



UDALTOP  
SOZIOLINGUISTIKA  
JARDUNALDIA 2014



1 | Euskara  
erabiltzeko  
planak:  
**elkarrekin  
berritzen**

2 | 2014ko  
maiatzak  
15/16

3 | Lasarte-Oria  
(Gipuzkoa)

4 |

IZENBURUA:

Eralan 3. Erabilera planak berritzen.  
Zumaiako Udala

EGILEAK:

Josune Herrarte Bergaretxe  
Xabier Azkue Ibarbia

**Ikerketa-interbentzioaren izena:** Lidergo eraldatzailearen ezaugarriak lantzea Zumaiako udaletxeko sailetan euskararen erabileran eragiteko.

**Erakundea:** Zumaiako Udala

**Koordinatzaileak:** Josune Herrarte eta Xabier Azkue

## 1- Aurrekariak eta kokapena erakundean

### Testuinguruaren deskribapena – Ezaugarriak eta datuak

1979an hasi zen Euskara Zerbitzuan lehenengo langilea. Itzultzaile postuan hasi zen, eta urte batzuen ondoren poliki-poliki erakundean euskararen erabilera normalizatzeko lanetan hasi zen, Euskara-teknikari lanak egiten, alegia. Harrezkero bide luzea egin da. Langileek zegokien hizkuntza-eskakizuna eskuratzea urteetako lana izan zen, lan haren ondorioz gaur egun langileen gaitasuna eta hizkuntza-eskakizunen betetze maila %90etik gorakoa da Zumaiako Udalean.

Gerora etorri ziren beste urrats batzuk. Euskara Zerbitzua sendotzea, batetik: 2004. urtetik bi Euskara-teknikari daude. Euskaraz lan egiteko pausoak egiten hastea, bestetik: euskararen ordenantzak onartzea, hizkuntza-irizpideak landu eta onartzea. 2009an Zumaia UEMAn sartu zen eta erabilera-plan berria diseinatu zen.

2007an, Hirigintza Sailean langile berriak hasi zirela aprobetxatuta, bilera batzuk egin ziren, eta erabilera-planak elkarren artean lantzeko lehengo oinarriak hor jarri ziren. Gero beste sail batzuetan ere egin ziren antzeko bilerak, eta elkarrekin lan egitearen onurak sumatzen hasitakoan, Foru Aldundian Bermeoko teknikariek egindako aurkezpenenaren bitartez Eralanen proiektuaren berri izan zuten teknikariek, eta momentu ezin egokiagoa zela pentsatu eta bideari ekin zitzaion, zeuden beharrei erantzuteko tresna baliagarria izango zelakoan.

### Interbentziorako gunea:

Hasieran sail gehiago sartzea aurreikusi arren, gero ikerketa honetan udaletxeko sailak (eraikin nagusian daudenak) hartu dira abiapuntutzat: Kontu-hartzailletza, Idazkaritza, Hirigintza eta Euskara. Erakundean lehen hiru sail horiek teknikoki nahiz politikoki duten pisua izan da aukeratzeko arrazoi nagusia, bai eta sail horien artean kohesioa estutzeak ekarriko zuen onura ere.

# JARDUNALDIA 2014

Horren arabera, partaide hauek osatu dute xede-taldea:

- Alkatea (Hirigintzako batzordeburua)
- Euskarako batzordeburua
- Ogasuneko batzordeburua
- Partaidetzako zinegotzia\*
- Arkitektoa
- Idazkaria
- Kontu-hartzailea
- Euskara-teknikariak

\* Hasieran ez zegoen taldean, baina barne-funtzionamenduan zeregin garrantzitsua betetzen duelako gonbidatu da.

## 2- Helburua, hipotesia eta aldagaiak

### Helburua

Udaletxeko sailetan erabilera-plana elkarrekin lantzeko oinarriak jarri eta lanean jarraitzeko talde bat aktibatzea.

### Helburu zehatzak

#### Portaera eredugarria (eraldatzailea) bultzatzea:

- Bakoitzak bere sailean eta batzordeetan helburu txikiak jarri eta betetzea (erabilera-planarekin batera landuta)
- Ahozko erabileraren bultzatzaile izatea
- Euskararen txipa barneratu eta Euskara-teknikariengana lasai jotzeko ohitura hartzea

#### Udalan lidergo-kateak artikulatzea:

- Erabilera-plana ez izatea euskara sailarena bakarrik (ardurak hartzea, barneratzea).
- Sailetako arduradunen artean egotea ezagutza eta lanak partekatzeko modua.
- Langileen eta ordezkari politikoen artean kontzientziadun talde bat edukitzea, elkarlanerako prest.

#### Euskara-teknikarien rola birdefinitzea:

- Lider eraldatzaile baten moduan jokatzeko.
- Taldeko kideen artean elkar eragina sustatu eta jarrera irekiarekin jokatzeko.

# JARDUNALDIA 2014

## Hipotesia

Prozesuan lidergoa landuta, bakoitza bere arloan liderrago izango da hizkuntzaren alderdia bultzatzen ere, aldagai hauetan eraginez gero: portaera eraldatzailea, lidergo instituzionala, rola, eredu onak ikustaraztea, motibazioa eta aldaketarako konpromisoa.

