

## ERAKUNDEAREN DATUAK

<b>1. Erakundearen izena:</b>	Lehendakaritza
<b>2. Sektorea:</b>	Sektore publikoa
<b>3. Langile kopurua:</b>	97
<b>4. Webgunea:</b>	Eusko Jaurlaritzaren Lehendakaritza <a href="https://www.euskadi.eus/lehendakaritzaren-egoitza/web01-s1ezaleh/eu/">https://www.euskadi.eus/lehendakaritzaren-egoitza/web01-s1ezaleh/eu/</a>
<b>5. Erakundearen jardueraren deskribapena:</b> (produktu eta zerbitzu nagusiak, merkatua, bezero motak...):	Lehendakaritzak Jaurlaritzaren politikak koordinatzen ditu eta Gobernu-programa garatu eta betearazten du. Bestalde, Kanpo harremanak, Trantsizio soziala eta 2030 Agenda bere gain hartzen ditu. Lehendakaritzaren menpe dago Jaurlaritzaren bozeramailearen arloa ere. <a href="http://www.euskadi.eus/eusko-jaurlaritza/lehendakaritza/hasiera/">http://www.euskadi.eus/eusko-jaurlaritza/lehendakaritza/hasiera/</a>

## Harremanetarako datuak

<b>Solaskidearen izen-abizenak:</b>	Asier Aranbarri Urzelai
<b>Helbide elektronikoa:</b>	a-aranbarriurzelai@euskadi.eus
<b>Telefonoa:</b>	+34 945 01 81 53 / 688 717 875

## PRAKTIKA ONAREN AZALPEN LABURRA

<b>1. Praktika onaren titulua:</b>	Lehendakaritzan euskara normalizatzeko ibilbidearen sistematizazioa
<b>2. Praktika onaren azalpena:</b>  Zer da? Zertan datza?  Nondik dator?  Zeintzuk dira onurak, lortu diren emaitzak?	Normalizazioan aurrera egiteko zenbait gako <ul style="list-style-type: none"><li>- Erabaki politiko argia.</li><li>- Hainbat balio landu: elkarlana eta taldea, aniztasuna, progresitibitatea, entzutea, koherentzia, konfiantza, malgutasuna, lidergo partekatua, enpatia eta asertibitatea...</li><li>- Zuzendaritzak lan egin.</li><li>- Egitura zaindu: euskara-batzordea, batzordeburua, talde eragilea...</li><li>- Lider informalak aktibatu.</li><li>- Iparra adostu.</li><li>- Prozesu koherentea diseinatu.</li><li>- Konplizitateak eta aliantzak landu.</li><li>- Pertsonak ahaldundu: trebakuntza soziolinguistikoa eskaini.</li><li>- Gizartearen erronkekin konektatu.</li><li>- Ulermenaren balioa nabarmendu.</li><li>- Erabilera erronka bihurtu.</li><li>- Etengabeko ebaluazioa egin.</li><li>- Aitortza.</li></ul>

## PRAKTIKA ONAREN INGURUKO DOKUMENTAZIOA, IRUDIAK, GRAFIKAK...

(Hemen itsatsi tresna/dinamika/praktikaren irudiak, dokumentuak, grafikak, eta abar.)

# Eusko Jaurlaritzako Lehendakaritzan euskararen normalizazioan egindako ibilbidearen sistematizazioa

2022ko ekaina



**elhuyar**<sup>®</sup>  
ezagutuz aldatzea

# Eusko Jaurlaritzako Lehendakaritzan euskararen normalizazioan egindako ibilbidearen sistematizazioa

2022ko ekaina



**elhuyar**  
ezagutuz aldatzea



## Aurkibidea

1. Sistematizazioaz	7
2. Helburuak	8
3. Sarrera	8
4. Ibilbidearen deskribapena	10
5. Zenbait ikasgai eta hausnarketa	20
6. Aurrera begirakoak Lehendakaritzan	22
7. Normalizazioan aurrera egiteko zenbait gako eta gomendio	25



## 1. Sistematizazioaz

Esperientzien sistematizazioa esperientzia baten edo batzuen interpretazio kritikoa da. Esperientzia horiek antolatu eta berreraiki ondoren, hainbat elementu identifika daitezke, hala nola; prozesuaren logika, prozesuan parte hartu duten faktoreak eta gakoak, elkarrekin nola erlazionatu diren eta modu horretan zergatik egin duten. “Esperientzien sistematizazioa” ere esaten zaio .

Esperientziak prozesu dinamikoak dira; etengabe aldatzen eta mugitzen ari dira. Esperientziak prozesu konplexuak diren heinean, elkarri lotutako hainbat faktore objektibok eta subjektibok hartzen dute parte:

- Testuinguruaren edo une historikoaren baldintzak.
- Posible egiten duten egoera bereziak.
- Helburu jakin batzuk lortzeko berariaz egiten diren ekintzak.
- Ekintza horietatik sortzen diren erreakzioak.
- Espero edo espero ez diren emaitzak.
- Esku hartzen dugun gizon eta emakumeen pertzepzioak, interpretazioak, intuizioak eta emozioak.
- Esperientzia horien subjektuen artean sortzen diren harremanak.

### 1.1. Zertarako sistematizatu

Esperientziak sistematizatzearekin hainbat helburu lortu ditzakegu:

- Gure esperientziak sakonago ulertzea eta, hartara, esperientziak hobetzea. Izan ere, ondo eginda-koak, hobetu beharrekoak, oztupoak gaingintzeko moduak eta zailtasunak edo errepikatzen diren akatsak aurkitzeko aukera ematen digu, etorkizunean kontuan har ditzagun.
- Gure ikaskuntzak antzeko beste esperientzia batzuekin trukatzeko eta partekatzea. Truke anekdotik harago joateko aukera ematen digu.
- Esperientzietatik zuzenean sortutako ezagutzekin gogoeta teorikoa egiten laguntzea. Teorizazioaren lehen urratsa egiteko aukera ematen digu; praktika teoriarekin lotzen.
- Politika eta planetan eragitea, benetako esperientzietatik datozen ikaskuntza zehaztatik abiatuta. Horrela, gurean gertatzen den horretan oinarrituta, irismen handiagoko proposamenak egiteko aukera ematen digu.

Esperientziak sistematizatzekeo prozesuan asmo eraldatzaile bat dago, faktore eraldatzailea, ordea, ez da sistematizazioa bera, sistematizatzean praxi eraldatzaileak bultzatzeko gaitasuna indartzen duten pertsonak baizik.

