

# Lan-munduko euskara-planen transmisioa

## Motibazioak, diskurtsoak, balioak

2020ko apirila



**elhuyar**  
Aholkularitza





<b>1. Sarrera .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Helburuak .....</b>	<b>7</b>
2.1. Helburu nagusiak.....	7
2.2. Helburu zehatzak.....	7
2.3. Zeharkako helburuak.....	8
<b>3. Egindakoa .....</b>	<b>9</b>
3.1. Egindakoaren eskema orokorra.....	9
3.2. Enpresetan landa-lana.....	10
3.3. Kontrastea eragileekin.....	13
<b>4. Diskurtso eta motibazio nagusiak.....</b>	<b>17</b>
4.1. Iraganean (planen sorreran).....	17
4.2. Gaur egun.....	21
4.3. Profil nagusiak eta diskurtsoak.....	26
4.4. Planei eusteko gakoak.....	28
<b>5. Transmisioa eta balioak .....</b>	<b>32</b>
5.1. Transmisioa.....	32
5.2. Balioak .....	33
5.2.1. Iraganekoak.....	33
5.2.2. Gaur egungoak.....	35
<b>6. Aurrera begirako elementu giltzarriak.....</b>	<b>38</b>



# 1. Sarrera

25 urtetik gora dira EAEko enpresetan lehen euskara-planak martxan jarri zirela. Lehen ekimen haiek abian jarri zirenetik, arlo sozioekonomikoan eragiteko estrategiak garapen garrantzitsua izan du (euskara-planen sistematizazioa, EME marko estandarra, Lanhitz...). Urte hauetan guztietan konpromisoa erakutsi eta lorpenak eskuratu dituzte hainbat enpresa aurreratuk. Euskararen datu objektiboak (ezagutzamaile, eremu edo arlo desberdinetako erabilera-mailak...) elementu subjektiboak bezalaxe (motibazioa, diskurtsoak...) **aldatuz joan dira**. Eta enpresak ere aldatuz joan dira, horien barnean pertsonak ere bai: euskararekiko konpromisoa erakutsi eta euskara-planak abian jarri zituzten lehengo gazte haiek erretiratzeko ari dira eta belaunaldi berriak ari dira enpresetako erabaki-guneetan tokia hartzen. Aldaketa horiek izan direnean, zer balio eta motibaziotatik eusten diete belaunaldi berriek euskararen erabilera sustatzen jarraitzeko ekimenei? Nola egin da hasierako balio eta motibazioen inguruko transmisioa? Nola egokitu dira enpresak egungo euskararekiko motibazio eta diskurtso berrietara? Galdera horiei erantzuten laguntzeko gakoak aztertzea da proiektu honen xedea.

Prozesu honekin ikuspegi etnografiko batetik sorrerako motibazioak eta motibazio horien atzean zeuden **balioak eta diskurtsoak identifikatu** nahi izan ditugu; **transmisioa** nola egin den aztertu; lan-munduko egungo **diskurtsoak identifikatu**; zer **bilakaera** izan duten aztertu, etorkizunerako begira baliagarriak izan daitezkeenak identifikatzeko.

Euskal gizarteak **gizarte-konpromisoko ibilbide luzea** du atzean. Garaian garaiko beharrei erantzuteko **kultura ekintzailea, sortzailea eta berritzailea** garatu da gurean, eta kultura horren oinarrian egon da **elkarlana edo auzolana** ere. Horren isla dira, esate baterako, inguruan ditugun enpresa- edo erakunde-ereduak; ekonomia sozialaren edo ekonomia solidarioaren pisua eta ezaugarriak bereziak dira gure lurraldean. Pertsonetikiko eta ingurunearekiko konpromisoak erro indartsuak ditu gure erakundeetan. **Euskararen biziberritze-prozesua bera ere gure kultura ekintzaile, autoeratu eta berritzailearen beste adibide bat da**. Bospasei hamarkadatan galera-prozesuan zegoen hizkuntza bat biziberritze-bidean jartzea lortu da, eta prozesu hori munduko beste hizkuntza gutxitu batzuentzat erreferente bihurtu da. Berreskuratze-prozesu horretan enpresa-multzo esanguratsu bat ere murgildu da



# 1. Sarrera

azken 25 urteotan, **lan-mundua euskalduntzeko** bidean. Esparruak garapen garrantzitsua izan du: euskara-planek, ekimen antolatu eta egituratu modura, garapen handia izan dute; ekimen horien garapen eta inpaktua neurtu eta aitortzeko sistemak garatu dira (Bikain, Bai Euskarari Ziurtagiria); Lanhitz programa martxan jarri da, besteak beste, ekimenarekin bat egin nahi zuten entitateei baliabideak eskaintzeko; eta horren guztiaren bueltan, profesionalen multzo handi bat trebatu eta gaitu da (administrazioetan, ekimenen garatzaile izan diren enpresetan beraietan, baita aholku eman eta bidean laguntzeko sortuz joan diren aholkularitza-enpresetan ere).

Ekimen horiek garatzen joan ahala, euskal gizartea aldatuz joan da eta aldaketa horren parte da euskararen bilakaera eta gaur egungo euskararen egoera. Jakina denez, euskararen ezagutzak egin duen aurrerabidea ez dator bat euskararen erabilerak egin duenarekin eta arrakala hori ulertzeko eta hor eragiteko, besteak beste, diskurtsoen gaineko azterketa garrantzitsua egin da azken urteotan: Euskararen Gaineko Oinarrizko Diskurtsoen lanketa (EGOD), Hizkuntza Ekologia, euskara eta feminismoa bidaide, Framing berria, zoru komuna...

Diskurtso berriak ez dira hitzak edo kontzeptuak bakarrik. Diskurtsoak eraikitzeak jarrera berriak eskatzen ditu, eta lanerako metodo berriak bilatzea ere bai; hartzailerekiko harremanak posizioak mugitzera behartzen gaitu; eta errealitate gehiago egokitzeko beharra, aldarrikapen ideologiko-teorikoetatik praktika eta errealitateetara jauzia ez dadin horren nabarmena izan. Horrek guztiak, halabeharrez, estrategiak berrikustea, berritzea (edo aldatzea) eta indartzea eskatzen du, inertziak hautsiz eta ilusio eta atxikimendu berriak sortuz, eta horrek, ezinbestean, gu ere mugitzera behartzen gaitu.

**Diskurtsoen eraikuntza horretan atzera begiratzeari garrantzitsua deritzogu,** nondik gatozen jakiteko, ondo egindakoetatik ikasteko eta akatsak ez errepikatzeke, eta ikasketa sistematizatu horretatik, egungo gizartearen klabeak kontuan hartuta, oraina eta etorkizuna eraikitzeke baliagarriak izango zaizkigun diskurtso berriak eraikitzeke. Gizartean **eraldaketa-narratiba positiboak zabaltzea** garrantzitsua da lurralde edo komunitate baten arrakastarako. Euren burua eraldaketa-narratiba positiboekin identifikatzeko gai diren komunitateak eta lurraldeak erresilientzia-gaitasun handiagoa dute, sozialki iraunkorrakoak dira, baita lehiakorrakoak ere. Izan



ere, komunitateko kideak narratiba horietara batzen dira, horietatik irakurtzen dute oraina eta euren inguruko gizartea, eta narratiba kolektibo zabal horretako kide sentituz eta horren parte direlako harro sentituz ekiten dute. Horren ondorioz, ekintza horiek, hau da, proiektuak, egitasmoak, mugimenduak edo erakundeak ez dira modu isolatuan sortzen eta garatzen, baizik eta komunitatearen eraldaketa nahi horren barruan kokatzen dira, inguru sozialarekin bat eta gizartearen behar eta nahiekin erlazionatuta daude, narratiba kolektibo bati loturik daude, zentzu edo egiteko zabalago bateko parte dira, nolabait komunitateak marraztu eta adostu duen etorkizun hori eraikitzeke langintza horretan hartzen dute parte, modu konektatuan.

Egitasmo honen bidez, sektore sozioekonomikoan, eta enpresetan bereziki, **euskara lan-munduan txertatzeko egin den ahalegina, egon diren balioak** eta horien **transmisioa** nola egin den aztertu nahi izan dugu, batetik; eta, bestetik, egungo motibazio eta balioekin bat egingo duten **diskurtso eguneratuak identifikatu nahi izan ditugu, etorkizunean enpresek egiten duten hizkuntzen kudeaketaren barruan euskararen tokia zehazteko**. Horretarako, ezin kasu guztiak aztertu, ezta tipologia guztietakoak ere, eta gertuko enpresa batzuetara jo dugu, parte hartzeko gonbidapenarekin, eta lau aztertu ditugu, laurak ere enpresa industrialak eta eremu soziolinguistiko euskaldunetan (hau da, euskararen aldekoan) kokatuak. Jakin badakigu lagina oso mugatua dela euskal enpresen sarea eta euskara sustatzen ari direnak kontuan hartuta, jakin badakigu ondorioak ezin direla kasu guztietarako orokortu eta badaudela faktoreak eragin zuzena daukatenak (besteak beste, tamaina, izaera, alorra, kokalekua eta ingurua...), baina uste dugu enpresa hauen ibilbidea eta esperientziak aintzat hartzekoak direla eta nahi duenak izango duela zer ikasia; gainera, alorreko eragileekin eta beste enpresa batzuekin kontrastatu genituen emaitzak eta ondorio orokorrak. Nolanahi ere, etorkizunean badago non eta zer aztertua eta ikertua, eta hor ere bide bat egin daiteke, azterlana zabaltze eta sendotze aldera.

Izan ere, enpresen **ingurunea** bera ere ez da duela 25 urtekoa. Aniztasuna handia da, euskarari behar duen tokia egingo dioten diskurtsoak anitzak izan daitezke, baina hizkuntzen kudeaketari dagokionez, errealitatea konplexuagoa bihurtu da. Egungo gizarte globalizatu honetan, oso ohikoa da enpresetan hizkuntza ugari kudeatu behar



# 1. Sarrera

izatea. Euskararentzat zailtasun gisa ikus daitekeen hori (hizkuntza gehiagorekin lehiatu behar izatea) aukera ere izan daiteke euskararentzat. Hizkuntzen gaineko gogoeta ez da dagoeneko euskarak “eragindako beharra”, bizi garen munduaren konplexutasunak ekarritako beharra baizik.

Edonola ere, **tokiko hizkuntzarentzat diskurtsoak egituratzea** ezinbestekoa da. Hala, orain arte indarrean egon diren diskurtsoetatik ikasi eta gure iraganaren irakurketatik abiatuta, aurrera begira aldaketa eragiteko gogoia piztuko duten eta pertsonen euren ingurua aldatzeko gaitasunak eta baliabideak eskainiko dizkien narratibak eta diskurtsoak identifikatu nahi ditugu.



## 2. Helburuak

### 2.1. Helburu nagusiak

- **Martxan jarri zirenetik gaur arte euskara-planak garatu dituzten enpresetan**, etnografia ikuspegitik, giltzarri izan diren **motibazioen eta baliau dituzten narratiba eta diskurtso desberdinak jasotzea**.
- **Hasierako eta egungo** belaunaldien artean zer eratako transmisioa eman den aztertzea (**transmisio-estrategiak eta -kanalak zein diskurtsoak**).
- Aurrera begira, lan-munduan euskararen normalizazioan **giltzarri izango diren elementu diskurtsiboak** identifikatzea.