## Landu diren aldagaiak

ALDAGAIK	DEFINIZIOAK
<b>Portaera eredugarriak sustatzeko:</b>	
Lidergo instituzionala	Erakundeak instituzio gisa euskararekiko erakusten duen aitzindaritza.
Eredu onak	Euskararen erabilera areagotzean eredugarri diren liderren praktikak ezagutzea.
<b>Lidergo kateak eratzeko:</b>	
Rola	Erakundeak ardura postuei emandako eginkizunen artean hizkuntzarena ere izatea, besteak beste (hizkuntza-irizpideak ezagutu eta betetzearekin du zerikusia). Horretarako, plana ondo ezagutu eta norberaganatu beharra dago.
Aldaketarako konpromisoa	Euskararen erabileran aldaketa sortzeko norbanako edo talde mailan hartzen den konpromisoa. Zentzua hartzen bazaio aldaketari, egiteko gogoia piztuko zaio pertsonari edo taldeari eta ondorioz, konpromisoa hartuko du pertsonak edota taldeak.
<b>Euskara-teknikarien rola birdefinitzeko:</b>	
Portaera eraldatzailea	Lider eraldatzailearen ezaugarriak portaeretara ekartzea
Motibazioa	Norbanakoak nahiz taldeak euskararekiko, orokorrean, eta egon daitezkeen euskararen erabilera sustatzeko planekiko, konkretuki, agertzen duten interesa eta aldeko jokabidea (faktore kontziente edo inkontzienteak).

## Metodologia

Talde-dinamiketan oinarritutako metodologia erabili da. Saio parte-hartzaileak izan dira eta gogoeta partekatutak egin dira. Hainbat ariketa egin dira eta era askotako baliabideak erabili dira: irudiak, ikus-entzunezkoak, ipuinak... Giro ona sortzeko ahalegin handia egin da, horretarako testuingurua ondo prestatuta.

## 3. Interbentzioan egindakoaren azalpena

### Prozesua

#### 1. urratsa

Gipuzkoako Foru Aldundian Bermeoko teknikariak egindako aurkezpen saio batean Eralanen berri jaso bezain laster Euskara-teknikarien prestakuntza prozesua abiatu da: Eralan 2ren azterketa, Eralaneko topaketak (Eskoriatzan eta Durangon) Udaltop jardunaldiak, eta bestelako ikasketak: komunikazioaz, adimen emozionalaz...

Proiektuan sartzea erabakita, Garapen-taldean parte hartzen hasi dira Euskara-teknikariak. Bertan zehaztu dira galdera giltza, xede-taldea eta proiektuaren hasierako beste oinarri orokor batzuk. Horren ondoren etorri da proiektuaren aurkezpena egitea; lehenengo politikariei, eta haien oniritzia jaso ondoren, xede-talderako aurreikusten ziren sailtako buruei, 2012ko azaroan.

Bertan prozesuaren nondik norako nagusiak azaldu zaizkie: aurreikusitako saio kopurua, eskatzen zaien konpromiso maila...

#### 2. urratsa

Xede-taldeko kide guztiak elkarrizketatu dira. Elkarrizketak grabatu egin dira eta horrez gain, elkarrizketaren barruan 8 puntu 1etik 10era puntuatzeko eskatu zaie. Elkarrizketa egitearekin batera lidergoaren inguruko galdetegia ere pasatu zaie.

Elkarrizketa guztiak transkribatu egin dira eta hortik ateratako erantzun eta iritzi esanguratsuenak kontuan hartuta, ikerketa-interbentzioaren diseinua egin da.

#### 3. urratsa

Ikerketa-interbentzioa lau saiotan garatu da. Saio bakoitzaren amaieran balorazioak egin dira, parte-hartzaile guztiek saioan bertan aurrena, eta bi teknikariek ondoren; horien arabera, aldaketak egin dira hurrengo saioan. Prozesu dinamikoa izan da, etengabe egokitzen joan dena. Saio bakoitza prestatzeko denbora hartu da, bai eta une bakoitzerako material egokia hautatzeko ere.

#### 4. urratsa

Saioak amaitu eta gero, hasierako elkarrizketan puntuatzeko eskatutako galderak berriro puntuatzeko eskatu zaie eta emaitzak konparatu dira. Teknikariek prozesuaren eta beren buruaren ebaluazioa egin dute, egunerokoaren bidez eta autobehaketa erabilita.