Hala, sistematizazio-prozesuan berrikusi, zuzendu eta birbultzatu egiten da. Prozesu horretan akatsak eta ondo egindakoak identifikatu eta aztertzen dira eta bidea berreraikitzen da.

Horrenbestez, esperientziak sistematizatzearen funtsa da praktikaren hausnarketa eta interpretazio kritikoa egitea, esperientzia horretan parte hartu duten faktore objektibo eta subjektiboak berreraikitzean eta antolatzean oinarrituta egiten dena. Eta, praktikatik, partekatu daitezkeen ikasketak ateratzen dira.

### 1.2. Zergatik sistematizatu Lehendakartzako esperientzia?

Lehendakartzan euskara sustatzeko prozesua ez da berria; izan ere, hainbat ekimen garatu dira azken urteetan zehar euskararen presentzia eta erabilera areagotzeko.

2017an, baina, prozesuari beste ikuspegi bat ematea erabaki zen, eta zilegi da esatea, bultzada nabarmena eman diola erakundearen euskararen normalizazio-prozesuari, bai aldagai kuantitatiboak erreparatzen badiegu (hertsiki erabilera eta presentzia), bai alderdi kualitatiboak kontuan hartzen baditugu (erakundearen sortu den ilusioa, elkarlana, inplikazioa, ekimenaren sendotasuna...)



Horiek horrela, esperientziaren arrakastaz jabetuta, egindakoa aztertzea erabaki zen; batetik, ibilbidearen azterketaren emaitza ereduagarria eta lagungarria izan daitekeelako antzeko erakundeentzat, eta bestetik, erakundeetan bertan aurrera begirako urratsak zehazteko, eta haietan aurretik identifikatutako ikasgaiak eta hobetu beharrekoak kontuan izateko.

Horiek horrela, hurrengo orrialdeetan bildu ditugu sistematizazio-prozesuaren helburuak eta emaitza nagusiak.

## 2. Helburuak

### 2.1. Proiektuaren helburuak

#### Helburu nagusia

- 2017-2021 urte bitartean Eusko Jaurlaritzako Lehendakariaren euskararen normalizazio-ibilbidean egindako lana sistematizatzea.
- Etorkizuneko lan-ildoak eta gakoak identifikatzea, Lehendakariaren azken bost urteetan izandako hizkuntza-lorpenak egonkortzeko eta Lehendakariaren euskararen arnagune bihurtzeko.

#### Helburu zehatzak

- Egindako ibilbidearen eredu edo erreferentzia bat jasotzea, interesa duen edozein erakunderenesku jartzeko.
- Azken urteetako ibilbidea sistematizatzea, Lehendakariaren hemendik 10 urtera, euskararen normalizazioan, non egotea nahi dugun irudikatu ahal izateko.
- Datorren plangintzaldi berriari begira gakoak izango diren lan-ildoak identifikatzen laguntzea.

## 3. Sarrera

### 3.1. Erakundearen inguruko zenbait datu

Administrazio publikoan agintaldiz agintaldi aldaketak izaten dira erakundearen barne-antolaketa eta osar-eran. Lehendakariaren ere izan dira aldaketak 2017tik 2021era. Baina batez besteko erreferentzia bat jasotzea garrantzitsua iruditzen zaigu, erakunde bakoitzaren ezaugarriek eta kulturek lan egiteko moduetan eragina izaten dutelako.

Aldaketak aldaketa, Lehendakariaren hiruzpalau idazkaritza nagusik osatzen dute, eta idazkaritza bakoitzaren barruan hainbat zuzendaritza egon daitezke. Zuzendaritza batzuk beste batzuk baino handiagoak dira, baina batez beste 10 laguneko taldeak izaten dira. Gutxi gorabehera 110-120 lagunek osatzen dute Lehendakariaren. Horrek aukera ematen du zuzendaritza guztietan eta arduradun nahiz langile guztiekin zuzenean lan egiteko.

Bestalde, normalizazioan eragiteko egitura eta giza baliabideak baditu:

- Euskara lantaldea (zuzendaritza guztietako ordezkariak osatuta).
- Bi euskara-teknikari.
- Euskara-arduraduna.
- Kanpo-aholkularitza.
- Eta oro har, Lehendakariaren bera osatzen duten idazkaritza, zuzendaritza eta arduradun nahiz lan-gile guztiak.

## 3.2. Abiapuntuko egoera eta galdera gakoa

Aspaldi hasi bazen ere euskararen normalizazioaren aldeko prozesua Lehendakartzan, lan honetan 2017-2022 urte arteko epealdia aztertuko dugu. Ez ginen, beraz, hutsetik abiatu; izan ere, aurretik euskara sustatzeko eta euskararen normalizazioaren aldeko urrats ugari eginak zituen dagoeneko.

## 3.3. Abiapuntuko argazki orokorra (2017. urtea)

- Lehendakartzak **lehenengo erabilera-plana** V. Plangintzaldiarekin batera diseinatu zuen.
- Euskara **ulertzen ez zuen langile oso gutxi** zegoen Lehendakartzan, baina egia da, hala ere, langile **gehienek erraztasun handiagoa** zutela **gaztelaniaz**.
- Euskarazko gaitasun erlatibo horrek, besteak beste, asko baldintzatzen zuen euskararen erabile-ra. Era berean, ezinbestekoa zen **zegoen euskara-gaitasuna ustiatzea** eta euskararen erabilera handitzea, horrek ekarriko baitzuen euskara-gaitasuna hobetzea. Horretarako, atxikimendua lan-tzea, ezinbesteko hirugarren osagaia.
- Euskara **zerbitzu-hizkuntza** gisa erabat barneratuta zegoen erakunde osoan, bai langileen aldetik bai arduradunen aldetik.
- Euskara **lan-hizkuntza** gisa, errealitate konplexu gisa bizi zuten. Euskara lan-hizkuntza izatearen alde zeuden, baina aldeotasun horri berehala gehitzen zioten bigarren ideia bat: euskara ***bai, baina inor mindu gabe***. Inor ez mintzeko nahi horrek zer zekarren? Bada, lan-hizkuntzan zehaz-tutako helburuak oso zabalak izatea, inor deseroso ez sentitzeko modukoak, eta lan-hizkuntzan erabilera handitzeko nahikoak ez izatea.
- Lan-hizkuntzan eragite aldera, honako diskurtso edo ideia nagusi hauek topatu genituen:
  - Gazteek guk baino euskara-gaitasun handiagoa izango dute, eta, beraz, haiek egingo duteguk baino hobeto eta gehiago.
  - Beti langileoi eskatzen zaigu, baina arduradunek zer?
  - Eta lehen aipatutakoa: euskara lan-hizkuntza bai, baina inor mindu gabe.