### 2.2. Helburu zehatzak

- EAEko lau enpresatan **euskararen normalizazio prozesua sakon aztertzea**, metodologia etnografikorako hurbilpenaren bidez: prozesu horien oinarrian dauden balioak eta narratibak, balio eta narratiba horien bilakaera eta zabalkundea, subjektu kolektibo eta indibidual desberdinen **pertzepzioak, balio** eta **narratiba** horiek zenbateraino dauden errotuta gaur egun erakundean.
- Normalizazio-prozesu horietako protagonisten artean zubiak eraikitzea eta **gogoeta eragitea**, prozesuaren balioak bistaratz, oinarrian dauden balio komunen kontzientzia hartuz eta egindako bideak euskararen eta euskal hiztunen komunitatearen garapenean izan duen eraldaketa-inpaktuaz jabeaz.
- Parte hartu duten **erakundeak sendotzea**, bertako kideen motibazioa indarberrituz, egindako bidearen transmisio-lana eginez eta indargune eta hobetzekoetatik ikasiz.



## 2. Helburuak

→ **Harremanak eta zubiak sendotzea** enpresetan euskararen biziberritze-prozesuan momentu desberdinetan aktiboki parte hartutakoen artean, elkarlanerako ate berriak zabalduz.

→ Egindako bideari harrotasunez begiratzea, **izan garena eta garena balioan jartzea**, eta ikuspegi positibo horretatik **izan nahi duguna irudikatzeko eta egikaritzeko motibazioa eta gaitasuna** dugula sentitzea.

→ Lan-mundurako **baliagarriak izan daitezkeen diskurtsoen gakoak eta errelatoak identifikatzea.**

### 2.3. Zeharkako helburuak:

→ Parte hartu duten eragile guztien artean **harreman berriak eta elkarlanerako aukera berriak** sortzea, Horrelako bide bat elkarrekin egiteak balio dezake elkarren arteko sinergia berriak sortzeko.

→ **Elkarrengandik ikastea**, eta prozesua bera ikasketa-prozesu bat izatea, enpresentzako ezagutza eta diskurtso berriak sortzeko gaitasuna jorratuz.

→ Euskal Herrian euskara biziberritzeko prozesuan egin den lanaz hitz egiteko garaian, eta zehazki **lan-munduak egin duen ekarpenaren** inguruan jarduteko garaian, baliagarria izan daitekeen **gogoeta-tresna bat eskaintzea.**



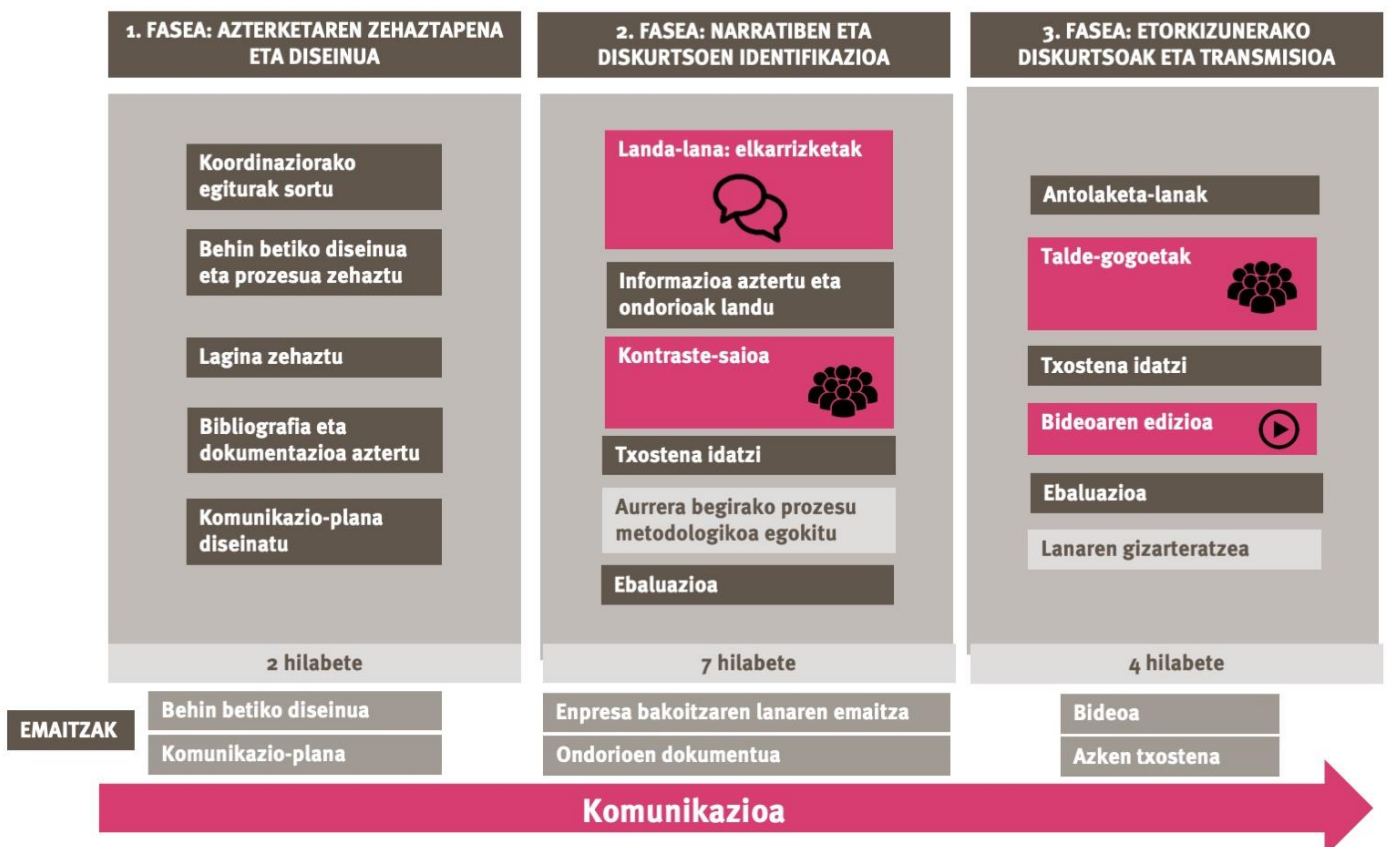


## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

9.

### 3.1. Egindakoaren eskema orokorra

#### LAN-MUNDUKO EUSKARA-PLANEN TRANSMISIOA



Eskemari jarraituz, **hiru fase nagusi** egin ditugu ikerketan zehar: lehenengoa, operatiboa, edo proiektua abiatzeko beharrezko alderdiak zehaztu eta adosteko; bigarrena, landa-lana egitekoa eta narratibak eta diskurtsoak identifikatzeko; hirugarren eta azken fasean, azkenik, etorkizunerako diskurtsoak eta transmisioa landu ditugu eta egindakoa gizarteratzen hasi.

Fase horietan egindakoaren xehetasunak atal honetan jaso ditugu.



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

### 3.2. Enpresetan landa-lana

**Lau enpresa** aztertu ditugu egitasmoaren barruan: **CAF, EKIN, MAIER eta ORKLI**.

Laurak **industria-sektorekoak** dira eta guztiak **hamabost urtetik gora** ari dira **euskara** modu antolatuan **sustatzen** eta kudeatzen. Azken ezaugarri honi begiratu diogu nagusiki ikerketa hau egiteko enpresak hautatzeko orduan; hau da, erakundeak euskara sustatzen 15-20 urte edo gehiagoko ibilbidea dutenak izatea. Egindako bideari eman diogu balioa, horrela jaso ahal izateko sorrerako eta oraingo diskurtsoen artean diferentziarik dagoen edo ez, aldea zein den, zein diren lehen eta orain nagusitzen diren diskurtso horiek, etab.. Nahi izan dugu euskararen sustapenean urteetako ibilbidea duten erakundeak izatea ikerketa-gaia.

Lurralde kokapenari dagokionez, saiatu gara EAEko eremu desberdinetako enpresak hautatzen, baina azkenean **ingurune soziolinguistiko euskaldunekoak** lortu ditugu. Ez da kasualitatea euskara sustatzen ibilbide luzea daramaten industria-sektoreko erakunde hauek ingurune soziolinguistiko euskaldunetan kokatuta egotea; hala ere, inguru bakoitzak baditu bere ezaugarriak:

- CAF Beasainen dago, eta ORKLI Ordizian; biak Gipuzkoan, eta Goierri eskualdean.
- EKIN Amorebieta-Etxanon dago, Arratxaldean, eta MAIER Ajangizen, Busturialdean. Biak Bizkaian.

Laurak dira kudeaketan aurreratuak diren enpresak, eta inguruarekiko konpromisoa dutenak. Lautik hiru kooperatibak dira.

Enpresa tamainari dagokionez, laurak nahikoa tamaina handiko enpresak dira. Hona hemen zenbait datu:



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak



- **Kokalekua :** Beasain-Irun.
- **Jarduera-eremua:** trengintza.
- **Langileak:** 2.500 inguru.
- **Plana noiztik:** 1995.



- **Kokalekua:** Amorebieta-Etxano.
- **Jarduera-eremua:** brotxaketa-eta ijezketa-soluzioak.
- **Langileak:** 300 inguru.
- **Plana noiztik:** 2000.



- **Kokalekua:** Ajangiz.
- **Jarduera-eremua:** automobilgintza.
- **Langileak:** 1.000 inguru.
- **Plana noiztik:** 1998.



- **Kokalekua:** Arama-Ordizia.
- **Jarduera-eremua:** berotze-sistemak.
- **Langileak:** 500 inguru.
- **Plana noiztik:** 2001.

### Elkarrizketak eta kontrastea

Lau enpresa horietan euskararen erabileran nagusitzen diren diskurtsoak eta narratibak jasotzeko hainbat elkarrizketa egin ditugu. Gehienak **banakakoak, baina taldekoak** ere izan dira batzuk.

Elkarrizketatuen profilari dagokionez, **aniztasuna** bilatu dugu; ahalegindu gara bilatzen euskara-planaren sorreran parte izan zirenak, baita urte edo garai desberdinetan euskara-batzordeko kide izandakoak ere. Horiez gain, elkarrizketatu ditugu euskara-planen egituratik aparte zeuden beste langile batzuk, euskararekiko aldeko sentsibilizazio aitortua izan ez dutenak eta euskara ikasten ibilitakoak ere bai. Alderdi horiez guztiez gain, beste batzuk ere aintzat hartu ditugu: adin desberdinetakoak izatea, gizon eta emakumeen arteko oreka, lanpostu edo ardura desberdinetako langileak...

Elkarrizketez gain, **kontrasteak** ere egin ditugu enpresetan. Kontraste-saioen helburua izan da elkarrizketetatik ateratako ideiak eta diskurtsoak ezagutzea eta osatzea, interpretazio kolektiboa edo talde-interpretazioa egitea.



