma ilimitada basándose en su experiencia*» (Chiva eta Camisón, 2002: 31). Sistema hauen ezaugarri garrantzitsuena, zalantzarik gabe, egokitzeko eta ikasteko duten gaitasuna da.

Adierazi bezala, beraz, konplexutasunaren teoriak defendatzen duenaren arabera, erakundeak egokitzeko gaitasuna duten sistema konplexuak dira. Egokitzapen hori, Stacey-k (1996) planteatzen duenaren arabera, bukle bat osatzen duten hiru aspektuetan oinarritutako atze-elikadura prozesu baten bidez gertatzen da enpresetan: *aurkikuntza* (agenteek informazioa bereganatu, aztertu egiten dute, eta beren esperientziaren arabera informazioari esanahia ematen diote), *aukeraketa* (agenteek beren eskema partikular eta partekatuetan oinarrituta zer aurkitu eta zein esanahia eman aukeratzeko) eta *ekintza* (eskemetan oinarritutako aukeraketek ekintza dakarte eta agente bakoitzak bideratzen duen ekintza beste agenteengan eragina du). Horrela, sistema dinamikoak diren erakundeetan aldaketa gauzatzen da.

1.1.3 Erakundeak: aldaketa kontzeptua eta ereduak

Errealitatea aldakorra da, dinamikoa, indar eta faktore ugari eragiten du berarengan, aldaketa-fluxuak sortaraziz. Sistemen eta konplexutasunaren teoriak errealitate horretako gizarte-sistemei buruzko ikuspegi dinamikoa lantzen dute, gizarte-sistemetan esku-hartzeak, mugimenduak, aldaketak daudela, eta, sistema bakoitzak besteekin elkar eragiten duela «*un peu comme les boules de billard en mouvement qui, en se touchant, affectent mutuellement leurs trajectoires*» (Collerette, Delisle eta Perron, 1997: 19) azaltzeko.

Erakundeak ere, adierazi bezala, sistemak dira, sistema dinamikoak eta, beren inguruneko gain-sistemetako zein barneko azpi-sistemetako egoera-baldintzetan edota trakzio-indarretan gertatzen diren aldaketak erakunde bera baldintzatu eta bere egituretan edota jardute-moduetan aldaketak egikaritzera bultzatzen dute, horrela baldintza berrietara egokitu eta modu optimoan erantzun ahal izateko.

Collerette-k, Delisle-k eta Perron-ek (1997) aldaketa organizazionala definitzen dute esanez aldaketa dela «*toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système*» (Collerette, Delisle eta Perron, 1997: 20). Pardo del Val-ek (2003) aldaketaren definizioa zehaztu nahian Schalk et al.en (1998) definizioa jasotzen du, esanez aldaketa dela «*la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización*» (Pardo del Val, 2003: 29). Definizioan gehiago sakonduz, Zimmermann-ek (1998) aldaketa norbanakoen jarreretan eta baloreetan eta erakundearen prozesuetan edota egituretan eragina duen ikasketa prozesu gisa definitzen du: «*Podemos plasmar un cambio a fondo como un proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales*» (Zimmermann, 1998: 72).

Organizazioen baitan aldaketa prozesu bat nola gorpuzten den azaltzeko hainbat eredu garatu dituzte autore ezberdinek. Lehenetarikoa eta erreferentziazkoa Lewin-en (1968) eredu *sozio-teknikoa* izan zen. Sozio-teknikoa esaten zaio, edozein aldaketa organizazional burutzerakoan, aldi berean lan prozesuak eta harreman pertsonalak landu behar direla planteatzen duelako (Zimmermann, 1998). Lewin-en eredu funtsezkoa da aldaketa organizazionalaren dinamika ulertzeko eta aldaketari buruzko pentsamenduan giltzarri bihurtu da. Lewin-ek planteatzen duen ereduaren arabera, aldaketaren prozesua hiru fasetan garatzen da:

- *Desizoztea*: desorekak agertzen hasten dira eta sistema beste posibilitate batzuk aurreikusteko aukera aztertzen hasten da.

- *Mugimendua*: sisteman molde eta portaera berriak aztertzen eta gauzatzen hasten dira.
- *Berrizoztea*: portaera eta molde berriak sistemaren baitan integratzen dira.

Lewin-en ereduan oinarrituta, beste autore batzuek aldaketari buruzko ikuspegi osagarriak landu zituzten. Horrela, Schein-ek (1973) Lewin-en ereduko aldatze prozesuaren urrats bakoitzari ikuspegi psikologikoa erantsi zion, norbanakoaren motibazioak eta jarrera psikologikoak azaltzeko.

Kilmann-ek (1983), bere aldetik, enfoke integrala aplikatu nahi izan zuen eta *erabateko sistemaren aldaketa* izeneko eredua garatu zuen. Eredua horretan, autoreak aldaketarako bost ibilbide planteatu zituen: *kultura, kudeaketa-trebetasunak, ekipoak, estrategia eta egitura* eta, azkenik, *sari-sistema*.

Porras-ek (1988), fluxu-analisien eredua grafikoaren bitartez, lan-giroa moldatzen duten lau aldagaitan fokalizatzen du bere analisia: *antolakuntza* (xedeak, estrategiak, egiturak, politikak, administrazio-prozedurak eta sari-sistemak), *gizarte-faktoreak* (kultura, zuzendaritza-estiloak, interakzio prozesuak, rol informalak eta ezaugarri indibidualak), *teknologia* (lanabesak, ekipoak, informazio-teknologia, lanaren diseinua, lan-fluxuen diseinua, ezagutza teknikoak eta sistema teknikoak), eta, *espazioaren moldaketa* (ingurugiro fisikoa, barrualdeen diseinua eta arkitektura-diseinua).

Cummings-ek eta Worley-k (2006), berriz, hiru eredua jaso eta erkatzen dituzte, aldaketa planifikatuaren analisia egiterakoan: Lewin-en eredua, ekintza-ikerikuntzaren eredua eta eredu positiboa. Beraien esanetan, Lewin-en ereduak aldaketa prozesua ulertzeko deskribapen orokorra eskaintzen du. Ekintza-ikerikuntza ereduak aldaketarako prozesu ziklikoa planteatzen du, aditu baten eta erakundearen tokiko kideen artean zortzi urratsetan burutzekoa: arazoa identifikatu, adituarekin aholkularitza, datuak bildu eta lehen diagnosis, taldeari atze-elikadura, arazoaren diagnostiko bateratua, ekintzaren planifikazio bateratua, ekintza, ekintza osteko datuen bilketa, eta, egoeraren diagnostiko bateratu berria. Eredua positiboa, azkenik, arazoetan zentratu beharrean, ongi egiten ari diren horietan fokalizatzen du arreta,

gaitasun eta aukera horietan oinarrituz hobekuntzarako bidea egiteko asmoz.

Autoreen esanetan, aldaketa planifikaturako aipatu teoriak eredu orokor batean txerta daitezke. Eredu horrek lau fasetako eskema osatuko du: *sarrera eta kontratazioa* (arduradunek erabakitzen dute aldaketa prozesuari ekiten dioten eta prozesuari baliabideak esleitzen dizkiote, hasierako datuak jaso eta lehen kontrasteak egiten dira), *diagnostikoa* (sistemaren azterketa egiten da, datuak eskuratu eta inplikatuaren artean eztabaidatzen da diagnostiko partekatua osatzeko), *aldaketaren plangintza eta inplementazioa* (adituen eta erakundearen tokiko kideen artean aldaketarako esku-hartzeak planifikatu eta egikaritzen dituzte), eta, *aldaketaren ebaluazioa eta instituzionalizatzea* (esku-hartzearen emaitzak ebaluatu eta ondorio positiboak erakundean iraunkorki txertatzeko instituzionalizatzen dira atze-elikadura, sari eta trebakuntzaren bidez).

Aldaketari buruz aipatu kontzeptualizazioan eta ereduetan azaldu moduan, hainbat dira aldaketa prozesuetan kontuan hartu behar diren elementuak, hala nola, aldaketarako erreferentziazko ereduak, aldaketarako prozedura edo plangintza, pertsonen inplikazioa, jarrerak eta lidergoak, ebaluazio sistemak, ezagutza eta ikaskuntza.... Elementu horiek guztiak tesi honen laugarren atalean proposatzen den ereduan berrartuko dira eta banan-banan landuko dira, bai elementu horien kontzeptualizaziorako erreferente teorikoei dagokionez, bai elementu horien garapenerako erreferente praktikoak formulatzeari dagokionez ere.

2. ATALA: IKERKETAREN METODOLOGIA

Atal honetan ikerketa-lana burutzeko erabili den metodologia azaltzen da. Lehenik eta behin, ikerketaren gaia zentratu da eta helburuak –helburu nagusia eta helburu zehatzak– eta helburuetatik eratorritako ikerketaren galdera gakoa zehaztu dira. Ondoren, ikerketaren izaera ontologikoa eta epistemologikoa kokatzen lagunduko duten paradigmak azalpena egin eta ikerketaren enfoke metodologikoa zein den argitzen da. Jarraian, ikerketa burutzeko jarraitu den prozesu metodologikoa nolakoa izan den eta zein teknika erabili diren zehazten da eta, amaitzeko, ikerketa ebaluatzeko eta balidatzeko erabili diren irizpideak eta argumentuak azaltzen dira.

2.0 Ikerketaren gaia eta helburuak

Sarreran azaldu moduan, tesi honetan garatutako ikerketaren gaia lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako burutzen diren aldaketa prozesuetan zentratzen da. Abiapuntua LAB sindikatuan 1998tik 2008ra bitartean burututako landa-laneko esperientziaren kasu azterketa izan da. Eta ikerketaren xedea, berriz, lan-munduko erakundeetan hizkuntz normalkuntzarako prozesuak diseinatzeko eta egikaritzeko erreferentzia izango den kudeaketa-eredu global bat eraikitzea eta proposatzea izan da.

Hori horrela, tesi honetan azaltzen ari den ikerketa-lana gidatu duen helburu nagusia modu honetan formulatu da:

Esparru sozio-ekonomikoko organizazioetan hizkuntza-normalkuntzarako eraldaketara aplikatutako hizkuntza prozesuen ingeniari baterako erreferentziazko esku-hartze eredu bat garatzea. Horretarako, kasu baten esperientzia izanik abiapuntu.

Helburu nagusi horren garapen gisa, honako helburu zehatz hauek finkatu dira:

1. Lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu osatuko luketen aspektu edo atal gakoak identifikatzea.

2. Ereduaren aspektu edo atal hauetako bakoitzaren zentzua eta garrantzia azaltzea.
3. Ereduaren aspektu edo atal hauek esku-hartze praktikorako tresna metodologikoekin hornitzea.
4. Ereduaren aspektu edo atal hauen geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako erreferentzialak izan daitezkeen oinarrizko erreferentzia teorikoak eskaintzea.
5. Normalizaziorako erreferentziazko eredu logiko, koherente eta modulatu bat gorpuztera iristea, hurrengoetarako balioko duena:
 - Batetik, normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko, erreferentziazko marko erabilgarri gisa.
 - Bestetik, eredia bera hobetzeko, osatzeko edota egokitzeko bidea emango duten geroko ikerketak egituratzeko, oinarrizko hipotesien corpus gisa.
6. Erakunde eta normalizazio errealitate ezberdinetan ereduak ahalbidetzen dituen irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea.
7. Sortutako ereduan oinarrituta gerorako ikergai berriak izan daitezkeenak identifikatzea.

Helburu nagusi eta zehatz horietan oinarrituta, ikerlanaren norabidea egituratu duen abiapuntuzko galdera gako bat finkatu da, horrela dioena: *zein dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniari-tza batean eta, erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*

2.1 Ikerketaren paradigmak

Jakina denez, zientzia alorrean ikerketa oro oinarrizko ideia edota uste-sistema baten baitatik abiatu eta berauen arabera moldatzen da. Guba eta Lincoln-i (1994) jarraituz Valles-ek (1997) dioen moduan, 'paradigma' gisa ezagutzen diren uste eta printzipio sistema hauek ikertzailearen lana gidatzen dute bere suposizio *ontologikoak* (ikertutako errealitatearen izaera), bere suposizio *epistemologikoak* (ikertutakoaren eta ikertzailearen arteko erlazioa) eta bere suposizio *metodologikoak* (errealitate horretatik ezagutza lortzeko moduak) zehazterakoan. Paradigma bat, beraz, zientzialari-talde batek mundua ulertzeko bereganatu duen eskema teoriko edota pertzepzio-bidea izango da (Arnal et al., 1994). Beste modu batean esanda, eta Ritzer-ek (1993) hobesten duen definizioaren arabera:

«Un paradigma es una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que son necesarias responder, cómo deben preguntarse y qué reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas. El paradigma es la unidad más general de consenso dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica (o subcomunidad) de otra. Subsume, define e interrelaciona los ejemplares, las teorías y los métodos e instrumentos disponibles» (Ritzer, 1993: 598).

Beste hainbat autoreren erreferentzia eginez (Bredo eta Feinber, 1982; Mardones eta Ursua, 1982; Tuthill eta Asthon, 1983; Koetting, 1984; Soltis, 1984; Lincoln eta Guba, 1985; Morin, 1985; Shulman, 1986; De Miguel, 1988, Popkewitz, 1988) Arnal-ek et al. (1994), Rubio-k eta Varas-ek (1997) edota Bisquerra-k (2000) autoreek beren lanetan adierazten digutenez, nahiz eta paradigmak izendatzeko terminologia zabala izan, hiru lirateke gizarte zientzietan erreferentziazko paradigma nagusiak: *positibista*, *interpretatibo / hermeneutikoa*, eta *soziokritiko / dialektikoa*.

Horietako paradigma bakoitzak orientazio ezberdina du errealitatearen izaera edota ikertzailearen/ikertutakoaren arteko erlazioa interpretatzerakoan, baita, hurbilpen metodologikoak planteatzerakoan. Positibismoaren enfokeak, natur zientzietatik eratorritako ikuspegi gisa,

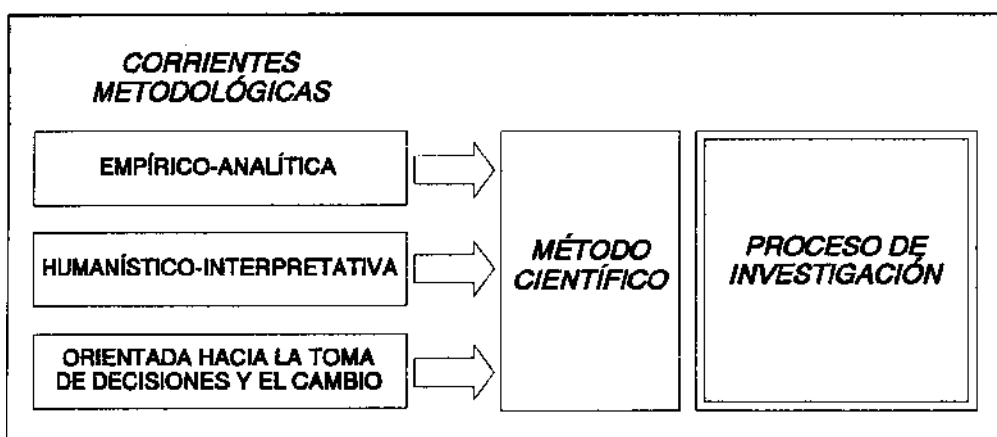
enpirismoaren kontzeptuarekin hertsiki erlazionatuta agertzen da, errealtatea ulertarazi eta gidatuko duten lege orokorrak eta teoria unibertsalak azaldu nahi ditu eta, gehienbat, metodologia kuantitatiboetan oinarritzen du bere ikerketa. Erreferentziazko autoreak hauek lirateke: Comte, Stura Mill, Durkhein, Popper. Ikuspegi interpretatiboan, bestalde, xedea ez da jada lege orokorrak eraikitzea, inplikatuaren interpretazioen bidez errealtate partikularren esanahiak ulertzeko ahaleginean enfokatzea baizik; erreferentziazko autore batzuk hauek lirateke: Dilthey, Rickert, Schutz, Weber, Levi-Strauss, Rogers. Paradigma soziokritikoa, azkenik, ezagutza prozesuen auto-gogoeta kritikora eta egituren eraldaketara enfokatzen da; erreferentziazko autoreak hauek lirateke: Marx, Horkheimer, Adorno, Apple, Giroux, Habermas, Freire, Carr eta Kemmis.

2.01 Irudia: Ikerketaren paradigmak (Arnal et al., 1994)etik hartua

<i>Dimensión</i>	<i>Positivista</i>	<i>Interpretativo</i>	<i>Crítico</i>
Intereses	Explicar, controlar predecir	Comprender, interpretar (comprensión mutua compartida)	Emancipar, criticar e identificar el potencial para el cambio
Ontología (naturaleza de la realidad)	Dada, singular, tangible fragmentable, convergente	Construida, holística, divergente, múltiple	Construida, holística
Relación sujeto/objeto	Independiente, neutral, libre de valores	Interrelación, relación influida por factores subjetivos	Interrelacionados. Relación influida por el fuerte compromiso para el cambio
Propósito: generalización	Generalizaciones libres de contexto y tiempo, leyes, explicaciones (nomotéticas): - deductivas; - cuantitativas; - centradas sobre semejanzas	Hipótesis de trabajo en contexto y tiempo dado, explicaciones idiográficas, inductivas, cualitativas, centradas sobre diferencias	Lo mismo que el interpretativo
Explicación: causalidad	Causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas	Interacción de factores	
Axiología (papel de los valores)	Libre de valores	Valores dados Influyen en la selección del problema, teoría, método y análisis	Valores dados. Crítica de ideología

Hiru paradigma nagusiren sailkapen honen ildotik, beste autore batzuek terminologia ezberdinak erabili dituzte zientziaren paradigmen analisi kontzeptualetan sakontzerakoan eta fundamentu teorikoen aspektu ontologikoak, epistemologikoak eta metodologikoak enfokatzeko. Horrela, Hernández Pina *et al.*ek (1995) hezkuntzaren alorrean ikerketaren prozesua egituratzeko lerro metodologiko nagusiak sailkatzerakoan hiru korrante bereizten dituzte: *enpiriko-analitikoa*, *humanista-interpretatiboa* eta *eraldaketara eta erabakiak hartzerazuzendutakoa*.

2.02 Irudia: Zientziaren paradigmak korrante metodologiko gisa(Hernandez Pina et al., 1995)tik hartua



Zentzu berean, Cardinal eta Morin-ek (1993) paradigmen azalpena eta sailkapena egiterakoan praxiologiaz hitz egiten dute: «*un paradigme pour nous est l'ensemble des connaissances qui relie la pensée, la façon de voir de plusieurs auteurs par rapport au côté ontologique, épistémologique ou méthodologique de la recherche. Ainsi on parle des positivistes, des constructivistes, des praxeologistes, etc.*». Praxiologia, eraldaketa gidatzea xede duen paradigma gisa ulertuta, Morinek (1985) hiru paradigmen ezaugarrien arteko konparaketa egiten duenean adierazi moduan.

2.03 Irudia: Paradigmen arteko irizpideen erkaketa (Bisquerra, 2000)tik hartua

1. Fundamento teóricoa	positivista	fenomenológico	praxeológico
2. Finalidad de la investigación	verificación	descubrimiento	cambio
3. Visión de realidad	única	múltiple	dinámica
4. Papel de los valores	neutros	explícitos	integrados
5. El contexto de los fenómenos	aislado	esencial	interrelacionado
6. Aproximación a la realidad	simplificada	holística	interactiva
7. El estilo del investigador	interventivo	selectivo	participativo
8. El esquema o diseño	determinado	emergente	negociado
9. El cuadro o lugar de investigación	laboratorio	natural	circunscrito al propio medio
10. Las condiciones de recopilación	controladas	libres	coestión
11. El tratamiento	estables e invariables	variables	adaptables
12. La extensión sobre la realidad	molecular	molar	orgánica

Aurreko paragrafoan Cardinal eta Morin-ek paradigma interpretatibo/hermeneutikoaren ordez *konstruktibismoa* aipatzen dutela ikus dezakegu; ez dira bakarrak. Valles-ek (1997) azaltzen duen moduan, Crabtree-k eta Miller-ek (1992) kontzeptualizatutako sailkapenean, esate baterako, horrela ageri dira izendatuta bere ustez nagusiak diren paradigmak: *indagazio (inquiry) materialistaren* paradigma, *indagazio konstruktivistaren* paradigma eta *indagazio kritikoaren* paradigma. Guba-k eta Lincoln-ek (1994) ere *konstruktibismoa* aipatzen dute bere sailkapenean, positibismoarekin, post-positibismoarekin eta teoria kritikoarekin batera.

Orain arte esandakoaren arabera, ikerketa oro oinarrian berau fokalizatzen duen abiapuntuzko paradigmen arabera eraikitzen da. Hori horrela izanik ere, planteamendu erredukzionistetan erortzeko arriskua genuke ikerketalanak kasu guztietan paradigma bakar baten markora mugatu behar dutela esango bagenu; ikerketaren praktikak berak alderantzizkoa erakusten duenean. Horregatik, autore batzuek *perspektiba* kontzeptua planteatzen dute, «para referirse a sistemas no tan cerrados en si mismo y más fácilmente utilizables por los investigadores, cualquiera sea su paradigma de adherencia» (Valles, 1997: 52). Zentzu berean, Mucchielli-k «*cadre théorique large*» baten beharra aipatzen du: «*Ce cadre théorique large a été approché par divers auteurs que travaillent 'en qualitatif'. Ces auteurs ont, au départ, des référents théoriques et conceptuels (car ils savent qu'ils ne peuvent pas ne pas en avoir). Cependant, ils*

savent qu'ils vont faire une recherche assez libre /.../ Ils veulent prendre appui sur un 'cadre' mais aussi pouvoir s'en émanciper» (Mucchielli, 1995: 28). Pérez Serrano-k (2000) ere paradigmen arteko osagarritasunaren ideia hori defendatzen du esaten duenean: «un investigador no tiene por qué adherirse ciegamente a un paradigma, sino que puede elegir libremente una relación de atributos que indistintamente provengan de uno u otro, si así se logra una adaptación flexible a su problemática». «Los enfoques metodológicos, designados o no como paradigmas, no se hallan forzosamente en conflicto entre sí, con el fin de aclarar un problema podemos seguir diferentes rutas metodológicas» (Pérez Serrano, 2000: 24).

Hori horrela, ikerketaren elementuen arteko erlazioen eskema horrela osatuko litzateke (Ferrero, 2003):

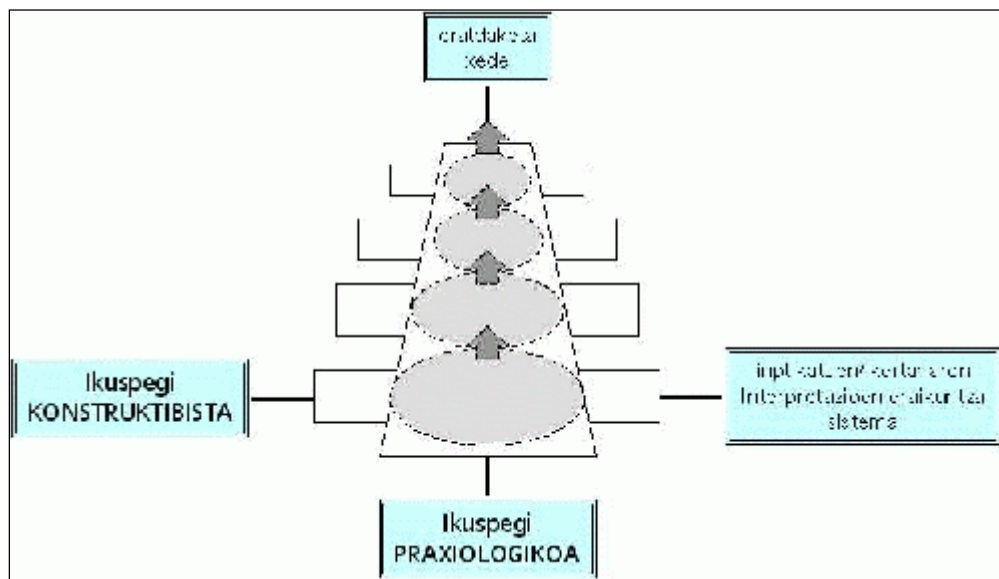
Paradigmak (Enfokeak) ⇒ Perspektibak ⇒ Estrategiak (Metodoak) ⇒ Teknikak

Tesi honetan garatu nahi izan dugun ikerketaren asmoa, hasieran adierazi bezala, esperientzia baten berrikuspenean oinarrituta lan-munduko organizazioetan euskararen normalizaziorako eraldaketa-eredu bat jorratzea eta proposatzea izan da. Esku artean, beraz, eraldaketa sortarazteari lotutako helburu praktikoa duen ikergaia dugu, *hizkuntza-normalizazioa, eraldaketa, esku hartze planifikatua, ezagutzaren kudeaketa ...* eta antzeko hitz-gakoak barnebiltzen dituen. Zentzu horretan, ikerketaren muina esperientzia praktikoari lotzen zaion gizarte-fenomeno gisa uler dezakegu, Ferrero-ren (2003: 39) hitzetan, «*Como un fenómeno social donde interaccionan actores sociales que conforman la organización funcional del sujeto de acción y que orientan la acción al cambio de un entorno a su vez conformado por actores sociales que pueden o no formar parte del sujeto de acción (en el caso de esta tesis el **proyecto puede ser contemplado específicamente como intervención social**)*» (egileak azpimarratua).

Hori horrela, eta ikerlana fenomenoak berau gertatzen den testuinguruan bertan inplikatuaren interpretaziotik aztertu eta eraldaketa sustatzea xede duen gizarte-esku-hartzerako proiektua izanik, gure **ikerketaren perspektiba** bi ikuspegi nagusiren inguruan ardaztuta ulertzen dugu:

1. Ikuspegi PRAXIOLOGIKOA, bertikalaren zutabea: praxiarekin lotutako ezagutza garatu nahi da, praktikatik abiatuta, hausnarketa sistematikoaren bidez, praktikaren eraldaketarako prozesuetan ondorioak izango dituen. Ikerlaria prozesuaren parte da eta inplikatutako aktore aktiboak.
2. Ikuspegi KONSTRUKTIBISTA, horizontalaren habeak: ikertutako errealitatearen zirkunstantziak aldakorrak dira, testuinguruko faktoreen eta esku-hartzearen beraren eraginez. Ikerlariak eta inplikatutako eragileek errealitate horren, esku-hartze prozesuaren eta emaitzen irakurketak egiten dituzte errealitatea interpretatuz eta esku-hartzerako sistemaren konstruktio berriak eraikitzen.

2.04 Irudia: Ikerketa ardazten duten bi ikuspegiak (egileak moldatua)



2.2 Ikerketaren enfoke metodologikoa

Ikerketaren enfoke paradigmaticoak eragin zuzena du ikerketaren garapenerako, gerora erabiliko diren estrategia metodologikoetan; eta paradigmaren eta estrategien arteko korrelazioa erabat itxia ez izan arren (Ferrero; 2003), elkarrekiko egokitzapen nabarmenak antzeman daitezke.

Horrela, estrategia metodologiko **kuantitatiboen** eta esperimentalen jatorria *positibismoan* aurki daitekeen bezala, estrategia **kualitatiboak** dira paradigma *konstruktibistarekin* eta kritikoarekin (*praxiologikoarekin*) gehien egokitu izan direnak (Rincon et al., 1995).

Ferrerok (2003) ikerketarako estrategia metodologikoak sei talde nagusitan sailkatu ondoren (ikerketa **esperimental**a, ikerketa **ebaluatzailea**, ikerketa **konparatiboa**, ikerketa **kuantitatiboa**, ikerketa **kualitatiboa** eta ikerketa **parte-hartzailea**), estrategia metodologiko horiek hiru paradigmatan erkatu ditu eta elkarren arteko korrespondentziak azaltzen dituen matrizea osatu du.

2.05 Irudia: Paradigmen eta ikerketa-estrategien arteko korrespondentziak (Ferrero, 2003)

	PARADIGMA DE LA INDAGACIÓN MATERIALISTA	PARADIGMA DE LA INDAGACIÓN CONSTRUCTIVISTA	PARADIGMA DE LA INDAGACIÓN CRÍTICA
INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL	✓		
INVESTIGACIÓN EVALUATIVA	✓	✓	✓
INVESTIGACIÓN COMPARATIVA			✓
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	✓		
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA			
INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA			

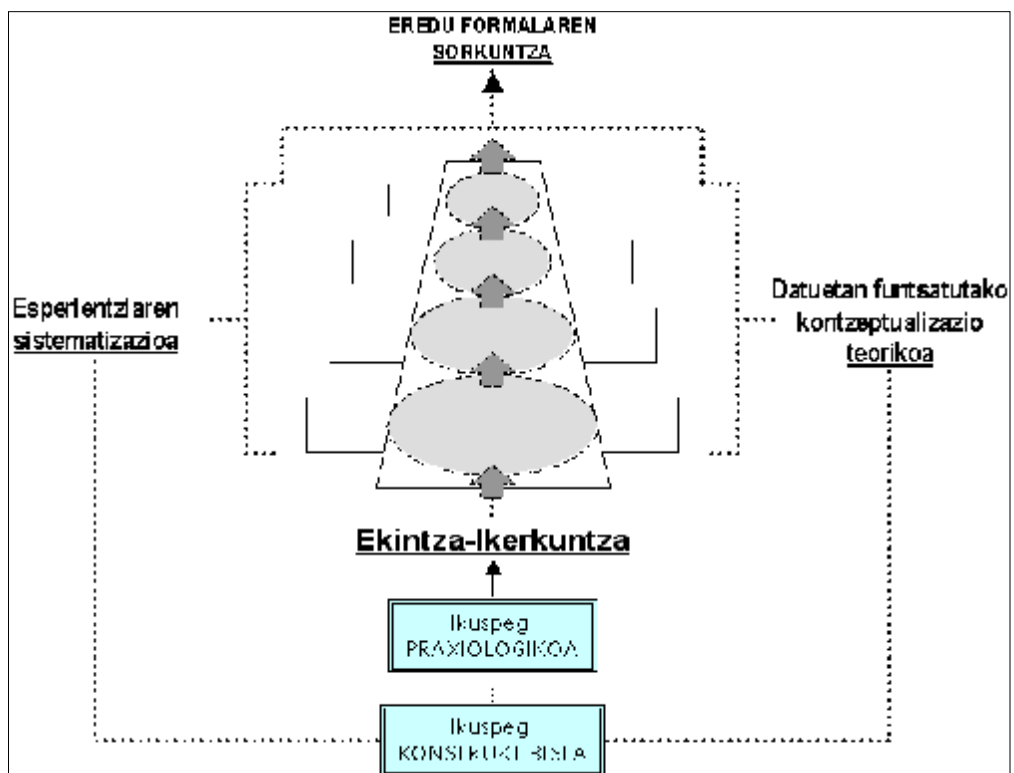
Gure ikerketaren kokapena

Ferrerok (2003) matrize horretan planteatzen duen paradigmen eta ikerketa-estrategien arteko korrespondentzien ereduari jarraikiz, gure ikerketaren enfokea, lehen plano batean, paradigma kritikoa arloan kokatzen da eta datuen bilketarako eta analisirako teknika kualitatibo eta kuantitatiboak aplikatzen dituen ekintza-ikerketaren estrategia metodologikoa jarraitzen du. Bigarren plano batean, berriz, ikerketa paradigma konstruktibistaren arloan kokatzen da eta ekintza-ikerketaren prozesuaren datuetan eta

sistematizazioan funtsatutako analisi kualitatiboaren estrategia metodologikoa jarraitzen du.

Zehazkiago esanda, kontuan hartuz ikerketaren xedea eta subjektuaren ezaugarriak, eta kontuan hartuz ikuspegi paradigmaticoaren aldetik ardatzu dugun ikerketaren perspektiba, ikerketa-lana burutzeko jarraitu dugun estrategia metodologikoa, irudian agertzen den moduan, bata bestearen ondoren mailakatutako hiru analisi prozesurekin osatu da: 1) esku-hartzearen ekintza-ikerkuntza prozesua, 2) esperientziaren sistematizaziorako eta kontzeptualizazio teorikorako berreraikitze prozesua eta 3) sistema-eredu formal baten formulaziorako modelizazio prozesua.

2.06 Irudia: Ikerketaren Estrategia Metodologikoa (egileak moldatua)



1. Hasteko, praktika zuzenarekin erlazionatuta egon den eta ikerketaren landa-lana oinarritu duen **ekintza-ikerkuntza prozesua** burutu da. Prozesu honetan, ikertzaileak inplikaturako eragileekin batera eraldaketarako esku-hartze prozesu bat garatu dute elkarren segidako ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz.

Ekintza-ikerkuntza parte-hartzailearen metodologia jarraitu da, datu kuantitatibo eta kualitatiboak jasoz eta talde-analisirako teknikak aplikatuz.

2. Ondoren, landa-lanaren esperientziak osatu duen ekintza-ikerkuntza prozesu osoaren **sistematizazio lana** burutu da. Esku-hartze programen esperientzien sistematizazioaren metodologia jarraitu da, burututako esperientziaren berreraikuntza deskriptiboa, ordenatua eta analitikoaren teknikak aplikatuz.

Aldi berean, esperientziaren sistematizazioan oinarritutako **kontzeptualizazio teorikorako** prozesua burutu da. *Grounded Theory* edo datuetan funtsatutako teoriaren eredu metodologikoa jarraitu da, kodifikazio irekia, kodifikazio selektiboa, kategorizazio kontzeptuala eta eskema teoriko substantiboaren eraikuntzarako teknikak aplikatuz.

3. Azkenik, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta erakundeetan normalizaziorako esku-hartze **eredu formal bat formulatzeko** prozesua burutu da. Sistemen enfokearen eredia jarraitu da kontzeptualizazioaren prozesutik eratorritako eskema teorikotik abiatuta eta organizazioen kudeaketaren alorreko *EFQM*⁷ ereduaren formulazioa sostengatzen duten bikaintasunaren funtsezko kontzeptuak erreferentziatzen hartuta, **sistema-eredu formal baten formulaziorako** garapen teknikoa eginez.

2.2.1 Ekintza-ikerkuntza

Ekintza-ikerkuntza Lewin-en (1946) lanetan jatorria duen ikerketarako metodo kualitatiboa da; ikuspegi praxiologikora enfokatuta dago eta bere xedea praktika sozialetan sorturiko arazoei soluzioa ematea edota eraldaketak ahalbidetzea da. Ekintza-ikerkuntzaren metodoa gizarte esparru

⁷ European Foundation for Quality Management

anizetan erabili izan da, hala nola enpresa munduan, hezkuntza alorrean edota komunitateen garapenean.

Ekintza-ikerkuntzaren enfokeak garapen handia izan du azken hamarkadetan, Ruiz de Gaunak azpimarratzen duen moduan, «*la investigación-acción es una práctica que en los últimos años está teniendo un importante desarrollo en distintos ámbitos así, por ejemplo: en el empresarial, a partir de la búsqueda de una mayor implicación de los profesionales en las tareas que desempeñan y en la toma de decisiones; en el social, mediante el trabajo con grupos /.../ o finalmente, en el educativo*» (Ruiz de Gauna, 1997: 360). Ekintza-ikerkuntzaren garapen hori, Martí-ren (2008) esanetan, gertatu da bai gizarte alorreko profesionalen (hezitzaileak, kudeatze-proiektuak...) artean, bai akademiaren eta argitalpen zientifikoaren alorrean ere.

Zentzu horretan, ugari dira ekintza-ikerkuntzaren metodologiak aztertu, landu edota aplikatu dituzten autoreak. Batzuek, Martí-ren (2008) sailkapenari jarraikiz, funtza epistemologikoetan eta diseinu metodologikoetan sakondu dute (Argyris, Putnam eta Smith, 1985; Fals, 1994; Greenwood eta Levin, 1998; Heron, 1996; Kemmis eta McTaggart, 1987; Rodríguez, 1998; Reason eta Bradbury, 2001), beste batzuek, ekintza-ikerkuntzarako kalitate eta zorroztasun irizpideen definizioetan sakondu dute (Avison, Baskerville eta Myers, 2001; Bradbury eta Reason, 2001; Chandler eta Torbert, 2003; Checkland eta Holwell, 1998; Feldman, 2007; Heikkinen, Huttunen eta Syrjälä, 2007; Hope eta Waterman, 2003; Reason, 2006; Torbert, 2000; Turnock eta Gibson, 2001) eta, azkenik, beste batzuek ekintza-ikerkuntzaren praktikak komunitate zientifikoaren aurrean edota ikerketa memoriatan nola aurkeztu landu dute (Anderson eta Herr, 1999; Coghlan eta Brannick, 2001; Davis, 2004; Grogan, Donaldson eta Simmons, 2007; Fisher eta Phelps, 2006; Haslett et al., 2002; Her eta Anderson, 2005; Zuber-Skerritt eta Fletcher, 2007).

Ekintza-ikerkuntzaren definizio ugari aurkitu daiteke autore ezberdinen lanetan, eta definizio horietan, bestalde, hainbat ikuspegi ezberdin ere topa daiteke autore bakoitzak kokatzen duen enfoke edota testuinguruaren arabera. Hala ere, definizio desberdin horietan guztiak harilkatzen eta ekintza-ikerkuntzaren kontzeptua argitzen duten oinarritzko puntu batzuk agertzen dira (Pérez Serrano, 1990), hala nola, ekintza-ikerkuntza

praktikarekin lotuta dagoela, praktikari hori eraldatzeko/hobetzeko xedea duela, pertsona inplikatuekin elkarlanean burutzen den jardun antolatua dela, edota, ekintzari buruzko hausnarketa sistematizatuak osatzen duela. Hona hemen zenbait autore esanguratsuren definizio batzuk:

«Action research is a disciplined process of inquiry conducted by and for those taking the action. The primary reason for engaging in action research is to assist the 'actor' in improving and/or refining his or her action» (Sagor, 2000: 3).

«Action research is simply a form of self-reflective enquiry undertaken by participants in social situations in order to improve the rationality and justice of their own practices, their understanding of these practices, and the situations in which the practices are carried out» (Carr eta Kemmis, 1986: 162)

«La investigación-acción constituye un proceso de indagación y análisis de lo real en el que, partiendo de los problemas de la propia práctica y desde la óptica de quienes lo viven, se procede a una reflexión y actuación sobre las situaciones problemáticas, con objeto de mejorar la propia práctica; todo lo cual implica en el proceso a los que vivencian los problemas, quienes se convierten en actores de la investigación» (Boggino eta Rosekrans, 2007: 30)

«La investigación-acción es el proceso de reflexión por el cual en un área-problema determinada, donde se desea mejorar la práctica, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio, para definir el problema y especificar un plan de acción. Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. La investigación-acción es un estudio científico auto-reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica» (McKernan, 1999: 25)

«Pour qu'il y ait 'Recherche-Action', il faut qu'il y ait à la fois désir de 'transformer la réalité' et mise en place d'un dispositif permettant de 'produire des connaissances concernant ces transformations'. Au titre de la transformation de la réalité, il y a bien évidemment les outils, les techniques,

les démarches mises en œuvre, mais il y a tout autant –et c’est une spécificité des Recherches-Actions– transformation des représentations des acteurs concernant cette réalité, à laquelle ils ne sont pas extérieurs, mais dont ils font partie» (Berthon, 2000: 1)

«La recherche-action est une entreprise de recherche sur le terrain, soutenue par une visée de changement des représentations des membres d’un groupe donné» (Resweberer, 1995; 33).

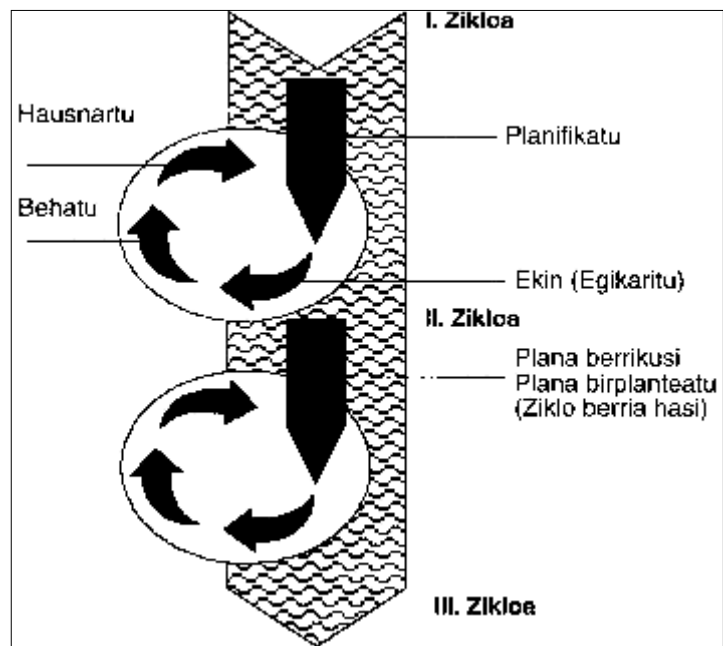
Definizioetatik inferi daitekeen moduan, ekintza-ikerkuntza ikerketa kualitatiboaren esparruan kokatzen den metodoa da, gizarte fenomeno konplexuetan aldaketa prozesuak bideratzeko aplikatzen dena eta ezagutza teorikoekin praktikak sustengatuz eta praktiketarik ezagutza berriak garatuz eragile protagonistek gauzatzen duten eraikitze - berreraikitze prozesu zikliko jarraituaren bidez bideratzen dena (Rodríguez Ebrard, 2008). Zentzu horretan, eta paradigma kritikoaren ikuspegiaren baitan kokatuko litzatekeen errealitatearen aldaketarako enfoke praxiologiko batetik abiatuta, aipatu eraikitze - berreraikitzearen prozesu horrek ekintza-ikerkuntza polo epistemologiko konstruktibistarekin (Katambwe, 2005) erlazionatzen du, autoreak ondoko taulan azaltzen duen moduan.

Constructivisme	Recherche/méthode qualitative	Recherche–Action
Pour faire sens et découvrir la rationalité d'une situation/d'une activité, il faut interagir et dialoguer avec le sujet acteur de la situation.	Le chercheur met l'accent sur le sens que les participants donnent à l'activité ou à la situation.	Insiste sur la participation des sujets et la collaboration de ceux-ci avec le chercheur .
La situation (dont l'activiste) est une élaboration et une construction faite à partir du discours ou des commentaires des acteurs.	Le chercheur est un instrument/médium qui recueille des mots /images.	En collaboration avec le chercheur, les sujets définissent le problème et les méthodes.
Les situations étudiées sont des lectures pour lesquelles on peut multiplier les interprétations car les contextes qui caractérisent ces situations sont des textes.	Le chercheur donne une interprétation du phénomène étudié.	Doit produire une nouvelle lecture d'un phénomène.
Importance du contexte comme connaissance d'arrière-plan partagée dans un collectif ou communauté spécifique [Contextualisme].	La recherche se fait sur le terrain même où les sujets vivent ou travaillent.	Travaille dans un terrain spécifique.
L'activité est toujours « sensée » ou raisonnable (par rapport à un contexte). On le saisit par le biais du discours.	Le chercheur procède par induction pour faire/découvrir le sens .	Le chercheur se doit d'entretenir ou de dynamiser les échanges entre lui et les sujets pour constituer un narratif sensé de la situation.
	Peut être utilisé ou non comme toute recherche pour changer des situations.	Doit permettre aux participants une nouvelle compréhension afin d'agir concrètement sur le problème.

Ekintza-ikerkuntza espiral moduko prozesu gisa azaltzen da. Prozesu hori ziklikoa da eta ziklo bakoitza hainbat une edo urratsek osaturik dago. Lewin (1946, 1947) izan zen ekintza-ikerkuntza prozesuaren lehen eredu irudikatu zuena; bere planteamenduan ereduak oinarritzko lau etapa ditu: egoera problematikoa diagnostikatu eta ideiak argitu, arazoa konpontzeko ekintza-estrategiak formulatu, ekintza-estrategiak burutu eta ebaluatu, eta, egoera problematikoa berriro argitu (Boggino eta Rosekrans, 2007).

Prozesu hori, Kemmis eta McTaggart-ek (1988) ondoko irudian agertzen diren **planifikatu**, **egikaritu**, **behatu** eta **hausnartu** urratsekin laburtzen dute.

2.08 Irudia: Ekintza-ikerkuntzaren espiral prozesua eta urratsak (Kemmis eta McTaggart, 1988: 16)



Autoreen esanetan, irudian agertzen den ekintza-ikerkuntza prozesua burutzeko talde batek eta taldeko kideek egiten dituzten urratsetan honako hau egiten dute:

«El desarrollo de un plan de acción críticamente informado para mejorar aquello que ya está ocurriendo;

una actuación para poner el plan en práctica;

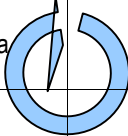
la observación de los efectos de la acción críticamente informada en el contexto en que tiene lugar, y

la reflexión en torno a estos efectos como base para una nueva planificación, etc, a través de ciclos sucesivos» (Kemmis eta McTaggart, 1988: 15)

Carr eta Kemmis-ek (1986) ekintza-ikerkuntzaren prozesua azaltzen dute aipatu lau urratsak matrize baten baitan dimentsionatuz. Matrize kontzeptual horretan diskurtsoaren eta praktikaren lerroak eraikitzearen eta berreraikitzearen zutabeekin gurutzatzen dira, ekintza-ikerkuntza prozesuaren urrats bakoitzaren esanahia dimentsionatuz

2.09 Irudia: Ekintza-ikerkuntza prozesua azaltzeko Matrize Kontzeptuala (Carr eta Kemmis, 1986: 186)

	BERRERAIKITZAILEA	ERAIKITZAILEA
DISKURTSOA parte-hartzaileen artean	4. Hausnartu ekintzarako prospektiba	1. Planifikatu ekintzarako prospektiba
PRAKTIKA testuinguru sozialean	3. Behatu ekintzarako prospektiba	2. Ekin ekintzarako prospektiba



Zenbait unetan diskurtsoa lantzen da, hala nola hasieran ekintza planifikatzerakoan edota amaieran behatutakoaz hausnartzerakoan eta, beste zenbait unetan, praktika lantzen da, ekintza burutzerakoan edota behaketa lanak egiterakoan. Bestalde, une batzuk zerbaite berria eraikitzeke uneak dira, planifikatzerakoan eta ekintzak burutzerakoan; beste une batzuk, berriz, egindakoak berreraikitzeke uneak dira, behaketak egiterakoan eta hausnartzerakoan. Beste era batean azalduta, planifikazioaren urratsa diskurtsoa eraikitzearen unea da, ekintzaren urratsa praktika eraikitzearena, behaketaren urratsa praktika berreraikitzearena, eta azkenik, hausnarketaren urratsa diskurtsoa berreraikitzearen unea.

Ikerkuntza-ekintza, beraz, espiral moduko prozesua da, aldeaz aurretik planifikatutako praktika bati buruzko behaketaren hausnarketak errealitatea eraldatzeko prozesuei buruzko oinarri teorikoak eraikitzeke eta hornitzeko ahalmena emango diguna; gero, oinarri teoriko horiek aplikatuz, eraldaketa prozesuak eragiteke metodologi berriak, hobeak eta efikazagoak egikaritu ahal izango dugularik. Zentzu horretan, Ikerkuntza-Ekintzaren planteamendu ziklikoak bat egiten du erabat Kalitatearen arloan oinarritzkoa den etengabeko hobekuntzaren kontzeptuarekin, eta berau sistematizatzen

duen PDCA⁸ zikloarekin. Gure lan honetan, hasieran esan dugun bezala, kalitaterako eredu aurreratuak hartu nahi ditugu erreferentziatatzat, organizazioen kudeaketaren garapenean suposatu izan duten aurrerapenagatik. Horrela, hezkuntza alorreko ikerkuntza eredu baten eta organizazioen alorreko beste praktika eredu baten arteko lotura logiko-kontzeptuala argibide izango dugu burutu nahi dugun ikerlanerako.

Tesi honetan planteatu den ikerketaren landa-lana esku-hartze lan bat izan da, gizartean indarrean zegoen errealitate baten gainean burutu dena eta helburu praktikoa izan dituen. Zentzu horretan, "Ikerkuntza-Ekintza"ren parametroetan koka daitekeen lana da, eraldaketa soziala sustatu nahi duen praktikari buruzko ikerkuntza izan den neurrian. Otañok (2003) bere tesiaren eredu metodologikoa azaltzerakoan adierazi duen moduan, «*La investigación-acción busca un tercer espacio entre la investigación fundamental y la aplicada, el espacio de la investigación "implicada". Implicada en transformar el entorno, contemplándose el saber como una práctica cuyo objetivo es promover el cambio, tratando de actuar sobre grupos, individuos u organizaciones*» (Otaño, 2003:1-1). Horrela ulertu dugu guk ere burututako landa-lanaren eredu metodologikoa, Kemmis eta McTaggart-ek (1988) ikerkuntza-ekintzari ematen dioten zentzuan: «*La vinculación de los términos 'acción' e 'investigación' pone de relieve el rasgo esencial del enfoque: el sometimiento a la prueba de la práctica de las ideas como medio de mejorar y lograr un aumento de conocimiento. La investigación-acción proporciona un medio para trabajar que vincula la teoría y la práctica en un todo único: ideas en acción*» (Kemmis eta McTaggart, 1988:10).

2.2.2 Esperientzien sistematizazioa

Esperientzien sistematizazioa gizarte-ikerkuntzarako metodologia bat da, Hego Ameriketako herri-hezkuntzaren eta gizarte garapenerako mugimenduen inguruan 70eko hamarkadan sortu zena praktika sozialen kualifikaziorako hausnarketa teorikoak artikulatzen laguntzeko (Estrada, 2005). Bere sorrera hainbat gobernu kanpoko erakundek burututako esperientzietatik eratorritako arazo, zailtasun eta aukerekin lotuta agertzen

⁸ Etengabeko hobekuntzaren oinarriko eredu metodologikoa. Eredu metodologiko horrek zehazten duenez, esku-hartze prozesuak alde aurretik planifikatzen dira (Plan), ondoren aurrera eraman (Do), errebisatu planifikazioan markatutako helburuen arabera (Check) eta helburuen lortze mailaren arabera, prozesuan doiketak egiten dira (Act), planifikazio berria baimenduz eta zikloa itxiaz

bada ere, 80/90. hamarkadetatik aurrera bere kontzeptualizazioa garatuz joan zen, arlo akademikoan gero eta gehiago txertatuz eta gizarte-ikerentzarako estrategia metodologiko gisa indartuz. Sistematizazioaren metodologiak garapen handia izan zuen Latinoamerikan urte horietan eta harreman estuak izan zituen ekintza-ikerentza parte-hartzailearen metodologiarekin edota gizarte laneko unibertsitate eskolekin (Alboan, 2004; Jara, 2006).

Sistematizazioa zer den definitzerakoan azpimarratzen diren ideia nagusien artean ondoko hauek daude: sistematizazioa hausnarketa kritikoan oinarritzen da, prozesu ordenatua da, esperientzia jakin baten berreraikuntza inplikatzeko du, eta, ezagutzaren sorrera ahalbideratzen du (PESA, 2004). Kontzeptu horien inguruan autore ezberdinek horrela definitu dute sistematizazioa:

«Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado» (Martinic, 1984:12)

«La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo» (Jara, 1994: 22).

«Un proceso de reflexión e interpretación crítica de una experiencia o práctica social, llevada a cabo de manera participativa por los actores claves; concebido como una forma de investigación, vinculado a la promoción del desarrollo, y que permite organizar, ordenar y analizar coherentemente lo relativo a la marcha, procesos y resultados o productos del programa o proyecto así como lecciones aprendidas positivas y negativas (limitantes, potencialidades y estrategias utilizadas). Dicho proceso tiene como finalidad generar/construir conocimiento de la experiencia vivida, para mejorar la propia práctica, y/o replicarla en otra iniciativa en otros momentos y

lugares; difundirla; y promover propuestas y políticas públicas» (Pinilla, 2005: 10).

«Concebimos la sistematización como la reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo. Ello permite obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica» (Barnechea eta Morgan, 2007: 12)

Sistematizazioaren xedea, beraz, bizi izandako esperientziaren barne logika ulertzera heltzea eta horren inguruan ezaguera berri eta baliotsuak lortzea izango da (Alboan, 2004). Zentzu horretan, sistematizazioarekin bilatzen dena zera da: *«Burututakoa neurtzea, martxan jarritako proiektuen gaineko oroimena berreskuratzea, emaitzak eta puntu kritikoak analizatzea, prozesu konkretuak analizatzea testuinguru zabalago baten barruan, praktikatik ikastea, ezaguera berri horiek sortzea praktikatik bertatik, praktikak hobetzea...» (Alboan, 2004: 21)*

Sistematizatzeak zertarako balio duen azaltzerakoan Jara-k (1994) sistematizazioak duen erabilgarritasuna eta eskaintzen dituen aukera anitzak laburtzen ditu esanez sistematizazioak balio duela ondoko honetarako:

- *«Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica.*
- *Compartir con otras prácticas similares, las enseñanzas surgidas de la experiencia.*
- *Aportar a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría), conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas» (Jara, 1994: 30).*

Ezagutza teorikoari ekarpen berriak egitearen azken xede hori da tesi honetan planteatutako sistematizazio-lanak bereganatzen duen esanahi behienena, De Jonh-ek azpimarratzen duen zentzuan: *«la sistematización, como actividad de producción de conocimientos desde la práctica, sirve para enriquecer, confrontar, cuestionar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente» (De Jonh, 2000: 4) .*

Esperientzien sistematizazioak burutzeko metodologiari dagokionez, sistematizaziora hurbiltzeko garatu diren enfoke ezberdinetara egokitutako hainbat proposamen metodologiko desberdin dago. Hau da, ez dago metodo bakarra edo unibertsala esperientzia guztietarako baliagarria izango dena (Coppens eta Van de Velde, 2005). Badaude, ordea, pauta edo jarraibide orokor batzuk, sistematizatu nahi diren esperientzia jakinen arabera egokitu behar direnak (PESA, 2004). Ondorengo taulan agertzen da laburtuta eskola edo pentsamendu lerro ezberdin batzuek sistematizazioaz dituzten ikuspegiak eta planteatzen dituzten metodologiak.

2.10 Irudia: Sistematizazioa eskola ezberdinen arabera (Alboan, 2004: 34)

SISTEMATIZAZIO PROPOSAMENAK				
	CELATS (1985)	CEAAL-PERU Lantalde Etengabekoa (1988)	Garapenerako Eskola (1991)	Oscar Jara, Alforja (1994)
Hertzaillea	Langile sozialak.	Bultzatzaileak eta herri hezitzaileak.	Bultzatzaileak.	Herri hezitzaileak zein bultzatzaileak.
Sistematizazio kontzeptua	Esperientzia batetik ezaguera sortzeko teoria zein praktika hartzen duen metodoa. Ikerketa mota bat, non ikeritutako objektua bizitutako eta parte hartu den esperientzia bat den.	Giza errealitate baten transformazioko esperientzietan oinarritutako prozesu etengabea eta metagarria ezaguera sortzeko. Praktikaren osteko lehen teorizazio maila.	Bizitutako esperientzia baten gaineko gogoeta analitiko eta berreraikitza prozesua, akatsak eta aztertuak ezberdintzen. Sistematizazioen konparaketa eta pilaketak lagunduko du interbentzioko ildo metodologikoak garatzen.	Esperientzia bat edo batzuren gainean egiten den interpretazio kritikoa, zeinek ordenaketa eta berreraikitzearen bitartez bizitutako prozesuaren logika azalarazten duen, baina prozesuaren eragina izan duten faktoreak, nola eragin duten elkarrekin eta zergatik gertatu den modu horretaz.
Bizitutako helburuak	Langile sozialaren praktika hobetzea. Antzeko esperientziak eskaintzea. Ezaguera zientifikoaren eskolapena aberastu egunerokoa eta esperientzia mailatik.	Interbentzioak eskaintzen duena erabiltzen interbentziok bere hobetu. Daguen ezaguera zientifikoa aberastu, konparatu eta akatu, errealitatea transformatzeko bali dezakeen tresna bilakatu.	Bizitutako prozesuaren inguruan amankomuneko ikuspegi bat adostea (taldearen barruan). Esperientziak transmititu eta konpartitu promozioaren inguruko teoria bat erakitzten laguntzeko.	Esperientziaren inguruko ezagutza sekonagoa lortzea praktikak hobetzeko helburuarekin. Esperientziatik lortutako ikasketak antzeko praktikekin konpartitu ahal izatea. Praktika sozial konkretuetatik ateratako ezaguerak eskaintzea errealitate teorikoa eta teoriaren eraketari.
Nola sistematizatu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esperientziaren berreskurapena eta ordenazioa. 2. Sistematizazioaren objektua eta helburuen mugapena. 3. Esperientziaren berreskurapena objektuaren ikuspegitik. 4. Analisia: Galdeketa eroperazionalizazioa eta informazioaren berreskurapena. 5. Sintesia: Galderak erantzunak 6. Aurkezpena. 	<p>Sistematizazioaren bi mailak:</p> <p>Lehen maila: Prozesua bere osotasunetik interpretatu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proiektuaren eraketa. 2. Prozesuaren berreskurapena. 3. Prozesuaren maiztasunaren deskribapena - Analisia 4. Prozesuaren interpretazioa 5. Aurkezpena. <p>Bigarren maila: prozesuaren esparru batzuri buruzko ezaguera sakontzea.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizazioaren objektua eta helburuen finkapena. 2. Proiektuaren eraketa. 3. Esperientziaren berreskurapena objektuaren ikuspegitik. 4. Analisia: Galdeketa eroperazionalizazioa eta informazioaren berreskurapena. 5. Sintesia: Galderak erantzunak 6. Aurkezpena. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizatu behar den esperientziaren mugapena (denboran zein espazioan) bera objektua eta helburuena. 2. Sistematizatu nahi den esperientziaren deskribapena. 3. Esperientziaren faseen erregistro ondatua (taula kronologikoa) 4. Prozesuaren erregulatasuna eta etapen tipifikazioa. 5. Analisia eta ondorioak. 6. Erredakzioa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasiera puntua: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Esperientzian bertan parte hartu izana. 1.2. Esperientziaren inguruko erregistroak gordeta edukitzea. 2. Hasierako galderak: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Zertarako nahi dugu sistematizatu? (Helburua mugatzea) 2.2. Zer esperientziak nahi ditugu sistematizatu? (Objektua finkatzea) 2.3. Esperientzia horrelan zeintzu dira aspektu gakoak sistematizazioerakoan? (Sistematizazio-ardatz bat zehaztea) 3. Bizitutako prozesua berreskuratu <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Gertatutakoa berreraiki. 3.2. Informazioa sailkatu eta ordenatu jami. 4. Barenko gogoeta: Zergatik jazo zen gertatutakoa? <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Analizatu, laburtu eta interpretatu kritikoki prozesu osoa. 5. Holmugak: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Ondorioak erlatzea. 5.2. Ikasitako komunikatzea.

Metodologiari dagokionez, eta oro har planteatuta, esperientzia baten sistematizazioa burutzeko jarraituko diren urrats nagusiak honako hauek izango dira (Bickel, 2006; Borjas, 2003; Coppens eta Van de Velde, 2005; Nina, 2006):

- Egin nahi den sistematizazioaren xedea definitu. Bereziki sistematizazio-lanarekin erdietsi nahi diren ezagutzak argituz, benetako sistematizazio baten helburuak beti ezagutza helburuak direlako (Barnechea eta Morgan, 2007).

- Sistematizazioaren ardatza zehaztu. Lortu nahi den ezagutza adieraziko duen galdera gakoa planteatu. Galdera horrek sistematizazio-lana esanahiaz hornitzen eta hausnarketa prozesua antolatzen lagunduko du.
- Sistematizazioaren metodoa argitu. Esperientziaren berreraikuntzarako jarraituko den eskema edo formatua finkatu.
- Esperientziaren prozesua berreskuratu. Sistematizatorako finkatutako ardatza eta eskema jarraituz esperientzian bizi izandako etapa nagusiak identifikatu, datuak bildu eta ordenatu eta prozesuaren historia berreraiki.
- Esperientziaren analisisa eta interpretazioa egin. Pilatutako informazioaren kontrastea egin, faktore giltzarriak ulertzen saiatu eta esperientziaren barneko logika argitu.
- Egindako analisi eta interpretazioetatik eratorritako ondorioak landu eta zabaldu.

Tesi honetan esperientzia baten sistematizazio-lana burutu da, ekintza-ikerikuntza gisa planteatu den landa-lanaren esperientziarena hain zuzen ere. Sistematizazio horren enfokea eta metodologia kokatze aldera, esan behar da ez dela lerrotatzen eskola jakin baten planteamenduekin; aitzitik, eskola ezberdinen enfokeetatik elikatzen da. Horrela, sistematizazioa bera kontzeptualizatzerakoan, bat egiten du 2.10 irudian agertzen den CEAAL⁹-en ikuspuntuarekin sistematizazioa «ezaguera sortzeko giza errealitate bateko transformazioko esperientzietan oinarritutako prozesu etengabea eta metagarria, praktikaren osteko lehen teorizazio maila» (Alboan, 2004: 34) moduan ulertzen baitu. Bat egiten du, bestalde, Jara-ren ikuspuntuarekin sistematizazio-lan horren helburua planteatzerakoan, eta «praktika sozial konkretuetatik ateratako ezaguerak hausnarketa teorikoari eta teoriaren eraketari eskaintzea» (Alboan, 2004:

⁹ CEAAL: Consejo de Educación de Adultos de América Latina

34) izango dela ulertzen du. Azkenik, egindako lanaren sistematizazioaren metodologia finkatzerakoan, garapenerako eskolaren planteamenduekin lerrokatu da eskema aski sinplea eta ziklikoa aplikatuz. Eskema metodologiko horretan, interpretazioaren atala teoria sortzearen xedearekin lotua egon da erabat, eta ondoko atalean azalduko dugun *Grounded Theory* metodologia aplikatuz garatu da.

2.2.3 Kontzeptualizazio teorikoa

Borges de Barros-ek (2002) bere tesian azaltzen duen moduan, *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoria* ikerkuntza metodo orokor bat da –Glasser eta Strauss-ek (1967) garatutakoa—, faseen arteko atze-elikadura fluxuen eta azterketa konparatiboen bitartez elikatzen dena eta aztertutako fenomenoari buruzko datuen bilketan eta analisi sistematikoan oinarrituz fenomenoari buruzko teoria (eredu) induktiboak sortzen eta garatzen laguntzeko metodologia elaboratzen duena (Strauss eta Corbin, 2002).

Datuetan funtsatutako teoriak, metodo kualitatibo gisa, testuinguru naturaletan jasotako datuetatik teoria sortarazi nahi du, eta errealitatearen formulazio teorikoak ahalbidetu. Strauss-ek eta Corbin-ek dioten moduan, «*grounded theory is a general methodology for developing theory that is grounded in data systematically gathered and analyzed. Theory evolves during actual research, and it does this through continuous interplay between analysis and data collection*» (Strauss eta Corbin, 1994: 273).

Sénéchal-en hitzetan «*la théorie ancrée est une théorie phénoméno-inductive, générée a posteriori par la confrontation systématique entre le phénomène observé et l'analyse de ce phénomène, son point de départ se situant ainsi dans les pratiques concrètes des acteurs*» (Sénéchal, 2008: 8). Metodo honetan datuen bilketa, analisisa eta horietatik sortuko den teoria elkarren artean oso erlazionatuta daude. Teoriaren garapena ez da arrazonomendu deduktiboan oinarritzen (De la Cuesta, 2006), ikertzailea ez da aurrepentsatutako teoria batekin abiatzen (baldin eta bere asmoa ez bada lehendik dagoen teoria garatzea edota zabaltzea); teoriak, aitzitik, lantzen ari den arloan eskuratutako datuetatik azalera dadin bilatuko du. Zentzu horretan, eta funtsatutako teoriak datuetan oinarritzen diren neurrian, Strauss eta Corbinek diotenez,

«es más posible que generen conocimientos, aumenten la comprensión y proporcionen una guía significativa para la acción» (Strauss eta Corbin, 2002: 14).

Trinidad, Carrero eta Soriano-k (2006), Glaser-i (1992) erreferentzia eginez, analisi kualitatiboaren eta ikerketa kualitatiboaren arteko bereizketa egiten dute. Bereizketa horrek aukera ematen die *funtsatutako teoriaren* gai zentrala edozein eratako datuen –kualitatibo ala kuantitatiboen– azterketa kualitatibo erraztea dela azpimarratzeko. Ezaugarri horrek bereizten ditu *Funtsatutako Teorian* oinarritutako ikerketa kualitatiboak beste ikerketa kualitatibo motengandik. Autoreek azaltzen dutenez, «desde la emergencia de la teoría fundamentada la relevancia de lo cualitativo se conceptualiza como una actitud o mirada hacia el mundo social /... /centrando lo característico de lo cualitativo no en los distintos tipos de datos, sino en el proceso de transformación que provoca 'esa mirada cualitativa' /.../ La contribución de la teoría fundamentada al análisis cualitativo dirige la atención hacia el proceso de conceptualización basado en la emergencia de patrones sociales a partir de los datos de investigación» (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006: 10).

Laburbilduz, *Funtsatutako Teoria* ikerketa kualitatiborako metodologia da, datuen bilketa, taldekatze eta analisirako sistematikoki aplikatutako metodo multzo bat erabiliz, arlo jakin bati buruz teoria induktiboa sortzea helburu duena. Metodo hau erabiltzen duen ikerketaren emaitza aztertutako arloari buruzko formulazio teoriko bat izango da edo, bestela, hipotesi kontzeptualen multzo integratu bat. *Funtsatutako teoriaren* ikuspuntuaren arabera, teoria egiteko errealitateak, errealitatearen datuetatik, abiatu behar da (Brytting, 1991, Glaser eta Strauss, 1967, Trinidad et al., 2003).

Teoriaren garapenari, beraz, erabateko garrantzia ematen zaio metodo honetan. Teoria zer den, berriz, horrela definitzen dute Strauss eta Corbin-ek: «Para nosotros, teoría denota un conjunto de categorías bien construidas, por ejemplo, temas y conceptos, interrelacionados de manera sistemática por medio de oraciones que indican relaciones, para formar un marco teórico que explica algún fenómeno social» (Strauss eta Corbin, 2002: 25). Aldi berean, teoriaren sorkuntza, eraikitze prozesu gisa ere ulertzen da, Guillemettek azaltzen duen eran esaten duenean «Ainsi, la contribution scientifique des recherches en grounded theory se situe dans une logique de reconstruction constante par une intégration des théories émergentes à l'architecture des connaissances dans un

champ disciplinaire ou transdisciplinaire. (Guillemette, 2006: 46)». Teoria, beraz, elkarren artean erlazio-perpauen bidez lotzen diren eta fenomenoak azaltzeko erabili daitekeen marko kontzeptual integratua osatzen duten kontzeptuen multzoa izango da.

Bi teoria mota bereizten dira, beren garapen mailaren arabera: *teoria substantiboa* eta *teoria formala*. *Teoria substantiboa*¹⁰ ikerketa jakin batetik eratorritakoa da, kodifikazio eta kategorizazio prozesuen bitartez sistematikoki prozesatutako landa-datuen emaitza da eta ikerketan aztertutako arlo edo espaziora mugatzen da. *Teoria formala*¹¹, berriz, teoria substantiboekin landutako 'teoria handia' da (Andréu, García-Nieto eta Pérez, 2007) Teoria formala teoria substantiboetan oinarrituta garatuko da eta horiek baino hedadura eta garapen kontzeptual handiago bereganatuko du. Glaser eta Strauss-en esanetan nahiz eta teoria formala zuzenean datuetatik sortzerik badagoen, desiragarriagoa eta gehienetan ezinbestekoa izango da teoria formala substantibotik abiatzea: «*We believe that although forma theory can be generated directly from data, it is most desirable, and usually necessary, to start the formal theory from a substantive one. The latter not only provides a stimulus to a 'good' idea, but it also gives an initial direction in developing relevant categories and properties and in choosing possible modes of integration*» (Glaser eta Strauss, 1967: 79).

Ez dago *Funtsatutako Teoriaren* eredia ulertzeko modu bakarra, ezta berau aplikatzeko sekuentzia metodologiko bakarra ere; ikuspegi ezberdinak daude eta ikerketa bakoitzaren testuingurua eta baldintzak metodoaren aplikazioan moldaketak eragiten dituzte. Edozelan ere, *funtsatutako teorian* oinarrituriko ikerketa-lan bat burutzeko prozesuak nagusiki honako aspektu hauek jorratzen ditu: ikerketa-galdera, datuen bilketa, kodifikazioa eta kategorizazioa, kodifikazio-paradigma, etengabeko erkaketaren metodoa eta teoriaren sorkuntza.

10 Teoria substantiboa. Datuen bilketa eta aldi berean analisiaren prozesu sistematikoaren ondorioz sortzen da. Teoria substantiboak bitarteko izaera du, geroko teoria formala oinarrituko duen ikerketaren lehen kontzeptualizazioa da. Burutzen ari den ikerketaren arlo enpirikoari egiten dio erreferentzia (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006; Andréu, García-Nieto eta Pérez, 2007).

11 Teoria formala. Teoria substantiboetatik sortzen den eta abstrakzio maila handiagoko azalpena eskaintzen duen teoria da. Datuen analisi maila deskriptibotik harago, ikerketa enpirikoaren arlo substantibotik urruntzeko aukera emango duen maila jasoagoko interpretazio kontzeptual edo teorikora jausi egiteko bide ematen du (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006; Andréu, García-Nieto eta Pérez, 2007).

Ikerketa-galdera eta bere formulazioa ikerketa baten norabidea baldintzatzen duen hasierako urrats garrantzitsua da (Flick, 2004). Ikerketa-galdera ikerketa kualitatibo batean aztertuko diren fenomenoak identifikatzen dituen eta ikertzaileak gaiari buruz zehazki zer jakin nahi duen adierazten duen deklarazioa da (Strauss eta Corbin, 2002). Ikerketa-galderaren bitartez aztergaiaren esparru konplexua zedarritu egiten da, murriztu eta fokalizatu; zenbait aspektu lehen lerroa ekartzen dira eta beste batzuk, berriz, bigarren mailan edota bazterrean uzten dira.

Datuen bilketa. Gorago adierazi bezala, *Funtsatutako Teoriaren* ikuspuntutik teoriaren eraikuntzarako prozesua edozein eratako datuen –kualitatibo edo kuantitatibo– azterketa kualitatiboan oinarritzen da. Eta, *Funtsatutako Teorian* datuak eskuratzeko tresna gisa nagusiki elkarrizketa erabiltzen bada ere, beste hainbat teknika ere erabil daitezke era isolatuan edota elkartuta, hala nola, datu kuantitatiboaren balorazioak, behaketak, elkarrizketa informalak, talde fokalak, dokumentuen analisia, etab.

«Interviews are frequently the main source of the information you will develop your theory from. But any data collection methods can be used. Focus groups are not uncommon in other qualitative research, and are suited to grounded theory. So is informal conversation, group feedback analysis, or any other individual or group activity which yields data» (Dick, 2005)

Kodifikazioa. Aipatu tekniken bidez datuak eskuratu ondoren, hurrengo urratsa jasotako informazioa erkatzea eta aztertzea izango da, ideia berbera partekatzen duten datuen multzoak osatuz eta horiei izendapen komunak emanez. Ekintza analitiko horri kodifikazioa deitzen zaio eta, Soneira-ren hitzetan, «*Codificar supone leer y releer nuestros datos para descubrir relaciones, y en tal sentido codificar es ya comenzar a interpretar» (Soneira, 2006: 156).* Kodifikazioa, beraz, datu-multzo bakoitzari bera barnebiltzen duen kategoriaren berezko kode bat esleitzearen operazio konkretua da (Rodríguez, Gil eta García, 1999). Andreuk et al.ek azaltzen dutenez, «*La tarea inicial del analista es codificar cada suceso para formar tantas categorías de análisis como sea posible sugeridas por los propios datos /.../ Al codificar un suceso se compara con otros grupos de sucesos, iguales o diferentes, codificados con la misma categoría» (Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007: 61).*

Kodifikazioa eta kategorizazioa, beraz, datu-multzoak identifikatu eta sailkatzen ditugunean bideratzen ditugun prozesuak dira (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006). Kodeak sortzen dira, lehenik eta behin, datu gordinak zatikatuz eta, ondoren, datu horiek kategorietan elkartuz; halaber, kategoriek kontzeptuak sortaraziko dituzte eta kontzeptuek datuen errealitatean zer gertatzen den azalduko duen teoria sortaraziko dute (Baez eta Pérez de Tudela, 2007). Kategorizatzeak kodifikazioa inplikutzen du. Kategorizazioak, bestalde, tematika berberari egotz dakizkiokeen gertaerak (datuak) kontzeptualki sailkatzea ahalbideratzen du. Andreu et al.en esanetan «*Las categorías ya no son los datos brutos sino conceptos derivados de los datos con un grado de abstracción teórica /.../ La categoría es una agrupación de conceptos de significado similar o relacionado, obteniendo un nivel de abstracción más alto*» (Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007: 57).

Grounded theory-ren metodologian, kodifikatzearen prozesua funtsean hiru kodifikazio motarekin osatzen da (hemen ere autoreen arteko ezberdintasunak agertzen dira planteatzen dituzten enfoketean eta kodifikazioen izendapenetan): *kodifikazio irekia*, *kodifikazio axiala edota selektiboa*, eta *kodifikazio teorikoa* (Strauss eta Corbin, 2002; Glaser, 1992; Charmaz, 2006). Hiru horien konbinaketak ahalbidetzen du gertaerak (datuak) progresiboki teoria substantibo bihur daitezen eta teoria substantiboa, teoria formal (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006).

Kodifikazio irekia abiatzen da ikertzailea datuak zatikatzen, sailkatzen eta kontzeptualizatzen –«*un concepto es un fenómeno al que se le ha puesto una etiqueta*» (Strauss eta Corbin, 2002: 112)– hasten denean. Kontzeptu horiek pilatzen hasten direnean ikertzaileak taldekatu edo kategorizatu egingo ditu termino abstraktuagoetan, hau da, kategoriatan. Ikertzaileak datu gordinak modu irekian aztertu eta kodifikatuko ditu, agertzen doazen kategoria ezberdinen arabera. Prozesu dinamikoa eta irekia da.

Kodifikazio axial edota selektiboaren unean, kodifikazio irekian zatikatu ziren datuak berriz elkartzeko prozesua abiatzen da. Une horretan, kategoriak bere azpikategoriarekin erlazionatzen dira fenomenoari buruzko azalpen osoagoak osatzeko. Kodifikazio axialean kodifikazioa kategoria nagusi bat(zu)en ardatzaren

–kategoria zentralaren– inguruan gauzatzen da, eta, kategoriak beren propietate eta dimentsioen arabera estekatzen dira. Bestalde, kodifikazio irekiak eta axialak ez dute derrigor analisi sekuentzialak izan behar, Strauss eta Corbin-ek azaltzen duten arabera, «*Aunque la codificación axial difiere en su propósito de la abierta, no son necesariamente pasos analíticos secuenciales /.../ la codificación axial sí requiere que el analista tenga algunas categorías, pero a menudo comienza a surgir un sentido de cómo se relacionan las categorías durante la codificación abierta*» (Strauss eta Corbin, 2002: 135).

Kodifikazio teorikoan kategoriak findu eta integratu egiten dira eskema teoriko nagusiagoa osatzeko. Kodifikazio teorikoak aztergaiaren azalpen hobea eta osoagoa eskainiko duen erlazio-sistema baten eraikuntza ahalbidetzen du: «*Theoretical codes conceptualize how the substantive codes may relate to each other as hypotheses to be integrated into the theory*» (Glaser, 1978: 72).

Kodifikazio-paradigma. Kodifikazio axialaren unean aplika daitekeen lanabes analitikoa da kodifikazio-paradigma, kategorien arteko loturak argitzen laguntzen duena. Beste era batean esanda, kodifikazio-paradigma datuak gertatzen diren testuinguruan kokatzeko eta analisisian zehar sortzen doazen konexioak antolatzeko prozesuen eta egituren artean marrazten den erlazioa edota egituratzen den eskema analitikoa da. Straus eta Corbin-en esanetan, «*Es bueno tener un esquema que se pueda usar para descifrar u organizar las conexiones que van emergiendo. Lo que llamamos paradigma es un esquema organizativo de este tipo; en realidad, el paradigma no es más que una perspectiva que se adopta sobre los datos, otra posición analítica que ayuda a recolectarlos y ordenarlos de manera sistemática, de tal modo que la estructura y el proceso se integren*» (Strauss eta Corbin, 2002: 140).

Etengabeko erkaketaren metodoa. Glaser eta Strauss-ek elkarrekin egindako ikerketan erabili zuten analisi kualitatiborako metodoa da, *Funtsatutako Teoriaren* metodologia ezaugarritu zuena (Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007). Etengabeko erkaketaren metodoak kodifikazioa eta teoriaren sorkuntza sistematikoki integratzen ditu erkaketa jarraituaren prozedura analitikoaren bitartez. Trinidad et al.ek horrela definitzen dute etengabeko

erkaketa: «*La comparación constante es la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. Comparando dónde están las similitudes y las diferencias de los hechos, el investigador puede generar conceptos y sus características, basada en patrones del comportamiento que se repiten*» (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006: 29). Etengabeko erkaketan era dialektikoan –espiral moduan–, egiten da lan, gertaeren, kategorien eta teoriaren artean joan-etorriko erkaketa jarraituak eginez.

Teoriaren sorkuntza. Analisiarekin aurrera egin ahala, eta kategorien arteko erkaketaren ondorioz, teoria perfilatzen eta osatzen hasten da. Teoriaren sorkuntza bi mailatan gertatzen da, lehen urrats batean kategorietatik abiatuta eta, ondoren, hasierako teoria horretatik abiatuta. Horrela, erkaketa metodoaren aplikazio jarraituarekin eskema teorikoa sortzen eta integratzen doa abstrakzio kontzeptual maila gero eta jasoagoak garatuz, teoria substantiboa, lehenik, eta teoria formala, ondoren, formulatzera iritsi arte (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006; Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007; Kelle, 2007).

Metodo honen ezaugarri nagusia teoria osatzen duten kontzeptuak datuetan funtsatze prozesu analitikoa da. Baina, horrekin batera, Strauss eta Corbin-en esanetan, ikertzailearen sormena ere funtsezko osagaia da. Patton-en aipua eginez autoreek azpimarratzen dutenez, «*Qualitative evaluation inquiry draws on both critical and creative thinking; both the science and the art of analysis*» (Patton, 1990: 434). Zentzu horretan, analisia datuen eta ikertzailearen arteko interakzioa da, zientzia eta artea aldi berean.

«*Lo que buscamos al investigar es un equilibrio entre ciencia y creatividad. Existen procedimientos que proporcionan algún grado de estandarización y rigor al proceso. Sin embargo, esto procedimientos no fueron diseñados para seguirse de manera dogmática sino para usarlos de manera creativa y flexible si los investigadores los consideran apropiados*» (Strauss eta Corbin, 2002: 15).

Autoreek dioten moduan, zientzia da, datuen analisisan zorrotasun metodologikoa aplikatzen delako; eta artea ere bada, ikertzailearen sormen ahalmena azaltzen delako kategoriak modu egokian izendatzerakoan,

galdera sortzaileak egiterakoan edota datu gordin eta desantolatuetatik eskema berritzaileak eraikitzerakoan.

2.3 Ikerketaren prozesu metodologikoa

Aurreko atalean azaldu moduan gure ikerketaren enfokeak datuen bilketarako eta analisirako teknika kualitatibo eta kuantitatiboak aplikatzen dituen ekintza-ikerikuntzaren estrategia metodologikoa jarraitzen du, lehen plano batean, eta bigarren planoan, berriz, ikuspegi konstruktibista jarraikiz, ekintza-ikerikuntza prozesu horren datuetan eta sistematizazioan funtsatutako analisi kualitatiboaren estrategia metodologikoa jarraitzen du.

Zentzu horretan, *diseinu gainerakor* edo *emergentea* deritzan ikerketa diseinu motaren ikuspegitik planteatu da ikerketarena, hau da, prozesu metodologiko bat non Erlandson-en eta Harris-en aipua (1993) eginez Ferrerok azaltzen duen moduan «*La característica fundamental del diseño emergente es que el diseño no se establece completamente antes de que empiece el estudio, sino que emerge al tiempo que se recogen los datos, se lleva a cabo el análisis preliminar y pasa a describirse de modo más completo el contexto*» (Ferrero, 2003: 352). Gure tesirako ikerketan ere aztergai sakondu ahala ikerketa prozesuaren detaileak egokitzen joan dira eta prozesua teknika berriein osatzen joan da, jarraian azalduko dugun azken diseinu metodologikoa taxutu arte.

Burututako ikerketa hiru fasetan garatu da: 1) ekintza burutzearen fasea, 2) ekintza berreraikitzearen fasea, eta 3) ekintza berrietan aplikatzeko eredu formala formulatzearen fasea.

Fase horietan zehar, bata bestearen ondoren mailakatutako lau analisi prozesu garatu dira hiru fasetan: lehen fasean esku-hartzearen **landa-lana** burutu da, bigarren fasean gauzatutako esperientziaren **sistematizazioa** eta sistematizazioan oinarritutako **kontzeptualizazio teorikoa** burutu dira, eta, hirugarren fasean, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta interbentzio-eredu formal baten diseinurako **modelizazioa** egin da.

Analisi prozesu bakoitza egokitutako metodologiarekin garatu da:

- esku-hartzearen landa-lana *ekintza-ikerketaren* eredu metodologikoa aplikatuz burutu da;
- sistematizazioa, esku-hartze programen *esperientzien sistematizazioa* izeneko metodologia aplikatuz egin da;
- kontzeptualizaziorako *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoriaren* eredu metodologikoa jarraitu da;
- modelizaziorako, azkenik, *sistemen enfokea* aplikatu da.

Metodologia horietako bakoitza, bestalde, datuak biltzeko eta aztertzeko berezkoak dituen hainbat teknika erabiliz operatibizatu da. Teknika horiei buruzko zehaztasunak azalduko dira tesi honen hurrengo atalean esperientziaren sistematizazioan prozesuaren ziklo ezberdinak azaltzerakoan.

Ondorengo irudian agertzen dira burututako ikerketaren prozesu metodologikoaren aipatu elementu nagusiak.

2.11 Irudia: Ikerketaren prozesu metodologikoaren elementuak

Faseak	Analisi Prozesuak	Metodologiak	Teknikak
Ekintza	<p>Diagrama berreraikitzaileko prozesuaren zikloa: Esku-hartzearen Landa-lana, Sistematizazioa, Kontzeptualizazioa, Modelizazioa.</p>	Ekintza Ikerketza <ul style="list-style-type: none"> • Elkarriketak • Galdesortak • Balorazio-erriak • Erregisfroak • Focus group • Talde-aztabaidak • Jarraipen-inkestak 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuazio-askalak • Talde-ellamitzeketak • Neurketarako behaketa • Auto-baluzioak • Datuen irangulazioak
Ekintzaren Berreraikitza		Esperientzien Sistematizazioa <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizazioaren ardatza • Denbora larrea • Sistematizaziorako prozesuaren mapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamendu dokumentala • Kontakizun konstruktiboa
		Datuetan Funtsatutako Teoria <ul style="list-style-type: none"> • Kodifikazio irekia • Kategorizazioa • Kodifikazioaren diagrama • Kodifikazio-paradigma 	<ul style="list-style-type: none"> • Kodifikazio seldiboa • Erlangabeko eraketa • Eskema teorikoa
Ekintzarako Ereduen Formulazioa		Modelizazioa	Sistemen Enfokea <ul style="list-style-type: none"> • Eskema teorikoa eraketa • Diseinorekin gaitur teknika

2.3.1 Lehen fasea

Ikerketaren landa-lana oinarritu duen ekintzaren fasea izan zen. Ekintza hori Sindikatu jakin batean euskararen normalizaziorako egikaritutako esku-hartzea izan zen eta 1998tik 2008ra bitartean burutu zen. Esku-hartzearen prozesua ekintza-ikerkuntza parte-hartzailearen metodologia aplikatuz garatu zen, elkarren segidako ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz.

Lehen fase honetan burututako prozesuaren xedea erakunde baten baitan eraldaketak eragitea (kasu honetan, hizkuntz normalizaziorako eraldaketa erdiestea) zen. Zentzu horretan, lehen fasea praxiarekin zuzenean lotutako fasea izan zen, ekintza praktikoaren unea eta espazioa. Espazio horretan, ekintza eraikitzeo ekite prozesuak berarekin zekarren analisiak egitea ere; analisi horien esanahia eta funtzioa, bestalde, ekintza eraikitzeo ekite prozesuak birmoldatzea eta ekintza are eraginkorragoak erdiestea zen, aipatu ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz.

Prozesu horretan ikerlaria inplikaturako parte hartzaile aktiboa izan da, interbentzioaren diseinurako teknikari eta lan-taldean erraztaile gisa; prozesuan inplikaturako sindikatuko pertsonak, bestalde, aktore aktiboak izan dira ekintzaren antolaketan eta datuen analisisetan.

Datuak biltzeko eta aztertzeko fase honetan erabilitako teknikak eta tresnak anitzak izan ziren, hits, batzuk datu kuantitatiboak lantzeko eta beste batzuk datu kualitatiboak lantzeko:

- Neurketarako behaketa zuzenak, erregistroak, galdetegiak, balorazio-orriak edota puntuazio eskalak¹² erabili ziren datu eta adierazle kuantitatiboak eskuratzeko. Datu horien analisirako estatistika deskribatzailearen oinarritzko teknikak aplikatu ziren, *excel* aplikazio informatikoa erabiliz: batez bestekoak,

¹² Ikus 01, 04, 08, 09, 10, 11, 12, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31 eranskinak

portzentajeak, indizeak, barra-diagramak, lerro-diagramak eta denborazko serieak.

- Elkarrizketak, talde fokalak, taldekako elkarrizketak, galdetegiak, balorazio-orriak, autoebaluazioak, AMIA¹³ analisiak, ideia-jasak edota afinitate diagramak erabili ziren datu kualitatiboak eskuratzeko. Datu horien analisisian oinarritzko teknika kualitatiboak erabili ziren: sailkapenak, kategorizazioak, erlazioen interpretazioak eta balorazio kualitatiboak. Edukien testuen bilketa eskuz koadernoetan eta *word* aplikazio informatikoarekin egin zen, diagramen lanketa, berriz, *power point* eta *mindmanager* aplikazio informatikoekin egin zen.

Datu horien interpretazioak eta triangulazioak esku-hartze prozesuaren kudeaketarako sindikatuan sortutako lan-taldeetan burutzen ziren, lan-talde bakoitzaren hedapenaren arabera, lan-taldeetako kideen eta ikerlariaren artean ondoko sekuentzia jarraikiz:

- *Datuen irakurketa*. Egindako analisisietatik ateratako grafika, laburpen edo txostenen irakurketa.
- *Datuen triangulazioa*. Hau da, datu kuantitatiboen, datu kualitatiboen, eta datu kuantitatibo eta kualitatiboen arteko erkaketak.
- *Talde-eztabaida*. Datuen kontrasteak, datuei buruzko interpretazioak, interpretazioen kontrasteak, iritzi trukaketak, ondorioak nabarmentzea, proposamenak eztabaidatzea eta erabakiak hartzea.
- *Doikuntza proposamenak*. Datuen analisiarekin egoeraren diagnostikoa egin, bideratutako prozesuaren nolakotasuna eta

¹³ AMIA analisia: Aukerak, Mehatxuak, Indar-guneak eta Ahuleziak.

emaitzen bilakaera aztertu, eta, bereziki, esku-hartze egitasmoa hobetzeko doikuntza proposamenak egin aldaketak egikaritzeko.

Analisi horiei buruzko zehaztasunak azalduko dira tesi honen hurrengo atalean, esperientziaren sistematizazioan prozesuaren ziklo ezberdinak azaltzerakoan.

2.3.2 Bigarren fasea

Landa-lanean sindikatuan burutu zen ekintza horretan izandako esperientziaren berreraikitze narratibo eta analitikoaren fasea izan da. Bi prozesu burutu dira fase honetan: bata, ekintzaren fasean izandako esperientziaren sistematizazioa, eta, bestea, sistematizazioan oinarritutako kontzeptualizazio teorikoa¹⁴.

2.a) Sistematizazio prozesuaren bitartez, lehen fasean garatutako esku-hartzearen esperientzia jaso, esperientzian izandako uneak eta urratsak antolatu eta esperientzia horren azalpen edo narrazio landua, egituratua eta sistematizatua prestatu da. Hau da, gertaera izandakoa diskurtso bihurtu da.

Baina diskurtsoa ez da deskribapen hutsa izan; aitzitik, diskurtso horrek sistematizazioaren beraren ardatza artikulatu duen galdera gakoari erantzun nahi izan dio, horrela, tesi honen helburu nagusitik eratorritako ikerketa-galdera argitzeko elementuak eskainiz. Diskurtsoaren egiturak, bestalde, praktikan izandako mugarrak jaso eta esku-hartze prozesuan aplikatutako ekintza-ikerkuntza metodologiatik eratorritako zikloen eskema zirkularra bereganatu du. Ondorioz, lau ziklo edo denbora-fase bereizi dira esperientziaren ibilbidea zedarrizteko.

Prozesu honetan analisirako erabilitako teknikak eta tresnak esperientzien sistematizazioaren metodologiarekin erlazionatutakoak izan dira, zehazki ondoko hauek:

¹⁴ Ikus 91. orria

- *Sistematizazioaren ardatza.* Sistematizazioaren diskurtsoa konfiguratzeko eta zentratzen duen galdera gakoa¹⁵.
- *Denbora lerroa.* Esperientzian zehar gertatutako mugari eta fase nagusiak identifikatzen eta *irudikatzen* dituen diagrama¹⁶.
- *Sistematizaziorako prozesuaren mapa.* Sistematizazioaren diskurtsoa eta metodoa *egituratzeko* finkatzen den eskema edo mapa¹⁷.
- *Antolamendu dokumentala.* Esperientzian zehar sortutako dokumentuak biltzea eta denbora lerroaren faseak eta prozesuaren maparen egitura jarraituz sailkatzea.
- *Kontakizun konstruktiboa.* Dokumentuen analisisian oinarrituta eta sistematizazioa *ardazten* duen galdera gakoaren ardatzari eta prozesuaren maparen egiturari jarraituz, prozesuaren historia berreraikitzea eta interpretatzea.

Sistematizaziorako planteatutako prozesuaren eskema metodologiko honetan, berreraikitako esperientziaren interpretazioa oso lotua egon da galdera gakoak planteatutako esku-hartze eredu formal batean kontuan hartu beharreko elementuei buruzko interrogantearekin, hau da, eredu teoriko bat sortzearen xedearekin. Zentzu horretan, interpretazioa sistematizazioaren gaineko kontzeptualizazio teoriko gisa planteatu da eta ondoren azalduko dugun prozesuaren bitartez bideratu da.

2.b) Beraz, ekintzaren berreraikuntzaren fasean burutu den bigarren prozesua esperientziaren kontzeptualizazioarena izan da. Kontzeptualizazioaren xedea, sistematizazio prozesuan berreskuratu den esperientziaren datuetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako

¹⁵ Ikus 2. ataleko 82 orr.

¹⁶ Ikus 3. ataleko 129. orr.

¹⁷ Ikus 3. ataleko 129. orr.

galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko eraikitzen joatea izan da. Horretarako, *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoriaren*¹⁸ eredu metodologikoa aplikatu da.

Kontzeptualizazioaren analisia esperientziaren sistematizazioaren prozesuan definitu den zikloen eskema bera jarraituz burutu da. Elkarren segidan txertatuz joan dira esperientziaren sistematizazioa eta kontzeptualizazioa: lehen zikloaren edo fasearen sistematizazioaren azalpena eta jarraian kontzeptualizazioa, ondoren bigarren zikloaren edo fasearen sistematizazioaren azalpena eta jarraian kontzeptualizazioa, eta horrela lau zikloak amaitu arte.

Kontzeptualizaziorako analisia bideratzeko esperientziaren deskribapen sistematizatua egiterakoan ziklo edo fase bakoitzean jasotako datuak erabili dira. Datu horietan oinarrituta analisia *Grounded Theory* eredu metodologikoa jarraikiz burutu da ondoko teknikak eta sekuentzia aplikatuz:

- *Kodifikazio irekia*. Hasierako galdetegi eta elkarrizketetan jasotako datu gordinen lehen multzokatze eta sailkatze lanak egiteko¹⁹.
- *Kategorizazioa*. Kodifikazioarekin sortutako datuen multzoekin kategoria kontzeptualak osatzeko.
- *Kodifikazio selektiboa*. Ikerketa-galderak ezarritako ardatzari jarraikiz, kategorietan jasotako kontzeptuen arteko erkaketen, konbinaketen eta murrizketen bidez maila kontzeptual jasoagoko kategorizazioa berriak osatzeko²⁰.

¹⁸ Ikus 108. orr.

¹⁹ Ikus 108. orr.

²⁰ Ikus 108. orr.

- *Kodifikazioaren diagrama.* Kodifikazio selektiboan sortarazitako kategoria kontzeptualak agertu eta irudikatzeko²¹.
- *Kodifikazio-paradigma.* Bigarren ziklotik aurrera, eta lehen zikloaren kodifikazio eta kategorizazio kontzeptualetatik azaleratutako eskematik abiatuta, hurrengo zikloetako analisia egituratzen duen kategorizazio-ardatzen eta prozesuen eskema analitikoa²².
- *Eskema teorikoa.* Ikerketa-galderari erantzunez eta kodifikazio-paradigmaren eskema analitikoa jarraikiz, kodifikazio selektiboan agertutako kategoria kontzeptualen erkaketa eta interpretazioetatik sortutako eta, azken eskema teoriko substantibora iritsi arte, ziklo bakoitzean progresiboki berrosatutako eskema teorikoa²³.
- *Etengabeko erkaketa.* Datuen, kategorien eta eskema teorikoen arteko erkaketa jarraituaren prozedura analitikoa, kategoria kontzeptualen eta eskema teorikoen garapena ahalbideratzeko. Etengabeko erkaketa espiral moduan egin da zikloka datuen, kategorien eta teoriaren artean etengabe atze elikatuz eta alderaketa jarraituak eginez²⁴.

Etengabeko erkaketaren emaitza, landa-lanaren esperientzian jasotakoaren arabera organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko eskuhartze eredu bai begira landu beharreko aspektuei buruz kontzeptualizazioaren azken zikloaren amaieran integratutako eskema teoriko berrosatua izan da.

²¹ Ikus 108. orr. eta 3. ataleko 148, 184, 248 eta 320 orr.

²² Ikus 109. orr. eta 3. ataleko 183. orr.

²³ Ikus 109. orr. eta 3. ataleko 150, 188, 251 eta 324 orr.

²⁴ Ikus 109. orr.

2.3.3 Hirugarren fasea

Azkenik, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizaziorako eraldaketa prozesuak egikaritzeko erreferentziazko eredu formal bat diseinatzearen eta formulatzearen fasea izan da.

Modelizazio horretarako sistemen enfokea jarraitu da, ondoko sekuentzia metodologikoa aplikatuz:

- *Eskema teorikoen erkaketa.* Esperientziaren kontzeptualizazio teorikorako prozesuan zehar normalizaziorako esku-hartze bati begira kontuan hartu beharreko elementuei buruz eraikitako eskema teoriko substantiboa, organizazioen kudeaketaren alorrean bikaintasunaren funtsezko kontzeptu edo printzipioei buruz garatu ohi den eskema teoriko orokorrarekin erkatu da. Erkaketa horren xedea erakundeetan hizkuntz normalizazio prozesuen kudeaketarako proposatu nahi den erreferentziazko eredu formala oinarrituko duten printzipio edo indar-ideien mapa egituratzea izan da²⁵.
- *Ereduaren funtsezko indar-ideien konkretzioa.* Burututako esperientzia partikularretik eratorritako eskema teoriko substantiboaren eta kudeaketaren bikaintasunerako printzipioei buruzko eskema teoriko orokorraren arteko erkaketaren erreferentzia hartuta, eredu formala oinarrituko duten printzipio edo indar-ideien mapa osatu da. Mapa hori, proposatu nahi den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio-eskema da²⁶.
- *Diseinuaren garapen teknikoa.* Indar-ideien mapan normalizaziorako eraldaketa prozesuen kudeaketa optimizatzeko zehaztutako funtsezko printzipioetan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko eredu formala diseinatu da. Eredu horri **ENEKuS** (*Euskararen Normalizazioa Erakundeetan Kudeatzeko Sistema*)

²⁵ Ikus 4. ataleko 332. eta 334. orr.

²⁶ Ikus 4. ataleko 336. eta 337. orr.

izena eman zaio eta bi ardatzetan banatutako bederatzi *kaxa* edo *akzio-gunez* osatu da²⁷.

Akzio-gune horietako bakoitzak, indar-ideien mapan oinarrituta, organizazioetan hizkuntz normalizaziorako prozesu bat moldatu, egikaritu, kudeatu eta eraberritzeko kontuan hartu beharreko ekintza eta ikerkuntzarako erreferentziazko jardun-arlo garrantzitsu bat jaso nahi izan du. Diseinuaren garapen teknikoan *akzio-gune* bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta ekinbiderako erreferente praktikoak formulatu dira.

Horrela, hiru fasetan burututako prozesu —ekintza, ekintzaren berreraikuntza, eta ekintzarako ereduaren formulazioa— horien guztien azken emaitza, beraz, organizazioak diren sistema konplexuetan hizkuntz eraldaketarako planteamenduei erantzuna eman nahi dien eredu formal eta sistemikoaren proposamena izan da; *ENEKuS* ereduaren proposamena. Eredu globala eta honako ezaugarriak dituena: sistemikoa da (errealitatea konplexua bere osotasunean jaso nahi du), ez-lineala (akzio-gune guztiak elkarrekin erlazionatuak daude ikuspegi zirkularrean), dinamikoa (errealitate konplexu eta aldakorrari erantzun nahi dio), ez normatiboa (ez ditu derrigor bete beharreko arau edo egiteko moduak markatzen) eta integratzailea (praktika ezberdinetatik jasotako metodologia eta enfoke ezberdinak integratzeko modua egiten du).

2.4 Ikerketaren ebaluaketarako irizpideak

Lincoln eta Guba-ren (1985) planteamenduei jarraituz, izaera naturalista duten eta metodologia kualitatiboen perspektibatik garatzen diren ikerketen baliagarritasuna eta fidagarritasuna ebaluatzeko eta beren zientifikotasuna balidatzeko egun aplikatzen diren irizpide nagusiak (Cámara, 2006; Dorio et al., 2004; Erlandson et al., 1993; Pérez Serrano, 1990; Ruiz Olabuenaga, 2007; Vallés, 1997) ikerlanaren sinesgarritasunarekin, transferigarritasunarekin eta dependentziarekin zerikusia dutenak dira. Irizpide horiek ikerketa kuantitatiboen ebaluaziorako ohiko irizpideen parekide dirateke, beti ere

²⁷ Ikus 4. ataleko 340. orr

ikerketa kualitatiboaren berezko ezaugarriekin, ondoko irudian agertzen denaren arabera:

2.12 Irudia: Ikerketa kuantitatiboan eta kualitatiboan ebaluaziorako irizpideak (Ferrero, 2003: 356tik egokitua)

Kuantitatiboak		Kualitatiboak
DAIRU BALIOZKOTASUNA	egialtasuna →	SINESGARRITASUNA
KANPO BALIOZKOTASUNA	adikagarritasuna →	TRANSFERIGARRITASUNA
FIDAGARRITASUNA	konektatzea →	DEPENDENTZIA

Tesi honetan burututako ikerketaren oinarri paradigmaticoa eta enfoke metodologikoa azaltzerakoan²⁸ zehatu dugun moduan, ikerketa ardaztu duten bi ikuspegiak, ikuspegi *praxiologikoa (kritikoa)* eta ikuspegi *konstruktibista* izan dira. Zentzu horretan, enfoke eta izaera erabat kualitatiboa izan dituen ikerketa izan da eta, jasotako datu kuantitatiboak, berriz, ekintzarako eta interpretazio kualitatiborako erabilitako bitartekoak izan dira.

Horregatik, ikerketa kualitatiboan ebaluaziorako goiko eskeman aipatu irizpideak eta irizpide horien aplikaziorako baliatzen diren teknikak edo prozedurak (Bartolomé, 1986; Latorre, 2003; Dorio et al., 2004) erabili dira tesi honetan ikerketa-lanaren kalitatea ebaluatzeko adierazle gisa.

Sinesgarritasuna irizpideari jarraikiz, hau da, emaitzak errealitateari lotzen zaizkiola bermatzeko, esan dezakegu:

- Ikertzailearen landa-egonaldia eta behaketa parte-hartzailearen iraupena oso luzea izan da, guztira hamar urte.

²⁸ Ikus 88., 89. orr.

- Halaber, behaketa parte-hartzailea oso sendoa izan da, ikertzaileak ardurak bereganatu eta parte-hartze zuzena izan baitu proiektuaren zuzendaritza teknikoan eta gestio-taldean errazte-lanetan. Horrek bide eman du ikergaia sakonean esperimentatzeko.
- Metodoen, iturrien eta datuen triangulaziorako estrategiak²⁹ landu dira. Datu kuantitatiboak eta kualitatiboak jaso dira, datuak biltzeko metodologia ezberdin ugari erabili da (galdetegiak, behaketak, neurketak, erregistroak, balorazio-eskalak, elkarrizketak, talde fokalak...), datu kuantitatiboan arteko erkaketak egin dira, datu kuantitatiboak eta kualitatiboak gurutzatu dira.
- Erreferentziazko dokumentazio idatzi ugaria bildu da: aktak, erregistroak, txostenak, landa-oharrak...
- Esku-hartze prozesuan zehar analisiak, ebaluazioak edota erabakiak parte-hartzaileekin batera burutu dira gestio-taldeetan etengabeko kontrastea eginez.

Transferigarritasuna irizpideari jarraikiz, hau da, jasotako informazioak beste antzeko testuinguru batzuetarako erreferentziazko ezagutza eskain dezakeela frogatzeko, esan dezakegu:

- Burutu den esku-hartzearen analisirako sistematizazioaren bitartez, esperientziaren deskribapen exhaustiboa eta sistematikoa egin da: datu ugari jaso, informazioa kontestualizatu eta prozesuaren nolakotasuna sistematizatu da.
- Sistematizaziorako sistematika metodologiko horrek, bestalde, beste testuinguru batzuetan gertatutakoekin erkatzeko aukera zabaltzen du.

²⁹ Ikus 3. ataleko 173. orr.

Dependentzia irizpideari jarraikiz, hau da, datuen kontsistentzia frogatzeko, aipa ditzakegu:

- Triangulaziorako estrategiak garatu dira: metodoen, iturrien eta datuen artekoak.
- Sistematizazioaren bidez datuen jasoketa eta deskribapen zehatzak egin dira.
- Eredu formala datuetan oinarritutako kontzeptualizazio teorikoan oinarritu da. Kontzeptualizazioan aplikatu den *grounded theory* metodologiaren urratsen deskribapen zehatza egin da.

Uste dugu, beraz, aipatu ditugun elementu horiekin guztiekin ikerketa-lan honen sendotasuna eta baliagarritasun bermatuta ageri direla.

3. ATALA. ESPERIENTZIAREN BERRERAIKUNTZA

Atal honetan landa-lanean burututako kasu-esperientziaren berreraikuntza azaltzen da.

Lehenik eta behin, kasua ongi kokatzeko argibide batzuk eskaintzen dira eta esperientziaren berreraikuntzarako jarraituko den prozedura metodologikoa zehazten da.

Ondoren, eta esperientziaren berreraikuntzaren analisirako finkatutako prozeduraren urratsei jarraituz, esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso dira, sistematizatu eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu dira.

3.0 Esperientziaren kokapena eta berreraikuntzarako prozedura

Tesi honen proposamena sostengatzen duen kasu-esperientziaren landa-lana, aurrez esan bezala, LAB sindikatuan burutu zen 1998ko urritik 2008ko ekainera bitartean, sindikatu horretan euskararen normalizazioa erdiesteko bideratutako *EusLab Euskararen Normalizaziorako Plangintza Estrategikoan* oinarrituta.

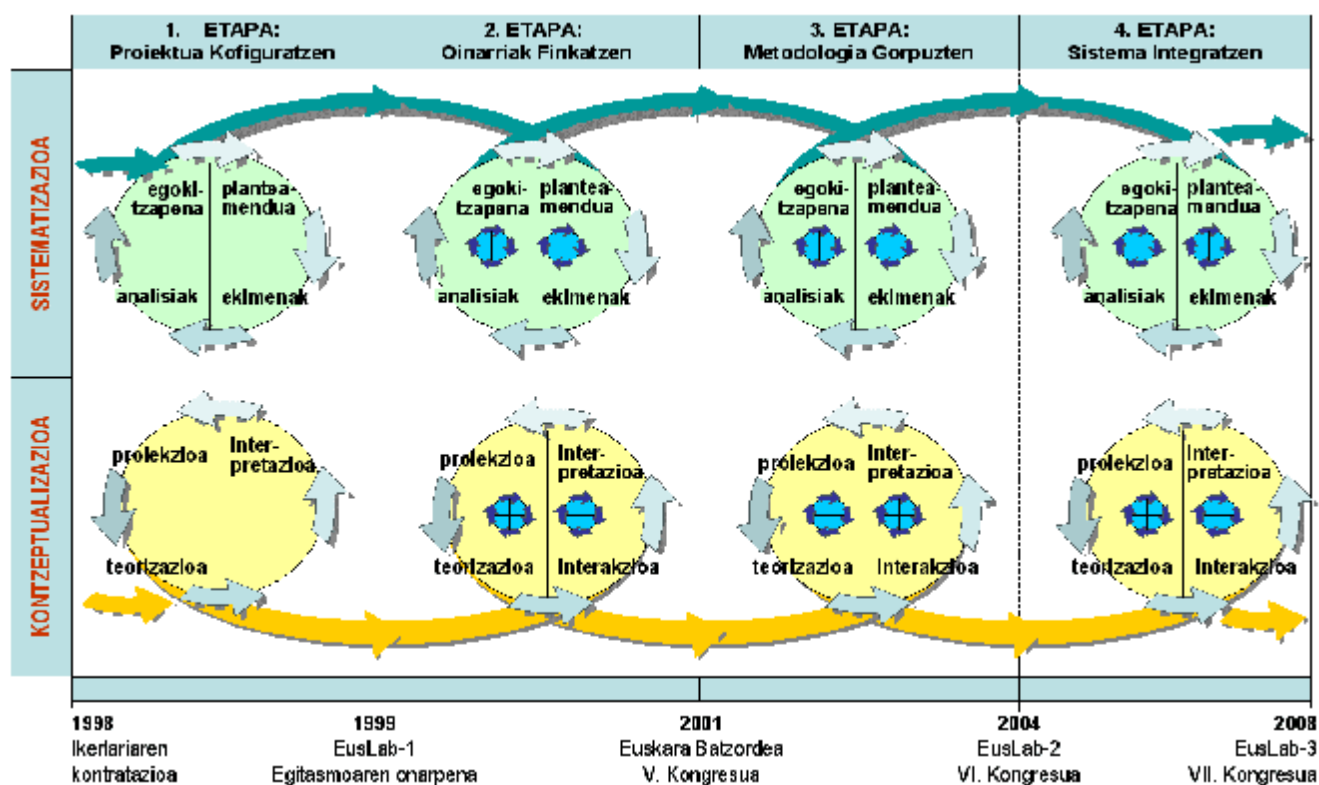
LAB (Langile Abertzaleen Batzordeak) sindikatua ohiko langile sindikatu bat da. Proiektu hau abiatu zen unean hogeita bi urte betetzen zituen, hogeita bost mila afiliatu eta staffean ia berrehun pertsona lanean zituen, eta hazkunde prozesuan zegoen. Sindikatuak Euskal Herri osoan du ordezkari eta bere bulegoak bost hiriburutan, bailara-buru guztietan eta zenbait herritan ditu. Bere egitura sindikatuak izaten duten ohiko egitura da: zuzendaritza organoak, idazkaritza funtzionalak eta teknikoak, sektoreak eta eskualdeetako idazkaritzak. LAB sindikatuak bere burua sindikatu abertzale eta euskaltzale gisa definitzen du. Beraz, eta laburtuz, esperientzia hau abiatu zenean LAB sindikatua erakunde handia zen, ez sortu berria, hazkunde prozesuan zegoena, egitura fisikoa oso sakabanatua zuena eta euskararekiko atxikimendu handia zuena.

1998an sindikatuko arduradunak tesi honen egilearekin harremanetan jarri ziren eta sindikatuan euskararen normalizaziorako proiektu bat presta zezan eta proiektu horren aplikazioaren ardura har zezan eskatu zioten. Horrela abiatu zen EusLab LAB sindikatuan Euskararen Normalizaziorako Plangintza Estrategikoa, hamar urtez iraun duen eta ikerketa-lan honen oinarria izan den esperientzia, alegia. Ekintza-ikerkuntza parte-hartzailearen enfokearekin garatutako esperientzia izan da, eta esperientzia horretan ikertzailearen rola proiektuaren garapenean inplikazio zuzena izan duen ikertzaile parte-hartzailearena izan da, Vio-k azaltzen duen ildotik esaten duenean «*El aporte del 'investigador' en este proceso se ubica tanto en el plano de la promoción de una dinámica que lo genere como en la entrega de instrumental técnico que permita avanzar en una comprensión más precisa de la situación social e histórica, que dé cuenta de la estructura causal de los fenómenos que se estudian y de la forma de contribuir a su transformación*» (Vio, 1983: 17).

Berreraikuntzaren atal honetan, egindako ibilbidea berreraiki eta esperientziaren landa-lanean izandako prozesu osoaren ikuskapena, azalpena eta narrazio sistematikoa egin nahi izan da, kasu-analisi xehatu gisa. Esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso nahi izan dira, sistematizatu, eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu.

Berreraikuntzarako analisia burutzeko gauzatu den prozesua, beraz, bi analisi-ardatzen inguruan egituratu da: sistematizazioaren ardatza eta kontzeptualizazioaren ardatza. Analisi-ardatz horiek lau denbora-fase edo etapatan zehar garatu dira, etapa bakoitzean sistematizazio eta kontzeptualizazio ziklo oso bat burutuz.

3.01 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak



3.01 irudian ikus daitekeenez, esperientziaren berreraikuntzaren analisirako eskema metodologikoa bi ardatzetan garatutako lau etapa edo ziklorekin osatu da.

Eskemaren azpialdeko denbora lerroak etapa horien mugarriak adierazten ditu. Mugarri horiek, berriz, denboran zehar esku-hartzearen zikloak markatu dituzten gertaera esanguratsu jakin batzuk ezarri dituzte. Hala, berreraikuntzaren:

1. etapa, *proiektua konfiguratzeko* deitu duguna, esku-hartzearen lehen zikloari dagokio. Ikerlariaren kontratazioarekin 1998an hasten da eta interbentziorako diseinatu zen lehen egitasmoaren onarpenarekin 1999an amaitu.

2. etapa, *oinarriak finkatzeko* deitu duguna, bigarren zikloari dagokio. Egitasmoaren onarpenarekin abiatu eta denboran sindikatuaren V.

Kongresuarekin bat egiten duen Euskara Batzordearen izendapenarekin 2001ean bukatzen da.

3. etapa, *metodologia gorpuzten* deitu duguna, esku-hartzearen hirugarren zikloari dagokio. Euskara Batzordearen izendapenarekin hasi eta denboran sindikatuaren VI. Kongresuarekin bat egiten duen interbentziorako bigarren egitasmo estrategikoaren onarpenarekin 2004an amaitzen da.

4. etapa, *sistema integratzen* deitu duguna, esku-hartzearen laugarren zikloari dagokio. Interbentziorako bigarren egitasmo estrategikoaren onarpenarekin hasi eta denboran sindikatuaren VII. Kongresuarekin bat egiten duen hirugarren egitasmo estrategikoaren onarpenarekin 2008an amaitzen da.

Ikerketaren enfoke metodologikoarekin bat eginez, etapa bakoitzean lehenik sistematizazioaren zikloa aplikatu da eta, ondoren, kontzeptualizazioaren zikloa.

Sistematizazioaren zikloan, sistematizazioaren metodologiak bat egiten du ekintza-ikerikuntzaren enfokearekin eta ziklo bakoitza lau urratsez osatzen da:

Zikloaren lehenengo urratsak, etapa bakoitzaren hasieran esku-hartzea bideratzeko abiapuntuzko zein enfoke edo planteamendu erabili ziren azaltzen du.

Zikloaren bigarren urratsak, diseinatutakoaren arabera etapa bakoitzean zein ekimen burutu ziren azaltzen du.

Zikloaren hirugarren urratsak, ekimenak baloratzeko zer nolako datuak jaso eta ebaluaziorako analisiak egin ziren azaltzen du.

Zikloaren laugarren urratsak, egindako balorazioetan oinarrituta esku-hartzearen hurrengo etaparako zer-nolako egokitzapenak planteatu ziren azaltzen du.

Kontzeptualizazioaren zikloan, berriz, *Grounded Theory* metodologiaren enfokea aplikatu da eta, hemen ere, ziklo bakoitza (lehena izan ezik) lau urratsez osatzen da:

Interbentzioaren aplikazioan bideratutako interakzioek bide emandako gertaera nagusien kodifikazioa.

Gertaeren gain protagonistek egindako interpretazioen kodifikazioa.

Interpretazioetatik eratorrita, egitekoei buruz egindako proiektzioen kodifikazioa.

Eta, kodifikazioen etengabeko erkaketa eta integrazioa teoria formalaren eraikuntzarako.

Elementu horiek guztiak integratuta, kasu-esperientziaren berreraikuntza gidatu duen eskema edo prozedura metodologikoa osatu da.

3.1 Esperientziaren lehen etapa: Proiektua konfiguratzeko

Esperientziaren lehen etapa proiektua konfiguratzeko hasteko eta egitasmoa diseinatzeko hasierako etapa izan zen. Etapa hau 1998ko udazkenean hasi zen, sindikatuko arduradunek teknikari-ikerlaria kontratatu zutenean, eta 1999ko udaberrian amaitu zen, aurkeztutako egitasmoa sindikatuaren zuzendaritza-organoetan onartua izan zenean. Etapa honetan nagusiki bi lan egin ziren: 1) egoeraren analisia egin eta sindikatuan euskararen egoerari buruzko balantze txostena prestatzea, eta, 2) sindikatuan euskararen normalizazioa bideratzeko *EusLab I. Egitasmo Estrategikoa* diseinatzea.

3.1.1 Esperientziaren sistematizazioa

3.1.1.1 Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Gerora *EusLab* izenarekin izendatua izan zen egitasmoaren lehen urratsa, sindikatuan euskararen egoerari buruz eta normalizazioarekiko ikuspegiari buruz analisia egitea izan zen. Analisi hori, interbentzioaren hasiera izateaz gain, interbentzioaren diseinua ezaugarritzeko eta eraikitzeko oinarri dokumentala ere izan zen.

3.1.1.2 Burututako ekimenak

Etapa honetan burututako ekimenak, adierazi bezala, bi izan ziren: sindikatuan euskararen normalizazioaz eta euskararen egoeraz lehen analisia egitea eta diagnostikoa prestatzea, bata eta bestea, sindikatuan euskararen normalizazioa bideratzeko esku-hartze egitasmoa diseinatzea. Egitasmo horrek *EusLab I. Egitasmo Estrategikoa* izena hartu zuen.

Proiektuaren hasierako lehen analisiaren prestaketan kontuan hartu ziren une horretan eskura zeuden baliabide eta muga ekonomiko eta denborakoak eta ekonomia eta eraginkortasun irizpideak aplikatu ziren analisiaren diseinua moldatu eta informazio bilketarako metodologia eta tresnak erabakitzerakoan.

Horrela, informazioaren bilketa normalizazioaren gaiarekiko eta erakundearen egituraren posizio nuklearra zuten informatzaile-gakoei egindako galdeketa eta elkarrizketetan oinarritu zen. Zentzu horretan, bi izan ziren datu bilketan erabilitako tresnak:

- Galdeketa, gehienbat galdera irekiekin osatutakoa, zuzendaritzako (sindikatuaren Idazkaritza Nazionaleko) hogeita bost kideei banatu zitzaiena. Jasotako erantzunak 16 izan ziren³⁰.
- Elkarrizketa pertsonal ez-egituratuak. Laginketa teorikoaren erako hurbilketa eginez, lehen informatzaile-gako³¹ batekin (zuzendaritzaren baitan normalizazio prozesuaren aldeko eragile aktibo gisa identifikatua) abiatuta eta bata bestearekin kateatuz, guztira 26 elkarrizketa.

Analisia egin ostean, galdetegietatik eta, bereziki, elkarrizketetatik jasotako datu eta iritziak kontuan hartuz, sindikatuan hizkuntz normalizaziorako interbentzioaren nolakotasuna markatuko zuten irizpideak formulatu ziren eta, irizpide horietan oinarrituta, *EusLab I. Egitasmo Estrategikoa* egituratu zen, egitasmoaren helburu estrategikoak eta lan-programak zehaztuz, aurrerago azaltzen dugun moduan.

3.1.1.3 Egindako analisiak eta balorazioak

Lehen analisi honetan jasotako datu kuantitatiboak euskararen ezagutza eta erabilerari buruzkoak izan ziren. Horrela, galderan jarritako eskala baten bidez elkarrizketatuek beren ardurapeko arloetan zegoen egoerari buruz zuten pertzepzioa jaso zen.

³⁰ Ikus galde-sorta 01. eranskinean

³¹ Informatzaile-gakoa. Lehen informatzaile-gakoa sindikatuan urteetako esperientzia zuen eta zuzendaritzako kideen aurrean normalizazioa sustatzearen aldeko eragile aktibo gisa identifikatua agertzen zen pertsona zen. Sindikatuko arduradunek eman zioten ikerlariari pertsona honen erreferentzia. Ondoren, lehen informatzaile-gakoak sindikatuan betetzen zuten arduragatik, zuten esperientziagatik eta hizkuntzarekiko adierazten zuten jarreragatik informatzaile-gako izan zitezkeen erakundeko beste zenbait kide esanguratsuen erreferentziak eman zizkion ikerlariari, horrela informatzaileen laginketa teorikoaren katea osatuz.

Ezagutzari dagokionez, galdekatuen erantzunetan jasotako puntuazioen arabera, baloratutako kideen %37,4k ez zuen euskaraz jarduteko aski gaitasuna (5etik azpiko puntuazioa hamarreko eskalan) eta baloratutako kideen beste %62,6k, berriz, dezente edo erabateko gaitasuna zuen euskaraz jarduteko (6tik gorako puntuazioa hamarreko eskalan). Datu hori bat zetorren neurri handi batean urtebete geroago sindikatuan egindako beste azterketa batekin. Azterketa horretan sindikatuaren formazio arloak bideratuta Ados Consulting enpresak "Formakuntzaren inguruko diagnostikoa" egin zuen, horretarako sindikatuko liberatu guztien lagin estatistikoki adierazgarri bati galdeketa bat bideratuz. Galde-sortaren galderen artean bazen euskarari buruzko item bat. Jasotakoaren emaitzaren arabera, sindikatuko liberatuen artean %65,2k euskaraz bazekiela esaten zuen.

Erabilerari dagokionez, hasierako analisiaren galdeketa jasotako balorazioen arabera, galdekatutakoen ardurapeko organoetan euskararen idatzizko erabileraren batez besteko puntuazioa hamarreko eskalan 3,9 izan zen eta euskararen ahozko erabileraren batez besteko puntuazioa, berriz, 3,7.

Normalizaziorako egindakoei dagokienez, galdera irekietan eta elkarrizketetan jasotako iritzi eta datu kualitatiboagoen aspektu azpimarragarrien sintesia eginez, normalizaziorako sindikatuan ordura arte egindakoari buruz sindikatuko kideek zuten inpresioa, oro har, ez zen batere positiboa agertzen. Balorazio txar hori sustengatzen zuten zioen artean honakoak aipatzen ziren:

- Gutxi egin izana.
- Egindakoak gehienbat inizatiba pertsonalak izan izanak.
- Gaiak lehenetsuneko presentziarik eduki ez izana.
- Hartutako erabaki asko oso boluntarista izatea, plangintzarik gabe eta bitarteko ekonomikorik gabe.
- Frustrazio eta erruduntasun sentimenduak sortu izana.
- Euskaltegian denbora eman eta gero euskaraz aritzeko gai izateko modua aurkitu ez izana.

- Normalizazioaren arloan sindikatuan saltoka aritu izana, estrategia orokor eta integralik gabe.
- Boluntarismo hutsean aritu izana, neurriko erabaki eta aginduen faltan.

Jarrerrei dagokienez, bestalde, adostasun osoa zegoen sindikatuko kideen artean euskararekiko jarrera oso positiboa zela esaterakoan eta LABeko afiliatuak eta liberatuak militanteak eta euskaltzaleak zirela baieztatzerakoan. Hala ere, euskararen erabilerarekiko halako etsipenezko giroa eta utzikeria jarrera hedatuak zireneko pertzepzioa ere agertzen zen. Interesa eta gogoia bazegoen, norabidea erakutsiko zuen normalizazio prozesu bati ekiteko nahia bazegoen; baina, horrelako prozesu batek ekar dezakeen eraldaketa eta suposa zezakeen konpromiso berrien aurrean, bai eta sor zitzakeen gatazken aurrean, beldurra zegoen.

Indarren eta ahulezien balorazioa. Horiek guztiak kontuan hartuta, une horretan normalizazio prozesu bati ekiteko sindikatuan antzematen ziren indarrak eta ahuleziak identifikatu ziren. Horrela, ikusten zen sindikatuak bazuela euskararen erabileraren normalizazio prozesu bati ekiteko aski indar-gune edo aldeko faktore; horietako hiru azpimarratu ziren: sindikatuaren oinarri ideologikoa, afiliatu eta liberatuen artean zegoen euskaldun kopuru handia eta militantziaren potentzialtasuna.

Ikusten ziren, baita ere, euskararen erabileraren normalizazio prozesua burutzea oztopa zezaketen aunitz ahulezia edota aurkako faktore; bereziki: sindikatua erdaraz eraiki izanaren ondorioz erdarak zuen indar eta kokapen estrukturala, horrek zekarren erdararen aldeko ohituraren indarra, gaiarekiko tentsionamendu falta eta militantziaren utzikeria.

3.01 Taula: Normalizatorako indarrak eta ahuleziak LABen (Marko, 1999 a: 8)

Normalizatorako Indarrak eta Ahuleziak LAB sindikatuan 1998an	
INDARRAK	AHULEZIAK
<ul style="list-style-type: none"> • Sindikatuak duen oinarri ideologikoa. Ideologikoki euskara eta hizkuntza-normalizazioa guztiz beharrezkoak dira. • Afiliatu eta liberatuen artean dagoen ezagutza eta gaitasun maila. • LABek, erakunde bezala, duen jarrera eta, inork ez dauka 'motiborik' euskarari uko egiteko. • Kontzientzia. • Sindikatuak ezar ditzakeen betebeharrak. Dagoeneko plangintzaren inguruan har daitezkeen konpromisoak asko dira eta zalantzarik gabe, agertzen den 'boluntarismoa' eta utzikeria gaindi daiteke. • Sindikatuak duen oinarri soziala oso zabala denez, eragin handia eduki dezake. • Sindikatuak dituen harremanetan eta parte hartzen duen foroetan posible da gainontzeko agenteak inplikatzea. • Militanteen potentzialitatea. • Militanteen borondatea eta nahia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denbora arazoak eta denbora falta. • Erosotasun eta lasaitasun gehiegi. • Kontzeptu eta terminologia berezitua ez menderatzea. Prestakuntza tekniko eza. Gai sindikaletan amueblatua izatea. • Tentsionamendu falta. Gaia ez da lehentasunekatzat hartzen, beraz beti izango da denbora falta. • Barregarri gelditzeko beldurra. • Ahalegin gutxi, euskaldunen aldetik. • Erdaldunen aldetik lasaitasuna, ez da beharra sentitzen. • Ridikulua egiteko beldurra. • Nahikotasun maila ez dutenak freno dira besteentzat. • Porrotari beldurra. • Ongi espresatzeko gai ez izatea. • Halako etsipen giroa. • Adina. • Ohiturak eta inertiak. • Euskara ikasi, hobetu eta erabiltzeari ekiteko gogo eta motibazio eza, erosotasuna bilatuz, eta, ondorioz, euskara azken lerrora baztertea. • Pertsonak, egituretan daudenak. Pertsonen erritmoak, lehentasunak, lan zamak. Norberaren gogoia edo nahia, hor dago gakoa. • Planifikazio falta, bitarteko ekonomiko eta postura pertsonalen falta.

Analisiaren ondorioak. Azkenik, bildutako datu, iritzi eta balorazioetan oinarrituta ondorio batzuk jasoz amaitzen zuen analisiak. Ondorio horietan esaten zenez, sindikatuak bazuen bere jardura sindikalean euskararen erabilera normalizatzeko helburua eta horretarako hainbat ebazpen onartu, erabaki hartu eta zenbait ekinbide ere bideratuak zituen. Hori horrela bazen ere, eta sindikatuak hizkuntz egoera hobera egina bazuen ere, gaiarekiko distentsionamendua eta euskararen erabileraren galera antzematen zuten sindikatuaren eguneroko funtzionamenduan.

Bazirudien ordura arte egindako euskalduntze interbentzioen emaitzak ez zirela nahi bezain onak izan eta ondorioak ere ez zirela erabat positiboak izan; ziur aski interbentzio horien izaera puntualagatik eta globaltasun ezagatik, interbentzioen osteko jarraipen faltagatik eta LABen hizkuntz normalizazio prozesu integrala sustatu eta bermatuko zuen azpiegitura tekniko-politiko baten gabeziagatik. Finean, bazirudien normalizazioarekiko etsipen eta utzikeri giroa zabaldua zegoela sindikatuan eta eguneroko funtzionamenduan eta ekintza sindikalean ez zitzaiola gaiari benetako lehenetsua ematen.

Baina, horrekin batera, LABen oinarri ideologiko sendoak antzematen ziren eta sindikatu euskalduna izateko erabaki formala ere hartua zuen. Horrekin batera, militanteen jarrera positiboa azaltzen zen eta, gainera, egituretan zihardutenen artean euskaldun kopuru altua zegoen. Horrek guztiak aukera polita eta potentzialtasun handia eskaintzen zion sindikatuari normalizazio prozesuan aurrera egiteko.

3.1.1.4 Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako

Egindako analisisian eta bertan jasotako datuetan, bildutako balorazioetan eta ateratako ondorioetan oinarrituta, LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoa diseinatu zen, identifikatutako premiei eta egoerari erantzuna emateko eta sindikatuaren jardun organizatibo eta sindikalean euskararen erabilera hobetuko zuen prozesua bideratuz, euskararen erabateko normalizazioa erdiestearen helburuari erantzuteko. «EusLab Egitasmoa» izendatua izan zen egitasmo hori erakundearen ezaugarriak eta analisiaren ondorioak kontuan hartuz egituratu zen eta horren arabera ezaugarritu, ondoko aspektu hauek definituz gorpuztu zelarik: interbentzioaren eredua, irizpideak eta arrakastarako baldintzak, egitasmoaren helburu estrategikoak, eta egitasmoaren garapen-atalak eta lan-programak.

3.1.1.4.1 Interbentzioaren eredua

EusLab lehen egitasmo estrategikoak interbentziorako bi eredu mota ezberdinen —eredu hierarkikoa eta eredu parte-hartzailea— aukera azaltzen

du eta bi horien artean eredu parte-hartzailea proposatzen du, sindikatuan normalizaziorako prozesua eraikitzeko erreferentziazko eredu gisa. Eredu horren arabera, interbentzioaren abiapuntua elkarrekin hartutako erabaki kolektiboa izango da. Erabaki horretan, interbentzian inplikaturiko guztien ekinbidea gidatuko duen norabide estrategikoa zehaztuko da. Gero, organizazioaren organo eta gune bakoitzak, dagokion neurrian eta aparatuen teknikoaren laguntzaz, berak bere esparruari dagozkion interbentzioaren zehaztapenak (lehentasunak, helburuak, aplikazio erritmoak...) erabaki eta aplikatuko ditu. Aparatu teknikoaren funtzioa gidaritza eta dinamizazioa izango da eta zuzendaritza politikoarena sostengua eta erreferentzialtasuna.

3.1.1.4.2 Interbentzioaren irizpideak

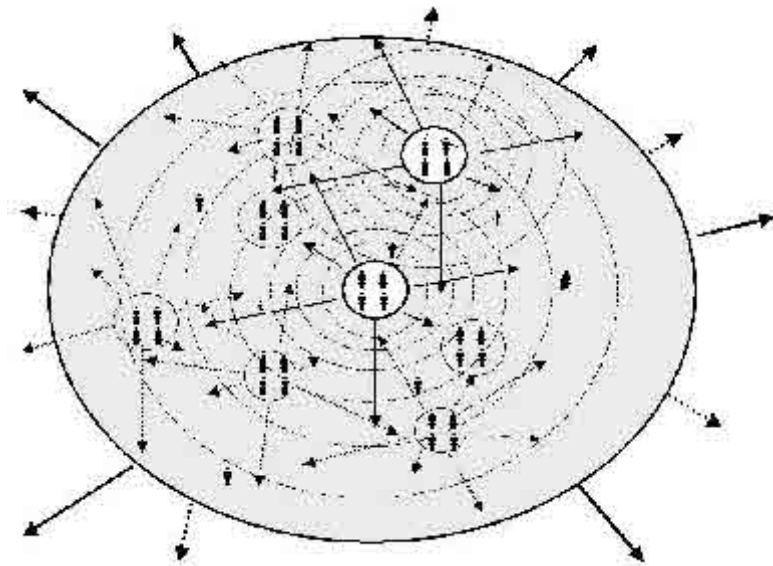
EusLab lehen egitasmo estrategikoak sindikatuan normalizazio prozesua bideratzeko oinarri gisa kontsideratzen dituen sei irizpide definitzen ditu. Hona hemen:

- *Euskararen normalizazioa ≠ euskaltegia.* Antzematen da joera bat, baita sindikatuan ere, normalizazioa euskara ikastearekin lotzen duena. Ikuspegi hori murriztailea eta inoperantea da, euskaltegia normalizazioaren elementu bat besterik ez da.
- *Globaltasuna.* Euskararen normalizaziorako egitasmoak globala behar du izan eta aspektu desberdinak kontuan hartu behar ditu: erabilera, ezagutza, ohiturak, kanpo- eta barne-ekintza...
- *Progresibotasuna.* Sindikatua erakunde handia da, ezin denera berehala iritsi; horregatik, normalizaziorako interbentzioa progresiboki aplikatuz joango da, erdiguneko aparatuetatik hasita.
- *Integrazioa eta protagonismoa.* Interbentzioak bultzatuko du inplikaturiko guztien (euskaldun zein erdaldun) integrazioa egitasmoan eta beraien erabateko protagonismoa prozesuaren aplikazioan.

- *Eraikuntza*. Normalizazio prozesua berreraikuntza prozesua izango da. Aukeratutako guneetatik hasita, sindikatu euskalduna eraikitzeko urratsak emanez.
- *Informazioa*. Informazioa eta marketina. Ematen diren urratsen eta lortzen diren emaitzen berri zabaltzea sindikatu osoan modu operatiboan, eraldaketaren giroa indartzeko.

Sindikatura euskalduna izateko aipatu irizpideetan oinarritutako eraikuntza prozesua ondoko eskemaren bitartez irudikatzen da.

3.02 Irudia: Normalizazio prozesuaren eraikuntza EusLab egitasmoan (Marko, 1999 b: 4)



3.02 irudian sindikatuaren guneak, pertsonak eta komunikazioa irudikatzen dira. Aipatu interbentzio eredua eta irizpideak jarraikiz, nagusiki erdaraz funtzionatzen duten gune horietako hainbat, gero eta gehiago, euskaraz funtzionatzen hasiko dira eta beren eragina hedatuko dute, uhin gisa, sindikatu osora eta sindikatutik kanpora.

3.1.1.4.3 Interbentzioaren arrakastarako baldintzak

EusLab egitasmo estrategikoak normalizazio prozesu batek dituen zailtasunei buruz eta aurrera egiteko behar diren baldintzei buruz hausnarketa egiten du eta arrakasta edukitzeko kontuan hartu beharko diren sei baldintza identifikatzen ditu. Hona hemen:

- *Inplikazioa.* Sindikatuan lanean ari diren pertsonen inplikazioa, bakoitza bere arloan euskararen erabileran hobetzeko.
- *Lidergoa.* Arduradunena eta gai honekin bereziki konprometitzen direnena. Euskararen normalizaziorako garapen teknikoa ez da aski. Dinamika bibentziala ere behar da, hau da: gogoz, sinesmenez eta ilusioz prozesua bultzatuko duten pertsona (dinamizatzaile, eragile, lider, tentsionatzaile...) batzuen indarra ere behar da.
- *Erreferentzialtasuna.* Sindikatuan erreferente diren pertsonak gai honetan eredu bihurtu behar dute. Eta bereziki ardura handiko norbait prozesuaren *Promotorea* izendatu.
- *Ilusioa.* Beldur handia dago, normala denez, eta erresistentziak ere agertuko dira. Horregatik ilusioa pizten ahalegindu behar da. Euskara bizitza da, ilusioa, eta ez zama edo gainkarga.
- *Erakundearen sostengua.* Sindikatuak sostengua eskaini behar die prozesu honetan inplikitzen diren pertsona eta egiturei: bileretarako orduak, trebatzeko orduak, azpiegitura, baliabideak...
- *Erabakiaren konpromisoa.* LAB sindikatua euskalduna izatea eta horretarako eraldaketa prozesuari ekitea erabaki estrategikoa baldin bada, sindikatuko arduradun eta egiturek erabaki maila horri dagokion lehentasuna eman beharko diote prozesuari, eguneroko ekintza sindikala egokituz eta aferarekiko

tentsionamendu positiboa areagotuz (norberari begira zein inguruneari begira).

3.1.1.4.4 Egitasmoaren helburu estrategikoak

Esku-hartzearen izaera moldatzen dituzten interbentzio-eredua, irizpideak eta baldintzak ezaugarritu ondoren, *EusLab* egitasmo estrategikoak normalizazio prozesuaren xede izango diren helburu estrategikoak zehazten ditu egitasmoaren hiru mailatan: batetik, *EusLab* egitasmo osoaren maila orokorrean, eta, bestetik, sindikatuaren baitara bideratutako *SinEus* azpi-egitasmoaren mailan eta sindikatutik gizartera bideratutako *LanEus* azpi-egitasmoaren mailan³². Honako hauek, beraz, sindikatuaren baitan normalizazioaren esparruan erdietsi nahi ziren helburu estrategikoak *EusLab* 1. Egitasmo Estrategikoaren arabera:

1. Euskara LAB sindikatuaren ekintzan: Euskara LAB sindikatuaren ekintza sindikalaren ardatz eta tresna izatea lortzea, bai barne funtzionamenduan, bai kanpo ekintzan ere.
2. LABen, euskara berariazko hizkuntza izatea eta, ondorioz, organizazioaren kulturen eta funtzionamenduan euskara errealki eguneroko lan-, harreman- eta bizitza-hizkuntza izatea lortzea. (Marko, 1999b).

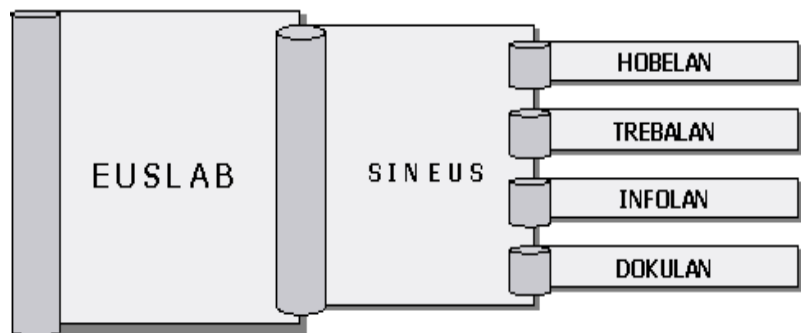
3.1.1.4.5 Egitasmoaren garapenerako lan-programak

EusLab lehen egitasmoaren hasierako diseinu honetan, egitasmoaren garapena lan-programa batzuen bidez gauzatzea eta aplikatzea planteatzen zen. Lan-programa horiek egitasmoaren interbentzio esparru eta eduki zehatzak adierazten zituzten eta, horrekin batera, helburu estrategikoak

³² *EusLab* Egitasmo Estrategikoa, bakarra eta osoa izanik, bi azpi-egitasmo nagusitan banatuta agertzen da: *SinEus* Egitasmoa, sindikatuaren baitan normalizazio prozesua bideratuz euskararen erabileraren hobekuntza xede duena, eta, *LanEus* Egitasmoa, sindikatutik eraginda lan-munduan euskararen erabileraren sustapenari zuzendua. Tesi honen ikerketa esparrua sindikatuaren baitan bideratutako prozesuarengan fokalizatzen da, hau da, *SinEus* egitasmoaren esparrura; eta, narrazioan argibideak ematerakoan inoiz *LanEus* aipatuko bada ere, ez da ikerketari dagokionez kontuan hartu.

erdiesteko aplikazio guneak eta garapen norabideak eskaintzen zituzten. Zehazki, sindikatuaren baitan normalizazio prozesua bideratzeko (*SinEus* azpi-egitasmo nagusiari zegokiona) lau lan-programa finkatu ziren *EusLab* lehen egitasmo estrategikoan: *Hobelan*, *Trebalan*, *Infolan* eta *Dokulan*.

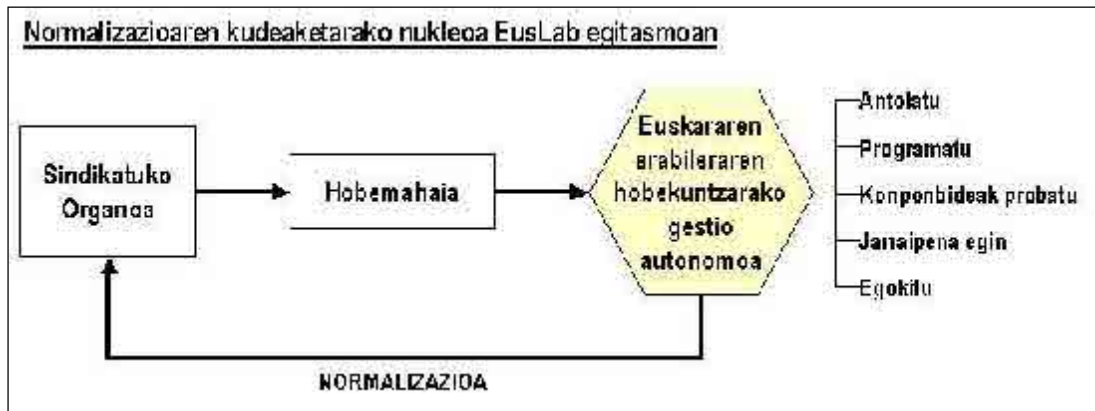
3.03 Irudia: Lan-programak *EusLab* egitasmoan (Marko, 1999 b: 7)



HOBELAN lan-programa. Programa hori *EusLab* lehen egitasmoaren programa nuklearra zen. Programaren definizioak horrela zioen: «*LABen euskararen normalizazio prozesua bideratzeko ardatz nagusienetako da Hobelan Programa. Bere xedea, sindikatuaren, gunean guneko liberatu eta kideek gidatuko dituzten euskararen erabilera hobetzeko prozesuak abiaraztea izango da*» (Marko, 1999b: 8).

Programa honek planteatzen zuena zen sindikatuko egituraren organo edo gune ezberdinetan, guneko partaideei proposamena egin ostean eta kide horiek egokitzat jotzen bazuten, gune horretan euskararen erabilera hobetzea eginkizun izango zuen prozesua martxan jartzea eta horretarako *Hobemahaia* ³³deitutakoa eratzea. *Hobemahai* horren egitekoa, berriz, etengabeko hobekuntzaren dinamika aplikatuz gunearen hizkuntza-normalizazio prozesua modu autonomoan gestionatzea izango zen.

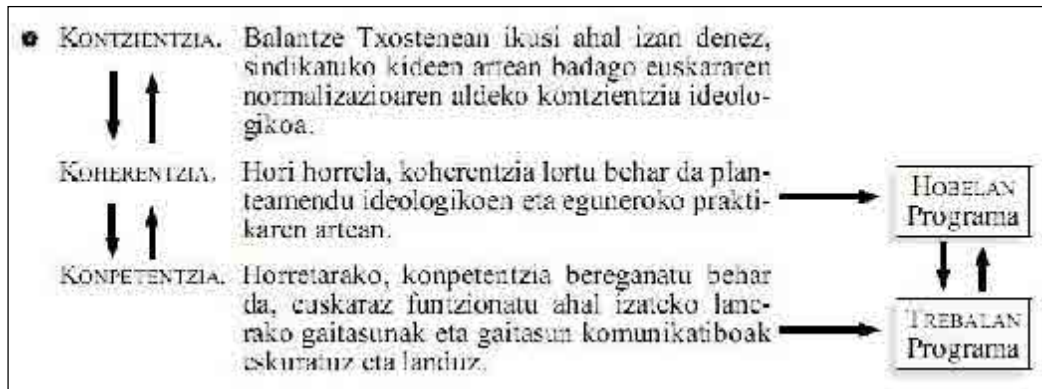
³³ *Hobemahaia*: *EusLab* normalizatorako egitasmo estrategikoaren baitan, sindikatuaren egituraren arlo edo gune jakinetan euskararen erabileraren normalizazioa gestionatzeko bertako kideekin sortutako lan-talde autonomoa, 3-6 pertsonaz osatua.



Hobelan programak kontuan hartzen zituen interbentzioaren izaera ezaugarritzerakoan aukeratutako eredu parte-hartzailearen filosofia eta zehaztutako integrazioa, protagonismoa, eraikuntza edota inplikazioa bezalako irizpideak, esku-hartzearen enfokea horien arabera egokitzeko eta, horrela, sindikatuaren normalizazio prozesua pertsona inplikatuekin osatutako lan-taldean (Hobemahaien) bidez ehundutako egituraren oinarritzeko. Hobemahai horiek, teknikariaren laguntzarekin, dagokien sindikatuko organoaren normalizazioa kudeatzeaz arduratuko dira prozesuaren nondik norakoak (lehentasunak, helburuak...) finkatuz eta behar diren antolaketa, programazioa, ekintzak, jarraipenak eta egokitzapenak prestatuz eta bideratuz.

TREBALAN lan-programa. Programa honen xedeak sindikatuan euskaraz funtzionatu ahal izateko LABeko kideen hizkuntz gaitasuna areagotzeko modua egitea (euskalduntzea, alfabetatzea, trebatzea, erabiltzea) planteatzen zuen. Gaitasunaren lanketa, sindikatuan lehendik kideen artean zegoen kontzientziarekin eta euskara erabiltzeko behar zen koherentziarekin lotzen zen, ikuspegi kontzeptual global batean bi programak erlazionatuz.

3.05 Irudia: Trebalan egitasmoaren funtsa EusLab egitasmoan (Marko, 1999b: 10)



EusLab egitasmoan, beraz, euskararen gaitasunak lantzeko *Trebalan* programaren jarduerak erabat lotuta eta sintonian agertzen ziren *hobemahaien* lanarekin. Horrek esan nahi du ikasi eta trebatze-funtzioa eta praktika erabilerarekin lotuta eta erabilerari zuzenduta planteatzen zirela, erabilera areagotzeko bitarteko tresna gisa. Helburu horiek lortzeko zenbait jarduera eta tresna aurreikusten ziren, hala nola:

- *Euskara klaseak*. Oinarrizko ezagutzak eskuratzeko formazio saioak dira: euskalduntze edo alfabetatzea, bakarka edo taldeka, sindikatuan edo euskaltegian.
- *Trebatze lanak*. Trebatzen ari denari erabileran, batez ere idatzizkoan, laguntza. Arazo edota hutsune zehatzak zuzentzeko helburua du.
- *Mintzaguneak*. Euskaraz gutxieneko gaitasun komunikatiboa duten pertsonen osatutako taldeak dira. Bere funtzioa trebakuntza eta hizkuntz ohiturak sortzea izango da. Sindikatuko lanerako behar den terminologia teknikoa lantzea, aberastea eta euskarazko ereduak sortzea. Kideen arteko harremanetan hizkuntz ohiturak aldatzen laguntzea eta euskaraz aritzeko ohitura sortzea eta indartzea. Bai eta ikasketa prozesua burutzen ari diren kideen gaitasun komunikatiboak sendotzea ere.

- *MintzaTratua*. Trebatzen ari denaren inguruan eratuko den komunikazio sarea da. Hau da, trebatze-gaiak egunero berarekin harremana duen zenbait pertsonari beraien artean euskaraz aritzeko proposamena egingo die eta, ados badira, tratua sinatuko dute. MintzaTratu honetan zehaztuko da zeintzuk, zeinekin, zein egoeratan eta zein mailatan euskaraz arituko diren konpromisoaren neurria. Sinatu ondoren jarraipen sistema ezarriko zaio.
- *NorbereTratua*. Trebatzen ari dena bere buruarekin sinatuko duen tratua da. Hau da, trebatze-gaiak eguneroko jardunean zertan eta zein mailatan euskara erabiltzen ahaleginduko den zehaztuko du eta idatzizko konpromisoa hartuko du. NorbereTratua sinatu ondoren jarraipen sistema ezarriko zaio.

INFOLAN lan-programa. Programa honen xedeak sindikatuko kide guztiak, bereziki programaren batean inplikaturik ez daudenak, abiatutako hizkuntz normalizazio prozesuan girotzea, bere neurrian inplikatzera animatzea eta jarrera aktiboak hartzea motibatzea planteatzen zuen.

Infolan komunikazioaren hedapenerako lan-programa zen: batetik, normalizazio prozesuan ematen ziren urratsen eta lortzen ziren emaitzen informazioa zabaltzeko sindikatuko kide guztien artean, eta, bestetik, kideen kezkak eta proposamenak egitasmoan zuzenean inplikaturik zeudenei eta arduradunei helarazteko. Eta, adierazi bezala, bere funtzioa informatzea, motibatzea eta giroa sortzea zen. Komunikazio sistema horretan, beraz, bi norabide planteatzen ziren: beheranzkoa bata, goranzkoa bestea. Eta horretarako zenbait tresna espezifiko sortzea ere planteatzen zen, hala nola: *euskararen hobetaulak* (egoitzetan eta aldizkarian jartzeko informazio taula edo espazioak, euskararen arloan egindakoen berri emateko), *euskararen hobenotak* (euskararen arloan egindakoen berri emateko nota edo oharra), *hobetauletan* jartzeko), *web orria* (informazioa eman eta ekarpenak jasotzeko), edota *euskararen telefonoa* (afiliatuen iritziak jasotzeko).

DOKULAN lan-programa. Egitasmoaren azken programa honen xedeak normalizazio prozesua sostengatzeko eta bere bilakaera ezagutzeko behar den dokumentazio biltzea eta azterketa sistemak sortzea planteatzen zuen. Interbentzioaren oinarri eta erregistro dokumentala, sindikatuan lehendik egon ez zena. Bi arlo ditu:

- *Datu-basea.* Sindikatuak berak sortzen duen dokumentazioa eta bestelako dokumentu osagarriak: artikuluak, esperientziak, plangintzarako materialak, hausnarketa teorikoak...
- *Analisi-tresnak.* Normalizazio prozesuaren bilakaera eta euskararen egoera aztertzeke eta ebaluatzeko tresnak, adierazleak eta bestelakoak.

Egitasmo hau izan zen, beraz, *EusLab – Euskararen Normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoa* izenarekin taxutu zena. Egitasmoaren onarpenak proiektua konfiguratzearen lehen etapari amaiera eman eta inplementaziorako oinarriak finkatzearen bigarren etapari hasiera eman zion 1999. urtearen hasieran.

3.1.2 Esperientziaren kontzeptualizazioa

Ikerketaren diseinuari jarraikiz, hasierako etapa honetan burututako esperientziaren deskribapen sistematizatua egin ondoren, bertan agertzen diren analisietako elkarrizketetan eta galdeketetan jasotako iritzi eta datuetan oinarrituz, esperientziaren kontzeptualizazioa abiatu da atal honetan.

Kontzeptualizazio honen xedea, aurkeztutako esperientzian garatu eta interpretatu diren errealitateetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko emerjentea eraikitzen joatea izango da. Aipatu galdera gakoak horrela dio: *Zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniari bategan, eta erreferentziazko*

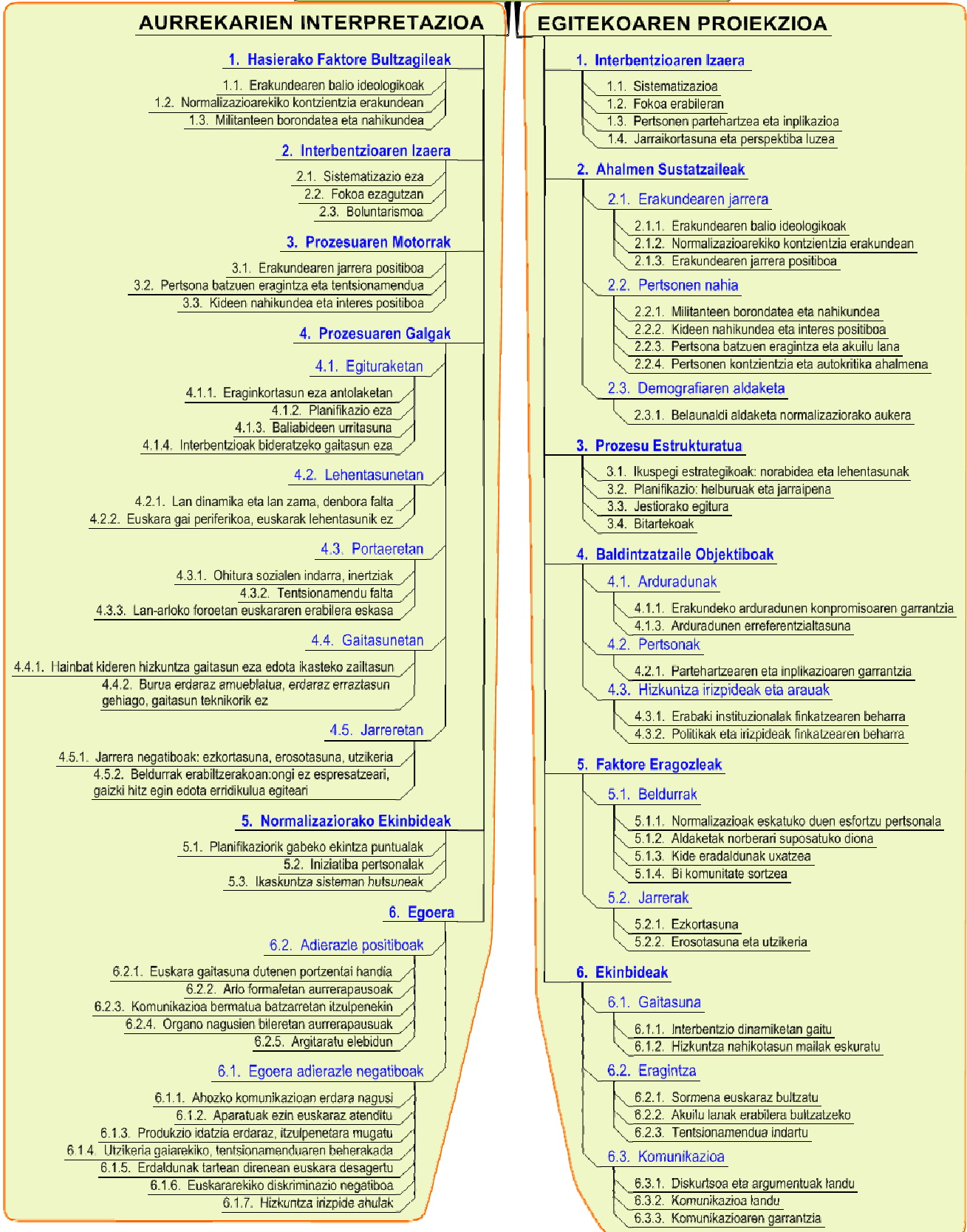
esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?

Eskema teoriko emerjentea eraikitzen joateak esan nahi du (Strauss eta Corbin, 1998) teoria jasotako edukietatik eratorritako kategorien lanketa kontzeptualaren ondorioz osatzen joango dela. Horrela, kontzeptualizaziorako analisiaren lehen urrats batean, esperientziaren etapa honetan erabili ziren galdeketa eta elkarrizketetan bildutako iritzi, datu edo fenomeno nagusiak identifikatu egin dira kodifikazio irekiaren sistema erabiliaz eta horrela lehen kategorizazio kontzeptuala osatu da. Guztira 32 kategoria eta 117 azpikategoria bereizi dira lehen urrats honetan.

Jarraian, eta kategorietan jasotako kontzeptuen arteko eraketak, konbinaketak eta murrizketak eginez bideratutako kodifikazio selektibo berri baten ondorioz, maila kontzeptual jasoagoko kategorizazio berri bat osatu da. Kategorizazio horretan garbi azaleratu dira bi ardatz nagusiren inguruan (*aurrekarien interpretazioa* eta *egitekoaren proiektzioa*) egituratutako familia kontzeptualak eta horien baitako kategoriak eta azpikategoriak. Horrek guztiak, bestalde, lehen eskema teoriko substantibo baten diskurtsorako zantzuak azaleratu ditu. Ondoko irudian (3.06) ikus daiteke kodifikazioaren diagrama.

3.06 Irudia: Hasierako etaparen kontzeptualizatorako kodifikazioaren diagrama

EusLab – 1. Etapa
Kontzeptualizatorako Kodifikazioaren Diagrama



Bi ardatz nagusi, hamabi kontzeptu-familia, hogeita hamazortzi kategoria eta berrogeita hamahiru azpikategoriarekin osatzen den kodifikazio selektibo horrek, adierazi bezala, lehen eskema teoriko substantiboa formulatzen hasteko bidea zabaltzen du. Horrela irakur daiteke:

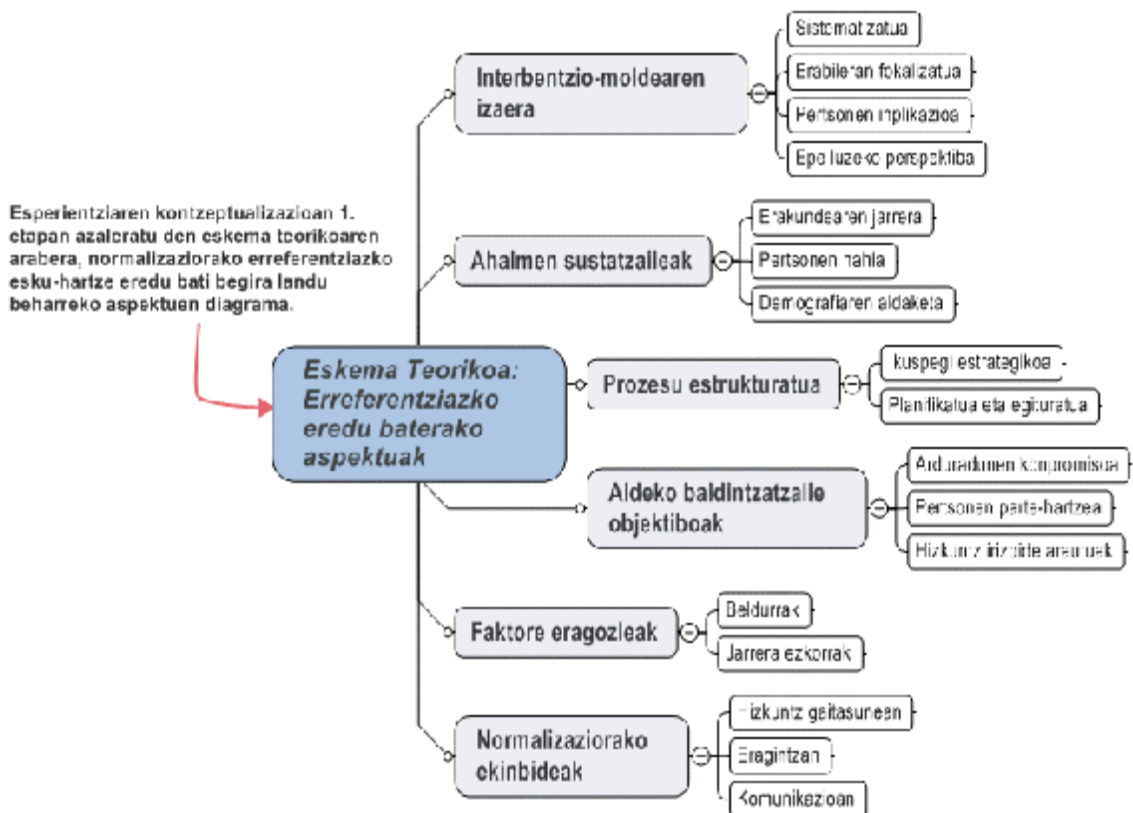
Izandako aurrekarien interpretazioa egiterakoan garbi azaltzen da EusLab proiektuarekin hasi aurretik sindikatuan izan zela normalizaziorako jarduna. Ekinbide hori zenbait *faktore bultzagilek* eraginda sortu zen, hala nola *erakundearen balio ideologikoak, normalizaziorako kontzientzia* edota *militanteen borondatea*. Normalizaziorako ekinbide horiek gauzatzekoan bideratutako *interbentzioaren izaeraren* ezaugarriak izan ziren *sistematizazio eza, esku-hartzea ezagutzen fokalizatua* eta *boluntarismoa*. Bideratutako ekinbide horiek aurrera egin ahal izan zuten tartean izan zirelako *prozesuaren motor* gisa eragin zuten *erakundearen jarrera positiboa*, hainbat *kideren eragintza* eta tentsionamendu lana eta, oro har, *kideen artean nahikundea eta interes positibo orokorra*. Baina tartean izan ziren *prozesuaren galga* gisa fretoa jarri zutenak ere, *egituraketa* mailan (interbentziorako gaitasun eza, planifikazio falta, antolaketa eskasa edota baliabideen urritasuna), *lehentasunen* arloan (euskara gaia periferikoa eta denbora banaketan lehentasunik ez), *portaeretan* (ohitura sozialen indarra edota tentsionamendu falta), *gaitasunetan* (ikasteko zailtasunak, burua erdaraz amueblatua edota erdaraz erraztasun gehiago) eta *jarreretan* (jarrera negatiboak eta beldurrak). Bizi izandako prozesu horretan hainbat *normalizaziorako ekinbide* burutu zen, izan zirenak gehienbat *planifikatu gabeko ekintza puntualak, inizatiba pertsonalak* eta ezagutza lantzekoak, *ikasteko sisteman hutsune* dezenterekin. Eta hori guztiaren emaitza kontsidera zitekeen, *analisia egindakoan, sindikatuan zegoen egoera, bere adierazle negatiboekin* (erabileran eta produkzioan erdara nagusi, zerbitzua euskaraz eskaintzeko zailtasunak, utzikeria eta tentsionamenduaren beherakada edota hizkuntz irizpide ahulak) eta *adierazle positiboekin* (gaitasun maila handia, arlo formalenetan aurrerapauso nabariak, batzarretan itzulpenekin euskararen erabilera bermatua edota kalerako argitalpenak elebidunak).

Bestalde, aurrekarien esperientzia horretatik abiatuta galdekatuek etorkizunerako interbentzioari begira egiten zuten proiektzioen kodifikazio selektiboaren eskeman oinarrituta, galdera gakoari lehen erantzun bat eman dakioke organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako esku-hartze eredu bati

begira kontuan hartu beharreko elementuak proposatuz eta, horrekin, lehen eskema teorikoa osatuz.