## 3.4. Helmugako argazki orokorra (2021. urtea)

- Euskaraz ulertzen ez duen langile oso gutxi dago Lehendakartzan, Erabilera-planaren VII. Plan-gintzaldia amaitu aurretik, **langile guztiek jakingo** dute euskaraz. Ez dakitenak jubilatu ahala hu-tsik geratuko diren lanpostu guztietan dago ezarrita derrigortasun data, etorriko diren berriei begi- ra. Langile **gehienek gaztelaniaz erraztasun handiagoa** badute ere, euskara-gaitasuna handituda, oro har, erabilerearen ondorioz.
- Euskararen erabilera nabarmen egin du gora lan-hizkuntzan, ahozkoan eta idatzizkoan. Zenbait datu:
  - Lehendakartzita barruan elkarri bidaltzen dizkioten emailak: 2017an euskaraz % 47, 2021ean % 73 (langile eta arduradunek jaso dituzten azken 10 emailak neurtzen dira).
  - Lehendakartzita barrua aurrez aurre ahozkoan: 2017an euskaraz % 33, 2017an % 51, 2019an % 54.
  - Bikotekako harremanetan, 2017an harremanen % 52 beti edo ia beti gaztelaniaz ziren eta 2021ean % 21.
  - Eusko Jaurlaritzako gainerako sailekin idatzizko harremanetan langileen % 39k gero eta gehiago euskara hutsez gero eta gehiago egiten du. Gainerako sailekin mezuen % 44 euskara hutsez dira. Elebitasunetik euskara hutsezko jauzia egiten ari dira langile nahiz arduradunak.
- Oro har, jende guztia inplikatu da planean, ia jende guztia mugitu da euskara-planaren baitan; hizkun-tza aldetik “konfort” egoera utzi eta hizkuntza-erronka berriak hartu ditu jendeak euskararen alde.

- Euskaraz lan egitea, eta euskara hutsez aritzea, ez du ia inork zalantzan jartzen. Gero eta natu-raltasun handiagoarekin bizi dute, euskaraz dakitenek eta ez dakitenek. Bidean deserosotasunak sortu dira, baina horiek kudeatzeko gaitasuna ere garatu da. Euskararen garapenak euskara hu- tsezko espazioak behar dituela barneratu da, baita espazio horietako bat lan-hizkuntza dela ere. Hizkuntza ofizialen arteko berdintasuna elebitasun simetrikotik ezin dela etorri jabetu dira.
- Hasieran topatu genituen eta aipatu ditugun diskurtso edo ideia nagusi horiek erabat gain- ditu dira:
  - Euskaraz aritzeko **ardura guztiona da**. Belaunaldi berriak erakundean dugun hizkuntza -dinamika nagusira murgilduko dira. Lana euskaraz egin dezaten **baldintzak guk sortubehar ditugu**.
  - Gaur egun **ez da arduradunen inplikazioa, lidergoa** eta ahalegina **zalantzan jartzen**. Alderantziz, esplizituki aipatzen da planaren garapena erraztu eta sustatzen dutela ardu-radunek (baita euskaraz ez dakitenek ere). Duten euskara-gaitasuna ere ahalik eta gehienustiatzen dutela, euskara-klasetan parte hartzen dute.
  - Lehendakartzita osatzen dugun guztiak gara garrantzitsuak erabilera-planean (arduradunnahiz langile, dugun gaitasuna dugula).
  - Inor mintzeko beldurretik, **elkarren arteko aliantzak sustatzera pasa** dira. Gaitasun des- berdina dutenen arteko konplizitatea eraiki dute, “akordio linguistikoak” bilatu dituzte.
  - **Erabilerak gora egin du**, guztion inplikazioari esker: langile nahiz arduradun.



## 4. Ibilbidearen deskribapena

Atal honetan azken 4 urteetan egindako urrats nagusiak kronologikoki bildu ditugu. Lan eta urrats asko egin dira, baina 14 urratsetan laburbilduko ditugu. Ondorengo ataletan egindako lanaren nondik norakoak aberastuko ditugu.

### 4.1. Euskara Lantaldeko buru berria izendatu (2017)

Lehendakartzak **euskararen normalizazioaren arduradun politikoa izendatu** zuen. Hartutako ardura arrakastaz gauzatzeko, bi baldintza eman ziren:

- Erakundeak konfiantza osoa jartzea arduradun politikorengan.
- Normalizazioan jauzi berriak egin ahal izateko egin beharreko urratsak egiten uztea; bide hori erraztea.

### 4.2. Maila politikoan eta teknikoan hasieratik elkarlanean aritzea adostu

Lehendakartzak Elhuyar kontratatu zuen aholkularitza-lanak egiteko. Euskara lantaldeko batzordeburuak eta aholkularitzak elkarlanean aritzea adostu zuten hasieratik. Euskara lantaldeko batzordeburuak, Lehen- dakartzako bi euskara-teknikariek eta aholkulariak normalizazioan eragiteko **talde eragilea** osatu zuten.

Talde eragile horretan, egin beharreko lehenengo urratsak adostu zituzten:

- Arduradun eta langileekin bildu, eta, ezer proposatu aurretik, haiei entzun.
- Entzundakotik ondorioak atera.
- Talde eragilean aurrera begirako estrategia eta urratsak proposatu, euskara lantaldean eta sailetan kontrastatu eta ekarpenak bildu.

### 4.3. Entzute aktiboa (2017)

Euskararen normalizazio-prozesua eraldaketa-prozesu bat da. Eta **prozesu** horren **ardatzean eta abia- puntuan pertsonak** daude, aldatu edo hobetu nahi dugun errealitate hori bizi duten pertsonak. Horregatik izan zen lehenengo urratsa jendeari entzutea: jakiteko zein zen euskararen normalizazioan erakundeak egin duen ibilbidea, zein zen euren ikuspegia euskara-planarekiko, non kokatzen zuten euren burua normaliza-

zio-prozesuarekiko; sail bakoitzeko hizkuntza-errealiterata gerturatzeko; euren inplikazioa ezagutzeko; euren diskurtsoak; euren bizipenak...

Eltzuketa hori hiru gunee edo multzotan egin zen:

- Lehenik euskara lantaldean.
- Ondoren bakarkako elkarrizketak egin ziren:
  - Euskara Lantaldeko kideei (aholkulariak bakarrik egin zizkien).
  - Arduradunei (Euskara buruak eta aholkulariak).