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

Kontraste-saioretako gidoia, oro har, honako hau izan zen:

1. Sarrera: elkar ezagutu, kokatu, eguneko gaiak...
2. Narratiba nagusiak: baikorrak, ezkorrak, kritikoak, neutroak..., eta horien azterketa.
3. Aurrera begirako gakoak identifikatu.
4. Saioarean balorazioa

Elkarizketak eta kontraste-saiok oso emankorrak eta oparoak izan dira, eta horietan landutakoak txosten honetan txertatu ditugu.





## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

Elkarrizketatuak eta kontraste-saioak **datuetan:**

	Elkarrizketatuak	Kontraste-saioetan
<b>CAF</b>	<b>15 lagun</b> (5 emakumezko, 10 gizonezko)	<b>15 lagun</b> (2 emakumezko, 13 gizonezko)
<b>EKIN</b>	<b>11 lagun</b> (2 emakumezko, 9 gizonezko)	<b>5 lagun</b> (3 gizonezko, 2 emakumezko)
<b>MAIER</b>	<b>16 lagun</b> (4 emakumezko, 12 gizonezko)	<b>4 lagun</b> (2 emakumezko, 2 gizonezko)
<b>ORKLI</b>	<b>11 lagun</b> (3 emakumezko, 8 gizonezko)	<b>10 lagun</b> (3 emakumezko, 7 gizonezko)
<b>GUZTIRA</b>	<b>53 lagun</b> (14 emakumezko, 39 gizonezko)	<b>34 lagun</b> (10 emakumezko, 24 gizonezko)

### 3.3. Kontrastea eragileekin

2019ko azaroaren 22an kontraste-saioa antolatu genuen euskararen arloko zenbait eragilerekin eta euskara-planak dauzkaten enpresa batzuekin, ordura arte egindako lana aurkezteko eta kontrastatzeko edo iritzia eskatzeko: egindakoa osatu, zuzendu, argitu...



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

Zehazki, goiz osoko saioan, hauek joratu genituen:

1. Sarrera eta kokatzea.
2. Ordura arte egindakoa azaltzea eta ondorio nagusiak partekatzea.
3. Bi lantaldeetan (euskalgintza eta enpresak) ekarpenak egitea.
4. Lantaldeetakoa partekatzea eta kontrastatzea.
5. Hurrengo pausoak.
6. Balorazioa.



Proiektuan egindakoa eta ondorio nagusiak azaldu ondoren, hasieran lantaldeetan eta gero plenarioan galdera hauek izan genituen mintzagai:

- Zerk eman dizue atentziora bereziki?
- Zergatik euskara-planak? Balio al dute lehengo arrazoiek? Erantzunak berdinak dira: gurea delako, oraindik badagoelako zer egin... Diskurtsoa eta arrazoiak berritzeko premia dago? Nola?



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

- Borondatez edo nahitaez? Beharrezkoa da derrigortasuna, bultzada sendoa, bestela ahalegina ez da eraginkorra, diluitu egiten da. Euskaraz lan egitea eskubidea da, norberak egiteko hautua? Erakundearen erabakia?
- Esandakotik zer dago balioan jartzekoa, eta ondorioz, eutsi eta elikatzen jarraitu behar duguna? Zergatik?
- Zer elementu (sentimendu, sinesmen, uste...) mugatzaile dagoela uste duzue, eta, ondorioz, gainditu edota landu beharrekoa?
- Zer sentimendu, sinesmen, uste... eraiki behar dugu? Zer elementu berri gehitu behar dugu? Zer egin behar dugu desberdin?
- Zein dira etorkizuneko erronkak?







## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

**ERAGILEEKIN  
KONTRASTE-SAIOA**

**20 lagun**

(10 emakumezko, 10 gizezko)

Hain zuzen ere, saio horretan landutako zenbait iritzi edo ideia txosten honetara ekarri ditugu, egokituz jo dugunean.







## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

**Diskurtsoak edo narratibak** gure identitatea eraikitzeko gure buruari kontatzen dizkiogun istorioak dira, hau da, nortzuk garen ulertzeko erabiltzen ditugun kontakizunak; gure inguruari eta bizi garen munduari zentzua emateko erabiltzen ditugun kontzeptuak zein istorioak, gure artean komunikatzeko erabiltzen ditugun istorioak. Horregatik, giza talde batean edo komunitate batean diskurtsoak identifikatzeak gizarte edo komunitate batean gertatzen ari dena hobeto ulertzen laguntzen digu, eta aurrera begira istorio horietan elementu berriak edo berrituak identifikatzen lagun diezaguke, baita eraldaketarako gakoak identifikatzen ere.

Azterketa honetako landa-lanean egin ditugun elkarrizketetan, lehenengo, eta kontraste-saioetan, ondoren, zenbait diskurtso identifikatu ditugu euskara lan-munduan aktibatzeke motibazioen inguruan, baita urteetan eusten lagundu duten aldagaiei buruz ere. Ondorengo lerroetan jaso ditugu enpresotan nagusitu diren diskurtso eta motibazio horiek.

### 4.1. Iraganean (planen sorreran)

Euskara-planak abiatu aurretik, euskararen alde **lan egin, egiten zen, baina egituratu eta sistematizatu gabe**, langile batzuen borondatean oinarrituta eta ekintza solteak ziren, gehienetan elkarrekin loturarik gabeak. Ekintza horietako gehienek euskalduntzearekin edo alfabetatzearekin zeukaten zerikusia, eta ez zioten eragiten enpresaren egiturari, kudeaketari edo ohiko funtzionamenduari.

**Hizkuntza bakarra nagusitzen zen, gaztelania**, eta euskararen presentzia gune informaletara mugatzen zen. Euskara berezko hizkuntza zuten langileek eta erabiltzen zuten, baita lanean ere, baina modu informalean. Gaztelania zen prestigioa eta formaltasuna zuen hizkuntza.

Langile gehienak euskaldun zaharrak ziren, euskara etxetik zekarten eta alfabetatuak gutxi ziren, ia inor ez. Euskaraz ez zen idazten, ez zen irakurtzen.



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

### Euskara, gure hizkuntza

Zergatik jarri ziren abian euskara-planak? Ia enpresa guztietan antzeko arrazoiak eta erantzunak errepikatzen dira: **euskara delako hemengo eta gure hizkuntza, baztertuta edo gutxiagotuta egon zelako** urte luzez eta lanean ere baztertuta zegoelako, **euskaraz bizi eta lan egin nahi** zutelako...

**Egoera soziopolitikoak eragin zuzena** izan zuen, eta euskara debekatuta egotetik gure ohiko hizkuntza izatera pasatu zen. Hezkuntzan eta Administrazioan aurrerapauso handiak emanak ziren euskara bultzatzeko, batez ere hezkuntzan (D ereduarekin), eta lan-munduari ekiteko ordua zela konbentzimendua zuten, nagusiki horregatik eta horrek motibatuta egituratu zituzten euskara-planak eta horiek garatzeko sortu zituzten euskara-batzordeak. Ez da kasualitatea euskara-planak martxan jarri zituzten enpresa horiek kudeaketa aurreratuko enpresak izatea, eta asko kooperatibak, denak ere beraien inguruko gizartean oso errotuak eta gizartearekiko konpromisoa zutenak.

### Partaidetza eta inplikazioa

Sorreran, duela 20-25 urte, **euskara-plan gehienak behetik gora** abiatu ziren. Eskaera langileengandik eurengandik etorri zen eta hastapenetan langile soilek protagonismo handia izan zuten, oso mugimendu indartsua izan zen; horrela, euskara-planak martxan jarri zirenean, langileekin lan asko eta handia egin zen, zenbait egituratan: hobetze-taldeak edo -zirkuluak, euskara-batzordeak, lantaldeak... Egitura eta ekintza haietan **langileen partaidetza eta inplikazioa handia** eta oinarritzkoa izan zen, bai kantitatean, bai kalitatean, eta euskara-planak indartsu abiatu ziren enpresetan, hedapen zabalarekin eta babes handiarekin.

Hasieran, euskara-planetan **parte hartzea borondatezkoa** zen gehienetan, langileentzat aukerakoa zen, eta batzuetan kostatu egiten zen euskara-planen barruan egindako lana, hartutako erabakiak edo ekintzak aurrera eramatea edo gauzatzea, enpresetan batzuetan oztopoak edo zailtasunak izaten zirelako, zenbat eta gorago, orduan eta handiagoak sarritan; langileek zerbait egin nahi zen, borondate eta nahi handia zegoen, baina batzuetan **eraginkortasuna ez zen hainbestekoa**, batez ere



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

euskara-planak enpresetako erabakiguneetatik urruti baldin bazeuden edo benetan gauzatu behar zituztenak ez bazeuden inplikatura planen barruan, eta aldaketak/aurrerapenak egitea kostatu egiten zen. Euskara-planak enpresen ohiko jardueren aldamenean edo paralelo zihoazen, eta ez ohiko kudeaketaren edo funtzionamenduaren barruan txertatuta. Horrek arazoak edo zailtasunak eragiten zituen, eta horrekin batera sarritan ezintasuna eta frustrazioa ere bai planak bultzatu nahi zituzten haiengan; horrek, batzuetan, jendea erretzea eta euskara-planetatik aldentzea eragin zuen.

Horregatik, aldagai garrantzitsuetako bat **lidergoa** izan da, lidergoa non kokatuta egon den, horrek erakundeetan euskarak aurrera egiten lagundu baitu, hau da, Euskara Batzordean proposatzen zirenak gauzatzeko erraztasun handiagoak izan dira. Hasierako urteetan langileen partaidetza handia izan zen, baina aktibazio hori erabakiak hartzeko ahalmenarekin lotuta egon zen kasuetan egin zuten aurrera euskara-planek eta euskararen sustapenak erakunde horietan. Horregatik, lidergoa aldatu denean edota kudeaketan aldaketak izan direnean, euskarak askotan galerak izan ditu, eta aurretik egindako lana galdu egin da edo atzerapausoak izan dira.

Sorrerako urte haietan ia dena egiteko zegoen eta erraza izan zen **epe laburrean emaitzak** ikustea, nabarmena izan zen aldaketa. Irudiarekin lotutako egokitzapenak egin ziren, sarritan: kanpo-errotulazioa, barne-errotulazioa, dokumentu-ereduak, dokumentu sinpleak..., nagusiki barne-harremanekin lotutakoak, eta horrekin batera, motibazioa edo langileen inplikazioa ere landu ziren euskara-planetan.

**Euskalduntzeak eta alfabetatzeak ere pisu handia** hartu zuten, euskara ez zekitenak euskara ikastera edo hobetzera animatu ziren, horretarako erraztasunak eman eta baliabideak jarri ziren. Enpresetan taldeak sortu ziren langileak euskara ikasteko edota alfabetatzeko. Hori guztia banakakoaren borondatean oinarritzen zen, baina talde-sentimenduak eta euskaldun izatearen sentimenduak hauspotuta egiten zuten gehienek, eta inguruko giroak ere asko laguntzen zuen.