Horrela, ulertzekoa da planteatuko den esku-hartze ereduaren *interbentzio-izaerak* behar duela izan *sistematizatua*, *hizkuntzaren erabileran fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta *parte-hartzean oinarrituko dena* eta *jarraikortasunez epe luzeko perspektiban* jokatu duena, eta, *sindikatuan dauden erakundearen jarrera*, *pertsonen nahia*, *demografiaren aldaketa* eta antzeko *ahalmen sustatzaileen* energia aprobetxatuz, *ikuspegi estrategikoa*, *planifikatua* eta *egituratua* izango duen *prozesu estrukturatua* bideratuko duena. Halaber, esku-hartzeak *arduradunen konpromisoa*, *pertsonen parte-hartzea* eta *hizkuntz irizpide arautuak* bezalako *aldeko baldintzatzaile objektiboak* landu eta bereganatu beharko ditu *pertsonen beldurrak* edota *jarrera ezkorrak* bezalako *faktore eragozleei aurre egiteko* eta normalizazioaren bidean *gaitasunaren*, *eragintzaren* edota *komunikazioaren* alorretan jorratu beharreko *normalizaziorako ekinbideak* garatzeko.

3.07 Irudia: Hasierako etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa

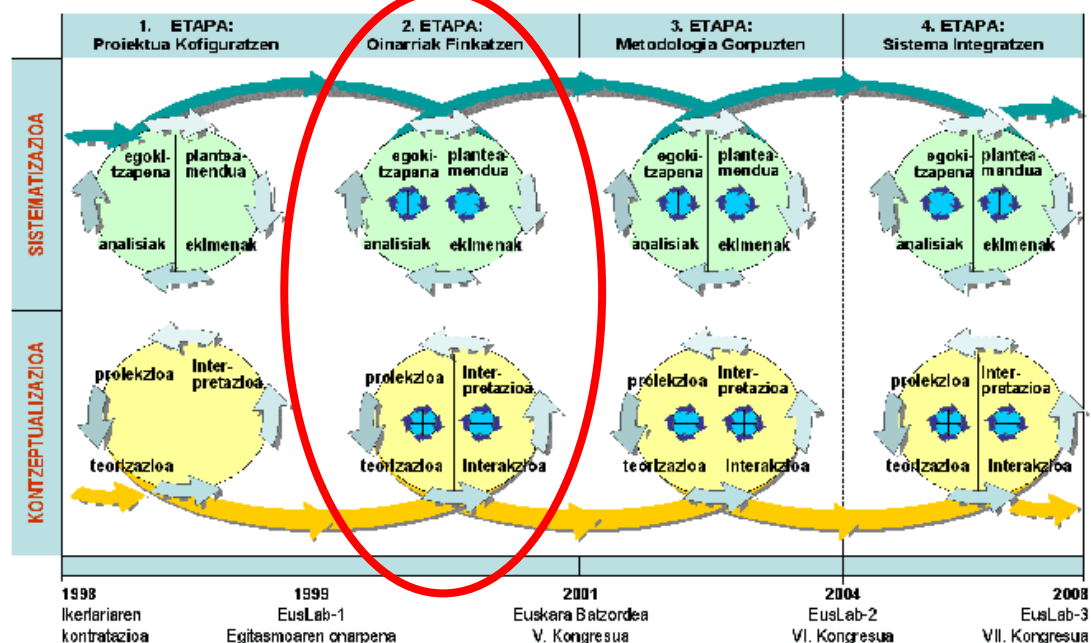


3.07 irudiaren diagraman ikus daitezke lehen etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera zeintzuk diratekeen organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak, hala nola: sistematizazioa, pertsonen inplikazioa, erakundearen jarrera, planifikazioa, arduradunen konpromisoa, hizkuntz irizpideak edota komunikazio ekinbideak.

3.2 Esperientziaren bigarren etapa: Oinarriak finkatzen

EusLab egitasmoaren prestaketa lanak 1998ko irailean hasi ziren aurreko atalean azaldutako egitasmoaren diseinurako lehen etaparekin. Egitasmoaren diseinua prestatu eta sindikatuaren zuzendaritza organoek onartua izan ondoren, berau egikaritzeko lehen urratsak ematea eta oinarriak finkatzea izan zen ondorengo etaparen ardatz nagusia. Horrela, 1999 eta 2000 urteak hartu zituen bigarren etapa horretan, egitasmoa aplikatzen hasi eta erabaki estruktural batzuk hartu ziren, bereziki 2000. urtean sindikatuak burututako V. Kongresuan.

3.08 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak



Bigarren etapa hau 2001. urterako amaitutzat eman zitekeen. Bi izan ziren amaiera hori zedarritu zuten mugarri nagusiak: batetik, sindikatuaren aipatu V. Kongresua eta, bestetik, egitasmoaren kudeaketarako eraturako lehen eta behin-behineko *Euskara Batzorde* haren amaiera, egituratik eratorritako beste *Euskara Batzorde* batek ordezkatu zuena. 2001erako Kudeaketa Planean bertan etaparen amaiera adierazten zen horrela zioenean: «Gure ustez, une honetan etapa bat amaitu da eta **etapa berria hasi behar dugu**, urrats kualitatiboa emanez. Aurreko etapa (lehen bi urteak) egitasmo-ereduaren diseinatzea, inplementazioaren abiatzea eta lehen oinarri estrukturalak finkatzea izan bada,

hurrengoa liderazgoa eta binkulazioa lantzearena izango da; bai eta planaren hedatzearena (organoen ohiko funtzionamenduan txertatuz eta komunikazioa plana burutuz) eta planaren kudeaketarako eta jarraipenerako sistema integral eta globala eraikitzearena (indikadore sistema osatuz)» (LAB, 2000: 3).

3.2.1 Esperientziaren sistematizazioa

3.2.1.1 Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Bigarren etapa honen planteamenduaren xede nagusia aurreko etapan diseinatu eta onartutako egitasmoa gauzatzen hasteko egiturak sortzea eta egitasmoaren aplikazioan lehen ekimenak antolatzea izan zen. Bide horretan, bi ardatz nagusi jorratu ziren: bata, sindikatuaren *Euskara Batzordea* eratzea; bestea, sindikatuaren zenbait arlotan lehen *hobemahaiak*³⁴ osatzea eta lanean jartzea.

Euskara Batzordea, EusLab-1 Egitasmoaren dokumentuan definitutakoaren arabera, egitasmoaren koordinazio eta jarraipenerako organo nagusia izango zen. Hori eratzeko, eta une horretan sindikatuan euskararen arloan oraindik egitura finkorik ez zegoenez, behin-behineko osaketa ematea planteatu zen. Eta horrela eratu zen, zuzendaritzako kide batekin, teknikariarekin eta sindikatuan herrialde eta sektore ezberdinetan euskararen aldeko jarrerengatik nabarmendutako pertsona ezagun batzuekin.

Hobemahaiak normalizazio prozesua bideratzeko oinarrizko elementu gisa asmatu eta planteatu ziren. Prozesu guztia eraikitzeke zimentarriak izango ziren, tresna garrantzitsuenak. Bere xedea, sindikatuaren gune ezberdinetan bertako liberatu eta kideek gidatuko zituzten erabileraren normalkuntzarako hobekuntza prozesuak martxan jartzea eta kudeatzea izango zen. Ulertu behar da, beraz, tokian tokiko normalizazio prozesuak kudeatzeaz arduratuko ziren lan-talde gisa planteatu zirela *hobemahaiak*, bertako kideekin osatutako lan-talde autonomoak. *Hobemahaiak* eratzeko prozedura modukoa eta lanerako metodologia finkatu ziren, horrela:

³⁴ Sindikatuaren egituraren arlo edo gune jakinetan euskararen erabileraren hobekuntza gestioatzeko bertako kideekin sortutako lan-talde autonomoak, 3-6 pertsonaz osatua

- Hasteko, arlo edo guneko kide guztiei, egitasmoari buruzko informazioa eman ostean, bertan *hobemahaia* eratzeko proposamenarekin ados ote zeuden eta dinamikan parte hartzeko prest ote zeuden ala ez galdetuko zitzaien, horretarako prestatutako adostasuna adierazteko dokumentua erabiliz.³⁵
- Adostu ondoren, eta gune horretan kide kopurua oso handia baldin bazen, *hobemahiaren* lan-taldea osatuko zuten, lan-talde horretarako kideak aukeratuz eta *hobemahaiaren* koordinazioaz arduratuko zen *hobeburua*³⁶ izendatuz. Aldiz, gunean kide gutxi baziren, *hobemahaia* guztien partaidetzarekin osatuko zuten eta, ondoren, guztien artean *hobeburua* izendatuko zuten.
- *Hobemahaia* adostu eta izendatu ostean, lan-taldeko kideak elkartuko ziren eta lehen hausnarketa burutuko zuten *hobemahaiaren* funtzioari buruz, elkarren artean lan-taldearen eginkizuna zehazteko eta adosteko.³⁷
- Bere zeregina argitu eta gero, *hobemahaiak* bere gunearen jardueretan euskararen erabilerari buruzko lehen analisia egingo zuen, lan eginkizunetan erabiltzen zen hizkuntz proportzioak baloratzuz, hobekuntzarako arloak identifikatuz eta lehentasunak finkatuz.³⁸
- Azkenik, eta analisi horietan oinarrituta, *hobemahaiak* lehen ekintza plana prestatuko zuten, *Hobemahaien Jardunbide-koadroa* dokumentuaren bidez zehaztutakoa.³⁹

³⁵ Ikus 02. eranskina

³⁶ Hobeburua: hobemahaietako kideen artean koordinazio eta harreman lanak burutzeko izendatutako arduraduna

³⁷ Ikus fitxa eta adibidea 03. eranskinean

³⁸ Ikus fitxa eta adibidea 04. eranskinean

³⁹ Ikus adibidea 05. eranskinean

Lehen *hobemahaiek* garrantzia berezia izan zuten egitasmoaren aplikazioaren hasierako etapa honetan. Ulertu behar baita tokian tokiko ekintzak gestionatzeko lan-taldeak izateaz gain, planteatutako prozedurari esker eta tokiko gunearen kide guztiei *hobemahaia* sortzeari buruzko adostasuna galdetzearen ondorioz, kideen erantzun positiboak normalizazio prozesuari eta *hobemahaiari* berari onarpena eta halako estatus instituzionala eskaintzen ziela. Hau da, onarpen horren ostean, *hobemahaia* (eta berarekin batera esku-hartzea) legitimatua egongo zen eta nolabaiteko ahalmena izango zuen behar ziren normalizazio ekinbideak planteatzeko eta burutzeko.

3.2.1.2 *Burututako ekimenak*

Egitasmoaren inplementazioa abiatzeko eta esku-hartzearen oinarriak finkatzeko etapa honetan egindako lan nagusiak, *euskara batzordetik* eta *hobemahaietatik* bideratutakoak, nagusiki honako hauek izan ziren:

Informazio ekimenak. Egitasmoaren jasotako *Infolan*⁴⁰ ildoari jarraikiz, sindikatuaren egituretan *EusLab* egitasmoa aurkezteko, ezagutarazteko eta zabaltzen hasteko bilkurak egin ziren Araba, Bizakaia, Gipuzkoa eta Nafarroa herrialdeetako idazkaritzetan eta hainbat sektoretan.

Hobemahaiak. Egitasmoan jasotako *Hobelan*⁴¹ ildoari jarraikiz, eta egitasmoan aurreikusi moduan, sindikatuaren hainbat organotan bertan euskararen erabileraren hobekuntza gestionatzeko lehen *hobemahaiak* sortu ziren. Batzuk, adierazi bezala, egitasmoan aurretik programatuak zeuden, eta beste batzuk, berriz, organoko kideen inizatibaz bultzatutakoak izan ziren.

- Idazkaritza Nazionalen: *INA-Hobemahaia*
- Idazkaritza Tekniko Ekonomikoan: *ITE-Hobemahaia*
- Gasteizko egoitzan: *Gasteiz-Hobemahaia*

⁴⁰ *Infolan*. LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, egitasmoari buruzko komunikazioa lantzea xede zuena. (Ikus 22. or.)

⁴¹ *Hobelan*. LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, sindikatuaren gune ezberdinetan normalizazioa prozesuak abiaraztea xede zuena. (Ikus 19. or.)

- Iruñeko egoitzan *Iruñea-Hobemahia*
- Bizkaiko idazkaritza juridikoan: *Juribizkaia-Hobemahaia*

Hobemahai horiek lanean hasi ziren goian azaldutako metodologiaren urratsak jarraituz: bere gunean euskararen erabilerari buruzko lehen analisia egin, hobekuntzarako arloak identifikatu, lehentasunak finkatu, ekintza plana prestatu, ekimenak burutu eta ondorioak aztertu.

Trebakuntza-ikastaroak. Egitasmoan jasotako *Trebalan*⁴² ildoari jarraikiz, euskararen gaitasunak eskuratzeko edota hobetzeko ikastaroak antolatzen hasi ziren. Pertsonen beharrei eta zirkunstantziei egokitutako formazioa eskaini asmoz, mota eta formatu ezberdineko ikastaroak planteatu ziren: batzuk bakarka, beste batzuk taldeka, hainbatetan sindikatuan bertan eta, beste batzuetan, euskaltegietan, ahozko jardunaren trebakuntza lantzerantz zuzendutakoak edota idatzizkoa lantzerantz zuzendutakoak, trinkoak edota luzeak.

Mintzatratuak eta Mintzaguneak. Trebatzen ari ziren pertsoneri ikasitakoak praktikara eramateko hurbileko laguntza eman asmoz eta, aldi berean, euskaraz aritzeko ohiturak indartzeko, *Mintzatratu* eta *Mintzagune* interbentzio-tresnak sortu eta bideratzen hasi ziren egitasmoaren etapa honetan. Hona argibideak:

Mintzatratuak. Mintzatratuak pertsona batzuen artean sinatutako hitzarmen gisa planteatu ziren, pertsona horien artean zehaztutako egoera eta neurri jakin batzuetan euskaraz jardungo zutenaren konpromisoa jasotzen zuten hitzarmen gisa⁴³. Hasiera batean, *mintzatratuak* trebatzen ari ziren pertsonekin lantzeko planteatu ziren bereziki, pertsona horiei lantokiaren egunerokotasunean inguruko beste euskaldun gaitu batzuen mintzamen adostuaren errefortzuarekin laguntzeko. Baina gerora *mintzatratu*en izaera zabaldu egin zen, euskarazko komunikazio sareak sustatzearen bidetik. Etapa honetako lehen hitzarmenak izan ziren, batetik, trebatzen ari ziren

⁴² *Trebalan*. LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, sindikatuko kideen hizkuntz gaitasunak areagotzea xede zuena. (Ikus 134. or.)

⁴³ Ikus adibidea 06. eranskinean.

zuzendaritza nazionaleko kideekin osatu eta sinatutakoak, guztira hamaika *mintzatratu*, eta, bestetik, egoitza bateko hamasei kideren artean osatu eta sinatutako *mintzatratu* kolektiboa.

Mintzaguneak. Mintzaguneak trebakuntzan sakontzeko eta komunikaziorako hizkuntz ohituretan normalizazioaren aldeko erabilera-joerak sendotzeko *ad hoc* sortutako lan-talde gisa planteatu ziren. Bertan parte hartuko zuten pertsonak euskaraz aritzeko gutxienerako gaitasun komunikatiboa behar zuten eduki. Lehen *mintzagunea*, *Sanblas Mintzagunea*, zuzendaritzako kide baten inguruan osatu zen, pertsona horren trebatze prozesua sendotzeko, pertsona horrek beste hainbat kiderekin sinatutako *mintzatratu*ekin batera komunikazio sarea osatuz. Horretarako bi hilabetez sei pertsona astero elkartu ziren trebatzaile baten gidaritzapean nagusiki bi lan burutzeko:

- Sindikatuko gaiak/lanak mahai gainean jarri eta bat aukeratu ostean, gai hori teknikoki lantzeko.
- *Mintzatratu*en eta *mintzagune*aren beraren prozesua, emaitzak, baliagarritasuna eta arazoak aztertu eta baloratzeko.

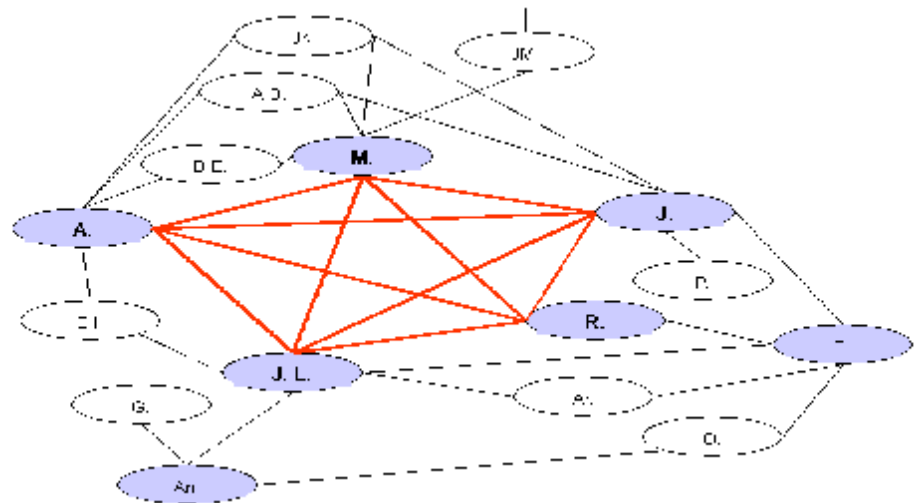
Ilido beretik, baina pertsona baten inguruan zentratu gabe, planteatu ziren aurrekoaren ondoren beste bi mintzagune, *Berberium Mintzagunea* eta *Bladibi Mintzagunea*, lehena Gasteizeko egoitzako kideekin osatua eta bigarrena Donostiako egoitzan zeuden sindikatuko zuzendaritza nazionaleko kideekin osatua. Bi *mintzagune* horiek eratzeko idatzi ziren dokumentuetan azaltzen zenez, *mintzaguneak* EusLab egitasmoan erabilera sendotzeko sortutako tresnak dira, euskaldunekin osatutako lan-talde bidez gauzatzen direnak eta funtzio hauek dutenak⁴⁴:

- Hizkuntza ohiturak sendotu. Euskaraz aritzeko ohitura indartu.
- Trebatu. Sindikatuko gaiak teknikoki euskaraz landu.
- Gaitasun komunikatiboak areagotu.

⁴⁴ Ikus adibidea 07. eranskinean.

Hor azaltzen zen, era berean, *mintzagune* bakoitzak bere ezaugarri propioak izango zituela, lekua eta pertsonen arabera. Eta horrela, *Bladibi Mintzagunearen* kasuan, bere ezaugarri nagusia kide guztiak zuzendaritza nazionaleko partaideak izanik, funtzio berezi bat bereganatu zuen euskararekiko lidergoa lantzearen eta erakustearen bidetik. *Mintzagune* horri hasieratik planteatu zitzaion, batetik, konpromiso bat hartzea eta *mintzaguneko* kideen arteko *Mintzratu kolektibo* batekin gauzatzea, eta, bestetik, iniziatiba hartzea eta bakoitzak egoitzako beste kide batzuk gonbidatzea eta guztien artean *Mintzratu sare* bat osatzea.

3.09 Irudia: Bladibi Mintzagunearen emaitza: Mintzratuen sarea Donostiako egoitzan



Irudian ikus daiteke nolako egitura hartu zuten *Bladibi Mintzagunean* egindakoaren ondorioz *mintzaguneko* kideen artean sinatutako *mintzratu kolektiboak* eta egoitzako beste lankideekin sinatutako *mintzratuekin* hamasei pertsonen artean osatutako *mintzratuen sareak*. Sarearen erdian letra larriz agertzen diren inizialak *mintzagunean* parte hartu zuten pertsonak dira; erdigunetik kanpo baina grisez ilundutako biribiletan agertzen diren izenak zuzendaritzako kideenak dira baina bere hizkuntz mailagatik *mintzagunean* parte hartu ez zutenak; beste guztiak, berriz, egoitzako kideen inizialak dira. Marra lodiek *mintzaguneko* kideen artean sinatutako *mintzratu-sarea* adierazten dute; marra finek, oster, beste kide guztien artean sinatutako *mintzratu-sarea*.

Etapa honetan planteatu eta burutu zen beste laugarren *mintzagune* bat, *Bilb@INa Pentsaritegia* izena hartu zuena. *Mintzagune* honek ere berezitasuna izan zuen, pertsona batzuen trebatze prozesua indartzera edota ohituretan eragitera baino areago, galdera baten inguruan pertsona batzuen hausnarketak bideratzera zuzendu baitzen. Horregatik eman zitzaion beste izen bat: *Pentsaritegia*. Hau da, pentsatzeko - aritzeko lekua edo pentsamendu kolektiboan sakontzeko eta ondorioz ekintza kolektiboa sortarazteko aukera emango duen tokia. Zentzu horretan, *pentsaritegi* honek *talde fokalizatua* edota *focus-group* erako talde baten ezaugarriak izan zituela esan daiteke; bai, behintzat, Merton-en (1956), Krueger-en (1994) eta Greebaum-en (1998) ekarpenetan oinarrituz Gordok eta Serranok (2008) planteatzen duten zentzuan, hau da: ikerketa kualitatiborako erabilitako *talde fokalizatua* metodoaren bitartez, jarritako gai baten inguruan eta ondorioren batera iristeko xedearekin, pertsona talde batek dinamizatzailerik baten koordinaziopean hausnarketa eta eztabaida fokalizatua burutzen duena.

Bilb@INa Pentsaritegia Bilboko egoitzan gauzatu zen, bertan jarduten zuten sindikatuko Idazkaritza Nazionaleko kide guztiekin. Esan nahi baita, *pentsaritegi* horren partaide guztiak sindikatuko buru edo arduradun nagusiak zirela; beste hitzetan: liderrak. Hori horrela, taldeari enkargu bat eman zitzaion: euskararekiko lidergoaz hausnartzea eta lidergo hori lantzea. Eta abiapuntu gisa honako galdera hau jarri zen mahai gainean: «*Sindikatuan, barrura zein kanpora begira, bakoitza bere ardura-gunean, euskararekiko liderra izateko, ZER?*» (LAB, 2000: 1). Hausnarketaren helburua, gutxienez idatzizko emaitzaren bat lortzea izan behar zuela planteatu zen; hortik gora, nolabaiteko konpromiso edota inizatibaren bat zehaztuz gero, hobe. Lau saiotan burututako hausnarketaren ondorio nagusia Bilboko egoitzan *hobemahai* bat sortzeko luzatutako proposamena eta hartutako inizatiba izan ziren. Ondoko deklarazioarekin eta egoitzari egindako proposamenarekin amaitu zuten *Bilb@INa*ko partaideek *pentsaritegian* burututako hausnarketa:

«Azkenik, eta *Bilb@INa*-n egindako hausnarketa-lanaren ondorioz, bertan aritu garenok honako hau aditzera eman nahi dugu:

- *LAB sindikatuan euskararen erabilera normalizatzeko ahaleginean egiten ari den lanaren barruan gure ekarpena eskaini nahi izan dugu euskararekiko lidergoaz egin dugun hausnarketarekin.*

- *Hausnarketa horretan jaso diren puntuak gure gain hartzen ditugu eta horietatik ondorioztatzen diren konpromisoak berresten ditugu.*
- *Gonbidapena luzatzen diegu egoitzako kide guztiei batzarrean bildu gaitezen eta egoitzan euskararen normalizazioa bideratzeko erabakia har dezagun, horretarako Egañako Hobemahaia sortuz».* (LAB, 2000: 5)

Jarraipen sistemak. Egitasmoan jasotako *Dokulan*⁴⁵ ildoari jarraikiz, egoeren analisirako, datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren egitasmoaren etapa honetan. Adierazle horiek pertsonalizatu eta identifikatzeko asmoz, bestalde, bakoitzari izen bat eman zitzaion. Hona hemen etapa honetan sortutako adierazleak⁴⁶:

- *EGa[a] indizea:* Norberaren euskara gaitasunari buruzko auto-balorazioa.
- *BAKE[p] indizea:* Bileretan ahoz komunikatzeko euskararen erabileraren proportzioari buruzko pertzepzioa.
- *BAKEroso indizea:* Bileretan ahoz komunikatzerakoan eroso, auto-balorazioa.
- *EPI matrizea eta indizea:* Euskara pertsonen interkomunikazioan, erabileraren auto-balorazioa.
- *IFE eta AFE neurketa:* Idatzizko eta ahozko funtzionamenduan euskararen erabileraren neurketa.
- *EGILEHEN azterketa:* Laneko eginkizunen eta lehentasunen azterketa.

Laburbilduz, beraz, egitasmoan jasotakoari jarraikiz esku-hartzearen oinarriak finkatzeko bigarren etapa honetan bideratutako ekimen nagusiak informazioa zabaldu, *hobemahaia* sortu, trebakuntza ikastaroak antolatu,

⁴⁵ *Dokulan.* LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, prozesuaren bilakaera dokumentatzeko eta ebaluatzeko tresnak sortzea xede zuena. (Ikus 137, or.)

⁴⁶ Adierazle hauei buruzko zehaztapenak 3.2.1.3.1 eta 3.2.1.3.2 ataletan.

mintzatratuak eta *mintzaguneak* abiatu, eta jarraipen sistemak bideratzen hasi izan ziren.

3.2.1.3 Egindako analisiak eta balorazioak

Egitasmoaren lehen etapan egindako analisisa ikerlari-teknikariak berak burututakoa izan zen: sindikatua bere osotasunean hartu zuen eta egitasmo orokorra funtsatuko zuen diagnostikoa eta egoeraren analisisa egitea izan zuen xede. Bigarren etapa honetan, berriz, tokian tokiko datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren, eta analisisien egileak, ikerlari-teknikaria ez ezik, egitasmoaren ekimenetan eta lan-taldeetan parte hartzen zuten lankideak ere izan ziren.

Beheko laburpen taulan azaldu moduan, analisi eta baloraziorako hiru jarduera mota bideratu ziren etapa honetan: batetik, adierazleekin lotutako datu kuantitatiboen bilketa, bestetik, gaiarekiko bere rolari buruzko protagonisten hausnarketarekin lotutako datu kualitatiboen bilketa eta, azkenik, aurreko bietan jasotako datuetan oinarrituta gestio-taldeek (*Hobemahaiak* eta *Euskara Batzordeak*) egindako analisi grupala.

3.02 Taula: Egitasmoaren bigarren etapan burututako analisiak eta ezaugarriak

Analisirako jarduerak	Prozedurak	Datu jasotzaileak	Xedea
Datu kuantitatiboen bilketa	Auto-balorazio orriak Puntaketa orriak Erregistro orriak	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatutako egoeraren analisi deskriptiboa ahalbidetzea
	Bileren balorazio orriak Mintzatraturuen balorazio orriak	Bileretako partaideak Teknikari-ikerlaria	Datuetan funtsatutako ekinbideen eta bileren eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea
Datu kualitatiboen bilketa	<i>Focus group</i> (Pentsaritegia)	Teknikari-ikerlaria	Pentsamendu kolektiboan sakontzea
Analisi grupala gestio-taldeetan	Datuen analisisa Datuen triangulazioa Taldea eztabaida Doikuntza proposamenak	Hobemahaiak Euskara Batzordea	Egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea

3.2.1.3.1 Datu kuantitatiboen bilketa

Datu kuantitatiboak bi planotan biltzen hasi ziren: batetik, eraturako *hobemahaiei* zegozkien organoetan euskararen ezagutza eta erabileraren egoeraren analisi deskriptiboa egiten lagunduko zuten datuak eta, bestetik, *hobemahaiek* burututako bileren eta ekinbideen eraginkortasuna neurtzen lagunduko zuten datuak.

Datu horiek, bestalde, hasieratik adierazle gisa erreferentziatu nahi izan ziren, ulertuz, García eta Ramirez-ek azaltzen duten moduan, adierazleak direla «*referencias claves para la evaluación en su dimensión cuantitativa, por cuanto que hacen inteligible o significativa la información registrada, al expresar: resultados estadísticos de cada variable y relaciones simples entre variables*». (García eta Ramirez, 1996: 299). Adierazle horiek, gainera, pertsonalizatu eta identifikatu nahi izan ziren, bakoitzari izen bat emanez. Horrela, egitasmoaren adierazle sistema osoa eraikitzeke asmoarekin lehen urratsak eman ziren etapa honetan gorago aipatu adierazleak zehaztuz.

Egoeraren analisi deskriptiboari zegokion lehen planoan bildutako datuen artean eta datu horiek eskuratzeko tresnen artean, behean sailkatuta agertzen direnak zeuden:

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako Adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko tresna:</u>
Kideen euskara gaitasun maila.	Ega[a] indizea	Autoebaluazio fitxa. Fitxan 0-10 bitarteko eskalan nor bere gaitasuna puntuatzen du. '0': ez dakit ezer, eta '10': gai teknikoetan aritzeko trebatua nago. ⁴⁷
Organoaren bileretan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	BAKE[p] indizea.	Balorazio fitxa. Fitxaren itemari erantzunez, kide bakoitzak bere estimazioa azaltzen du portzentajetan. ⁴⁸
Bileretan komunikazio hizkuntza euskara denean	BAKEroso indizea.	Autoebaluazio fitxa. Fitxaren itemari erantzunez kide bakoitzak

⁴⁷ Ikus 08. eranskina

⁴⁸ Ikus 09. eranskina

norberaren erosotasun sentimenduaren neurria.		bere erosotasun sentimendua puntuatzen du portzentajetan. ⁴⁹
Kideen arteko harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	EPI matrizea eta indizea.	Autoebaluazio fitxa. Fitxaren taulari erantzunez, norberak besteekin euskara erabiltzen duen neurria puntuatzen du portzentajetan. ⁵⁰
Laneko eginkizunetan ahoz eta idatziz euskaraz burututako lanen kopurua.	IFE eta AFE neurketak.	Erregistro orriak. Orrietan bakoitzak bere lanen erregistroa eta horietatik euskaraz egindakoen kontaketa egiten du. ⁵¹

Bileren eta ekinbideen eraginkortasuna neurtzeari zegokion bigarren planoan bildutako datuen artean eta datu horiek eskuratzeko tresnen artean, berriz, behean sailkatuta agertzen direnak zeuden:

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko tresna:</u>
Mintzaguneen eta Hobemahaien bileretan partaideen asebetetze maila.	Izenik gabekoa	Balorazio fitxa. Fitxan 0-7 bitarteko eskalan bileran izandako partaide bakoitzak bere asebetetzea puntuatzen du. ⁵²
Mintzatratan adostutako helburuen betetze maila eta sinatzaileen artean euskararen erabileraren bilakaera.	MintzaBa indizea.	Balorazio fitxa. Fitxaren itemei erantzunez, kide bakoitzak bere estimazioa azaltzen du likert erako eskalan. ⁵³

3.2.1.3.2 Datu kualitatiboan bilketa

Esku-hartzearen izaerak eraginda prozesuan zehar egitasmoaren kudeaketa maila ezberdinetan prozesuari eta egoerari buruz hausnarketa ezberdinak gauzatu baziren ere, izan zen etapa honetan analisi-jarduera bat espezifikoki analisi kualitatibo gisa planteatu eta burutu zena, eta hori *Bilb@INa Pentsaritegia* izan zen.

⁴⁹ Ikus 09. eranskina

⁵⁰ Ikus 09. eranskina

⁵¹ Ikus 10. eranskina

⁵² Ikus 11. eranskina

⁵³ Ikus 12. eranskina

Pentsaritegi hori, aurretik jarritako gai baten inguruan pentsamendu kolektiboan sakontzeko *focus-group* gisa eraturako hausnarketa talde bat izan zen. Zortzi pertsona aritu ziren *pentsaritegi* edo *focus-group* horretan, guztiak Bilboko egoitzan lan egiten zuten eta sindikatuaren zuzendaritza nazionaleko kideak ziren. Bi hilabetez jardun zuten, hausnarketa lau saiotan burutuz. Taldeak jasotako enkargua euskararekiko lidergoaz hausnartzea eta lidergo hori lantzen izan zen, eta, horretarako, abiapuntuzko honako galdera hau jaso zuen: «*Sindikatuan, barrura zein kanpora begira, bakoitza bere arduragunean, euskararekiko liderra izateko ZER?*»

Kide guztien artean eginkizunak eta parte hartzea adostu ondoren, partaideek jarritako galderari erantzuteko hausnarketa bideratu zuten eta aztergaiaren kategoriak bereizten zituen lehen eskema zehaztera iritsi ziren. Eskema horretan lau atal edo kategorია bereizi zituzten eta bakoitzean hainbat kontsiderazio ezberdin eta horiekin lotutako beste hainbat galdera zehaztu zituzten. Eskema hori ondorengo eztabaida eta hausnarketaren oinarria izan zen. Hona hemen eskeman jaso ziren kategoriak eta galderak (EuLab, 2001: 2):

Aztergai kategoriak:

Estereotipoak

- «Batzuk euskaldun irudia (estereotipoa) erantsia dute eta besteek beraiekin beti euskaraz egiten dute. Eta honek ez du euskara mailarekin lotura zuzena. Batzuekin, nahiz eta ikasten ari, euskaraz abiatzen zara eta euskaraz jarduten duzu; beste batzuekin, berriz, nahiz eta euskara maila jaso edukin, erdaraz abiatu eta erdaraz jarduten duzu».

Erdaldunen lidergoa

- «Batzuen ustez erdaldunak ezin du euskararen liderra izan».
- «Beste batzuen ustez erdalduna bai euskararen liderra izan daiteke. Jendeak ikusten badu ahalegin bat egiten ari dela. Bere jarrerekin erreferentia baldin bada. Eta, batez ere, koherentea».
- «Ez da egia euskararen liderra izateko euskalduna izan behar denik. Euskalduna izan daiteke eta euskararekiko jarrera negatiboa eduki. Berezi behar ditugu: euskalduna / euskaltzalea / koherentzia / inkoherentzia».

Galderak:

- Estereotipo horiek positiboak al dira?
- Estereotipo horiek nork finkatzen ditu?
- Euskararekiko liderra izateko egokia izango al litzateke horrelako estereotipoa izatea?
- Liderrak landu/bereganatu al dezake horrelako estereotipo bat?
- Ohiturak benetan garrantzia al du hizkuntzaren erabileran?
- Hizkuntza ohiturak aldatzeko faktore determinantea zein da?
- Izan al daiteke sindikatuan liderra, sindikatuko gai garrantzitsu batekin liderra izan gabe? Ez al da kontraesana?
- Jarrerekin erreferente izatea nola definituko litzateke? Hori zertan gauzatzen da?
- Euskararekiko jarrera positiboa erakusten bada, eta bizitza osoan jarrera positiboa erakusten bada, hori nahikoa al da?
- Koherentziak zer esan nahi du? Zertan gauzatzen da?
- Lidergo euskaltzalea, jarreretan erreferentea eta koherentea. Definitu al daiteke hori?

Planoak

- «Lidergoa aztertzekoan plano ezberdinak bereizi dira: 1) Pertsonala. 2) Kolektiboa / Organizatiboa. 3) LABetik kanpokoa»
 - «Plano kolektibo-organizatiboan, berriz, beste bi maila ere bereizi dira:
 1. Norberaren ardura diren organoak.. Norberak erabaki ahalmena duen organoak
 2. Kontaktua duzun pertsonak eta parte hartzen dugun organoak»
 - «Bereizketa egiten bada ere, pertsonala eta kolektiboa lotuak daude izan».
- Nola egin euskararekiko lidergo pertsonalak kolektiboan eragina eduki dezan?
 - Eta plano kolektiboko lidergoan hartutako erabakiak maila pertsonalean asumituak izan daitezzen?

Euskararen lidergoa

- «Plano ezberdinak kontuan hartuta, euskararen lidergoa gauzatzeko aktuzio ezberdinak aipatu dira:
 - Norberak ikasi
 - Norbera euskaraz abiatuz: telefonoa euskaraz hartu, elkarrizketak euskaraz hasi...
 - Planifikazioa (bakoitzarena eta kolektiboa) eta bitartekoak.
 - Sindikatuko erabakiak irizpide batzuekin (hizkuntzari dagokionez) hartu, eta ez ohituraz edo inertziak.
 - Komiteko partaideok estilo bat markatu, komuna. Eta horrek eragina eduki dezala Egañan. Hizkuntza kodea. Lidergotik eragin hizkuntza kodea zehaztu eta tendentziak lantzeko.
 - Konpromiso kolektiboak»
 - «Adierazi da, gainera, sindikatuak dagoeneko badituela erabaki batzuk hartuta eta erabaki horiek eragina dutela organoen lanetan eta arduretan»
- Gorago aipatu den jarrera erreferentziala eta koherentearekin, euskaldunak eta erdaldunak, zer egin dezake maila pertsonalean?
 - Euskararen lidergoaren ikuspuntu honetatik, ze lehentasuna du honek eguneroko lanaren dinamikan?
 - Egañako Komiteko kideek zehaztu al dezakete hizkuntza kode moduko zerbait?
 - Eta konpromiso kolektibo bat? Zer izango litzateke Egañan Komiteko kideen konpromiso kolektibo bat? Egañako beste kideekin planteatuko al litzateke? Komitean?
 - Konpromiso honek irizpide eta kodearekin zerikusirik ba al du?
 - Zehaztu al daiteke hori guztia jardueraren jakinetan?

Bilb@INa Pentsaritegian egindako hausnarketaren emaitza, hausnarketaren beraren edukiaz gain, amaieran taldeak normalizazio prozesua indartzeari begira botatuko zenbait ideia eta egindako proposamenak izan ziren, hala nola:

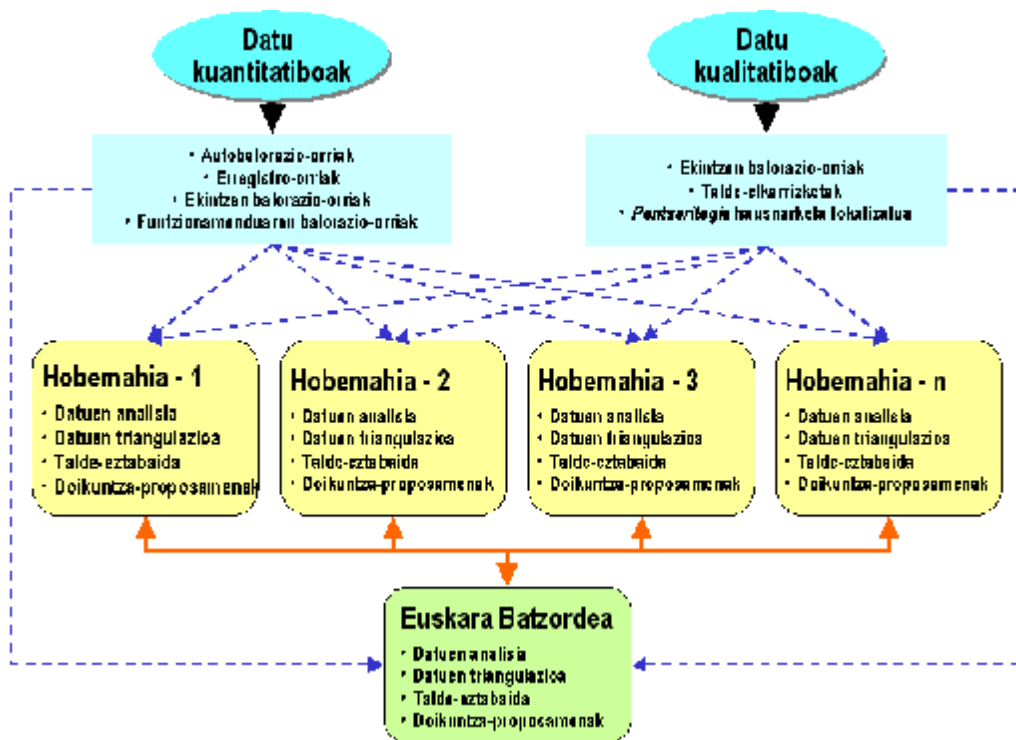
«Konpromiso kolektiboak finkatu. Harreman estiloa markatu. Hizkuntza kodea zehaztu. Hizkuntza irizpideak finkatu funtzionamenduan eta erabakietan. Planifikazioa egin eta bitartekoak jarri. Iniziatiba eta kriterio pertsonalak (ikasteko, erabiltzeko) ezarri. Pertsonen arteko adostasunak eta kontratuak sinatu. Harreman zirkuituetan erabilera-iniziatibak eta kriterioak hartu. Egoitzan euskararen erabileraz erabaki kolektiboak hartu. Egoitzan batzarra egin eta ekimen kolektiboak planteatu». (EusLab,2001: 4)

Pentsaritegiaren taldeak, azkenik, hausnarketaren prozesua eta proposamen horiek guztiak biltzen zituen dokumentua osatu, deklarazio bat prestatu eta egoitzan *Hobemahaia* eratzeko proposamena luzatu zien egoitzako gainontzeko lankideei.

3.2.1.3.3 Analisi grupala gestio-taldeetan

Analisi grupala egitasmoa egikaritzearen eta gestionatzearen ardura duten taldeek –*hobemahaiek* eta *Euskara Batzordeak*– burutzen duten analisia da. Analisi grupal hori, gorago aipatu datu kuantitatiboan bilketan eta analisi kualitatiboetan oinarritu zen, eta, bere xedea, egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea izan zen. Analisi grupala bi mailatan burutu zen: lehen plano batean, *hobemahai* bakoitzak burutzen zuena egon zen eta hobemahai horri zegokion organoaren esparruan aplikatzen ari zen egitasmoari begira fokalizatu zen; beste bigarren plano batean, berriz, datuetatik eta *hobemahaietatik* jasotakoarekin *Euskara Batzordeak* burutzen zuena egon zen eta osotasunean egitasmoaren ikuspegi globalari begira fokalizatu zen.

3.10 Irudia - Analisi Grupalaren eskema: datu-iturriak eta analisi mailak



Egitasmoaren etapa honetan, aurreko irudian (3.10) agertzen den analisi grupalerako oinarrizko diseinua taxutu zen. Diseinu horrek ekintza-ikerikuntza perspektibari erantzuten zion, *hobemahaien* eta *Euskara Batzordearen* ziklokako lan-metodologia argitzen duen ekintza-ikerikuntza ereduari egokitzen baitzitzaion. Horrela, egitasmoaren bigarren etapan taxutu eta ondoren egitasmoaren hurrengo etapetan garatzen joan zen diseinu horrek lotzen zituen: 1) bildutako datuen analisisan eta erkaketan oinarritutako balorazioa, esku-hartzearen ziklo baten amaiera gisa; eta, 2) balorazioan oinarritutako talde-eztabaida eta egitasmoaren doikuntzarako ekimen berrien edota hobetuen proposatzea, esku-hartzearen hurrengo zikloaren garapenerako hasiera gisa.

3.2.1.3.3.1 Datuen analisisa

Diseinuaren eskema jarraituz, egitasmoaren gestio taldeek neurketetan eskuratutako datu kuantitatiboak eta hausnarketetan jasotako datu kualitatiboak biltzen eta datu horien analisisa egiten hasi ziren, honako hauek erabiliz:

- batetik, estatistika deskribatzailearen oinarrizko teknikak, hala nola: batez bestekoak, ratioak, portzentajeak eta indizeak.
- bestetik, analisi kualitatiboaren oinarrizko teknikak, hala nola: sailkapenak, kategorizazioak edota erlazioen interpretazioak.

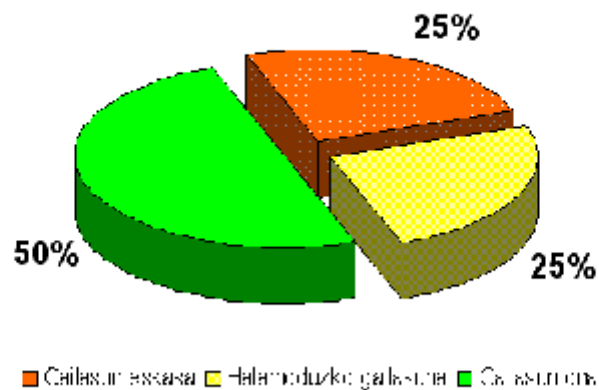
Analisi estatistiko deskribatzaile horien emaitzak izan ziren, esate aterako, honako hauek:

- $EGa[a]$ (euskararen gaitasuna, autoebaluazioa). Kideen euskararen gaitasuna neurtzeko adierazlea. Autoebaluazio fitxaren eskalari erantzunez kideek beren buruari emandako puntuazioetatik eratorritakoa. Bi modutara azaldu izan zen, batetik indize bakarrera ekarritako guztien arteko batez bestekoa ehunekotan,

eta, bestetik, gaitasun mailen kategoriak egin eta, zegokien mailaren arabera, kategoria bakoitzean sailkatutako kideen portzentajeak azalduz.

3.11 Irudia - Juribizkaia hobemahiaren kideen gaitasuna ehunekotan

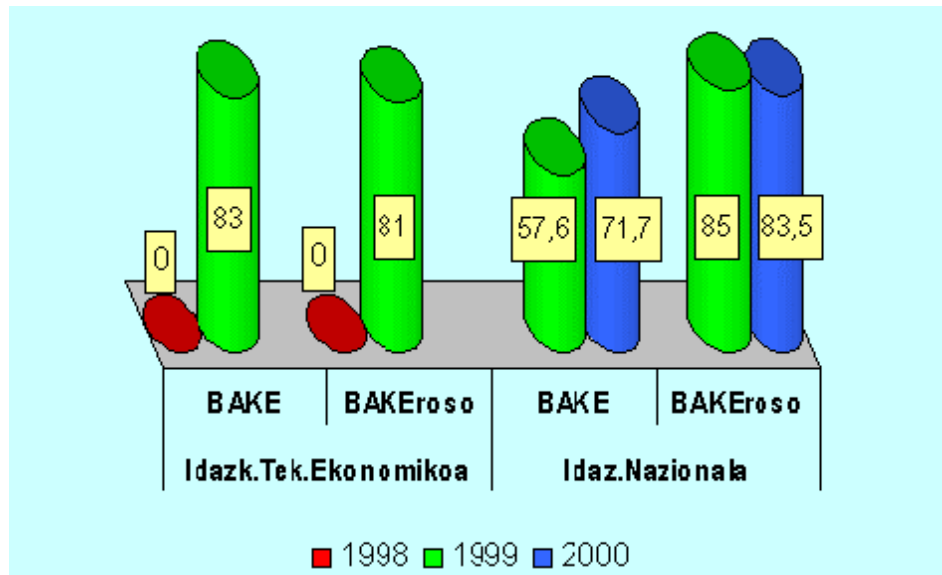
Gaitasuna Juribizkaia Hobemahaian - 2000



- Irudiaren adibidean ikus daiteke *Juribizkaia* (Bizkaiko abokatu taldea) *hobemahaian* 2000. urtean gaitasuna neurtzeko egindako auto-baloraziotik jasotako datuekin egindako sailkapena: kideen laurden batek (%25ak) euskara gaitasun eskasa zuela adierazten zuen, beste laurdenak (%25ak) tarteko edo hala-moduzko gaitasuna zuela esaten zuen eta erdiak (%50ak) gaitasun ona zuela adierazten zuen.
- *BAKE[e]* (bileretan ahoz komunikatzeko euskara, estimazioa). Bileretan ahozko komunikazioan euskararen erabilera neurtzeko adierazlea. Neurketa fitxaren itemari erantzunez kideek jarritako datuetatik eratorritakoa eta guztien arteko batez besteko indizea portzentajetan emandakoa.
- *BAKEroso* (bileretan ahoz euskaraz komunikatzerakoan eroso). Bileretan komunikazio hizkuntza zenean norberaren erositasun sentimendua neurtzeko adierazlea. Neurketa fitxaren itemari

erantzunez kideek jarritako datuetatik eratorritakoa eta guztien arteko batez besteko indizea portzentajetan emandakoa.

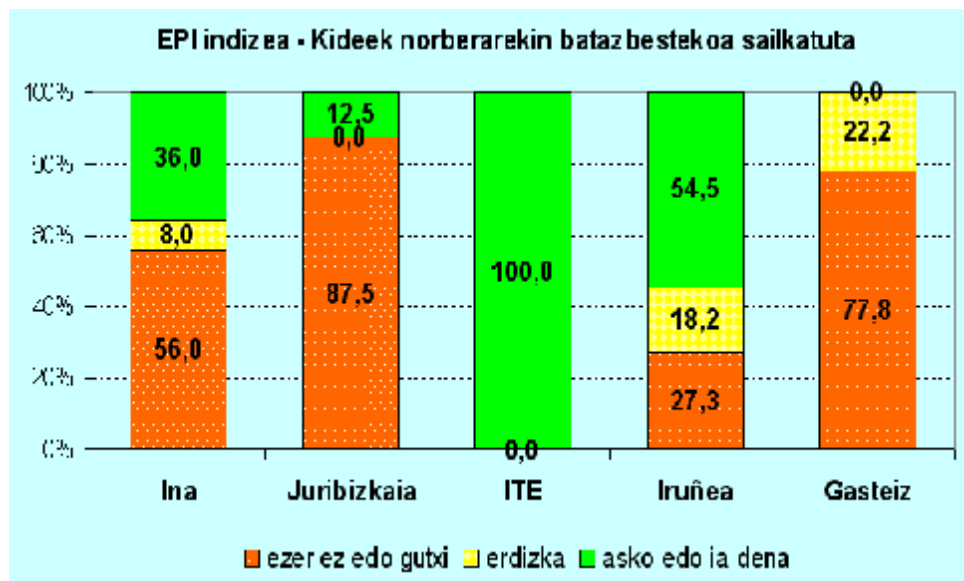
3.12 Irudia - ITE eta INa hobemahaietan BAKE[e] eta BAKERoso indizeak 1998, 1999 eta 2000 urteetan, ehunekotan



- 3.12 irudiaren adibidean ikus daiteke *ITE* (Idazkaritza Tekniko Ekonomikoa) eta *INa* (Idazkaritza Nazionala) *hobemahaietan* 1998, 1999 eta 2000 urteetan organo horien bileretan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioaren neurria eta euskaraz aritzerakoan sentitutako erosotasunaren maila neurtzeko egindako puntaketetatik jasotako datuekin ateratako portzentaje-indizeak. Ikusten da, esate baterako, *ITE hobemahaian* 1998an ez zutela bileretan euskara ezertxo ere erabiltzen (%0) eta 1999an, berriz, %81 erabiltzera pasa zirela. *INa hobemahaian* ere aldaketa positiboa antzematen da, 1999an bileretan %57,6 erabiltzen baitzuten eta 2000n, berriz, %71,7. Euskaraz aritzerakoan erosotasun maila altua eta oso antzekoa da hiru kasutan, %80 – 85 ingurukoa.
- EPI* (Euskara Pertsonen arteko ahozko komunikazioan). Kideen arteko harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioa neurtzeko adierazlea. Neurketa fitxaren taulari erantzunez, norberak besteekin euskara erabiltzen duen neurria puntuatzen du ehunekotan. Neurketa horretatik hiru eratako datuak atera zitezkeen: 1) indize bakarrera ekarritako guztien arteko batez

bestekoa ehunekotan, 2) kide bakoitzak besteekin erabiltzen zuen neurriaren portzentajea (bakoitzarekin edota guztien batez bestekoa) eta 3) bakoitzarekin besteek erabiltzen zuten neurriaren portzentajea (bakoitzak aitortzen duena edota guztien batez bestekoa). Beste trataera mota bat ere egin zen datu horiekin, erabilera mailen kategoriak egin eta kategoria bakoitzean sailkatutako kideen portzentajeak azalduz.

3.13 Irudia - EPI indizea Hobemahai ezberdinetan 1999 urtean, ehunekotan



- 3.13 irudiaren adibidean ikus daiteke bost *hobemahai* ezberdinetan 1999 urtearen amaieran eta 2000. urtearen hasieran organo horietako kideen arteko ahozko harremanetan euskararen erabilera aztertzeko neurketetatik jasotako datuekin ateratako sailkapen-indizeak. Indize horretan jasotzen zen, lehenik, bakoitzarekin besteek zenbat erabiltzen zuten adierazitako (ehunekoetan azalduta) guztien arteko batez bestekoa eta jarraian, batez besteko horiekin erabilera mailan kategoriak eginez, kategoria bakoitzean kokatzen zen kide kopurua, hori ere ehunekotan adierazita. Horrela, irudian ikusten da, esate baterako, *INa hobemahaiaren* partaide ziren kideen %56k organo bereko beste kideen aldetik euskarazko harreman gutxi jasotzen zutela, %8k erdizka jasotzen zituztela euskaraz eta %36ri, berriz, esandakoaren arabera besteek euskaraz zuzentzen zitzaizkion gehienbat. Irudian

ikusten denez, bestalde, *ITE hobemahaiaren* kasua bestelakoa zen, bertako kide guztiek jasotzen baitzituzten harremanak gehienbat euskaraz, eta, horrek adierazten du organo horretako kideen arteko komunikazio hizkuntza nagusia euskara zela. Beste muturrean *Gasteiz hobemahaia* agertzen da, ikusten baita ez dagoela organo horretan inor besteengandik nagusiki euskarazko harremanak jasotzen zuenik, eta, horrek erakusten du organo horretan erdara zela komunikazio hizkuntza nagusia.

Datu kualitatiboen tratamendurako, adierazi bezala, analisi kualitatiboan erabiltzen diren oinarrizko teknikak aplikatu ziren, hala nola sailkapenak, kategorizazioak eta erlazioen interpretazioak. Datuak biltzeko, *Pentsaritegi*az gain, beste zenbait metodo kualitatibo ere bideratu zen, bereziki antolatutako ekinbideen –hala nola *mintzaguneak* edota *mintzatratuak*– burutze prozesuak eta ondorioak eta gestio organoen funtzionamenduak baloratzeko. Horretarako erabilitako tresnak hauek izan ziren: balorazio-orriak galdera irekiekin, kasuren batean (*Sanblas Mintzagunearen* amaieran) parte-hartzaileekin izandako balorazio elkarrizketak eta, bereziki, taldean egindako eztabaidak.

Jasotako datuekin egindako analisisien emaitza izan ziren, esate baterako, gorago azaldutako *Pentsaritegiaren* hausnarketan aztergai-kategoriekin eta galderekin osatutako eskema, edota, *Sanblas Mintzagunearen* amaieran egindako balorazioaren eskema.

Sanblas Mintzagunearen balorazioa burutzeko lehenik eta behin teknikaria *mintzagunean* partaide izandako kideekin elkarrizketatu zen. Elkarrizketak irekiak izan ziren, egindakoari buruzko partaidearen iritzi orokorra jasotzeko, eta laburrak (15 minutu baino gutxiago) eta ez ziren grabatu, esandakoak idatziz jaso ziren. Ondoren, balorazio horiekin dokumentu-zirriborrea prestatu eta *mintzaguneko* partaide guztien artean aztertu eta eztabaidatu zen balorazio bilera batean. Analisi horren ondorioa, lau kategoriatan sailkatutako balorazioen sintesia izan zen. Hona hemen egindako kategorizazioa eta bakoitzean sailkatutako balorazioen laburpena:

«Funtzionamendua:

- *Formalidade eskasa ordutegiarekin.*
- *Zalantzak daude bakoitzak duen rolaren inguruan.*
- *Gaiekin sentsazio kontrajarriak: batzuk ongi, beste batzuk ez.*
- *Gaiekin kontuz ibili behar da ez daitezen 'postura hartzekoak' izan edota kideen lanaren edukiei buruzkoak.*

Baliagarritasuna:

- *Mintzagunea tresna baliagarria da.*
- *Mintzatrakua, baten ustez nahiko artifiziala da. Besteen iritziz hasieran hertsatua, baina tratua dagoen neurrian biren arteko erabakia da eta horrek lagundu dezake tentsio egoerak ekiditen.*

Emaitzak:

- *Onak edo oso onak. Ikasi dute.*
- *Erabileran aldaketak nabaritzen hasi dira. Inguruan ere zerbait nabaritu da.*
- *Hala ere erresistentzia psikologikoen oraindik hor segitzen dute.*

Jarraipena:

- *Denen iritziz jarraitzeak merezi du.*
- *Bai kontuan hartzekoa, mintzagunea osatzerakoan partaideen arteko harremanak kontuan hartu, talde homogeneoa osatu» (EusLab, 1999)*

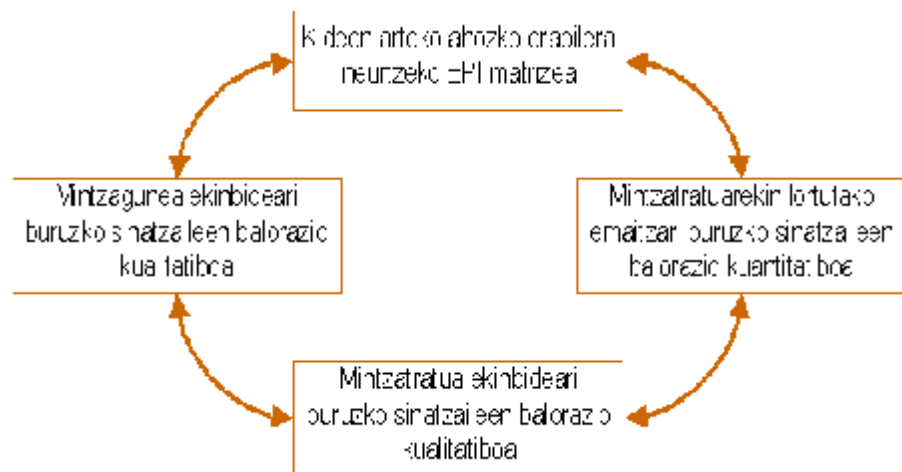
3.2.1.3.3.2 Datuen triangulazioa

Analisi grupalerako diseinuaren eskeman agertu moduan, datuak biltzeko iturrien eta metodoen aniztasunek datuen arteko triangulazioa eta erkaketak egitea ahalbidetu zien egitasmoaren gestio taldeei. Aldi berean, informazioaren kontraste horren bidez gestio taldeek analisisan sakontzeko eta, horrela, egoera egokiro ulertzeko aukera izan zuten. Eta, bestalde, datuen, iturrien eta metodoen arteko triangulazio horrek esku-hartzearen emaitzen baliagarritasuna indartzen zuen Bogginok eta Rosekrans-ek (2007) azaltzen dutenaren ildotik: «*En investigación-acción los conocimientos se validan en la propia práctica y las múltiples perspectivas, fruto del entrecruzamiento de recursos (o métodos), de fuentes de información y de acciones realizadas por*

diferentes actores constituyen un modo de validación de los resultados». (Boggino eta Rosekrans, 2007: 50).

Datuen arteko kontraste edota triangulazioa izan ziren, esate baterako, organo batean burututako prozesuan zehar jasotako balorazio eta interpretazio kualitatiboen eta adierazle ezberdinei zegozkien datu kuantitatiboen artean egindakoak, adibidez *Bladibi Mintzagunea* ekinbidearen inguruan jasotako datuekin beheko irudian agertzen dena:

3.14 Irudia - Kontrasterako triangulazioaren adibidea Bladibi Mintzagunean



Datuen arteko erkaketaren beste adibide bat beheko taulan agertzen dena da. Taula horretan ikusten da EPI adierazlea (euskara pertsonen arteko ahozko komunikazioan) jasotzeko bi gune ezberdinetan pertsona berberak emandako puntuazioekin (ehunekotan) osatutako matrizea. Datu horiek 1999ko azaroan eta abenduan jaso ziren sindikatuaren *Idazkaritza Nazionalea* zuzendaritza organoan eratutako *INa hobemahian* batetik, eta, Donostiako egoitzan idazkaritza nazionalako kideekin osatutako *Bladibi Mintzagunean* bestetik.

3.03 Taula: EPI adierazlea INA Hobemahia eta Bladibi Mintzagunea, pertsona berak bi neurketetan: datuen erkaketa

	AINARArekin		FELIXekin		JABIrekin		TATOrekin		TERErekin		ROMANekin		XABIRekin	
	INa	Bladi.	INa	Bladi.	INa	Bladi.	INa	Bladi.	INa	Bladi.	INa	Bladi.	INa	Bladi.
AINARAK			60	50	90	90	90	90	75	80	90	80	90	80
FELIXek	60	60			50	10	30	10	10	5	75	75	20	10
JABIk	100		60				70		70		100		90	
TATOk	100	100	10	5	100	80			10	5	70	60	70	50
TEREk	80	80	5	5	75	70	25	25			75	70	25	25
ROMANek	90	90	70	70	90	100	70	70	60	70			70	70
XABIRek	100	100	10	5	100	80	50	50	10	5	80	60		

3.03 taulan ikus daitekeenez kideek bi neurketetan eman zituzten datuen artean korrespondentzia handia zegoen. 36 puntuazietatik, soilik 6tan agertzen zen 10 puntu (ehunetik) baino gehiagoko aldea bi neurketen artean, eta, kasu bakarrean 20 puntu baino handiagoa.

3.2.1.3.3.3 Ondorioak

Konklusio gisa eta 2001. urterako Euskara Batzordeak prestatutako kudeaketa planaren dokumentuan agertzen zen balantzean jasotzen zenaren arabera, egitasmoaren bigarren etapa horretan egindako lanaren ondorio nagusien artean honako hauek azpimarratzen ziren:

- Lehen etapa egitasmoaren eredia diseinatzearena izan bazen, bigarren etapa hau esku-hartzea abiatzearen eta egitasmoa gauzatzeko oinarri estrukturalak jartzearen etapa izan zen. Bide horretan egindakoak izan ziren: 1) *hobemahiak* sortu, 2) programazioak eta ekinbideak burutu, eta 3) datuak jaso eta balorazioak egin.
- Egitasmoaren bitartez egindako lanak eragina izan zuen sindikatuak 2000. urtean burutu zuen V. Kongresuan. Horrela, Kongresuan hizkuntza-normalizazioari eta kudeaketari buruz honako hauek jaso ziren:

- Biltzarreko arautegian, eta mahaiaren hautaketa eta funtzionamenduari buruzkoa atalean, Kongresuaren Mahaiak bere eginkizunetan euskaraz soilik arituko zela finkatu zen.
 - Ponentzia politikoan, sindikatuak nazio subiranotasunaz egiten zuen definizioan hizkuntz subiranotasunarekin lotzen zuen, eta bere proiektu politikoan euskara hizkuntza nazionala izango zela aldarrikatzen zuen.
 - Antolaketa ponentzian, barne funtzionamendurako hizkuntz irizpideak zehaztu ziren organo nagusietan. Zehazki, Komite Exekutiboak eta Nazionalak euskaraz funtzionatuko zutela erabaki zen.
 - Estatutuen berrikuntzarako proposamenean jasotakoaren arabera, berriz, euskara sindikatuaren hizkuntza propiotzat hartzen da, funtzionamendurako hizkuntza gisa definitzen da eta kontratazioetarako baldintza izango dela adierazten da.
- Sindikatuaren V. Kongresuan hartutako erabakien ondorioz, erakunde horren funtzionamenduan hizkuntz irizpideak ezartzen hasi ziren, nahiz eta irizpide horien aplikazioan kontraesanak agertu. Kontraesanak gorabehera, balorazioan azpimarratu egiten zen hizkuntz irizpideak ezartzeak normalizaziorako duen erabateko garrantzia.
 - Egitasmoa garatzearekin batera, prozesuaren jarraipenerako neurketa eta balorazio tresnak ere sortzen eta aplikatzen hasi ziren. Hala ere, egindako balantzean baloratzen zen arlo horretan egitasmoak oraindik hutsune nabarmenak zituela eta adierazle-sistema oso bat falta zela.
 - Sortutako *hobemahaien* funtzionamenduaz, bestalde, balantzean azpimarratzen zen *hobemahai* horiek ez zutela indar autonomoa izan. Eta hori arazoa zela kontsideratzen zen, jarduera autonomorik ezean lan-taldearen funtzionamendu osoa pertsona bakar batek (teknikariak) baldintzatzen zuelako eta horrela ez

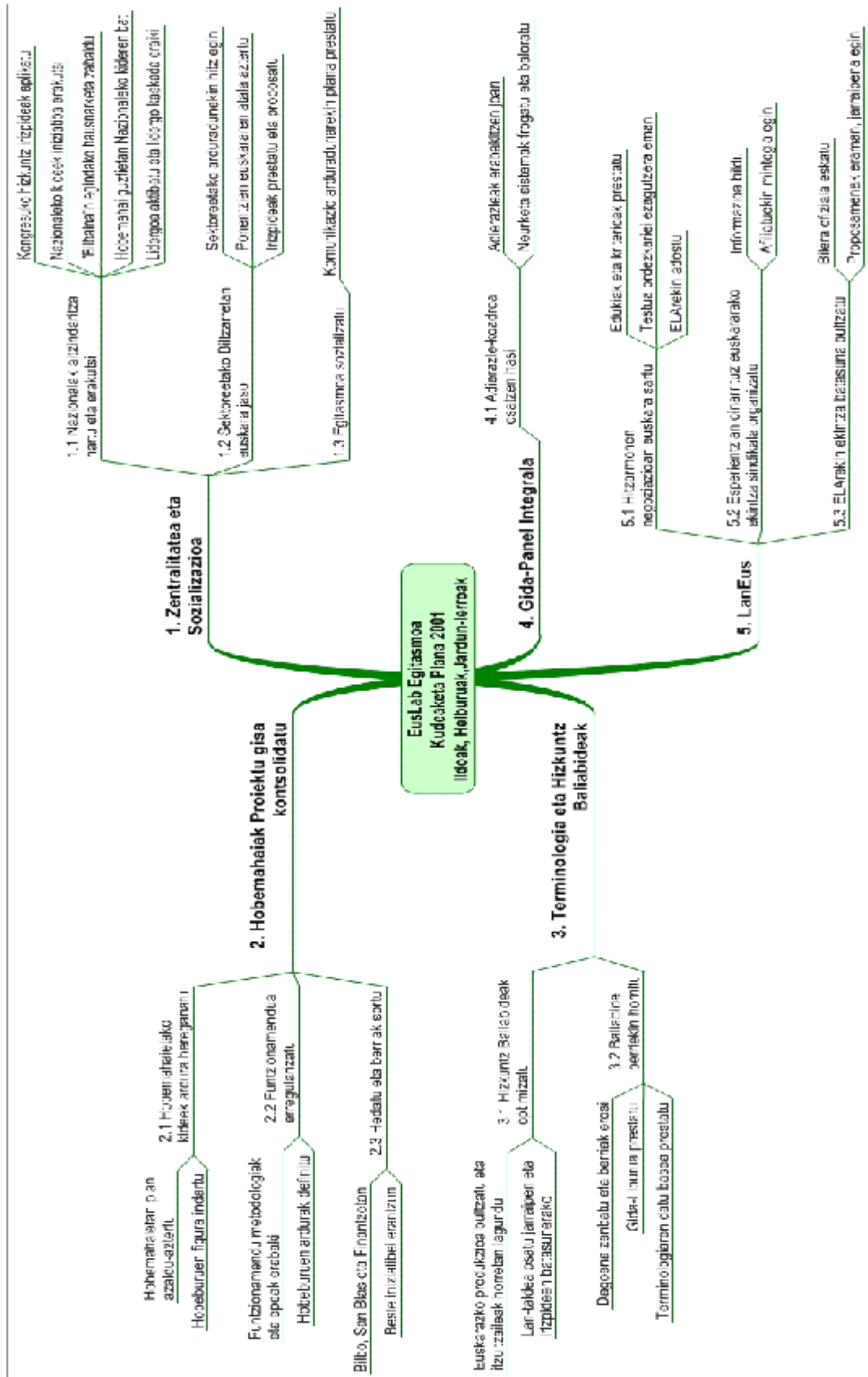
zelako lan-taldearen etorkizuneko garapena bermatzen. Horregatik, egoera hori aldatu eta *hobemahai* bakoitza proiektu autonomo eta osotzat ulertu eta lanean jarri behar zela esaten zen. Bestalde, *hobemahai*ek ordura arte izandako funtzionamendua aski motela eta irregularra izan zela eta funtzionamendu hori azkartu eta erregularizatu egin behar zela ere azpimarratu zen.

Balantzeak, azkenik, kontsideratzen zuen etapa bat amaitu zela eta etapa berria abiatu behar zela, «*urrats kualitatiboa eman*». Etapa berria lidergoa eta binkulazioa lantzearen etapa izan beharko zuen; «*Bai eta planaren hedatzearena (organoen ohiko funtzionamenduan txertatuz eta komunikazio plana burutuz) eta planaren kudeaketarako eta jarraipenerako sistema integral eta globala eraikitzearena (indikadore sistema osatuz)*». (EusLab, 2000: 3).

3.2.1.4 Egitasmoaren egokitzapena hurren etaparako

Bigarren etapa horretan jasotako datuekin egindako analisietan, bildutako balorazioetan eta ateratako ondorioetan oinarrituta, etapa berrira begira sindikatuan euskararen normalizaziorako EusLab I. Egitasmo Estrategikoa berrikusi eta egokitu egin zen 2001. urterako kudeaketa planean agertzen den moduan.

Berrikuspen horretan, egitasmo berriaren formulazioan eta egituran aldaketa esanguratsuak ezarri ziren. EusLab I. Egitasmoaren formulazio originalean egitasmoa azpi-programekin egituratua agertzen zen; hau da, egitasmo orokorraren hedapenerako azpi-programa espezifikoa batzuk (*Hobelan, Trebalan, Infolan* eta *Dokulan*) definitu ziren, eta, programa horiek jarritako eskemari jarraikiz gauzatu ziren bigarren etapan burututako ekimen eta esku-hartzeak, baita *hobemahai*ek prestatutako lehen planak. Berrikuspenaren ondoren etapa berrirako planteatu zen egitasmoaren diseinu egokitan, berriz, egitasmoaren egitura azpi-programetan zentratu beharrean, aurreikusitako ildo eta helburuetan fokalizatzen zen. Hau da, urrats kualitatiboa eman eta EusLab I. Egitasmoan jarritako helburu estrategikoak erdiesteko bidean ildo estrategiko batzuk definitu, ildo horietako bakoitzean ildoaren helburu nagusiak zehaztu eta helburuen jardun-lerro izango ziren ekimenak finkatu ziren.



3.15 irudian ikus daitekeen moduan, berrikusitako EusLab egitasmoaren 2001 urterako kudeaketa planean bost ildo estrategiko finkatu ziren (lau, sindikatura barrura zuzendurikoak eta bosgarrena, kanpora begira lan-munduan eragitera zuzendutakoa), bakoitza bere helburu eta ekimenekin.

«1. Ildo Estrategikoa: Zentralitatea eta Sozializazioa

Sindikatuaren ohiko jardunean EusLab egitasmoarentzat –euskararen normalizaziorako prozesuarentzat— zentralitate estrategikoa eta operatiboa irabazi. Euskararekiko lidergo jarrerak eta egitasmoarekiko binkulazioak indartu, hizkuntza irizpideak finkatzearen despliega egin, eta, sindikatuko kideen artean egitasmoaren ezagutzaren sozializazioa landu.

Illoaren Helburu Nagusiak:

- *Komite Nazionalak eta Komite Exekutiboak normalizazio prozesu honen aitzindaritza hartzerak eta erakustera iritsi.*
- *Datozen hilabeteetan egingo diren sektoreetako Biltzarretan euskararen erronka jaso eta hizkuntza irizpideak onartu.*
- *EusLab egitasmoaren bitartez LABen bideratzen ari den normalizazio prozesua sindikatuan ezagutarazteko eta sozializatzeko bidea egin.*

2. Ildo Estrategikoa: Hobemahaiak proiektu gisa kontsolidatu

Hobemahaien funtzionamenduan autonomia operatiboa izatera iritsi, Hobemahai bakoitza proiektu burujabe eta osoa bezala ulertuz eta lanean jarritz. Hobemahaien hedapena, berriak sortuz.

Illoaren Helburu Nagusiak:

- *Hobemahaietako kideek aurrera egitearen ardura bere esku dagoenaz jabetzea eta proiektu gisa ulertzea lortu.*
- *Hobemahaien funtzionamendua erregularizatu eta hobetu.*
- *Hobemahaien hedapenari ekin eta berriak sortu.*

3. Ildo Estrategikoa: Terminologia eta Hizkuntza Baliabideak.

Ildoaren Helburu Nagusiak:

- *Sindikatuaren hizkuntz baliabideak optimizatu EusLab egitasmoaren ildoan.*
- *Sindikatura hizkuntza baliabide berriekin hornitu.*

4. Ildo Estrategikoa: Gidatzeko Adierazle-Koadroa

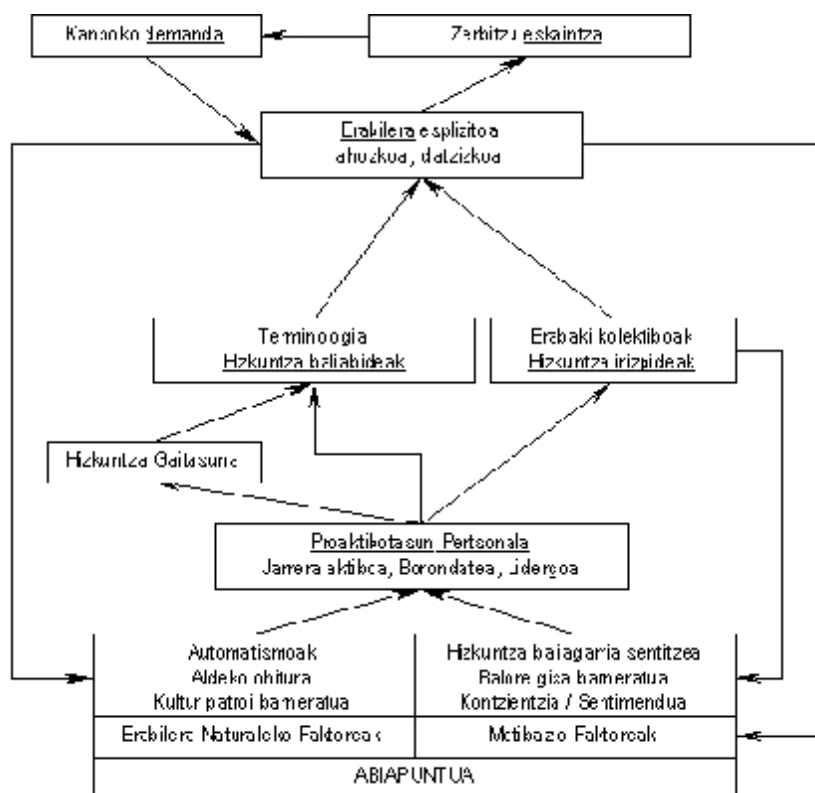
Egitasmoaren kudeaketa eta jarraipenerako sistema hobetu, horretarako "Gidatzeko Adierazle-Koadroa" osatzen joan, hau da, egitasmoaren kudeaketan lagunduko diguten indikadoreen koadro integrala eraikitzen joan.

Ildoaren Helburu Nagusia:

- *Egitasmoaren jarraipenerako 'Gidatzeko Adierazle-Koadroa' osatzen hasi». (EusLab, 2001)*

Laugarren ildoarekin lotuta, etapa berrirako egitasmoaren berrikuspenean normalizazio prozesuaren bilakaera gestionatzeko indikadore-sistema oso bat sortzea planteatzen zen. Horretarako, lehenik eta behin Euskara Batzordean erabilera normalizatuan eragin zezaketen faktoreei buruzko azterketa lan bat egin zen; horrela, euskararen erabilera normalizatuan eragingo luketen hainbat faktore identifikatu ziren eta faktore horiek elkarren artean erlazionatuz diagrama bat osatu zen, ondoren faktore horien bilakaera adierazteko adierazgarri izango ziratekeen adierazle batzuk definitu ahal izateko eta adierazle bakoitzeko datuak biltzeko neurgailuak sortzen joateko.

3.16 Irudia - Erabilera normalizatuan eragiten duten faktoreak (lab, 2000: 2)



Faktore-diagrama honetan hizkuntzaren garapen normalizatu baldintzatzen duten faktoreak identifikatu eta elkarren artean erlazionatzen dira. Abiapuntuan erabilera naturaleko faktoreak (automatismoak, ohiturak edo kultur patroiak) eta motibaziozkoak leudeke (baliagarri sentitzea, balore gisa bizitzea, kontzientzia). Oinarrizko horiek nolakoak izan, horren arabera izango da hizkuntzarekiko proaktibotasun pertsonala (jarrera aktiboa, borondatea..), handiagoa ala txikiagoa. Pertsonaren proaktibotasunak bultzatuko du, behar izanez gero, hizkuntzan gaitzera, edota beharrezko hizkuntza baliabideak (terminologia...) erabiltzera edota erabaki kolektiboetan hizkuntza irizpideak bultzatzera. Faktore horiek guztiak garatuak dauden neurrian, berriz, erabilera esplizitua (ahozkoa, idatzikoa) ere hala garatuko da. Erabilera sendotzen den neurrian, zerbitzu eskaintza egokia egin ahal izango da hizkuntza horretan eta, horrela, kanpoko demandari erantzun ahal izango da. Halaber, kanpoko demanda horrek erabilera indartuko du, eta, erabilera gero eta sendoagoak hizkuntza modu naturalean txertatzea eta baliagarri sentitzea bultzatuko du.

Faktoreen diagrama abiapuntu, berrikusitako EusLab egitasmoaren 2001.erako kudeaketa planean, faktore horien egoeraren edota garapenaren nolokotasuna neurtzeko adierazle sorta identifikatu eta sailkatzen zen "Gidatzeko Adierazle-Koadroa" deitutako eskemaren bitartez, beheko taulan ikus daitekeen moduan.

3.04 Taula - Kudeaketa Plana 2001: Gidatzeko Adierazle-Koadroa (Lab, 2000: 9)

FAKTOREAK	ADIERAZLEAK		NEURKETA TRESNAK
	Ekimen-Adierazleak	Emaiza-Adierazleak	
Proaktibotasun Pertsonala	Norberetratu kopurua	Hizkuntza kudeaketarako konpromisoak	Norberetratuen zenbaketa
		Hizkuntza kudeaketarako praktikak	Norberetratua eta konpromisoen ebaluaketa orria Norberetratua eta praktikaren ebaluaketa orria
Hizkuntza-Gaitasuna	Trebatzen ari direnen kopurua		Trebagaien zenbaketa
	Trebaketa orduak Asistentzia	Maila eta errendimendua	Orduen zenbaketa Asistentziaren kontrol orria Irakaslearen balorazioa. Hasiera eta amaierako maila. Eboluzioa eta aprobetxamendua
Hizkuntza-Baliabideak	Hiztegi kopurua		Kontaketa
	Dokumentu-ereduak euskaraz eta liburu/aldizkari espezializatuak euskaraz. Kopurua		Kontaketa
	Hiztegi elektronikoak eta terminologia baseak ordenagailuan. Kopurua		Kontaketa
	Ordenagailu programak euskaraz eta zuzentzaile ortografikoak. Kopurua		Kontaketa
	Itzulpenak. Lan eta orri kopurua		Itzultzailearen jarraipen orria
		Euskaraz idazteko laguntza eskaerak	Itzultzailearen jarraipen orria
Hizkuntza-Irizpideak	Erabakitako hizkuntz irizpideak. Kopurua		Hizkuntz irizpideen erregistroa
		H. Irizpideen aplikazioa edo urraketa	Hizkuntz irizpideen kontrol erregistroa
Hizkuntza-Erabilerak	Mintzaturatuak. Mota eta kopurua		Mintzaturatuen zenbaketa
		Mintzaturatuen emaitza	Jarraipen galdetegia
		BAKE (bileretan ahoz euskaraz) indizea	Neurketa fitxa
		BAKEroso (bileretan ahoz euskaraz eroso) indizea	Neurketa fitxa
		EPI (euskara pertsonen interkomunikazioan) indiz.	Neurketa fitxa
	IFE eta AFE (idatzizko eta ahozko funtzionamendua euskara)	Neurketarako erregistro fitxa	

Bi adierazle mota bereizten ziren 2001eko kudeaketa planean landutako koadroan: ekimen-adierazleak eta emaitza-adierazleak. Ekimen-adierazleetan, prozesuan zehar egindako ekintzak neurtzeko indikadoreak zehazten ziren. Emaiza-adierazleetan, berriz, prozesuan zehar egindako ekintzekin lortutako emaitzak neurtzeko indikadoreak biltzen ziren.

3.2.2 Esperientziaren kontzeptualizazioa

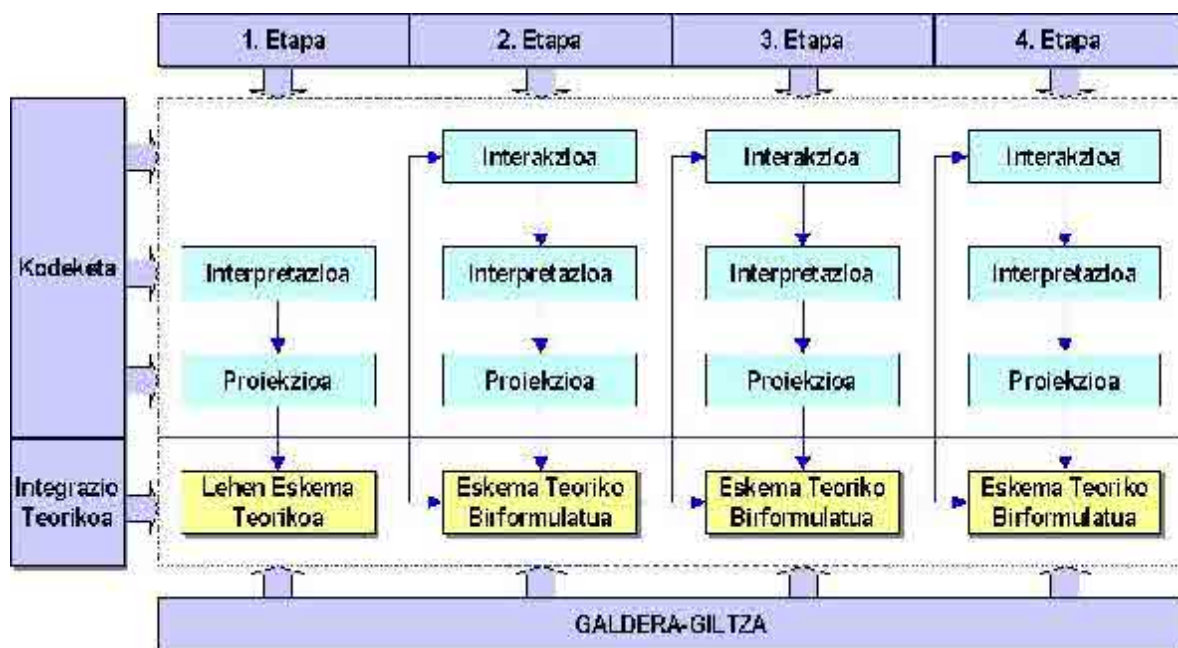
Lehen etaparen kontzeptualizazioaren atalean azaldu den moduan, kontzeptualizazioaren xedea aurkeztutako esperientzian garatu eta interpretatu diren errealitateetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko emerjentea eraikitzen joatea da. Eta, aipatu galdera gakoa honako hau da: *Zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniari-tza batean, eta erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*

Bestalde, esperientziaren lehen etaparen kontzeptualizazioa abiatzerakoan, lehenik eta behin etapa hartan egindako galdeketa eta elkarrizketetan jasotako datuen kodifikazio irekia egin da, lehen kategorizazio kontzeptuala osatzeko eta, ondoren, kategorien arteko erkaketan oinarritutako kodifikazio selektibo berri baten ondorioz maila kontzeptual jasoagoko kategorizazio berria osatu da. Kodifikazio lan horren emaitza izan da, batetik, kategorizazio kontzeptuala egituratu duten bi ardatz nagusiren azalaraztea eta, bestetik, kategorizazio kontzeptual horretan oinarritutako lehen eskema teorikoaren formulazioa.

Lehen etapan kodifikazioaren bitartez abiatutako datuen prozesuaren analisiak aurrera egingo du bigarren etapa honetan eta hurrengoetan ondorengo irudian azaltzen den kodifikazio-paradigmaren⁵⁴ eskemari jarraituz. Kodifikazio-paradigma hau 1. zikloan burutu kontzeptualizaziorako analisisan agertutako *interpretazioaren* eta *proiektzioaren* ardatzen eskeman oinarrituta egituratu da, bigarren etapatik aurrera kontzeptualizaziorako zikloak osatuz.

⁵⁴ Kodifikazio-paradigma: Funtzaturako Teoria izeneko eredu metodologiko kualitatiboaren baitan erabiltzen den teknika bat da. Strauss eta Corbin-en (1998) esanetan, kodifikazio-paradigma datuak gertatzen diren testuinguruan kokatzeko eta analisisan zehar sortzen doazen konexioak antolatze prozesuen eta egituren artean marrazten den erlazioa edota egituratzen den eskema da. «*Lo que llamamos paradigma es un esquema organizativo de este tipo; en realidad, el paradigma no es más que una perspectiva que se adopta sobre los datos, otra posición analítica que ayuda a recolectarlos y ordenarlos de manera sistemática, de tal modo que la estructura y el proceso se integren*» (Strauss eta Corbin, 2002: 140)

3.17 irudia: Kontzeptualizaziorako kodifikazio-paradigmaren eskema



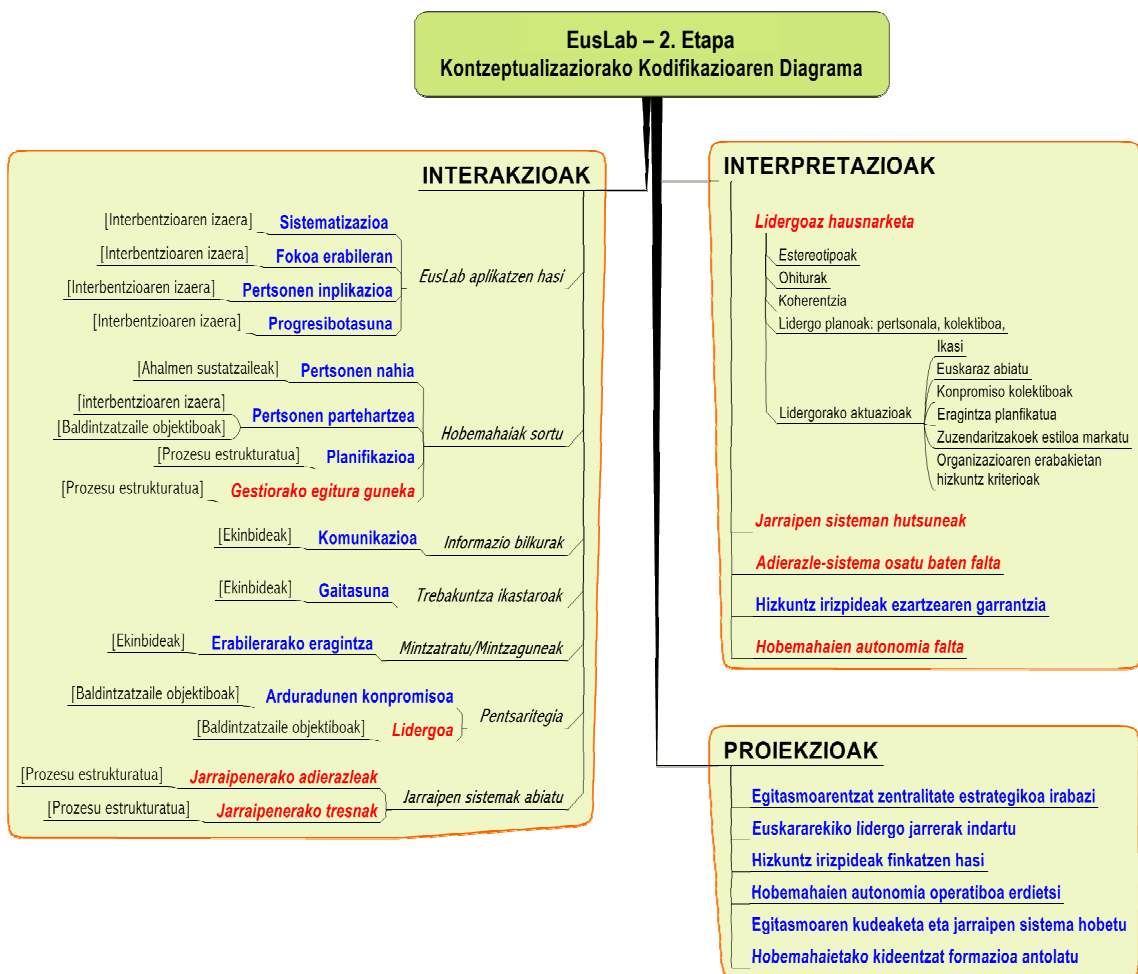
Kontzeptualizaziorako kodifikazio-paradigmaren eskemak, burututako esperientziak bezalaxe, lau etapa jasotzen ditu. Lehen etapan, galdera gakoari erantzunez egindako kodifikazio lanak kategorizazio kontzeptuala egituratu duten bi ardatz azalarazi ditu: *interpretazioaren* ardatza eta *proiektzioaren* ardatza. Kodifikazio selektibotik eratorritako kategorizazio kontzeptualaren integrazio teorikorako lanak, bestalde, lehen eskema teorikoa formulatzeko bidea eman du.

Hurrengo etapek, berriz, lehenengoan sortutako egiturari jarraipena emango diote, baina interbentzioaren egitateekin (interakzioekin) zerikusia duen kategorizazioen ardatz berria gehituta. Horrela, hurrengo etapak hasten dira esku-hartzearen praktikan gauzatutako *interakzioen* kodifikazioarekin, eta, jarraitzen dute protagonistek interakzio horiei buruz egiten dituzten *interpretazioen* eta formulatzen dituzten *proiektzioen* kodifikazioekin. Kodifikazio selektibo horietan agertutako kategoriak beraien artean eta kategori horiek aurreko eskema teorikoarekin erlazionatzeak eta integratzeak eskema teoriko berria birformulatzeko bide emango du.

Kodifikazio-paradigmaren eskema, beraz, pertsonen interakzioen, gertaeren interpretazioen eta egitekoen proiektzioen ardatzek egituratutako kodifikazio selektiborako prozesu batekin eta integrazio teorikorako beste prozesu batekin osatzen da. Prozesu horiek lau etapatan zehar luzatzen dira eta galdera gakoari erantzun nahi diote datuetan oinarritutako azken teoria formala eraikitze bidea eginez.

Horrela, esperientziaren bigarren etapa honetan bideratutako ekinbideei buruz eta egindako balorazio eta berrikuspenei buruz jasotako datuak kodifikatu dira kodifikazio-paradigmaren eskema osatzen duten hiru ardatz kontzeptualen inguruan. Egindako kodifikazio selektiboaren emaitza da ondoren azaltzen den kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama.

3.18 Irudia: Bigarren etaparen kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama

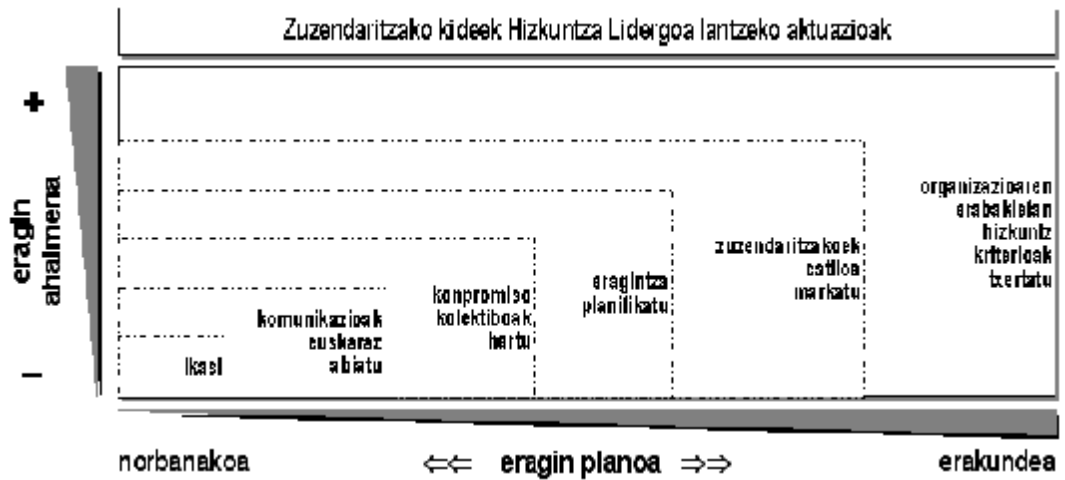


Interakzioen ardatzean, aurreko etapan finkatutako planteamenduaren arabera etapa honetan egitasmoaren protagonistek garatutako ekinbideen kategoriak eta horiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Guztira hamabost kategoria kontzeptual, horietako lau (*gestiorako egitura guneka, lidergoa, jarraipenerako adierazleak eta jarraipenerako tresnak*) aurreko eskema teorikoan agertzen ez ziren kategoria berriak.

Interpretazioen ardatzean, etapa honetan egitasmoaren protagonistek esku-hartzearen aspektu ezberdinei buruz egindako analisi eta balorazioetatik jasotakoei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Azpimarratzekoa da diagramaren ardatz honetan agertzen diren bost kategorietatik lauk aurreko eskema teorikoan agertzen ez ziren kategoria berriei egiten dietela erreferentzia, eta halaber, bostetatik lauk gutxiegitasun erreferentzia egiten dutela. Aipatzekoa ere, *lidergoaz hausnarketa* kategoriak jasotzen dituen azpikategoriak eta zuzendaritzako kideen hizkuntz lidergoari buruz eskema teorikoa lantzeko ematen duen aukera, eta horrela formula daitekeena:

- Zuzendaritzako kideen hizkuntza-lidergoaren oinarria aspektu mota ezberdinek osatzen dute, batzuk kontzienteak eta beste batzuk inkontzienteak kontsidera daitezkeenak. Normalizazioarekiko norberaren jarreraren eta portaeren arteko *koherentzia* litzateke hizkuntz lidergoaren aspektu kontzientea. Besteekiko estereotipoak edota erlazionatzerakoan finkatutako hizkuntz ohiturak, berriz, aspektu inkontzienteak lirateke. Aspektu horiek guztiak landu eta eraldatu egin daitezke hizkuntz lidergoa garatzeko plano ezberdinetan, pertsonalean eta kolektiboan. Zentzu horretan, hizkuntz lidergorako aktuazioak bidera daitezke norbanakoen planotik hasita (eragin txikiagoa) erakundearen planora iritsi arte (eragin handiagoa), ondoko irudian azaldu moduan.

3.19 Irudia: Zuzendaritzako kideek hizkuntza lidergoa lantzeko aktuzioak



Proiektzioen ardatzean, azkenik, etapa honetan egitasmoaren protagonistek bideratutako ekinbideetan eta ekinbide horiei buruz egindako balorazioetan oinarrituta hurrengo etapa bati begira proiektatzen dituzten planteamendu nagusiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira.

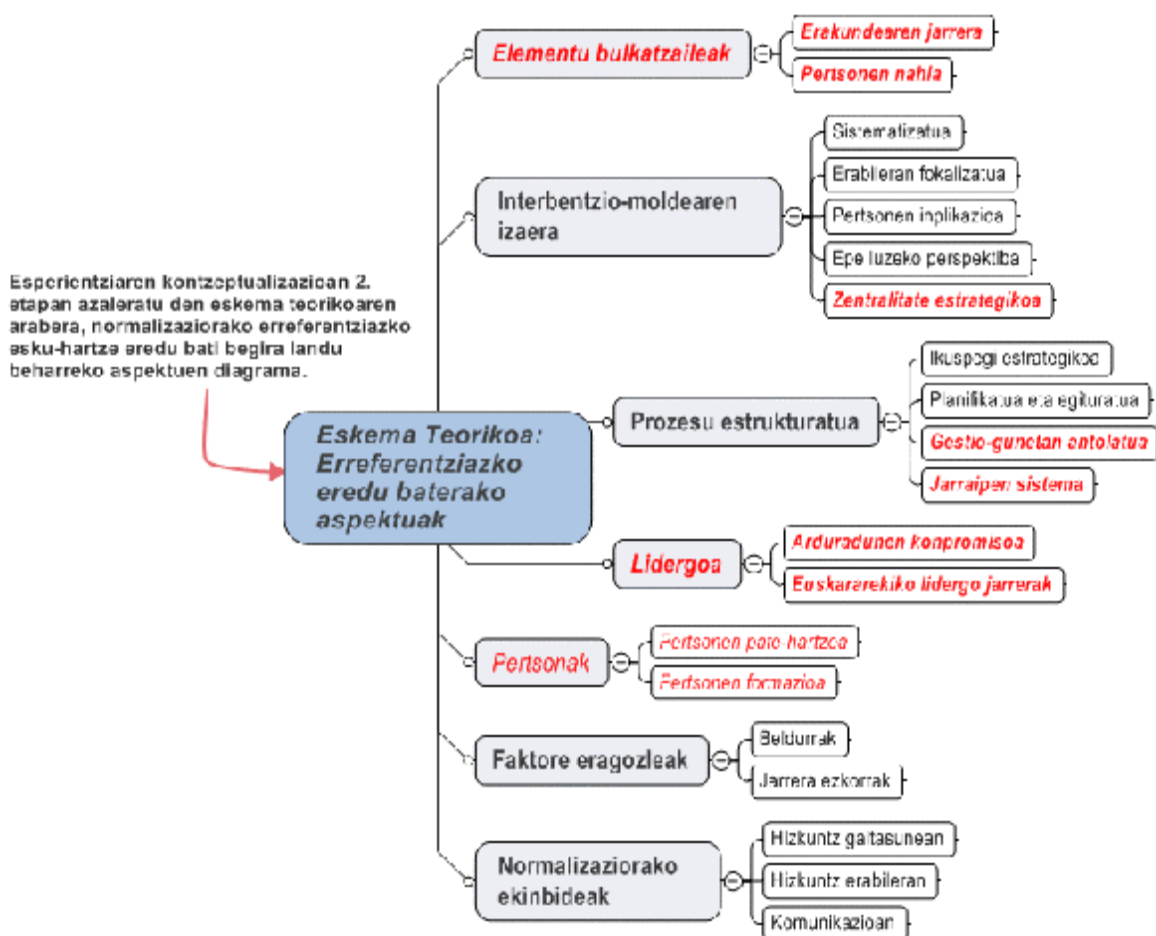
Egindako analisisian, esku-hartze eredu bati begira kontuan hartu beharreko aspektuei buruzko galdera gakoaren erantzuna osatuko luketen kategoria berriak agertu dira. Kategoria horiek, bestalde, aukera ematen dute lehen etapan egindako kodifikazio selektiboaren eta integrazio teorikoaren prozesuetatik eratorritako eskema teorikoarekin erkatuz, integrazio teoriko berria osatzeko eta, ondorioz, eskema teorikoa birformulatzeko.

Horrela, eta *kodifikazioa-erkaketa-integrazioa* prozesu horretatik analisiaren maila honetan azaleratzen ari den eskema teorikoaren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziatzeko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektuak ondokoak dira:

- Prozesua bideratzeko erabakia eta xedea sustatzeko ahalmena duten *erakundearen jarrera* edota *pertsonen nahia* bezalako **elementu bulkatzaileak** kontuan hartu eta landu beharko ditu.

- Bere interbentzio-moldearen izaera *sistematizatu*a izango da, hizkuntzaren *erabileran fokalizatu*a, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *epe luzeko perspektiban* progresiboki erakundearen baitan *zentralitate estrategikoa* irabaztea bilatuko duena.
- *Ikuspegi estrategikoa* izango duen **prozesu e**strukturatu*a* izango da, *planifikatu*a, autonomia operatiboa izango duten *gestio-gunetan (hobemahaitan) antolatua* eta jarraipenerako adierazle eta tresnekin *jarraipen sistema* egituratu*a* osatuko duena.
- *Arduradunen konpromisoa* eta plano ezberdinetan –pertsonean edota kolektiboan– *euskararekiko lidergo jarrerak* indartzeko aktuzioak landu eta *hizkuntz irizpide arautuak* finkatzen joateko erabakiak hartzea sustatu beharko du.
- Prozesuan pertsonen parte-hartzea bultzatzearekin batera, ekinbideetan eta gestio-guneetan inplikaturiko diren pertsona horien *formazioa* ere landu beharko du, pertsona horiek burujabe eta eraginkorrak izan daitezten.
- Azkenik, erakundearen testuinguru konplexuan agertuko diren *beldurrak* edota *jarrera ezkorrak* bezalako **faktore eragozleak** kontuan hartuz, hizkuntzen *gaitasunaren*, hizkuntzen *erabileraren* edota *komunikazioaren* alorretan normalizaziorako aldaketak eragingo dituzten **ekinbideak** jorratu beharko ditu.

3.20 Irudia: Bigarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa

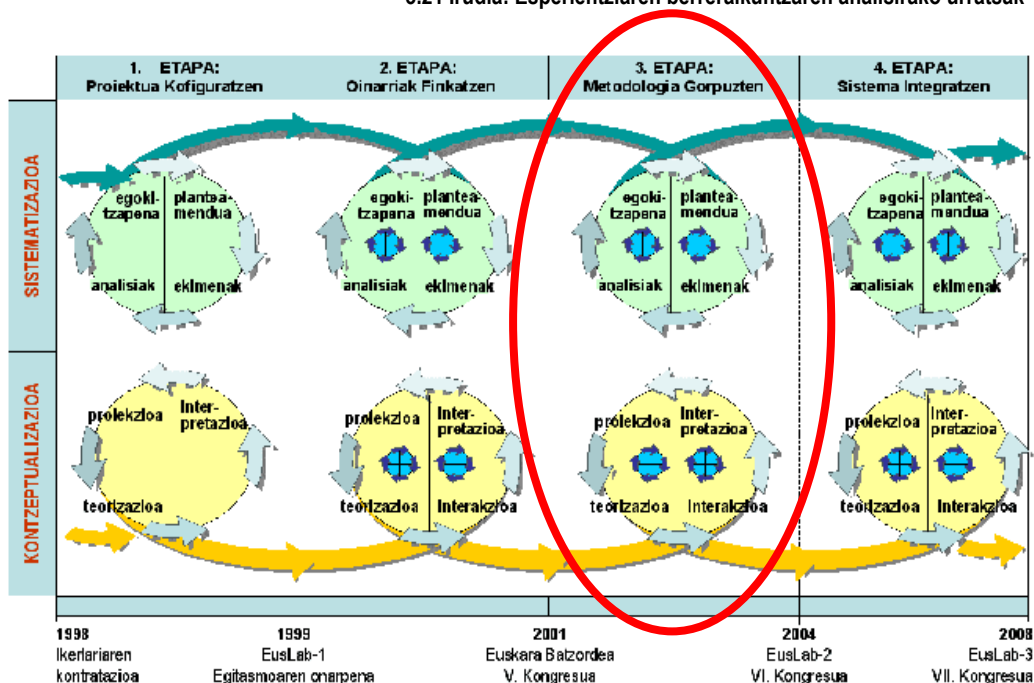


3.20 irudiko diagraman ikus daiteke bigarren etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera zeintzuk diratekeen organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak. Etapa honetan aspektu berriak agertu dira, hala nola: zentralitate estrategikoa, antolakuntza gestio-gunetan, jarraipen sistema, arduradunen konpromisoa, euskararekiko lidergo jarrerak, pertsonen parte-hartzea eta pertsonen formazioa.

3.3 Esperientziaren hirugarren etapa: Metodologia gorpuzten

2001. urtean EusLab egitasmoak sustatutako normalizazio esku-hartzearen hirugarren etapa kontsidera daitekeena abiatu zen. 2000. urtean burututako sindikatuaren V. Kongresutik eta 2001. urterako prestatutako kudeaketa planetik eratorritako hausnarketek eta erabakiek markatu zuten neurri handi batean bigarren etaparen amaiera eta hirugarrenaren hasiera.

3.21 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak



Hirugarren etapa horren ardatz nagusia abiatutako egitasmoa zabaltzea, sindikatuaren baitan zentralitatea irabaztea eta kudeaketa sisteman hobetzea izan zen, bereziki. Etapa horrek 2004. urte arte iraun zuela esan daiteke. Urte horretan, batetik, sindikatuak bere VI. Kongresua burutu zuen eta, bestetik, *EusLab [2000-2004]* egitasmoari buruzko hausnarketa estrategikoa egin eta *EusLab-2 [2004-2008]* egitasmo estrategiko berria diseinatu zen. Bi gertaera horiek esku-hartzearen hirugarren etaparen amaiera eta laugarrenaren hasiera zedarritu zuten.

3.3.1 Esperientziaren sistematizazioa

3.3.1.1 Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Hirugarren etapa honen planteamenduaren xede nagusia, aurreko etapen egitasmoaren aplikazioan emandako lehen urratsak abiapuntu izanik, esku-hartzearen posizionamendua sindikatuaren baitan sendotzea eta metodologikoki gorpuztea izan zen. Bide horretan, hiru ildo nagusi markatu ziren:

- Bata, sindikatuan EusLab sozializatzea eta egitasmoarentzat zentralitatea irabaztea izan zen. Horretarako, burutzen ari zen normalizazio prozesuarekiko eta egitasmoarekiko kontaktua eta binkulazioak indartu nahi ziren eta, horrekin batera, sindikatuaren eguneroko lan-jardun errealean egitasmoaren posizioa periferiatik arduradunen agenden eta erabakien erdigunetara lekualdatzen hasi nahi zen.
- Bigarrena, *hobemahaiak* proiektu gisa kontsolidatzea izan zen. Horretarako, alde batetik, *hobemahai* bakoitzak bere burua proiektu burujabe moduan ulertzea eta funtzionamenduan autonomia operatiboa erdiestea lortu nahi zen eta, bestetik, sindikatuaren gune gehiagotan *hobemahai* berriak sortu nahi ziren.
- Hirugarrena, egitasmoaren kudeaketa eta jarraipen sistema hobetzea izan zen. Horretarako, esku-hartzerako metodologia finkatu zen eta *hobemahaietako* kideentzat formazioa antolatu zen eta adierazle-sistema bati buruzko hausnarketa egin eta sistema garatzen hasi nahi izan zen.

Bestalde, eta hori guztiarekin batera, egoera berriari erantzuteko koordinazio- eta antolakuntza-egituraren alorrean ere egokitzen planteatu ziren, zehazki Euskara Batzordeari zegokionez. Horrela, aurreko etapen Euskara Batzordea behin-behineko osaketarekin sindikatuan euskararen aldeko jarrerengatik nabarmendutako pertsona ezagun

zenbaitekin eratu bazen, etapa honetan jada Euskara Batzordeari osaketa organikoa eman zitzaion eta hobemahaietako ordezkariekin (gehi zuzendaritako kide bat eta teknikaria) eratu zen izaera egonkorra izango zuen batzordea.

3.3.1.2 *Burututako ekimenak*

Normalizaziorako egitasmoaren sozializazioa areagotzearen, prozesuak sindikatuaren baitan zentralitatea irabaztearen eta esku-hartzea metodologikoki gorpuztearen ildotik etapa honetan egindako lan nagusiak, euskara batzordetik eta hobemahaietatik bideratutakoak, nagusiki honako hauek izan ziren:

Egitasmoaren sozializaziorako ekimenak. Prozesuari buruzko informazioa zabaltzeko eta egitasmoaren sozializazioan laguntzeko xedearekin bi ekimen bideratu ziren:

- Bata, sindikatuaren aldizkarian sekzio finkoa. 2001eko maiatzetik aurrera sindikatuko afiliatu guztiei banatzen zaien *Iraultzen* izeneko aldizkarian normalizazio egitasmoari buruzko orri bat sortu eta argitaratzen hasi zen, sekzio finko gisa. Data horretako zenbakian azaltzen zenaren arabera «...komunikazioak aparteko garrantzia hartzen du eta, horregatik, *Iraultzen* aldizkariak gai honi sekzio finko bat eskaintzea erabaki du. Orri honen bitartez, sindikatuaren normalizazio prozesuan eta euskararen ekintza sindikalean egiten diren ahaleginak, ematen diren urratsak, lortzen diren emaitzak eta sortzen diren arazo zein gorabeheren informazioa zabaldu nahi dugu afiliatu eta kide guztien artean. Horrekin batera, LABeko kideon kezka eta proposamenak egitasmoan zuzenean inplikaturik daudenei eta arduratzen ari direnei helarazteko bidea erraztu nahi dugu, horrela elkar trukaketarako plataforma sortuz. Azken finean, orri honen funtzioa informatzea, trukatea, formatzea, motibatzea, giroa sortzea eta, horrekin guztiarekin batera, euskararen aldeko iniziatiba berriak sortarazten laguntzea eta animatzea izango da» (*Iraultzen*, 2001: 26).

- Bestea, sindikatuaren web-orriari EusLab atala. 2002ko urtarrilean sindikatuaren web-orriaren baitan EusLab egitasmoari buruzko atala ireki zen. Atal horretan egitasmoari buruzko informazioa emateaz gain, *Estilo Liburua* izeneko azpiatala ere azaltzen zen. Azpiatal horretan, euskaraz idazteko argibideak, euskaraz jarduteko dokumentuak edota hiztegia bezalako baliabideak eskaintzen ziren.

Hobemahaiak kontsolidatzeko ekimenak. Aurreko etapan hasitako ildoari segida emanez, sindikatuaren gune eta organo ezberdinetan euskararen erabilieraren normalizazioa gestionatzeko *hobemahaiak* hedatuz joan ziren etapa honetan. Lehendik zeuden *hobemahaietatik* bat desagertu egin zen, zegokion organoa bera birmoldatu ostean, lauk jarraitu egin zuten lanean eta beste bost berri sortu ziren, horrela:

- Desagertu:
 - ITE-Hobemahaia* (Idazkaritza Tekniko Ekonomikoa)
- Jarraitu:
 - Juribizkaia-Hobemahaia* (Bizkaiko Idazkaritza Juridikoa)
 - INa/NaKo-Hobemahaia* (Idazkaritza Nazionala, gero Nazio Komitea)
 - Gasteiz-Hobemahaia* (Gasteizko egoitza)
 - Iruñea-Hobemahaia* (Iruñeko egoitza)
- Sortu:
 - Xoxak-Hobemahaia* (Diruzaintza arloa)
 - Berbati-Hobemahaia* (Bilboko egoitza)
 - Osasuna-Hobemahaia* (Osasungintza sektorea)
 - Ogigutxi-Hobemahaia* (Igarako egoitza)
 - Kalekume-Hobemahaia* (Groseko egoitza)

Bestalde, *hobemahaietako* kideentzako formazio espezifikoa prestatu eta eskaini zen bi une ezberdinetan: bata 2001eko maiatzean izan zen, une horretan zeuden *hobemahaietako* kide guztiekin egindako formazio mintegia berezia; bestea, *hobemahai* berriak sortu ahala eta lanean hasi aurretik bertako

kideei eskaintzen hasi zitzaien formazioa izan zen. Formazio saio horietan egitasmoa ezagutarazteko eta taldean eraginkortasunez jarduteko aspektu metodologikoak landu nahi izan ziren batez ere; horrela, bertan jorratuko gaiak honako hauek izan ziren:

- EusLab normalizazio eredua.
- Euskararen normalizazioa eraldaketa prozesu gisa.
- Esku-hartzearen metodologia: PDCA zikloak eta etengabeko hobekuntza.
- Talde-lanean jarduteko kontuan eduki beharreko kontzeptu eta aspektu nagusiak.
- *Hobemahaien* funtzionamendurako metodologia eta tresnak.

Hizkuntz gaitasuna lantzeko ekimenak. Aurreko etapan hasitako lanari segida emanez, *Trebalan* programaren bitartez euskararen gaitasuna eskuratzeko, areagotzeko edota trebatzeko hainbat ikastaro eta formazio saio antolatu ziren etapa honetan ere, eta, aurrekoan bezala, sindikatuaren beharrei eta pertsonen zirkunstantziei egokitutako mota eta formatu ezberdineko ikastaroak burutu ziren: irakaslea egoitzan bakarka, euskalduntze taldea egoitzan, trebaketa taldea egoitzan, talde arrunta euskaltegian, ikastaro trinkoak euskaltegian, barnetegiak, auto-ikaskuntza edota talde bereziak. Talde berezien artean aipatzekoak dira, esate baterako:

- *Lehen Hitzak* ikastaroa. Iruñean burututako esperientzia horretan, eta ordutegi eta metodologiaren aldetik oso era egokitan moldatutako *Lehen Hitzak* ikastaroaren bitartez, euskararekin estreinako harremana izango zuten edota euskaraz aritzeko ia inongo gaitasunik ez zuten egoitzako kideek komunikazio-ekintza oinarritzkoenak euskaraz gauzatzeko gaitasuna eskuratzea lortu nahi zen.
- *Idazkuntza* ikastaroa. Iruñea, Donostia eta Bilbon burututako ikastaroen bidez, euskaraz idazteko ohitura handiegirik ez zuten egoitzetako kideei euskaraz idazteko oinarritzko gaitasuna eskuratzeko aukera eskaini nahi izan zitzaien.

- *Hizkuntza Juridikoa* ikastaroa. Unibertsitateko jurista euskaldun adituekin bideratutako ikastaro horren bitartez, sindikatuko abokatuei beren jardun profesionalean ohikoenak izan zitezkeen idatzizko prozedurak euskaraz bideratzeko trebatzeko aukera eskaini nahi izan zitzairen.

Horrekin batera, sindikatuko kideekin euskalduntze eta trebatze lanetan ziharduten irakasleekin lantalde berezi bat sortu zen, batetik, irakasle horiek sindikatuaren burutzen ari zen EusLab egitasmoari buruz eta sindikatuaren berezitasunei buruz ezagutza eskuratzeko eta, bestetik, eta kontuan hartuz irakasle horiek herrialde eta euskaltegi ezberdinetakoak zirela, jarduteko moduak elkarrekin aztertzeko eta formazioaren jarraipenerako eredu bateratua sortzeko.

Bestalde, urte horietan AEK-k Elgoibarreko Makina eta Erreminta Institutuarekin batera sortutako EGALIK (Euskara Gaitasun Linguistikoaren Kudeaketarako tresna) aplikatzen hasi zen EusLab egitasmoaren baitan hizkuntz trebatze prozesuetan. Tresna hori, berez, software aplikazio bat zen, lanpostuaren ezaugarriak eta langilearen gaitasuna alderatu eta beharrak eta formazioaren emaitzak islatzen eta identifikatzen laguntzen zuen tresna.

Hizkuntzaren erabilera dinamizatzeko ekimenak. Aurreko etapan arlo honetan abiatu eta burututako lanak bi izan ziren nagusiki: *mintzatratuak* eta *mintzaguneak* (tartean *pentsaritegia* gisa izendatutako hausnarketa taldea). Etapa honetan, berriz, horietaz gain beste hainbat ekimen bideratu zen konpromiso pertsonalak jasotzeko, erabilera ohituretan eragiteko, hausnarketak bideratzeko edota lan prozesuetan eragiteko.

Konpromiso pertsonalak jasotzeko landutako ekimenen artean egon ziren, esate baterako, *Gasteiz hobemahaian* bideratutako *NorbereTratua* edota *Xoxak hobemahaian* sinatutako *SEETA*⁵⁵ *kontratua*.

⁵⁵ SEETA kontratua: Sindikatuaren eta euskara trebagaiaren arteko kontratua. Euskaraz trebatzeko sindikatuak jarritako bitartekoak eta trebagaiak hartutako konpromisoak zehazten zuen dokumentua, alde biko kontratuaren izaera hartzen zuena.

NorbereTratua. Normalizazio prozesuari laguntzeko norbanakoek bere eguneroko funtzionamenduaren baitan hizkuntza kudeatzeko hartutako konpromisoak zehazten zituen tratu partikular gisa planteatu ziren. Konpromiso horiek mota ezberdinekoak izan zitezkeen: trebatzeko konpromisoak (ikasten ari zirenen kasuan, irakaslearekin batera finkatzeko helburuak, adibidez), erabiltzeko konpromisoak (halako dokumentuak euskaraz egitea, adibidez), sustatzeko konpromisoak (halako gai-ordenan euskararen gaia txertatzea, adibidez) edota norberaren praktika ebaluatzeko konpromisoak (inguruko zenbait pertsonak bere hizkuntz praktika ebaluatzeko izendatuz, adibidez).⁵⁶

*NorbereTratua*en ekimena ez zen asko zabaldu, baina zenbait tokitan bideratu zen, Gasteizen esate baterako. Bertan, 2001eko otsailean, trebatze prozesuan ari ziren kideek gaia landu zuten eta zenbait konpromiso ere finkatu zituzten, trebakuntza helburuetan eta erabilera ekintzetan bereziki; praktika ebaluatzeari dagokionez, berriz, bere «*praktika ebaluatzeko inguruko pertsonak izendatu behar*» (*EusLab, 2001*) zituztela adierazi zuten. Ekimen horren eraginez, bestalde, egoitza horretan gerora pasa ziren jarraipen inkestetako galderetan jaso ziren aurrekoarekin zerikusia zuten hiru galdera:

- «Egoitzako kideekin dituzun harremanetan euskararen erabilera areagotzeko prest zeundeke?
 - Orain erabiltzen ez dudan ondorengo pertsonekin erabiltzen hasiko naiz (gero finkatuko dugun neurrian).
 - Orain erabiltzen dudan hauekin erabilera areagotuko dut (gero finkatuko dugun neurrian).
- Lanean erabiltzen dituzun idazkietan euskararen erabilera areagotzeko prest zeundeke?
 - Orain erdaraz idazten ditudan dokumentu hauek euskaraz egingo ditut (zein proportziotan zehaztu).
- Zure hizkuntza praktika ebaluatua izan dadin prest zeundeke?

⁵⁶ Ikus 13. eranskina

- *Nire inguruko pertsona hauek izendatzen ditut nire hizkuntz praktikaren ebaluaketa egin dezaten». (EusLab, 2001b).*

SEETA kontratua. SEETA kontratua, hizkuntza gaitasunak areagotzeko *Trebalan* formazio programaren baitan sindikatuaren eta euskaraz trebatzen ari zen sindikatuko kidearen arteko kontratu gisa planteatu zen. Kontratu horretan, sindikatuak adierazten zuen euskararen normalizazioa erdiesteko erabakia hartua zuela eta horretarako behar ziren bitartekoak (ekonomikoak eta dedikaziozkoak) bere gain hartzen zituela eta trebagaia, bere aldetik, egitasmoarekin bat egin eta bere euskara gaitasuna hobetzeko gogoia adierazten zuen eta horretarako bere lanaren zereginekin zerikusia zuten helburu batzuk finkatzen eta konpromiso batzuk zehazten zituen.⁵⁷

Ekimenekin jarraituz, hizkuntzaren erabilera ohituretan eragiteko ekimenen artean egon ziren, esate baterako, *Mintzatratuak* edota *Traktoreak* izena hartu zuen ekintzaren moduko ekimenak.

Mintzatratuak. Aurreko etapan sortu eta aplikatzen hasitako *mintzatratu*en tresnari jarraipena eman zitzaion hirugarren etapa honetan, hainbat lankideren artean sinatutako hitzarmenetan zehaztutako egoera eta neurri jakin batzuetan euskaraz jarduteko konpromisoa jasoz. Ezaugarri ezberdineko *mintzatratuak* sinatu ziren, gehienak euskaraz aritzeko ohiturak indartze aldera bi pertsonen arteko tratu zuzenak izan ziren⁵⁸. Baina beste kasuren batean gune moduan ere planteatu zen. Esate baterako, pasatako jarraipen inkestan jasotako erantzunetan oinarrituz eta egoitzako kide batzuen trebatze prozesua indartzeko, 2002an *Iruñea Hobemahaian* hiru pertsonengan zentratutako *mintzatratu* sareak sinatzea planteatu zen.

Traktoreak. Hirugarren etapa honetan sortutako ekimen berria izan zen *traktoreena*. *Traktoreak* egoitzako kide euskaldunak (berri ala zahar, euskara gaitasuna zutenak) eta hizkuntzarekiko aski atxikimendua adierazten zutenak ziren, ekimen horretan parte hartzeko proposamena onartu eta *traktore* izendatutakoak. *Traktoreen* lana sindikatuko jardueran eta

⁵⁷ Ikus adibidea 14. eranskinean

⁵⁸ Ikus adibidea 15. eranskina

harremanetan naturaltasunez euskaraz hasi eta ahalik eta gehien jarraitzea zen, bere praktikarekin ondokoengan euskaraz aritzeko ohitura indartu asmoz. Alegia, hizkuntz trakzioa egitea zen *traktorearen* funtzioa. Eginkizun hori propio horretarako idatzitako izendapen-dokumentu baten bidez jasotzen zen.⁵⁹

Bestalde, eta hausnarketak bideratzeko xedearekin abiatutako ekimen moduan azpimarra daiteke, esate baterako, Iruñean bideratutako *Iruñea-Pentsaritegia*. Ekimen hau hurrengo etapan burutu zen, baina planeatu, diseinatu, prestatu eta adostu hirugarren etapa honen amaieran egin zen.

Pentsaritegia. *Pentsaritegia* galdera baten inguruan pertsona batzuen hausnarketak landu asmoz *ad hoc* sortutako iraupen mugatuko talde gisa planteatzen da. Pentsatzeko eta aritzeko lekua, hau da, pentsamendu kolektiboan sakontzeko eta ondorioz ekintza kolektiboa sorrarazteko aukera eskaini nahi duen lekua.

Aurreko etapan Bilboko egoitzan *Bilb@INa* izeneko beste *pentsaritegi* bat burutu zen. *Pentsaritegi* haren ezaugarri nagusia egoitza horretan jarduten zuten sindikatuko Idazkaritza Nazionalako kideekin osatu izana zen. *Iruñea-Pentsaritegian*, berriz, Iruñeko egoitzan lan egiten zuten eta euskara maila apala zuten kide guztiak bildu nahi izan ziren. Taldeari enkargu bat eman zitzaion, bere perspektibatik euskararekiko lidergoaz hausnartzea eta lidergo hori lantzea, eta abiapuntu gisa galdera bat jarri zen mahai gainean: «*Sindikatuan, barrura zein kanpora begira, bakoitza bere egoeratik abiatuta eta bere ardura-gunean, euskararekiko lidergoa hobetzeko, ZER?*» (*EusLab*, 2004)

Bi bilera egin ziren. Lehenengoan, egoerari buruzko datu batzuk banatu ziren eta arazoa azaldu zen (estankamendu egoera eta egoitzan bi talde sortzearen arriskua, euskaldunak eta erdaldunak). Ondoren hiru galdera planteatu eta horien hausnarketak jaso ziren, galderak honako hauek izan ziren:

⁵⁹ Ikus adibidea 16. eranskinean

- *Zeintzuk dira nire sentimenduak?*
- *Sentimendu hauek zer sortarazten dute?*
- *Sindikatuan, nire egoeratik eta arduratik, euskararekiko nire lidergoa hobetzeko, ZER?*

Bigarren bileran, aurrekoan jasotakoa banatu eta, ondoren, egindako hausnarketatik ateratako proposamen zerrenda bat aurkeztu zen, horietatik aukeraketa eginez bakoitzaren konpromisoak zehazteko.

3.05 Taula - Iruñea Pentsaritegia. Proposamenei erantzunez hartutako konpromisoak (EusLab, 2004)

PROPOSAMENAK:	KIDEAK									
	O.	A.	P.	J.	A.	N.	M.	G.	B.	
<i>«Participar en las actividades organizadas desde la Hobemahaia: encuestas, hamaiketako...»</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Animar a la gente a que se exprese en euskara entre sí aunque yo este presente en la conversación.</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Pedir ayuda personal a los euskaldunes.</i>	X	X		X	X	X	X	X	X	
<i>Hacer propuestas a la Hobemahia.</i>							X	X		
<i>Pedir ayuda personalizada a los responsables de EusLab.</i>							X	X		
<i>Hacer mis entradas y salidas en el sindicato en euskara: saludos...</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Formalizar algún Mintzatratu</i>	X			X	X		X	X		
<i>Proponer tomar parte en un Mintzagune</i>							X	X		
<i>Adquirir las competencias de euskara que le corresponden a mi trabajo en el sindicato y para ello negociar con el sindicato el tipo de formación.</i>						X	X	X		
<i>Negociar unas competencias de euskara mínimas dentro de mi trabajo y negociar el tipo de formación a realizar para adquirirlas.</i>	X		X	X			X	X		
<i>Hacer propuestas al sindicato para compatibilizar trabajo y formación»</i>					X		X	X		

3.05 taulan ikus daiteke zeintzuk izan ziren egindako proposamenak eta pentsaritegiko kide bakoitzak zerrenda horretatik aukeratu zituenak konpromiso pertsonal gisa.

Azkenik, lan prozesuetan eragiteko ekimenak landu ziren ere egitasmoaren hirugarren etapa honetan, *Lan prozesuen Diagramak* tresnak erabiliz. *Lan prozesuen diagramen* bitartez, sindikatuaren jardunaren zenbait lan prozesutan prozesuaren urratsak identifikatzen ziren, gero urrats horiek fluxu-diagrama baten bidez irudikatzen ziren, eta urrats bakoitzean zein dokumentu erabiltzen ziren identifikatu, eta horiek zein hizkuntzetan burutzen ziren zehazten zen. Horrela, diagrama horrek bide emango zukeen lan prozesuaren hizkuntz egoera azaltzeko eta ondoren urrats ezberdinetan normalizazio helburuak eta aldaketak ezartzeko.⁶⁰

Jarraipenak bideratzeko ekimenak. Aurreko etapan egoeraren analisirako, datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortu eta aplikatzen hasi ziren. Etapa honetan, berriz, aurrekoan erabilitakoaz gain jarraipenerako tresna berriak egokitu eta inplementatu ziren; bereziki honako hauek:

- *Jarraipen Inkestak.* Inkesta horiek *hobemahaien* eragin guneetan bertako egoerari buruz eta bertan bideratzen ari zen prozesuari buruz datuak jasotzeko planteatu ziren, hau da, *hobemahai* ezberdinei zegozkien gune edo arloetako datuak biltzeko. Inkestak *hobemahaien* errealitateetatik sortu eta *hobemahaietan* aztertu eta moldatuak izan ziren, horregatik etapa honetan pasatako inkesta guztiek ez zituzten item berberak izan; hala ere, denboran zehar eta inkestak aplikatu ahala bateratze prozesu bat gertatu zen eta azkenerako inkesta guztiak egitura berdintsua izatera iritsi ziren. Inkesta horietan jasotako datuek ondoko aspektu hauei buruzko informazioa jaso nahi zuten: *hobemahairen* erreferentzialtasun maila, normalizazioaren bilakaerari buruzko pertzepzioa, lidergo jarrerari buruzko balorazioak, hizkuntz irizpideei buruzko ezagutza maila, kideen hizkuntz gaitasun maila, lanerako euskarazko baliabideen neurria, ahoz eta idatzizko hizkuntzen erabilerei buruzko pertzepzio-indizeak, edota, normalizazio ekinbide zenbaitetan inplikatzeko kideen asmoak.⁶¹ Etapa honetan guztira hamabi inkesta pasatu ziren zazpi *hobemahaitan*.

⁶⁰ Ikus adibidea 17. eranskinean

⁶¹ Ikus adibidea 18. eranskinean

- *Neurketak*. Etapa honetan, lankideen arteko ahozko komunikazioak zein hizkuntzatan eta hizkuntza bakoitzean zein proportziotan gauzatzen ziren neurtzeko behaketa zuzenak egiten hasi ziren. Bi egoera neurtu ziren: egoitzetako kideen arteko eguneroko lan harremanetako ahozko komunikazioa, batetik, eta bileretako ahozko komunikazioa, bestetik. Behaketa horien bidez, galdera batzuei erantzunez adierazitako pertzepzio subjektiboez haratago, neurtzaile batzuk zuzenean egindako neurketetatik ateratako datuak jaso ahal izan ziren.

Normalizaziorako esku-hartzearen eta prozesuaren jarraipenerako datu bilketen sisteman bilakaera nabarmena izan zen aurreko bigarren etapatik hirugarren etapa honetara, hiru aspektutan bereziki: 1) inkesten bidez *hobemahaiak* eragina zuten sindikatuko guneetako kide guztien pertzepzioak jasotzeko bidea zabaldu zen; 2) modu sistematizatuagoan datu eta adierazle gehiago jasotzeko bidea zabaldu zen; eta, 3) zenbait adierazletan pertzepzioak ez ezik neurketa zuzenen bidez datuak ere jasotzeko bidea zabaldu zen.

Esku-hartzearen metodologian sakontzeko ekimenak. Aurreko etaparen berrikuspenean jasotakoari jarraikiz, egitasmoaren planifikazioan eta esku-hartzearen sistematizazioan sakontzeko eta hobetzeko urratsak eman eta metodologia egokituak sortu eta aplikatzen hasi ziren etapa honetan. *Hobemahaietako* kideei zuzendutako formazio saioetan erabilitako materialetan azaldu zitzairen moduan:

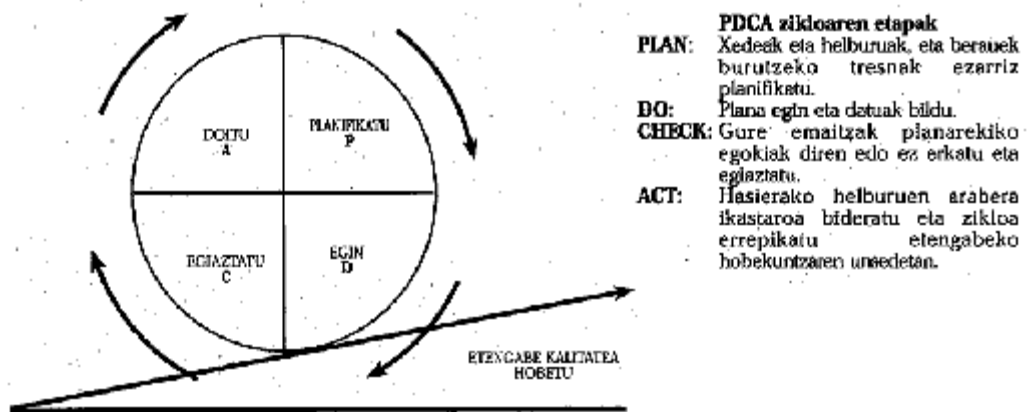
«EusLab-en eraldaketarako sistematizazioari forma ematen ari zaio honako erreferente nagusi bi hauek erabiliz:

1. *ETENGABEKO HOBEKUNTZA*ren filosofia bereganatzen duen *lanerako metodologia*, *lan-ekipoetan* (*Hobemahaiak*) oinarrituko dena.
2. *GIDA-PANEL INTEGRAL*aren sistema bereganatzen duen *gestio sistema*, hizkuntza eraldaketarako interbentzioen planifikazio eta jarraipena antolatuko duena .

*Eta hori guztiari izen bat eman zaio: **Sineu(S)istem Metodologia**» (Marko, 2002: 10).*

PDCA zikloa. EusLab egitasmoan hizkuntza-normalizazioa aldaketa prozesu baten modura definitu zen: aldaketa prozesu jarraikor eta luzea. Zentzu horretan, normalizaziorako esku-hartzearen prozesua management-aren alorrean erabiltzen zen *etengabeko hobekuntzaren* kontzeptuarekin eta filosofiarekin parekatu zen. Etengabeko hobekuntzaren oinarritzko eredu metodologikoa PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) zikloa deitzen dena da. PDCA ziklo metodologikoa zehazten duenez, esku-hartze prozesuak aldeztu aurretik planifikatu dira (P), ondoren aurrera eraman (D), errebisatu planifikazioan markatutako helburuen arabera (C) eta helburuen lortze mailaren arabera, prozesuan doiketak egiten dira (A), planifikazio berria baimenduz eta zikloa itxiaz, irudian ikus daitekeen moduan.

3.22 Irudia - Etengabeko Hobekuntzaren PDCA zikloa (Mujika et al., 1997: 71)



Horrela, EusLab egitasmoaren etapa honetan hobemahaiak garatu beharreko esku-hartzearen metodologia kontzeptualizatu egin zen etengabeko hobekuntzaren filosofiaren eta bere baitako PDCA ereduaren erreferentziari jarraikiz eta, era berean, metodologia hori aplikatuz. Azpimarratzekoa izan zen eredu horrek ekarritako ideia garrantzitsu bat: **zikloaren** ideia. Hau da, esku-hartze prozesuak denboran eta metodologikoki zikloka antolatzeak duen garrantziaz jabetzea:

- Eredu ziklikoak esku-hartzearen sistematizazioan laguntzen du.
- Denboran oso luzea, urteetakoa, izan daitekeen prozesua eta, horregatik, perspektiban galdu daitekeena, ziklo laburragoetan egituratuz dimentsionatu eta maneiagarri bihur daiteke.
- Zikloaren urrats metodologikoak prozesuaren bilakaeraren nondik norakoak ikusten laguntzen du.
- Lan-taldearen funtzionamenduan laguntzen du eta lan-taldean gerta daitezkeen aldaketen ondorioz ekipo berriak prozesuaren uneko egoeran kokatzen laguntzen du.

Gida Panel Integrala. Gida Panel Integrala (GPI) Kaplan eta Norton-ek (1992, 1996, 1997, 2001, 2004) garatutako *Balanced Scorecard (BSC)* kudeaketa sistemaren egokitzapena da. 1992an sortu zuten Kaplan eta Norton-ek *Balanced Scorecard (BSC)* deitutako eredua, erakundearen helburuak eta estrategia eguneroko jardunarekin eta horien neurketarako adierazleekin lotzen zituen kudeaketa-sistema gisa. Zentzu horretan, BSC-ak erakundearen kudeaketarako nabigazio-tresneria gisa planteatu zen, egileen hitzetan:

«Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying a plane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, airspeed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas at once». (Kaplan eta Norton, 1992: 2)

Ikuspegi eta eredu horretan oinarrituta, *EusLab* egitasmoaren baitan *GPI (Gida Panel Integrala)* deitutako sistemari forma ematen hasi zitzaion prozesuaren etapa honetan, ulertuz, GPI-ak estrategiak eta indikadoreak lotuko zituen gestio-tresna osatu nahi zuela. GPI-ren abiapuntua Mapa Estrategikoa izango zen; mapa horretan, erakundearen hizkuntza-

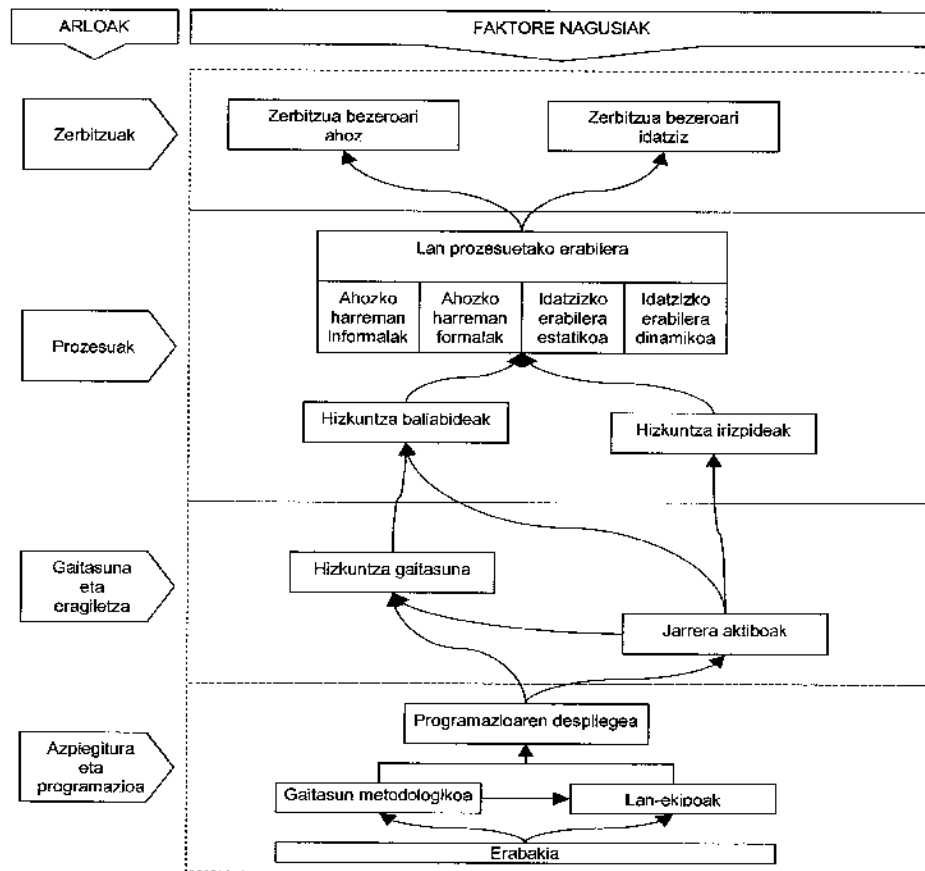
normalizazioa kudeatzeko arlo eta faktore ezberdinak elkarlotzen dira, faktoreen arteko "zergatia-ondorioa" erlazio logikoak azalduz esku-hartzearen estrategia litzatekeena osatuz. Indikadore bakoitza "zergatia-ondorioa" erlazioen kate horretan txertatuko lirateke, horrela GPI-a egituratuz.

2002ko apirilean EusLab egitasmoaren Euskara Batzordeak aurreko etapan egindako berrikuspenari jarraipena emanez eta ordura arte sortutako materialetan oinarrituz, GPI-ri buruzko hausnarketa burutu zuen. Hausnarketa horretan, erreferentziako mapa estrategiko baten arloak zehaztu eta faktore nagusiak identifikatu ziren, faktore horien arteko kausa-ondorio erlazioak kokatuz. Ondoren, prozesu osoa nolakoa izango litzatekeen zirriborratu zen modu honetara:

«Normalizaziorako faktore nagusien mapa osatu >>> faktore bakoitza neurtzeko indikadoreak zehaztu >>> egoera neurtu >>> faktore bakoitzean lortu nahi diren helburuak zehaztu >>> helburuak lortzeko ekintzak programatu >>> bilakaera neurtu» (EusLab, Euskara Batzordean akta, 02/04/12).

Hori egin ostean, Euskara Batzordeak ondoko irudian (3.23) agertzen den abiapuntuzko *Arloen eta Faktoreen Mapa* onartu eta mapa hori hobemahaietako planifikazioak prestatzeko txantilo gisa erabiltzen hastea erabaki zuen.

3.23 Irudia - GPI egituratzeko Arloen eta Faktoreen Mapa (EusLab, Euskara Batzordearen akta, 02/04/12)

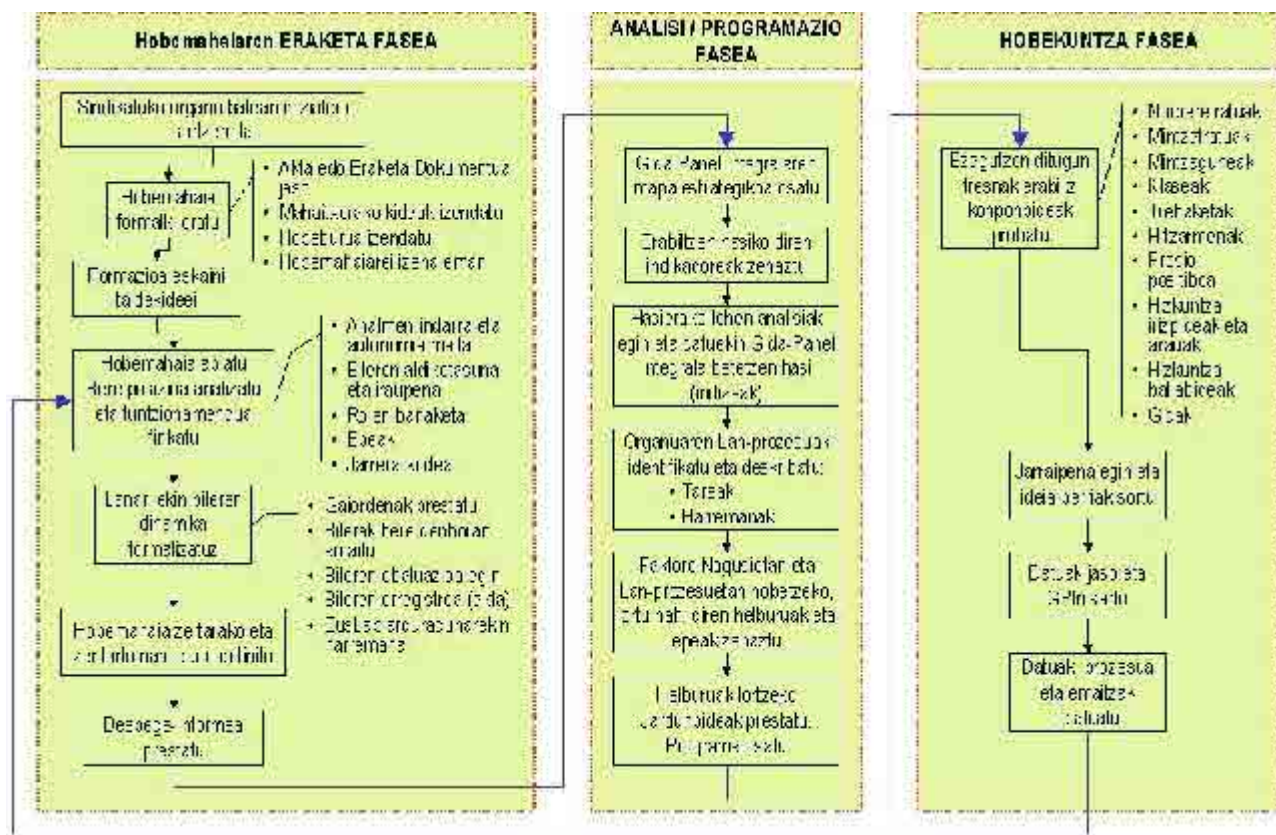


Egindako lan honen ondorioz, 2003 urtean zenbait *hobemahai* hasi zen bere urteko kudeaketa plana GPI-aren eskeman oinarrituta egituratzen eta, horrela, hainbat urtetara begira definitutako xedea irudikatu ondoren, arlo ezberdinetan helburuak definitu, helburu horiek erdiesteko ekintzak finkatu eta bilakaeraren berri jasotzeko neurketak zehaztu zituzten orri bateko programazio-eskeman.⁶²

Sineu(S)istem Metodologia. Gorago aipatu elementu horiek guztiekin, EusLab egitasmoan *hobemahaien* esku-hartzea bere osotasunean gidatuko zuen erreferentziako eredu metodologikoa diseinatu zen etapa honetan. Eredu horri *Sineu(S)istem Metodologia* izena eman zitzaion, eta ondorengo irudian agertzen diren etapa, urrats eta elementuekin egituratu zen.

⁶² Ikus adibidea 19. eranskinean

3.2.4 Irudia - Sineu(S)istem esku-hartze metodologia EusLab egitasmoan: metodologiaren eskema (Marko, 2002:11)



Sineu(S)istem Metodologiak hiru etapa nagusi bereizten zituen. Lehen, *hobemahaiaren* eraketa etapa, zeinean *hobemahai*a osatzeko, definitzeko eta lanean jartzeko eman beharreko urratsak azaltzen ziren. Bigarrena, analisi eta programazio etapa, zeinean programaziorako GPI-a osatzeko urratsak azaltzen ziren. Eta hirugarrena, hobekuntza etapa, zeinean helburuak erdiesteko ekinbideak gauzatzeko urratsak eta tresnak zehaztu eta jarraipenak eta ebaluazioak egiteko urratsak azaltzen ziren. Azkenik, zikloa isten zen ebaluazioaren azken urratsak berriro *hobemahaiaren* hasierako posizioaren analisiarekin lotuz.

3.3.1.3 Egindako analisiak eta balorazioak

Gorago adierazi bezala, egitasmoaren lehen etapan egindako analisia ikerlari-teknikariak berak burututakoa izan zen, sindikatua bere osotasunean

hartu zuen eta, bere xedea, egitasmo orokorra funtsatuko zuen diagnostikoa eta egoeraren analisia egitea izan zen. Bigarren etapan, aldiz, tokian tokiko datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren eta analisisen egileak, ikerlari-teknikaria ez ezik, egitasmoaren ekimenetan eta lan-taldeetan parte hartzen zuten lankideak ere izan ziren. Hirugarren etapa honetan, berriz, jauzi kualitatiboa egin eta, aurrekoan erabilitakoaz gain, datuen bilketarako, egitasmoaren jarraipenerako eta analisirako zein baloraziorako prozedura berriak egokitu eta inplementatu ziren, esate baterako: jarraipen-inkestak, neurketa zuzenak, ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak, hausnarketa estrategikorako *Sormen Taldea* talde fokalizatua edota *hobemahaien* autoebaluazioa.

Aurreko etaparen azalpenean prestatutako eskema bera jarraituz, beheko laburpen taulan ikus daiteke etapa honetan analisi eta baloraziorako bideratutako jarduera mota bakoitzean erabilitako prozedura ezberdinak, horien arduradunak eta hauen xedek.

3.06 Taula: Egitasmoaren hirugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak

Analisirako jarduerak	Prozedurak	Datu jasotzaileak	Xedea
Datu kuantitatiboen bilketa	Jarraipen-inkestak. Neurketa zuzenak.	Hobemahaietako kideak.	Datuetan funtsatutako egoeraren analisi deskriptiboa ahalbidetzea.
	Ekintzen balorazio-orriak (puntuazio-eskalak). Hobemahaien funtzionamenduaren balorazio-orriak.	Hobemahaietako kideak.	Datuetan funtsatutako ekinbideen eta bileren eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea .
Datu kualitatiboen bilketa	Ekintzen balorazio-orriak (galdera irekiak). Ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak.	Hobemahaietako kideak.	Ekintzetako partaideen ikuspegiak eta iritziak jasotzea.
	Focus-group: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Euskara Batzordearen bilera bereziak, gai jakinetan fokalizatuak. ▪ Hausnarketa Estrategikorako <i>ad hoc</i> sortutako Sormen Taldea. 	Teknikari-ikerlaria.	Metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egitea eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzea.
Analisi grupala gestio-taldeetan	Datuen analisia. Datuen triangulazioa. Hobemahaien autoebaluazioa. Taldea eztabaida. Doikuntza proposamenak.	Hobemahaiak. Euskara Batzordea.	Egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea.

3.3.1.3.1 Datu kuantitatiboen bilketa

Etapa honetan ere datu kuantitatiboak bi planotan bildu ziren: 1) eraturako *hobemahaiei* zegozkien organoetan euskararen ezagutza eta erabileraren egoeraren analisi deskriptiboa egiten lagunduko zuten datuak –*jarraipen-inkestak* eta *neurketa zuzenak*– eta, 2) *hobemahaiek* burututako bileren eta ekinbideen eraginkortasuna neurtzen lagunduko zuten datuak –*ekintzen balorazio-orriak* eta *hobemahaien funtzionamenduaren balorazio-orriak*–.

Baina etapa honetan aurrekoarekiko aldaketa nabarmena egon zen bildutako datu-moten kopuruari eta datuak biltzeko sistematizazioari dagokionez. Aurrekoan balorazio-orri solte batzuekin neurtutako adierazleak zirenak, orain *jarraipen-inkesta* deitutako inkesta egituratueta integratu ziren eta, bertan, datu berriak ere jasotzen hasi ziren. Gainera, eta inkestetan jasotako erabilerari buruzko zenbait daturen osagarri, aspektu bereberri buruzko informazio iturri berriak ireki ziren, behatzaileen bidez erabilerari buruzko neurketa zuzenak egiten hasi baitziren.

Jarraipen inkestak, hobemahai ezberdinei zegozkien gune eta arloetako datuak biltzeko fokalizatutako neurketa-tresna gisa planteatu ziren. Zentzu horretan, inkestak *hobemahien* errealitateetatik sortu eta moldatuak izan ziren eta, ondorioz, hasiera batean inkesta guztien item-ak ez ziren berdinak izan, nahiz eta bateratze prozesu bat bideratu eta azkenerako inkesta guztiak egitura berdintsua izatera iritsi ziren. Inkestak *hobemahaiaren* organo edo esparruko kide guztiei pasatzen zitzaien, hau da, inkestaren lagina gune bakoitzeko populazio osoa zen. Inkesta *hobemahaiko* kideek pasatzen zuten, ondoren datuen tratamendua teknikari-ikerlariak egiten zuen (bideratutako lehen bi inkesten kasuan izan ezin, bi horien datuen tratamendua *hobemahaiako* kideek egin baitzuten), eta, azkenik, datuen analisiak eta balorazioak *hobemahaietan* bertan burutzen ziren. Etapa honetan guztira hamabi inkesta pasatu ziren zazpi *hobemahaitan*.⁶³

Esan behar da, bestalde, inkesta horiek ez zirela kontsideratzen soilik analisirako informazioa biltzeko instrumentu gisa. Aitzitik, inkestak

⁶³ Ikus adibidea 18. eranskinean

pasatzea esku-hartzearen baitako ekinbide aktibotzat ere hartzen zen, ekintza horrek -datuak jasotzeko ez ezik- ondoko hauetarako ere balio baitzuen: 1) sindikatuko kideen artean normalizazio prozesuaren sozializazioa areagotzeko, 2) galderak erantzuterakoan egin beharreko hausnarketaren bidez prozesuarekiko motibazioak sustatzeko. Esate baterako, 2002ko urtarrilean Gasteizen pasatako jarraipen inkestaren ondoren egoitzan kide guztiekin egindako bilkuran bi kide berrik esan zutenez «Hobemahaia zegoenik ere ez genekien, inkesta betetzerakoan enteratu gara» (*EusLab, Gasteiz-Hobemahaiaren akta, 02/01/25*)

Jarraipen inkestetan jasotako datu kuantitatiboekin zer neurtu nahi zen, datu horiei zegozkien erreferentziazko adierazleak zeintzuk ziren eta datuak biltzeko erabilitako item edo eskala motak nolakoak ziren, behean sailkatuta agertzen direnak izan ziren:

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziazko adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko eskalak:</u>
Kideek <i>hobemaiaren</i> erreferentzialtasunari buruz duten pertzepzioa.	HobEza indizea (<i>hobemahairen ezagutza</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko
Normalizazio prozesuak egoitzan izan duen bilakaeraz eta hobekuntzaz kideek duten pertzepzioa.	HobEgo indizea (<i>hobekuntza egoitzan</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko
Norberak izan duen hobekuntzaz bakoitzak duen pertzepzioa.	HobePi indizea (<i>hobekuntza pertsonala</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa adierazten du bost kategoriako tarteko-eskalan: ezer ez / gutxi / zerbait / nahiko / asko
Norberak euskararekiko duen lidergo-jarreraz egiten duen auto-balorazioa.	Eli[a] indizea (<i>euskararen lidergoa, auto-balorazioa</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-4 bitarteko tarteko-eskalan: '0' pasiboa erabat, eta '4' oso aktiboa
Egoitzako kideek euskararekiko duten lidergo-jarreraz bakoitzak egiten duen balorazioa.	Eli[k] indizea (<i>euskararen lidergoa, auto- eta ko-balorazioa</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua eta beste kide guztiak puntuatzen ditu 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' pasiboa erabat, eta '10' oso aktiboa

Hizkuntz irizpideei buruz dagoen ezagutza maila	PolKrE indizea (<i>politika eta kriterioen ezagutza</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak ezagutzen dituen BAI ala EZ adierazten du.
Kideen euskara gaitasun maila.	EGa[a] indizea (<i>euskararen gaitasuna, auto-balorazioa</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-escalan, lau atribututan: ulertu / hitz egin / irakurri / idatzi '0' ezer ez, eta '10' ongi
Kideen euskara gaitasun maila.	EGa[k] indizea (<i>euskararen gaitasuna, auto-eta ko-balorazioa</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua eta beste kide guztiak puntuatzen ditu 0-10 bitarteko tarteko-escalan: '0' ezer ez, eta '10' teknikoki trebatua
Lana euskara burutzeko erabiltzen diren laguntza-tresnen (hiztegi, hiztegi elektroniko...) kopurua	Lanabes indizea (<i>euskaraz lan egiteko lanabesak</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak laguntza tresnak dituen BAI ala EZ adierazten du.
Ordenagailuetan dagoen euskarazko softwarearen portzentajea	LanabeSoft indizea (<i>softwarea euskaraz</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak ordenagailuan dituen programak eta horietatik euskaraz dituen azaltzen du.
Organoaren bileretan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	BAKE indizea (<i>bileretan ahoz komunikatzeko euskara</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak egiten duen estimazioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-escalan: '0' ezer ez, eta '10' asko.
Bakoitzak laneko eguneroko martxan mintzatzerakoan oro har norberaren euskararen erabileraren neurriaz egiten duen balorazioa.	MintzaPe indizea (<i>ahozko erabilera pertsonala, auto-balorazioa</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-escalan: '0' ezer ez, eta '10' asko.
Bakoitzak bere laneko kideekin dituen harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	MintzaKi matrizea eta indizea (<i>ahozko erabilera kideekin, auto-balorazioa</i>)	Galderaren taulari erantzunez, norberak besteekin euskara erabiltzen duen neurria puntuatzen du %tan.
Idatziz euskaraz produzitutakoaren neurria	IdaPrE indizea (<i>idatzizko produktzioa euskaraz</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak idatzi dituen azken 10 testuetatik euskaraz idatzitakoaren kopurua zenbatzen du.

Neurketa zuzenak. Normalizazio prozesu orotan gutxiagotutako hizkuntzaren erabileraren bilakaera da prozesu horren garapenaren adierazle behinenekoa. Hori horrela, eta sindikatuan euskararen *erabilerari* buruzko, eta bereziki ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilerari buruzko datu esanguratsuak eskuratu asmoz, galdetegi bidez bildutako erabilera

aitortuaren datuak jasotzeaz gain, etapa honetan, lankideen arteko ahozko komunikazioak zein hizkuntzatan eta bakoitzean zein proportziotan gauzatzen ziren monitorizatzeko behaketa bidezko neurketa zuzenak ere egiten hasi ziren. Bi egoera neurtu ziren: 1) sindikatuko hainbat egoitzatako kideen arteko eguneroko lan harremanetako ahozko komunikazioan erabilitako hizkuntzak eta, 2) sindikatuaren zenbait organoren bileretan izandako ahozko komunikazioetan erabilitako hizkuntzak.

Egoitzetako kideen arteko ahozko komunikazioaren neurketa horiek, *Siadeco Ikerketa* Taldeak⁶⁴ sortutako metodologia erabiliz EKBk⁶⁵ 1989an abiatu eta segidan *Soziolinguistika Klusterrak*⁶⁶ Euskal Herri mailan bost urtez behin burutzen duen *Euskararen Kale Erabileraren Neurketa* deitutako neurketaren metodologia (EKB, 1990; Siadeco, 1993; Iñigo, 1994; Amunarriz, 1994; Alvarez eta Isasi, 1994; Altuna, 1998, 2002, 2007; Altuna eta Esnaola, 2002; Marcos, 2002; Isasi, 1998, 2004; Amonarriz eta Joly, 2007) egokituz prestatu ziren.

Neurketa horietan, adierazi bezala, behatzaile batzuk egindako behaketa zuzenen bidez, lan-orduetan egoitzetako kideen arteko elkarrizketetan hizkuntzen erabilpen erreala neurtu nahi zen, «*eta ez jendearen ustea*» (Siadeco, 1993: 94).

Neurketaren metodologiari dagokionez, neurketak egin aurretik finkatutako egun eta orduetan egin ziren, beti ere neurraldi bat baino gehiago asteko egun ezberdinetan, goiz eta arratsalde, bulegoaren inguru guztietatik paseaz eta aparteko egoerarik gabeko egun arruntetan, egoitzako kideen arteko ohiko harreman-egoerak eta komunikazio-moldeak ahalik eta osoen eta egokien biltzeko. Neurketaren lagina egoitzako populazio guztiak osatzen zuen. Neurketa kopuruari dagokionez, Altunak eta Esnaolak (2002) *Ulibarri Programaren*⁶⁷ baitan ikastetxeetan erabileraren neurketak burutzeko

⁶⁴ SIADECO (Sociedad de Investigación Aplicada para el Desarrollo Comunitario): 1967tik gizarte ikerketa aplikatuaren alorrean ikerketa, plangintza eta aholkularitza lanak egiten duen kooperatiba-enpresa da.

⁶⁵ EKB – Euskal Kulturaren Batzarra: euskara eta euskal kulturaren berreskurapen eta normalizazioaren alorrean ziharduten erakunde sozialen Konfederazioa izan zen, 1983tik 1999ra bitartean jardun zuen lanean.

⁶⁶ Soziolinguistika Klusterra: euskararen normalizatorako soziolinguistikaren ezagutza zientifikoa eta aplikatua sortzea, garatzea eta hedatzea xedearekin hainbat unibertsitate-sail, aholkularitza-enpresa, elkarte eta administrazioen artean 2000az geroztik bideratu eta 2004an ofizialki eratutako ikerketa zentroa.

⁶⁷ Ulibarri Programa: 96/97 ikasturteetik aurrera ikastetxeetan hizkuntza-normalkuntza lantzea helburu duen Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerkuntza Sailaren programa da.

egindako metodologiaren aplikazioan ezarritako irizpideari jarraikiz, gutxienez bertan ziharduten pertsonak adina neurketa jasotzea finkatu zen.

« ... neurtzen dugun elkarrizketa kopuruak errepresentatiboa izen behar du. Horretarako gutxienez, aztergai dugun guneko ikasle kopurua adina elkarrizketa neurtu behar dugu. Neurtzailea ikasleen gehiengoa neurtzen saiatuko da. Hizkuntza-gertaerak neurtuko dira, edo beste modu batera esanda, kide ezberdinez osatutako mintza taldeen elkarrizketak neurtuko dira. Hala, ikasle bera behin baino gehiagotan neurtua izan daiteke, beti ere, mintzakide desberdinekin hitz egiten ari bada» (Altuna eta Esnaola, 2002: 233)

Neurketarako behaketa lana *hobemahaietako* kideek burutu zuten. Behatzaile gisa, bakoitzak, berari egokitutako egun eta ordu-tartean, egoitzan zehar ibiliz, entzundako elkarrizketak erregistratu behar zituen horretarako prestatutako neurketa fitxan.⁶⁸ Kontuan hartutako aldagaiak, berriz, honako hauek izan ziren: elkarrizketa kopurua, elkarrizketa horietan inplikaturako pertsona kopurua, elkarrizketa horietan erabilitako hizkuntza, elkarrizketetan zihardutenak egoitzako kideak ala kanpokoak ziren, eta, kanpokoan kasuan, horien kopurua. Etapa honetan guztira zazpi neurtze egin ziren, hiru *hobemahaitan*.

Egoitzako kideen arteko ahozko komunikazioarekin batera, sindikatuaren organoen bileretako ahozko komunikazioetan erabilitako hizkuntzak ere neurtzen hasi ziren etapa honetan, sindikatuaren Nazio Komitea zuzendaritza organoaren bileretan, zehazki. Kasu honetan ere behaketa zuzenaren bidez jasotako datuak izan ziren eta behaketa lanak bertako kide batek egin zituen. Neurtutakoa kideen interbentzioak izan ziren, zenbat euskaraz eta zenbat erdaraz. Horrela, 2001 urteko zazpi bileratan eta 2002 urteko hamaika bileratan pertsona bakoitzak zenbat interbentzio egin zituen euskaraz eta zenbat erdaraz erregistratu zuen behatzaileak.