Elkarrizketa haietatik eta planaren inguruan jasota zegoen dokumentazioa aztertuta (Euskara Lantaldeko aurreko bi urteetako aktak nagusiki) hauxe prestatu zen: diagnostiko kualitatiboa, ondorioak eta aurrera begirako proposamenak. Hori guztia sailez sail kontrastatu eta osatu zen.

#### 4.4. Erronka gakoa identifikatu (2017)

Aurreko hausnarketa hartatik identifikatutako erronken artean bat nagusitu zen: Lehendakartzan euska-raren normalizazioan urrats berriak egiteko eta hiztun-komunitateen elkarbizitza egokirako baldintzak nola sortu? Galdera hori behar bezala erantzunez gero, arrakastarako bidean jar gintezkeela aurrekusi ge-nuen. Erronka horri aurre egiteko hainbat estrategia edo gako identifikatu genituen:

- a. **Ulermena** balioa nabarmendu.
- b. Hiztun-mota desberdinen arteko **konplizitateak eraiki**, elkarbizitza oinarri.
- c. **Langile guztiak** gaitasunak gaitasun erabilera-planaren **partaide** sentitu. Guztiak gara garrantzitsuak eta beharrezkoak.
- d. **Hiztunak**, erakundea osatzen duten pertsonak, **ahaldundu** trebakuntza soziolinguistikoaren bidez.
- e. Planaren **komunikazioa hobetu**.
- f. **Diskurtso berri bat** eraiki.
- g. Euskararen **egoeraren argazki zehatza** atera.
- h. **Erabilera-konpromiso zehatzak**.
  - i. **Gaitasuna** handitzeko **gakoa erabileran** dago.
  - j. **Arduradunen hizkuntza-lidergoa** aktibatu edo indartu.
  - k. Gure buruari **erronka bat jarri**: bikain ziurtagiria

#### ■ 4.5. Euskararen normalizazioan fase berri baten hasiera irudikatu/gorpuztu (2017)

Lehendakartzako normalizazio-prozesua ere inflexio puntu batean zegoen. Argi ikusi zen fase bat amaitu eta beste berri bati heldu behar zitzaioela. Jauzi berri bat ematera gindoazela guztiek sentitzea garrantzitsua zen, eta horretarako **arduradunen inplikazioa** ezinbestekoa.

Ekitaldi berezi bat antolatu zen. Garrantzia handia eman zitzaion Lehendakartzan osatzen zuten arduradun nahiz langile guztiek parte hartzeari. Lehendakariak hartu zuen horretarako lidergoa; saio garrantzitsua izan zen.

Saio hartan lehendakariak hauxe utzi zuen argi: zerbitzu-hizkuntzatik harago, **argia lan-hizkuntzan jartze-ko garaia** zen.

Saio hartara Kike Amonarriz gonbidatu genuen. Helburua: **gizartean normalizazio-prozesuak egindako ibilbidea** azaltzea, gizartean ditugun hizkuntza-erronkak azaltzea eta **marko horretan kokatzea Lehenda-karitzako normalizazio-prozesua**. Ezinbestekoa zen **Lehendakartzako hizkuntza-erronkak gizarteak dituen erronkekin konektatzea**, langile nahiz arduradunei eskatzen zitzaien ahaleginari zentzua horrek ematen baitzion eta baitio.

Saio hura inflexio-puntua izan zen, fase bat amaitu, eta berri bati ekin baitzitzaien.

## ■ 4.6. Bikain ebaluazio-prozesuaren simulazioa egitea adostu eta egin (2017)

Zer lortu nahi genuen simulazioarekin?

Garrantzia eman nahi zitzaion ez bakarrik ebaluazioaren emaitzari, baita prozesuari ere, simulazio hori egiteko moduari. Aldez aurretik landu genuen alderdi hori; batez ere, arduradunen inplikazioa eragitea prozesuan eta prozesua sustatzeko eta sail osoaren parte-hartzea bultzatzea. Nolabait prozesu horretan guztiek parte hartzea eta guztiontzat ikasketa-prozesu bat izatea nahi zen. Prozesuan HPS bidelagun izan genuen eta horrek legitimazio handiagoa eman zion prozesuari, emaitzari eta aurrera begira egin beharrekoiei.

Bestalde, euskararen egoera eta erabileraren argazki eta datu zehatzak bildu nahi genituen: Lehendakartzaren osoarena batetik, zuzendaritza bakoitzarena, bestetik. Zuzendaritzak jasotzeak aukera ematen zigun helburu zehatzak jartzeko eta ardurak gehiago pertsonalizatzeko (euskara-plana guztiona, eta, aldi berean, inorena ez izatea saihesteko).

Euskararen gaiari heltzeko **beharra ikusarazi eta sentiarazi** behar zitzaion arduradunei. Simulazioak eman zigun horretarako aukera. Simulazioa izateak karga kendu zion ebaluazio-prozesuari, baina gaiari heltzeko beharra sortu zuen era berean.

Horrez gain, simulazioak behartu gintuen euskara-plana eta normalizazio-prozesuaren inguruko **kontakizun koherente bat sortzera**, eta normalizazioaren parte diren elementu desberdinak jostera.

## 4.7. Euskararen normalizazioa erronka gisa formulatu (2018)

Euskararen normalizazioa **lege betebeharra** da Lehendakartzarentzat. Baina **asmo handiagoko planteamendua** egin zen: euskaraz legeak ezartzen duelako egitea baino, ikuspegia izatea **euskaraz egin nahi izateagatik** egitea. Batetik, argi ikusi zen batzuek nahi izatea ezinbestekoa izango zela, gainerakoengan eragiteko. Bestetik, legea ezinbestekoa bada ere, ez da nahikoa; legeak lege, euskararen normalizazioan ezin da aurrera egin gehiengoaren borondatearen kontra, ez behar bezala behintzat.

Bikain ebaluazio-prozesuaren ostean, erabilera plan berria egitea egokitu zen 2018an. Plan horren diseinuan guztien parte-hartzea sustatu zen.

Lanketak zuzendaritzak egin ziren, eta Euskara Lantaldean eta talde eragilean koordinazio-lanak.

Plan horren markoan, zilarrezko bikain ziurtagiria eskuratzea zehaztu zen erronka gisa. Aurretik egindako simulazioak balio izan zigun jakiteko ziurtagiri hori lortzea erronka bat zela, eta, lana eginez gero, lorgarria. Betebeharra baino **erronka gisa** planteatzea motibagarriagoa iruditu zitzaigun.