Sorrerako urteetan, langileek euskararen sustapena lantzearen beharra eta langile bakoitzaren inplikazioa landu zen berriaz. Euskara lanean lantzearen beharra modu masiboan landu zen, **komunikazio- eta motibazio-kanpainei garrantzi handia** ematen zitzaien eta pisu handia zuten. Horrela, emaitza ikusgarriak lortu ziren: euskaldun aktiboak planetara gerturatu eta inplikatu egin ziren, eta euskararen



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

inguruan langile asko aktibatu egin ziren. Horrek balio izan zuen, gainera, askotan laneko giroa hobetzeko.

Era berean, kudeaketa aurreratuko enpresetan kalitate-sisteman edota kalitate prozesuetan hizkuntzaren (euskararen) irizpidea txertatzeak **arduradun naturalekin lan egitea** ekarri zuen, eta horiek euskara kudeatu beharra ikusaraztea eta planetara erakartzea. Kasu batzuetan kontrako jarrerak ere izan ziren, eta kontrako jarrera horiek neutralizatzeko lana garrantzitsua izan zen. Lan horretan zuzendaritzak eta arduradunek, oro har, paper garrantzitsua jokatu zuten. Lidergo argia eta zuzendaritzaren babesa izan zuten erakundeetan errazagoa izan zen aurrera egitea eta zailtasun edo kontrako jarrera horiek gainditzea. Besteetan, hau da, lidergo hori horizontalagoa eta, beraz, zuzendaritzaren babesa lausoagoa izan zenetan, euskarabatordeak zehaztutako helburuak ez betetzea ekarri zuen.

Jarrera eta zailtasun horien jatorriak, hein handi batean, ezjakintasuna eta motibazio bakarra landu izana ziren. Beharbada, batzuetan ez ziren hartu kontuan euskara arrotz egiten zitzairen lankideen iritzia, ama-hizkuntza ez zutelako edota ikasi ez zutelako. Hala ere, ikuspegi horiek dituzten lankideak noizbait diskriminatuak sentitu izan baziren ere, beraien **eskubideak ez dira inoiz murriztuta egon**, eta horietako gehienek ondo ikusten dute lanean euskara sustatzea eta horretarako baliabideak erabiltzea. Nolanahi ere, euskara lanerako baldintza izatea ez dago hain argi lanpostu edo profil batzuetan, eta horrek eztabaida sortu izan du sarritan.

### Kanpo-laguntza

Urte hauetan guztietan egindako ibilbideetan kanpo-aholkularitzen figura garrantzitsua izan da. Izan ere, kanpo-aholkularitzak lagundu egin du norabidea zehazten, metodologia bat ekarri du, eta kanpo-ikuspegia ere bai. Enpresa hauetan euskara sustatzeko ibilbidean gorabeherak izan dira, eta urte batzuetan, plangintzak eta plangintza horiei esleitutako baliabideak aktiboago egon dira; beste batzuetan, berriz, ez hainbeste. Ibilbide horrek erakutsi duena da euskararen arloan ere beharrezkoa dela plangintza bat edukitzea; batzuetan zuzen eta egoki bete izan da, beste batzuetan ez hainbeste, baina betetzen ez denean ere, beti erreferentzia bat izan da eta nabarmen erakusten zuen zer ez den betetzen. Euskara-planetako



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

baliabideei dagokienez, kanpo-laguntza edo -aholkularitzaren zerbitzuak ezinbestekotzat jotzen dituzte enpresok.

### 4.2. Gaur egun

#### Aurrerapauso nabarmenak: aukerak

Euskararen egoera hobetu egin da enpresa hauetan, euskararen presentzia eta erabilera handiagoak dira, euskara txertatuta dago neurri handiagoan edo txikiagoan enpresaren kudeaketan; lehen ez bezala, gehienetan gaur egun **euskaraz lan egiteko aukera bermatuta** dago. Irudiarekin lotuta dauden elementu guztietan elebitasuna nagusitzen da, baita oinarriko dokumentuetan eta dokumentu-ereduetan ere. Batzar nagusietan eta batzar informatiboetan, kooperatiben kasuan, euskararen erabilera ohikoa da, sorrerako urteetan ez bezala.

Langileei dagokienez, lehen ez bezala, jende gazteak eta oro har **langile gehienek euskaraz badakite**, baita langile kualifikatuek ere. Beste kontu bat da lantegian lanean hasten direnean zer hizkuntza aurkitzen duten, laneko ohiko hizkuntza zein den, euskara eta gaztelania zein esparrutan eta zertarako erabiltzen diren, edota beste hizkuntza batzuk zertarako erabiltzen diren.

Oro har, aztertu ditugun enpresotan, uste da **euskara gehiago entzuten dela produkzioan eta gutxiago bulegoetan**, salbuespenak salbuespen. Oraindik ohiturek pisu nabarmena dutela eta lanlekuek gune erdaldunak izaten jarraitzen duten seinale da hori.

Iraganari edo orain arte egindakoari begiratuta, **zerbait lortu izanaren sentsazioa** da nagusi, eta halaxe aitortzen dute planetan murgilduta ibili diren langile gehienek. Duela 20-25 urteko egoerarekin alderatuta, gaur egun hobeto daude, euskarak egin du aurrera enpresotan, presentzia eta erabilera lehengo aldean handiagoa da, enpresetan baliabideak eta erremintak badaude euskaraz aritzeko eta nahi duenak gehienetan aukera dauka euskaraz lan egiteko. Askorentzat aukera hori izatea edo bermatzea nahikoa da, aurrerago joan beharrik gabe; beste batzuek, berriz, diote oinarri eta baldintza egokiak daudela apustu ausartagoak egiteko eta aurrerapausoak emateko: ez da nahikoa euskaraz lan egiteko aukera ematea, ahalegindu beharra dago euskaraz lan egiten eta euskara izan dadin enpresaren lan-hizkuntza, eta



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

enpresak berak hartu beharra dauka erabaki hori, inoren esku edo aukeran utzi gabe. Egoerak ahalbidetzen duelako, gaur egun posible delako, euskaraz lan egiteko pausoa ematea aldarrikatzen dute.

Lehenengo aldean, gaur egun **euskararen egoera eta abiapuntua bera hobeak** dira, bai enpresotan, bai gizartean, oro har, baina askoren ustez, euskara-planak martxan jartzeko edo jarraitzeko arrazoi nagusietan ez dago aldaketa handirik: lan-mundu gehien-gehiena inguru erdalduna da, gaztelania da ia erabat nagusi, eta euskaraz ikastetik datozen gazteak, euskaraz lan egiteko prestatuak, eremu erdaldun horretan sartzen dira; hainbesteko indarra dauka inguru erdaldun horrek, ia irentsi egiten ditu erabat. Lantegiotan asko entzuten dira “gazteek, datozenek egingo dute” eta antzekoak, euskararen etorkizuna lan-eremuan ziurtatuta balego bezala, baina errealitateak erakusten du **gazte euskaldunak eremu erdaldunean murgiltzen direla**, eta neurriak hartu ezean, erdaraz funtzionatzen jarraituko duela datozen urteotan. Horregatik, aldaketak eta ardura gazteen gain eta etorkizunerako utzi gabe, premiazkoa da aldaketak norberak egitea eta eragitea, bakoitzak ahal duen neurrian, eta ez besteen gain (sarritan gero etorriko direnen bizkar) laga.

### Teknikoagoak

Euskara-planak, berez, enpresa osoarenak dira, baina gaur egun **zuzendaritzekin eta teknikariek gehiago lantzen dira** esku-langileekin baino, aldaketa nabarmena izan da. Batzuetan euskara-planak bulegoetako bihurtzen dira, edo bulegoetan daukate eragin handiagoa, nekez iristen dira lantegi osora, zailagoa da iristen esku-langileengana. Gainera, enpresa gehienetan gero eta gehiago kostatzen da langile soilekin edo lantegietakoekin aritzea lanean, enpresek eurek jartzen dituztelako mugak, ez da lehen bezain erraza.

### Aitortza nahikorik ez

**Euskararen inguruko lanari eta eginkizunei ez zaie ematen ez behar adinako baliorik, ez aitortzarik**, lanok ez daude beste batzuen maila berean edo batzuetan gutxietsi egiten dira, eginkizun apalagoak balira bezala; oro har, euskararen aldeko



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

lanak sarritan ez dira zerbait positiboa edo beharrezkoa bezala ikusten, eta batzuetan oztopo edo eragozpenzat ere jotzen da, batez ere beste lan batzuk – produktiboagoak– egiteko.

Langile askok **euskara aparteko zerbait** bezala ikusten dute, ohiko lanarekin harremanik ez daukana, ez dute ikusten langile guztiena edo enpresa osoarena den edo enpresari onura dakarkion zerbait bezala, eta batzuentzat euskara-kontuetan aritzea denbora galtzea da, alferrikako eginkizuna edo beharrezkoa ez dena. Beste batzuei, berriz, ez zaie askorik axola euskararen gaia, betiere egunerokoan ez badie gehiegi eragiten edo aparteko lanik ez badie sorrarazten, eta ez daukate euskara-planekiko atxikimendurik.

Enpresa gehienentzat **euskara ez da lehenetsutako gaia**, bazterrean geratzen da eta lehenesten hasita, beste alor asko ezartzen dira euskararen aurretik. Egindako bideari eta egungo egoerari begirata, askoren iritziak bat datoz: euskara-planek ez dute lortu euskarari lehenetsua ematea lantegietan; enpresa gehienetan, gaztelaniaz egiten dira lanak, erdaraz funtzionatzen da, eta gero, atzetik, euskaratu egiten dira. Euskara bazterreko gaia da enpresotan, gutxi batzuei baino ez diena ardura, eta langile askok edo gehienek ez dakite zer egiten den euskara bultzatzeko eta zer helbururekin. Gainera, egiten den horren berri ez da ematen behar bezala, ez da lortzen langile guztiengana iristea eta komunikazioan gabezia eta hutsune handia sumatzen da, ezin asmatu dabilta euskara-planak dauzkaten enpresak.

Euskaraz egitea ondo ikusita dago, oro har, baina **ez da baloratzen**, ez da balioan jartzen. Langile gehienek uste dute gai sozial bat dela, eta ez produkzioarekin lotuta dagoen aldagai bat. Produkzio-sisteman ez dago txertatuta, eskakizun sozialen alorrean hartzen da kontuan bakarrik eta ez da garrantzitsutzat hartzen zerbitzua edo produktua saltzeko.

Ez dago konpromisorik euskararen gaia zorrotasunez hartzeko, edo baldintza bezala kontuan hartzeko. **Beldurrak eta aurreiritziak** daude: euskara zaila dela, terminologia ez dagoela normalizatuta edo ez dela *naturala*, beraz, ez dela praktikoa, errazagoa dela gaztelaniaz...



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

Batzuen ustez, lan-hizkuntza euskara izatea ezin da utzi langilearen esku, horrek **enpresaren beraren erabakia** izan behar du, eta nahitaezkoa izan behar du, ez aukerakoa. Baina beste batzuk beldur dira behartzeak gero kontrari etor daitekeen eta aipatzen dute hori ez dela bidea. Beste arlo batzuetan bezala, lan-munduan ere aspaldikoa da langile ona eta euskalduna bereizten dituen diskurtsoa, langile on euskaldunik ez balego bezala, eta diskurtso horrek oraindik indarrean jarraitzen du.