Laburbilduz, *neurketa zuzenetan* jasotako datu kuantitatiboekin neurtu nahi zena eta horri zegozkion erreferentziatzeko adierazleak ondoko hauek ziren:

⁶⁸ Ikus eredu 20. eranskinean

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako Adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko tresna:</u>
Egoitzetan kideen arteko ahozko elkarrizketetan hizkuntzen erabilera.	MintzaNE indizea (<i>ahozko erabilera neurtua egoitzan</i>)	Neurketa fitxa. Fitxan behatzaileak entzundako elkarrizketa bakoitzeko erregistratzen ditu: elkarrizketa horretan ari den pertsona kopurua, entzundako pertsona zein hizkuntzatan ari den, eta elkarrizketan horretan egoitzako pertsonak baldin badaude, horien kopura.
Bileretako ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilera.	BAKENE indizea (<i>bileretan interbentzioak euskaraz, neurketa</i>)	Neurketa fitxa. Behatzaileak bertan jasotzen du bileran partaide diren pertsonen interbentzioak zein hizkuntzatan burutzen diren. ⁶⁹

Datu kuantitatiboekin amaitzeko, eta bigarren plano batean, ekinbideen eraginkortasuna eta *hobemahaien* funtzionamendua neurtzen lagunduko zuten datuak ere jaso ziren. Ondoko hauek izan ziren:

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako Adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko tresna:</u>
Mintzatraketan adostutako helburuen betetze maila eta sinatzaileen artean euskararen erabileraren bilakaera.	MintzaBa indizea (<i>mintzatraketen emaitzen balorazioa</i>)	Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako hiru itemetan adierazitakoari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-100 bitarteko tarteko- eskalan. ⁷⁰
Traktore izendapenean jarritako funtzioaren betetze maila eta beste kideengan euskararen erabileraren antzemandako bilakaera.	TraBa indizea (<i>traktoreen emaitzen balorazioa</i>)	Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako hiru itemetan adierazitakoari erantzunez, kide bakoitzak batetik bere burua puntuatzen du eta, bestetik, egiten duen estimazioa puntuatzen du 0-100 bitarteko tarteko- eskalan. ⁷¹
Hobemahaien funtzionamenduaren hainbat aspekturi (egindako lana, kideen inplikazioa, teknikoarekiko autonomia, ekipo-izaera, lanerako giroa) buruzko kideen auto-balorazioa	HobeFunBa indizea (<i>hobemahaien funtzionamenduaren auto-balorazioa</i>)	Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako zazpi itemen galderei erantzunez, kide bakoitzak egiten duen estimazioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko. ⁷²

⁶⁹ Ikus eredu 21. eranskinean

⁷⁰ Ikus eredu 22. eranskinean

⁷¹ Ikus eredu 23. eranskinean

⁷² Ikus eredu 24. eranskinean

3.3.1.3.2 Datu kualitatiboen bilketa

Datu eta balorazio kualitatiboei dagokienez, etapa honetan horiek ere bi planotan landu ziren: 1) ekintzeekin lotuta, burututako ekintzei buruz partaide izandako kideen ikuspegiak eta iritziak jasotzeko, eta 2) esku-hartzearen metodologiarekin eta planifikazioarekin lotuta, *focus-group* gisa eratutako hausnarketa taldeetan metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egiteko eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzeko.

Burututako ekintzei buruz, partaide izandako kideek zituzten ikuspegi eta iritziak jasotzeko bi prozedura erabili ziren. Batetik, *mintzatratu* eta *traktore* bezalako ekintzen jarraipena egiteko erabilitako neurketa-fitxetan aritutakoen inpresioak eta proposamenak jasotzeko ipinitako galdera irekiak⁷³. Bestetik, ekintza horiek indarrean ziren bitartean, inplikatuekin izandako talde-elkarrizketak eta balorazioak. Esate baterako, 2003an Bilboko egoitzako *hobemahaiak*, bere urteko programazioaren baitan, *Traktoreen Ekintza* abian jarri zuen eta, horretarako, zazpi pertsona traktore izendatu eta ekintza martxotik abendura luzatzea erabaki zuen. Tarte horretan, ekintzaren garapenari buruz hiru ebaluazio egin zituen, bat maiatzean, beste bat ekainean eta azkena abenduan. Ebaluazio horiek bideratzeko kideek neurketa fitxa bete zuten bere puntuazio eta iritziekin eta, aldi berean, data horietan burututako jarraipen bileretan parte hartu zuten. Horrela, eta *Traktoreen Ekintzaren* amaiera informeari jarraikiz, balorazio horietan jasotako artean agertzen ziren, esate baterako, partaideek esandako ondoko hauek:

- «Taldetxoak ditugu, batzuekin harremanak euskaraz izaten ditugu eta beste batzuekin, erdaraz. Eta hainbatekin erdaraz aritzeko ohitura izan, orain euskaraz hasi eta erantzuna erdaraz jasotzen dugu; eta egoera zaila izaten da».
- «Zerikusia duen beste faktore bat elkarrizketaren luzera da, luzatzen bada erdarara jotzeko joera dago».

⁷³ Ikus 12, 22 eta 23 eranskinak.

- «Zein sektoretan aritzen diren edota zein lanetan ere badu eragina, batzuetan dezente zailagoa da».
- «Interesgarria izan daiteke bakoitzak duen harreman sarea izenez identifikatzea, gero pertsona horiekin zein aurrerapena egiten duen aztertu ahal izateko».
- «Askotan bada ere besteari buruz dugun irudia. Agian badugu norbaitekin euskaraz ez dakienaren irudia eta berarekin erdarara jotzen dugu, eta agian bera ez da inkomodo sentitzen euskaraz eginez gero, ulertzen duelako».
- «Elkarrizketan dagoen pertsonaren arabera hizkuntza aldatzen da. Batzuk oso erreferentziala dira euskararekiko. Esate baterako, talde batean "AAA" agertzen bada, denek euskarara joko dute bitartean erdaraz ari baziren ere. Jendeari arraro egiten zaio pertsona batzuekin erdaraz egitea. Gure funtzio litzateke horrelako pertsonak bihurtzea, erreferentzialak. Eta normaltasunez guk eta gurekin euskaraz egitea».
- «Egoitzan jakitera eman behar dugu traktoreak nortzuk diren. Ohiturek pisu handia dute eta agian lagundu dezake jendeak jakitea traktore zarela. Lagungarri izan daiteke».
- «Traktoreen Ekintza hobetzeko, honako hauek egin behar dira:
 - Ekintza jakinarazi egin behar da, jendeak jakin behar du egiten ari dela. Egoitza girotzeko eta motibazioak indartzeko.
 - Traktoreak identifikatu egin behar dira, ez dute anonimoak izan behar, jendeak jakin behar du zeintzuk diren.
 - Jarraipen konstantea». (EusLab, 2003)

Datu kualitatiboen bilketaren bigarren planoan, berriz, hiru *focus-group* antolatu ziren hausnarketa bideratzeko: 1) *hobemahaien* lana oztopatzen zuten faktoreak aztertzeko, 2) interbentzioaren metodologiari buruzko hausnarketa egiteko, eta, 3) EusLab egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzeko.

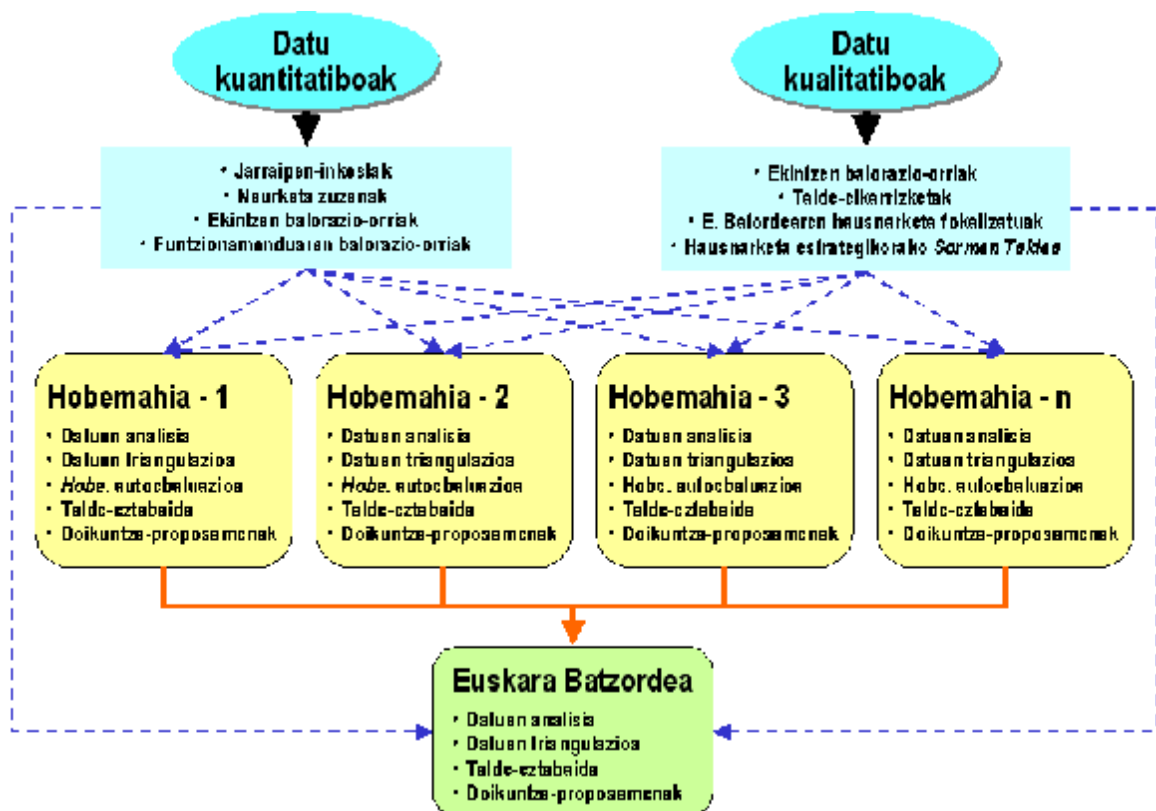
Lehenengo biak sindikatuaren Euskara Batzordeak berak bideratu zituen *focus-group* eran antolatutako ez-ohiko bileretan egindako hausnarketa fokalizatuetan. Hirugarrena bideratzeko, berriz, *Sormen Taldea* izenarekin

propio horretarako 'ad hoc' hausnarketa talde berri bat osatu zen. *Focus-group* hauen emaitzak aurrerago ikusiko ditugu.

3.3.1.3.3 Analisi grupala gestio-taldeetan

Etapa honetan, gestio-taldeen analisi grupalerako eskemak funtsean aurrekoaren berbera izaten jarraitzen zuen, baina sistematizazioan sendoagotu egiten zuten hainbat elementu berri ere bazituen. Elementu horiek izan ziren, batetik, erabilitako datuen iturri berriak eta egituratuagoak (galdetegiak, neurketa zuzenak, talde-elkarrizketak, hausnarketa-talde fokalizatuen dinamikak) eta, bestetik, datuetan oinarritutako analisia estrukturatzeko gestio-taldeetan aplikatzen hasi ziren lehen autoebaluazio sistemak.

3.25 Irudia - Egitasmoaren gestio-taldeen analisi grupalaren eskema 3. etapan: datu iturriak eta analisi mailak



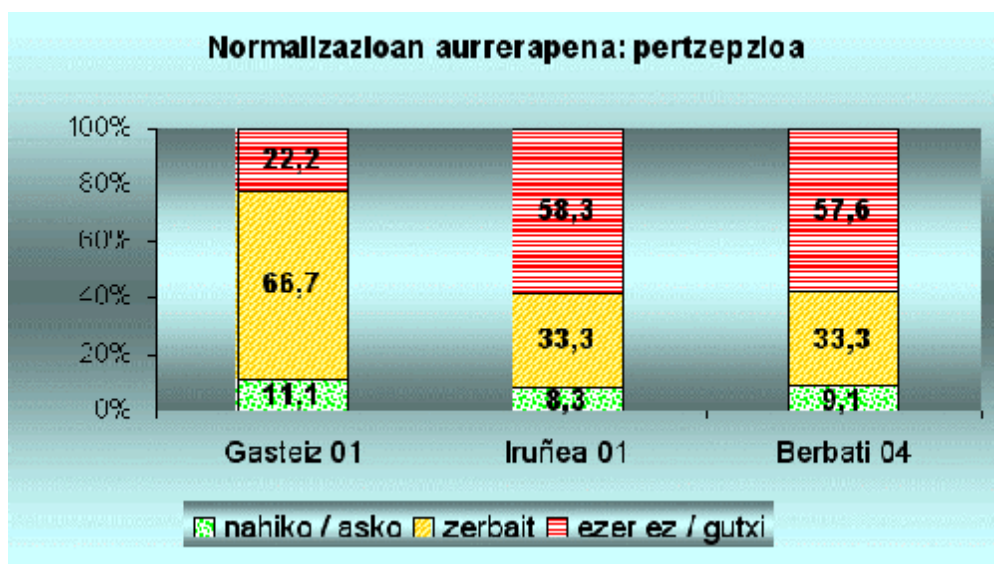
3.3.1.3.3.1 Datu kuantitatiboen analisisia gestio-taldeetan

Datu kuantitatiboen analisisirako, etapa honetan estatistika deskribatzailearen oinarritzko teknikak erabiltzen jarraitu zen, hala nola batez bestekoen, portzentajeen edota indizeen kalkuluak. Horiekin batera, bestalde, eta gune berberetan adierazle berberen elkarren segidako neurketa ezberdinak gauzatzen hasi ziren neurrian, hurrengo etapan gorpuztuko ziren 'denborazko serieen' lehen analisiak ere egiten hasi ziren.

Horrela, bildutako datuen analisi estatistiko deskribatzaileen artean azpimarratzeko emaitza izan ziren, esate baterako, honako hauek:

- *HobEgo (hobekuntza egoitzan) indizea.* Jarraipen inkestak pasatzen ziren egoitzetan hizkuntza-normalizazio prozesuak izandako bilakaeraz eta hobekuntzaz kideek zuten pertzepzioa jasotzeko etapa honetan sortutako adierazle berria. Etapa honetan adierazlea ez zen inkesta guztietan txertatu, baina ondorengoan bai, nahiko finko integratu zen.

3.26 Irudia - HobEgo indizearen emaitzak hiru egoitzetako jarraipen inkestetan

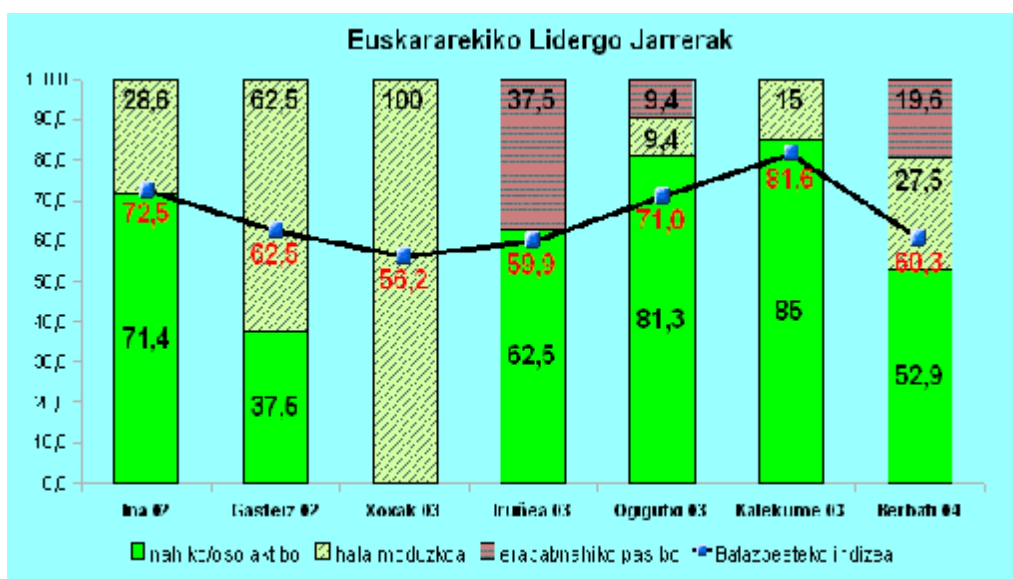


3.26 irudiaren grafikoan ikus daitezkeenez, Gasteizko egoitzan 2001ean, Iruñeko egoitzan 2001ean eta Bilboko egoitzan (*Berbati*)

2004an pasatako jarraipen inkestei erantzun zietenen pertzepzioaren arabera, egoitza horietan normalizazio prozesuan nahiko edo asko aurreratu zela adierazten zuten Gasteizen %11,1ek, Iruñean %8,3k eta Bilbon %9,1ek; normalizazio prozesuan zerbait aurreratu zela adierazten zuten Gasteizen %66,7k, Iruñean %33,3k eta Bilbon %33,3ek; azkenik, gutxi aurreratu edota ez zela inongo aurrerapenik egon esaten zuten Gasteizen %22,2k, Iruñean %58,3k eta Bilbon %57,6k. Ikusten denez, emaitzak nahiko parekatuak agertzen ziren hiru inkestetan.

- *EuLi[a] eta EuLi[k] (euskararekiko lidergo jarrera) indizea.* Hobemahaiak lanean ari ziren egoitza edota organoetako kideek euskararekiko zuten lidergo jarrera neurtzeko adierazle berria. Lehen bi galdetegietan autoebaluazio gisa planteatu zen kide bakoitzak bere burua puntuatuz auto-balorazioa egin zezan, gerokoetan, berriz, itemaren galdera kide bakoitzak bere burua eta beste kide guztiak puntuatuz auto- eta ko-ebaluazioa egiteko moduan planteatu zen. Horrela eginez, ziurtatzen zen, batetik, bakoitzaren jarrerari buruzko ikuspegi zabalagoa eta errealagoa eta, bestetik, kide guztiei buruzko datuak eskuratzea, baita inkesta betetzen ez zuten kideena ere (autoebaluazioaren bidez soilik inkesta erantzuten zuten kideen datuak jasotzen zen).

3.27 Irudia - EuLi[k] indizearen emaitzak zazpi hobemahaitako jarraipen inkestetan

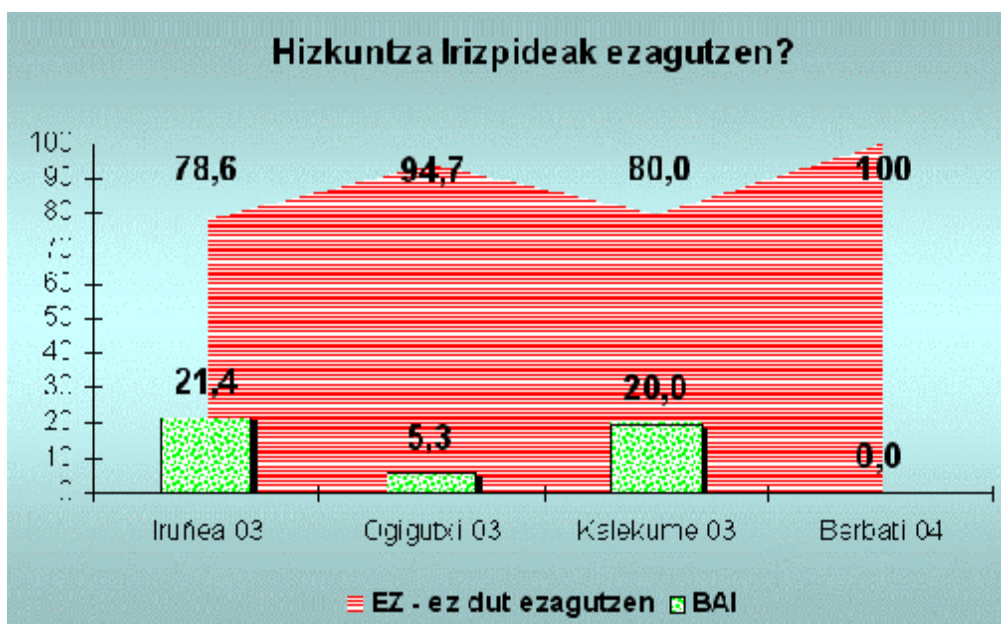


3.27 Irudiaren grafikoan ikusten denez, euskararekiko lidergo jarrera neurtzeko adierazlearen datuen analisia bi eratara azaldu izan zen.

Analisi era batean, barra-diagramen bidez jarrera-tipoen kategoriak egin eta kategoria bakoitzean sailkatutako kideen portzentajeak azaltzen ziren. Horrela, ikusten da INa (Idazkaritza Nazionala) *hobemahaian* 2002an, Iruñean 2003an, Ogigutxin eta Kalekumen (Donostiako bi egoitzak) 2003an eta Berbatin (Bilboko egoitza) 2004an jasotako datuen arabera, *hobemahai* horietan kideen gehiengoa nahiko edo oso aktibo agertzen zela: Ina 02 (%71,4), Iruñea 03 (%62,5), Ogigutxi 03 (%81,3), Kalekume 03 (%85) eta Berbati 04 (%52,9), hurrenez hurren. Gasteizen 2002an eta Xoxak-en (administrazio gunea) 2003an, berriz, gehiengoaren jarrera hala moduzkoa zen (%62,5 Gasteizen eta %100 Xoxak-en), eta, jarrera erabat edo nahiko pasiboak soilik Iruñean 2003an (%37,5), Ogigutxin 2003an (%9,4) eta Berbatin 2004an (%19,6) azaltzen ziren.

Bigarren analisi eran, lerro-diagramaren bidez inkesta bakoitzean jasotako puntuazio guztien batez bestekoa azaltzen zen, ehunekotan adierazitako indize bakarrean. Indizean adierazitako emaitzak bat datoz kategorietan sailkatutako portzentajeekin.

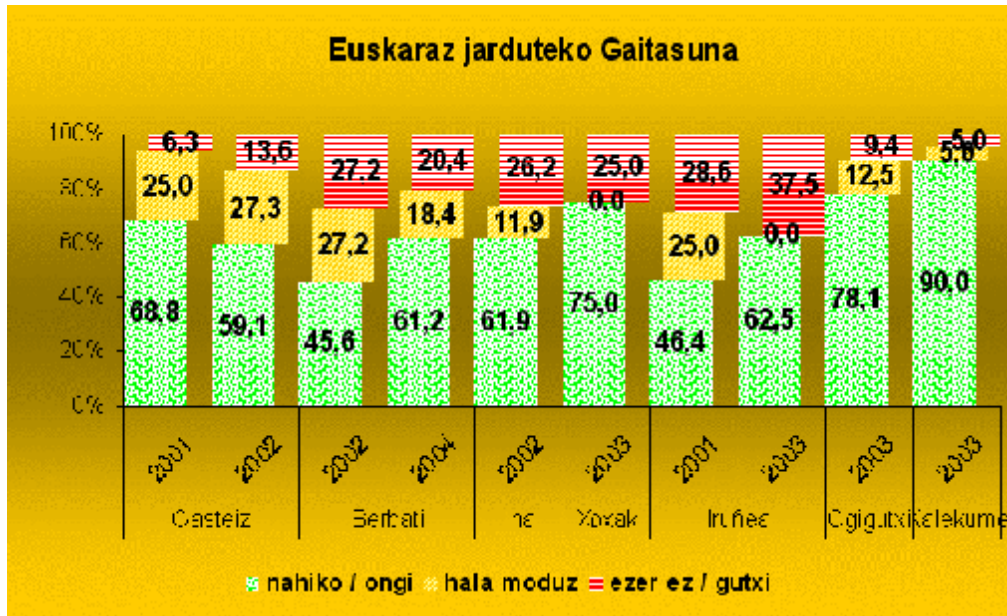
- *PolKrE (politika eta kriterioen ezagutza) indizea*. Sindikatuan finkaturiko hizkuntz irizpideei buruz kideek zuten ezagutza maila neurtzeko adierazle berria.



Grafikoaren emaitzetan ikusten denez, prozesuaren etapa honetan sindikatuaren hizkuntza irizpideei buruz zegoen ezagutza oso baxua zen. 2003an eta 2004ko lehen seihilekoan lau hobemahaitan pasatako jarraipen inkestetan jasotako datuen arabera, sindikatuaren bi egoitzatako (Iruñea eta Donostia-G) kideen %20k inguru soilik adierazten zuten hizkuntza-irizpideak zeudenik ezagutzen zuela. Beste bi egoitzatan, berriz, (Donostia-I, %5,3 eta Bilbo, %0,0) inork edo ia inork ez zituen ezagutzen.

- *EGa[k]* (euskararen gaitasuna, ko-ebaluazioa) indizea. Sindikatuko kideen euskara gaitasuna neurtzeko adierazle berritua. 2001eko abenduan Gasteiz *Hobemahaiak* pasatako jarraipen inkestaz geroztik, adierazle hau autoebaluazio erakoa izatetik auto- eta ko-ebaluazio erakoa izatera pasa zen. Horrela, kide bakoitzaren gaitasun mailaren datua beste kide guztiek bere pertzepziotik emandako puntuazioaren batez bestekoarekin jasotzen hasi zen.

3.29 Irudia - EGa[k] indizearen emaitzak zazpi honbemahaitako jarraipen inkestetan

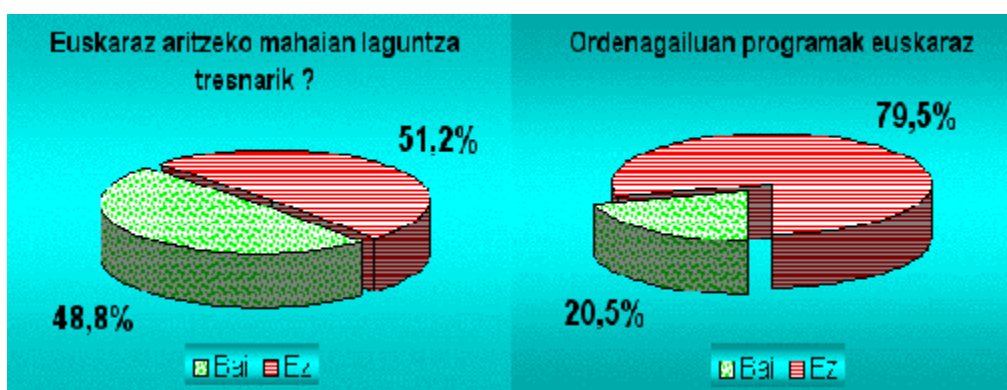


Adierazle honen datuetan etapa honetan jada lehen denborarieen analisiak azaltzen hasi ziren. Horrela, Gasteizen, Berbatin (Bilbo) eta Iruñean bi jarraipen inkestetan datuen bilakaera jasotzen da. Bilakaera hori bi kasutan (Berbati eta Iruñea) positiboa izan zen 15 eta 16 punturen gorakadarekin, eta kasu batean (Gasteiz) negatiboa izan zen, 5 punturen beherakadarekin. Bestalde, oro har, datuetan ikusten da kasu guztietan nahiko gaitasuna edo gaitasuna zutela kideen %45 baino gehiagok eta, horri, hala moduzko gaitasuna zutenak gehituz gero, kasu guztietan kideen %60atik gora zirela. Datu horiek bat zetozen aurreko etapetan jasotako datuekin, hala nola, 2000 urtean sindikatuaren formazio arloak eskatuta Ados Consulting enpresak sindikatu osoan egindako "Formakuntzaren inguruko Diagnostikoa" ikerketan jasotakoarekin, euskarari buruzko erantzunetan agertzen zenez sindikatuko liberatuen %65,2k bere burua euskalduntzat jotzen baitzuen. Ikusten denez, bestalde, gaitasun indize altuena Ogigutxi eta Kalekume *hobemahaietan* agertzen zen (kideen %78,1 eta %90, hurrenez hurren); datu hori bat zetorren aurretik azaldutako jarreraren datuekin, horietan ere indize altuenak Ogigutxi eta Kalekume *hobemahaietan* agertzen baitziren. Aurrerago azalduko ditugun triangulazioetan ikusi ahal izango da

erabateko korrespondentzia agertzen zela jarrerren, gaitasunen eta erabileren indizeei zegozkien datuen artean.

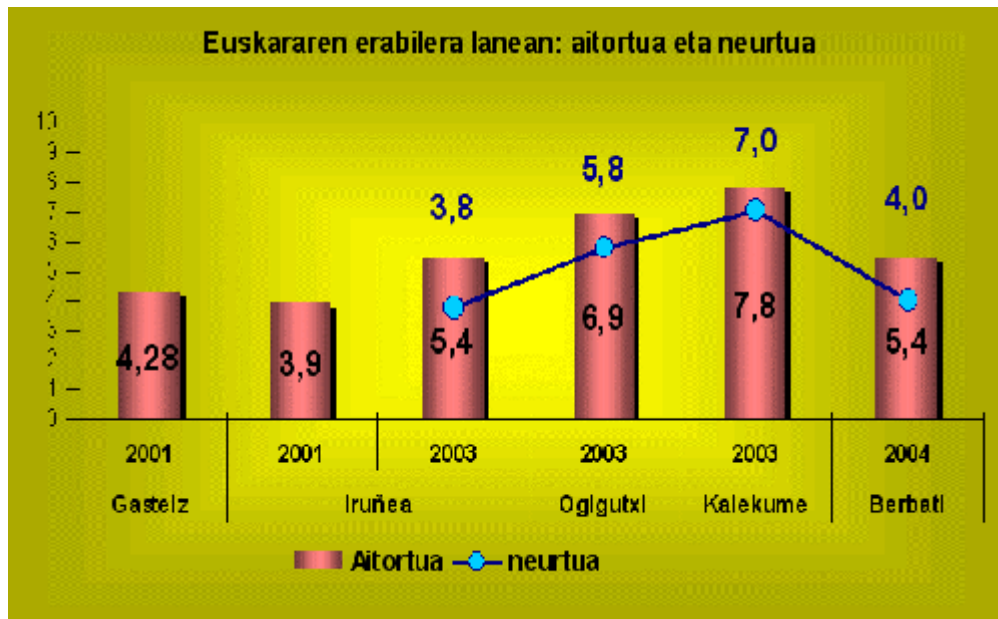
- *Lanabes (euskaraz lan egiteko lanabesak) eta LanabeSoft (softwarea euskararaz) indizeak.* Lana euskaraz burutzeko kideek eskura zituzten laguntza-tresnen (hiztegiak...) eta ordenagailuetako euskarazko softwarearen portzentajea neurtzeko adierazle berriak.

3.30 Irudia – Lanerako tresnak euskaraz neurtzeko indizeak, zazpi hobemahaitako emaitza bateratua



Zazpi *hobemahaitan* jasotako datuen emaitza bateratuak azaltzen zuenez, ia kideen erdiek (%48,8k) bazuten eskura lana euskaraz burutzeko laguntza-tresnaren bat (hiztegi, terminologia edo antzeko). Baliabide informatikoei zegokienez, berriz, kideen %20,5ek bakarrik zuten bere ordenagailuan ohiko softwarearen euskarazko bertsioen bat instalatuta.

- *MintzaPe (ahozko erabilera pertsonala, auto-balorazioa) indizea.* Kide bakoitzak laneko egunerokotasunean mintzatzerakoan oro har euskaraz zenbat egiten zuten neurtzeko adierazle berria. Kideek bere erabileraz egiten zuten auto-balorazioan aitortzen zuten puntuazioa jasotzen zuten.



Grafikoan hamarreko eskalan barra-diagramaren bitartez adierazitako emaitzetan ikusten da indize altuenak Ogi gutxi eta Kalekume *hobemahaietan* agertzen zirela (jarreraren eta gaitasunen indizeekin bat egiten zuen konstantea zen datu hori) eta Iruñearen kasuan bi datuaren arteko bilakaera positiboa agertzen dela. Bestalde, grafiko honetan agertzen da baita ere aurrerago azalduko den erabilera neurtuaren indizea, lerro-diagramaren bidez adierazia. Bi indizeek murrizten duten joeraren arteko parekotasun nabarmena antzematen da.

MintzaKi (ahozko erabilera kideekin, auto-balorazioa) indizea. Lankideen artean mintzatzean euskaraz izandako komunikazioaren neurria jasotzeko adierazlea. Adierazle hau ez zen berria, aurreko etapan erabili baitzen. Adierazle honetan, galderaren taulari erantzunez, bakoitzak bere laneko kideekin zituen harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria puntuatzen zuen ehunekotan. Inkestari erantzundako kide guztien balorazioak bilduz, beheko irudian agertzen den moduko *mintza-matrizea* osatzen zen. Matrize horretan agertzen dira: 1) norik beste lankide bakoitzarekin euskaraz egiten duenari buruz emandako puntuazioa ehunekotan,

2) nork beste guztiakin guztira egiten duenaren batez bestekoa, 3) gainerako lankideetako bakoitzak norberarekin euskaraz mintzatzen denari buruz ematen duen puntuazioa ehunekotan, 4) beste guztiak bakoitzarekin guztira egiten dutenaren batez bestekoa, eta, 5) lankideen arteko elkarriketetan auto-balorazioaz jasotako euskararen indize portzental orokorra.

3.32 Irudia – Mintza-Matrizea Gasteiz Hobemahaian 2002an

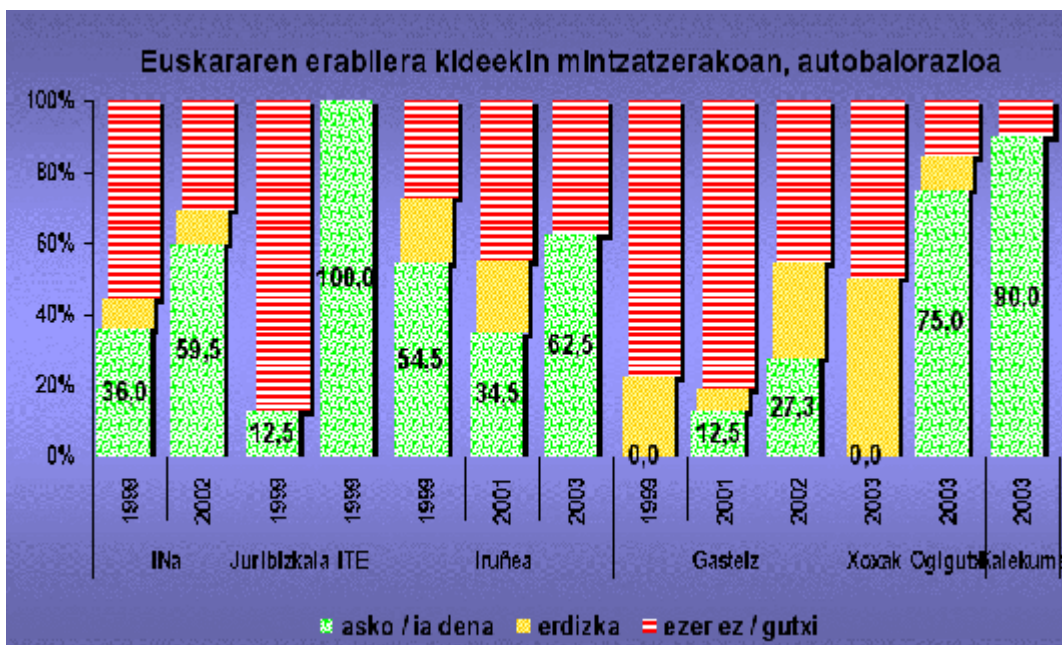
		NOREKIN																						
		Aa	Bb	Cc	Dd	Ee	Ff	Gg	Hh	Ii	Jj	Kk	Ll	Mm	Nn	Oo	Pp	Qq	Rr	Ss	Tt	Uu	Vv	Datb.
NORK	Aa	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Bb	10	100	90	5	30	90	10	90	0	5	20	10	10	10	10	30	5	90	90	15		0	0
	Cc			100																				
	Dd	15	20	50	100	10	50	1	60	7	4	4	1	1	2	2	0	60	50	10		0	4	
	Ee	5	25	90	5	100	90	10	100	10	25	50	30	20	15	20	60	100	90	75	60	0	10	
	Ff	20	100	100	10	100	100	40	100	5	75	100	100	100	70		50	100	100	100	100	20	100	
	Gg	10	5	5	0	15	20	100	90	0	1	2	5	0	0	5	0	100	0	15		0	0	
	Hh	70	100	100	60	100	100	100	100	10	100	100	100	100	100	100	90	100	100	100	95	60	100	
	Ii									100														
	Jj	0	5	10	0	6	10	5	75	0	100	12	5	5	1	2	5	60	10	20		0	5	
	Kk	10	10	100	10	10	100	10	100	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100	10		10	10	
	Ll	15	15	90	1	5	100	1	100	0	5	80	100	2	2	10	3	100	90	75	2	0	80	
	Mm	0	20	100	0	50	100	0	100	0	50	0	20	100	0	20	20	100	50	50		0	50	
	Nn	50	30	75	1	10	90	0	100	0	5	5	5	0	100	0	0	95	10	10	0	0	10	
	Oo															100								
	Pp																100							
	Qq	25	90	100	30	100	100	85	100	20	90	90	90	70	90	10	70	100	100	90	10	60	76,19	
	Rr	10	70	100		60	100		100		90	40	50	30		30	100	100	90	80			72,31	
	Ss	5	45	100	10	65	100	25	100	0	45	65	45	80	20	80	60	100	100			5	80	
	Tt					95			60				75					60	60					62
	Uu																							
	Vv																							
	Balb.	18,1	41,1	75,3	10,2	42,3	80,7	25,2	88,2	6,6	41,8	41,3	38,6	35,2	30,4	27,6	28,9	87,5	64,3	52,5	61,0	9,6	42,1	43,74

Mintza-matrizearen abantaila hau da: pasatako inkestari egoitzako edo guneko kide guztiak erantzun ez arren, erantzunak nominalizatzen diren neurrian, kide guztien batez besteko pasiboa jaso ahal izango dela, hau da, gainerakoek orotara bakoitzarekin euskaraz egiten dutenaren batez bestekoa jaso ahal izango dela, eta horrela ziurtatzen dela guztiei buruzko datuen bat eskuratzea. Gainera, indize pasibo hori pertsona askoren balorazioen batez bestekoan oinarritzen da eta, zentzu horretan, pertsona bakar batek beste guztiakiko balorazioen batez bestekoan oinarritutako indize aktiboa baino fidagarriagoa da.

Mintza-matrizean jasotako indizeen beste trataera mota bat erabilera-mailen kategoriak egitea eta neurtze bakoitzean

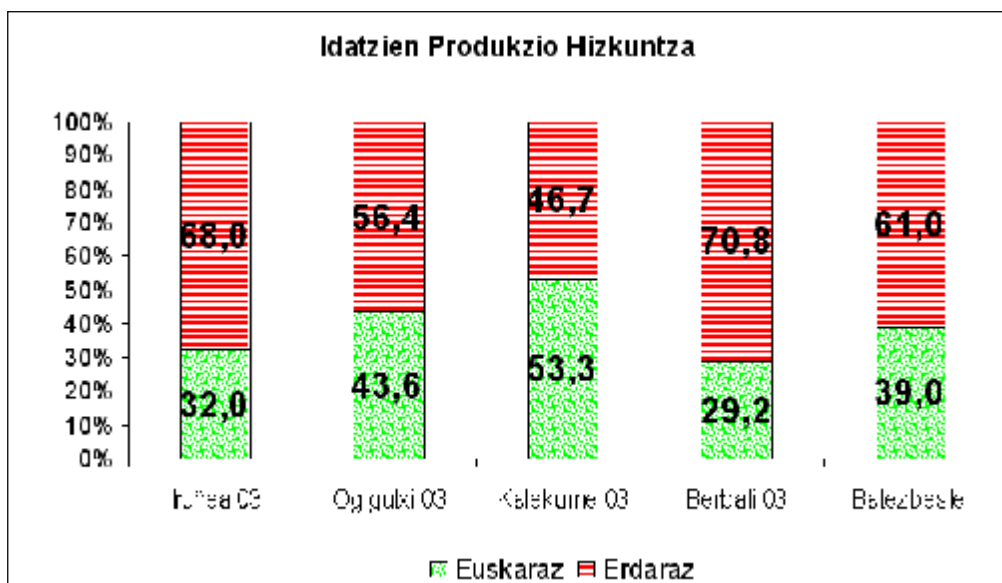
kategoria ezberdinetan sailkatutako kideen portzentajeak azaltzea izan zen, beheko grafikoan ikus daitekeen moduan.

3.33 Irudia – MintzaKi indezearen emaitzak eta bilakaerak



Grafikoan datu puntualak eta denbora-serieen bilakaerak ikus daitezke. INA, Iruñea eta Gasteiz *hobemahaieta* neurketaldi ezberdinen datuak agertzen ziren, eta hiruetan (nahiz eta Iruñekoan lineala ez izan) bilakaera positiboa antzematen zen. Bestalde, eta berriro ere aurreko beste indizeekiko kontsonantzian, Oligutxi eta Kalekume ziren indize altuenak ematen zituzten *hobemahaiak*.

- *IdaPrE (idatzizko produkzioa euskaraz) indizea*. Idazkietan euskaraz produzitutakoa neurtzeko adierazle berria. Adierazle honetan, inkestaren galderari erantzunez, kide bakoitzak idatzitako azken hamar testuetatik euskaraz egindakoen kopurua zenbatzen zen. Dokumentuak era guztietakoak izan zitezkeen, berdin hainbat orritako txostena zein e-postaz bidalitako gutuna.



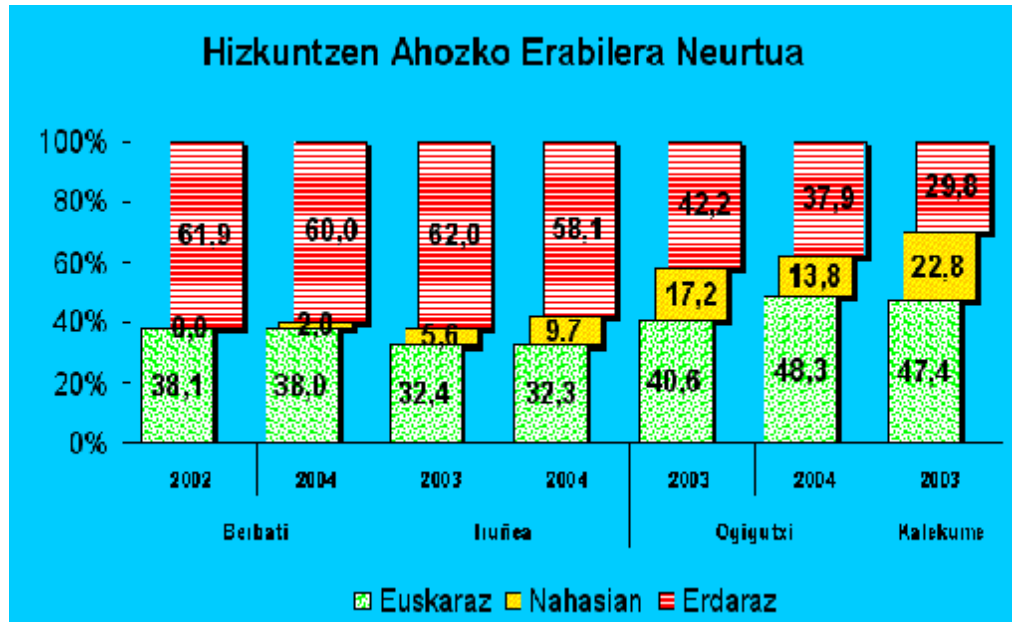
2003an lau *hobemahaitan* pasatako jarraipen inkestetan jasotakoaren arabera, Donostiako Ogi gutxi eta Kalekume *hobemahaiak* ziren idazkiak euskaraz gehien produzitzen zutenak (behatutako idazkien %43,6 eta %53,3 hurrenez hurren. Atzetik, Iruñean %32,0 eta Berbatin (Bilbo) %29,2. Guztiak batuta, euskaraz sortutako dokumentuak %39,0ra iristen ziren.

Jarraipen inkestekin batera, egitasmoaren etapa honetan datu kuantitatiboen bigarren iturri garrantzitsua hizkuntzen erabileraren neurketak izaten hasi ziren. Gorago azaldutako metodologiarekin burututako neurketa horien bitartez bi eratako datuak jaso ziren: lan-orduetan egoitzetako pertsonen arteko elkarrizketetan hizkuntzen erabilpena, batetik eta sindikatuaren organo ezberdinen bileretako interbentzioetan erabilitako hizkuntzak. Datu horiek erreferentziatzeko bi adierazle sortu ziren: *MintzaNe* eta *BAKENE* indizeak.

- *MintzaNe* (ahozko erabilera neurtua egoitzan) indizea. Egoitzetan kideen arteko ahozko elkarrizketetan hizkuntzen erabilera neurtzeko adierazle berria. Datuak jasotzeko, *hobemahaietako* kideek behatzaile lana eginez, finkatutako egun eta ordu-tartean

egoitzan zehar entzundako elkarrizketetan entzuketaren unean erabilitako hizkuntza erregistratzen zuten neurketa fitxan. Lehen behaketa 2002an egin zen Berbati (Bilbo) *hobemahaian*, eta, 2003tik aurrera egoitzetako beste *hobemahaietan* ere erregularki burutzen hasi ziren

3.35 Irudia – MintzNe indizearen emaitzak lau hobemahaietako neurketetan



Indize honen interpretazioa egiterakoan, hasieratik erabilitako irizpide garrantzitsua izan zen sindikatu bateko egoitza bat bezalako espazio irekietan egindako era honetako behaketetan eragin zezaketen kanpo aldagaiak anitzak izan zitezkeela eta, zentzu horretan, datuen fidagarritasuna ez zetzala neurketa puntual baten emaitza bakarrean, hainbat behaketen denboraserieen bilakaeraren analisisan baizik. Adiera horretan esan daiteke etapa honetan egindako neurketen emaitzak ez zirela esanguratsuak, gutxi izanik ez baitzuten oraindik seriea osatu.

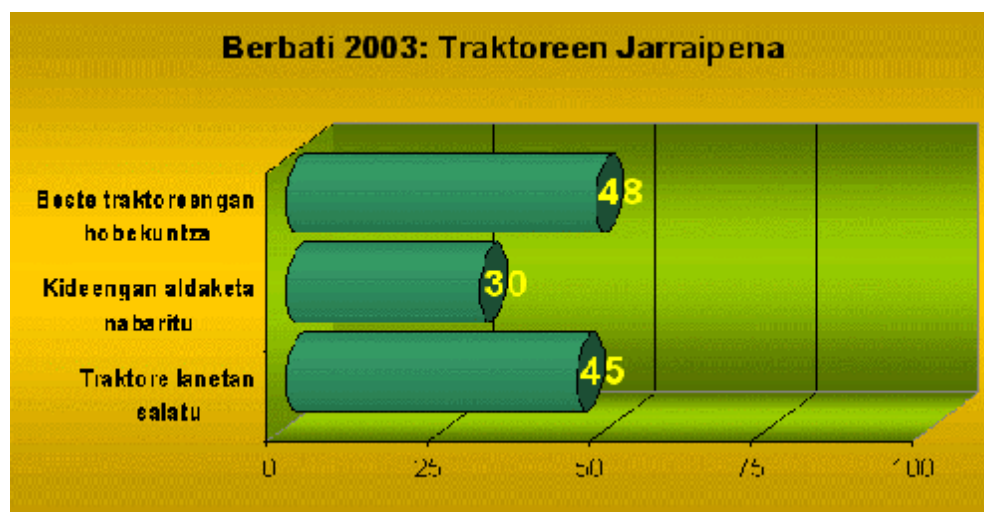
- *BAKENE* (bileretan ahoz komunikatzeko euskara, neurtua) indizea. Bileretako ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilera neurtzeko adierazle berritua. Aurreko etapan gauza bera neurtzeko adierazlea bazegoen, baina datua eskuratzeko

metodologia galdeketen bidez kideen estimazioen puntuazioak jasotzea eta guztien arteko batez besteko indize portzentuala ateratzea zen. BAKENE indize berrituaren metodologiarekin, berriz, bilerako partaide batek, behatzaile lana eginez, erregistro- orri batean bilerako partaideen interbentzioak zein hizkuntzatan gauzatzen ziren erregistratzen zuen.

Etapan honetan organo gutxiren bileretan bideratu ziren erabileraren behaketak. Grafikoan sindikatuaren zuzendaritzako organoa den Nazio Komitean egindako neurketetatik ateratako datuak agertzen dira. Lehenengo biak (1999koa eta 2000koa), aurreko etapakoak izanik, kideen estimazioen puntuazioetatik jasotakoak izan ziren, beste biak (2001ekoa eta 2002koa), berriz, behaketa zuzenen bidez jaso ziren. Azken bi datu horiek, bestalde, ez ziren neurketa bakarraren emaitza izan, urtean zehar egindako hainbat behaketen batez bestekoa baizik. Zehazki, 2001ean zazpi bilera behatu ziren eta 2002an hamaika. Emaitzei dagokionez, bilakaera nabarmenki positiboa antzeman ahal izan zen zuzendaritza-organoren interbentzioetan euskararen normalizazioari zegoakionez.

Amaitzeko, bigarren plano batean, eta bereziki ekintza zehatzen edota *hobemahaien* funtzionamenduaren eraginkortasuna neurtzeko, beste zenbait datu kuantitatibo ere jaso eta aztertu ziren. Datu horiek, adierazi bezala, oso fokalizatuak eta ekinbide partikularrei lotuta agertzen ziren, esate baterako, *mintzatratu* ekintza batean adostutako helburuen betetze maila eta sinatzaileen artean euskararen erabileraren bilakaera neurtzeko *MintzaBa* (*mintratatuaren balorazioa*) indizea, edota, *traktore* ekintza batean jarritako traktore-funtzioaren betetze maila eta beste kideengan euskararen erabileran antzemandako bilakaera neurtzeko *TraBa* (*traktoreen balorazioa*) indizea. Ekintzaren baloraziorako sortutako neurketa fitxan jarritako hiru itemei erantzunez, kideek bere burua puntuatzen zuten 0-100 bitarteko tarteko-eskalan, eta, puntuazio guztien batez bestekoarekin osatzen ziren adierazleen indize portzentualak, ondoko irudiaren adibidean ikus daitekeen modura.

3.36 Irudia – Traktoreen ekintzaren jarraipenerako datuen grafikoa. Berbati, 2003



3.36 irudiaren adibidean ikusten denez, 2003 urtean *Berbati Hobemahiak* gauzatutako *Traktoreen Ekintzan* partaide izandako zazpi kideren balorazioen batez bestekoen arabera, ekintzak iraun zuen bitartek traktore izendatutako kide horiek bere funtzio horretan erdizka jardun zuten (%45ean) eta kideengan nabaritu zuten aldaketa ez zen oso handia izan (%30a); beste traktoreengan, berriz, hobekuntza gehiago nabaritu zuten, %48ra iritsi baitzen beren balorazioaren batez bestekoa.

3.3.1.3.3.2 Datu kualitatiboen analisia gestio-taldeetan

Datuen analisiarekin jarraituz, eta datu kualitatiboen tratamenduari dagokionez, gorago azaldu moduan egitasmoaren etapa honetan analisi kualitatiboak bi planotan landu ziren.

Analisi kualitatiboen lehen plano batean, ekintza zehatzekin lotuta egindako balorazioak zeuden, ekintzetako partaideen ikuspegi eta iritziekin egindako analisiak. Analisi horiek oso lokalizatuak zeuden, ekintza partikularrei zuzenduta. Metodologikoki, partaideek ekintzaren jarraipenerako neurketa fitxan baloraziorako item irekiak bete eta, horrekin batera, ekintzaren partaideen arteko jarraipen bilera laburretan parte hartzea planteatzen zen. Datuen tratamendua jasotako iritzien sailkapen eta interpretazioarekin bideratzen zen.

Analisi kualitatiboen beste bigarren plano batean, esku-hartzearen metodologiaren azterketarekin eta egitasmo orokorraren ebaluazioarekin lotuta egindako analisiak egon ziren. Analisi horiek bideratzeko *focus-group* gisa eratutako hausnarketa taldeak antolatu eta burutu ziren, Europako Batzordearen *EuropeAid* Kooperazio Bulegoak ebaluazio metodoei buruz sortutako gida-materialetan *focus-group* analisi teknika azaltzerakoan teknika horri ematen dion zentzu berean, hau da: «*A focus group is a form of group interviewing which comprises individuals involved in a development policy or intervention. It is set up to get information concerning the people's opinions, behaviours, or to explain their expectations from the said policy or intervention /.../ When a focus group is organized after the implementation of a programme with a view to assess its impact, it helps understanding, analysing and identifying the reasons beneath the opinions expressed by the participants*» (*EuropeAid*, 2006: 56).

Bi kasutan *Euskara Batzordea* bera izan zen *focus-group* era horretan antolatuta ez-ohiko bileretan hausnarketa fokalizatua bideratu zuena eta, hirugarren batean, hausnarketa-talde berri bat osatu zen espresuki lan horretarako, talde horri *Sormen Taldea* izena eman zitzaion.

Lehena 2001eko martxoan burutu zen. Egun bakarreko saioan *Euskara Batzordeak* hausnarketa fokalizatua gauzatu zuen hobemahaiak bere funtzionamenduan sortzen zitzaizkien oztopoak azter zitzen. Zehazki galdera ondoko honi erantzun nahi izan zitzaion: *zeintzuk dira hobemahaien lana oztopatzen dituzten faktoreak eta arrazoiak?* Hausnarketa saioa teknikari-ikerlariak gidatu zuen. Erabilitako teknikak nagusiki *brainstorming* eta afinitate-diagramak izan ziren. Ideia-jasaren unean batzordekide bakoitzak bere iritziak idatziz arbelera ekarri ostean, bildutako ideiak aztertu eta multzokatu egin ziren kategorizatutako afinitate-diagramak. Hausnarketaren emaitza ondoko irudian agertzen den diagrama izan zen.

3.37 irudiaren diagraman ikusten denez, hobemahaien lana oztopatzen zituzten faktoreak azaltzeko bost kategori nagusi identifikatu ziren: Jarrerak, Dedikazioa, Metodologia, Baliabideak eta Esperientzia. Kategoria horietatik, azpimultzo eta arrazoi gehien bildu zituen kategoria metodologiarena izan zen, sei azpimultzotan hamabost zergati bildu baitzituen. Horrela, hausnarketa-saio horretatik ateratako ondorio nagusia metodologiarekin zerikusia zuten aspektu ezberdinetan hobetzeko eta sakontzeko urratsak eman beharra izan zen.

Euskara Batzordeak bigarren focus-group edo hausnarketa fokalizatua gauzatu zuen bi saiotan 2003ko abenduan, lehenaren ildotik baina kasu honetan zabalago, interbentzioaren metodologiari buruzko hausnarketa burutzeko, zehazkiago, eta aktan jaso zen moduan, «Hobemahaien bidez hizkuntz normalizaziorako bideratzen dugun interbentzioaren urrats metodologikoak aztertzeko, hobemahai bakoitzaren errealitatek abiatuta zalantzak jaso, oztopoak argitu, hausnarketan sakondu eta denon artean ikasi eta hobetzeko» (Euskara Batzordearen akta, 03/11/07).

Analisia fokalizatzeke eta bideratzeko, batzordekideei saioen aurretik proiektiorako kasu hipotetiko bat planteatu zitzaien (hitzaldi bat eman behar izatea) eta kasu horrekin lotuta galdera-sorta luzatu zitzaien diagnosi, helburu eta ekintzei buruz hausnarketa egin zezaten. Kasua eta galderak beheko taulan agertzen direnak izan ziren.

3.07 Taula: Euskara Batzordearen bigarren hausnarketa fokalizatua bideratzeko kasua eta galdera-sorta

<p><i>Zu hobeburua zara, imajinatu hitzaldi bat eman behar duzula enpresa bateko langile eta teknikarien aurrean zuen hobemahaiaren egoera eta emaitzei buruz.</i></p>	<p><i>Imajinatu hitzaldi horretan helburuei buruz galdetzen dituzela.</i></p>	<p><i>Eta imajinatu burutzen dituzuen ekintzei buruz ere galdetzen dituzela.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ze indikadore erabiltzen dituzu egoera zein den azaltzeko? • Ze datu (konkretu) azalduko dituzu? • Datuen progresibotasuna zein izan da? Jasotzen al da? • Ze grafiko erabiliko dituzu datuak azaltzeko? • Ba al duzu sistema grafikorik antolatuta? • Datuak hiltzeko ze tresnak 	<ul style="list-style-type: none"> • Helburuak finkatu al dituzue? • Bereizten al duzue helburu nagusia eta urteko helburuen artean? • Zein da zuen helburu edo xede nagusia? • Zeintzuk dira zuen urteko helburuak? • Burutzen dituzuen ekintzen helburuak konkretatzen al dituzue? Aipatu adibide batzuk, mesedez. • Nola neurtzen dituzue helburuak lortzen diren ala ez? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zein ekintzak egin dituzue orain arte? Zerrendatu • Ekintza horien materialak zeintzuk dira? Bildu eta ekarri • Zein helburuari lotuta dago ekintza horietako bakoitza? Zeintzuk dira? • Ekintza horietako bakoitzak ba al du bere helburu propioa? Zein da? • Jarritako ekintzak egin al dira?

<p>erabili dituzu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tresna horiek baliagarriak al dira? • Ditudun datuak ze gauzak esplikatzen balio dute? • Datu horiek adierazten al digute ongi zein den egoera? Balio al digute? • Ala beste zerbait behar da? • Datuak jasotzeko eta antolatzeko ze tresna informatikoa daukazu? Zer erabiltzen duzu? Erabiltzen al duzu? • Zuk daukazu Hobemahaiaren egoeraren analititik egin al daiteke translazioa sindikatu osora? Bai, ez? • Zer gehiago behar duzu? • Beste zerbait komentatu nahi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al duzue helburuak egokiak diren ala ez? Nola egiten duzue azterketa hori? • Ari al zarete helburuak lortzen? • Zertan oinarritzen zarete helburuak lortzen ari diren ala ez erabakitzeke? Jarri adibide batzuk, mesedez. • Ba al duzu sistema grafikorik antolatuta? • Helburuak jasotzeko eta antolatzeke ze tresna informatikoa daukazu? • Hobemahaiaren helburuetatik egin al daiteke translazioa sindikatu osora? Bai, ez? • Beste zerbait komentatu nahi? 	<p>Zeintzuk gelditu dira bertan behera edo ahaztuta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nola neurtzen duzu ekintza horietako bakoitza? • Zeintzuk izan dira ekintzen emaitzak? • Aztertu al duzue ekintza horiek egokiak diren ala ez? Nola egiten duzue azterketa hori? • Ze zailtasunekin egin duzu topo ekintza horiek gauzatzeko? • Oraindik ekintzekin hasi ez bazarete, zerbait aurreikusi al duzue? Zerbait komentatu duzue? Ekintzaren bat bururatzen zaizu? • Beste zerbait komentatu nahi?
---	---	--

Batzordekideek ez zieten galdera hauei banan-banan erantzun, aitzitik, galderek detonagailuaren eta gidaren funtzioa bete zuten hausnarketa abiatzeko eta fokalizatzeko. Hausnarketan jasotako ekarpen nagusiak multzokatu egin ziren eta hamar kategoriatan sailkatu (lidergoa, diagnostikoa, helburuak, ekintzak, jarraipena, indikadoreak, metodoa, komunikazioa, balioak eta sistematizazioa), ondoren azaltzen den moduan:

3.08 Taula: Euskara Batzordearen bigarren hausnarketa fokalizatua: erantzunak kategorizatuta

KATEGORIAK:	HAUSNARKETAK:
Lidergoa	<ul style="list-style-type: none"> • «Ez dugu indikadorerik (ahozko erabilera bileretan litzateke, baina ez dugu landu). Beste galdera guztiak oso handiak egiten zaizkit, lehen urratsetan gaudelako. Agian hobeburuaren eskasiagatik, baina lidergo falta handia egon da»
Diagnostikoa	<ul style="list-style-type: none"> • «Gu hasi berriak gara. Inkesta egin dugu eta horrek ematen digu hainbat datu eta orientazio. Identifikatu ditugu hutsune nagusi batzuk eta gure helburua izango da poliki-poliki urte helburu txikia jarri eta hobetzen jarraitzea». • «Inkestak oso baliagarriak dira. Horietatik jasota baditugu datu batzuk oso adierazgarriak. Eta jaso behar dira, beharrezkoak dira, erradiografia edukitzeko. Hala ere, hainbatetan ez dugu jarraipenik egin. Traktoreena esate baterako. Mintzatrarekin ere antzera, jarraipen gutxi egin dugu». • «Gu oraindik datuak jasotzeko etapan gaude, inkestarekin. Kostatzen ari zaigu biltzea».
Helburuak	<ul style="list-style-type: none"> • «Egoeraren irakurketak egiten ditugunean, kontuan hartzen al ditugu helburuak? Jartzen al ditugu helburuak? Helburu errealek jartzen al ditugu?. Frustrazio iturri izan daiteke hori kontuan ez hartzea». • «Guk helburu nagusia badugu. Baina urtekoak ez ditugu oso garbi. Ez dirudi urteko horiek oso errealek direnik. Mintzaturatu bat egin, eta? Nora goaz horrekin? Ez dugu garbi ikusten egunerokotasunean nora goazen».
Ekintzak	<ul style="list-style-type: none"> • «Ekintzen helburuak konkretatzen al dira? Bai, teorikoki bai. Helburua jartzen dugu eta horri begira gero ekintza, beraz, ekintzak badu helburua. Hala ere, planteatzen diren helburu batzuk potoloegiak dira gero egiten ditugun ekintzetarako».

	<ul style="list-style-type: none"> • «Badugu ekintza bat ondo atera izan zaiguna: Euskal Hamaiketakoa. Hamaiketakoan euskaraz egiten da, oso ongi; baina gero gelatik irten eta eguneroko tratuan eta funtzionamenduan erdaraz egiten da. Ekintza mota hau agian "forzatzeko" moduko bat uler daiteke, ez? Egoera forzaturia, ez naturala». • «Helburua eta ekintzaren arteko korrelazioan zalantzak sortzen dira. Hor zerbait gertatzen da». • «Hamaiketakoa, esate baterako, neurri osagarria da. Baina, osagarri gisa planteatzen dena ez al zaigu gero zentrala bihurtzen, ez al dago arrisku hori?» • «Hamaiketakoa' eta antzekoak, teknika ezberdinak dira helburu bera lortzeko. Beste arriskua da ekintza horiek azkenean bere helburua galtzea eta beste zerbaitetan bihurtzea». • «Ekintzaren helburua jarri badugu, ikusi behar da ekintza horrek balio ote duen, eta hori ikusi ahal izango da ekintza eginez eta ekintzaren jarraipena eginez»
Jarraipena	<ul style="list-style-type: none"> • «Hasierako datuak oso baliagarriak izan zaizkigu (nahiz eta subjektiboak izan) baina ez dugu jarraipenarik egin eta, ondorioz, ezin dugu azaldu bilakaera nolakoa izan den». • «Jarraipenik ez badago, akabo. Hasierako ilusioa eta guzti buka daiteke. Beste kontu bat da zergatik ez dugun jarraipena egin». • «Gurean nolabaiteko jarraipena egin izan da, baina zentzu batean nolabaiteko engainoa ere badago: Jarritako helburuak ez direla bete susmatzen denez, ez da jarraipenik egiten (eta jarraipena egiten ez denez, ez da helburuak betetzeko bidea egiten)» • «Guk lortu duguna da nolabaiteko txip bat buruan edukitzea eta, poliki bada ere, aurrera egitea». • «Guk badugu 2006rako helburu nagusia finkatuta. Baditugu beste helburu txikiago batzuk ere, urtekoak. Zer egiten dugun horiek neurtzeko? Horretan dugu hutsunea, eta aurreko hausnarketara bueltatzen gara. Ez dugu oraindik iazko emaitzarik. Ez ditugu jaso. Ez dugu sistema grafikorik, ez dugu oraindik holakorik antolatu».
Indikadoreak	<ul style="list-style-type: none"> • «Bi Hobemahai mota edo eredu ditugu: Nazionalerako organoak eta Egoitzak. Nazionalen indikadore batzuk erabili ditugu. Batzuk kale egin dute (inkesta), beste batzuk ongi funtzionatu dute (bilera erabiltzen den hizkuntzaren neurketa). Bi modelo ezberdin horietan indikadore ezberdinak egon daitezke». • «Beste gai bat da ditugun datuek errealitatea adierazten ote duten».
Metodoa	<ul style="list-style-type: none"> • «Metodoa falta zaigu. Erreminta ederra dugu hasierako inkestarekin, baina gero ez dakigu nola jarraitu». • «Ez dut metodoa zalantzan jartzen, jarraipena eza da arazoa. Eta zer ulertzen dugu jarraipena egiteaz? Azterketa dinamikoa egitea: Egoera → helburua → neurketa → indikadoreak Hasierako datuak berriro jasotzea, kriterio berdinekin –hasierako datuekiko eta helburuekiko– konparaketak egin ahal izateko».
Komunikazioa	<ul style="list-style-type: none"> • «Aldi oro informaziorako orri bat argitaratu eta banatzeko asmoa dugu». • Gauza horiek, egindakoak, idatziz jarri beharko genituzke. Hori falta zaigu: jaso eta kaleratu, jakinarazi egindakoa. Marketing eta publizitatea». • «Esandako horren harira, badago egoitzan sentsazio bat: zer egiten duzue? Zertarako balio du? Eta egia esan nik ere ez dakit oso ongi erantzuten». • «Baditugu datu batzuk, hala ere zaila egiten zait datu horiek azaltzea».
Balioak	<ul style="list-style-type: none"> • «Aurre egin behar diogun arazo zentrala ohiturak eta jarrerekin zerikusia duena da. Eta jarreraren gaia zaila da lantzen. Hala ere, horri begira, egin daiteke lana: sindikatuak balore jakin batzuk zabaldu ditzake, politikak finkatu ditzake, exigentziak jar ditzake eta bitartekoak eskain ditzake. Baloreen sozializazioa oso garrantzitsua izan daiteke».
Sistematizazioa	<ul style="list-style-type: none"> • «Ordena eta sistematizazio bai, behar dira» • «Sistematizazioa behar da, baina kontuan hartuz gero egunerokotasunak asko agintzen duela» • «Hausnarketa ongi ikusten dut, gertatzen da gero bilera honen giro egoki honetatik atera eta gure gunera joaten garenean ostiak hartzen ditugula» (EusLab, 2003)

Hausnarketa honetatik ateratako ondorio nagusiak izan ziren esku-hartzea sistematizatzearen premia berrestea, egoeraren eta helburuen jarraipeneta hobetu eta sakondu beharra, helburuen eta ekintzen arteko korrelazioak egokiro lantzea, ekintzen dimentsioari neurria hartzea, eta, elementu berri gisa agertzen dena, jarrera positiboak sustatzeko sindikatuak balio jakin batzuk zabaltzearen eta sozializatzearen aldeko aldarria egitea.

Etapan honetan bideratu zen hirugarren *focus-group* edo talde fokalizatua egitasmoari buruzko hausnarketa estrategikoa egiteko espreski sortutako hausnarketa-taldea izan zen. Talde horren eginkizunak, EusLab-1 egitasmo estrategikoarekin itxitako interbentzio-zikloaren balorazio orokorra egitea eta ziklo berrirako EusLab-2 egitasmoa estrategikoa prestatzea izan ziren. Taldeari *Sormen Taldea* izena eman zitzaion eta honako kide hauekin osatu zen: antolakuntza arduraduna, formazio arduraduna, euskara batzordeko zenbait kide, komunikazio alorreko arduradun bat, enpresa delegatu bat euskararen gaiarekin lehendik eskarmentua zuten beste hiru kide.

Sormen Taldeak, teknikari-ikerlariaren koordinaziopean, bost saiotan burutu zuen bere lana 2003an hasi eta 2004ko hasieran amaituta. Erabili zituen teknikak nagusiki dokumentuen analisisa, *brainstorming* eta AMIA⁷⁴ analisisa izan ziren prozesuaren balorazioa egiterakoan eta talde-eztabaida, etorkizuneko irudikapena eta mapa estrategikoa prozesuaren ziklo berriaren diseinua (hurrengo atalean ikusiko da) egiterakoan. Horrela, *Sormen Taldeak* egindako hausnarketa estrategikoan ondoko ahuleziak eta indar-guneak identifikatu ziren.

⁷⁴ AMIA: Analisi estrategikorako ohiko teknika. Aztertzen ari den egoera, jarduera, programa edo erakundearen eragin lezaketen ahuleziak, mehatxuak, indarrak eta aukerak ezagutzea du helburu. Indarrak eta ahuleziak barne faktoreak dira, mehatxuak eta aukerak, berriz, ingurune kanpo faktoreak.

3.09 Taula: Sormen Taldearen hausnarketa fokalizatuaren emaitza: ahuleziak eta indar-guneak

AHULEZIAK:	INDAR-GUNEAK:
<p>«Euskarak duen lehentasuna eskoletako estraeskolaren modukoa da, eranskin modukoa. Prioritateak beste batzuk dira, euskara baztertzeko da».</p> <p>«Motibazioan "dientes de sierra" modukoak daude. Motibazioa mantentzeko zailtasuna ikusten da».</p> <p>«Oso lan neketsua da. Epe luzerakoa, eta gaurko ilusioa gal daiteke».</p> <p>«Hobemahaiak kide batzuen motibazioan eta teknikoaren pelmadan oinarritu dira, oso boluntaristak izan dira, eta ez da aski».</p> <p>«Estruktura falta da. Estruktura ezak asko eragiten du».</p> <p>«Erantzukizunaren arazoa. Ez dago ebaluaketaren kultura sindikatuan. Ez dago Hobemahaien erantzukizuna non bideratu, nor hartu. Lan egiten badute, ongi; ez badute egiten, ez da ezer gertatzen».</p> <p>«Euskara ez da eskakizun-baldintza. Ez daude hizkuntza perfilak».</p> <p>«Ez da bermatu sindikatuan lanean sartu direnak aski gaitasuna edukitzea».</p> <p>«Euskara ez da baldintza liberatu izateko... Hauteskundeetan ez da saiakera egin euskara kontuan hartua izan dadin».</p> <p>«Zerrendetan ez dugu inoiz euskara baloratu».</p> <p>«Lanerako trebakuntza falta dira».</p> <p>«Formakuntza ere orain artekoa oso basikoa izan da, teknikoagoaren hutsunea nabari da».</p> <p>«Hutsune bat, estilo liburu baten falta, estilo liburu sindikala».</p> <p>«Laneus arloa gutxi landu da. Dokumentazioan aipamen gutxi eta egindakoetan esperientzia gutxi. Oso herren dago. Askok dago egiteko».</p> <p>«Gizartean askotan egoera zailak».</p> <p>«Euskararekin ez dago erakunde bat kanpotik lagunduko duena».</p> <p>«Bezero euskaldunak ez dira sortu. Langileen aldetik trakzio gutxi sindikatura etortzerakoan».</p>	<p>«Marka. Egitasmo eta izenaren marka. EusLab identifikatzen da gune iraunkor batekin. Erreferentzia».</p> <p>«Gune edo lan-talde egonkorrak egon badaude. Bere gora beherekin, baina badaude».</p> <p>«Hasieratik gauzak aldatu eta hobetu egin dira. Esate baterako hasierako Euskara Batzorde probisionaletik aurrera».</p> <p>«Prozesua oso luzea izan arren, aurrerapausoak ikusten ari dira».</p> <p>«Orain lau urte kontzeptu orokorrak erabiltzen genituen, orain zehatzagoak: kontratazioa, prozedura...»</p> <p>«Jende asko pasa da egitasmotik. Denbora inbertsio handia egin da, kantitatez eta kalitatez lan asko egin da. Egituratzen ari da eta betiko lotura (euskara-klaseak) apurtzen ari da».</p> <p>«Kontratazio berrietan euskararen azterketa egiten hasi da».</p> <p>«Euskaldunen eta ez-euskaldunen arteko separazioa apurtu da. Eta egindako lanak eragina izan du horretan».</p> <p>«Zerbait publiko egiten denean, badago kezka euskaraz ere egiteko. Premia sentitzen da».</p> <p>«Laneus arloa aktibatu da».</p> <p>«Laneus martxan jarri izanak izugarritzko garrantzia du. Harrobia dago hor».</p> <p>(EusLab, 2004: 16)</p>

Ahulezien artean ideia bat azpimarratu zen bereziki balorazioan: EusLab egitasmoaren praktika ez zela integratua egon sindikatuaren egituretan, eta euskararena nolabait egitura "paraleloa" izan zela. Balorazio horrekin lotuta, prozesuaren bilakaera eta etapa ezberdinetan esku-hartzearen izaeraren ezaugarria azaltzen eta kokatzen zituen analisisia egin zuen *Sormen Taldeak*. Horrela zioen:

«EusLab I. Egitasmoaren baloraziorako egindako hausnarketan ideia-gako biziki argigarria jaso zen bilakaera azaltzeko. Gako horrek azaltzen zuenaren arabera, sindikatuan euskara errebindikatetik euskara integratzera pasatzen ari da, fase ezberdinetan. Horrela, EusLab egitasmoaren aurretik, euskara errebindikatu edo onartu egiten zen sindikatuan, baina oso modu sinbolikoan eta sistematizaziorik gabe. Onarpen horrek egitasmo bat abian jartzea bultzatu zuen, eta horrela EusLabekin onartze eta adoste fasean sartu ginen, zeinean aurrerapauso kualitatiboa eman baitzen sistematizazio formalean, baina oraindik benetako bermerik gabe eta prozesu oso hauskorrekin. Egindako lanak, berriz, beste aldaketa kualitatibo berri baten premia ekarri du, eta horrela 3. fasean sartzen hasi gara, II. Egitasmoarekin gauzatuko dena: adoste-integratzearen fasean. Fase honetan euskararen gaia sistematizatu eta sindikatuaren egituretan zein prozesuetan integratzea bultzatuko da, aldaketaren bermeak ziurtatuz». (EusLab, 2004: 2)

3.10 Taula - Sormen Taldearen analisia: EusLab egitasmoaren izaera fase ezberdinetan

1. Fasea: EusLab egitasmoaren aurretikoa	2. Fasea: EusLab I. Egitasmoa	3. Fasea: EusLab II. Egitasmoa
<ul style="list-style-type: none"> • Lotura sinbolikoa • Kolpeka • Sistematizatu gabe • Adierazpen formala 	<ul style="list-style-type: none"> • Onarpen formala • Sistematizazio formala adostua • Implikazioa subjektiboa • Prozesua hauskorrak • Eragitea, askotan bermatu gabe 	<ul style="list-style-type: none"> • EUSLABeko sistematizazioa "integratu" sindikatuaren planifikazioan eta prozesuetan • Eragitea eta Bermeak ziurtatu • Eragileak eragiteko eta arduradunak bermatzeko • Egonkorra izateko dimentsionatu

Sormen Taldearen analisiak, beraz, garbi bereizi zuen normalizazioarekiko planteamenduan sindikatuaren esku-hartzearen izaeraren nolakotasuna une ezberdinetan: EusLab egitasmoa diseinatu aurretik, une horretan amaitzen ari zen lehen EusLab egitasmoa egikaritzeko fasean eta proiektatzen ari zen bigarren EusLab egitasmoaren etorkizuneko planteamenduetan.

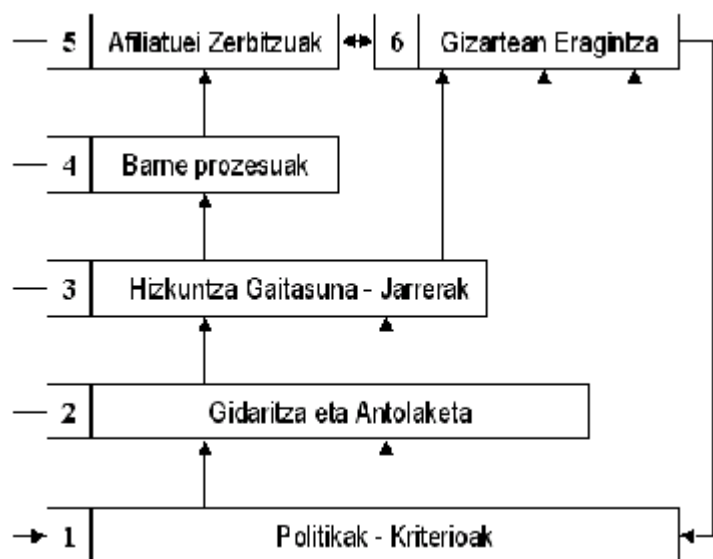
Aipatu moduan, *Sormen Taldeak* egindako balorazio-analisiak *EusLab* egitasmo orokorraren zikloa osoari zegokion, hau da, egitasmoaren lau urtetako ibilbidearen ikuspegi globalari. Aldi berean, etapa honen amaiera aldera, *Sormen Taldeak* egitasmoaren makroaren mailan egitasmo orokorri buruz egindakoaren bidetik, *hobemahaiek* ere maila mikroan bakoitzak bere

esparruko egitasmoaren urteko esku-hartzearen balorazio-analisia egiteko auto-ebaluaketa sistematizatua aplikatzen hasi ziren.

Auto-ebaluaketa sistema horren metodologia osatzen zuten elementuak honako hauek ziren:

1. Bildutako datu kuantitatibo, kualitatibo eta balorazioak.
2. Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa. Lehendik Euskara Batzordeak landutako arlo eta faktoreen mapan oinarrituta⁷⁵, Sormen Taldeak 'Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa' berrikusia proposatu zuen EusLab egitasmoaren ziklo berrian planifikaziorako oinarritzko eskema bateratzaile gisa, lau urtetako egitasmo estrategiko orokorra eta hobemahien urteko egitasmoak modu lerrokatuan egituratzeko. Mapak, elkarren artean erlazionaturiko sei arlo definitzen zituen: politikak eta kriterioak, gidaritza eta antolaketa, hizkuntz gaitasuna eta jarrerak, barne prozesuak, afiliatuei zerbitzuak, eta, gizarte eragintza (azken hau lan honetatik kanpo gelditzen da). Ikusi Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa ondoko (3.38) irudian.

3.38 Irudia – Esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa



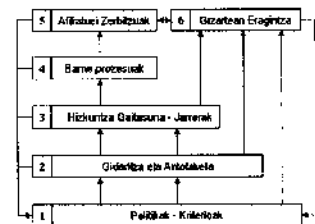
⁷⁵ Ikus 204. orr.

3. Atal sendoak eta hobetzeko atalak zehazten zituen arlokako AMIA analisi sinplifikatuak.

Horrela, eta auto-ebaluaketa burutzeko, *hobemahaietako* kideek, aztertutako datuetan oinarrituta eta *arloan maparen* eskemari jarraikiz, maparen arlo bakoitzean urtearen buruan erdietsitako egoeraren atal sendoak eta hobetzeko atalak zehaztuko zituzten, ondoko irudian (3.39) ikusten den moduko analisiak eginez.

3.39 Irudia – Hobemahiaren Auto-ebaluaketa - Iruñea, 2004

IRUÑEA Hobemahaia
AUTOEBALUAKETA – 2004ko urtarrila



1. Politika - Kriterioak

+ Euskararekiko Politika orokorra badago sindikatuan

→ Kriterio orokor batzuk badaude, baina ez dira ongi ezagutzen.
→ Ez daude kriterioak egoitza mailan, edo ez dira ongi ezagutzen.

2. Gidaritza eta Antolaketa

+ Mahaikoa berrantolatatu da eta eskualdeko koordinatzailearekin ongi kokatu da

→ Mahaikoa eta bere funtzioak ez dira ezagutzen
→ Egoitzari dagokion sindikatuaren organo nagusian (eskualdean) ez dago oraindik aski gidaritza edo bereganatzea

3. Hizkuntza Gaitasuna – Jarrerak

+ Egoitzako kideen % handi batek gaitasun ona du.
+ Egoitzako kideen % handi batek jarrera aktiboa du.

→ Kideen % batek oso gaitasun eskasa du
→ Kideen % batek jarrera aski eskasa du.
→ Tarte handia dago bi muturren artean jarrerari dagokionean.

4. Barne Prozesuak

+ Irudi korporatiboa euskaraz agertzen da egoitzan.
+ Badago euskarazko produkzio maila bat, naiz eta bereziki barne komunikaziora mugatua den (e-posta, aktak, ...)

→ Produkzioa ia erabat erdaraz da.
→ Ez da erabat lortzen kaleratutako guztia euskaraz ere egon dadin, bereziki enpresetan eta sektoretan.
→ Komenioak erdaraz daude, afiliatu batek eskatzen duenean erdaraz ematen zaio.
→ Euskaldunen arteko erabilera ez da erabat euskaraz.

5. Afiliatuei Zerbitzua

+ Sektore batzuetan badago euskaraz atentitzeko ahalmena.

→ Zerbitzua ez da % 100 euskaraz bermatzen.
→ Ez dago sistema bat afiliatuei euskaraz atentitua izateko dauden aukerak azaltzeko eta aukera eskaintzeko. Dagoen posibilitatea ez da esplotatu.

Auto-ebaluaketaren emaitzen eztabaida eta interpretazioak oinarria ziren hurrengo urterako egitasmoaren doikuntzak proposatzeko eta erabakitzeko. Zentzu horretan, auto-ebaluaketan identifikatutako hobetzeko atalek programazio berriaren helburuak zehazteko bide ematen zuten.

3.3.1.4 Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako

Gorago azaldu dugun moduan, *Sormen Taldearen* eginkizuna interbentzio-ziklo bat ixten zuen EusLab egitasmoaren balorazio-analisia egiteaz gain, ziklo berrirako bigarren EusLab egitasmoa estrategikoa prestatzea ere izan zen. Horrela, eta etapa honetan zehar jasotako datuekin egindako balorazio-analisan oinarrituta, etapa berrira begira sindikatuan euskararen normalizaziorako «*EusLab [2004-2008] II. Egitasmo Estrategikoa*» diseinatu zen.

EusLab-II egitasmo berriaren eredu metodologikoak azken fasean gauzatzen ari ziren interbentziarako aldaketa metodologikoen bidetik beste urrats bat egin zuen, egituraketaren sistematizazioan sakonduz. Eta horretarako, *BSC (Balanced Scorecard)*⁷⁶ planifikazio eta kudeaketa eredu hartu zuen erreferentziazko eredu gisa.

Planifikazio estrategikoen kudeaketarako Kaplan eta Norton-ek (1992, 1996, 1997, 2001, 2004) garatutako *BSC – Balanced Scorecard* edo *Gida Panel Integralaren* ereduak erakundearen estrategia definitzeko eta kudeatzeko egitura eskaintzen du. Autoreen esanetan, «*El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión estratégica*» (Kaplan eta Norton, 1997: 14). *BSC* ereduak oinarritzko eskema bat planteatzen du; eskema horrek lehenik eta behin, planifikazioaren kudeaketarako arlo edo, autoreen hitzetan, perspektiba batzuk definitzen ditu (emaitzak, bezeroak, barne prozesuak eta formazio eta hazkundea) eta ondoren, gida panel integrala osatuz, erakundearen misioa eta estrategia arlo horietako

⁷⁶ BSC: Balanced Scorecard. Kaplan eta Norton-ek planifikazio estrategikoen kudeaketarako garatutako eredu metodologikoa da. Euskaraz Gida Panel Integrala – GPI moduan izendatu dugu.

bakoitzean zehaztutako helburu, adierazle eta ekimenetan operatibizatzen ditu.

EusLab-2 egitasmoak, beraz, *BSC – Balanced Scorecard* eredua hartu zuen erreferentzi gisa bere egitura metodologikoa diseinatzerakoan. Horretarako, eredua egokitu eta ereduaren egituraren oinarria diren planifikazioaren kudeaketarako arloak (edo perspektibak ereduaren sortzaileen hitzetan) bere errealitate eta premietara moldatu eta bere arlo propioak izango zirenak zehaztu zituen, esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa osatuz: *politikak eta kriterioak, gidaritza eta antolaketa, hizkuntza gaitasuna eta jarrerak, barne prozesuak, afiliatuei zerbitzuak, eta, gizarte eragintza.*

Horrela, eta egokitutako erreferentzia metodologiko horretan oinarrituta, «*EusLab [2004-2008] II. Egitasmo Estrategikoa*» diseinatu eta formulatu zen ondoko urrats hauek jarraituz:

- 1) Egitasmoaren interbentzio-eredua definitu zen.

Lehenik eta behin, *EusLab II. Egitasmoaren* nolakotasuna azalduko zuen interbentzio-ereduaren ezaugarri nagusiak definitu ziren. Horrela zioen dokumentuak hitzez hitz:

«Sindikatuan fase berri bat abiatzen ari da: euskara sinbolikoki onartua izatetik, sindikatuaren egitura eta prozesuetan integratuta egon behar duen elementua izatera igarotzen ari da (igarotzen behar du). Praktikak eta hausnarketak erakutsi dutenez, aldaketa kualitatibo hori bilakaera naturala da, normalizazio prozesuak berak agintzen duen norabidean, baina, aldi berean, ezinbesteko urratsa ere bada, premiazkoa eta eman beharrekoa aurrera egin nahi baldin bada.

Planteamendu horrek ezaugarrituko du EusLab [2004-2008] II. Egitasmo Estrategikoaren izaera. Lehen egitasmoan, prozesuaren trakzio-indarra sindikatuaren atal batzuetan sortutako Hobemahaietan fokalizatu da. Bigarren egitasmoan, berriz, trakzio-indarra desplazatu egin nahi da eta egituraren berezko organo erabakitzaileetan fokalizatu nahi da.

Fokalizazio eta integrazio horrek, bestalde, EusLab II. Egitasmoa sindikatuaren ardatz estrategiko nagusiekin sintonian egotea esan nahi du; ardatz horien garapenean, hala nola Lan Harremanetarako Euskal Esparruaren eta Euskal Gune Sozio-ekonomikoaren garapenean lagunduz.

Hori horrela, EusLab II. Egitasmoaren interbentzio-ereduaren ezaugarriak ondoko hauek izango dira:

*Planteamendu globala Aurrekoa bezalaxe, EusLab II. ere bi ardatzetan banatzen da: **SinEus**, euskararen erabileraren hobekuntza sindikatuan, eta **LanEus**, euskararen erabileraren sustapena lan munduan.*

Enfoke estrukturala sindikatuaren erabaki-egituretatik euskararen garapenerako sindikatu osoari dagokion norabide estrategikoak zehaztuko dira (ikuspegi makroa), helburuak finkatuz, ekinbideak gidatuz, baliabideak baliatuz, jarraipena eginez eta behar diren erabakiak hartuz.

Eta lerrokatua. Sindikatuaren ardatz estrategiko nagusiekin.

Despliege mailakatua. Egitasmo estrategikoa ez da berehala sindikatu osora zabalduko. Hedapen mailakatua izango du urtez urte finkatuko diren lehentasunen arabera. Jarraipenerako erabiliko diren indizeak aplikazio-guneetatik ateratakoak izango dira.

Eredu parte-hartzailea. Interbentzioaren abiapuntua estrukturala eta ikuspegi makrotik egindakoa izango bada ere, gero, sindikatuaren organo eta gune bakoitzak, dagokion neurrian eta aparatu teknikoaren laguntzaz, berak bere esparruari dagozkion interbentzioaren zehaztapenak (lehentasunak, helburuak, aplikazio erritmoak ..) erabaki eta aplikatuko ditu, egitasmo estrategikoarekin lotura eginez.

Lan-taldeetan oinarritua. Ikuspegi makroak eta helburu estrategikoak operatibizatu eta gauzatu egin behar dira. Horretarako, pertsonen parte-

hartzea ezinbestekoa da, eta lan-taldeen antolaketa sistematizatua, giltza. Bi lan-talde mota aurreikusten da:

Hobemahaiak. Organoekin lotuta egongo dira, orain arte bezala, organo horietan euskararen hobekuntza gestionatzeko. Lan-talde hauetan proposatzen direnei buruzko erabakiak organoari dagokion Idazkaritzan hartuko dira. Iraupen luzeko lan-taldeak dira.

Hobetaldeak. Funtzioekin lotuta egongo dira. Gai zehatz bati soluzioa emateko lan-talde espezifikokoak izango dira. Lan-talde hauetan proposatzen direnei buruzko erabakiak Exekutiboan hartuko dira. Iraupen mugatua izango dute.

Sistematizatua. Egitasmoaren aplikaziorako, egoeraren ebaluaketarako, prozesuaren bilakaeraren jarraipenerako eta lan-taldeen funtzionamendurako enpresa alorreko gestio-sistemak egokitu eta garatuko dira modu sistematizatuan lan egiteko». (EusLab, 2004: 9-11)

2) Egitasmoaren funtzioa eta etorkizuneko irudikapena argitu ziren

EusLab II. Egitasmoaren ezaugarri nagusiak definitu ostean, egitasmoaren eginkizuna eta etorkizunera begira egitasmoaren xede nagusi moduan finkatzen zen ikuspen edo irudikapena argitu ziren. Horrela zioen dokumentuak, hitzez hitz:

«EusLab Eginkizuna: Euskarak sindikatuan eta lan munduan garapen osoa erdietsi dezan, egin beharrekoak diseinatzea, adostea eta gauzatzea.

Etorkizuneko Irudikapena: Euskara LAB sindikatuaren ekintza sindikalean ardatza eta tresna izan dadin lortu nahi da, bai bere barne funtzionamenduan zein kanpo ekintzan. Sindikatuan euskaraz: sindikatuaren kulturaren eta funtzionamenduan euskara errealki eguneroko lan-, harreman- eta bizitza-hizkuntza izatera iritsiko da. Lanean euskaraz: LAB, bere ekintza sindikalaren bidez, euskara erabiliz eta euskara errebindikatu, lan-munduan euskararen normalizazioaren aldeko agente eragile erreferentziala eta efektiboa izatera iritsiko da: enpresetan euskararen erabilera bultzatzeko, eztabaida eta parte-hartze foroetan normalizazioa

defendatzeko eta sindikatu eta enpresarien arteko akordio intersektorialak lortzeko». (EusLab, 2004: 11)

- 3) Mapa estrategikoa, norabidetze-eskema eta helburuen garapenerako taula zehaztu ziren.

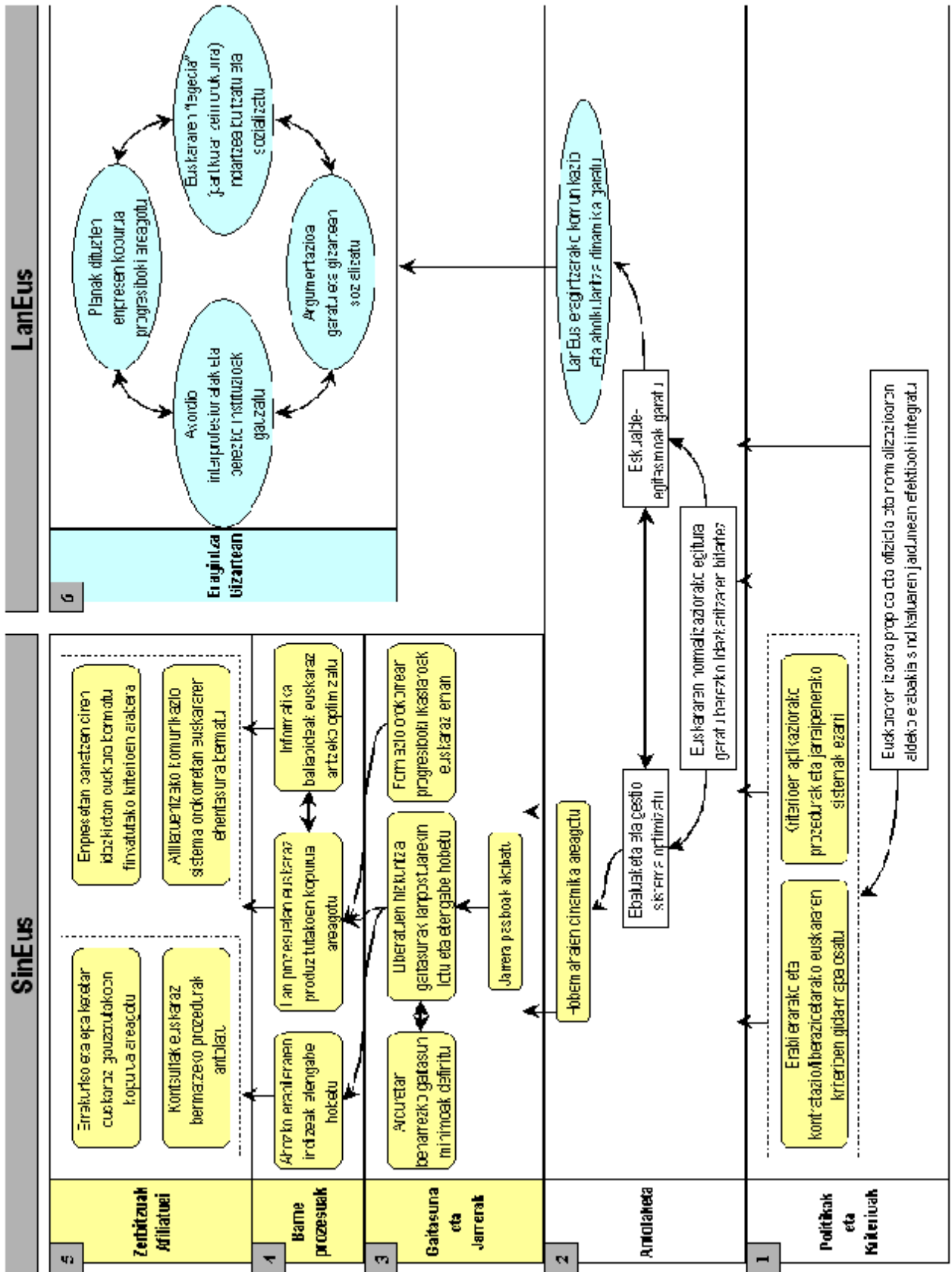
Azkenik, egitasmoaren muina izango ziren 'Mapa Estrategikoa', 'Norabidetze Estrategikoaren Eskema' eta 'Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Taula' dokumentu grafikoak osatu ziren.

Mapa Estrategikoaren bidez, arloetako bakoitzean erdietsi nahi ziren helburu estrategikoak definitu ziren, helburu horiek arloetan kokatuz eta helburuen arteko kausa-efektu erlazioak azalduz. Horrela, egitasmoaren helburuak zehaztearekin batera, mapa estrategikoak interbentzioaren planifikaziorako arlokako egitura finkatzen zuen eta, helburuen arteko erlazioak marrazterakoan, interbentzioaren logika azaltzen zuen.

Norabidetze Estrategikoaren Eskeman aurretik definitutako lau elementu azaltzen ziren: egitasmoaren eginkizuna, etorkizuneko irudikapena, arloak eta helburu estrategikoak. Eskemak norabidetze estrategikoaren ibilbidea azaltzen zuen; hau da, egitasmoaren eginkizunetik abiatuta, irudikatutako etorkizuneko irudikapenera iristeko, arlo bakoitzean lortu beharreko helburuekin marraztutako ibilbidea.

Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Ibilbide-orrietan, azkenik, helburuak operatibizatzeko eta garatzeko ekimen edo jarduera nagusiak zehazten ziren eta egitasmoaren jarraipena egiteko adierazleak sortu eta zerrendatzen ziren. Taula horretan, beraz, helburu bakoitzari lotzen zitzaizkion berau neurtzeko adierazlea eta berau garatzeko jarduerak.

Hona hemen mapa estrategikoaren, norabidetze eskemaren eta helburuen garapenerako taularen irudiak:



3.42 Irudia – EusLab-II Egitasmoaren Helburuen Garapenerako Taula

Arloak	Helburu Estrategikoak	Adierazlea k	Jarduerak
Eragintza Gizarteak	E1- Argumintazioa garatu eta gizartearen sozializatu E2- Akordio interprofesionalak eta berezko instituzioak gauzatu E3- Euskararen "legedia" (partikular zein orokorra) indartzea bultzatu eta sozializatu E4- Planak dituzten enpresen kopurua, progresiboki areagotu	- Idatzitako testuen eta egindako lanpainen kopurua - Lortutako akordioak eta gauzaturako instituzionalizazioa - Euskararen atala lehenengoz jaso edo hobetu duten hitzarmen kopurua - Administrazioetan euskararen normak batzuztatzeko edo ez murriztuko egindako ekimenen kopurua eta emaitzak - Ekimenak bultzatutako enpresen kopurua eta planak garatu dituztenen %	- Artikuluak eta dibulgazio testuak - Informazio ekimenak enpresetan - Konferentzia - ELAekin eta beste eragileekin elkarlanean - Hitzarmen negoziazioak - Proposamenak, salaketak eta helburuak - Kontsumitzailearen legearen erabilera - Sustapen ekimenak enpresetan - Bisita programa enpresetan - Euskaragintzaren ekimenei babesak
Zerbitzuak Afiliatuak	Z1- Kontsultak euskaraz bermatzeko prozedurak antolatu Z2- Enrekurto eta epaiketetan euskaraz gauzaturako kopurua areagotu Z3- Afliatuentzako komunikazio sistema orokorretan euskararen leheretasuna bermatu Z4- Enpresetan banatzen diren idazkietan euskaraz bermatu finkaturako kriterioen arabera	- Antolatutako prozeduren kopurua - Euskaraz egindako kontsulten % - Euskaraz egindako prozedimendu juridikoen kopurua eta % - Komunikazio sistemetan jarritako kriterioen kopurua eta betetze maila eta euskararen erabileraren % - Enpresatarako idazkietan jarritako kriterioen kopurua eta betetze maila eta euskararen erabileraren %	- Harria eta kontsultetarako prozedura - Garapen juridikorako Hobetaldia - Komunikazio prozedurak
Bare Prozesuak	B1- Ahozko erabileraren indizeak etengabe hobetu B2- Lan prozesuetan euskaraz produktibitatearen kopurua areagotu B3- Informatika kalibideak euskaraz aitzeko optimizatu	- Ekimenez (mintzatu, traktore, ...) kopurua eta betetze % - Neurketen indizeak - Egindako lan prozesuen analisi kopurua eta hobekuntzen % - Informatika kalibideetan egindako hobekuntzen % eta banatutako euskarazko kalibideen kopurua	- Mintzaturak - Traktoreak - Harriketak - Lan-prozesuen azterketak - Informatika kalibideen Hobetaldia
Gaitasuna eta Jarrerak	G1- Janera pasiboak aktibatu G2- Aholkulari beharrezko gaitasun minimoak definitu G3- Liberatuen hizkuntza gaitasunak lanpostuarekin lotu eta etengabe hobetu G4- Formazio orokorrean progresiboki ikastaroen euskaraz eman	- Hobemahaietarik jasotako jarrera pasiboen inizea - Beharrezko gaitasun minimoa definitu duten lanpostuen kopurua eta % - Egailu aplikazioaren % - Formazio sailotara assistentzia eta helburuen betetze maila - Etengabe formazioan euskaraz egindako ikastaroen eta parte-hartzaileen kopurua eta %	- Haurnaharke Taldak (Pentsarategiak) - Boletrik eta aldizkariak - Lanpostuen hizkuntza gaitasunak zehaztuko Hobetaldia - Egailu - Trebalan
Antolatuta	A1- Euskararen normalizatorako egitura garatu berezko itzazkintzaren bitartez A2- Eskualde-egitasmoak garatu A3- Ebaluaketa eta gestio sistema optimizatu A4- Hobemahaien dinamika areagotu A5- Lan Eus eragintzarako komunikazio eta aholkularitza dinamika garatu	- Itzazkintzaren garapeneraren organigramak eta kokapena denboran - Itzazkintzaren organoetan bilerak eta partsona kopurua - Garatutako eskualde-egitasmo kopurua eta % - GPI erabiltzen diren Hobemahai kopurua eta % - Hobemahaien kopurua eta Hobemahaietan indikatore positiboen % - Sortutako Lan Eus egitura kopurua eta hauen egindako ekimene kopurua	- Normalizatorako Itzazkintzaren antolaketa - G.P.I. - Hobemahaiak - Eskualdeetako arduradunen egituraketa
Politikak eta Kriterioak	P1- Euskararen izaera propioa eta ofiziala eta normalizazioaren aldeko erabakia sinifikatuen jardunean efektiboki integratu. P2- Erabilerarako eta kontratazio/iberazioetarako euskararen kriterioen gida-mapak osatu P3- Kriterioen aplikatorako prozedurak eta jarraipenerako sistemen ezari	- Exekutibo eta N.K. Konferentzian eta Sektorialtan eta Eskualdeetako bilerekin euskararen gaitasunaren zehazketan aztertutako kopurua eta % - Identifikatu diren kriterio kopurua - Ezari diren prozedura kopurua eta % - Jarritako kriterioen betetze %	- Exekutibo eta Itzazkintzaren kriterioen gida-mapak osatzeko Hobetaldia - Prozedurak prestatzeko Hobetaldia - Eskualde-egitasmoak

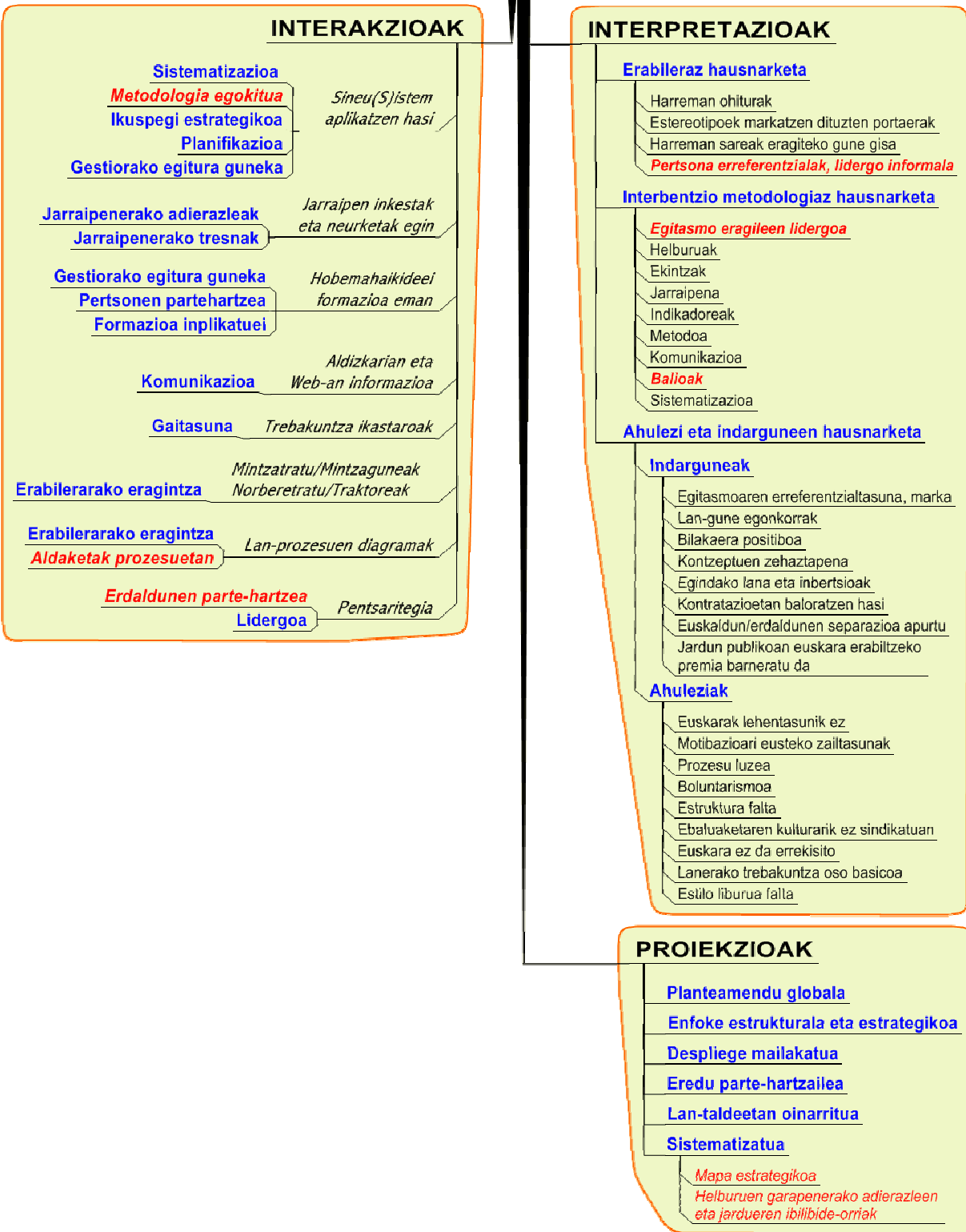
3.3.2 Esperientziaren kontzeptualizazioa

Aurreko etapan kontzeptualizazioari dagozkion ataletan azaldu moduan, kontzeptualizazioaren xedea aurkeztutako esperientzian garatu eta interpretatu diren errealitateetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari (*zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniari-tza batean, eta erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*) erantzuna emango dion eskema teoriko emerjentea eraikitzen joatea da.

Horretarako, analisiak pertsonen interakzioen, gertaeren interpretazioen eta egitekoen proiektzioen ardatzek egituratutako kodifikazio selektiborako prozesu batekin eta integrazio teorikorako beste prozesu batekin osatu den kodifikazio-paradigmaren eskemak finkatzen duen ibilbidea jarraitzen du, datuetan oinarritutako azken teoria formala eraikitzeko bidea eginez.

Kodifikazio-paradigma horri jarraikiz, esperientziaren hirugarren etapa honetan bideratutako ekinbideei buruz eta egindako balorazio eta berrikuspenei buruz jasotako datuak kodifikatu dira kodifikazio-paradigmaren eskema osatzen duten hiru ardatz kontzeptualen inguruan. Egindako kodifikazio selektiboaren emaitza da ondoren azaltzen den kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama.

EusLab – 3. Etapa
Kontzeptualizatorako Kodifikazioaren Diagrama



Interakzioen ardatzean, aurreko etapan finkatutako planteamenduaren arabera, etapa honetan egitasmoaren protagonistek garatutako ekinbideen kategoriak eta horiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Guztira hamazazpi kategoria kontzeptual izanik, horietako hiru (*metodologia egokitua, aldaketak prozesuetan eta erdaldunen parte-hartzea*) aurreko eskema teorikoan agertu ez ziren kategoria berriak dira.

Interpretazioen ardatzean, etapa honetan egitasmoaren protagonistek esku-hartzearen aspektu ezberdinei buruz hiru ataletan —*erabileraz hausnarketa, interbentzio metodologiaz hausnarketa, eta ahulezi eta indarguneen hausnarketa*— egindako analisi eta balorazioetatik jasotakoei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Nabarmentzekoa interbentzio metodologiaren atalean agertzen den *balioak* kategoria berria eta *lidergo* kategoriak *lidergo informal* gisa edota *egitasmo eragileen lidergo* gisa hartzen dituen enfoke berriak.

Proiektzioen ardatzean, azkenik, etapa honetan egitasmoaren protagonistek bideratutako ekinbideetan eta ekinbide horiei buruz egindako balorazioetan oinarrituta hurrengo etapa bati begira proiektatzen dituzten planteamendu nagusiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira.

Kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagraman agertu diren kategoriak aurreko etapan sortutako eskema teorikoarekin erkatu eta kodifikazio-paradigmaren eskemari jarraikiz *kodifikazioa-erkaketa-integrazioa* prozesua aplikatuz, integrazio teoriko berria eta osatzeko eta lehendik zegoen eskema teorikoa birformulatuko aukera izango dugu.

Horrela, eta analisiaren maila honetan azaleratu den eskema teoriko berrosatuaren arabera, **organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektuak** ondoko hauek izango dira:

Prozesua bideratzeko erabakia eta xedea sustatzeko ahalmena duten *erakundearen jarrera* edota *pertsonen nahia* bezalako elementu **bulkatzaileak** kontuan hartu eta landu beharko ditu.

Erakundearen aldeko jarrerak, nahiak eta erabakiak *erakundearen balio gisa* jaso eta normalizaziorako *hizkuntz politika* zehatzetan islatzera iritsi behar du. Politika horien bitartez *hizkuntz irizpide arautuak* finkatzen joateko erabakiak hartzea sustatu behar du.

Bere interbentzio-moldearen izaera *sistematizatua* izango da, hizkuntzaren *erabileran fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *epe luzeko perspektiban* progresiboki erakundearen baitan *zentralitate estrategikoa* irabaztea bilatuko duena. Ikuspegi eta *planteamendu globala* izango du erakundea eta testuingurua bere osotasunean hartuz, baina bere garapenaren *hedapena mailakatua* izango da.

Ikuspegi estrategikoa izango duen **prozesu estrukturatua** izango da, *planifikatua*, autonomia operatiboa edukiko duten *gestio-gunetan (hobemahaitan) antolatua* eta jarraipenerako adierazle eta tresnekin *jarraipen sistema* egituratua osatuko duena. *Metodologiak egokitu* egingo dira erakunde ezberdinen tokian tokiko ezaugarri eta baldintza desberdinetara.

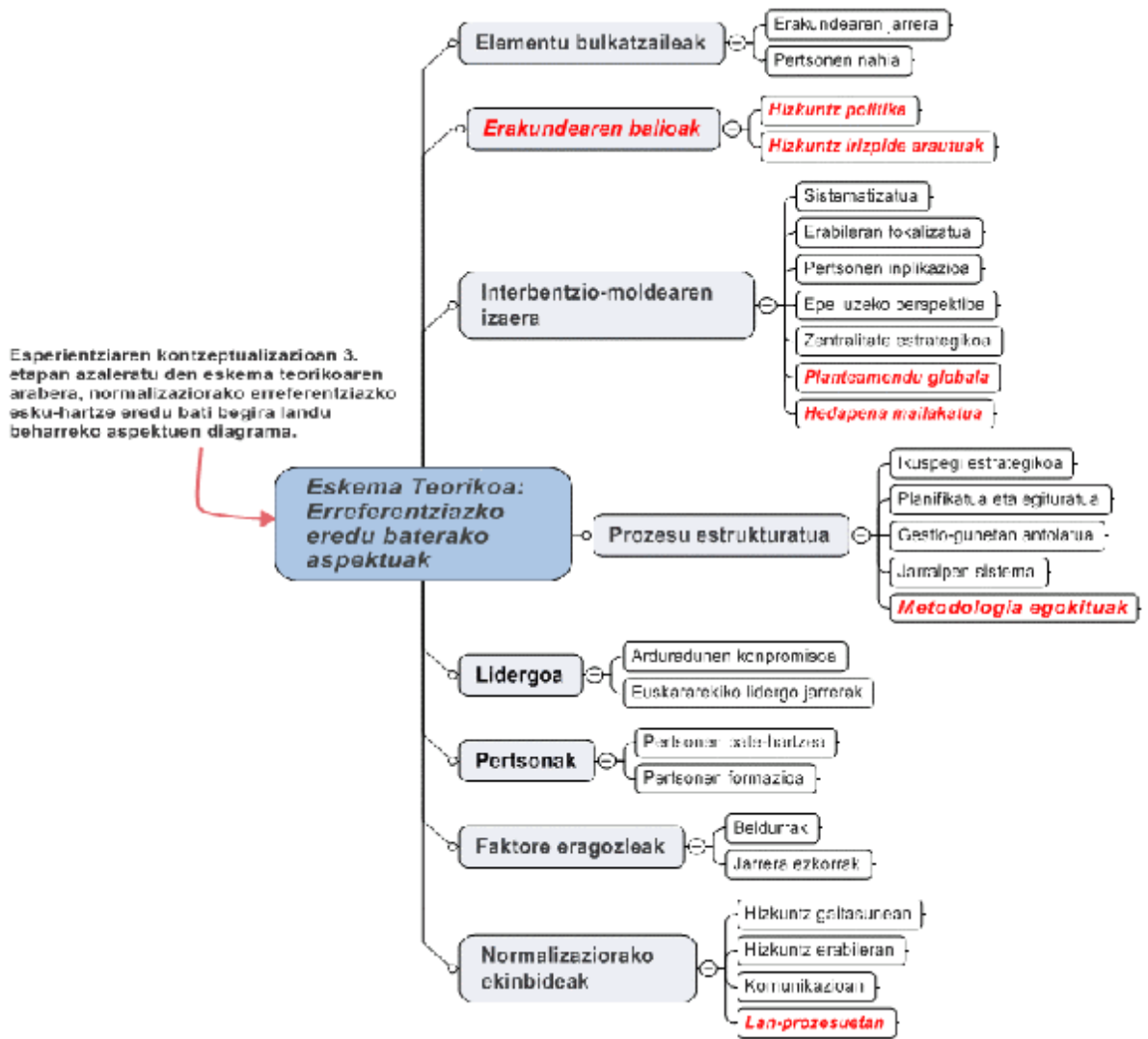
Arduradunen konpromisoa eta plano ezberdinetan –pertsonalean edota kolektiboan– *euskararekiko lidergo jarrerak* eta *lidergo mota ezberdinak* (formalak, informalak...) indartzeko aktuzioak landu behar ditu.

Prozesuan pertsonen (euskaldunen zein erdaldunen) parte-hartzea bultzatzearekin batera, ekinbideetan eta gestio-guneetan inplikaturiko diren pertsona horien *formazioa* ere landu beharko du, pertsona horiek burujabe eta eraginkorrak izan daitezen.

Azkenik, erakundearen testuinguru konplexuan agertuko diren *beldurrak* edota *jarrera ezkorrak* bezalako **faktore eragozleak** kontuan hartuz, eta estereotipoak, ohiturak, harreman sareak eta antzeko aspektuetan eraginez, hizkuntzen *gaitasunaren*, hizkuntzen *erabileraren* edota *komunikazioaren* alorretan normalizaziorako

aldaketak eragingo dituzten **ekinbideak** jorratu beharko ditu. Maila egituratuago batean, erakundearen lan prozesuen alorrean ere normalizaziorako aldaketak eragiteko ekinbideak jorratu beharko ditu.

3.44 Irudia. Hirugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa

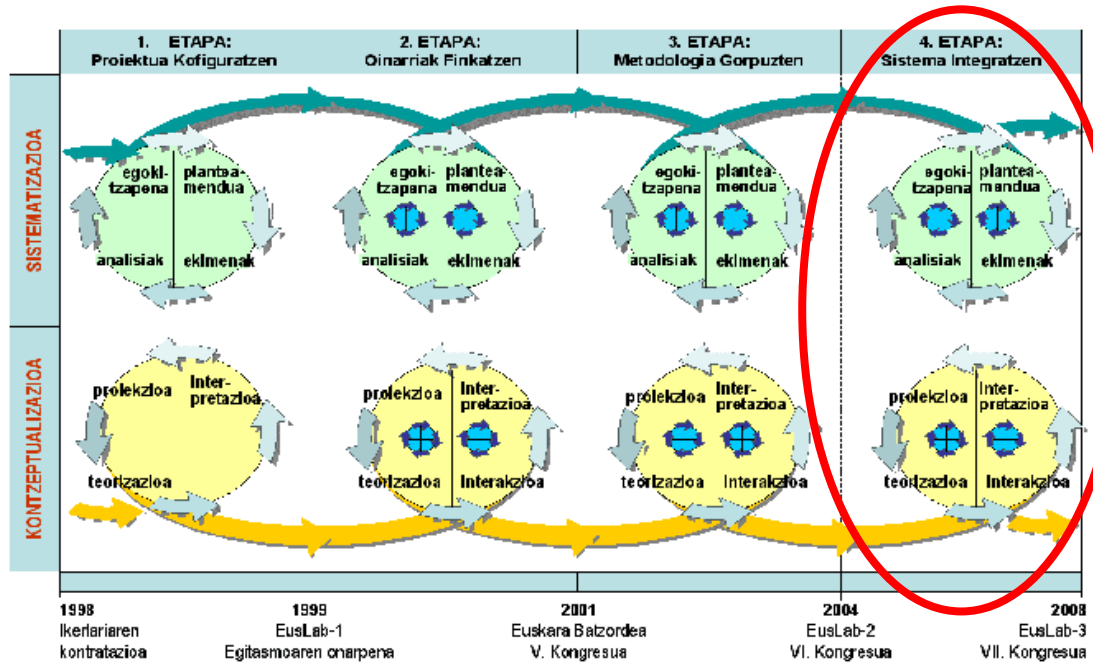


3.44 irudiaren diagraman ikus daitezke, hirugarren etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera, zeintzuk diratekeen organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak. Etapa honetan aspektu berriak agertu dira, hala nola, erakundearen balioak, hizkuntza politika, hizkuntza irizpide arautuak, planteamendu globala, hedapen mailakatua, metodologia egokituak eta ekinbideak lan prozesuetan.

3.4 Esperientziaren laugarren etapa: Prozesua sistematizatzen

2004. urtean EusLab egitasmoak bideratutako esku-hartzearen laugarren etapa kontsidera daitekeena abiatu zen. Etapa hori zedarritu zuten gertaerak izan ziren, hasieran, sindikatuak 2004ko maiatzean burututako VI. Kongresua eta diseinatutako *EusLab-2 [2004-2008] Egitasmo Estrategikoa* eta, amaieran, sindikatuak 2008ko maiatzean burututako VII. Kongresua eta data horietan egindako hausnarketa estrategikoaren ondorioz diseinatutako *EusLab-3 [2008-2012] Egitasmo Estrategiko* berria. Azken gertaera-muga horrek, bestalde, ikerketa lan honen amaiera-muga ere zedarritzen du, analisi lan honetan berreraikitzen ari den ekintza-ikerkuntza prozesuari amaiera eman baitzitzaion data horretan.

3.45 Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisisirako urratsak



Aurreko etapa metodologia gorpuztearen etapa izan zen, egitasmoaren kudeaketa eta jarraipen sistema hobetzearen eta hobemahiak kontsolidatzearen etapa. Azken etapa hau, berriz, prozesua sistematizatzeko etapa har daiteke, egitasmoa sindikatuaren ohiko egituretan eta prozesuetan integratzea eta egitasmoaren kudeaketa sisteman eredu estrukturatua eta aurreratua aplikatzea bultzatzen zuen etapa.

Bestalde, aurreko etapetan garatutako *EusLab-1 Egitasmo Estrategikoan* prozesuaren trakzionamendua sindikatuaren esparru edo organo ezberdinetan sortutako *hobemahaietan* fokalizatzen zen. Etapa honetan garatutako *EusLab-2 [2004-2008] Egitasmo Estrategikoan*, berriz, trakzionamendua desplazatu eta zentralizatu egin nahi izan zen, eta sindikatuaren egituraren berezko organo erabakitzailleetan fokalizatu.

3.4.1 Esperientziaren sistematizazioa

3.4.1.1 Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Laugarren etapa honen planteamenduaren xede nagusia, beraz, eta aurreko etapen esku-hartzearen posizionamendua sindikatuaren baitan sendotzeko eta metodologikoki gorpuzteko emandako urratsak abiapuntu, esku-hartzearen kudeaketarako metodologiaren eredia eta egikaritzapena sistematizatzea eta normalizaziorako esku-hartzearen gaineko ardura zuzenak sindikatuaren berezko egituretan zein prozesuetan integratzea izan zen. Bide horretan, honako ildo nagusi hauek planteatu ziren:

3.4.1.1.1 Helburuak:

- *Boluntarismoa gainditu.* Hobemahaien bidez sindikatuan normalizaziorako eraturako egitura, neurri handi batean, bertan parte hartzen zuten pertsonen lan boluntarioan oinarritzen zen. Egoera hori gainditu eta lan-talde horietan jardungo zutenek tokiko arduradunek izendatutako pertsonak izatea lortu nahi zen, *hobemahaietan* arituko zirenak bere lan eginkizunen artean horretan aritzeko izendapena izango zutelako eta ez besterik gabe normalizazioaren aldeko militantzia eta borondatea azaltzen zutelako.
- Normalizaziorako *ardura instituzionalizatu.* Normalizaziorako eraturako egitura sindikatuan garrantzitsua izan arren, erakundearen periferian kokatua zegoen, neurri handi batean sindikatuaren egituraren berezko organo erabakitzailleetatik

kanpo. Egoera hori gainditu nahi zen eta normalizazio prozesuarekiko ardurak *hobemahaien* periferiatik sindikatuaren egiturazko erabaki-organoen (bereziki lurraldeetako organoei dagokionez) zentralitatera desplazatu eta instituzionalizatu nahi ziren.

- Egitasmoaren *kudeaketa estrukturatu eta sistematizatu*. Planifikaziorako eta ebaluaziorako enpresa-alorreko gestio-sistema aurreratuak aplikatuz, normalizaziorako esku-hartzearen kudeaketa estrukturatu nahi zen, interbentzioaren maila makroa (sindikatuaren osotasunari aplikatutako norabide estrategikoak) eta maila mikroak (tokiko *hobemahaietan* aplikatutako programazioak) lerrokatuz eta interbentzio-gune ezberdinetan eredu metodologiko berriaren hedapena eginez esku-hartzea sistematizatuz.

3.4.1.1.2 Egitura berriak:

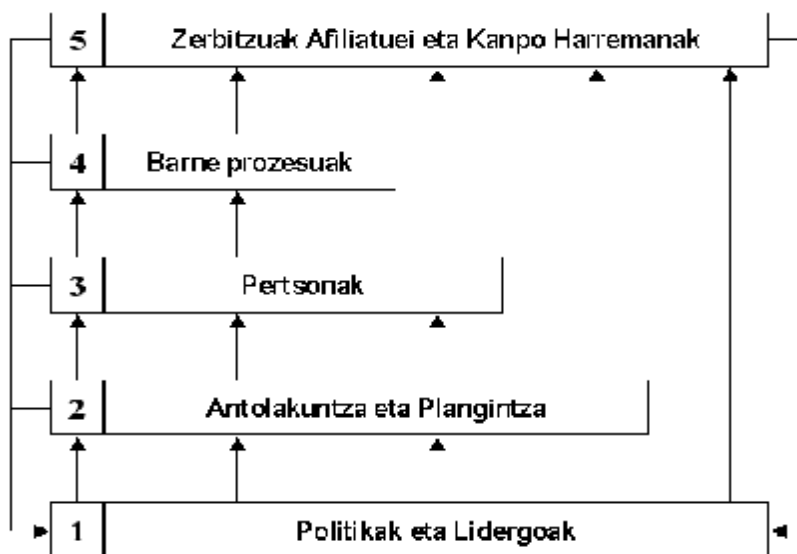
Egindako planteamenduaren ildotik, egitasmoaren koordinaziorako eta antolakuntzarako egituran ere moldaketak eta egokitzapenak planteatu ziren. Horrela, aurreko etapan *hobemahaietako* ordezkariekin osatzen zen Euskara Batzordea koordinazio organo gisa desagertu egin zen eta bere ordezkariak beste bi sortu ziren:

- *Euskara Idazkaritza*. Egitasmoaren kudeaketarako eta koordinaziorako organo nagusia. Euskara Idazkariaren bitartez sindikatuaren zuzendaritzarekin (Nazio Komitearekin) zuzenean erlazionatuta egongo zen organoa izango zen. Euskara idazkaria, antolakuntza idazkaria, euskara teknikaria eta egitasmoaren *LanEus*^s arloko arduradunarekin osatuko zen.
- *Hobemahaien Mintegia*. *Hobemahaietako* kide guztiekin osatutako organoa. Bere funtzio nagusia gauzatutako esperientzien trukaketa egitea eta ezagutzaren transferentzia ahalbideratzea izango zen. Urtean behin edo bitan elkartuko zen.

3.4.1.2 Burututako ekimenak

Laugarren etapa honetan esku-hartzearen planifikazio eta ebaluazio prozesuak egituratzeko *Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa* (ikus 3.46 irudia) oinarritutako funtsezko eskema bateratzailea aplikatzen hasi zen, bai planifikazioaren *Gida Panel Integrala* garatzerakoan, bai *hobemahaien* egitasmoen urteko zikloen edota *EusLab* egitasmo estrategikoaren laurteko ziklo osoaren autoebaluazioak egiterakoan, baita ziklo osoaren amaieran prestatutako memoria egituratzerakoan ere. Mapa hori osatzen zuten arloen izendapenetan zikloan zehar zenbait berrikuspen egin ondoren, azkenean honako hauek finkatu ziren: *Politika eta Lidergoak*, *Antolaketa eta Plangintza*, *Pertsonak*, *Barne Prozesuak* eta, azkenik, *Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak*.

3.46 Irudia – Esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa



Hori kontuan hartuz, etapa honetan egindako lanei buruz jarraian egingo dugun azalpenean ere *arloen mapa*n finkatutako eskema bera jarraituko dugu.

3.4.1.2.1 1. Arloa: Politikak eta Lidergoak

Aurreko etapetan, sindikatuak normalizazioaz zituen ikuspegiak bere Kongresuetako txostenetan adierazitakoaren eta Estatutuen zenbait puntutan jasotakoen bidez finkatu zituen. Laugarren etapa honetan, berriz, aurrekoekin batera bere hizkuntza politika zehazten zuten beste bi erreferentzia ere garatu zituen sindikatuak: eskualdeetako Hizkuntza Politika dokumentuak eta Bai Euskarari Ziurtagiria.

Eskualdeetako Hizkuntza Politikak. EusLab II.ean egindako hausnarketaren eta finkatutako helburuen ondorio zuzena, euskararekiko ardura eta erabaki estrategikoak *hobemahaietatik* Eskualdeetako Idazkaritzetara igarotzeko urratsak ematen hasia izan zen. Horrela, 2005. urtean lehen aldiz Eskualdeko Idazkaritza batean eskualde mailako sindikatuaren Hizkuntza Politika definitzeko dokumentua idatzi eta aztertua izan zen. Ondoren, eta era landuagoan edota sistematizatuagoan, *Eskualdeko Hizkuntza Politikak* eztabaidatu eta onartu ziren beste hiru eskualdetan 2006an eta 2007an.

Hizkuntza politikarako dokumentu horietan⁷⁷ definitzen ziren aspektu nagusiak honako hauek ziren:

- Sindikatuak euskararekin duen erantzukizuna eta konpromisoa aldarrikatzea.
- Eskualdearen egoera soziolinguistikoaren arabera, euskara sindikatuaren lan edota komunikazio hizkuntza izendatzea.
- Lantokietan euskararen erabilera susta dadin bere egitekotzat hartzea.
- Idazkaritzak bere ardura gisa bereganatzea eskualdean euskararen normalizazioa gidatzea.
- Eskualdean eta egoitzan aplikatzeko hizkuntza irizpideak finkatzea.

⁷⁷ Ikus 25. eranskina.

Bai Euskarari Ziurtagiria. 2003. urtean Tolosako eskualdeak eskuratu zuen lehen aldiz Euskararen Gizarte Erakundeen Kontseiluak⁷⁸ sustatutako *Bai Euskarari Ziurtagiria*⁷⁹, "Guk zerbitzua euskaraz" mailari zegokiona. Gerora, 2006. urtean, Tolosako eskualdeak eta Beasaingo LAB-CAF sail sindikalak "Guk zerbitzua eta lana euskaraz" *Ziurtagiria* eskuratu zuten eta sindikatuak berak maila konfederalean "Bidean" *Ziurtagiria* eskuratu zuen.

Hizkuntza irizpideak. Sindikatua maila ezberdinetan zehazten ari zen hizkuntza politikaren ondorioz, hainbat hizkuntza irizpide ere finkatzen joan zen, arlo ezberdinetan euskara zein neurritan kontuan hartu behar zen eta euskararen erabilera nolakoa izan behar zuen definituz: kontratazioetan, afiliatuekiko harremanetan, barne komunikazioan, propagandan, batzarretan edota komunikabideekiko harremanetan. Hizkuntza irizpide horiek bereziki eskualde mailan landu ziren, eta ez guztietan maila berean.

Lidergoak sustatzeko ekimenak. Gorago azaldu moduan, laugarren etapa honetarako planteamendua normalizaziorako interbentzioarentzat zentralitatea irabaztea izan zen eta, horretarako, euskararekiko ardua eta erabaki estrategikoak *hobemahaietatik* eskualdeetako idazkaritzetara igaro zedin urratsak egin ziren; eskualdeetako idazkariak euskararen normalkuntzaren gaia bereganatu, bere agendan integratu eta gaiarekin eskualdean agente proaktiboak bihur zitezten lortzeko ekimenak bultzatuz.

Planteamendu horri jarraikiz, egindako lana hobemahaietatik (eta euskara idazkaritzatik, bakoitzak bere mailan) eskualdeko idazkariarekin komunikazio-fluxu estrukturala eraikitzeko urratsak ematea izan zen bereziki, horretarako:

- Idazkariarekin lan-bilerak egiteko modua egin zen.
- Sindikatuko antolakuntza arduraduna Euskara Idazkaritzako kide izendatu zen.

⁷⁸ Euskararen Gizarte Erakundeen Kontseilua euskararen normalizazioa bultzatzeko 46 erakundek osatzen duten bilgunea da.

⁷⁹ Bai Euskarari Ziurtagiria enpresak, saltokiak eta era guztietako entitateak euskararen normalizazioaren aldeko neurriak garatzen ari direla kreditatzen duen ziurtagiria da. Hiru maila kreditatzen ditu: 'Euskararen Bidean', 'Zerbitzua Euskaraz' eta 'Zerbitzua eta Lana Euskaraz'.

- Urteko egitasmoak eta hizkuntza politikaren dokumentuak, *hobemahaietan* landutakoak, idazkariei azaldu eta beraiekin adostu ziren.
- Eskualdeko bileretan euskararen gaiak azaltzeko ardura eskualdeko idazkariak beregana zezan sustatu zen.

3.4.1.2.2 2. Arloa: Plangintza eta Antolaketa

Plangintzaren eta antolaketa arloan bideratutako ekimenak bi ildo nagusiren inguruan zentratu ziren bereziki.

Alde batetik antolakuntza-azpiegitura kontsolidatzeko bideratutako ekimenak egon ziren; bide horretan, batetik, euskararen idazkaritza eratu eta giza baliabideekin hornitu zen eta, bestetik, organo funtzional edo sektorialetako *hobemahaiak* desagertu eta tokiko (egoitzetako) *hobemahaiak* kontsolidatu ziren normalizaziorako interbentzio-gune operatibo gisa.

Bestalde, interbentzioaren planifikazio eta ebaluazio metodologiak sistematizatzeko eta era bateratuan aplikatzeko emandako urratsak egon ziren eta, bide horretan garatu ziren, batetik, planifikazioaren kudeaketarako *Gida Panel Integrala – GPI* tresna eta, bestetik jardunbidearen autoebaluaziorako *ENEGAS (Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaziorako Sistema)* tresna.

GPI -Gida Panel Integrala. Planifikaziorako tresna hau aurreko etapan egokitzen eta erabiltzen hasi zen, baina laugarren etapa honetan kontsolidatu zen benetan esku-hartzearen planifikazioaren kudeaketarako eredu metodologiko eta operatibo gisa. *GPI* planifikaziorako ereduaren metodologia egitasmoaren bi planotan (makroa eta mikroa) aplikatu zen sistematikoki, eta, horrek ahalbidetu zuen EusLab-2 laurteko egitasmo estrategiko orokorra eta urtez urteko *hobemahaien* egitasmoak eskema eta metodologia berdinarekin egituratzea eta beren hedapenean lerrokatzea.

Gorago azaldu den moduan, *GPI* planifikaziorako ereduaren metodologiak planteatzen zuena arlo jakin batzuetan sailkatutako eta elkarren artean

erlazionatutako helburuak beren neurketarako adierazle batzuekin eta beren garapenerako ekinbideekin lotzea zen. Horretarako hauxe egin zen:

1. Esku-hartzearen kudeaketa sailkatzen laguntzeko, kausa-ondorio logikaren bidez elkarren artean erlazionaturiko interbentzio-arlo jakin batzuk berezitu ziren⁸⁰. Etapan zehar *GPI*-ren aplikazioaren praktikaren gainean egindako berrikuspenen ondorioz, esku-hartzearen kudeaketarako arlo horiek doitzen joan ziren eta, azkenean, horrela finkatu ziren: 'politikak eta lidergoak', 'plangintza eta antolaketa', 'pertsonak', barne prozesuak' eta 'zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak'.
2. Esku-hartzearen kudeaketarako arlo bakoitzean erdietsi nahi ziren helburuak zehaztu ziren. Helburu horiek, arloen lotura logikoari jarraituz, euren artean lerrotzen zuten kausa-ondorio erlazio eskema marrazten zuten, horrela esku-hartzea gidatzen zuen logika orokorra adieraziz⁸¹.
3. Helburuei lotuta eta beren jarraipena egin ahal izateko, helburuen erdieste mailaren neurketarako adierazleak zehaztu ziren⁸².
4. Laugarren etapa honetan *GPI*-ren aplikazioaren gainean egindako berrikuspenen ondorioz, *GPI*ren eskeman doiketak egin ziren eta, lehen ez bezala, adierazleak zehazten zituzten urteko helmugak ere finkatzen hasi ziren 2007az geroztik⁸³.
5. Azkenik, jarritako helburuak lortze bidean bakoitzarekin lotutako ekintzak finkatu ziren, zereginak noiz egin eta nork egin programatuz⁸⁴.

⁸⁰ Ikus *Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa* 3.46 irudian.

⁸¹ Ikus *Mapa Estrategikoa* 3.40 irudian.

⁸² Ikus adibidea 26. eranskinean.

⁸³ Ikus adibidea 27. eranskinean.

⁸⁴ Ikus adibidea 27. eranskinean.

ENegAS (Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaziorako Sistema). Aurreko etaparen amaiera aldera, *hobemahaiak* urteko egitasmoen balorazioak egiteko *autoebaluazioaren* metodologia aplikatzen hasi ziren, interbentzio-arlo bakoitzaren atal sendoak eta hobetzeko atalak zehazten zituen arlokako *AMIA* analisi sinplifikatua eginez (ikus 3.31 irudia).

Eta honetan, berriz, autoebaluazioaren kontzeptuan sakondu eta, aldi berean, autoebaluazio horren metodologia sistematizatu nahi izan zen, bi arrazoiengatik:

1. Batetik, galdetegi edo neurketa zuzenetatik jasotako datuen emaitzak erakunde-sistemaren testuinguruan interpretatu ahal izateko beste aspektu ukiezinago batzuekin batera, hala nola egitasmoaren instituzionalizazioarekin, organizazioaren hizkuntz politikekin edota sindikatuko arduradunen gaiarekiko lidergoarekin zerikusia zuten aspektuekin batera.
2. Bestetik, egitasmoaren kudeaketarako planteamendu ziklikoan eta parte-hartzailean sakontzeko, inplikatuak ziklo amaierako egoeraren ebaluazio globala egin zezaten eta, autoebaluazio hori oinarri, hobetzekoak identifikatu eta esku-hartze ziklo berria gestionatzeko diseinua egin zezaten.

Ikuspegi horrekin, erakundeen kudeaketaren alorrean ezaguna den *Bikaintasunerako EFQM⁸⁵ Ereduak* ebaluaziorako garatutako egitura eta filosofia erreferentziatzat hartzen zuen autoebaluaziorako tresna sortu eta aplikatzen hasi zen *EusLab* egitasmoaren baitan 2005. urtetik aurrera. Tresna horri *ENegAS (Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaziorako Sistema)*, izena jarri zitzaion.

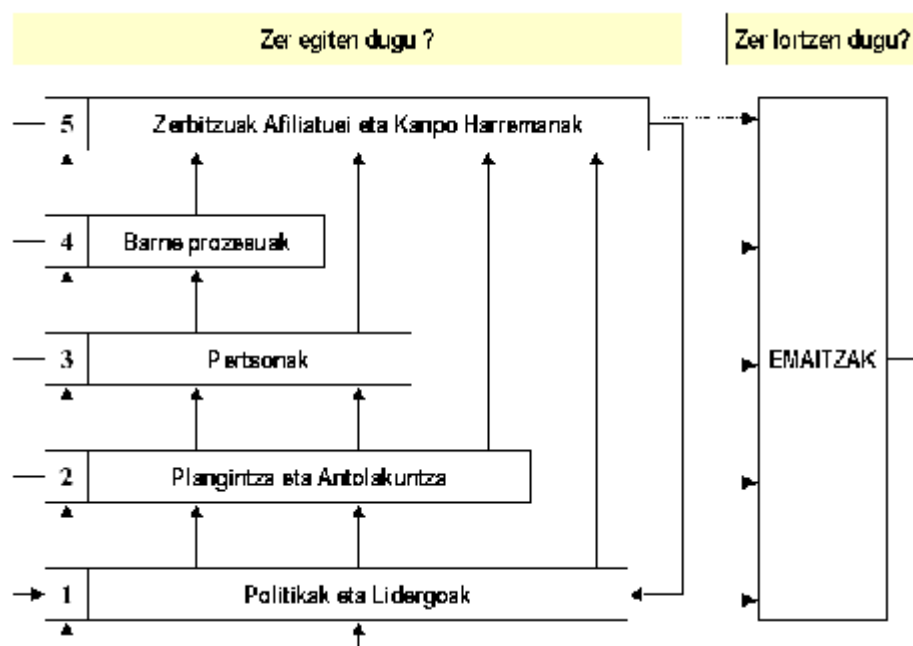
EFQM eredu bederatzikriteriotan banatzen den eskeman oinarritzen da eta, horietako bost "*agente erraztatzaileak*" eta beste lau "*emaitzak*" deitzen dira (EFQM, 2001). *ENegAS* eredu egituratzeko, berriz, *Esku-hartzearen*

⁸⁵ European Foundation for Quality Management

Kudeaketarako Arloen Mapan definituta zeuden arloekin osatutako eskema aplikatu zen.

Eskema hori abiapuntu, *ENEGAS* autoebaluaziorako eredu metodologikoan bi atal nagusi bereizi ziren: bata, egiten zena aztertzen zuena, bestea, lortzen zena aztertzen zuena. Lehen atalak, *Zer egiten dugu?* galderari erantzun nahi zion. Bigarren atalak, berriz, *Zer lortzen dugu?* galderari erantzun nahi zion.

3.47 Irudia – ENEGAS autoebaluaziorako ereduaren oinarritzko eskema: atalak eta arloak



Autoebaluazioa bideratzeko, formulario bana prestatu zen arlo bakoitzerako. Formularioan, arlo horretan kontuan hartuko ziren aspektuak azaltzen ziren eta, ondoren, aspektu horietako bakoitzaren atributuen azalpena egiten zuten esaldiak, ebidentzietan oinarrituz zein neurritan betetzen ziren eskala batean puntuatu behar zirenak. Balorazio horrek aukera ematen zuen arlo bakoitzaren egoeraren deskribapena egiteko eta antzemandako arlo sendoak eta hobetzeko arloak zehaztu ahal izateko. Azterketa horrek egitasmoari jarraikiz jasotako ebidentzietan oinarritu behar zuen.

ZER EGITEN DUGU?**Politikak eta Lidergoak**

Ari honetan kontuan hartu eta ebaluatuko dira:

- Idazkaritzako arduradunen erreferentzialtasuna hizkuntza normalizaziorako kulturari.
- Idazkaritzako arduradunen inplikazio pertsonala normalizazio prozesuaren garapena bermatzeko.
- Idazkaritzako arduradunen sostengua eta bultzada normalizaziorako Hobemahaiari eta prozesuan inplikaturako pertsonari.
- Hizkuntza politikaren integrazioa politika eta plan orokorretan.
- Erabilerarako hizkuntza kriterioen garapena

	Ez da betetzen Ebidentziarik ez			Aurrerapen txikia Ebidentzia gutxi					Aurrerapen nabarmena Ebidentziak bai					Aurrerapen handia Ebidentzia asko					Betetzen da erabat Erabateko ebidentzia		
	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10
Arduradunak (Eskualdeko Idazkaritza) inplikaturik daude euskararen normalizazioan, bere praktikarekin hori erakusten dute eta erreferentziako eredu gisa funtzionatzen dute sindikatuko beste kideen aurrean																					
Arduradunek (Eskualdeko Idazkaritzak) euskararen normalizazioaren ardura bereganatu egin dute, horretarako egitura bultzatu dute eta antolakuntzan integratu, eta indikadoreetan oinarrituz jarraipena egiten dute.																					
Arduradunen (Eskualdeko Idazkaritzaren) aldeak badago sistematika bat euskararen normalizaziorako egiturak behar dituen dedikazioak antolatzeke, Hobemahaiaren lana sustatzeko, egoitzako kideak normalizazio ekintzetan parte har dezaten motibatzeke eta egiten den ahaleginaren ezagutza adierazteke.																					
Egoitzak badu bere hizkuntza politika propioa definituta eta plan baten bitartez eskualdeko plan orokorraren baitan integratuta. Politika hau ezagutzera ematen da, hedatu eta aldiro datuetan oinarrituz berrikusi egiten da																					
Sindikatuak erabakiak dituen erabilerarako hizkuntza kriterioak ezagutzen eta aplikatzen dira eta egoitzarako kriterio propioak garatu eta aplikatzen dira.																					

EbidentziakArlo sendoakHobetzeko arloak

Emaitzen atalean formularioa aldatu egiten zen. Atal horretan balorazio egiteko egitasmoan jasotako datuetan oinarritu behar zen, datuek erakusten zutenaren arabera arlo bakoitzean lortutako emaitzen joerak zeintzuk ziren, helburuak lortzen ari ote ziren eta aplikazioaren hedapena nolakoa den aztertu ahal izateko. Emaitza horiek aurreko atalean aztertutako arloei zegozkienak ziren (*Politikak eta lidergoak, Antolakuntza, Pertsonak, Barne Prozesuak eta Zerbitzua Afiliatuei*).

ZER LORTZEN DUGU?**Emaitzak:**

POLITIKAK ETA LIDERGOAK																					
JOERAK (tendentziak): - Emaitzen joerak positiboak dira edo/eta errendimendua ona eta iraunkorra da	Daturik ez edo emaitzarik ez		Joera positiboak emaitzen ¼ etan azken 2 urteetan					Joera positiboak edo errendimendu on iraunkorra emaitzen ½ an azken 3 urteetan					Joera oso positiboak edo errendimendu bikaina iraunkorra emaitzen ¾ etan azken 3 urteetan					Joera oso positiboak emaitza guztietan azken 3 urt.			
	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10
HELBURUAK: - Helburuak betetzen dira. - Helburuak egokiak dira.	Ez dago helbururik edo ez da lortu		Bete dira eta egokiak dira emaitzen ¼ etan					Bete dira eta egokiak dira emaitzen ½ etan					Bete dira eta egokiak dira emaitzen ¾ etan					Bete dira eta egokiak emaitza guztietan			
	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10
APLIKAZIO ESPARRUA: - Emaitzek biltzen dituzte edota iristen dira arlo garrantzitsuetara	Daturik ez edo emaitzarik ez		Emaitzek, arlo eta jarduera nagusienent ¼ hartzen dituzte					Emaitzek, arlo eta jarduera nagusienent ½ hartzen dituzte					Emaitzek, arlo eta jarduera nagusienent ¾ hartzen dituzte					Emaitzek arlo guztiak hartzen dit.			
	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10
Ario sendoak										Hobetzeko arloak											

ENeGAS autoebaluazioaren emaitzek, hurrengo planifikazio ziklorako egitasmoaren doikuntzak identifikatzeko eta erabakitzeke aukera emateaz gain, hobemahai baten bilakaerari buruzko edota hobemahien arteko aldeei buruzko analisiak eta hausnarketak egiteko aukera ere zabaltzen zuten.

3.4.1.2.3 3. Arloa: Pertsonak

Pertsonen arloan bideratutako ekimenak bi ildo nagusiren inguruan zentratu ziren bereziki etapa honetan. Euskararekiko jarrera pasiboak aktibatzea izan zen bat eta sindikatuaren ardura ezberdinetan jarduteko behar ziren hizkuntza-gaitasunak zehaztea eta euskara arloko formazioa horri egokitzea, bestea.

Euskararekiko jarrerak aktibatzeke ekimenak. Euskararen aldeko jarrerak aktibatzeari begira lan mota ezberdinak egin ziren, batzuk zuzenean xede horrekin eta beste batzuk zeharka. Hurrengoak aipa ditzakegu:

- Motibazio ekintzak (jarreretan eragiteko helburu zuzenarekin). Bilboko egoitzan bi urtez «*Lotsarik gabe, apurtu mugak! Euskaraz!*» motibazio kanpaina bideratu zen, komunikazio ekintza berezi batzuen bidez hautatutako egunetan giro berezia sortu eta, ondorioz, egoitzako kideen artean euskararen erabilera areagotzeko. Igarako (Donostia) egoitzan lau urtez «*Euskaldun Saria*» ekintza bideratu zen, egoitzako kideen arteko bozketa irekien bidez euskararen gaitasunean eta erabilera naturalean gehien nabarmendutako pertsonak saritzeko.
- Integrazio ekintzak. Egitasmoaren garapenean egoitzako kideak, helburuak edota irizpideak zehazteko erabakietan integra zitezen bultzatzen zuten ekintzak izan ziren, hala nola egoitzako bilkuretan egoitzetarako ahozko erabilerarako indize bat zehaztea edota eskualdeetako bileretan hizkuntza irizpideak eztabaidatzea eta onestea.
- Komunikazio ekintzak. Egitasmoaren baitan antolatutako ekintzei buruz edota normalizazio prozesuaren egoerari buruz egoitzetako kideei edota erabiltzaileei informazioa emateko burututako ekintzak, hala nola, *hobemahaiek* argitaratutako eta bakoitzak bere egoitzan banatutako aldizkariak, *hobemahaiek* antolatutako egoitzetako bilerak/hamaiketakoak edota jarritako kartelak eta banatutako informazio orriak; esate baterako, finkatutako erabilera helburuak egoitzako kideei gogoraraziz eta kanpoko afiliatuei laguntza eskatuz.
- Erabilera ekintzak. Euskara erabiltzeko espazio eta ohitura normalizatuak areagotzeko helburuarekin bideratutako ekintza espezifikoetan kideen inplikazioa sustatzen zuten jarduerak, hala

nola *mintzatratuak* (luzeak eta trinkoak), *traktoreak* edota *eragingunea* (hurrengo atalean azalduko da).

- Hausnarketa ekintzak. Esate baterako, Iruñeko egoitzan lan egiten zuten eta euskara maila baxua zuten kideekin «*Euskararekiko lidergoa hobetzeko zer?*» gaiari buruzko iraupen mugatuko hausnarketa egiteko eta idatzizko emaitzaren bat lortzeko xedearekin antolatutako *Pentsaritegia* edo hausnarketa taldea .

Euskara gaitasunak egokitzeko ekimenak. Aurreko etapan arlo honetan egindako lanari segida emanez, euskararen gaitasun maila egokiak erdiesteko eta gaitasun horiek sindikatuaren ardura ezberdinetan jarduteko bete behar ziren funtzioetara egokitzeko egindako lanak izan ziren:

- *Egalik Hobetaldea.* Euskara Idazkaritzako, hobemahaietako eta AEKko zenbait kiderekin sortutako lan-talde espezifikoa izan zen. Lan-talde horren eginkizuna sindikatuko ardura guztietan beharrezko *euskara gaitasun minimoak* (BEGA) definitzea eta AEKk sortutako *Egalik* tresna metodologikoa horretara egokitzea izan zen.
- *Egalik* formazioa. Idazkaritzako eta *hobemahaietako* hainbat kidek *Egalik* tresna metodologikoa erabiltzeko formazioa jaso zuten AEKren eskutik.
- Trebakuntza ikastaroak. Euskararen gaitasuna areagotzeko *Trebalan* programaren bitartez, eta lehendik egindakoari jarraipena emanez, etapa honetan ere mota eta formatu ezberdineko hainbat ikastaro antolatu ziren, euskara ikasteko edota idatzizko gaitasunetan trebatzeko: euskalduntze taldeak egoitzetan, talde arruntak euskaltegietan, barnetegiak, auto-ikaskuntza, *on-line* idazkuntza, idazkuntza tailerra egoitzan edota, egoitzetan, programa egokituak eta xede berezietarako taldeak.

3.4.1.2.4 4. Arloa: Barne Prozesuak

Barne Prozesuen arloan hiru izan ziren planteatutako enfokearen bitartez bideratutako ekimenen ildo nagusiak. Lehena, ahozko harremanetan euskararen erabilera indartzea izan zen. Bigarrena, lan prozesuetan euskaraz produzitutakoa areagotzea. Hirugarrena, azkenik, euskaraz lan egiteko laguntza baliabideak (idaztekoak, informatikoak...) eskaintzea eta optimizatzea.

Ahozko harremanetan euskararen erabilera indartzeko ekimenak. Sindikatuko egituraren baitako ahozko harremanetan euskararen erabilera indartzeko lanak egin ziren bi mailatan: egoitzako kideen arteko harreman informalaeren arloan eta eskualdeetako idazkaritzen bileren arloan. Harreman informalen planoan egindakoen artean aipa ditzakegu:

- Egoitzako erabilera-indizeak finkatu. Neurketen emaitzetan oinarrituta eta *hobemahaiek* egindako proposamenaren gainean, erronka edo xede moduan egoitzako kideek egoitzarako erabilera-indize bat adostea izan zen ekintza honen funtsa.
- Erabilera helburuak jakinarazi. Tokiko aldizkariaren bitartez egoitzan erabilerarako xede moduan finkatutako indizeari buruzko informazioa zabaltzea eta gogoraraztea eta, orri eta kartelen bitartez, kanpoko afiliatuei helburu horiek lortzeko laguntza eskatzea izan zen ekintza honen funtsa.
- *Traktoreak* eta *Mintzatratuak* bideratu. Aurreko etapan azaldutakoei jarraipena emanez, euskaldunen traktzioa edota kide jakin batzuen arteko erabilera adostuak landuz, euskara erabiltzeko espazio eta ohitura normalizatuak areagotzeko helburuarekin bideratutako *traktore* eta *mintzatratu* ekintza espezifikoak bideratu ziren etapa honetan ere. Estilo ezberdinetako *mintzatratuak* egin ziren: luzeak, taldekakoak, binakakoak eta, molde experimental berrian, trinkoak.

- *Euskal Hamaiketakoak*. Aurrekoen xede berberarekin, baina egoitzako kide guztiei zuzendutako hamaiketako moduko tarte ludikoak antolatuz bideratutako ekintzak.
- *Ekintza esperimentalak*. 2006 eta 2007 urteetan sindikatuak ikerketa proiektu batean parte hartu zuen. Lan munduan euskararen erabileran eragiten zuten faktoreak identifikatzea eta horietan positiboki eragiteko metodologiak diseinatzea helburu zuen 'EraLan'⁸⁶ izeneko ikerketa proiektu horren baitan, sindikatuan zenbait ekintza esperimental burutu ziren, tartean '*Mintzatratu Trinkoak*' eta '*Eragingunea*' izenekoak.

Mintzatratu trinkoak. Lehendik egindako *mintzatratu*en aldaera berria izan ziren. *Mintzatratu trinko*en ikerketa-interbentzio horretan, euskaldunak izanik ere, harremanak erdaraz izateko ohitura zuten pertsonen arteko binakako kontratu berezia sinatzea planteatzen zen. Kontratu horretan hilabetez beraien arteko harremanetan komunikazio-hizkuntza %100ean euskara izango zela eta astero jarraipen bilera bat egingo zutela adosten zuten. Ekintzaren oinarritzeko hipotesia honako hau zen: «*Ohiturak aldatzea eta portaera berriak sendotzea, erdietsi nahi den portaera hori intentsiboki praktikatzuz eta ohitura bihurtuz lortuko da*» (Eralan, 2006a).

Eragingunea. Lehendik bideratutako *traktoreen* ildotik diseinatutako ekintza kolektibo berria izan zen. *Eragingune* ikerketa-interbentzio horretan, ia kide guztiak euskaldun oso edo gaitasun handikoak zituzten eta, erabilera aldetik, aski aurreratua zeuden sindikatuko zenbait gunetan bertako kideekin hizkuntza-eragintza asertiboa bideratzea planteatu zen. Helburua hizkuntza asertibitatea¹³ (Suay eta Sanginés, 2004, 2006, 2008) landuz hizkuntza-portaera asertiboak indartzea eta euskararako

⁸⁶ EraLan Soziolinguistika Klusterrak koordinatutako ikerketa izan zen. Ikerketaren xedea laneko egoeratan euskara erabiltzeko eragiten zuten faktoreak identifikatzea eta horietan positiboki eragiteko ekimen-metodologiak diseinatzea zen. Zentzu horretan, ikerketa horretan egindako lanak erabat osagarriak gertatu dira tesi honetan egindakoarekin eta landutako ereduarekin, proposatzen den ereduaren atal baten garapenerako erreferente praktikoak eskaintzen dituelako.

erreferentzialtasun kolektiboak sortzea zen. Ekintzaren oinarritzko hipotesia honako hau zen: «*Euskara gaitasun altuko dentsitate handia duen gunek talde gisa erakundean eragiteko lidergoa lantzen badu eta asertibitatearen bidez komunikazio-deserosotasun sentimenduak gainditzeko bidea egiten badu, erakundearen kliman positiboki eragingo du eta ohituren aldaketan lagunduko du*» (Eralan, 2006b).

- Komunikazio ekintzak. Finkatutako erabilera-helburuak azalduz, egindako ekintzen berri emanez, ekintzetan parte hartutako kideen iritziak eta sententzioak jasoz, erabileraren neurketen emaitzak jakinaraziz prozesuarekiko informazioa zabaltzea eta hurbiltasuna lantzea izan ziren ekintza horien funtsa. Komunikazio lan hori egoitzako batzarretan edota hamaiketakoetan, tokiko aldizkarietan, sindikatuaren aldizkarian eta eskualdeko bileretan egin zen.

Idazkaritzetan euskararen erabilera indartzeko ekimenak. Eskualdeetako idazkaritzetan ahozko harreman formalen planoan euskararen erabilera areagotzeko egindako ekintzen artean aipa ditzakegu:

- Eskualdeko bileretan erabilera-indizeak finkatu. Neurketen emaitzetan oinarrituta eta *hobemahaiak* egindako proposamenaren gainean, eskualdeko idazkaritzek beren bileretan ahozko interbentzioetan bete beharreko erabilera-indize bat adostea izan zen ekintza honen funtsa.
- Erabilera-irizpide pertsonalizatuak adostu. Eskualdeko idazkaritzen bileretan finkatutako erabilera-indizea betetzera iristeko, idazkaritza horretako kide bakoitzak euskara zein neurritan eta nola erabiliko zuen denen artean adostea (kontratu sozial modukoa adostea) izan zen ekintza honen funtsa.
- Ekintza esperimentalak. Sindikatuak parte hartutako 'EraLan' ikerketa proiektuaren baitan, gorago aipatutakoaz gain hirugarren ekintza esperimental bat ere burutu zen, kasu honetan eskualdeko

idazkaritzaren bileretan euskararen erabilera indartzeko helburuari zuzendutako *'Bileretan Euskaraz'* izenekoak. Ikerketa-interbentzio horretan, jarrera pertsonaletatik erabaki kolektiboetara igarotzea eta erabaki kolektibo horren ondorioz adostutako kontratu sozialari esker eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskararen erabilera naturaltasunez areagotzea planteatzen zen. Ekintzaren oinarritzeko hipotesia honako hau zen: «*Lidergo efektibo baten bidez eta guztien artean adostutako kriterio zehatzen aplikaziorako "kontratu sozial" baten laguntzaz, zuzendaritza organo baten bileretan euskara izan daiteke jarritako proportzioan lan-hizkuntza, nahiz eta kide guztiek hizkuntza gaitasuna ez eduki*». (Eralan, 2006c).

Lan prozesuetan euskara indartzeko ekimenak. Lan prozesuetan euskaraz produzitutakoa areagotze aldera egindakoen artean nagusiki aipa ditzakegu:

- Barne zirkularrak euskaraz banatzeko erabakia irizpide gisa formalizatua izan zedin egindako proposamenak eta hartutako erabakiak.
- Sindikatuko hainbat lan-prozesu zehazteko eta idatzizko prozedura baten bidez protokolizatze xedez egindako azterketa pilotuak.
- Egoitzetako ageriko euskarri grafikoak euskaratzeko egindako lanak.

Euskarri baliabideak euskaratzeko ekimenak. Barne prozesuen arlo honetan bideratutako ekimenen artean, azkenik, euskaraz lan egiteko laguntza eta euskarri baliabideak eskaintzeko egindako lanak aipa ditzakegu, horien artean:

- Lanean euskaraz idazteko lagungarri izan zitezkeen materialei buruzko informazioa zabaldu eta kideen esku jarri zen: hiztegiak,

terminologia bankuak, internet tresnak, idazteko argibideen erreferentzia guneak...

- Ordenagailuetako ohiko programa informatikoak euskaraz jartzeko ekinbideak bideratu eta irizpideak zehaztu ziren.
- Lan eta ekintza sindikalean erabiltzen diren ohiko idazki eta formulario estandarren euskarazko ereduak eskura egon zitezen ekinbidea bideratu zen. Abokatuen idazkien bilduma egin eta argitaratu zen. Bestelako idazki eta formularioen lehen bilketa eta euskaratze lana ere egin zen.

3.4.1.2.5 5. Arloa: Zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak

Afiliatuentzako zerbitzuen eta kanpo harremanen arloan planteatutako enfokearen ondorioz bideratutako ekimenen ildo nagusiak lau izan ziren. Lehena, afiliatuei sindikatura kontsultak egitera zetozenean euskaraz aritzeko eskubidea bermatzea izan zen. Bigarrena, afiliatuekiko komunikazioan, orokorrean eta enpresetan, euskarari lehentasunezko bidea egitea. Hirugarrena, arlo juridikoan euskararen presentzia areagotzea. Eta, laugarrena, hornitzaile eta erakundeekiko harremanetan euskarari lekua egitea.

Kontsulta-zerbitzuak euskaraz bermatzeko ekimenak. Afiliatuei kontsultak euskaraz jasotzeko eskubidea eta aukera bermatzeko ekimenak bideratu ziren, horien artean:

- Eskualde mailako Hizkuntza Politika onartu zuten eskualdeetan puntu honi zegokion hizkuntza irizpidea jaso zuten.
- Afiliatuei kontsulta zerbitzuan euskaraz eskaintzeko protokoloak aztertu, idatzi eta bideratzen hasi ziren.

- Oinarrizko kontsulten zerbitzua bideratuko zuten pertsonen hizkuntza gaitasunak aztertu ziren eta gaitasun hori hobetzeko beharra zegoen kasuren batean trebakuntzaren aurreikuspena egin eta programatu zen.

Afiliatuekiko komunikazioetan euskara bermatzeko ekimenak. Ohiko propaganda, aldizkari eta web-guneaz gain, afiliatuekiko bestelako komunikazioetan euskarari bere lekua emateko ekimenak bideratu ziren; horien artean:

- Eskualde mailako Hizkuntza Politika onartu zuten eskualdeetan puntu honi zegokion hizkuntza irizpidea jaso zuten.
- Enpresetara banatzen ziren nota eta idazkietan hizkuntzaren erabilerearen jarraipena egiten hasteko urratsak eman ziren.

Arlo juridikoan euskara areagotzeko ekimenak. Sindikatuaren zerbitzu juridikoetan euskararen presentzia areagotzeko zenbait ekimen bideratu zen, hala nola idazki juridikoak euskaraz garatzeari buruz sindikatuko abokatuentzat antolatutako ikastaroa espezifikoa edota ikastaroan landutako idazkiekin argitaratutako formularioen liburuxka.

Hornitzaile eta erakundeekin euskara areagotzeko ekimenak. Azkenik, hornitzaile eta erakundeekin harremanetan euskararen erabilera areagotzeko hainbat ekimen egin ziren. Ildo horretan, sindikatuko hornitzaileak zerrendatu ziren eta bakoitzak faktura eta antzeko dokumentuetan erabiltzen zuen hizkuntzen analisia egin zen eta ondoren, eta lehentasun batzuen arabera, hornitzaile horiei sindikatuarekin idatzizko harremanak euskaraz bideratzeko eskaera luzatu zitzaion.

3.4.1.3 Egindako analisiak eta balorazioak

Egitasmoaren lehen etapan egindako analisiaren xedea egitasmo orokorra funtsatuko zuen diagnostikoa eta egoeraren azterketa egitea izan zen. Bigarren etapan, aldiz, tokian tokiko datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren. Hirugarren etapan, datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako edota baloraziorako prozedura berriak egokitu eta inplementatu ziren (jarraipen-inkestak, neurketa zuzenak, ekintzen baloraziorako talde-elkarriketak, hausnarketa estrategikorako *Sormen Taldea* talde fokalizatua edota *hobemahaien* autoebaluazioa). Laugarren etapa honetan, berriz, urrats berriak eman ziren, batetik, erabiltzen ari ziren datu bilketarako eta analisirako prozeduren sistematizaziorako, eta, bestetik, datu bilketarako eta analisirako prozedura berrien inplementaziorako:

- Sistematizazioa datuen bilketen jarraikortasunean (bereziki jarraipen inkesta eta neurketa zuzenak aplikatzerakoan) eta datuak biltzeko tresnetan (jarraipen inkesta, neurketetarako behaketa eta erregistro sistemak, autoebaluaziorako sistema egituratua).
- Adierazle eta erregistro berriak.
- Balorazio kualitatibo berriak jarraipen inkestan.
- ENeGAS autoebaluazio sistema.

Aurreko etapetan erabilitako eskemarekin jarraituz, beheko laburpen taulan ikus daiteke etapa honetan analisi eta baloraziorako bideratutako jarduera mota bakoitzean erabilitako prozedura ezberdinak, prozedura horien arduradunak eta bere xedeak.