## 4.8. Erabilera plan berria martxan jarri (2018)

VI. Plangintzaldiko plan estrategikoa eginda, horri lotutako kudeaketa-planak diseinatu genituen. Kudeaketa-plan orokorra Euskara Lantaldean koordinatu zen, eta, hori oinarri hartuta, zuzendaritza bakoitzarena.

2018an onartutako euskararen erabilera **plan berriarekin** langile **guztiak interpelatuak** sentitu ziren, honabilera batean langile batek esandakoa: “ (...) *para mí el plan hasta ahora ha sido neutro. No me ha llegado a afectar. ¿Cómo me siento? Intentaré no quedarme en una isla y subirme al carro (...)* ”. Beraz, plan berriarekin euskararen aldeko **mugimendu indarberritu** bat sumatu zuten guztiek, **zerbait aldatzen ari zensentsazioa, guztiak mugiarazten zituena** (ilusioz askok, beharregatik beste batzuk, ...).

Hasieran aipatutako galdera gakoa eta horri erantzuteko estrategia edo gakoak oso aintzat hartu genituen. Egindakoen artean hiru nabarmenduko ditugu:

- **Hizkuntza-erronka zehatzak** hartu zituzten langile nahiz arduradunek. Legeak ezarritako gutxie-nekoak betetzeaz gain, nor bere abiapuntua aintzat hartuta progresiboki lan-hizkuntzan urratsak egitea zen asmoa. (Ia) erabat gaztelaniaz aritu den langile bati euskaraz lan egin behar duela esatea, erronka handiegia gertatu ahal zaio eta blokeatu. Beraz, desblokeatzeko, ezintasunari gaitasuna gailentzeko, urrats txikiak proposatu genituen. Helburua Lehendakartzan zegoen eus-kara-gaitasuna ustiatzea zen; horretarako, erabiltzen hasi eta poliki-poliki ingurukoak “kutsatzea”,

dinamika positibo bat sortzea, erabili ahala gaitasuna eskuratzea, horrekin motibazioa handitzea... Alegia, **guztiak urrats txikiak eginda, guztien artean urrats handi bat egitea**. Zuzendaritzak egin genuen lanketa hori, eta aztertu genuen norbanakoek hartutako konpromiso horiek talde

-mailan zer nolako eragina izango zuten.

- Denek **planaren barruan bere lekua topatzea eta elkarren arteko konplizitateak** sortzea sustatu zen. Euskara ulertzen ez zutenei dagokionez bi ohar iruditzen zaizkigu aipagarri: batetik, uler- mena lantzeko ikastaroa eskaini zitzaion (ikastaro hori urtero egiten da eta saioak Lehendakartzan bertan ematen dira, ulermenaren unibertsalizazioa ipar hartuta); eta bestetik, ikusarazi zitzaizkizuten gaitasun denok egin ditzakegula euskararen aldeko urratsak. Arduradunen kasuan, esaterako, lantaldea euskaraz aritzea sustatuz, esplizituki nahi hori lantaldeari adieraziz, edota euskara ez dakien arduradunak gainerakoei ikusaraziz eta sentiaraziz euskara dakitenei euskarazegitea naturala dela. Azken hori oso ondo laburbiltzen du arduradun batek egindako adierazpe- nak: *“mi objetivo es sentirme a gusto mientras los demás estén hablando euskera, y que los demás se sientan a gusto hablando euskera estando yo presente”*.
- Normalizazio-prozesuaren inguruko **hausnarketak egiteko espazioak sortu** eta trebakuntza soziolinguistikoa landu genituen.

Izan ere, edozein erakundetan, baita Lehendakartzan ere, aniztasuna da nagusi: norbere ibilbide linguistikoetan, bizipenetan, hizkuntza-jarreretan nahiz jokaeretan... aniztasun hori egoki kudeatzea ezinbestekoa da.

## 4. Euskararen kudeaketa-sistema berri eta osatu (2018)

Lan-hizkuntzan urrats berriak egiteko, ezinbestekotzat jo genuen, euskararen kudeaketa-sisteman eragitea edo sistema berritzea. **Lan-hizkuntzan ezin da eragin norberaren borondate hutsean oinarrituta.**

Berri beharreko sistemak bi alderdi hartu behar zituen kontuan: **alderdi subjektiboa** (langileen partaide- tza sustatuta, trebakuntza soziolinguistikoaren bidez, euskara lan-kargarekin baino erronkarekin lotuta, ...), eta, bestetik, **alderdi objektiboa**, besteak beste, hizkuntza-irizpideak berri, lan-hizkuntzan helburu abstraktuetatik helburu zehatzetara jo, harrera-protokolo eraginkor bat zehaztu, arduradunen lidergoa landu, trebakuntza-planari astindu bat eman...

### Hizkuntza-irizpideak

Lehenik **hizkuntza-irizpideak** berri eta eguneratu genituen (2018). Eusko Jaurlaritzak ezarrita zituen hizkuntza-irizpideak Lehendakartzara egokitu eta EHEren arabera antolatu genituen. Erabilera planaren egitura, bikainen egitura eta hizkuntza-irizpideen egiturak bat egiteak koherentzia ematen zion egin beharreko lanei eta, gainera, planaren garapena erraztu zuen.

### Arduradunen hizkuntza-lidergoa

**Arduradunen hizkuntza-lidergoa** sustatzeko protokoloa landu genuen.

Hasteko, simulazioaren bidez zuzendaritzaz zuzendaritzako argakia atera genuen, eta zuzendaritza bakoitza non zegoen sail osoaren batez bestekoa aintzat hartuta. Beraz, **arduradun bakoitzak bere zuzendaritzaren hizkuntza-egoera edo abiapuntua** zein zen jakin zuen. Bestalde, **hizkuntza-irizpideetan iparra** ere zehaztu genuen, atalez ataleko irizpide zehatzez gain. Zerbitzu-hizkuntzan bi hizkuntza ofizialak bermatu behar zirela argi zegoen, baina **lan-hizkuntzari dagokionez**, sarreran 3 ideia gako hauexek jaso genituen:

- Lan-hizkuntzan **helburua ez da elebitasun simetrikoa lortzea**; lana bikoizteaz gain, hizkuntza gutxitua hizkuntza nagusiaren menpeko izaten jarraitzea baitakar horrek.
- Horrenbestez, euskara lan-hizkuntza izan dadin, eta bi hizkuntzen arteko oreka lortze aldera, poli-ki-poliki **lanean euskara hutsezko gune eta funtzio batzuk sortzea** da estrategia.
- Izan ere, **hizkuntza guztiak**, eta, beraz, baita hizkuntza gutxituek ere, euren garapenerako **hizkuntza hori nagusi izango den funtzio edo guneak** behar dituzte.