Kooperatibetan, enpresaren balioetako bat da euskara. Baina zer da balio bat? Non gauzatzen da balio hori? Nagusiki **barne-harremanetara bideratuta** dago, eta horregatik tratamendua barne-mailakoa da, eta ez da lotzen enpresek eskaintzen dituzten zerbitzuekin edo produktuekin. Zer esan nahi du horrek? “Negozioa” erdaraz (gehienetan gaztelaniaz edo ingelesez) pentsatzen edo diseinatzen dutela normalean, eta euskara barne-kontuetara mugatzen dela. Beraz, **identitatearekin edo nortasunarekin bete-betean lotzen da**, baina berriz ere etxerako hizkuntzaren tratamendua ematen zaio modu inkontzientean, kanpora begira euskara ez baita sarritan erakusten. Enpresaren jardunaren bikaintasunerako elementu garrantzitsua da, pertsonak hurbiltzeko balio du, taldea sortzeko eta talde-pertenentzia indartzeko, hemengo komunitatea eta gizartearekin bat egiteko..., baina ez kanpora saltzeko edo erakusteko.

Enpresotan badaude, ordea, euskararen gaia **bero eta gogoz** bizi duten langileak, planetan zeharo inplikaturik, egindako urratsak betetzeko eta egonkortzeko ardura euren gain hartu dutenak, sarritan lanorduetatik kanpo edo euren kontura egindako lanekin, eta horiei esker dira, neurri handi batean, osasuntsu eta indarrean euskara-planek.

### Belaunaldi berrien esku?

Urte hauetan guztietan **gizartea aldatu egin da**, lehenengo aldean jendea eta ohiturak beste batzuk dira, eta horrek ere isla du euskara-planetan: lehen indarrean zeuden balioetako batzuk (borondatezko lana, gogoia, konpromisoa, erantzukizuna, elkarlana, eskuzabaltasuna...) aldatzen ari dira pixkanaka eta ez daukate hainbesteko indarrik; beste balio batzuk, berriz, gero eta presenteago daude eta sendotzen ari dira:





## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

indibidualismoa, interes ekonomiko hutsa... Balioetan, sarritan **kontraesan nabarmenak** ageri dira, are handiagoak kooperatibetan: konpromisoa aldarrikatzen da, baina kostatu egiten da langileak edo bazkideak inplikatzeko; elkartasuna bultzatu nahi da, baina gero eta indibidualistagoak gara... Euskarari dagokionez ere, sarritan aldea ikusten da esaten edo adierazten denaren eta gero egiten denaren artean, eta batzuetan ez datoz bat. Hori guztia are nabarmenago ikusten da gaur egun enpresetan lanean hasten diren gazteengan, bizi garen gizartearen isla direlako eta halako atxikimendua daukatelako euskararekiko.

**Dena ez da gazteen kontua**, hala ere. Gazteen artean, lehen bezala, konpromisoa dutenak jarraitzen dute egoten; euskararen biziraupena oraindik kolokan dagoela uste dutenak ere badaude, eta sorrerako euskara-planen bultzatzaileek egiten zuten bezala, konpromisoa erakusten dute, baita lanerako prestasuna ere.

Hala ere, lehen ez bezala, gaur egun **beste diskurtso bat** nagusitzen da nabarmen, esaten duena **“nahi duenak badu egitea”**, aukera hor dago, ondo ikusia dago eta ez dago arazorik euskaraz hitz egiteko eta lanean euskara erabiltzeko. Lehengo diskurtsoarekin alderatuta, badago aldea; izan ere, diskurtso berriak adierazten du aurreratu, asko aurreratu dela, egoera lehengoa baino hobea dela eta euskaraz egitea edo ez, euskara bultzatzea edo ez, lehen ez bezala, aukerakoa edo borondatezkoa dela, euskara iritsi delako iritsi behar zuen lekura; nolabait esateko, lehen desabantaila-egoeran egonik, orain berdintasun-egoerara iritsi dela.

### **Bidegurutzea: orain artekoari eutsi edo jauzi bat eman**

Gaur egun, **bidegurutzean** daude zenbait enpresa, euskara-planak garatzen hainbeste urteren ondoren, lehengo aldean egoera hobetu egin delako, euskararen presentzia eta erabilera handiagoa delako eta euskara txertatuta dagoelako neurri batean enpresaren kudeaketan; lehen ez bezala, ez beti baina bai gehienetan gaur egun euskaraz lan egiteko aukera bermatuta dago neurri handi batean euskara-planak dauzkaten enpresetan. Horraino iritsirik, langile batzuentzat nahikoa da egindakoa, ez dago aurrerago joan beharrik, aseta eta pozik ageri dira orain arte egindakoa nahikoa delakoan; beste batzuek, berriz, ikusten dute oraindik ere ez dela nahikoa, badagoela



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

zer aurreratua eta zer egina, batez ere gaztelaniaren mailara ez delako iritsi euskara, eta eskatzen dute aurrerago joateko, aurrera egiten jarraitzeko. Baina horretarako nahikoa arrazoi izanda ere, batzuek zalantza daukate zenbateko babesak daukan erabaki horrek, hau da, ba ote dagoen nahikoa gihar erabaki hori aurrera eramateko eta gainerako lankide guztiek bat egingo ote duten erabakiarekin.

### 4.3 Profil nagusiak eta diskurtsoak

#### Gazteak, belaunaldi berriak

Enpresotan, euskara-planen sorrera-garaia ezagutu ez zuten gazteen artean, bi ikuspegi kontrajarri nagusitzen dira:

#### Euskara gure hizkuntza da eta lanean badago zer hobetu

Batzuek uste dute oraindik asko dagoela egiteko lan-munduan euskara normalizatua egiteko. Gazteen artean denetarik dagoela uste dute, kontzienteki euskara egiten dutenak eta erabiltzen dutenak; eta jakinda ere, erabiltzen ez dutenak. Hauen iritziz oraindik norbanakoaren konpromisoa edota militantzia beharrezkoak dira eta **nostalgia edota miresmen-ikuspegi bat** adierazten dute, esaten dute “ederra da zaharragoak beraien euskara jatorrean hitz egiten entzutea”, baina aldi berean kritikatzeko dute enpresak ez dutela nahikoa egiten euskara benetan sustatzeko eta laneko hizkuntza izateko, eta horren ondorioz, **lan-munduak ingurune erdalduna izaten jarraitzen duela**, eskatzen diote erakundeari benetako konpromisoa eta apustua egiteko.

#### Nahi duenak egin dezake

Beste gazte batzuek, berriz, uste dute erakundeak ez duela berez ezer egin behar, euskaraz egitea edo ez **norberaren hautu libre dela**, eta nahi duenak baduela euskaraz egiteko aukera, egiten ez duenak nahi ez duelako da; halaber, azken horiek esaten dute euskarak lan gehiago eskatzen diela, **errazagoa dela gaztelaniaz jardutea**, batez ere eremu formalean, eta hori arrazoitzeko ustezko motiboak ere



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

adierazten dituzte, euskararen erabilera dela eta: zailtasunak, naturaltasun eza... aipatu dituzte, besteak beste.

### Ardura postuak dituztenak

#### Belaunaldi berriengan pisua

Lanean urte batzuk daramatzatenek eta gaur egun ardura-postuak dituztenek, batez ere, aipatzen dute belaunaldi berriek badakartela euskara eta **beraiek nahi badute** eta euskaraz egiten badute, etorkizunean ere euskarak jarraipena izango duela, segida izango duela. Berriz ere, sorrerako ekintzaile haiek adierazten zuten bezala, oraingoek ere hurrengo belaunaldien gain jartzen dute esperantza.

Baina horrekin batera, beste sektore batek **gutxietsi egiten ditu gazteak**, kritikatu egiten dituzte, belaunaldi berrien borondatea eta konpromisoa zalantzan jartzen dute. Horren arrazoa gizartean orokorrean gertatzen den joeretan aurkitzen dute, eta adierazi digute nahikoa orokorra dela gazteen konpromisorik eza, erosotasuna...

#### Baliabideak jartzen ditugu eta nahi duenak egin dezake

Gaur egun ardura postuak dituzten horietako batzuek uste dute lanean nahi duenak baduela euskara erabiltzeko aukera, uste dute **ondo ikusita dagoela euskaraz hitz** egitea eta nahi duenak erabiltzen duela.

Bestalde, eraginkortasunaren izenean, eta, hortaz, ekoizpenaren atzean babestuta, lehentasuna lana euskaraz garatzea baino, lana bera garatzea dela nabarmentzen dute, eta balio-galtze horretan irabazle gaztelania edo ingelesa ateratzen dira, gehien-gehienetan. **Euskara, beraz, zailtasun edo oztopo bezala edo lan-karga bezala** ikusten dute.

Aldi berean, kasu batzuetan zalantzan jartzen dute, adibidez, euskara lanpostu guztietarako baldintza izan behar duenik; hortaz, zalantzan jartzen dute lan-hizkuntza izan behar duen ere.



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

### Planen sorreran parte hartu zutenak

Amaitzeko, planen sorreran parte hartu zuten batzuen esanetan, iraganean ez bezala, objektiboki gaur egun **euskaraz lan egin daiteke** (jende gaztea prestatuago, erakunde ibilbide bat egin da...) eta horretarako baliabideak eskura jartzeaz gain, horiek erabiltzeko eta erabilarazteko apustu sendoa egin behar da.

**Pertsonak gakoak** dira, eta garrantzitsua da **zuzendaritzetan daudenen konpromisoa** aurrera egiteko edo ez, baina betiere enpresaren babes eta konpromiso osoarekin, eta ez izatea erabaki pertsonala. Beraien esanetan apustu irmoak behar dira eta ziurtasunarekin aurrera egin. Adibidez, gako nagusietako bat kontratazio berrietan zorrotzago jokatzeko izango dela diote.

### 4.4 Planei eusteko gakoak

Oro har, urte hauetan guztietan planei eusteko gako nabarmen batzuk izan dira eta enpresotan argi identifikatu ditugu, gaur egun ere jarraitzen dute eta etorkizunean ere indartzea komeni da, eta guztietan, gainera, oso antzekoak dira. Besteak beste, hauek identifikatu ditugu:

### Pertsonak

Euskara-planetan pertsonekin ari gara lanean, eta **pertsonak** nabarmentzen dira enpresetako etapa desberdinetan: euskara-planaren ardura bere gain hartu zuen zuzendari liderra, enpresa osoko lankideekin harremana zeukan koordinatzailea edo arduraduna, egin eta eragin aritu zen lankidea... Pertsona horiek nolako profila zeukaten eta nolako rola jokatu zuten **funsezkoa izan da euskara-planek aurrera egiteko**. Pertsonen aldaketak edo erreleboa izan denean ere nabarmen geratu da lagun horien nolakotasuna eta garrantzia, bakoitzak utzitako arrasto desberdina.