# JARDUNALDIA 2014

## Ikerketa interbentzioaren programazioa

Zer egin	Noiz	Bitartekoak
<p><u>Aurrelanak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aurkezpenak: zinegotziei alde batetik (oniritzia), eta teknikariei bestetik.</li> <li>Elkarrizketak: 7 egin dira.</li> <li>Lidergoaren galdetegia elkarrizketan bertan betearazi.</li> </ul>	2012ko abendutik 2013ko otsailera bitartean	PPT aurkezpena, galdetegiak, grabagailua
<p><u>1. bilera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interbentzioa zer izango den aurkeztu eta Eralan proiektua kokatu</li> <li>Erabilera-plana; orain artekoa zer izan den.</li> <li>Bakoitzaren laneko hizkuntzaz hausnartu, ibaiaren teknika baliatuta</li> <li>Lidergoa eta hizkuntza-lidergoa kontzeptuak lantzen hasi</li> </ul>	2013-02-27	PPT aurkezpenak, bideoak
<p><u>2. bilera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aditua ekarri lidergoaren eta rolaen inguruan hitz egiteko: (Juanjo Arrospide).</li> </ul>	2013-03-20	Belbinen taula
<p><u>3. bilera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lidergotik hizkuntza-lidergorako jauzia</li> <li>Hizkuntza-lidergoa landu, elkarrizketetako esaldiak baliatuta</li> <li>Erabilera-planeko oinarriak eta arnagune kontzeptua</li> </ul>	2013-04-24	Ipuina, diapositibak, bideoa, PPTa, grabagailua, galderak
<p><u>4. bilera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eredu onak ikustaraztea: Gipuzkoako Foru Aldundia</li> <li>Etorkizunera begira jartzea: antolamendu berria irudikatzea</li> <li>Prozesu osoaren balorazioa: galdetegiak betearazita</li> </ul>	2013-05-14	Bideoa, PPT aurkezpenak, grabagailua
<p><u>Amaierako bilera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesua bukatu ondoren, feedbacka ematea</li> <li>Betetako inkestak erkatu eta emaitzak denon artean aztertzea</li> </ul>	2013-07-19	

## **Aurkezpena eta galdetegiak**

Xede-taldean parte hartzeko gonbidapena egiterakoan adierazi zaie eskatzen zaien konpromisoa zenbaterainokoa izango den; bilera kopurua, gutxi gorabeherako maiztasuna eta iraupena; zergatik aukeratu diren ere azaldu zaie. Denek eman dute hasieratik baietza, nahiz eta batzuei zalantza sortzen dien proiektuak nora eramango dituen.

Banan-banan egin zaizkie elkarrizketak eta grabatu egin dira, aurrez beraiei baimena eskatuta. Horretarako, Bermeon Eralan 2n erabilitako galdetegia hartu da oinarritzat, eta egokitzapen batzuk egin ondoren, gurean erabili da.

Azkenik, elkarrizketaren ondoren, lidergoari buruzko galdetegia pasatu zaie eta tarte bat eman zaie bakarka betetzeko.

## **Saioak**

### **1. saioa**

Lehenengo saioan prozesuaren helburua gogorarazi da lehenbizi eta proiektua oro har kokatzeko ahalegina egin da: Eralanen markoa, izandako esperientziak, partaide diren erakundeak...

Ondoren azken urteetan Euskara Zerbitzuan egin denaren berri eman da. Historia apur bat egin da, bai eta azterketa bat ere ondo egindakoak eta hobetu beharrekoak jasotzeko. Segidan ibaiaren ariketa ere egin da bakoitzaren hizkuntza-ibilbidea zein den jakiteko eta hizkuntzaren aurrean norbera nola kokatzen den aztertzeko.

Amaitzeko lidergoaren gaiari heldu zaio eta lidergo moten inguruan teoria apur bat eman zaie, bigarren saioarentzako sarrera modura, eta gero hori hizkuntza-lidergoaren kontzeptuarekin lotzeko saiakera egin da horretarako eredu batzuk emanda, adibidez, Pep Guardiola.

Amaieran saioaren balorazioa egin da; bakoitzari hitz bat eskatu zaio saioa baloratzeko eta ondoren horren azalpena.

### **2. saioa:**

Rolaren eta lidergoaren inguruko saioa izan da. Liderraren garrantziaz hausnartu da lehenbizi, ondoren lider arrakastatsuen ezaugarriak landu dira eta azkenik, lider eraldatzailearen ezaugarriak ere aztertu dira. Hori guztia lantzeko Juanjo Arrospide etorri da, gizarte psikologian doktorea eta Euskal Herriko Unibertsitateko irakaslea. Saioaren zati handi bat teorikoa izan da, baina tarte batean Meredith Belbinen rol funtzionalak azaldu eta horren inguruko ariketa praktikoa egin da.

Bukaeran liderraren metaforak azaldu ditu Juanjok eta horren inguruko hausnarketa batekin amaitu da saioa.

## **3. saioa:**

Lidertatik hizkuntza-lidertarako jautzia emateko saioa izan da. Lehenengo eta bigarren bilera izan zenetik tarte luzexegoa egon denez, aurreko bi bileretako ideia nagusiak berreskuratu eta gogora ekartzeko ariketa egin da. Ondoren, bi talde osatu erdiak kanpora atera eta komunikazio ariketa egin da, komunikatzeko orduan bakoitzak zein jarrera hartzen duen aztertzeko.

Hasieran egindako elkarrizketan hizkuntza-lidertarako esandako esaldi batzuk berreskuratu, mahai gainean jarri eta horien inguruan hausnarketa egin da. Erantzun beharreko galdera izan da, "hizkuntza-lidertarako arrakastatsu batek zer egin beharko luke Zumaiako Udalan?"