3.11 Taula: Egitasmoaren laugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak

Analisirako jarduerak	Prozedurak	Datu jasotzaileak	Xedea
Datu kuantitatiboen bilketa	Jarraipen-inkestak Neurketa zuzenak Erregistroak	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatuta egoeraren eta bilakaeraren analisi deskriptiboa ahalbidetzea
	Ekintzen balorazio-orriak Jarraipen-inkestako galderak	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatuta ekinbideen eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea
	Hobemahaien balorazio-orriak Jarraipen-inkestaren galderak Teknikariaren estiloaz balorazio-orria	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatuta hobemahaien eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea
Datu kualitatiboen bilketa	Ekintzen balorazio-orriak (galdera irekiak) Ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak	Hobemahaietako kideak	Ekintzetako partaideen ikuspegiak eta iritziak jasotzea
	Jarraipen-inkestak (galdera irekiak)	Hobemahaietako kideak	Normalizazio prozesuan eragiten duten faktore nagusiei buruzko ikuspegiak eta iritziak jasotzea
	Focus-group: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hobemahaietan</i> bilera-tarte bereziak, metodologiei buruzko analisisietan fokalizatuak • <i>Hausnarketa</i> Estrategikorako 'ad hoc' sortutako <i>Sormen Taldea</i> 	Teknikari-ikerlaria	Metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egitea eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzea
Analisi grupala gestio-taldeetan	Datuen analisisia Datuen triangulazioa Hobemahaien ENEGAS autoebaluzioa Taldea eztabaida Doikuntza proposamenak	Hobemahaiak Euskara Batzordea	Egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea

3.4.1.3.1 Datu kuantitatiboen bilketa

Etapa honetan jarraitu zen datu kuantitatiboak biltzen, aurretik ezarritako bi planotan: egoeraren bilakaeraren analisiak egiteko datuak, batetik, eta *hobemahaien* funtzionamenduaren eta burututako ekinbideen eraginkortasuna baloratzeko datuak, bestetik.

Etapa honetan datu kuantitatiboak biltzeko prozedura berriak erabiltzen hasi ziren: lehendik erabilitako *jarraipen-inkesta*, *neurketa zuzena*, *ekintzen balorazio-orria* eta *hobemahaien balorazio-orria*z gain, *erregistroak* eta *teknikariaren estiloaz balorazio-orria* ere aplikatzen hasi ziren. Horrekin batera, eta

erabilitako adierazle kopuruari dagokionez, laugarren etapa honetan datu berriak ere jasotzen hasi ziren. Gainera, jarraipen-inkestaren aztergaia zabaldu egin zen eta bertan integratutako adierazle berri horietako zenbaiten bidez, egoeraren eta bilakaeraren analisia egiteko datuak ez ezik, ekintzen eta *hobemahaien* eraginkortasunak baloratzeko datuak ere jaso nahi izan ziren jarraipen-inkestetan, aspektu berberei buruz balorazio-orriekin jasotako datuen osagarri gisa.

Jarraipen-inkestak, etapa honetan, 2004, 2005 eta 2006 urteetan pasa ziren, beti azaro eta abendua bitartean, lau *hobemahaitan*: Berbati (Bilbo), Iruñea, Kalekume (Donostia G.) eta Ogigutxi (Donostia I.), *hobemahai* horiek izan baitziren epealdi horretan bereziki lanean jardun zutenak. *Hobemahai* horien egoitzetan, guztira, 140/144 kidek egiten zuten lan, sindikatuan ari zirenen ia %75. Inkestak *hobemahai* horien egoitzetako kide guztiei pasa zitzairen, hau da, inkestaren lagina gune bakoitzeko populazio osoa izan zen. Hiru urtetako batez bestekoak hartuta, inkestei erantzun zietenen portzentajeak izan ziren Berbatin %69,7, Iruñean, %77,5, Kalekumen %50,8 eta Ogigutxin 72,9; guztira, %67,7 alegia, egoitza horietako bi herenek erantzun zieten inkesta guztiei. Inkesta *hobemahaiko* kideek pasatzen zuten, ondoren datuen tratamendua teknikari-ikerlariak egiten zuen eta, azkenik, datuen analisiak eta balorazioak *hobemahian* bertan burutzen ziren. Etapa honetan guztira hamabi inkesta pasatu ziren aipatu lau *hobemahaitan*.

Jarraipen-inkestetan etapa honetan gehitutako adierazle berriak eta horiekin zer neurtu nahi zen eta datuak biltzeko erabilitako item edo eskala motak nolakoak ziren, ondoren sailkatuta agertzen direnak izan ziren:

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako Adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko eskalak:</u>
Sindikatuaren balioen artean euskarak praktikan duen lekuari buruz kideek duten pertzepzioa.	EusBalio indizea (<i>euskararen lekua sindikatuaren balioetan</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kideak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko polaritate perfilekoaren eskalan: <i>'0' balio periferikoa, eta '10' balio zentrala</i>
Egoitzan bizi den giroak euskara erabiltzera zenbat bultzatzen duen kideek duten pertzepzioa.	EusGiroa indizea (<i>giroaren eragina euskara erabiltzeko</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kideak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: <i>'0' ez bereziki, eta '10' bai asko</i>

Sindikatuan euskararen erabilera sendotze aldera afiliatuek egiten duten eskaera edo presioaz kideek duten pertzepzioa.	EusDeman indizea (<i>euskara erabiltzeko afiliatuen demanda</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: <i>'0' ez dago, eta '10' oso handia.</i>
Euskararen erabilera sendotzeko sindikatuko arduradun nagusien portaeraz kideek duten pertzepzioa.	EuLipoNa indizea (<i>euskararekiko lidergo portaerak nagusiengan</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: <i>'0' oso pasiboa, eta '10' oso aktiboa</i>
Norberak euskaraz aritzerakoan sentitzen duen erosotasuna neurriari buruz egiten duen balorazioa.	MintzEroso indizea (<i>euskaraz aritzerakoan norberaren erosotasuna</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: <i>'0' erabat ez-eroso, eta '10' erabat eroso.</i>
Hobemahaiak urtean bideratutako ekintzei eta egindako lanari buruz kideen balorazioa.	HobelLaBa indizea (<i>hobemahaiaren lanaren balorazio</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere balorazioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: <i>'0' motel, eta '4' biziki ongi</i>
Hobemahaiaren lanak izan duen eraginari buruz kideek duten pertzepzioa.	HobEragin indizea (<i>hobemahaiaren eraginaz pertzepzioa</i>)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: <i>'0' ezer ez, eta '10' asko.</i>

Neurketa zuzenak. Aurreko etapan finkatutako neurketekin eta horiek gauzatzeko behaketa metodologiarekin jarraitu zen etapa honetan ere, modu sistematizatuagoan metodologiaren aplikazioan eta datuak biltzeko jarraikortasunari dagokionez, hobemahaiak bideratutako neurketen kasuan lauhileko kadentzia finkatu baitzen.

Bileren ahozko komunikazioen hizkuntz neurketak Berbati (Bilbo), Gasteiz, Iruñea, eta Kalekume (Donostia G.) hobemahaiari zegozkien Eskualdeetako Idazkaritzetan eta sindikatuaren zuzendaritza nazionaleko Nazio Biltzarra, Nazio Komitea eta Exekutiboa organoen bileretan egin ziren, 2004ko uztailetik 2008ko ekainera, guztira, 46 behaketa.

Kideen arteko ahozko harremanetan hizkuntzen erabileraren neurketa Berbati (Bilbo), Iruñea, Kalekume (Donostia G.) eta Ogigutxi (Donostia I.) hobemahaiari zegozkien egoitzetan egin ziren, 2004ko uztailetik 2008ko ekainera, guztira, 48 behaketa.

Balorazio-orriak eta Erregistroak. Ekintzen eraginkortasunaz eta hobemahaien funtzionamenduaz parte-hartzaile zuzenen balorazioen datuak biltzeko aurreko etapan sortutako adierazle eta erabilitako tresnekin batera, etapa honetan erreferentziako adierazle eta datu bilketa berriak planteatu ziren. Zehazki, hobemahaiko kideen gogoak eta gaitasunak neurtzeko eta egoera horretara teknikariaren lidergo estiloa egokitzeko *HobeLidEs indizea*, edota, ikerketa-interbentzio gisa planteatutako «Bileretan Euskaraz» ekintza bereziarekin lotutako *EuLiPIda*, eskualdeko bileretan idazkariaren hizkuntz lidergo portaera neurtzeko indizea. Indize horien datuak horretarako sortutako balorazio-orrien bidez jaso ziren⁸⁷. Balorazioen egileak izan ziren, HobeLidEs indizearen kasuan, Berbati (Bilbo), Gasteiz, Iruñea, Kalekume (Donostia G.) eta Ogigutxi (Donostia I.) hobemahaietako kideak 2005ean, eta, EuLiPIda indizearen kasuan Iruñeko eskualdeko idazkaritza organoaren kideak 2007an.

Zer neurtu:

Bileretan koordinazio lana burutzen duen idazkariaren euskararekiko lidergo portaeraz organo horretako beste kideek duten pertzepzioa.

Hobemahaiaren funtzionamendu eraginkorra lortzeko kideek une horretan duten inplikaziorako motibazioaz eta lanerako gaitasunaz auto-balorazioa eta egoera horretan teknikariak izan beharko lukeen estiloaz balorazioa.

Erreferentziako Adierazlea:

EuLiPIda indizea (*idazkariaren euskararekiko lidergo portaera eskualdeko bileretan*)

HobLidEs indizea (*hobemahaietan teknikariaren lidergo estiloak*)

Datuak biltzeko tresna:

Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako itemari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan⁸⁸:
'0' oso pasiboa, eta '10' oso aktiboa

Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako hiru itemetan adierazitakoari erantzunez, kide bakoitzak batetik bere burua puntuatzen du eta, bestetik, taldeari buruz eta teknikariari buruz egiten dituen baloraziok puntuatzen ditu 1-4 bitarteko polaritate perfileko eskaletan⁸⁹:
'1' txikia, eta '4' handia
'1' direktiboa, eta '4' laguntzailea

Erregistroak. Azkenik, datu kuantitatiboak dagokienez eta orain arte azaldutako osagarri, etapa honetan erregistroen kontaketen bidezko beste zenbait datu berri ere jasotzen hasi ziren. Horrela, Bilboko eta Donostia G.ko egoitzetan afiliatuekin bideratutako aholkularitza kontsultetan 2006 eta

⁸⁷ Ikus ereduak 28. eta 29. eranskinetan

⁸⁸ Ikus eredu 29. eranskinean

⁸⁹ Ikus eredu 28. eranskinean

2007an erabilitako hizkuntzaren datuak jaso ziren horretarako propio sortutako erregistro baten bidez (*Kontsultak* indizea). Bide beretik, Iruñeko egoitzan 2006, 2007 eta 2008an enpresetara banatutako dokumentuetan erabilitako hizkuntzei buruzko datuak jaso ziren beste erregistro baten bidez (*DokEnpre* indizea), eta, Donostia I.ko egoitzan, 2007an, hornitzaileekiko harreman komertzialetan hornitzaileek fakturretan erabilitako hizkuntzei buruzko datuak jaso ziren (*HorniFak* indizea). Halaber, *hobemahaien* funtzionamenduari buruz *Berbati* (Bilbo), *Iruñea*, *Kalekume* (Donostia G.) eta *Ogigutxi* (Donostia I.) *hobemahaietan* egindako balorazioak osatu ziren akten erregistroetatik ateratako datuekin –egindako bilerak, bileretara asistentzia, teknikorik gabe egindako bilerak, pertsonen aldaketak eta burututako ekintzak—osatutako *HobeFuNe* indizearen bidez.

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako Adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko tresna:</u>
Afiliatuekin izandako aholkularitza kontsultak zein hizkuntzatan burutu diren.	Kontsultak indizea (<i>euskaraz bideratutako kontsultak</i>)	Erregistro-orria. Kontsulten arduradunek orrian erregistratzen dute kontsulta egiteko afiliatuek aukeratutako komunikazio hizkuntza.
Sektore sindikal ezberdinetatik enpresetara banatutako informazio orri eta dokumentuetan erabilitako hizkuntzak.	DokEnpre indizea (<i>enpresetan banatutako dokumentuak euskaraz</i>)	Erregistro-orria. Tokiko komunikazio arduradunak enpresetara banatutako dokumentuak zein hizkuntzatan idatziak izan diren erregistratzen du.
Hornitzaileekiko harreman komertzialetan hornitzaileek beren fakturretan erabilitako hizkuntzak.	HorniFak indizea (<i>hornitzaileek fakturretan erabilitako hizkuntzak</i>)	Erregistro-orria. Kontabilitate arduradunak jasotako fakturak zein hizkuntzatan idatziak izan diren erregistratzen du.
Hobemahaien bileren funtzionamenduaren adierazle diren: egindako bileren, bileretara asistentziaren, teknikorik gabe egindako bileren, izandako kide aldaketen eta burututako ekintzen portzentajeak.	HobeFuNe indizea (<i>hobemahaien funtzionamenduz erregistro neurketak</i>)	Akten erregistroak.

3.4.1.3.2 Datu kualitatiboan bilketa

Laugarren etapa honetan, datu eta balorazio kualitatiboan lanketak hiru planotan egin ziren: 1) lehena, aurreko etapan irekitako ildoari jarraipena emanaz, burututako ekimenei buruz horietan partaide izandako kideen ikuspegiak eta iritziak jasotzeko; 2) bigarrena, euskaraz jarduteko

sindikatu kideek atzemandako oztopo eta laguntza faktoreak aztertze, eta 3) hirugarrena, aurreko etaparen ildotik honetan ere, hausnarketa fokalizatuen bitartez metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egiteko eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzeko.

Aipatu lehen planoan bideratutako balorazio kualitatiboen xedea, egindako ekintzei buruz parte-hartzaileen interpretazioak jasotzea eta horien bitartez ekimenaren beraren eraginkortasuna baloratzea zen. Zentzu horretan, jasotako datuak eta balorazioak oso partikularrak edo maila mikrokoak ziren, ekintzarekin edota ekintza horretan pertsonen bizipenekin lotutakoak. Bestalde, balorazio-lan horiek bigarren funtzio bat ere betetzen zuten ekimenaren baitako ekintza bihurtzen ziren neurrian eta, zentzu horretan, parte-hartzaileekin egindako hausnarketa eta jarraipen lan horiek ekimenaren errefortzurako motibazio ekintzen izaera bereganatzen zuten. Aurreko etapen *Mintzatratu* eta *Traktore* ekintzekin egin bezalaxe, laugarren etapen *Bileretan Euskaraz*, *Mintzatratu Trinkoak* edota *Eragingune* bezalako ekimenetan ere balorazioak egin ziren aurrekoan erabilitako prozedura berberak aplikatuz: balorazio-orriak⁹⁰ eta inplikatuekin talde-elkarrizketak.

Datu kualitatiboen bigarren planoan jasotako datuen xedea, sindikatu kideek euskaraz jarduteko antzemandako aldeko eta aurkako faktore baldintzatzaileei buruz egiten zuten interpretazioa jasotzea eta horren bitartez faktoreak identifikatu eta aztertzea izan zen. Horretarako bi galdera ireki erantsi ziren 2006an lau *hobemahaitan* pasatako inkestetan.

Azkenik, hirugarren planoan jasotako datuen eta bideratutako balorazioen xedea izan zen, hausnarketa fokalizatuen bidez: 1) autoebaluaziorako ENeGAS metodologiaren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baloratzea eta 2) *EusLab-II* egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzea. Lehenengoa, autoebaluazioak egin ostean *hobemahaitan* bideratutako hausnarketak izan ziren. Bigarrena, berriz, eta aurreko etapen ezarritako eskemari jarraikiz, berriro *Sormen Taldea* izenarekin 'ad hoc' sortutako *focus-group* erako taldean bideratutako hausnarketa izan zen.

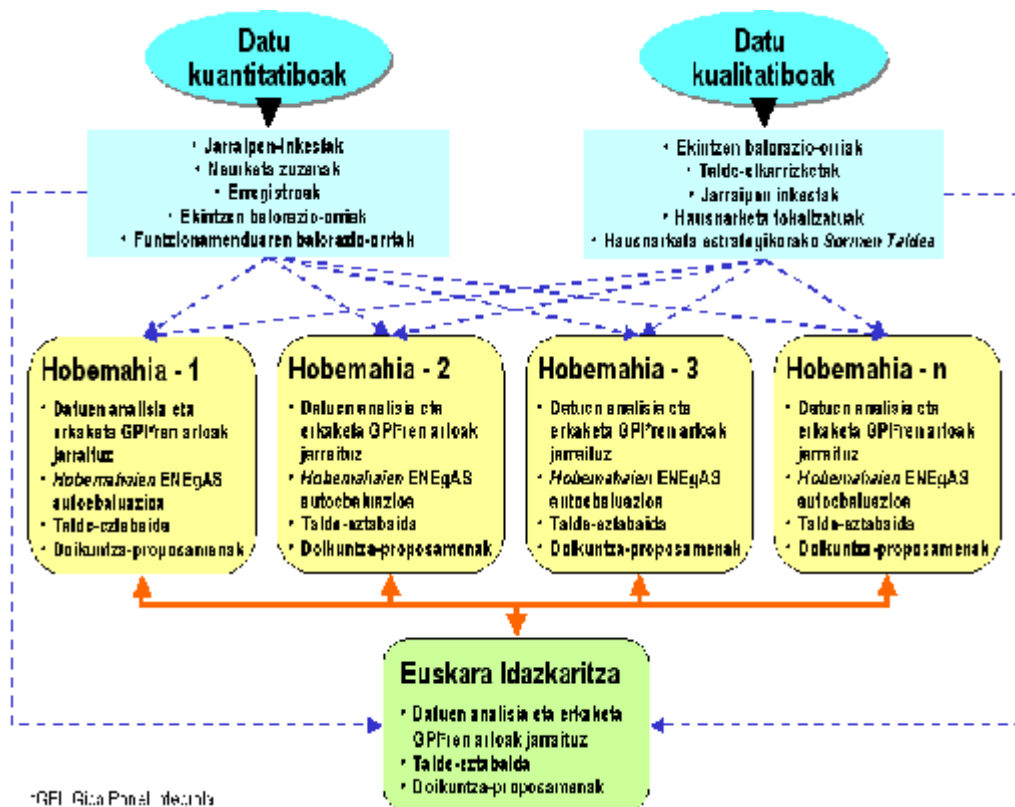
⁹⁰ Ikus 29., 30. eta 31. eranskinak.

3.4.1.3.3 Analisi grupala gestio-taldeetan

Analisi grupalak, bigarren etapa azaltzerakoan esandakoa gogoratu, egitasmoa egikaritzeko ardura zuten *hobemahaiek* eta *euskara idazkaritzak* burututako analisiak izan ziren. Analisi grupala prozesu gisa planteatzen zen: datu kuantitatibo eta kualitatiboan analisi eta erkaketarekin abiatu, datu horietan oinarritutako autoebaluazio sistematizatuarekin jarraitu eta esku-hartzearen doikuntzarako talde-eztabaidarekin amaitzen zuen prozesua, alegia. Analisi grupalerako prozesu horren azken xedea egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea zen.

Analisi grupalerako prozesu horrek funtsezko eskeman berdina izaten jarraitu zuen bigarren etapan eraiki zenetik laugarren etapara arte, baina osatzen eta bere sistematizazioan sendotzen joan zen etapa bakoitzean datuen bilketarako eta analisirako integratzen joan ziren tresna eta prozedura berriekin. Horrela, azken etapa honetan prozesuaren eskemaren irudia ondokoa litzateke:

3.50 Irudia – Egitasmoaren gestio-taldean analisi grupalaren eskema 4. etapan: datu-iturriak eta analisi mailak



Etapa honetan egindako lanei buruzko atalean gorago azaldu moduan, laugarren etapa honetan esku-hartzearen planifikazio eta ebaluazio prozesuak egituratzeko *Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapan* oinarritutako funtsezko eskema bateratzailea aplikatzen hasi zen, lehenik eta behin planifikazioaren *Gida Panel Integrala* (GPI) garatzerakoan, eta, ondoren, GPIan egituratutako arloetan oinarrituta, *hobemahien* egitasmoen urteko zikloen edota *EusLab* egitasmo estrategikoaren ziklo osoaren ebaluazioak egiterakoan.

Horrela, gestio-taldeetan analisi grupalaren prozesua gauzatzekoan datuen analisiak eta erkaketak egiteko unean, etapa honetan GPIan zehaztutako arloen mapa edo eskema jarraitu zen: *Politikak eta Lidergoak, Plangintza eta Antolaketa, Pertsonak, Barne Prozesuak, eta Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak*.

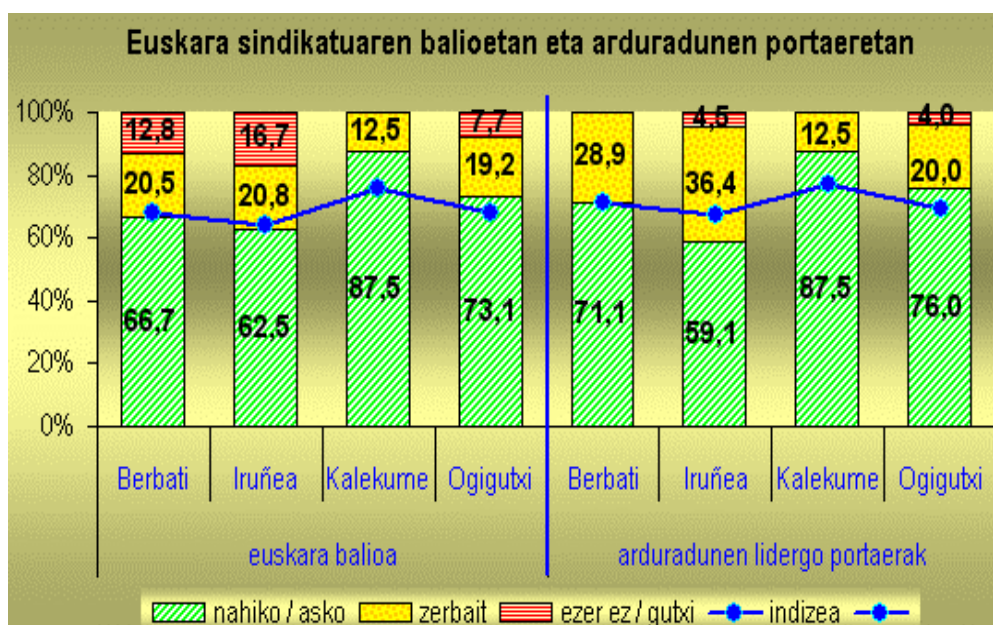
3.4.1.3.3.1 Datu kuantitatiboen analisia gestio-taldeetan

Eskema berari jarraituz, arlo bakoitzean egokitutako adierazle nagusietan bildutako datuen analisisien emaitza azpimarragarrienak ondoren azalduko direnak izan ziren.

1. Arloa: Politikak eta Lidergoak

EusBalio (euskararen lekua sindikatuaren balioetan) eta *EuLiPoNa* (euskararekiko lidergo portaerak sindikatuko nagusiengan) indizeak. Jarraipen-inkestaren bidez, sindikatuaren balioen artean euskarak betetzen zuen lekuari buruz eta sindikatuko arduradun nagusiek euskararen erabilera sendotzeko zuten jokabideari buruz kideen pertzepzioak jasotzeko etapa honetan sortutako adierazle berriak.

3.51 Irudia – EusBalio eta EuLiPoNa indizeen emaitzak lau hobemahaitan 2006ko inkestetan



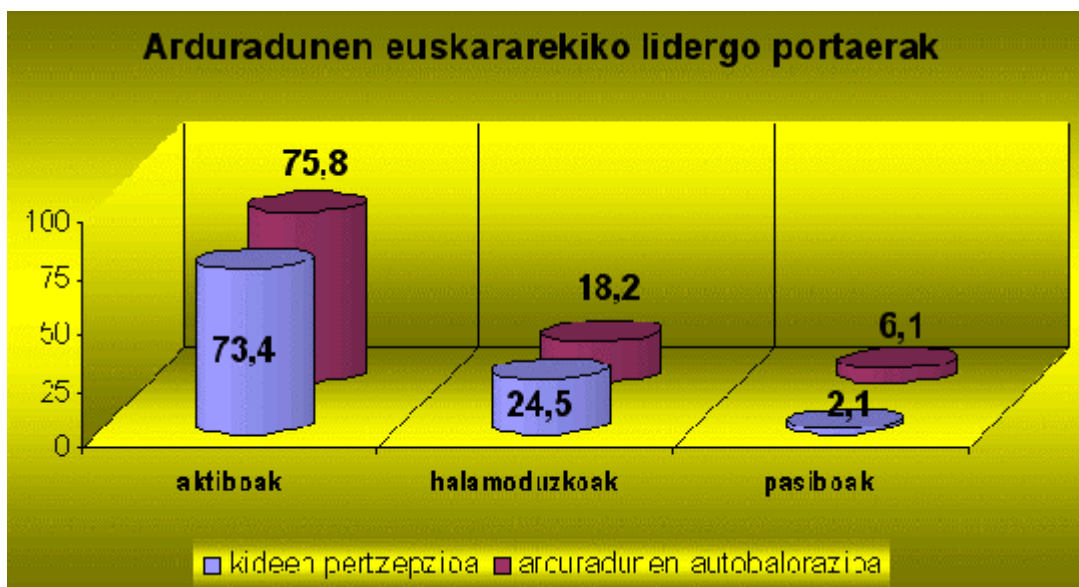
3.51 irudian azaldu moduan, erlazio handia duten bi adierazleak grafiko bakarrean elkartu dira. Bertan ikusten denez, 2006an lau *hobemahaietako* inkestetan jasotako erantzunen datuen arabera, egoitza horietako kideen gehiengoaren pertzepzioaren arabera sindikatuaren balioen artean euskarak leku garrantzitsua hartzen zuen eta arduradunek ere euskararekiko lidergo portaera aktiboa erakusten zuten.

Azpimarratzekoa da bi adierazleen datu-kurben artean azaltzen den parekotasuna. Euskararen balioa sindikatuan oso edo nahiko zentrala zela eta euskararen erabilera sendotzeko arduradunen portaera oso edo nahiko aktiboa zela esaten zutenen kategoriaren hurrenkera berdina da bi adierazleetan: portzentaje txikiena *Iruñeak* (% 62,5 eta % 59,1) azaltzen du bietan, gero *Berbatik* (% 66,7 eta % 71,1), *Ogigutxik* (% 73,1 eta % 76,0) eta *Kalekumek* (% 87,5 eta % 87,5). Indizea adierazten duen puntuazioen batez bestekoen kurbak ere irudi bera marrazten du bi adierazleetan.

Azpimarratzekoa da, era berean, egoeraren adierazle diren datuen analisisan eta adierazpen grafikoetan aurreko etaparekin bat eginez agertutako konstantea: *Kalekume* eta *Ogigutxi* *hobemahaiak* erakusten dute, hurrenez hurren, indize altuenak, eta jarraian datoz *Berbati* eta *Iruñea*.

Bestalde, grafiko honetan sindikatuko arduradunen euskararekiko lidergo portaeraz kideek duten pertzepzioari buruz *EuLiPoNa* adierazlean sailkatutako datuak beste inkesta batean jasotako datuen oso antzeko sailkapena azaltzen dute. 2005. urtean sindikatuko zuzendaritza organoa den Nazio Komiteko 33 kideri autoebaluazio-inkesta bat pasa zitzaien, eta bertan, beste jarraipen-inkestetan erabilitako eskala berdinean euskararekiko zuten lidergo jarrera aktibo ala pasiboak baloratzeko eskatu zitzaien.

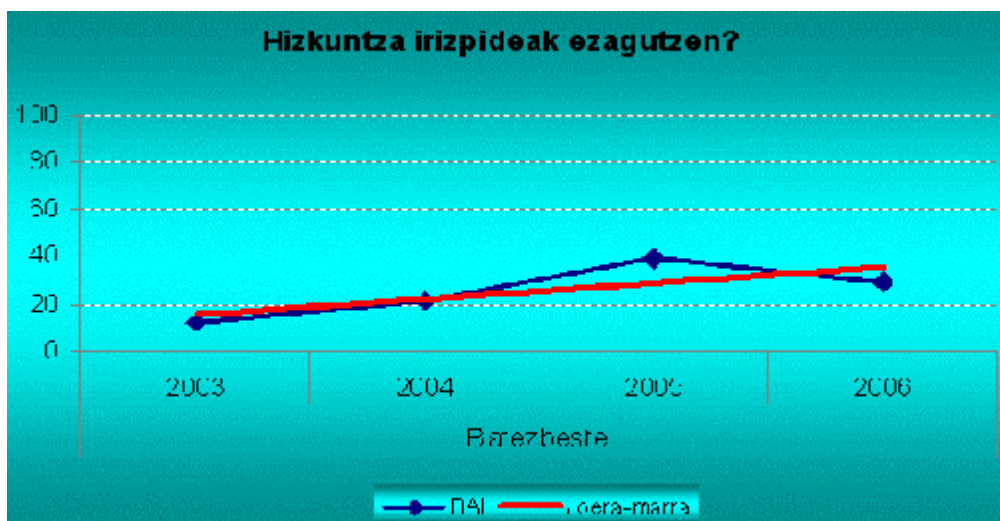
3.52 Irudia – EuLiPoNa indizearen emaitzak:2006ko inkestetan lau hobemahaietako kideen pertzepzioak eta 2005eko komite nazionalen kideen inkestan autobalorazioak



3.52 irudiko grafikoan ikusten da datuak oso parekoak direla. Arduradunen euskararekiko portaera aktiboa dela estimatzen zuten kideen %73,4k eta gauza bera, aktibo gisa baloratzen zuten bere jarrera arduradunen %75,8k. Alde gehixegorekin baina antzera gertatzen da hala-moduzko portaerak edota portaera pasiboak dituztela baloratzen zituztenekin ere (%24,5 kideen balorazioetan eta %18,2 arduradunen auto-balorazioetan, eta, %2,1 kideen balorazioetan eta %6,1 arduradunen auto-balorazioetan, hurrenez hurren).

PolKrE (politika eta kriterioen ezagutza) indizea. Sindikatuan finkaturiko hizkuntz irizpideei buruz bertako kideek zuten ezagutza maila neurtzeko adierazlea.

3.53 Irudia – PolKrE indizearen emaitzak 2003-2006 bitartean lau hobemahaietako inkestetan



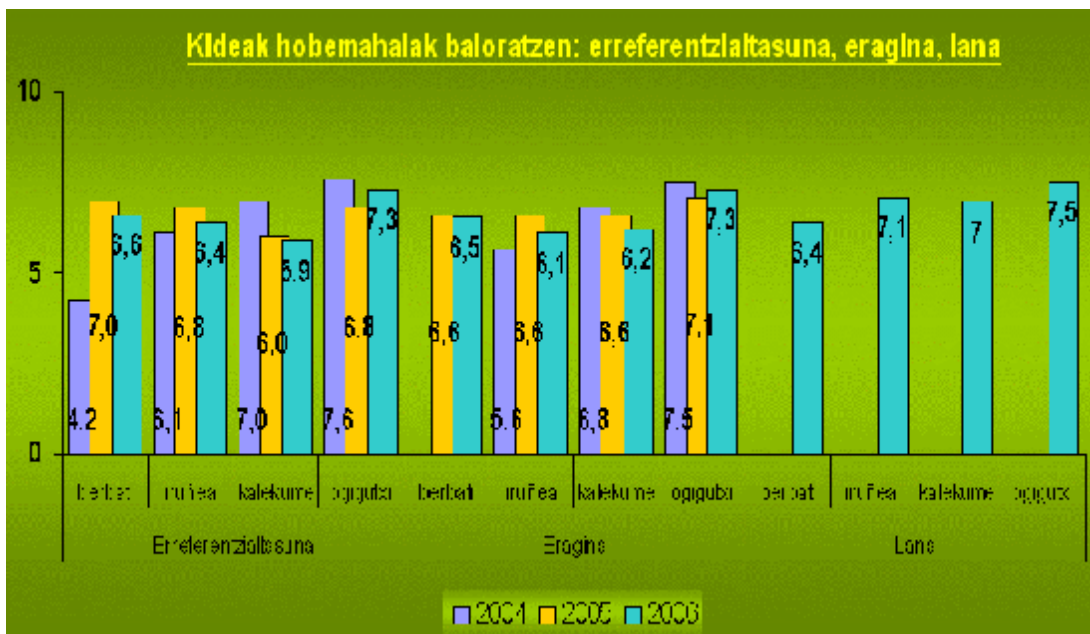
Datu kuantitatiboen analisirako laugarren etapa honen ezaugarri garrantzitsua, datuen bilketen jarraikortasunean lortutako sistematizazioa izan zen. Jarraikortasun horri esker, urtez urte leku eta une ezberdinetan bildutako adierazleen datuak eskuratu ahal izan ziren eta, horrela, datuen analisirako denborazko serieen bitartez adierazle horiek neurtzen zituzten aspektu ezberdinen egoera-bilakaerak irudikatu eta aztertu ahal izan ziren.

Hori da, esate baterako, *PolKrE* indizearen kasua. Goiko (3.53) irudiak azaltzen du 2003, 2004, 2005 eta 2006 urteetan *Berbati*, *Iruñea*, *Kalekume* eta *Ogigutxi hobemahaietan* pasatako jarraipen-inkestetan sindikatuak ezarrita zituen hizkuntza irizpideak BAI ezagutzen zituztela erantzuten zutenen urtez urteko eta lau *hobemahaien* arteko batezbestekoaren bilakaera. Grafikoan marraztutako joera-marraren bidez garbi ikus daitekeenez, hizkuntza irizpideei buruzko ezagutza horren bilakaera positiboa izan zen, nahiz eta, oro har, azken datu bilketan oraindik gutxiengoa ziren (%40 azpitik) ezarrita zeuden irizpideak ezagutzen zituztela esaten zutenak.

2. Arloa: Plangintza eta Antolaketa

HobEza (hobemahairen ezagutza kideen artean), *HobEragin* (hobemahaiaren eraginaz pertzepzioa) eta *HobeLaBa* (hobemahaiaren lanaren balorazioa) indizeak. Jarraipen-inkestan egindako galderen bidez, egoitzetako kideek hobemahaiaren erreferentzialtasunari, eraginari eta lanari buruz egiten zituzten balorazioak jasotzeko etapa honetan sortutako adierazle berriak.

3.54 Irudia – HobEza, HobEragin eta HoBeLaBa indizeen emaitzak lau hobemahaietan 2004, 2005 eta 2006an



3.54 irudiaren grafikoan ikusten denez, hiru indizeen artean parekotasun handia zegoen, bai puntuazioen sakabanaketari zegokionez, baita puntuazioen joerari zegokionez ere. Aldaketa nabarmenena *Berbatiren* erreferentzialtasunean agertzen da 2004. urteko 4,2tik 2005eko 7,0ra igarotzen baita; beste puntuazio guztiak 5,6 eta 7,5 arteko tartean biltzen dira, eta horietatik %92a 6,0 eta 7,5 arteko tartean. Bestalde, *hobemahai* bakoitzak puntuazioen bilakaeran agertzen duen urtez urteko joera errepikatu egiten da *hobemahai* guztietan hiru urtetako datuak dituzten erreferentzialtasuna eta eragina neurtzeko adierazleetan.

HobeFunBa (hobemahaiaren funtzionamenduaren auto-balorazioa) eta *HobeFuNe* (hobemahaiaren funtzionamenduaz erregistro neurketak) indizeak. Urtean zehar hobemahaiak egindako lanari buruz eta izandako funtzionamenduari buruz kideen auto-balorazioak jasotzeko, batetik, eta, bestetik, funtzionamendu hori erregistro-datuen bidez neurtzeko sortutako adierazleak.

Auto-balorazioan hobemahaiaren funtzionamenduaren hainbat aspektu edo adierazleri buruz (egindako lana, helburuak finkatzea, lanaren sistematizazioa, kideen inplikazioa, teknikoarekiko autonomia, ekipo-izaera, lanerako giroa) balorazio-orri batean zazpi itemen galderei erantzun behar izan zieten *hobemahaietako* kideek beren balorazioak puntuatuz 0-10 bitarteko eskalan (ikus 3.13 *eranskina*). Auto-balorazioak urtean bitan egin ziren, urtearen erdi aldera eta urtearen buruan. Analisi honetarako kontuan hartu dira 2006 eta 2007 urteetan lau hobemahaitan egindako auto-balorazioetako adierazle bakoitzean jasotako puntuazioen batez bestekoak.

Neurketan, berriz, *hobemahaiaren* jardueraren zenbait aspektu edo adierazleri buruzko (aurreikusitakoetatik egindako bilerak, bileretara asistentzia, teknikorik gabe egindako bilerak, pertsona aldatetak *hobemahaiaren* lantaldean eta programatutakoetatik burututako ekintzak) emaitza datuak jaso ziren akten erregistroetatik, eta ehunekoetan adierazi.

Ondoko tauletan ikus daitezke *HobeFunBa* eta *HobeFuNe* indizeetan 2006 eta 2007 urteetan *Berbati*, *Iruñea*, *Kalekume* eta *Ogigutxi* *hobemahaietan* jasotako aipatu puntuazioen taulak.

3.12 Taula: HobeFunBa indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006 eta 2007an

	Berbati		Iruñea		Kalekume		Ogigutxi	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Lana egin	5,8	6,1	7,0	7,0	5,8	3,0	7,5	7,3
Helburuak finkatu	7,5	7,4	7,2	8,3	7,8	6,0	7,6	8,3
Lanaren sistematizazioa	5,8	5,7	6,0	6,5	5,5	3,3	7,4	7,5
Kideen inplikazioa	5,8	6,5	7,8	6,3	5,8	4,3	8,4	7,5
Autonomia	6,0	3,6	5,5	2,8	3,3	1,0	5,6	4,2
Ekipo funtzionamendua	6,9	7,1	8,0	9,5	5,3	4,0	8,6	8,3
Giroa	7,3	7,7	9,0	8,8	6,0	6,0	8,6	8,5

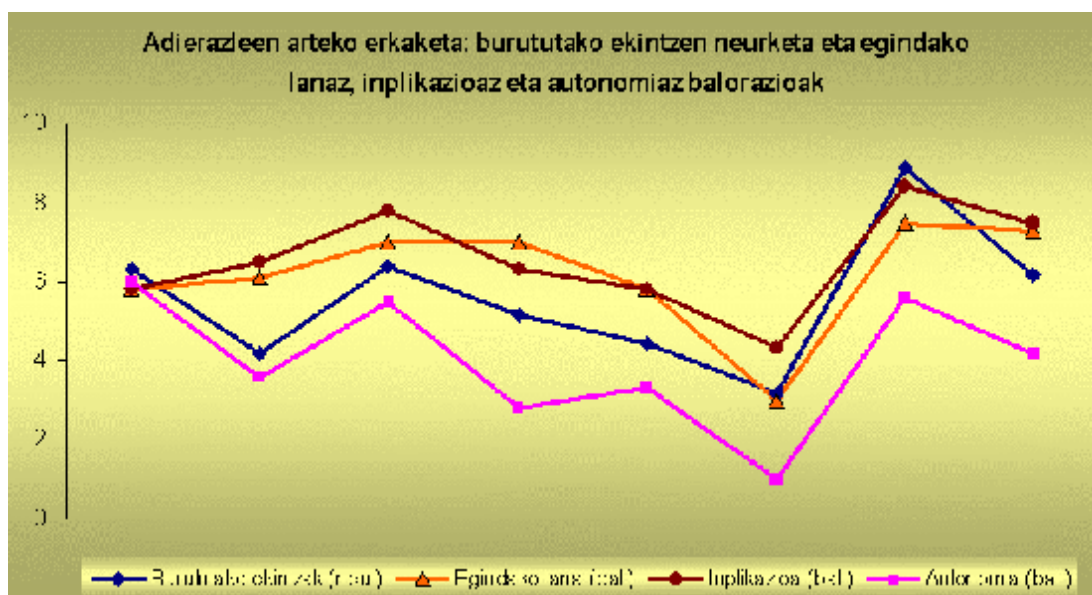
3.13 Taula: HobeFuNe indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006 eta 2007an

	Berbati		Iruñea		Kalekume		Ogigutxi	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Egindako bilerak	70	80	70	75	70	45	95	95
Asistentzia	60,8	73,4	96,4	75,6	61,9	63	89,5	88,2
Teknikorik gabeko bilerak	15	20	10	10	0	0	10	10
Bajak / aldaketak	20	25	33,3	33,3	75	50	0	0
Burututako ekintzak	63,3	41,7	64,1	51,6	44,5	32	88,9	61,8

Jasotako puntuazioen emaitzak aztertuz ikus daiteke, batetik, puntuazio baxuenak bai auto-balorazioetan bai erregistroen datuetan, *Kalekume hobemahaian* agertzen zirela. Gertaera hori, hasiera batean, ez dirudi bat zetorrenik aurretik ikusitako beste adierazleen emaitzekin, gehienetan *Kalekume hobemahaian* agertzen baitziren puntuazio altuenak. Azalpena izan daiteke *hobemahai* horren abiapuntuzko egoera, hizkuntz gaitasunari zegokionez, oso ona zela eta horrek erabileraren prozesuak errazten zituela, aldaketarako ibilbidea laburragoa izanik emaitza positiboak erdiesteko aukerak areagotzen zituelako.

Bestalde, jasotako datuetan adierazle ezberdinen puntuazioen emaitzen artean agertzen den korrespondentzia handia ikus daiteke ere, bai auto-balorazioan baloratutako adierazle ezberdinen artean baita auto-balorazioaren bidez baloratutakoen eta erregistroen bidez neurtutakoen artean ere. Horrela, 'burututako ekintzak' erregistroan neurtutako adierazlearen puntuazioak auto-balorazioan baloratutako 'egindako lana', 'hobemahaiko kideen inplikazioa' edota 'taldearen autonomia' adierazleen puntuazioekin erkatzen baditugu ondorengo (3.55) grafikoan agertzen den moduan, ikusten da lau adierazle horien emaitzek marrazten zituzten kurben arteko parekotasun handia.

3.55 Irudia – HobeFuNe eta HobeFunBa indizeetako emaitzen kurba lau hobemahaitan 2006 eta 2007an



Korrespondentzia hori berretsita gelditzen da adierazle ezberdinetan lortutako puntuazioen arteko korrelazioen analisi estatistikoa (Pearsonen koefizientearen kalkulua) eginez gero. Korrelazioen analisi horretan bereziki interesgarria gertatzen da 'sistematizazioa' adierazlearen eta auto-balorazioetatik zein erregistroetatik jasotako beste adierazleen artean zeuden korrelazioak behatzea.

3.14 Taula: HobeFunBa indizearen baitako adierazleen arteko korrelazioak (Pearsonen koefizientea)

	Sistematizaz.	Egind. Lana	Helburuak	Inplika.	Autono.	Ekipoa	Giroa
Sistematizazioa	1						
Egindako Lana	0,959	1					
Helburuak finkatu	0,844	0,823	1				
Kideen Inplikazioa	0,866	0,901	0,524	1			
Taldearen Autonomia	0,650	0,680	0,376	0,715	1		
Ekipo funtzionamendua	0,864	0,903	0,740	0,772	0,526	1	
Giroa	0,765	0,833	0,526	0,821	0,539	0,942	1

3.14 taulan ikusten denez, korrelazio oso handia eta zuzena zegoen *hobemahaietako* kideen auto-balorazioetan 'sistematizazioa' aldagaiari emandako puntuazioen eta beste aldagaiei emandakoen artean: ia erabatekoa zen 'egindako lana' adierazlearekin, oso altua zen 'kideen

inplikazioa', 'ekipo funtzionamendua' eta 'helburuak finkatu' adierazleekin, handia 'giroa' adierazlearekin, eta, esanguratsua 'taldearen autonomia' adierazlearekin. Horrek adierazten du kideen balorazioetan sistematizazio garaio bat lotzen zela lan produkzio hobeagorekin, helburuak finkatuta edukitzearekin, kideen inplikazio handiagoarekin, taldeak ekipo gisa funtzionatzearekin, lanerako giro on batekin edota taldearen lanerako autonomia handiarekin.

3.15 Taula: HobeFunBa indizearen sistematizazioa adierazlearen eta HobeFuNe indizearen baitako adierazleen arteko korrelazioak

	Sistem.	Bilerak	Asistenzia	Tekn.ez	Bajak	Ekintzak
Sistematizazioa	1					
Zenbatutako Bilerak	0,955	1				
Asistenzia	0,648	0,599	1			
Teknikorik gabe bilerak	0,445	0,493	0,257	1		
Bajak lan-taldean	-0,689	-0,719	-0,590	-0,634	1	
Burututako Ekintzak	0,777	0,710	0,632	0,297	-0,698	1

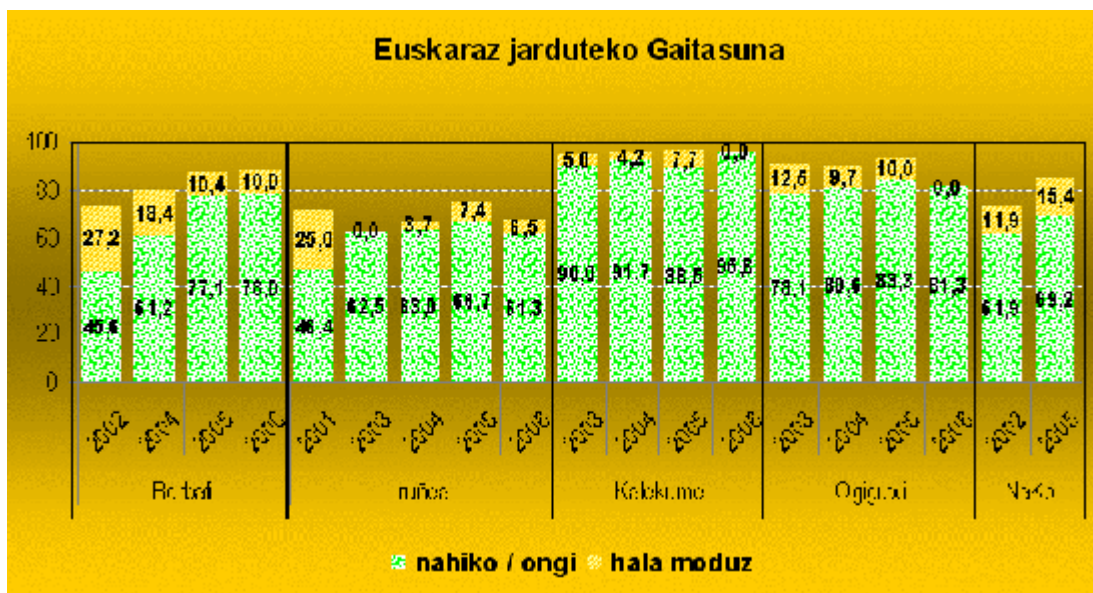
Bestalde, 3.15 taulak erakusten du korrelazio handia zegoela *hobemahaietako* kideen auto-balorazioetan 'sistematizazioa' aldagaiari emandako puntuazioen eta erregistroen neurketetatik jasotako beste aldagaien puntuazioen artean: ia erabatekoa eta zuzena zen 'zenbatutako bilerak' adierazlearekin, oso altua edo altua eta zuzena zen 'burututako ekintzak', eta 'asistentzia' adierazleekin, altua eta alderantzizkoa zen 'bajak lan-taldean' adierazlearekin eta txikiagoa 'teknikorik gabe bilerak' adierazlearekin. Emaizta horiek ikusita uler daiteke, beraz, sistematizazioak inplikatzen duela aurreikusitako bilerak jarraikortasunez egitea, programatutako ekintzak programatu moduan burutzea, kideek bileretan parte hartzea eta lan-taldeetan partaideen artean aldaketarik ez egotea.

HobeLidEs (*hobemahaietan teknikariaren lidergo estiloak*) indizea. Hobemahaiaren funtzionamendu eraginkorra lortzeko kideek une horretan zuten inplikaziorako motibazioaz eta lanerako gaitasunaz auto-balorazioa jasotzeko eta baloratutako egoera horretan teknikariak izan beharko zukeen gidaritzaz-estiloaz kideen balorazioak jasotzeko adierazle berria.

3. Arloa: Pertsonak

EGa[k] (euskararen gaitasuna, koebaluazioa) indizea. Sindikatuko kideen euskara gaitasuna neurtzeko adierazlea. Adierazle honetan kide bakoitzaren euskara gaitasun mailaren datua beste kide guztiek bere pertzepzioetik koebaluazioan emandako puntuazioen batez bestekoarekin osatzen zen. Sistema honek kide guztiei buruzko datuak eskuratzeko aukera ematen zuen, baita inkesta erantzuten ez zutenei buruzkoak ere.

3.57 Irudia – EGA[k] indizearen emaitzen bilakaerak bost hobemahaitan

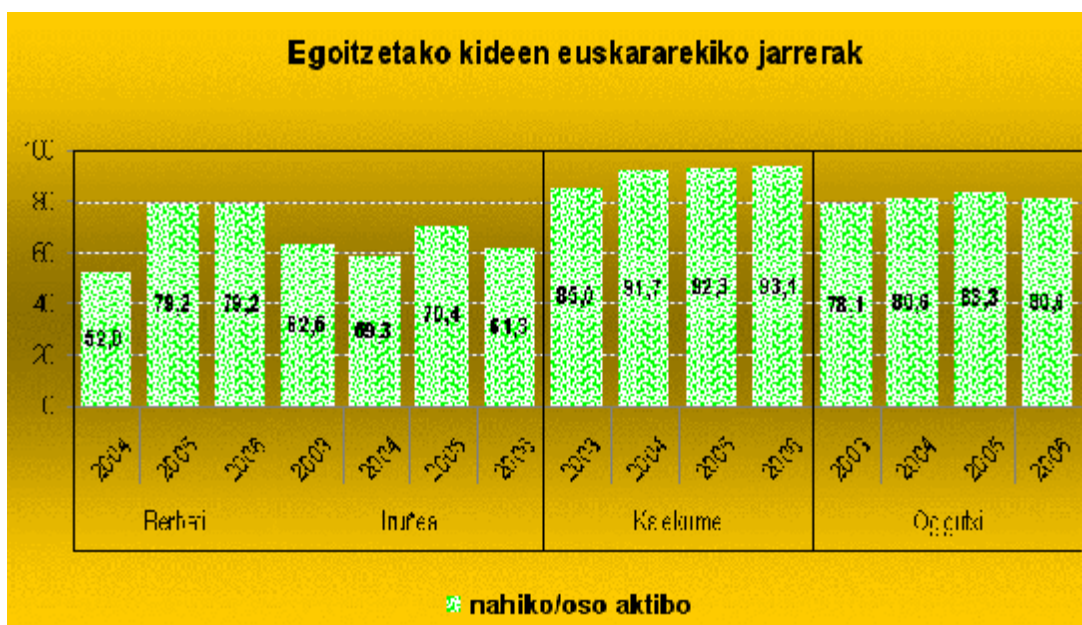


Gorago jada azaldu moduan, laugarren etaparen ezaugarri garrantzitsua datuen bilketen jarraikortasunean lortutako sistematizazio izan zen. Horrela, hainbat urtetan jasotako datuekin denborazko serieak osatu eta emaitzen bilakaerak grafikoetan irudikatzeko eta aztertzeko bidea egin zen.

3.57 irudiaren grafikoan ikusten denez, Kalekume *hobemahai*an ia kide guztiek zuten euskara gaitasun nahikoa edo ona eta gaitasun hori mantentzen da urteetan zehar. Gaitasun maila oso altua eta eutsia agertzen da baita ere Ogitutxi *hobemahai*an. Bestalde, bilakaera positiboa antzematen da NaKo *hobemahai*an (9 puntu), Iruñea *hobemahai*an (17 puntu), eta, bereziki, Berbati *hobemahai*an (32 puntu).

EuLi[k] (euskararekiko lidergo jarrera) indizea. Hobemahaiak lanean ari ziren egoitzetako kideek euskararekiko zuten lidergo jarrera neurtzeko adierazlea. Aurrekoan bezalaxe, adierazle honetan ere kide bakoitzaren euskararekiko lidergo jarrerari buruzko datua beste kide guztiek bere pertzepziotik koebaluazioan emandako puntuazioen batez bestekoarekin osatzen zen. Horrela eginez ziurtatzen zen, batetik, bakoitzaren jarrerari buruzko ikuspegi zabalagoa eta errealagoa eta, bestetik, kide guztiei buruzko datuak eskuratzea, baita inkesta betetzen ez zuten kideenak ere.

3.58 Irudia – EuLi[k] indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan



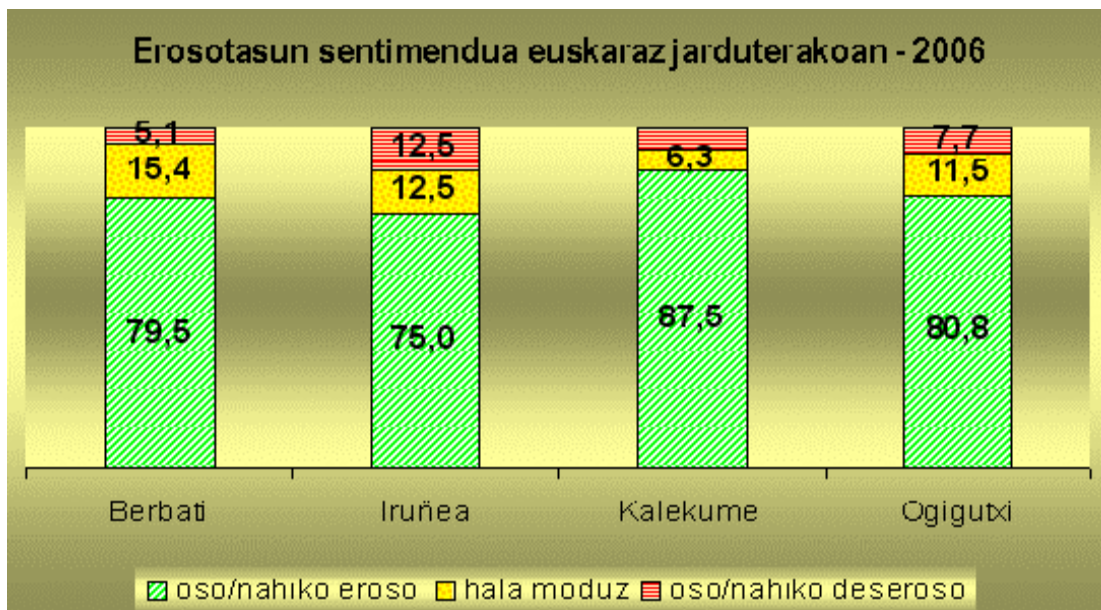
Barra-diagramekin osatutako 3.58 irudiaren grafikoan, egoitza bakoitzean euskararekiko jarra nahiko edo oso aktibo zutenen portzentajeak agertzen dira, urtez urteko denborazko serieak irudikatuz eta bilakaerak adieraziz.

Irudi horretan ikusten denez, kasu guztietan kide gehienak bere euskararekiko jarreretan nahiko edo oso aktibo agertzen ziren. Bilakaerak positiboak edo eutsiak dira kasu guztietan, batean izan ezik: Iruña hobemahairen egoitzan beherakada agertzen da 2006. urtean. Kalekume hobemahaietan ia kide guztiei aitortzen zitzaien jarrera nahiko edo oso aktiboa,

eta 2004an emandako gorakadatxoaren ostean mantendu egiten da goreneko maila horretan. Ogigutxi *hobemahaian* ere portzentajea oso altua da eta eutsia. Gorakada nabarmenena Berbati *hobemahaian* agertzen da, 2005ean 27 puntutan (%52,0tik %79,2ra) igo zen euskararekiko jarrera nahiko edo oso aktiboa zutenean kideen portzentajea egoitza horretan. Datu hauek, oro har, bat datoz euskararen gaitasunak neurtzeko adierazleen taulan agertzen direnekin.

MintzEroso (euskaraz aritzerakoan norberaren erosotasuna) indizea. Pertsona bakoitzak euskaraz aritzerakoan sentitzen duen erosotasun neurriari buruz egiten duen balorazioa neurtzeko adierazle berria. Adierazle honi buruzko galdera 2006ko jarraipen-inkestan txertatu zen lehen aldiz, lehendik erabili antzeko beste adierazle bat, baina mugatuta bileretan euskaraz jarduterakoan erosotasuna neurtzeko, eta balorazio-orri baten bidez jaso izan zen.

3.59 Irudia – MintEroso indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006ean



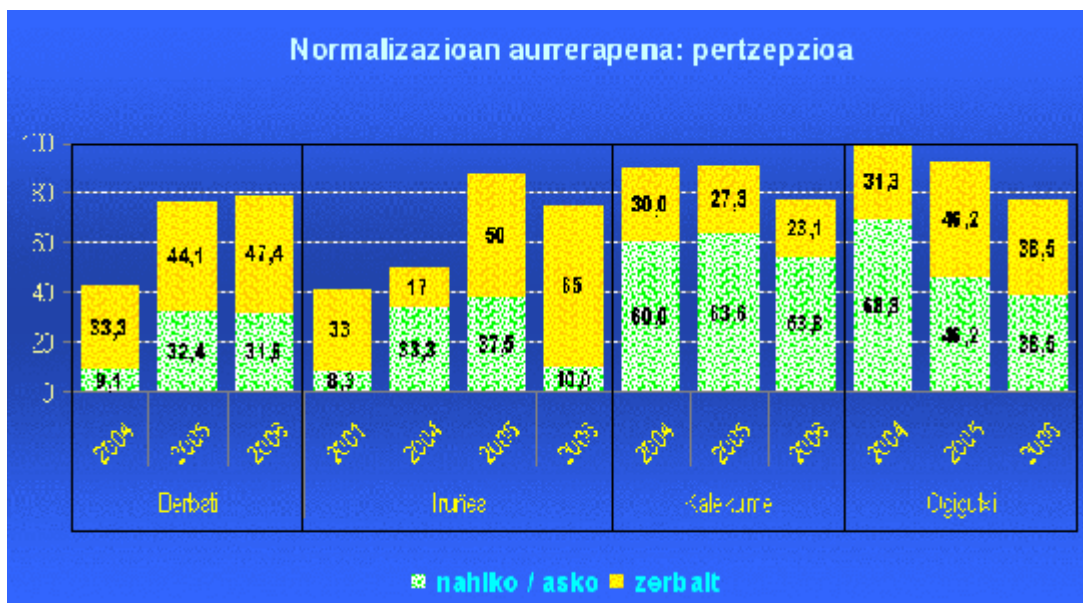
3.59 irudiaren datuetan agertzen denaren arabera, *hobemahai* guztietan nagusitzen da erosotasun sentimendua euskaraz jarduterakoan. Datu baxuena Iruñean agertzen da: *hobemahai* horretan kideen %75ek adierazten zuten 'nahiko' edo 'oso eroso' sentitzen zela euskaraz aritzerakoan. Datu

altuena, berriz, Kalekume *hobemahian* agertzen da, horretan kideen %87,5ak sentitzen zen 'oso' edo 'nahiko eroso' euskaraz aritzerakoan. Tartean Ogigutxi eta Berbati, %80,8 eta %79,5arekin hurrenez hurren. Datu hauetan agertzen diren joerak, berriro ere bat datoz aurretik beste adierazleetan ikusitakoekin.

4. Arloa: Barne Prozesuak

HobEgo (*hobekuntza egoitzan*) indizea. Jarraipen-inkestak pasatzen ziren egoitzetan hizkuntza-normalizazio prozesuak izandako bilakaeraz eta hobekuntzaz kideek zuten pertzepzioa neurtzeko adierazlea. Pertzepzioari buruzko galdera lehen aldiz 2001eko jarraipen-inkestetan jaso zen eta ondoren jarraikortasunez 2004, 2005 eta 2006koetan. Horrek adierazleari buruzko datuekin denborazko serieak osatzeko eta emaitzen bilakaerak grafikoetan irudikatzeko aukera eman zuen.

3.60 Irudia – HobEgo indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan

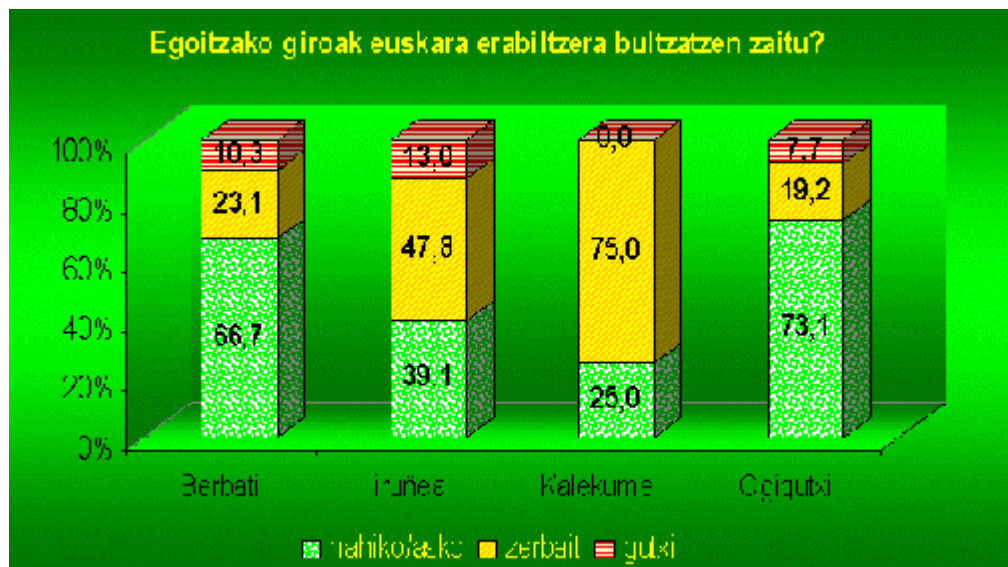


3.60 irudiaren grafikoan ikus daitekeenez, Berbati *hobemahian* bilakaera erabat positiboa agertzen zen normalizazio prozesuari buruzko pertzepzioan, urtez urte gehiago izatearekin batera, gehiengoa ere baitziren Berbati *hobemahiaren* egoitzan aurreko urtean normalizazioan zerbait, nahiko

edo asko aurreratu zela pentsatzen zutenak (kideen %79,0 2006. urtean). Iruñea *hobemahian* ere bilakaera positibo nabarmenena agertzen da normalizazio prozesuari buruzko pertzepzioetan 2001, 2004 eta 2005 urteetan (%41,3tik 2001ean %87,5era 2005ean), 2006an, berriz, gutxiago izan ziren bere egoitzan aurreko urtean normalizazioan zerbait, nahiko edo asko aurreratu zela adierazi zutenak (%75,0), nahiz eta oraindik kideen gehiengoa izan. Beste bi *hobemahaitako* egoitzetan ere gehiengoa izan ziren urtero beren egoitzetan aurreko urtean normalizazioan zerbait, nahiko edo asko aurreratu zela adierazi zutenak (%76,9 eta %100 artean kasu guztietan), baina bietan beheranzko joera antzematen da bilakaeran. Azalpena izan daiteke Kalekume eta Ogigutxi *hobemahaien* egoitzetan hizkuntz normalizazio prozesua hainbat aspektutan oso aurreratuta egonik (gaitasunak, erabilerak eta antzekoak neurtzeko adierazleek erakusten zuten moduan) nekeza suerta zitekeela egoitzetako kideek urtez urte aurrerapauso berriak sumatzea.

EusGiroa (giroaren eragina euskara erabiltzeko) indizea. Egoitzan bizi zen giroak euskara erabiltzera zenbat bultzatzen kideek zuten pertzepzioa neurtzeko adierazle berria. Adierazle honi buruzko galdera 2006ko jarraipen-inkestan txertatu zen lehen aldiz.

3.61 Irudia – EusGiroa indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006an



2006ko jarraipen-inkestan galdera honi emandako erantzunen arabera, bertako ia lankide guztien esanetan lau *hobemahaiei* zegozkien egoitzetan bizi

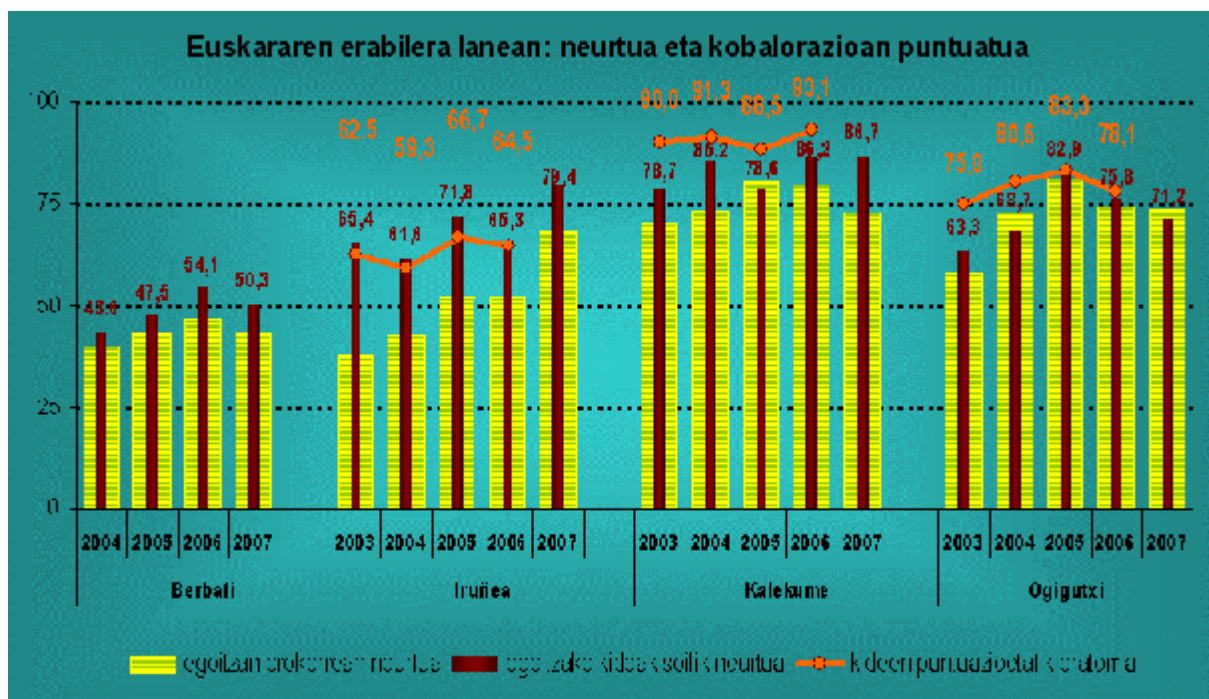
zen giroak euskara erabiltzera bultzatzen zuen 'zerbait', 'nahiko' edo 'asko'. Hori irizten zuten, esate baterako, Kalekume (Donostia G.) *hobemahaiaren* egoitzan jarraipen-inkestari erantzuna emandakoen %100ek, Ogigutxi (Donostia I.) *hobemahaiaren* egoitzako %92,3k, Berbati (Bilbo) *hobemahaiaren* egoitzako %89,8k eta Iruñea *hobemahaiaren* egoitzako %86,9k. Gainera, Ogigutxi eta Berbati hobemahaietan gehiengo batek erantzun zuen giroak 'nahiko' edo 'asko' bultzatzen zuela, %73,1ek eta %66,7k hurrenez hurren.

MintzaNe (ahozko erabilera neurtua egoitzan) eta *MintzaKi* (ahozko erabilera kideekin, auto-balorazioa) indizea. Egoitzetan kideen arteko ahozko elkarrizketetan hizkuntzen erabilera neurtzeko adierazlea, lehena, eta, lankideen artean mintzatzerakoan euskaraz izandako komunikazioaren neurria jasotzeko adierazlea, bigarrena.

MintzaNe adierazlearen datuak biltzeko, *hobemahaietako* kideek behatzaile lana eginez, finkatutako egun eta ordu-tarteetan egoitzan gauzatu elkarrizketak entzun eta elkarrizketa entzundako unean erabilitako hizkuntza erregistratzen zuten neurketa fitxan; behaketa bidezko neurketa zuzena, beraz. *MintzaKi* adierazlearen datuak eskuratzeko, berriz, jarraipen-inkestan horretarako sortutako galderaren taulari erantzunez, kide bakoitzak bere lankideekin zituen harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria puntuatzen zuen ehunekotan; auto-balorazio zirkularra, beraz.

MintzaNe adierazlearen datuak aurreko etapan jasotzen hasi ziren baina, aurreko atalean horiek azaltzerakoan adierazi moduan, hizkuntza erabileraren neurketarako behaketetan eragin zezaketen kanpo aldagaiak anitzak izan daitezke eta, zentzu horretan, datu horien fidagarritasuna ez datza neurketa puntual baten emaitza bakarrean, hainbat behaketaren denbora-serieen bilakaeraren analisisian baizik. Horrela, aurreko etapan egindako neurketak oraindik gutxi baziren ere, etapa honetan egindakoekin baziren jada denbora-serieak osatu eta bilakaeraren analisisia ahalbidetuko zuten jarraikortasunez egindako nahiko behaketa. 2003 eta 2007 urteak bitartean, Berbati *hobemahaiaren* 12 behaketa egin ziren, Iruñean 13, Kalekumen 10 eta Ogigutxin 12, guztira 47 behaketa egoitzetako egunerokotasunaren ahozko harremanetan euskararen erabilera neurtzeko.

3.62 Irudia – MintzaNe eta MintzaKi indizeen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan



3.62 irudiaren grafikoan *MintzaNe* eta *MintzaKi* adierazleen datuekin osatutako denbora-serieek marrazten dituzten bilakaerak agertzen dira. Behaketen bidez neurtutako erabileraren datuak (*MintzaNe*) barra-diagrametan irudikatuta daude, bi eratarik: barra zabaletan egoitzan modu orokorrean (egoitzan zeuden kide guztiak jaso) egindako neurketen emaitzak adierazten dira, barra estuetan, berriz, egindako behaketetan soilik egoitzetako kideen elkarrizketak neurtuz lortutako emaitzak adierazten dira. Bi kasuetan, urtez urteko batez bestekoetan, euskaraz gehi nahasian erregistratutako elkarrizketen portzentajeak islatzen dira.

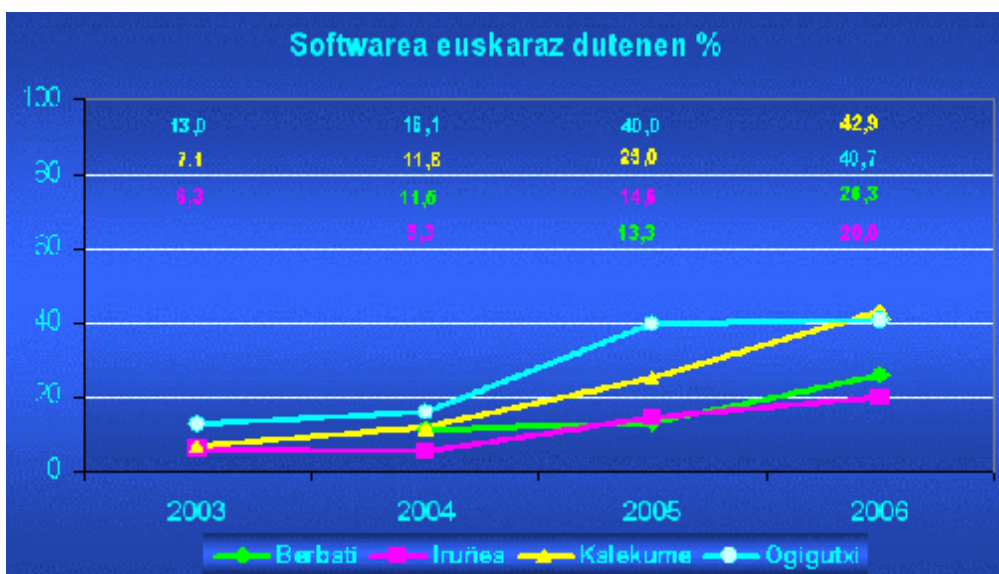
Auto-balorazioen bidez neurtutako lankideen arteko erabileraren datuak (*MintzaKi*) marra-diagramen bidez irudikatuta daude. Bertan, beste kide guztien balorazioen puntuazioetatik eratorritako batez bestekoen arabera euskaraz nahiko edo asko mintzatzen zirenen portzentajeak islatzen dira.

3.62 irudiaren grafikoan ikusten denez, erabileraren bilakaeraren joerak positiboak edo konstanteak dira kasu guztietan. Erabileraren indize altuena *Kalekume* hobemahian agertzen da eta iguera nabarmenena *Iruñea* hobemahian.

Azpimarratzekoa da behaketen bidez eta auto-balorazioen bidez eskuratutako datuen emaitzek irudikatzen duten kurben parekotasun ia erabatekoa, datuen kontsistentziaren frogatzat har daitekeena.

LanabeSoft (ordenagailuetan softwarea euskararaz) indizea. Laneko ordenagailuetan instalatutako euskarazko softwarearen portzentajea neurtzeko adierazlea. Datuak jarraipen-inkestan egindako galderaren hustuketatik jaso ziren.

3.63 Irudia – LanabeSoft indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan

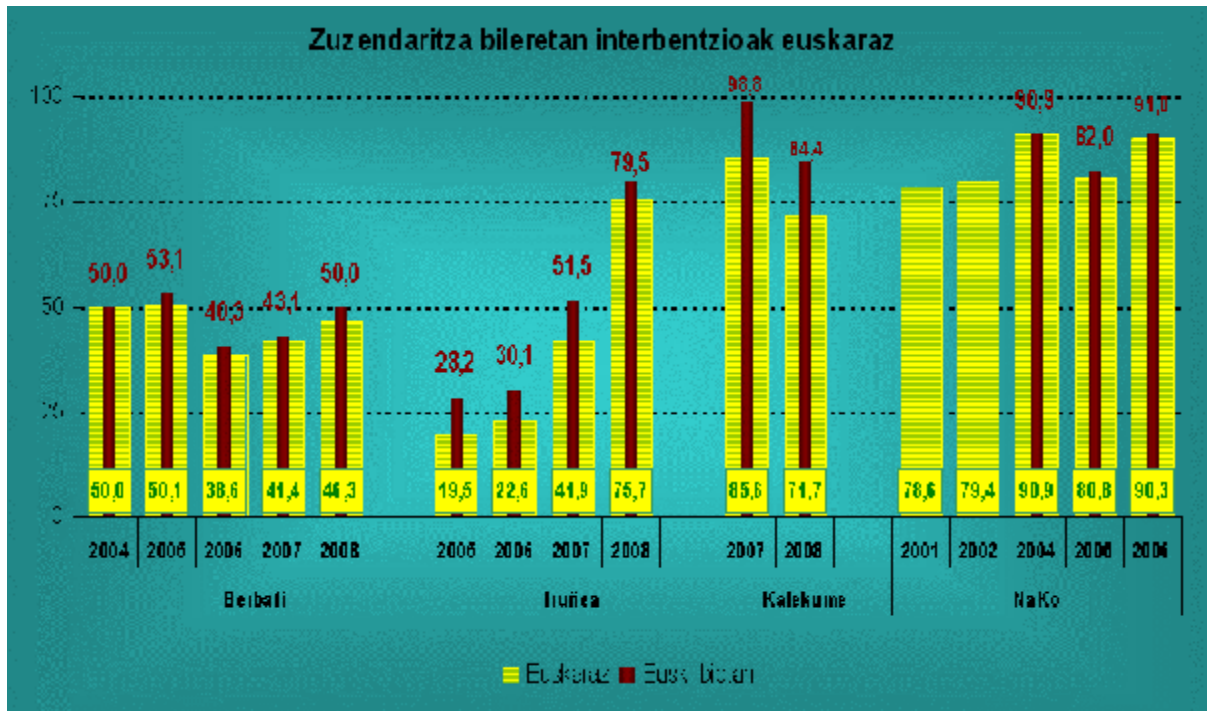


3.63 irudiaren grafikoan ikus daitekeenez, 2003tik 2006ra bitartean, bilakaera positiboa gertatu zen lau *hobemahaitan* instalatutako euskarazko softwareari dagokionez. Igoera nabarmenena Kalekume eta Ogigutxi *hobemahaitan* gertatu zen, eta atzetik Berbati eta Iruñea. Dena den, inongo kasuan ez zen %45 baino gehiago izatera iritsi euskarazko softwarea.

BAKENE (bileretan ahozko komunikazioa euskaraz, neurtua) indizea. Bileretako ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilera neurtzeko adierazlea. BAKENE adierazlearen datuak biltzeko bilerako partaide batek, behatzaile lana eginez, erregistro-orri batean bilerako partaideen interbentzioak zein hizkuntzatan gauzatzen ziren erregistratzen zuen neurketa fitxan; beraz,

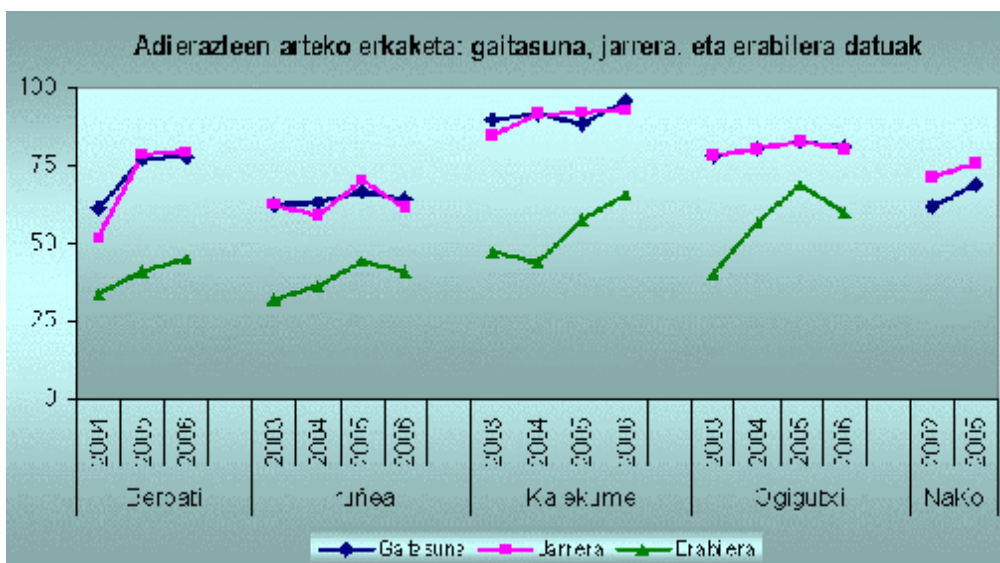
behaketa bidezko neurketa zuzena da adierazle honetan datuak jasotzeko aplikatutako metodologia.

3.64 Irudia – BAKENE indizearen emaitzen bilakaerak lau hobemahaitan



3.64 irudian ikusten denez, Kalekume *hobemahaiaren* egoitzari zegokion eskualdeko idazkaritzaren bileretan eta sindikatuaren nazio komitearen (NaKo) bileretan egindako interbentzioak euskaraz edota bietan izan ziren portzentaje handi batean, eta joera hori bere gora beherekin mantentzen zen bietan. Ziur aski esan daiteke bi organo hauen kasuan ia-ia iritsi direla euskararen erabileraren maila gorenera. Berbati *hobemahaiaren* egoitzari zegokion eskualdeko idazkaritzari dagokionez, euskaraz edo bietan egindako interbentzioen portzentajea %50aren inguruan egonkortua zegoela ikus daiteke. Iruñea *hobemahaiaren* eskualdeko idazkaritzan, berriz, azpimarratzeko moduko igoera ikusten da, 50 puntukoa. Gogoratu behar da *hobemahai* honetan esku-hartze berezia bideratu zela eskualdeko bileretan euskararen erabilera sustatzeko, eta horrek ziur aski eragina izan zuen 2007an organoaren osaketa berritu zenean kideen hizkuntz gaitasunak kontuan hartzerakoan.

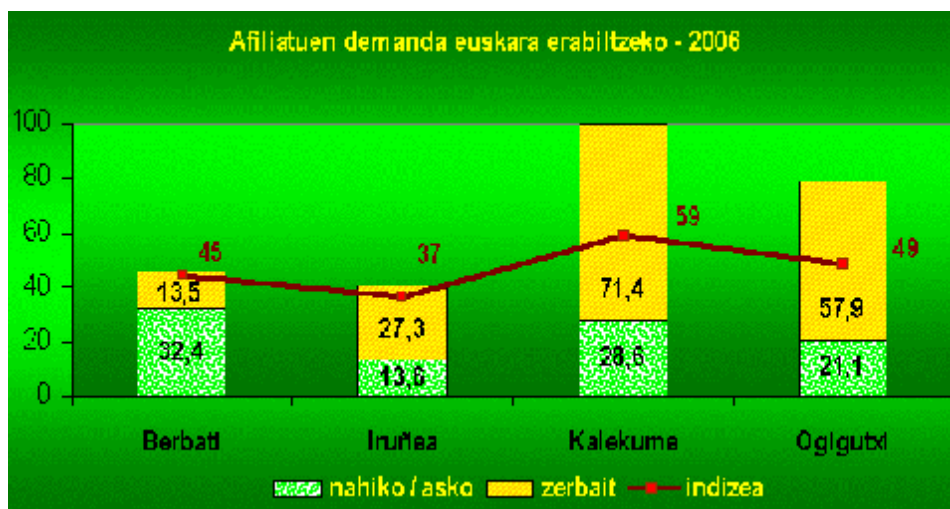
3.65 Irudia – Ega[k], EuLi[k] eta MintzaNe indizeen arteko erkaketa lau hobemahaitan



5. Arloa: Zerbitzuak afiliatuei eta Kanpo Harremanak

EusDeman (euskara erabiltzeko afiliatuen demanda) indizea. Sindikatuko afiliatuek euskara erabiltzeko egiten duten eskaeraz edo presioaz egoitzetan lanean diharduten kideek duten pertzepzioa neurtzeko adierazle berria. Adierazle honi buruzko galdera 2006ko jarraipen-inkestan txertatu zen lehen aldiz.

3.66 Irudia – EusDeman indizearen emaitzak lau hobemahaitan 2006an



3.66 grafikoan adierazle honi buruzko datuak bi erataria agertzen dira. Batetik, barra-diagramen bidez, iritzi kategoriak egin eta kategorია bakoitzean sailkatutako kideen portzentajeak azaltzen dira. Bestetik, lerro-diagramaren bidez, inkesta bakoitzean galderaren erantzunetan jasotako puntuazio guztien batez bestekoa azaltzen da, ehunekoetan adierazitako indize bakarrean.

Datuen emaitzei erreparatuz, Kalekume *hobemahaiaren* (Donostia G.) egoitzan inkestari erantzun zioten guztiek (%100) adierazi zuten sumatzen zutela afiliatuen aldetik euskara erabiltzeko nolabaiteko ('zerbait', 'nahiko', 'asko') demanda. Jarraian, Ogigutxi *hobemahaian* (Donostia I., egoitza honek ez zuen afiliatuekin zuzeneko kontsulta zerbitzua, bertan zuzendaritza eta zerbitzu zentralak biltzen baitziren), egoitzako %79 izan zen nolabaiteko demanda sentitzen zuela adierazi zuena. Atzetik, Berbatin %45,9 eta Iruñean %40,9 izan ziren, hurrenez hurren, afiliatuen aldetik euskara erabiltzeko demanda zerbait, nahiko edo asko sentitzen zutela adierazi zutenak. Indizearen proportzioek marrazten duten kurba bat dator datu hauek adierazten dutenarekin eta, halaber, bat datoz beste adierazle gehienetan marraztutakoekin.

Kontsultak (afiliatuekin euskaraz bideratutako kontsultak) indizea. Sindikatuko afiliatuekin izandako aholkularitza kontsultak zein hizkuntzatan burutu diren neurtzeko adierazle berria. Adierazle honi buruzko datuak kontsulta arduradunek betetako erregistro-orrien bidez eskuratu ziren. Erregistroak bi *hobemahaitan*, Donostiako Kalekumen eta Bilboko Berbatin, egin ziren 2006. urtean zehar.

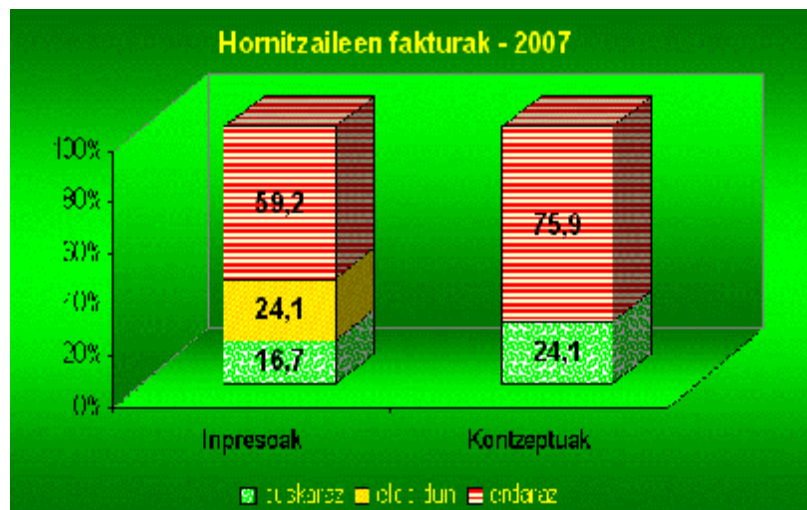
3.67 Irudia – Kontsultak indizearen emaitzak bi hobemahaitan 2006an



3.67 irudiaren grafikoan ikusten denez, jasotako datuen arabera dezente gutxiago izan ziren euskaraz burututako kontsulta zerbitzuak erdaraz bideratutakoak baino. Zehazki, Kalekume *hobemahaian* erregistratutako kontsulteren %32,5 izan ziren euskaraz eta Berbati *hobemahaian*, gutxiago, erregistratutakoaren %15,1.

HorniFak (*hornitzaileek fakturretan erabilitako hizkuntza*) indizea. Sindikatuaren eta hornitzaileen arteko harreman komertzialetan hornitzaileek beren fakturretan erabilitako hizkuntzak neurtzeko adierazle berria. Adierazle honi buruzko datuak kontabilitateko arduradunek 2007an betetako erregistro- orriaren bidez eskuratu ziren.

3.68 Irudia – HorniFak indizearen emaitzak 2007an



Sindikatuak bere gestio administratiboaren alorrean erdietsitako normalizazio maila neurtzeko adierazle gisa finkatu zen hornitzaileekiko harremanetan hornitzaileek beren fakturak euskaraz egin zituzten bultzatzea eta emaitzak erregistratzea. Grafikoan ikusten denez, 2007 urtean jasotako fakturretatik %40,8 zeukaten inpresoa euskaraz edo elebitan idatzita, eta, %24,1ek faktura barruko kontzeptuak euskaraz idatzita.

3.4.1.3.3.2 Datu kualitatiboen analisisa gestio-taldeetan

Datu kualitatiboen tratamenduari dagokionez, datu kualitatiboen bilketa atalean azaldu moduan egitasmoaren etapa honetan analisi kualitatiboak hiru planotan landu ziren.

Lehen plano batean, hobemahaiek antolatutako ekintzetan partaide izandako kideen ikuspegiak eta iritziak jasotzeko balorazio-analisiak egon ziren. Analisi horien xedea egindako ekintzei buruz parte-hartzaileen interpretazio eta balorazioak jasotzea eta horien bitartez ekimenaren eraginkortasuna baloratzeko zen. Zentzu horretan, jasotako datuak eta balorazioak oso lotuak zeuden ekintzarekin edota ekintza horretan pertsonen izandako bizipenekin. Metodologikoki, partaideek ekintzaren jarraipenerako fitxan baloraziorako item irekiak edota emandako gidoiaren puntuak bete eta, horrekin batera, ekintzaren partaideen arteko jarraipen bilera laburretan parte hartzea planteatzen zen. Datuen tratamendua jasotako iritzien sailkapen eta interpretazio kolektiboarekin bideratzen zen. 2007an Bilbon burutu zen *Eragingunea* ekintzaren amaieran egindako balorazio kualitatiboan honako hau jaso zen:

«Geure burua, moduren batean, derrigortu egin dugu euskaraz hitz egitera. Hau da, eguneroko kontua izan da. Hala ere, ez da izan presionatu gaituen esperientzia. Askotan esan dugunez, ez dugu sentitu zama moduan; egiten ez genuenean egiten ez genuela konturatu arren, ez ginen txarto sentitzen, hortik ere ateratzen genituen konklusioak eta listo. Ez gara behartuak edo deseroso sentitu. Gainera, egin dugunean nahiko naturaltasunez egin dugu.

Talde barruan euskararen erabilera areagotu da. Kanpora begira, beste pertsona batzuekin, berdín antzera. Salto edo aldaketa handia ez da izan, baina bai igarri dugu apurka gauzak aldatu ahal direla, bazkaltzeko orduan esate baterako. Giroa oro har aldatu egin da.

Bestetik, garrantzitsua da egin dugun hausnarketa: zergatik egiten den erdaraz, noiz, norekin, zelako egoeretan...

Beste talde batekin eginez gero, hiru gauza hartu behar dira kontuan geure uste apalean: dinamika bateratua burutzen duen taldea (talde konpaktatua), harremanak izan behar dituzte egoitzako jendearekin, eta gogo izan behar dute». (EusLab, Eragingunea ekintzaren memoria, 07/06/20)

Bigarren plano batean, sindikatuko kideek euskaraz jarduteko antzematen zituzten aldeko eta aurkako faktore baldintzatzaileei buruz zituzten ikuspegiak jasotzeko egindako analisia zegoen. Analisi horren xedea kideen interpretazioetatik faktoreak identifikatzea eta aztertzea izan zen. Kideei ez zitzaien analisi abstraktu edo teorikoa egitea eskatu, aitzitik, bere bizipen eta ikuspuntu pertsonaletik erantzutea eskatu zitzaien. Horretarako, eta metodologikoki, 2006an lau *hobemahaitan* pasatako inkestetan bi galdera ireki erantsi ziren: *Zeintzuk dira euskaraz aritzeko topatzen dituzun oztopoak?* eta, *Zeintzuk dira euskaraz aritzeko laguntzen dizuten faktoreak?*

Jarraipen-inkestari 94 pertsonak erantzun zioten. Erantzun horietan guztira 248 faktore zerrendatu ziren, 117 euskaraz aritzeko laguntza faktore lirakekeenak eta 131 euskaraz aritzeko oztopo lirakekeenak. Zerrendatutako faktore horiek taldekatu egin ziren esanahi kontzeptual berdintsua zutenen arteko kategoria kontzeptualak osatuz, eta jarraian, sailkatu egin ziren kategoria bakoitzak barnebiltzen zituen erantzun kopuruen arabera. Horrela, laguntza faktore lirakekeen artean 19 kategoria kontzeptualizatu ziren, eta oztopo faktore lirakekeen artean 21 kategoria. Ondoko zerrendan agertzen dira sortutako kategorien sailkapena eta bakoitzak biltzen zituen erantzun kopurua:

Euskaraz aritzeko LAGUNTZA Faktoreak:

- *Lankideen jarrera positiboak (18)*
- *Laneko giroa egoitzan positiboa izatea (17)*
- *Lankideen artean hizkuntza gaitasun maila altua izatea (13)*
- *Hobemahaiaren normalizaziorako ekinbideak (8)*
- *Hizkuntzarekiko kontzientzia eta ideologia (8)*
- *Ingurukoek euskaraz jardutea (7)*
- *Besteek niregana euskaraz zuzentzea edo euskaraz erantzutea (6)*
- *Laneko eginkizunetan euskara erabili behar izatea (6)*
- *Norberaren hizkuntza naturala izatea (6)*
- *Baliabideak (testuak, inprimakiak, softwarea...) euskaraz edukitzea (5)*
- *Euskaraz beldurrik gabe aritzeko lasaitasuna edukitzea (5)*
- *Motibazio eta aukera pertsonalak (4)*
- *Solaskideak euskaraz jakitea (4)*
- *Hizkuntzarekiko aldeketasuna edo nahikundea (3)*
- *Ohiturak (2)*

- Harreman sareak (1)
- Barne arauak (1)
- Euskara klaseak (1)
- Bestelakoak (2)

Euskaraz aritzeko OZTOPO Faktoreak:

- Lankideek edota ingurukoek hizkuntza ez menperatzea (31)
- Norberak hizkuntza ongi ez menperatzea (13)
- Kanpoko lan esparruan erdara erabili beharra (12)
- Lanerako baliabideak (testuak, softwarea...) erdaraz egotea (11)
- Erdara erabiltzeko ohitura ezarriaren nagusitasuna (10)
- Gai teknikoetan espresatzerakoan erdaraz hobeto moldatzea (8)
- Sindikatuko afiliatu asko erdaldunak izatea (5)
- Beldurra eta konfiantza falta euskaraz jarduterakoan (4)
- Inguruko batzuen jarrera negatiboak (4)
- Norberaren erdararako joerak eta konpromiso falta (3)
- Denbora falta (3)
- Kontzientzia falta, gaiari garrantzia ez ematea (3)
- Erdaldunen presentzian erdarara igarotzea 'agintzen' duen ohitura soziala (2)
- Euskara estandarraren urruntasuna (2)
- Erdararen erabileraren nagusitasuna (2)
- Besteak niregana erdaraz zuzentzea (1)
- Aurreiritzia, entzuleak ez didala ondo ulertuko pentsatzea (1)
- Batzuk euskalduntzea ahaleginetan etsita egotea (1)
- Konfiantza falta lankideon artean (1)
- Gauzak arintzeko euskara oztopo izatea (1)
- Bestelakoak (13)

Datu kualitatiboen analisiaren hirugarren planoan, esku-hartzearen aspektu metodologikoren baten azterketarekin eta egitasmo orokorraren ebaluazio estrategikoarekin lotuta egindako analisiak egon ziren. Analisi horien xedeak bi izan ziren: 1) autoebaluaziorako ENEGAS metodologiaren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baloratzea, eta 2) *EusLab-II* egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzea. Analisi horiek bideratzeko erabilitako metodologia *focus-group* gisa eratutako hausnarketa fokalizatuak bideratzea edota hausnarketa taldea antolatzea eta burutzea izan zen.

Lehenengo helburua lantzeko, hau da, autoebaluaziorako ENEGAS metodologiaren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baloratzeko,

hobemahaietan urteko egitasmoaren eta jardunaren autoebaluazio prozesua amaitu ostean autoebaluazio metodologiari buruzko iritziak jaso eta balorazioak egiteko fokalizatutako hausnarketa saioak burutu ziren Berbati, Iruñea, Kalekume eta Ogigutxi *hobemahaietan* 2006 eta 2007an. Saio horietan erabilitako metodologia galdera fokala eta eztabaida irekia izan ziren. Saioak teknikari-ikerlariak gidatu zituen. Emaitza nagusiak honako hauek izan ziren:

- Autoebaluazioak egiteko sortu eta erabilitako ENEgAS tresnari zenbait zailtasun ikusten zitzaizkion. Hizkuntza konplexua eta oso teknikoa erabiltzen zuela baloratu zen, eta itemek esan nahi zutena «*ulertzeko batzuetan arazoak sortzen*» zizkietela *hobemahaietako* kideei. Bertan agertzen zen hainbat kontzeptu erabiltzeko ohiturarik ez zutela eta horiek ongi ulertzea zail egiten zitzaizela. Bazegoela zenbait galdera pertsona «*bakoitzak ezberdin ulertzeko arriskua*» sortzen zuena. Eta, oro har, betetzeko aski tresna konplikatu eta astuna zela.
- Hala ere, autoebaluazioa eta erabilitako ENEgAS metodologia baliagarritzat jotzen ziren, «*zertan ari garen ikusteko*» gogoeta egiteko balio zuen tresna gisa. Baliagarri ere, perspektiba eman eta «*markatzen*» laguntzen zuelako. Kideen esanetan autoebaluazioaren sistemak aukera ematen zuen «*hitz egiteko eta besteen pertzepzioak ezagutzeko*», eta horretan zetzan bere potentzial nagusia «*bereziki elkarrizketa eta elkartrukatzea egiten bada*». Bestalde, autoebaluazioaren metodologia hain sistematizatu izateak geroko esku-hartzea egituratzeko ematen zuen aukera ere positibo baloratzen zen, eta, zentzu horretan, beharrezkotzat jotzen zen.

Bigarren helbururako, hau da, *EusLab-II* egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzeko, aurreko etapan ezarritako metodologia bera aplikatuz berriro *Sormen Taldea* izenarekin *ad hoc* sortutako *focus-group* erako taldean bideratutako hausnarketa egin zen. *Sormen Taldearen* eginkizuna *EusLab-2* egitasmo estrategikoarekin itxitako interbentzio-ziklo globalaren balorazio orokorra egitea eta hurrengo ziklorako *EusLab-3* egitasmo estrategiko berria prestatzea izan zen. Taldea honako kide hauek osatu zuten: euskara idazkaria, antolakuntza

arduraduna, nazio komiteko hiru arduradun, eskualde idazkari bat, komunikazio arloko arduradun, bi hobemahaitako arduradunak eta euskara idazkaritzako beste kide bat.

Teknikari-ikerlariaren koordinaziopean, *Sormen Taldeak* bost saio burutu zituen 2008ko urtarriletik ekaina bitartean. Hausnarketa prozesuan aplikatu ziren ardatz metodologikoak honako hauek izan ziren: *ENEgAS* eremuan oinarritutako autoebaluazio sistematikoa, *Enfoke Apreciatiboa*⁹² oinarritutako hausnarketa prospektiboa, eta, *GPI*-ren (Gida Panel Integralaren) bidez sistematizatutako plangintza estrategikoa.

Hausnarketa prozesuaren lehen urratsa uneko egoeraren interpretaziorako irakurketa partekatua egitea izan zen. Horretarako, lehenik eta behin, *ENEgAS* tresnaren arlokako formularioen eskema jarraituz eta argumentuak sustengatzeko ebidentzietan oinarrituz, autoebaluaziorako hausnarketa bideratu zen fokalizatutako eztabaida irekian. Ondoren, hausnarketa horren emaitzetan oinarrituz, arlo bakoitzean egoeraren adierazle ziren indar-gune eta ahulezi azpimarragarrienak identifikatu ziren *brainstorming* metodologia erabiliz eta ondoren sailkatu egin ziren, multibotazio teknika⁹³ aplikatuz. Arlo bakoitzean sailkatutako lehen hirurak izan ziren geroko norabide estrategikoaren analisirako hartu ziren interpretatutako egoeraren erreferente nagusiak. Ondoko zerrendan agertzen dira arlo bakoitzean identifikatutako indar-gune eta ahulezien sailkapena eta bakoitzak multibotazioetan jasotako puntuazioak:

⁹² Enfoke Apreciatiboa (appreciative inquiry) gizarte konstrukzionismoaren teoretatik eratorritako analisi teknika bat da, arazoetan oinarritu beharrean irudikatutako etorkizuneko eskenatokira igarotzeko iraganean izandako ekinbide arrakastatsuetan sustengatzea planteatzen duena: «*Appreciative Inquiry is the study and exploration of what gives life to human systems when they function at their best. This approach to personal change and organization change is based on the assumption that questions and dialogue about strengths, successes, values, hopes and dreams are themselves transformational*» (Whitney eta Trosten-Bloom, 2002: 1).

⁹³ Multibotazioa taldean adostasunetara iristeko teknika da. Sortutako zerrenda baten gainean zeintzuk diren aspektu edo puntu garrantzitsuenak zedarrizteko aukera ematen du. Kide bakoitzak zerrendako aspektuen artean garrantzitsuenak iruditzen zaizkionak aukeratzen ditu (aurretik finkatutako kopurua aukeratzen du) eta garrantziaren arabera puntuatzen ditu. Kide guztien puntuazioen batuketak sailkapen bateratua azaltzen du.

1. Arloa: Politikak eta Lidergoak

Indar-guneak:

- *Euskara Idazkaritza sortu izana (13)*
- *Sindikatuaren urteko plangintzan euskara atala jasotzen da (5)*
- *Badaude hizkuntza kriterioak eskualdeetako tokiko hizkuntza politiketan (4)*
- *Hizkuntza politika neurri batean landu da: kongresuetako ebazpenak eta erabakiak (3)*
- *Sindikatuako arduradunek euskarari dagokionez zaintzen dituzte formak (kanpora begira) (3)*
- *Euskara idazkaria Nazio Komitean integratu dute. (3)*
- *Sindikatuako arduradunek normalizaziorako egitura bultzatu dute euskara idazkaritza sortuz (2)*
- *Sindikatuaren negoziazio kolektiboaren dokumentuan euskara atala jasotzen da (1)*
- *Euskara arloan egindakoaren berri eman da: Laneus konferentzia, mintegiak, Iraultzen .. (1)*
- *Badaude koherentziak sindikatuko maila ezberdinetako hizkuntza politiken artean eta hizkuntza politikaren eta egitasmoen artean. (1)*
- *Estatutuetan euskarari buruz jasotzen dena. (0) ⁹⁴*
- *Eskualdeetako hizkuntza politika dokumentuak (0)*
- *Hobemahaiak duten eskualdeetan ere informatu izan da. (0)*
- *Definitzen ari diren hizkuntza politikak ildo beretsutik doaz. (0)*
- *Tokiko hizkuntza kriterioei buruzko informazioa eman da. (0)*

Ahuleziak:

- *Hizkuntza politika onartu bai, baina barneratu oraindik ez da egin. (10)*
- *Hizkuntza politika sindikatuaren politika orokorrean integratua dagoen zalantzazkoa da. (8)*
- *Marko orokorrean Hizkuntza Politika bere osotasunean berriaz definitua ez dago. Ez dago agiri batean jasota. (6)*
- *Normalizazioa ez dago gauza urgenteen artean kokatua. (5)*
- *Ez dago hizkuntza politikaren marko bat eta horrek planoen arteko lotura falta eta deskonexio sentsazioa ematen du. (3)*
- *Komunikazioan arazo handia. Jendeak ez badaki euskara idazkaritza zertan ari den edo egitasmoa zer den, gatxa izango da inplikazioa lortzea. (2)*
- *Hizkuntza kriterioak gehiago zabaldu behar dira. Informatu bai, baina ez dira sozializatu. (1)*
- *Sindikatuako arduradunek ez daukate bereganatuta normalizazioarekin erreferentziazko ereduia izatea berea denik. (1)*
- *Ez dago erreferentzia dokumentatu garbi bat, ez dago tresna gero jendeari helarazteko. (0)*
- *Sindikatuaren osotasuna hartuta ez da hizkuntza politika komunikatu. (0)*
- *Hizkuntza kriterioak tokiko hizkuntza politiketan definitu direnak bakarrik daude. (0)*
- *Onartu diren hizkuntza kriterioak ez dira berraztertu, ez da jarraipenik egin. (0)*

⁹⁴ 0 puntuazioa duten indar-gune edo ahuleziak, zerrendatuta egon arren gero multibotazioan inongo botorik jaso ez dutenak dira. Alegia, brainstorming egiterakoan proposatuak izan dira, baina ondoren sailkatzerakoan proposatzaileak nahiago izan du beste proposamenen bati eman bere botoa.

2. Arloa: Plangintza eta Antolakuntza

Indar-guneak:

- *Sindikatuaren egitasmo nagusietan euskararena agertzen da, beti dago presente. (16)*
- *Normalizazioari buruzko informazio lana egiten da: batzarrak, mintegiak, tokiko berripaperak, iraultzen, mintegietako argitalpenak .. (11)*
- *Euskararen egitasmo estrategikoaren eta Hobemahaietako egitasmoen artean badago koherentzia metodologikoa. (3)*
- *Euskararen egituran Idazkaria izendatu da eta hori egin behar zela aurreko biltzarrean jaso zen. (3)*
- *Idazkaritza osatu da beste arduradun batekin. (2)*
- *Egoerari buruzko tokiko datuak eta adierazleak badaude. (1)*
- *Idazkaria Nazio Komitean integratu da. (0)*
- *Neurriren batean badago normalizaziorako ekintzen hobekuntzarako sistematizazioa tokiko jardueretan: inkestak, neurketak ... (0)*

Ahuleziak:

- *Euskararena sindikatuaren egitasmo nagusietan agertzen bada ere, zehar-lerro gisa hartzen da, ez da aagian beste arloak garatzen diren moduan garatzen. Agertu behar duelako agertzen da bai, baina informazio moduan, gauza puntualak adieraziz, ez modu landuan, jarraipenerako planifikazio gisa. Aipamena baino gehiago beharko luke, salto kualitatiboa falta da. (14)*
- *Informazioa bai ematen da, baina komunikazio gutxi dago. Euslab egitasmoaren inguruan jendeak gutxi daki eta nahaste-borrastea dago. (11)*
- *Ez da osatu normalizaziorako ekintzen eta jardueren hobekuntzarako sistema orokor eta sistematizatua. (8)*
- *Irudipena da beste gaien artean euskararen komunikazioa atzean gelditzen dela. (3)*
- *Ez da osatu adierazle sistema orokor eta sistematizatua. (0)*

3. Arloa: Pertsonak

Indar-guneak:

- *Sindikatuak ahalegina eta inbertsioa egin du bere kideak trebatzeko, bitartekoak jarri ditu eta urtero antolatu ditu ikastaro ezberdinak. (10)*
- *Kontratazioetarako euskara irizpidea jarrita dago Estatutuetan. (9)*
- *Nazionalerako arduradunak izendatzerakoan badago hizkuntz irizpide implizitua. (5)*
- *Normalizazioaren aldeko jarrera aktiboak sustatu dira hobemahaiek egin dituzten bultzada/motibazio ekintzen bidez. ()*
- *Eskualde gehienetan nahiko barneratua dago kontratazioetan euskara kontuan hartu behar dela. (4)*
- *Sindikatuak finkatu du zeintzuk izango diren Beharrezko Euskara Gaitasunak (BEGAk). (2)*
- *Egon dira ekinbide batzuk errekonozimenduzkoak (sariak...) baina modu soltean eta ez guztietan. (1)*

Ahuleziak:

- *Sindikatura sartutako berriei ez zaie hizkuntza politikaren eta normalizaziorako jardunbideari buruzko informazioa eman. (11)*
- *Kontratazioetarako eta tokialdaketetarako irizpideak ez daude modu zehatzean esplizitatuak eta dokumentatuak. (8)*
- *Trebatzeko premiak oso modu subjektiboan baloratu dira. Ez da arduren beharrei lotuta izan. Ez da BEGAn oinarrituta izan, lehentasunezko programa batekin. (7)*
- *Euskararen trebaketa gehiago bideratu da pertsonen beharren arabera, sindikatuaren premien arabera baino. (6)*
- *Liberatu berriei emateko gidan ez da euskararen atala jasotzen. (2)*
- *Gure kultura politikoa ez da saritzekoa. (2)*
- *BEGAk ez dira aplikatu. Edo definizioekin arazoak izan ditugu edo aplikazioarekin ez genuen asmatu. Tresnarekin arazoak izan dira. (0)*
- *Ez da errekonozimendu instituzionala egon, eta egon denean, ez da goxoa izan, korrika batean eta arrapaladan baizik. (0)*

4. Arloa: Barne Prozesuak

Indar-guneak:

- *Badaude nolabaiteko inertzia positibo batzuk indartzen ari direnak eta lan prozesuetan euskaraz produzitzera gero eta gehiago bultzatzen ari direnak (kongresuko ponentzia lehen aldiz euskaraz ...). (14)*
- *Inertzia horien atzean erabaki politikoa dago. (14)*
- *Hobemahaiak dauden egoitzetan egiten da ahozko komunikazioaren neurketa. Egoitza horietan sindikatuaren gehiengoa mugitzen da eta indize adierazgarria da bertatik ateratzen dena. (6)*
- *Euskarri informatikoak euskaraz jartzeko irizpide bat finkatu zen (ordenagailu berrietan eta konpondutakoetan). (2)*
- *Pixkanaka euskaraz jartzen ari dira. (0)*

Ahuleziak:

- *Ez dago sistematika formal eta egituratua lan prozesuen analisian egiteko eta bertan euskararen erabilera ahozkoa eta idatzizkoa aztertze eta hobetzeko. (8)*
- *Neurketak ez dira egoitza guztietan egiten. Ez dio sindikatuaren osotasunari heltzen. (8)*
- *Ez dago lan prozesu horietan euskararen hobekuntzaren berrikuspena egiteko modu sistematizatua. (6)*
- *Euskarri informatikoak euskaraz jartzeari dagokionez, urratsak eman badira ere, aurrerapen gutxi eta motela. Hainbat pertsonak eskatu du espresuki eta hobemahaietatik ere egin dira eskaerak, eta ez dira bete. (2)*
- *Euskarri informatikoak euskaraz jartzeko irizpidea motz gelditu da eta ez da kasu guztietan bete. (1)*

5. Arloa: Zerbitzuak afiliatuei eta Kanpo Harremanak

Indar-guneak:

- *Badago erabaki politikoan oinarritutako praktika kontziente eta positiboa. (11)*
- *Hiriburu batzuetan afiliatuei kontsulta zerbitzua egiteko modua aldatu da eta nolabait prozedimentatu da. (8)*
- *Enpresetan banatzeko idazkietan euskararen erabilerarako erabakia bai hartuta dago. (7)*
- *Afiliatuekiko komunikazioan euskararen erabilerarako kriterioak jarri dira tokiko Hizkuntza Politiketan. (4)*
- *Komunikazio arlotik pasatzen diren testu guztiak bo hizkuntzetan ateratzen dira. (4)*
- *Bestelako kanpo harremanetan, praktikan ekimenak bideratu dira hornitzaileekin eta finantza entitateekin euskarazko komunikazioa eskatzeko. (2)*

Ahuleziak:

- *Komunikazioari dagokionez, ez daude irizpide globalak idatziz esplizitatuak. (13)*
- *Ez dago jarraipen eta kontrol sistematizatua kontsulta zerbitzuaren euskarazko eskaintzari buruz. (7)*
- *Kontsulta zerbitzua egiteko egungo prozedura hori ez dago erabat definitua eta antolatua hizkuntzaren trataerari dagokionez. (7)*
- *Kanpo harremanetan hizkuntza erabilerari buruzko irizpide finkorik ez dago. (4)*
- *Afiliatuei kontsulta egiteko egungo antolakuntzarekin oraindik orain ez dago ziurtatua kasu guztietan euskarazko zerbitzua bermatuko denik. (3)*
- *Ez dago enpresetan banatzen diren dokumentu eta idazkien hizkuntza tratamenduaren jarraipen sistematizatua. (2)*

Sormen Taldearen hausnarketa prozesuaren hurrengo urratsa, autoebaluazioaren emaitzetan oinarrituta eta adostutako etorkizuneko irudikapenera iristeko, arlo bakoitzean jorratu beharreko norabide estrategikoak aztertzea eta helburu estrategikoetan zehaztea izan zen. Horretarako, fokalizatutako eztabaidak egin ziren azpi-taldeka lehenik eta lan-talde osoan ondoren arlo bakoitzean ondoko galdera gakoari erantzuna emateko: «*Zeintzuk dira arlo honetan finkatu behar ditugun estrategiak, indar-guneen inpulsoreetan oinarrituz ahulezien eragozleak gainditzeko eta etorkizuneko irudikapenera hurbiltzeko?*». Talde eztabaida fokalizatuan egindako hausnarketa prospektibo horren konkrezioaren emaitza esku-hartze etapa berri baterako interbentzio-diseinu egokitu eta berrituaren formulazioa izan zen; *EusLab [2008-2012] Euskararen Normalizaziorako III. Egitasmo Estrategikoan zehaztutako interbentzio-diseinua.*

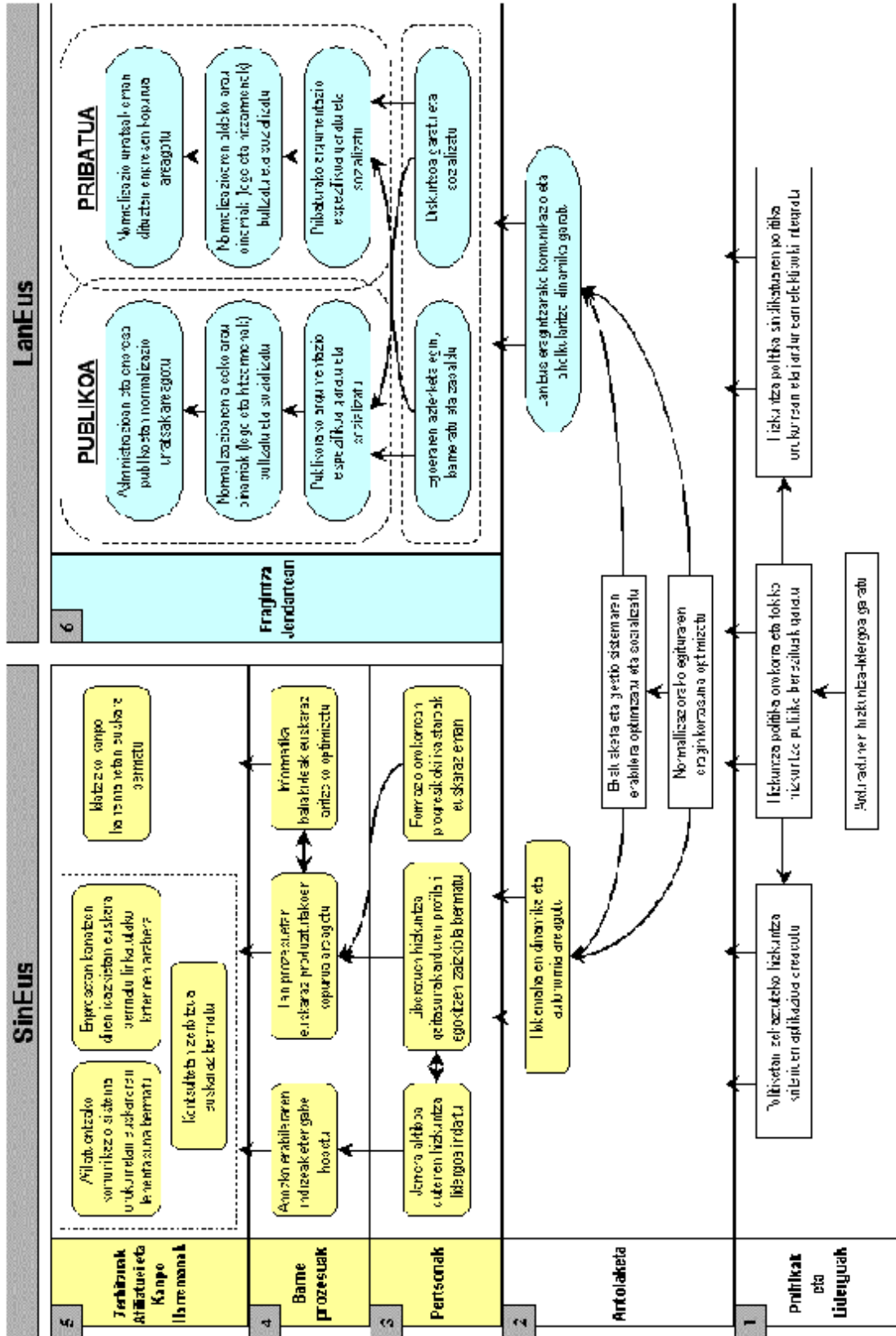
Azaldu moduan, beraz, egitasmoaren laugarren etapa prozesuari buruz *Sormen Taldeak* bideratutako hausnarketa estrategikoarekin eta hurrengo

esku-hartze etaparako egokitutako *EusLab* [2008-2012] *Euskararen Normalizaziorako III. Egitasmo Estrategikoaren* prestakuntzarekin amaitu zen.

3.4.1.4 Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako

EusLab-3 egitasmo berriak aurreko etapan Kaplan eta Norton-en (1992, 1997) planifikazio estrategikoen kudeaketarako *BSC (Balanced Scorecard)* eredian oinarritutako *Gida Panel Integralaren* eredu egokituari jarraiki zion interbentzioaren norabidetze estrategikoa, mapa estrategikoa eta interbentziorako arloen, helburuen, adierazleen, jomugen eta ekinbideen ibilbide-orriak egituratzerakoan; baina, eta etapa berrirako egitasmoari begira hausnarketa estrategikotik eratorritako enfokearen planteamenduaren arabera, adierazleen zehaztapenetan eta urtez urte erdietsi beharreko helmugetan sakonduz, zonalde ezberdinen arabeko politikak eta eskuhartze egokituak bereiziz, eta, egitasmoa estrategikoaren maila makroaren eta *hobemahaietako* urteko egitasmoen maila mikroen arteko lerrokatzeak hobetuz: «*EusLab* [2008-2012] 3. Egitasmo honen ezaugarri nagusienetako da aurrekoan erdietsitako egituratze mailan sakondu egin nahi izan dela, bereziki honako arlo hauetan: adierazleak eta urtez urteko helmugak zehaztu egin dira, zonaldekako bereizketak egiteko eta politika eta interbentzio ezberdinak zehazteko planteamendua egin da, eta, egitasmo estrategikoaren eta tokiko egitasmoen arteko lerrokatzea egokiro egituratzeko bidean sakondu egin da» (*EusLab*, 2008: 2).

Hori horrela, ondoko orrietan agertzen dira etapa berrirako egitasmoaren muina konfiguratu eta Gida Panel Integrala osatuko zuten elementu nagusiak, hau da: '*Norabidetze Estrategikoaren Eskema*', '*Mapa Estrategikoa*' eta '*Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Ibilbide-orriak*'.



3.71 Irudia – EusLab-III Egitasmoaren Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Ibilbide-orriak

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak				Ekinbideak
			2009	2010	2011	2012	
[1] L Politikak eta Lidergoak	L1. Arduradunen hizkuntza-lidergoa garatu	Identifikatutako arduradunen autoebaluazioaren indizea		+ %5	+ %5	+ %5	L1.1 Hizkuntza-lidergoa garatu behar duten arduradunak identifikatu. L1.2 Formazio mintegia identifikatutako arduradunekin. L1.3 Ebaluazioen emaitzen berrikuspena arduradunekin.
		Izendatutako baloratzailen ebaluazioaren indizea					
		Egoitzetako kideen % pertzepzio positiboa		+ %5	+ %5	+ %5	
	L2. Hizkuntza politika orokorra eta lurralde banaketaren arabera tokian tokiko hizkuntza politika berezituak esplizitatu eta garatu	H.P. orokorraren dokumentua	1	1	1	1	L2.1 Eskualdeen lurralde banaketaren (A, B eta C) mapa prestatu L2.2 Lurralde ikuspegian oinarrituta, H.P. dokumentuak prestatu eta dagokien organoetan aztertu. L2.3 Tokiko H.P. ezberdinei egokitutako Bai Euskarari ziurtagiriak eskuratu. L2.4 Berrikuspen bileren aktak edo informe laburrak bildu.
		H.P. definitu duten eskualde kopurua	4	5	6	7	
		Exekutiboan eta eskualdeetan H.P.ren garapenaz egindako jarraipen eta berrikuspen saio kopurua	8	10	12	14	
	L3. Hizkuntza politika sindikatuaren politika orokorrean eta jardunean efektiboki integratu	Normalizazioa integratzen duten bestelako egitasmoen %	80	85	90	95	L3.1 Organo eta arlo ezberdinen egitasmoak bildu, aztertu, ondorioak atera eta arduradunei jakinarazi jarraipena eta berrikuspena egin dezaten. L3.2 Hizkuntza politika ezagutarazteko komunikazioa.
		Zuzendaritza organoetako kideen % pertzepzio positiboa	60	65	70	75	
		Egoitzetako kideen % pertzepzio positiboa	70	75	80	85	
		Hizkuntza politikaren ezagutza	50	55	60	65	
	L4. Politiketan zehaztutako hizkuntza kriterioen aplikazioa areagotu	Jarritakoetatik aplikatzen ari diren kriterioen %	60	70	80	90	L4.1 Kriterioen erregistroa eta gida-mapa osatu L4.2 Kriterioen aplikaziorako prozedurak ezarri L4.3 Kriterioen jarraipenerako sistemak ezarri L4.4 Kriterioak ezagutzeko komunikazioa
		Aplikatzen ari diren kriterioetan betetze %	70	80	90	99	
		Kriterioen ezagutza	50	55	60	65	

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak				Ekinbideak
			2009	2010	2011	2012	
[2] A Plangintza eta Antolakuntza	A1. Normalizaziorako egituraren eraginkortasuna optimizatu	Funtzionamendu indizeetan positiboen %	50	55	60	65	A1.1 Kideei formazioa. A1.2 Normalizaziorako egituraren organo edo lantalde bakoitza talde gisa egituratu, funtzionamendu sistematika bat finkatu eta bere jardueraren berrikuspena egin.
		Normalizaziorako egituraren kideen pertzepzio indizeetan positiboen %	70	75	80	85	A1.3 Organoen arteko trukaketa eta berrikuspen mintegiak A1.4 Komunikazio ekintzak
	A2. Ebaluaketa eta gestio sistemaren erabilera optimizatu eta sozializatu	Berrikusitako jardueren %	20	20	20	20	A2.1 Adierazle sistema bateratua egituratu A2.2 Hobemahaietako egitasmoak Egitasmo Estrategikoarekin lerrokatzeko Gida Panela egokitu A2.3 Formazioa A2.4 Jardueren hobekuntzarako berrikuspen sistema prestatu A2.5 Jardueratzat hartzen direnak identifikatu / zerrendatu A2.6 Jarduerak aukeratu eta sistema erabiliz berrikusi
	A3. Hobemahaien dinamika eta autonomia areagotu	Hobemahaien kopurua		+ 1	+ 1	+ 1	A3.1 Formazio A3.2 Lurraldekako zabalpen mapa prestatu
		Hobemahaien indikadore positiboen %		+ %5	+ %5	+ %5	
		Hobemahaietan teknikorik gabe egindako bileren %	50	60	70	80	
	A4. Eskualdeko LanEus egitasmoak garatu	Eskualdeko LanEus egitasmo kopurua	2	3	4	5	A4.1 Zabalpen mapa prestatu A4.2 Egitasmo eredia prestatu
		Eskualdeko LanEus egitasmoen gauzatze %	60	65	70	75	A4.3 Aukeratutako eskualdeekin adostu eta azpiegitura sortu A4.5 Formazioa eman eta egitasmoa egokitu
	A5. LanEus eragintzarako komunikazio eta aholkularitza dinamika garatu	Egindako aholkularitza jardueren kopurua	10?	+%50	+%50	+%50	A5.1 Ekintzetarako gida eta laguntza-materiala prestatu A5.2 Laguntzaile-sarea aktibatu
		Jarduera horien emaitza gisa identifikatutako gertaera kopurua		+%50	+%50	+%50	A5.3 Formazio mintegia A5.4 Jarraipenerako erregistroa prestatu

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak				Ekinbideak
			2009	2010	2011	2012	
[3] P Pertsonak	P1. Liberatuen hizkuntza gaitasunak arduraren hizkuntza profilari egokitzen zaizkiola bermatu	BEGa definituta duten arduren %	100	100	100	100	P1.1 Liberatu guztien hizkuntza zentsua osatu HiGA erabiliz P1.2 Arduren BEGa mapa finkatu P1.3 Kontratazio, liberazio eta tokialdaketetarako hizkuntza irizpideak jarri. P1.4 Kontratazio prozesuetan HiGA fitxa aplikatu P1.5 BEGa mapan eta zentsuan oinarrituta, trebalan planak prestatu
		HiGA egina duten liberatuen %	100	100	100	100	
		HiGA egina duten kontratatu berrien %	100	100	100	100	
		BEGa betetzen duten arduren %					
		A eskualdeetan	100	100	100	100	
		B eskualdeetan	75	80	85	90	
	C eskualdeetan	50	55	60	65		
	Trebalan ikastaroetara asistentzia eta helburuen betetze maila	80	80	80	80		
	P2. Jarrera aktiboa dutenen hizkuntza lidergoa indartu	Autoebaluazioaren indizea		+ %5	+ %5	+ %5	P2.1 Lidergo informala lantzeko interbentzioa prestatu P2.2 Hizkuntza lidergoa indartzen arituko direnei formazioa P2.3 Burutu eta jarraipena egin
		Egoitzako kideen pertzepzio indizea		+ %5	+ %5	+ %5	
		Erabilera indizea (besteek aitortutakoa)		+ %5	+ %5	+ %5	
	P3. Formazio orokorrean progresiboki ikastaroak euskaraz eman	Euskaraz egindako formazio saioen %					P3.1 Formazio arduradunekin gaia eta egitasmoa aztertu P3.2 Euskaraz egingo direnak adostu eta antolatu

BEGa: Beharrezko Euskara Gaitasuna

HiGA: Hizkuntza Gaitasunaren Autoebaluazioa

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak				Ekinbideak
			2009	2010	2011	2012	
[4] B Barne Prozesuak	B1. Ahozko erabileraren indizeak etengabe hobetu	Egoitzetan finkatutakoaren arabera ahozko erabilera indizearen betetze %	100	100	100	100	B1.1 Erabileraren sustapenerako ekintzak: mintzaturatuak .. B1.2 Neurketak eta berrikuspen kolektiboak B1.3 Irizpide pertsonalizatuen talde erabakiak
		Exekutiboan eta Nazionalean ahozko erabileraren indizea	80	85	85	100	
		Eskualdeetako idazkaritzetan finkatutakoaren arabera ahozko erabilera indizearen betetze %	100	100	100	100	
	B2. Lan prozesuetan euskaraz produzitutakoen kopurua areagotu	Egoitzetan banatzen diren barne oharretan tokiko irizpidea betetze %	90	95	100	100	B2.1 Irizpideak finkatu B2.2 Neurketak eta berrikuspen kolektiboak B2.3 Produkzio-hizkuntzari buruzko irizpide pertsonalizatuen talde erabakiak B2.4 Idatzietan euskararen erabileraren sustapenerako ekintzak egoitzetan
		Exekutiboan eta Nazionalean euskaraz banatutako dokumentuen %	90	95	100	100	
		Exekutiboan eta Nazionalean euskaraz sortutako dokumentuen %	50	60	70	80	
		Eskualdeetako idazkaritzetan banatutako dokumentuetan tokiko irizpidea betetze %	90	95	100	100	
		Euskarazko produkzio aitortuari buruzko indizea inkestan		+ %5	+ %5	+ %5	
	B3. Informatika baliabideak euskaraz aritzeko optimizatu	Sistema, ofimatika eta posta programak euskaraz dutenen %	60	80	90	90	
		Afiliazio programa eta beste aplikazio propioak euskaraz egokituak	80	100	100	100	

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak				Ekinbideak
			2009	2010	2011	2012	
[5] Z Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak	Z1. Kongsultetan zerbitzua euskaraz bermatu	Kongsulten zerbitzu orokorra euskaraz eskaintzeko gaitasuna bermatua duten eskualde % lurralde banaketaren arabera: A eskualdeetan B eskualdeetan C eskualdeetan	100 60 30	100 80 40	100 90 50	100 100 60	Z1.1 Kongsultak euskaraz zerbitzua bermatzeko protokoloak prestatu eta aplikatu Z1.2 Informazio ekintzak afiliatuei
		Euskaraz egindako kongsulten %		+%10	+%10	+%10	
		Z2. Afiliatuentzako komunikazio sistema orokorretan euskararen lehentasuna bermatu	Komunikazio sistemetan jarritako kriterioen betetze maila	75	80	85	
	Z3. Enpresetan banatzen diren idazkietan euskara bermatu finkatutako kriterioen arabera	Komunikazio sistemetan euskararen %		+%10	+%10	+%10	
		Jarritako kriterioen betetze maila	75	80	85	90	Z3.1 Komunikazio sistemetarako irizpideak finkatu Z3.2 Neurketak eta berrikuspen kolektiboak
	Z4. Idatzizko kanpo harremanetan euskara bermatu finkatutako kriterioen arabera	Idazkietan euskararen %		+%10	+%10	+%10	
		Jarritako kriterioen betetze maila	75	80	85	90	Z4.1 Komunikazio sistemetarako irizpideak finkatu Z4.2 Neurketak eta berrikuspen kolektiboak

Honekin amaitzen da, beraz, tesi honen landa-lanean burututako esperientziaren azken etapa eta landa-laneko esperientzia horren sistematizazioa, 129. orriko eskeman esperientziaren berreraikuntzaren analisirako azaldutako prozeduran finkatu moduan.

3.4.2 Esperientziaren kontzeptualizazioa

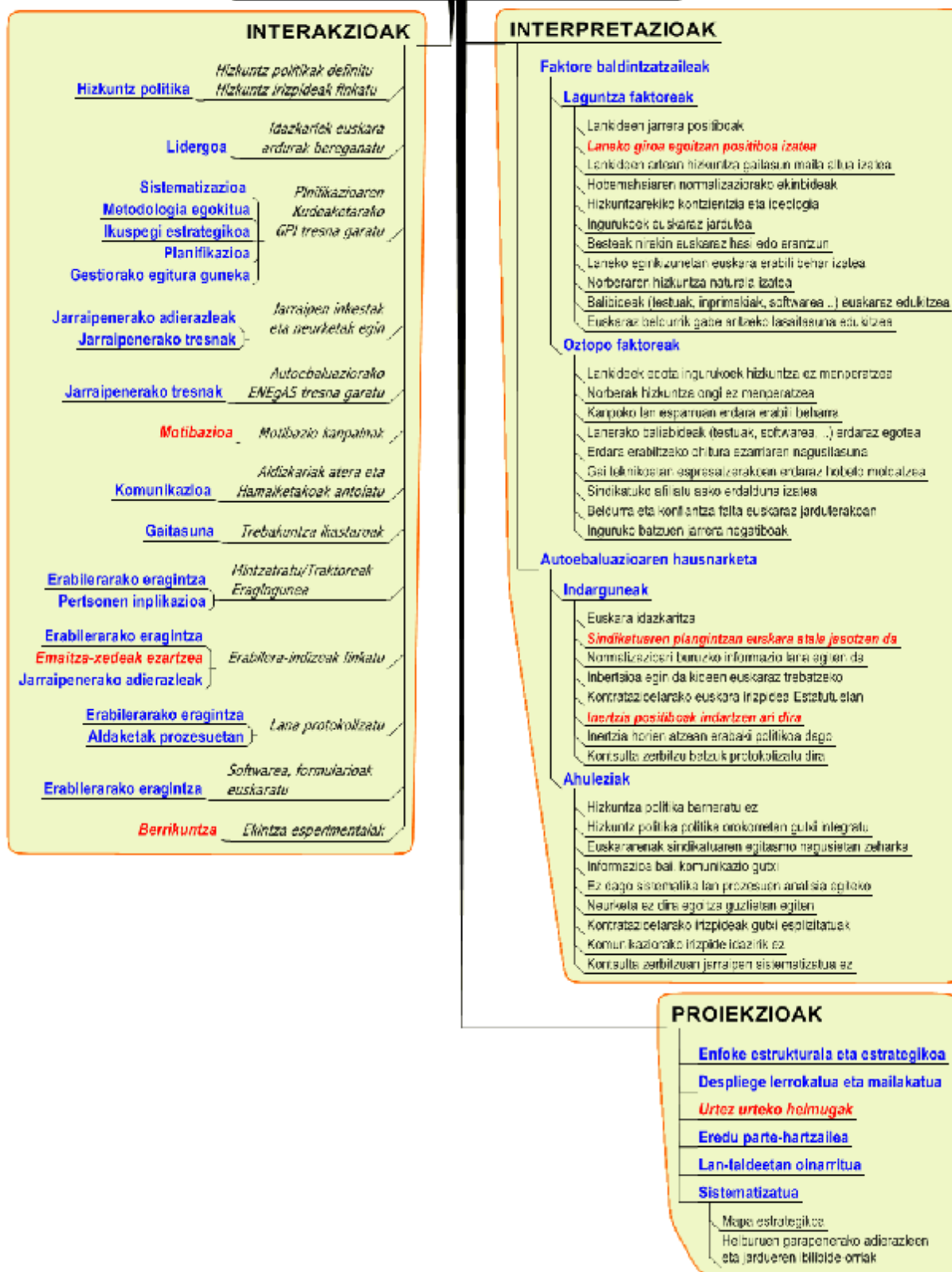
Aurreko ataletan azaldu moduan, kontzeptualizazioaren xedea esperientziaren sistematizazioan oinarrituz, tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko emerjentea eraikitzen joatea da.

Kontzeptualizaziorako analisiak kodifikazio selektiborako eta integrazio teorikorako prozesuekin osatu den kodifikazio-paradigmaren eskemak finkatzen duen ibilbidea jarraitzen du, datuetan oinarritutako azken teoria formala eraikitzeko bidea eginez.

Kodifikazio-paradigma horri jarraikiz, esperientziaren laugarren etapa honetan bideratutako ekinbideei buruz eta egindako balorazio eta berrikuspenei buruz jasotako datuak kodifikatu dira kodifikazio-paradigmaren eskema osatzen duten hiru ardatz kontzeptualen inguruan. Egindako kodifikazio selektiboaren emaitza da ondoren azaltzen den kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagrama.

3.72 Irudia: Laugarren etaparen kontzeptualizatorako kodifikazioaren diagrama

EusLab – 4. Etapa
Kontzeptualizatorako Kodifikazioaren Diagrama



Interakzioen ardatzean, aurreko etapan finkatutako planteamenduaren arabera, etapa honetan egitasmoaren protagonistek garatutako ekinbideen kategoriak eta horiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Guztira hamazortzi kategoria kontzeptual dira, eta horietako hiru (*motibazioa, emaitza-xedeak ezartzea eta berrikuntza*) aurreko eskema teorikoan agertzen ez ziren kategoria berriak dira.

Interpretazioen ardatzean, etapa honetan egitasmoaren protagonistek erabileran eragiten duten faktore baldintzatzaileei buruz eta autoebaluazioko ahulezia/indar-guneei buruz egindako analisi eta balorazioetatik jasotakoei dagozkien kategoria kontzeptual nagusiak agertzen dira. Bertan agertzen diren ideia gehienek badute zerikusia lehendik agertu diren beste hainbat kontzepturekin, baina badira tartean berriak diren batzuk, hala nola *laneko giroa* aipatzen duena ("laneko giroa positiboa izatea"), *motibazioarekin* erlazioa genezakeena; "sindikatuaren plangintzan euskara atala jasotzen da" aipatzen duena, prozesuaren *instituzionalizatzearekin* erlazioa genezakeena; edota, "inertzia positiboak indartzen ari dira" aipatzen duena, erakundearen *kulturaren aldaketarekin* erlazioa daitekeena.

Proiekzioen ardatzean, azkenik, etapa honetan egitasmoaren protagonistek bideratutako ekinbideetan eta ekinbide horiei buruz egindako balorazioetan oinarrituta hurrengo etapa bati begira proiektatzen dituzten planteamendu nagusiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Hemen ere, bertan agertzen diren ideia gehienak errepikatzen dira bat izan ezik, hots, "urtez urteko helmugak jarri" esaten duena. Honako hau interakzioen ardatzean agertu den *emaitza-xedeak ezartzea* kategoria kontzeptual berriarekin erlazioa daiteke.

Kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagraman (3.72 irudia) agertu diren kategoriak aurreko etapan sortutako eskema teorikoarekin erkatu eta kodifikazio-paradigmaren prozesua aplikatuz, lehendik zegoen eskema teorikoa birformulatzerara iritsiko gara.

Horrela, eta analisiaren maila honetan azaleratu den eskema teoriko berrosatuaren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektuak ondoko hauek izango dira:

Prozesua bideratzeko erabakia eta xedea sustatzeko ahalmena duten *erakundearen jarrera* edota *pertsonen nahia* bezalako **elementu bulkatzaileak** kontuan hartu eta landu beharko ditu.

Erakundearen aldeko jarrerak, nahiak eta erabakiak *erakundearen balio gisa* jaso eta normalizaziorako *hizkuntz politika* zehatzetan islatzera iritsi behar du. Politika horien bitartez *hizkuntz irizpide arautuak* finkatzen joateko erabakiak hartzea sustatu behar du.

Bere interbentzio-moldearen izaera *sistematizatua* izango da, hizkuntzaren *erabileran fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *epe luzeko perspektiban* progresiboki erakundearen baitan *zentralitate estrategikoa* irabaztea bilatuko duena. Ikuspegi eta *planteamendu globala* izango du erakundea eta testuingurua bere osotasunean hartuz, baina bere garapenaren *hedapena mailakatua* izango da.

Arduradunen konpromisoa eta plano ezberdinetan –pertsonalean edota kolektiboan— *euskararekiko lidergo jarrerak* eta *lidergo mota ezberdinak* (formalak, informalak...) indartzeko aktuazioak landu behar ditu.

Ikuspegi estrategikoa izango duen **prozesu estrukturatua** izango da, *planifikatua*, autonomia operatiboa izango duten *gestio-gunetan (hobemahaitan) antolatua*. *Metodologiak egokitu* egingo dira erakunde ezberdinen tokian tokiko ezaugarri eta baldintza desberdinetara.

Emaitza zehatzak lortzera bideratuko da programazioan *emaitza-xedek ezarriz*, eta jarraipenerako adierazle eta tresnekin *jarraipen sistema* egituratua osatuko du.

Prozesuan pertsonen (euskaldunen zein erdaldunen) parte-hartzea bultzatzearekin batera, ekinbideetan eta gestio-guneetan inplikaturako diren pertsona horien *formazioa* ere landu beharko du, pertsona horiek burujabe eta eraginkorrak izan daitezen.

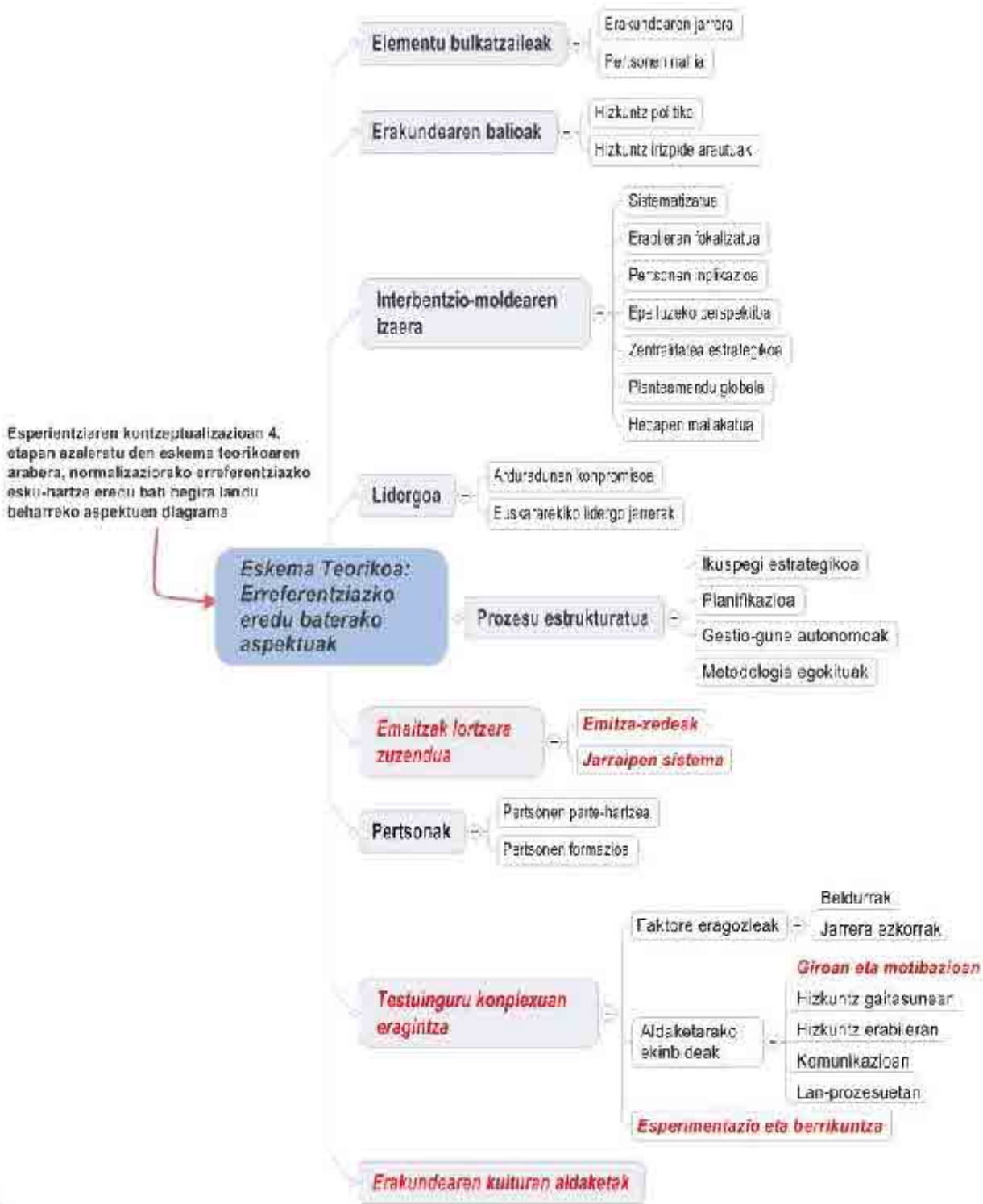
Erakundearen testuinguru konplexuan agertuko diren *beldurrak, jarrera ezkorrak* eta antzeko **faktore eragozleak** kontuan hartuz, eta estereotipoak, ohiturak, harreman-sareak eta tankerako aspektuetan eraginez, normalizaziorako aldaketak eragingo dituzten **ekinbideak** jorratuko ditu *laneko giroaren eta motibazioaren, hizkuntzen gaitasunaren, hizkuntzen erabileraren edota komunikazioaren* alorretan.

Maila egituratuago batean, erakundearen lan prozesuen alorrean ere normalizaziorako aldaketak eragiteko ekinbideak jorratuko ditu.

Esperientzietatik ikasteko eta egituratzeko molde berriak edota jarduteko ekinbide berriak esperimentatzeko aukerak zabaldu ea *berrikuntzari* bidea ireki behar dio.

Erakundearen kultura ezaugarritzen duten jardun-moldeetan, funtzionamendu estiloetan, harreman giroetan, balioen espresioetan, erabaki estrategikoetan, egitura metodologikoetan eta antzekoetan aldaketak ezartzera iritsi behar du.

3.73 Irudia: Laugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa



Laburbilduz, eta azken etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren sintesia eginez, irudiaren diagraman ikus daiteke laugarren eta azken etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera zeintzuk diratekeen organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak. Etapa honetan ere aspektu berriak agertu dira, hala nola emaitzak lortzera zuzendua egotea, emaitza-xedeak, jarraipen sistema, testuinguru konplexuan eragintza, ekinbideak giroan eta motibazioan, esperimenezioa eta berrikuntza eta erakundearen kulturaren aldaketak.

Hau da, beraz, kontzeptualizazio prozesutik, *grounded theory* aplikatuz eta galdera gakoari erantzunez normalizaziorako erreferentziazko eredu bati begira landu beharreko aspektuei buruz esperientziatik eraikitako eskema teoriko substantiboa. Eskema teoriko honek ikerlanaren hurrengo fasean hizkuntz normalizazio prozesuen kudeaketarako landu den erreferentziazko eredu formala oinarritzen lagunduko du.

4. ATALA: PROPOSATZEN DEN EREDUA: *ENEKuS*

Atal honetan, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko proposatzen den eredu formalaren kokapena, oinarriak, egitura, ezaugarriak eta elementuak azaltzen dira.

Lehenik eta behin, proposatutako eredia kontzeptualizatu nahi izan da. Horretarako, ereduaren planteamendua kudeaketa sistemen baitan kokatu da, ereduaren xede nagusiak azaldu dira, eredia eraikitzeke aplikatu den sekuentzia metodologikoa esplikatu da, eredia funtsatzen duten printzipioak edota indar-ideiak zehaztu dira, eta, ereduaren egitura, eskema kontzeptuala eta ezaugarriak azaldu dira.

Ondoren, ereduaren atalen garapen teknikoa egin da atal bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta garapenerako erreferente praktikoak formulatuz.

Azkenik, ereduaren aplikaziorako irakurketa situazionala egin da, eraldaketa prozesu baten fase ezberdinetako bakoitzean ereduaren zeintzuk atalek hartzen duten garrantzia azalduz.

4.0 ENEKuS Ereduaren Kontzeptualizazioa

Erakundeetan gauzatzen diren euskararen normalizaziorako prozesuak sistema konplexuetan burututako maila anitzeko (norbanakoa, taldea, erakundea...) eraldaketa prozesuak dira. Eraldaketa prozesuak kudeatu egin behar dira. Eraldaketa prozesu horien kudeaketa optimizatzen laguntzeko erreferentziako hainbat eredu garatu da azken hamarkada hauetan organizazioen gestio alorrean. Halaber, sistema konplexuak diren organizazioetan hizkuntzaren alorreko eraldaketa prozesuak egikaritzeko orduan, prozesu horien kudeaketa optimizatzen lagunduko duen erreferentziako eredu global baten beharra dago. Eredu bat behar da, normalizaziorako eraldaketa-interbentzioarekin erlacionatutako aspektu ezberdinak kontuan hartu eta barnebilduko dituen eta organizazioetako hizkuntza-normalizazio prozesuetan eragiten duten aspektu nagusiei buruzko maila ezberdineko galderei erantzuna emateko erreferentziako markoa ezarriko duena.

Horrela, organizazioen kudeaketa orokorraren hobekuntzarako azken urteotan garatu diren *Bikaintasun Ereduen* antzera, hizkuntza prozesuen kudeaketarako ere erreferentziazko eredu bat garatzearen premia, onura eta aukera ikusi da.

Bide horretan, organizazioetan gestioaren bikaintasuna sustatzea xede duten hainbat eredu nagusi (hala nola Europako EFQM⁹⁵ eredu, administrazioan garatu den CAF⁹⁶ eredu, Hegoamerikan sortu den Bikaintasunaren Eredu Iberoamerikarra, AEBetako Baldrige eredu edota gobernuz kanpoko erakundeen kudeaketaren bikaintasunerako APCIren⁹⁷ eredu) zuzeneko erreferentziatzat hartuta, tesi honetan aurkezten dugun *ENEKuS Eredua* (Euskararen Normalizazioa Erakundeetan Kudeatzeko Sistema) egokitu eta gorpuztu da.

Beraz, *ENEKuS* ereduaren bitartez, lan-munduko organizazioetan euskararen normalizaziorako hizkuntza-eraldaketa prozesuen eta interbentzioen kudeaketa-sistema egituratzeko, sistematizatzeko eta optimizatzeko erreferentziazko marko sistemiko eta global bat proposatu nahi izan da.

4.0.1 *ENEKuS* ereduaren xede nagusiak

ENEKuS deitu dugun erreferentziazko eredu horren xede nagusiak honako hauek dira:

- Organizazioetan hizkuntza-normalizazio prozesuen diseinurako eta kudeaketarako interbentzioetan kontuan hartu beharreko aspektu edo atal gakoak erreferentziazko eredu batean jasotzea.

⁹⁵ EFQM - European Foundation for Quality Management

⁹⁶ CAF - Common Assessment Framework

⁹⁷ APCI - Agencia Peruana de Cooperación Internacional

- Ereduaren aspektu edo atal horietako bakoitzaren zentzua eta garrantzia azaltzea.
- Ereduaren aspektu edo atal horien geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako baliagarriak izan daitezkeen oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea.
- Normalizaziorako jardueretan eta ekinbideetan erabil daitezkeen tresna metodologikoak diseinatzeko eta aplikatzeko orientabideak eskaintzea.
- Normalizazio proiektuen artean praktika onei buruzko informazioa trukatzeko sistematizazioa erraztea.
- Ikaskuntza eta berrikuntzarako moduak eta aukerak identifikatzeko sistematizazioa erraztea.

Laburbilduz, normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko erreferentziazko marko erabilgarria izango den eredu formala, logikoa, koherentea eta modulatu gorpuztu eta eskaini nahi izan da.

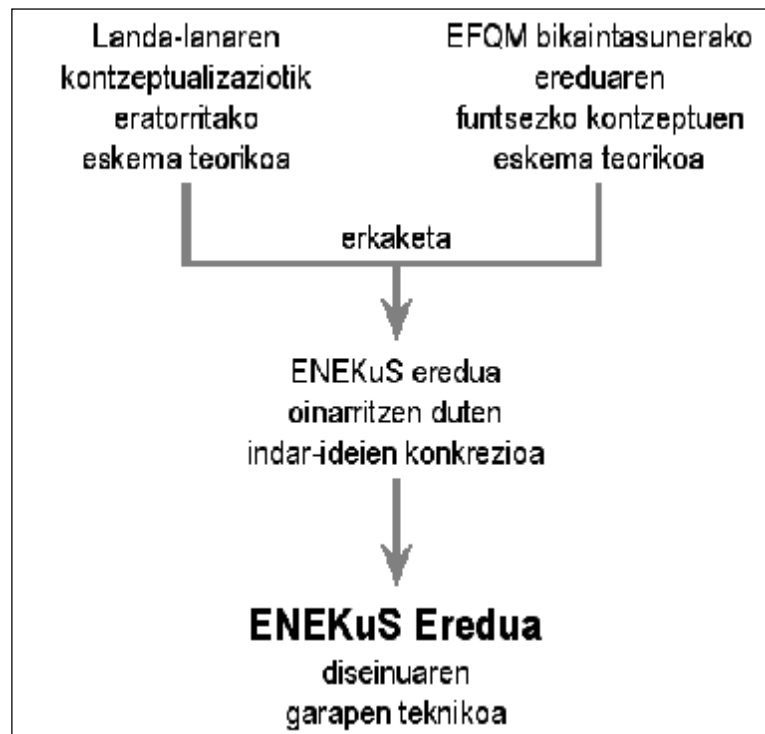
4.0.2 ENEKuS ereduaren eraikuntzarako sekuentzia metodologikoa

Proposatzen den ENEKuS eredu kontzeptualizatu da nagusiki aurretiazko bi eskema teorikoetan oinarrituta:

3. Landa-lanean gauzatutako esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teoriko substantiboa, eta
4. EFQM bikaintasunerako eredu sostengatzen duten Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuen eskema teorikoa.

Hori horrela, eredu eraikitzeko jarraitu den sekuentzia metodologikoa honako hau izan da.

4.01 Irudia: ENEKuS ereduaren oinarriak eta sekuentzia metodologikoa



a) Lehenik eta behin, eskema teorikoen arteko erkaketa egin da. Hau da, tesiaren aurreko atalean esperientziaren kontzeptualizazio teorikorako egindako analisiaren ondorioz normalizaziorako esku-hartze bati begira kontuan hartu beharreko elementuei buruz eraikitako eskema teoriko substantiboaren eta organizazioen kudeaketaren alorrean bikaintasunaren funtsezko kontzeptu edo printzipioei buruz garatu ohi den eskema teoriko orokorraren kontzeptuen arteko erlazioak marraztu dira.

b) Jarraian, ENEKuS ereduaren oinarritzen duten funtsezko indar-ideiak zehaztu dira. Burututako esperientzia partikularretik eratorritako eskema teoriko substantiboaren eta kudeaketaren bikaintasunerako printzipioei buruzko eskema teoriko orokorraren arteko erkaketaren erreferentzia hartuta, eredu formala oinarritu duten printzipio edo indar-ideien mapa osatu da. Mapa hori, proposatu den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio-eskema da.

c) Azkenik, *ENEKuS* ereduaren diseinuaren garapen teknikoa burutu da. Indar-ideien mapan normalizaziorako eraldaketa prozesuen kudeaketa optimizatzeko zehaztutako funtsezko printzipioetan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko eredu formala diseinatu da: ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala, ereduaren ezaugarriak eta ereduaren atal bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta ekinbiderako erreferente praktikoak formulatu dira.

4.0.3 *ENEKuS* eredia oinarritzen duten printzipioak

Adierazi bezala, *ENEKuS* eredia eraikitzeke sekuentzia metodologikoaren lehen urratsa eskema teorikoen arteko erkaketa izan da: landa-lanean burututako esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teoriko substantiboaren eta EFQM bikaintasunerako ereduaren funtsezko kontzeptuen eskema teorikoaren arteko erkaketa.

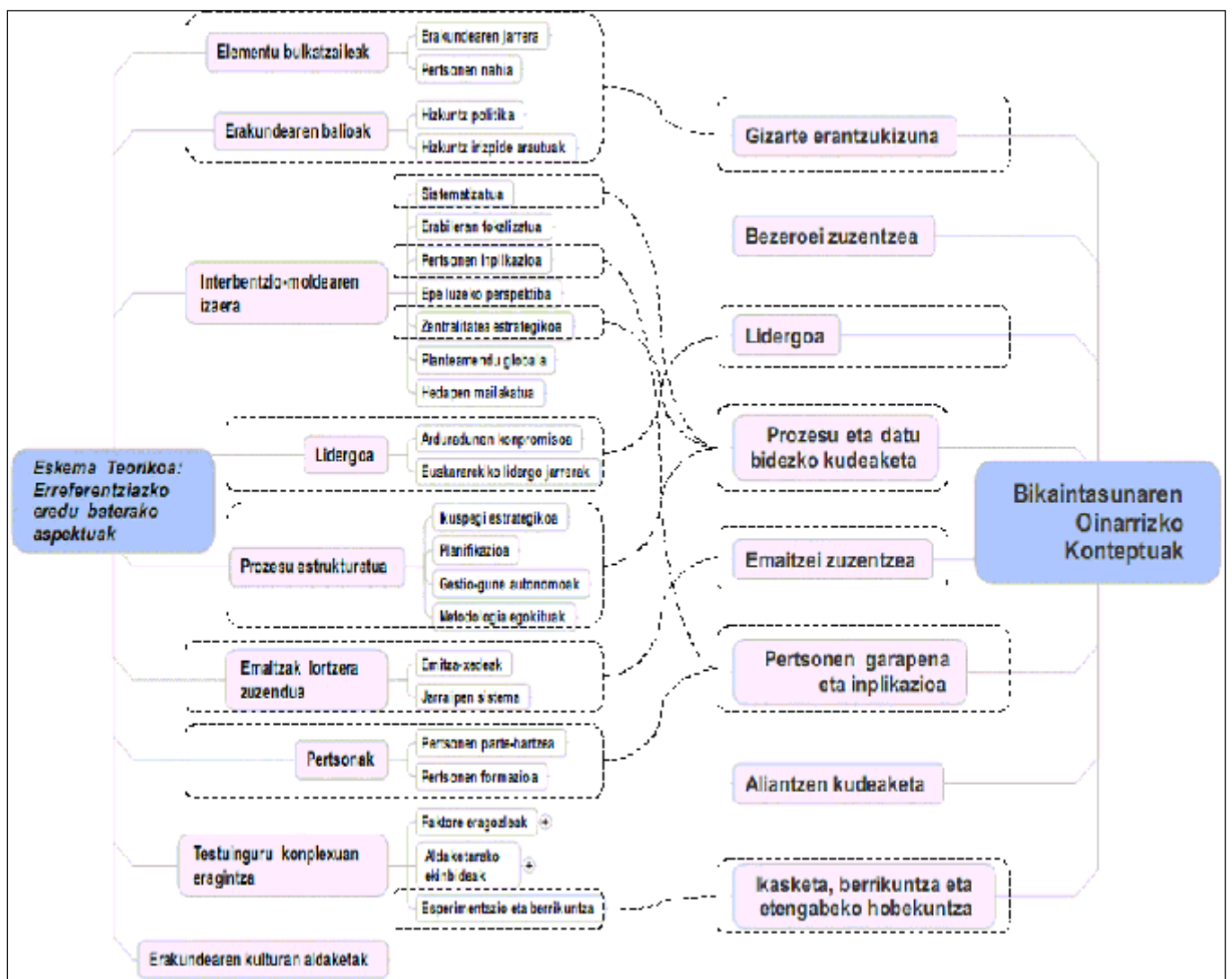
Alde batetik, beraz, esperientziaren kontzeptualizaziorako analisitik eratorritako eskema teoriko substantiboan azaleratutako kontzeptuak daude. Eskema teoriko horren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak honako hauek dira: *elementu bulkatzaileak, erakundearen balioak, interbentzio-moldearen izaera, lidergoa, prozesu esturaturtua, emaitzak lortzera zuzendua, pertsonak, testuinguru konplexuan eragintza, eta, erakundearen kulturaren aldaketak.*

Eta, beste aldetik, EFQM bikaintasunerako ereduaren funtsezko kontzeptuen eskema teorikoa dago. Kudeaketaren bikaintasunerako eredu oro —tartean EFQM bikaintasunerako eredia— organizazioen kudeaketa alorrean azken hamarkadetan izan diren praktika onenetatik ondorioztatutako hainbat funtsezko kontzeptu edo printzipiotan sustraitzen da (Euskalit, 2004). Printzipio horiek *Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuak* deituak izan dira eta EFQM ereduaren formulazioa sostengatzen dute. Horrela, kudeaketaren bikaintasunerako EFQM eredia erabiltzen hasi aurretik organizazioak aztertu behar du eredu hori sostengatzen duten kontzeptuak ulertzen eta bereganatzen ote dituen (EFQM, 2003). Bikaintasunerako funtsezko

kontzeptuak honako hauek dira: *emaitzetara zuzentzea, bezeroengana zuzentzea, lidergoa, prozesu eta datu bidezko kudeaketa, pertsonen garapena eta inplikazioa, ikasketa, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza, aliantzen kudeaketa, eta, gizarte erantzukizuna.* (Lasuen, 2008).

Aipatu bi eskema teorikoen diagramak eta bata eta bestearen kontzeptuen arteko erlazioen irudikapena agertzen dira ondoko irudian.

4.02 Irudia: Landa-lanetik eta bikaintasunaren kontzeptuetatik eratorritako bi eskema teorikoen arteko erlazioak



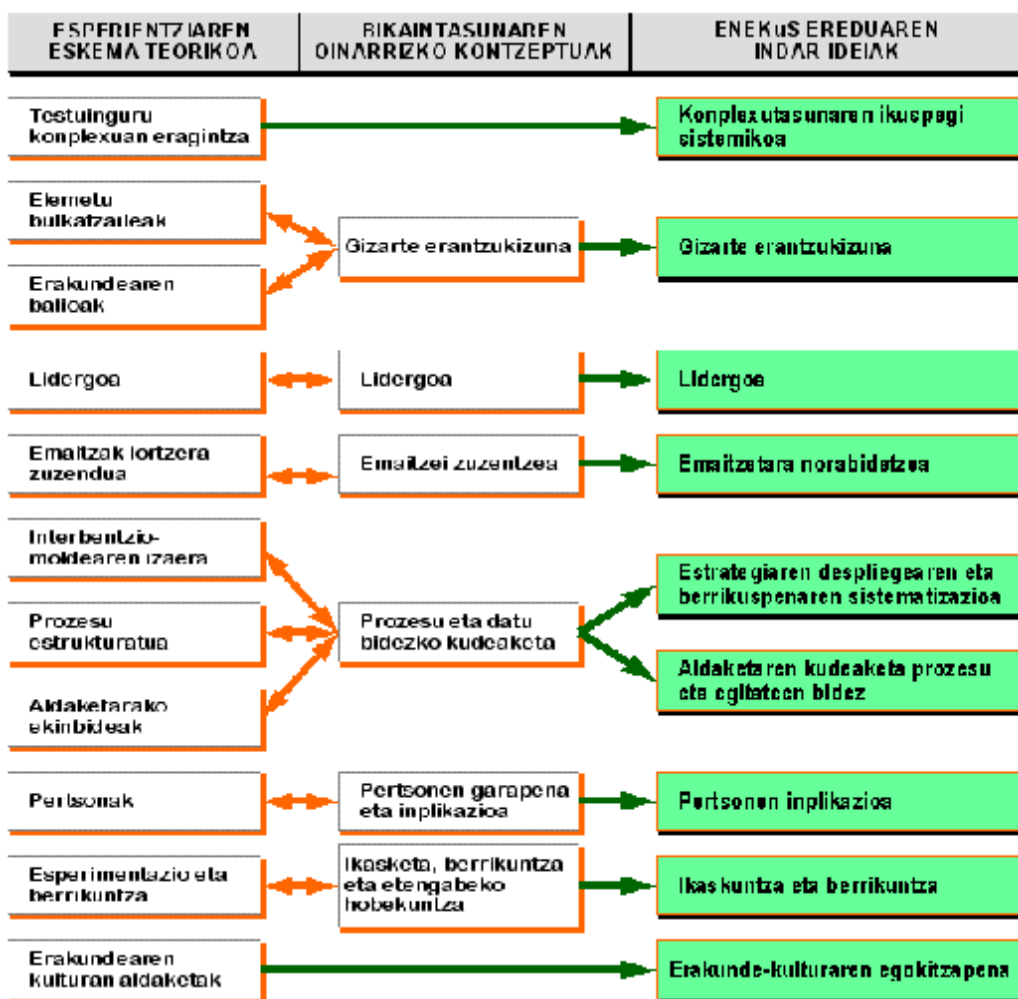
4.02 irudian ikus daitekeenez, esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teorikoaren diagraman agertzen den hainbat kontzeptuk bat egiten du edota erlazioa daiteke bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuen eskema teorikoan azaltzen den beste zenbait kontzeptuekin.