Arduradunen ondoan edo haiengandik hurbil, beti egon dira euskara eta euskara-plana bultzatzeko prest agertu diren pertsonak, gehienetan **euskaltzaleak**; lagun



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

horiek prest egon dira une bakoitzean eskatu zaiena egiteko, eta eskatu gabe ere euskara bultzatzeko borondatearekin aritu dira; era askotara lagundu dute: euskara bultzatzeko proposamenak egiten, planeko ekintzak aurrera eramaten edo laguntzen, irizpideren bat bete ez denean salaketak egiten, eskaera zehatzak helarazten... Pertsona horiek bereziki paper garrantzitsua jokatzen dute enpresek hizkuntza-politika edo -irizpideak betetzen ez dituztenean, eta hobetu beharrekoak nabarmen edo agerian jartzen dituzte. Normalean, gainera, oso eskarmentu handiko jendea izaten da, lanean eta euskara bultzatzen urte luze daramatzana.

### Helburu soziala vs. ekoizpena

Batzuetan enpresotan **bat egin dute enpresako helburu sozialek eta negozioak**, norabide berean eta elkarrekin aritu dira, eta hori euskara-planen onerako izan da. Langileek euskara bultzatzeko borondatea zeukaten, enpresak negozioaren erdigunean jarri zuen euskara eta elkarrekin uztartzearen ondorioz denen onerako izan zen. Bi horiek bat egin izan ez duten kasuetan aurretik egindako lana galdu edo bertan behera geratu izan da. Langileek oroitzen dute garai batean egindako lana eta orduan lortutako aurrerapausoak, eta nola atzera begiratzerakoan konturatzen diren ezagutzen ez duten arrazoiren batengatik egun batetik bestera jarraibideak edo “politikak” aldatu eta euskara alde batera geratzen den inor konturatu gabe.

### Komunikazioa

Hainbeste urtetan, euskara-planetan gorabeherak izan dira, era guztietakoak eta zenbait arrazoirengatik (pertsona-aldaketak, krisialdi ekonomikoak, nazioartekotzea edo globalizazioa...), eta ahulaldi adina susperraldi etorri dira elkarren atzetik. Ibilbide guztiari begiratuta, ordea, planetan parte hartu dutenek oso garrantzitsutzat jotzen dute **komunikazioa** edo euskara-planaren berri ematea etengabe lankideei, eta bereziki azpimarratzen dute informazioa emateko orduan enpresetako aldizkariak jokatutako papera. Izan ere, aldizkariak asko lagundu dute eta laguntzen dute



## 4. Diskurtso eta motibazio nagusiak

euskara-planari eusten, eta urteetan egindako lanari esker berezko izaera, erreferentzialtasuna eta sendotasuna ere eskuratu dute, batzuetan.

### Kanpo-aholkularitza

Euskara-planak abian jartzeko asmoa zeukatenean, enpresak harremanetan jarri ziren **kanpoko aholkularitza** batekin, eta horren lana eta presentzia gaketzat jotzen dute gero planek hainbeste edo osasuntsu irauteko: hasieran edo lehen urratsetan, enpresak euskararen arloan egin beharrekoaz jabetzeko eta langileak trebatzeko; norabidea markatzen laguntzeko, barrutik hain erraz ikusten ez denaz ohartarazteko; beste lekuetan egiten denaren berri emateko eta horietan inspiratzeko... Gero, denborak aurrera egin ahala, batzuetan lasaitu egin da aholkularitzaren eta enpresaren harremana, baina orduan ere garrantzitsua izan da aholkularitzaren ikuspegia.

Gorabeherak gorabehera, eta kanpoko aholkularitzen ekinari esker eta baita arloko ikerketen eraginez (administrazioak eta euskalgintzak bultzatuta), urteekin **helduleku berriak** bilatu eta martxan jarri dira euskara-planekin aurrera jarraitzeko eta berritzeko, eta enpresa bakoitzak aurkitu ditu bereak, indarberritzen edo sendotzen lagunduko zien erronkak eta lagungarriak ezartzeko ahaleginetan: batzuentzat, Bikain ziurtagiria lortzea izan da; beste batzuk, Euslan proiektuari ekin zioten; Euskaragileak egitasmoan murgildu ziren beste batzuk... Enpresok irekita egon dira inguruan sortu edo bultzatu diren berrikuntzetara, eta batzuetan horiek pizgarri edo puzgarri izan dira etorkizunerako.

### Kanpo-faktoreak

Kanpo-faktoreek (batez ere ekonomikoek, eta bereziki krisialdiek) eragina izan dute, baina ez enpresa guztietan eta maila berean; oro har, euskara-planak egonkor mantendu dira abaguneko egoeren gainetik, eta egoera zailtan ere bermatu egin da planek aurrera egitea. Euskararen aurka eraso gisa bizi izandako faktore batzuek, berriz, kontrako efektua izan zuten; adibidez, *Egunkariaren* indarrezko itxierak langile gehiago hurbildu zituen euskara-planera, baita inplikatu ere.



## 5. Transmisioa eta balioak

### 5.1. Transmisioa

Nola egin da urte hauetan guztietan arduradun eta belaunaldi desberdinen arteko ezagutzaren eta euskararen sustapen eta normalizazioa lortzeko egindako lanaren transmisioa?

Urte hauetan guztietan **erreleboak egon dira** euskara-plan gehienetan, hasieran martxan jartzen aritu zirenetako askok erretiroa hartu dute, lanpostua aldatu dute edo joan egin dira, eta orain beste pertsona batzuen gain dago euskara-planaren ardura.

Planetako arduradun edo partaide berriak **hautatzeko** orduan, **bi irizpide** nagusitu dira, batez ere: bata, ardura hartzeko **prest egotea** edo nahi izatea; bestea, **euskararekiko konpromisoa** edo atxikimendua izatea; hau da, ardura hartu dutenek lehendik ere ikusten zuten euskara-planen beharra, kontzientziatuta zeuden eta sinesten zuten egin beharreko horretan. Gainera, pentsatzen zuten ez zela laneko eginkizun soil bat, beste bat, eta garrantzi handia ematen zioten.

Aldaketak izan direnean, normalean zaindu egiten da **zuzendaritzarekin lotura** edo harremana ziurtatzea, eta horretarako bitartekoak jartzen dira.

Nolanahi ere, errelebo edo eskualdatze guztiak ez dira berdinak izan, **denetarik** egon da: batzuetan, oso azkar edo denbora-tarte txikiarekin egin izan dira, ia egun batetik bestera, eta transmisioa nahi baino traumatikoagoa izan da; beste batzuetan, berriz, aukera izan da aldaketa patxada handiagoarekin egiteko eta arduradun berriak aukera izan du lehengoarekin elkarrekin ikasteko. Baina enpresa gehienetan ez da egon berriazko lanketarik transmisiorako, hau da, ez da alde zuzenetik planifikatu edo aurreikusitako; enpresotan ez dago zehaztuta jarraibiderik nola egin behar den aldaketa, ardura lehengoarengandik bestearengana pasatzeko, eta intuizioz edo ahal den bezala egiten da.

Aipatutako elementuez gain, aztertu ditugun enpresek ezaugarri bat dute komunean: kanpo-laguntza edo **aholkularitza**. Hein handi batean, kanpo-laguntza horrek lagundu egin du zubi-lana egiten lidergo aldaketa izan denean.



## 5. Transmisioa eta balioak

### 5.2. Balioak

Aztertutako enpresa gehienak kooperatibak dira, eta horien ohiko balioen antzekoak ikusi ditugu euskara-planen oinarrian: berdintasuna, konpromisoa, konfiantza, elkartasuna, gizartearekin lotura eta erantzukizun soziala... Beraz, alde horretatik **koherenteak** dira, bat datoz enpresen izaerarekin.

Balioei dagokienez, batzuetan zenbait baliok pisu handiagoa hartu izan dute bestek baino, baina betiere ahalegina egin da oreka bilatzeko negozio-izaeraren eta gizartearekiko edo euskararekiko konpromisoen artean. Batzuetan, ordea, enpresek negozioaren alderdiari pisu nabarmenagoa eman diote, lehenetsi egin dute. Etorkizunean, erronka izango da oreka hori bilatzea eta eustea.

#### 5.2.1. Iraganekoak

##### Identitatea eta erantzukidetasuna

Langile batzuen **borondatean** oinarrituta eta ekintza solteak izan ziren euskara-planen aurretik erakunde hauetan martxan izan ziren ekimenak. Planei ekiteko eta ondoren eusteko borondatezko lana eta gogoia ezinbesteko elementuak izan ziren.

Norbanakoen borondate horrek izan zuen, hala ere, erakundeetako zuzendari edo arduradunen **babesa eta konpromisoa**, bestela arrakastarako aukerak oso mugatuak izango baitziren.

Euskara-planak sortu zirenean, “dena egiteko” zegoen, eta gizartean beste arlo batzuetan euskararen sustapenean egiten ziren ahaleginak hauspotuta (hezkuntza edo Administrazioa euskalduntzeko egindako ahalegina, adibidez), batzuek erabaki zuten **lan-munduan “pausoak eman beharra”** zegoela. Benetan sinesten zuten lan-mundua euskararen biziraupenean beste katebegi bat zela, besteak bezain garrantzitsua, eta lan-mundua ere egin behar zuela bere ekarpena herrigintzan.

Planek aurrera egin ahala **konpromisoa** mantentzen da, baina gehienetan negozioaren atzetik eta krisi-garaietan edo kudeaketa-ereduak aldatzen direnean, eta batez ere hazkunde- edo zabalkunde-garaietan, euskara albo batera geratu izan da.





## 5. Transmisioa eta balioak

Horrek ekarri izan du aurrez egindako lanaren emaitzak **atzerapauso nabarmenak** izatea, eta, horren ondorioz, euskara-batzordeko kideengan frustrazio-sentimenduak gailentzea eta proiektuarekiko (ulertuta erakundeak euskara sustatzeko egiten duen ahalegina eta, beraz, egindako lanaren errekonozimendua) konpromisoa galtzea. Baina horregatik ez da galdu euskararekiko konpromisoa; izan ere, konpromiso hori, maila indibidualean garatu izan dute erakundeak. Euskara-batzordean aktiboki parte hartu izan duten askok utzi egin dute zuzendaritzaren erantzuna ez denean bat etorri beraien proposamenekin behin eta berriz. Orduan, beraien papera mugatu egin da, eta modu indibidualean mantendu izan dute konpromisoa.

Enpresa hauek lurraldearekin lotura eta konpromisoa dute, eta hortaz, erantzukizunez eta **eskuzabaltasunez** jokatzeko dute harekiko. Euskarak inguruarekin lotzen ditu erakunde hauek. Lanean euskara sustatzea arrazoi edo motibazio nagusietako bat da. Euskarak balio du gure nortasunari eusteko, edota bizirauteko mekanismoak bultzatzeko, eta komunitatea sortzea eta indartzea dakar.

Aldi berean, euskara **elementu bereizgarria** da: oso antzekoak izanda, euskara izan daiteke desberdintasuna markatzen duen elementua, eta balio du erakundeak osatzen duten pertsonen eta, ondorioz, erakundearen beraren nortasuna eta izaera sendotzeko.