Azkeneko ariketa izan da UEMAk arnaguneei buruz egindako bideoaren zati bat ikustea eta Zumaiako Udala ere arnagunea izatearen ideien inguruan eztabaidatu da bi taldeetan. Gero, bi taldeak batu eta bakoitzean ateratako ondorioak denon artean komentatu dira.

## **4. saioa:**

Eredu onak ikustaraztean zentratu da azkeneko saioa. Horretarako etorri dira Gipuzkoako Foru Aldunditik Joxean Amundarain, Euskararen Normalkuntza Programetako Atalburua, eta Haritz Ugarte, Modernizazio Zerbitziburua. Bakoitzak bere sailean alde batetik eta bi sailek elkarlanean bestetik zein lan egiten duten azaldu dute.

Ondoren bigarren zati batean, lidertarako inguruko bideo bat ikusi ondoren, berriro Zumaiako Udalan begira jarri eta erabilera-planetan aurrera egiteko dauden arazoak identifikatu dira eta hemendik aurrera zer egin litekeen landu da. Saioari eta prozesuari berari amaiera emateko prozesuaren emaitzak jaso dira. Elkarrekin lanean jarraitzeko konpromisoarekin amaitu da saioa.

## **Neurketak**

Saio bakoitzaren amaieran tartetxo bat hartu da saioaren balorazioa egiteko. Neurketak kualitatiboak izan dira, ahozko balorazioa eskatu zaie saio guztietan; batean saioa hitz batekin definitzeko, bestean saioa baloratzeko landare bat aukeratzeko eta horren azalpena emateko... Azkeneko saioaren amaieran galdera hau egin zaie: zer daramazu prozesu honetatik?

Horrezaz aparte, hasieran baloratutako 8 esaldiak berriro puntuatzeko eskatu zaie prozesu guztiaren amaieran.



## Egunerokoa eta anekdotak

Proiektua landu duten bi teknikariek egunerokoa idatzi dute prozesuak iraun duen bitartean. Bertan jaso dituzte saioz saio izan dituzten bizipenak, sentimenduak, zalantzak... Bai eta prozesuaren inguruan izan dituzten ideiak eta bakoitzaren balorazio pertsonalagoak ere. Bakarkako lana izan da norberaren goietarako balio izan duena batez ere.

Bestalde, anekdoten bilduma bat jaso dugu. Prozesuan esanguratsuak izan diren kontuak jaso dira bertan eta norberak izan duen jarrera, eman dituen erantzunak izan dituen erreakzioak jasotzeko eta aztertzeko balio izan du.

Azkenik, saio bakoitzaren amaieran bi teknikariak bildu eta saioaren azterketa egin dute. Modu kritikoa bakoitzak bere burua nola ikusi duen landu dute, eta baita batak bestea nola ikusi duen ere, ondo egindakoak eta hobetzekoak adierazi eta jasota.

## 4. Emaitzak

ERALAN 3 prozesuko gure galdera giltza orokorra hauxe izan da: zeintzuk dira lidergoaren bitartez euskara-planetan kudeaketaren eredutik (objektu-subjektu) elkarrekintzaren eredura (subjektu-subjektu) jauzi egiteko aldagaiak?

Helburu nagusia, berriz, hauxe izan da: administrazioetako euskara-planak berritzeko hizkuntza-lidergoaren bitartez kudeaketatik elkarrekintzara jauzia egitea.

Zumaiako udaletxean dauden sailetako ordezkariekin 6 aldagai landu dira, eta bakoitzarekin azpichelburu bat jorratu nahi izan da bereziki, nahiz eta zeharka besteetan ere eragin.

1- Portaera eredugarriak sustatzea, administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean

- LIDERGO INSTITUZIONALA: Udalean ardura handieneko postuak betetzen dituztenak bildu ditu proiektuak, hori berariaz adierazi zaie eta postuak emandako rola inguruan hausnartu da, gero hori liderraren ezaugarriekin erkatuta. Beste maila batean, Udalak egiten duenaz eta egin dezakeenaz galdetu zaie (erakundearen kultura, koordinazioa, komunikazioa...), eta arnasguneen kontzeptua lantzeak asko lagundu du Udalaren erantzukizuna erakusten.
- EREDU ONAK: Foru Aldundikoa aurkeztuta, eredu bat erakutsi zaie, eta horren aurretik pertsona eredugarriak ere bai (esaterako, Pep Guardiola). Erakundearen gaiaren zeharlerrotasuna ere landu ahal izan da, euskara modernitatearekin lotuta, eta kanpoko pertsonak ekartzea oso argigarria izan da puntu hau lantzerakoan.

2- Administrazioaren agente guztien lidergo kateak artikulatzea: arduradun politikoak, Euskara-teknikariak, sindikatuak, langileak

- ROLA: Saio guztietan landu da, denen rola aztertu dira, Euskara-teknikariena barne: bakoitzaren ezaugarriak, egitekoak... eta era bateko edo besteko rola hartzeak inguruan izan lezakeen eragina. Euskara-teknikariek beste era batera jokatu dute, norbere mugak aitortuta, teoria azaldu, teknika batzuk erakutsi, ideiak partekatu eta jaso, entzuten jakin dute, umorea jarri saioetan...
- ALDAKETARAKO KONPROMISOA: Konpromiso zehatzak ez dira landu; nolana ere, elkarlanean jarraitzeko prestasuna eskatu zaie, bai eta lortu ere. Gauzak aldatzeko premia agerian geratu da eta oinarriak ezarri dira elkarrekin.