Horrela, irudiaren lehenengo eskema teorikoan azaltzen diren *lidergoa, emaitzak lortzera zuzendua, pertsonak, eta esperimentazio eta berrikuntza* kontzeptuek bat egiten dute erabat irudiaren bigarren eskeman azaltzen diren *lidergoa, emaitzetara zuzentzea, pertsonen garapena eta inplikazioa, eta ikasketa, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza* kontzeptuekin. Halaber, irudiaren lehenengo eskeman jasotako *elementu bulkatzaileak eta erakundearen balioak, eta sistematizazioa, zentralitate estrategikoa, eta prozesu estrukturatua* kontzeptuek ere, beren ezaugarriengatik, zuzenean erlazioa daitezke iudiaren bigarren eskeman jasotako *gizarte erantzukizuna eta prozesu eta datu bidezko kudeaketa* kontzeptuekin.

Bi eskema teorikoetako kontzeptuen arteko erlazioak marraztu ostean, *ENEKuS* ereduera iradarkitzeko sekuentzia metodologikoaren bigarren urratsa eredu oinarrituko duten funtsezko indar-ideiak zehaztea izan da. Hau da, EFQM moduko kudeaketaren bikaintasunerako eredu orokorrak funtsezko zenbait printzipio kontzeptualetan oinarritzen diren bezalaxe, iradarkitzen ari garen *ENEKuS* erreferentziazko eredu ere hizkuntza prozesuen kudeaketaren optimizaziorako kontzeptualizazioan lagunduko duten zenbait printzipio edota indar-ideiatan oinarrituko da.

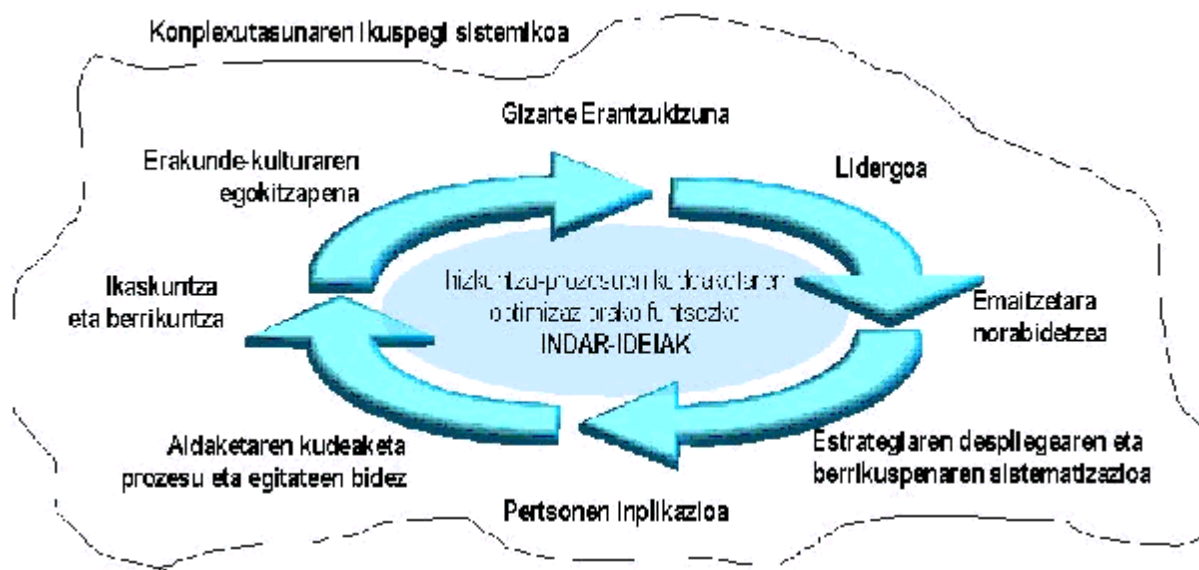
ENEKuS ereduaren indar-ideia horiek, burututako esperientziaren kontzeptualizaziotik azaleratutako eskema teoriko substantiboaren kontzeptuetatik eta eskema horren eta bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuen eskema teorikoaren artean egindako erkaketatik ondorioztatu dira, ondorengo diagraman azaldu moduan.

4.03 Irudia: ENEKuS ereduaren indar-ideien jatorriaren diagrama



4.03 irudiaren diagrama honetan ikus daitekeenez, bederatzi dira esperientziaren eskema teorikotik eta eskema horren eta bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuen eskema teorikoaren arteko erkaketatik hizkuntza prozesuen kudeaketaren optimizaziorako ondorioztatu diren eta ENEKuS eredu formala oinarritzeko zehaztu diren funtsezko printzipio edo indar-ideiak: *konplexutasunaren ikuspegi sistemikoa*, *gizarte erantzukizuna*, *lidergoa*, *emaitzeta norabidetza*, *estrategiaren despliegearen eta berrikuspenaren sistematizazioa*, *aldaketaren kudeaketa prozesu eta egitateen bidez*, *pertsonen inplikazioa*, *ikaskuntza eta berrikuntza*, eta *erakunde-kulturaren egokitzapena*.

Printzipio horiekin ENEKuS ereduaren funtsezko indar-ideien mapa osatu da. Mapa, berriz, proposatu den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio eskema da.



ENEKuS ereduaren funtsezko indar-ideien mapak hizkuntza prozesu jakin baten kudeaketa optimizatzeko kontuan hartu behar diren indar-ideiak azaltzen ditu eta prozesu hori optimo izateko nola irakurri behar den adierazten du.

Horrela, erakundeetan hizkuntza-normalizaziorako kudeaketa prozesu bat optimoa izango da ondoko indar-ideia horiek adierazten dutena bereganatu baditu, hemen azaltzen den eran:

1. Indar-ideia: konplexutasunaren ikuspegi sistemikoa.

Optimizatutako normalizazio prozesu batek kontuan hartu du eraldatu nahi duen erakundearen izaera eta testuinguruan eragiten duten faktoreen aniztasuna eta, gainera, ikuspegi sistemikoa erabili du testuinguru-errealitate horretara hurbildu eta berori aztertzerakoan.

2. Indar-ideia: gizarte erantzukizuna.

Optimizatutako normalizazio prozesu batean erakundeak bereganatu du euskararekiko duen gizarte erantzukizuna eta esplizitatu egin du positiboki bere balioetan edota politiketan.

3. Indar-ideia: lidergoa.

Optimizatutako normalizazio prozesu batean organizazioaren zuzendaritzako kide eta arduradunek prozesuarekin duten arduraz jabetu ez ezik, bere gain hartu dute eta, gainera, dagokien lidergo instituzionala erabili dute normalizazio politikak eta programak bultzatuz eta plano ezberdinetan gaiarekiko lidergo eraldatzaileak sustatuz.

4. Indar-ideia: emaitzetara norabidetzea.

Optimizatutako normalizazio prozesu bat datuetan oinarritu da eta normalizaziorako politika eta estrategietan ezarritako helburuekin lerrokatutako emaitzak lortzera norabidetu da eta, gainera, datuak jasotzeko eta adierazteko sistema egituratua eta integratua dauka.

5. Indar-ideia: strategiaren hedapen eta berrikuspenaren sistematizazioa.

Optimizatutako normalizazio prozesu batek badu formulazio metodologiko bat hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak zehazteko, estrategia horiek operatibizatuz hedatzeko eta operatiben zein estrategien berrikuspen moldatzailea egiteko.

6. Indar-ideia: pertsonen inplikazioa.

Optimizatutako normalizazio prozesu batean erakundeko langileak eta kideak inplikaturik daude –lekua egin zaie eta ardura eman zaie— normalizaziorako tokiko interbentzioen gestioan eta aplikazioan, talde operatiboan bitartez.

7. Indar-ideia: aldatetaren kudeaketa prozesu eta egitateen bitartez.

Optimizatutako normalizazio prozesu batek hizkuntza eraldaketa gestionatzen du komunikazio-moduetan eta egituretan eragingo duten egitateen bitartez eta erakundearen prozesuetan hizkuntza irizpideak ezarriz eta egokitzapenak eginez.

8. Indar-ideia: ikaskuntza eta berrikuntza.

Optimizatutako normalizazio prozesu batek ikasi egin nahi du berritzeko, hobetzeko eta emaitzak erdiesteko eta, horregatik, ikaskuntza eta berrikuntzarako tarreak eta sistematikak integratu ditu interbentzioan bertan, ikaskuntza eta berrikuntza metodologikoak eta komunikatiboak garatzeko bideak ezarriz.

9. Indar-ideia: erakunde-kulturaren egokitzapena.

Optimizatutako normalizazio prozesu batean hizkuntza-erlaketaren azken emaitza erakundearen kulturaren egokitzapena da, hain zuzen sistemaren baitan egiteko eta komunikatzeko sortu diren modu berriak ohiko jokabideetan eta kulturaren txertatuz egindako egokitzapena.

4.0.4 ENEKuS ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala

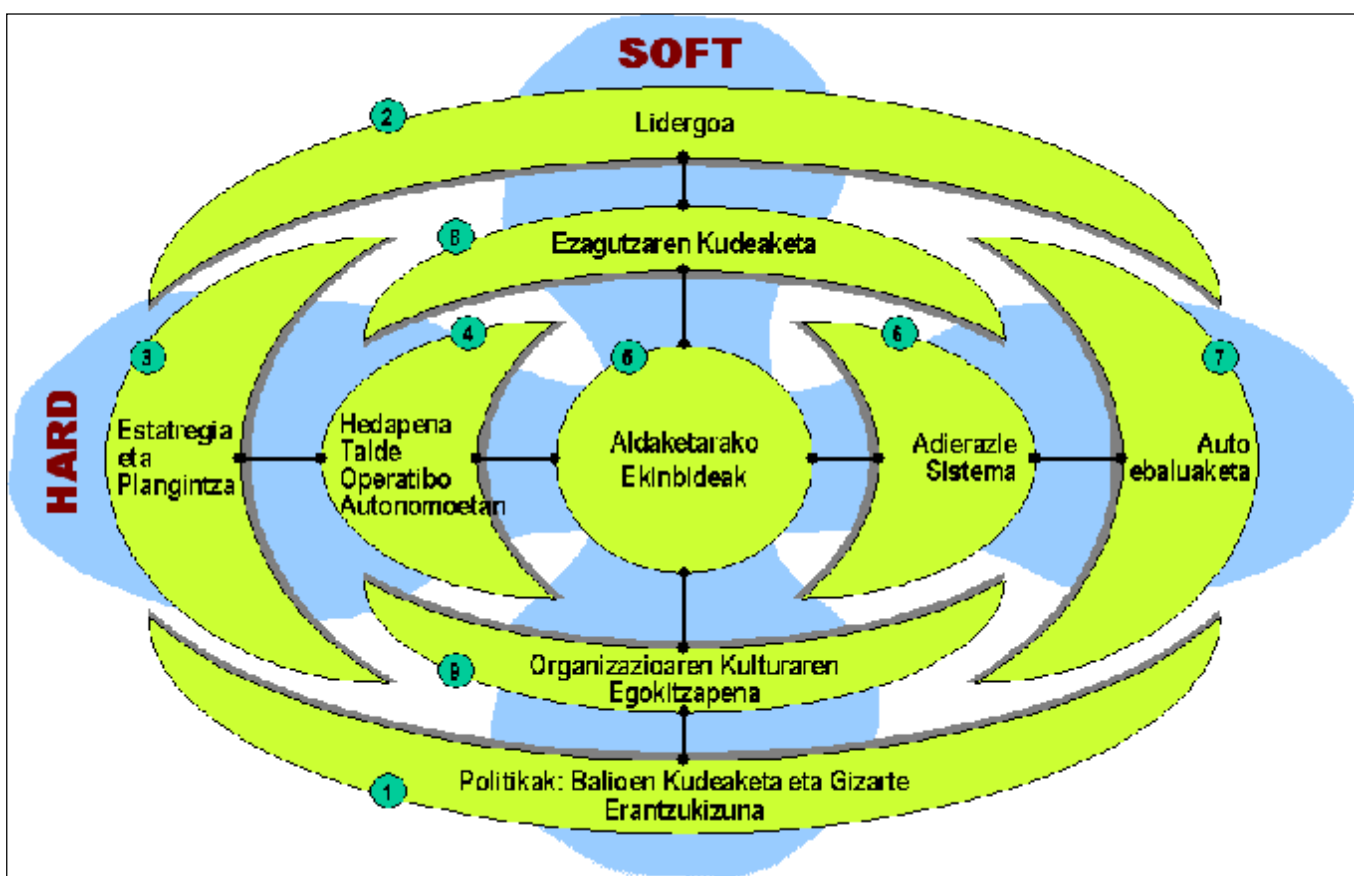
Aurreko atalean azaldutako ENEKuS ereduaren funtsezko indar-ideien mapan (4.04 irudia) jasotako funtsezko printzipioak abiapuntu, ENEKuS erreferentziazko ereduaren egituratu eta irudikatu da bi ardatz-lerrotan banatutako eta elkarren artean lotutako bederatzi *akzio-gunez* osaturiko diagrama baten bidez.

Akzio-guneak, normalizazio prozesuen optimizaziorako indar-ideietan oinarrituta eraiki diren eta eraldaketa-interbentzioa egituratzerakoan kontuan hartu behar diren jarduketarako erreferentziazko aspektu edota espazioak dira. Akzio-gune horiek bi ardatzetan kokatuak daude: 'hard' ardatzean eta 'soft' ardatzean.

'Hard' ardatza teknikoa da, ardatz gogorra nolabait esateagatik: planifikazioaren, interbentzioaren eta neurketaren aspektu tekniko-instrumentalenekin zerikusia duen ardatza da.

'Soft' ardatza, aldiz, kulturala da, ardatz biguna nolabait esateagatik: pertsonen hazkundearen, erakundearen estiloaren eta portaera kulturalen aspektu sozialenekin zerikusia duen ardatza da.

4.05 Irudia: ENEKuS ereduaren egitura eta irudikapen grafikoa



Adierazi bezala, ENEKuS ereduaren bi ardatzetan gurutzatzen diren bederatzizko akzio-gunez⁹⁸ osatzen da.

Akzio-gune edota jarduketarako espazio horietako batzuk gehienbat planifikazioaren eta neurketaren aspektu teknikoekin dute zerikusia, eta *hard* deitutako ardatzean lerrotatu dira; honako hauek dira: *estrategia eta plangintza, hedapena talde operatibo autonomoetan, adierazle sistema, eta, auto-ebaluaketa*.

Akzio-gune edota jarduketarako beste espazio horietako batzuk, erakundearen balioekin, pertsonen hazkundearekin edota portaera

⁹⁸ Akzio-guneak: eraldaketa-interbentzioa egituratzerakoan kontuan hartu behar diren jarduketarako erreferentziatzeko aspektu edota espazioak.

kulturalen aspektu sozialenekin dute zerikusia, eta *soft* deitutako ardatzean lerrokatu dira; honako hauek dira: *politikak, balioen kudeaketa eta gizarte erantzukizuna, lidergoa, ezagutzaren kudeaketa, eta, organizazioaren portaeren eta egituren egokitzapena.*

Azken akzio-gune edota jarduketarako espazioa, berriz, pertsonen arteko ekintzarekin du zerikusia, eta bi ardatzen gurutzaketan kokatu da, erdiguneko akzio-gune gisa, honako hau: *aldaketarako ekinbideak.*

Hori horrela, diagraman irudikatutako *ENEKuS* erreferentziazko ereduak interpretatzeko egingo litzatekeen irakurketa honako hau da:

Erakundeak bere politiketan eta balioetan euskararekiko duen gizarte erantzukizuna bereganatzen du eta normalizaziorako estrategiak eta plangintza sustatzen dituzten lidergoak garatzen ditu.

Politika eta estrategia horiek, etengabeko hobekuntzaren metodologiarekin lan egiten duten talde operatibo autonomoen bidez hedatzen dira, erakundearen aldaketarako ekinbideak bideratuz.

Aldaketarako ekinbide horien emaitzak adierazle-sistema baten bidez jasotzen eta neurtzen dira eta, berrikuntzarako ezagutzak landuz, premia berrietara egokitzen dira.

Aldaketak organizazioaren kultur portaeren eta egituren egokitzapenen bidez gauzatzen dira eta auto-ebaluaketaren bitartez baloratzen dira sistema osoaren ebaluazio eta berrikuspena eginez.

ENEKuS ereduak organizazioen errealtate ezberdinei eta konplexuei eman nahi die erantzuna eta, zentzu horretan, situazio anitzetan soluzio egokituak sortzeko eta zenbait interbentzio-praktika eraikitzeko eta kudeatzeko erreferentziazko sistema gisa planteatzen da.

4.0.5 **ENEKuS ereduaren ezaugarriak**

Hori horrela, *ENEKuS* ereduaren ezaugarri bereizgarriak honako hauek dira:

- *Ez da lineala.* Ereduak ez du hasiera eta amaiera puntu jakin eta bakarrean zehazten, orden logiko bat adierazten badu ere. Akzio-gune guztiak elkarrekin erlazionatuak daude ikuspegi zirkularrean. Tokian tokiko ezaugarrien arabera abiapuntua bat edo bestea izan daiteke.
- *Sistemikoa da.* Errealitatea bere osotasunean jaso nahi du eta, multzo konplexua osatuz, elkarrekiko interakzioan dauden atal edo planoen artean jazotzen diren loturak, joerak eta elkar-ekintzak bisualizatu nahi ditu. Atal horiek azpi-sistemak osatzen dituzte, eta horietan beste atal edo azpi-sistemak ere egon daitezke, eta alderantziz; horrela, sistema bakoitza beste sistema zabalago baten azpi-sistema izango da eta, aldi berean, beste hainbat azpi-sistema bilduko ditu bere baitan.
- *Dinamikoa da.* Errealitate konplexu eta aldakorrari erantzun behar dion sistema dinamikoa da, akzio-gune eta ardatzen arteko elkarreraginean oinarritzen dena.
- *Ez da normatiboa.* Ez ditu derrigor bete beharreko arau, erregelak edo egiteko moduak markatzen.
- *Erreferentziala da.* Adierazi bezala, ez da normatiboa, erreferentziala da. Ispilu moduko bat eskaintzen du bertan begiratu ahal izateko erakundeetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketa-interbentzioak kudeatzerakoan eta kudeaketa horren optimizazioa bilatzerakoan
- *Irekia eta integratzailea da.* Ez da eredu itxia, bere akzio-guneetan praktika ezberdinetatik jasotako metodologia eta enfoke

ezberdinak integrazteko modua egiten du, eta, tokian tokiko errealitate ezberdinetara berregokitzeko bidea ere ematen du.

Horiek dira, beraz, ENEKuS erreferentziazko ereduaren ezaugarri behineneoak, bere nolakotasuna, izaera eta funtsa markatzen eta azaltzen dutenak.

4.1 Ereduaren azalpena atalka

Adierazi bezala, jarduketarako erreferentziazko aspektu edota espazio moduan ulertzen diren bederatzi akzio-gunerekin egituratzen da ENEKuS eredia. Atal honetan akzio-gune horiek azalduko ditugu banan-banan, bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta gauzapenerako erreferente praktikoak agertuz.

4.1.1 Akzio-gune 1: Balioen kudeaketa eta gizarte erantzukizuna

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du organizazioaren balioetan adieraziko den euskararekiko erantzukizunari buruzko diskurtso bat bereganatzearen garrantzia, eta
- 2) estrategiak garatuko ditu balio horiek definitzeko, enpresak sor ditzakeen gizarte erantzukizunerako elementuetan normalizazioaren atala txertatzeko eta hizkuntza politika positiboak zehazteko eta bideratzeko.

4.1.1.1 Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Gizakiok, norbanako gisa, taldean edota instituzionalizatutako erakunde moduan erabakiak hartzen ditugu eta ekintzak bideratzen ditugu etengabe. Egitate horien esanahian eta norabidean eragiten duten hainbat faktore daude, horien artean garrantzitsuenetakoa errealitatea ulertzeko moduaren azpian gizaki bakoitzak duen balio-sistema da.

Subjektu orok (pertsonek, taldeak edo erakundeak) du bere balio-sistema propioa, subjektua beraren, subjektua osatzen duten indibidualtasunen eta ingurune sozio-ekonomiko, kultural eta estrukturalaren arteko interakzioaren ondorio dena.

Horrela, uler dezakegu balioa dela subjektuarentzat erakargarri eta gizartearentzat justifikagarri gerta daitekeen kontzeptu edota ideia oro, erabakiak hartzeko prozesuan lagundu eta gidatuko duena eta portaera jakinetan ondorioztatuko dena (González, 1993). Edota Robbins-ek adierazten duen moduan:

«Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso» (Robbins, 1999: 132).

Balioak, norbanakoen edota taldeen hausnarketak eta portaerak gidatzen dituzten ideal eta printzipio kolektiboak dira (Sainz de Vicuña, 2001). Organizazioaren planoan, balioak enpresaren jokabidearen ardatzak dira eta bere uste eta asmoekin estuki erlazionatuak daude. Nolabait esateagatik, "zertan sinesten dugu?" galderari erantzuten diote. Horrela, balioak enpresaren jardunbideak norabidetzen dituzten oinarrizko printzipioak izango dira, bere kulturaren muina (Lencioni, 2002). Balioak organizazioaren funtsa izanik, bertan gauzatzen diren prozesu gehienekin erlazionaturik daude: plangintza estrategikoa, lidergo estiloa, erabakiak hartzeko prozesuak, kontratazio politikak... Esan nahi baita, organizazioaren politikak garatzearekin zerikusia duen edozein prozesuk, enpresaren kultura eta estiloa markatzen duen balio-sistemaren eragina jasoko duela gauzatzerakoan (Parra, 2002).

Organizazio baten egiteko moduen azpian beti daude balio batzuk, inplizituak edo esplizituak. Organizazioaren sustatzaileen balio pertsonal eta estiloak, organizazio motaren ezaugarriak, gizarte inguruneak, urteetako jardunak eta interakzioak... elementu horien guztien eraginez egokitzen da une jakin batean organizazioaren balio-sistematzat uler dezakeguna; organizazioan gauzak egiteko estiloan, kulturaren eta, ondorioz, eguneroko jardun zehatzetan islatzen dena: erabakiak hartzeko lehenesten den informazio mota, lanerako lehenesten den pertsona mota, komunikazioa egituratzeko modua, erakundeak kanpora eskaini nahi duen irudia edo, aurreko paragrafoan aipatu bezala, lidergo estiloa, kontratazio politikak eta abar. Balio horiek sarri askotan ez daude idatziz jasota, ez dira esplizituki jaso, baina hor daude. Bestalde, balioak ez dira beti berdinak izaten eta balio

sistemetan eboluzioak gertatzen dira, gizartearen bilakaerarekin batera; balio batzuk garai jakin batean indarra har dezakete, hedatu, modan jarri edota zaharkituta gelditu (Leal, 1991).

Azken hamarkadetan organizazioen kudeaketaren alorrean gestiorako planteatu diren estrategia aurreratuenetan joera balioak esplizitoki lantzea eta finkatzea izan da eta, are gehiago, hori guztia operatibizatzea Erakundeen Gizarte Erantzukizuna deitua izan den kontzeptuaren eta metodologiaren bitartez.

Gai honi dagokionez bilakaera nabarmena izan da. Duela 50 urte enpresa ereduaren ezaugarri nagusienetakoak egitura zurruna, taylorismoaren printzipioen arabeko produkzioaren kudeaketa, langileen kualifikazio eskasa eta planteamendu autoritarioetan oinarritutako lan-harremanak baldin baziren ere (Heras, 2001), ikuspegi hori aldatzen joan da eta gaur egun kalitatezko enpresaren paradigma berria kalitatearen kulturen eta bikaintasunaren parametroetan oinarritutako organizazioa da, honako printzipioetan oinarritzen dena: emaitzei begira jardutea, bezeroei begira jardutea, lidergoa eta helburuekiko jarraikortasuna, prozesu eta ekintza bidezko kudeaketa, pertsonen garapena eta inplikazioa, etengabeko ikaskuntza eta hobekuntza, aliantzen garapena eta gizarte erantzukizuna (Euskalit, 2004).

Paradigma-aldaketa horren haritik, azken urteotan Erakundeen Gizarte Erantzukizunaren printzipioa eta kontzeptua garatzen joan da. Enpresa jada ez da pertsonen gaintetik eta gizartetik at dagoen produkzio-gune hutsa; aitzitik, gaurko pentsamoldean eta diskurtsoan, enpresaren egungo erronketariko bat da «pertsonetikiko eta bere jarduera burutzen duen ingurunearen eskaerekiko sentikortasun handiagoan oinarritutako kultura sendotzea» (Errazti, 1999). Paradigma honek esaten digu enpresak kokatuta dagoen gizartearen garapenarekiko erantzukizuna duela eta, gainera, horretaz jabetzea klabea izan daitekeela enpresaren arrakastarako (Iberdrola, 2003).

Eta filosofia honek horrenbestera du garrantzia ezen kalitatearen hobekuntzarako arloan Europa mailan erreferente nagusia den

Bikaintasunaren EFQM Ereduaren zimentarria osatzen duten oinarriko kontzeptuetako bat gizarte erantzukizuna dela. EFQM ereduak auto-ebaluaketarako bereizten dituen bederatzi kriterioen artean, zortzigarrenak emaitzak gizartean neurtzen ditu; hau da, kriterio nagusien artean bat dago jarria espezifikoki gizartearekiko erantzukizuna neurtzeko. Horretaz gain, beste kriterioetan ere erantzukizunaren gaia jasotzen du eredu honek, zeharkako ardatz tematikoa osatuz.

4.06 Irudia: Gizarte erantzukizuna EFQM eredu (Club Gestion Calidad, 2003: 25)

EJE TRANSVERSAL	DINÁMICA INTERNA ENTRE SUBCRITERIOS
Responsabilidad Social de la Organización	<p>1a – La Visión, Valores y Principios Éticos reflejan la responsabilidad social de la organización.</p> <p>1c – Relación con los grupos de interés externos.</p> <p>1d – Relación con los grupos de interés internos.</p> <p>1e – Liderar el análisis de los fenómenos externos que impulsan el cambio.</p> <p>2a – Incorporación a la estrategia de información procedente de los grupos de interés.</p> <p>2b – Incorporación de información y datos de los indicadores internos de rendimiento, incluidos factores medioambientales y demográficos.</p> <p>2c – Desarrollo de la estrategia incluida la estrategia de responsabilidad social.</p> <p>2d – Despliegue de la estrategia incluyendo a todos los grupos de interés.</p> <p>3a – Valores éticos y de equidad en la contratación y condiciones de empleo.</p> <p>3b – Desarrollo de personas.</p> <p>3c – Implicación de los empleados en proyectos y conferencias externos a la organización.</p> <p>3e – Atención a las personas, fomentando actividades socioculturales.</p> <p>4a – Alianzas incluidas las establecidas con organizaciones de la comunidad y proveedores locales.</p> <p>4b – Estrategias financieras que apoyan las estrategias de Responsabilidad Social de la Organización.</p> <p>4c – Gestión medioambiental.</p> <p>5c – Incorporación de información procedente de clientes y partners en los productos.</p> <p>5d – Elaboración de productos teniendo presente su reciclado, etc.</p> <p>5e – Relaciones habituales con los clientes.</p> <p>6a – Percepción de los clientes de la imagen de la organización, etc.</p> <p>7a – Percepción que tienen los empleados de su propia organización como empresa que da trabajo.</p> <p>8 – Todo lo incluido en el criterio.</p> <p>9 – Resultados en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos, en comparación con estándares.</p>

Erakundeen Gizarte Erantzukizunaren gaia asko garatu da denbora gutxian eta filosofia izatetik erakundeen eguneroko gestioan aplikatzekoa den eta dimensio propioa duen sistema osatua eta osoa izatera iritsi da. Sistema horretan aurki daitezke, besteak beste: filosofia eta diskurtsoa, instituzioen errekomentazioak eta kriterioak, ereduak, puntako enpresen praktika bikainak edota zertifikazio sistemak.

4.1.1.1 EGEren filosofia eta esanahia

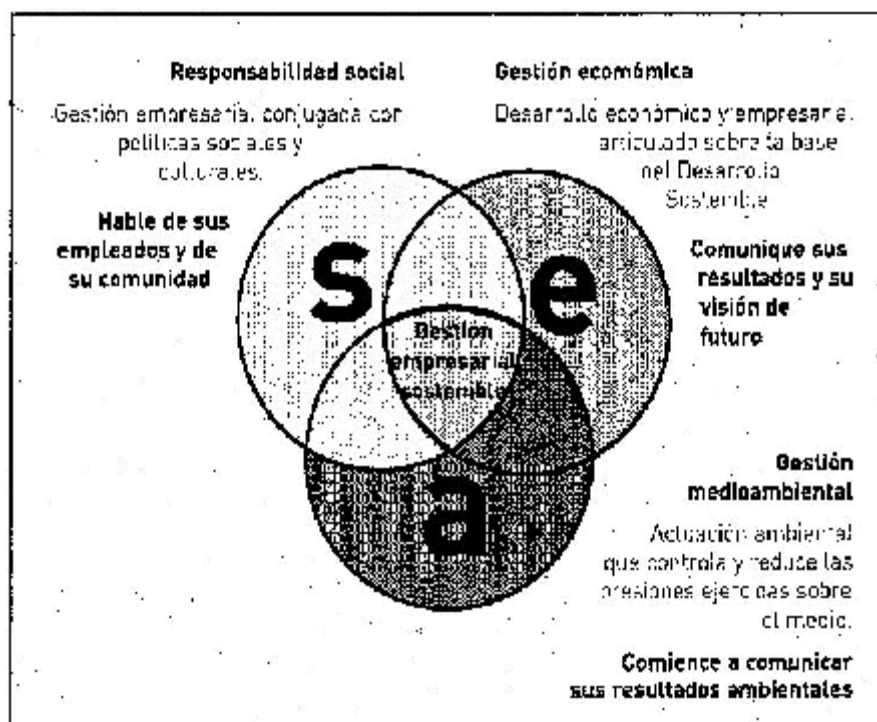
Erakundeen Gizarte Erantzukizuna (EGE), erakundeek eta enpresek beren mintzakideekiko harremanetan eta jarduera komertzialetan gizarte eta ingurugiro alorreko ardurak txertatzea da (EB, 2001). CSR Europek⁹⁹ dionaren arabera, enpresek bi erantzukizun mota dute: bata komertziala, arrakasta edukitzea negozioetan, eta bestea soziala, komunitatean eta gizartean bete beharreko funtzioarekin zerikusia duena.

Honek zera adierazi nahi du: enpresek beren interes-talde¹⁰⁰ aurrean erantzukizuna dutela beren jarduerak lan arloan, gizartearen arloan eta ingurugiroaren arloan sortzen dituzten inpaktuei dagokienean. Erantzukizunez jarduteak interes-talde ezberdin horien itxaropenak kontuan hartzea eskatzen du. Eta ez ikuspuntu etiko hutsarengatik, ulertzen baita interes-talde ezberdinen demandak ongi artikulatzeak ondorio positiboak dituela enpresaren emaitza ekonomikoetan. Hau da, interes-talde ezberdinentzat balioa sortzearen ondorioa izango da akzionistengan eta gizartean ere balio erantsiak sortzea. (ECORES, 2003).

Gizarte erantzukizunaren filosofiaren helburua erantzukizun hori modu estrategikoan kudeatzea eta horretarako tresnak eskuratzea da. Horrek esan nahi du enpresaren gestioan gizarte erantzukizunerako kriterioak txertatzeak dakarrela arlo ekonomikoan, sozialean eta ingurugiroarenean gestio sistemak eta politikak formalizatzea; arlo horietan lortutako emaitzen gardentasun informatiboa eskaintzea eta kanpoko azterketak ahalbidetzea. Hau da, balantze hirukoitza deitu izan dena.

⁹⁹ CSR (Corporate Social Responsibility) Europe, 1995ean Europa mailan sortutako enpresa-sarea da. Bere eginkizuna enpresei laguntza ematea da, errentagarritasuna, garapen jasagarria eta gizarte garapena lortzeko, negozioaren praktikan EGEa (erakundeen gizarte erantzukizuna) integratuz.

¹⁰⁰ Interes-taldeak edo stakeholders-ak enpresarekin nolabaiteko interes erlazioa duten giza-taldeak dira: inbertsoreak, langileak, bezeroak, hornitzaileak, tokiko komunitatea, administrazioa, gizartea ...



Erakundeen erantzukizun sozialaren baitan bi dimentsio bereizi izan dira: barruko dimentsioa eta kanpoko dimentsioa.

Barruko EGen, enpresaren barrua jorratzen da gizarte interesaren ikuspegitik, eta jorratze hori ez da enpresaren errentagarritasunera mugatzen. Horrenbestez, estu lotuta dago enpresa kudeaketaren funtsezko alderdietara (adibidez, giza baliabideak, laneko osasun zein segurtasuna, langileen heziketa nahiz partaidetza, kalitatearen kudeaketa edo ingurumenaren kudeaketa).

Kanpoko EGen, erakundeak kanpoko interlokutore eta inguru sozialarekin zein ingurumenarekin dituen harremanak aztertzen dira: komunitatea, kontsumitzaileak, erakunde publikoak nahiz gobernu kanpoko erakundeak, merkataritzako kideak, hornitzaileak...).

4.1.1.1.2 Hizkuntza balio gisa Erakundeen Erantzukizun Sozialean

Gure gizartean, eta organizazioen esparruari gagozkiolarik, bada egun errealitate espezifiko bat azken hamarkadetan izandako eboluzioek zedarritu dutena. Batetik, euskararen normalizazioak esparru berriak eskuratzearen ondorioz, gero eta gehiago dira erakundeetan aplikatzen ari diren hizkuntza-normalizaziorako interbentzioak. Bestetik, enpresari buruzko eta enpresa eta gizartearen arteko harremanei buruzko kontzepzioaren arloan izan den bilakaeraren ondorioz, organizazioak gestionatzeko paradigma eta erantzukizun berriak planteatzen dira.

Bi linea horiek konbergenteak dira gurea bezalako errealitate sozialetan. Normalizazio prozesuan diren berezko hizkuntzak dituzten herri eta komunitateetan, organizazio mailako kudeaketa sistemek hizkuntzaren aspektu hori bereganatu beharra daukate erakundearen berezko erantzukizunaren balio gisa, Canyelles i Pastó-k (2007) dionaren ildotik, *«La força d'aquestes tendències fa necessari prendre nous unts de vista que cerquin la manera d'introduir la promoció de la llengua en els mateixos ressorts i mecanismes de la lògica empresarial. En aquest sentit, la responsabilitat social de les empreses (RSE) obre una porta de gran interès, que permet no posar el focus tan sols en la dimensió externa de l'empresa, els productes i els serveis resultants, sinó també en la manera com internament l'empresa atén les singularitats de la diversitat cultural i lingüística»* (Canyelles i Pastó, 2007: 16).

Alegia, gizarte konplexuetara egokitutako eredu berri bat, hizkuntza-normalizazioaren diskurtsoa berritu eta erakundeen funtzio eta erantzukizun soziala egunerako dituen, bata bestearekin elkartuz eta biak bat eginez. Testuinguru bat non, Canyelles i Pastó (2007) parafraseatuz, *«Cal configurar un nou model que incorpori la responsabilitat –en aquest cas lingüística– davant la societat i la comunitat, i atenent al fet que l'impacte no és merament lingüístic sinó que també genera impactes socials, culturals i econòmics. La llengua afecta drets individuals i col·lectius, però també la cohesió social i el desenvolupament d'un model socioeconòmic»* (Canyelles i Pastó, 2007: 17).

Konbergentzia horretan aukera ezberdinak zabaltzen dira. Esate baterako, GRIren (Global Reporting Initiative)¹⁰¹ gida da gizarte erantzukizunaren sistematizaziorako gaur egun hedatzen ari den tresna nagusienetakoa; gida horretan, indikadore multzo bat jasotzen da erantzukizunaren ebaluaketarako. Eta indikadore horietako hainbatetan hizkuntza parametroak gehitu eta hizkuntzarekin zerikusia duten eduki-adierazleak jaso daitezke, bere esanahia horretarako aukera ematen baitu. Horrela, ondoko taula osatuko genuke:

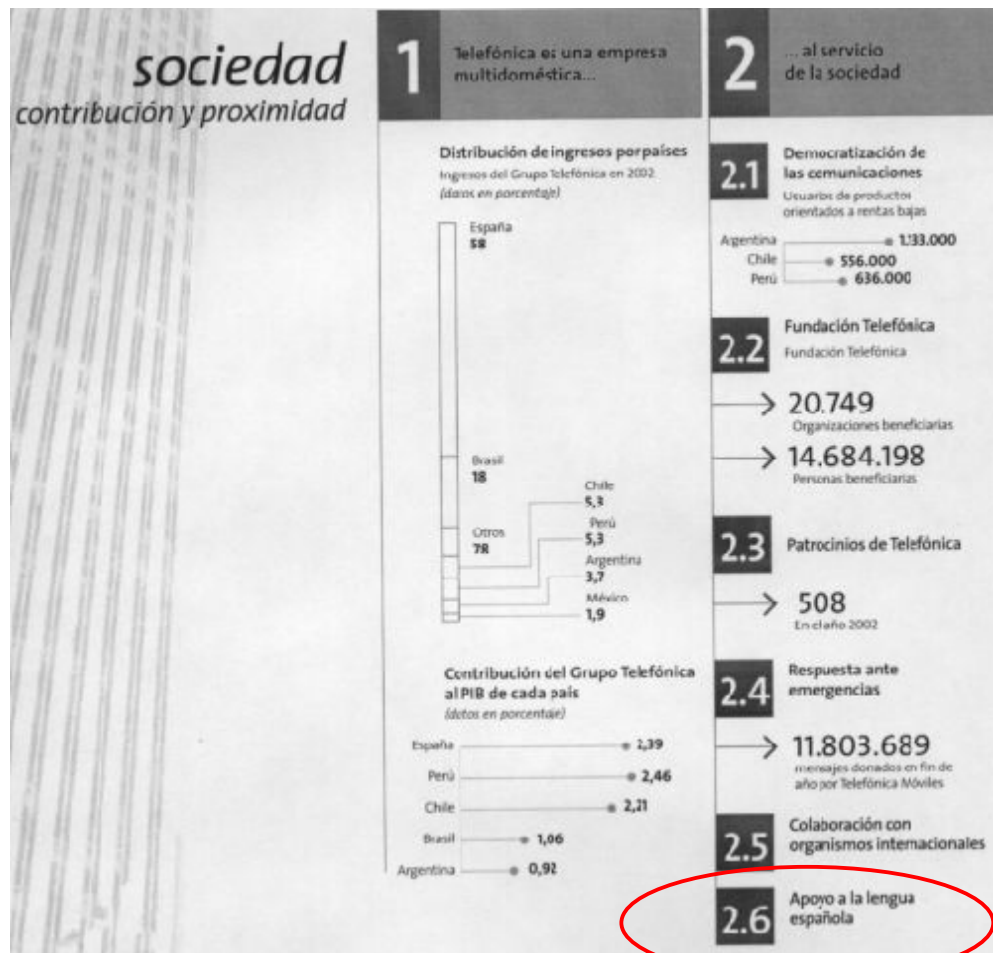
4.01 Taula: GRI Gidan balizko hizkuntza adierazleak nola txertatu adierazteko taula

BALIZKO HIZKUNTZA ADIERAZLEAK GRIren GIDAN			
ARLOA	KATEGORIA	ASPEKTUA	HIZKUNTZA PARAMETROAK
Gizartea	Lan jarduera	Lan harremanak	Harremanak zein hizkuntzatan gauzatzen dira? Zein da langileen berezko edo nahikunde hizkuntza?
		Aniztasuna eta berdintasuna	Hizkuntza aniztasunaren errekonozimendua
	Giza eskubideak	Diskriminaziorik ez	Hizkuntza eskubideen eta nahikundearen bermea
		Herri indigenen eskubideak	Euskararen ofizialtasuna. Bertako eta nazioarteko legedia
	Gizartea	Komunitatea	Nola laguntzen zaio komunitateari hizkuntzaren garapenean?
	Produktuen erantzukizuna	Produktuak eta zerbitzuak	Zein hizkuntzetan eskaintzen dira? Kontsumitzaileen eskubideak nola bermatzen dira?
		Marketina	Publizitatean komunikazioa zein hizkuntzatan gauzatzen da?

¹⁰¹ 1997an Nazio Batuen Ingurugirorako Programatik sustatuta, 2002 urtean nazioarteko erakunde independente bihurtu zen GRI. Honen egituran interesa duten talde ezberdinek hartzen dute parte: enpresak, nazioarteko erakundeak, gizarte zibileko erakundeak, enpresa elkarreak... Bere helburu nagusia jasangarritasunari buruzko korporazio-txostenak garatzea da (ingurugiroari, gizarteari eta ekonomiari lotutako alderdiak kontuan hartuta). Horretarako, *Jasangarritasun Memoriak Prestatzeko Irizpideak* prestatzen eta zabaltzen ditu, estandar eta eredu metodologiko gisa. GRI Gida: jasangarritasun memoriak osatzeko irizpideak eskaintzen dituen manuala edo gida da, sistematizaziorako adierazle-sistema oso bat eskaintzen duena.

Aipatu konbergentzia horren adibidea izan daiteke Espainiako Telefonica enpresaren 2002ko gizarte erantzukizuna memoriatik ateratakoa, ondorengo 4.08 irudian ikus daitekeena.

4.08 Irudia: Hizkuntza erantzukizunaren adierazlea Telefonica-n (Telefonica S.A, 2003)



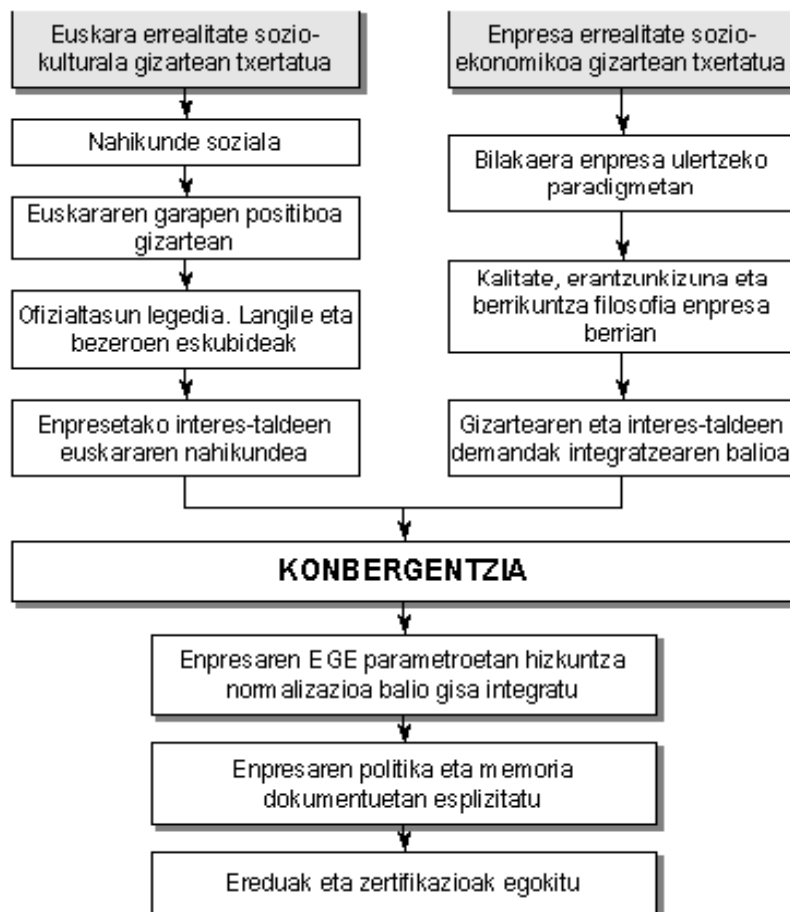
Bertan ikus daitekeenez, Telefonicak gizartearekiko laguntza eta zerbitzua nolakotasuna adierazterakoan, espainiarri emandako sostengua jasotzen du adierazleen artean.

4.1.1.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Hizkuntza-normalizazioaren bilakaera eta erakundearen erantzukizun soziala egungo gizartean, aipatu bi errealitate horietatik abiatuta eredu bat

(Canyelles i Pastó, 2007) planteatu dugu bien konbergentziaren bitartez berezko hizkuntzak dituzten gizarte modernoetan enpresa/erakunde aurreratuek beren kudeaketa sisteman normalizaziorako erantzukizunaren logika integratzeko bidea azaltzeko: *n-EGE, normalizaziorako erakundeen gizarte erantzukizuna*.

4.09 Irudia: n-EGE eredua. Normalizazioak eta enpresak bat egitea



Irudian ikus daitekeenez, planteatzen dugun *n-EGE* eredua euskal gizartearen egungo dinamika sozialean biziki integratuta dauden bi errealitatetik abiatzen da: bata, euskara errealitate sozio-kultural gisa eta, bestea, enpresa errealitate sozio-ekonomiko gisa.

Euskararekiko nahikunde sozialak hizkuntzaren garapen positiboa ekarri du gizartean, eta euskararen ofizialtasunaren aldeko hainbat lege eta arau gara daitezen bultzatu du, tartean langileen eta bezeroen hizkuntz eskubideak

jasotzen dituzten arauak. Garapen positibo hori, gainera, erakundeen alorrean ere gertatu da eta gero eta gehiago enpresetako interes-taldeek normalizazioarekiko nahikundean islatu da.

Bestalde, enpresa alorrean azken hamarkadetan bilakaera nabarmena gertatu da enpresa ulertzeko paradigmetan eta egungo enpresa berrien kalitatearen, berrikuntzaren eta erantzukizunaren filosofia gailendu da. Horrek, besteren artean, enpresaren erantzukizunaren baitan gizartearen eta interes-taldeek demandei kasu egitea enpresa berriaren ezaugarria izatea ekarri du.

Ereduaren eskeman agertzen diren bi ardatz horiek bat egiten dute enpresetako interes-taldek euskararekiko nahikundea adierazten dutenean, enpresa berritzaileak gizartearen eta interes-taldeek demandei erantzutea bere baitan balio gisa integratzen dituztenean, eta, bien arteko konbergentzia gauzatzen denean.

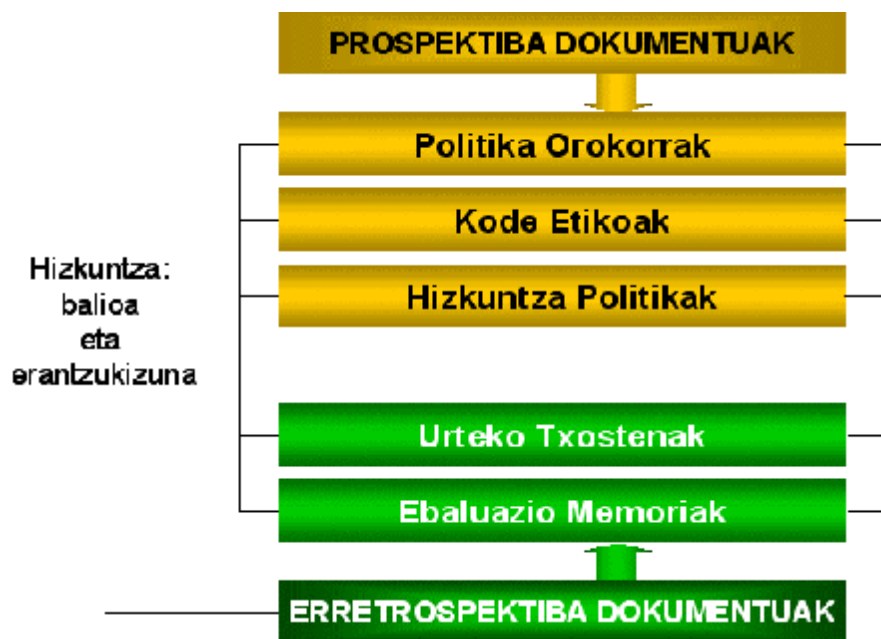
n-EGE ereduaren hirugarren ardatzean, berriz, konbergentzia hori operatibizatzeko sistematika azaltzen da. Lehen urratsa, enpresaren EGE (gizarte erantzukizunaren) parametroetan hizkuntza-normalizazioa balio gisa integratzea izango da. Bigarrena, enpresaren izaera adierazten duten dokumentu esanguratsuetan (politika deklarazioetan, memoria txostenetan...) normalizazioarekiko planteamenduak eta ekinbideak esplizitatzea. Eta azkena, enpresak erabiltzen dituen zertifikazio, auditoretza edota antzeko ereduak (ISO, EFQM memoriak...) egokitzea izango da.

Lehen urratsean, beraz, bilatzen duguna da organizazioak hausnartzea, finkatzea eta adieraztea ahalik eta modu argienean hizkuntzen erabilerei buruz duen politika, izan daitekeena hizkuntza-normalizazioarekiko erantzukizuna nolabait aintzat hartuz, hizkuntza-normalizazioaren kudeaketa bere balio propioen artean definituz, berezko hizkuntza politika esplizitatuz, edota, arlo honetan egindako merituak adieraziz.

Hori, bigarren urrats batean, dokumentu esanguratsuetan esplizitatuz gauzatzen da. Erakunde gehienetan badira hainbat dokumentu erakundearen politikak edota bilakaerak jasotzen dituztenak. Orokorrean, bi

dokumentu mota aurki ditzakegu: erakundearen izaera edota norabideak markatzen dituztenak, hau da, prospektiba egiten dutena, batetik, eta, bestetik, erakundearen jardunak edota emaitzak jasotzen dituztenak, hau da, erretrospektiba egiten dutenak. Bilatzen duguna da hizkuntzaren balioa eta erantzukizuna proiektio gisa jasotzea, esate baterako, enpresaren *Politika Orokorren* eta *Kode Etikoen* bezalako dokumentu orokorretan edota *Hizkuntza Politikei buruzko* berezko dokumentuetan. Edota, egindakoaren meritu gisa jasotzea *Urteko Txostena* edota *Ebaluazio Memoria* bezalako dokumentuetan.

4.10 Irudia: Hizkuntzaren erantzukizuna erakundearen dokumentuetan



Organizazio bakoitzak bere izaera eta estiloa ditu, batzuen kulturen oso txertatuta dago politika orokorren edota kodigo etikoen lanketa, beste batzuenan, berriz, arrotza gerta daiteke; batzuek badute sistematika oso landua txostenak edota memoriak prestatzeko, beste batzuek, berriz, ez horrenbeste. Ez dago, beraz, bide bakarra hizkuntzaren balioa eta erantzukizunaren txertaketa instituzionala lantzeko. Prozesu bat da, hizkuntza faktorea enpresaren balio eta ardura gisa bereganatzearen instituzionalizazio prozesu kontzientea, Euskararen Normalizazioa Kudeatzeko Sistematik sustatu eta bideratu behar dena erakundearen dokumentuetan aipamen eta lanketa espezifikoak egon daitezen. Eta instituzionalizazio horren eredu eta adibide ezberdinak aurki ditzakegu.

Politika Orokorretan hizkuntzaren atala jaso izanaren adibidea dugu, esate baterako, MCC korporazioa (egun *Mondragon Korporazioa* deitzen dena). MCCk (2006) bere "Enpresa politika 2005-2008" dokumentuaren inplikazio sozialaren atalean eta komunikazioaren atalean komunitatearen garapen linguistikoa eta tokiko hizkuntzak erabiltzeko konpromisoak aipatzen ditu, eta bertako "2005-2008 Plan Estrategikoak" «*korporazio mailan euskararen erabilera areagotzeko*» baieztapena jasotzen du.

4.11 Irudia: Hizkuntza MCCren enpresa politikan (MCC, 2006)

b. MCCko enpresa politika 2005-2008

Oinarriko helburuetan, **inplikazio sozialaren atalean:**

- Justifikazioa: Komunitatearen garapen jasagarria, kulturala, linguistikoa eta soziala sustatzen eta gizarte eraketan inplikatzeko bultzatzen duten ekimenetan lankidetzan aritzeko konpromisoa geure egiteko onarpen gisa.
- lido nagusia: Kultura eta gizarte konpromisoa: dihardugun ingurune sozialarekin bat eginda, hizkuntza eta kultura garatzeko konpromisoaren bultzatzailer izan behar dugu.

Politika orokorretan, **komunikazioaren atalean:**

- Apurka-apurka gure komunikazio prozesuetan tokian tokiko hizkuntzak erabiltzeko bideak bultzatzea, ingurune bakoitzeko errealitate soziolinguistikoaren eta bere aukeren arabera.

Kode Etikoan hizkuntzaren atala jaso izanaren adibidea dugu, esate baterako KUTXA aurrezki kutxa. KUTXAk (2007) bere "Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren Kodea" dokumentuan esplizituki jasotzen du hizkuntza eskubideei buruzko azpiatal bat interes-taldeen hizkuntza eskubideak bermatzearen balio adieraziaz.

4.12 Irudia: Hizkuntza KUTXAren kode etikoan (KUTXA, 2007)

<p>• Hizkuntza-eskubideak</p> <p>* Interes-taldeen hizkuntza-eskubideak eta erabilerak errespetatzea, Erakundearekin duten harremanean.</p>

Hizkuntza Politikak berariazkoak landu eta esplizitatu izanaren adibidea ditugu, esate baterako, LAB sindikatua edota MCC korporazioa. MCCk (2006) bere politika orokorretan eta estrategietan adierazitako hizkuntza-ardurak garatu eta zehaztu ditu «Euskara Normalizatzeko Oinarriak» izena hartu duen hizkuntza politikarako berezko dokumentuaren bidez. Beste era batean, LAB sindikatuak (2007) eskualdekako hizkuntza politikak zehaztu eta dokumentatu ditu, normalizazioarekiko ardurak bereganatuz, hizkuntza izaera definituz eta erabilerarako irizpideak zehaztuz.

4.13 Irudia: Hizkuntza politika LAB sindikatua (LAB, 2007)

Bilboko Eskualdeko Hizkuntza Politika

Dokumentu honen bitartez, LAB sindikatua Bilbo Eskualdeko Idazkaritzak eskualde honetan sindikatua Hizkuntza Politika zein izango den formulatu eta aditzera eman nahi du. Eskualdeari egokituak Hizkuntza Politika honen erreferentziak sindikatua Bilzar Nagusietako ponentzietan, Estatupean eta Zuzendaritza Organo Kontederalean onartutakoak dira.

HIZKUNTZA POLITIKA ESKUALDEAN:

LABek defendatzen duen eredu sindikalean, Euskal Herriko erakuntza nazional eta sozialetan elementu nagusienetako bat euskara da; zentzu honetan, euskararen egin beharra ekintza sindikalean eta euskal esparru sozioekonomikoaren aldeko estategian ikotzen da. Horregatik, sindikatuak euskararen normalizaziorako hizkuntza politika garatzeko konpromisoa hartu du bere gain.

LABen hizkuntza propioa eta ofiziala euskara da. Gure eskualdearen egoera soziolinguistikoa kontuan hartuz, eta orain ariko praktikan sekonduz, eskualde honetan EUSKARA sindikatua **KOMUNIKAZIO hizkuntza** izendatzen dugu, bai sindikatua berriko lanterako zein afiliatuekiko harremanetarako. Hala ere, EUSKARA LAN hizkuntza izendatzen dugu irakaskuntzaren sektorean.

Bestalde, sindikatuak bere egitekozat hartzen du euskarak eskualdean erabateko normalizazioa lor dezan sortzen diren ekimenetarako laguntza, administrazioek eta enpresa pribatuek duten gizarite-erantzukizuna asuntitu dezaten eragitea eta lantokietan euskararen erabilera sustatzea.

Idazkaritzaren ardura da eskualdean euskararen normalizazioa gidatzea. Eginkizun honetan, berak izendatutako Hobemahaiaren laguntza izango du, prestakuntza eta segimendua egiteko. Hizkuntza Politika honen garapenerako, Euslab egitasmoa gauzatuz urteko planak onartuko dira eta ondorengo kriterioak aplikatuko dira:

HIZKUNTZA KRITERIOAK ESKUALDEAN:

Kontratazio/iberazioek:	<ul style="list-style-type: none"> Sindikatura ardura lanak betetzera sartuko diren kide berriek erabateko euskara gai tasuna izan behar du. Sindikatuaren harreraren agurra eta lehen hitza beti euskaraz esango dira, telefono hartzetarakoan zein etornitakoan kasu egitarakoan. Kontsultak egitarakoan agurra eta lehen hitza beti euskaraz esango dira, eta euskaldunekin kontsultak euskaraz.
-------------------------	--

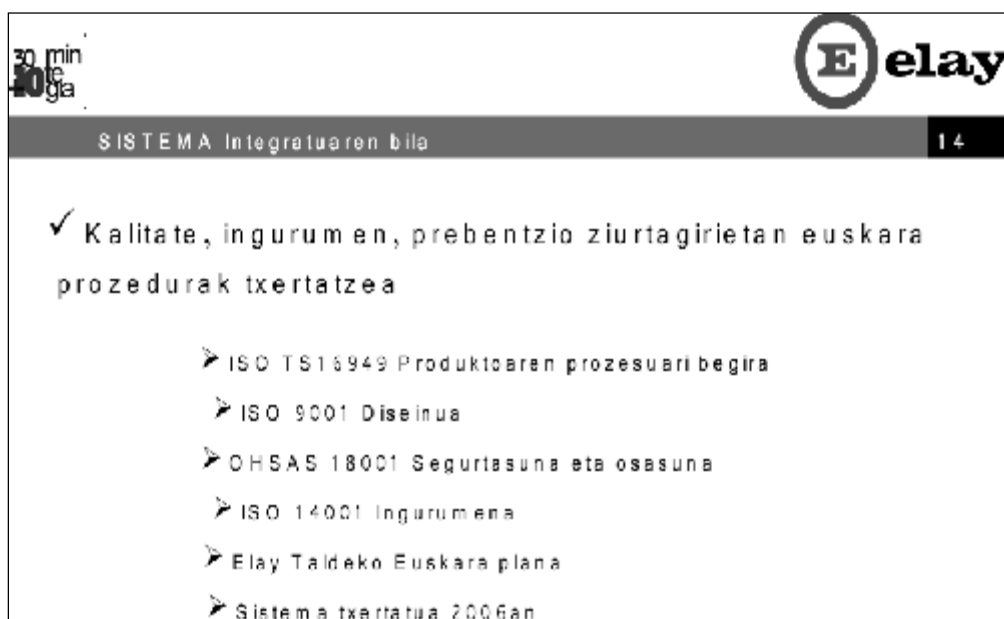
Urteko Txostenetan edo Ebaluazio Memorietan hizkuntzaren atala jaso izanaren adibide ditugu, esate baterako, KUTXA, GEYSER edota ITP. *Jardueraren Balantzea 2007* txostenaren gizarite erantzukizun enpresarialari

buruzko atalean, KUTXAk (2008) jasotako aintzatespenen artean Eusko Jaurlaritzak «*euskara txertatzeko egindako ahaleginari esker*» emandako Ukan Saria aipatzen du. GEYSERek (2004) edota ITPk (2001), berriz, Euskal Kalitate Kudeaketaren Q Sarira aurkezteko EFQM ebaluazioaren memorieta normalizazioaren alorrean egindako jarduna jasotzen dute, gizartearekiko eta beste interes-taldeekiko agertutako erantzukizunaren adierazle gisa.

4.14 Irudia: Hizkuntza Geyseren EFQM memorian (Geysler, 2004)

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
<p>...</p> <hr/> <p><i>Concienciación e Implicación en aspectos de Seguridad y Salud Laboral, Medioambiente y Responsabilidad Social</i></p> <hr/> <p>...</p> <p>Asimismo, fomentamos la concienciación e implicación en temas de responsabilidad social a través de prácticas integradas en nuestra actividad cotidiana, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un Plan de Euskaldunización de las personas de Geysler y creación de la estructura de gestión correspondiente (Comité de Euskera cuyo coordinador es el Director de Personal, Grupos de Uso y Grupos de práctica verbal). <p>...</p> <hr/> <p><i>Beneficios Sociales.</i></p> <hr/> <p>La aplicación de los beneficios sociales está regulada en las correspondientes normativas, tanto internas como externas, que garantizan la equidad en su aplicación. Algunos de los beneficios sociales aplicados en Geysler son:</p> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilitar e impulsar que las personas se integren en el Plan de Normalización del Euskera con clases subvencionadas y grupos de utilización del Euskera (Erabilera taldeak) (ver figura 8b.6). Estos grupos, bajo la coordinación y supervisión del Comité de Euskera, se reúnen durante una hora cada 15 días para dar pasos sencillos, planificados y a la vez efectivos, teniendo en cuenta la realidad lingüística de cada departamento. Se marcan objetivos concretos, como por ejemplo:

Azken urratsa enpresak erabiltzen dituen zertifikazio sistemak egokitzea eta normalizazio prozedurak txertatzea izango da. Horren adibide da, esate baterako, ELAY enpresak ildo horretan egindakoa (4.15 irudia).



The image shows a presentation slide with the following content:

- Top left: Logo with text "30 min", "10", "le", "ga".
- Top right: Elay logo.
- Header bar: "SISTEMA Integratuaren bila" on the left and "14" on the right.
- Main content: A checkmark followed by the text "Kalitate, ingurumen, prebentzio ziurtagirietan euskara prozedurak txertatzea".
- List of standards:
 - ISO TS16949 Produktorearen prozesuari begira
 - ISO 9001 Diseinua
 - OHSAS 18001 Segurtasuna eta osasuna
 - ISO 14001 Ingurumena
 - Elay Taldeko Euskara plana
 - Sistema txertatua 2006an

Era honetan, Elay enpresan hizkuntza-normalizaziorako kudeaketa firmak bereganatutako kudeaketa eredu berrietara egokitu eta horietan txertatu da.

4.1.2 Akzio-gune 2: Lidergoa

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo-
indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia, eta
- 2) estrategiak garatuko ditu, plano formalean, organizazioaren
arduradunek prozesuarekin duten ardura beregana dezaten laguntzeko
eta dagokien lidergo instituzionalean hizkuntza-normalizaziorako
lidergo praktikak txerta ditzaten bideratzeko; eta plano informalean,
berriz, gaiarekiko eragiletza positiboan jardungo duten gune eta
pertsonek lidergo partekatuak eta eraldatzaileak sustatzeko.

4.1.2.1 *Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak*

Lidergoarena kontzeptu anitza da, era askotako hurbilpenen bidez aztertua eta definitua izan dena. Hala ere, aldeak alde, badago nolabaiteko adostasuna lidergoak eragin prozesu bat barnebiltzen duela adierazterakoan. Zentzu horretan, eta lidergoaren definizio zabala eta integratzailea egin nahian, horrela definitzen du Robbins-ek (1999) lidergoa: «*Helburuak erdiets daitezten talde batean dagoen eragiteko gaitasuna*» (Robbins, 1999: 347).

Bi planotan joka daiteke lidergo funtzioa. Hainbatetan, eragiteko ahalmen horren jatorria formala izango da, ardura postu baten autoritatetik edota izendapenetik eratorria. «*Baina lider guztiak ez dira gerente eta, bestalde, gerente guztiak ere ez dira lider*» (Robbins, 1999: 347). Esan nahi baita, badirela ere izendapen formaletik eratorri ez diren bestelako lidergo praktika ez-formalak, sarri askotan lidergo formalak bezain garrantzitsuak direnak.

Adierazi bezala, asko izan dira pasa den mendeaz geroztik lidergoari buruz egin diren azterketak, planteatu diren hurbilpen eta enfokeak eta garatu diren teoriak. Horietako bakoitza garaiko testuinguruan sortu eta aspektu jakin baten inguruan fokalizatutako ikuspegi ezberdin horiek sailkatu eta diakronikoki hainbat etapatan bereiz ditzakegu (Gil eta Alcover, 2003).

4.02 Taula: Enfokeak eta teoriak lidergoaren ikerkuntzan (GiletaAlcover, 2003tik egokitua)

Diakronia	Enfokea	Teoriak
 1930 1950 1960 1980 1990	A. Ezaugarrien enf.	
	B. Portaeren enf.	<ul style="list-style-type: none"> • Ohio unibertsitatea • Michigan unibertsitat. • Sare gerentziala (Blake eta Mouton)
	C. Kontingentzien enf.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiedler-en eredua • Teoria situazionala (Hersey eta Blanchard) • Ibilbide-helmuga teoria (House) • Parte-hartzearen eredua (Vroom eta Yetton)
	D. Lidergo berria	<ul style="list-style-type: none"> • Lidergo karismatikoa • Lidergo eraldatzailea
	E. Egungo joerak	<ul style="list-style-type: none"> • Ikuspegi sistemikoa

4.1.2.1.1 Ezaugarrien enfokea

Hasierako lehen ikerketak lider diren pertsonen nortasun ezaugarrien azterketan zentratu ziren. Ezaugarrien enfoke honen oinarrian dagoen ikuspegi edo teoriak azpimarratzen du badirela pertsona batzuk badituztenak, berez eta jaiotzez, halako ezaugarri batzuk, beste pertsona batzuek ez dituztenak. Hau da, nolabait esateagatik, liderrak jaio egiten dira eta berez dakartzate izaerazko hainbat ezaugarri. Lidergoari buruzko hasierako ikerketa hauen helburua zen liderraren nortasunezko ezaugarriak ongi ezagutzea eta bereiztea, gero tokian tokiko arduradunen hautaketetan lider funtzioa betetzeko egokienak izango zirenak identifikatu ahal izateko.

Baina enfoke honen arabera geroago egindako lanei buruzko berrikuspen ikerketek erakutsi zuten, bide honek ez zuen nahi bezalako emaitzarik lortu, eta lider diren eta ez diren artean ezberdintasunak aurkitu bazituzten ere, nortasunezko ezaugarrien eta lidergo eraginkorraren arteko erlazioak eskasak eta funtsik gabeak zirela ikusi zen (Gil eta Alcover, 2003) eta, zentzu horretan, nortasunezko faktoreen neurketek ez dute erakutsi benetan erabilgarriak diren liderren hautaketarako (Stogdill, 1974).

4.1.2.1.2 Portaeren enfokoa

Enfokoa honek egiten duen planteamenduan lidergoa aztertzen da, ez liderraren nortasunezko ezaugarrien arabera, liderrak egiten duenaren arabera baizik, hau da, bere jokabide eta portaera-estiloen arabera (Gil eta Alcover, 2003). Horrela, lidergoaren eraginkortasuna portaeretan oinarritzen bada eta portaerak ikas badaitezke, lider gisa jokatzeko ere ikasi ahal izango da. Beraz, lidergoari buruzko ikerketa, lidergo funtzio formalak betetzeko pertsona egokiak hautatu ahal izateko oinarria eskainiko zukeen liderraren jaiotzetiko ezaugarri-multzoa identifikatzera lerrokatu beharrean, ikuspegi honen arabera, pertsonak lidergo funtzioetan entrenatu ahal izateko oinarria eskainiko duten liderraren portaera-estilo eraginkorrak identifikatzera lerrokatuko da ikerketa.

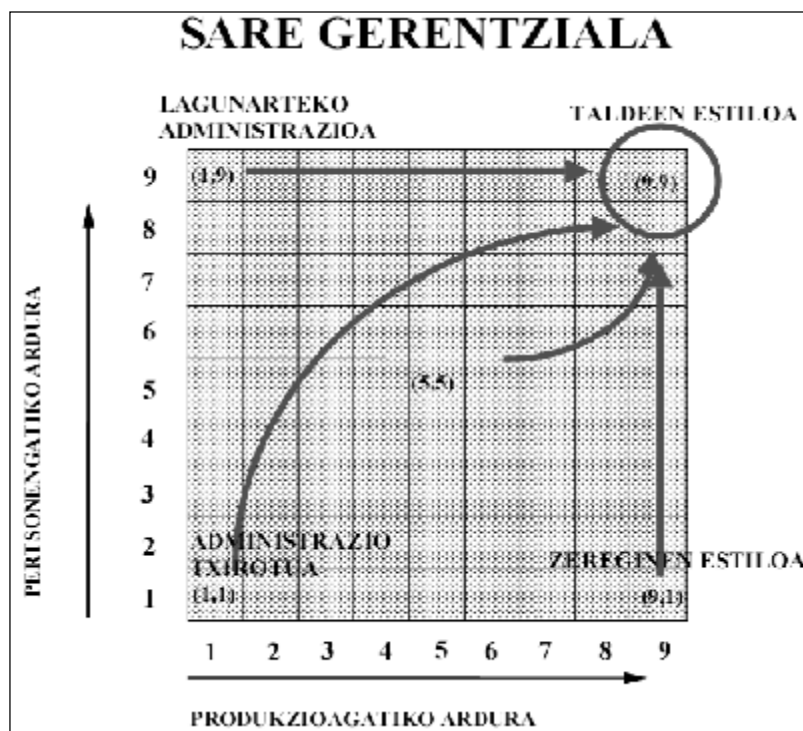
Ohio Unibertsitateko ikerketak. Enfokoa honekin egindako lehen ikerketak izan ziren Ohio unibertsitate estatalean egindakoak. Lan horietan liderraren portaeran oinarritzeko bi dimentsio identifikatu ziren: *kontsiderazioa* (liderraren jokabidean pertsonetikiko kezka antzematen da, konfiantza bultzatzen du, errespetua eta komunikazioa) eta *hasiera-egitura* (helburuak erdiesteko pertsonak egin behar dutena adierazten du liderrak bere jokabidearen bitartez, lanak definituz eta antolatuz). Ikerketa hauen arabera, kontsiderazio eta hasiera-egitura indize altuak zituzten liderrek (*altu-altu* estiloa) emaitza hobekien lortzen zituzten dimentsio horietakoren batetan edota bitan indize baxuak zituztenek baino (Robbins, 1999). Hala ere, *altu-altu* estiloak ez zuen beti emaitza positiboa lortzen, sarri askotan salbuespenak antzematen baitziren, egoeren arabera.

Michigan Unibertsitateko ikerketak. Michigan unibertsitateko ikerlariak ere lidergoaren jokabideak aztertu zituzten, baina beren ikerketak taldeen eta liderren arteko elkar-eragintza dinamiken nolakotasunean fokalizatuz (Landy eta Conte, 2005). Ohiko ikerketetan egindakoaren antzera, bere lanetan Michigan-eko taldeak bi dimentsio nagusi identifikatu zituzten lidergo portaeretan: *zereginetara zuzendutako jokaera* (*hasiera-egituraren* antzekoa) eta *harremanetara zuzendutako jokaera* (*kontsiderazioaren* antzekoa). Baina, bi horiez gain, hirugarren bat ere bereizi zuten: *partaidetzazko jokaera* (erabakietan parte hartze handiagoa eta komunikazioa ahalbideratzen duen jokaera). Planteamendu hauen arabera lidergoa ez da ulertu behar soilik liderraren eta

jarraitzailearen arteko banakako interakzio gisa; lider eraginkorrek lan-talde osoarekiko elkar-eragintza lantzen baitute.

Sare gerentziala. Ohio-ko eta Michigan-eko ikerketetan oinarrituta, Blake eta Mouton-ek (1964) lidergo estiloen ikuspegi bidimentsionala duen adierazpen grafikoa garatu zuten, *pertsonengatiko ardura* (entzun, zoriondu, erraztu, bi norabideko komunikazioa, integrazioa) eta *produkzioagatiko ardura* (helburuak ezarri, pertsonen zereginak argitu, erabakiak hartu eta agindu, irakatsi) dimentsioetan oinarrituz bi ardatzez osaturiko matrize gerentziala osatuz. Matrize honek bederatzi posizio ditu ardatz bakoitzean, eta bata bestearekin elkartuz hainbat lidergo-estilo ezberdin adierazteko aukera ematen du. Horrela, ardatzaren lau muturretan kokatuta honako lau estiloak bereiz ditzakegu (Tejada, 2006):

- *Administrazio txirotua (1.1)*: pertsonengatiko eta produkzioagatiko ardura gutxi. Frustrazioa sorrarazten du, egoera jasangaitza edo behinekoa.
- *Zereginen estiloa (9.1)*: produkzioarekin ardura handia eta pertsonekin eskasa. Esplotatua izatearen sentsazioa, beldurra sorrarazten du, integrazioa eragozten du, kontrako erreakzioa eragiten du.
- *Lagunarteko administrazioa (1.9)*: pertsonengatiko ardura handia eta produkzioagatiko txikia. Bi norabideko komunikazioa, integrazioa errazten du, giro ona, baina ez (agian) produktiboa.
- *Taldeen estiloa (9.9)*: ardura handia pertsonekin eta zereginekin. Egokiena. Sormena bultzatzen du, elkarrenganako errespetua, helburuen eta emaitzen lorpena.



Enfoke horren arabera garatutako ikuspegiak lidergoa azaldu nahi izan dute liderraren portaeren deskribapenean oinarrituta eta, oro har, nolabaiteko arrakasta izan dute taldearen jardueraren eta lidergo portaera-patroien arteko erlazioak identifikatzerakoan (Robbins, 1999). Hutsunea antzematen da, hala ere, arrakasta edota porrota eragin dezaketen egoerazko faktoreei dagokienean, ez baitira kontuan hartzen faktore situazional deritzanak. Eta logikoa da pentsatzea egoera ezberdinen aurrean edota egoerak aldatzerakoan lidergo estiloek ere ezberdinak beharko dutela izan.

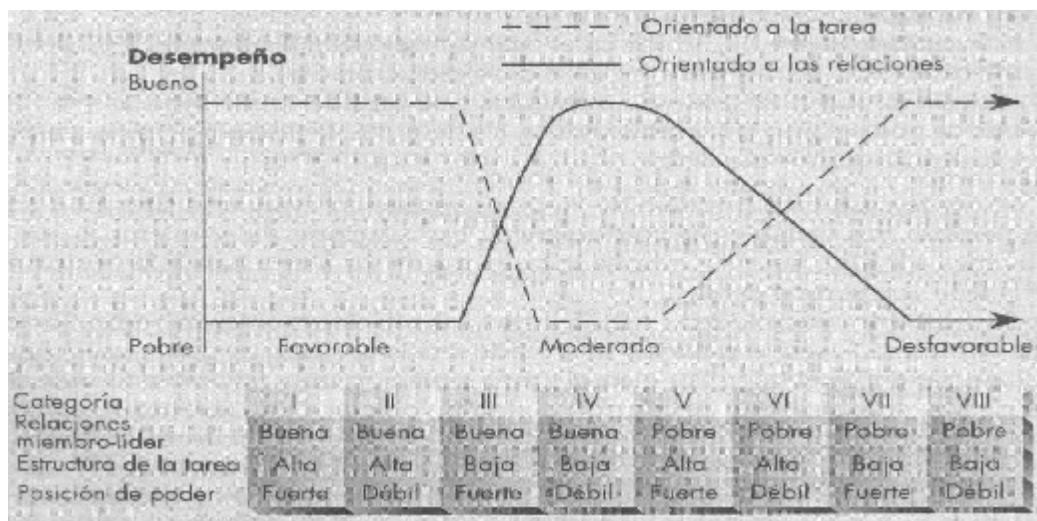
4.1.2.1.3 Kontingentzien enfokea

Enfoke honek egiten duen planteamenduan lidergoaren fenomenoaz aztertzeke ez da aski ezaugarri batzuk edota portaera batzuk isolatzea, identifikatzea eta sailkatzea; lidergoaren eraginkortasunean berau gauzatzen den egoeraren baldintzek ere eragina dute eta faktore situazional horiek kontuan hartu beharko dira. Hau da, gerta daiteke egoera batzuetan eraginkorra den jokabidea ez izatea inondik ere egokiena bestelako egoera batean. Funtsean dagoen premisa honako hau da: 'a' egoeraren baldintzetan 'x' lidergo estiloa litzateke egokiena, 'b' egoeran, berriz, 'y' estiloa eta 'c'

egoeran 'z' estiloa. Xedea, beraz, baldintza situazional horiek isolatzea eta bakoitzari dagokion lidergo estiloa identifikatzea izango da. Hainbat lan eta teoria garatu da enfoke honen premisetan oinarrituta.

Fiedler-en eredua. Fiedler (1967) izan zen lidergoaren azterketan kontingentzia erlazioak jasotzen zituen eredua proposatu zuen lehena. Lidergoaren eraginkortasuna baldintzatzen duten situazio faktoreak definitzeko hiru kontingentzia-dimentsio identifikatu zituen Fiedler-ek: *liderra-kideen arteko erlazioak* (kideek liderrarekin duten sinesgarritasun, konfiantza edota errespetu maila) *zereginaren egitura* (zereginaren egituraketa edo prozedimentazio maila) eta *liderraren botere posizioa* (liderrak duen ahalmen eta botere maila). Fiedler-en eredian egoerak kontingentzia-aldagai hiru hauen arabera aztertzen dira: liderra eta kideen arteko harremanak izan daitezke onak ala txarrak, zereginaren egituraketa izan daiteke handia ala txikia, eta botere posizioa izan daiteke indartsua ala ahula (Robbins, 1999). Egoerak nolakoak diren, horren arabera, situazio batzuetan egokiro moldatuko dira zereginetara zuzendutako jokaera duten liderrak eta beste situazio batzuetan, berriz, egokiro moldatuko dira harremanetara zuzendutako jokaera dutenak.

4.17 Irudia: Fiedler-en eredua (Robbins, 1999t: 356)



Teoria situazionala. Langile edo kideengan fokalizatzen den kontingentzia-teoria da Hersey eta Blanchard-ek (1969) garatu zutena. Teoria honen

arabera, kideak heldutasun maila ezberdineko situazioetan egon daitezke bi parametroren arabera: *lanarekiko heldutasuna* (lana burutzeko gaitasun, trebetasun eta ezagutza teknikoak) eta *heldutasun psikologikoa* (zereginak burutzeko auto-konfiantza, auto-errespetua, interesa edota gogoia). Bi parametro horiek konbinatuz, autoreek lau situazio edo etapa zehazten dituzte kideen heldutasun uneari dagokionez:

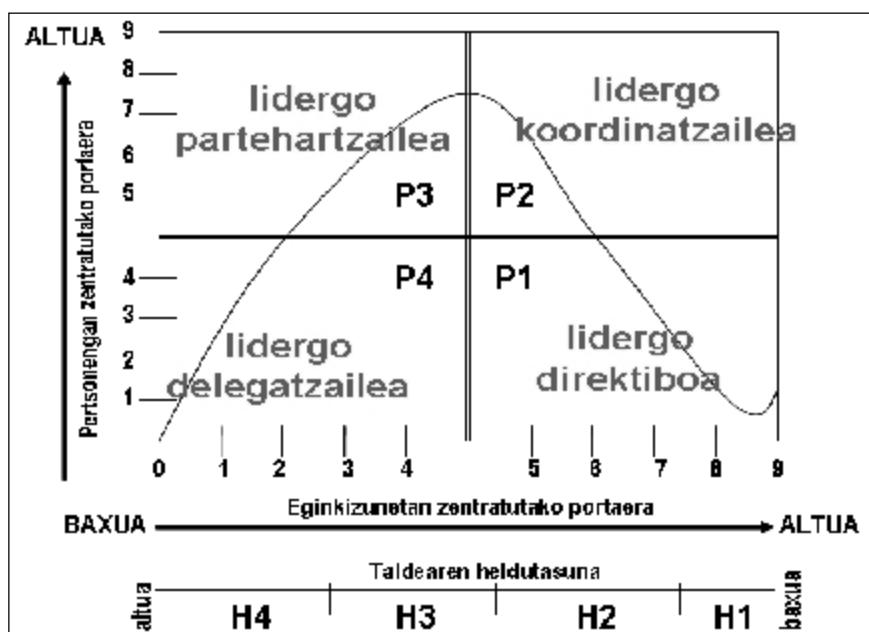
- Gaitasunik ez eta segurtasun edo gogorik ez.
- Gaitasunik ez baina zeregina burutzeko gogoia bai.
- Gaitasuna bai baina interes edo gogorik ez.
- Gaitasuna bai eta zeregina burutzeko gogoia ere bai.

Liderraren portaerei dagokienez, Fiedler-ek (1967) zehaztutako bi dimentsio berberak erabiltzen ditu teoria situazionalak: *zereginetara* zuzendutako portaerak eta *harremanetara* zuzendutako portaerak. Baina bere analisisan urrats bat eman du eta, bi horiek dimentsionatuz, bakoitza izan daitekeela altua edo baxua planteatzen du; horrela, elkarrekin konbinatuz, liderraren lau portaera espezifikoak bereiztera iristen da:

- *Komunikatu portaera* (zeregina altu, erlazioa baxu). Jokabide direktiboa, liderrak zehazten du lanak zeinek eta nola egin.
- *Koordinatu portaera* (zeregina altu, erlazioa altu). Liderrak eskaintzen ditu bai jokabide direktiboa, baita laguntza eta sostengu jokabideak ere.
- *Parte-hartze portaera* (zeregina baxu, erlazioa altu). Liderrak eta kideek erabakietan parte hartzen dute, liderraren funtzioa erraztean eta komunikatzen zentratzen da.
- *Delegatu portaera* (zeregina baxu, erlazioa baxu). Liderrak zuzendaritza edota laguntza gutxi eskaintzen du.

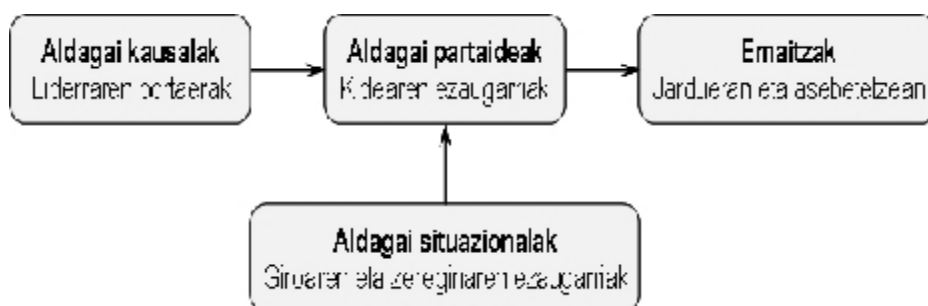
Beraz, kideen heldutasun mailaren situazioa nolakoa den, eraginkorra izateko portaera estilo bat edo bestea erabiliko du liderrak, ondoko eskeman ikus daitekeen moduan.

4.18 Irudia: Hersey eta Blanchard-en eredu situazionala (egileak egokitua)



Ibilbide-helmuga eredu. (House, 1971). Ikuspegi honen arabera, jarritako helburuetara iristeko ibilbidea erakustea eta bide horretan kideei laguntza ematea izango da liderren eginkizuna. Eredu honetan lidergoaren eraginkortasuna hiru dimentsio edo aldagai-motaren arteko interakzioaren arabera aztertzen da: *liderren portaerak* (direktiboa, laguntzazkoa, partehartzailea eta emaitzetara zuzendutakoa), *kideen ezaugarriak* (esperientzia eta hautemandako gaitasuna) eta *situaziozko kontingentziak* (zereginaren egitura, autoritatearen sistema formala eta talde lana).

4.19 Irudia: Houseren ibilbide-helmuga eredu (egileak egokitua)



Erabakietan parte-hartzearen ereduak. Vroom eta Yetton-ek (1973) garatutako ereduak parte-hartzeak eta portaerak erlazionatzen ditu; bere xedea kideek erabakietan zein neurritan parte hartu behar duten zehaztea da. Eredu hau normatiboa da, errespetatu beharreko arauen sekuentzia bat eskaintzen du egoera mota ezberdinen arabera erabakietan desiragarria litzatekeen parte-hartze maila zehazteko. Ereduaren eskema erabaki-zuhaitz konplexua da, zazpi kontingentzia ('bai' edo 'ez' aukerekin identifikatzen direnak) eta bost lidergo estilo ezberdin jasotzen dituena. Ereduaren aplikazio sistematikoa norabide erakuslea izango da lider funtzioa betetzen duen pertsonarentzat bere estiloak situazio ezberdinetara egokitu ditzan.

4.1.2.1.4 Lidergo berria

Pasa den mendeko laurogeiko hamarkadan, eraldaketak gero eta presentzia handiagoa duen gizarte aldakor baten testuinguruan, lidergo berriaren enfoke gisa identifikatua izan zen lidergoari buruzko ikuspegia gorpuztu zen gizarte-premia berriei erantzuteko asmoz.

Lidergo karismatikoa. Bass-en (2000) iritziz, lidergoari buruzko azken hamarkadetak azterketan inflexio-puntuetariko bat lidergo karismatikoari buruzko House-ren (1977) artikulua izan zen. Lan horretan autoreak Weber-ek (1924, 1947) soziologian landutako karismaren kontzeptua eguneratu eta portaeren esperimendazioan txertatu zuen. Karisma *eratzikipen* gisako fenomeno moduan uler daiteke (Gil eta Alcover, 2003), hau da, jarraitzaile edo kideek karisma eratzikiko diote liderrari bere trebetasun edota portaera ezberdinen (ikuspegi garbia duen eta horren alde sendo jokatzeko duen pertsona) eta egoera baldintza jakin batzuen arabera (krisi egoera esate baterako).

Hainbat autore saiatu da lider karismatikoaren ezaugarri pertsonalak aztertu eta identifikatzen; horrela, House-ren (1977) ustez, karismatikotzat hartua izateko liderrak eduki behar ditu: botere nahia, bere buruarekiko konfiantza eta konbentzimendu handia. Conger eta Kanungo-ren (1988) ustez, berriz, lider karismatikoa bereizten dituen ezaugarri nagusiak hauek dira: bere buruarekiko konfiantza, ikuspegia, ikuspegia artikulatzeko gaitasuna, ikuspegiari buruzko konbentzimendu handia, ez-ohiko portaerak,

aldaketarako eragile gisa ikusia izan, giroarekiko sentsibiltatea. Ezaugarri hauek ez dute zertan jaiotzetikoak izan, aditu gehienek ustez (Robbins, 1999) portaera karismatikoak garatzeko trebetasunak ikas daitezke.

Lidergo eraldatzailea. Aurreko paragrafoetan azaldutako lidergo teoria gehienak lidergo transakzionala deritzanaren esparruan kokatzen dira. Era honetako lidergoan liderraren eta kideen arteko transakzioa eratzen da kontratu inplizitu gisa (de la Fuente eta de Diego, 2008), elkartrukeko erlazioa: liderrek helburuetara fokalizatzen dituzte kideak, zereginak argitzen dituzte, bitartekoak banatzen dituzte, taldeari egitura ematen diote eta kideen asetasunean laguntzen dute sariak eta errefortzuak emanaz eta, kideek, beren aldetik, liderrari ematen diote estatusa, onarpena, beraiengan eragiteko ahalmena, informazioa edota lanaren emaitzak.

Pasa den mendeko laurogeiko hamarkadan, Burns-ek (1978) eta Bass-ek (1985) egindako lanei esker, lidergo transakzionalaren ikuspuntua gainditu eta lidergo eraldatzailea izendatua izan zen enfoke berria garatuz joan zen. Enfoke honen planteamenduan lidergo liderraren izateko eran zentratzen da bereziki eta, aldi berean, kideen garapen goren bilatzen du (Ayerbe, 1999). Lidergo eraldatzailean liderrak motibatu egiten ditu bere kideak, inspiratu eta suspertu; beraiengan eragiten du, baina bere interesak eta garapen beharrak kontuan hartuz eta, eragintza horren bitartez kideek boterea eskura dezaten bilatuz, kideak ere eraldaketarako eragile eta lider bihurtu daitezke.

Ezberdinak izan arren, lidergo transakzionala eta eraldatzailea ez dira kontrajarriztat hartzen, eredu oso baten osagarri baizik (Landy eta Conte, 2005). Lidergo eraldatzailea lidergo transakzionalaren gainetik garatzen da eta enfoke transakzional hutsak lor ditzakeen eraginkortasun maila hobetoak lortzen ditu, baina bere baitan barnebiltzen dituen portaera transakzionalen gainean eraikitzen da. Beraz, hierarkia modukoa irudika dezakegu, Avolio eta Bass-ek (1991) (Landy eta Conte 2005ean aipatua) *lidergoaren teoria osoa* deitu zutena, lidergorik ezetik (*laissez-faire*), lidergo transakzionalera eta, azkenik, eraldatzailearaino doana.

4.20 Irudia: lidergo eraldatzailearen izaera hierarkikoa (LandyetaConte, 2005etik egokitua)



Lidergoaren Perfil Osoa ere izendatua izan den (Bass, 2000) eredua taxutzen duen eskala hierarkiko horretan, eskeman aipatu lidergo mota bakoitza ezaugarritzen duten estrategiak edota portaera-ezaugarriak bereizten dira.

4.03 Taula: Lidergoaren Perfil Osoa (GiletaAlcover, 2003-tik egokitua)

LIDERGOAREN PERFIL OSOA: estrategiak edota portaera-ezaugarriak:			
	Eraldatzailea	Eragin idealizatua	Gaitasuna, konfiantza eta konstantzia. Sinesmena erakusten du. Konpromisoaren garrantzia azpimarratzen du. Behar denean posizioa hartzen du. Kideen garapena bultzatzen du.
		Motibazio iradokitzailea	Etorkizuneko ikuspegia erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz eta sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoari esanahiaz hornitu eta 'hareago' joatera bultzatzen du.
		Estimulazio intelektuala	Ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
		Banakako arreta	Enpatia eta entzute-ahalmena. Norbanakoen beharizanei kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.
	Transakzionala	Errefortzu kontingentea	Helburuak lortzeko laguntza eskaintzen du, <i>feed-back</i> a ematen du eta kideei saria edota errefortzua ematen die.
		Salbuespenezko zuzendaritza aktiboa	Behaketa jarrera, portaera aktiboa. Ikuskatu egiten du eta, behar denean, esku-hartzen du.
		Salbuespenezko zuzendaritza pasiboa	Onarpen handia, portaera pasiboa. Desbideratzeak edota eskaerak sortzen direnean erreakzionatzen du.
Laissez-faire	Ez da konprometitzen, ez du erabakirik hartzen, besteek nahi dutena egin dezaten uzten du.		

4.1.2.1.5 Egungo joerak lidergoan

Lidergo partekatua. Joera berriko egungo ikuspegietan, goi mailako lider karismatikoa eta heroia-oren ordean, lidergoaren gaitasuna organizazioan zehar hedatzearen aldeko planteamendua egiten da. Ikuspegi honen oinarrian dagoen hipotesia da benetako aldaketa sakonak burutzeko orduan ez dela aski lider exekutiboaren eragintza, eta eginkizun horretan ezinbestez inplikatu behar direla, partekatutako lidergo funtzioarekin, organizazioko maila guztietako kideak.

Ikuspegi sistemikoa edo ekologikoa. Ikusmolde horretan oinarrituta, Senge-k (2000) horrela azaltzen du lidergoaz duen ikuspegia: "*Bere etorkizunari forma emateko giza komunitate batek duen gaitasuna eta, espezifikoki, horretarako behar diren aldaketa prozesuak sostengatzeko gaitasuna*". Bere ustez, kreazio-tentsioa eusteko gaitasunetik sortzen da lidergoa.

Definizio horren arabera, edozein organizaziotan lider aunitz aurkituko dugu, pertsona asko baitaude hierarkiaren maila ezberdinetan funtzio kritikoa betetzen dutenak kreazio-tentsioa sortzeko eta eusteko. Zehazki, Senge-k (2000) hiru lider motaren arteko interakzioa azpimarratzen du:

- *Lineako tokiko liderrak.* Tokian tokiko lineako lana antolatu eta burutzeko eran aldaketak eragiteko nahiko ahalmena duten pertsonak dira lineako tokiko liderrak.
- *Barne-sareko langileak, interkomunikazio liderrak edo komunitate-sortzaileak.* Informazio sare informalak sortzen dituzten pertsonak dira. Erakundearen zehar mugitzeko ahalmena dute eta beste askorekin aliantzak sortuz komunikazio sare sozialak eratzen dituzte.
- *Lider exekutiboak.* Botere exekutiboa duten pertsonak dira. Exekutibo hauen lidergoa, nola ez, ezinbestekoa da erakundearen funtzionamendu eraginkorra bermatzeko.

Lidergoaren ikuspegi sistemikoaren arabera, kontuan hartu behar dira ezinbestean hiru lidergo mota ezberdinak; mota bakoitzak beste bien premia du, bakoitzak eraginkorki funtziona baitezake soilik besteek ere hala egiten dutenean. Horregatik, autoreak *ikuspegi ekologikoa* deitzen dio enfoke honi, azaltzen duelako nola lider mota ezberdinen egitateek elkarri eragiten dioten bata besteari eta testuinguruko elementuei, esan nahi baita, lidergoa bere testuingurutik bereizezina den fenomeno sistemiko gisa ulertzen dela.

4.1.2.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Premisa honetatik abiatzen gara: erakundeetan euskararen normalizaziorako interbentzioa kudeatzea eraldaketa prozesu bat kudeatzea da. Eta, eraldaketa prozesu orotan gertatzen den moduan, normalizaziorako interbentzioaren prozesuak ere berau sustatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra behar du.

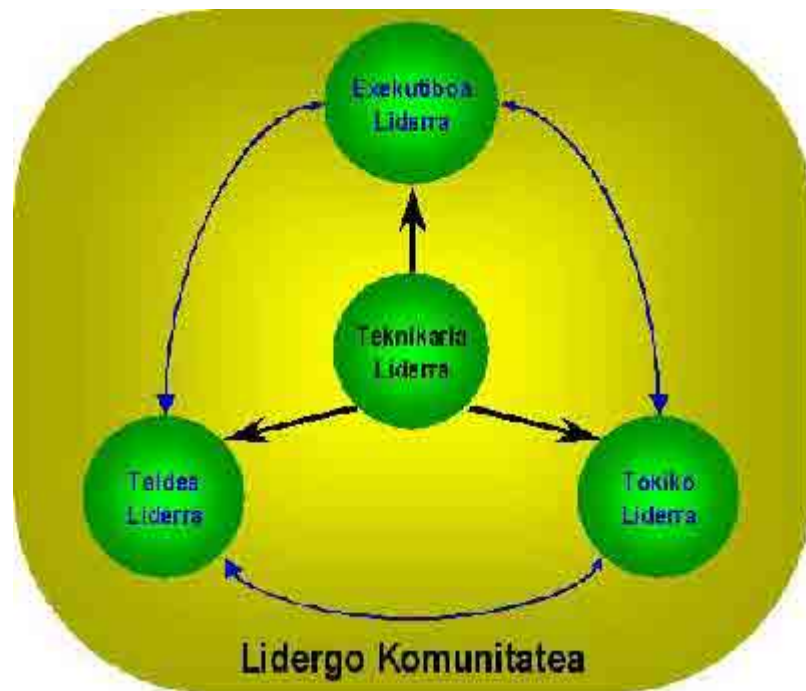
Bestalde, esperientziak erakusten duenez, normalizaziorako interbentzio prozesuetan euskara teknikaria izaten da interbentzioaren figura zentrala: beraren gain erori ohi da, ez bakarrik kudeaketa teknikoa egitearen ardura, baita normalizazioa gaiaren erantzukizun osoa ere. Baina, zentrala izan arren, bere mugak dituen figura da, estatusari dagokionez, botereari dagokionez, irismenari dagokionez. Erakundeetan, bestalde, badira berezko ardura exekutiboa duten pertsonak, lidergo formalaren funtzioa betetzen dutenak. Izaten dira, era berean, organizazioaren partaide diren pertsonak (asko, ardura exekutiborik gabe, edo beste mailako ardurarekin, eta batzuk ardura exekutiboarekin) bere aldarrikapenekin eta praktikarekin normalizazioaren aldeko nolabaiteko lidergo informala funtzioa betetzen dutenak.

4.1.2.2.1 Eredu egokitu baten proposamena

Beraz, egiten dugun planteamenduan, eta akzio-gune honen definizioan adierazi bezala, erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek kontuan hartuko du prozesuaren eragiletza bultzatuko duen

lidergo-indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia eta estrategiak garatuko ditu plano ezberdinetan. Horretarako, eta Senge-ren (2000) ikuspegi sistemikoan oinarrituz, sortu dugun lidergo komunitatearen eredu bat erabiltzea proposatzen dugu: *n-LiKo normalizaziorako lidergo komunitatearen eredia*. Eredu honek aipatu lidergo-gune formal zein informalak integratzen ditu eta estrategia batzuk garatzen ditu lidergo-gune horiek indartzeko prozesuaren sustapenerako jardun bateratuan.

4.21 Irudia: «n-LiKo» lidergo eredia



«n-LiKo» ereduaren lau lidergo-gune bereizi ditugu: *teknikaria liderra*, *tokiko liderra*, *taldea liderra* eta *exekutiboa liderra*. Lau gune hauek elkarri eragiten diote *lidergo komunitatea* deitu duguna osatuz.

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

- *Talde liderra.* Erakundeetan normalizazio prozesu baten garapenak talde operatiboen despliegean oinarritu behar du, ENEKuS ereduaren bosgarren akzio-gunean ikusiko dugun moduan. Talde hauen jardun autogestionatuak lidergo-foku gisa eragin behar du erakundearen baitan normalizazio prozesuaren trakzio funtzioa betetzeko.
- *Tokiko liderrak.* Organizaziorako zuzendaritzako kide edota exekutibo ez diren pertsonak dira, ardura exekutiboa ez dutenak (nahiz eta bere mailan edo lekuan hainbat ardura eduki). Tokian tokiko harremanetan, komunikazio moduetan eta giroan eragiteko ahalmena dute. Beren portaerekin normalizaziorako aldaketaren balio praktikoa gauzatzeko eta egunerokotasunean txertatzeko lidergo informala gauzatu dute.
- *Exekutiboa liderrak.* Organizazioaren baitan ahalmen exekutiboa duten pertsonak dira, bere karguagatik lidergo formalaren funtzioa betetzen dutenak. Bere erabakiekin organizazioaren maila ezberdinetan normalizazio prozesuak sustatzeko, indartzeko, baliabideak esleitzeko edota aldeko giroak sortzeko ahalmena dute. Bere portaerekin normalizaziorako aldaketaren eredu edota erreferente izateko lidergo formala gauzatu dute.

4.1.2.2.2 Garapen estrategiak ereduan

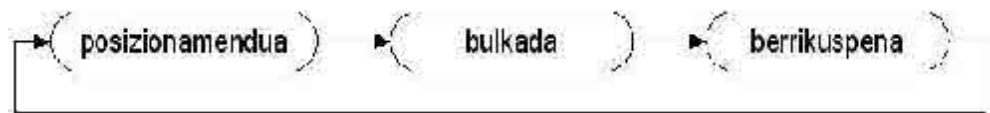
Xedea, adierazi bezala, normalizazio prozesua sustatuko duen lidergo positibo eta eraginkorra aktibatzea da. Lidergo horretarako eragiletza, proposatzen dugun ereduan, kolektiboa eta partekatua izan behar du, elkarrekin lidergo komunitatean lau lidergo-gune ezberdinek bideratua. Lidergo-gune horietako bakoitzaren lidergo ahalmena eta eraginkortasun maila ezberdinak izango dira une jakin batean. Beraz, estrategia sorta bat planteatuko dugu lidergo-gune bakoitzean, bertan protagonista diren pertsonen jokabideak perspektiba honetan lerrokatzeko eta optimizatzeko.

4.1.2.2.1 *Teknikaria liderraren garapenerako estrategiak:*

Organizazioetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistemaren ikuspuntutik, hizkuntz teknikaria (edo arduraduna) figura zentrala da, lehen lidergo-gunea edota fokua. Bera da bere jokabideekin prozesuaren ikuspegia markatuko duena eta, aldi berean, beste lidergo-guneak sor daitezten eta horietan diharduten pertsonen normalizaziorako lidergo portaerak gero eta sendoagoak gara ditzaten bultzatuko duena. Zentzu horretan, bere lidergo era lidergo eraldatzailerara hurbilduko da, baina berariazko ezaugarriekin, organizazioaren baitan hizkuntz teknikariaren ahalmenak ez baitu normalean botere exekutiboa edukitzen eta, baldin badu, oso mugatua izaten baita.

Teknikaria liderraren garapenerako proposatzen den estrategia hiru dimentsiodun prozesu baten bidez taxutzen da, ondoko eskeman azaldu moduan:

4.22 Irudia: *Teknikaria liderraren* garapenerako estrategia



Posizionamendua. Teknikariak, lehen une batean, bere posizionamenduaren analisia egingo du, ahalmenak eta aukerak kokatze aldera: bere ikuspegia, berezko indar pertsonalak, daukan boterea eta estatusa, bere gaitasunak eta trebetasunak, balizko bultzagileen sarea, eragozleen indarra... Posizionamendu horren ondorioz bi egitate gauzatuko dira: bata teknikaria lidergoari buruzko ezagutzan eta lidergorako trebetasunetan gaitzea izango da eta bestea, teknikariak bere lidergo estiloa aztertzea, esate baterako, "cuestionario de estilos de liderazgo" (Castro et al., 2007) bezalako tresnak erabiliz.

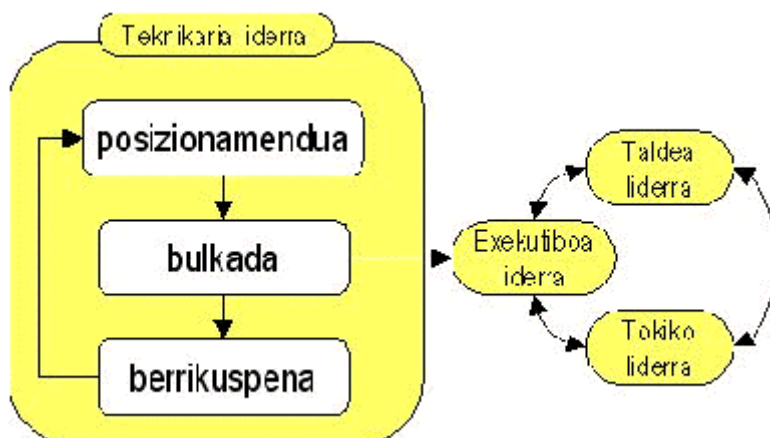
Bulkada. Bere posizionamendua aztertu, gaitasunak landu eta estiloak ezagutu ostean, teknikariak bere lidergoaren bulkada norabidetuko du beste

lidergo-guneak sortarazte eta indartze bidean. Hori izango da bere lidergoaren xede nagusia, beste lidergo-guneak indartzea, eraldaketarako lidergo berriei protagonismoa ematea eta lidergo partekatuen sarea edo komunitatea eraikitzeke urratsak ematea. Horretarako egin beharko du, batetik, bere estiloak unean uneko gune eta taldeen eboluzio mailari eta ezaugarriei egokitu. Ondoko adibidean ikusten da, esate baterako, euskara-hobemahai baten baitan egindako analisisian (Hersey eta Blanchard-en lidergo situazionalaren teorian oinarrituta) taldekideek lanerako duten motibazioaz eta gaitasunaz baloratzen dutena eta, ondorioz, teknikariari eskatzen dioten lidergo estiloa, kasu honetan direktiboagoa dena laguntzaile baino.

4.23 Irudia: Teknikaren lidergo estiloa egokitzen. Hobemahaiko kideen autobalorazioa eta teknikariari eskatzen dioten lidergoa (EusLab egitasmotik hartua)



Eta, bestetik, lidergo komunitatearen baitako beste lidergo-guneetako pertsonen lidergo ahalmenak sustatu egin beharko ditu teknikariak, ondoko paragrafoetan azalduko denaren ildotik.



Berrikuspena. Teknikariak, azkenik, bere posizionamenduari buruzko analisien egokitasuna eta bulkadaren eraginkortasuna aztertu beharko ditu. Horretarako, beste eragileen eta lidergo-guneetako pertsonen atze-elikadurak jasotzeko bidea egingo du, esate baterako 360º eratako ebaluazio-sistemak¹⁰² erabiliz.

4.1.2.2.2 Taldea liderraren garapenerako estrategiak:

Taldea aipatzen dugunean, erakundearen baitan normalizazio programaren atal espezifikoa garatzeko langileez osatuta sortutako hobekuntza, kudeaketa edo garapen taldeez dihardugu. Teknikariaren xedea izango da talde hauek lan operatiboaz gain lidergo erreferentzia bereganatzeko bidea ere egin dezaten bultzatzea. Horretarako, teknikariak taldearen ezaugarriak, talde tipoa eta taldearen unea aztertuko ditu: kohesio maila, egituraketa mota, gaitasunak, ikuspegiak edota gogoak. Egindako *analisi situazional* horretan oinarrituta, eta planteamenduari buruzko taldeko kideen arteko *interpretazio kolektiboa* lagunduta, teknikariak bere lidergo eta rol *portaerak egokituko* ditu unean uneko garapen mailaren egoeretara, taldearen *autogestio eraginkorra* lortu asmoz.

¹⁰² 360 graduko ebaluazio-sistema kideen artean eta goikoak behekoari eta alderantziz egiten den ebaluazio sistema egituratua da.

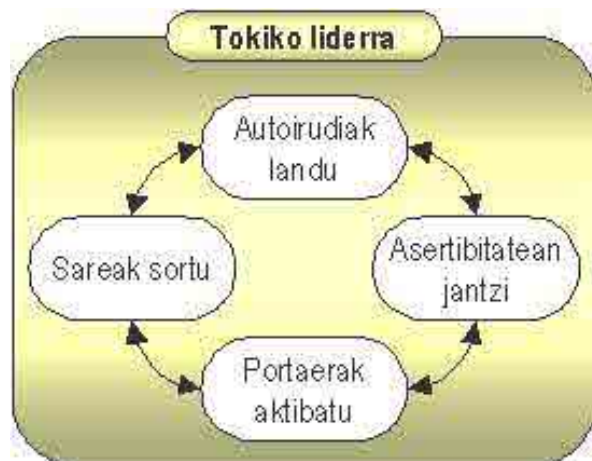
4.25 Irudia: *Taldea liderra* lidergoak sustatzen



4.1.2.2.3 *Tokiko liderraren* garapenerako estrategiak:

Ardura exekutibo barik, organizazioaren edozein mailatan pertsona gisa bere kideekin eta erakundearen egiturekin harremanetan diharduen langilea da *tokiko liderra*; normalizaziorako objektua den hizkuntzari dagokionez, hizkuntza horren gaitasuna duena eta berau erabiltzeko nahia adierazi eta erakusten duena. Komunikazio sareetan eta erakundearen giroan eragin dezakeen lidergo praktikoa da berea. Teknikariaren xedea izango da pertsona hauen hizkuntza-portaera normalizatzaileak indartzen laguntzea eta, horrela, bere lidergo informalararen ahalmena areagotzea. Horretarako, teknikariak lau aspektu hauek landuko ditu tokiko liderrekin: *auto-irudiak*, *asertibitatea*, *portaerak* eta *sareak*.

4.26 Irudia: *Tokiko liderra* lidergoak sustatzen



Auto-irudiak landu. Tokiko lider izateko aurre baldintzak (gaitasuna eta atxikimendu aktiboa) betetzen dituzten pertsonekin hausnarketa prozesu bat irekiko du teknikariak, pertsonak horiek hizkuntzari buruz dituzten eredu mentalak eta auto-irudiak ezagutzeko, aztertze eta lantzeko: atxikimendu sinbolikoaren nolakotasuna, hizkuntza garapenerako nahiak, erabilera espazio eta aukerei buruzko interpretazioak.... Hausnarketa horren emaitza hizkuntzarekiko portaera asertiboa eta normalizatzailerako garatuko duen auto-irudi errefortzatua izango da.

Asertibitatean jantzi. Normalizaziorako hizkuntza portaera asertiboak ulertzeko eta aplikatzeko teknikan eta *lidergo lateral* deituriko trebetasunetan jantzen lagunduko dio teknikariak tokiko liderrari.

Portaerak aktibatuko. Zeharkako lidergorako teknikan eta hizkuntza asertibitatearako trebetasunetan formazioa jaso ostean, jokabide asertiborako portaerak aktibatuko dituzte tokiko liderrek teknikariaren laguntzarekin alde aurretik identifikatutako komunikazio espazio eta egoeretan.

Sareak sortu. Tokiko liderren arteko sareak sortu eta egituratuko dira, elkarri lagundu eta tokiko lidergoaren ahalmena optimizatzeko. Helburua tokiko liderrak jardura autonomo eta eraldatzailea lortzera iristea da.

4.1.2.2.4 Exekutiboa liderraren garapenerako estrategiak:

Erakundearen maila ezberdinetan kargu jakin baterako izendatua izan den eta ahalmen exekutiboa duen pertsona da *exekutiboa liderra*, bere karguagatik lidergo formala duena. Erabakietan, estatusen eta lehentasunetan eragin dezakeen boterearen lidergo instituzionala da berea. Teknikariaren xedea izango da pertsona hauen normalizazioarekiko lidergo jokoerak aldeko portaera ahalik eta eraldatzaileenetara progresiboki hurbiltzen laguntzea, Bass-ek (2000) izendatutako *Lidergoaren Perfil Osoaren* ibilbidea eginez.

4.27 Irudia: Exekutiboa liderra lidergoak sustatzen



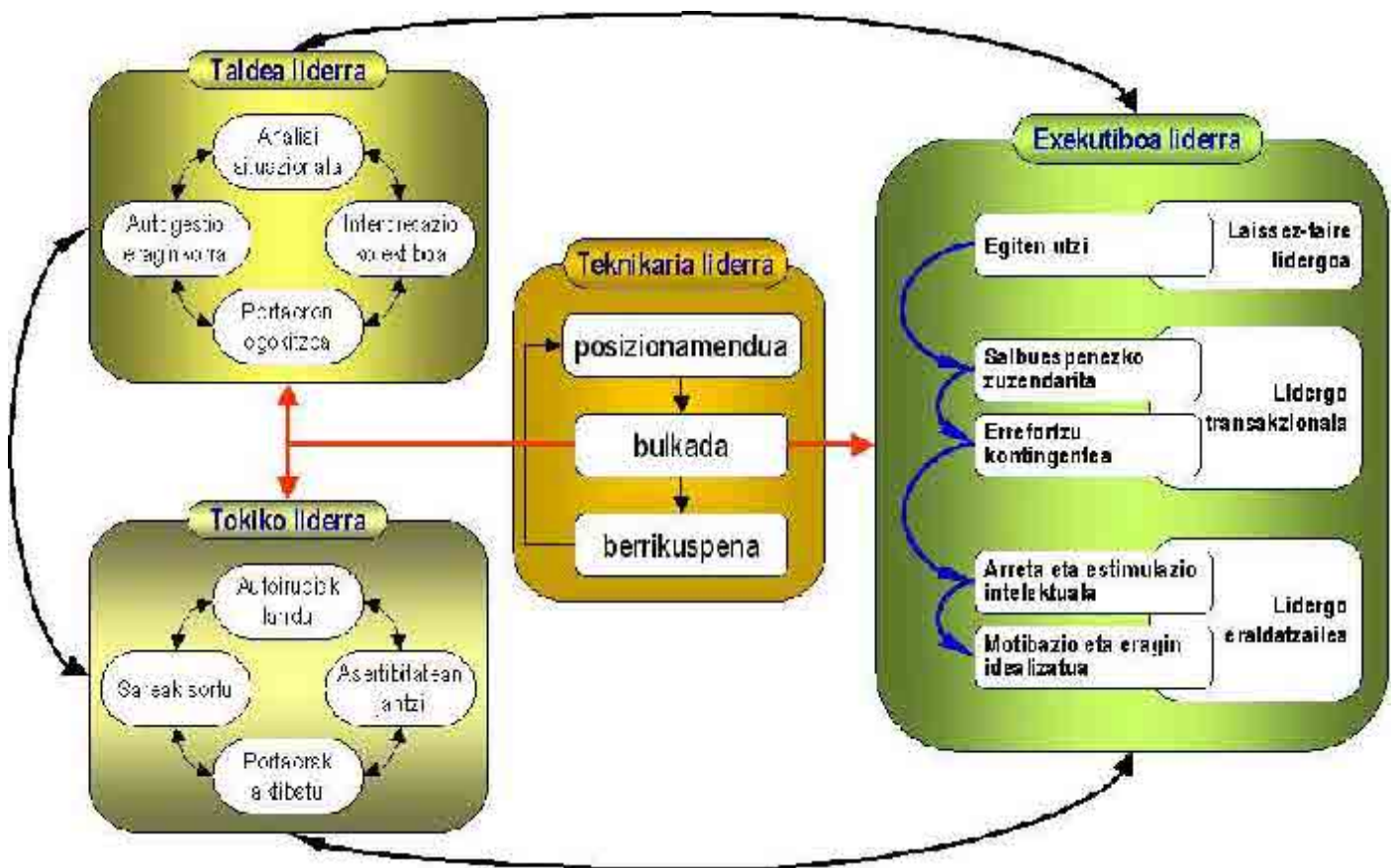
Laissez-faire lidergo portaerak. Teknikariak baliatuko duen exekutiboaren jokabide pasiboak dira. Horiek dira normalizazio programa bat gauzatzeko botere ahalmenak dituzten exekutiboan aldetik espero daitekeen gutxieneko lidergo jarrera, teknikariak baliatuko duena irekitako bideari ekiteko.

Lidergo transakzional estiloko portaerak. Teknikariak bultzatuko dituen exekutiboaren jokabide positibo lagunduak dira. Teknikariak, exekutiboan jarrera pasiboetan tartekako jokabide aktiboak gauza daitezten situazioak sortuko ditu, protagonismoa hartu behar izango duen egoera batzuk sustatuz eta exekutiboarekin negoziatuz. Esate baterako, EusLab egitasmoan, tokiko euskara hobemahaiak prestatutako urteko egitasmoa onartua izan dadin eskualdeko idazkaritzara eramaten du eta, gainera, eskualdeko idazkariari planteatzen dio eta berarekin negoziatzen du egitasmo horren azalpena berak egin dezan. Beste adibide bat, errefortzu kontingentearena, normalizazioan ahalegindutako pertsonen beren ahaleginaren aintzatespena eskaintzeko urtearen buruan ekitaldia antolatzea eta ekitaldi horretarako teknikariak prestatutako ekintzetan goi mailako exekutiboak protagonismoa hartzea izan daiteke.

Lidergo eraldatzailearen estiloko portaerak. Teknikariaren jarduna indartuko duen exekutiboaren jokabide positibo autonomoa da. Hemen batu egiten dira exekutiboak alde aurretik gaiarekiko eduki dezakeen berezko jarrera eta normalizaziorako lidergoaren lanketa esplizitua. Maila honetako portaerak erdiestea lanketa luzearen ondoren iritsiko direnaren jabe izan behar du teknikariak. Ibilbidea aurrekoari jarraipena ematea izango da, exekutiboaren jokabide aktiboak agertarazteko situazio berriak eta gero eta konpromiso handiagokoak sustatuz eta, aldi berean, exekutiboa horretarako 'entrenatuz', egindakoak berrikusiz eta interpretatuz eta espazio horiek exekutiboaren egitura integratuz.

Amaitzeko, beheko irudiak, *n-LiKo normalizaziorako lidergo eredu*a eredu osoaren elementuen arteko loturak azaltzen dira, ereduaren ikuspegi globala eskainiz.

4.28 Irudia: "n-LiKo" Ereduen irudi osoa



Gorago adierazi bezala, teknikaria da lidergoaren erdigunean dagoen elementua eta, bere bulkada erabakigarria izango da beste hiru planoetan lidergoak aktibatzeke edota indartzeko. Hori bai, teknikariaren lidergoa ez da aski izango prozesu osoa eraginkorki eta emaitza optimoekin burutzeko, ezinbestean beste lidergoen indarra beharko da. Guztiek elkarri eragiten diote modu sistemikoan, eta, zentzu horretan, batean aktibatutako lidergo-indarrak besteetan eragina izango dute joan-etorriko bektoreak osatuz eta, horrela, elkar elikatuz.

4.1.3 **Akzio-gune 3: Estrategia eta Plangintza**

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du erakundearen ikuspegian eta balioetan oinarritutako hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak ezartzearen garrantzia eta
- 2) sistematika bat garatuko du aldioroko hausnarketa eta plangintza estrategikoak bideratzeko eta operatibizatzeke.

4.1.3.1 *Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak*

Plangintza erabilera anitzeko eta esanahi asko dituen kontzeptua da. Gizarte zientzietako diziplina espezializatua izan arren, oso hedatua dagoen hitza da, modu batean edo bestean bizitzaren esparru guztietan egiten den ekintza baita planifikazioa. Berdin norbanakook eguneroko jardueraren egitasmoak egiten ditugunean, zein enpresa multinazional batek bere hurrengo urteetako garapenaren nondik norakoak aurreikusten dituen.

Plangintza, berez, bitarteko bat da, hainbatetan helburua izan badaiteke ere. Lorpen bati begira erabiltzen den bitarteko edo tresna, gizarte esparru oso desberdinetan eta ia guztietan aplikatu daitekeena edo erabiltzen dena. Eta oso egitura edo dimentsio ezberdinak hartzen dituena, denboran eta tamainan.

Plangintzaren definizio ugari topa daiteke, horien artean honako hauek:

«Procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles» (Pichardo, 1993: 27).

«Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí

que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados» (Ander-Egg, 1991: 7).

«Un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis de la situación en cuestión» (Collerette eta Delisle, 1988: 49)

«Aldez aurretik erabakitako interbentzio kontziente baten bidez eta egoera berri bat lortu asmoz, aldatu nahi den gizarte egoera jakin baten gain metodikoki eragitea» (Marko, 1995: 100)

«La planificación puede considerarse, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes, fijando sus prioridades, y en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos, asegurando finalmente la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados» (Maqueda, 1996: 28)

«La planification veut toujours dire: traiter des problèmes complexes. La planification est toujours orientée vers un futur inconnu. Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines. La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs". En conclusion, la planification est un processus orienté vers des objectifs visant à influencer une situation future complexe» (Lohmeier, 1997: 10).

«La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster

aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Enfin, elle permet de développer un plan d'action» (ACDI, 1997: 9).

Adierazi bezala, *plangintza* gauza anitza –eta sarritan nahasia– da, eta interpretatzeko eta ulertua izateko modu ezberdinak daude. Aniztasun horren isla dirateke aurreko definizioak, eta berauetan antzematen diren ikuspegi eta orientazio ezberdinak.

Hala ere, Ander-Eggek (1991) dioen bezala, planifikazio edo programazio ororen egitura logiko-formala komuna da maila ezberdinetan (nahiz eta kasu bakoitzean konplexutasun eta ezaugarri bereziak eduki), eta, horri esker, *plangintza*ren corpus teoriko-metodologiko bat formulatzera irits daiteke.

4.1.3.1.1 Plangintzaren marko kontzeptuala

Hasteko esan *planifikazioa* erabaki bat dela; norbaitek, eragileren batek, bultzatzen duen erabakia. Gizarte-bizitzako ekintza oro erabaki baten ondorioa da (Pichardo, 1993), eta erabaki hori inprobisatua edo planifikatua izan daiteke. Planifikazioa, bestalde, formala (idatzia eta landua) edo informala (oporrak planifikatzea) izan daiteke. Egungo egoeraren analisia eta egoera horren balizko bilakaeren kalkulua egiten denean, esan nahi du ekintzaaren aurretikotze prozesua planifikatua dela, planifikazio formalaren bidez egindakoa. Zentzu horretan planifikazioak esan nahi du:

- Asmoak definitzea
- Asmoak lortzeko mekanismoak finkatzea
- Mekanismoak aplikatzea eta ekintzak burutzea
- Ekintzen emaitzak ezagutzea

Planifikazioak intentzionalitatea du. Xede batekin planteatzen da. Eta xede horri begira metodologia bat ala bestea erabiliko du prozesua burutzeko.

Metodologiak, bestalde, ezberdinak izango dira, beste gauza batzuen artean, aukeratzen den plangintza-eredu edota paradigmaren arabera.

Planifikazioak, azkenik, erlazio estua du espazioarekin, denborarekin eta pertsonekin. Espazioarekin, nonbait aplikatzeko izango delako, eta aplikazio-esparruak ezberdinak izan daitezkeelako. Denborarekin, iraupen-tarte jakina izango duelako, eta horren arabera plangintzaren dimentsioa aldatu egingo delako. Pertsonekin, plangintzaren ekintzen eragina zuzena pertsona-afektatu jakin batzuek jasoko dutelako, eta plangintzaren izaerak pertsona-afektatu horien parte-hartze mota aldatu egingo duelako.

Planifikazio oro, beraz, norbaitek sustatzen du, asmoren batekin, eredu batzuei jarraikiz, metodologia jakinen bat erabiliz, nonbait aplikatzeko, dimentsio zehatz batekin eta norbaitzuekin lan eginez.

4.1.3.1.1.1 Eragiletza-erabakia: Plangintza, zergatik?

Plangintza egingo da nonbait norbaitek hori egiteko erabakia hartu duelako. Eta erabaki hori hartua izango da norbaitek sustatu duelako. Eta norbaitek plangintza egin dadin erabakia sustatuko du alde zuzenetik kezka edo grinaren bat izan duelako eta zerbait aldatu, hobetu edo antolatu nahi izan duelako.

Beraz, plangintzaren abiapuntuan eragiletza egongo da (eragiletza hori ez bakarrik hasierako sustapenean; gerora ere, plangintza prozesu osoan zehar ere, beharko da). Horrek antolakuntza metodologikoarekin zerikusia du. Gainera, plangintzaren ekintzarekin afektatuak izango direnak jasotzaile edo eragile ere izango ote diren erabaki beharko da. Eta horrek ereduarekin zerikusia du.

Baina, jakina, eragite eta sustatzearekin bakarrik ez da aski. Gero, egingo denaren erabaki finkoa hartu behar da. Erabaki horren ondorioz, bitartekoak jarriko dira eta plangintzaren talde eragileari ahalmen maila bat edo bestea emango zaio.

4.1.3.1.1.2 Xedea: Plangintza, zertarako?

Plangintzak beti du alde zuzeneko intenzionalitate bat, xede bat. Zerbaitetarako egiten da plangintza: izan daiteke irauteko, edo kudeatzeko, edo zerbait antolatzeke, edo aldaketa eragiteko... Plangintza instrumentu bat da, aplikazio anitzeko instrumentua. Beraz, eta Ander-Egg-ek (1991: 11) dioten bezala, erabil daiteke eta erabili izan da «*tanto para el mantenimiento del status quo como para impulsar reformas o cambios estructurales*».

Aurreikusitako xedeak, bestalde, plangintzaren dimentsioa ere baldintzatuko du. Horrela, esate baterako:

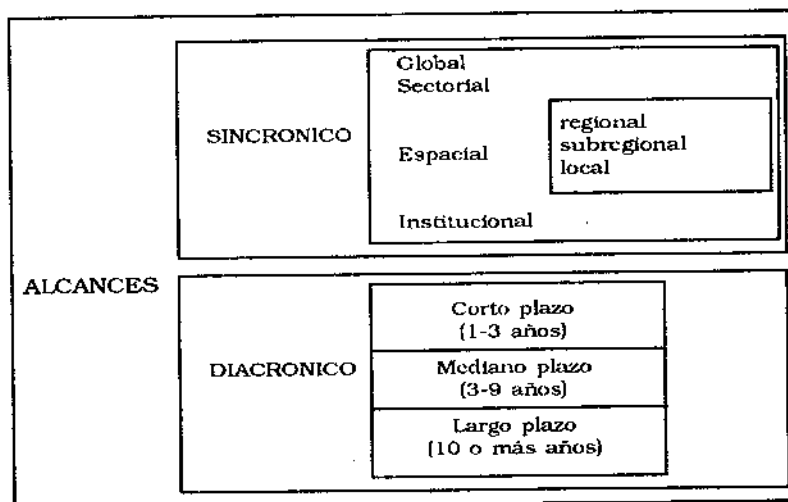
- Xedea baldin bada: egoeraren eraldaketa bat sustatzea, edo, inguruneko eraldaketei aurre hartzea, edo, etorkizuneko norabidea aurreikustea, *epe luzerako plangintzaz edo plangintza estrategikoaz* hitz egingo dugu.
- Xedea baldin bada: urteko lanak antolatzea, edo, ekintza bat antolatzea, *plangintza operatiboaz edo programazioaz* hitz egingo dugu.

4.1.3.1.1.3 Dimentsioa: Plangintza, zein mailatan?

Aurreko puntuan ikusi dugun ikuspegi espazialarekin batera (sinkronikoa), ikuspegi tenporala (diakronikoa) eta dimentsionala ere erabiltzen dira plangintza mota ezberdinak bereizteko eta kokatzeko.

Horrela, eta bere iraupenari dagokionez, plangintzari buruzko literaturan aipatzen dira: epe luzeko ikusmiran egindako plangintzak (3-5 urte), epe ertainekoak (1-3 urte) eta epe motzekoak (urte 1).

4.29 Irudia: Plangintza espazioan eta denboran (Pichardo, 1993:33)



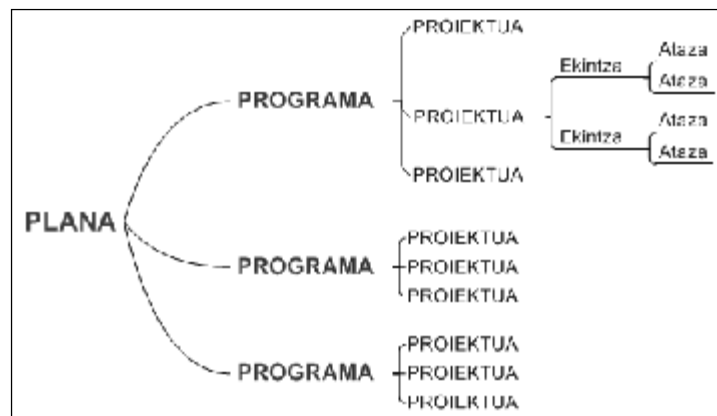
Plangintzaren iraupenak erlazioa du gerora plan horrek hartuko duen dimentsioarekin eta bere formalizazio operatiboarekin. Horrela, epe luzeko plangintzaz ari bagara, dimentsio estrategikoari egingo diogu erreferentzia eta epe motzeko plangintzaz ari bagara, berriz, dimentsio operatiboan murgiltzen ariko gara. Baina alderantziz ere, gestio operatiboa bideratu nahi badugu, iraupen motzeko plangintza garatuko dugu eta, berriz, analisi estrategikoetan sakondu nahi badugu, epe luzeagoko plangintzari begira jarriko gara.

Medinak (1995) azaltzen duen moduan, elkarrekin erlazionatuak dauden kontzeptuak dira plangintzaren kokapen tenporala, plangintzaren dimentsioa eta plangintzaren formalizazioa. Horrela, eta sarri askotan *plana*, *programa* eta *proiektua* nahasten diren edo esanahi bertsuarekin erabiltzen diren hitzak baldin badira ere, berez ez dira baliokideak eta teknikoki bereizi behar dira:

- Plana: izaera globalena duena da eta bere baitan barnebiltzen ditu programak eta proiektuak. Dimentsio estrategikoari egiten dio erreferentzia, epe luzeko perspektibarekin. Norabide nagusiak, lehentasunak, ekintzarako strategiak, metodologia eta bitartekoak eta errekurtsoen esleipena zehazten ditu.

- Programa: planaren garapenerako ardatzak gorpuzten dituzte programek. Epe ertainari egiten dio erreferentzia. Planean zehaztutako lehentasunak operatibizatzeko bide egiten du proiektu multzoen bitartez.
- Proiektua: izaera eta gauzapean zehatzena duena. Dimentsio operatiboari egiten dio erreferentzia, epe motzeko perspektibarekin. Ardatz programatikoetan garatu eta antolatutako planaren helburuak gauzatzera begira burutuko diren jarduera eta ekintza zehatzek eta koordinatuek osatzen dute proiektua.

4.30 Irudia: Plangintzaren maila operazionalak (Ander-Egg, 1991: 39)



Edozein kasutan, esan behar da despliege hau ez dela beti plangintza guztietan gertatzen. Eskema baliagarria da, batez ere, gizarte alorrean aplikatzen diren plangintzetan. Baina beste hainbat kasutan eskema ezberdina izan daiteke.

4.1.3.1.1.4 Jasotzaileak: plangintza, nork?

Plangintza orotan gutxienez bi eragile mota nagusi daude. Batetik Plangintza egin dadin sustatuko duten eragileak. Eta, bestetik, plangintzaren eragina jasoko dutenak, eragileak ere izan daitezkeenak ala jasotzaile hutsak.

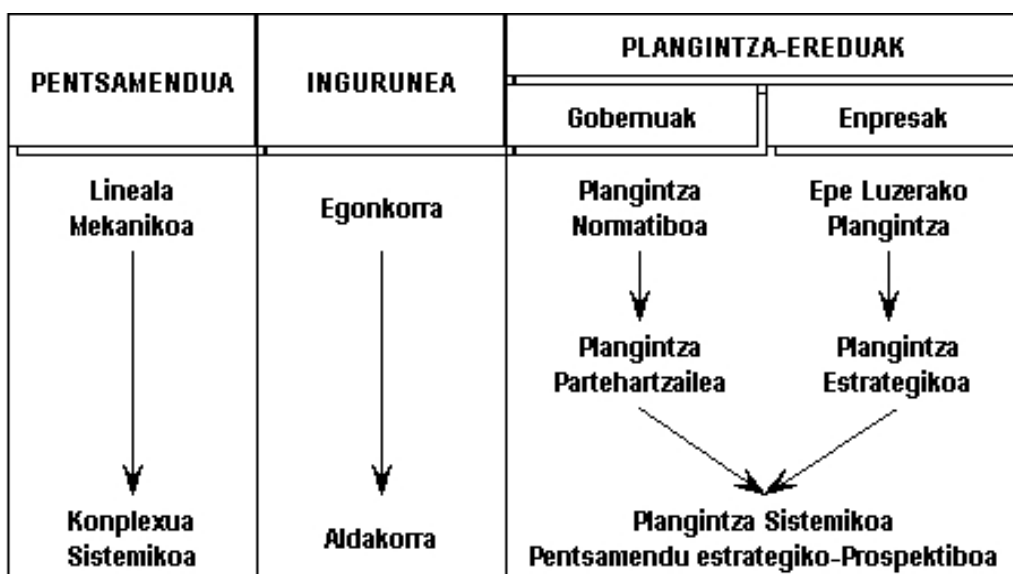
Plangintzaren eredu normatiboetan, pertsona-afektatuak jasotzaile pasiboak dira, ez dute erabaki eta ekite ahalmenik plangintzaren egituraren baitan. Ikuspegi estrategikoago edota irekiago duten plangintza ereduetan, berriz, inplikatuaren parte-hartzea bultzatzen da, planifikazioa elkarren artean eraiki eta burutzeko prozesu gisa ulertzen baita.

4.1.3.1.1.5 Plangintza motak: Plangintza, nolakoa?

Plangintza ulertzeko modu, eredu, eskola eta metodologia ezberdinak eta ugariak daude. Historian zehar plangintza-ereduak eboluzionatzen joan dira eta esperientziak erakutsitakoaren arabera eta garaiko pentsamenduaren eta baldintzen arabera berritzen joan dira plangintza ulertzeko paradigma teorikoak eta metodologikoak.

Historikoki bi erakunde izan dira nagusiki plangintzaren jardura garatu dutenak: gobernuak eta enpresak. Bietan, plangintzari dagokionez, ereduetan bilakaera gertatu da eta bilakaera horretan, gainera, antzekotasun handiak aurki daitezke. Ez hori bakarrik, gaur egun arlo sozialean eta enpresen arloan garatzen diren plangintza tipoetan konbergentzia handiak gertatzen ari dira.

4.31 Irudia: Plangintza ereduaren eboluzioa



Plangintzaren enfoke normatiboak, nagusia orain dela hamarkada batzuk, lekua utzi zion ikuspegi irekiago eta parte-hartzaileagoari. *Plangintza normatiboa* deitzen den horretan, eskema bertikala da eta ez parte-hartzailea; programa, berriz, itxia, bulego tekniko batek prestatua eta arauemailea.

Estrategikoetan, aldiz, eskema horizontala planteatzen da, elastikoa, dinamikoa eta parte-hartzailea. Ikuspegi honetan, aukerak eta mehatxuak analizatuz, erronkak identifikatu eta norabidea finkatu nahi da abiapuntuzko egoeratik irudikatutako situazioraino, eta bidea proiektuak egokituz egin.

Hala ere, enfoke estrategikoaren baitan ere ikuspegi eta eskola ezberdinak daude. Eta azken hamarkadan zenbait korrontek kritikatu egin du plangintza estrategikoa, formalegia eta errealitatearen ikuspegi mekanizistegia izateagatik. Hauen ustez, *Plangintza estrategikoak* ez dio erantzuten egungo gizartearen konplexutasunari eta eraldaketa-abiadurari. Horrela, *kaosaren* teoria oinarri, proposamen berriak egin dira, hala nola *pentsamendu estrategiko-prospektiboa* eta beste hainbat.

Aurreko guztiak ondorioak ditu plangintzarekin afektatuak diren pertsonen izango duten estatusen. Plangintza normatiboetan, esku-hartzearen objektu izanik, jasotzaile hutsak izango dira; eredu estrategikoetan (edo irekietan), berriz, inplikatuak izanik, parte-hartzaile eta eragile izango dira.

4.1.3.1.1.6 Metodologiak: Plangintza, nola? EREDU BATZUK

Aurreko paragrafoetan ikusitako plangintzaren marko kontzeptualaren elementu horiek guztiak elkarren artean erlazionatuak daude. Hau da, eragiletza nork eta zein xederekin bultzatzen duen, bada, horren arabera izango dira erabiliko diren ereduak eta metodologia eta, ondorioz, parte-hartzaileen rola ere nolakotasuna ere. Eta alderantziz, plangintzan parte-hartzeko modu jakin bat eratu nahi dela eta xedea bestelakoa dela, orduan, eta horren arabera, ereduak eta metodologiak ere horretara egokitu egingo dira. Plangintza prozesuak berak ere azken finean sistema bat osatzen baitu.

Eta plangintza-sistema horretan elementu guztiak elkarrekin lotuak daude eta elkarri eragiten diote.

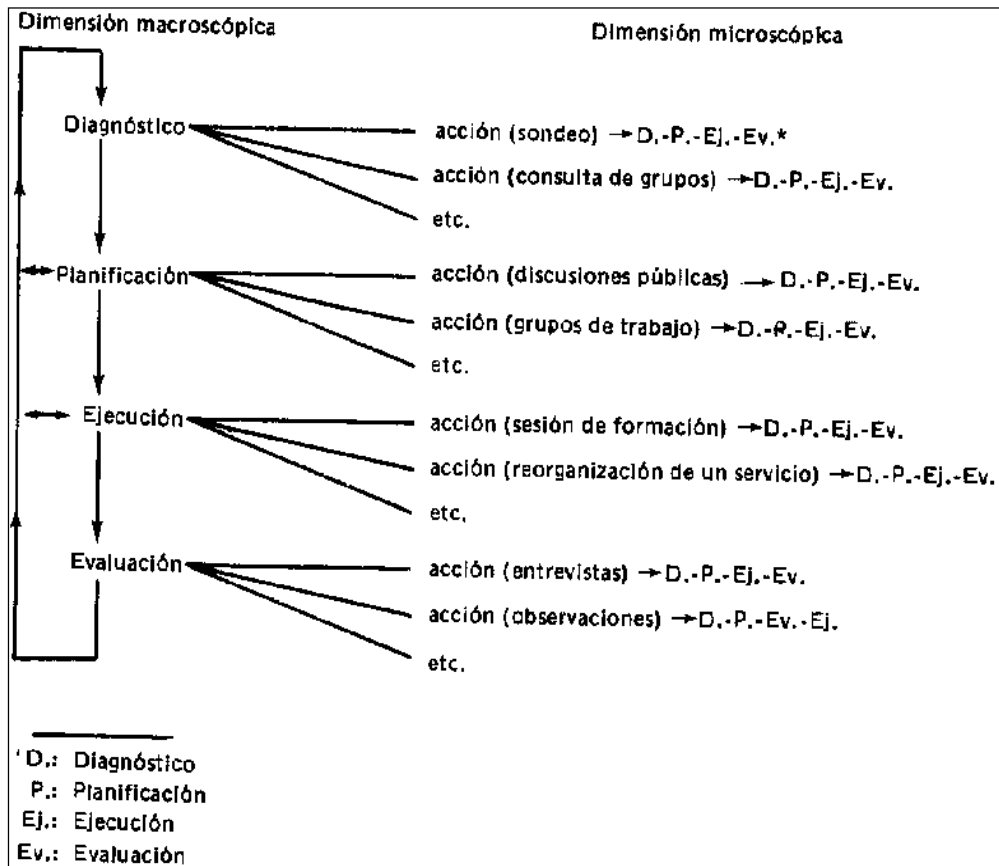
Bestalde, planifikazioari buruzko ikusmolde eta eskola ezberdinak daude, eta horrek aplikaziorako eredu metodologikoei dagokienez aukera ezberdinak izatea dakar. Esan behar da, hala ere, ezberdintasunak ezberdintasun, planifikazio edo programazio orok egitura logiko-formal berdintsua izaten duela maila ezberdinetan errepikatzen dena (Ander-Egg, 1991), beti ere kasuan kasuko konplexutasun, erreferente teoriko, garapen tekniko eta ezaugarri propioekin.

Horrela, eta Collerette-k eta Delisle-k (1988) adierazten dutenari jarraituz, eraldaketa planifikatuaren prozedura labur daiteke lau fase nagusi finkatuz:

1. Aldatu nahi den egoeraren diagnostikoa.
2. Ekintzaren planifikazioa.
3. Ekintzaren egikaritzea.
4. Ekintzaren ebaluaketa.

Fase hauek ez daude kronologikoki erabat berezituak, mugatuak; hau da, ezin da esan fase bat ezin denik hasi aurrekoa amaitu aurretik. Alderantziz, esku-hartze planifikatuaren konplexutasunean, lau urratsak (diagnostikoa, planifikazioa, egikaritzea eta ebaluaketa) beti daude lotuak eta elkarri eraginez, eta sarritan gerta daiteke aldi berean gauzatzen aritzea horietako bat baino gehiago. Fase hauek aipatzen direnean gehiago adierazi nahi da jarraitu beharreko egitura logikoa eta lan-modua, puntuz puntu eta eskematikoki segitu beharreko bide estua baino.

Bestalde, esku-hartze fase hauek berdin jarrai daitezke maila makroan zein mikroan. Alegia, plangintzaren eskema nagusiko fase bakoitzaren baitan burutzen den ekintza esanguratsu bakoitzean egin ahal izango direla, baita diagnostikoa, planifikazioa, egikaritzea eta ebaluaketa operazioak ere. Era honetan, eraldaketa baten inplementazioaren prozedura globala planifikazio-zikloen sekuentzia gisa uler dezakegu.



Ikus ditzagun, beraz, horietako eredu ezberdin batzuk.

Planifikazio situazionala:

Planifikazio situazionala bereziki Hego Amerikan garatu den planifikazio eredu bat da. Bere aplikazio esparrua gizarte-plangintza edo komunitatearen garapenari dagokiona da. Erreferentziazko autorea Carlos Matus (1977, 1978) da.

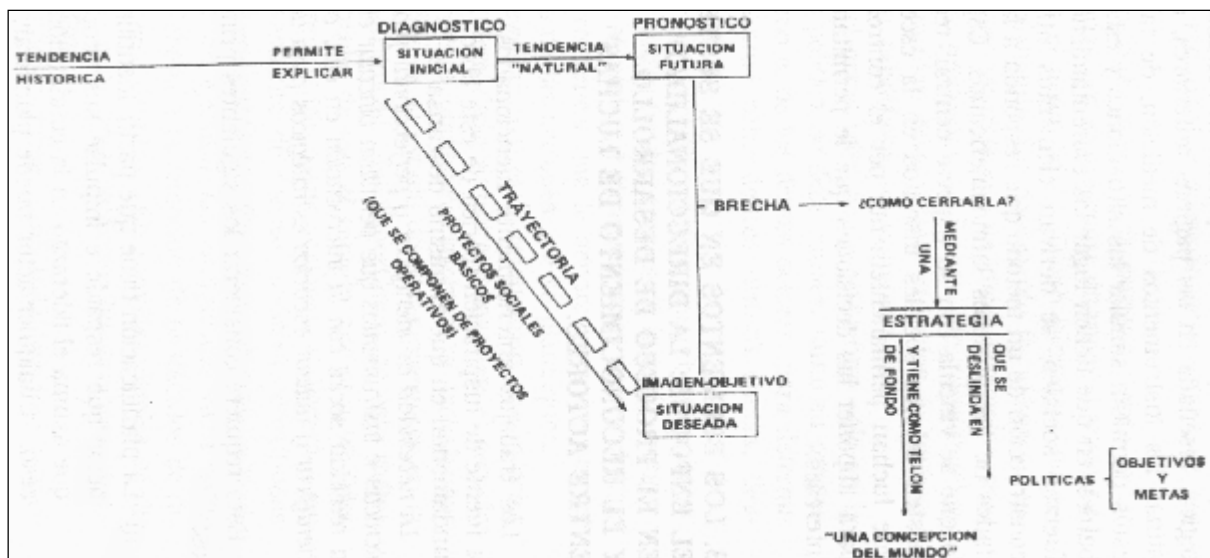
Situazioa, kontzeptu gisa, Matus-ek horrela definitzen du: «Es donde está situado algo; ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación con el actor y con la acción de este. Por eso, una misma realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cual es

su acción. La situación es condicionante del actor y de la acción, y la acción de los actores es eficaz en la construcción de la situación» (Matus, 1977: 69). Situazioan hiru une ezberdin bereiz daitezke:

1. Hasierako situazioa. Planifikazioaren abiapuntua izango dena, diagnostiko baten bitartez aztertzen da.
2. Etorkizuneko situazioa. Hasierako situazioaren bilakaera 'naturala'ren bidez, inolako esku-hartzerik ez badago, iritsiko den situazioa izango da. Pronostikoaren bitartez aztertzen da.
3. Desiratutako situazioa. Lortzera iritsi nahi den situazioa da, esku-hartze planifikatua izatearen arrazoia. Planifikazioaren norabidea zedarritzen du irudi-helburu bati forma emanez.

Kontzeptuaren oinarritzko azalpen horretatik abiatuta, Pichardo-k (1993) planifikazioaren eskema osoa azaltzen du ondoko irudian agertzen den moduan.

4.33 Irudia: Plangintza situazionalaren eskema (Pichardo, 1993: 85)



Plangintza situazioanalaren planteamendu honek baditu oinarriko printzipio batzuk, horien artean:

1. Planifikazioak, proposamenak bultzatuko dituen eta prozesuaren gidaritzaren lidergoa bereganatuko duen aktore bat identifikatuz abiatu behar du. Edonor izan daiteke, baldin eta botere ahalmenak baldin baditu.
2. Proposatuko diren ekintzak programaren norabidean egokituak egon behar dute. Programa honek ez du zergatik dokumentu formala idatzia izan behar; izan daiteke ongi egituratu gabeko asmo, ideia eta abarren multzoa bat.
3. Situazioan eragiten aktore ezberdinak daudenaz kontziente izan behar da, eta horren arabera jokatu.
4. Interes kontrajarriak egon daitezke, eta konfliktoak sortu. Horren arabera, aldez aurretik balizko situazioen azterketa egin behar da.
5. Asmoak babestuko dituen eta ekintzak burutzen eta aurkako indarrak neutralizatzen lagunduko duen sostengu-talde baten babesa behar da.
6. Planifikatzea helburuak finkatzea eta horiek lortzeko behar diren errekurtsoak zehaztea baino zerbait gehiago da. Hasierako situazioaren eraldaketa progresiboa esan nahi du; baldintzak sortzen joatea, hasierako situaziotik desiratutako situaziorako iristeko behar diren proiektuak gauzatu ahal izateko. Prozesu horretan aurkarien erresistentzia aktiboa gainditzea funtsezkoa da.
7. Aurreko guztia betetzeko, planifikatzen duenak ezin du 'kanpoko behatzaile akademiko' baten distantzia hartu. Ezin du 'neutraltasun' rola hartu. Bereganatu behar du bera ere aktore baten zatia dela, eta situazioaren barruan dagoela.

Plangintza Estrategikoa:

"Estrategia" hitzaren lehen esanahiak izaera militarra du. "Jenerala" esan nahi duen antzinako grezierazko *strategos* hitzetik dator. Hitz honen jatorria, bestalde, "gudalostea" eta "gidatu" esan nahi duten erroek osatzen dute (Mintzberg et al., 1997). Estrategiaren kontzeptua nagusiki esparru militarrean erabili da, baita politikoa ere neurri handi batean. Joan den mendearen 60ko hamarkadatik aurrera, estrategia kontzeptua enpresen eta organizazioen kudeaketaren munduan erabiltzen hasi zen, eta mundu hori izan da plangintza estrategikoaren ezagutza gehien landu duen esparrua. Gerora, eta esperientzia horretatik abiatuta, plangintza estrategikoa gizarte mailako interbentzioetan eta plangintzetan erabiltzen hasi zen.

Baina enfoke estrategikoarena ere ez da kontzeptu unibokoa, ez du eredu eta metodologia bakarra osatzen. Bere baitan ikuspegi eta eskola ezberdinak daude, estrategia modu ezberdinean ulertzen dutenak eta, ondorioz, planteamendu metodologiko ezberdinak mahaigaineratzen dituztenak.

Mintzberg-ek (Mintzberg et al., 1999), hamar eskola bereizten ditu enpresen gestioan erabilitako enfoke estrategikoetan, lehen hirurak preskriptiboak lirateke, eta hurrengo zazpiak deskriptiboak:

- *Diseinu-eskola*: estrategia kontzepzio prozesu gisa.
- *Planifikazio-eskola*: estrategia prozesu formal gisa.
- *Posizionamendu-eskola*: estrategia prozesu analitiko gisa.
- *Eskola enpresariala*: estrategia irudikapen prozesu gisa.
- *Eskola kognoszitiboa*: estrategia prozesu mental gisa.
- *Ikasketa-eskola*: estrategia azaleratze prozesu gisa.
- *Botere-eskola*: estrategia negoziazio prozesu gisa.
- *Eskola kulturala*: estrategia prozesu kolektiboa gisa.
- *Eskola ambientala*: estrategia prozesu erreaktibo gisa.
- *Konfigurazio-eskola*: estrategia eraldaketa prozesu gisa.

Mintzberg-en esanetan, *management* estrategikoaren esparruak bide luzea egin du azken hamarkadetan. Hasierako eskolak, identifikatzen errazagoak direnak, beste ondorengo guztiei egin diete bidea. *Planifikazioaren eskola* nagusia izan zen pasa den mendeko 70eko hamarkadan eta *posizionamenduarena* 90ekoan. Azken hamarkadan, berriz, egoera askoz eklektikoagoa izan da, nahiz eta joeretan *ikasketa* eta *konfigurazio* eskolen gorakada handia antzematen den.

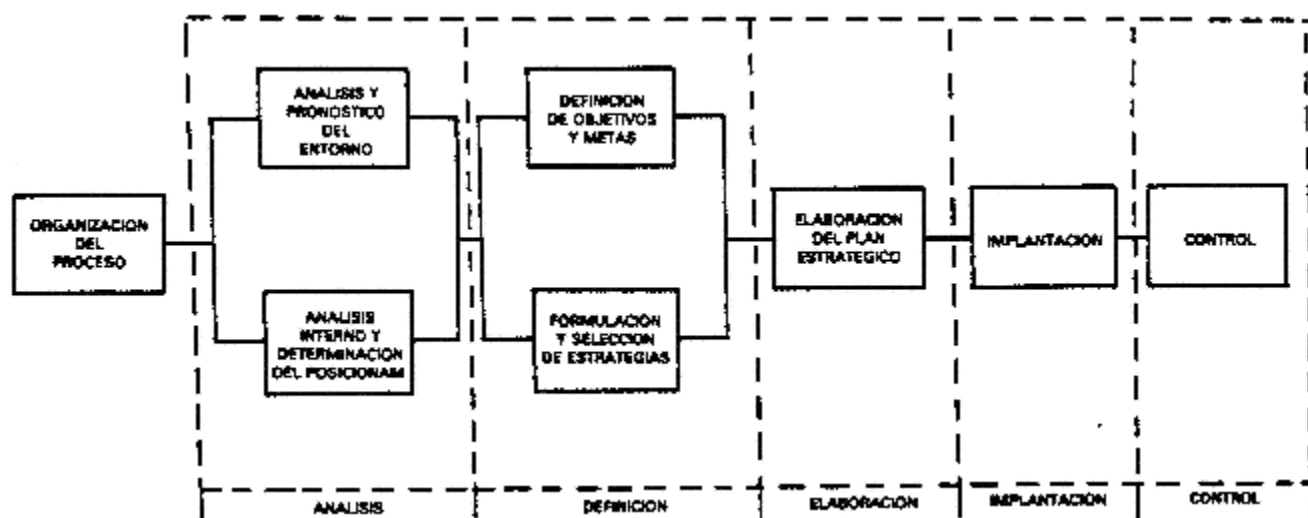
Ez gara hemen eskola bakoitzaren edukiak eta ezaugarriak garatzen hasiko. Gera bedi esandakoa enfoke bakar batean, estrategikoan kasu honetan, egon daitekeen ikuspegi eta planteamenduen aniztasunaren adierazgarri gisa.

Eskola *preskriptiboekin* bat datorren plangintza estrategikoaren enfoke klasikoaren adibidea da AECAk¹⁰³ (1989) *Estrategias y políticas empresariales* dokumentuan azaltzen duena. Enfoke horren arabera, plangintza enpresaren planifikazio departamenduaren ardurapean egongo da, eta lineala edota sekuentziala izango da bere egituran. Horrela, planifikazioaren faseak izango dira:

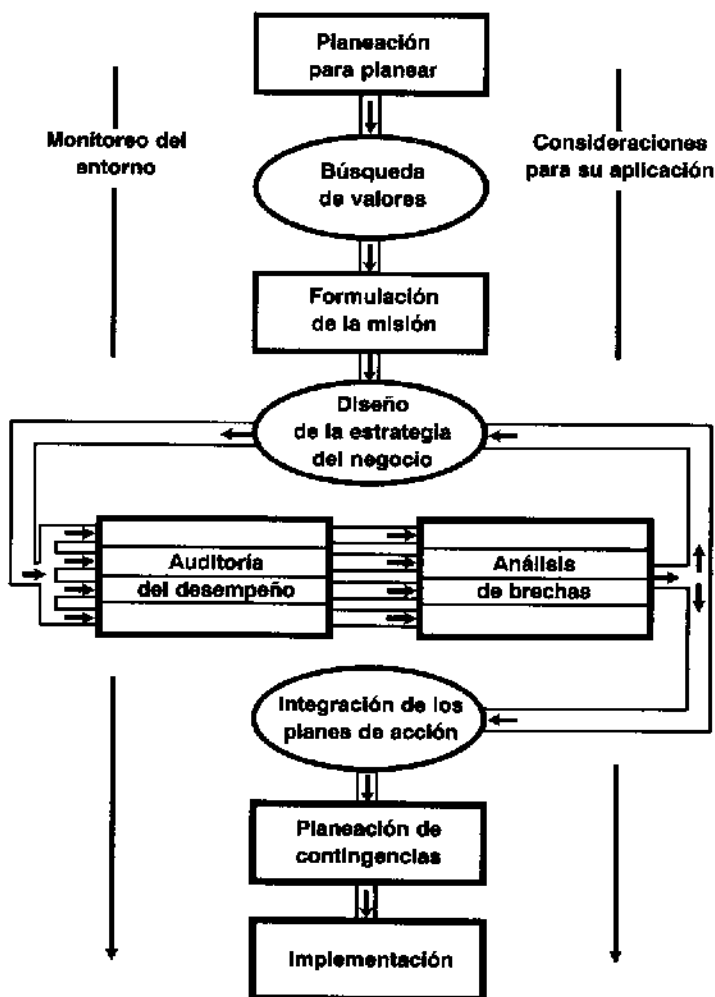
1. Planifikazio prozesuaren antolaketa
2. Ingurunearen analisisa eta pronostikoa
3. Erakundearen barne-analisisa eta posizionamenduaren finkatzea.
4. Helburu eta helmugak definitzea.
5. Estrategien formulazioa.
6. Plan estrategikoaren elaborazioa.
7. Egikaritzea.
8. Kontrola.

¹⁰³ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

4.34 Irudia: Plangintza estrategikoaren prozesua eta faseak (AECA, 1989: 16)



Aurrekoaren eboluzio gisa, bere ereduari, Goodstein-ek et al.ek (1998) ohiko ikuspegi klasiko gainditzeko asmoa azaltzen dute. Hemen, inplementazioa ez litzateke soilik ereduaren azken fasea izango; aitzitik, bere aplikaziorako kontsiderazioak garrantzitsuak izango dira fase guztietan zehar. Perspektiba honek, bestalde, planifikazio prozesuaren osagai psikologikoei garrantzi handia ematen die, bereziki baloreak lantzerakoan, misioa formulatzerakoan eta estrategiaren diseinuaren etorkizuna eraikitzerakoan. Enfoke honetan, azkenik, arreta gehiago jartzen da plana arrakastaz egikaritu dadin egin beharreko lanetan, plangintzan bertan baino.

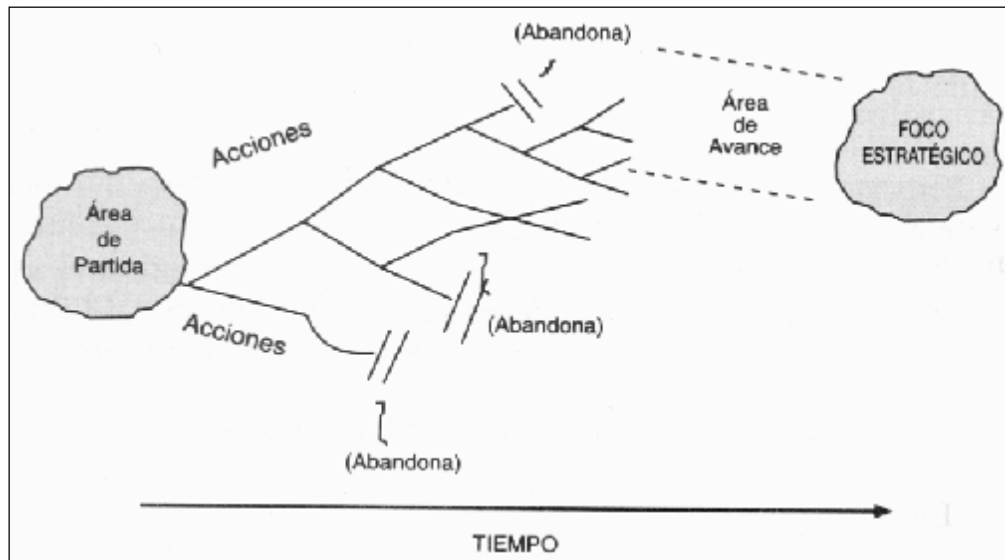


Planteamenduen eboluzioaren beste maila batean, Vázquez-ek (1998, 2000), urrats kualitatiboa planteatzen du strategiaren kontzeptuan. Bere esanetan, eta Mintzberg (1997) eta Prahalad eta Hamel (1990) bezalako autoreen analisiak jarraituz, estrategia eta plangintza estrategikoa kontzeptuak identifikatzen dituen paradigmatik ez dio erantzuten egungo errealitate ezegonkor eta dinamikoari. Bere esanetan, eta Mintzberg-ekin (1997) bat eginez, estrategia **sintesia** da eta ez analisia (analisiaren konponente bat baldin badu ere), hau da, **artea** da, eta ez mekanika hutsa.

Vázquez-ek (1998) proposatzen duen eskeman estrategia kontzeptua ez da plan eskematiko eta zehaztapenez jositako bat izango. Berak *bidezidor estrategikoa* deitu duena hobesten du. Planteamendu honetan bilaketa eta

ebaluaketa sistema bat izango da eta, honen bitartez, ekintza-sorta abiatuko da modu irekian eta praktikaren ebaluaketak erakutsiko du zein baztertu eta nondik jo.

4.36 Irudia: Bidezidor estrategikoa (Vázquez, 1998: 192)



Hortik abiatuta, estrategia konexio- eta interakzio-sare konplexu gisa ulertu beharko da. Sare horretan, zuzendaritzak asmoak definituko ditu eta despliege estrategiko sortzailea gerta dadin behar den testuingurua sortuko du. Horrela, espiral estrategikoa osatzen joango da.

4.1.3.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

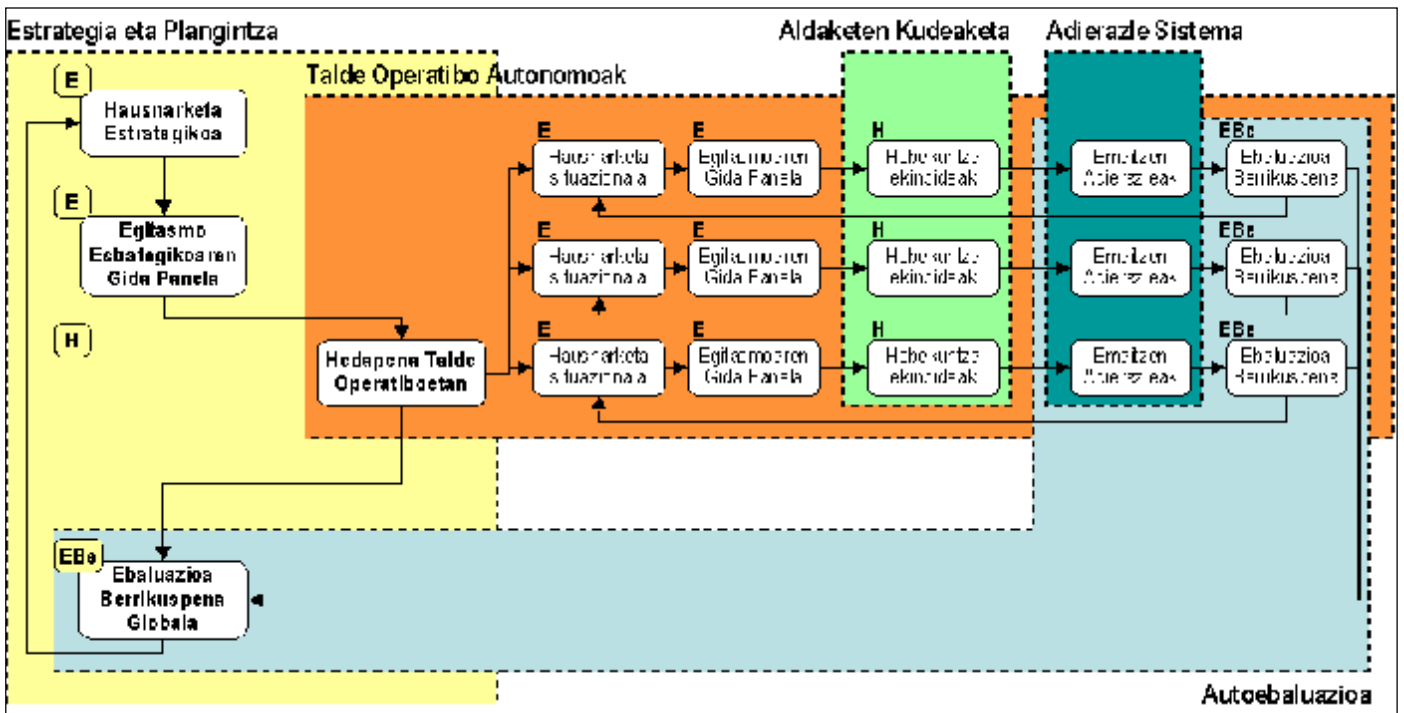
Eraldaketaren bat bilatzen duen beste edozein esku-hartzean bezalaxe, erakundeetan euskararen normalizaziorako interbentzioak bideratzeko eta gestionatzeko ere, norabidearen ildo estrategikoak argitu behar dira eta jardunbidearen urratsak planifikatu. Eta horretarako sistematika bat egokitu eta aplikatu behar da.

Egun planifikaziorako hainbat metodologia ezberdin erabiltzen ari da erakundeetan euskararen normalizaziorako garatutako planetan; halere, eta formalki ezberdinak izan arren, eredu horiek guztiek, gorago adierazi bezala, oinarrizko egitura logiko-formala berdintsua daukate –guztiak

planifikazio diren neurrian—, eta gehientsuenak planifikazio estratergiakoaren orbitan kokatzen dira.