Beraz, non geunden eta norantz jo behar genuen zehaztuta genituen. Arduradunek hizkuntza-lidergoa hartu behar zutela ere bai.

Baina zertan gauzatzen zen lidergo hori? Zertan eskatzen zitzairen eredugarritasun hori? Protokolo horretan adostu genuen hori, ideia bat argi utzita: **arduradunak euskaraz egiteko gai izan edo ez**, guztiak **dira hizkuntza-liderrak**, eta **lidergo hori erabil dezakete euskararen alde edo ez**.

## Euskararen gobernantza-eredua

Hizkuntzak kudeatzeko, eta bereziki, euskararen erabilera areagotzeko, eredua berri nahi genuen. Etagaldera hauxe jarri genuen mahai gainean: *eredu berri horrek zer sustatu behar du?*

Galdera horri erantzunez, Lehendakartzaren gobernantza eredua 6 zutabetan oinarritu genuen:

- Normalizazioaren **ardura eta lidergo partekatua** sustatzen du. Guztioi dagokigun erronka da euskararena.
- Euskara-**gaitasuna eta erabilera** uztartzen ditu gure ereduak.
- **Hiztunen ahalduntzea** sustatzen du trebakuntza soziolinguistikoaren bidez (eta normalizazioaren inguruan hitz egiteko espazioak bultzatuz).
- **Euskaraz sortzea** sustatzen du.
- Lorpenei eusteko baldintzak, ekosistema babestuak bermatzen ditu. Eta horretarako hiru euskarri:
  - Lanpostuetako hizkuntza-eskakizunak eta derrigortasun datak.
  - Langile berrientzako harrera-protokoloa (euskararen aldeko dinamikak sustatzeko uneegokiena da langile bat lanpostu berri batean hasten den unea).
  - Arduradunek hizkuntza-lidergo egokia garatzea
- Euskararen bilakaera ezagutu ahal izateko **planaren jarraipena eta ebaluazioa** sustatzen du (pedagogia lana egin genuen, langile guztiei azaltzeko neurketak ez zirela inoren jarduna fiskalizatzeko edo epaitzeko; baizik eta garatzen ari ginen politikaren inpaktua ezagutzeko). Adostu zen lau edo bost urtean behin, ebaluazioa egiteko bikain metodologia aplikatzea (bestelako neurketek eta ebaluazioez gain, hpsk ezarritakoak eta euskara lantaldean era- bokitakoak).

Aipatutako 6 lan-ildo horien barruan, hainbat ideia eta estrategia jaso genituen.

## Langile berrientzako harrera-protokoloa

Aipatu dugunez, langile berriak erakundearen hizkuntza-egoera edo dinamika nagusira lerratzen dira. Batetik, dinamika hori euskararen aldera lerratzeke edo orekatzeke lanean ari ginen, baina, bestetik, langile berrientzako harrera-protokolo egoki bat garatzea ezinbestekotzat jo genuen (zer esanik ez, une honetan administrazioan ematen ari den belaunaldi aldaketak duen pisua ikusita).

Langile berrien harrerarekin lotuta, hiru ideia gako azpimarratuko genituzke:

Langile berriari lanpostuari dagozkion zereginak ezagutarazteaz gain, zeregin horiek zein hizkuntzatan egin behar zituen jakinarazi behar genion; baina, era berean, protokolo horrek balio behar zuen langileen arteko harreman berriak euskaraz eraikitzeke.

Beraz, harrera-protokoloak ez zuen kontuan hartu behar langile berria soilik, baita gainerako lankideak ere. Langile berria gustura sentiaraztea eta langile berriari lehenengo hitza euskaraz egitea guztiei zegokien.

## Aurrekontu memoriatan hizkuntza-helburuak txertatu

Zuzendaritza guztietako aurrekontu-memoriatan euskararen normalizazioaren ikuspegia txertatu zen.

### ■ 4.10. Euskaraldian parte hartu (2018)

Euskaraldiaren egitasmoa neurri-neurrira etorri zitzaigun, une ezin hobean, aurretik lanketa bat eginda eta lanketa horrekin erabateko koherentzian. Euskaraldiak maiz gure buruari jartzen dizkiogun **muga psikologikoak apurtzeko** balio izan zue; izan ere, **marko egokia sortu** zuen muga horiek apurtzeko, esperimintatzeko, lotsa galtzeko...



Jende gehien-gehienak hartu zuen parte, erabilerak gora egin zuen eta oso bizipen aberasgarria izan zen, langile nahiz arduradun gehienentzako.

Euskaraldiarena **ez zen ekintza solte bat** izan; aitzitik, plan baten edo prozesu baten markoan txertatu zen ariketa bat izan zen. Aurrez egindako lanketak euskaraldiaren arrakasta bultzatu zuen, eta, aldi berean, euskaraldiak ordura arte egindako urratsak indartu zituen.

Ustekabean euskararen aldeko **indar** erakustaldi bat ere izan zen, eta **erakunde normalizazioan jauzi berriak egin ahal zirela frogatu** zen. Euskaraz aritzeko **aukera** eta **nahia**, biak batera agerian geratu ziren. Abenduaren 3an, Lehendakartzan euskararen eta euskaraldiaren inguruan hainbeste jende biltzeak **zirrara** sortu zuen askorengan; emozioak astindu zituen.

Bestalde, Lehendakartzak euskal herriak dituen hizkuntza erronkekin bat egin zuen bete-betean, eta horrek ere indarra eman zion ariketari eta ilusioa piztu zuen guztiengan.

#### ■ 4.11. Bikain ebaluazio-prozesua egin (2019)

Bikain ebaluazio-prozesura aurkeztu zen entitatean 2019an eta zilarrezko ziurtagiria lortu. Bikain ziurtagiria erronka bat izan zen, talde erronka, baina baita urrats berriak egiteko aitzakia eta akuilua ere.