3- Euskara-teknikarien rola birdefinitzea: aktibatzea, jabeakuntza, diskurtsoa

- PORTAERA ERALDATZAILEA: Euskara-teknikariak rol berriarekin portaera horren adibidea ematen saiatu dira; harremanak landuz, ekimenez jokatuz... Lehen saioan ezaugarriak aurreratu zizkieten, teoria ikusi zuten bigarren saioan eta adibide praktikoa bat sakonago laugarrenean. Partaide bakoitzaren hizkuntzarekiko portaera ere aztertu da, nola jokatzen duten Udalean eta bizitza pertsonalean euskararekiko.
- MOTIBAZIOA: Lider egoki baten portaerari lotuta, giro ona eta umorea sustatu dituzte euskara-teknikariek, saioak goxatzeko ahalegina egin dute, malgutasuna erakutsi dute taldekideen ekarpenak jasotzeko eta aintzat hartzeko.

Elkarrizketetan esaldi eta ohar interesgarri asko bildu zituzten, bai eta saioetan erabili ere, iritziak partekatzeko eta kontrastatzeko.

- Erabilera-planaz (**EP**): gabezia eta hobetzeko puntu batzuk identifikatu dira:

*"Komunikazioa hobetu behar da goitik hasi eta beheko puntaraino; irizpideak zehaztea eta fintzea falta da: elebitasuna, itzulpenak..."*

*"Gai potolo batzuetan aurrera ateratzeari ematen zaio lehentasuna, ez hizkuntzari"*

*"Zumaiako Udalean beste arlo batzuetan eta beste udal askotan baino euskara gehiago erabiltzen da".*

# JARDUNALDIA 2014

- Euskara Zerbitzuaz (**EZ**): Irudi eta uste ona dute taldekideek, gertutasuna gehiago landu behar da. Euskara-teknikarien rola, batzuen ustez, polizia edo inspektore lana egitea da, edo itzultzaile soil; ikuspegi hori aldatu da.

*"Plana lantzeko Euskara Zerbitzuarekin bilera gehiago egin behar dira, harreman estuagoak behar ditugu".*

*"Euskara Zerbitzua dinamizatzailea izan beharko litzateke, nahiz plana denona izan"*

*"Euskara Sailean ikuspegi bat daukazue, harago begiratzen dakizue"*

- Motibazioaz (**Mot**): Giro ona eta umorea landuta, jendeak erantzuten du, saioen amaierako balorazioek erakusten dute gaiarekiko atxikimendua lortu dela, seinaleak eman dituzte ardurak hartu dituztela esateko.

*"Motibazioa bai, nik uste dut jendeak oso barneratuta daukala euskara garrantzitsua dela, baina batzuetan kafe garaian aldarrikapen potoloak egiten dira eta gero bazkalordurako ahaztu egiten dira"*

*"Gehien gustatu zaidana da hemen elkartzea arlo askotako jendea, pertsonalitate desberdinetakoa, eta denok ados jartzea puntu batzuetan: elkarlanaren garrantzia, komunikazioarena..."*

- Ereduen baliagarritasunaz (**Ered**): Zalantzak zituzten batzuek hasieran, baina ona da aurrerago dabilenari begiratzea, ideiak hartu eta egokitzeko.

*"Gaur konturatu naiz, zeharlerrotasunarekin zer lortu nahi den, Aldundiak nola lotu dituen biak, plana batzuek egin eta nola islatzen den besteetan. Prozesuari zentzua ikusi diot"*

*"Baliagarria da beste tokietan zer egiten den ikustea, bai akatsak zuzentzeko eta baita gauza onak kopiatzeko ere".*

- Udalaren lidergoaz (**Ud Lid**): Euskararen arloan aitortzen diote bultzatzeko gaitasuna eta zilegitasuna, eta erantzukizuna ikusten lagundu diete arnasguneen bideoak eta Gipuzkoako Foru Aldundiren ereduak.

*"Administrazioak tira egiten du Zumaiako kasuan, eta hori da bere helburua: tira egitea".*

*"Guk egiten ez badugu, nork egingo du? Eredua eman behar dugu"*

## JARDUNALDIA 2014

- Lidergoaz (**Lid**): Hitzak fama onik ez zuen hasieran, inor gutxi sentitzen zen lider. Saioetan ikusitako kontuekin iritzia aldatu eta hobetu dela sumatu da. Hizkuntzaren erabileran eragina badutela ikusten zuten, eta saioetan egiaztatu da.

*"Politikarien eta teknikarien ohiko rolek, funtzionario alferrei buruz dagoen usteak gehituta, mesfidantza eragiten dute.*

*"Batzuetan, latigoa erabiltzeko beldurrez, kontrako efektua lortzen da".*

- Aldaketarako gaitasunaz (**Ald**): Erakundearen kulturaren ondorioz, ageriko zailtasunak ikusten dira Zumaiako Udalean hainbat gauza aldatzeko.