Gure aldetik, izandako esperientzian oinarrituta eta normalizazioarako gestioaren planifikazioan ENEKuS ereduaren baitan sistematizazio maila berriak erdietsi asmoz, erakundeetan euskararen normalizazioarako interbentzioaren estratergiak, hedapenak eta ebaluazioak planifikatzeko eredu bat proposatzen dugu; lan honetan aurkezten ari garen ENEKuS kudeaketa sistemaren ardatz teknikoaren (*hard* ardatza deitu dugunaren) akzio-guneak elkarrekin egituratzen dituen plangintza-eredua: *n-PlaniS normalizazioarako plangintzaren sistema eredu*.

4.37 Irudia: n-PlaniS Normalizazioarako Plangintza-eredua



4.37 irudian ikus daitekeen moduan, *n-PlaniS eredu*a hainbat prozesurekin osatzen den eta maila sistemiko ezberdinetan garatzen den interbentzioarako *makro-prozesu* bat da. Makro-prozesua osatzen duen prozesu horietako bakoitzak, adierazi bezala, ENEKuS kudeaketa sistema globalaren *hard* ardatzaren *akzio-gune* bati dagokio. Prozesu horiek guztiak elkarrekin

makro-prozesuan egituratuta, estrategiaren xedea finkatzeko prozesuarekin hasten den eta autoebaluazioaren bitartez berrikuspenerako prozesuarekin amaitzen den EEHEBE¹⁰⁴ eskema logikoan oinarritutako espiral erako interbentzio bat konfiguratzeko dute.

Lehen prozesua, *Estrategia eta Plangintza akzio-guneari* dagokiona, ikuspegi orokorreko strategiaren diseinurako eta planifikazioaren enfokerako prozesua da. Prozesu honen bitartez, interbentzioarekin bilatzen den emaitzaren xedea eta helburu estrategikoak finkatuko dira eta hurrengo prozesuaren hedapenaren bidez gauzatu den interbentzioaren nolakotasunaren enfokeak zehaztuko dira.

Bi ezaugarri nagusi ditu *n-PlaniS* ereduaren lehen prozesu honek: bat) analisi estrategikorako metodologiaren ildo nagusiak jarraitzen ditu, eta bi) analisia eta egitasmoaren enfokea egituratuta daude GPI¹⁰⁵ ereduaren egokitzapenean oinarrituta alde aurretik zehaztutako eskema baten arabera.

4.1.3.2.1 Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

Estrategia eta Plangintza akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea da, egoeraren analisirako autoebaluazio batetik abiatuta normalizaziorako interbentzioarekin bilatzen den etorkizuneko irudikapen-helburua finkatzea, jarritako urte-eperako (hiruzpalau urte) jardunbideak xedatuko dituzten helburu estrategikoak zehaztea eta, era berean, planifikazioaren nolakotasunaren enfokeak eta ildoak definitzea; eta, hori guztia gauzatzeko, doiketak espezifikatzea.

¹⁰⁴. EEHEBE: Ingelesez RADAR (results, approach, deployment, assessment and review) eta gazteleraz REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) moduan ezagutzen den EEHEBE (emaitzak, enfokea, hedapena, ebaluazioa eta berrikuspenera), bikaintasunaren EFQM ereduak erabiltzen duen eskema logikoa da.

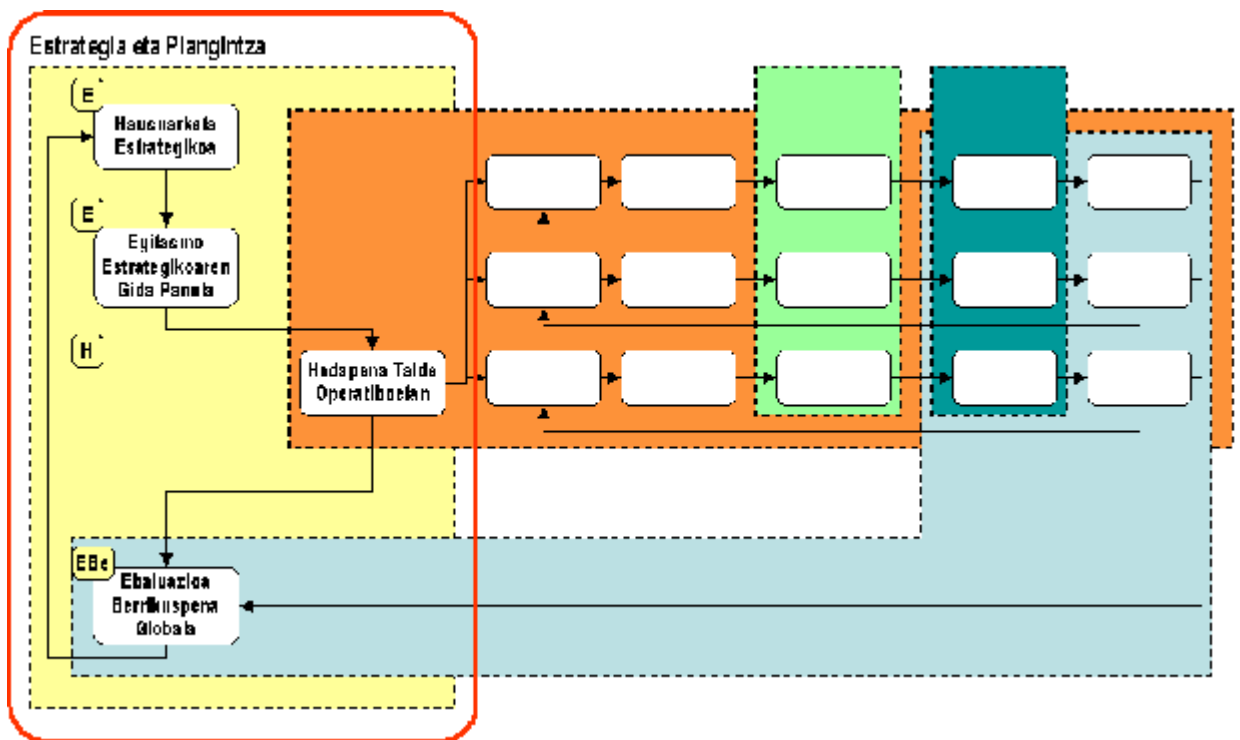
¹⁰⁵. GPI: Ingelesez BSC (Balanced Scorecard) eta gazteleraz CMI (Cuadro de Mando Integral) moduan ezagutzen den GPI (Gida Panel Integrala), estrategia modu logikoan definitzeko eta egikartzeko metodologia da. Ikus 193 eta 249 orrialdeak.

Prozesu honen aplikazio-eremua normalizazio egitasmoa barnebiltzen duen erakundearen esparru osoaren maila sistemikoari dagokio. Orotariko ikuspegi globala eskaintzen du, gerora tokiko gune partikularretan hedatu eta garatuko dena.

4.1.3.2.2 Prozesuaren garapena

Irudian ikus daitekeen moduan, estrategia eraikitzeko eta plangintza estrategikoa definitzeko *Estrategia eta Plangintza* lehen prozesua EEHEBE eskema logikoan oinarritutako espiral bat osatzen duten lau fase nagusirekin egituratzen da.

4.38 Irudia: Estrategia eta Plangintza prozesua



Fase horietatik, lehen biak *–hausnarketa estrategikoa eta egitasmo estrategikoaren gida panela–* hertsiki prozesuari dagozkio eta bere baitan garatzen dira; azken biak *–hedapena talde operatiboetan eta ebaluazio-berrikuspena globala–*, berriz, prozesuaren urratsak izan arren, ondorengo prozesuen bitartez garatzen dira.

4.1.3.2.2.1 Lehen fasea: Hausnarketa Estrategikoa

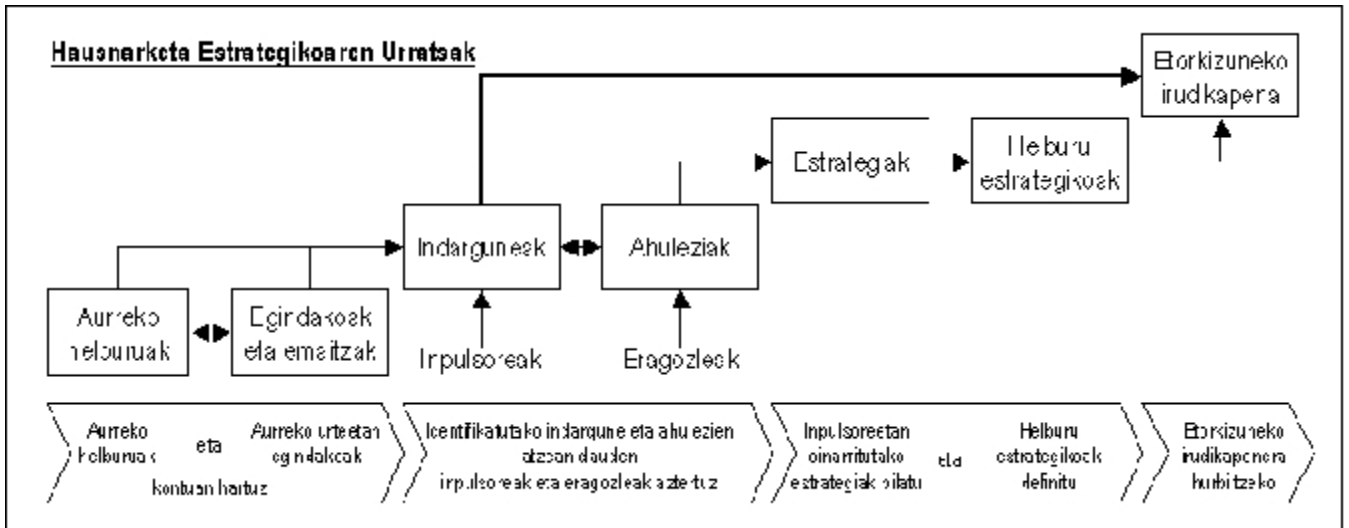
Erakundeetan hizkuntza-normalizaziorako kudeaketaren baitako hausnarketa estrategikoa analisi, gogoeta eta proiektzio ariketa kolektibo bat da, urte-epe jakin batean (hiruzpalau urte) interbentzioarekin lortu nahi diren emaitza nagusiak aurreikusi eta zehazten dituen. Emaitza horiek *etorkizuneko irudikapenean* eta *helburu estrategikoetan* islatzen dira.

Aipatu ariketa hori bideratzeko metodologia bat behar da. Normalizazioaren praktikaren perspektibatik proposatzen dugun eredu metodologikoa organizazioen alorrean hausnarketa estrategikorako erabiltzen den eredu klasikoan –Mintzberg-ek (1999) diseinu eta planifikazio eskola deitutakoetan— oinarritu eta beste enfoke estrategiko dinamikoagoen (esate baterako, azaleratze edota konfigurazio eskolen) zenbait ezaugarri bereganatu dituen egokitzapen metodologikoa da; zentzu horretan,

- *Eskema ez-mekanizista eta irekia da.* Konplexutasunean gauzatu nahi den estrategia interakzio-sare baten bidez garatutako ikaste prozesu gisa ulertzen da, non formulazioaren eta aplikazioaren arteko mugak lausotu egiten diren erabat eta ekintza kolektiboak estrategia berriak sortaraz ditzakeen.
- *Enfoke apreziatiboan oinarritzen den hausnarketa prospektiboa da.* Arazoetan baino gehiago esperientzia positiboetan eta aukeretan oinarritutako analisia eginez, etorkizunak izan behar duenari buruzko eztabaida eraikitzaile gisa ulertzen da.
- *GPI-ren (gida panel integralaren) bidez sistematizatutako plangintza estrategikoa da.* Helburu estrategikoak aldeztetik ezarritako arlokako eskema baten arabera zehaztuz *eta* helburu horiek arteko kausa-ondorio erlazioak irudikatuz, hausnarketa estrategikoaren emaitza *mapa estrategikoa* deitzen denaren marrazketa gisa ulertzen da.

Ezaugarri horiek kontuan hartuta, *n-PlaniS* ereduaren baitan hausnarketa estrategikorako urratsak ondoko irudian agertzen direnak dira.

4.39 Irudia: *n-PlaniS* ereduaren baitan hausnarketa estrategikorako urratsak (egileak moldatua)



Lehenengo urratsa: Non gaude? Lehenengo lana kokatzearekin zerikusia duena izango da. Argitu beharko da enkargua nondik datorren, hausnarketa organizazioaren jardueraren edota prozesuen baitan zein toki duen, lantaldean zein pertsona dauden, eta zergatik, eta beren egitekoa zein den. Ikusi beharko da lehen hausnarketa estrategikoa den ala lehen ere egin ote den, eta ziklo berri baten hasiera den. Informazioa eman beharko da, arlo honi dagokionez, organizazioan lehenetik egon diren inizatibei buruz edota, ziklo berriaren hasiera baldin bada, lehenetik zeuden helburuak gogoratu eta egindakoaren memoria eskuratu eta berrikusi beharko dira. Bi lan-tresna erabiliko dira urrats honetan: "*Hausnarketa prozesuaren programazioa*" eta "*Egoeraren memoria*".

Bigarren urratsa: Zer egin dugu eta zer lortu dugu? Bigarren lana, egoeraren memorian jasotako informazioa eta datuak oinarri hartuta eta hausnarketan parte hartzen duten kideen pertzepzioen arabera, normalizazioari dagokionez, jardunbideek eta emaitzek perfilatzen duten egoeran arloka (bost arlo bereizi ditugu: politikak eta lidergoa, antolaketa eta plangintza, pertsonak, barne prozesuak eta zerbitzuak eta kanpo harremanak) leudekeen indar-gune eta ahulezi nagusiak identifikatzea, aztertzea eta sailkatzea

izango da. Hiru lan-tresna erabiliko dira urrats honetan: *egoeraren memoria, n-EgAS normalizaziorako egitasmoen autoebaluazio sistema (autoebaluazioa akzio-gunean zehazkiago azalduko duguna) eta multibotazio teknika.*

4.40 Irudia: Egoeraren analisia: indarguneak eta ahuleziak sailkatuta EusLab egitasmoan, adibidea

Politikak eta Lidergoak										
Aurreko Helburuak		P1- Euskararen izaera propioa eta ofiziala eta normalizazioaren aldeko erabakia sindikatuaren jarduneari efektiboki integratu. P2- Erabilerarako eta kontratazio/liberazioetarako euskararen kriterioen gida-mapa osatu P3- Kriterioen aplikaziorako prozedurak eta jarraipenerako sistemak ezarri								
Fase 1		Fase 2		Fase 3		Fase 4		Fase 5		
Ekinbiderik ez edo soilik planifikatuak		Ekinbide bat planifikatu eta aplikatu da		Ekinbidea planifikatu, aplikatu eta berrikusi da		Berrikusi ondoren egokitu da eta berriro aplikatu eta berrikusi		Ekinbidea sistematizatu eta erakundearen orobat integratu da		
(Ez da osatzen) (Ehazteaz kanpo)		(Aurreapen txiki) (Ehazteaz gertu)		(Aurreapen ertain) (Ehazteaz bertan)		(Aurreapen handi) (Ehazteaz gertu)		(Betezen da erabat) (Ehazteaz osatzen)		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				3.9						
Indarguneak:										
Euskara idazkeritza sortu izana										13
Sindikatuaren urteko planingizian euskara-etala jasotzen da										5
Badaude hizkuntza kriterioak eskualdeetako tokiko hizkuntza politikaren										4
Hizkuntza politika neurri batean ardu da: kongresuetako ebazpenak eta erabakiak										3
Sindikatuako arduradunek euskarari dagokionez zaintzen dituzte formak (kanpora begira, ...)										3
Euskara idazkaria Nazio Komunitatean integratu dute.										3
Sindikatuako arduradunek normalizaziorako egitura bultzatu dute euskara idazkeritza sortuz										2
Sindikatuaren negoziazio kolektiboaren dokumentuan euskara etala jasotzen da										1
Euskara arloan egindakoaren berr emana da: Laneus konfrentzia, mintegiak, irakutzen ...										1
Badaude konfrentziak, sindikatuak, maha ezberdinetako hizkuntza politiken artean eta hizkuntza politikaren eta egitasmoen artean										1
Estatu-tuetan euskarari buruz jasotzen dena.										0
Eskualdeetako hizkuntza politika dokumentuak										0
Hobemetsiak duten eskualdeetan ere informazioa izan da.										0
Definitzen ari diren hizkuntza politikak idio beretsuak osatzen										0
Tokiko hizkuntza kriterioei buruzko informazioa eman da.										0
Ahuleziak:										
Hizkuntza politika onartu bai, baina baimen oraindik ez da egin.										10
Hizkuntza politika sindikatuaren politika prokorian integratua dagoen zehaztekoa da.										8
Marko prokorian Hizkuntza Politika bere osotasunean espreski definitua ez dago. Ez dago aurrerik baimen jasota.										6
Normalizazioa ez dago gauza urgenteen artean kokatua.										5
Ez dago hizkuntza politikaren marko bai eta horrek pizten dituen lotura larri eta desinonazio sentisaz da ematen du.										3
Komunikazioan arazo handia. Jendeak ez badaki euskara idazkeritza zertan ari den edo egitasmoa zer den, gabe izango da inplikazioa tortos.										2
Hizkuntza kriterioak gehiago zabaldu behar dira. Informatu bai, baina ez dira sozializatu.										1
Sindikatuako arduradunek ez daukete bereganatuta normalizazioarekin erreferentziako ereduak izatea bidea denik.										1
Ez dago erreferentzia dokumentatu garbi bat, ez dago tresna gero jendearen helarazteko.										0
Sindikatuaren osotasuna hartuta ez da hizkuntza politika komunikatu.										0
Hizkuntza kriterioak tokiko hizkuntza politiketan definitu direnak bakarrik daude.										0
Onartu diren hizkuntza kriterioak ez dira berraztertuta, ez da jarraipena egin.										0

Hirugarren urratsa: Nora iritsi nahi dugu? Hirugarren lana, nora iritsi nahi dugun zehaztea izango da, normalizazioari dagokionez etorkizunean (hiruzpalau urteko epe-buruan) organizazioa nola irudikatu nahi dugun zehaztea. Egoera ezagututa, lortu nahi den xede edo emaitza nagusia finkatzea. Irudikapen horrek iparra adierazten digu, baina ez zentzu finalista hutsean, erdietsi nahi dugun helmuga izateaz gain, abiapuntutzat ere jo baitezakegu, ekintzaren hasiera markatzen duen eta proaktibotasuna sustatu eta elikatzen duen neurrian. Urrats honetan erabiliko den tresna: *amets kolektiboaren teknika*.

Laugarren urratsa: Zein da bidea? Hausnarketa estrategikorako urratsaren azken lana, etorkizunerako irudikatu dugun situazioaren eta egungo egoeraren arteko tartea txikiagotzeko bidean jorratu beharreko estrategiak eta erdietsi beharreko helburu estrategikoak zehaztea izango da. Horretarako, indar-guneak atzean dauden faktore inpultsoreak eta ahulezien atzean dauden faktore eragozleak aztertuko ditugu eta, inpultsoreetan oinarrituz, irudikapenera hurbiltzeko estrategiak azalduko ditugu, ondoren horiek helburu estrategiko gisa konkretatu asmoz. Urrats honetan erabiliko den tresna: *norabide estrategikoaren analisirako fitxa*.

Norabide Estrategikoaren Analsirako Fitxa
EusLab (2008)

“Politikak eta Lidergoak” Arloa

Zeintzuk dira arlo honetan indargunean atzean dauden faktore inpulsoreak?

.....

Eta zeintzuk dira arlo honetan ahulezien atzean dauden faktore eragozleak?

.....

Zeintzuk dira arlo honetan finantzu behar ditugun **ESTRATEGIAK**, indargunean **IMPULSOREETAN OINARRITUZ** ahulezien eragozleak gainditzeko eta etorkizuneko **irudikapenera hurbiltzeko**?

.....

Konkretatu estrategia horiek helburu estrategikoetan

.....

Prozesuaren lehen fase honen emaitza nagusiak normalizaziorako interbentzioaren xede nagusia markatuko duten etorkizuneko irudikapena eta helburu estrategikoen multzoa izango dira. Horiekin, ondorengo fasean, egitasmoa estrategikoaren Gida Panela osatuko dugu: *norabidetze estrategikoaren diagrama, mapa estrategikoa, eta helburuen garapenerako taula.*

4.1.3.2.2 Bigarren fasea: Egitasmo estrategikoaren Gida Panela

Proposatzen ari garen ereduari, *BSC - Balanced Scorecard* metodologia erreferentziatzen hartuta egokitu dugun *GPI - Gida Panel Integrala* lanabes metodologikoa integratu da. *GPI*-k helburuen arteko kausa-ondorio erlazioak irudikatzen laguntzen du eta egitura bat eskaintzen du strategiaren ikuspegi globala modu errazean ulertzeko eta estrategia termino operatiboetara bihurtzeko; halaber, alde aurretik ezarritako arloko eskemak autoebaluazio sistema egituratzeko ere balio du.

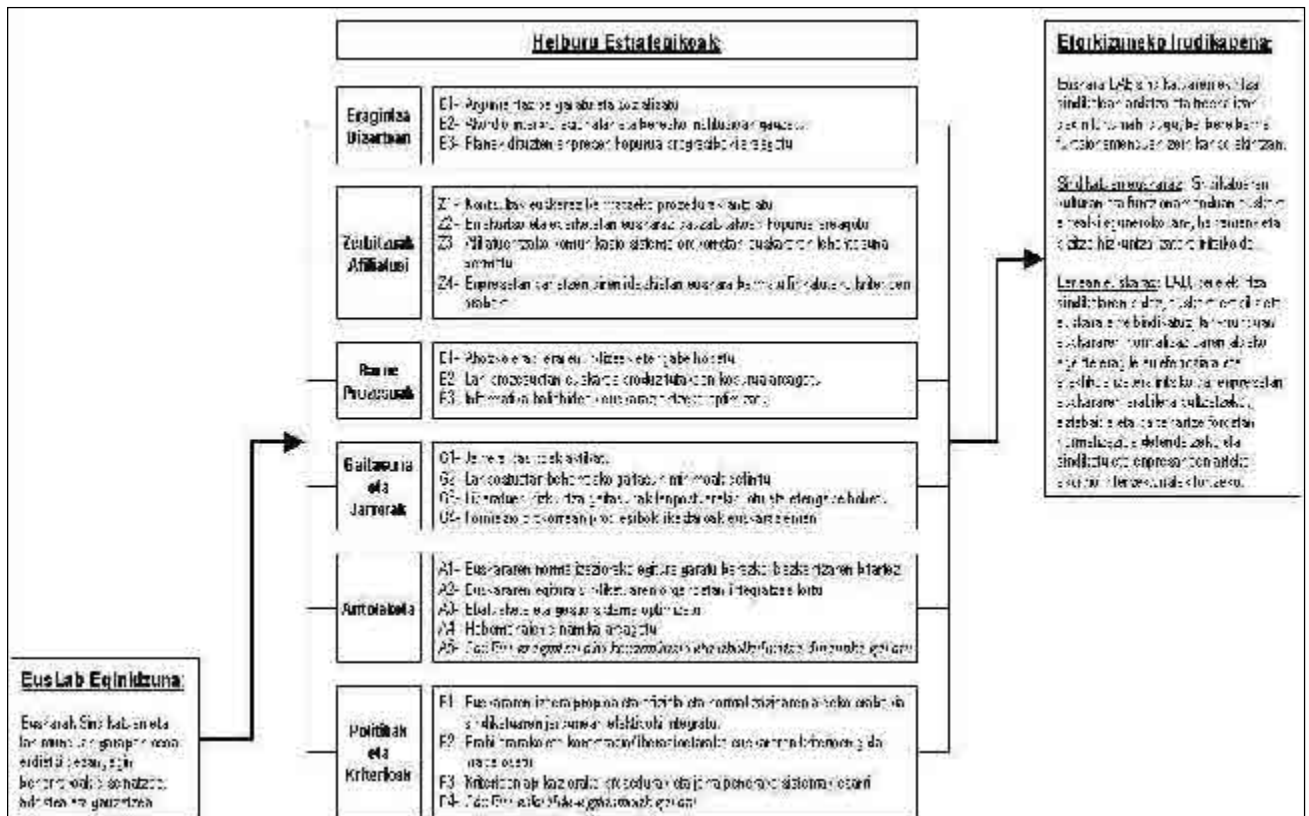
BSC erreferentziako eredu metodologikoaren ezaugarri bereizgarri eta garrantzitsuenetako bat da egituratua agertzen dela alde aurretik ezarritako 'perspektiba' batzuekin finkatutako eskema nagusi baten arabera. Perspektiba horiek, strategiak definitzerakoan kontuan hartu beharreko aspektuen bloke edo arlo esanguratsuak adierazten dituzte eta, beren funtzioa, aspektu garrantzitsu guztiak hartuko direla kontuan eta modu orekatuan jasoko direla bermatuko duen alde aurretiko pentsamendu-eredu bat ezartzea da. *GPI*ren egitura bost arlo (edo *perspektiba*, *BSC*-ko egileen terminologian) bereizi ditugu: *Politikak eta Lidergoak*, *Antolaketa eta Plangintza*, *Pertsonak*, *Barne Prozesuak*, eta, *Zerbitzuak eta Kanpo Harremanak*. Arlo hauen artean lotura logikoa dago, gero helburuen artean islatuko dena. Logika hori horrela irakur daiteke:

- Lidergo baten bidez hizkuntza alorreko politikak ezartzen diren neurrian, politika horiek gauzatzeko antolaketa eta plangintza behar dira, plangintza horren bitartez erakundeko pertsonen hizkuntza gaitasunak eta jarrerak hobetuko dira, horrek barne prozesutan normalizazioan sakontzeko aukera emango du eta, azkenik, prozesuak normalizatuago dauden neurrian erakundearen zerbitzuetan eta kanpo harremanetan euskaraz normaltasunez jarduteko aukera areagotuko da.
- Alderantziz ere irakur daiteke: erakundeak eskaintzen dituen kanpo zerbitzuetan eta kanpo harremanetan euskaraz jardun ahal izateko, erakunde horren barne prozesuetan normalizazio urratsak

eman beharko dira, horretarako ezinbestean erakundearen pertsonen artean hizkuntz gaitasun egokiak beharko dira eta jarrera positiboak, horiek guztiak lantzeko jardunbidea planifikatuko duen oinarrizko antolaketa beharko da eta antolaketa hori ez da sortuko hori bultzatuko duen politika eta lidergoa ez badago.

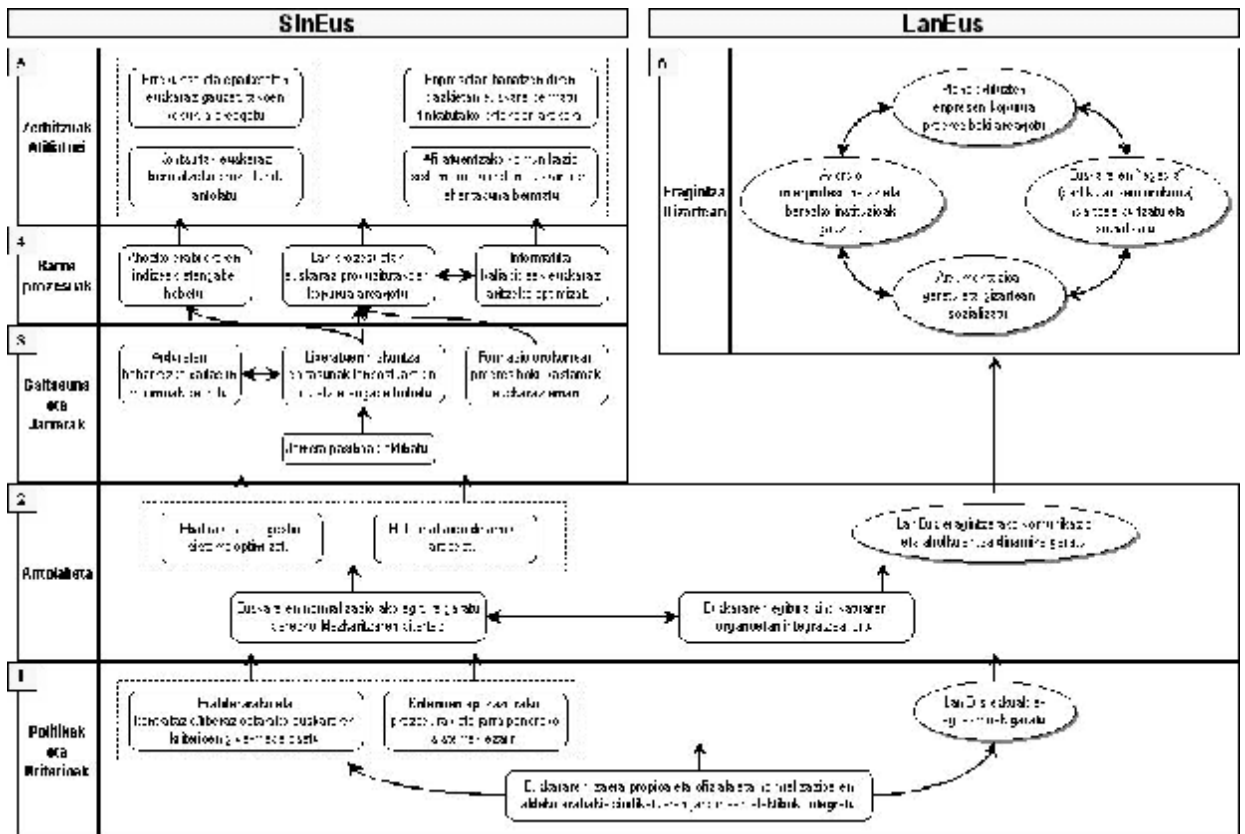
Egitasmo estrategikoaren Gida Panela hiru errepresentazio grafikorekin osatzen da. Lehena *norabidetze estrategikoaren diagrama* izango da. Diagrama horrek, egitasmoaren eginkizunetik abiatuta, etorkizunerako marraztu den irudikapenera iristeko erdietsi behar diren helburu estrategikoen markatzen duten norabidea azaltzen du.

4.42 Irudia: Norabidetze Estrategikoaren Diagramaren adibidea EusLab egitasmoan



Bigarren errepresentazio grafikoa *mapa estrategikoa* izango da. Mapa horrek egitasmoa osoaren egituratze estrategikoa deskribatzen du: helburuen arteko erlazioak marrazten ditu, kausa-ondorio lotura logikoak ezarriz eta estrategiaren nolabaiteko hipotesia litzatekeena azalduz.

4.43 Irudia: Mapa Estrategikoaren adibidea EusLab egitasmoan



Hirugarren errepresentazio grafikoa "*Helburuen garapenerako taula*" izango da. Taula horrek strategiaren operatibizazioa ahalbidetzen du, helburu estrategikoen garapena zehazten baitu jarraipenerako adierazle batzuk definituz, urtez urteko helmugak zehaztuz eta helburu horiek erdiesteko garatuko diren jardunbideak azalduz.

4.44 Irudia: Helburuen Garapenerako Taularen adibidea EusLab egitasmoan

Arikak	Helburu Estrategikoak	Adierazleak	Jarduerak
Erregistroa Gizakia	<ul style="list-style-type: none"> 1- Laguntza tekniko gaiturik ez dagoela 2- 2017ko lehen erdian 100% deklaratibitate erregistratu 3- 2017ko lehen erdian 100% deklaratibitate erregistratu 	<ul style="list-style-type: none"> - Erregistroa gaiturik ez dagoela % - Erregistroa gaiturik ez dagoela % - Erregistroa gaiturik ez dagoela % 	<ul style="list-style-type: none"> - Erregistroa gaiturik ez dagoela % - Erregistroa gaiturik ez dagoela % - Erregistroa gaiturik ez dagoela %
Zerbitzuak Abitatuak	<ul style="list-style-type: none"> 1- Zerbitzuak erabilgarriak izatea 2- Zerbitzuak erabilgarriak izatea 3- Zerbitzuak erabilgarriak izatea 4- Zerbitzuak erabilgarriak izatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % 	<ul style="list-style-type: none"> - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % - Zerbitzuak erabilgarriak izatea % - Zerbitzuak erabilgarriak izatea %
Finantza Prozesuak	<ul style="list-style-type: none"> 1- Finantza prozesuak erabilgarriak izatea 2- Finantza prozesuak erabilgarriak izatea 3- Finantza prozesuak erabilgarriak izatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Finantza prozesuak erabilgarriak izatea % - Finantza prozesuak erabilgarriak izatea % - Finantza prozesuak erabilgarriak izatea % 	<ul style="list-style-type: none"> - Finantza prozesuak erabilgarriak izatea % - Finantza prozesuak erabilgarriak izatea % - Finantza prozesuak erabilgarriak izatea %
Finantza erabilgarriak	<ul style="list-style-type: none"> 1- Finantza erabilgarriak izatea 2- Finantza erabilgarriak izatea 3- Finantza erabilgarriak izatea 4- Finantza erabilgarriak izatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % 	<ul style="list-style-type: none"> - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea %
Armatutza	<ul style="list-style-type: none"> 1- Armatutza erabilgarriak izatea 2- Armatutza erabilgarriak izatea 3- Armatutza erabilgarriak izatea 4- Armatutza erabilgarriak izatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Armatutza erabilgarriak izatea % - Armatutza erabilgarriak izatea % - Armatutza erabilgarriak izatea % - Armatutza erabilgarriak izatea % 	<ul style="list-style-type: none"> - Armatutza erabilgarriak izatea % - Armatutza erabilgarriak izatea % - Armatutza erabilgarriak izatea % - Armatutza erabilgarriak izatea %
Finantza erabilgarriak	<ul style="list-style-type: none"> 1- Finantza erabilgarriak izatea 2- Finantza erabilgarriak izatea 3- Finantza erabilgarriak izatea 4- Finantza erabilgarriak izatea 	<ul style="list-style-type: none"> - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % 	<ul style="list-style-type: none"> - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea % - Finantza erabilgarriak izatea %

Beraz, egitasmo estrategikoaren gida panela GPI lanabes metodologikoa erabiltzen duen hausnarketa estrategikoaren errepresentazio grafiko eta operatiboa izango da. Berau osatzeko, lehenik eta behin, helburu estrategikoak formulazioa egokituko da norabidetze estrategikoaren logikan eta helburuen arteko loturak eta erlazioak marraztuko dira; ondoren, helburuen lortze maila neurtzeko baliagarriak izan daitezkeen adierazleak aztertu eta zehaztuko dira eta urtez urteko helburu progresiboak ezarriko dira; azkenik, helburuak lortzeko bidea egiten lagunduko duten jarduerak finkatuko dira eta tokiko guneko operatiboetan gida panela hedatzeko prozesua irekiko da.

4.1.3.2.3 Hirugarren fasea: Hedapena talde operatiboetan

Fase honetan, hausnarketa estrategikoaren ondorioz eta gida panelaren bidez diseinatutako Egitasmo Estrategikoa gauzatzeko hedapenaren urratsak deskribatzen dira. Fase honen garapena, dena den, *Hedapena talde operatiboetan* akzio-guneari dagokio eta prozesuaren urratsak hurrengo atalean azalduko dira¹⁰⁶.

4.1.3.2.4 Laugarren fasea: Ebaluazio-berrikuspen globala

Fase honek prozesuaren zikloa ixten du eta, aldi berean, prozesu berri bati hasiera ematen dio. Helburu, enfoke eta jardueren berrikuspena ahalbidetzen duten datuen bilketa sistematikoaren eta autoebaluazio prozesuaren emaitza da. *Adierazle Sistema* eta *Autoebaluazioa* akzio-guneei dagozkien prozesuekin kateatzen da eta hurrengo atal batean azaltzen den *n-EgAS* metodologiaren erabileran oinarritzen da.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Ikus 4.1.4 atala.

¹⁰⁷ Ikus 4.1.6 atala.

4.1.4 Akzio-gune 4: Hedapena talde operatibo autonomoetan

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du normalizaziorako plangintza estrategikoa tokiko interbentzioen bidez hedatzearen eta interbentzio horien gestioa eta aplikazioa bertako langileen esku uztearen garrantzia, eta
- 2) sistematika bat finkatuko du tokiko interbentzioetan etengabeko hobekuntzaren metodologia eta ekipo-lanaren filosofia aplikatuz hedapen hori gauzatzeaz arduratuko diren talde operatibo autonomoak eraikitzeko.

4.1.4.1 Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Egungo gizarte gero eta konplexuagoan organizazioek errealitate dinamiko eta aldakorrari aurre egin behar diote eta, horregatik, egiturak eta antolaketa sistemak egokitu beharrean aurkitzen dira, kudeaketaren arloan ere ikuspegi dinamikoak planteatuz eraldaketarako beren gaitasunak indartzeko eta horrela gizarte-estilo eta demanda berriei egokiro erantzun ahal izateko. García-ren hitzetan: «*Enpresaren ingurunea dinamikoa izanik, etengabeko aldaketan murgildua egonik, beharrezkoa da bertan mugitu eta biziraun ahal izateko, enpresa ere konplexutasunean eta dibertsitatean oinarritzea*» (García, 2003:103).

Organizazioen kontzepzio berri horretan, organizazioaren baitako pertsonak bihurtzen dira erakunde horren aktibo eta balio garrantzitsuenetakoak (Saratxaga, 2007) eta, horrela, «*Enpresako aktibo nagusia langilea izanik, antolakuntza berriek orientazio antropozentrikoagoa dute*» (García, 2003: 124). Antolaketa ikuspegi horrek erakundearen pertsona guztiak dagokien informazioa bere egiteko, kudeatzeko eta erabakiak hartzeko gai izatea eta deszentralizazio prozesuak eta auto-eraketa proiektuak bideratzea planteatzen du. «*Abantailak begi-bistakoak dira: langilea inplikatur, enpresak informazio gehiago kudea dezake, errealitatearen konplexutasuna eta dibertsitatea hobeto ezagut dezake eta, beraz, erantzunak aberatsagoak, sortzaileagoak eta dinamikoagoak izango dira*» (García, 2003: 127).

Pertsonak oinarri, planteamendu horrek pertsonak elkarrekin talde-lanean aritzea dakar (Barrasa, 2006) eta, ondorioz, eguneroko lan-dinamikan taldeen bidezko antolaketa-sistemak bultzatzea. «*Taldeei esker, organizazioa alda dezakegu*» esaten du garbi Saratxagak (2007: 49): «*Taldeei esker pertsonak ilusionatu egiten dira eta gozatu egiten dute erronka berriekin, lideratzeko eta erabakiak hartzeko gaitasuna duten pertsona batzuk agertzen dira, organizazioa aberastu egiten da jakintzaz, proiektu erkide eta partekatu bat eraikitzea errazten duten komunikazio eta informazio-sareak sortuz*». Egindako hainbat ikerketak ere erakutsi dute talde-lana lanabes egokia dela egungo organizazioen eraldaketa premiei erantzuteko, Glynn eta Barr-ek dioten moduan, «*A robust tradition of research offers ample testimony to the fact that, on average, teams tend to make better quality and more accurate decisions than individuals*» (Glynn eta Barr, 2003: 211).

Gil-en (2006) esanetan, bat baino gehiago dira organizazioetan talde-lana aplikatzeak dakartzan onurak, batzuk argiak eta identifikagarriak dira (ukigarriak) eta beste batzuk kanpotik ez hain errazak identifikatzen (ukiezinak) baina garrantzitsuak, hala ere. West-ek (2004) egindako analisiari jarraikiz, honako abantaila hauek azpimarratzen ditu Gil-ek (2006):

- Organizazioek ikas dezaten laguntzen du, ezagutza partekatu egiten baita.
- Talde-lanean sortzen den ikuspegi-aniztasunak kudeaketaren kalitatea hobetzen laguntzen du.
- Taldearen baitako ideien trukaketak kalitatea eta berrikuntza sustatzen ditu.
- Taldean lan eginez errazago suertatzen da erakundean eraldaketa egikaritzea.
- Ekipoek trebetasun eta esperientzia ugaritasuna eskaintzen dute arazoei aurre egiteko orduan, erantzun moldagarriagoak sortaraziz.

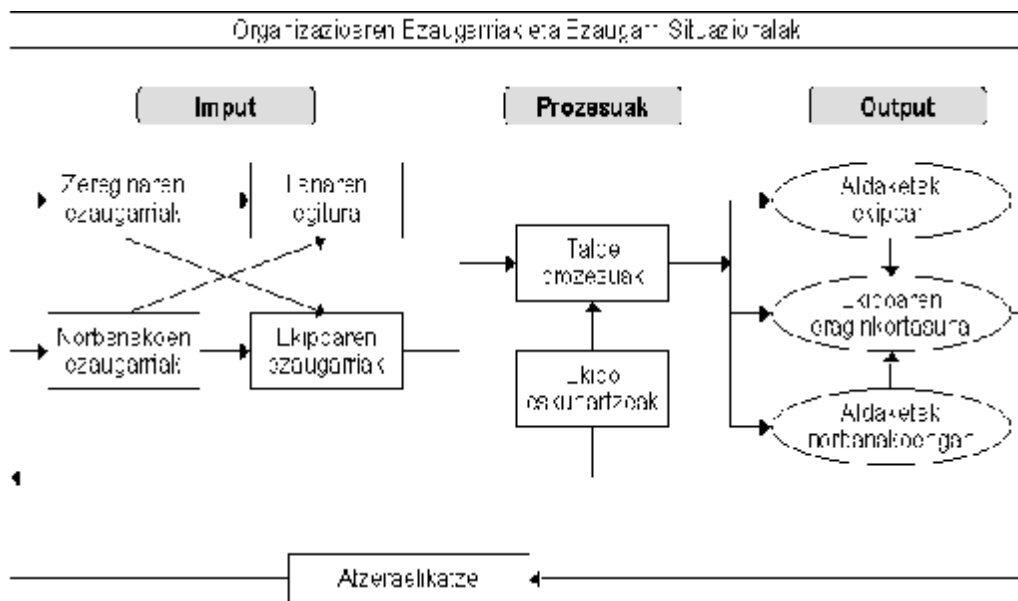
- Erabakietan parte hartzen duten neurrian, kideen inplikazioa eta konpromisoa areagotu egiten da eta egitekoen ardura ere neurri handiagoan norbereganatzen da.

Baina, abantailak dauden bezala, zailtasunak eta eragozpenak ere sor daitezke. Talde-lanaren sistema eraginkortasunez aplikatzea ez da berez eta automatikoki lortzen den zerbait, ez da aski pertsonak elkartzea eta elkarrekin jardunean jartzea. Sistematizazio eta ikasketa prozesu bat zabaldu behar da. Taldean jardutearen esanahia, ekiteko metodologiak eta aritzeko gaitasunak ulertu eta garatu behar dira. Eta, horretan laguntzeko, ekipoen eraginkortasuna nola aztertu, talde motak nola bereizi edota talde-lana nola hobetu ezagutu behar da.

4.1.4.1.1 Ekipoen eraginkortasunaren analisirako eredu teorikoa

Goien aipatutako ekonomia, teknologia eta gizarte alorreko aldatzeko eraginda organizazioetan berregituratze nabarmenak gertatzen ari dira ekipoen inguruan, ekipoak lanerako oinarritzko unitate gisa egituratuz. Hori horrela, ekipoen eraginkortasuna organizazioen arrakastarako garrantzi handiko faktorea bihurtzen da (Gil, Rico eta Sánchez-Manzanares, 2008).

Ekipoen funtzionamendua eta eraginkortasuna aztertzeko hainbat eredu teoriko ezberdin garatu dira (Salas, Stagl eta Burke, 2004) azken hamarkadetan. Baina Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes-en (2006) esanetan, eredu horiek guztiak oinarritzen dira, nolabait, lehendabizi McGrath-ek (1964) eta ondoren Hakman eta Morris-ek (1975) sendotu zuten "*Sarrera prozesu-Irteera*" deitutako funtsezko ereduan. Gaiari buruzko ikerketetan nagusi izan den funtsezko eredu horrek azaltzen duenaren arabera (Alcover, 2003), ekipoaren *sarrerek* edo baliabideek (hala nola bere egitura edota bere kideen ezaugarriak) *irteeretan* edo eraginkortasunean eragiten dute zuzenean edota zeharka *prozesuen* bidez (hala nola koordinazioa edo komunikazioa); halaber, organizazioaren eta situazioaren ezaugarriak ere prozesu osoan zehar eraginkortasunean eragiten duten aldagaiak dira. Tannenbaum eta besteek (1992, 1996) ondoko irudian agertzen den moduan irudikatu dute ekipo-eraginkortasunaren eredua.



Inputak, ekipoaren baliabide multzoa da, taldearen barnekoa (kideei edota taldeari berari dagozkionak) zein taldez kanpokoak (organizazioari dagozkionak). Baliabide edo faktore horiek taldearen eraginkortasunean lagundu dezakete, baina ekipoaren funtzionamendurako galga ere izan daitezke. Horien artean aipa ditzakegu (Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes, 2006):

- Kideen ezaugarri pertsonalak: ezagutzak, gaitasunak, trebetasunak, motibazioak, jarrerak edota estilo kognitiboak.
- Ekipoaren ezaugarriak: boterearen banaketa, ekipoaren baliabideak, giroa edota kohesioa.
- Zereginaren ezaugarriak: antolaketa edota zereginen mota eta konplexutasuna.
- Lanaren egitura: arduren banaketa, funtzionamendu arauak edota komunikazio sistemak.

Prozesuak, mekanismo psikosozialen multzo bat da, ekipoko kideei eskura dituzten errekurtsoak erabiliz ekipoari agindutako lana bideratzea ahalbidetzen diona. Horrela, ekipoko kideek *input*-ak prozesatu eta *output* bihurtzen dituzte. Gil, Rico eta Sánchez-Manzanares-ek (2008) Kozlowski et al.en (2003, 2006) lanak jarraikiz, hiru talde-prozesu mota bereizten dituzte:

- **Prozesu kognitiboak.** Erreferentzia markoak eta bestelako sinesmen partekatuak kideen moduak lerrokatzen eta ekintzak koordinatzen laguntzen dutenak, hala nola: taldeko eredu mentalak, memoria transaktiboa (ekipoan nor zer dakien jakitea), talde-ikasketa, talde-giroa edota konfiantza.
- **Prozesu motibazionalak eta afektiboak.** Ekipoaren jardueretan eta emaitzetan eragiten duen egoera kolektibo bat sortuz, kideen motibazioak, sentimenduak eta emozioak nola konbinatzen diren erakusten duten prozesuak dira, hala nola: kohesioa, eraginkortasun kolektiboa eta potentzia (taldearen ahalmenari eta eraginkortasunari buruzko kideen uste partekatuak), talde-egoera emozionalak edota talde-gatazka.
- **Ekintzara eta talde-portaeretara zuzendutako prozesuak.** Nagusiki, komunikazioa, kooperazioa eta koordinazioa dira.

Outputak edo emaitzak, ekipoaren errendimenduaren ebaluazioak eginez bere eraginkortasuna baloratzeko erabiliko diren irizpideetan oinarritzen direnak. Alcover-ek (2003) lau irizpide nagusi bereizten ditu ekipoen emaitzen eraginkortasuna baloratzeko: produkzio-emaitzak, berrikuntzak, ekipoaren bideragarritasuna eta norbanakoen ongizatea.

Prozesu hauek eta bertan eragiten duten aldagai ezberdinak identifikatzea eta elkarri nola eragiten dieten ezagutzea oinarria izango da ondoren ekipoen funtzionamendua eta emaitzak hobetzen lagunduko duten teknikak identifikatzeko, esku-hartze eta formazio programak diseinatzeko eta kideak gaitzeko.

4.1.4.1.2 Talde motak: taldeak eta ekipoak, bilakaera

Lan-taldeei buruzko bibliografian nolabaiteko nahasmendu bat antzeman daiteke 'taldea' eta 'ekipoa' kontzeptuen erabileran (Aritzeta, 2005). Sarri askotan bi terminoak sinonimo gisa erabiltzen dira berdin, bata zein bestea, eta hainbat autoreren iritziz bata eta bestearen arteko mugak lausoegiak dira. Beste autore askok, berriz, bereizi egiten dute taldea eta ekipoa, izaera eta garapen maila ezberdinak dituzten bilgune desberdin gisa kontzeptualizatuz.

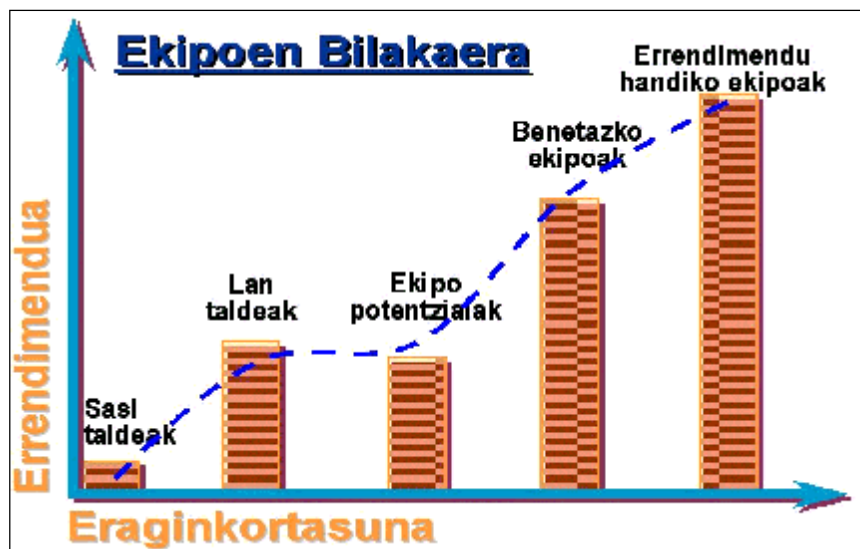
Horrela, eta ikuspuntu honetatik, 'taldea' eginkizun bat betetzeko elkarrekin lan egiten duen pertsona multzoa izango da (SPRI, 1998); 'ekipoa', berriz, eginkizuna betetzeko ardurak kolektiboak bereganatu duen eta trebetasunak partekatuz kooperazioan diharduen pertsona multzo sinkronizatua, «*Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables*» (Katzenbach eta Smith, 1996). Horrela, lan-taldeetan lidergoa zentralizatua egongo da, ardurak pertsonalak izango dira, emaitzak norbanakoen lanaren ondorio izango dira eta zeregina aurrera ateratzeko bilera eraginkorrak egitea bilatuko da. Lan-ekipoetan, aldiz, lidergoa partekatzea bultzatuko da, ardurak pertsonalak eta partekatuak izango dira, emaitzak lan kolektiboaren ondorio gisa sortuko dira eta zereginak burutzeko bileren eraginkortasunaz gain, taldearen baitan eztabaida irekiak eta taldearen beraren hazkundera ere bilatuko dira.

Talde-lanaren eta ekipo-lanaren definizio horietatik abiatuta, ikusten da planteatu daitekeela taldearen eta ekipoaren arteko jarraikortasun ebolutibo bat, transformazio prozesu gisa uler daitekeena. Halere, horrek ez du esan nahi talde orok derrigor ekipo izatera eboluzionatu behar duenik, edota ekipoa izateko aurretik sasi-taldearen edota talde faseetatik igaro behar denik.

Katzenbach eta Smith-ek (1996) eboluzio ideia hau irudikatzen dute "ekipoaren errendimenduaren kurba" deitzen duten eta 4.46 irudian agertzen den eskalaren antzeko irudikapenarekin. Autore hauek bereizten dute taldearen eta ekipoaren izaeren artean, eta azpimarratzen dute ekipo-lanaren

aldeko hautua egiterakoan taldeko kideak konfliktoaren arriskuak bereganatzera, bere lanaren emaitzak batzera eta elkarrenganako ardura eta xede komunak eraikitzeko behar diren ekintza kolektiboei ekitera konprometitzen direla (Katzenbach eta Smith, 1996). Eboluzio horretan, talde-izate ezberdinak planteatzen dira, sasi-talde izatetik errendimendu handiko taldea izateraino. Talde-izate horiek oso erlazionatuak daude taldearen testuinguruaren eta taldearen beraren egoerarekin, eta hortik ondoriozta daiteke ez dutela talde guztiek zertan ekipoa izan, alegia, egon daitezkeela lan-taldeak ongi funtzionatzen dutenak, bere sorreraren zergatiari eta funtzioari egoki erantzuten diotenak eta "errendimenduaren areagotzea" eskatuko lukeen ekipoen enfoke bat planteatzeko aukerarik edota beharrik ez dutenak eta, hala ere, talde bezala funtzionalak direnak.

4.46 Irudia: Talde-Ekipo bilakaeraren eskala (Katzenbach eta Smith, 1996; egokitua)



Irudikatutako bilakaeraren eskalaren maila baxuenean **sasi-taldea** agertzen da, hau da, une jakin batean elkartutako pertsona multzoa, ez lanerako sistema koherente bat, ez eta ardura kolektiborako, sinergiarako edota elkarrekiko ezagutzarako kohesio sistema bat garatu ez duena.

Eskalaren hurrengo mailan, **lan-taldea** agertzen da, hau da, lan metodologia sistematizatuetan oinarritutako eta zereginean zentratutako kideen arteko

elkarrekintza koherentea eta antolatua edukitzera iritsi den taldea. Kasu honetan, taldeak PDCA zikloa¹⁰⁸ aplikatzeko gaitasun teknikoak izango ditu (Ayestaran et al., 2005).

Jarraian **ekipo potentziala** agertzen da, hau da, zeregina burutzeko sistematika koherente batetik abiatuz, taldeko kideen arteko osagarritasun sinergikoa eta ardura kolektiboaren sentimendua garatzeko taldearen kohesioan sakontzea bilatzen duen taldea. Esan nahi da badagoela jauzi kualitatiboa emateko borondate partekatua, baina ez dela jauzi hori oraindik praktikan kontsolidatzera iritsi. Bide honetan, taldeak bere kideak aukeratu beharko ditu kontuan hartuz eginkizuna eta pertsonen gaitasun teknikoak eta besteekiko harremanetarako dituzten gizarte trebetasunak (Alvarez de Mon et al., 2001).

Eboluzioaren eskalaren hurrengo mailan, **benetako ekipoa** aurkituko dugu. Katzenbach eta Smith-en (1996) arabera, benetako ekipoa ondoko aspektu hauei erantzuten dien oinarriko printzipioen planteamendu hirukoitza baten arabera egiten du lan: ARDURA (elkarrenganakoa, pertsona kopurua mugatuaren artean) KONPROMISO batekin (esanahia duen asmo baten, enfoke komun baten eta helburu zehatz batzuen arabera bereganatutakoa) eta TREBETASUN osagarri batzuk aplikatuz (teknikoak eta funtzionalak, arazoak ebaztekoak eta pertsonartekoak). Ekipoak, PDCA zikloa aplikatzeko gaitasunaz gain, baditu baita ere «askatasun nahikoaz, ideia zein interes desberdinak errespetatuz eta taldeak integratzeko gaitasunaz komunikatzen jakiteko» gaitasunak (Ayestarán et al., 2005: 13).

Azkenik, eskalaren mutur gorenean, **errendimendu handiko ekipoa** agertuko da. Ekipo horretan benetako ekipoa ezaugarri guztiak betetzeaz gain, bikaintasunaren bidean lerrokatuta kideen artean aparteko konpromisoa, elkarren arteko interakzioa eta eraginkortasuna antzematen dira.

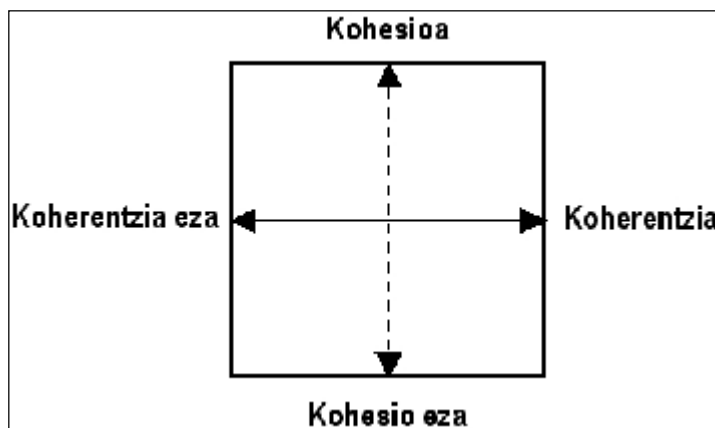
¹⁰⁸ PDCA etengabeko hobekuntzarako talde-lanaren planteamenduetatik sortzen den interbentzioarako eskema metodologikoa ezaguna da, biribilean irudikatzen dena. (Plan) planifikatu, (Do) egin, (Check) ebaluatu eta (Act) doitu. Ikus 201 eta 426 orrialdeak.

Beste ikuspuntu batetik, Charrier eta Kouliche-ek (1994) ekipoaren eraikuntza eta talde motak bi dimentsioren arabera azaltzen dituzte: dimentsio TEKNIKOA eta dimentsio EMOZIONALA. Bi dimentsio hauek taldeen funtzionamenduaren bi planoak osatzen dituzte eta talde guztiek jokatzen dute, era batera edo bestera, bi plano hauetan:

- Lehen planoak gizakiaren jardueraren dimentsio teknikoari dagokio. Maila arrazionalan eta kontzientean funtzionatzen du eta analisiari, koordinazioari, helburuen finkatzeari, lanak, arauak, rolen banaketa, bitartekoen egokitze eta antzekoei dagokie. **Adimentsuki pentsatutako proiektua** da, «*vouloir ensemble*» (Charrier eta Kouliche, 1994: 93) deritzana. Lehen plano honetako elementuek osatzen dute autoreek taldearen KOHERENTZIA deitzen dutena .
- Bigarren planoak, berriz, gizakiaren jardueraren dimentsio irudikariari dagokio. Psike transindibidualaren mailan funtzionatzen du eta emozioei, taldeko kideen arteko harremanei, partaidetza sentimenduei, irudikapen partekatuari eta antzekoei dagokie. **Afektiboki sentitutako proiektua** da, «*sentir ensemble*» (Charrier eta Kouliche, 1994: 93) deritzana. Bigarren plano honetako elementuek osatzen dute autoreek taldearen KOHESIOA deitzen dutena.

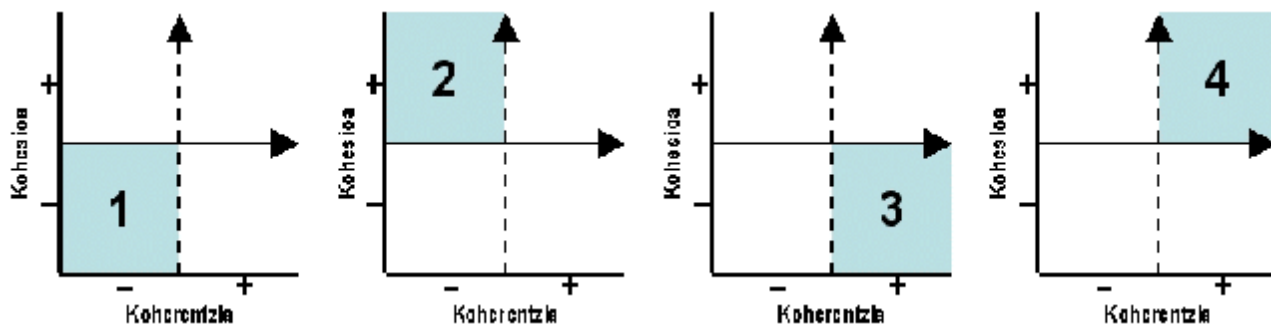
Analisi honetatik abiatuz, autoreek bi ardatzetako (*kohesio – kohesiorik eza* ardatza eta *koherentzia – koherentziarik eza* ardatza) matrizea sortu dute talde ezberdinen situazioa azaltzeko.

4.47 Irudia: Koherentzia-kohesioa matrizea (Charrier eta Kouliche,1994: 93)



Koherentziaren ardatzaren edukiak honako hauek dira: helburuak finkatzea, funtzionamendu arauak, lan metodoak, informazio sistemak, jarraipen eta ebaluazio sistemak. Kohesioaren ardatzaren edukiak honako hauek dira: irudikari komuna, sentimenduak, konfiantza, emozionaltasuna. Bi ardatzetako matrize honetan oinarrituz, Charrier eta Kouliche-k (1994) lau talde mota bereizten dituzte bere koherentzia eta kohesioaren arabera.

4.48 Irudia: Talde motak koherentzia-kohesioaren arabera (Charrier eta Kouliche,1994: 94)



- **1. Talde mota:** 'La boîte á outils'. Talde mota sinpleena da, koherentzia eta kohesio maila oso baxua duena. Talde baino gehiago jarraipenerako planteamendurik ez duen, kanpoko deliberamenduetara makurtzen den eta bere etorkizunaren jabe ez den norbanakoen bilkura litzateke.

- **2. Talde mota:** '*Le groupe fusionnel*'. Kohesio maila handikoa eta koherentzia maila baxukoa da, batez ere pertsonen arteko harremanen eta irudikari komunaren arabera funtzionatzen du.
- **3. Talde mota:** '*Le task force*'. Koherentzia maila handikoa eta kohesio maila baxukoa, eginkizunean zentratutako taldea da. Helburuak lortzera zuzendutako arrazionaltasun metodologikoa adierazten du.
- **4. Talde mota:** '*L'équipe réelle*'. Ekipo baten eraikuntza, koherentzia eta kohesio maila handikoa da, adimentsuki pentsatutako eta afektiboki sentitutako talde proiektu gisa. Eraikitze borondate baten eta ekintza entrenamendu baten emaitza da.

West-ek (2003), bide beretik, antzeko analisia egiten du eta ekipoen bi elementuren –zeregin elementuak eta elementu sozialak– konbinaketaren arabera, ekipoen lau funtzionamendu mota bereizten ditu (baina, kasu honetan, beti ekipoez hitz eginez eta ekipo eta taldearen artean bereizketarik egin gabe) eta horien eragin posiblea beren hiru emaitza nagusietan: zereginen efikazia, kideen osasun mentala eta ekipoaren bideragarritasuna.

1. Lehena, '*ekipo disfuntzionala*', zereginaren hausnarketan eta harremanen hausnarketan oso maila baxua duena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia eskasa eta osasun mental eskasa dituen. Ekipo honen bideragarritasuna ere oso eskasa izango da.
2. Bigarrena, '*ekipo intimoa*', zereginaren hausnarketa maila baxua baina harreman sozialen hausnarketan oso maila altua duena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia eskasa eta osasun mental aski altua (baina baldintzatua eraginkortasun ezagatik) dituen. Talde hauen bideragarritasuna epe motzekoa izango da.
3. Hirugarrena, '*efikazia hotzeko ekipoa*', zereginaren hausnarketa maila handia duena baina harreman sozialen hausnarketa baxua dituen da eta, ondorioz, zereginaren efikazia altua eta osasun

mentala tartekoa. Talde hauen bideragarritasuna epe motzekoa izango da.

4. Laugarrena, '*ekipoa erabateko funtzionamenduan*', zereginaren hausnarketan eta harreman sozialen hausnarketan, bietan, maila oso altua duena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia handia eta osasun mentala erabatekoa dituen. Talde hauen bideragarritasun epea luzerakoa izango da.

Charrier eta Kouliche-ek (1994) eta West-ek (2003) beren analisisetan bereizten dituzten lau funtzionamendu mota horiek bat egiten dute aurretik Katzenbach eta Smith-ek (1996) azaldutako ekipoen bilakaeraren eskalan identifikatutako talde motekin. '*La boîte à outils*' edo '*ekipo disfuntzionala*' deitutakoak eskalaren maila baxuenean kokatuko lirateke sasi-taldearen parean, hau da, elkarrekin aritu arren oraindik taldea izatera ere iritsi ez direnen multzo horretan. '*Le groupe fusionnel*' edo '*ekipo intimoa*' deitutakoak, kohesioan ekipoaren ezaugarrietara hurbildu arren, oraindik ez dira erabat iritsi eta gainera taldearen eraginkortasuna ere ez dute; beraz, eskalaren maila baxuetan kokatuko lirateke hauek ere. '*Le task force*' edo '*efikazia hotzeko ekipoa*' deitutakoak, berriz, lan-taldearen ezaugarri guztiak dituzte eta beren parean kokatuko lirateke eskalan. '*L'équipe réelle*' edo '*ekipoa erabateko funtzionamenduan*' deitutakoak, azkenik, ekipoari dagokion eskalaren maila altuenetan kokatuko lirateke.

4.1.4.1.3 Talde-lana hobetzeko gaitasunak

Lan-talde edo lan-ekipo batean eraginkortasunez aritzeko eta agindutako zeregina egoki burutzeko, talde edo ekipoako kideek gaitasun jakin batzuk garatu behar izaten dituzte. Gaitasun horiek ezberdinak izango dira kideak lan-talde gisa jardun nahi duen talde batean ari badira ala ekipoa eboluzionatu nahi duen talde batean murgildu badira. Beraz, landu eta bereganatu beharreko gaitasunetan ere bilakaera egongo da, egoeraren arabera, taldetik ekipo bikainerako bidean. Ayestaran-ek et al.ek (2005, 2006) landu duten marko teorikoan finkatzen dituzte ekipoek ekipo izateko garatu behar dituzten gaitasunak, eta, ekipoek ekipo bikainak izateko garatu behar dituztenak. Marko horretan oinarrituta, eta gorago azaldutako

sailkapenarekin lotura eginez, 4.04 sailkapen taulan ikus daitezke talde mota bakoitzak garatu behar dituen gaitasunak.

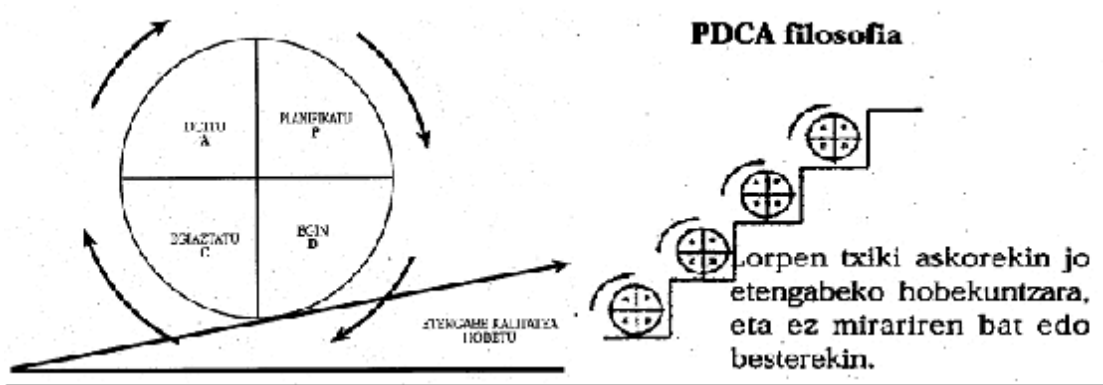
4.04 Taula: Talde-ekipoek garatu behar dituzten gaitasunak (Ayestaran et al., 2006etik egokitua)

Taldea	Ekipoa	Ekipo Bikaina
a. PDCA zikloa (kalitatearen zikloa) aplikatzeko gai izan	<p>a. PDCA zikloa (kalitatearen zikloa) aplikatzeko gai izan.</p> <p>b. Ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitzeke gai izan.</p> <p>c. Ekipoko beste kideen lana aintzat hartzeko gai izan.</p>	<p>a. PDCA zikloa (kalitatearen zikloa) aplikatzeko gai izan</p> <p>b. Ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitzeke gai izan.</p> <p>c. Ekipoko beste kideen lana aintzat hartzeko gai izan.</p> <p>d. IDEA zikloa (berrikuntzaren zikloa) aplikatzeko gai izan.</p> <p>e. SENTIR zikloa (talde-sormenaren zikloa) aplikatzeko gai izan.</p> <p>f. CNCS zikloa (sinergiaren zikloa) aplikatzeko gai izan.</p>

4.1.4.1.3.1 PDCA zikloa (kalitatearen zikloa) aplikatzeko gai izan

PDCA erakundeen kudeaketaren arlo ezberdinetan etengabeko hobekuntzaren filosofia metodologikoki gauzatzeko eskema edo «oinarri zientifikoa» da (Mujika et al., 1997); *Shewhart* zikloaz edo *Deming* zikloaz ere ezagutzen den PDCA zikloak etengabeko hobekuntzaren ideia ziklo itxi batez iruditzen du. Intxaustik (2005) azaldutakoaren arabera, «*horren esanahia da hobetzeko, lehenik PLANIFIKATU egin behar dela (Plan); gero, planifikatutakoa garatu behar da, hau da, aurreikusitako gauzak EGIN behar dira (Do); ondoren emaitzak ebaluatu eta hedatutako lanaren KONTROLA izan behar da (Check); eta, azkenik, hobekuntza hori EGUNERATU (Act), estandarizatu behar da, alegia, gauzak egiteko gure moduari atxiki behar zaio, finkatzeko eta ziklo berri bati hasiera emateko xedez*» (Intxausti, 2005: 13). Eta, horrela, zikloaren gurpilak etengabe aurrera egiten du hobekuntzaren bidean.

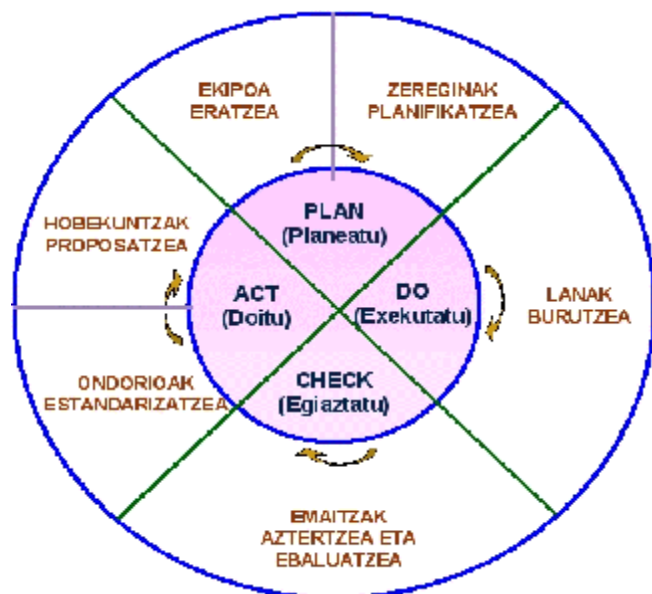
4.49 Irudia: Etengabeko hobekuntzaren PDCA zikloa (Mujika et al.,1997tik egokitua)



Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes-en (2006) arabera, aipatu PDCA zikloa Sholtes-ek (1991), Winter-ek (2000), Euskalit-ek (2004) eta Intxaustik (2005) taldean lanean aritzeko garatutako ereduaren oinarria da.

Eredu horrek sistematika bat ezartzen du eta garatutako hainbat lanabes eskaintzen ditu taldea bere zeregina burutzeko lan-talde eraginkorra bihurtu dadin PDCAren oinarritzko eskema jarraituz, hau da, taldea eratu eta bere zereginak planifikatu, planifikatutako lanak burutu, egindakoaren emaitzak aztertu eta ebaluatu eta, emaitzetan eta ebaluazioan oinarrituz, ondorioak estandarizatu eta planifikazioa hobetzeko proposamenak egin, ziklo berri bati hasiera emanez.

4.50 Irudia: PDCA zikloa lan-taldeetan



Hori da, beraz, taldeak lan-talde izatera iristeko garatu behar duen gutxieneko gaitasuna. Baina, taldeak lan-talde izatetik haratago, ekipo izatera iritsi nahi badu, aipatu PDCA zikloa aplikatzeko gai izateaz gain, goiko eskeman azaldu moduan beste bi gaitasun ere garatu behar ditu eta gai izan behar du (Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes, 2006), batetik, ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitze eta, bestetik, taldeko beste kideen lana aintzat hartzeko ere.

4.1.4.1.3.2 Ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitze gai izan

Aipatutako autoreen esanetan, ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitze gai izateak esan nahi du ekipo horrek lanketa bat egin duela ondoko gaitasun hauek ahalbidetzeko:

- Kide bakoitza gaiari buruz, zergatiei buruz eta proposamenei buruz bere ideia eta ikuspuntu pertsonalak hitzekin adierazteko gai izatea.
- Kide guztiak gainerako kideei gaiari buruz, zergatiei buruz eta proposamenei buruz beren ideiak eta ikuspuntu pertsonalak adierazten uzteko eta adieraztera animatzeko gai izatea.
- Ekipoa kide guztien ideiak integratzeko gai izatea, guztiek edo gehiengoak partekatuko duten gaiari buruzko, zergatiei buruzko eta soluzioari buruzko deskribapena eraikitze.

4.1.4.1.3.3 Ekipoko beste kideen lana aintzat hartzeko gai izan

Aurrekoaren ildotik jarraikiz, ekipoko beste kideen lana aintzat hartzeko gai izateak esan nahi du ekipo horrek lanketa bat egin duela ondoko gaitasun hauek ahalbidetzeko:

- Ekipoko beste kideen ekarpenen balioaz jabetzeko gai izatea.

- Ekipoko beste kideek egiten duten ahaleginaz jabetzeko gai izatea.

- Ekipoko beste kideei egiten dituzten ahaleginengatik eta ekarpenengatik zor zaien ezagutza edo aintzatespena adierazteko gai izatea.

Baina, egindako lan kontzientearen bitartez eta aipatutako gaitasun horiek garatuz lan-talde izatetik haratago ekipo izatera iritsi den talde horrek bere bilakaeran jarraitu nahi badu eta errendimendu handiko ekipoen bidetik lan-ekipo bikaina izatera iritsi nahi badu, bere kideen gaitasunen eta mугen ezagutzan eta ideia eta interes ezberdinen negoziatorako ezagutzan sakondu beharko du. Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes-ek (2006: 70) dioten moduan, «*El camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en dos pilares: el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas, y su progresivo avance hacia la negociación de las diferencias en ideas y en intereses*». Eta horretarako, beti ere autore hauen esanetan, honako hiru ziklo berri hauek aplikatzeko gai izan behar du: IDEA zikloa¹⁰⁹, CNCS zikloa¹¹⁰ eta SENTIR zikloa.

4.1.4.1.3.4 IDEA zikloa (berrikuntzaren zikloa) aplikatzeko gai izan

IDEIA zikloaren bitartez, ekipoak, errendimendu handiko ekipoa izateko kideek ekipo-funtzio edo rol batzuk jokatu behar dituztela bereganatuko du, kide bakoitzaren estiloak eta gaitasunak ezagutzera iritsiko da eta ekipo-funtzioak betetzeko kideen nahiak eta garatu beharreko gaitasunak zeintzuk diren ezagutu eta landuko ditu. Horretarako, zikloaren aplikazioak ondoko lau urrats hauen eskema jarraituko du (Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes, 2006: 70):

¹⁰⁹ IDEA zikloa: *Idear, Experimentar, Diseñar, Aprender*.

¹¹⁰ CNCS zikloa: *Conocerse, Negociar, Complementar, Potenciar*.

- *Irudiztatu*: ekipoan garatzea gustatuko litzaidakeen gaitasunean pentsatu.
- *Diseinatu*: ekipoan gaitasun hori garatzeko eman behar ditudan urratsak mentalki antolatu.
- *Esperimentatu*: gaitasun hori gauzatu une egokian.
- *Ikasi*: gaitasun horren gauzatzea hobetu, ekipoarekin negoziatuz

4.1.4.1.3.5 CNCS zikloa (sinergiaren zikloa) aplikatzeko gai izan

CNCS zikloaren bitartez, ekipoak aurreko IDEIA zikloan sakonduko du partekatutako lidergoaren bitartez kideen arteko sinergiaren bila, sinergia maila gorenaren bila: kideen auto-ezagutzan sakonduko du, funtzioen banaketa negoziatuko du eta kideen arteko osagarritasuna landuko du. Horretarako, zikloaren aplikazioak ondoko lau urrats hauen eskema jarraituko du (Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes, 2006: 70):

- *Elkar ezagutu*: ekipoko partaide ezberdinek garatzen dituzten gaitasunak ezagutu..
- *Funtzioak negoziatu*: pertsona bakoitzari funtzio egokiena esleitu, ekipoko beste kideen gaitasunak eta ekipoaren beharrezkoak kontuan hartuta.
- *Funtzioak osagarritu*: funtzio guztiak beteta daudela segurtatu.
- *Sinergiak potentziatu*: ekipoaren eraginkortasuna areagotu.

4.1.4.1.3.6 SENTIR zikloa (talde sormenaren zikloa) aplikatzeko gai izan

SENTIR zikloaren bitartez, ekipoa emozioen analisisian murgilduko da, faktore emozionalaren muntaz jabetu eta dagokion garrantzia ematen hasiko zaio. Adimen emozionala lantzen hasiko da eta partekatutako ezagutza emozionalaren bitartez ekipoaren baitan elkarrekiko konfiantza eta kooperazioa sustatuko ditu. Horretarako, zikloaren aplikazioak ondoko lau urratsa hauen eskema jarraituko du (Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes, 2006: 70):

- *Sentitu*: arreta emozioetan zentratu.
- *Enpatizatu*: ekipoko gainerako kideek igortzen dituzten gorputz eta ahots mezuei kasu egin.
- *Ekipoko kideek bizi dituzten emozioen interpretazioa denen artean negoziatu*: ekipoko kideek partekatutako emozioari esanahia eman.
- *Ekipoaren ezagutza emozionala berreraiki*: ekipoan gertatzen ari denaren azalpen berria adostu.

Gorago adierazi bezala, talde guztiek ez dute zertan ekipo bihurtu, hainbat kasutan baldintzek ez dute horretarako aukerarik emango edota zereginaren izaerak ez du ekipoa sortzea eskatuko eta, agian, uneko beharrian horretarako lan-taldearen planteamendua egokiagoa izango da. Beraz, talde guztiek ez dute zertan aipatu gaitasun guztiak landu eta garatu.

Arduradunen eta aldearen erabakia izango da taldean eragiten duen kanpo testuinguruaren arabera eta taldearen sarrerako edo *input* baldintzen arabera erabakitzea:

1. Zein talde mota izan behar duen, izan nahi duen edo izan ahal duen.
2. Izango den talde motaren eta egungo bere errealitatearen arabera, gaitasunen bat garatzeko bere talde prozesuetan esku-hartzeren bat egingo ote duen ala ez.

Kontuan hartuz, beti ere, lan-taldea izan zein lan-ekipoa izan, talde horrek gutxieneko gaitasun batzuk eskuratu beharko dituela bere lanaren irteerak edo output-ak eraginkorrak izan daitezzen.

4.1.4.1.4 Ekipo autonomoak edo autogestionatuak

Egungo organizazioen kudeaketa sistema aurreratuenetan lanaren eta antolaketaren deszentralizazioaren aldeko joera planteatzen ari da gero eta

gehiago, pertsonak bere lanaren jabe bihurtzearen bidean. Planteamendu horrek «*lehentasuna pertsonalari ematen dion antolaketa bat sortu nahi du, haien lanaz jabetu ahal izateko eta beren ezagutzaz baliatuz erabaki dezaten zein den lan hori eraginkorrago bihurtzeko era, hori guztia lankidetzan, eta ez bakarka, jokatzuz*» (Intxausti, 2005)

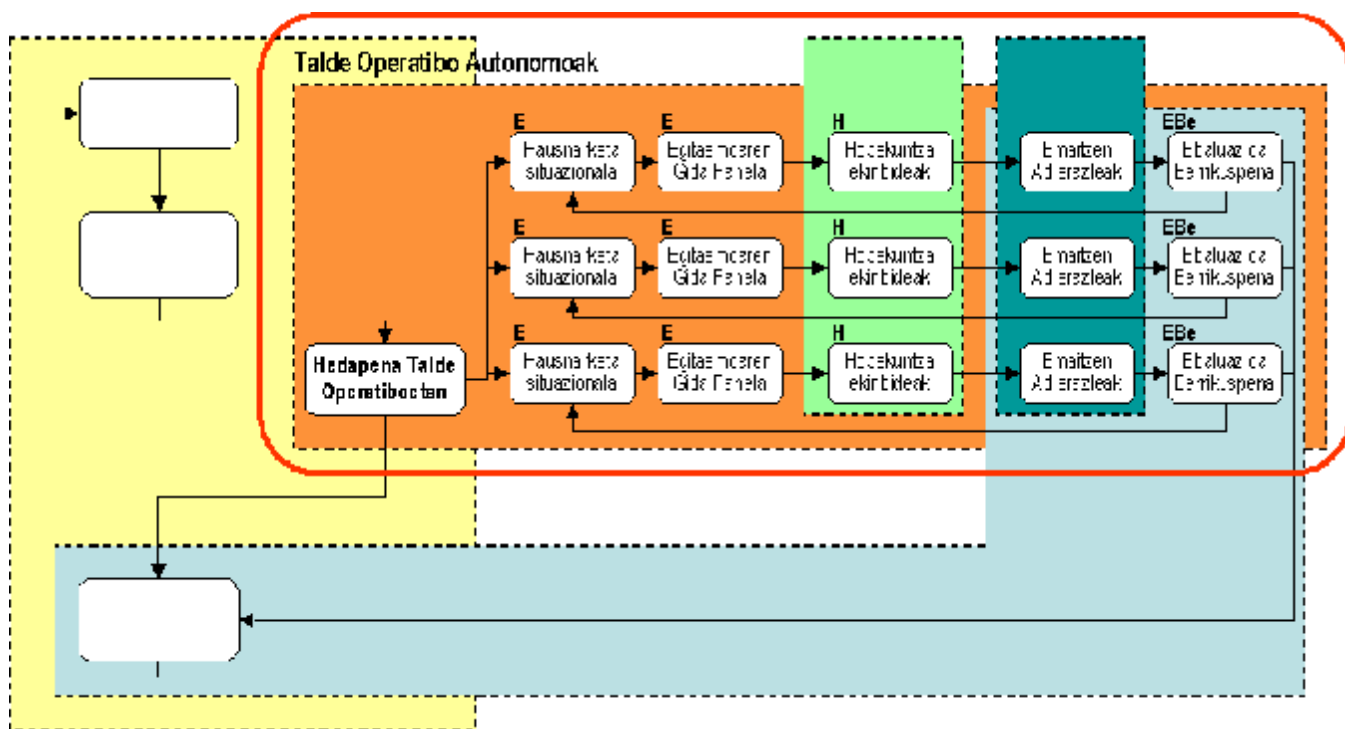
Deszentralizazioaren bidez langileei beren lana antolatzeko ardura eta ahalmena ematearen ikuspegi horrek ekipoei buruzko kontzeptu berri baten garapena ekarri du, *lan-talde autonomoak* edo *lan-ekipo autogestionatuak* deituak izan diren talde motaren sorrerarekin. Talde autonomoak berezko ezaugarri duten lan-talde edo lan-ekipoak dira: lanaren antolakuntzan beregain jarduteko ahalmen handia dute. Hau da, «*un equipo de trabajo autogestionado es un reducido número de personas con autoridad para llevar a cabo una tarea*» (Harvard Business Essentials, 2004: 12).

Hori da talde autonomoen ezaugarri nagusia; ahalmena edukitzea; eta horrekin batera taldekide kopuru txikia izatea, jardunean egonkorra eta erakundearen egitura integratua. Albizuk eta bestek dioten moduan, «*talde autonomoak langile-talde txikiak dira (langile kopurua 4 eta 8 bitartean egoten da), denboran zehar egonkorrak eta erakundearen formalki moldatutakoak. Lan-esparru mugatu bat dute eta elkarren menpeko eginkizunak burutzeko lankideek zenbait gaitasun izan behar dituzte. /.../ Honez gain, taldeko partaideek lana antolatzeko eta pertsonal egokia aukeratzeko aginpide eta ardura izango dute. /.../ Lan-taldeak bere eginkizunak nola betetzen diren egiaztatuko du. /.../ Taldeak dagokion lanaren erantzukizun kolektiboa du*». (Albizu et al., 1996: 6)

4.1.4.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Hedapena Talde Operatibo Autonomoetan izena daraman azpi-prozesua *n-PlaniS* interbentziarako makro-prozesuaren bigarrena da, **ENEKuS** erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona. Prozesu honen bitartez erakundeak maila globalean finkatu duen normalizaziorako plangintza estrategikoaren garapenerako erakundearen tokian tokiko egitura-ataletan edo gune naturaletan gauzatuko diren tokiko egitasmoen ezaugarriak eta urratsak zehaztuko dira.

4.51 Irudia: Talde operatibo autonomoak prozesua



Hiru ezaugarri nagusi ditu *n-PlaniS* interbentziorako makro-prozesuaren bigarren azpi -prozesu honek:

1. Ekipo autogestionatuen ezaugarriak erreferentziatzat hartzen dituzten talde operatibo autonomoen jardunean oinarritzen da.
2. Erakunde mailako Plangintza Estrategikoa diseinatzeko erabilitako GPI (Gida Panel Integralaren) planifikaziorako eskema berbera erabiltzen du tokiko egitasmoak taxutzeko, beti ere dagokien gunearen maila sistemikoari eta ezaugarri situazionalai egokituta.
3. Etengabeko hobekuntzaren filosofia bereganatzen duen lan metodologia aplikatzen du.

ENEKuS erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren baitako *n-PlaniS* interbentziorako ereduaren —makro-prozesu gisa irudikatu dugun ereduaren— ezaugarri bereizgarria da hemen aipatzen ari dena, alegia, organizazioaren normalizaziorako plan estrategikoa **talde operatibo autonomoen bidez egikaritzearena**; kontuan hartuz planteamendu honetan talde autonomo horiek beren gunearen normalizaziorako egitasmoa prestatzearen eta gestionatzearen ardura (guneko ardura organoen onespenearekin eta beste guneekin koordinatuta) bere gain hartzen dutela.

Bereizgarritasun horren adibidea da Gipuzkoako Foru Aldundiko euskara saileko bi arduradunen ondorengo hausnarketa: «*Gehienetan erabilera plan bat egiteko garaian, Euskara Zerbitzuko langileek proposatzen dute zer egin behar den edo nola jokatu behar den, zerbitzuzko egoeraren diagnostikoa egin ondoren. Sarri, ez dugu bertako langilearen ahotsa entzuten, ez gara gai beraien parte hartzea aktibatzeke. Horrek ondorio zuzena du erabilera planaren kalitatean, kanpoko gauza bezala ikusten da eta arrakasta izateko aukera mugatua du*» (Amundarain eta Jauregi, 2008).

Beraz, eta beste modu batean esanda: pertsonen protagonismoa bereganatzen duten eta gestio ahalmena daukaten talde autonomoak, etengabeko hobekuntzaren metodologiarekin lan eginez eta GPIren eskema aplikatuz plangintza estrategikoarekin lerrokatutako tokiko egitasmoak garatzearen ardura dutenak.

4.1.4.2.1 Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

Hedapena Talde Operatibo Autonomoetan akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: normalizaziorako plangintza estrategikoaren hedapena ahalbideratzea erakundeko pertsonen parte-hartzearen bitartez; horretarako, erakundearen egituraren gune naturaletan tokiko normalizazio egitasmoaren hedapena bere gain hartuko duten talde operatiboak eratzea, kokapen analisisian oinarrituta tokiko egitasmo egokituaren helburuak eta ekinbideak proposatzea, onartutako ekimenak bideratzea eta egitasmoaren aplikazioaren jarraipena egitea; eta, hori guztia gauzatzeko doiketak espezifikatzea.

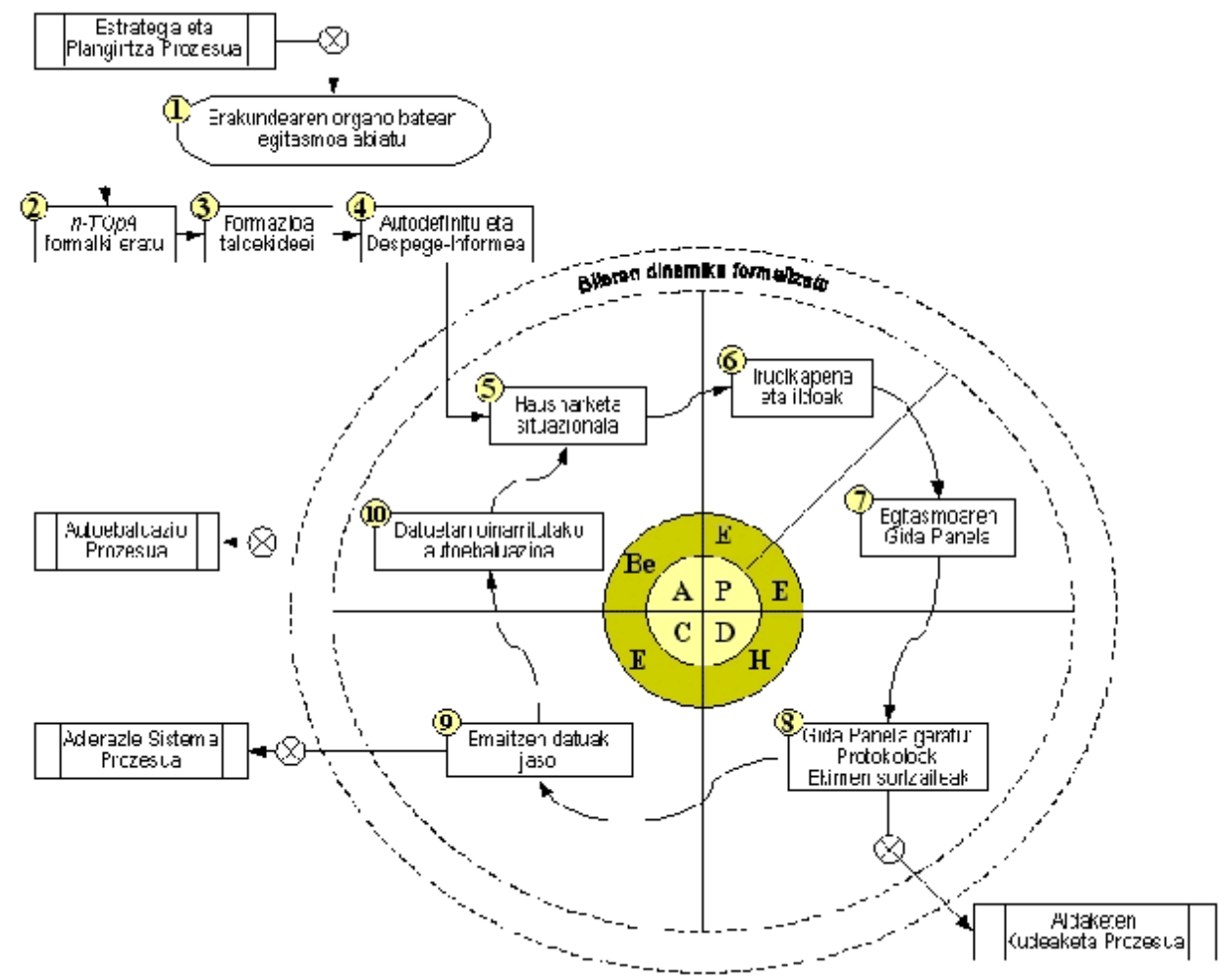
Prozesu honen aplikazio-eremua plangintza estrategikoa hedatzeko aukeratutako erakundearen egituraren baitako tokiko egitura-atalen edo gune naturalen maila sistemikoari dagokio.

4.1.4.2.2 Prozesuaren garapena

Tokian tokiko talde operatibo autonomoak eratzeko eta tokiko egitasmoak bideratzeko bigarren prozesu hau *Estrategia eta Plangintza* aurreko prozesuaren hedapena bideratzen duen prozesua da. Hura bezala, hau ere EEHEBE¹¹¹ eskema logikoan oinarritutako espirala osatzen duten lau fase nagusirekin egituratzen da (eta espiral horrek, halaber, bat egiten du etengabeko hobekuntzaren PDCA zikloarekin). Prozesuaren garapenak, bestalde, guztira hamar urrats ditu, horietako hiru ereduaren beste prozesuekin gurutzatzen dira eta berezko garapena dute geroko prozesu gisa. Prozesu horri guztiari *n-TOpA normalizaziorako talde operatibo autonomoak* izena eman diogu.

¹¹¹ EEHEBE: Ingelesez RADAR (results, approach, deployment, assessment and review) eta gazteleraz REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) moduan ezagutzen den EEHEBE (emaitzak, enfokea, hedapena, ebaluazioa eta berrikuspena), bikaintasunaren EFQM ereduak erabiltzen duen eskema logikoa da.

4.52 Irudia: Talde operatibo autonomoak prozesuaren garapen PDCA zikloan



4.1.4.2.2.1 Organizazioaren organo batean egitasmoa abiatu

Hau izango da *Egitasmo Estrategikoaren hedapena talde operatibo autonomoetan* prozesuaren lehen urratsa, erakundearen egitura-atal batean normalizaziorako egitasmoa abiatzeko inizatiba hartzen denean abiatzen dena. Urrats hori emateko modu ezberdinak egongo dira, egoeren eta inizatibaren jatorriaren arabera.

- Lehen kasua izango da, plangintzaren logikari jarraikiz, inizatiba plangintza estrategikoaren hedapenerako premietatik eratorria denean; hau da, eta nolabait esateagatik, inizatiba instituzionala denean.

- Bigarren kasua izan daiteke, normalizaziorako egitasmo estrategikoa oso landuta egon ez edota erakundearen beraren ekimen edo lidergo instituzionala ahul samarra izan eta, halako egoeran, teknikariak inizatiba hartzen duenean normalizazio prozesua indartzeko tokiko lan-talde eta egitasmoetan oinarrituz. Hau da, egitasmoa sustatzea teknikariaren inizatiba denean.
- Hirugarren kasua gerta daiteke, egitasmo estrategikoaren edota teknikariaren aurreikuspenetan egon ez arren, erakundearen egituraren bateko langileen aldetik bere gune propioan interbentzioren bat egiteko edota egitasmoa garatzeko eskaera sortzen denean. Hau da, egitasmoa sustatzea langileen inizatiba denean.

4.1.4.2.2.2 'n-TOpA' formalki eratu

Prozesuaren bigarren urratsa erakundearen dagokion egitura-atalean tokiko *Normalizaziorako Talde Operatibo Autonomoa (n-TOpA)* formalki eratzea izango da. Urrats honetan ere, berau gauzatzeko modu ezberdinak egongo dira, egoeren eta inizatibaren jatorriaren arabera. Kontuan hartu behar da teknikariarekin batera beste bi protagonista daudela eraketa honetan parte hartuko dutenak: egitura-ataleko arduradun exekutiboa eta egitura-ataleko langileak. Protagonista hauen jokabidearen arabera, bi norabide planteatuko dira *n-TOpA* formalki eratzera iristeko: bide *instituzionala* bat, eta bide *soziala*, bestea.

- Bide *instituzionala*. Erakundeak hizkuntza-gizarte erantzukizuna edota hizkuntza-politikak garatu dituenean eta egitura-ataleko arduradun exekutiboak horiek bereganatu dituenean edo, horiek gehiegi garatuta egon gabe ere, berak bere hizkuntza-lidergo transakzionala edo eraldatzailea garatu dituenean eta teknikariaren laguntzarekin inizatiba hartzen duenean planteatzen da bide instituzionala. Kasu honetan, arduradun exekutiboak *n-TOpA* eratzeko gestioak egingo ditu, egitura-ataleko langileekin –gehiago edo gutxiago– erabakia partekatuko du

batzartuz edo informatuz, eta talde operatibo autonomorako kideak izendatuko ditu.

- Bide *soziala*. Arduradun exekutiboak hizkuntzarekiko lidergo ahula edo *laissez-faire* lidergo jokabidea erakusten duenean eta berak inizatibarik hartzen ez duenean planteatzen da bide soziala. Kasu honetan, teknikariak langileen aldeko jarrerak baliatuko ditu *n-TOpA* eratzeko erabakia har dadin sustatuko. Horretarako bidea egitura-ataleko langile guztiak deitutako batzarra izango da: batzarrak hartuko du erabakia, batzarrak berretsiko ditu *n-TOpA*ko partaideak eta batzarrak emango dio prozesuari indarra. Arduradun exekutiboak, bere aldetik, erabakiari bere onspen pasiboa emango dio. Dena den, egoera hau behinekoa izango da eta, beti ere, instituzionalizazioa hobetsi eta bultzatuko da.

Ikusitako bi bide horien arabera eta gauzatuko diren jokabideek baldintzatuta, tokiko normalizaziorako talde operatibo autonomoen eraketak kideen inplikazio handiagoa ala txikiagoa, eta estatus instituzional handiagoa ala txikiagoa erdietsiko ditu. Bi faktore horien arabera, lau egoera ezberdin antzemango ditugu, ondoko irudiaren matrizean azaldu moduan.

4.53 Irudia: Talde operatiboaren eraketan inplikazio eta estatus mailaren matrizea

inplikazioa	+	Batzarraren protagonismoa Teknikariak proposatutako izonak adostea Exekutiboaren onspen pasiboa	Exekutiboaren inizatiba Batzarraren protagonismoa Izendapen adostua				
	-	Teknikariaren edo pertsona bultzagileen inizatibaz taldea Beste kideen onspen pasiboa Exekutiboaren onspen pasiboa	Exekutiboaren inizatiba Izendapena exekutiboak Beste kideei informazioa				
		<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="background-color: yellow;">b</td> <td style="background-color: yellow;">d</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">a</td> <td style="background-color: yellow;">c</td> </tr> </table>	b	d	a	c	
b	d						
a	c						
		-	+				
		estatusa					

(a) Lehenengo egoera, inplikazioa eta estatus maila baxuena erdietsi duena izango da. Bide soziala da, ez baitu exekutiboak iniziatiba hartzen, baina proposamena batzarrean adosteko aukerarik ez dago eta teknikariaren eta bultzagile batzuen esku gelditzen da, besteen onespén pasiboarekin. Taldeak ahalegin handia egin beharko du gerora egitasmoarekin besteengana iritsi eta estatus maila hobea lortzeko.

(b) Bigarren egoera, estatus maila baxua baina kideen inplikazio handia duena izango da. Bide soziala da, hemen ere ez baitu exekutiboak iniziatiba hartzen, baina proposamena kide guztien batzarrean adosten denez, exekutiboaren onspén pasiboarekin, taldeak batzarraren erabakiaren indarra izango du bere lana legitimatzeko eta gerora estatus maila hobea lortzeko.

(c) Hirugarren egoera, inplikazio txikia baina estatus handia duena izango da. Bide instituzionala da, exekutiboaren iniziatibaz bideratu dena eta, ondorioz, taldeak erabaki instituzionalaren legitimitatea eta indarra izango du egitasmoa lantzerakoan, baina lana egin beharko du legitimitate hori sozializatzeko eta beste kideen partaidetza aktiboa erdiesteko.

(d) Laugarren egoera, denetan egokiena, inplikazio eta estatus maila handiak dituena izango da. Exekutiboaren iniziatibaz eta lidergoaz eta kideen batzarraren protagonismoarekin bideratutakoa. Aukera onena taldea eratzeko.

Talde operatibo autonomoen osaketa

Normalizaziorako talde operatibo autonomoen osaketa aldatu egingo da leku batetik bestera, organizazio motaren eta organizazioaren egitura-ataleko kide kopuru eta ezaugarrien arabera; halere, proposatzen den erreferentziazko osaketa estandarra honako hau litzateke: *arduradun exekutiboa, taldeburua, taldekideak eta erraztailea.*

Arduradun exekutiboa, talde operatiboa osatu den organizazioaren egitura-ataleko zuzendaritza edo ardura postua betetzen duen pertsona da. Bere egitekoen artean honako hauek daude:

- Berak zuzentzen duen egitura-atalaren hizkuntz normalizazioaren ardura bereganatzen du bere arduretariko bat bezala.
- Ardura hori bideratzeko, normalizaziorako talde operatiboa eratzen du eta berarengan delegatzen du ardura, normalizaziorako egitasmoa diseinatzeko eta gestionatzeko enkargua aginduz.
- Talde operatiboari ahalmena eta estatusa ematen dio eta hornitzen du.
- Talde operatiboaren eta erakundearen zuzendaritza organoen arteko lotura egiten du.
- Taldearentzat erreferentzia instituzionala da. Taldeak berari eman behar dio kontu.
- Talde operatiboak aurkeztu egitasmo eta proposamenen onspena bideratzen du.

Arduradun exekutiboak ez du talde operatiboaren bileretan parte hartzen, ez bada une puntualetan, taldeburuaren bitartez egiten du taldearekiko lotura.

Taldeburua, talde operatiboaren koordinaziorako izendatua izan den taldekidea da. Bere egitekoen artean honako hauek daude:

- Arduradun exekutiboarekin, teknikariarekin eta normalizaziorako beste organo eta taldeekin lotura egiten du.
- Taldearen bilerei hasiera eta bukaera eman eta dinamizatzen ditu.
- Taldean hartutako erabakien eta banatutako arduren eta lanen jarraipena egin dadin arduratzen da.
- Taldearen funtzionamenduaren jarraipena egin dadin arduratzen da eta, gatazkak sortzen badira, taldeak horiek gainditzeko bidea egin dezan arduratzen da.

Organizazioaren kulturaren eta taldearen egoeraren arabera, taldeburuaren ardurak izaera 'exekutiboa' handiagoa ala txikiagoa izango du, baina beti ere pentsatuz ardura partekatuak izango dituen lan-ekipoa osatzera hurbiltzea dela xedea. Taldeburu funtzioa finka daiteke pertsona batengan edo denboran zehar aldatzen joan taldeko kideen artean. Hori taldeak berak erabakiko du eta bere auto-definizioan zehaztuko du.

Taldekidea, talde operatiboaren lanean jarduteko izendatua izan den erakundearen egitura-ataleko langilea da. Bere egitekoen artean honako hauek daude:

- Taldearen egitekoetan eta metodologietan jantzi.
- Bere trebetasun pertsonalak taldeari eskaini eta besteenekin osagarritu taldearen eginkizuna betetzeko.
- Taldean aktiboki parte hartu eta hartutako lanak eta ardurak garaiz bete.
- Proposamenak egin eta kezkak azaldu eta beste kideenak entzun eta positiboki kontrastatu.

Erraztailea, talde operatiboari bere jardunean laguntzeko ardura duen hizkuntza-teknikaria da. Bere egitekoen artean honako hauek daude:

- Taldeari formazioa eskaintzea.
- Arduradun exekutiboari eta taldeburuari bere eginkizunetan laguntzea.
- Taldeari bere funtzionamenduaz hausnartzen laguntzea eta arazoak antzemanaz gero, ohartarazi eta gainditzen laguntzea.
- Interbentzioaren atal teknikoenen lanketaz arduratzea.
- Taldearen barruan interbentziorako sormena eta berrikuntza sustatzea.
- Funtzionamenduaren eta emaitzen eraginkortasunaren ebaluazioa eta jarraipena egin dadin bermatzea.

Erraztaile funtzioa betetzen duen teknikariak bileretan parte hartuko du, baina taldearen baitan progresiboki protagonismoa galtzen joateko planteamenduarekin. Azken xedea talde operatiboa autonomoak erabateko autonomia bereganatzea da, funtzionamenduaren aspektuetan bezala, aspektu teknikoetan ere autogestionatua izan dadin.

Gorago adierazi bezala, organizazio motaren eta organizazioaren egitura-ataleko kide kopuru eta ezaugarrien arabera, normalizaziorako talde operatibo autonomoen osaketa aldatu egingo da eta, zenbaitetan, gerta daiteke taldeko kideren bat(zu)ek funtzio bat baino gehiago bete behar izatea.

Talde operatibo autonomoen eraketa-dokumentua

Urrats honi amaiera emateko, erakundearen egitura-atal horretan normalizaziorako talde operatiboa autonomoa eratu dela, noiz eta nola eratu den, erabakia non hartu den eta taldea zeintzuk osatuko duten jasota gera dadin akta edo eraketa-dokumentua bat idatziko da.

4.1.4.2.2.3 Formazioa taldekideei

Behin erakundearen egitura-atal jakinean tokiko normalizaziorako talde operatibo autonomoa (n-TOpA) formalki eratu ondoren, hurrengo urratsa haxe izango da: taldekideei bere eginkizuna betetzen beharko dituzten gaitasun eta trebetasunak hobetzen lagunduko dieten formazioa ematea. Formazio premiak bereziki bi arlotan aurreikusten dira:

- *Interbentziorako metodologiari* buruzko formazioa. Hau da, hizkuntz normalkuntzarako garatutako eredu metodologikoa, kasu honetan *n-PlaniS* eredu metodologikoa ezagutzeko eta berau aplikatzen trebatzeko formazioa: ereduaren filosofia, atalak, urratsak, lanabesak, teknikak, eta abar.
- *Taldean jarduteari* buruzko formazioa. Hau da, taldean jarduteko ereduak ezagutzeko eta taldean aritzeko gaitasunetan trebatzeko formazioa: talde motak, talde bilakaerak, lanaren antolaketa, funtzioak eta rolak, komunikazioa eta gatazken kudeaketa, bileren kudeaketa, eta abar.

Gorago adierazi bezala, teknikari erraztailearen eginkizunetako bat formazioa eskaintzea izango da; hortaz, bera arduratuko da formazio saio hauek prestatzeaz eta bideratzeaz. Bestalde, prozesuaren irudikapenean formazioa urrats honetan aipatzen bada ere, horrek ez du esan nahi formazioa soilik taldea eratzeko unean landu behar duenik; etengabeko hobekuntzaren planteamendu ziklikoaren baitan, formazioa prozesuan zehar ekintzarekin lotuta landu behar den aspektua izango da, ekintzatik ikasiz ekintzarako formatuz.

4.1.4.2.2.4 Autodefinitu eta Despege-informea

Formazioa jaso ostean, prozesuaren hurrengo urratsa talde operatiboak bere burua autodefinitzea eta definitutakoaren arabera, taldearen estatutu modukoa izango den Despege-informea idaztea izango da. Autodefinizioaren bitartez, taldekideek hausnartu, argitu eta erabakiko dute zer nolako talde mota izan nahi duten, lan-taldean gelditu ala lan-ekipoa izatera iritsi nahi ote duten, erakundearen egitura-atalaren baitan bere estatusa eta kokapena zer-nolakoa den, bere funtzionamendua nolakoa izango den edota xedea zein izango ote den. Zehazki, era honetako aspektuak dira autodefinizioan landu daitezkeenak: *taldearen izena, dagokion egitura-atala, eraketa data, aurrekariak, taldearen funtzioa, taldearen kokapena eta ahalmen-indarra, taldearen izaera talde edo ekipo gisa, taldekideak, funtzioak eta rolak, arauak eta funtzionamendua, taldeak lortu nahi duena edo bisioa.*

4.54 Irudia: Despege-Informeen adibidea EusLab egitasmoan

DESPEGE-INFORMEA		
	Informeen Data: 2004-02-19	
Sindikatu Organoa: Bilboko Egoitza	Hobemahaiaren IZENA: BERBATI	Hobemahaiaren eraketa-data: 01-03-30
	Mahaixoa (BAI - EZ): Bai	
Aurrekariak:		
<p>2000. urtean, Bilboko egoitzan ziren Komite Nazionalako kide guztiak hausnarketarako lan-talde batean parte hartu zuten (talde honen informea «Bilb@INA Pentsarategia» izeneko txostenean jasota dago), <i>euskerarekiko lidergoer</i> hausnarketa eginez. Lan-talde horren emaitza izan zen Egañako Hobemahala sortzeko egoitzako kide guztieluzatutako gonbidapena.</p> <p>Horrela, 2001eko martxoan egoitzako Batzarra egin eta Hobemahala sortu eta mahaixoa izendatu zen. Mahaixoa lanean aritu dira orain arte bi Hobeburu –igor eta Idola– eta hainbat kide, tartean oraingo mahaixoa berrituan jarraitzen duten Josebak eta Lolak. Denbora honetan, mahaixoa hainbat lan antolatuta du: inkestak, neurketak, programak, ikastaro amurtak, idazkuntza ikastaroa, mintzatatuak, traktoreak, ...</p> <p>2003ko abenduan egoitzako kide guztiak berriro gonbidatuak izan ziren Hobemahaiaren batzarrera, egindakoaren berri emateko eta mahaixoa berrituaren aurkezpena egiteko (<i>Irautzen, 123 zk., 04ko otsaila</i>), horrela ziklo berri bati hasiera emanez.</p>		
Hobemahala Zertarako (Funtzioa):		
<p>Mahaixoa tresna bezala ulertzen dugu barneko euskararen normalizazioa aurrera eramateko. Bere egitekoa dinamizetzea izango da, akuilu lana egitea, programen prestaketa eta horien garapeneren jarraitzea egitea, euskararen erabilerrako premiak eta kezak jasotzeko eta arazoei soluziobideak proposatzeko. Eta hori guztia normalizaziorako sindikatua garatzen ari den exigentziaren baitan, mahaixoa dagozkion organoetara proposamenak eta planteamenduak eramanez.</p>		
Osaketa (Kideak):	Ardurak:	
Joseba xxxx, Amaia xxxx, Lola xxx, Asier xxx eta Josu	Hobeburua: Asier xxxx Notak hartu: Joseba xxxx	
Kokapena eta ahalmena:	Funtzionamendua (bilera-plana):	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mahaixoa ez da organo bat, lan-ekipo bat baizik. ▪ Egoitzari dagokion organoa Komarkala da, bertako arduraduna Lola da, eta mahaixoa da Lolak euskararen gai espezifikoak lantzeko izendatu duen lan-taldea. 	<p>Maiztasuna: Bi astean behin (hasieran)</p> <p>Iraupena: Ordu bat</p> <p>Bilera-lekua: Egoitzako gela txikian</p> <p>Asteko eguna: Ostirala</p> <p>Ordua: 16:30etan</p>	
Hobemahaiaren iraupena (kaduzidatea): Lehen epea ekaina bitartean. Orduan 1. errebisioa eta egokitzeak.		
Jarrera-kodea:	Lortu nahi duguna – Etorkezuneko IRUDIKAPENA:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntualitatea. ▪ Interrupziorik ez (Zalao abisatu) ▪ Bileratik atera ez ▪ Asistentzia bermatu 	<p><u>Hiru urte barru:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funtzionamendua. Komarkalaren bilera gehienbat euskaraz egingo dira. ▪ Harremanak eta tendentziak. Egoitzako harremanetan hizkuntza erabilerraren joera aldatuta egongo da euskararen alde. ▪ Giroaren tentsioa. Egoitza barruko giroak euskaraz erabiltzera bultzatuko du eta ikasten ari direnek ere euskaraz aitzeko prestioa eta laguntza somatuko dute. ▪ Belaunaldi berriak. Liberatu berriak euskaldunak izango dira (eta sindikalistak). 	

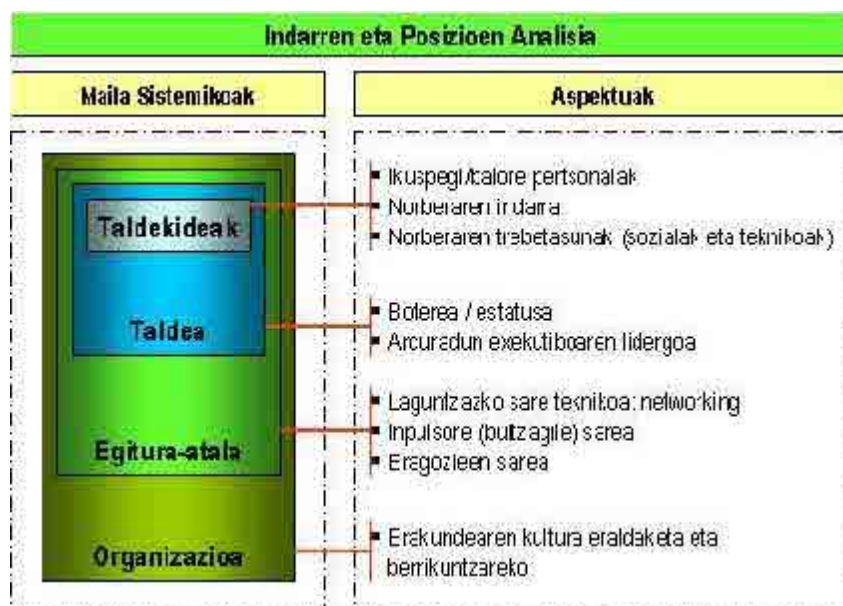
Aspektu horiek guztiak eztabaidatu, argitu eta adostu dituenen, talde operatiboak horrekin guztiarekin *despege-informea* deitutakoa osatuko du, erregistratuta gera dadin. Irudian ikus daiteke EusLab egitasmoan sortutako Despege-informe baten adibidea.

4.1.4.2.5 Hausnarketa situazionala

Prozesuaren aurreko urratsak, nolabait esateagatik, talde operatiboaren eraketarako eta prestakuntzarako urratsak izan dira; bosgarren urrats honekin, berriz, interbentzioaren PDCA zikloari hasiera emango zaio. Urrats honetan taldeak abiapuntuzko egoera ezagutu eta interpretatzeko analisia egingo du, hausnarketa situazionala. Hausnarketa horrek bi dimentsio izango ditu: batetik indarren eta posizioen analisia izango da eta, bestetik, hizkuntzaren egoeraren analisia.

Indarren eta posizioen analisian, taldeak, hizkuntzarekin zerikusia ez duten baina taldearen funtzionamendu eta eraginkortasunerako garrantzitsuak izan daitezkeen zenbait aspektu aztertuko du hainbat maila sistemikotan. Horrela, eta beheko irudian ageri moduan, aztertuko du zeintzuk diren taldekideen ikuspegiak, indarrak edota trebetasunak, taldearen estatusa edota arduradun exekutiboaren lidergo mota, egitura-atalaren baitan egon daitezkeen proiektuaren aldekoak edota aurkakoak, eta, organizazioaren estiloa eta kultura aldaketen eta berrikuntzaren aurrean.

4.55 Irudia: Indarren eta Posizioen analisirako maila sistemikoak eta aspektuak



Hizkuntzaren egoeraren analisian, lehenik eta behin, taldeak plangintza estrategikoan jasotako datuak eta analisiak bereganatuko ditu, ondoren, falta

badira, dagokion egitura-atalari buruzko datu osagarriak jasoko ditu (beti ere datu horiek erraz jaso badaitezke, ez baita komeni une honetan analisisetan gehiegi luzatzea) eta, egindako analisiekin eta jasotako datuekin, bere egitura-atalaren maila sistemikoari dagokion autoebaluazio sistematizatua egingo du, plangintza estrategikorako erabilitako arloko eskema metodologiko eta tresna bera erabiliz baina, adierazi bezala, egitura-atalaren maila sistemikoari buruzko hausnarketa eta interpretazioa eginez.

Urrats hau, beraz, interbentzioaren PDCA zikloaren hasiera da. Baina, planteamendua normalizazioaren etengabeko hobekuntzarako esku-hartze ziklikoetan oinarritzen denez, lehen zikloa amaitu ostean urrats honek eginkizun berri bat bereganatuko du: interbentzioan zuzenketak eta doiketak egitearena, alegia. Hau da, ziklo bukaeran jasoko diren adierazleen datuetan eta autoebaluazioan oinarrituz indarren analisia eta hizkuntz egoeraren analisia bideratuko da, eta, ateratako ondorioetatik egin beharreko doiketak eta hartu beharreko neurri zuzentzaileak erabakiko dira, horrela ziklo berriari hasiera emanez.

4.1.4.2.2.6 Irudikapenak eta ildoak

Lana egingo duen erakundearen egitura-atalaren egoerari buruzko datuak jaso, interpretazioak gauzatu eta hausnarketa situazioanala egin ostean, talde operatiboak etorkizunean egitura-atal horretan normalizazioa nola irudikatu nahi duen zehaztuko du, hau da, lortu nahi duen xede edo emaitza nagusia finkatuko du. Xede hori lerrokatua egongo da plangintza estrategikoak markatzen duenarekin koherentzian eta bere epe-burua plangintza estrategikoaren jardunaldia bera izango da. Horrela, xedea egitasmoaren norabidearen ardatza izango da. Hona hemen adibide gisa EusLab egitasmoko talde operatibo batek egindako irudikapena:

ETORKIZUNeko IRUDIKAPENA

2008an egoitzan sartu eta euskararen erabilera mintzatuan urrats kualitatiboa eman dela atzemango da: egun darabiltenek hobeto egingo dute eta egun ez darabiltenak mintzatzeko hasiak izango dira. Baina mailako komunikazio idatzia euskaraz izango da eta tresna informatikoak euskaraz lan egiteko optimizatuak egongo dira. (EusLab, 2004)

Jarraian, talde operatiboak, interpretatu duen egungo situaziotik irudikatu duen etorkizuneko egoerara bidea egiteko jorratu beharreko lehentasunezko atal eta ildoak zeintzuk izango diren aztertu eta identifikatuko ditu. Beti ere, plangintza estrategikoarekin koherentzian.

4.1.4.2.2.7 Egitasmoaren gida panela

Urrats honetan, aurreko urratsean zehaztutako etorkizuneko irudikapenari eta lehentasunezko ildoei jarraikiz eta egitasmo estrategikoaren enfokearekin koherentzian, talde operatiboak egitura-atalean aplikatuko den urteko egitasmoa zehaztuko du. Egitasmoak plangintza estrategikoa diseinatzeko erabilitako eskema metodologikoa bera jarraituko du *egitasmoaren gida panela* osatzeko eta egituratua egongo da aldez aurretik finkatutako arloekin zehaztutako eskemaren arabera. Arlo horiek, plangintza estrategikoan bezalaxe¹¹² honako hauek dira: *Politikak eta Lidergoak, Antolaketa eta Plangintza, Pertsonak, Barne Prozesuak, eta, Zerbitzuak eta Kanpo Harremanak.*

¹¹² Ikus 4.1.3.2.2.2 atala.

programatzen du. Hurrengo urratsa, berriz, programatutako urteko interbentzioa organizazioaren lan prozesuetan egikaritzea izango da.

Bi lan prozesu mota nagusi daude: batetik, prozedimentagarriak direnak eta, bestetik, prozedimentagarriak ez direnak (prozesuaren beraren izaeragatik edota erakundearen estilo eta kulturagatik). Beraz, eta horren arabera, bi ekinbide mota nagusi egongo dira ere egitasmoaren garapenerako ekintzen artean:

- *Protokoloak.* Lan antolaketarekin zerikusia duten prozesu prozedimentagarrietan protokolo edo prozeduren bidez eragiteko.
- *Jokaera-ekimenak.* Harremanekin zerikusia duten komunikazio-esparru ez-prozedimentagarrietan ekintza ireki eta berritzaileen bidez pertsonen arteko jokabide-ereduetan eragiteko.

Urrats honek, *n-PlaniS* ereduari jarraikiz, garapen propioa du *Aldaketarako Ekinbideak* akzio-guneari dagokion prozesuan eta, zentzu horretan, hurrengo atalean sakonduko da azalpena.

4.1.4.2.2.9 Eraitzen datuak jaso eta Datuetan oinarritutako autoebaluazioa

Prozesuaren azken bi urratsak dira, batetik, esku-hartzearen eraginkortasunaren jarraipena egin ahal izateko finkatutako adierazleen araberrako neurketak egitea eta sistematikoki datuak jasotzea programatutako epeetan eta horretarako sortutako neurketa tresnak erabiliaz eta, bestetik, prozesuaren irakurketa globala egin ahal izateko jasotako datuetan eta kideen pertzepzioetan oinarrituta prozesu osoaren autoebaluazioa egitea horretarako sortutako *n-EgAS* auto-ebaluazio tresna erabiliaz¹¹³. Era honetan, talde operatibo autonomoaren interbentziorako prozesuaren PDCA zikloa itxiko da eta autoebaluazioan egindako hausnarketa situazional berritik ateratako ondorioek bide emango dute

¹¹³ Ikus 4.2.6 atala.

aurrerantzean egin beharreko doiketak eta hartu beharreko neurri zuzentzaileak erabakitzeko, horrela ziklo berriari hasiera emanez.

Azken bi urrats horiek ere, *n-PlaniS* ereduari jarraituz, garapen propioa dute ondorengo *Adierazle Sistema* eta *Auto-ebaluaketa* akzio-guneei dagozkien prozesuetan eta, zentzu horretan, ondorengo ataletan sakonduko da azalpena.¹¹⁴

4.1.4.2.2.10 Bileren dinamika formalizatu eta ekipo gaitasunak garatu

Amaitzeko, aipa dezagun badirela beste bi aspektu, prozesu osoan zehar kontuan hartuko direnak. Bi aspektu horiek zuzenean zerikusia dute, interbentzioarekin baino gehiago taldearen beraren funtzionamenduarekin eta izaerarekin. *Bileren dinamika formalizatu* izango da bat eta *ekipo gaitasunak garatu*, bestea

Bileren dinamika formalizatu. Talde operatiboak, beste edozein taldek bezala, bilerak egingo ditu bere lana aurrera ateratzeko. Are gehiago, bilerak egitea izango da bere lan-tresna nagusienetakoa. Bilera hauek egiteko modua formalizatua egongo da eta bere dinamika sistematizatua. Sistematizazio horretarako oinarritzko irizpide hauek erabiliko dira:

- *Gai-ordenak prestatu.* Bilera guztiek izango dute aurretik gai-ordena. Gai-ordena hori taldeak berak prestatuko du bilera batetik bestera, bilera bakoitzaren amaieran.
- *Bileren erregistro operatiboa jaso.* Bilera guztien akta laburra jasoko da eredu bat jarraituz. Dokumentu hauek erabilgarri izan behar dute, horregatik laburpen gisa planteatzen dira, eta ez dute inoiz orrialde bat baino gehiago hartuko.¹¹⁵

¹¹⁴ Ikus 4.1.7 atala.

¹¹⁵ Ikus fitxa-eredua 32. eranskinean.

- *Bilera bere denboran amaitu.* Taldeak berak erabakitako iraupena izango dute bilerek, garaiz hasita eta gehiago luzatu gabe, aurkakoa erabakitzen den egunetan izan ezik. Eraginkortasunaren adierazle esanguratsua izango da hau.
- *Bilerak, jarritako egunetan egin.* Taldeak berak aurretik erabakitako egutegiaren egunetan egingo dira bilerak, horretarako agendan tartea eginez. Eraginkortasunaren adierazle esanguratsua izango da hau ere.
- *Bileren ebaluazio egin.* Ebaluazio esanguratsua egingo da bileren amaieran horretarako nahiko tartea hartuz. Ebaluazio hauek batzuetan sistematizatuagoak egongo dira, eta beste zenbaitetan libreago egingo dira iritziak jasotze aldera.

Ekipo gaitasunak garatu. Prozesu osoan zehar kontuan hartuko den bigarren aspektua ekipo gaitasunak garatzea izango da. Hau da, taldeak berak bere buruaz egin duen auto-definizioan erabakitakoaren arabera, lantaldean edo lan-ekipoan eraginkortasunez aritzeko taldekideek garatu behar dituzten gaitasunak lantzea teknikari-erraztailearen laguntzarekin (hala nola, elkarrenganako errespetuan oinarritutako komunikazio sistema eraikitzeke gai izan, sinergiaren zikloa aplikatzeko gai izan edota emozioak partekatzeko eta berreraikitzeke gai izan), aldioro bileren ebaluazioen aukerak baliatuz trebetasun horietan sakontzeko aukera emango duten gaiari buruzko irakurketa kolektiboak eginez eta, beharrezko denean, formazio saio espezifikoak antolatuz.

Bi puntu hauek erabat erlazionatuta daude *Ezagutzaren Kudeaketa* izena duen zortzigarren akzio-gunearekin.¹¹⁶

¹¹⁶ Ikus 4.1.8 atala.

4.1.5 **Akzio-gune 5: Aldaketarako ekinbideak**

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du urteko egitasmoan jaso eta lan eta harreman prozesuetan eragingo duten aldaketarako ekinbideak aktibatzearen garrantzia, eta
- 2) sistematika bat finkatuko du organizazioaren lan prozesu prozedimentagarrietan eta harreman prozesu ez-prozedimentagarrietan normalizazioa eragiteko prozedurazko eta jokaerazko aldaketa-ekinbide egokituak eta berritzaileak diseinatu eta aplikatzeko.

4.1.5.1 *Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak*

Hizkuntza-normalizazioaren kontzeptua eraldaketaren ideiarekin lotuta dago erabat. Hizkuntza-normalizaziorako prozesua aldaketa prozesu bat da; denboran zehar gizartearen baitako hizkuntza-funtzioetan gertaturiko aldaketen aurrean eta gizarte-nahiera berriek bultzatuta planteatzen den berriazko eraldaketa. Aracil-ek dioen moduan: «*normalització lingüística* consisteix a reorganitzar les funcions lingüístiques de la societat per tal de readaptar les funcions socials de la llengua a unes condicions 'externes' canviants» (Aracil, 1982:23). Beraz, normalizazioa testuinguru aldakorrean egiten den aldaketa planifikatua da.

Aldaketa kontzeptua, bestalde, anitza da oso. Muñoz Adanes-en (2003) arabera aldaketa da, alde batetik eta zentzu orokorrean, ezarrita dagoenaren alterazioa eta, bestetik, bi egoera erlatiboki egonkorren artean agertzen den hori (alegia, bada zerbait nolabaiteko egoera egonkorrean dagoena, aldaketa ezartzen zaio, eta beste errealtate egonkor berrira igarotzen da).

Organizazioen alorrean, McLennan (1989) aipatuz Salgado-k (1997) egiten duen definizioaren arabera, organizazio-eraldaketa organizazioaren atalen batean gauzatutako edozein aldaketa esanguratsua da. Ildo beretik, aldaketa bada ere organizazioak bizi duen egiturazko bariazio multzoa, organizazio-portaera berrietan gauzatzen dena; edota, beste ikuspuntu batetik, ikasketaren bidez, barruko zein kanpoko inguruneak paira ditzakeen

aldaketa ezberdinetara organizazioak egokitzeko duen ahalmena (Reyes eta Velasquez, 2007). Eraldaketak, beti, indarren arteko elkarrekintzaren ondorioz sortzen dira; indar horiek, berriz, barne-indarrak edota kanpo-indarrak izan daitezke.

4.57 Irudia: Indarren elkarrekintza organizazioen aldaketan (Reyes eta Velasquez, 2007: 2)



Beraz, eta Martínez-en hitzetan «*el cambio es un proceso que obedece a presiones tanto internas como externas, que exigen a la organización unas determinadas acciones de adaptación*» (Martínez, 1997: 124). Egokitzapen ekintza horiek era askotakoak izan daitezke, baina nagusiki sistemaren bi plano nagusitan gauzatutakoak izango dira:

- Egituraren prozesuen baitako aldaketak: helburuetan, prozesuen espezifikazioetan, praktika errealetan...
- Pertsonen baitako aldaketak: baloreetan, ikusmoldeetan, portaeretan...

4.1.5.1.1.1 Egituraren prozesuen baitako aldaketak

Erakunde orok era bateko edo besteko egitura jakin bat dauka, eta egitura hori lan prozesuekin osatzen da, lan-ataza eta eginkizun zehatz batzuk

burutzeko garatzen diren prozesuekin. Costa-k (1998) dioen moduan, «*las organizaciones no son más que personas que hacen cosas para otras personas*» (Costa, 1998: 50), eta Brull-ek (2005) dioen moduan «*y las cosas que se hacen son los procesos*» (Brull, 2005:1). Hau da, edonolako jarduera duen erakunde orok prozesu ezberdin batzuk garatzen ditu aktibitate horiek burutzeko.

Bere baitan eraldaketa esanguratsuren bat bultzatu nahi duen erakundeak kontuan hartu behar du egituretan eragin beharko duela, egiturazko birmoldaketak burutuz (Soto, 2001). Bide horretan, erakundeak 'prozesua' kontzeptua bereganatzearen garrantziaz jabetu beharko du eta prozesuetan oinarritutako kudeaketa enfoke bat planteatu.

Prozesuetan oinarritutako kudeaketak esan nahi du erakundearen prozesuak identifikatu egin behar direla, ondoren prozesu horietako bakoitza espezifikatu egin beharko da bere elementu osagarriak eta urratsak esplizitatuz eta prozedura edo protokolo moduko baten bidez adieraziz eta, segidan, prozesu hori nola burutzen den jarraipena egin eta berrikusi egin beharko da. Hortik aurrera, prozesuaren aldaketa edota hobekuntza planteatu ahal izango da etengabeko hobekuntzarako PDCA zikloaren metodologian oinarrituz.

«Quan en un procés s'aplica el cicle de millora contínua (PDCA), s'adopten una sèrie d'accions que permeten executar el procés de manera que la seva capacitat -i, per tant, la seva eficàcia- augmenti. A través de la verificació de les accions adoptades (etapa C del cicle DCA), es pot conèixer si han servit a no per millorar el procés. En cas que les accions siguin eficaces, l'última fase del cicle de millora ha de materialitzar-se en una nova 'manera estabilitzada' d'executar el procés, i actualitzar el procés amb la incorporació d'aquestes accions» (Beltrán, 2004: 47)

Horrela, eta bere aipuan Beltranek dioenaren ildotik, prozesu horretan aldaketak ezarriz, prozesua burutzeko modu berria finkatuko da eta erakundeak burutu nahi dituen aldaketa-xedeak erdiesteko norabidean egiturazko birmoldaketak gauzatzen joango dira.

4.1.5.1.1.2 Pertsonen baitako aldaketak

Egiturazko aldaketak ezinbestekoak dira erakundearen baitan sortu nahi den eraldaketa globala gerta dadin, baina hori guztia ez da bideragarria izango baldin eta pertsonen baitan, hauen jokabideetan eta egiteko moduetan ere aldaketak gertatzen ez badira. «*Las personas constituyen el elemento central del cambio estructural, sin el apoyo de ellas, ningún rediseño estructural puede tener la eficacia esperada*» (Soto, 2001: 212). Hau da, erakundeak burutu nahi dituen aldaketa-xedeak erdiesteko, pertsonen hainbat jarrera eta jokabide zahar moldatu egin beharko dira egiteko modu berrietara egokitzeko.

Jarrera eta jokabidea ez dira gauza bera. Harluxet hiztegi entziklopedikoaren arabera¹¹⁷, *jarrera* gai edo arazo baten aurrean izaten den ikuspegia izango da, pertsonak mundu sozialaren edozein aspekturi buruz egiten dituzten ebaluazioak (Baron eta Byrne, 2005). Hiztegi beraren arabera berriz, *jokabidea* egoera baten aurrean jokatzeko modua edota hartzen den portaera, praktikan aritzerakoan gauzatzen den jokaera erreal eta zehatza.

Gizarte zientziak erakutsi dutenaren arabera, pertsonak erakusten dituen jarrerak eta portaerak ikasiak dira (faktore genetikoek ukan dezaketen eragina ahaztu gabe), hau da, bakoitzak dituen jarrerak beste pertsonengandik jaso ditu gizarte-ikasketa prozesuaren bidez, besteekin elkarrekintza situazioetan aritzerakoan edota besteen portaerak ikusterakoan.

Hau da, pertsona batek bere jarrerak eta portaerak gizarte-ikasketa prozesu konplexu baten arabera eraikitzen ditu; jarrera eta jokabide horiek bere egiteko-moduen eta gizarteratze-eraren ezaugarri propioak bihurtuz, eta gizarte-harreman sarearekin eta norberaren izaerarekin zerikusia duten elementuak dituen nortasunezko egitura psikosozial pertsonal bati forma emanez.

¹¹⁷ <http://www1.euskadi.net/harluxet/>

Eta horrek guztiak esan nahi du pertsonaren baitako jarreretan eta portaeretan aldaketak aktibatzea ez dela gauza sinplea. Martínezen hitzetan, «uno de los mayores errores que pueden cometer los dirigentes es creer que sólo hay que cambiar los comportamientos de sus colaboradores y que, para lograrlo, son suficientes los mensajes verbales y la enseñanza del nuevo comportamiento» (Martínez, 1997: 124).

Alde batetik, kontuan hartu behar dira aldaketaren aurrean pertsonengan sortzen diren erresistentziak. Aldaketak errealitatea nahastekatu egiten du, sistemarengan eta pertsonengan eragiten du, «desordenak eta desorekak sortuz eta, sistemen joera naturala beti estabilitateari eta orekari eustea denez, planifikatutako aldaketa horrekiko era bateko edo besteko erresistentziak agertuko dira» (Marko, 2008). 4.58 figuran irudikatu moduan, ekinbideekin sortutako desorekaren aurrean joera ekinbideari erresistentzia jartzea izan ohi da, honako hauetan islatzen den erresistentzia: ohiturak mantentzea, segurtasuna galtzeko beldurra, inertziak, ezezagunari beldurra...

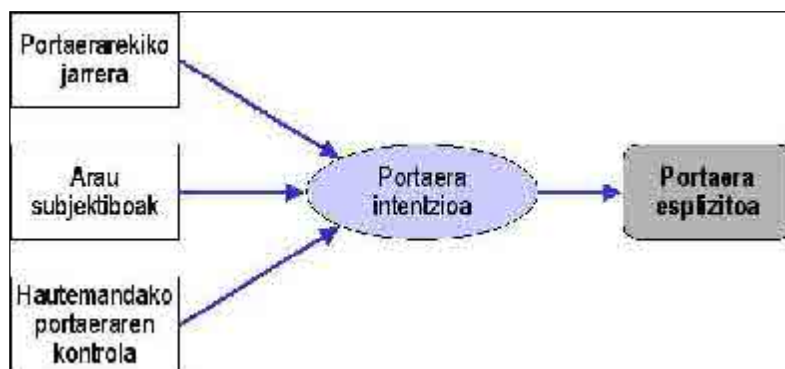
4.58 Irudia: Aldaketari erresistentzia (Marko, 2007)



Bestetik, kontuan hartu behar da aldaketarekiko aldeko jarrera edukitzea ez dela aski jarrera hori gauzatutako portaera bihur dadin, sarri askotan tarte handia agertzen baita jarreraren eta jokabide esplizituaren artean. Eta nola eragiten dute jarrerak portaerengan? Ajzen eta Fishbein-ek (1980) bi faktore horien arteko erlazioaren nolakotasuna azaltzen saiatu dira *ekintza arrazoituaren* teoriaren (eta ondoren garatutako teoria horren *jokabide planifikatuaren* teoria eguneratuaren) bitartez. Teoria honek esaten du portaera jakin bat gauzatzearen erabakia prozesu arrazional baten emaitza dela, «la decisión de comprometerse en una conducta particular es el resultado de un

proceso racional en el cual se consideran las opciones de la conducta, se evalúan las consecuencias o resultados de cada una y se llega a una decisión de actuar o no» (Baron eta Byrne, 2005: 137). Erabaki hori portaera esplizituan indar handiz eragiten duten *portaera intentzioetan* islatzen da. Halaber, beste bi faktorek eragiten dute portaera intentzio horretan: *portaerarekiko jarrerak* (portaera gauzatzeak eduki ditzakeen ondorioez egiten den ebaluazio positibo ala negatiboa) eta *arau subjektiboak* (besteek portaera hori ontzat joko duten ala ez, pertzepzio subjektiboa). Jokabide planifikatuaren teoria berriak hirugarren faktore bat eranstean dio ereduaren azalpenari: *hautemandako kontrola*, hau da, portaera hori esplizituko gauzatzeko duen trebetasunaz bakoitzak egiten duen balorazioa.

4.59 Irudia: Ekintza arrazoituaren teoria (Baron eta Byrne, 2005etik egokitua)



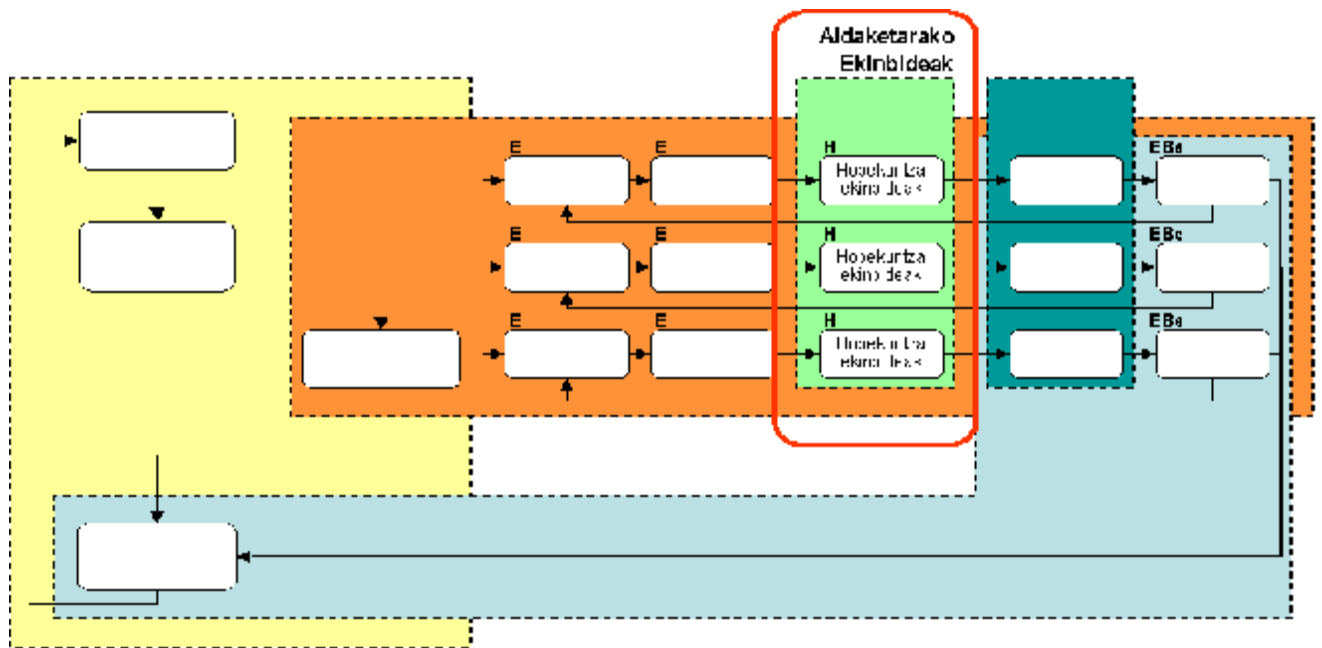
Arratibel eta Irastortza-ren (2005) esanetan, hautemandako kontrolaren eragina beste bi faktoreren menpe dago: kanpo faktorea («*portaera burutzeko kanpoko erraztasun, aukera eta abarri dagokiona*») eta barne faktorea («*portaera burutzeko trebetasunari, motibazioari, desirari eta abarri dagokiona*»).

Gorago adierazi bezala, beraz, eta azaldutakoetan oinarrituta, azpimarra daiteke portaerak aldatzeko ez dela aski izango ahozko mezu batzuk zabaltzea, formazioa eskaintzea edota jarreretan eragiteko gogoia landu nahi izatea. Pertsonen aldaketa, esanguratsua izan dadin, ekintza kolektiboarekin eta egituren aldaketarako ekintza sistematizaturekin batera joan behar du, joan-etorriko ibilbidean: «*Zalantzarik ez dago ikuspegi indibidual batetik planteatutako egitasmo baten bidez nekezago gertatuko dela aldaketa prozesua*» (Unanue, 2006).

4.1.5.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Aldaketarako Ekinbideak izena daraman azpi prozesua *n-Planis* interbentziarako makro-prozesuaren hirugarrena da, *ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona. Prozesu honen bitartez plangintza estrategikoaren eta talde operatiboen egitasmoen gida paneletan jasoko diren hobekuntza eta aldaketa ekinbideak (erakundearen egituretan eta pertsonen jokabide-ereduetan aldaketak sorraraztera enfokatutako ekinbideak) diseinatzeko, garatzeko eta aplikatzeko sistematika landuko da.

4.60 Irudia: “Aldaketarako Ekinbideak” azpi-prozesua



n-Planis interbentzioaren plangintzarako makro-prozesuaren hirugarren azpi-prozesu honek ezaugarri berezi bat du: prozesuari dagokion akzio-gunea, *ENEKuS* interbentzio ereduaren muina da (ingelesez *core* esaten dena). Ereduaren erdian dago eta beste akzio-guneetan aktibatuko diren ekimenak islatzen ditu. Lan honetan azaltzen ari den ereduaren moduko interbentzio sistemikoetan hausnarketa eta ekintza ez dira linealki berezitutako uneak eta hausnarketa bera, esate baterako, bada ere aldaketa-

objektuan zuzenean eragiten duen zeharkako ekinbide bat. Baina, *aldaketarako ekinbideak* akzio-gune honetan, esplizituki eta zuzenean, lan eta harreman prozesuetan eraldaketak eragitera zuzendutako ekinbideak jasotzen dira.

4.1.5.2.1 Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

Aldaketarako Ekinbideak akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: erakundearen lan eta harreman prozesuetan normalizazioa eragiteko egitasmoaren gida paneletan jasotako hobekuntza eta aldaketa ekinbideak aktibatzea eta garatzea; horretarako, prozesu prozedimentagarriak eta ez-prozedimentagarriak bereiztea, prozedimentagarrietan prozedurazko aldaketa-ekinbideak eta ez-prozedimentagarrietan jokiaerazkoak lantzea, eta aldaketarako ekinbide horiek egokitzeko, aplikatzeko eta berrikusteko sistema analitikoa erabiltzea; eta, hori guztia gauzatzeko, doiketak espezifikatzea.

Prozesu honen aplikazio-eremua talde operatiboaren egitura-atalaren maila sistemikoari dagokio lehen ekinaldian, baina, tokiko gune partikularretatik erakundearen esparru osora hedatuko da erakunde mailako zeharkako egituren prozesuak lantzerakoan.

4.1.5.2.2 Prozesuaren garapena

Erreferentzia teorikoen atalean aztertu den moduan, erakunde baten eraldaketa prozesua taxutzeko bere baitan egokitzapenak nagusiki sistemaren bi plano hauetan gauzatu dira: egituraren prozesuen baitan eta pertsonen baitan. Halaber, hizkuntza-normalizazioa erdiesteko ere bi planotan eragin beharko dira aldaketa-ekinbideak: erakundearen egituraren prozesuen mailan eta erakundeko pertsonen jokabide-ereduen mailan. Hori kontuan hartuz, aldaketa ekinbideak aktibatzea eta garatzea xede duen prozesu hau ondoko hiru urratsekin egituratuko da: 1) jokabide-markoak bereizi, 2) jokabide-markoetara egokitzeko ekinbideak sailkatu eta 3) ekinbideak analitikoki diseinatu.

4.1.5.2.2.1 Jokabide-markoak bereizi

Sistema organizazionalen garapenean dauden bi planoei buruz —egituraren prozesuekin zerikusia duena bata, eta pertsonen jokabide-ereduekin zerikusia duena, bestea— egindako analisiaren arabera, erakunde baten jardunean bi jokabide-marko nagusi bereiz daitezke: jokabide protokolizatuen planoa edo markoa eta jokabide ez protokolizatuen planoa edo markoa.

- *Jokabide protokolizatuak.* Lan bat burutzeko nola jokatu behar den protokolo baten bidez esplizitoki zehaztuta dagoenean, jokabide protokolizatuetaz hitz egiten ari gara. Lanaren antolaketarekin zerikusia duten lan prozesu prozedimentagarrien planoan kokatzen dira. Jokabide protokolizatuetaz gauzatutako aldaketek erakundearen egitura mailan dute eragina. Jokabide protokolizatuen arloan normalizazioa bultzatzeko ekinbide nagusiak izango dira:
 - Gestiorako prozedura, protokolo, arau edota irizpideak dauden kasuetan, horietan hizkuntza-normalizaziorako irizpide berriak txertatzea.
 - Kalitate, ingurugiro edo prebentzio ziurtagirietan euskara prozedurak txertatzea.
 - Gestiorako prozedura, protokolo, arau edota irizpideak ez dauden kasuetan, hizkuntza-normalizaziorako prozedura, protokolo, arau edota irizpide espezifikoak sortzea
- *Jokabide ez-protokolizatuak.* Laneko jarduera bat burutzeko nola jokatu behar den protokolo baten bidez esplizitoki zehaztuta ez dagoenean, jokabide ez protokolizatuetaz hitz egiten ari gara. Harremanekin zerikusia duten prozesu ez-prozedimentagarrien planoan kokatzen dira. Jokabide ez-protokolizatuetaz gauzatu aldaketek erakundearen pertsonen jokabide-ereduen mailan dute

eragina. Jokabide ez-protokolizatuen arloan normalizazioa bultzatzeko ekinbide nagusiak honako hauek izango dira:

- Pertsonen motibazioak, ikuspegiak, jarrerak eta ohiturak aldatzea sustatzen duten informazio, sentsibilizazio, formazio eta trebakuntza ekimenak.
- Pertsonen arteko hartu-emanetan erabilera hizkuntza aldatzeko jokabide-eredu berrietan entrenatzeko ekintza kolektiboak eta sortzaileak.

Lehenengo urrats honetan, beraz, aldaketarako ekinbideak zein planotan edo jokabide-markotan kokatzen diren argitu eta interpretatuko da.

4.1.5.2.2.2 Jokabide-markoetara egokitze ekinbideak sailkatu

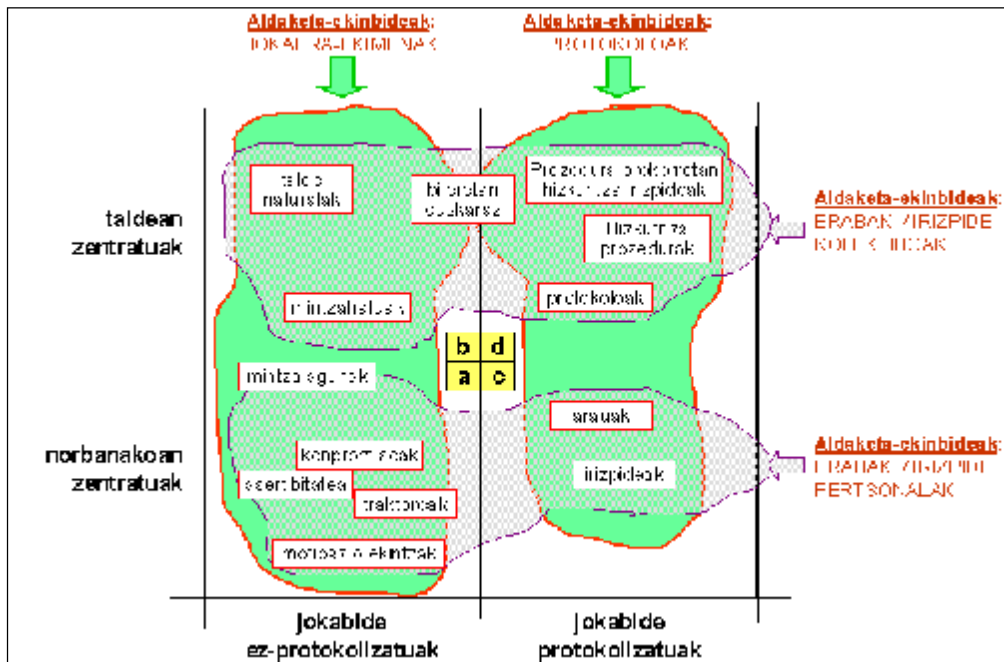
Aldaketarako ekinbideak jokabide-markoetara egokituz sailkatzea izango da hurrengo urratsa. Aurreko puntuan azaldu moduan, jokabide-markoen arabera bi ekinbide mota nagusi egongo dira: jokabide protokolizatuen planoan normalizazioa bultzatzeko ekinbideak, *Protokoloak* izen generikoarekin deituko ditugunak eta, jokabide ez-protokolizatuen planoan, normalizazioa bultzatzeko ekinbideak, *Jokaera-ekimenak* deituko ditugunak.

Ekinbide horiek, bestalde, izan daitezke norbanakoengan zentratutako ekimenak —hau da, norbanakoek hizkuntzarekiko dituzten jarreretan aldaketak sustatzera edota besteekiko hizkuntz harremanetan jokamolde berriak ezartzeko *erabaki pertsonalak* hartzera edo *irizpide pertsonalak* finkatzera zuzendutako ekinbideak—, edota, areago, taldean zentratutako ekimenak —hau da, elkarrekin diharduten pertsona multzoek hizkuntzarekiko dituzten gizarte-portaerazko eredu mentalak aldatzeko hausnarketa kolektiboak sustatzera edota beren arteko ohiko hizkuntz harremanetan jokamolde berriak ezartzeko *erabaki kolektiboak* hartzera edo *prozedura kolektiboak* finkatzera zuzendutako ekinbideak—.

Horrela, lau item horiek (jokabide ez-protokolizatuak, jokabide protokolizatuak, norbanakoan zentratuak, taldean zentratuak) konbinatuz,

aldaketarako ekinbideak sailkatzeko matrizea osatzera iritsiko gara, beheko irudian ikus daitekeen modura. Matrizeak aldaketarako ekinbide posible ezberdinak sailkatzeko aukera ematen du eta horrela ekinbide horiek identifikatzen, beraien arteko aldeak antzematen eta beren izaera eta funtzioa kokatzen laguntzen du.

4.61 Irudia: Aldaketarako ekinbideak sailkatzeko matrizea



(a) Ezkerreko zutabeko beheko lerroan, egoera ez-protokolizatuetan norbanakoetan eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak daude. Ekinbide horiek erabaki pertsonaletan oinarritzen dira eta hizkuntzarekiko norbanakoen jarreretan edo jokabide-ereduetan eragin asmo dute. Adibide gisa, honako hauek aipa daitezke:

- *Motibazio ekintzak.* Zutabearen behe aldean kokatuko lirateke. Jokabide bera aldatzea baino gehiago jokabidearekiko jarreretan edo intentzioan eragin nahi da motibazio ekintzen bidez. Era askotakoak izaten dira: normalizazioaren aldeko jarrerak indartzeko, hizkuntza-sentsibilizazioak indartzeko, ikuspegiak edo aurreiritziak aldarazteko, bigarren hizkuntza erabiltzeko lotsak kentzeko, jokabide berrien errefortzurako.... Eta tresna ugari

erabili ohi da mezua zabaltzeko: leloak, pegatinak, kartelak, mezuak, informazio-formazio saioak, gutunak, lehiaketak, aldizkariak, ohar taulak, intranetak, txokoak...












4.62 Irudia: Motibazio ekintza EusLab egitasmoan (Egitasmoaren artxibotik hartuta)



- *Traktoreak.* Pertsona batzuei proposatzen zaie eta, hala erabakitzen badute, traktore izendatzen dira. Bere funtzioa euskararekiko portaera aktiboa izatea da, baita euskaraz aritzeko ahalmen baxuena dutenekin ere. Pertsona hauek lantokiko kideen artean erreferentzialtasuna lortzea bilatzen da. (Marko eta Lujanbio, 2008)
- *Asertibitatea.* Nahiko hizkuntza-gaitasuna eta hizkuntzarekiko jarrera positiboa duten pertsona batzuei proposatzen zaie eta, hala onartzen badute, hizkuntza-assertibitatearako formazioa ematen zaie. Norbere hizkuntzan arituz, eta solaskideak errespetatuz, eroso sentitzeko teknika eta aholkuak ematen dira, psikologiaren ikuspegitik hizkuntzaren erabilera asertibitatearekin lotuz. Pertsonak hizkuntza-jokaera asertiboetan trebatzea da helburu, hizkuntza-sumisioa gainditzeko marko teorikoan kokatuz eta baliabide praktikoak emanez.
- *Konpromisoak.* Lantzen ari den lantokiko egitura-ataleko kide guztiei egiten zaie proposamena, berdin hizkuntza-gaitasun txikia

ala handia izan, eta onartzen dutenei bere mailara egokitutako konpromiso lorgarri batzuk eskaintzen zaizkie aukera egin dezaten. Bakoitzak egoki irizten dion hizkuntza-erabilerarako konpromisoa hartzen du beregain eta tratua ixten du.

4.63 Irudia: Hizkuntz konpromisoak hartzeko fitxa (Letona, 2007: 18)

		Konpromisoak	Zehin hartzen duzu? Aukeratu zure konpromisoak?
Izena:			
Gutxi dakitenak Los/as que saben un poco		Euskara eskoletan izena emango dut Apuntarme a clases de euskera	
		Telefonoz lankideekin lehen hitza euskaraz egingo dut Con los compañeros/as haré la primera palabra por teléfono en euskera	
		Agurrak euskaraz egingo ditut Saludaré en euskera	
		Egoera informalean euskaraz hitz egiteko eskatuko diet euskal hiztunek Pediré a los/as vascoparlantes que me hablen en euskera en situaciones informales	
		Eguneroko egoeratan galdera motzak, esaldi laburrak euskaraz egingo ditut En situaciones diarias haré en euskera, preguntas fáciles, frases cortas	
Erdizka dakitenak Los/as que saben a medias		Euskara eskoletan izena emango dut Apuntarte a clases de euskera	
		Mintzataldeetara joango naiz Iré a las clases de mintzapraktika	
		Telefonoz euskaraz egingo dut Por teléfono hablaré en euskera	
		Lankideekin euskaraz egingo dut: Hablaré en euskera con los/as compañeros/as:	
		Egoera informaletan euskaraz hitz egingo dut: Hablaré en euskera en situaciones informales con los/as compañeros/as:	
	Euskal hiztunei euskaraz hasteko eskatuko diet Pediré a los vascoparlantes que empiecen en euskera		

- *Mintzalagunak* (*mintzaguneak* edo *mintzataldeak* ere antzeko ekimenak dira). Ekintza mota hauek jada ez dira planteatzen soilik pertsona baten konpromiso edo erabaki gisa. Bi edo lankide gehiagoren artean adostutako ekinbideak dira. Hizkuntza berria ikasten ari denari laguntzeko edota hizkuntza ohituren aldaketa indartzeko aldiari laguntzeko edota hizkuntza berria elkarrekin aritzeko denbora-tarte batzuk finkatzen dituzte horretan aritzeko direnek.



The poster is titled "Berba-mintza system" in orange text. It features a list of three bullet points: "Euskara-ikasleek ikasteko", "Ikasi dutenek praktikatzeko", and "Euskaraz hitz egiten ohitzeko". Below the text, there are several small photographs showing people in various settings, including a classroom and a group of people. On the left side, there is a box with the text: "Lanorduetan, IMI in bertan, Ordutegi malgua, Lana oztopatu gabe, Ebalua bitartean, Astean 30'". At the bottom, it says "Parte hartu nahi duzu? EDURNEH bidali mezua" and "Lagundu nahi baduzu eta berba-eraguna izan, EDURNEH bidali mezua".

(b) Ezkerreko zutabeko goiko lerroan, egoera ez-protokolizatueta taldeetan eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak daude. Ekinbide horiek erabaki kolektiboetan oinarritzen dira eta pertsona multzoek hizkuntzarekiko dituzten taldeko eredu mentaletan edo jokabide-ereduetan eragin asmo dute. Adibide gisa, honako hauek aipa daitezke:

- *Mintzatratuak*. Era eta estilo ezberdinetakoak daude. Funtsean, eskuratu nahi den hizkuntzan elkarrekin aritzeko jokabidea finkatzeko, epe jakin batean zer-nolako jokabide berrian jardungo duten pertsona bi edo gehiagoren artean adosten den konpromisoa da, kontratu batean jaso. Kontratu horretan betebeharreko, jarduteko eta jarraipena egiteko baldintzak arautuko dira. (Marko eta Lujanbio, 2008)
- *Talde naturalak*, (ohituretan eragiteko plana, narratiba taldea, akuilu taldea, arnagune, eragingunea eta beste batzuk ere antzeko ekimenak dira). Era eta estilo ezberdinekoak daude. Funtsean, ekimen hauekin bultzatu nahi dena da gune organizatibo konkretu batean elkarrekin lan egiten duten langileek «eguneroko lanari buruz hausnartzea hizkuntzaren ikuspuntutik» (Ajuria eta Pérez,

¹¹⁸ IMH: Instituto Maquina Herramienta.

2008: 64) eta talde barruko komunikazioan eta lan-jardunean eskuratu nahi den hizkuntzan aritzeko jokabide berriak finkatzeko urratsak ematea. Xedea taldea da, eta hausnarketa eta erabakiak kolektiboak. Kasu batzuetan, hala nola *akuilu taldean* edota *eragingunean*, taldearen baitan aldaketak eragiteaz gain, taldetik kanpo erakundearen inguru hurbilean normalizazioa eragiteko xedea ere jartzen zaio planteatutako ekinbideari. (Unanue, 2006; Ajuria eta Pérez, 2008; Apaolaza, 2008; Beitia, 2007; Madrazo, 2008a)

- *Bileretan euskaraz.* Era honetako ekinbideak jarduera protokolizatueta hurbiltzen diren ekimenak dira. Talde naturalen bilakaera modukoak kontsidera daitezke eta talde naturaletan bezala eskuratu nahi den hizkuntzan aritzeko jokabide berriak finkatzeko urratsak ematea dute xede baina, hauetan, taldean erabakitako irizpide edo arau moduko batzuen bidez finkatzen da bilera horien funtzionamenduan aplikatuko diren hizkuntz jokabide-ereduak, «*guztien artean adostutako irizpide zehatzen aplikaziorako 'kontratu sozial' baten laguntzaz*» (Madrazo, 2008b: 109).

(c) Eskuineko zutabeko beheko lerroan, egoera protokolizatueta norbanakoetan eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak daude. Ekinbide horiek pertsoneri ezarritako irizpideetan oinarritzen dira eta norbanakoek bere lan-jardueran gauzatu beharreko hizkuntza-jokabide eruedetan eragin asmo dute. Zaila da hemen aipatzen diren eta matrizearen hurrengoan atalean azalduko diren ekinbideen artean bereizketa garbia egitea, denak *continuum* baten barruan nahasten baitira, baina sailkapenaren sistematizazioan laguntzeko eta adibide gisa, aipa daitezke:

- *Irizpideak eta arauak.* Esate baterako, lantokiko harrerako arduradunak telefonoa hartzerakoan izan behar duen hizkuntza-jokabide erueda finkatzeko erakundeak ezarrita dituen irizpide edo arauak. Adierazi bezala, ekinbide horiek pertsoneri ezarritako irizpideetan oinarritzen dira, norbanakoek bere lan-jardueran gauzatu beharreko hizkuntza-jokabide eredu berriak sendotzeko helburuarekin.

1. artikulua

ZERBITZU HIZKUNTZAK

Euskara eta gaztelera herritarrei zerbitzua emateko hizkuntzak izango dira Gipuzkoako Foru Aldundiko atal eta jarduera esparru guztietan.

Ahozko harremanak

Hizkuntza eskakizuna egiaztatu duen langilea herritarri lehenik euskaraz mintzatzen ahaleginduko da, eta gero administratuak hautatzen duen hizkuntzan jarraituko du.

Euskararik ez dakien langile bati herritarren bat euskaraz mintzatzen zaionean edota euskaraz jardun nahi duela adierazten badio, langile horrek bere inguruko lankide elebidunei eskatuko die laguntza.

(d) Eskuineko zutabeko goiko lerroan, egoera protokolizatueta taldeetan eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak daude. Ekinbide horiek lan prozesuetan ezarritako irizpideetan oinarritzen dira eta prozesu horietan inplikaturako langile-multzoei bere lan-jardueran gauzatu beharreko hizkuntz jokabide-ereduetan eragin asmo dute.

- *Hizkuntz protokoloak eta prozedurak.* Erakundearen lan prozesu eta zerbitzu jakin batzuen garapenean gauzatu beharreko hizkuntza-jokabide ereduak finkatuko dituzten hizkuntz alorreko protokolo edo prozedura espezifikoak, hau da, irizpideak finkatzen dituzten gida edo arautegi modukoak, sistematizatuak eta dokumentatuak.

¹¹⁹ GFA: Gipuzkoako Foru Aldundia.

4.66 Irudia: Hizkuntza kudeatzeko Prozedura Pasaiaiko Portuan (Urdangarin, 2007)

	HIZKUNTZAK KUDEATZEKO SISTEMAREN ESKULIBURUA MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN LINGÜÍSTICA	PHK-PGL-000 Ber / Rev. 0 Data / Fecha: 2007-02-26 Ber / Rev. 0 Orrialdeak / Páginas: 11/21
---	--	---

PROZEDURA / PROCEDIMIENTO

PHK-PGL-000

HIZKUNTZAK KUDEATZEKO SISTEMAREN ESKULIBURUA
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN LINGÜÍSTICA

Reinkusapena Revisión	Data Fecha	Oharrik Observaciones
00	2007-02-26	

Onartza Aprobado	Jasota Recibido
Kalderaria El Presidente	Manzailua Recibe
	



Reservado Por todos los derechos. Toda Autoridad Portuaria de Pasajes.
Guztu behar dira: / Todos los derechos reservados.

No copiar ni reproducir para otros sistemas sin autorización de la Autoridad Portuaria de Pasajes.