- Ziurtagiria erronkatzat hartzeak, euskararen gaiari erakundearen **agendan zentraltasun** handia-goia ematea ekarri zuen, baita arduradunen agendan ere.
- 2017ko simulazioan egindako **autodiagnostikoak kontakizun koherente** bat eraikitzeke beharra sorrarazi zigun (elementuak josi); egiten ari zarenarena eta egin nahi duzunarena; eta, horren araber, **praktikara eraman beharreko estrategia nagusiak** zehazten lagundu zigun.
- 2019an ziurtagiria lortu izanak egindako lanaren, elkarlanaren eta guztien artean lortutako emaitzaren aitortza ekarri zuen. Barrutik ikusi eta sentitzen zen hori **kanpo-begirada** batek berrestea. Hau da, prozesua norabide egokian garatzen ari zela adierazi zigun.
- Baina egindako ibilbidea eta lortutako emaitza sekulakoa izan bazen ere, ebaluazio-txostenak kezka nagusi bat jasotzen zuen: *“eredu berriak **ibilbide laburra** du oraindik **epe ertain-luzeko emaitzak zeintzuk izan daitezkeen ikusteko**”*. Horrez gain, prestakuntza-plan sistematizatu baten falta ageri zen hobetu beharrekoen artean.

Ebaluazio-emaitza aurkezteko eta aurrera begira jartzeko, Lehendakartzak osoko mintegia egin zen. HPS-k ere hartu zuen parte bertan. Laburbilduz, prozesu hartatik indartuta atera ginen:

- Mugimenduan, eta iparra ondo zehaztuta.
- Euskararen kudeaketa-sistema indartuta. Baldintza objektibo hobeak ezarrita, erabileran jauzi berriak egiteko.
- Langile eta arduradunak euskara-planaren alde zeuden, eta guztion artean egiten ari zen lana, ia erakunde osoaren oniritziarekin eta babesarekin.
- Erabilerak gora egin zuen nabarmen 2017ko simulazioa egin zenetik, ahozkoan eta idatzizkoan, eta erabilerak horren ondorioz, baita euskara-gaitasuna ere. Euskararen alde egotetikegitera, klik horretan.

#### ■ 4.12. Hizkuntza-erronka berri: (2020)

Bi urteko epean urrezko bikain ziurtagiria lortzea jarri zen erronka berri gisa. Nolabait aukera ikusi zen lortutako emaitza egonkortzeko, eredu berria finkatzeko eta ahal izanez gero, erabilerak areagotzeko “olatua aprobetxatzeko”.

Olatu hori aprobetxatu nahi izateak kezka ere sortu zituen euskara lantaldean: azkarregi ote goaz? Gehiegi eskatzen ari gara? Aniztasuna ondo kudeatzen ari gara? Lehendakartzak gora eta behera... hainbestera al da egiten ari garena?

**Orekari eustea ezinbestekotzat** jo genuen.

Jarraitu behar genuen gure hizkuntza errealitatea **hizkuntza gutxiaren begiradatik** aztertzen, begirada

horretan sakontzen. **Zer behar du hizkuntza gutxitu batek bere garapenerako?** Besteak beste, hizkuntza hori nagusi izango den espazio edo funtzio batzuk, arnasguneak. Lehendakartza arnasmune bihurtzeko ideia hori garatzen jarraitu behar genuen.

#### ■ 4.13. Euskararen kudeaketa-sistema osatu (2020)

Bi egiteko nagusi genituen sistema osatzeko; batetik, euskarazko sorkuntza handitzeko eta itzulpenak kudeatzeko prozedura lantzea eta martxan jartzea. Eta, bestetik, prestakuntza-plana osatzea.

### Euskaraz sortzeko eta itzulpenak egiteko protokoloa

Protokolo horretan besteak beste helburu hauek jaso ziren:

- **Euskarazko sorkuntza sustatzea**, eta, bide batez **langileen euskara-maila** euskara erabiliz **handitzea**.
- **Kanpora** bidaltzen diren **itzulpenak murriztea** ahal den heinean, edo, gutxienez, kanpora bidaltzen ditugunean, **euskaratik gaztelaniara itzultzeko joera handitzea**.

Itzulpen automatikoaren erabilera ere jaso zen protokolo horretan. Guztien eskura jarri zen itzulpen-tresna.

### Berariazko trebakuntza-plana

**2018an erabaki zen erakundearen dagoeneko zegoen euskara-gaitasuna** ustiatzeko baldintza eta neurriak jartzea, motibazioa lantzea (euskara erabili nahi izatea) eta erabili ahala gaitasuna hobetzea. Alegia, **gaitasuna hobetzeko estrategia nagusia euskara erabiltzea** izan zen, ez berariazko trebakuntza-plana.

**Hori dela-eta erabilera hori baldintzatzen zuten bi langile-multzori** bakarrik bideratu zitzairen, hasieran, **berariazko hizkuntza-trebakuntza**:

- **Euskara ulertzen ez zutenei** ulermen hori eskuratzeko (eta, besteak beste, euskal hiztunen jarduna ez oztotatzeko. Hau da, erdal hiztunek ere natural bizitzeko euskal hiztunek euskaraz egitea. Euskaraz egiten ez dutenek ikasteko aukera gisa ikustea egoera hori eta, ez, errespetu-faltaren adierazle gisa).
- **Hartzaile izatetik erabiltzaile izateko bultzada behar** zutenei, euskaraz egiten zuten langile-kopuru-eremu ere handitzeko.

2017tik 2019ra, idatzizko euskarazko jarduna handitzea lortu genuen, eta behin dinamika hori martxan jarrita, une egokia zen erabilera hori lotutako hizkuntza-trebakuntza ere emateko. Horrez gain, euskaraz sortzeko protokoloan, berriz ere, idatzizkoan jauzi berri bat egiteko eskatu zitzairen langile nahiz arduradunei, eta ahalegin horretan laguntza eskaintzea ere zor zitzairen.

Bikain ebaluazio prozesuan ere hobetu beharrekoen artean ageri zen alderdi hau.

### Idatzizko jardunaren diagnostiko zehatza

Protokoloaz eta berariazko trebakuntzaz gain, idatzizko jardunaren diagnostiko zehatza egin genuen. Galdegi bat bideratu genuen langile bakoitzaren idatzizko produkzioa zein zen jakiteko (idatzi luzeak edo laburrak egiten dituzten, zer dokumentu-mota erabiltzen duten...). Bestalde, dokumentu horiek euskaraz egiteko/sortzeko duten gaitasuna jaso genuen eta, bide batez, trebakuntza-beharrak identifikatu.