*"Administrazioak baditu berezitasun batzuk, berrikuntzekin oztupoak sortzen dira, eta engranajea martxan jartzeko zailtasunak egongo dira".*

- Prozesuan espero dutenaz (espektatibak) (**Esp**): Zalantzak, hasieran batzuek loturarik ez zuten ikusten lidergoaren eta euskararen artean, eta azken balorazioak erakutsi du planteatu dugunaren zentzua ikusten dutela orain.

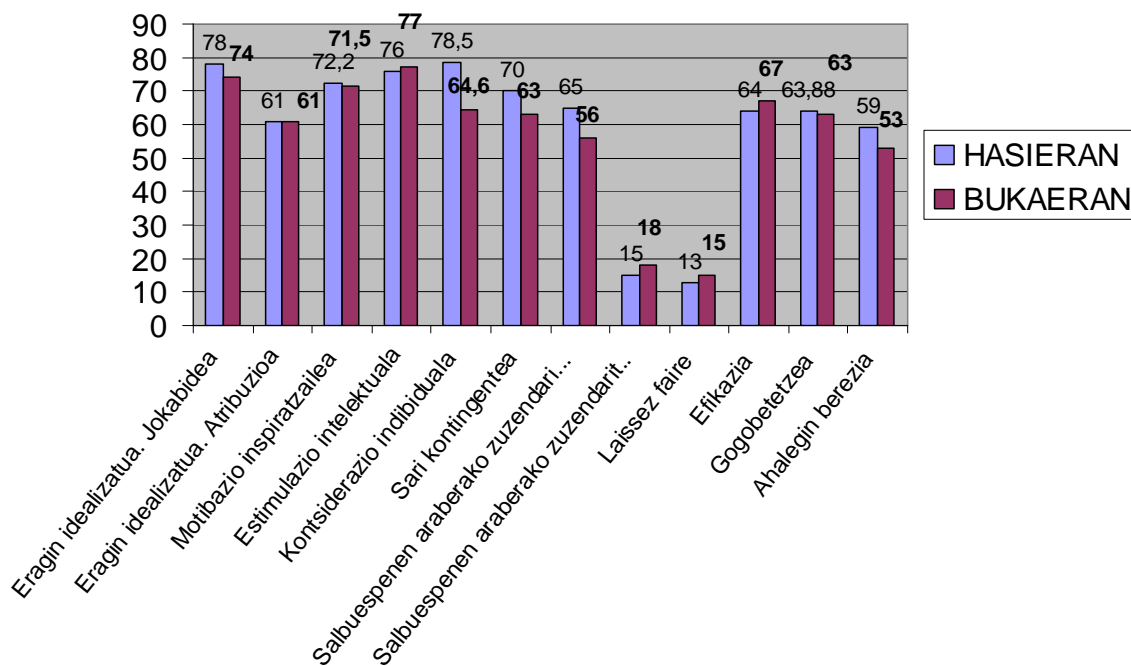
*"Lana euskaraz egiteari zentzua ikusi diot, eta indarra hartu dut. Lidergoaz aritzeak Udalaren antolamenduari buruz gogoeta egitera bultzatu ninduen. Bestetik elkar hobeto ezagutzea ere ekarri du prozesu honek".*

Hauek dira elkarrizketa garaian, prozesuaren hasieran eta amaieran egindako balorazioen emaitzak, aurreko puntuen arabera antolatuta, eta amaieran batez bestekoarekin. Espektatiben zutabeko zenbakiek erakusten dute espero zutena baino askoz gehiago jaso dutela prozesuan.

	EP	EZ	Mot	Ered	Ud Lid	Lid	Ald	Esp	Batez beste
<b>hasieran</b>	7	7,5	8,285	7,357	7,5	8,285	6,357	6,357	<b>7,33</b>
<b>bukaeran</b>	7,142	8,142	8,285	8,785	7,928	8,214	6,285	8,642	<b>7,928</b>

Horrekin batera, taldekideei galdera egin diete, ea **beren burua ikusten ote duten aurrerantzean hizkuntza-lider bezala jokatzeko**. 3 lagunek baietz erantzun dute, bik ez dakitela aitortu digute, eta beste biek ezetz esan dute, oraingoz behintzat.

**Lidergoaren inguruko galdetegiak** beheko emaitzak eman ditu. Lidergo moten inguruko erantzunek erakusten dute lidergo eraldatzailearen 4 ezaugarriek oso balorazio altua jaso dutela eta oinarri ona badagoela bide horretan lan egiteko, horretarako "motorraren errendimendua" hobetu beharko litzatekeen arren. Bestetik, bigarren neurketak ez du aparteko aldaketarik erakutsi, eta zaila da puntu batzuetako jaitsiera azaltzea.



## 5. Ondorioak

Orokorrean balorazioa oso ona da. Xede-taldeak oso ongi baloratu du prozesua eta beraien espektatibak bete eta gainditu ere egin direla adierazi dute kide guztiek. Lortu da partaideek zentzua ikustea lidergoaren eta erabilera-planaren arteko loturari. Horrez gain, interbentzioaren amaieran taldeko kide guztiak prest agertu dira talde horretan bertan lanean jarraitzeko eta erabilera-plana elkarrekin lantzen hasteko.