- Prozedura orokorretan hizkuntz irizpideak. Erakundearen lan prozesu orokorretan, prozesuaren garapenean gauzatu beharreko hizkuntz jokabide-ereduak ezartzeko ekimenak dira. Ekinbide honek «hizkuntzaren tratamendua enpresaren beste edozein gaiaren berdina izatea» (Muxika, 2007) eta enpresaren kudeaketa sisteman erabat integratua egotea bultzatzen da.

Aipatu ekinbideak adibide batzuk baino ez dira. Teknikariaren eta talde operatiboetako kideen lana izango da tokiko errealitatean eragiteko, bertako eta kanpoko esperientziatik ekinbide ezberdinen aukerak jasotzea eta eragin

nahi diren jokabide-markoen arabera ekinbide kokatzea eta interbentziorako diseinua prestatzea ekintza-jarduerak egokituz edota berriak sortuz.

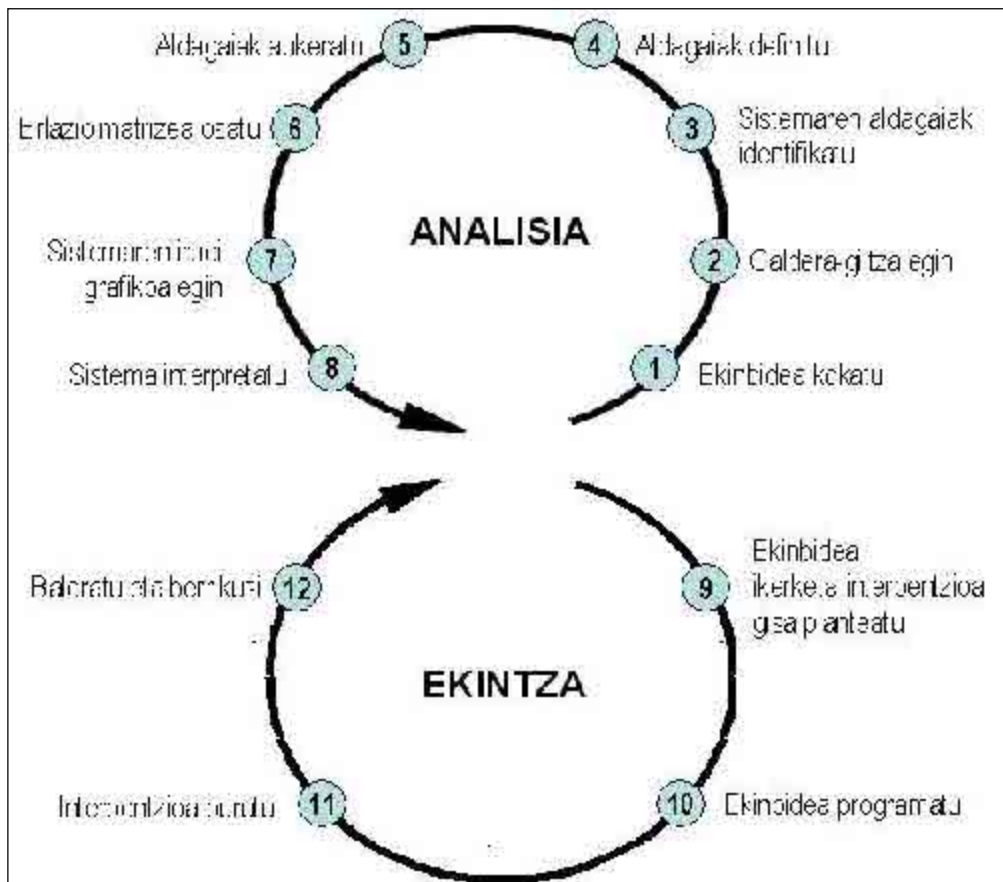
4.1.5.2.2.3 Ekinbideak analitikoki diseinatu

Hurrengo urratsa, beraz, aldaketarako ekinbideak burutzeko interbentzioak analitikoki diseinatzea eta programatutako esku-hartze horiek burutzea izango da. Eginkizun horretarako planteatzen dugun erreferentziako eredu Markok (2008) zuzendutako *EraLan* ikerketa proiektuan garatutako *EPEsA* metodologia izango da, hizkuntza-normalizaziorako planak egikaritzen ari diren organizazioetan esku-hartze analitikoak diseinatzeko eta burutzeko eredu metodologikoa. Tesi honetan erabiltzen ari den nomenklaturari jarraikiz *n-PEsA normalizaziorako planetan esku-hartze analitikoa* izenarekin berrizendatu dugun interbentziorako eredu metodologikoa.

Erreferentziazko *n-PEsA* eredu metodologiko hau gida moduan planteatzen da: «*Ereduak gida bat izan nahi du organizazioetako euskara planen baitan erabilera sustatzeko programatzen diren interbentzioak diseinatzerakoan analisisian eta sistematizazioan sakontzeko /.../ eta interbentzio-eredu analitikoa egituratzera iristeko*» (Marko, 2008b: 43). Zentzu horretan, eredu honen ezaugarria da interbentzioa ikerkuntzaren ikuspegitik planteatzen duela, PDCA zikloa ikerkuntza-ekintza zikloa bihurtuz.

Ereduak bi fase nagusi ditu, elkarren segidako bukle gisa irudikatzen direnak. Lehen fasea *ANALISIA* da, ekinbideak programatzen hasi aurretiko analisi estrukturala burutzeko fasea. Bigarren fasea *EKINTZA* da, aldagaien arabera hipotesiak zehaztuz ekintza analitikoak diseinatzeko eta ekintzak burutu ostean hipotesien araberako balorazioak egiteko fasea. Teknikariak eta talde operatiboek aztertu beharko dute beren aldaketa-ekinbideak zehazteko orduan bi zikloak egiteko aukera edo komenientzia eta erabaki biak burutu ala ekintzaren zikloa soilik erabili ekimenak diseinatzerakoan.

4.67 Irudia: n-PEsA eredu metodologikoa (Marko, 2008 b-tik egokitua)



Irudian ikus daitekeen moduan, zortzia irudikatzen duen elkarren segidako bi buklek osatzen dituzte ereduaren bi faseak. Analisiaren lehen faseak zortzi urrats ditu, eta, ekintzaren bigarren faseak, lau. Hamabi urrats, guztira. Hauek dira Markoren (2008) argibideak jarraikiz urrats horietako bakoitzaren edukiak:

1. urratsa [analisi]: Ekinbidea kokatu

Lehen urratsa, ekinbide-proiektuaren xedea eta kokapena argitzea eta zehaztea izango da. Normalizaziorako jokabide-ereduetan eragiteko burutu nahi den esku-hartzea testuinguru organizazional jakin batean kokatzen da, erakunde horrek bere ezaugarri propioak ditu eta bertan normalizazio planak bere dimentsioa eta bilakaera espezifikoa. Testuinguru horretan kokatu behar da ekinbidea eta aztergaia planteatu, argitu, zehaztu eta ongi dimentsionatu.

2. urratsa [analisi]: Galdera gakoa egin

Bigarren urratsa, analisisa gidatuko duen galdera gakoa egitea izango da. Galdera horren bitartez, ekinbidearen interesa fokalizatuko da eta aztertu nahi den errealitate konplexua zedarrituko da. Galderak beti egitura bera izango du, baina aztergaiaren edukia aldatuko zaio interbentzio bakoitzaren kokapenaren arabera: *Zeintzuk dira eragiten duten aldagaiak?* (puntuekin adierazitako tartean aztergaia idatziko da). Galdera, bestalde, plano ezberdinetara enfokatuta egon daiteke, esate baterako:

- Analisi orokorrera zuzendutako galdera izan daiteke, hizkuntzaren erabileran eragiten duten faktoreak orokorrean aztertzeko.
- Analisi fokalizatura zuzendutako galdera izan daiteke, aldagai batean (motibazioa...) eragiten duten beste aldagaiak aztertzeko.

3. urratsa [analisi]: Sistemaren aldagaiak identifikatu

Galdera egin ostean, hirugarren urratsa sistema ezaugarritzen duten aldagaien multzoa identifikatzea izango da, hau da, galderarekin zedarritu den aztergaiari edo arloari eragiten dioten faktore edo aldagaiak zerrendatzea. Asmoa, sistemaren ikuspegi ahalik eta zabalena jasotzea da, balizko faktore eragileak zerrendatzea eta, ahal delarik, lehen ikuspegi sistemikoa eskaintzea. Aldagaien hautaketak eta sailkapenak gerora etorriko dira.

Aldagaien identifikaziorako iturriak nagusiki hiru izango dira: 1) dokumentuen analisisa, 2) hausnarketan parte hartzen duten kideen ezagutza eta esperientzia propioa, eta 3) adituekin egin daitekeen kontrastea. Osatze lana, bestalde, modu batean baino gehiagotan egin daiteke. Besterik gabe zerrenda bat osa daiteke, edo zerrendan jasotakoak multzoka daitezke

afinitate-diagramak erabiliz, edo mapa mentalen teknika erabil daiteke aldagaiak elkartzeko eta bisualizatzeko.

4. urratsa [analisi]: Aldagaiak definitu

Aldagaiak identifikatu eta jaso ondoren, aldagai horien azalpena edo definizioa egin behar da. Ez da aski izendatzea, horrek pertsona ezberdinek gauza bera era ezberdinean ulertzea eraman dezakeelako eta interpretazio arazoak sortarazi. Aldagai bakoitza zer den eta analisisa egindakoek zehazki nola interpretatzen duten zehaztuko da laugarren urrats honetan.

5. urratsa [analisi]: Aldagaiak aukeratu

Aurreko urratsean sorturiko aldagaien zerrenda murriztea izango da bosgarren urrats honetan egingo den lana. Zerrenda hori luzeegia baldin bada, aldagaien arteko aukeraketa egin beharko da lanerako kopuru erabilgarria lortzeko. Elkarren osagarri diren bi tresna erabil daitezke lanketa honetan: talde-eztabaida eta murrizketa fitxa.

6. urratsa [analisi]: Erlazio matrizea osatu

Sistemaren ikuspegiaren arabera, aldagai batek esanahia hartzen du beste aldagaiekin erlazio-ehuna osatzen duen neurrian. Seigarren urrats honetan hautatutako aldagaien arteko erlazioak aztertu eta horietako bakoitzak beste guztietan duen eragin maila baloratuko da. Lanketa horretarako irudian agertzen den *erlazio zuzenen matrizea* erabiliko da.

4.68 Irudia: Aldagaien arteko erlazio zuzenen matrizea (Marko, 2008b: 48)

ERAGINA		hauengan:									
hauena:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	ΣBA
1		■									
2			■								
3				■							
4					■						
5						■					
6							■				
7								■			
8									■		
9										■	
		ΣBP									
		$BA \times BP$									

0 =Eraginik ez; 1 =Eragin txikia; 2 =Eragin tartekoa; 3 =Eragin handia

Aukeratutako aldagaiak matrizean idatziko dira eta, ondoren, balorazio kualitatiboa egingo da, aldagai bikote bakoitzarekin ondoko galderak planteatuz:

- Eragiten al dio zuzenean A_1 aldagaiak A_2 aldagaiari? Ez badio eragiten '0' jarriko da dagokion txantiloian; eragiten badio hurrengo galdera egingo da.
- Nolakoa da eragin hori: ahula, tartekoa ala indartsua? Ahula bada '1' ipiniko da, tartekoa bada '2', eta indartsua bada '3'.

Matrizearen txantiloia guztiak bete ostean, batu egingo dira bakoitzaren zenbakiak –horizontalean eta bertikalean– eta emaitzak idatziko dira, batetik, aldagai bakoitzak besteekiko erlazioan sisteman duen eraginaren intentsitatea (Batuketa Aktiboa, ΣBA) eta, bestetik, aldagai bakoitzaren gain sistemaren beste aldagaien eraginaren intentsitatea (Batuketa Pasiboa, ΣBP). Azkenik, bi batuketen arteko biderketa kalkulatu da.

Aldagaien arteko eraginaren intentsitatea adierazten dituzten balore numerikoak ez dira botazioz edo batez bestekoak kalkulatu zehaztu behar. Aitzitik, adostasuna hobetsi behar da, ikuspegi ezberdinak eztabaidatuz sistemaren ikuspegi bateratu batera iristeko.

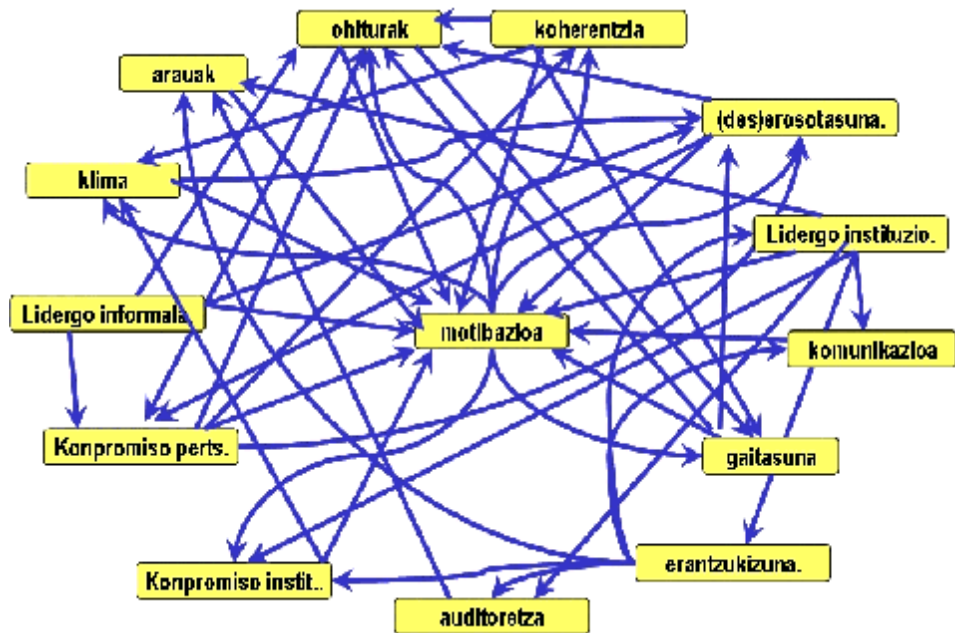
Horrela, matrizea betetzeko lanketa honek aldagaiei buruzko hausnarketa sistematikoa eta sakona egiteko bide ematen du; halaber, aldagaiak birdefinitzeko, sistemaren analisia fintzeko eta taldean ikuspegi eta hizkuntza bateratua eraikitze aukera ere ematen du.

7. urratsa [analisia]: Sistemaren irudi grafikoa

Matrizean jasotako datuak eta erlazioak irudi grafiko bidez adieraztea izango da hurrengo urratsa. Bisualizazio horrek sistemaren egitura eta dinamika ulertzen lagunduko du. Bi irudi mota erabili ohi dira era honetako analisi estrukturaletan: *'Eraginen Mapa'* eta *'Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema'*.

Eraginen Mapak, batez ere, aldagaien arteko eragin-lerroen intentsitateak eta norabideak erakusten ditu. Osatzeko, lehenik eta behin BA eta BPren biderketaren emaitza handiena ateratu duen aldagaia hartu eta maparen erdigunean kokatuko da, bera baita eragin-lerro gehien jaso eta sortu dituen. Ondoren, beste aldagaiak ipini eta hiru intentsitateko eragin-lerroak marraztuko dira. Horrek jada erakutsiko du erlazioen norabide nagusien egitura. Jarraian, eta irudiaren ikusgarritasunak aukera ematen badu, bi eta bat intentsitateko eragin-lerroak marraztuko dira, loditasun txikiagoko eta kolore ezberdineko marrak erabiliz. Egituraren ikuspegi orokorra lortuko da horrela, bere konplexutasun osoan. Beheko irudian, soilik 'hiru' intentsitateko eragin-lerroekin EraLanen osatutako eragin mapa azaltzen da.

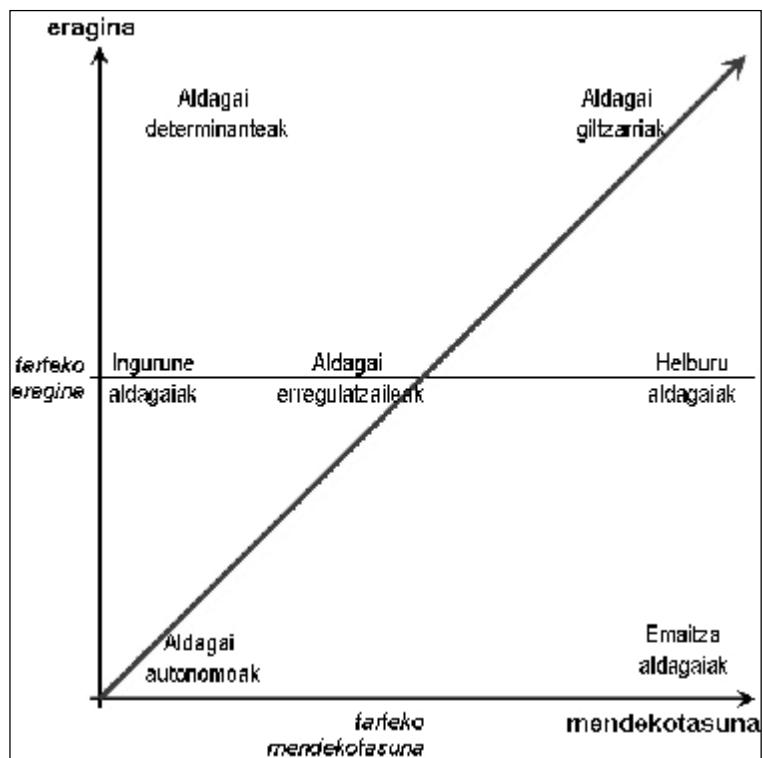
4.69 Irudia: Aldagaien arteko Eraginen Mapa EraLan ikerketan (Marko, 2008 b: 50)



Matrizearen emaitzak eragin eta mendekotasun irizpidearen arabera bisualizatzeko eta aztertzeko aukera ematen du *Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema*; izan ere, aldagaiak beren eragin-ahalmenaren eta mendekotasun graduaren arabera plano batean hartzen duten lekua irudikatzen baitu eta bakoitzaren posizioa, besteenarekin erkatuz eta emandako tipologiaren baitan kokatuz, interpretatzeko bidea ere ematen baitu.

Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema koordenatu sistema bat da, zeinean aldagai bakoitzari leku bat ezartzen zaion, eragin matrizeko batuketa aktiboan eta batuketa pasiboan lortutako emaitzen arabera. Y ardatzak batuketa aktiboaren balioak hartzen ditu, eta eragin ahalmena adierazten du. X ardatzak, berriz, batuketa pasiboaren balioak hartzen ditu, eta mendekotasun gradua adierazten du. Horrela, eta irudian ikus daitekeen moduan, bi ardatzetako emaitzen konbinaketak bide ematen du aldagaiak tipologiaren arabera definitzeko.

4.70 Irudia: Eragin-mendetasuna ardatz-eskema (Marko, 2008b: 51)



Aldagai determinanteak (edo 'sarrera aldagaiak'). Eskemaren goi partean ezkerrean kokatzen dira, mendekotasun txikikoak eta eragin handikoak, sistemaren funtzionamendua baldintzatzen dute eta, zentzu horretan, bere bilakaeraren arabera prozesuaren motorra edo galga bihur daitezke.

Emitza aldagaiak (edo 'irteera aldagaiak'). Eragin txiki eta mendekotasun handikoak, aldagai horiek eskemaren behe partean eskuinean kokatzen dira. Sistemaren funtzionamenduaren emaitzen berri ematen dute eta, sarritan, bilakaeraren adierazle gisa erabiltzen dira.

Aldagai autonomoak. Behean ezkerrean, eragin eta mendekotasun txikikoak. Ez dute sistemaren bilakaera baldintzatzen, nolabait sistemaren portaeratik kanpo gelditzen dira eta, garrantzi bat ere ez dutenik ezin esan daitekeen arren, aldagai horietan eragitearen ondorioak eskasak edota epe luzerakoak izango dira.

Aldagai giltzarriak. Goian eskuinean, aldagai autonomoekin batera ardatz estrategikoa deitutakoa osatzen dute. Eragin eta mendekotasun handikoak

direnez, sistemaren funtzionamendua baldintzatzeko ahalmen handia dute, eta eurengan eragiteak ondorio nabarmenak sor ditzake, positiboak zein negatiboak.

Aldagai erregulatzailerak. Eskemaren erdi aldean kokatzen dira. Aldagai giltzarrien bilakaera egokia izan dadin eta sistemaren helburuak betetzen joan daitezzen nolabaiteko erdibideko urratsa-edo bihurtzen dira.

Ingurune aldagaiak. Eskemaren ezker aldera kokatzen direnak izanik, sistemarekiko mendekotasun oso urria dute. Zentzu horretan, sistemaren 'dekoratua' bihurtzen dira.

Helburu aldagaiak. Eskemaren erdi aldean eskuinean kokatzen direnak izanik, mendekotasun handia eta tarteko eragina dute. Horregatik helburu izaera hartzen dute, beraiengan eragin baitaiteke bere bilakaera nahi modukoa izan dadin.

8. urratsa [analisi]: Sistema interpretatu

Analisiaren fasearen azken urratsa sistemaren interpretazioa egitea eta interbentziarako oinarri analitikoak zehaztea izango da, kontuan hartuz aurreko urratsetan egindako guztia errealitatearen analisirako konstruktua subjektiboa izan dela. Analisi estrukturalaren funtzioa taldearen baitan ikuspegi sistemikoan oinarritutako hausnarketa sustatzea, sistemaren aspektu ez-intuitiboak eta joerak azalaraztea eta errealitatearen analisi kolektiboa sistematizatzen laguntzea da.

Sistemaren interpretazioaren egiterakoan, aldagai batzuetan aldaketak eragiteak sistemaren beste zenbait aldagaietan edo arlotan izan ditzakeen ondorioei buruzko hipotesiak planteatuko dira. Esate baterako, sisteman eragin handia duen aldagai determinanteetariko bat har daiteke, eta berarekin lan eginez gero zein nolako eszenario berriak sor daitezkeen irudikatu. Horrela, interbentzioari begira giltza izan daitezkeen aldagaiak aukeratu, aldagai horietan eragiteak izan ditzakeen ondorioei buruzko hipotesiak zehaztu eta ekintzarako estrategiak finkatu ahal izango dira.

9. urratsa [ekintza]: ekinbidea ikerketa-interbentzio gisa planteatu

Analisiaren fasea amaituta, bederatzigarren urratsarekin ekintzaren fasea abiatzen da. Fase honen lehenengo urratsa, burutu nahi den aldaketa-ekinbidea ikerketa-interbentzio gisa ulertzea eta bere planteamendua egitea izango da. Lehen fasea burutu den kasuetan, planteamendu hori bertan egindako analisi eta interpretazioetan oinarrituz egingo da. Kontuan hartu behar da n-PEsA metodologiarekin ohiko ekintzen metodologietatik haratago doala, ekintzari ikerkuntzaren izaera esperimental gehituz. Lau dira, nagusiki, izaera esperimental hori ezaugarritzen duten elementu berriak, interbentzioa planteatzerakoan kontuan hartu eta zehaztuko direnak, irudian agertzen den fitxa-eredua erabiliz

4.71 Irudia: ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-1 (Marko, 2008b: 53)

ERALAN Ikerketa Proiektua			
Ikerketa-Interbentzioak prestatzeko Fitxa (2006ko urrian)			
Erakundea:		Xede-Taldea:	
Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:			
Ikerketa-Interbentzioaren DESKRIBAPENA:			
Aurrekariak eta kokapena:			
Kanpoko erreferentziak:			
Ikerketa-Interbentzioaren HELBURUA / HIPOTESIA:			
Ikerketa-Interbentzioaren Logika:			
Maila Sistemikoa:	Landu nahi diren ALDAGAIK:	Horiei lotuta garatuko diren EKINTZAK:	Oharrak:

Aurrekariak eta kokapena. Burutu nahi den interbentzioa organizazio, eskuhartze eta analisi marko sistemiko zabalagoan kokatzen da eta, ziur aski, marko horretan izango dira ere aurretik gauzatutako beste ekintza batzuk. Aurrekariak jasotzea eta ikerketa-interbentzioa testuinguru horretan kokatzeak zentzu situazionala ematen dio ekimenari.

Kanpoko erreferentziak. Egiten den planteamenduaren sostengua izan daitezkeen edota ekintza-bide berrietarako orientazioak eskain ditzaketeen erreferentziak jasotzea: erreferentzia teorikoak, metodologikoak edota beste esperientzietakoak.

Ikerketa-interbentzioaren hipotesia. Helburuekin batera, gertaeraren hipotesia formulatzea; hau da, halako aldagaien halako eran eraginez gero, halako emaitza lortzea aurrakusten dela adieraztea. Hipotesia funtsezko elementua bihur daiteke ekintzaren balidaziorako, jarritako hipotesiak bete diren ala ez amaieran ikusteak bide emango baiu egindako interbentzio planteamenduen eta ekintzen baliagarritasuna aztertzeko.

Aldagaiak. Interbentzioan zehazki landu nahi den aldagaia edo aldagaiak zehaztea. Aldagai hauek aurreko fasearen analisi eta interpretazioetan jasotakoak dira eta hipotesia formulatzea ahalbidetzen dute. Aldagaien bitartez, ekintzaren esparrua zedarrizten eta fokalizatzen da, burutuko diren atazak ere aldagaiei lotuta egongo baitira.

10. urratsa [ekintza]: Ekinbidea programatu

Ikerketa-interbentzioaren planteamendua egin ostean, ekintzaren fasearen hurrengo urratsa lantzen ari den aldaketarako ekinbidearen programazioa prestatzea izango da.

4.72 Irudia: ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-2 (Marko, 2008b: 56)

Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:				
Zer egin eta nola:	Noiz egin:	Nor arduratu:	Bitartekoak:	Oharrak:

Ebaluazio eta erkaketarako elementuak organizazioan (egun erabiltzen direnak):				
Ikerketa-Interbentzioaren EBALUAZIOA:				
ZER ebaluatu:	Zein ADIERAZLE erabiliz (perzeptzioak, emaitzak):	NOLA:	NOIZ:	Oharrak:

Programazio horrek hiru atal nagusi ditu:

- Aldagaiei eta hipotesiari lotuta garatuko diren ekintzak zehaztea. Horretarako oso baliagarri gerta daiteke kanpo erreferentzietan jasotakoa.
- Ekintza horien atazak zehaztea, egutegia, ardura eta bitartekoekin batera.
- Interbentzioaren ebaluazioa programatzea: zer ebaluatuko den, zein adierazle erabiliz, datuak nola jasoko diren eta noiz jasoko diren.

11. urratsa [ekintza]: Interbentzioa burutu

Hurrengo urratsa, aurretik diseinatu eta programatu den interbentzioa egikaritzea izango da, alegia, bideratu nahi den aldaketarako ekinbidea erakundearen errealitatean gauzatzea. Programazioak gidatuko du ekintzak

burutzeko hurrenkera eta modua, baina horrezaz gain garrantzitsua izan daiteke beste aspektu hauek ere kontuan hartzea:

- Ekintzek denboran mugatuak izan behar dute eta hasiera eta amaiera eduki behar dute. Hizkuntza-normalizaziorako prozesuak luzeak izan arren, edo agian horregatik, interbentzioek denboran dimentsio egokia izan behar dute, maneiagarria eta perspektiba ez galtzekoa.
- Interbentzioen planteamendu ziklikoa izan behar dute. Hasiera eta bukaera duen horrek amaieran berrikuspenak egin eta ziklo berriak hasteko aukera ematen du.
- Behaketa sistemak antolatu eta gertaeren erregistroak egin behar dira. Egunkari modukoak erabili eta egunerokotasunean jazotzen diren gertaerak, iritziak, gatazkak... jasotzea.
- Datuak jaso behar dira. Behaketarekin batera datu objektiboak jaso behar dira prozesuan zehar. Bilakaeraren isla ezin hobea eta ezinbestekoa izango dira.
- Pertsonekin dihardugula ez da ahaztu behar. Interbentzioan batera edo bestera inplikatu diren eta bere ekarpena egiten ari diren horiei eskerrak eman behar zaizkie eta ekimenaren subjektu bihurtu, esaterako, egindakoaren emaitzak eurei itzuliz.

12. urratsa [ekintza]: Gauzatutakoa baloratu eta berrikusi

Bigarren fasearen azken urratsa da hau, datuak jaso, informeak prestatu, emaitzak baloratu eta interbentzioaren berrikuspenak egiteari dagokiona. Une honetan oso garrantzitsua da balorazioa behaketen eta datuen gain egitea bereziki aurretik jarritako hipotesia bere horretan bete den ala ez ebazteko eta, horren arabera, ziklo berriei begira behar diren ongi justifikatutako ondorioak ateratzeko.

4.1.6 Akzio-gune 6: Adierazle Sistema

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) Kontuan hartuko du egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruz informazio esanguratsua eta objektibizatua modu argian emango duten datuak edukitzearen garrantzia, eta
- 2) Sistematika bat finkatuko du normalizaziorako egitasmo, prozesu eta ekinbide horien ebaluazio eta berrikuspen kualitatiborako oinarria izango den adierazle sistema egituratua eraikitzeko eta datuen bilketarako prozedura finkatzeko eta aplikatzeko.

4.1.6.1 Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Aldaketarako esku-hartze prozesu sistematizatu guztietan agertu behar dute alde zuzenetik jarritako une eta modu jakin batzuk interbentzioan zehar egindakoak eta lortutakoak berrikusteko eta aztertzeko eta, hala badagokio, erabaki berriak hartzeko. Ruiz Avilés-ek dioen moduan, «*A nadie se le escapa la importancia de la evaluación como herramienta fundamental para mejorar los procesos de intervención y ayudar a una mejor gestión en la toma de decisiones, y ello tanto para las actuaciones presentes como en la preparación de futuras intervenciones*» (Ruiz Avilés, 2000: 185).

Ebaluazio ariketa horiek objektibizatu eta sistematizatu egin behar dira eta, horretarako, ezinbestez, datuetan oinarritutako neurketak egin behar dira (Castillo eta Cabrerizo, 2006). Neurtzea ezinbestekoa da, egiten dena neurtzen ez bada, ezin da kontrolatu eta jarraipena egin eta, ez bada jarraipena egiten, ezin dira hobekuntzarako erabakiak hartu (NRG, 2005).

Neurtzea datuak eskuratzea da, kuantifikatutako informazioa biltzea. Cabrera eta Espin-ek dioten moduan, «*Medir constituye un conjunto de acciones orientadas a la obtención y registro de información cuantitativa -expresada en número su cantidad o grado- sobre cualquier hecho o comportamiento*» (Cabrera eta Espin, 1986: 56). Neurketen bidez jasotako informazio kuantitatibo horrek, berriz, erabakiak hartzera zuzendutako ondorengo ebaluazio kualitatiboa

sostengatzen du. Ebaluazioa ulertuz prozesu moduan, zeinean: 1) informazioa eskuratzen den, eta informazio horretan oinarrituta, 2) juzguak formulatzen diren, eta juzguetan oinarrituta, 3) erabakiak hartzen diren (Castillo eta Cabrerizo, 2006).

Ebaluazio prozesuaren egiteko nagusienetako bat proiektuaren xedeak zein neurritan erdietsi diren zehaztea da. Horretarako, proiektuaren helburu nagusia dimentsionatu behar izaten da helburu zehatzagoen azpimultzotan eta horiek, berriz, adierazleen bitartez neurtuak izango dira beren lorpen-maila ezagutzeko. Adierazleen analisi-unitateetan antzematen diren balioen aldaketek prozesua kuantifikatzea eta, horrela, bilakaeraren jarraipena egitea ahalbidetzen dute (Cohen eta Franco, 2000). Zentzu horretan, adierazlea helburu baten irismena neurtzeko bidea ematen duen unitatea da.

Emaitzetara norabidetutako kudeaketa sistema orok ezinbestean neurketarako adierazle-sistema bat egituratu beharko du jarraipena egin ahal izateko eta, horrela, ebidentzietan oinarritutako ebaluazioak osatu eta hobekuntza erabakiak hartzeko.

«Per tal que l'organització faci una planificació del seguiment de les seves activitats i projectes [...] és d'una importància vital l'establiment del sistema de recollida de dades. Per això és imprescindible que s'estableix un sistema d'indicadors de mesura, els quals ens donaran la visió que ens cal per complir els requisits. [...] D'aquesta manera, el desplegament adequat i complet d'un sistema d'indicadors per a la comprovació i la revisió posteriors per part la direcció donarà l'ús pel qual s'ha creat: la informació per a la gestió integrada fonamentada en evidències i fets» (CIDEM, 2004: 108).

Adierazleen definizioa zehaztuz, beraz, esan daiteke adierazleak barruko eta kanpoko erreferenteekiko erkaketaren bidez prozesu edota egoera baten aldagai-giltzen jarraipena eta ebaluazioa ahalbidetzen duten neurketa-unitateak direla (AECA, 1997; Mora eta Vivas, 2001).

Adierazle-mota ezberdinak daude, testuinguruaren eta betetzen duten neurketa-funtzioaren arabera, baina nagusiki eta izen batekin edo besterekin gehien aipatzen direnak honako hauek dira:

- *Efikazia-adierazleak (emaitzen adierazleak)*. Aurreikusitako emaitzak erdietsi diren adierazten dute. Planaren helburuekin lotzen dira eta aldatu nahi den errealitatearen moldaketa neurtzen dute (Mora eta Vivas, 2001; Eudel-Emakunde, 2008).
- *Efizientzia-adierazleak (betetze-mailaren adierazleak, adierazle eragileak, prozesu adierazleak)*. Burututako ekimenen garapena adierazten dute. Ekintzekin lotzen dira, eta planak gauzatzen ari diren ala ez eta zein neurritan egiten ari diren neurtzen dute (Fernández, 2001; Mora eta Vivas, 2001; Eudel-Emakunde, 2008).
- *Eraginkortasun-adierazleak*. Burututako jarduerak erakunde edota jendearen egoeran izan duten azken inpaktua edo eragina neurtzen dute.

Jardueren eta emaitzen neurketarako adierazle-sistema bat egituratzerakoan –ebaluaziorako prozesu baten baitan– badira erreferentzi teoriko gisa erabiltzen diren hainbat ebaluazio-eredu ezberdin (Stufflebeam eta Shinkfield, 1987; Carballo, 1990; Alvira, 1991; Dean eta Ripley, 2000; Fitzpatrick, Sanders eta Worthen, 2004; Dessinger eta Moseley, 2004; Guerra-López, 2007). Guzti horietatik, tesi honetan proposatuko den adierazle-sistema egokitua erreferentziazteko kontuan hartu diren ereduak azpimarratuko ditugu:

- *Helburuetara bideratutako Tyler-en ereduak*. Tyler (1942) izan zen ebaluaziorako eredu bat planteatu zuen lehen autorea (Lukas eta Santiago, 2004). Eredu horretan, autoreak, emaitzak aldeztu aurretik finkatutako helburuetara lotzen ditu. Hau da, Tyler-ek planteatzen du lehenik eta behin helburuak finkatu behar direla, ondoren neurketak egin emaitzei buruzko informazioa eskuratzeko eta, azkenik, lortu nahi zenaren eta lortutakoaren

arteko erkaketa-analisia egin behar direla. Era horretan, datuek esanahia izango dute soilik helburuekin erlazionatzen diren neurrian.

- *Stufflebeam-en CIPP eredua*. Stufflebeam-ek (1966, 1969, 1971) garatutako ereduan ebaluazioa erabakiak hartzera zuzendutako prozesu gisa ulertzen da. Prozesu bat zeinaren bitartez erabakiak hartzeko informazio baliagarria eskainiko den (Alvira, 1991). Informazio hori eskuratzeko autoreak CIPP eredua deitzen duena planteatzen du: (*Context*) testuinguruaren ebaluazioa, (*Input*) sarreraren ebaluazioa, (*Process*) prozesuen ebaluazioa eta (*Product*) emaitzen ebaluazioa. Eredu honek, beraz, planteatzen du ez dela aski helburuak erdietsi diren jakiteko emaitzak aztertzea (produktu edo emaitzen ebaluazioa); horrekin batera, leudekeen premiak edota programak nola egikaritzen diren bezalako aspektuak ere ebaluatu behar direla proposatzen baitu.
- *Kaufman-en Organizazio Elementuen Eredua*. Kaufman-ek (1999, 2004) garatutako ereduan bitartekoen eta ondorioen arteko bereizketa garbia egiten da eta ebaluazioa, bereziki, ebaluazio prozesuaren inpaktua neurtzera zuzendua agertzen da. Autoreak hiru emaitza-maila bereizten ditu (Guerra-López, 2007): estrategikoak, taktikoak eta operazionalak. Emaitza-maila horietako bakoitza planifikazioaren maila batekin erlazionatzen da: emaitza-maila *estrategikoa* planifikazioaren *mega* mailarekin (organizazioak gizarteari eskaintzen dion balio erantsiaren mailako emaitzak), emaitza-maila *taktikoa* planifikazioaren *makro* mailarekin (organizazioaren baitan epe motzean lortzen diren emaitzak) eta emaitza-maila *operazionala*, azkenik, planifikazioaren *mikro* mailarekin (organizazioaren baitako norbanakoekin edota taldeekin jarduterakoan lortzen diren emaitzak).

Gestiorako adierazle-sistema bat sortzerakoan erreferentziazko beste eredu bat, ebaluaziorako baino kudeaketa orokorrerako diseinatua izan zena, aski normalizatua eta bere egituraren baitan adierazleen sistema oso bat egituratzea integratuta duena Kaplan eta Norton-ek (1992, 1996, 1997, 2001, 2004) garatutako *BSC - Balanced Scorecard* eredua da, guk *GPI - Gida Panel*

Integrala deitu duguna.¹²⁰ *Balanced Scorecard* erakunde baten estrategia deskribatzen duten helburuen, adierazleen eta ekimenen sistema integratua da, jarritako helburu horiek nola erdiesten ari diren kontrolatzea ahalbideratzen duena (Heredia, 2001). *Balanced Scorecard* ereduaren eskemak, lehenik eta behin, planifikazioaren kudeaketarako arloak bereizten ditu, autoreek "*perspektiba*" izendatu zituztenak –formazioa, barne prozesuak, bezeroak eta emaitzak— eta, ondoren, perspektiba bakoitzari lotutako helburuak, helburu horien erdieste maila neurtzeko adierazleak eta helburuak lortze aldera bideratuko diren ekimen nagusiak zehazten ditu. BSC-n bi adierazle mota bereizten dira: helburuen erdieste maila neurtzen duten *emaitza-adierazleak* eta helburuen erdiestea bultzatzen duten jardunen emaitza neurtzen duten *ekimen-adierazleak*.

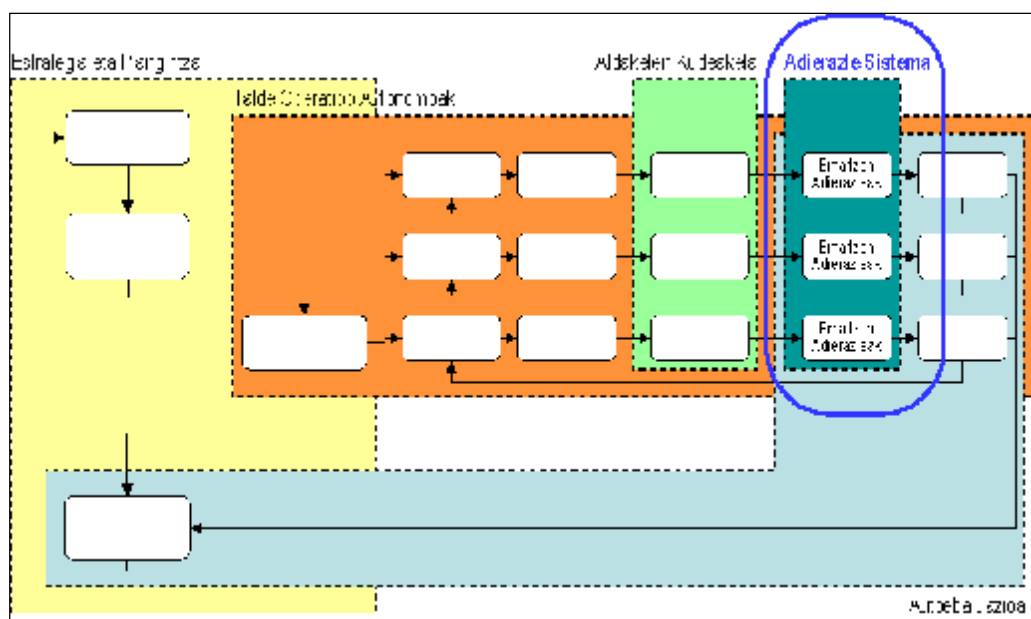
Azkenik, hizkuntza-normalizazioaren arlo espezifikora egokituta landu diren adierazle-sistemen antzekoak aipatu behar dira, bereziki Eusko Jaurlaritzak garatu duen *EME - Erreferentzia Marko Estandarra*, Jaurlaritzak lan-munduan euskararen normalizaziorako planen kudeaketan eta prozesuen ebaluazioetan erreferentziazko elementu estandarizatua bihurtu nahi izan duena. EME, berez, ez da erabateko adierazle-sistema bat, Jaurlaritzaren HPS-ren hitzetan «*EME laguntza-koadro bat da, erakunde edo enpresa baten ohiko jardun-eremuak irudikatzen dituena, hizkuntza non eta zertan erabiltzen den erakutsiz*» (HPS, 2006). Baina normalizazio prozesu baten baitan enpresan landu daitezkeen eremuak zehazten dituen taxonomia osatzen duen neurrian, egoeraren diagnostiko egiten lagundu dezake zuzenean *check-list* baten funtzioa beteaz, eta, aldi berean, esku-hartze baten jarraipenerako emaitza-adierazleak finkatzen laguntzeko erreferentzia funtzio baliagarria bete dezake.

4.1.6.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Adierazle Sistema izena daraman azpi prozesua *n-PlaniS* interbentziorako makro-prozesuaren laugarrena da, *ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona.

¹²⁰ Ikus 202 eta 258 orrialdeak.

4.73 Irudia: n-Planis interbentziarako makro-prozesuaren baitan Adierazle Sistema prozesua



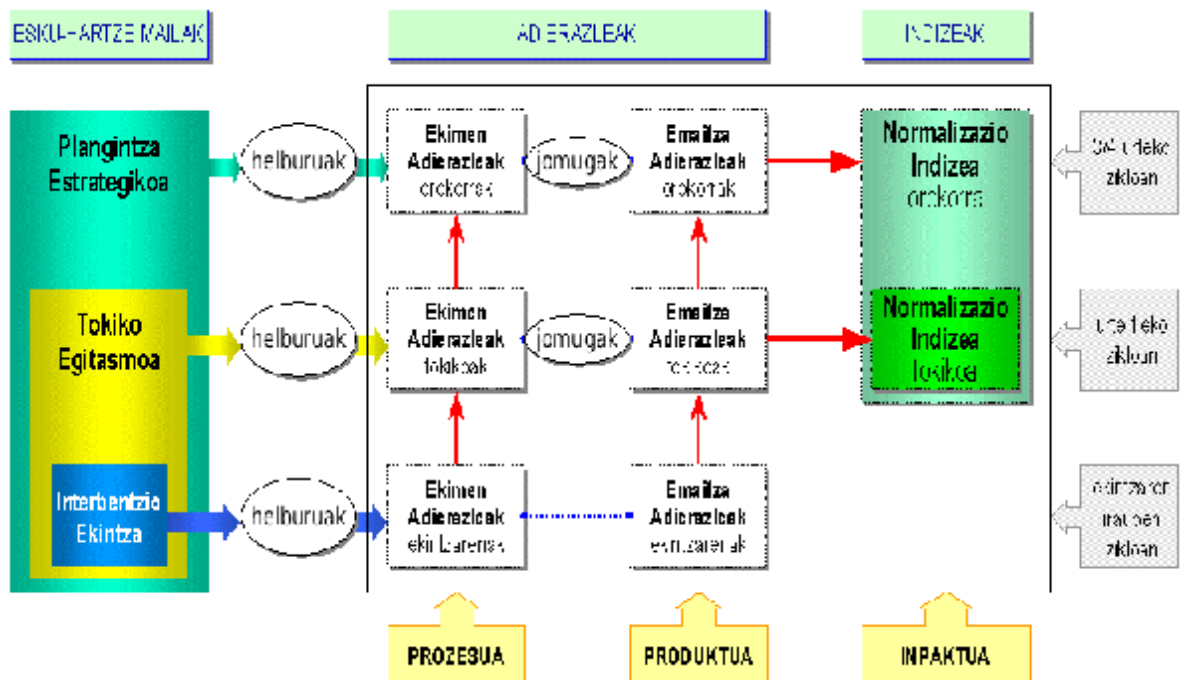
Prozesu honen bitartez egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruz datuak jasotzeko eta datu horiek indizeetan adierazteko sistematika landuko da. Horretarako, *n-AdIS normalizazioaren adierazpen indizeen sistema* ereduak sortu da.

n-AdIS ereduak bilduko diren adierazleen bitartez neurketarekin zerikusia duen ebaluazioaren arlo kuantitatiboa landuko da. Halaber, adierazle eta indize hauetan jasotako datuak eta emaitzak geroko ebaluazio kualitatiboaren oinarria izango dira (*Auto-ebaluaketa* akzio-gunean azalduko dena). Eta horiek guztiak bere osotasunean, normalizaziorako egitasmo, prozesu eta ekinbideen berrikuspenean behar diren erabakiak hartzeko funtsa izango dira.

n-AdIS ereduak hainbat autoreren ebaluazio-ereduetatik jasotako planteamentuak integratuz egokitu da. Tyler-engandik, adierazleak zuzenean helburuekin erlazionatzearen planteamendua jaso du. Stufflebeam-rengandik, prozesu mailako eta produktu mailako adierazleen artean bereiztearen planteamendua jaso du. Kaufman-engandik, berriz,

inpektua neurtzearen garrantzia eta hiru emaitza-maila bereiztearen planteamendua jaso ditu .

4.74 Irudia: n-AdIS (Normalizazioaren Adierazpen Indizeen Sistema) ereduaren eskema



Horrela, irudian ikus daitekeen moduan, *n-AdIS* ereduaren muinean adierazleak eta indizeak izango direnak bereizten dira. Adierazle batzuk *ekimen-adierazleak* dira eta prozesuen garapena neurtzera zuzenduta daude eta beste batzuek, berriz, *emaitza-adierazleak* dira eta lortutako produktuaren emaitzak neurtuko dituzte. Adierazle horiek guztiak helburuekin lotzen dira, helburu horien garapena neurtzeko esku-hartzearen hiru mailatan: plangintza estrategikoaren mailan adierazle orokorren bitartez, esku-hartzearen tokiko egitasmoen mailan tokiko adierazleen bitartez eta interbentzio-ekintzen mailan ekintzen adierazleen bitartez. Adierazle orokorrak eta tokikoak zedarritu egingo dira urtez urteko bilakaera konfiguratzeko lagunduko duten kuantifikatutako jomuga batzuen bitartez.

Ereduaren eskeman, ekimen- eta emaitza-adierazleekin batera prozesuaren azken inpektua neurtzera eta argitzera zuzendutako adierazleak proposatzen dira. Indize bakoitza hainbat adierazleren datuekin osatzen da

maila estrategikoan indize orokorren bitartez eta tokiko esku-hartzearen mailan tokiko indizeen bitartez.

Adieraz dezagun, azkenik, dagokien emaitza-mailaren arabera adierazle eta indize ezberdinek denbora kokapen desberdina dutela. Interbentzio-ekintzen helburuetara lotutako adierazleak ekintzaren iraupen zikloan kokatzen dira. Tokiko egitasmoen helburuetara lotutako adierazle eta indizeak egitasmoek irauten duten urte bateko zikloan kokatzen dira. Eta, plangintza estrategikoaren helburuetara lotutako adierazle eta indizeak plangintzak irauten duen hiru/lau urteko zikloan kokatzen dira.

4.1.6.2.1 Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

Adierazle Sistema akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: normalizaziorako egitasmoaren ebaluazio kualitatiborako oinarria izango den eta egitasmoaren jarraipena egitea eta kudeaketa-erabakiak hartzea ahalbideratuko duen zenbakizko adierazle sistema bat gorpuztea. Adierazle horien bitartez egitasmoaren bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruzko informazio esanguratsua eta objektibizatua emango duten datuak eskuratuko dira.

Prozesu honen aplikazio-eremuak egitasmoaren hiru maila sistemiko hartzen ditu: ekintzekin erlazionatutako norbanako edota taldeen maila sistemikoa, urteko egitasmoa garatzeko aukeratutako erakundearen tokiko egituren maila sistemikoa eta egitasmo estrategikoak barnebiltzen duen erakundearen esparru osoaren maila sistemikoa.

4.1.6.2.2 Prozesuaren garapena

n-AdIS ereduari jarraikiz normalizaziorako egitasmoaren segimendurako adierazle sistema egituratzeko urratsak honako hauek dira (AENOR, 2003):

Helburuekin erlazionatutako adierazleak zehaztu. Egitasmoak eta ekintzak prestatzerakoan, diseinuan bertan, helburuak finkatzearekin batera helburuekin erlazionatutako adierazleak ere zehazko dira: egitasmo estrategikoaren gida panela prestatzerakoan, tokiko egitasmoen gida panelak prestatzerakoan eta interbentzio-ekintzak prestatzerakoan.

4.75 Irudia: Adierazleak helburuekin elkartuta egitasmoaren diseinuan. EusLab-3 egitasmotik ateratako adibidea

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak			
			2009	2010	2011	2012
Politikak eta Lidergoak	L4. Politikelan zehaztutako hizkuntza kriterioen aplikazio areagotu	▪ Kriterioen ezagutza (Eki.-Ad.)	50	55	60	65
		▪ Jarritakoetatik aplikatzen ari diren kriterioen % (Ema.-Ad.)	60	70	80	90
Plangintza eta Antolakuntza	A3. Hobemahaien dinamika eta autonomia areagotu	▪ Hobemahaien kopurua (Eki.-Ad.)		+ 1	+ 1	+ 1
		▪ Hobemahaien indikadore positiboen % (Ema.-Ad.)		+ %5	+ %5	+ %5
Pertsonak	P1. Liberatuen hizkuntza gaitasunak arduraren hizkuntza profilari egokitzen zaizkiola bermatu	▪ Trebalan ikastaroelara asistentzia (Eki.-Ad.)	80	80	80	80
		▪ Beharrezko Gaitasuna betetzen duten arduraren % (Ema.-Ad.)	75	80	85	90
Barne Prozesuak	B1. Ahozko erabilerraren indizeak etengabe hobetu	▪ Zuzendaritzaren bileretan ahozko erabilerraren % (Ema.-Ad.)	80	85	85	100

4.75 irudian ikusten den adibidean, *BSC - Balanced Scorecard* eredu metodologikoa erabiliz *EusLab* egitasmoa diseinatzerakoan, arlokako helburuak zehaztearekin batera helburu horien garapena neurtuko zuten adierazleak ere finkatu ziren, baita adierazle horien urtez urteko jomugak ere.

Adierazleak finkatzerakoan prozesuari buruzko datuak eskuratzera zuzendutako *ekimen-adierazleak* direnak eta helburuen erdieste mailari buruzko datuak eskuratzera zuzendutako *emaitza-adierazleak* bereiziko dira.

Adierazle bakoitzaren espezifikazio koadroa zehaztu. Hau da, adierazlea osatzeko kontuan hartu eta definitu behar diren elementuak biltzen dituen *espezifikazio koadroa* zehaztuko da. Elementu horiek argituko dute,

adierazlearen izenarekin batera, adierazle horren helburua zein den, datua osatzeko nolako formula erabiliko den, neurketa unitatea zein izango den, datuaren balioa positiboa ala negatiboa den adieraziko duen semaforoaren eskala-tartea zein den, datuak nondik eta nola eskuratuko diren, zein maiztasunarekin eskuratuko diren, datuak jasotzeko arduraduna zein den eta, halakoak baleude, bestelako oharrak.

4.76 Irudia: Adierazle baten Espezifikazio Koadroaren adibidea

Kodea:	11.a1
Adierazlearen izena:	Sustatzaileen Formazioa
Adierazlearen helburua:	Lan-taldeetako kideen artean zenbatek jaso duten formazioa neurtzea
Formula:	Formazioa jaso duen kide-kopurua / ekipoko kideak guztira x 100
Neurketa-Unitatea:	%
Semaforoaren eskala:	0-50 // 51-90 // 91-100
Datuak nondik / nola jaso:	Aktak
Maiztasuna:	Urtean behin
Arduraduna:	Iñaki
Oharrak:	

4.76 irudiaren adibidean ikus daiteke *Sustatzaileen Formazioa* izeneko adierazlearen *espezifikazio koadroa*. Ikusten denez, adierazle horren xedea lan-taldeetako kideen artean zenbatek jaso duen formazioa neurtzea da, horretarako erabiliko den formula formazioa jaso duten kideen kopura zati kide guztiak bider 100 izango da eta datua ehunekoetan adieraziko da. Datuak 0-50 bitarteko emaitza ematen badu, negatiboa dela kontsideratuko da eta 91-100 bitartekoa ematen badu, positiboa kontsideratuko da (51-90 artekoa erdi bidekoa izan da). Datuak akten bidez jasoko dira urtean behin eta Iñaki izeneko pertsona izango da adierazle honen arduraduna.

Indizeak osatzeko taula zehaztu. Hau da, egikaritutako esku-hartzeak normalizazio prozesuaren egoeran izan duen inpaktua eta egoera orokor

horren bilakaeraren berri emango diguten indizeak osatzeko taula zehaztu. Taula horretan jasoko da, lehenik eta behin, sortutako indizeen izena; ondoren, indize horiek zer neurtzen duten, indizea osatzeko datuak zein adierazletik jasoko diren eta, azkenik, adierazle horiek GPIren zein arlotan kokatzen diren.

4.05 Taula: Indizeak osatzeko taula

Indizea	Indizeak neurtzen du	Indizea osatzeko adierazleak	Adierazleen kokapena GPIren arloetan
<u>Bulkada Indizea</u>	Normalizazio prozesuarekiko erakundearen eta erakunde pertsonen bulkada positiboa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hizkuntza politikak ▪ Egitasmoaren onarpen maila ▪ Jarrerak ▪ Hizkuntza lidergoak 	Politika eta Lidergoak, eta, Pertsonak arloak
<u>Gaitasun Indizea</u>	Lan prozesuetan eta harremanetan hizkuntzak erabiltzeko kideen gaitasun maila	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hizkuntzaren ezagutza ▪ Lanpostuen perfiletara egokitzapena 	Pertsonak arloa
<u>Hedapen Indizea</u>	Normalizazio bidean dagoen hizkuntzak erakunde barruko lan prozesuetan eta harreman prozesuetan erdietsi duen zabalkundea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahozko erabilerak: formalak eta informalak ▪ Idatziko erabilerak: lan eta komunikazio prozesuetan 	Barne Prozesuak, eta, Pertsonak arloak
<u>Integrazio Indizea</u>	Normalizaziorako politiken eta egitasmoen integrazioa erakundearen kudeaketarako politika eta egitasmo orokorretan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normalizazioa integratzen duten egitasmo orokorrak ▪ Hizkuntza irizpideen betetze maila ▪ Hizkuntz parametroekin egokitutako lan prozesuak 	Politika eta Lidergoak, Barne Prozesuak, eta, Zerbitzuak eta Kanpo Harremank arloak

4.05 taulan ikus daiteke *n-AdIS* ereduaren baitan proposatzen ditugun normalizazio-indizeak. Lau dira: 1) *Bulkada Indizeak*, normalizazio prozesuarekiko erakundearen aldetik eta kideen aldetik dagoen bulkada indarraren berri ematen du, dagoen energiaren berri ematen du. 2) *Gaitasun Indizeak*, kideek hizkuntza zein neurritaraino menperatzen duten eta lanpostuetan gaitasunaren beharra noraino integratu den azaltzen du, dagoen potentzialtasunaren berri ematen du. 3) *Hedapen Indizeak*, hizkuntzak lan prozesuetan eta harremanetan zein neurritan erabiltzen den azaltzen du, dagoen zabalkundearen berri ematen du. 4) *Integrazio Indizeak*, normaliza-

ziorako politikak eta egitasmoak erakundearen kudeaketarako politika eta egitasmo orokorretan zein neurritan integratu diren azaltzen du, gertatu den kultura-aldaketaren berri ematen du.

Indize hauek ez dira estandar unibertsal moduan planteatzen, indize partikularrak izango dira eta erakunde bakoitzari egokitutako adierazleetatik sortutakoak. Zentzu horretan, ez dira bere horretan erakundeen artean konparagarriak izango. Halaz ere, indizeen emaitzak inoiz kategorizatzen badira, orduan erakunde bakoitzak kategorian hartzen duen lekuaren arabera konparagarriak izatera irits daitezke.

4.1.7 Akzio-gune 7: Autoebaluazioa

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) Kontuan hartuko du egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko erabakien funtsa izango den ebaluazio prozesu sistematizatu eta adierazleetan oinarritua garatzearen garrantzia, eta
- 2) sistematika bat finkatuko du, egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzeko ebaluazio prozesu hori egituratzen eta bideratzen lagunduko duen autoebaluazio metodologia bat egokitzeko eta aplikatzeko.

4.1.7.1 Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Adierazle Sistema akzio-guneari buruzko aurreko atalean azaldu moduan, ezarritako adierazle sistemaren bidez jasotako datu kuantitatiboek, erabakiak hartzera zuzendutako ondorengo ebaluazio kualitatiboa sostengatzen dute.

Ulertzen baita ebaluazioaren behineneko funtzioa informazioa biltzea, informazioarekin juzguak formulatzea eta horietan oinarrituta erabakiak hartzera iristea dela (Castillo eta Cabrerizo, 2006). Horrela ulertzen dute Ventosak eta Cenbranosek ere, ebaluazioaren definizioa egiterakoan esaten dutenean «*Evaluar consiste en la recogida e interpretación de una información con vistas a emitir un juicio de valor que facilite la toma de decisiones de cara a la mejora de lo evaluado: programa, actividad...*» (Ventosa, 1992:15), edota: «*La evaluación se concibe como un proceso en el cual se recoge y analiza sistemáticamente una información sobre un programa, actividad o intervención con la intención de utilizar y aplicar ese análisis en la mejora del programa, actividad o intervención*» (Cenbranos, Montesinos eta Bustelo, 1992: 184).

Ebaluazio prozesuak planifikatu eta egituratu egin behar dira eta, progresiboki, kudeaketaren dinamikan integratu eta egonkortu; horrela, ebaluazio ziklo ezberdinetan erakundearen pertsonak inplikatu dituen

ebaluazio sistema dinamikoa, parte-hartzailea eta integratua osatzeko (Fantova, 2000).

Ebaluazio sistema hori egituratzeko ikuspegi eta teknika ugari dago, tartean erakundearen kudeaketaren zientzien alorretik eratorritako EFQM moduko **autoebaluazio** sistemak.

Autoebaluazio sistema horiek kudeaketaren arduraren protagonista diren kideek erreferentziazko eredu baten eta erakundearen jardueren/emaitzen arteko erkaketa eginez (Balbestre, 2001) burutuko duten ebaluaziorako tresna egituratuak dira (Conti, 1997). Horien ezaugarriak hauek dira:

- zuzenean kudeaketarekin erlazionatzen dira,
- ebidentzietan eta adierazleen datuetan oinarritzen dira,
- erakunde edo programa baten jardueren eta emaitzen azterketa global moduan planteatzen dira,
- egoera bikaina edo ideala izango litzatekeenaren erreferentziazko ispilu gisa jokatzen dute eta
- jarduera-egitasmoen hobekuntzara begira jarrita daude.

«EFQM eredia erabiliz egindako autoebaluazio batek bere kudeaketaren aurrerapen-mailari buruzko ikuspen partekatu bat eskaintzen dio antolakundeari. Autoebaluazioak 'indar-guneak' eta 'hobetzeko arloak' identifikatzen ditu, eta horiek dira etorkizunean zer egin planifikatzeko oinarria» (IVAP/HAEE eta Euskalit, 2004).

Nazioartean autoebaluaziorako hainbat eredu ezberdin garatu da han-hemenka. Batzuk, kudeaketaren bikaintasunerako eredu orokorrak dira, hala nola Estatu Batuetako *Malcom Baldrige*¹²¹ eredia, Hego Ameriketako *Modelo Iberoamericano de Excelencia*¹²² edota Europako *EFQM European Foundation for Quality Management*¹²³ eredia. Beste batzuk, berriz, aurrekoetan oinarrituta

¹²¹ <http://www.baldrige.nist.gov/>

¹²² http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html

¹²³ <http://ww1.efqm.org/en/>

sektore edota tematika jakinetara egokitutako eredu partikularrak dira, hala nola: administrazioa egokitutako Europako *CAF Common Assessment Framework*¹²⁴ autoebaluazio sistema, lanbide heziketara egokitutako Eusko Jaurlaritzaren *HOBIDE*¹²⁵ auto-ebaluaketa eta hobekuntzarako eredua, gobernuz kanpoko erakundeei egokitutako Estatu Batuetako *Drucker Fundazioaren*¹²⁶ autoebaluazio eredua, edota, enpresen gizarte erantzukizunari begira Bizkaiko Foru Aldundiaren zuzendaritzapeko *Xertatu Ekimenak*¹²⁷ sortutako *xertatu:adi* enpresaren gizarte erantzukizuna ebaluatzen eta etengabe hobetzeko metodologia.

Sistematizatutako autoebaluazioak burutzeko pautak jarraitu behar izaten dira kasu guztietan (Garau, 2003). Hau da, eredu bakoitzak irizpide batzuk markatzen ditu, irizpide horiei jarraikiz galdetegi edota formulario batzuk osatuko dira, egikaritze mailaren baloraziorako arau edota irizpideak finkatuko dira, eta, formularioaren atalak eta baloraziorako arauak jarraituz ebaluazioa burutuko da. Prieto-k (2003) horrela azaltzen du:

«Estos modelos se definen como un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento, es decir mediante una serie de parámetros previamente definidos y con arreglo a un esquema de actuación, obtenemos información de esa realidad compleja (la organización) que nos permitirá saber, con claridad, como está desarrollando su gestión, para a continuación poder estudiar y proponer las posibles mejoras que es estudio haya puesto de manifiesto» (Prieto, 2003: 35)

EFQM autoebaluazioaren ereduaren kasuan, erreferentziazko eskema ereduaren bederatzi irizpideak –*lidergoa, pertsonak, politika eta estrategia, aliantzak eta baliabideak, prozesuak, emaitzak pertsonengan, emaitzak bezeroengan, emaitzak gizartean eta emaitza giltzak*– eta bere baitako azpi-irizpideak eta arloak dira, eta, balorazio arauak, *EEHEB*¹²⁸ eskeman oinarritutako eskema logikoa da. Eskema logiko hori aplikatuz irizpide bakoitzean enfokeari,

¹²⁴ <http://www.eipa.eu/en/topics/show/etatid=191>

¹²⁵ <http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-2333/eu/>

¹²⁶ <http://www.pfdf.org/>

¹²⁷ http://www.xertatu.net/eu_index.asp

¹²⁸ Emaitzak, Enfokea, Hedapena, Ebaluazioa eta Berrikuspena

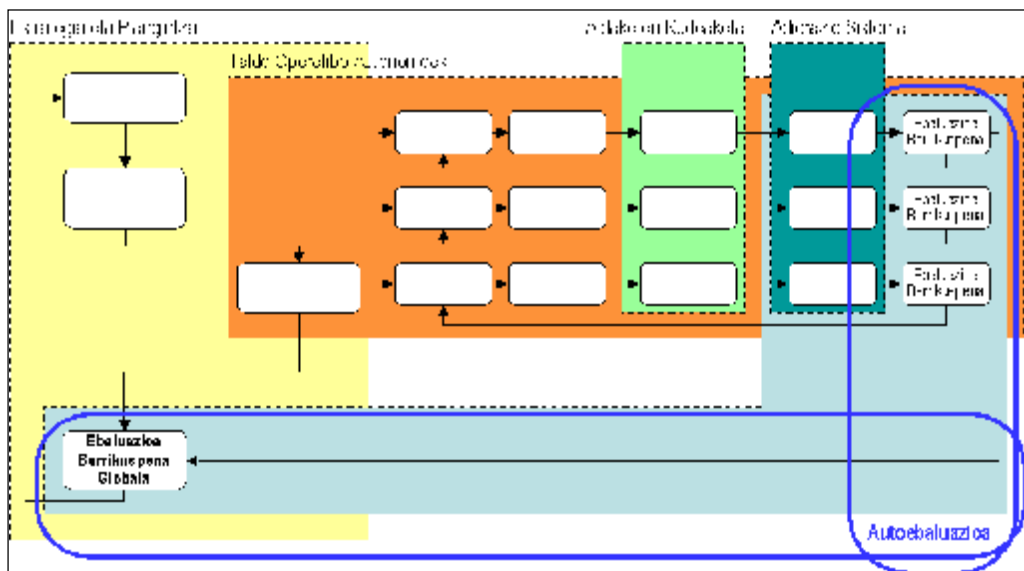
hedapenari, ebaluazio/berrikuspenari eta azken emaitzei dagokienez erdietsitakoak baloratzen dira eta erakundearen kudeaketan arlo indartsuak eta hobetzeko arloak lirakekeenak identifikatzen dira.

Ildo beretik, eta tesi honetan azaltzen ari den eredu-proposamenaren baitan, *EFQM*ren ereduaren filosofia eta *CAF* ereduaren autoebaluazio panela erreferentziatuz hartzen dituen hizkuntz normalizaziorako egitasmoen autoebaluaziorako metodologia osatu eta *n-EgAS - Normalizaziorako Egitasmoen Auto-ebaluaketarako Sistema* izeneko eredu diseinatu da.

4.1.7.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Autoebaluazioa izena daraman azpi prozesua *n-Planis* interbentziorako makro-prozesuaren bosgarrena da, *ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona.

4.78 Irudia: n-Planis interbentziorako makro-prozesuaren baitan Autoebaluazioa prozesua

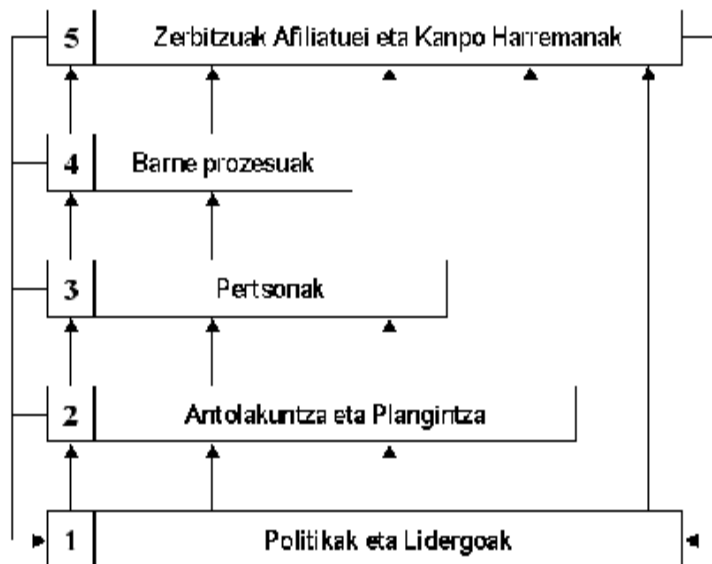


Prozesu honen bitartez urteko egitasmoen eta egitasmo estrategiko osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapenak eta doiketak funtsatuko dituen autoebaluazioaren sistematika landuko da.

Horretarako, *n-EgAS normalizaziorako egitasmoen auto-ebaluaketarako sistema* eredu sortu da.

n-EgAS autoebaluaziorako eredu egituratzen duen erreferentziazko irizpideen eskema *n-PlaniS* makro-prozesuaren eredu txertatutako *GPI-a*¹²⁹ egituratzen duen bera da, eta normalizaziorako esku-hartzearen kudeaketarako bost arlok osatzen dute: *Politikak eta lidergoak*, *Antolakuntza eta plangintza*, *Pertsonak*, *Barne prozesuak*, eta *Zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak*.

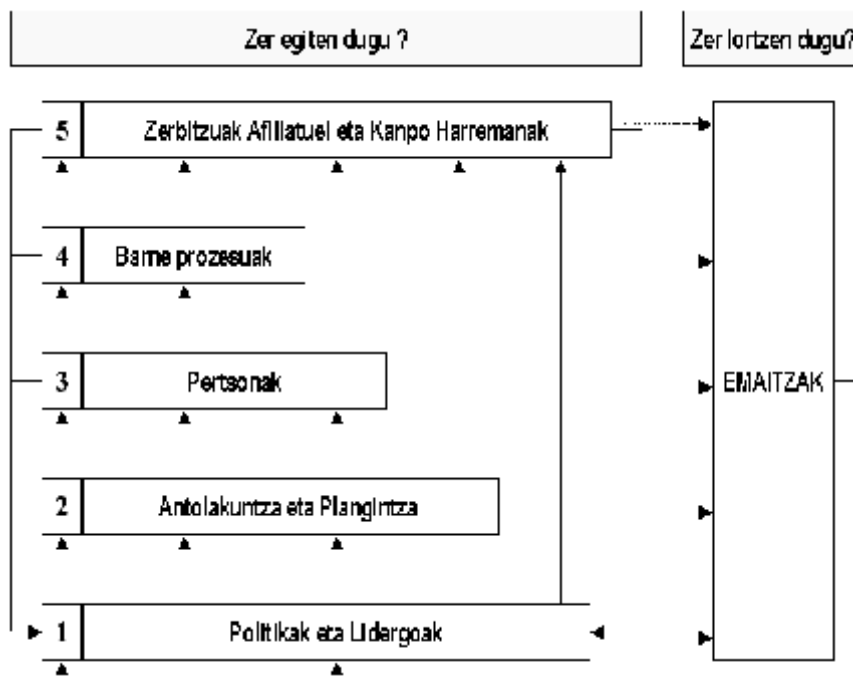
4.79 Irudia: *n-EgAS* autoebaluazio ereduaren erreferentziazko irizpideen eskema



Eskema hori abiapuntu, *n-EgAS* autoebaluazio eredu honetan bi atal nagusi bereiziko dira: bata, egiten dena aztertuko duena; bestea, lortzen dena aztertuko duena. Lehen atalak ZER EGITEN DUGU? galderari erantzungo dio. Bigarren atalak, berriz, ZER LORTZEN DUGU? galderari erantzungo dio. Horrela, *n-EgAS* autoebaluazio eredu egituratzen duen oinarritzko eskema osatzen da.

¹²⁹ Gida Panel Integrala

4.80 Irudia: n-EgAS autoebaluazio ereduaren oinarritzko eskema



Lehen atalak, *Zer egiten dugu?* galderari erantzuten dionak, erreferentziako eskemaren bost arlo edo irizpideak aztertzen ditu eta, horietako bakoitzean, egindakoari buruzko balorazioak jasotzen ditu. Bigarren atalak, *Zer lortzen dugu?* galderari erantzuten dionak, berriz, bost arlo horietan erdietsitako emaitzak jaso eta baloratzen ditu.

Egindakoari buruzko lehen atalaren auto-ebaluaketa bideratzeko, formulario bat prestatu da arlo bakoitzerako (ikus formularioaren adibidea atal honen amaieran). Formularioan, arlo bakoitzean kontuan hartu eta baloratuko diren atalak zehazten dira eta, ondoren, atal horietako bakoitzaren azalpena egiten duten azpiatalak, ebidentzietan oinarrituz zein neurritan betetzen diren eskala batean puntuatu behar direnak.

Puntuazio-eskala, administrazio alorrean garatutako CAF¹³⁰ ereduaren autoebaluazioaren panelaren egokitzapena da. Eskalaren bitartez zehaztu nahi da azpiatal bakoitzean deskribatzen den aspektua garatzeko ekinbideen

¹³⁰ Common Assessment Framework

PDCA¹³¹ prozesua noraino burutu den. Horrela, eskala bost fasetan banatzen da. Definitutako aspektuaz ekinbiderik burutu ez edo soilik planifikatu bada, eskalaren lehen fasean 0 edo 1 baloratuko da. Ekinbideren bat planifikatu eta aplikatu baldin bada, eskalaren bigarren fasean 2 edo 3 baloratuko da. Ekinbidea planifikatu, aplikatu eta berrikusi bada, eskalaren hirugarren fasean 4, 5 edo 6 baloratuko da. Ekinbidea berrikusi ondoren berriro aplikatu eta berrikusi bada PDCAren beste ziklo bat osatuz, eskalaren laugarren fasean 7 edo 8 baloratuko da. Azkenik, ekinbidea sistematizatu eta erakundean erabat integratu bada, eskalaren bosgarren fasean 9 edo 10 baloratuko da.

Egindako balorazioak bide emango du arlo horren egoeraren deskribapena egiteko eta, formularioaren hurrengo atalean, antzemandako arlo sendoak eta hobetzeko arloak zehaztu ahal izateko. Azterketa honek, beti, egindako lanaren dokumentuetatik jasotako ebidentzietan oinarritu behar du.

Lortutakoari buruzko bigarren atalaren auto-ebaluaketa bideratzeko, formularioa beste era batean egokitu da (ikus formularioaren adibidea atal honen amaieran). Emaitei buruzko bigarren formularioan, arlo bakoitzean jarritako helburuen betetze maila eta emaitzen joeren bilakaera baloratuko dira, datuetan oinarrituz emaitzak eskala batean puntuatuz.

Puntuazio-eskala, *EFQM* ereduaren puntuazio taularen egokitzapena da. Adierazi bezala, eskalaren bitartez zehaztu nahi da arlo bakoitzean helburuak noraino erdietsi diren eta egokiak izan diren eta emaitzen joerak noraino izan diren positiboak denboran zehar. Horretarako, arlo bakoitzean bi eskala agertzen dira, bata "helburuak" eta bestea "joerak", bakoitza bost ataletan banatuta.

Helburuei dagokienez, ez bada helbururik finkatu edo ez bada lortu, eskalaren lehen fasean 0 edo 1 baloratuko da. Helburuak bete eta egokiak badira emaitzen laurdenetan, eskalaren bigarren fasean 2 edo 3 baloratuko da. Helburuak bete eta egokiak badira emaitzen erditan, eskalaren hirugarren fasean 4, 5 edo 6 baloratuko da. Helburuak bete eta egokiak

¹³¹ Planeatu, egin, berrikusi eta doitu

badira emaitzen hiru laurdenetan, eskalaren laugarren fasean 7 edo 8 baloratuko da. Eta, helburuak bete eta egokiak badira emaitza guztietan, eskalaren bosgarren fasean 9 edo 10 baloratuko da.

Joerei dagokienez, berriz, ez badago daturik edo ia emaitza positiborik agertzen ez bada, eskalaren lehen fasean 0 edo 1 baloratuko da. Joera positiboak agertzen badira emaitzen laurdenetan eta azken bi urteetan, eskalaren bigarren fasean 2 edo 3 baloratuko da. Joera positiboak edo errendimendu iraunkorra agertzen badira emaitzen erditan azken hiru urteetan, eskalaren hirugarren fasean 4, 5 edo 6 baloratuko da. Joera positiboak edo errendimendu iraunkorra agertzen badira emaitzen hiru laurdenetan azken hiru urteetan, eskalaren laugarren fasean 7 edo 8 baloratuko da. Eta, joera oso positiboak agertzen badira emaitza askotan edo guztietan, eskalaren bosgarren fasean 9 edo 10 baloratuko da.

Emaitzen azterketa horrek, beti, adierazleetan jasotako datuetan oinarritu behar du.

4.1.7.2.1 Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

Autoebaluazioa akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: normalizaziorako egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzen lagunduko duen autoebaluazio metodologia bat gorpuztea. Ebidentzietan eta adierazleetan oinarrituko den autoebaluazio prozesu sistematizatu horrek egitasmoaren hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko kudeaketa-erabakiak funtsatuko ditu.

Prozesu honen aplikazio-eremuak egitasmoaren bi maila sistemiko hartzen ditu: urteko egitasmoa garatzeko aukeratutako erakundearen tokiko egituren maila sistemikoa, eta, egitasmo estrategikoak barnebiltzen duen erakundearen esparru osoaren maila sistemikoa.

4.1.7.2.2 Prozesuaren garapena

n-EgAS autoebaluazio ereduari jarraikiz erakunde batean normalizaziorako egitasmoaren autoebaluazio sistema egituratzeko urratsak honako hauek dira:

Autoebaluazioan aplikatuko den formularioaren atalak eta azpiatalak erakundearen errealitatera eta egitasmo estrategikoan diseinatutako GPIren ezaugarrietara egokitu, arlo eta itemen edukiei dagokionez: atal honen amaieran *EusLab* egitasmoan egokitutako formularioan zehaztutako arloak, atalak eta azpiatalen itemen edukiak azaltzen dira.

Talde ebaluatzaileak izendatu. Normalizazio prozesuari buruzko hausnarketa estrategikorako autoebaluazioa burutzerakoan, erakundearen baitan ardura bereziak dituzten kideekin, horretarako berariaz izendatutako taldea izango da. Tokian tokiko normalizazio prozesuen urteko egitasmoen baloraziorako autoebaluazioa burutzerakoan, prozesu horien ardura duten ohiko talde operatiboek egingo dute.

Dokumentazioa bildu, egindakoen ebidentziak eskuratu eta adierazleen datuen eta indizeen informeak eguneratu.

Jasotako ebidentzietan eta datuetan oinarrituta eta sortutako formularioak eta eskalak erabiliz, baloraziorako talde-hausnarketa egin eta, ahalik eta gehien, adostu. Autoebaluazioaren indarra eta balioa taldean egindako hausnarketan eta adostutako ikuspegietan datza; formularioak, datuak eta puntuazioak hausnarketarako sistematizazio eta laguntza tresnak besterik ez dira.

Egindako balorazioan oinarrituta, arloz arlo izan diren aspektu indartsuak eta hobetzeko aspektuak identifikatu eta neurri zuzentzaileak proposatu.

Indar-guneetatik eta hobetzeko arloetatik esku-hartzearen ziklo berrirako helburuak inferitu eta neurri zuzentzaileen bidez proposatutako aldaketekin egitasmo berriak, bakoitza bere mailan, egokitu eta birdiseinatu.

n-EgAS eredua jarraikiz egokitutako autoebaluaziorako sistema baten adibidea da EusLab egitasmoan aplikatu zena. Hurrengo orriotan azaltzen dira osatutako formulario guztien irudiak.

1. ARLOA: Politika eta Lidergoak

Atal Sendoak

Hobetzeko Atalak

Proposatzen diren Neurri zuzentzaileak

2. ARLOA: Plangintza eta Antolakuntza

Atal Sendoak

Hobetzeko Atalak

Proposatzen diren Neurri Zuzentzaileak

3. ARLOA: Pertsonak

Atal Sendoak

--

Hobetzeko Atalak

--

Proposatzen diren Neurri Zuzentzaileak






--

4. ARI CA Bame Prozesuak

Ari CA bameko kontratu bakoitza ebaluatzeko diru erakutsia

- 4a. Lan-prozesu egituratuaren euskararen hobekuntza eroso sistematikoa eta garapena
- 4b. Ahaztu komunikazio ez-egituratuak
- 4c. Lanerako euskarri informatiboak

Erraite 4a:
 Erraite 4b:
 Erraite 4c:
 Ondura hobe/besteak:

Ez lagarria	Fase 1		Fase 2		Fase 3		Fase 4		Fase 5	
	Ekinbidetik ez edo soilik planifikatuta		Ekinbidetik planifikatu eta aplikatu da		Ekinbidetik planifikatu, aplikatu eta berrikusi da		Berrikusi ondoren egokitu da eta berriro aplikatu eta berrikusi		Ekinbidetik sistemazatuta eta onartutako erabat	
										
	(Ez da erabaki) (Ekinbidetik ez)		(Aurrerantzean) (Ekinbidetik)		(Aurrerantzean) (Ekinbidetik)		(Aurrerantzean) (Ekinbidetik)		(Batez da erabaki) (Ekinbidetik)	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

4a.	Egitzaerak badago sistematikoki lan-prozesu egituratuaren analisia egiteko eta berrin euskararen erabilerari buruzko aldatutako azterketak eta hobekuntzak.	Puntuak								
		Ekintzak								
4b.1	Analisiaren bidez, lan erabileraren erabilera formalararen hobekuntzarako neurriak iradikatu dira. Eginkizun horien lan-prozesuak kide oso arduradun diruz pentsatu iradikatu dira.	Puntuak								
		Ekintzak								
4b.2	Egitzaerak iradikatu da sistematikoki behar bezala konputazio erabileraren erabilera hobekuntzarako erabiltzeko. Neurriak egiteko erabilerak, datuak injezioak, euskararen erabileraren erabilerak erabiltzeko ekintzak iradikatu dira.	Puntuak								
		Ekintzak								
4c.	Lanerako euskarri informatiboak egokituta daude lan-prozesuetan euskararen normalizazioa sostengatzeko programa informatiboak euskaraz injezioak daude.	Puntuak								
		Ekintzak								

5. ARLOA: Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak

Atal Sendoak

Hobetzeko Atalak

Proposatzen diren Neurri Zuzentzaileak

4.91 Irudia: n-EgAS autoebaluzio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan – 11

EMAITZAK

Edo honetatik sartu behar duzue balazteko edo ez daitezke:

HF: HIRIURAK: beharrik behar dira eta beharrik agotak dira

JOERAK: Emaitza onak baino txikiak direla edozein emaitza onerentzako emaitza onerentzako

Emaitza 1a	
Emaitza 2a	
Emaitza 3a	
Emaitza 4a	
Emaitza 5a	
Gutxiak berberak	

1. Politikak eta Lidergoak	HELBURURAK	Esango helbururik edo ez da lortu	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Erabiliko Adierazkiak
	JOERAK	Datuak ez dira emaitzarik ez	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	
	Puntuak	0 : 1	2 : 3	4 : 5	6 : 7	8 : 9	10	

2. Plangintza eta Antolakuntza	HELBURURAK	Esango helbururik edo ez da lortu	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Erabiliko Adierazkiak
	JOERAK	Datuak ez dira emaitzarik ez	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	
	Puntuak	0 : 1	2 : 3	4 : 5	6 : 7	8 : 9	10	

3. Pertsonak	HELBURURAK	Esango helbururik edo ez da lortu	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Erabiliko Adierazkiak
	JOERAK	Datuak ez dira emaitzarik ez	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	
	Puntuak	0 : 1	2 : 3	4 : 5	6 : 7	8 : 9	10	

4. Baimen Prozesuak	HELBURURAK	Esango helbururik edo ez da lortu	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Erabiliko Adierazkiak
	JOERAK	Datuak ez dira emaitzarik ez	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	
	Puntuak	0 : 1	2 : 3	4 : 5	6 : 7	8 : 9	10	

6. Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak	HELBURURAK	Esango helbururik edo ez da lortu	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Beharrik beharrik dira emaitza 5 eta	Erabiliko Adierazkiak
	JOERAK	Datuak ez dira emaitzarik ez	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	Jara gutxiak emaitza 5 eta azken 2 artean	
	Puntuak	0 : 1	2 : 3	4 : 5	6 : 7	8 : 9	10	

EMAITZAK

Atal Sendoak

Hobetzeko Atalak

Proposatzen diren Neurri Zuzentzaileak

4.1.8 Akzio-gune 8: Ezagutzaren kudeaketa

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) kontuan hartuko du normalizazio prozesuaren garapen hobezinerako beharrezko diren gaitasunak —komunikatiboak, hizkuntza erabiltzeko, eta teknikoak, interbentzioan parte hartzeko— areagotzearen eta ezagutza kolektiboan integratzearen garrantzia, eta
- 2) estrategiak garatuko ditu normalizaziorako gaitasun komunikatiboen eta teknikoen sozializaziorako behar diren ezagutzak areagotzen, sortarazten, partekatzen, aplikatzen, berritzen eta kolektibizatzen lagunduko duten sistematikak operatibizatzeke.

4.1.8.1 Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Egungo gizarte modernoan, *ezagutza* balio handia eta garrantzi hazkorra duen funtsezko baliabidea izatera iritsi da (González eta Guenaga, 2008; Martínez Caraballo, 2006; Reyes, 2005). Hori nabarmena da erakundeen kudeaketaren alorrean, autore askoren esanetan ezagutza eta bere kudeaketa dira erakunde batek bere garapenerako duen baliabide garrantzitsuena (Vera, 2007). Asko dira azken urte hauetan, Balbastre-k (2001) adierazi moduan, erakunde baten arrakastaren etorkizuneko giltza ezagutzan eta aprendizaiaren oinarritzen dela dioten eta gaia aztertu duten autore ezagunak (Arbonies, 2001, 2006; Argyris, 1991, 1999, 2001; Dierkes et al., 2001; Drucker, 1993; Huber, 1991; Kolb, 1996; Leonard-Barton, 1993; Nonaka, 1994; Nonaka eta Takeuchi, 1999; Quinn, 1992; Senge, 1992, 2000; Sveiby, 2000, 2001; beste askoren artean).

Ezagutzak zerikusia du informazioarekin eta datuekin, baina hori baino gehiago da. Ezagutza esperientziarekin lotzen da, baloreekin, kontestualizatutako informazioarekin, gauzak egiteko moduekin eta errutinekin, prozesuekin eta praktikekin, eta, molde berriak txertatzeko markoen eraikuntzarekin. Davenport eta Prusa-k (2000) azaltzen duten moduan «*knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and*

incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knower. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms» (Davenport eta Prusak, 2000: 5).

Ezagutza, halaber, *ikaskuntza organizazionala* deitzen den prozesu baten ondorioz sortutako fenomeno gisa ulertzen da (Pawlowsky, 2001). Ikaskuntza organizazionala, bestalde, aldaketa prozesuekin —aldaketak erakundearen jokabideetan, egitura kognitiboetan, aldaketa estrategikoak, kulturalak eta organizazioarenak oro har— eta eraldaketa eta hobekuntza sustatzen duten prozedurekin erlazionatzen da (Gil, 2003). Senge-k (2000) *aldaketa sakonaz* hitz egiten du jendearen balioetan, igurikapenetan eta jokabideetan barru-aldaketetan, eta, prozesuetan, estrategietan, praktketan eta sistemetan kanpo-aldaketak elkartzen dituen eraldaketa organizazionala deskribatzerakoan. Bere esanetan, sakoneko aldaketan *aprendizaia* dago; erakundea ez da zerbait berria egitera mugatzen, aitzitik, gauzak beste era batean egiteko *gaitasuna* sortzen du. Horregatik, *aprendizaiarako oinarrizko gaitasunak* urriak badira, aldaketari eusteko funtsezko murrizketa sortuko da.

Senge-k (1992) kausa-ondorio erako erlazio sinpleak baztertzen ditu eta organizazioetan ikaskuntza sustatzeko ikuspegi sistemikoa aplikatzea planteatzen du. Bere esanetan, mundua bereizitako eta deskonektatutako indarrez osatuta dagoenaren ilusioa baztertzen dugunean, orduan, *organizazio adimentsuak* eraikitzeke gai izan gaitezke. Erakunde adimentsu horietan *aprendizai pertsonala* eta kolektiboa aktibatuko dira eta ikaskuntza horrek balio instrumentalaz gain pertsonaren garapen bitalerako balioa ere izango du (Arbonies, 2006). Senge-k adierazten duen moduan, «*Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto» (Senge, 1992: 1).*

Ikaskuntzarako benetako gaitasuna izango duten erakundeak eraikitzeke bost dimentsio edo *diziplina* kontuan hartu eta landu behar direla proposatzen du autoreak: *pentsamendu sistemikoa, hazkunde pertsonala, eredu mentalak, ikuspegi partekatua* eta *ikaskuntza taldean*. Bost horietatik,

pentamendu sistemikoa izango da beste guztiak integratuko dituen giltzarri kontzeptuala, zatiak ezezik osotasuna ere ikusten lagunduko duena.

Nonaka-k eta Takeuchi-k (1999), beren aldetik, *ezagutzaren sorkuntzaz* hitz egiten dute eta bi ezagutza motaren arteko ezberdintasuna finkatzen dute: ezagutza *tazitua* eta ezagutza *esplizitua*.

Ezagutza *tazitua* pertsonala da, pertsona bakoitzaren ekintza eta esperientzietan sustraitzen da, baita bere balore eta emozioetan ere. Jardutearen esperientziatik pertsonak bereganatutako ezagutza praktikoa subjektiboetan, bereizmen-ahalmenetan eta intuizioetan datza. Ez da erraz formulatzen modu formalean eta zaila suertatzen da besteei komunikatzeko. Ezagutza *esplizitua*, berriz, hitzekin eta zenbakiekin adieraz daiteke eta hizkuntza formalaren bidez erraz parteka daiteke pertsonen edota taldeen artean kontzeptu, datu, formula edota prozedura moduan.

Autoreen esanetan, ezagutzaren sorkuntzaren ardatz nagusia norbanakoaren eta taldearen arteko elkarrekintzan gauzatutako ezagutza tazituen eta esplizituen hartu-emana da. Ezagutza tazitutik esplizitura eta esplizitutik tazitura bihurtze dinamika horrek norbanakotik erakundera eta alderantziz doan ezagutzaren sorkuntza espiral bat sortarazten du.

4.93 Irudia: Ezagutzaren sorkuntzaren prozesua (Nonaka eta Takeuchi, 1999tik egokitua)



- *Sozializazioa, tazitutik tazitura.* Partekatutako esperientzien bidez transmititzen den ezagutza tazitu berria da. Maisuek ikastunekin erabiltzen duten metodo klasikoa da, ikasketa hitzekin baino gehiago behaketa, imitazio eta praktikaren bidez bideratzen da.
- *Esteriorizazioa, tazitutik esplizitura.* Ezagutza tazitua kontzeptuen bidez formulatzen da. Ezagutza tazitua esplizitu bihurtzen da eta metafora, analogia, kontzeptu, hipotesi edota eredu itxura bereganatzen du. Funtsezkoa da ezagutzaren sorkuntzaren prozesuan, ezagutza tazituan oinarrituta kontzeptu esplizitu berriak sortzen baititu.
- *Konbinazioa, esplizitutik esplizitura.* Ezagutza esplizitu ezberdinak elkartuz ezagutza esplizitu multzo berria konplexuagoa eta sistematikoagoa sortzearen prozesua da. Dagoen ezagutza sailkatuz, gehituz, konbinatuz, kategorizatuz edota argitaratuz birkonfiguratu, hedatu eta areagotu egiten da.
- *Interiorizatu, esplizitutik tazitura.* Ezagutza esplizitua ezagutza tazitua bihurtzearen prozesua da, eta eginez ikastearekin erlazionatuta dago. Horrela, erakundeko kideen ezagutza tazitua birdefinitu eta areagotu egiten da eta partekatutako eredu mentalak konfiguratzen dira, ezagutza tazitua erakundearen kulturaren ezaugarri bihurtzen delarik.

Zikloari segida emanez norbanakoen mailan pilatutako ezagutza tazitu hori berriro erakundeko beste kideekin sozializatzen den neurrian, ezagutza organizazionalaren sorkuntzaren prozesua bideratzen da.

Ikuspuntu horretan sakonduz, Krogh, Ichijo eta Nonaka-k (2000) ezagutza errazteko prozesuaren parte diren oinarritzko ideia batzuk azaltzen dituzte:

- *Lehena, ezagutza justifikatutako ziurtasuna da.* Pertsona orok bere ziurtasunen egiatasuna justifikatzen du bere esperientzia, sentsibilitate, ikuspuntu eta eskema mentaletan oinarrituta. Beraz,

norbaitez ezagutza sortzen duenean, bereganatu dituen ziurtasun justifikatuekin zentzu ematen dio egoera berri bati. Definizio horren arabera, ezagutza egiazko zerbait baino gehiago errealitatearen konstruktua bat izango da.

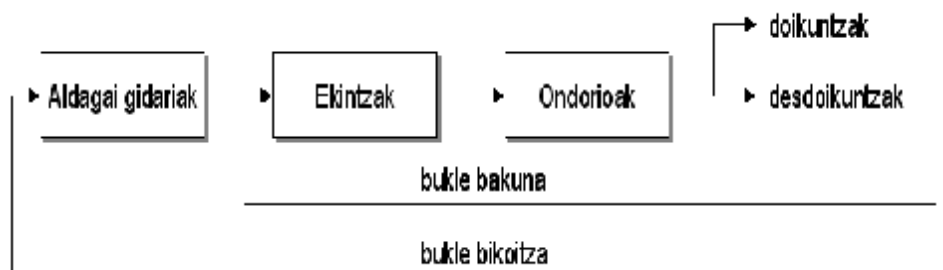
- Bigarrena, *ezagutza esplizitua eta tazitua da*. Gorago azaldutako prozesuaren bidetik, ezagutza tazituaren balioa onartzea eta nola erabili asmatzea izango da ezagutzaren erakunde sortzaile baten erronka nagusia.

- Hirugarrena, *ezagutzaren sorkuntza eraginkorra testuinguru faboragarri baten menpe dago*. Testuinguru faboragarria harremanak sustatuko dituen espazio komuna izango da. Japonian *ba* deitzen duten testuinguru hori izan daiteke fisikoa, birtuala edota mentala eta, ziurrena, hirurak aldi berean. Ezagutza sortzeko, beraz, testuinguru faboragarria sortu behar da.

- Azkenik, eta autoreen esanetan, *ezagutza organizazionalaren sorkuntzarako bost urrats jorratu behar dira*. Ezagutzaren sorkuntzarako urratsak autoreek planteatzen duten eredu honetan dira: 1) ezagutza tazitua partekatu, 2) kontzeptuak sortu, 3) kontzeptuak justifikatu, 4) prototipo bat landu, eta 5) ezagutza nibelatu eta hedatu.

Argyris-ek (1982, 1991, 1999, 2001), bestalde, ikaskuntza organizazioalaren prozesua azaltzerakoan bi mailatako ikaskuntzen arteko bereizketa egiten du: *bukle bakuneko ikaskuntza* eta *bukle bikoitzeko ikaskuntza*.

4.94 Irudia: Ezagutzaren bukile bakuna eta bukile bikoitza (Argyris, 1999tik egokitua)



- *Bukle bakuneko* ikaskuntza, ikaskuntza operatiboarekin eta trebetasunen eskuratzearekin erlazionatzen da. "Nola burutu daiteke prozesu hau modu eraginkorragoan?" galderari erantzuten dio. Arazoak edota desdoikuntzak erreferentziazko marko jakin eta aldaezinaren baitan konpontzen dira, efikaziarekin lotzen da.
- *Bukle bikoitzeko* ikaskuntza, berriz, garapen pertsonalarekin eta ikaskuntzarekin erlazionatzen da. Efikaziari bezala, efizientziari ere arreta jartzen dio. Arazoak sortzen direnean "egiten ari garena egiten jarraitu behar al dugu?" edota "zergatik gertatzen ari da hau?" galderari erantzun nahi die. Beraz, arauak, erreferentzia markoak, aldagai gidariak edota helburuak eztabaidatzen ditu.

Bi bukleak ezinbestekoak eta osagarriak dira ikaskuntza garatzeko. Bukle bakunaren bidez, erakundean une horretan dauden trebetasun eta ezagutza fintzearekin zerikusia duten arazoen zuzenketarako ikaskuntza prozesuen garapena bideratzen da (adaptatiboa). Bukle bikoitzaren bidez, nahita gaitasun edo ezagutza berriak garatzen dira (sortzailea). Ikaskuntza organizazionalaren kontzeptua azken honekin erlazionatzen da bereziki.

Beste ikuspuntu batetik, eta ikaskuntza organizazionala kontzeptualizatzerako orduan, Kim-ek (1998) ikaskuntza indibiduala eta ikaskuntza organizazionala lotzen dituen eredu bat proposatzen du. Kim-ek Kolb-en (1996) eredu esperimentalaren planteamendua eta Senge-ren (1992) eredu mentalaren kontzeptua jasotzen ditu bere proposamenean.

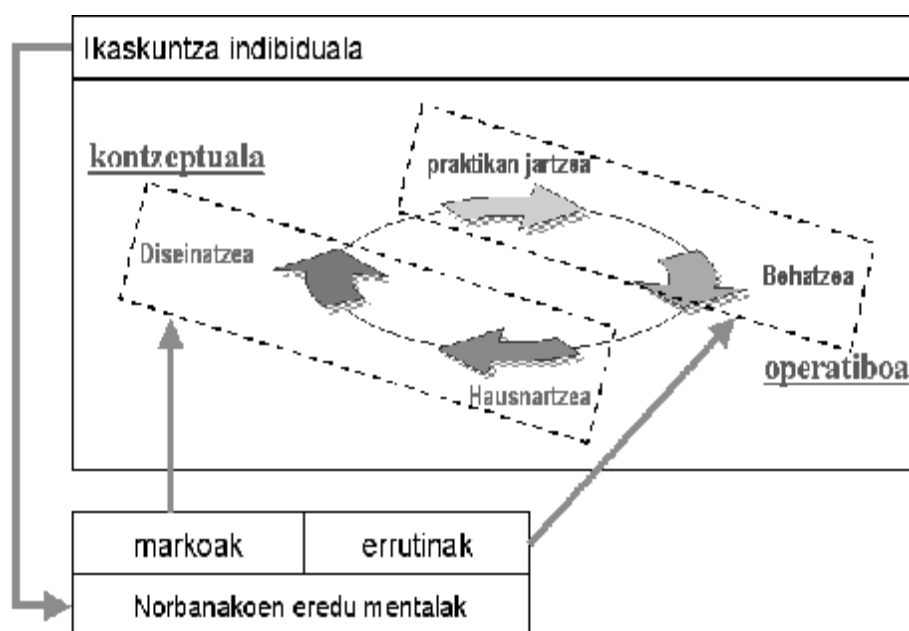
Kolb-en (1996) eredu esperimentalean ikaskuntzaren bi fazeta agertzen dira: operatiboa eta kontzeptuala. Ereduak ikaskuntza zikloa deskribatzen du: esperientzia kontzeptutan bihurtzen da eta, aldi berean, kontzeptu horiek esperientzia berrietarako gida moduan aplikatzen dira. Horrela, ikaskuntza lau etapako ziklo gisa ulertzen da: 1) esperientzia zehatza, 2) esperientziaren gaineko behaketa, 3) kontzeptu abstraktuen eta orokorren formulazioa, eta 4) kontzeptu horien aplikazioa egoera berrietan.

4.95 Irudia: Ikaskuntza esperimentalaren eredu (Chiva eta Camison, 2002tik egokitua)



Ikaskuntza esperimentalaren ereduarekin batera, Kim-ek (1998) eredu mentalen kontzeptua jasotzen du. Eredu mentala norbanakoak esplizituki edota inplizituki munduari buruz duen ikuskera adierazten du. Chiva eta Camisón-ek (2002) azaltzen duten moduan, eredu mental horiek gauzak interpretatzeko testuingurua eskaintzen dute eta une bakoitzerako gordetako zein informazioa den esanguratsua baldintzatzen dute. Azken finean, ikusten dugun munduari zentzua ematen diote. Kim-ek eredu mentalen baitan markoak eta errutinak bereizten ditu, eta erlazionatzen du bakoitza ikaskuntza fazeta batekin: markoak ikaskuntza kontzeptualarekin eta errutinak ikaskuntza operatiboarekin. Horrela, elementu guzti horiekin ikaskuntza indibidualaren eredu irudikatzen du era honetan:

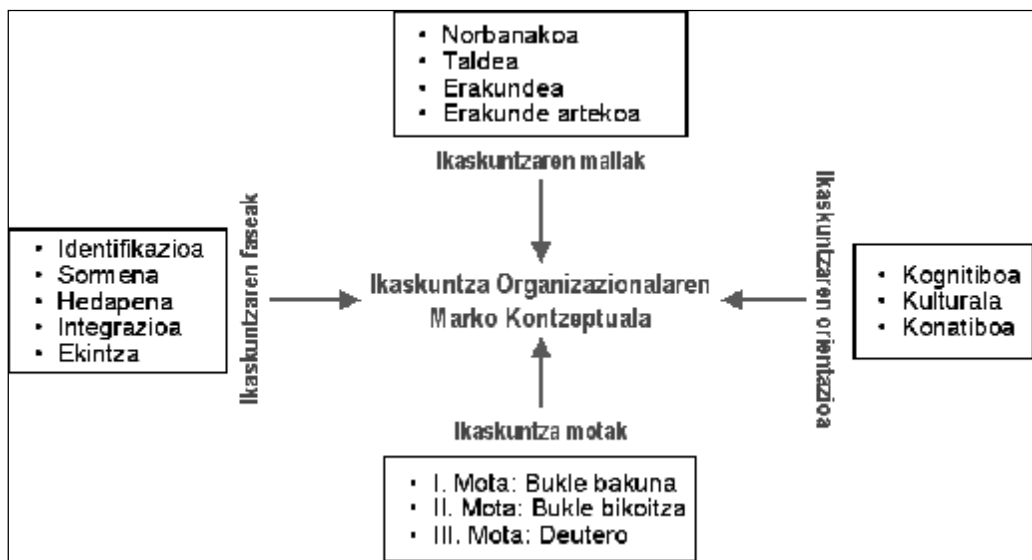
4.96 Irudia: Ikaskuntza indibidualaren eredu (Chiva eta Camisón, 2002tik egokitua)



kodifikatzen dira. Ikaskuntza indibidualak erakundearen mailari eragiten dio partekatutako eredu mentalen bidez. Partekatutako eredu mentalen baitan errutina organizatiboak edo prozesu operatibo estandarrak, eta, munduarekiko ikuspegia bereizten dira. Ikuspegia, berriz, erakundearen kulturaren (presuntzioak, artefaktuak, portaerak...) isla da.

Azkenik, erreferentzia gisa hartu ditugun autoreen azalpenarekin amaitzeko, Pawlosky-k (2001), ikuspegi integratzaile batetik, gai hau aztertu duten perspektiba ezberdinen elementu komunak elkartu eta horietan oinarrituta ikaskuntza organizazionala prozesuaren funtsezko dimentsioak identifikatzen dituen marko kontzeptuala garatu nahi izan du (De los Reyes eta Barberá, 2004).

4.98 Irudia: Ikaskuntza organizazionalaren marko kontzeptuala (Pawlosky, 2001tik egokitua)



Pawlosky-k proposatzen duen marko kontzeptualaren erudian lau dimentsio agertzen dira. Lehen dimentsioa ikaskuntza gertatzen den sistemaren maila izango da. Autorearen planteamenduan ikaskuntzaren mailak lau dira: *norbanakoa* erakundearen baitan, *taldea*, *erakundea* bera ikasten duen entitate gisa, eta *erakundeen arteko* ikaskuntza.

Bigarren dimentsioa, burutuko den ikaskuntzaren orientazioa izango da. Autoreak hiru bereizten ditu: ikaskuntza *kognitiboa*, ikaskuntza *kulturala* eta

ikaskuntza *konatiboa* edota ekintzaren bidezko ikaskuntza. Hiru orientazio horiek integratuta agertu behar dute.

Hirugarren dimentsioa aplikatuko den metodologiaren bidez lortuko den ikaskuntza mota izango da. Hiru mota bereizten ditu, gorago azaldu diren *bukle bakuneko* ikaskuntza —erakundearen funtzionamenduaren ohiko operazioen bidez burutzen diren doiketak edota hobekuntzak— eta *bukle bikoitzeko* ikaskuntza —ingurunearekiko egokitzapena eta erakundeak bereganatutako ereduaren moldatzea dakarrena— eta, hirugarrena, autoreak *deutero* deitzen duena, erakundearen egitura kognitibo eta jokabidezkoen analisi sakonarekin zerikusia duena.

Ereduaren laugarren dimentsioan, azkenik, autoreak ikaskuntza organizazionalerako prozesuaren faseak bereizten ditu, fase bakoitzean dagozkion helburuei egokitutako baliabideak eta lanabesak esleitu ahal izateko. *Identifikazioaren* fasea, ikaskuntzarako esanguratsua izan daitekeen informazioa topatzekoa izango da. *Sormenaren* fasea, ezagutza berriak sortaraztekoa izango da. *Hedapenaren* fasea, prozesuan parte hartzen duten maila ezberdinetan —norbanakoa, taldea, erakundea— ezagutza barreiatzekoa izango da. *Integrazioaren* fasea, organizazioaren ezagutza sistemetan edo egitura kognitiboetan sortutako eta hedatutako ezagutza integratzekoa izango da. Eta, azkenik, *ekintzaren* faseak, ezagutza ekintza berrietan eraldatzearekin eta horrek erakundearen jokabide estandarretan duen eraginarekin du zerikusia.

4.1.8.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Akzio-gune honen definizioan planteatu dugun moduan, euskararen normalizazioa erakundeetan kudeatzeko sistema batek kontuan hartuko du prozesuaren garapen hobezinerako beharrezkoak diren gaitasunak areagotzearen eta integratzearen garrantzia, eta, horregatik, estrategiak garatu beharko ditu normalizaziorako ezagutza horien sorkuntzan eta kudeaketan lagunduko duen sistematika operatibizatzeke.

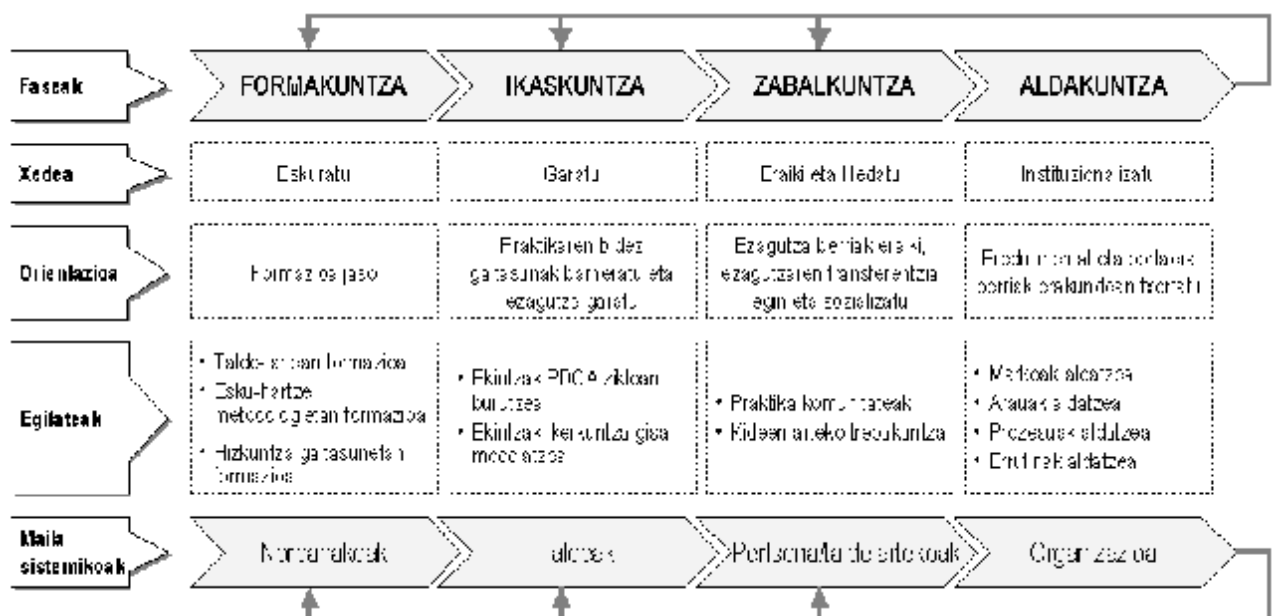
Sistematika hori garatzeko baliagarriak zaizkigu aurreko atalean aipatu ditugun erreferente teorikoak; baina, halaber, kontuan eduki behar dugu

erreferentzia horiek erakundeei ente gisa egiten dietela erreferentzia. Berriz, normalizazio prozesu batez dihardugunean:

1. Gai eta esku-hartze programa espezifiko batez ari gara.
2. Programa horrek eragiten dituen aldaketak erakundearen sistemari bere osotasunean eragiten badio ere, ez ditu sistemaren elementu guztiak barnebiltzen.

Beraz, erakundeen baitako normalizaziorako esku-hartze programen aipatu berezitasunak kontuan hartuz eta ikaskuntza organizazionalari buruz aurreko atalean azaldutako kontzeptu eta eredu teorikoak erreferentziazat hartuz, erakundeetan normalizaziorako esku-hartze prozesuak egikaritzeko behar diren ezagutza espezifikoak eskuratzen, garatzen, hedatzen eta kudeatzen lagunduko duen eredu egokitua proposatzen dugu: *n-EzaKre, normalizaziorako ezagutzaren kreaziorako eredu*.

4.99 Irudia: n-EzaKre, normalizaziorako ezagutzaren kreaziorako eredu



Bi ezagutza mota dira eredu honetan aurreikusten direnak: 1) hizkuntza ezagutza, hau da, hizkuntza bat menperatzeko eta egoera funtzional orotan baliau ahal izateko beharrezkoak diren gaitasun eta trebetasun

komunikatibo partekatuekin zerikusia duena, eta 2) hizkuntzen normalizaziorako eraldaketa prozesuekin lotutako ezagutza, hau da, esku-hartze prozesu batean eraginkorki talde-lanean jarduteko beharrezkoak diren gaitasun eta trebetasun partekatuekin zerikusia duena.

Ereduak lau fase bereizten ditu: *formakuntzaren* fasea, *ikaskuntzaren* fasea, *zabalkuntzaren* fasea eta *aldakuntzaren* fasea. Fase bakoitza maila sistemiko bati dagokio: *formakuntzaren* fasea *norbanakoei* dagokie, *ikaskuntzaren* fasea *taldean* burutzen da, *zabalkuntzaren* fasea *pertsona eta taldeen artean* gauzatzen da, eta *aldakuntzaren* fasea *organizazioaren* mailan gertatzen da.

Fase bakoitzak baditu bere xedea, norabidea azaltzen duen orientazioa eta fasea burutzeko planteatzen diren egitateak.

Lehen fasea formakuntza da, hau da, ezagutza lantzeko lehen unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea, jarduteko gaitasunak eskuratzea da: hizkuntza-gaitasunak edota interbentziorako gaitasunak. Hau da, gauzak nola diren edota hizkuntza bera maila ezberdinetan ezagutu eta jakin. Horretarako planteatzen den orientazioa formazioa jasotzea da. Eta burutu beharreko egitateak talde-lanean eta esku-hartze metodologietan, alde batetik, eta hizkuntza-gaitasunetan, bestetik, formazio eta ikasketa prozesuak antolatzea eta burutzea izango da.

Bigarren fasea ikaskuntza da, hau da, eskuratutako gaitasunak trebetasun bihurtzearen ezagutzaren bigarren unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea, eskuratutako hizkuntza- edota interbentziorako gaitasunak garatzea da. Hau da, gauzak nola egin behar diren edota hizkuntza egoera ezberdinetan nola garatu eginez egiten jakin. Horretarako planteatzen den orientazioa aplikazioaren bidez gaitasunak barneratzea eta ezagutza praktikoak sortzen hastea da. Fase honetako lehen egitatea esku-hartzea burutzea da, ekintzen PDCA zikloak osatzea eta praktikaren behaketatik hobekuntzarako doiketak eta ezagutzak ondorioztatzea, berdin hizkuntzaren erabileraren planoan zein eraldaketaren kudeaketaren planoan. Fase honetan burutzeko beste egitate mota ekintzak ikerkuntza gisa modelatzea da, hau da, PDCA zikloak burutzearekin batera aurreikusitako ekinbideei ikerketaren

izaera esperimentalak gehitzea¹³², ekintzaren diseinua ondoko jardura hauekin egituratuz: ekintzaren aurrekariak eta kokapena egin, kanpoko erreferentzia teoriko, metodologiko edota esperientzialak jaso, helburuekin batera ekintzaren balidaziorako hipotesiak finkatu eta, azkenik, interbentzioan zehazki landu nahi diren aldagaiak zehaztu.

Hirugarren fasea zabalkuntza da, hau da, landutako trebetasunekin ikaskuntza berriak zabaltzeko ezagutzaren kudeaketaren hirugarren unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea jakintza maila berriak eraikitzea eta erakundean hedatzea da. Horretarako planteatzen den orientazioa garatutako ezagutza eta trebetasunez gain bigarren analisi buklea bideratzea da, horretarako sortutako berezko 'espazioetan' ikaskuntza berriak eraikitzeko, eta, aldi berean, ezagutzaren transferentzia eta sozializazioa ahalbidetzeko. Orientazio horrekin fase honetan burutzeko egitateak izan daitezke, 1) ezagutzaren sorkuntzarako errutina kreaizaileak ernaraziko dituzten *Praktika Komunitateak* (Arbonies, 2006) eraikitzea, eta 2) hizkuntzaren erabilera sortzailea sustatuko duten *kideen arteko trebakuntza-espazioak* eraikitzea.

Laugarren fasea aldakuntza da, hau da, eraikitako jakintza berriekin erakundean aldaketak integratzeko ezagutzaren kudeaketaren laugarren unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea jokabideetan aldaketak eragiten dituzten ikaskuntzak instituzionalizatzea da. Horretarako planteatzen den orientazioa sortu eta sozializatutako ezagutzekin eredu mentalak aldatzea eta portaera berriak erakundean txertatzea da. Orientazio horrekin fase honetan planteatzen diren egitateak dira, 1) erakundearen markoak — marko kontzeptualak — aldatzea: ikuspegiak, ulerpenak, balioak, politikak... 2) erakundearen arauak aldatzeak: irizpideak, protokoloak... 3) erakundearen prozesuak aldatzea: gauzak formalki egiteko moduak, prozedurak... eta 4) erakundearen errutinak aldatzea: trazadura informalki bideratzeko moduak, erlazioatzeko erak, ohiturak...

Fase hauek guztiak ez dira linealak, bukle modukoa osatzen dute elkar elikatuz eta, horrela, aldakuntzaren fasean instituzionalizatutako eredu mental eta portaera berriek eragina izango dute aurreko faseetan, bakoitzean

¹³² Ikus 469 orrialdea.

ezagutza kudeatzeko moduetan ere unean uneko molde berriak sortaraziz. Bestalde, linealak ez diren moduan, estankoak ere ez dira, faseak gainezartzen dira bata bestearekin eta, noiz bata amaitu eta bestea hasi, errealitatean ez da mugatuta agertuko. Ez dugu ahaztu behar ikaskuntza prozesuez ari garela, ikaskuntza ikasteko gaitasuna duten sistema konplexuetan dihardugula, eta ikaskuntza ez dela inoiz prozesu lineala izan.

4.1.9 Akzio-gune 9: Organizazioaren kulturaren egokitzapena

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

- 1) Kontuan hartuko du normalizaziorako interbentzioarekin garatutako ezagutzak eta eragindako aldaketak erakundearen kulturaren moldaketa prozesu global gisa ulertzearen garrantzia eta
- 2) Estrategiak garatuko ditu sistemaren baitan egiteko eta komunikatzeko sortu diren modu berriak erakundearen ohiko jokabideetan, egituretan, eta, oro har, erakundearen kultura globalean txertatzearen prozesua indartzeko.

4.1.9.1 Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Erakundeetan gauzatzen den eraldaketa sakon orok erakundearen eskema mentaletan, balioetan eta portaera kolektiboetan eragitea dakar, hau da, sistema kultural baten osagai gisa kontzeptualiza daitezkeen aspektuetan eragitea. Izan ere, erakundeak kultur sistema zabalagoen baitan txertatuta dauden eta berezko kultur izaera duten azpisistematzat har daitezke (Leal, 1991) eta, gisa horretan ulertuta, aztertu. Hortik dator *erakundearen kultura* kontzeptua, erakundearen baitan kideen artean esanahi partekatuen hedatzeari buruz eta portaera egoki eta esanguratsu izan behar duenari buruz ezagutza komunak nola sortzen diren aztertzen duen aldagai gisa ulertuta (Robbins, 1999).

Aurrekoarekin lotuta, eta tesi honen muinarekin zerikusia duen ikuspuntu partikularrago batetik enfokatuta, erakunde batean hizkuntza-normalizaziorako eraldaketa planteatzen denean ere, kulturaren aspektuak oso kontuan hartzekoak bihurtzen dira, «*organizazio baten funtzionamendu hizkuntza aldatzeak erro soziokulturalak dituen eraldaketa prozesu bati ekitea esan nahi baitu*» (Marko, 2000: 74). Esaten ari garen bezala, erakunde orok bere kultura sistema propioa egituratzen du, bere funtzionamendu modu, ohitura, patroi-eredu, arau inplizitu, hizketa molde, komunikazio sistema eta abarrekin. Elementu horiek guztiak erakundearen baitako erlazioak antolatuta eta posibilitatzen dituzte eta erakundeko kideengan eta erlazio egituretan oso barneratuak daude; horregatik, «*erakunde baten funtzionamenduaren*

euskalduntzea proposatzen dugunean, erro sakon eta ugari —gehienak inkontzientek, bestalde— dituen situazio baten eraldaketa prozesua ari gara bultzatzen» (Marko, 1996: 85). Hau da, erakundearen kulturarekin zerikusia duten aldaketak planteatzen dira.

4.1.9.1.1 Erakundearen kulturaren definizioa

Erakundearen kulturak pertsoneri erakundearen baitan jarduteko portaerakodeak, ezagutzak eta erreferentzia-markoak eskaintzen dizkie eta, aldi berean, «*pertsonen nahi, jomuga eta helburuetan —nola pertsonaletan hala kolektiboetan— ere eragiten du» (Agirre, Castillo eta Tous, 2004: 246). Autoreen esanetan erakundearen kulturak pertsonaren hainbat oinarrizko alderdi moldatzen ditu, bizitza sozialean eta besteekiko harremanetan eragiten du, «*eta, beraz, ezinbesteko gaia da erakundearen azterketan interesaturik daudenentzat» (Agirre, Castillo eta Tous, 2004: 246).**

Erakundearen kultura zer den zehazterakoan, era askotako definizioak eman dituzte autore ugari. Horietako batzuk aipatuz, Leal-ek (1991) ematen duen definizioaren arabera, «*cultura es los valores y conductas compartidas que teje una comunidad de forma conjunta. Son las reglas del juego; los significados ocultos entre las líneas de un libro de reglas o reglamento que aseguran la unidad» (Leal, 1991: 18).*

Erakundearen kulturari buruzko definizio aipatuenetako bat Schein-ek (1992) egindakoa da. Autore horren ustez, «*a pattern of shared basic assumptions that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems» (Schein, 1992: 12).*

Beste enfoke batatekin, Bertrand-ek (1991) ikuspegi dinamikoa ere kontuan hartzen du bere definizioa egiterakoan: «*La culture organisationnelle est un processus socio dynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes» (Bertrand, 1991: 54).*

Erakundearen kulturari buruzko beste definizio bat, gure ustez interesgarrienetakoa, Aguirre Baztan-ek (2004) osatu duena da, esaten duenean «*es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros*» (Aguirre Baztan, 2004: 125).

Erakundeak sistema irekiak diren neurrian, erakundearen kulturaren kontzeptua ikuspegi sistemikotik aztertu behar da, ulertuz erakundea kultur sistema zabalagoetan txertatuta ingurunearekin interakzioan agertzen dela eta, aldi berean, bere baitan kultur sistema propioa garatzen duela. Ikuspegi horrek, AECAREN (1998) esanetan, «*nos presenta la cultura como un sistema de esquemas de comportamiento social que son transmitidos a lo largo del tiempo y que sirven para integrar las organizaciones en su entorno. La armonía con el entorno en que está inmersa la organización tiene lugar a través de una relación interactiva y dialéctica, es decir, el medio delimita y condiciona la configuración cultural de la organización, pero ésta a su vez, influye en aquel. Al mismo tiempo, la cultura actúa también como mecanismo utilitario o adaptativo que permite a las personas satisfacer sus necesidades fundamentales, integrarse en una comunidad, participando de la vida social, por medio de la adquisición de una serie de valores y creencias*» (AECA, 1998: 17).

Bi ardatz aipatzen ditu Leal-ek (1991) kulturaren enfoke sistemikoan: 1) erakundearen kulturaren erlazioa inguruneko kulturarekin, eta 2) kultura erakundearen baitako sistema gisa. Ildo beretik, eta aipatu ideia azpimarratuz, Agirrek, Castillok eta Tous-ek (2004) diotenez «*kulturaren azterketa sistemikoa egiteko, bada, fenomeno kulturalaren hiru alde analizatu behar dira gutxienez. Lehenik, erakundearen kulturak inguruneko kulturarekin duen erlazioa; bigarrenik, kultura erakundearen barruko sistema bezala; eta hirugarrenik, erakundearen kulturaren erakunde bereko mikrokulturek eta azpikulturek duten zerikusia eta, alderantziz, erakundearen kulturak mikrokultura eta azpikulturetan duena*» (Agirre, Castillo eta Tous, 2004: 247).

Jasotako ikuspegi ezberdinetan eta kontzeptuaren definizioetan oinarrituta, erakundearen kulturaren kontzeptuaren baitan oinarritzko zenbait aspektu bereiz daitezke (Pérez Martínez, 2009):

- Kultura, manipulatzeko zaila suertatzen den partekatutako adieren eta esanahien sistema egonkorra da.
- Kulturaren interpretazioa egitea subjektibotasuna dakar. Subjektibotasun horrek kontzientea eta esplizitua izan behar du.
- Organizazioaren kultura, egonkorra izan arren, ez da estatikoa, dinamikoa baizik. Aldaketak eta esperientzia berriek lehendik dauden eduki subjektiboekin itxuratzen diren elementu berriekin hornitzen dute organizazioaren kultura.
- Erakunde baten baitan ez da kultura bakarra izaten. Beti daude talde txikiak (azpikulturak) elkarren artean etengabeko erlazioan eta interakzioan.
- Kultura sistema irekia da, beste kultur sistemetatik eraginak jasotzen ditu. Erakunde batean sartzen den subjektuak bertako kultura bereganatzen du, baina, pertsona horrek gizartean eta beste zenbait erakundetan ere parte hartzen duen neurrian, kultur edukien arteko trukaketak ahalbidetzen ditu.
- Organizazioaren kultura ikaskuntza prozesu bikoitzaren bidez agertzen da. Pérez Martínez-ek (2009) puntu hau azaltzen du esanez, *«los contenidos antes de consolidarse como parte de la cultura y pasar por un proceso de interiorización, tienen un momento de vida social, real y actual, en la acción cotidiana de la vida organizacional donde se pueden reestructurar algunos contenidos ya existentes, así como complementar o validar otros»* (Pérez Martínez, 2009: 10).

4.1.9.1.2 Erakundearen kulturaren funtzioak

Erakundearen kultura deitzen den hori izan baldin bada, funtzio batzuk betetzen dituelako da. Horrela, Smircich-en (1983) analisiari jarraikiz Pérez Martínez-ek (2009) ondoko funtzio hauek esleitzen dizkio kulturari erakunde baten baitan: 1) historian zehar erakundearen edukiak eta esperientziak metatzen ditu, 2) mugak marrazten ditu, hau da, erakunde baten eta besteen arteko ezberdintasunak sortzen ditu, 3) erakundeko kideak identitate elementuekin janzten ditu, 4) norbanakoaren interesetik haratago doan konpromisoa sortarazten laguntzen du, 5) sistema sozialaren egonkortasuna errazten du, erakundea batuta egon dadin laguntzen duen itsasgarri soziala da, eta 6) kideen jokabideak eta portaerak gidatzen eta modelatzen dituen mekanismoa da.

Schein-ek (1985) bere aldetik, erakundearen kulturaren funtzioak aztertzerakoan kanpo-egokitzapenerako funtzioen eta barne-integraziorako funtzioen artean bereizten ditu. Inguruari egokitzeko eta bizirauteko ikuspegitik erakundearen kulturak dituen funtzioak honako hauek dira:

- Kulturak erakundearen izateko arrazoiaren eta funtsezko xedearen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Kulturak erakundearen xedetik eratorritako helburu operazionalen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Kulturak erakundearen helburuak lortzeko erabili behar diren bitartekoen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Kulturak erakundearen emaitzak neurtzerakoan erabili beharreko irizpideen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Azkenik, helburuak lortzen ez badira, erakundearen prozesuak eta egiturak doitzeko bitarteko eta estrategia egokien inguruko kontsentsua sortarazten du.

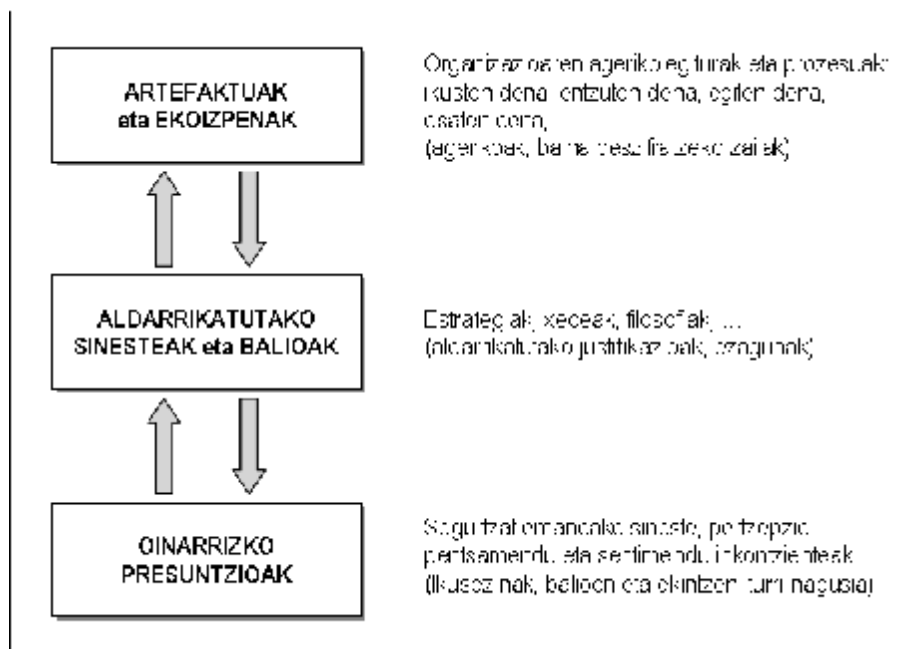
Osotasun gisa funtzionatzeari begira, berriz, barne-integrazioaren ikuspuntutik erakundearen kulturak dituen funtzioak honako hauek dira:

- Kulturak hizkuntza komun bat partekatutako kategoria kontzeptualak eskaintzen ditu. Horiek gabe, taldekideek ezingo zuketelarik elkarren artean komunikatu.
- Kulturak taldearen mugarriak eta hesi edo babeserako mekanismoak sortzeko bidea eskaintzen du, baita taldean sartzeko edo taldetik irteteko irizpide partekatuak sortzeko ere.
- Kulturak aginpidea, boterea, estatusa, jabetza eta beste baliabide batzuk esleitzeko irizpideak eskaintzen ditu.
- Kulturak pertsonen arteko harremanak arautzeko jarraibideak eskaintzen ditu. Kulturak erakundearen estiloa edo giroa deitzen dena sortzen du.
- Kulturak aintzatespenak, sariak, prestigioa edota zigorrak banatzeko irizpide partekatuak eskaintzen ditu.
- Kulturak ustekabeen aurre egiteko, esplikatzen ezin den esplikatzen eta gertaera nahasiak edo kontrolaezinak maneiatzeko moduak eskaintzen ditu.
- Azkenik, kulturak balioen bitartez, erakundeari pertsonen jokabideak eta errendimenduak kontrolatzeko modua eskaintzen dio.

4.1.9.1.3 Erakundearen kulturaren elementuak

Erakundearen kulturaren definizioak eta funtzioak azaltzerakoan, hainbat ezaugarri edo elementu agertu dira kontzeptu horren osagai (Agirre, Castillo eta Tous, 2004): giroa, balioak, filosofia, jarduerak, jokabideak... Elementu ikusiezinak batzuk eta agerikoak edo ukigarriak beste batzuk. Elementu horien analisia eginez Schein-ek (1985) elkarri eragiten dioten hiru maila bereizten ditu, beheko irudian agertzen den eskemari jarraikiz.

4.100 Irudia: Erakundearen kulturaren mailak (Schein, 1985etik egokitua)



Schein-en eskemaren lehen maila, *ekoizpenekin* zerikusia duena da. Ageriko maila da, gehien ikusten dena. Hemen sartzen dira lanaren eta teknologiaren egituratzeak, espazioak, hizkuntza, jokabideen ageriko adierazpenak... eta, oro har, ikusi, entzun edota sentitzen diren fenomenoak.

Bigarren maila, erakundearen ezagutzen diren *balioekin* zerikusia duena da. Erakundeak eta erakundeko kideek egin eta izan behar duenari buruz ematen dituzten azalpenekin, aldarrikatzen dituzten sineste eta balioekin, erlazionatzen da.

Hirugarren maila, azkenik, ikusezinak diren uste eta *oinarrizko presuntzioekin* zerikusia duena da. Oso barneratuak dauden eta neurri handi batean inkontzienteak diren elementuak dira. Jokabideak baldintzatzen dituzten erakundearen eta pertsonen izatearen muinean txertatutako pertzepzio, uste edota molde sakonak eta indartsuak dira. Beste bi mailak baldintzatzen dituen kulturaren funtsezko maila da.

Antropologiatik eratorritako tradizioan oinarrituta, Lucas-ek (2001) beste sailkapen bat proposatzen du kulturaren elementuei buruz egiten duen analisisan. Bere esanetan kulturaren funtsezko elementuak lau dira:

1. *Teknikak*. Portaera errazten duten lanabesak eta errealitatearen ezagutza objektiboak.
2. *Hizkuntza*. Errealitatearen interpretaziorako eta komunikaziorako kode sinbolikoak, hizkuntzaren bidez gauzatzen direnak.
3. *Errealitatearen ereduak*. Gertaerei buruz eta jarduteko moduei buruz esplikazioak ematen dituzten ideia orokorrak.
4. *Gizarte arauak*. Sinesteekin lotutako unibertso sinbolikoak, erakundean maneiatzen diren balioak, formulatutako arau sozialak, eta, laguntza, sari edo zigor sistema.

Beste ikuspuntu batetik, Aguirre Baztan-ek (2004) egiten duen analisisan bestelako sailkapen bat proposatzen du. Bere esanetan, kulturaren oinarrizko elementuak, behetik gorako hurrenkeran sailkatuta, honako bost hauek dira: *ethnohistoria*, *sinesteak*, *balioak*, *hizkuntzak* eta *produktuak*. Bost elementu horiek Schein-en hiru mailekin erlazionatzen ditu, horrela: Schein-en *oinarrizko presuntzioen* funtsezko maila *ethnohistoriarekin* eta *sinesteekin* bat letorke, Schein-en *balioen* maila *balioekin* eta *hizkuntzarekin* bat letorke, eta, Schein-en *produktuen* kanpoko maila, berdin, *produktuekin* bat letorke. Dena den,

Aguirre Baztan-ek azpimarratzen duenez, bere sailkapenaren bost elementuak dira funtsezkoak eta identitate kulturalaren emaileak.

1. *Etnohistoria*. Ikuspegi diakronikoan oinarritutako erakundearen identitate kulturala, erakundea historian zehar izan denak eta etorkizunean proiektatzen duenak markatzen dutena.
2. *Sinesteak*. Norbanakoen eta kolektiboaren portaerak sustengatzen dituzten izateari buruzko errepresentazioak, ideiak edo filosofiak.
3. *Balioak*. Etnohistorian eta sinesteetan oinarritzen diren eta portaera kolektiboetan eragiten duten desiragarria litzetakeenari buruzko patroi edo irizpideak.
4. *Komunikazioa*. Erakundearen baitan kideen artean erlazionatzeko eta komunikatzeko hizkuntzen edota erritualen bidez adierazten diren esnahai partekatuak.
5. *Produktua*. Erakundeak bere jardueraren ondorioz sortzen edo produzitzen duena. Izan daiteke enpresaren *ofizioa* (gauzak egiteko duen gaitasuna), produktu *materiala* (gauzak, objektuak...), prduktu *formala* (sistema sinbolikoak, formak, instituzioak...) edo *marka* (erakundearen identitatea).

4.1.9.1.4 Erakundearen kulturaren eraldaketa

Gorago azaldu moduan, kulturak gizarte bizitzaren baitan kideen jokabideak eta portaerak gidatzen eta modelatzen dituen mekanismoa da. Baina gizarte egituren eta norbanakoen arteko erlazioa ez da bakarrik kulturaren transmisioaren bitartez gizarteak pertsonak moldatzearen sozializazio prozesu gisa ulertu behar. Aitzitik, sozializazioarekin batera gizarte objektibazio prozesua ere gertatzen da, zeinaren bitartez pertsonak gizartea moldatzen baitute beraiengandik aparteko eta objektiboa den zerbait bezala (Lucas Marin, 2001).

Horrela, eta Lucas-en (2001) planteamenduari jarraikiz, erakundeek kideei beren kultur ezaugarriak transmititzen diete norbanakoen erabateko integrazioa sustatu asmoz. Bestalde, erakundea bera bere kide diren pertsonen jardueraren emaitza ere bada. Kultura zerbait dinamikoa da, eraikia, berau osatzen duten gizakien ekinaren etengabeko emaitza. Horregatik, prozesu bikoitzaz hitz egin daiteke: *erakunde bateko kideen sozializazio prozesua*, eta, *erakundearen eraikuntza sozialaren prozesua*.

Sozializazio prozesuaren bitartez norbanakoa erakundearen partaide funtzionala bihurtzen da. Horrek erakundearen kultura bereganatzea eta erakundeko kideei esleitutako rolak betetzeko gaitasuna barneratzea esan nahi du. Erakundeetan sozializatzearen prozesuan hiru aspektu azpimarra daitezke: 1) kultura jasotzea (ezagutzak eta teknikak, ereduak, balioak, kode sinbolikoak), 2) pertsonalitatean kultura txertatzea, erakundearen kontrol soziala ez sentitzeraino eta, 3) ingurune sozialera egokitzea (erakunde bateko kide izatea maila ekonomikoan, afektiboan eta pentsamenduzkoan).

Erakundearen eraikuntza sozialaren prozesua aztertzerakoan Lucas Marin-ek (2001) —Berger eta Lukmann (1968), Schein (1985) eta Rodríguez Porras (2005) autoreen planteamenduak jarraituz— azpimarratzen duenez, erakundearen egitura soziala, hau da, erakundearen kultura, *ohitura pertsonalen, erakundearen barneko instituzioen eta legitimizazioen* kontsolidazioaren bitartez sendotzen da. Erakundea sozialki hiru elementu horien bitartez eraikitzen den neurrian, hiru horietan eraginez erakundea berreraikitzea eta aldatzea ere planteatu daiteke. Organizazioaren kultura (bir)konfiguratzeko bideak honako hauek izan daitezke:

- Erakundearen filosofiari eta politikei buruzko deklarazio ofizialak.
- Instalakuntzen diseinua eta espazioen antolaketa.
- Arduradunek emandako agindu eta argibideak.
- Sariak eta estatusak esleitzeko sistemak.
- Zabaltzen diren diskurtsoak, narrazioak, kontakizunak.
- Arduradunen arretak, zeri kasu egiten dioten, zer kontrolatzen edo neurtzen duten.

- Egoera kritikoetan arduradunen erreakzionatzeko moduan, zeri ematen zaion garrantzia eta zein elementu edo balio geratzen diren agerian egoera horietan.
- Antolakuntza egituraren diseinua.
- Erakundearen sistemak eta prozedurak.
- Kide berrien hautaketarako edo promoziorako irizpideak.

Erakundeen kulturaren eragindako aldaketa prozesuek aipatu elementu guztiak aztertu beharko dituzte eta kontuan eduki kulturaren aldaketak egin nahi izateak pertsonengan eta komunitateetan sakonki integratuak dauden erreferenteak mugiaraztea suposatzen duela (Thevenet, 1992); kontuan eduki ere, tamainako mugimenduak zailtasun handia erakusten dutela.

Kulturaren baitan, ikusi dugun moduan, badira elementu batzuk kulturaren muinean kokatzen direnak —oinarrizko presuntzioak, etnohistoria edo funtsezko sinesteak—, elementu horiek aldagaitzak dira. Berriz, badira beste elementu batzuk kontingenteagoak direnak —aldarrikatutako balioak, hizkuntzaren kode sinbolikoak, artefaktuak, ekoizpenak edo arauak—, elementu horiek aldagarriagoak agertzen dira (Aguirre Baztan, 2004). Horrela, eta bereziki ohitura pertsonalekin, barneko instituzioen eta legitimizazio sistemekin zerikusia duten kulturaren elementu periferikoetan eraginez, erakundearen izaeraren muina osatzen duten funtsezko kultur elementuen aldaketa bultzatuko da.

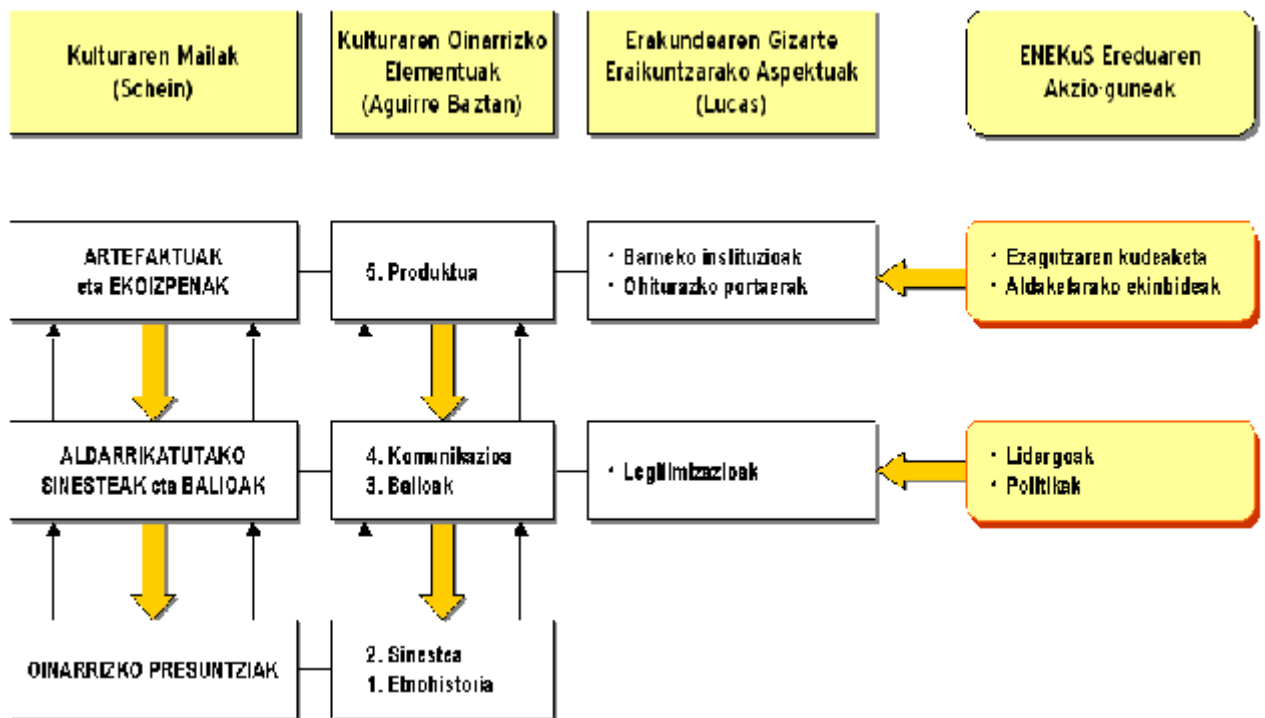
4.1.9.2 Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Akzio-gune honen definizioan planteatu dugun moduan, euskararen normalizazioa erakundeetan kudeatzeko sistema batek kontuan hartuko du esku-hartze prozesuan garatutako ezagutzak eta eragindako aldaketak erakundearen kulturaren aldaketa gisa ulertzeak duen garrantzia eta, horregatik, estrategiak garatu beharko ditu jarduteko eta komunikatzeko sustatu diren molde berriak erakundearen kultura globalean integratzearen prozesua indartzeko.

Molde berriak erakundearen kulturaren txertatzearen prozesua garatzeko, kontuan hartu ditugu aurreko atalean jasotako analisiak. Analisi horietan, erakundearen kultura kontzeptualizatzerakoan autoreek kulturaren baitan maila edo elementu ezberdinak berezi dituzte; halaber, planteatu dute erakundearen izaeraren muina osatzen duten funtsezko kultur elementuen aldaketa ezin dela zuzenean bideratu eta, aitzitik, zeharka bultzatu behar dela aldagarriagoak agertzen diren kulturaren elementu periferikoetan eraginez.

Planteamendu horri jarraituz, normalizazio prozesutik eratorritako aldaketak erakundearen kulturaren txertatzeari begira proposatzen dugun estrategia beheko irudian agertzen den eskeman azaltzen dena izango da. Eskema honi *n-EKErE normalizaziorako erakundearen kultur eraldaketaren eskema* izena eman diogu

4.101 Irudia: Normalizaziorako aldaketak erakundearen txertatzeko *n-EKErE* eskema



4.101 irudiaren eskeman erlazionatu ditugu Schein-ek berezi dituen kulturaren hiru mailak, Aguirre Baztan-ek proposatzen dituen kulturaren oinarriko bost elementuekin eta Lucas-ek erakundearen gizarte eraikuntzarako aipatzen dituen hiru aspektuekin. Eskemaren sailkapen

horretan, oinarrizko presuntzioekin lotutako elementuen lehen maila erakundearen izaeraren muina ezaugarritzen duten funtsezko kultur elementu ikusezinei dagokie. Aldarrikatutako sinesteekin eta artefaktuekin lotutako elementu eta aspektuen beste bi mailak, berriz, erakundean kontzienteki landutako elementu periferiko ezagun eta agerikoei dagokie.

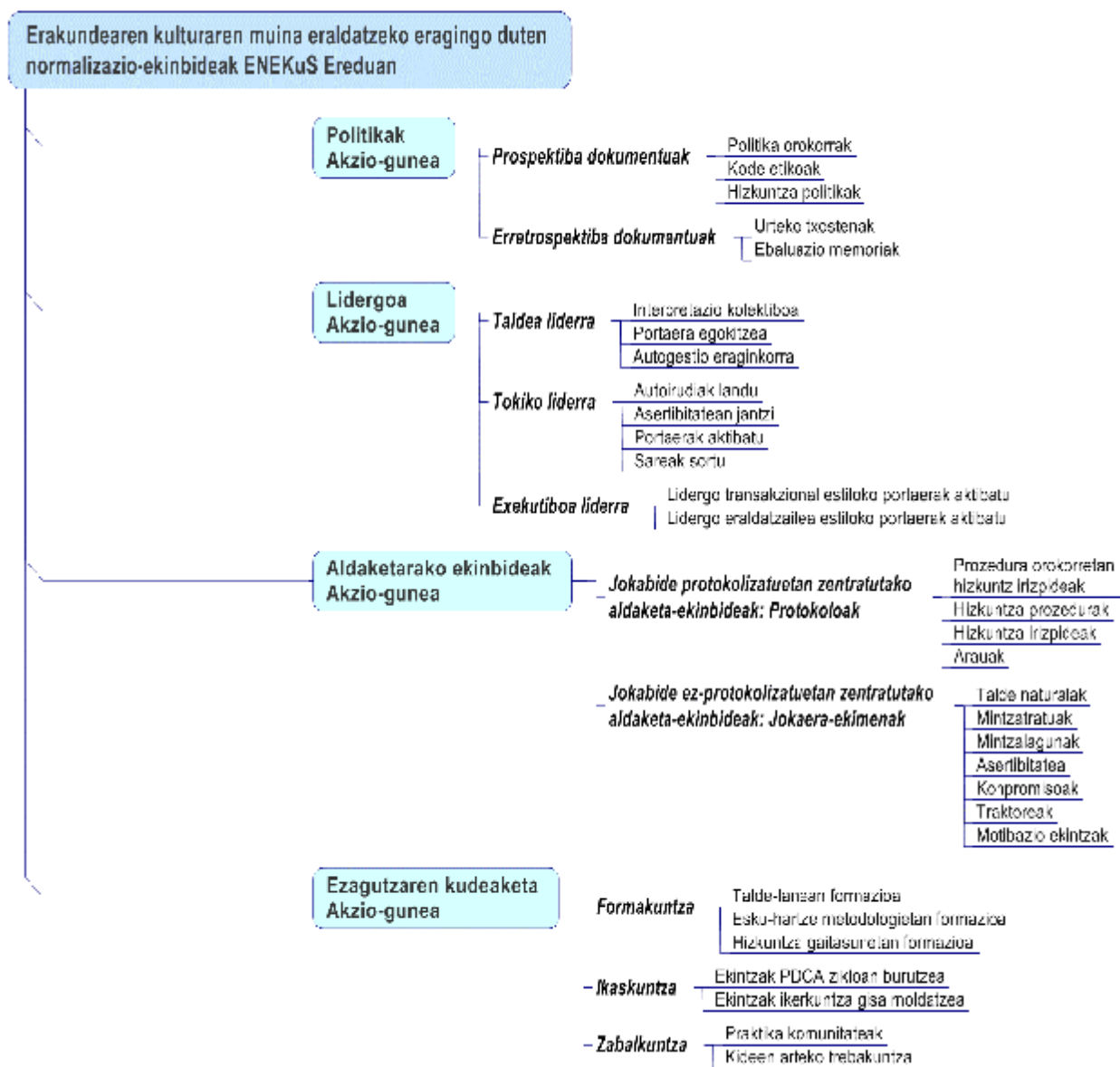
Planteatu dugun estrategian, *ENEKuS* ereduan zehaztutako hainbat akzio-gunetako ekinbideen bulkadarekin kulturaren elementu periferikoen bi mailatan zuzenean eragitea da, horrela, erakundearen funtsezko kultur elementuen mailan zeharka eraginez erakundearen kulturaren bihotzean kontzepzio berriak txertatzen joateko. Hala, funtsezko elementuen mailan eskema mental eta marko kultural berriak berezko bihurtzen diren neurrian, elementu berri horiek beste mailetako kultur elementuetan ere eragingo dute normalizaziorako aldakuntza maila guztietan berezko ezaugarri gisa sendotuz.

ENEKuS ereduaren *Politikak* eta *Lidergoa* akzio-guneetan jorratutako ekinbideen bitartez, erakundearen diskurtsoak, balioak, politikak eta portaera berriekiko asertibitateak eta errefortzuzko jokabideak landuko dira. Horiek guztiak *aldarrikatutako sineste eta balioekin* erlazionatutako kultur elementuetan eragingo dute, normalizaziorako aldaketak legitimatuz.

ENEKuS ereduaren *Aldaketarako ekinbideak* eta *Ezagutzaren kudeaketa* akzio-guneetan jorratutako ekinbideekin, berriz, erakundearen jokabide protokolizatuetan eta ez-protokolizatuetan aldaketa-ekinbideak eta ezagutzak sendotzeko eta zabaltzeko ekinbideak landuko dira. Horiek guztiak *artefaktu eta ekoizpenekin* erlazionatutako kultur elementuetan eragingo dute, erakundearen barneko instituzioetan eta ohiturazko portaeretan normalizaziorako aldaketak egikaritzuz.

4.102 irudian agertzen dira, tesi honetako aurreko ataletan azaldutakoak jasoz, erakundearen kultur elementuetan eragingo duten aipatu akzio-guneetako normalizazio-ekinbide zehatzak.

4.102 Irudia: Erakundearen kultura eraldatzeko eragingo duten normalizazio-ekinbideak ENEKuS eremuan



Adierazi bezala, beraz, *Kultur Egokitzapenaren* azken akzio-gune honetan ez da aparteko ekinbideak bideratzea planteatzen. Bai berriz, aurreko akzio-guneetan bideratutako ikuspegi eta ekimenak erakundearen kulturaren eraldaketarako prozesuan nola txertatzen diren ulertzea eta kultur aldaketarako estrategia argia diseinatzea. Eta horrela erakundearen hizkuntza normalizatzeko prozesuaren ziklo osoa istea.

4.2 Akzio-guneen taula elkartua

ENEKuS ereduak bederatzi akzio-gune ditu. Banan-banan azaldu dira aurreko atalean, baina ikuspegi bateratua eta osoa erraztearren, beheko taulan guztien *funtsezko esanahiak* bildu dira normalizaziorako kudeaketa sistema batek kontuan hartuko dituen aspektuak eta horietan garatuko dituen estrategiak eta sistematikak perspektiba orokorrean azaltzeko

4.06 taula: Akzio-gune guztien *Funtsezko Esanahien* taula elkartua

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek		
	kontuan hartuko du	eta estrategiak / sistematika(k) garatuko d(it)u
1 Erantzukizuna	organizazioaren balioetan adieraziko den euskararekiko erantzukizunari buruzko diskurtso bat bereganatzearen garrantzia	balio horiek definitzeko, enpresak sor ditzakeen gizarte erantzukizunerako elementuetan normalizazioaren atala txertatzeko eta hizkuntza politika positiboak zehazteko eta bideratzeko
2 Lidergoa	prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia	plano formalean, organizazioaren arduradunek prozesuarekin duten ardura beregana dezaten laguntzeko eta dagokien lidergo instituzionalean hizkuntza-normalizaziorako lidergo praktikak txerta ditzaten bideratzeko, eta, plano informalean, gaiarekiko eragiletza positiboan jardungo duten gune eta pertsonen lidergo partekatua eta eraldatzaileak sustatzeko
3 Estrategiak	erakundearen ikuspegiaren eta balioetan oinarritutako hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak ezartzearen garrantzia	aldioroko hausnarketa eta plangintza estrategikoak bideratzeko eta operatibizatzeke
4 Taldea	normalizaziorako plangintza estrategikoa tokiko interbentzioen bidez hedatzearen eta interbentzio horien gestioa eta aplikazioa bertako langileen esku uztearen garrantzia	tokiko interbentzioetan etengabeko hobekuntzaren metodologia eta ekipo-lanaren filosofia aplikatuz hedapen hori gauzatzeari arduratuko diren talde operatibo autonomoak eraikitzeke
5 Ekinbideak	urteko egitasmoan jaso eta lan eta harreman prozesuetan eragingo duten aldaketarako ekinbideak aktibatzearen garrantzia	organizazioaren lan prozesu prozedimentagarrietan eta harreman prozesu ez-prozedimentagarrietan normalizazioa eragiteko protokoloak eta jokaerazko aldaketa-ekinbide egokituak eta berritzaileak diseinatu eta aplikatzeko.
6 Adierazleak	egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruz informazio esanguratsua eta objektibizatua modu argian emango duten datuak edukitzearen garrantzia	normalizaziorako egitasmo, prozesu eta ekinbide horien ebaluazio eta berrikuspen kualitatiborako oinarria izango den adierazle sistema egituratua eraikitzeke eta datuen bilketarako prozedura finkatzeko eta aplikatzeko.
7 Autoebaluazioa	egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko erabakien funtsa izango den ebaluazio prozesu sistematizatua eta adierazleetan oinarritua garatzearen garrantzia	egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzeko ebaluazio prozesu hori egituratzen eta bideratzen lagunduko duen autoebaluazio metodologia bat egokitzeko eta aplikatzeko
8 Ezagutza	normalizazio prozesuaren garapen optimorako beharrezko diren gaitasunak —komunikatiboak hizkuntza erabiltzeko eta teknikoak interbentzioan parte hartzeko— areagotzearen eta ezagutza kolektiboan integratzearen garrantzia	normalizaziorako gaitasun komunikatiboaren eta teknikoaren sozializaziorako behar diren ezagutzak areagotzen, sortarazten, partekatzen, aplikatzen, beritzen eta kolektibizatzen lagunduko duten sistematikak operatibizatzeke.
9 Kultura	normalizaziorako interbentzioarekin garatutako ezagutzak eta eragindako aldaketak erakundearen kulturaren moldaketa prozesu global gisa ulertzearen garrantzia	normalizaziorako gaitasun komunikatiboaren eta teknikoaren sozializaziorako behar diren ezagutzak areagotzen, sortarazten, partekatzen, aplikatzen, beritzen eta kolektibizatzen lagunduko duten sistematikak operatibizatzeke.

4.4 Ereduaren aplikaziorako irakurketa situazionala

Gorago azaldu dugun moduan, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeak eraldaketa prozesu bat bideratzea esan nahi du eta, gainera, hori ez da nolana hiko eraldaketa prozesua. Eraldaketa prozesu oro zailtasunez beteriko ibilbidea da, are gehiago hizkuntza-normalizaziorako bezalako prozesuetan, faktore psikosozialak tartean direnean eta egituretan aldaketa kulturalak planteatzen direnean (Marko, 2008).

Collerette-k (1998) azaltzen digunaren arabera, aldaketa prozesu batek, aldatzen den sistemaren baitan, hiru etapa nagusi ditu. Etapa hauek luzeagoak edo zailagoak izango dira, tartean diren talde eta pertsonen arabera. Etapak dira: *Deskristalizazioa* (edo desizozketa), *Mugimendua* eta *Birkristalizazioa* (edo berrizozketa).

Deskristalizazioa: deskristalizazioa sortzen da sistema batek (pertsona, talde, organizazio...), nahita ala nahi gabe, bere pertzepzioak, ohiturak edo portaerak zalantzan jartzen hasten denean. Hau da, sistemak zalantzan jartzen duenean bere izatea edo egoera eta beste posibilitate batzuk aurreikusteko aukera aztertzen hasten denean.

Mugimendua: portaeren deskristalizazio prozesua abiatzeak ez du esan nahi aldaketa ziurtatuta dagoenik. Bere norabidea zehaztu behar du eta ondoren kontsolidatu. Mugimenduaren fasean, sistemak posibilitate berriak aztertuko ditu ingurunera begiratuz eta alternatibak aukeratuz.

Birkristalizazioa: ziur aski fase zailena, aldaketa prozesuan. Ez da aski ohitura zaharrak utzi eta portaera berriekin proba egitea. Eraldaketa ez da benetakoa izango birkristalizazioaren kontsolidazioa lortzen ez den bitartean. Finkatze hori gauza daiteke, bai maila intrasistemikoan, bai intersistemikoan. Integrazio intrasistemikoak esan nahi du portaera berria sistemaren baitan barneratu eta integratua izan dela, eta sistemaren beste azpisistemen ezaugarriekin *harmonizatua* ere izan dela, txokeak eta disonantziak gaindituz. Integrazio intersistemikoak esan nahi du aldaketa egin duen sistema ez dela berarekin erlazionatzen diren beste sistemekin konfliktoan sartzen eta horien sostengua izango duela.

MUGIMENDUA

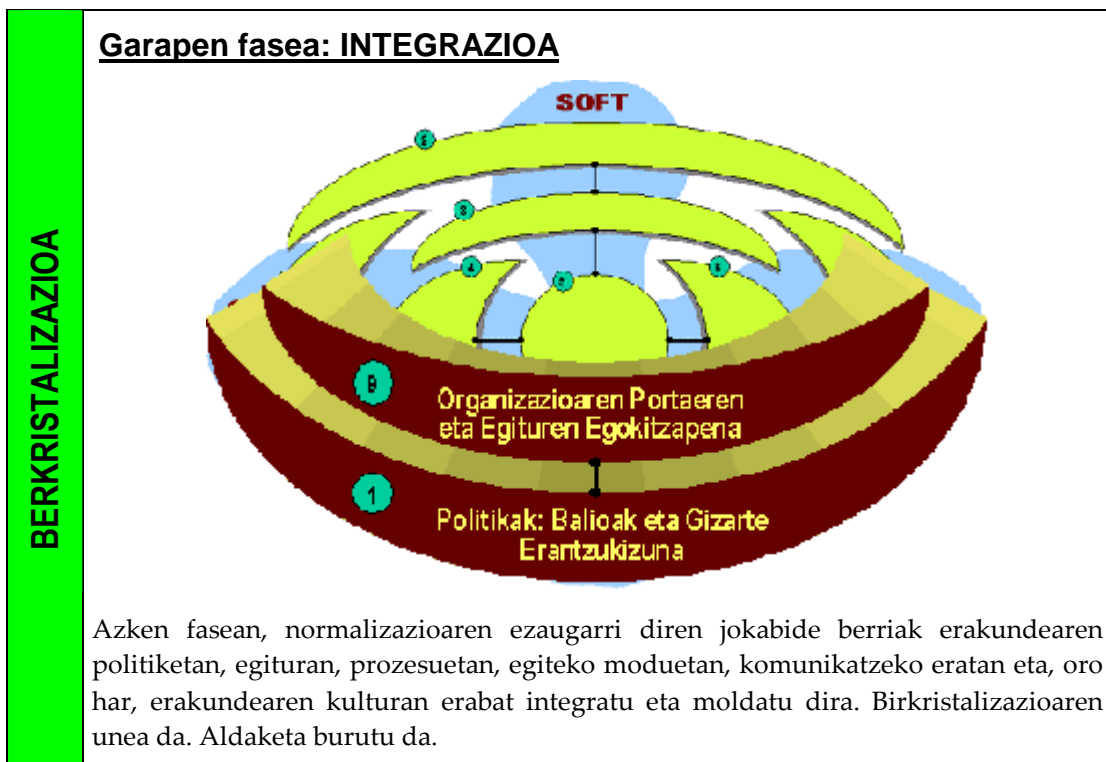
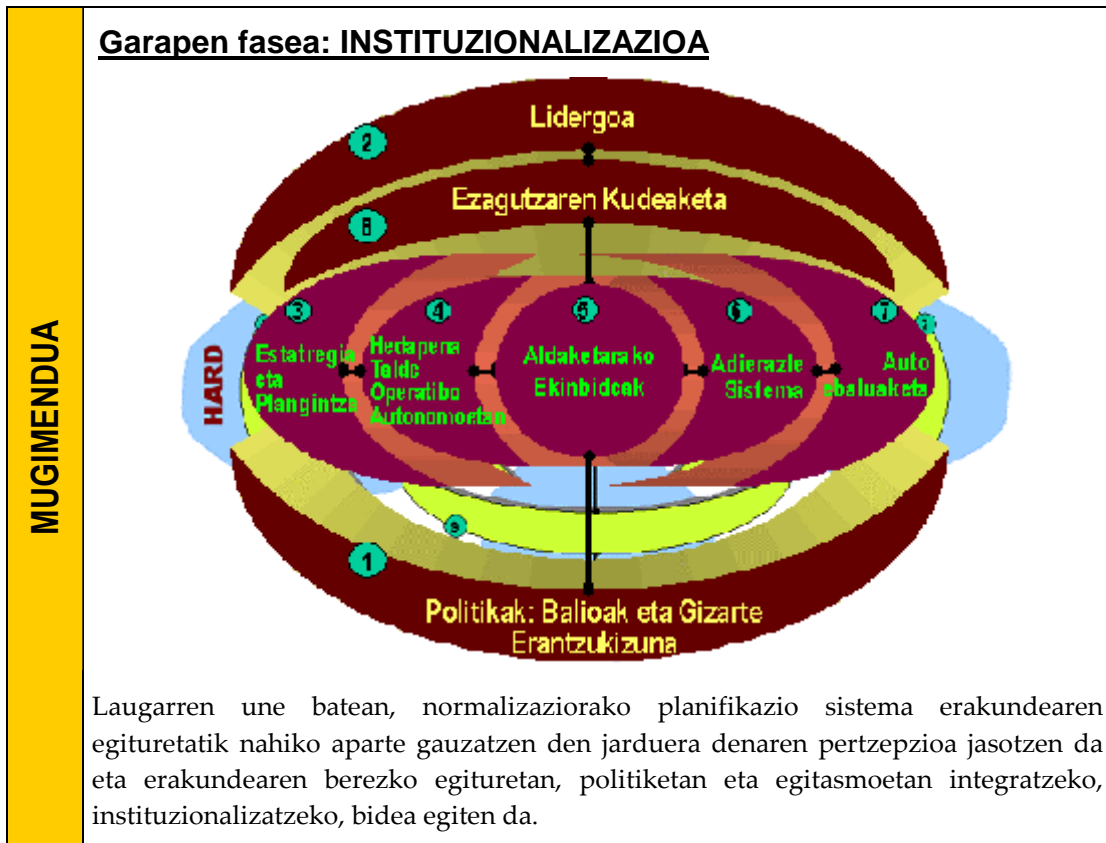
Garapen fasea: PLANIFIKAZIOA

Bigarren une batean, deskristalizazioa aurrera doanean eta normalizaziorako aldaketa prozesuan ekintzen bidez urratsak eman direnean, ekintzen aktibismoa haratago jardura planifikatu behararen pertzepzioa nagusitzen da eta premi horiei erantzunez ikuspegi estrategikoak landu eta zuzeneko jarduketarekin lotzen dira. Mugimenduaren unea da.