### Elkarlana

Euskara-planek elkarrekin lanean jarri dituzte enpresetako langileak, maila berekoak eta desberdinetakoak, hierarkian bereizketarik egin gabe, proiektu zehatzak lantzeko edo martxan jartzeko, batzuetan elkar ezagutzen ez zutenak ere bai, eta elkarlanean aritzeak balio izan du kohesionatzeko, elkar ezagutzeko, harremanak egin eta sendotzeko. **Askotariko jendea elkartu da lanerako euskara-planetan:** zahar eta gazteak, emakume eta gizonak, esku-langileak eta teknikariak, lantegi berekoak eta beste batzuetakoak...

Gainera, euskara-planak dauzkaten enpresek bilatu izan dituzte antzeko egoeran zeuden beste enpresekin aritzeko **elkarguneak**, hau bezalako proiektuetan, edo bestelakoetan: euskara sustatzeko Euslan egitasmoaren bidez, euskararen normalizazioan aurreratuta dauden enpresek osatutako Euskaragileak proiektuan,



## 5. Transmisioa eta balioak

INDEUS Industriaren Euskal Plataformaren bidez, Bizkaiko enpresen foroan, “Ingudea” izenekoa Goierrin...

### Eraginkortasuna eta erreferentzia

Euskara planen bidez **euskara lan-munduan modu ordenatuan eta eraginkortasunez sustatu** nahi izan zen. Enpresek ahalegina bakarka egin zuten, baina ez zuten arrakasta handirik izan, ekintza puntualak eta solteak izan zirelako. Horregatik, kanpoko laguntza eskatu zuten eta horretaz baliatu ziren eraginkortasun handiagoa lortu nahian. Horrela, euskararen diagnostikoak egin eta euskara-planak diseinatu zituzten, lan-munduan euskara eraginkortasunez bultzatu nahian.

Kudeaketan aurreratuak ziren enpresak izanda, euskara modu aurreratuan kudeatzeko borondatea eta ikuspegia adierazi zuten erakunde hauek. **Beraien parekide ziren eta euskara sustatzen ari ziren beste enpresen erreferentziak baliatu zituzten** eta sare horretara elkartu ziren, enpresa euskaldunen sistema osatzeko asmoa zuten.

### 5.2.2. Gaur egungoak

#### Konpromisoa eta borondatea

Iraganean bezala, gaur egun ere euskara euskaldunon izatearen parte da, **gure identitatearen ezaugarri garrantzitsuenetako bat** da, ardatza edo bizkarrezurra. Munduko gainerako beste kultura eta lurraldeetako herritarrengandik bereizten gaituen ezaugarri nagusietako bat da, besteen aldean bakar egiten gaituena.

Euskara-planen hasieran gertatzen zen bezala, gaur egun ere **konpromisoa nagusiki pertsonena** da, norbanakoena. Baina erakundeak pixkanaka eurena egiten joan dira, enpresaren egunerokoan txertatzen joan dira eta lehen baino kontzientzia handiagoa dago horretaz. Enpresek (kooperatibek eta lurraldean errotuta daudenek) gizarte-erantzukizunaren barruan ingurunearekiko **konpromisoaren barruan euskara sustatzea** eta lanean euskara erabiltzeko hautua egin dute. Herrigintzaren parte da



## 5. Transmisioa eta balioak

enpresentzat, gizarte bezala dugun erronka bere eginez. Enpresak euskararen sustapenean katebegiak dira.

Horregatik, gaur egun **lanean euskaraz egitea ondo ikusita** dago, baloratzen da erakundeetan euskaraz egiteko gai izatea. Garai batean, euskaraz egitea enpresetan batzuetan ez zegoen ondo ikusita testuinguru politikoarengatik, nagusiki. Gaur egun politikoki zuzena da euskaraz egitea eta iraganeko kontrako jarrerak gainditu egin dira gehienetan.

Hori horrela eta euskara enpresa hauetako kudeaketa-sistemetan txertatzeko urratsak eman badira ere, euskarak jarraitzen du **bazterreko gaia** izaten, gutxi batzuei baino ez diena ardura, eta langile askok edo gehienek ez dakite zer egiten den euskara bultzatzeko eta zer helburuekin. Hortaz, planak norbanakoen **borondateari eta militantziari** esker eusten dira hein handi batean.

Badago borondatea **bizirik irauteko**, helburua lortu arte aritzeko, sorreratik iraun duena eta irauteko gogoia daukana etorkizunean, bidean behar diren aldaketak edo egokitzapenak eginda, gertatzen diren aldaketak kontuan izanik.

### Eraginkortasuna

Iraganean ez bezala, gaur egun Planak Zuzendaritzarenak dira nagusiki edo zuzendaritzen menpekotasun handia dute. Lehengo aldean elkarlana txikiagoa da eta hein handi batean eraginkortasunaren izenean erakunde barruan lankidetzak eta elkar eraginak berekin dakartzan balioak galdu egin dira. Bizi-erritmoak aldatu diren garaiotan, produktibitateak inoiz baino pisu handiagoa hartu du eta ondorioz espezializazioak eta denboraren kudeaketak garrantzia hartu ditu ezinbestean.

Eraginkortasun horren izenean askotan euskara albo batera geratzen da, euskarari ez zaio duen balioa ematen eta bigarren mailan geratzen da batzuetan, adibidez, langile berri bat kontratatu behar denean, edo ekoizpenarekin lotutako kudeaketa-sistemetan aldaketa edo egokitzapenak egiten direnetan.



## 5. Transmisioa eta balioak

### Balio bat bere horretan

**Lantaldea sendotzeko bidea da.** Jendearekiko, lankideekiko hurbiltasun handiagoa sentitzeko elementua da; beraz, egunerokotasunean lankide direnekin hurbilago sentitzeak proiektuarekiko identitatea eta konpromisoa handitzen ditu. Bai langileek, baita zuzendaritzako kideek ere, balio hau aitortzen diote euskarari.

**Beste enpresengandik bereizteko** elementu garrantzitsuetako bat bihurtu da, beste enpresa askotan ez dagoelako errealitate hau. Beste leku batzuetan euskara ez da enpresako egunerokoan erabiltzen, eta batzuentzat bereizgarri positiboa da, aintzat hartzen dutelako ezaugarri hau..

**Gizartearekiko konpromisoaren adierazleetako bat da.** Enpresa bezala ingurune batean kokatuta eta errotuta daude. Inguruko ekonomia sustatzearekin batera, kultura eta gizarte hobea ere badaukate helburutzat, edo horretan ekarpena egitea, eta euskara da inguruko gizartearen garapenerako elementu garrantzitsuetako bat. Eta erakundeak bat egiten du eta bere balioen artean euskara sustatzeko konpromisoa du, bere balioetako bat da euskara.



## 6. Aurrera begirako elementu giltzarriak

### Pertsonak, helburu lorgarriak eta adostuak

Jendearekin ari gara lanean, pertsonekin, eta enpresa-planak garatzean garrantzitsua da **jendearekin harremanak eta loturak mantentzea**; oinarria zaindu egin behar da, mimatu, eta informazioa emateko eta komunikatzeko bide egokiak ezarri; bestela, lotura hori zaintzen ez bada, jendea planetatik kanpo geratzen da, eta arriskua dago euskararen gaia besteen gain (euskara-batzordean, koordinatzaileengan...) delegatzeko.

Egunerokoak jan edo irentsi egiten gaitu sarritan, eta galdu egiten dugu ikuspegi zabalagoa; tarteka, komeni da orain hurbiletik ikuspegia jaso eta zabaltzea iraganera eta etorkizunera, egindakora eta egiteko asmoa daukagunera. Horrela, euskararen arloan ere garrantzitsua da **epe luzera begira lan egitea**, pazientziarekin eta unean unekoak eta epe laburrekoarekin itsutu gabe.

Enpresotan, gehienetan, euskarak **pertsonen nahien eta borondatearen esku** egoten jarraitzen du, norberak erabakitzen du euskaraz lan egin edo ez, eta ez da enpresaren apustua. Horregatik, erabileran erraz gertatzen dira atzerapausoak, kostata egindako lana kolokan edo ezerezean geratzen da batzuetan, eta ez da ezer ere gertatzen, ezer gertatu ez balitz bezala egiten du enpresak aurrera. Oso errotuta dago autokonplazentzian oinarritutako diskurtsoa, esaten duena lehen baino hobeto gaudela, pixkanaka baina etengabe bagoazela aurrera, eta atzerapauso horiek huskeriak direla eta handiagoa dela aurrera egindako bidea. Enpresak benetako konpromisoa eta apustua egin beharko luke etorkizunean jauzi kualitatiboak eman eta norbanakoen borondateaz harago **erakundearen benetako inplikazioa landu**. Lantegietan oraindik ere nagusi dira ohituren araberako dinamikak, norbanakoaren eskubideen printzipioa indartsuago dago enpresa-betebeharrena baino, eta dinamika horretan euskarak galtzen jarraitzen du eta gaztelania eta gaztelaniadunak irabazten jarraitzen dute.

Enpresa-planen sorrerako urteetan ez bezala, gaur egun ez da existitzen euskara-gaztelania dikotomia, hori gaudituta dago, eta hizkuntzen errealitatea askoz anitzagoa da. Enpresek hizkuntza asko kudeatu behar izaten dute eta errealitate horretan **euskararen rola edo eginbeharra sarri ez dago ondo zehaztuta**. Inportantea izango da euskarak bete behar duen funtzioa adostea eta zehaztea.



## 6. Aurrera begirako elementu giltzarriak

Azkenik, garrantzitsua da euskara-planen barruan **helburu lorgarriak eta adostuak jartzea**, hau da, gero gauzatu ahal izango direnak. Horretarako, ordea, lehenengo ongi ezagutu behar dira enpresetako langileen nahiak eta espektatibak, horiek neurtu eta kontuan izanik ezarri gero helburuak. Nahiak, seguru asko, urrutira joango dira, baina bide hori egiteko urratsek errealak izan behar dute, elkarren segidakoak eta logikoak, eta enpresen eguneroko praktikak bide horren barruan egon behar du, bat etorri behar du asmoekin, koherente izan.

### Erakundetzea

Enpresek etengabe **erabakiak hartu** behar izaten dituzte, eta horietako gehienetan azaltzen da hizkuntzen osagaia, are nabarmenago globalizazioaren garaia bizi dugun honetan: produktuak eta zerbitzuak zer hizkuntzatan erakutsiko eta eskainiko dituzten, langile berriak kontratatzean zer hizkuntza-gaitasun eta -profil eduki behar duten, langile berriei zer harrera eta zer hizkuntzatan egingo dieten... Erabaki garrantzitsuak dira, enpresek zirt edo zart egin beharko dute eta erabaki horietan euskararen etorkizuna ere badago jokoan.