Bi teknikarien balorazio orokorra ere oso ona da. Alde batetik xede-taldean eboluzioa ikusi delako, gerturatze bat, giro hotz batetik hasi eta saiotik saiora goxatze bat egon da, umoreari bide eman zaio poliki-poliki, amaieran elkarrekin lanean jarraitzeko asmoa erakusteraino. Bestetik, bi teknikarientzat ere prozesua oso aberasgarria izan da. Garapen handia egon da, asko ikasi dute, eta gauzak beste era batera egiteak nolako emaitzak ematen dituen egiaztatu ahal izan da. Hainbat kompetentzia garatu ahal izan dituzte eta beraien buruak behatzeko tartek hartu dituzte.

Ateratako ondorio nagusietakoa, bestalde, horrelako prozesu bat martxan jartzeko hainbat kalkulu egin behar direla aurretik:

# JARDUNALDIA 2014

- Eskatzen duen denbora, ahalegina eta dedikazioa: teknikariaren prestakuntza, saioen prestakuntza, zer baliabide dauden, zenbat denbora eskaintzeko modua dagoen...
- Xede-taldea; kopurua mugatzea ezinbestekoa da. Tentazioa izaten da jende gehiegi biltzekoa taldera, eragin zabalagoa izango duelakoan baina ez da ahaztu behar ikerketa den neurrian muga batzuk jarrita hobeto funtzionatuko duela.
- Aurrean nor dagoen oso kontuan hartu behar da, xede-taldeko kide bakoitzaren ezaugarriak, zerk motibatuko duen partaideetako bakoitza, horren arabera prestatu saioak; edukietatik aparte, erabiliko den tonua, hizkera.... Eta ez da ahaztu behar ezinbestekoa dela partaide guztiek zentzua ikustea egiten ari direnari.
- Erakundearen kultura; zer ohitura dauden, nola egiten den lana, zein den bakoitzaren rola erakundearen barruan, dauden arazoak...
- Zenbaterainoko espektatibak sortzen diren eta horiek nola betetzen diren amaieran.

## **ALDE POSITIBOAK:**

Xede-taldea ondo aukeratu izana, buelta asko eman ondoren eta hasieran pentsatutakotik kopurua asko murriztu ondoren, ikerketa klabeen jarri eta helburuetarako gakoak izan diren pertsonak biltzea lortu da.

Xede-taldeko kideek prozesuarekin hartu duten konpromiso sendoa. Interes handia erakutsi dute eta huts egiteak oso gutxi izan dira. Era berean, Euskara-teknikariak xede-taldearentzat erreferente bihurtu dira neurri batean. Guztiek ondo baloratu dute egindako saio bakoitza, guztiak izan zaizkie baliagarri eta amaieran, onura ikusi diote prozesuari, beraiek ere irabazi dutela sentitu dute.

Ondo asmatu da hasieran egindako elkarrizketekin. Galdera batzuk amaieran berriro kontrastatzeko aukera egon da eta horrek eman du garapenaren neurria. Elkarrizketak non eta nola egin ere (atmosfera gozo baten, ohiko lan lekutik aparte...) aurrez pentsatu eta adostu da eta egin beharreko kalkulua dela baloratu da.

Interbentzioetan lanak eta rolak ondo banatu dira bi teknikarien artean eta elkarren osagarri izan dira. Eta gauza bera saioak prestatzerako orduan ere, elkarlan estua egin behar izan da eta horrek bata bestearen gaitasunen eta kompetentzien berri izateko balio izan du.

Interbentzioan ekarri diren adituen aukeraketan ondo asmatu da. Hasierako ideiak aldatzen jakin da eta beharretara egokitzen, azkenean gelditu den sententzia izan da bete-betean asmatu dela.

# JARDUNALDIA 2014

Prozesu lagundua izan da. Soziolinguistika Klusterraren gidaritza, Bermeo, Gipuzkoako Foru Aldundia eta antzeko esperientziak izan dira inguruan aitzindari eta horrezaz gain, prozesua elkarrekin egin dutenak ere bata bestearekin elikatu dira. Materiala, ideiak, metodoak dena elkarbanatu dugu.

## **HOBETZEKOAK:**

Saio guztiak audioan grabatzea. Hirugarren saiotik aurrera egin da eta ikusi da gero oso baliotsua eta erabilgarria dela saioak grabatuta edukitzea, hasieratik egin behar zela izan da ondorioa.

Kasu batzuetan denboraren kudeaketan zailtasunak izan dira eta ez da ondo kalkulatu ariketa bat egiteko behar zen denbora edo eta zeukan konplikazio maila. Gainera, zenbaitetan denborari lotuegi egotea ere gertatu da, ordua iritsia zela eta saioak amaitzera egin da, momentuan konturatu gabe ordua pasatuta egon arren, partaideak oso gustura zeudela eta ez zeukatela hainbesteko presarik.

Ez da gaitasunik egon konpromiso zehatzak eskatu eta lotzeko. Prestasun handia egon den arren, ez da ezertan konkretatu hori guztia; esaterako bakoitzak bere sailean konpromiso txikiak hartzea... Aurrera begira egiteko gelditu den lana izan da.