MUGIMENDUA

Garapen fasea: SISTEMATIZAZIOA

Hirugarren une batean, deskristalizazioaren mugimendua aurrera doala, egindako planifikazioen, gauzatutako egitasmoen eta burututako ekinbideen jarraipenerako sistema eraginkorren premia antzematen da eta adierazleetan oinarritutako neurketak eta auto-ebaluazioen bidez egindako ebaluazioak eginez, planifikazioaren zikloa bere osotasunean sistematizatzen da.



ENEKuS ereduaren ezaugarri nagusienetako bat hau da: izaera modularra duen eredu dinamikoa dela. Eta modularra den neurrian, irekia ere bada. Horrek esan nahi du ereduaren erreferentzia erabiliko duenak, bere egoera partikularraren ezaugarrien arabera, erreferentzia dakioketela bere interbentzioa akzio-gune bakar bati, akzio-gune multzo bati edota sistema osoari, uneko baldintza eta premien arabera. Hori bai, inoiz ahaztu gabe pertsonak eta egiturek osatzen dituzten erakunde konplexuetan dihardugula eta ezin dugula osotasunaren ikuspegi sistemikoa ahaztu.

5. ATALA: ONDORIOAK

Bosgarren eta azken atal honetan, ikerlanaren emaitzatik ateratako ondorio nagusiak eta egindako balorazioak jaso ditugu. Lehenik eta behin, ikerketan finkatutako helburuak zein neurritan bete diren aztertu da. Ondoren, etorkizunari begira gaiaren inguruan antzemandako ikerketa-lerro edota premia berriak identifikatu dira. Azkenik, ikerlan honek landutako esparruan egin dituen ekarpenak laburbildu dira.

5.0 Egindako ekarpenak

Ondorioen azken atal honekin amaitzeko, laburbilduz aipatu nahi ditugu gure ustez tesi honetan bideratutako ikerketa-lanak egin dituen ekarpen nagusiak. Lau dira, nagusiki, egindako ekarpenak:

1. Lehen ekarpena, diseinatu eta proposatu den eredu bera izan da, *ENEKuS* eredu bere osotasunean. Erreferentziazko eredu teoriko-praktiko bat eraiki da, erakundeetan normalkuntzarako interbentzioak eta prozesuak kudeatzeko orduan ikuspegi globala edukitzen lagunduko duena eta erreferentzia kontzeptualak eta metodologikoak eskaintzen dituena.
2. Bigarren ekarpena, normalizaziorako interbentzioaren irakurketa situazionala egiteko eta egoeraren interpretazioetatik esku-hartzeak orientatzeko ereduak ematen dituen aukera da. Ereduaren modulazioak eta malgutasunak puzzle moduko lanak eginez esku-hartzeak tokiko eta uneko egoeretara moldatzeko bidea ematen du.
3. Hirugarren ekarpena, *ENEKuS* eredu globalaren baitan sortu eta diseinatu diren azpi-eredu operatibo ezberdinak izan dira. Azpi-eredu horietako bakoitzean hainbat erreferentzia, metodologia eta lanabes biltzen dira. Azpi-eredu horiek ereduaren aplikazio modulatu ahalbidetzen dute, tokian tokiko premien araberrako egokitzapenetan aplikaziorako aukerazko erreferentzia partikularrak bihurtzen diren neurrian.

4. Laugarren ekarpena, ikerketa burutzeko erabili den eredu metodologikoa bera izan da. Esan daiteke arlo honetan orain arte ia erabat ezezaguna izan dela Glaser eta Strauss-en *Funtsatutako Teoria*, eta horregatik lan honen trataera metodologikoa bada ere egindako ekarpena eta berrikuntza. Normalizaziorako aldaketak erakundeetan egikaritzeko *ekintza-ikerikuntza* prozesu ziklikoen *sistematizazioan* oinarrituta *Funtsatutako Teoria* eta bere *etengabeko eraketaren metodoa* aplikatzeak aukera berriak irekitzen ditu esparru honetara egokitutako ikerketa aplikatua teoriaren sorkuntzara zuzendutako metodologiaren garapenean.

Ekarpen horiek normalkuntza lan hauetan dabilzanentzat baliagarri izango direnaren itxaropena dugu.

5.1 Erdietsitako helburuak

Egindako ikerlana abiatzerakoan finkatutako helburu nagusia *esparru sozio-ekonomikoko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako hizkuntza prozesuen ingeniari batzako baterako erreferentziazko esku-hartze eredu bat garatzea* izan zen. Helburu nagusi hori bete delakoan gaude, ikerlan honen emaitza nagusia tesi honen laugarren atalean deskribatutako *ENEKuS Eredu* berriaren sorkuntza eta eraketa izan baita.

Helburu nagusi hori gorpuzteko eta garatzeko, bitarteko beste hainbat helburu zehatz finkatu genituen ikerlanaren hasieran¹³³. Hona hemen:

1) *Lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu osatuko luketen aspektu edo atal gakoak identifikatzea.*

Helburu hau bete delakoan gaude. Landa-laneko esperientziaren berreraikuntza sistematizatuan oinarrituta egin den analisi inductiboak eskema teoriko-kontzeptual bat osatzeko bide eman du; eskema teoriko horretan normalizaziorako esku-hartze eredu integral

¹³³ Ikus 2.0 atala.

baten eraikuntzan kontuan hartu beharreko aspektu printzipalenak agertzen joan dira. Landa-lanaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teorikoan identifikatutako aspektu horiek kudeaketa alorreko EFQM bikaintasunerako ereduaren funtsezko kontzeptuen eskema teorikoan jasotako printzipioekin erkatu dira eta, horrela, ereduaren oinarritzen duten atal gakoak, *ENEKuS ereduaren funtsezko indar-ideien mapan* jasotakoak, identifikatu dira. Funtsezko indar-ideia horietan oinarrituta, berriz, ereduaren egituratuko duten bederatzi atal nagusi edo akzio-gune identifikatu dira. Adierazi bezala, beraz, helburua bete da.

2) *Ereduaren aspektu edo atal hauetako bakoitzaren zentzua eta garrantzia azaltzea.*

Helburu hau ez da erabat bete. Eredua osatzen duten aspektuak identifikatu dira, eta, optimizatutako normalizazio prozesu baten baitan aspektu horiek hartzen duten esanahia ere azaldu da, beren zentzua ereduaren egituratzen duen eskema logikoan eta interpretazioan kokatuz. Hala ere, uste dugu atal horietako bakoitzaren garrantzia argiro eta sakonago kokatuko luketen analisietan are gehiago sakondu beharko litzatekeela.

3) *Ereduaren aspektu edo atal hauek esku-hartze praktikorako tresna metodologikoekin hornitzea.*

Helburu hau bete dela esango genuke. Eredua osatzen duten atal edo *akzio-gune* bakoitzaren garapenerako erreferente praktikoak eskaini dira. Erreferente praktiko horiek *akzio-gune* bakoitzean estrategia metodologikoak garatzeko sortu eta diseinatu diren *azpi-eredu operatiboetan* gauzatu dira. Azpi-eredu horietan, modelizazioarekin batera, sekuentzia metodologikoak, lanabes teknikoak eta erreferentziazko adibide praktikoak eskaini dira.

Bestalde, metodologiaren alorrean egindako ekarpena ez da soilik ereduaren *akzio-gune* bakoitzean landutako *azpi-eredu operatiboetara* mugatu. Ereduaren eraikuntza oinarritu duen eraikuntza teorikora

iristeko jorratu den ikerketa-diseinu metodologikoa —hirugarren atalean azaldutako esperientziaren berreraikuntzan aplikatu dena eta eragileekin eta datuekin etengabeko kontrastean aritzera eraman gaituena— ere metodologiaren alorrean eskaintako erreferente praktikoa izan da.

4) *Ereduaren aspektu edo atal hauen geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako erreferentzialak izan daitezkeen oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea.*

Helburu hau bete dela irizten diogu. Eredua osatzen duten atal edo akzio-gune bakoitzaren kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eskaini dira. Akzio-gune bakoitzean landutako aspektuaren lanketa teorikoa egin da eta gaiari buruzko autore, kontzeptu, ikuspegi, erreferentzia eta eredu teoriko nagusiak jaso dira.

5) *Normalizaziorako erreferentziazko eredu logiko, koherente eta modulatu bat gorpuztera iristea, hauetarako balioko duena: a) normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko, erreferentziazko marko erabilgarri gisa, eta b) eredia bera hobetzeko, osatzeko edota egokitze bidea emango duten geroko ikerketak egituratzeko oinarritzko hipotesien corpus gisa.*

Helburu hau bete dela esango genuke. Adierazi bezala, *ENEKuS (Euskararen Normalizazioa Erakundeetan Kudeatzeko Sistema)* izenarekin izendatu dugun erreferentziazko eredia eraiki eta gorpuztu dugu. Ereduak, kudeaketaren bikintasunerako eredu¹³⁴ ildotik, izaera globala eta modularra dauka. Globala da normalizaziorako esku-hartze proiektuak diseinatzeko orduan kontuan hartu beharreko aspektu guztien ikuspegi osoa eta artikulatua eskaintzen duelako. Aldi berean modularra da, eredia osatzen duen akzio-gune bakoitza bere garapen eta aplikazio propioa izango duen modulu-moduan planteatzen delako; horretarako, gainera, akzio-guneei lotutako azpi-ereduak eskaintzen dira. Horrela, normalizazio plan bat bideratzera doan erakunde bakoitzak bizi duen egoeraren eta bere ezaugarrien

¹³⁴ EFQM eta antzekoak.

arabera ereduak egokitu ahal izango du, gehien komeni zaizkion akzio-guneetan indarra jarritz, edota, azpi-eredu operatiboak erakundeak berak garatutako sistema metodologikoekin moldatuz.

Eredua, azken finean, normalizaziorako eraldaketa kontzeptualizatzea eta burutzea ahalbidetuko duten sortze-lanei eta obratze-prozedurei buruzko erreferentziatzko ezagutza-markoa eskaintzen duen sistema gisa ulertzen da. Sistema horrek, hizkuntza prozesuei aplikatutako ingeniarietza¹³⁵ soluzioak garatzea ahalbidetuko du eta, horrela, ingeniarietza lanak eginez, tokian tokiko egoera espezifikotara egokitutako soluzio bertakotuak diseinatu ahal izateko.

Bestalde, ereduak maila kontzeptuarekin bezala metodologikoan eta estrukturalan ere eskaintzen dituen konprezioak eta egiturak, eredu bera ikerketarako hipotesi multzo gisa ulertzeko eta planteatzeko aukera zabaltzen du. Eredua, praktika jakin baten sistematizazio eta kontzeptualizazioaren bidez garatutako hausnarketa inductiboaren ondorioz eraiki da. Prozesu horren emaitza hainbat azpi-eredu operatiborekin osatutako eredu modularren proposamena izan da. Proposamenak, berriz, eredu bera bere osotasunean edota bere azpi-ataletan hobetzeko eta osatzeko, enfoke hipotetiko-deductiboarekin planteatu daitezkeen ikerketak berrietarako bidea zabaltzen du, hala nola, egun burutzen ari diren normalizazio planen arteko erkaketa eta *ENEKuS* ereduarekiko egokigarritasunaren azterketa, lidergo eraldatzaileak operatibizatzekeko estrategien esperimendazioa, edota 5.2 atalean azaltzen ditugun beste hainbat.

¹³⁵ Ingeniarietza kontzeptua, Le Boterf-en azalpena jarraituz, «l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (1993: 31)» bezala defini dezakegu. Definizio horri erantsiko genioke 'ouvrage' delakoa burutzeko jardura horiek oinarri zientifiko baten gain eraikitzen direla. Prozedura teknologiko bihurtzen den oinarri zientifikoa: «Injineretza helburua ikerketa zientifikoaren emaitzak prozedura teknologiko bihurtzea da (Elhuyar, 1993)».

6) *Erakunde eta normalizazio errealitate ezberdinetan ereduak ahalbidetzen dituen irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea.*

Helburu hau bete dela uste dugu. Praktikan gerta daitezkeen errealitate ezberdin guztien kasuistikan erori gabe, Lewin-en *deskristalizazioa-mugimendua-birkristalizazioa* aldaketaren eskema klasikoa erabili da erakunde jakin batek bizi duen aldaketaren fasearen arabera ereduaren aplikazio dimentsioak egokitzeko. Diseinatu den eredua dinamikoa da eta moldatzeko duen ahalmena erakusten du; horrela, eta prozesuaren unearen arabera, ereduaren akzio-gune batzuek ala besteek garrantzi handiagoa izango dute eta interbentzioaren zentraltasuna bereganatuko dute.

Bestalde, ereduak eskaintzen duen eskema globalak aukera ematen dio bere normalizazio plangintzan aspektu batzuk soilik jaso dituen erakundeari normalizaziorako aldaketa prozesuaren fase guztiak igaro eta birkristalizazio fasera iristeko kontuan hartu behar diren aspektuei buruzko ikuspegi integrala eduki dezan.

7) *Sortutako ereduan oinarrituta gerorako ikergai berriak izan daitezkeenak identifikatzea.*

Helburu hau ere bete dela uste dugu. Hurrengo azpiatalean azalduko den moduan, egindako ikerketa lanak gerora begira aztergai izan daitezkeen ikerketa gai berriak identifikatzeko aukera eman du.

Laburbilduz, beraz, tesi honetan landutako ikerketan finkatutako helburu gehienak bete egin direla esango genuke: organizazioetan hizkuntza-normalizazio prozesuak bideratzeko kontuan hartu beharreko aspektu nagusiak identifikatu dira, esku-hartzeko erreferentziazko eredu bat diseinatu da, eredu osatzen duten atalen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak funtsatu dira eta esku-hartzeko tresna metodologikoak eskaini dira eta, azkenik, eredu aldaketa prozesuaren une ezberdinetan nola egokitu azaldu da.

5.2 Identifikatutako ikerketa-lerro berriak

Ikerlan honetan aurkeztu dugun eredu, normalkuntzaren eta organizazioen alorra bere konplexutasunean jasotzeko saiakera izanik, ez da inondik ere eredu itxia. Aitzitik, proposamen bat da, proposamen irekia, gure ustez aztertutako hizkuntza-normalizaziorako aldaketaren kudeaketaren esparruan ekarpen berriak egin dituen eta arlo horretan pilotutako ezagutzan urrats bat eman duena, baina, aldi berean, sumatutako hutsuneei, galdera berriei eta ezagutza-premia berriei ere ateak zabaldu dizkiena. Horrela, ikerketa burutzerakoan etorkizunari begira gaiaren inguruan antzemandako balizko ikerketa-lerro edota premia berrien artean honako hauek izan dira nagusienak:

- *ENEKuS eredu*. Egun normalizazio planak dituzten erakundeetan erabiltzen diren eskema teoriko-metodologikoen arteko erkaketak egitea eta ENEKuS ereduarekiko egokigarritasuna aztertzea.
- *Erakundeen Gizarte Erantzukizuna*. Hizkuntza politikak funtsatzeko erakundeen gizarte erantzukizunaren diskurtsoetan nola sakondu eta diskurtsoa horiek sozializatzeko bideak nola landu aztertzea.
- *Lidergoak*. Normalizazio prozesuetan aplikatutako lidergoak buruzko ezagutzan sakondu beharra. Ereduan azaltzen diren lidergo ezberdinak aktibatzekeko estrategietan nola sakondu. Nola operatibizatu tokiko-liderraren auto-irudiaren bidea. Exekutiboa liderraren lidergo eraldatzailea operatibizatzeko estrategien esperimendazioa egitea. Ikerketa esperimendalak eta konparatiboak bideratzea.
- *Motibazioa*. Motibazioaren teoria hizkuntzaren normalkuntzan lidergoarekin erlazionatuta aztertzea. Motibazioaren esanahiaren, garrantziaren, operatibizatzeko ahalbideen azterketan sakontzea.
- *Talde operatiboak*. Talde operatiboaren azterketan sakondu beharra. Praktikak erakutsi duen paradoxa edo korapiloa askatzearen

bidetik: normalkuntzarako aldaketa prozesua bideratzeko talde operatiboek duten garrantzia eta ezinbestekotasuna, eta, aldi berean, taldean aritzeko sortzen diren zailtasunak aztertzea.

- *Talde operatiboak.* Normalizazio planak dituzten erakundeetan egitasmoen garapenerako praktikan sortu izan diren taldeen (komunikazio zirkuluak, erabilera taldeak, talde operatiboak...) arteko azterketa konparatiboak bideratzea: taldeak kontzebitzeko erak, taldeen izaera, osaketa xedea, funtzioak, funtzionamendua, iraunkortasuna, emaitzak...
- *Ekintzak.* Aldaketarako ekintza ezberdinen (talde naturalak, mintzaturatuak, motibazio ekintzak, konpromisoak, asertibitatea, traktoreak...) eraginkortasunaren eta baliagarritasunaren azterketk egitea. Jokabide protokolizatueta eta ez-protokolizatueta zentratutako aldaketa-ekinbideen emaitzen eta eraginaren erkaketak egitea. Azterketa konparatiboak eta longitudinalak bideratzea.
- *Erakundea eta testuingurua.* Erakundea eta testuinguruaren arteko erlazioa eta testuinguruak erakundean eduki dezakeen eragin zuzena aztertzea. Erkatu euskararen erabilera (ahozkoa, neurtua) erakundean, bere testuinguru sozialean agertzen denarekin (kale neurketa, inkestak?). Zeintzuk dira normalkuntza planaren gehienezko mugak erakundearen barruan? Finkatu al daitezke ingurunearen egoeraren arabera? Ala aldagai aski independenteak dira?
- *Kultura.* Erakundearen kulturen normalizazioa adierazten duten kultur faktore edo elementuak identifikatzeko azterketak egitea. Erakunde baten kulturen normalizazioaren txertaketaren bilakaera antzemateko sistemak aztertzea. Kultur auditoretzarako sistema egokituak sortzeko diseinuak esperimendatzea.

Zalantzarik gabe, jaso ditugun horietaz gain badaude planteak daitezkeen galdera eta ikergai gehiago. Baina une honetan jasotakoak dira gure ikerketa burutzeko hausnarketan sortzen joan zaizkigunak eta interesgarrienak iruditu zaizkigunak, eta, aukera izatekotan, etorkizunean landu nahiko genituzkeenak.

6. ATALA: ERANSKINAK



1. ERANSKINA: Hasierako galdeketa

GALDEKETA

1998ko urria

Galdeketa hau LAB sindikatuan euskararen egoerari buruzko lehen hurbilketa egiteko erabili nahi da. Galdeketa antolaketa, herrialde eta sektoreetako arduradunei igorri zaizue. Erantzuterakoan, mesedez, ***bakoitzak dagokizuen arloari buruz*** erantzun,

Galdeketa erantzun duenaren izena:

Galdeketa erantzun duenaren ardura:

1. Orain arte egindakoari buruz:

- Inoiz euskarari buruzko erabaki esplizitorik hartu al duzue? Noiz? Zer?

- Euskararen gaiarekin zer egin duzue orain arte?

- Eta orain arte egindakoarekin ze inpresioa duzue?

2. Ezagutzari buruz:

- Zure arloan edo "ardurapean" dauden liberatu edota Idazkaritzako kide guztien zerrenda osatu datu hauek bilduz:
 - Izena,
 - Organoa, atala edo zonaldea,
 - Ardura edo funtzioa
 - Pertsona horren euskara maila, zure ustez

Galdera hau erantzuteko erabili **1. eranskina**.

- Zerrendan aipatutako horietatik, zein ari da une honetan euskaltegian? Zein mailatan?

- Eta zerrendan aipatutako horietatik, nork uste duzu oraintxe euskalduntze edota alfabetatzeari ekiteko beharra duela?

3. Erabilerari buruz:

- Zure arloan edo “ardurapean” dauden organuetan edo ataletan zure ustez erabiltzen den euskara kopurua, batezbeste.

Galdera hau erantzuteko erabili **2. Eranskina**.

4. Jarrera eta ahalmenei buruz:

- Horrelako hizkuntza normalizazio prozesu baten aurrean, zeintzuk dira zure ustez zure inguruko jendearen beldur nagusiak?

- Eta espektatiba nagusiak?

- Hizkuntza normalizazio prozesuari ekiteko, zeintzuk dira zure ustez gure potentzialitate nagusiak?

- Eta topatuko ditugun oztopo edo arazo nagusiak?

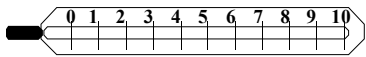
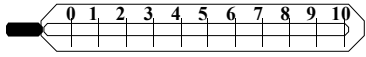
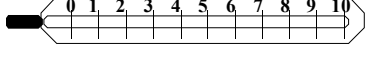
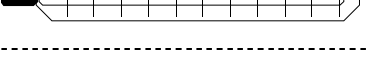
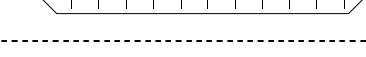
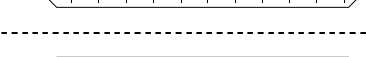
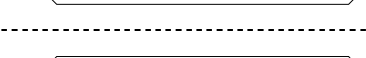
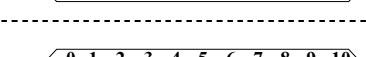
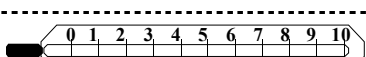

5. Bestelako batzuei buruz:

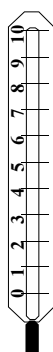
- LAB gisa, zein forotan hartzen dugu parte?

- Euskarari dagokionez, zerbaitek kezkatzen zaitu bereziki?

- Bestelako komentario edo iradokizunik?

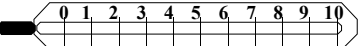
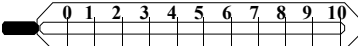
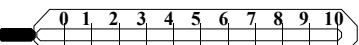
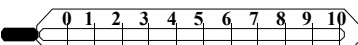
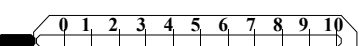
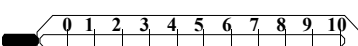
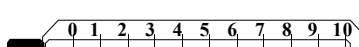
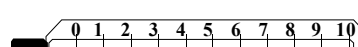
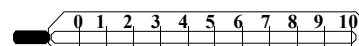
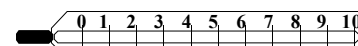
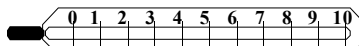
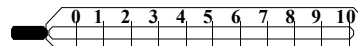
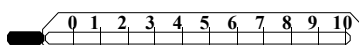
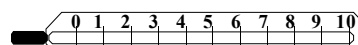
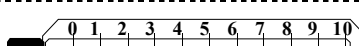
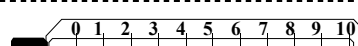
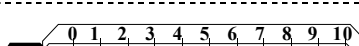
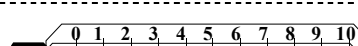
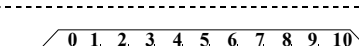
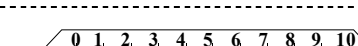
Galdeketa 1. Neurketa-orrria: Euskararen Ezaqutza

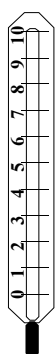
IZENA	ORGANOA, ATALA edo ZONALDEA	ARDURA edo FUNTZIOA	EUSKARA MAILAREN ESTIMAZIOA
			
			
			
			
			
			
			
			
			
			



- 10- Gai teknikoetan euskaraz aritzeko trebatua
- 8- Ulertu, hitzegin, irakurri eta idatzi ongi, baina ez gai teknikoak
- 6- Ulertu eta hitzegin bai, irakurri eta idatzi zailtasunez
- 4- Ulertu ongi, zerbait hitzegin
- 2- Zerbait ulertu, hitzegin ez
- 0- Ezer ez daki

Galdeketa 2. Neurketa-orrria: Euskararen Ezaqutza

ORGANOA edo ATALA	Euskararen erabilera IDATZIZ	Euskararen erabilera AHOZ
		
		
		
		
		
		
		
		
		
		



- 11- Erabat euskaraz
- 9- Gehienbat euskaraz
- 7- Euskaraz erdaraz baino gehiago
- 5- Euskaraz erdaraz baino gutxiago
- 3- Euskaraz oso gutxi
- 0- Euskaraz ezer ez

2. ERANSKINA: Hobemahaien eraketarako adostasuna adierazteko dokumentua

Juribizkaia – Hobemahaia

(Bizkaiko ITJan euskararen hobekuntza gestioatzeko organoa)

Hobemahaiaren Eraketarako Adostasun-Dokumentua

LAB sindikatuak bere ekintza sindikalean euskararen erabilera areagotu eta normalizatzeko abiatu duen «Euslab» Egitasmo Estrategikoaren markoan, eta erabilera hori lantzea xede duen «Hobelan» Lan-programaren baitan,

Bizkaiko Idazkaritza Tekniko Juridikoan euskararen *Hobemahaia* eratzea proposatu da.

Ni, _____
proposamen horrekin

- ados nago
- ez nago ados

Eta Hobemahaiaren dinamikan parte hartzeko eta konprometitzeko

- bai, prest nago
- ez, ezin dut

Bilbon, 1999ko abenduaren 10ean

3. ERANSKINA: Hobemahaien funtzioa zehazteko fitxa eta adibidea

- Hobemahaia

Zure ustez, zein da eratu berri dugun
Mahaitxo honen funtzioa edo eginkizuna?

GASTEIZ - HOBEMAHAIA

Hobemahaiaren Funtzioaren Definizio Amankomuna

Gasteiz -Hobemahai honen funtzioa, Gasteizko egoitza euskalduntze prozesuan sartzea, egoitzan euskararen erabilera indartzea, egoitzan komunikazio tresna euskara izatea eta egoitzako jendea bere lanean euskaraz bizitzea lortzea izango da.

Oinarrian gure konpromisoa dago, gauzatu behar duguna, dakigunok lanean euskarari bidea emanez eta ez dakigunok ikasiz eta pausoz pauso besteengana hurbilduz. Helburu txikiak jarritz, lorgarriak direla ziurtatuz.

Mahai honen eginkizuna izango da konpromiso pertsonalak eta kolektiboa finkatzeko eta indartzeko estrategiak bideratzea. Eta prozesua aurrera eramateko sortuko diren arazoak aztertzea eta aurrera egiteko tresnak bilatzea eta adostea, oztopoak danon artean gaindituz. Mahai honek, kezka eta arazoak guztion artean konpontzeko, korrekzio elementuak jartzeko eta ilusioa eta dinamika pizteko lekua izan behar du.

Hori guztiarekin, sindikatuko egiturak euskalduntzea eta sindikatu euskaldun batek euskara erabili behar duela afiliatuei erakustea. Azken finean, helburuak praxira eramatea eta horretarako prozedurak martxan jartzea.

Identifikatzen al zara definizio honekin?

BAI

EZ

Zer aldatuko zenuke?

4. ERANSKINA: Hobemahaien lehen analisia egiteko fitxa eta adibidea

Juribizkaia – Hobemahaia					
Izena:					
Oharrak	Idazkaritza Juridikoan eginkizunetan egiten diren, lanak, prozedurak, ...	Erabiltzen den hizkuntza		Zailtasun handiegirik gabe berehala hobetu daitekeena	Lehentasanak 3 – 2 – 1 + –
		Euskara %	Erdara %		

JURIBIZKALIA – Hobemahaia

(00-05-12)

Hizkuntza funtzioen azterketaren sintesia eta lehentasanak

	Euskara	Erdara	Egingarri berehala	Lehentasuna
Kontsultak. Recogida de información	28,3	71,7	4 bai - 2 ez	3,2
Conversaciones "triviales" con compañeros (ahokularitza, eskualde...)	10	90	1 bai	3
Bilerak. Reuniones asesoria jurídica. Reuniones equipo acción sindical. Bilera instituzionalak	22,1	77,9	5 bai - 2 ez	2,6
Tareas organizativas (bases datos, etiketas, formularios, recibos, ...)	25	75	1 bai	2
Epaiketak. Conciliaciones, inspecciones, ...	0,6	99,2	6 ez	1,6
Idazkiak. Demandas, denuncias y recursos. Idazkiak txostenak. Escritos para empresas	1,1	98,9	6 ez - 2 bai	1,3
Estudio, lectura, cálculos ...	0	100	1 ez	1

5. ERANSKINA: Hobemahaien lehen ekintza planaren adibidea

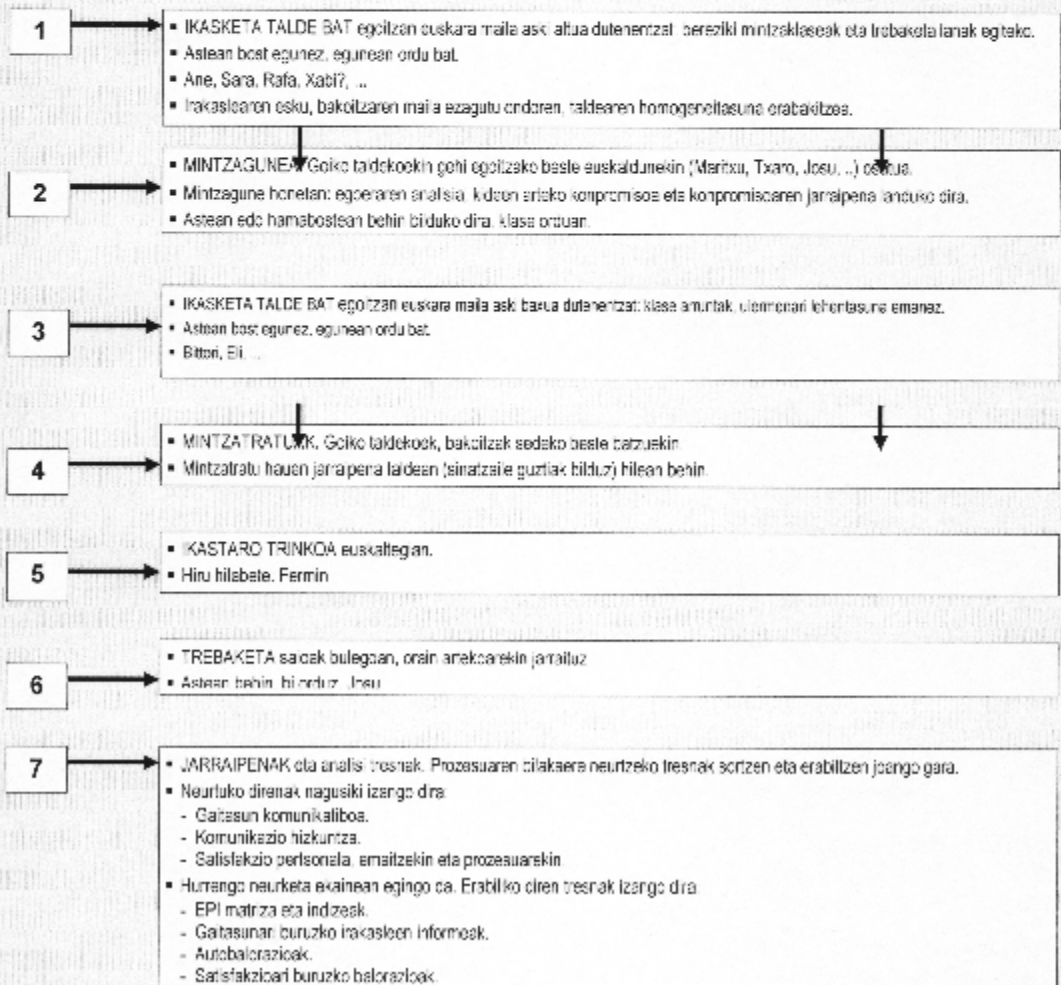


HOBEMAHAIEN JARDUNBIDE-KOADROA

Hobemahaia:	Gaseiz
Koadro Zka.:	1
Hobeburua:	Sara Fierro
Mahaitxoa:	Maritu, Josu, Rafa, Ja.rsg, alzo
Jardunbide-epoa:	2000ko martxoakak

Hobemahaiaren Eginkizunaren Definizioa:	<p>Hobemahai honen funtzioa, Gaseizko egoitza eskalduntze prozesuan saritzea, egoitza euskararen erabilera indartzea, egoitzan komunikazio tresna euslara itzea eta egoitzako jendea bere lanean euskaraz bizitzea lortzea izango da.</p> <p>Dinarrion gure konpromisoa dago, guretzat behar duguna, dakigunok lanean euskarari bidea emanaz eta ez dakigunok ikasiz eta pentsor pentso besteengana hurbilduz. Helburu zehatzak jarri, lortzerik direla ziurtatuz.</p> <p>Mahai honen eginkizuna izango da konpromiso pertsonalak eta kolektiboak finkatzeko eta indartzeko estrategiak bideratzea. Eta prozesua aurrera eramateko sortutako diren arazoak aztertzea eta aurrera egiteko tresnak bilatzea eta adarstea, oztopoak denon artean gainetuz. Mahai honet, kezkek eta arazoak gure artean konpartzeko, korrekzio elementuak jartzeko eta ikasiza eta dinarrion pizteko lekua izan behar du.</p> <p>Hori guztiarekin, sindikatuko egoitza eskalduntzea eta sindikatu eskaldun batek euslara erabiltzea behar duela onartu behar da.</p> <p>Azken finean, helburuak prozesa eramatea eta horretarako prestatzeko uzartzen jartzea</p>
2000. urterako betenahia:	Egoitza euskarazko oharra komunikazio sarean osatzen hastea. Eta idatziz puzatzen diren oharretan ere euskaraz egiten hastea.

JARDUNBIDEAK:



6. ERANSKINA: Mintzaturaren adibidea

LAB Sindikatua

Euskararen Erabilerarako
MINTZATRATUA

LAB sindikatuek bere ekintza sindikalean euskararen erabilera areagotu eta normalizatzeko abiatu duen «Euslab» Egitasmo Estrategikoaren markan, eta euskararen erabilera errotzeko hizkuntz gaitasunak areagotzea xede duen «Trebala» Lan-programaren baitan,


BILDURIK:

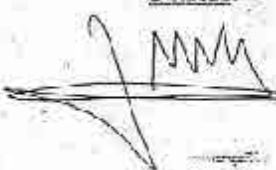
Baterik, rebagaia den **TXOMIN**
Eta, bestetik, mintzakidea izango dion TNAla

ADOSTU DUTE:

1. Mintzaturatu hau sinatzea, euskararen erabileran araban ari den Felix Lopez behar dituen gaitasunak eskuratzen lagunduko dion komunikazio sarea osatzeko.
2. Bion arteko komunikazioan euskaraz erabiltzeko helburua finkatzea, endorengo puntuan zehazten denaren arabera.
3. Helburua:
Hamar eta Egueso hamar minutu euskeraz
peabako berriak eta bestelakoak konatatzeko
4. Prozesu honetan ilusioa jarri, helburua betetzeko konpromiso serio eta aktiboa hartzea.
5. Mintzaturatu honen bitartezaren jarrapenerako izango diren tresna eta saiocetan parte hartzea eta sor daitezkeen kezka, arazo eta proposamenak adieraztea.
6. Mintzaturatu honen 1995ko ekainaren amaiera arte luzatzea. Amaitu aurretik sinatzaileak bildu eta, talorazioa egin ostean, mintzaturatuaren jarrapenaz erabakia hartuko dute. Mintzaturatuak indarrean diren bitartean eta sinatzaileek horrela erabakitzen badute, finkaturako helburuak betetzeko ahal izango dira.

Eta horrela jasota gero dadin, Mintzaturatu hau sinatzen dugu, Donostian, 1995ko apirilaren 9an.

Sinatua:
TXOMIN


Sinatua:


7. ERANSKINA: Mintzagunearen adibidea

Berberium Mintzagunea – M4

Proposamena (00 – 03 – 28)

Mintzaguneak zer dira

- Euskararen erabilera sendotzeko EusLab egitasmoan dugun tresnetariko bat. Euskaldunekin osatzen diren lantaldeak dira. Bere funtzio nagusiak hauek dira:
 - Hizkuntza ohiturak sendotu. **Euskaraz aritzeko ohitura indartu.**
 - Trebatu. Sindikatuko gaiak teknikoki euskaraz landu.
 - Gaitasun komunikatiboak areagotu.

Berberium Mintzagunea

- Gasteizko egoitzako kideok euskararen erabileraren hobekuntza gestlonatzeko '*Gasteiz-Hobemahala*' eratu dugu. Horretarako, Hobemahala honek jardunbide batzuk aurrera eramatea erabaki du, horien artea sedeko euskaldunen arteko mintzagunea, Mintzagune honen izena '*Berberium-Mintzagunea*' izatea proposatu da.
- '*Berberium Mintzagunea*'ren eginkizun nagusia, bakarra izango ez bada ere, Gasteizko egoitzan inertzia zaharrak gainditu eta euskaraz aritzeko ohitura sendotzea izango da, euskarazko komunikazio sarea osatzen laguntzea.
- Mintzagune honetara gonbidatuak izango dira euskara aski maila altua duten egoitzako kide guztiak: klaseetan bere gaitasuna hobetzen ari direnak, irakaskuntzakoak, ...

Noiz eta nola

- Rafak, Saritak eta besteek egoitzan duten klase ordu bat aprobetxatuz eta mintzagunea bertan eginez. Arratsaldeko 4etatik 5etara.
- Asteartea hartuz eta hamabostean behin biltzen hasiz.
- Eskuarlean ditugun sindikatuko gaiak/lanak mahañ gainean jarri eta bat aukeratu ostean, gai hori teknikoki landuz.
- Bestelako iniziatiba ludiko-komunikatiboak (poteoak, ..) prestatu eta antolatuz.
- Mintzagunean egindako lanaren emaitzak egoitzako beste kideei erakutsiz eta eskainiz; kartel, informe edota antzekoen bidez.
- Mintzagunearen beraren prozesua, emaitzak, baliagarritasuna eta arazoak aztertuz eta baloratuz.
- Martxotik uztaila bitartean.

8. ERANSKINA: Euskara gaitasuna baloratzeko fitxa

Juribizkaia – Hobemahaia

(norberaren euskara gaitasuna baloratzeko fitxa)

Zure izena:

Zure ustez, zein da euskaraz aritzeko duzun gaitasuna:

Gai teknikoetan euskaraz aritzeko trebatua _____ 10

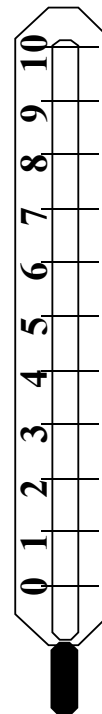
Uleru, hitzegin, irakurri eta idatzi ongi, baina ez gai teknikoak ____ 8

Uleru eta hitzegin bai, irakurri eta idatzi zailtasunez _____ 6

Uleru ongi, zerbait hitzegin _____ 4

Zerbait ulertzen dut, hitzegin ez _____ 2

Ez dakit ezer _____ 0



Euskaltegian aritu bazara, zein izan da egin duzun azken maila:

Urtea:

Bestelako ohar edo komentariorik:

9. ERANSKINA: Bileretan euskara, erosotasuna eta kideen arteko komunikazioan euskara baloratzeko fitxa

ITE – Hobemahaia

Ahozko Komunikazioa eta Erosotasuna neurtzeko fitxa

Zure izena:

ITEren azken bileretan zein proportzioan izan da euskara bilerako komunikazio hizkuntza (batez beste)?

EUSKARA %

ITEko bileretan komunikazio hizkuntza euskara izan denean, zein neurritan sentitu zara eroso?

EROSOA %

Bileretatik kanpo ITEko kideekiko harremanetan (telefonoz, buruz buru ..) zein proportzioan duzu euskara komunikazio hizkuntza?

Baloratu binaka izaten dituzuen harremanak, kontuan hartu gabe oso sakonak diren edo aldian behinekoak soilik. Norbaitekin harremanik ez baduzu, egin marra bat.

EUSKARA %

RAFArekin	
MARIJArekin	
FERMINekin	
AITOREkin	
MARIArekin	

11. ERANSKINA: Mintzaguneen eta Hobemahaien bileretan partaideen asebetetzea baloratzeko fitxa

Bileraren Balorazioa						
Bilera Zka.:		Data:				
Satisfakzio maila:						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Komentarioak						

12. ERANSKINA: Mintzaguneen eta Hobemahaien bileretan partaideen asebetetzea baloratzeko fitxa

MINTZATRATUEN JARRAIPENA	Hobemahaia:	
	Data:	Jarripen Zka.:
Mintzatratuaren sinatzaileak:		

Balorazio honen egilea:		
<u>Adostutako helburuak:</u>		
<u>BALORAZIORAKO PUNTUAK:</u>		
Mintzatrata betetzen gogoratu eta saiatu gara		
Jarritako helburuak betetzen ari gara		
Gure arteko euskararen erabileran hobekuntza nabaritu dut		
<u>Inpresioak eta komentarioak:</u>		
<u>Proposamenak:</u>		

13. ERANSKINA: NorbereTratuaren fitxa



**Hizkuntza Kudeaketarako
NORBERETRATUA**

Dokumentu honen bitartez, eta euskararen normalizatzeko LABek erabakitako helburua erdiesten lagundu asmoz, nire eguneroko funtzionamenduaren baitan Hizkuntza-Gestio Konpromiso batzuk finkatu nahi ditut.

Norberaren Hizkuntza Kudeaketarako Konpromisoak

<input type="checkbox"/>	Ikasteko trebatzeko	Ikasten ari direnen kasuan, irakaslearekin batera finkatzeko	CHARPA: Konpromiso hauek objektiboak eta neurgarriak izango dira. Gero %etan baloratzeko
<input type="checkbox"/>	Erabiltzeko	Adibidez: - Hainbat Mintzatu sinatzea, edo - Halako dokumentuak euskaraz egitea	
<input type="checkbox"/>	Sustatzeko	Adibidez: - Nire arloan euskararen gaia halako egitasmoan edo gaiordenean bertaldea, edo - Euskarazko hasako balabideak eskuratzea eta erabilgarri ipuztea	
<input type="checkbox"/>	Nire praktika ebaluatzeko	Nire inguruko pertsona hauek izendatzen ditut nira hizkuntza praktikaren ebaluaketa egin dezaten:	

Izena: _____

Hobemahaia: _____

Norberetratu honen iraupena: _____

NorbereTratuegilearen Sinadura

Data: _____

Hobeburuaren Sinadura

14. ERANSKINA: SEETA (sindikatuak eta euskara trebagaiairen arteko) kontratuaren adibidea



TREBALAN PROGRAMA Hizkuntza Gaitasuna Areagotzeko Formazio-Programa

SEETA KONTRATUA

sindikatuak eta euskara trebagaiairen arteko kontratua

Trebagaia: Nabier 1
Hobemahaia: "XOXAK"

LAB sindikatuak bere ekintza sindikalean euskararen erabilera areagotu eta normalizatzeko abiatu duen «EusLab» Egitasmo Estrategikoaren markoan, eta hizkuntza gaitasunak areagotzeko TREBALAN formazio-programaren baitan, sindikatuak eta gorago alpatu trebagaiaik programa honerarako ip-ni dituzten bitartekoak eta finkatu dituzten helburuak zein konpromisoak aditzera eman nahi ditzute dokumentu honen bitartez. Horrela:

LAB Sindikatuak:

1. Sindikatuak euskararen normalizazioa erdiesteko erabakia hartu eta EusLab Egitasmo Estrategikoa abian jarri du.
2. EusLab egitasmoaren metodologia jarraituz, FINANTZA ERAGILEA organoan"XOXAK"..... Hobemahaia sortu du, bertan euskararen hobekuntza prozesua gestionatzeko eta «Trebala» formazio-programa antolatzen du.
3. Hori guztia bideratzeko behar diren bitartekoak -dedikaziora eta aurrekontua- bere gain hartu ditu.

Trebagaiaik:

1. Egitasmoarekin bat egiten du eta bere euskararen gaitasuna hobetzeko gogoa adierazten du.
2. Hizkuntza gaitasunak hobetzeko, bere lanaren zereginekin zeharkatzen duten ondoko helburuak finkatzen ditu:

- Barruko chariak euskaraz jasotzea.

- Lankideekin zeharkatzen dituzten elkarrikeriak euskaraz egitea.

- Lankideekin, probadoreekin, eta Instituzioekin telefonoz elkarrikeriak euskaraz egitea.

(3) Prozesu honetako konpromisoak bere gain hartzen ditu: "Barruko" "XOXAK" akordioak (Batakoak, mintegiak...)

③ Egunero inbentarioko helburuak, fiskalka, jiralka, unibertsitatearen aurretik.

Eta horrela jasota gera dadin, Kontratu hau sinatu dute,

Iruñean, 2001eko urriaren ... (e)an.

TREBAGAIA

HOBEBURUA

BARNE KOORDINAZIO-RAKO IDAZKARIA

15. ERANSKINA: Bi kideren arteko Mintzatraturen adibideak



Euskararen Erabilerarako MINTZATRATUA

LAB sindikatuak bere ekintza sindikalean euskararen erabilera areagotu eta normalizatzeko abiatu duen «EusLab» Egitasmo Estrategikoaren markoan, eta Diruzaintza Organoan euskararen erabilera errotoea xede duen «Xoxak-Hobemahaia»ren baitan,

BILDURIK:

Mintzakide bi hauek:

NABIER

eta

ANUHA

ADOSTU DUTE:

1. Mintzaturatu hau sinatzea, euskarazko komunikazio-sarea osatzen laguntzeko.
2. Bion arteko komunikazioan euskara erabiltzeko helburua finkatzea, ondorengo puntuan zehazten denaren arabera.
3. Helburuak:

Egincero ordu bat euskaraz egingo dugu.
Bederatrietatik hamarak arte gutxienez
e kairu arte (prorrogarekin)*

4. Prozesu honetan ilusioa jarriz, helburua betetzen saiatzeko konpromiso serio eta aktiboa hartzea.
5. Mintzaturatu honen bilakaeraren jarraipenerako izango diren tresna eta saioretan parte hartzea eta sor daitezkeen kezka, arazo eta proposamenak adieraztea.
6. Mintzaturatu hau 2003ko abenduaren 30a arte luzatzea. Amaitu aurretik sinatzaileak bildu eta, balorazioa egin ostean, mintzaturatuaren jarraipenaz erabakia hartuko dute. Mintzaturatuak indarrean dirauen bitartean eta sinatzaileek horrela erabakitzen badute, finkatutako helburuak berriztatu ahal izango dira.

Eta horrela jasota gera dadin, Mintzaturatu hau sinatu dute,

Sinatua:

Donostian, 2003ko apirilaren 11 (e)an.

Sinatua:



Euskararen Erabilerarako

MINTZATRATUA

LAB sindikatuak bere ekintza sindikalean euskararen erabilera areagotu eta normalizatzeko abiatu duen «EusLab» Egitasmo Estrategikoaren markoan, eta Bilboko egoitzan euskararen hobekuntza gestionatzen ari den «BERBATI-Hobemahaia»n egindako lanaren eta hartutako iniziatibaren ondorioz,

BILDURIK:

Mintzakide bi hauek:

Piñero eta
Loreka

ADOSTU DUTE:

1. Mintzaturatu hau sinatzea, Mintzagunean hausnartutakoei jarraikiz egoitzan euskarazko komunikazio sarea osatzen laguntzeko.
2. Bion arteko komunikazioan euskara erabiltzeko helburua finkatzea, ondorengo puntuan zehazten denaren arabera.
3. Helburuak:
Bion artean euskeraz mintzatzea
2 astean behin berriz bat kontatu elkarri
Euskeraz egiten direnak bestean puntu bat posatzeko dira
4. Prozesu honetan ilusioa jarritz, helburua betetzeko saiartzeko konpromiso serio eta aktiboa hartzea.
5. Mintzaturatu honen bilakaeraren jarraipenerako izango diren tresna eta saloetan parte hartzea eta sor daitezkeen kezka, arazo eta proposamenak adieraztea.
6. Mintzaturatu hau 2003ko ekainaren 30a arte luzatzea. Amaitu aurretik sinatzaileak bildu eta, balorazioa egin ostean, mintzaturatuaren jarraipenaz erabakia hartuko dute. Mintzaturatuak indarrean dirauen bitartean eta sinatzaileek horrela erabakitzen badute, finkaturako helburuak berriztatu ahal izango dira.

Eta horrela jasota gera dadin, Mintzaturatu hau sinatu dute,

Bilbon, 2003ko *urtarrilaren 3* an.

Sinatua:

Sinatua:

TRAKTORE

IZENDAPENA

🌀 Amaia 🌀

jaun/anderearen izenean egina

LAB sindikatuak bere ekintza sindikalean euskararen erabilera areagotu eta normalizatzeko abiatu duen «EusLab» Egitasmo Estrategikoaren markoan, eta Bilboko egoitzan euskararen hobekuntza gestionatzen ari den «BERBATI-Hobemahia» egindako lanaren eta hartutako iniziatibaren ondorioz, goian izendatutako egoitzako kideari TRAKTORE izatea proposatu zaio eta berak hala onartu du.

EZAUGARRIAK:

- 1. Traktorearen lana izango da sindikatuko jardueran eta harremanetan naturaltasunez euskaraz hasi eta ahalik eta gehien jarraitzea, bere praktikarekin ondokoengan euskaraz aritzeko ohitura indartu asmoz.*
- 2. Traktore izendapen honek 2003ko abenduaren amaiera arte iraungo du.*
- 3. Aldian aldiro traktore lanaren jarraipenak egingo dira traktore izendatu guztien artean: apirilean, ekainean, irailean, azaroan eta abenduan.*
- 4. Traktoreak, egindako lanagatik, merezitako errekonozimendua jasoko du.*

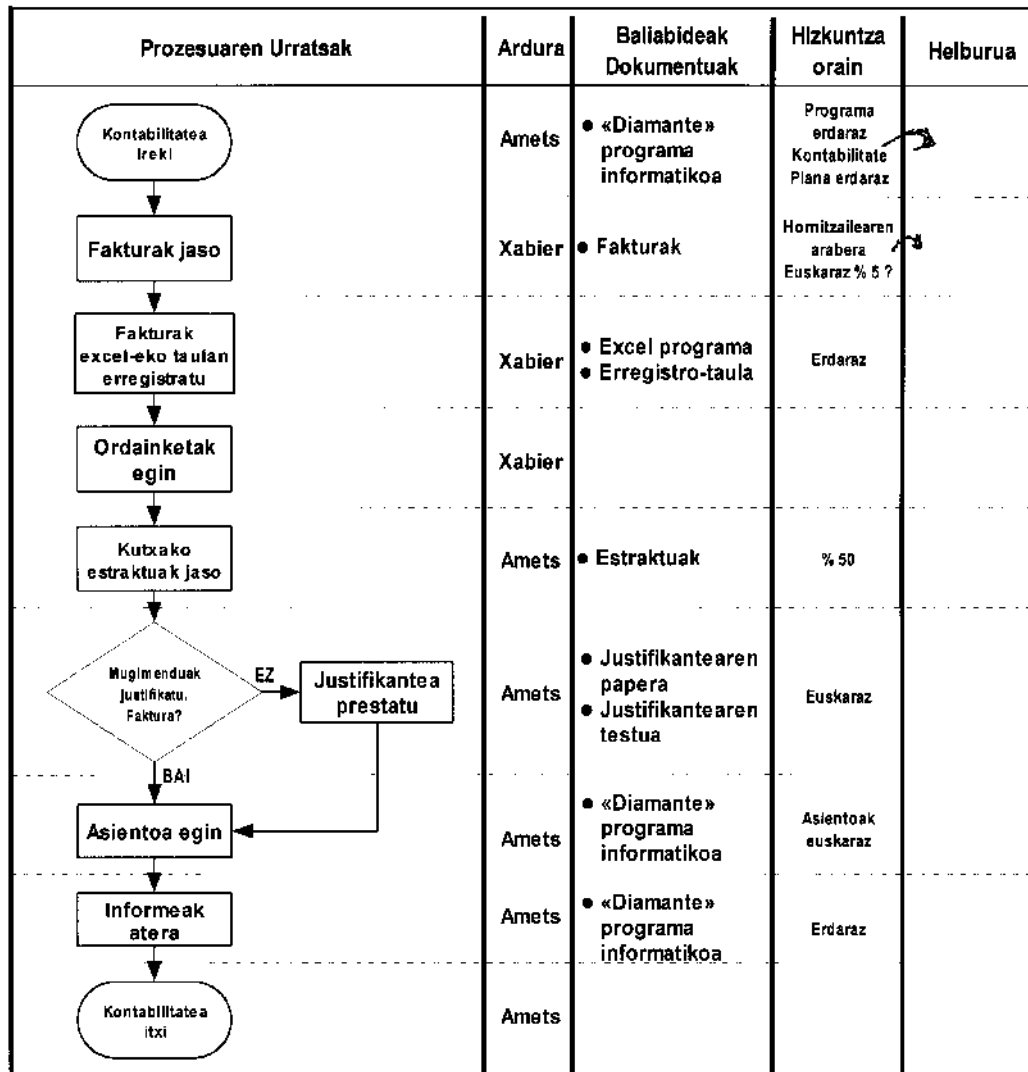
Eta horrela jasota gera dadin, IZENDAPEN hau sinatzen dut.

Bilbon, 2003ko martxoaren 12an.

Hobeburua

17. ERANSKINA: Lan-prozesuen diagramaren adibidea

XOXAK-Hobemahaia
Kontabilitate-Prozesuaren Diagrama



18. ERANSKINA: Jarraipen inkestaren adibidea

BERBATI-HOBEMAHAIA (Bilboko Egoitza)

Jarraipen Inkesta – 2004ko apirila

IZENA:

1. Zure ustez, egoitzan dagoen Euskararen Mahaitxo (Berbati) ezagutzen da, bere kideak eta lanak ezagunak dira eta badu erreferentzialtasuna.

ezer ez	gutxi	erdizka	nahiko	asko																
0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10

2. Zure ustez, euskararen erabileraren normalizazioari dagokionez azken urte honetan egoitzan hobekuntza nabaritu da.

ezer ez	gutxi	erdizka	nahiko	asko																
0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10

3. Nola baloratzen duzu bulegoko kideen euskararekiko lidergo-jarrera (zeurea eta besteena)? Euskararekiko jarrerak aktiboak al dira, ala pasiboak? (Galdera honetan ez gara erabileraren baloratzen ari, jarrerak baizik. Egon daiteke euskara gutxi dakiena baina euskarari tokia egiten eta erabiltzen ikaragarri ahalegintzen dena, eta alderantziz egon daiteke euskara ongi dakiena baina euskararekiko oso pasibo agertzen dena)

	pasiboa erabat	nahiko pasiboa	hala moduzkoa	nahiko aktiboa	oso aktiboa																
Ainara	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10
xxx	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10

4. Ba al daude egoitza honetan kriterio garbiak lanean euskara noiz eta nola erabili finkatzen dutenak? Eta baleude, ezagutzen al dituzu?
-

5. Zure ustez, zein da bulegoko kideen euskaraz aritzeko gaitasun-maila (zeurea barne)?

Ezer ez	Ulertu bai, hitzegin ez	Ulertu ongi, zerbait hitz egin	Ulertu eta hitz egin bai, irakurri eta idatzi zailtasunez	Ulertu, hitz egin, irakurri eta idatzi ongi, baina ez gai teknikoak	Gai teknikoetan euskaraz aritzeko trebatua																
Ainara Elarre	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10
xxx	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	9,5	10

6. Egoitzako eguneroko martxan, orohar, zein neurritan hitz egiten duzu euskaraz?

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko
..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10

7. Zure mahaian ba al duzu euskaraz aritzeko laguntza-tresnaren bat (hiztegia, hiztegi elektronikoa, terminologia datu basea, ...)? Zein daukazu?

8. Ordenadorean zein programak erabiltzen dituzu? Eta horietatik, zeintzuk euskaraz?

PROGRAMAK: _____

Programak Euskaraz: _____

9. Begiratu artxiboan idatzi dituzun azken 10 testuak. Horietatik zenbat idatzi dituzu euskaraz?

Zeintzuk dira euskaraz idatzi dituzunak? _____

10. Egoitzako kideekin dituzun harremanetan euskararen erabilera areagotzeko prest zeundeke?

- Bai. Orain erabiltzen ez dudan ondorengo pertsonekin erabiltzen hasteko prest nago (gero finkatuko dugun neurrian):
- Bai. Orain zerbait erabiltzen dudan hauekin erabilera areagotzeko prest nago. (gero finkatuko dugun neurrian):

11. Zure lan-prozesuetan erabiltzen dituzun idazkietan euskararen erabilera areagotzeko prest zeundeke?

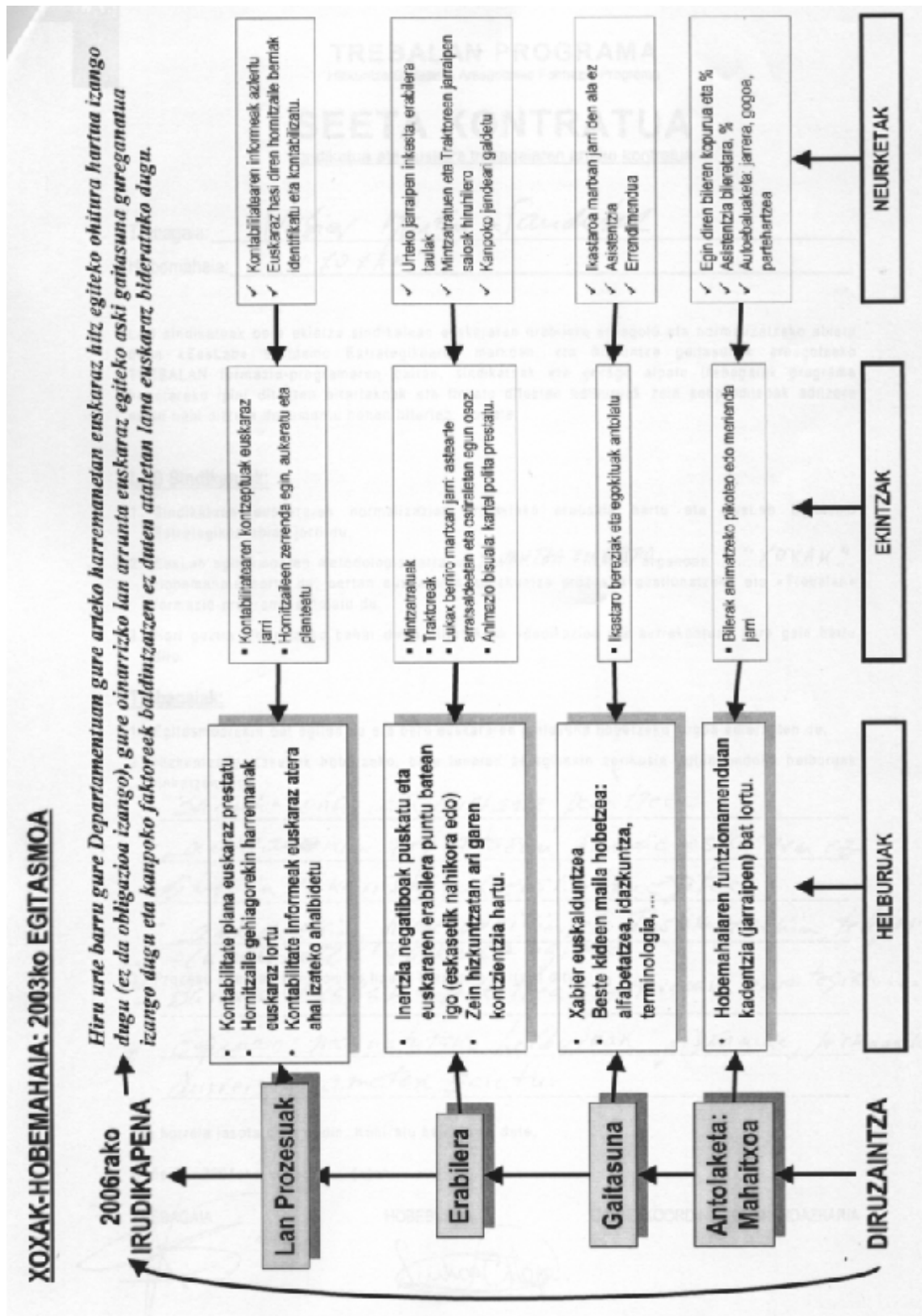
- Nire lan-prozesuaren analisia egiteko prest nago.
- Orain erdaraz idazten ditudan dokumentu hauek euskaraz egiten hasteko prest nago (zein proportzioan zehaztu):

12. Zure hizkuntza praktika ebaluatua izan dadin prest zeundeke?

- Bai. Nire inguruko pertsona hauek izendatzen ditut nire hizkuntza praktikaren ebaluaketa egin dezaten:

13. Bestelako proposamenik?

19. ERANSKINA: GPIren eskeman oinarrituta Hobemahaiaren urteko egitasmoaren adibidea



22. ERANSKINA: Mintzatraturen jarraipena egiteko neurketa-fitxa

<h1>MINTZATRATUEN JARRAIPENA</h1>	Hobemahaia:	
	Data:	Jarripen Zka.:
Mintzatratuaren sinatzaileak:		
Balorazio honen egilea:		
Adostutako helburuak:		
<p>▪</p>		
BALORAZIORAKO PUNTUAK:		
1. Mintzatraturia betetzen gogoratu eta saiatu gara		
2. Jarritako helburuak betetzen ari gara		
3. Gure arteko euskararen erabileran hobekuntza nabaritu dut		
Inpresioak eta komentarioak:		
Proposamenak:		

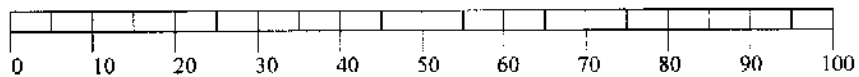
23. ERANSKINA: Traktoreen jarraipena egiteko neurketa-fitxa

TRAKTOREEN JARRAIPENA

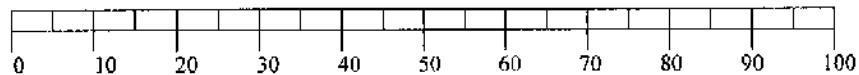
Hobemahaia:	Data:	Jarraipen Zka.:
Traktoreak:		
Balorazlo honen egilea:		

BALORAZIORAKO PUNTUAK:

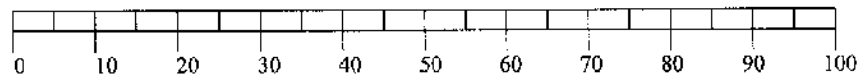
1. Traktore lanean sailatu eta aritu naiz



2. Nire kideengan aldaketa nabaritu dut



3. Beste traktoreekin hobekuntza nabaritu dut



Inpresioak eta komentarioak:

Proposamenak:

24. ERANSKINA: Hobemahaien funtzionamenduaren jarraipena egiteko galde-sorta

**MAHAITXOAREN FUNTZIONAMENDUAREN JARRAIPENA
AUTOEBALUAKETA**

Hobemahala:	Data:	Jarraipen Zka.:
-------------	-------	-----------------

- 1. Mahaitxoak lana egin du?**

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 2. Helburuak flinkatu dira?**

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 3. Egindako lana kalitatezkoa eta sistematizatua izan da?**

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 4. Kideok inplikatu egin gara hobemahaiaren bileretan eta zereginetan?**

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 5. Mahaitxoak arduradun teknikoarekiko autonomia du?**

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 6. Mahaitxoaren funtzionamendua ekipo batena izan da?**

ezer ez gutxi erdizka nahiko asko

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 7. Lanerako giroa izan da?**

..... 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 6,5 7 7,5 8 8,5 9 9,5 10
- 8. Inpresioak eta Komentarioak**

25. ERANSKINA: Eskualdeko Hizkuntza Politikaren dokumentuaren adibidea

Bilboko Eskualdeko Hizkuntza Politika

Dokumentu honen bitartez, LAB sindikatuaren Bilbo Eskualdeko Idazkaritzak eskualde honetan sindikatuaren Hizkuntza Politika zein izango den formulatu eta aditzera eman nahi du. Eskualdeari egokitutako Hizkuntza Politika honen erreferenteak sindikatuaren Biltzar Nagusietako pONENTZIETAN, ESTATULUELAN eta ZUZENDARITZA ORGANOKONFEDERALETAN onartutakoak dira.

HIZKUNTZA POLITIKA ESUALDEAN:

LABek defendatzen duen eredu sindikalean, Euskal Herriko eraikuntza nazional eta sozialaren elementu nagusienetako bat euskara da; zentzu horretan, euskararen egin beharra ekinntza sindikalean eta euskal esparri sozioekonomikoaren aldeko estrategian kokatzen da. Horregatik, sindikatuak euskararen normalizaziorako hizkuntza politika garatzeko konpromisoa hartu du bere gain.

LABen hizkuntza propioa eta ofiziala euskara da. Gure eskualdearen egoera soziolinguistikoa kontuan hartuz, eta orain arteko praktikan sakonduz, eskualde honetan EUSKARA sindikatuaren **KOMUNIKAZIO hizkuntza** izendatzen dugu, bai sindikatuaren barruko lanetarako zein afiliatuekiko harremanetarako. Halaber, EUSKARA **LAN hizkuntza** izendatzen dugu **irakaskuntzaren** sektorean.

Bestealde, sindikatuak bere egitekotzat hartzen du euskarak eskualdean erabateko normalizazioa lor dezan sortzen diren ekimenei laguntzea, administrazioek eta enpresa pribatuek duten gizarte-erantzukizuna asumitu dezaten eragitea eta lanloketian euskararen erabilera sustatzea.

Idazkaritzaren ardura da eskualdean euskararen normalizazioa gidatzea. Eginkizun honetan, berak izendatutako Hobemahalaaren laguntza izango du, prestakuntza eta segimendua egiteko. Hizkuntza Politika honen garapenerako, EusLab egitasmoa gauzatuz urtez urteko planak onartuko dira eta ondorengo kriterioak aplikatuko dira:

HIZKUNTZA KRITERIOAK ESUALDEAN:

Kontratazio/liberazioak:	<ul style="list-style-type: none"> • Sindikatura ardura lanak betetzera sartuko diren kide beriek erabateko euskara gaitasuna izan beharko dute.
Afiliatuekiko harremanak:	<ul style="list-style-type: none"> • Sindikatuaren harreran agurra eta lehen hitza beti euskaraz esango dira, telefono hartzerakoan zein etorritakoari kasu egiterakoan. • Kontsultak egiterakoan agurra eta lehen hitza beti euskaraz esango dira, eta euskaldunekin kontsultak euskaraz burutuko dira. Protokolo bat finkatuko da afiliatuei euskarazko kontsulta eta laguntza zerbitzua eskaintzeko: ahoz zein idatziz. • Afiliatuei gutunak: euskaldunei euskaraz eta erdaldunei elebidun. Horretarako zentsua osatuko da afiliatu bakoitzak aukera dezan zein modutan jaso nahi dituen gutunak.
Bare komunikazioa	<ul style="list-style-type: none"> • Harreeratik gainontzekoari pasatzen zaizkigun oharak euskaraz izango dira. • Egoitzan denontzako egiten diren informazio orriak euskaraz izango dira, eta euskaraz/erdaraz beharra dutenentzat.
Komunikazioa/propaganda:	<ul style="list-style-type: none"> • Enpresetan banatzen diren irakurtzeko orriak elebidun (euskara nagusi) izango dira, eta hori bermatzeko bitartekoak jarriko dira. • Kartelak, deialdi soilak direnak, euskaraz edo euskaraz nagusi, besteak elebidun.
Batzarrak:	<ul style="list-style-type: none"> • Eskualdea. <ul style="list-style-type: none"> ○ Bilerak. Urtez urte erabilera indize bat finkatuko da, hasierakoa % 40. ○ Deialdia eta akta, euskaraz ○ Nazionaletik datorren dokumentazioa, euskaraz banatu eta eskatzen duenari erdarazkoa eman.

Kriterio hauen aplikazioaren jarraipenerako sistema antolatuko da eta gutxienez urtean bitan egingo da. Aurrera egin ahalia, irizpide berriak finkatu eta dokumentu honetan jasoko dira.

Bilbon,
2007ko otsailaren 7an Eskualdeko Idazkaritzan aurkeztua, eta
2007ko martxoaren 21ean Eskualdeko Idazkaritzan onartua

27. ERANSKINA: Hobemahaiaren urteko egitasmoaren adibidea GPIren bigarren berrikuspenaren ondoren

IRUÑEA-HOBEMAHAI: 2008ko EGITASMOA

2008rako IRUDIKAPENA: Egoitzan sartu eta eskaldun giroa nabaritzeko da. Jende arteko tratuan, bakoitzak bere mailan. Idatzizko produktzioan, aurrerapauso nabariak antzemango dira dokumentuak bi hizkuntzetan ateratze aldera, gaitasuna dutenek euskaraz produzitzen hasiak izango baitira eta ez dutenen produktzioak ere euskaraz ateratzeko bidea egina izango baitu. Afisistuekiko aholkularitza juridikoan, euskarazko zerbitzua bermatuko baita.

ARLOAK	HELBURUAK	ADIERAZLEAK	URTEKO HELMUGA	EKINTZAK	
				ZER	NOIZ
Zerbitzua Afiliauei eta Kanpo Harremanak	1. Enpresetako dokumentuen jarraipena	<ul style="list-style-type: none"> Elebidun atarako dokumentuen % 	% 100 elebidun	1.1 Propagandakoa inplikatu, baita sektoreak ere.	Api, mai Mar, mai, uda, uri, abe Eka
	2. Afiliauentzako zerbitzuak euskaraz eskaintzeko modua ondo antolatu.	<ul style="list-style-type: none"> Jamiatko protokoloaren beteazaren % 	Protokoloa betezea % 60	1.1 Ateratzen diren dokumentuen neurketak egin. 2.1 Protokoloa amaitu. 2.2 Eskualdean eta egoitzan aztertu eta adostu. 2.3 Marban jari 2.4 Jarraipena egin	Ira Urr Aza A. eta l.
	3. Sektore eta enpresetako aldezkarrietan euskararen erabilera nolako den ezagutu	<ul style="list-style-type: none"> Aztertatuko aldezkarren % 	% 100	3.1 Propagandakoa inplikatu, baita sektoreak ere 3.2 Aldizkarriak bildu eta aztertu (Jasozen joan) 3.3 Ondorioak atera Kriterioak markatzeko	Api, mai urrian aztertu abe
	4. Bestelako kanpoko harremanetarako kriterioak jari	<ul style="list-style-type: none"> Jarriatko irizpide kop. 		4.1 Hizkuntza Politika-ko dokumentuak kriterioak zehaztu	Eka
Barne Prozesuak	1. Eskualdean finkatutako erabilera-indizea egokitu	<ul style="list-style-type: none"> Interbentzioen % euskaraz bileran 	% 60 (euskaraz + bileran)	1.1 Proposamena eskualdera eraman eta adostu 1.2 Neurketak egin 4 bilerekin behin eta emaitzak mahaigaineratu	Api Urtean zehar
	2. Egoitzan finkatutako erabilera-indizeei egokitu	<ul style="list-style-type: none"> Elkarrizketen % euskaraz egoitzan 	% 45 % 60 (egoitzako kideak soilik)	2.1 Proposamena balazterera eraman eta adostu 2.2 Neurketak egin 3 hilabeteik behin eta emaitzak mahaigaineratu	Mai Mar, eka, ira, abe
	3. Baliabide informatiboak euskaratu	<ul style="list-style-type: none"> Ofimatika, posta eta internet programen % euskaraz 	Euskaldunen % 100	2.2 Laguntza taldeak. Sakondu 2.3 Kanpokoel berr eraman eta laguntza eskatu 3.1 Betetzen an ote den gainbegiratu	Api, mai Eka, ira, abe Urtean zehar
	4. Formulazioak euskaratu	<ul style="list-style-type: none"> Euskaratutako laneko ohiko formulazioen % 	% 100	4.1 Faltak direnak euskaratu 4.3 Kanpoko dokumentuak euskaraz exigitzeko protokoloa 4.4 Karpeta elebiduna ezagutzera eraman	Abe Eka Api, abe

28. ERANSKINA: Hobemahaiaren egoerara teknikariaren estiloa egokitzeko azterketa-fitxa

BERBATI-HOBEMAHAI

Hobemahaiaren funtzionamendua azterteko

Zure ustez, Berbati-Hobemahaiaren funtzionamendu autogestionatua eta efizientea lortzeko, zein da une honetan

ZUK duzun: a) Taldearen gestioan inplikatzeko motibazioa edo prestutasuna

txikia			handia
1	2	3	4

b) Taldean bideratu beharreko lanak egiteko gaitasuna edo ezagutza

txikia			handia
1	2	3	4

TALDEAK duen: c) Taldearen gestioan inplikatzeko motibazioa edo prestutasuna

txikia			handia
1	2	3	4

d) Taldean bideratu beharreko lanak egiteko gaitasuna edo ezagutza

txikia			handia
1	2	3	4

Zure ustez, taldearen une honetan zein da

e) Teknikariak bete behar duen funtzioa edo estiloa?

direktiboa			aholkularia laguntzailea
1	2	3	4

29. ERANSKINA: 'Bileran Euskaraz' ekintzaren jarraipenerako balorazio-orria

ESKUALDEKO BILERETAN EUSKARAZ – JARRAIPEN GALDETEGIA

DATA:

ESKUALDEA:

IDAZKARIA											
Nola baloratzen duzu Eskualdeko bileretan euskararen erabilera sendotzeko eta hizkuntza kriterioak aplikatzeko Idazkariaren portaera?	Oso pasiboa		Nahiko pasiboa		Hala moduzkoa			Nahiko aktiboa		Oso aktiboa	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zer egin du ongi?					Zertan hobetu dezake?						

NORBERA											
Nola baloratzen duzu zure inplikazioa Eskualdeko bileretan euskararen erabilera sendotzeko eta hizkuntza kriterioak aplikatzeko?	Oso pasiboa		Nahiko pasiboa		Hala moduzkoa			Nahiko aktiboa		Oso aktiboa	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bileran euskaraz ari direnean / zarenan, nola sentitzen zara?	Oso inkomodo		Nahiko inkomodo		Hor nonbait			Nahiko erosoa		Oso erosoa	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gustura zaude Eskualdeko bileretan euskararen erabilera sendotzeko egiten ari zareten lanarekin?	Oso disgustura		Nahiko disgustura		Hor nonbait			Nahiko gustura		Oso gustura	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zer egin duzu ongi?					Zertan hobetu dezakezu?						

TALDEA											
Nola baloratzen duzu taldearen inplikazioa Eskualdeko bileretan euskararen erabilera sendotzeko eta hizkuntza kriterioak aplikatzeko?	Oso pasiboa		Nahiko pasiboa		Hala moduzkoa			Nahiko aktiboa		Oso aktiboa	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Euskara erabiltzeko portaera aktiboak sendotzen ari dira?	Ezer ez		gubi		Erdizka			Nahiko		Asko	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Emaita positiboak ikusten dira?	Ezer ez		gubi		Erdizka			Nahiko		Asko	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zer egin da ongi?					Zertan hobetu dalteke?						

30. ERANSKINA: 'Mintzatratu Trinkoa' ekintzaren jarraipenerako balorazio-orria

MINTZATRATU TRINKOA	Hobemahaia:	
	Data:	Jarraipen Zka.:
Mintzatratuaren sinatzaileak:		

Balorazio honen egilea:		
Izan dituzuen elkarrizketetatik,		
Zenbat elkarrizketa		izan dira EUSKARAZ
% <input type="checkbox"/> → ☺		98 – 100
% <input type="checkbox"/> → ☹		90 – 98
% <input type="checkbox"/> → ☹	 – 90
Nola sentitu zara zure mintzakidearekin? Bizi izan al dituzue situazio bereziak (deserosoak, arraroak, ..)?		
Nola baloratzen duzu egindakoa eta lortutakoa?		
Komentario edo Proposamenik?		

1. Zure ustez, Mintzatratuaren ekimenak merezi al du?

Bai Ez

2. Zu prest al zaude aurrerago Mintzatratu berria sinatzeko?

Bai Ez

3. Prest baldin bazaude, norekin egitea proposatzen duzu?

31. ERANSKINA: 'Eragingunea' ekintzaren jarraipenerako balorazio-orria

ERAGINGUNEA – Komunikazioa Bilbo – BALORAZIORAKO ORRIA

DATA:

BALORAZIO HONEN EGILEA:

1. Une honetan kide hauekin egiten dut:

	la dena erdaraz	erdaraz gehiago	bietan berdintsu	euskaraz gehiago	la dena euskaraz
AAA -rekin	0 : 1	2 : 3	4 : 5 : 6	7 : 8	9 : 10
BBB -ekin	0 : 1	2 : 3	4 : 5 : 6	7 : 8	9 : 10
..... -rekin	0 : 1	2 : 3	4 : 5 : 6	7 : 8	9 : 10

2. Esperientziak niri balio izan dit
3. Esperientziaren bitartez lortu dugu
4. eta ez dugu lortu
5. Esperientzian aldatuko nuke
6. Esperientzia beste gune batean errepikatzeko, gune horretan ezinbestean behar dute
7. Beste komentariarik

32. ERANSKINA: Bileren laburpena jasotzeko fitxa

XXXX Hobemahaia - BILERAREN LABURPENA		
Data:	Bilera Zka:	Hasi:
Etorri dira:		Bukatu:
Etorri dira:		Ez dira etorri:
Esan/eginak :		
Egitekoak		
ZER EGIN:	NORK EGIN:	NOIZKO:
Hurrengo bileraren gaiordena:	Bileraren balorazioa:	
Hurrengo bileraren data:	Ordua:	Lekua:

7. ATALA: GLOSARIOA

Akzio-guneak: ENEKuS eredia egituratzen duten atalak. Normalizazio prozesuen optimizaziorako indar-ideietan oinarrituta eraiki diren eta eraldaketa-interbentzioa egituratzerakoan kontuan hartu behar diren jarduketetarako erreferentziazko aspektu edota espazioak dira.

AMIA: Analisi estrategikorako ohiko teknika. Aztertzen ari den egoera, jarduera, programa edo erakundean eragin lezaketan ahuleziak, mehatxuak, indarrak eta aukerak ezagutzea du helburu. Indarrak eta ahuleziak barne faktoreak dira, mehatxuak eta aukerak, berriz, inguruneko kanpo faktoreak.

BSC: Balanced Scorecard. Kaplan eta Norton-ek planifikazio estrategikoen kudeaketarako garatutako eredu metodologikoa da.

CAF: Commn Assessment Framework. Ebaluaziorako Marko Komuna europar batasuneko administrazio publikoen kudeaketan kalitaterako tekniken ulermenena eta erabilera sustatzeko garatutako tresna metodologikoa da. CAF-ek EFQM ereduaren ezaugarri nagusiak bereganatzen ditu.

CNC zikloa: Lan-talde bikain batek garatu beharreko gaitasuna adierazten du. Lan-talde bikain batentzat, antolaketa mailako prozesuen hobekuntza (PDCA) ez da nahikoa. Lan-taldeak pertsonen gaitasunen garapena modu aktiboan eta sistematikoan sustatu behar du. Horixe da IDEA eta CNCs zikloen helburua. CNC zikloak, lan-taldearen barruan bakoitzaren funtzioak besteen osagarriak izateko eta lan-taldearen sinergia sustatzeko teknika eskaintzen du.

CSR Europa: CSR (Corporate Social Responsibility) Europe, 1995en Europa mailan sortutako enpresa-sarea da. Bere eginkizuna enpresei laguntza ematea da, errentagarritasuna, garapen jasagarria eta gizarte garapena lortzeko, negozioaren praktikan EGEa (erakundeen gizarte erantzukizuna) integratuz.

Diglosia: Komunitate batean bi hizkuntz sistema xede desberdinetarako erabiltzearen ondorioz gertatzen den egoera. Hizkuntz ukipenezko egoeran, bi hizkuntzen arteko menpekotasun-harremana gerta daiteke, eta egoera horri diglosia deritzo. Hau dela bide, hizkuntzen erabileren bereizketa sortzen da; bata erabilera jasoetako (administrazio, komunikabide, hezkuntzako) hizkuntza eta bestea maila apalagoko (famili giroko, lagunarteko) hizkuntza bihurtzen dira. (Harluxet Hiztegi Entziklopedikoa).

Dokulan: LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, prozesuaren bilakaera dokumentatzeko eta ebaluatzeko tresnak xede zuena

EEHEBE: (Emaitzak, Enfokea, Hedapena, Ebaluazioa eta Berrikuspena). Bikaintasunaren EFQM ereduak ebaluazioa egiteko erabiltzen duen eskema logikoa. Eskema logiko honek ezartzen du erakunde batek sistematikoki egin behar duena etengabeko hobekuntza prozesuan:

- Lortu nahi diren emaitzak zehaztea, bere politika eta estrategia egiteko prozesuaren zati bezala.
- Erakundeari emaitza horiek lortzea ahalbidetuko dien arrazoiz oinarritutako eta osatutako enfoke multzo bat planifikatzea.
- Enfokeak era sistematikoan hedatzea, osorik ezarriko direla ziurtatzeko.
- Enfokeak ebaluatzea eta berrikustea neurketan, ikaskuntzan eta lortutako emaitzen azterketan oinarrituta. (Eusko Jaurlaritza, 2002)

EFQM: European Foundation for Quality Management. Bikaintasunaren EFQM eredu erabateko kalitatearen Europako erreferentzia da. EFQM eredu ez da inplementatu beharreko kalitate-sistema edo araua, autodiagnostiorako tresna baizik. Eredu honek ez du arautzen erakundeak egin behar duena, aitzitik, aurrez zehaztutako kudeaketa-estilo baten aurrean erakundearen egoera zein den definitzen laguntzen du. Europako bikaintasunaren ereduak enpresaren gestioaren bikaintasuna bederatzi irizpideren arabera neurtzen du. Irizpide horiek erakundearen alor guztiak barne hartzen dituzte. Autoebaluazioak erakundearen irizpide bakoitzean nola dagoen adierazten du.

EGE: Erakundearen Gizarte Erantzukizuna. Enpresek betebeharrak juridikoetatik haratago beren borondatez pertsonetik, gizartearekiko eta ingurunearekiko bereganatzen duten jokabide arduratsua da. Europako Batasunak, Enpresaren Gizarte Erantzukizunari buruzko bere liburu berdean, EGE honela definitzen du: "enpresek beren merkataritza-eragiketetan eta beren solaskideekiko harremanetan gizarteko kezak eta ingurumenkezak borondatez sartzeari".

EKB: Euskal Kulturaren Batzarrea. Euskara eta euskal kulturaren berreskurapen eta normalizazio alorrean ziharduten erakunde sozialen Konfederazioa izan zen, eta 1983tik 1999ra bitartean jardun zuen lanean.

Elementu bulkatzaileak: Prozesu bati inplultsoa ematen dioten edota prozesuak aurrera egin dezan bultzata emateko eta sustatzeko ahalmena duten elementuak dira, hala nola pertsonen edota kolektiboen nahiak, jarrera aktiboak eta portaera eragileak.

Eragingunea: LAB sindikatuan 2007an burututako ekintza esperimentalak izan zen. Eragingune ikerketa-interbentzio horretan, ia kide guztiak euskaldun oso edo gaitasun handikoak zituzten eta erabilera aldetik aski

aurreratuak zeuden sindikatuko zenbait gunetan, lankideekin hizkuntza-eragintza asertiboa bideratzea planteatu zen. Helburua hizkuntza-portaera asertiboak indartzea eta euskararako erreferentzialtasun kolektiboak sortzea izan zen.

Euskalit: Bikaintasunaren Euskal Fundazioa. Eusko Jaurlaritzak bultzatutako erakundea da, gizartearen esparru guztietan kudeaketaren hobekuntza eta berrikuntzaren alde egitea xede duena.

GRI: Global Reporting Initiative. 1997an Nazio Batuen Ingurugirorako Programatik sustatuta, 2002. urtean nazioarteko erakunde independentea bihurtu zen. Bere egituraren interesa duten talde ezberdinek hartzen dute parte: enpresak, nazioarteko erakundeak, gizarte zibileko erakundeak, enpresa elkarteak... Bere helburu nagusia jasangarritasunari buruzko korporazio-txostenak garatzea da (ingurugiroari, gizarteari eta ekonomiari lotutako alderdiak kontuan hartuta). Horretarako, Jasangarritasun Memoriak Prestatzeko Irizpideak prestatzen eta zabaltzen ditu, estandar eta eredu metodologiko gisa.

Haustura-tentsioa: Jose Mari Sanchez Carrion-en teoriaren arabera, haustura-tentsioa hizkuntza komunitatearen normalizazio prozesuaren abiaburua da, hots, gune sinbolikoa osatzen duten AB (jatorrizko euskaldun alfabetatuak) eta BA (ikasketa bidez euskaldundutako heldu jatortuak) talde soziolinguistikoak hizkuntzaren egoera aldatzeko ados paratu eta normalizazioaren alde lanean hasten diren une historikoa.

Hobeburua: EusLab normalizaziorako egitasmo estrategikoaren baitan, hobemahaietako kideen artean koordinazio eta harreman lanak burutzeko izendatutako arduraduna.

Hobelan: LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, sindikatuaren gune ezberdinetan normalizazioa prozesuak abiaraztea xede zuena

Hobemahaia: EusLab normalizaziorako egitasmo estrategikoaren baitan, sindikatuaren egituraren arlo edo gune jakinetan euskararen erabileraren hobekuntza gestionatzeko bertako kideekin sortutako lan-talde autonomoa, 3-6 pertsonaz osatua.

HPS: Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. Eusko Jaurlaritzaren baitan hizkuntz politiken kudeaketaz arduratzen den atala.

IDEIA zikloa: Lan-talde bikain batek garatu beharreko gaitasuna adierazten du. Lan-talde bikain batentzat, antolaketa mailako prozesuen hobekuntza ez da nahikoa. Lan-taldeak pertsonen gaitasunen garapena modu aktiboan eta sistematikoan sustatu behar du. Horixe da IDEA eta CNCS zikloen

helburua. IDEA zikloak pertsonak euren burua ezagutzeko eta talde-lanerako gaitasun berriak bereganatzeko teknika eskaintzen du.

Infolan: LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, egitasmoari buruzko komunikazioa lantzea xede zuena

IVAP/HAAE: Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Arduralaritzarako Euskal Erakundea

Komunitate artikulatua: Sanchez Carrión-en teoriaren arabera, hizkuntz komunitate artikulatua ongi egituratua dagoena da, hau da, hiztun osoak (AB eta BA tipologikoak) erdigunean kokatzen direnean euskaraz bizitzeko, eta horien trinkotzeak beren ingurura erakartzen dituen gainerako hizkuntz tipologiak (A, B eta Ø hurrenez hurren).

Komunitate desartikulatua: Hizkuntz komunitatea desartikulatua egongo da hiztun osoak erdigunean ez ezik periferian barraiaturik eta erakarpen indarrarik gabe agertzen direnean.

LanEus: EusLab Egitasmo Estrategikoaren Azpi-egitasmoa, sindikatutik eraginda lan-munduan euskararen erabilerearen sustapenari zuzendua. Tesi honen ikerketa esparrua sindikatuaren baitan bideratutako prozesuarengan fokalizatzen da, hau da, SinEus egitasmoaren esparrura; eta, narrazioan argibideak ematerakoan inoiz LanEus aipatu bada ere, ez da ikerketari dagokionez kontuan hartu.

Laginketa teorikoa: *Funtsatutako Teoria* izeneko metodologian erabiltzen den datu-bilketarako sistema bat da. 'Erkaketak egitea' kontzeptuan oinarritzen den eta eraikitzen ari den teoriatik eratorritako kontzeptuek gidatzen duten datu-bilketa da. Sistema honek kontzeptuen arteko bariazioetan eta kategorien propietate zein dimentsioetan sakontzeko aukera gehien emango dituzten gertaeretara edo pertsonengana iristea bilatzen du.

Mintzagune: Euskaraz aritzeko ohiturak indartzeko eta gaitasun komunikatiboak areagotzeko EusLab egitasmoaren baitan bideratutako normalizazio-ekimena. Mintzaguneak trebakuntzan sakontzeko eta komunikaziorako hizkuntz ohituretan normalizazioaren aldeko erabilera-joerak sendotzeko ad hoc sortutako lan-taldeak dira.

Mintzatratu: EusLab egitasmoaren baitan bideratutako normalizazio-ekimena. Euskaraz aritzeko ohiturak indartzeko helburuarekin pertsona batzuen artean sinatutako kontratua. Mintzatratuak pertsona horien artean zehaztutako egoera eta neurri jakin batzuetan euskaraz jarduteko hitzarmena jasotzen du.

Mintzatratu trinkoak: Mintzatratu mota bat da. Hizkuntza gaitasun duten baina beren arteko erlazioetan beste hizkuntza erabiltzeko ohitura errota duten pertsonekin planteatutakoa. Trinkoa da epe laburreko tarte batean jarraipen estua izango duen erabateko hizkuntza aldaketa egitea planteatzen duelako.

NorbereTratua: Normalizazio prozesuari laguntzeko norbanakoek bere eguneroko funtzionamenduan zehaztutako hizkuntza kudeaketarako konpromisoen dokumentua.

n-AdIS: Normalizazioaren adierazpen indizeen sistema.

n-EgAS: Normalizaziorako egitasmoen autoebaluazio sistema.

n-EGE: Normalizaziorako erakundeen gizarte erantzukizuna.

n-EKErE: Normalizaziorako erakundeen kultur eraldaketaren eskema.

n-EzaKre: Normalizaziorako ezagutzaren kreaizorako eredua.

n-LiKo: Normalizaziorako lidergo komunitatea.

n-PEsA: Normalizaziorako planetan esku-hartze analitikoa.

n-PlaniS: Normalizaziorako planifikazio sistema

n-TOpA: Normalizaziorako talde operatibo autonomoak

PDCA zikloa: Etengabeko hobekuntzaren oinarrizko eredu metodologikoa. Eredu metodologiko horrek zehazten duenez, esku-hartze prozesuak alde aurretik planifikatzen dira (P), ondoren aurrera eraman (D), errebisatu planifikazioan markatutako helburuen arabera (C) eta helburuen lortze mailaren arabera, prozesuan doiketak egiten dira (A), planifikazio berria baimenduz eta zikloa itxiaz.

Pentsaritegia: EusLab egitasmoaren baitan bideratutako normalizazio-ekimena. Pentsaritegia galdera baten inguruan pertsona batzuen hausnarketak landu asmoz ad hoc sortutako iraupen mugatuko talde gisa planteatzen da. Pentsatzeko eta aritzeko lekua, hau da, pentsamendu kolektiboan sakontzeko eta ondorioz ekintza kolektiboa sorrarazteko aukera eskaini nahi duen lekua.

SEETA kontratua: (Sindikatu eta euskara trebagaiaren arteko kontratua). EusLab egitasmoan eta hizkuntza gaitasunak areagotzeko Trebalan formazio programaren baitan, sindikatuaren eta euskaraz trebatzen ari zen sindikatuko kidearen arteko konpromisoen kontratua.

SENTIR zikloa: Lan-talde bikain batek sormena lantzeko garatu beharreko gaitasuna adierazten du. SENTITU zikloak lan-taldearen sormena blokeatzen duten emozio negatiboak maneiatzen ikasteko eta pertsonengan emoziozko adimena garatzeko teknika eskaintzen du.

SIADeco: (Sociedad de Investigación Aplicada para el Desarrollo Comunitario), 1967tik gizarte ikerketa aplikatuaren alorrean ikerketa, plangintza eta aholkularitza lanak egiten duen kooperatiba-enpresa da.

SinEus: EusLab Egitasmo Estrategikoaren Azpi-egitasmoa, sindikatuaren baitan normalizazio prozesua bideratuz euskararen erabileraren hobekuntza xede duena.

Sineu(S)istem metodologia: EusLab egitasmoan *hobemahaien* esku-hartzea bere osotasunean gidatuko zuen erreferentziazko eredu metodologikoari emandako izena. Metodologia horrek hiru urrats nagusi bereizten ditu: *hobemahaia* lan-taldean eraketa fasea, analisi eta programazio fasea eta hobekuntza fasea.

Soziolinguistika Klusterra: euskararen normalizaziorako soziolinguistikaren ezagutza zientifikoa eta aplikatua sortzea, garatzea eta hedatzea xedearekin hainbat unibertsitate-sail, aholkularitza-enpresa, elkarte eta administrazioen artean 2000az geroztik bideratu eta 2004an ofizialki eratutako ikerketa zentroa.

Traktoreak: EusLab egitasmoaren baitan bideratutako normalizazio-ekimena. Euskaraz aritzeko ohiturak indartzeko helburuarekin hizkuntz trakzio lana egingo duten pertsona batzuk traktore izendatzea planteatzen da. Traktoreen lana sindikatuko jardueran eta harremanetan naturaltasunez euskaraz hasi eta ahalik eta gehien jarraitzea da, bere praktikarekin ondokoengan euskaraz aritzeko ohitura indartu asmoz.

Trebalan: LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (EusLab) baitan zehaztutako lan-programa, sindikatuko kideen hizkuntz gaitasunak areagotzea xede zuena.

Ulibarri Programa: 96/97 ikasturtetik aurrera ikastetxeetan hizkuntza-normalkuntza lantzea helburu duen Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerkuntza Sailaren programa.

8. BIBLIOGRAFIA

- Abad, A. (2007). *Hizkuntzak kudeatzeko sistema. Sistema de gestión lingüística*. Aurkeztutako komunikazioa, 30+10 Mintegia – IMH, Elgoibar
- ACDI (1997). *Planification stratégique. Guide á l'intention des ONG canadiennes*. www.focusintl.com/strategy/sommaire.htm. (2003-10-07an irakurria)
- AECA (1989). *Estrategias y políticas empresariales*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- AECA (1997). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- AECA (1998). *Cultura y cambio organizacional*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- AENOR (2003). *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Aguirre Baztan, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Aguirre, A., Castillo, A., eta Tous, D. (2004). *Erakundeen administrazioa. Oinarriak eta aplikazioak*. Leioa: Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Ajuria, J., eta Pérez, F. (2008). Bizkaiko Foru Aldundia: Kirola euskaraz. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (61-71 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Ajzen, I., eta Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alaña, P. (2005). Erabilera planen aldeko argudioak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 52, 53-58.
- Alarcón, A. (2002). *Economía, Política e Idiomas*. Argitaratu gabeko doktoradutzatesia, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Alarcón, A. (2004). Eficiencia económica y cierre monopolizador de las políticas lingüísticas. *Revista Española de Sociología*, 4, 241-256.
- Alarcón, A. (2005). Los mercados lingüísticos. Aportaciones desde la perspectiva de la elección racional. *Papers*, 78, 89-109.
- Albert, M. J. (2006). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Albizu, E., eta et al. (1996). Lan-taldeak enpresa txiki eta ertainetan (ETEetan). *Uztaro*, 18, 3-15.
- Alboan (2004). *Sistematizazioa, gure praktiken gaineko begirada berria. Giza transformazioko esperientziak sistematizatzeko gidaliburua*. Bilbo: Alboan.

- Alboan (2007). *Participación ciudadana y sistematización de experiencias*. Bilbo: Alboan.
- Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. In F. Gil eta C. Alcover (Arg.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (201-228 orr.). Madrid: Alianza Editorial.
- Altuna, O. (1998). Euskararen kale erabilpena Euskal Herrian. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 28, 15-64.
- Altuna, O. (2002). Erabileraren IV. kale neurketa. Ibilbidea eta metodologia. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 43, 25-36.
- Altuna, O. (2007). Euskal Herriko kale erabileraren neurketa. Ikerketaren nondik norakoak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 63, 21-32.
- Altuna, O., eta Esnaola, I. (2002). Erabileraren neurketa ikastetxeko eremu informaletan. In Ikastolen Elkarte (Arg.), *IX. Jardunaldi Pedagogikoak* (221-253 orr.). Iruñea: Ikastolen Elkarte.
- Alvarez de Mon, S., et al. (2001). *Paradigmas de liderazgo. Claves de la dirección de las personas*. Madrid: McGraw Hill.
- Alvarez Enparantza, J. L., eta Isasi, X. (1994). *Soziolinguistika Matematikoa*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.
- Alvaro, J. L., et al. (2007). *Introducción a la psicología social sociológica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alvira, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Amonarriz, K. (1994). Euskararen erabilpenaren kale neurketa 1993: abiapuntu berria. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 13/14, 77-92.
- Amonarriz, K., eta Joly, L. (2007). Hizkuntzen kale erabileraren neurketa 2006. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 62, 141-148.
- Ander-Egg. (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI.
- Anderson, G. L. eta Herr, K. (1999). The new paradigm wars: Is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher*, 28(5), 12-21.
- Andréu, J., García-Nieto, A., eta Pérez, A. (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS.
- Apaolaza, E. (2008). Fagor Arrasate eta Emun Koop.E.: Akuilu taldeak Fagorren. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (73-84 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

- Aracil, L. (1965). *Conflit linguistique et normalisation linguistique dans l'Europe nouvelle*. Nancy: Centre Universitaire Européen.
- Aracil, L. (1982). *Papers de Sociolingüística*. Barcelona: Edicions de la Magrana.
- Arbonies, A. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Arbonies, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Diaz de Santos.
- Arbonies, A. (2008). *La disciplina de la innovación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Arexolaleiba, J. (1989). Biziminak gainditu egin behar du minbizia. *Jazten Aldizkaria*, 1, 21-27.
- Ares, A. (2008). Liderazgo de los equipos de trabajo. In R. De La Fuente eta R. De Diego (Arg.), *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones* (167-75 orr.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organisational*. San Francisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. (1991). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 48, 51-63.
- Argyris, C. (1999a). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Argyris, C. (1999b). *On organizational learning*. New York: Wiley-Blackwell.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Mexico: Oxford University Press.
- Argyris, C., Putnam, R., eta Smith, D. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., eta Schon, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Aritzeta, A. (2005). *Influencia de la implantacion de los grupos de trabajo autónomos sobre porcesos individuales, grupales y organizacionales: un análisis comparativo, longitudinal y multinivel*. Leioa: UPV/EHUren Argitalpen Zerbitzua.
- Arnal, J., Del Rincon, D., eta Latorre, A. (1992). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Editorial Labor.
- Arratibel, N., Azurmendi, M. J., eta García, I. (2001). *Menpeko hizkuntzaren bizikemena*. Bilbo: UEU.
- Arratibel, N. eta Irastortza, J. (2005,). Jarrera, portaera, motibazioa eta partehartzea enpresetako euskara planetan. *BAT Soziolingüística Aldizkaria*, 57, 99-111.

- Arrizabalaga, L., eta Lezamiz, I. (Arg.). (2005). *Euskara enpresaren kudeaketan: gakoak eta esperientziak*. Zamudio: Cluster del Conocimiento.
- Artez. (1992). *Hizkuntzen ikas prozesua Txepetxen teoriaren ildotik*. Bilbo: Artez.
- Askoren artean. (1998). *Harluxet Hiztegi Entziklopedikoa*. Donostia: Klaudio Harluxet Fundazioa.
- Avison, D., Baskerville, R., eta Myers, M. (2001). Controlling action research projects. *Information Technology eta People*, 14(1), 28-45.
- Avolio, B., eta Bass, B. (1991). *Manuel for the full range of leadership*. Binghamton: Bass, Avolio eta Associates.
- Ayerbe, M. (1999). *Gestión de recursos humanos en organizaciones innovadoras: liderazgo transformador*. ("Curso experto en gestión de la tecnología y la innovación" Ikastaroaren apunte fotokopiatuak). Zamudio: Cluster del Conocimiento.
- Ayestaran, S. (Arg.). (1999). *Taldea gizarte-eraketa gisa*. Bilbo: UPV/EHU Argitalpen Zerbitzua.
- Ayestaran, S., Aritzeta, A., eta Gavilanes, J. (2006). *Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*. Zamudio: Cluster del Conocimiento.
- Ayestaran, S., eta et al. (2005). *Talde-lanerako gida. Guía para el trabajo en equipo* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: UPV/EHU, Kalitate Katedra.
- Azpeitiako Udala (2005). *Azpeitiko udalean eta udalerrian, euskararen erabileraren sustapena eta normalizazioa bermatzea helburu duen Udal-ordenantza*. Azpeitia: Azpeitiako Udala.
- Azurmendi, M. J. (2000). *Psicosociolingüística*. Bilbo: EHUren Argitalpen Zerbitzua.
- Baez, J. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baker, C. (2001). *Foundations of bilingual education and bilingualism* (3. ed.). Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Balbestre, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Argitaratu gabeko Doktoradutza Tesia, Universitat de València. Facultat d'Economia, Valencia.
- Barnechea, M. M., González, E., eta Morgan, M. L. (1994). La sistematización como producción de conocimientos. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 09, 122-129.
- Barnechea, M. M., González, E., eta Morgan, M. L. (1999). La producción de conocimientos en sistematización. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 16, 33-44.

- Barnechea, M. M., eta Morgan, M. L. (2007). *El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias*. Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Baron, R. A., eta Byrne, D. (2005). *Psicología social*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Barrasa, A. (2006). *Integrating leadership behavior and climate perceptions in teamwork: antecedents, structure, and influence on work groups. Innovation, satisfaction, and effectiveness in organizations*. Argitaratu gabeko doktoradutza-tesia, Complutense University of Madrid, Madrid.
- Barriga, S. (1982). *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona: Hora.
- Bartolomé, M. (1992). Investigación cualitativa: ¿Comprender o transformar? *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 7-36.
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. In ICE (Arg.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso internacional de dirección de centros educativos* (331-361 orr.). Bilbo: Deustoko Unibertsitatea.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bastardas, A. (1993). Llengua catalana i futur: notes des d'una perspectiva ecosistèmica. *Revista de Llengua i Dret*, 19(1993ko uztaila), 81-93.
- Bastardas, A. (1996). *Ecologia de les llengües. Medi, contactes i dinàmica sociolingüística*. Barcelona: Proa.
- Bastardas, A. (1997). Política i planificació lingüístiques: cap a una perspectiva ecosistèmica. In D.G. Lingüística (Arg.), *Actes del Congrés Europeu sobre Planificació Lingüística. Proceedings of the European Conference on Language Planning. Barcelona, 9 i 10 de novembre de 1995* (pp. 50-60). Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Bastardas, A. (1999). Lingüística general y teorías de la complejidad ecológica: algunas ideas desde una transdisciplinariedad sugerente. In J. Fernandez González, et al. (Arg.), *Lingüística para el siglo XXI - III Congreso de Lingüística General* (287-294 orr.). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Bastardas, A. (2000). De la "normalització" a la "diversitat" lingüística: cap a un enfocament global del contacte de llengües. *Revista de Llengua i Dret*, 34, 151-168.
- Bastardas, A. (2002). Política lingüística mundial a l'era de la globalització: diversitat i intercomunicació des de la perspectiva de la 'complexitat. *Noves SL. Revista de sociolingüística [on-line]*, Estiu 2002(2009/09/01).
- Bastardas, A. (2003). Ecodinàmica sociolingüística: comparacions i analogies entre la diversitat lingüística i la diversitat. *Revista de Llengua i Dret*, 39, 119-148.

- Bastardas, A. (2004a). *Cap a una 'sostenibilitat lingüística': conceptes, principis i problemes de l'organització comunicativa dels humans per al segle XXI*. Paper presented at the Fòrum Universal de les Cultures, Barcelona 2004. Diàleg sobre 'Diversitat lingüística, sostenibilitat i pau', Barcelona.
- Bastardas, A. (2004b). *Towards a Linguistic Sustainability: concepts, principles and problems of human communicative organisation in the twenty-first century*, from <http://lapica-unesco.cesca.es/congres04/pdf/bastardas.pdf>. (2009ko abuztuan irakurria)
- Bastardas, A. (2004c). *Hizkuntz garapen iraunkor baterantz - HIZNET Hizkuntza-plangintza Ikastaroaren 5. gaia* (Ikastaroaren apunte argitaratuak). Donostia: Asmoz Fundazioa - Eusko Ikaskuntza.
- Bastardas, A. (Ed.). (2004d). *Diversitats. Llengües, espècies i ecologies*. Barcelona: Empuries.
- Bastardas, A. (2005). *Cap a una sostenibilitat lingüística*. Barcelona: Angle Editorial.
- Bastardas, A. (2007). *Les Polítiques de la llengua i la identitat a l'era "glocal"*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Institut d'Estudis Autònomic.
- Bastardas, A. (2009a). *Soziolinguistika eta hizkuntzaniztasuna ekologia konplexutik abiatutako hurbilketa*. http://www.euskara.euskadi.net/r59-bpeduki/eu/contenidos/informacion/artik31_1_ekologia_09_05/eu_ekologia/adjuntos/Bastardas-eus.pdf. (2009/08/25ean irakurria)
- Bastardas, A. (2009b). Vint-i-cinc anys de política i planificació lingüístiques. *Revista de Llengua i Dret*, 51, 125-132.
- Batenson, G. (1985). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Carlos Lohlé.
- Beitia, R. (2007). *Euskararen arnasguneak Fagor Ederlanen*. HIZNET hizkuntza-plangintza graduondokora aurkeztutako sakontze-lan argitaratu gabea, Aretxabaleta.
- Bellenger, L., eta et al. (Arg.). (2007). *La guide pratique de la formation*. Thiron, Fr.: ESF Editeur.
- Beltrán, J., eta et al. (2004). *Guia per a una gestió basada en processos*. Barcelona: CIDEM - Generalitat de Catalunya.
- Berger, P., eta Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Bertalanffy, L. v. (1986). *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Madrid: Alianza Editorial.

- Berthon, eta F., J. (2000). *Mode et méthode spécifique de la recherche en sciences humaines; sa pertinence dans le domaine de la formation et de l'éducation*. <http://www2.ac-lille.fr/pasi/bibliographie/recherche-action.PDF>. (2006/08/28an irakurria)
- Bertrand, Y. (1991). *Culture Organisationnelle*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- BFA. (2008). *Hor Dago Liburutegia: Prozesukako kudeaketari buruzko dokumentua*. http://www.zaintek.net/ebizkaia/servlet/EbizkaiaServlet?P=mDOCetadir=1et anombre=B12_4.pdfetaL=2. (2008/12/22an irakurria)
- Bickel, A. (2006). LA sistematización participativa para descubrir los sentidos y aprender de nuestras experiencias. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 23, 17-28.
- Bilbao, E. U., Mikel. (2005). IMH Fundazioaren Goazen egitasmoa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 52, 71-76.
- Bisquerra, R. (2000). *Metodos de investigación educativa. Guía práctica*. Barcelona: Grupo Editorial CEAC.
- Blake, R., eta Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Boggino, N., eta Rosekrans, K. (2007). *Investigación-acción: reflexión crítica sobre la práctica educativa. Orientaciones prácticas y experiencias*. Rosario-Santa Fe-Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Boix, E., eta Vila, X. (1998). *Sociolingüística de la llengua catalana*. Barcelona: Ariel.
- Bolivar, A. (2002). ¿De nobis ipsis silemus?: Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4. (2007ko martxoan irakurria).
- Bolivar, A., Domingo, J., eta Fernandez, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: La Muralla.
- Borges de Barros, H. (2002). *Análisis experimental de los criterios de evaluación de usabilidad de aplicaciones multimedia en entornos de educación y formación a distancia*. Argitaru gabeko Doktoradutza-tesia, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Borjas, B. (2003). *Metodología para sistematizar prácticas educativas: Por las ciudades de Italo Calvino*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Bredo, E., eta Feinberg, W. (1982). *Knowledge and values in social and educational research*. Filadelfia: Philadelphia University Press.
- Breton, A. (1998). An Economic Analysis of Language. In Breton, A. (Arg.), *New Canadian Perspectives. Economic Approaches to Language and Bilingualisms* (1-36 orr.). Toronto: Department of Public Works and Government Services.

- Breton, A., eta Mieszkowski, P. (1979). The economics of Bilingualisms. In Oats, W. (Arg.), *The Political Economy of Fiscal Federalisms* (261-273 orr.). Lexington: Lexington Books.
- Brull, E. (2005). La gestión de procesos. *Cuadernos de Gestión* (2005/01/30), 1-8.
- Bruner, J. (1988). *Realidad mental, mundos posibles*. Barcelona: Gedisa.
- Bryant, A., eta Charmaz, K. (Arg.). (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brytting, T. (1991). *Organizing in the small growing firm: a grounded theory approach*. Stockholm: Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute.
- Buckley, W. (1967). *La sociología y la moderna teoría de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper eta Row.
- Calvet, L.-J. (1999). *Pour une écologie des langues du monde*. Paris: Plon.
- Canyelles i Pastó, J. M. (2007). Llengua i responsabilitat social de les empreses. *Llengua i Us. Revista Técnica de Política Lingüística*, 39, 16-21.
- Cámara, M. P. (2006). *El uso de una plataforma virtual como recurso didáctico en la asignatura de filosofía. Una investigación-acción en bachillerato*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Carballo, R. (1990). Evolución del concepto de evaluación: desarrollo de los modelos de evaluación de programas. *Bordón*, 42(4), 423-431.
- Cardinal, P., eta Morin, A. (1993,). La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale?. *Educatechnologies*, 1.
- Carr, W., eta Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: education, knowledge, and action research*. Lewes, Sussex: Falmer Press.
- Castillo, S., eta Cabrerizo, J. (2006). *Evaluación de programas de intervención socioeducativa: agentes y ámbitos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Castro, A., Lupano, L., eta et al. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Cembranos, F., Montesinos, D., eta Bustelo, M. (1992). *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*. Madrid: Editorial Popular.
- CGC. (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Chandler, D., eta Torbert, B. (2003). Transforming inquiry and action by interweaving 27 flavors of action research. *Action Research*, 1(2), 133-152.

- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Charrier, C., eta Kouliche, P. (1994). *Construire les équipes de l'entreprise*.
- Checkland, P., eta Holwell, S. (1998). Action research: Its nature and validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9-21.
- Chiva, R., eta Camisón, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- CIDEM. (2004). *Sistemes Integrats de Gestió*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Cobarrubias, J. (1988). Normalización y planificación lingüística en el País Vasco. In Jauraritzza, E. (Arg.), II. *Euskal Mundu-Biltzarra - Euskara Biltzarra* (2. Bol., 145-72 orr.). Gasteiz: Eusko Jauraritzaren Argitalpen Zerbitzua.
- Cobarrubias, J. (1991). Language Planning Paradigms, Modes and Models of Language Construction and Reconstruction. In C. Philipponneau (Arg.), *Vers un aménagement linguistique de l'Acadie du Nouveau-Brunswick. Actes du symposium de Moncton, 3, 4 et 5 mai 1990* (106-108 orr.). Moncton: Université de Moncton, Centre de Recherche en Linguistique Appliquée.
- Cobarrubias, J., eta Fishman, J. A. (Arg.). (1983). *Progress in Language Planning. International Perspectives*. Berlin: Mouton.
- Coghlan, D., eta Brannick, T. (2001). Writing your action research dissertation. In Coghlan, D. eta Brannick, T. (Arg.), *Doing action research in your own organization* (124-33 orr.). London: Sage Publications.
- Cohen, E., eta Franco, R. (2000). *Evaluación de proyectos sociales*. Mexico: Siglo XXI editores.
- Cohen, M. (1999). Comentary on the organization science special issue on complexity. *Organization Science*, 10(3), 373-376.
- Collerette, P., eta Delisle, G. (1982). *Le Changement Planifié: Une Approche Pour Intervenir Dans Les Systemes Organisationnels*. Québec: Editions Agence d'Arc.
- Collerette, P., eta Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Collerette, P., Delisle, G., eta Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Congre, J. A., eta Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conti, T. (1997). *Organizational Self-Assessment*. London: Chapman eta Hall.

- Cooper, R. L. (1997). *La planificación lingüística y el cambio social*. Madrid: Cambridge University Press.
- Coppens, F., eta Van de Velde, H. (2005). *Programa de especialización en gestión del desarrollo comunitario. Curso E-DC-6.1.: Sistematización, texto de referencia y de consulta*. Estelí, Nicaragua: CURN / CICAP.
- Costa, J. M. (1998). *Gestió de la qualitat en un mon de serveis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Coulmas, F. (1992). *Language and Economy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Crabtree, B., eta Miller, W. (1992). Primary care research: a multimethod typology and qualitative road map. In Crabtree, B. eta Miller, W. (Arg.), *Doing qualitative research* (3-30 orr.). London: Sage.
- Crystal, D. (2000). *Language death*. New York: Cambridge University Press.
- Cummings, T. G., eta Worley, C. (2006). *Desarrollo organizacional y cambio*. Mexico: Thomson.
- Das Gupta, J., eta Ferguson, C. (1977). Problems of language planning. In J. Rubin, B. Jernudd, J. Das Gupta, J.A Fishman, eta C. Ferguson, (Arg.), *Language Planning Process* (3-8 orr.). The Hague, The Netherlands: Mouton Publishers.
- Davenport, T., eta Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, J. (2004). Writing an action research thesis: One researcher's resolution of the problematic of form and process. In McWilliam, E., Danby, S. eta Knight, J. (Arg.), *Performing educational research: Theories, methods and practices* (15-30 orr.). Flaxton, Qld, Australia: Post Pressed.
- De Jonh, K. (2000). *Memoria de taller de sistematización*. Guamal Poma de Ayala, Perú: CEC.
- De la Cuesta, C. (2006). La teoría fundamentada como herramienta de análisis. *Cultura de los Cuidados, Año X(20)*, 136-140.
- De los Reyes, E., eta Barberá, D. (2004). Los mapas conceptuales como herramienta de aprendizaje organizacional: aproximación a un marco teórico y presentación de resultados parciales de un proyecto. In J. Cañas, J Novak.. eta F. González (Arg.), *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology. Proceedings of the First International Conference on Concept Mapping* (183-92 orr.). Iruñea: UPN/NUP.
- De Miguel, M. (1988). Paradigmas de la investigación educativa. In Dendaluze, I. (Arg.), *Aspectos metodológicos de la investigación educativa*. Madrid: Narcea.
- Dean, P., eta Ripley, D. (2000). *Los principios de la mejora del rendimiento. Modelos para el aprendizaje en la organización*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.

- Denzin, N., eta Lincoln, Y. (Arg.). (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessinger, J. C., eta Moseley, J. L. (2004). *Confirmative Evaluation. Practical Strategies for Valuing Continuous Improvement*. San Francisco: Pfeiffer.
- Dick, B. (2005). *Grounded theory: a thumbnail sketch*.
http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html#a_gt_code.
 (2009/02/25ean irakurria)
- Dierkes, M., A., B., Child, J., eta Nonaka, I. (Arg.). (2001). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Domínguez, G. (1996). *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.
- Dorio, I., Sabariego, M., eta Massot, I. (2004): Características generales de la metodología cualitativa. In R. Bisquerra (Koor.), *Metodología de la investigación educativa* (275-292). Madrid: La Muralla.
- Drucker, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apostrofe.
- E.B. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (No. COM(2001) 366 final). Bruselas: Europako Batzordea.
- EAB (2005). *Esparru sozio-ekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- ECORES (2003). *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*. Madrid: Fundación Ecología y Desarrollo.
- EFQM (2001). *Modelo EFQM de Excelencia. Pequeñas y medianas empresas*. Brussels: EFQM Publications.
- EFQM (2003). *Conceptos fundamentales de la excelencia*. Brussels: EFQM.
- Egizabal, D. (2004). *Koadriletan euskararen erabilera suspertzeko egitasmoaren emaitzak*. Lasarte: Euskadiko Kutxa.
- EKB Idazkaritza Teknikoa. (1990). Euskararen erabilpenaren neurketa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 2, 101-107.
- Elay Taldea (2007). *ELAYren hizkuntza irizpideak kudeaketa sisteman txertatuta*. Argitartu gabeko txostena. Elgoibar.
- Elhuyar (1993): *Hiztegi entziklopedikoa*. Elhuyar. Usurbil.
- Elhuyar Aholkularitza. (2006). *Euskara Planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz*. Donostia: Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutua.

- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata.
- Eralan. (2006a). *Ikerketa-interbentzioa prestatzeko Fitxa: Eraginguneak* (Dokumentu fotokopiatua).
- Eralan. (2006b). *Ikerketa-interbentzioa prestatzeko Fitxa: Mintzaturatu Trinkoa* (Dokumentu fotokopiatua).
- Eralan. (2006c). *Ikerketa-interbentzioa prestatzeko Fitxa: Bileretan Euskaraz* (Dokumentu fotokopiatua).
- Erlandson, D. A., eta Harris, E. L. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Erlandson, D., Harris, E., eta et al. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Errazti, B. (1998). Enpresa eta euskara. In HPS (Arg.), *Euskara Arlo Sozioekonomikoan*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- Errazti, B. (1999). Enpresa ezin da geratu gizarteak bultzatu duen mugimendutik at. *Euskaldunon Egunkaria*. (1999/05/19)
- Essentials, H. B. (2004). *Cómo crear equipos directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Estrada, V. M. (2005). Fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos de la sistematización y la formación profesional en trabajo social. In Estrada, V.M., Torres, L. eta et al. (Arg.), *Miradas sobre la sistematización de experiencias en trabajo social* (14-28 orr.). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Etxebarria, M. (1995). *El bilingüismo en el estado español*. Bilbo: Ediciones FBV.
- EUDEL-EMAKUNDE. (2008). *Tokiko berdintasun planak diseinatzeko, kudeatzeko eta balioesteko Gida*. Gasteiz: EUDEL-EMAKUNDE.
- EuropeAid. (2006). *Evaluation Methods for the European Union's External Assistance. Evaluation tools*. Luxemburg: European Communities.
- EUSKALIT. (2004). *X. Curso en gestión de calidad y excelencia. Calidad total: modelo EFQM de excelencia* (Ikastaroaren apunte argitaratuak). Zamudio: Euskalit.
- EUSKALIT. (d.g.). *Erabateko kalitatea eta bikaintasuna*, <http://www.euskalit.net>. (2004/04/24an irakurria)
- EUSKALIT. (2004). *Equipos de mejora y herramientas* (Apunte argitaratuak). Zamudio: Euskalit.
- Euskaltzaindia. (1978). *Euskararen Liburu Zuria*. Bilbo: Euskaltzaindia.
- Euskararen Aholku Batzordea. (2004). *Urteko Oroitza 2003*. Gasteiz: Eusko

Jaurlaritza.

- Euskararen Aholku Batzordea. (2005). *Esparru Sozioekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- Eusko_Jaurlaritza. (2002). *EFQM Bikaintasun eredu. Interpretazio gida eta jarraibideak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritza - Lanbide Heziketako eta Etengabeko Ikaskuntzako Sailburuordetza.
- EusLab. (1999). *Sanblas Mintzagunearen eta Mintzatraturen balorazioen sintesia* (Dokumentu fotokopiatua). Donostia: LAB sindikatua.
- EusLab. (2000a). *EusLab Egitasmoa. 2001 urterako Kudeaketa Plana* (Dokumentu fotokopiatua). Donostia: LAB sindikatua.
- EusLab. (2000b). *Bilb@INa Pentsaritegia. Mintzagune honetan 2000ko maiatzean eta ekainean egindako lanaren Emaiza Txostena eta Egoitzari Proposamena* (Dokumentu fotokopiatua). Bilbo: LAB sindikatua.
- EusLab. (2001a). *Gasteiz Hobemahaia: Norberetratua* (Dokumentu fotokopiatua). Gasteiz: LAB sindikatua.
- EusLab. (2001b). *Gasteiz Hobemahaia: hobemahaiaren jarraipena egiteko inkesta* (Dokumentu fotokopiatua). Gasteiz: LAB sindikatua.
- EusLab. (2003a). *Berbatu-Hobemahaia. Traktoreen Ekintzaren Amaiera Informea* (Dokumentu fotokopiatua): LAB sindikatua.
- EusLab. (2003b). *SinEus Batzordea. Interbentzioaren Metodologiari Buruzko Hausnarketaren Txostena*. Donostia: LAB sindikatua.
- EusLab. (2004a). *Iruñea Pentsaritegia. Amaiera Txostena* (Dokumentu fotokopiatua). Iruñea: LAB sindikatua.
- EusLab. (2004b). *EusLab [2004-2008] Egitasmoa. Euskararen Normalizaziorako II. Egitasmo Estrategikoa*. Donostia: LAB sindikatua.
- EusLab. (2007). *Bilboko Eskualdeko Hizkuntza Politika* (Dokumentu fotokopiatua). Bilbo: LAB sindikatua.
- EusLab. (2008). *EusLab [2008-2012] Egitasmoa. Euskararen Normalizaziorako III. Egitasmo Estrategikoa*. Donostia: LAB sindikatua.
- Ezker, J., eta Saenz, I. (2002). EGALIK: Euskara enpresa-giroan kudeatzeko tresna. *Hizpide: euskalduntze - alfabetatzearen aldizkaria*, 49, 3-16.
- Fals, O. (2001). Participatory (action) research in social theory: Origins and challenges. In P. Reason, eta H. Bradbury, (Arg.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (27-37 orr.). Thousand Oaks, CA: Sage

Publications.

- Fantova, F. (2000). *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- Fantova, F. (2003). *La sistematización como herramienta de gestión*. <http://www.alboan.org/archivos/330.pdf>. (2009/02/25ean irakurria)
- Fasold, R. (1996). *La sociolingüística de la sociedad : introducción a la sociolingüística*. Madrid: Visor.
- Feldman, A. (2007). Validity and quality in action research. *Educational Action Research*, 15(1), 21-32.
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, marzo de 2001, 31-42.
- Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación SA.
- Ferrero, G. (2003). *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Universidad Politecnica de Valencia, Valencia.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fill, A., eta Mühlhäusler, P. (Arg.). (2001). *The Ecolinguistics Reader: Language, Ecology and Environment*. London: Continuum.
- Fisher, K., eta Phelps, R. (2006). Recipe or performing art?: Challenging conventions for writing action research theses. *Action Research*, 4(2), 143-164.
- Fishman, J. A. (1968). *Readings in the sociology of language*. The Hague: Mouton.
- Fishman, J. A. (1974). *Advances in language planning*. The Hague: Mouton.
- Fishman, J. A. (1979). *Sociología del lenguaje*. Madrid: Cátedra.
- Fishman, J. A. (1983). *Progress in language planning: international perspectives*. Berlin eta New York: Mouton.
- Fishman, J. A. (1991). *Reversing Language Shift*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Fishman, J. A. (Arg.). (2000). *Can threatened language be saved? Reversing Language Shift revisited: a 21st Century perspective*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- Fitzpatrick, J., Sanders, J., eta Worthen, B. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman.
- Flatharta, P. Ó. (1995). *Business and Management Education in Lesser used Languages*.

- Aberaeron, Dyfed: Cwmni Iaitth.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Flipo, J. (1993). *Gestión de empresas de servicios*. Barcelona: EADA Gestión / Gestión 2000.
- Foudriat, M. (2007). *Sociologie des Organisations*. Paris: Pearson Education.
- Francke, M. e. M., M. (1995). *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima, Perú: Escuela para el Desarrollo.
- Garau, J. (2003). *Guía para la implantación de la Norma ONG con Calidad*. Barcelona: INTRESS.
- García Insausti, O. (2003). *Partehartzea enpresan: begiratu historikoa, begiratu kritikoa eta lankidetzaren begiratu*. Eskoriatza: Lanki Ikertegia - Mondragon Unibertsitatea.
- García, G., eta Ramirez, J. (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Libros Certeza.
- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gell-Mann, M. (1994). Complex adaptive systems. In G. Cowan, D. Pines, eta D. Meltzer, (Arg.), *Complexity, metaphors, models and reality* (17-29 orr.). New York: Perseus Publishing.
- GEYSER. (2004). *Memoria E.F.Q.M. presentada a Euskalit para el proceso de evaluación externa* (Dokumentu fotokopiatua). Bergara: Geysler-Gastech SA.
- Gipuzkoako Foru Aldundia. (2004). *2004ko martxoaren 8ko 21/04 Foru Dekretua, hizkuntza ofizialen erabilera arautzen duena Gipuzkoako Foru Aldundiaren jardura esparruan*. Donostia: Gipuzkoako Aldizkari Ofiziala, 52. zk. 2004ko martxoaren 17koa.
- Giddens, A. (1993). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gil, F. (2003). Aprendizaje organizacional. In F. Gil Rodríguez, eta C.M. Alcover de la Hera (Arg.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gil, F. (2006). Trabajo en equipo y equipos de trabajo. In J. Sánchez Pérez (Arg.), *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo* (15-34 orr.). Madrid: McGrawHill.
- Gil, F. eta Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- Gil, F., eta Alcover, C. (Arg.). (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F.; Rico, R., eta Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Gillet, J. C. (2006). *La animación en la comunidad. Un modelo de animación socioeducativa*. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- Glaser, B., eta Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. (2006). *Doing Formal Grounded Theory: A Proposal*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glynn, M. A., eta Barr, P. S. (2003). Team decision making in organizations. In M.A. West, D. Tjosvold, eta K.G. Smith (Arg.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 211-28). Chichester, England: John Wiley eta Sons Ltd.
- González Vadillo, J. (1993). *Comportamiento Humano. El recurso básico de la organizaciones empresariales*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, M., eta Guenaga, G. (2008). Lidergoa, aktibo ukiezinak eta ezagutzaren kudeaketa antolakuntzetan. *Uztaro - Giza eta Gizarte Zientzien Aldizkaria*, 66, 21-40.
- Goodstein, L., eta et al. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGrawHill.
- Gorde, A., eta Serrano, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Gorostiza, M. (2008). *Nola sustatu euskara udalerriko enpresetan. Lasarte-Oriako Udalaren esperientzia*. Lasarte: Lasarte-Oriako Udala.
- Gorter, D. (2008). *Language use at work among some minority languages in Europe. Europako hizkuntzak eta lan-mundua*. Paper presented at the ERALAN Ikerketa Proiektuaren Topaketa, Zamudio.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage.

- Greaves, B. (2004). El euskara es un elemento de calidad en la empresa. *Estrategia Empresarial*, 251.
- Greenbaum, T. (1998). *The handbook for focus group research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Greenwood, D., eta Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Grin, F. (1990). The economic approach to minority languages. In D. Gorter, et al. (Arg.), *Fourth International Conference on Minority Languages* (1 Bol, 153-74 orr.). Clevedon, England: Multilingual Matters Ltd.
- Grin, F. (1996). The economics of language: survey, assesment, and prospects. *International Journal of the Sociology of Language*, 121, 17-43.
- Grogan, M., Donaldson, J., eta Simmons, J. (2007). *Disrupting the status quo: The action research dissertation as a transformative strategy*. <http://cnx.org/content/m14529/latest/>. (2009/02/19an irakurria)
- Guba, E., eta Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation of Evaluation*. London: Sage Publications.
- Guba, E., eta Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin, eta Y. Lincoln (Arg.), *Handbook of qualitative research* (105-117 orr.). California: Sage.
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington, Indiana: AutorHouse.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Gutierrez, R. (2009). Euskara: berrikuntzarako balioa. *Erabili.com Aldizkari Elektronikoa*, 08/07/11.
- Hackman, J., eta Morris, C. (1975). Group task, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration. In Berkowitz, L. (Arg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (8 Bol, 45-99 orr.). New York: Academic Press.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Hamers, J., eta Blanc, M. (1983). *Bilingualité et Bilinguisme*. Bruxelles: P. Mardaga.
- Haslett, T., eta e.a. (2002). Action research: Its role in the university/business relationship. *Systemic Practice and Action Research*, 15(3), 437-448.
- Haugen, E. (1966). *Language Conflict and Language Planning: the case of modern Norwegian*. Cambridge: Harvard University Press.

- Haugen, E. (1972). The Ecology of Language. In A.S. Dil (Arg.), *The Ecology of Language: Essays by Einar Haugen* (325-39 orr.). Stanford: Stanford University Press.
- Heikkinen, H. L., Huttunen, R., eta Syrjälä, L. (2007). Action research as narrative: Five principles for validation. *Educational Action Research*, 15(1), 5-19.
- Heras, I. (2001). *La estión de la calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de l ISO 9000 en las empresas de la CAPV*. Bilbo: UPV-EHUko argitalpen zerbitzua.
- Heredia, A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Hernandez Pina, F., Fuentes, P., Iglesias, E., eta Serrano, F. (1995). *Introducción al proceso de investigación en educación*. Murcia: DM.
- Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London: Sage Publications.
- Herr, K., Anderson, Gary L. (2005). *The Action Research Dissertation. A Guide for Students and Faculty*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hersey, P., eta Blanchard, K. (1969). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hope, K. W., eta Waterman, H. (2003). Praiseworthy pragmatism? Validity and action research. *Journal of Advanced Nursing*, 44(2), 120-127.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadrship. In J. Hunt, eta L. Larson (Arg.), *Leadership: The cutting edge* (189-207 orr.). Carbondale, IL: The Southern University Press.
- HPS. (1997). *Euskararen erabilera lan munduan: erabilera planen metodologia. 1996ko abenduaren 12an egindako mintegira aurkeztutako txostenak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- HPS. (1998). *Euskara Arlo Sozioekonomikoan*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- HPS. (1999). *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzua.
- HPS. (2003). *Euskararen Erabilera EAE-ko Enpresa Handietan*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzza - Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza.
- HPS. (2004). *Euskararen egoera lan-munduan*. <http://www.euskara.euskadi.net/r59-734/eu/>. (2009/09/14an irakurria)

- HPS. (2005). *Euskara-plana enpresan*, http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/euskara_planak/eu_7749/adjuntos/euskara_plana_enpresan_eus1.pdf. (2008/04/29an irakurria)
- HPS. (2005). *Hizkuntza Politika Aurrera Begira. Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzaren 2005-2009 egitasmoa*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- HPS. (2006). *Euskara planak eta erakundeak. Erreferentzia Marko Estandarra*. http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/planes_euskera/eu_00121/aurkezpena.htm (2009/07/02an irakurria)
- HPS. (2006). *Lan-mundurako hizkuntza-politika*. http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/lan_mundurako_hpolitika/eu_00141/sarrera.html. (2009/09/15ean irakurria)
- HPS (2006,). *Marketina eremu urriko hizkuntzetan. Enpresentzako gidaliburua*, http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/euskara_planak/eu_7749/adjuntos/Marketina_eremu_urriko_hizkuntzetan_eus.pdf. (2008/07/26an irakurria)
- HPS. (2008). *IV. Inkesta Soziolinguistikoa - 2006*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- IBERDROLA. (2003). *Informe social 2002*. Bilbo: Iberdrola.
- Ichijo, K., eta Nonaka, I. (Arg.). (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press.
- Intxausti, E. (2005). *Talde lanaren metodologia*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- Intxausti, K. (2005). *Antolaketa- eta kudeaketa-eredu aurreratua lanbide heziketako ikastetxeetan*. Paper presented at the Lanbide Heziketako Nazioarteko IV. Kongresua: "Lehiakortasuna, Berrikuntza eta Lanbide Heziketa", Donostia.
- Iraultzen. (2001). Euskararen normalizazioaren berri emateko orria Iraultzenen. *Iraultzen Aldizkaria, maiatza*.
- Irizar, A. (2009). *Proposamen ekolinguistiko bat Fagor E.E. nazioartekotzerako*. <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>. (2009/09/07an irakurria)
- Isasi, X. (2004). Metodologia sendorik gabe teoria onik ez. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 53, 31-44.
- Isasi, X., eta Iriarte, A. (1998). Euskararen kale erabilera. Txillardegiren eredu matematikoa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 28, 65-80.

- ITP. (2001). *Premio vasco a la calidad de gestion 2001* (Dokumentu fotokopiatua). Bilbo: Industria de Turbo Propulsores S.A.
- IVAP/HAEE, eta Euskalit. (2004). *Kalitatearen Oinarrizko Gidaliburua Administrazioentat*. Gasteiz: IVAP/HAEE - Eusko Jaurlaritza.
- Iñigo, J. J. (1994). Euskararen kale erabilpena Euskal Herrian: EKBren neurketaren emaitzak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 13/14, 51-76.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Mexico: Alforja.
- Jara, O. (2006). Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 23, 7-16.
- Kaplan, R. S., eta Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performances. *Harvard Business Review*, urtarrila-otsaila.
- Kaplan, R. S., eta Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, iraila-urria.
- Kaplan, R. S., eta Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., eta Norton, D. P. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., eta Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Katambwe, J. M. (2005). Recherche-action et consultation en communication des organisations: La production de savoirs sous double-contrainte. *Recherches Qualitatives, Hors-Série – N° 1. Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE ET PRODUCTION DE SAVOIRS*, UQAM, 12 mai 2004, 61-72.
- Katz, D., eta Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Katzenbach, J. R., eta Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kaufman, R. (1999). *El pensamiento estratégico. Una guía para identificar y resolver problemas*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega. Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Kelle, U. (2007). The development of categories: different approaches in grounded theory. In Bryant, A. eta Charmaz, K. (Arg.), *The SAGE handbook of grounded theory* (191-213 orr.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Kemmis, S., McTaggart, eta Robin. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- Kilmann, R. (1983). *Producing Useful Knowledge for Organizations*. Portland, OR.: Praeger.
- Kim, D. (1998). The link between individual and organizational learning. In Klein, D. (Arg.), *The strategic management of intellectual capital* (41-62 orr.). Woburn, Ma: Heinemann.
- Kloss, H. (1969). *Research Possibilities on Group Bilingualism: A Report*. Quebec: Centre international de recherche sur le bilinguisme.
- Koetting, J. (1984). *Foundations of naturalistic inquiry: developing a theory base for understanding individual interpretations of reality*. Paper presented at the National Convention, Association for Educational Communications and Technology, Dallas, Texas.
- Kolb, D. (1996). Management and the learning process. In K. Starkey (Arg.), *How organizations learn* (270-287 orr.). London: International Thompson Business Press.
- Kozlowski, S., eta Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. Borman, D. Ilgen, eta R. Klimoski (Arg.), *Industrial and Organizational Psychology* (333-75 orr.). Chichester: John Wiley eta Sons.
- Kozlowski, S., eta Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., eta Nonaka, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentretñar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. Mexico: Oxford University Press.
- Krueger, R. (1994). *Focus groups. A practical guide for applied research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- KUTXA. (2008). *Enpresaren Gizarte Erantzukizuneko Kodea*.
http://www.kutxa.net/wkn_entidadfinanciera_new/eu/pdf/codigoRSE.pdf.
 (08/04/20an irakurria)
- Landy, F., eta Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lariz, A. (2005). Erabilera plana abian jartzea erabaki estrategikoa da enpresarentzat. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 52, 47-52.
- Larramendi, M. (1882). *Corografía o descripción general de la muy noble y muy leal Provincia de Guipuzcoa*. Barcelona: Imprenta de la Viuda e Hijos de J. Subirana.

- Larrañaga, I., eta Irigarai, J. A. (1996). Jose María Sánchez Carrión «Txepetx»en teoriaren ekarpen eta aplikazioaz. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 18, 23-38.
- Lasuen, G. (2008). *EFQM eta BIKAIN: enpresako kudeaketa-erremintak, euskararen lagungarri*. <http://www.euskalit.net/bikain/bikainberri/Euskalit-EFQM%20eta%20BIKAIN.pdf>. (2009/05/26an irakurria)
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Grao.
- Latorre, E. (1996). *Teoría General de Sistemas aplicada a la solución integral de problemas*. Santiago de Calí: Editorial Universidad del Valle.
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Alcobendas (Madrid): Actualidad Editorial SA.
- Le Boterf, G. (1993): *L'Ingenierie et l'évaluation de la formation*. Les éditions d'organisations. Paris.
- Lencioni, P. M. (2002,). Viva de acuerdo con sus valores empresariales. *Harvard Deusto Business Review*, 111, 53-59.
- Leonard-Barton, D. (1993). La fábrica como laboratorio de aprendizaje. *Harvard Deusto Business Review*, 58, 46-61.
- Letona, E. (2007). *Euskararen normalizazioaren bidean, tratuak landu langileekin enpresa handietan*. HIZNET hizkuntza-plangintza graduondokora aurkeztutako sakontze-lan argitaratu gabea, Arrasate.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In T. Newcomb eta E. Hartley (Arg.), *Readings in Social Psychology* (330-44 orr.). New York: Henry Holt.
- Lewin, K. (1968). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper.
- Lincoln, Y. S., eta Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lohmeier, J. (2002,). *Planification participative et gestion du cycle de project*, <http://hagar.up.ac.za/catts/learner/patsy/dernet/ppo1.pdf>. (2002/01/10ean irakurria)
- Lucas Marín, A. (2001). La cultura de las organizaciones. In V. Martínez Quintana, eta A. Lucas Marín (Arg.), *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa* (23-40 orr.). Madrid: UNED.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. México:

Universidad Iberoamericana.

- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Lukas, J., eta Santiago, K. (2004). *Evaluación educativa*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mackey, W. F. (1976). *Bilinguisme et contact de langues*. Paris: Editions Klincksieck.
- Mackey, W. F. (1994). La ecología de las sociedades multilingües. In A. Bastardas, eta E. Boix (Arg.) *¿Un estado, una lengua? La organización política de la diversidad lingüística* (25-54 orr.). Barcelona: Ediciones Octaedro S.L.
- Mackey, W. F. (2001). The Ecology of Language Shift. In Fill, A. eta Mühlhäusler, P. (Arg.), *Ecolinguistics Reader. Language, Ecology and Environment* (67-74 orr.). London: Continuum.
- Madrazo, A. (2008a). LAB sindikatua: Eraginguneak. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (101-7 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Madrazo, A. (2008b). LAB sindikatua: eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskaraz. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan onarritua* (109-17 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Maqueda, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mardones, J.M., eta Ursúa, N. (1982): *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*. Barcelona: Fontarama
- Marí, I. (2004, 2009/08/25). *Síntesis de las Ponencias Plenarias*.
http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/docs/CO_35_ES_PLENARIAS.pdf. (2009/08/25ean irakurria)
- Marin, J. A., eta Zarate, M. E. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 4(4), 255-280.
- Marko, J. (1993). Lan mundua eta euskara: gainbegirada orokor bat. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 11, 13-30.
- Marko, J. (1995). Hizkuntza-plangintza herrietako elkarteetan. Azterketa konparatiboa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 15, 97-110.
- Marko, J. (1996). Hizkuntza-normalizaziorako mikroplangintza proiektua "Club Deportivo Hernani" kirol elkarteetan. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 20/21, 81-105.
- Marko, J. (1999a). *EusLab Egitasmoa. Euskararen Normalizaziorako I. Egitasmo*

- Estrategikoa* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: LAB sindikatua.
- Marko, J. (1999b). *LAB sindikatua. Euskararen Egoerari Buruzko I. Balantze Txostena* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: LAB sindikatua.
- Marko, J. (2000). Hizkuntza prozesuen ingeniari-tza. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 34, 65-78.
- Marko, J. (2001). *LAB sindikatuko EusLab Egitasmoaren diagnosiaren aurkezpena*. Paper presented at the «Euskararen geroa pausoz pauso gizarte alorretan planifikatzen» UEUren Udako Ikastaroa, Iruñea.
- Marko, J. (2002). *LAB sindikatuko EusLab egitasmoa. Sineu(S)istem Metodologia. Formazio saioak*. In anonymous (Arg.). Donostia: LAB sindikatua.
- Marko, J. (2003). *Plangintzaren Funtza Teoriko eta Teknikoak. Hiznet - Hizkuntza-plangintza on-line graduondo ikastarorako prestatutako formazio modulua* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: Asmoz - Eusko Ikaskuntza.
- Marko, J. (2004). *Gizarte Erantzukizuna Organizazioetan eta Hizkuntza*. Paper presented at the VI. Euskal Soziologia Kongresua, Bilbo.
- Marko, J. (2007). *Eraldaketarako esku-hartzea hizkuntza-normalizazioaren esparruan. Erreferentziazko eredu baten proposamena*. Paper presented at the UEUren Udako Ikastaroa: Hizkuntza-plangintza, teoriak eta aplikazioa, Iruñea.
- Marko, J. (2008a). EraLan ikerketaren marko teorikoa. Organizazio mailan hizkuntza-normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak. In J.I. Marko, eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (17-28 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Marko, J. (2008b). EPEsA Metodologia (Euskara Planetan Eskuhartze Analitikorako Metodologia). EraLan ikerketa-proiektuan oinarritutako proposamen metodologikoa. In J.I. Marko, eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (43-58 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Marko, J., eta Lujanbio, O. (Arg.). (2008). *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Martínez Caraballo, N. (2006). Knowledge management: individual versus organizational learning. *Intangible Capital*, 2(3), 308-326.
- Martínez Mut, B. (1997). *Calidad y educación. Un enfoque de ingeniería*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Martinic, S. (1984). *Algunas categorías de análisis para la sistematización*. Santiago, Chile: CIDE-FLACSO.

- Martinic, S. (1999). El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la sistematización. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 16, 44-51.
- Martí, J. (2008). De las prácticas locales al conocimiento público: La investigación acción como contribución científica. Ensayo: Kathryn Herr eta Gary L. Anderson (2005). The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(2).
- Matus, C. (1977). *Planificación de situaciones*. Caracas: Libros Alfar.
- Matus, C. (1978). *Estrategia y plan*. Mexico: Siglo XXI.
- Maurais, J. (Arg.). (1987). *Politique et Aménagement Linguistiques*. Québec: Conseil de la Langue Française.
- Maurais, J. (2009). L'aménagement linguistique, évolution et perspectives. *Revista de Llengua i Dret*, 51, 65-124.
- Mayo, A., eta Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- MCC. (2006). *Euskara Normalizatzeko Oinarriak*. Arrasate: Mondradon Corporación Cooperativa.
- McGrath, J. (1964). *Social Psychology: a brief introduction*. New York: Holt.
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Ediciones Morata.
- McLennan, R. (1989). *Managing organizational change*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Medina, M. (1995). *Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociativas*. Murcia: FAMDIF.
- Merton, R., Kiske, eta Kendall, P. (1956). *The focused interview*. New York: Free Press.
- Mesonero de Miguel, M. (2005). *Ikerketa-proiektuak lantzeko teknikak*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.
- Michelin_S.A.-Enpresa_Komitea. (2000). *Lasarteko Michelin enpresan euskararen normalizazioa bultzatzeko proposamena* (Dokumentu fotokopiatua). Lasarte.
- Mintzberg, H., et al. (1997). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., et al. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mora, A., eta Vivas, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública. El cuadro de mando integral*. Madrid: Asociación española de contabilidad y

administración de empresas.

- Morin, E. (1985). Critères de scientificité en recherche-action. *Revue des Sciences de l'Education*, XI(1), 31-43.
- Mucchielli, A. (2005,). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches Qualitatives - Hors-Série*, 1, 7-40.
- Mühlhäusler, P. (2001). Ecolinguistics, Linguistic Diversity, Ecological Diversity. In Maffi, L. (Arg.), *On biocultural Diversity—Linking Language, Knowledge, and the Environment*. Hardcover: Smithsonian Institution Press.
- Mühlhäusler, P. (2003). *A Course in Ecolinguistics*. London: Battle Bridge Publications.
- Mujika, I., et al. (1997). *Kalitatea eta etengabeko hobekuntza*. Usurbil: Elhuyar - Taldeka.
- Munarriz, B. (Koor.) (1997): *Investigación cooperativa*. Donostia: Pedagogía Ibaeta.
- Muñoz Adanez, A. (2005). Cambio y desarrollo en las organizaciones. In F. Gil Rodríguez, eta C.M. Alcover de la Hera (Arg.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (259-82 orr.). Madrid: Alianza Editorial.
- Muxika, I. (2007). *ELAYren hizkuntza irizpideak kudeaketa sisteman txertatuta*. 30+10 Mintegian aurkeztutako komunikazioa - IMH, Elgoibar.
- Nina, A. (2006). *Guía de Sistematización*. El Salvador: GTZ.
- Ninyoles, R. (1972). *Idioma y poder social*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Ninyoles, R. (1975). *Estructura Social y Política Lingüística*. Valencia: Fernando Torres Editor.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., eta Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico: Oxford University Press.
- NRG. (2005). *El Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia. Herramienta para la gestión estratégica de la Organización* (Apunte argitaratuak). Madrid: NRG Energy Group SL.
- Otaño, M.L. (2003). *Modelización y experimentación de la aplicación de TQM en enseñanza superior*. Argitartu gabeko Doktoradutza Tesia, UPV/EHU, Donostia.
- Pardo del Val, M. (2003). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los*

cambios organizativos. Argitartu gabeko Doktoradutza-tesia, Universitat de Valencia, Valencia.

- Parmentier, C. (2008). *L'ingénierie de formation*. Paris: Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles SA.
- Parra, I. (2002). Valores, organización y formación. In P. Pineda, (Arg.), *Pedagogia Laboral* (pp. 201-26). Barcelona: Ariel.
- Parrini-Alemanno, S. (2005,). La recherche-action en communication des organisations est-elle une méthode qualitative constructiviste?. *Recherches Qualitatives - Hors-Série, 1*, 41-60.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pawlowsky, P. (2001). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, eta I. Nonaka, (Arg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Pérez Martínez, A. (2009). *La cultura organizacional, algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos* (No. 20009-1). Madrid: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales - Universidad Complutense.
- Pérez Serrano, G. (1990). *Investigación-acción. Aplicaciones al campo social y educativo*. Madrid: Dykinson.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pérez Serrano, G. (2000). *Modelos de investigación cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. Madrid: Narcea.
- PESA. (2004). *Guía metodológica de sistematización*. Honduras: FAO.
- Pfeffer, J. (1997). *News Directions for Organization Theory. Problem and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pichardo, A. (1993). *Planificación y programación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Pikabea, I. (1991). Taldearen eragina hizkuntz irakaskuntzan. *ZUTABE Euskalduntze-Alfabetatzearen Aldizkaria*(25), 65-76.
- Pinilla, S. (2005). *Guía metodológica: aprendiendo a sistematizar la experiencia*. Panamá: USAID / AED.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative knowing and the human sciences. *Journal of Qualitative Studies in Education, 8*(1), 5-23.
- Popkewitz, T. (1988). *Paradigma e ideología en investigación educativa*. Madrid: Mondatori.

- Porras, J. (1988). *Organization development: theory, practice and research*. Palo Alto, California: Graduate School of Business, Stanford University.
- Prahalad, C., eta Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business School Press*(May-June 1990).
- Prieto, C. (2003). *II Curso de Dirección Pública Local. Plan de mejora de la calidad de los servicios del departamento de economía local de la FEMP* (Apunte argitaratuak). Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.
- Quinn, J. (1992). *Intelligente enterprise: a knowlwdge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Ramió, C., eta Ballart, X. (1993). *Teoría de la organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Reason, P. (2006). Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 6(15), 187-203.
- Reason, P., eta Bradbury, H. (Arg.). (2008). *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Resweberer, J.-P. (1995). *La Recherche-Action*. Paris: PUF.
- Reyes, A., eta Velasquez, J. (2007). *Cambio organizacional*.
<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. (2007ko ekainean irakurria)
- Reyes, C. (2005). Analysis of the relation between knowledge engineering and knowledge management based on the Nonaka and Takeuchi models. *Intangible Capital*, 1(3), 1-15.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., eta Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes. *Academy of Management Review*, 23(1), 163-184.
- Rincon, D. d. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robillard, D. (1990). Vers une approche globale des rapports entre langue et économie. In R. Chaudeson, eta D. Robillard (Arg.), *Langes, économie et développement*. Marsella: Institut d'Études Créoloes et Francophones. Université de Provence.
- Rodríguez Ebrard, L. (2008). *Vínculo entre la investigación-acción, el constructivismo y la didáctica crítica*. <http://www.odiseo.com.mx/2008/5-10/rodríguez-vinculo.html>. (2009/02/25ean irakurria)
- Rodríguez, G., Gil, J., eta García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*.

Málaga: Aljibe.

- Rodríguez Porras, J. (2005). *Relaciones humanas en la empresa*. Iruñea: Ediciones Internacionales Universitarias SA.
- Rodríguez Villasante, T. (1998). *Cuatro redes para mejor vivir*. Buenos Aires: Lumen.
- Rotaetxe, K. (1990). *Sociolingüística*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Rubio, M. J., eta Varas, J. (1997). *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Editorial CCS.
- Ruiz Aviles, P. (2000). *Acción social y planificación del desarrollo rural*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Ruiz de Gauna, P. (1997). *Más allá de la formación continua: el desarrollo profesional docente*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- Ruiz Olabuenaga, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbo: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuenaga, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa* (4. arg.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sagarna, A. (1992). Enpresarako hizkuntz politika baten oinarriak. In E. Arana, eta J.J. Iñigo (Arg.), *Publizkuntza. Publizitatea eta hizkuntza ez normalizatuak* (87-99 orr.). Donostia: Euskal Kulturaren Batzarrea.
- Sagor, R. (2000). *Guiding school improvement with action research*. Baltimore, MD: ASCD.
- Sainz de Vicuña, J. (2001). La misión, hoy más necesaria que nunca. *Harvard Deusto Business Review*, 105, 16-31.
- Sala, X. (1998). *Liberalismo económico y ultranacionalismo español*.
<http://www.colombia.edu/xscatala/articles/liberal.htm>. (2002/02/21ean irakurria)
- Salas, E., Stagl, K., eta Burke, C. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging nearg. In C. Cooper, eta I. Robertson (Arg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (19. Bol, 47-91 orr.). Chichester, England: John Wiley eta Sons.
- Salgado, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.
- Sánchez Carrión, J. M. (1981). *El espacio bilingüe*. Iruñea: Eusko Ikaskuntza.
- Sánchez Carrión, J. M. (1985). La nueva sociolingüística y la ecología de las lenguas. *Cuadernos de Sección. Hizkuntza eta Literatura. Aingeru Irigaray-ri*

omenaldia, 4, 327-348.

- Sánchez Carrión, J. M. (1987a). *Un futuro para nuestro pasado. Claves de la recuperación del Euskara y teoría social de las lenguas*. Donostia: Egilearen Autoedizioa.
- Sánchez Carrión, J. M. (1987b). Euskararen berreskurapenaren teoria soziolinguistikoa eta hizkuntzen teoria soziala. *Jakin Aldizkaria*, 42/43, 29-72.
- Sánchez Carrión, J. M. (1991). La realidad y la ley. *Inprecor - Revista política editada por la LCR*, 81 - Tema Central.
- Sánchez Carrión, J. M. (1992a). Las lenguas vistas desde la historia versus la historia vista desde las lenguas (o el giro copernicano de un nuevo discurso social). In Eusko Ikaskuntza (Arg.), *XI Congreso de Estudios Vascos. Nuevas formulaciones culturales: Euskal Herria y Europa. Kultur antolabide berriak: Euskal Herria eta Europa*. Donostia, 1991 (89-143 orr.). Donostia: Eusko Ikaskuntza.
- Sánchez Carrión, J. M. (1992b). Patología somática y terapia lingüística. El ámbito trilógico de la normalización lingüística. In C. Henriquez (Arg.), *Actas do III Congreso Internacional da Língua Galego-portuguesa na Galiza* (305-42 orr.). A Corunha: AGAL - Associação Galega da Língua.
- Sánchez Carrión, J. M. (1993a). Radiografía de la situación general del euskera. *Pamiela*, 15, 21-32.
- Sánchez Carrión, J. M. (1993b). Panorama actual del conflicto. *Pamiela*, 15, 47-56.
- Sánchez Carrión, J. M. (1996). 'Un futuro para nuestro pasado' idazlaneko ideiei buruzko jarrera intelektualak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 17-22.
- Sánchez Carrión, J. M. (1997,). Hololinguistika zer den. *Administrazioa Euskaraz*, 18, 6-7.
- Sánchez Carrión, J. M. (1998). La teoría social de las lenguas y su aplicación a la recuperación del euskara. In AA.VV. (Arg.), *Actas do II Congresso Internacional da Língua Galego-Portuguesa na Galiza* (673-703 orr.). A Corunha: AGAL.
- Sánchez Carrión, J. M. (1999). *Aplicación sociolingüística de la territorialidad: márgenes de encuentro, Bilbao y el euskara*. Bilbo: Bilboko Udala.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social, Módulo 4*. Bogotá, Colombia: ICFES, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Sarasua, J. (1997). *Txepetxekin solasean: Biziaren hizkuntzaz*. Bilbo: Gara Argitaletxea.
- Saratxaga, K. (2007). *Harreman-estilo berri bat, Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*. Donostia: Elkar.
- Schalk, R., eta et al. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership eta Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.

- Schein, E. H. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. Mexico: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schelemenson, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Scholtes, P. (1991). *El manual del equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad*. Madison, Wisconsin: Joiner.
- SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil Iberoamericana*. Washington: Bando Interamericano de Desarrollo.
- Sénéchal, Y. (2008): La théorisation des pratiques comme enjeu de la recherche participative.
<http://www.cacis.umontreal.ca/pdf/S%C3%A9n%C3%A9chalavril2008.pdf>
 (2008ko martxoan irakurria)
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (1997). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio. Como crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Shulman, L. (1986). Paradigms and research programs in the study of teaching: a contemporary perspective. In M. Wittrock (Arg.), *Handbook of research on teaching* (3-36 orr.). New York: Mcmillan.
- SIADeco. (1993). Euskararen erabilera leku publikoetan. SIADeco Ikerketa-Taldeak neurketarako proposaturiko metodoa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 9, 93-108.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Soltis, J. (1984). On the nature of educational research. *Educational Research*, 10, 5-10.
- SOLUZIONA. (d.g.). *Memorias de sostenibilidad*.
http://www.soluzion.es/htdocs/areas/cyma/servicios/pdf/memorias_sostenibilidad.pdf. (2008/04/22an irakurria)
- Soneira, A. (2006). La teoría fundamentada en los datos (Grounded Theory) de Glaser y Strauss. In Vasilachis de Gialdino, I. (Arg.), *Estrategias de*

- investigación cualitativa* (153-73 orr.). Barcelona: Gedisa SA.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson Learning.
- Soziolinguistika Klusterra. (2007). *Euskararen Normalizazio Kasu Aurreratuak*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- SPRI. (1998). *Trabajo en equipo*. In anonymous (Arg.). Bilbo: SPRI S.A.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strauss, A., eta Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. In Denzin, N. eta Lincoln, Y. (Arg.), *Handbook of qualitative research* (273-285 orr.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A., eta Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A., eta Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Stufflebeam, D. L. (1966). A depth study of the evaluation requirement. *Theory into Practice*, 5(3), 121-133.
- Stufflebeam, D. L. (1969). Evaluation as enlightenment for decision making. In A. Walcott (Arg.), *Improving educational assessment and an inventory of measures of affective behavior*. Washington: ASCD.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, udazkena.
- Stufflebeam, D. L., eta Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós - MEC.
- Suarez, D. (2007). Docentes, narrativa e investigación educativa. In I. Sverdlick (Arg.), *La investigación educativa. Una herramienta de conocimiento y acción*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Suay, F., eta Sanginés, G. (2004). Un model d'anàlisi i Un model d'anàlisi i intervenció en la submissió lingüística. *Anuari de Psicologia*, 9(1), 95-110.
- Suay, F., eta Sanginés, G. (2006). Un espai per als parlants d'una llengua. *Llengua i Us. Revista Técnica de Política Lingüística*, 2(34), 27-39.

- Suay, F., eta Sanginés, G. (2008). Hizkuntza mendekotasunezko portaeran eragiteko proposamena. Ikusegi psikologikoa. In J. Marko, eta O. Lujanbio (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (pp. 203-16). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Madrid: Gestión 2000.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.
- Sénéchal, Y. (2008). *La théorisation des pratiques comme enjeu de la recherche participative*.
<http://www.cacis.umontreal.ca/pdf/S%C3%A9n%C3%A9chalavril2008.pdf>.
 (2009/02/25ean irakurria)
- Tannenbaum, S., Beard, R., eta Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Arg.), *Issues, Theory and Research in Industrial and Organizational Psychology* (117-53 orr.). North Holland: Elsevier Science.
- Tannenbaum, S., Salas, E., eta Cannon-Bowers, J. (1996). Promoting team effectiveness. In West, M. (Arg.), *Handbook of Work Group Psychology* (503-29 orr.). Chichester: John Wiley eta Sons.
- Tejada, S. (d.g.). *Lidergo estiloak*.
<http://www.ehu.es/SusanaTejada/asignat/antola/gaiak/2gaiaeusk.pdf>.
 (2006ko maiatzen irakurria)
- TELEFONICA. (2003). *Informe anual de responsabilidad corporativa 2002*. Madrid: Telefonica S.A.
- Thatchenkery, T., eta Chowdhry, D. (2007). *Appreciative Inquiry and Knowledge Management: A Social Constructionist Perspective*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Torbert, W. (2000). Transforming social science: Integrating quantitative, qualitative, and action research. In F. Sherman, eta B. Torbert (Arg.), *Transforming social inquiry, transforming social action* (67-92 orr.). Boston, MA: Kluwer.
- Trinidad, A., Ayuso, L., Gallego, D., eta García, J. M. (2003). La evaluación del plan nacional de evaluación y calidad universitaria desde la Grounded Theory. *Papers*, 70, 83-113.
- Trinidad, A., Carrero, V., eta Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: CIS.

- Turnock, C., eta Gibson, V. (2001). Validity in action research: A discussion on theoretical and practice issues encountered whilst using observation to collect data. *Journal of Advanced Nursing*, 36(3), 471-477.
- Tuthill, D., eta Ashton, P. (1983). Improving educational research through the development of educational paradigms. *Educational Research*, 12(10), 6-14.
- Tyler, R. (1942). General statement on evaluation. *Journal of Educational Research*, 35, 492-501.
- Unanue, A. (2006). *Administrazioko atala elebidunetako langileen hizkuntz ohituretan eragiteko plana*. Lasarte-Oria: Lasarte-Oriako Udala.
- Unanue, A. I., Nahia. (2002). *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*. Arrasate: LANKI - EMUN.
- Urdangarin, M. (2007). *Hizkuntzak kudeatzeko sistema enpresan ezartzeko prozesua*. Paper presented at the 30+10 Mintegia - IMH, Elgoibar.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Vasilachis de Gialdino, I. (Arg.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa SA.
- Vázquez, A. (1998). *El modelo vasco de transformación empresarial*. Bilbo: Hobest.
- Vázquez, A. (2000). *La imaginación estratégica*. Barcelona: Granica.
- Vázquez, A. (2008). *Estrategias de la imaginación. Innovación y conocimiento en las sociedades de control*. Barcelona: Granica.
- Ventosa, V. (1992). *Evaluación de la animación sociocultural*. Madrid: Editorial Popular.
- Vera, M. P. (2007). Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo. In Marchant, L. (Arg.), *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional* (pp. 123-32). Villa del Mar, Chile: UVM.
- Villa Sánchez, A. (Arg.). (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbo: ICE - Universidad de Deusto.
- Vio, F. (1983). La investigación participativa en la educación de adultos en América Latina: algunos problemas relevantes. In Vejarano, G. (Arg.), *La investigación participativa en América Latina. Antología* (pp. 17-31). Michoacán, México: CREFAL.

- Vroom, V., eta Yetton, A. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity*. London: Penguin Books.
- Weber, M. (1924). *The Theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- West, M. (2004). *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo. Conseguir equipos innovadores, creativos y de éxito*. Barcelona: Blume.
- Whitney, D., eta Trosten-Bloom, A. (2002). *The power of appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Winter, R. (2000). *Manual del trabajo en equipo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Zalbide, M. (2003). *Ahuldutako Hizkuntza Indarberitzea: teoriak zer dio?*, from http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1056974834/#9. (2008ko abenduan irakurria)
- Zalbide, M. (2009). *Aurrez aurreko jardunaren lekua HINBE saioetan*. Udaletako Euskara Zerbitzuen I. Topaketetara aurkeztutako komunikazioa, Lasarte.
- Zalbide, M., eta Erize, X. (2001). *3. gaia: Hizkuntza gutxituen berreskurapenerako hainbat hurbilpen teoriko (Ikastaroaren apunte argitaratuak)*. Donostia: Asmoz - Eusko Ikaskuntza.
- Zastrow, C. H. (2008). *Trabajo social con grupos*. Madrid: Paraninfo.
- Zendoia, J. M. (1996). *Hizkuntza minorizatuak eta ekonomia: euskararen kasua*. *Revista de Dirección y Administración de Empresas - Enpresen Zuzendaritza eta Administraziorako Aldizkaria*, 4, 5-17.
- Zendoia, J. M. (2000). *Hizkuntza Gutxituak eta Ekonomia: Euskararen Kasua*. , UPV/EHU, Donostia.
- Zendoia, J. M. (2001). *Hizkuntza-faktorea analisi ekonomikoan*. *Uztaro*, 36, 3-24.
- Zimmermann, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Zuber-Skerritt, O., eta Fletcher, M. (2007). *The quality of an action research thesis in social sciences*. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 413-436.