Sarritan, enpresen dokumentu nagusietan idatziz jasota egon ohi dira euskararen gaineko hitz ederrak eta asmo onak, enpresaren misioan-eta, baina gero horiek ez dira bat etortzen eguneroko praktikarekin edo egiten denarekin. Egunerokoan euskararen arloan egiten dena **sistematizatu eta erakundearen praktikan txertatu** beharra dago, enpresak barneratu edo bereganatu egin behar du, eta kanpora begira ere erakutsi, ez utzi barruan edo ezkutuan, ikusarazi eta ezagutarazi egin behar da. Batzuetan hitz politen artean galtzeko arriskua dago, eta gero asmoetatik ekintzetarako urratsa ez da egiten, nahi hutsean geratzen da. Zer egiten den, horrexek definitzen du izaera.

Euskarak **baditu bere balioak eta baditu bere abantailak**, eta horien kontziente izan ez ezik, balioetsi ere egin behar ditugu, baita aldarrikatu ere: euskarak hurbildu egiten ditu elkarrengana euskaldunak, gertuagoko egin eta harremanak egiteko eta estutzeko balio du, euskarari esker konfiantza handiagoko harremanak eraiki daitezke; euskarari esker, enpresotan harreman horizontalagoak sortzen eta eraikitzen



## 6. Aurrera begirako elementu giltzarriak

dira, maila berean jartzen ditu lankideak; euskara berariaz lantzeak eta bultzatzeak motibatu egiten ditu langile euskaldunak eta lankideak eginkizun zehatzetan inplikatzeko, elkarrekin egiten diren lanetan; euskarak balio du lantaldea kohesionatzeko, trinkotzeko eta sendotzeko; euskara da edo izan daiteke enpresaren elementu bereizgarrietako bat da, identitateari lotua eta besteengandik bereizten duena, are gehiago kokatuta dagoen inguruaren aurrean...

Enpresetan pertsona-aldaketak izaten dira, jendea sartu eta irten etengabe, eta garrantzitsua da enpresak berak nortasun propioa izatea eta enpresa gisa erabaki batzuk hartuta edukitzea euskararen eta hizkuntzen arloan: enpresarentzat euskara zer den edo zer leku hartuko duen enpresaren egunerokoan, nola gestionatuko duen, zergatik jokatuko duen era batean edo bestean, zer egingo duen bultzatu nahi duen politika eta egiten duen praktika bat etor daitezela... Pertsona-aldaketak aldaketa, enpresaren printzipioek denboran iraun beharko dute eta enpresen izaeran txertatuta egon. Horregatik, **enpresek euren diskurtsoa** izan behar dute, arrazoiketa eta motibazio argumentatua, eta enpresak osatzen dituztenek hori aintzat hartu behar dute eta horren arabera jokatu.

Lan-munduak **ingurune erdalduna izaten jarraitzen du** hein handi batean, eta ikasketak euskaraz egin dituzten langile hasi berriek ingurune erdaldun batekin egiten dute topo. Euskara lehen baino presentetago dago, egia da, baina bigarren mailako hizkuntza izaten jarraitzen du, eta hein handi batean harreman informaletara mugatzen da. Enpresen zerbitzua edo produktua ez da euskaraz ekoizten. Horren aurrean, orain arte nagusi izan diren identitatearekin lotutako diskurtsoez harago joan behar da, eta aurreiritzi eta konplexuak gaindituta, aurrerapausoak eman **diskurtso komertzialak garatuta** edo negozio-ikuspegia kontuan hartuz. Euskarak salgarriago egiten du produktua, balio erantsia ematen dio.

Euskararen alorretik gatzoz eta ahalegintzen gara enpresen ohiko funtzionamendua ezagutzen eta horren barruan euskara txertatzen, baina **hizkera** ez dugu aldatzen; komeni da enpresei haien ohiko hizkuntzan hitz egitea. Halaber, enpresak askotarikoak izanik, enpresen ikuspegi eta interes desberdinak ezagutu eta diskurtsoak horietara lerrokatu.



## 6. Aurrera begirako elementu giltzarriak

### Lidergoa eta transmisioa

Langile askok begiratzen diote enpresetako **arduradunen eta liderren jokamoldeari**, batzuetan zenbat eta gorago, orduan eta begi zorrotzagoekin, ispilu horretan ikusten dutelako jarraitu beharreko eredu egokia, eta haiek nola jokatzen duten, aukera berriak zabal daitezke euskararentzat. Planetan bereziki landu eta zaindu beharko litzateke arduradunen lidergoa eta eredugarritasuna, batez ere lantaldeekin aritzeko eta motibatzeko. Enpresetan lanean hasten diren gazteek eta langile berriek erreferente egokiak behar dituzte, ereduak, zenbat eta hurbilagokoak, hobeto.

Erreleboak gertatu dira enpresetan eta etorkizunean ere gertatuko dira. Batzuek erretiroa hartu, beste batzuk lanean hasi, lanean egiaztatu ahal izan dugu berriak hasten direnean garrantzitsua dela ordura arte **egindakoa ezagutzea** eta ezagutaraztea, euskara-planak ez direla sortu hutsetik eta bide bat egin dela urte hauetan, gorabeherak gorabehera; egindakoaren kontakizuna batzuetan ezkutuan geratzen da, ez da ezaguna, eta beharrezkoa da agerian jartzea eta ezagutaraztea, batez ere gero datozenek jakin dezaten zer egin den eta zergatik; euskarari dagokienez, gauzak beti ez dira egon horrela, batzuek lan handia egin behar izan zuten egungo egoerara iristeko, eta hori aitortu beharra dago. Langile gazte edo berri horiek erronka berriei egin beharko diete aurre, eta garrantzitsua izango da horien **kontzientziazioa indartzea** eta argumentuekin jantztea, arrazoi sendoak izateko euskara bultzatzeko, are gehiago globalizazioaren garaian.

Enpresotan langile asko euskara-planetatik oso gertu daude, interesa daukatelako eta euskara bizi dutelako, baina beste askori urrun geratzen zaie. Urruti zeudenetako batzuk **hurbildu** egin dira urte hauetan, baina beste asko oraindik nahikoa aparte daude. Etorkizunean, ahalegindu eta asmatu beharra dago bideren bat haiek euskarara gerturatzeko edo euskara haiengana hurbiltzeko. Enpresak zenbat eta apustu sendoagoa egin euskararen alde, zenbat eta gehiago sartu egunerokoan, orduan eta errazago hurbilduko dira gaur egun aldentuta daudenak. Gerturatzeko lanetan, bereziki landu eta zaindu beharrezkoa da **komunikazioa**, hainbat helbururekin: egiten denaren berri ematea, beharrak jasotzea, lorpenak agerian jartzea eta nabarmentzea...





## 6. Aurrera begirako elementu giltzarriak

### Kanpoko bultzada

Kanpoko eragileek eta faktoreek asko egin dezakete etorkizunean euskara bultzatzeko enpresotan, eta horretan bereziki azpimarragarria da **administrazioei dagokiena**, euskara-planak dauzkaten enpresen kopurua handitzeko eta euskara-planak dauzkatenak gero eta enpresa gehiago izateko. Horretarako, lagungarriak izan daitezke etorkizunean abian jarriko diren dinamika batzuk (adibidez, Euskaraldia eta ariguneak) eta ekintza puntualei erantzuteko ez ezik, hizkuntzen gaia osorik kudeatzeko erabakia hartuko duten enpresen kopurua handitzeko. Administrazioen sustapena eta laguntza, gizartearen presioarekin batera, gakoak izan daitezke etorkizunerako.

### Identitatea

Euskara-planen sorrera-garaiei begiratuta, orain dela 20-25 urte baino hobeto dago euskara lan-munduan, baina nagusiki orduko **diskurtso berberak jarraitzen dute** gaur egun ere, ez da aldaketa nabarmenik izan. Diskurtso-mailan ez da aurrera egin, ez da askorik eboluzionatu edo aldatu.

Diskurtsoetan, nagusiki **identitatearekin lotzen da euskara**, izaerarekin, eta horien arabera euskararen biziberritzeko prozesuan lan-mundua katebegia da. Askorentzat euskaldunon identitatearen parte da euskara, bizkarrezurra, gainerako izaera guztiari eusten diona; euskara hemengo berezko hizkuntza denez, lanean ere euskara erabiltzeko aukera eskaini beharra dago, eta horretan ahalegintzen dira. Euskarak hurbiltzeko balio du eta konfiantzazko harremanak eraikitzen laguntzen du, taldea egiten laguntzen du.

Askorentzat euskara eguneroko bizitzan **ardatz garrantzitsua** da. Euskaraz bizi eta lan egin nahi dute, eta horretan saiatzeko ahalegina egiteko prest daude, batzuetan kostatu egiten edo nekeza baldin bada ere. Euskara ez da apaingarria, euskara ez da erraz baztertzea dagoen zerbait, hori baino askoz ere gehiago da askorentzat, eta erabateko funtzionalitatea dauka, ahalegintzen dira denerako balio izaten eta



## 6. Aurrera begirako elementu giltzarriak

denerako erabiltzen. Agerian jarri eta ikusarazi behar da asko direla euskaraz lan egin eta bizi nahi dutenak.

Oro har, belaunaldi berriek eta ez hain berriek ikusi behar dute **euskara lan-hizkuntza** izan daitekeela, ez daukatela zertan konformatu euskara enpresan barne-harremanetarako hizkuntza bakarrik izatearekin. Euskaraz sortu, ekoitzi eta saldu daitekeela landu behar dugu eta diskurtso hori indartu.

Proiektu honetan aztertu ditugun enpresotan ez da agerian jarri edo nabarmendu **euskararen aurkako diskurtsorik edo narratibarik**, baina kontziente izan behar dugu egon badaudela eta horietatik ere badaukagula zer ikasia: ezagutu, aztertu, aurre egin...

Ona litzateke **komunitate-izaera eta -harremanak landu eta berreskuratzea**, eta etorkizunerako zer nahi dugun elkarrekin zehaztu. Erakundeak sistema bizia diren heinean, euskara lan-hizkuntza izatea nahi badute, energia bideratu beharko dute helburu hori lortzera, eta gehienek bat etorri beharko dute energia hori zeregin honetara bideratzearekin, egindako bideak eta esfortzuak atzerabueltarik izan ez dezan, eta energia gal ez dadin.

### Derrigortasuna vs borondatezkotasuna

“Nahi duenak egitea badu” diskurtsoa indarra hartzen ari da, eta horrek badu arrisku bat: pertsona bakoitzaren borondatearen menpe geratuz gero, ez da bermerik izango lan-munduan euskararen benetako normaltasuna lortzeko. Izan ere, esperientziak erakusten digu “berez”, gutxieneko kudeaketarik gabe, hizkuntzak galbidean jartzen direla. Borondatean oinarritutako diskurtso horrek orain arte egindakoa eta irabazitakoa galtzea eragin dezake.

Euskal hiztunek eta, oro har, enpresa osatzen duten langileek arrisku horren berri izan behar dute, kontziente izan eta bereziki aztertu etorkizunean, horretarako arrazoiak eta adibideak landu. Gainera, horretan lagungarri izan daitezke kanpoko araudiak, eta derrigortasun-marko bat eskaini. Azken urteotan emakumeen eta gizonen berdintasuna lantzeko hartu diren neurrien bidetik eredu hartuta, esaterako.