Saio batzuetan ez da gaitasunik egon momentuan bertan behar beste egokitu eta doitzeko. Batez ere hasieran, lotutako gidoi baten menpe egonik askatu beharra egon denean ez da hain ondo asmatu hori egiten. Hala ere, garapen bat egon da horretan ere eta azkeneko saioetan errazago lortzen zen hori.

Saio bitarteak hobeto aprobetxatu behar ziren taldeko kide bakoitzarekin egoteko. Puntualki konplizitate momentu politak sortu diren arren, gerturatzea gehiagotan egin behar zela atera da ondorioa.

Interbentzio guztia amaitu ondoren nabarmen gelditu da zein erraza den berriro lehengora itzultzea eskema klasikoetara, ohiko bileretara...

## **HAUSNARKETA:**

**Hipotesian** formulatu bezala lidergoa landuta bete-betean asmatu dela uste da. Teknikariek intuizioa zeukaten gai horrek nolabait harrapatuko zituela eta halaxe izan da; lidergoaren kontzeptuaz hausnartu da, batzuentzat hitz horrek zeukan kutsu negatiboa gainditu da eta lidergo on baten beharra agerian gelditu da. Batzuek, gainera, beren burua hizkuntza lider moduan ere ikusten dute prozesuaren ondoren, eta beste batzuek, berriz, horretarako bidean daudela sentitzen dute.

# JARDUNALDIA 2014

Hori ardatz hartuta, beste gauza asko azaleratu dira; kasu batzuetan arazoak eta gabeziak direnak, baina beste kasu batzuetan baita ondo egiten diren gauzak eta indarguneak ere, horiekin guztiekin jabetzeko modua egon da prozesuan. Bestalde, jarritako **helburua** bete da, erabilera-plana beste era batera lantzeko oinarriak jarri baitira xede-taldeko kideen adostasunarekin. Euskara-teknikariek rola aldatzea ere lortu dute neurri batean, beste *bisio* bat izan dutela eta gauzak orain arte inork egin ez dituen moduan egin dituztela aitortu baitute partaideek.

Aukeratutako **aldagai** batzuekin zalantzak izan arren, asmatu dela ondorioztatu da, prozesuak aurrera egin duen heinean, lidergotik hizkuntza-lidergorako bidea egiten lagundu baitute. Esate baterako, eredu onak ikustearen garrantzia ez zeukaten hasieran taldeko partaideek garbi, eta zalantza sortu zen horren inguruan, baina saio bat horri eskaini ondoren emaitzak oso onak izan dira, asko lagundu baitie nora iritsi nahi zen ikusten.

**Prozesuan** izandako garapena oso adierazgarria izan da, partaideen jarrerak asko aldatu direlako lehenengo saiotik azkenera. Beraien artean, elkarrekiko, jarrera uzkur eta hotzak sumatzen ziren hasieran eta amaieran, aldiz, asko gerturatuta zeuden jarrera horiek. Are esanguratsuagoa gertatu da hori, kontuan hartuta ikerketa-interbentzioak iraun duen bitartean udal barruan giroa dezente txartuta zegoela jakin denean (atez ateko bilketaren gaia). Hau da, nahiz eta testuingurua nahiko nahasia izan, saioetan ez da horren islarik ikusi. Batzuetan bromak ere egin izan dira Udaleko egoera gatazkatsu batzuen inguruan.

**Emaitzak** espero zirenak izan dira, xede-taldeko partaide guztiak prest agertu baitira elkarrekin erabilera-plana lantzeko. Horrez gain, Euskara Zerbitzuak prestigioa irabazi du eta orain beste edozein sailetara joaterako orduan atek irekita aurkitzen ditu.

Arnasgunearen kontzeptua landu da eta bereganatu dute. Era berean, kanpoko auditoria baten balioa ikusi dute (Bikain ziurtagiria...) eta prest agertu dira horrek esan nahi duen guztian inplikatzeko.

**Parte-hartzaileek** amaieran eman dituzten iritzien artean esan liteke beraiek ere konturatu direla zein eraginkorra izan litekeen beste era batera lan egitea: komunikazioari garrantzia emanaz, lidergoa zainduz, elkarlanean, besteen ekarpenak baloratuz eta kontuan hartuz. Euskara Zerbitzuari eta erabilera-planari dagokionez, berriz, aurretik egindako lanaz jabetu dira eta konturatu dira denen ahalegina dagoela tartean, bide horretatik aurrera jarraitzeko asmoa erakutsi dute. Eta azkenik, jabetu dira, hain udalerrri eta udal euskalduna izanik, horrek erantzukizun batzuk ekartzen dituela. Bi kidek esandakoak ideia horien adierazgarri: "Eta bilera hauek amaitzen ditugunean zer? Berriro basamortura?" galdetu du batek eta beste batek, berriz, esan du "orain arte ez nintzen konturatu besteek ikusten gaituztela arnasgune bezala eta orduan hori mantendu egin behar dugula". Horrekin guztiarekin garbi ikusi da lurra landua dagoela eta hazia ereiteko prest. Hemendik aurrera jarduteko modua aldatu eta elkarrekintzara pasatzea da erronka.