### Hizkuntza-prestakuntzarako plan orokorra

Hori guztia aintzat hartuta, hizkuntza-prestakuntzarako plan orokorra diseinatu genuen. Plan horren barruan hiru ekimen desberdin:

- Ulermen eta **mintzapraktika lantzeko moduluak** (2018an martxan jarri zirenak eta ikasturte osokoak direnak).
- **Prestakuntza-orokorra**: euskaraz dagoeneko sortzen zuten hori, argiago eta hobeto idazteko gidalerroak edo tresnak eskuratzeko aldera.

- **Administrazio-espedituetako idazkiak lantzeko moduluak:** hasteko hiru idazki mota aukeratu genituen (dirulaguntzak, dekretuak eta beharren txostena), eta horiek sortzen zituztenei zuzendutako ikastaroak antolatu ziren. Idazki-mota bakoitzerako ikastaro bat.

Prestakuntza orokorra eta idazki jakinen lanketarako **ikastaroen edo trebakuntzaren inguruan, zenbait xehetasun aipatuko genituzke:**

- Trebakuntza eta laneko erabilera uztartzea zuten helburu. **Laneko erabileratik trebakuntzara, trebakuntzatik laneko erabilerara.**
- **Etengabeko hizkuntza-trebakuntzaren ideia** erakundearen barneratzea nahi genuen. Eta erabaki zenurtero langile gehienek euskara-ikastaro bat egitea, gutxienez, eta gaitasunaren bilakaera aztertzea.
- **Ahalik eta jende gehienak parte hartzeko,** erakundeak hartutako **zenbait neurri:**
  - Ikastaro **laburrak** antolatu.
  - Saioak **Lehendakartzan bertan** egin.
  - **Ikastalde txikiak** eta gaitasun aldetik **homogeneoak** antolatu (3-4 lagunekoa).
  - **Irakasle onak** bilatu.
  - **Arduradunek ere parte hartu** eta langileen partaidetza **sustatu** (“klase orduan, dena utzi, eta klasera”).
- **Ikastaro guztiak** eta **ikastalde guztiak epealdi labor** batean, eta, epealdi **berean** bideratu genituen; 5-6 astetan ikastaro guztiak egin genituen, eta, aurrerantzean ere, halaxe egingo dugu. Horrekin lortu nahi genuen **idatzizko erabileraren aldeko giro eta dinamika orokor** bat sortzea erakundearen, **kutsakorra** izango zena. Gure ustez, estrategia horrekin bete-betean asmatu genuen. Izan ere, inpaktu handiagoa dauka erakunde “osoak” epealdi berean jasotzea trebakuntza, ikastaldeak eta ikastaroak urte osoan banatzea baino.
- Irakasleei **helburu nagusi** bat ezarri genien: ikasleengan **jakin-mina piztea, gehiago ikasteko gogoia**. Ikastarotik pozik ateratzea nahi genuen, eta horrekin lotuta, noski, nork bere idatzeko era hobetzeko tresna / “truko” batzuk eskuratzea eta eguneroko jardunean aplikatzea.
- Ahalegina egin genuen **ikastaroak abiatzeko**, ahal zela, langile nahiz arduradunen eguneroko idatzizko lan-jardueraren errealitatean oinarritzea. Alegia, **langileek eurek euskaraz sortutako idatziak izatea langaia**. Etorkizuneko estrategia ere, hori izango da.
- Irakaslearen eta langileen balorazioak jaso genituen. **Oso-oso balorazio positiboa** egin zuten. Eta (ia) guztiek ikasten jarraitzeko nahia adierazi zuten.

Erakundea osatzen duten **personen** (langile nahiz arduradun) **% 80k hartu zuen parte** trebakuntza-planean, eta, esan bezala, etengabeko prestakuntza horretan parte hartzen jarraitzeko nahia azaldu zuten.

#### ■ 4.14. Bikain ebaluazio-prozesua egin (2021)

Galdera hauek genituen mahai gainean: *gai izango gara 2019an lortutako erabilera-eremutari eus-teko? Osatu dugun kudeaketa-sistema eraginkorra da? Egiturazko aldaketa bat du oinarri? Edo zerbait puntuala izan da?*

Ebaluazioaren emaitzak berretsi zigun norabide egokian genbiltzala, eta emaitzei eutsi ezezik, erabilerak gora ere egin zuela azkeneko ebaluaziotik.

Urrezko ziurtagiria lortu genuen.

Bestalde, datu garrantzitsu bat. 2021ean, langileen eta erakunde-ordezkarien balorazioa neurtu zen erabilera planarekiko. Hauxe izan zen emaitza:

- Oso ondo % 49k.
- Ondo % 44k.
- Ez ondo ez gaizki % 6k.

Hurrengo eskemetan laburbildu ditugu urrats eta gako nagusiak:

LEHENDAKARITZA  
HIZKUNTZA-NORMALIZAZIOAREN  
IBILBIDEA ETA GAKOAK

EGITURA OSATU	ABIAPUNTUKO ARGAZKIA ATERA	ERRONKA GAKOA IDENTIFIKATU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara-arduraduna.</li> <li>• Talde Eragilea.</li> <li>• Euskara Lantaldea.</li> <li>• Euskara-normalizatzaileak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entzute aktiboa: Euskara Batzordean.</li> <li>• Elkarrizketak.</li> <li>• Helmugako argazkia adostu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BIKAINZIURTAGIRIA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara-arduradunaren baldintzak.</li> <li>• Maila politikoa eta teknikoa elkarlanean</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertsonak ardatz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garrantzia azpimarratu.</li> <li>• Langileak parte sentiarazi.</li> <li>• Hiztunak ahaldu.</li> <li>• Komunikazioa hobetu.</li> <li>• Diskurtso berria eraiki.</li> <li>• Erabilera-konpromiso zehatzak.</li> <li>• Gaitasuna handitzeko erabilera gako.</li> <li>• Arduradunen hizkuntza-lidergoa.</li> </ul>
FASE BERRIAREN	BIKAIN EBALUAZIOA	EUSKARAREN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekitaldi berezia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argazki zehatza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan berria zuzendaritzaka landu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduradunen inplikazioa.</li> <li>• Lan-hizkuntza helburu, inor mindu gabe.</li> <li>• Gizartearen erronkekin bat egin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balantzeak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zilarrezko BIKAIN helburu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduradunen inplikazioa.</li> <li>• Lan-hizkuntza helburu, inor mindu gabe.</li> <li>• Gizartearen erronkekin bat egin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesuaren garrantzia.</li> <li>• Ardurak pertsonalizatu.</li> <li>• Beharra ikusarazi eta sentiarazi.</li> <li>• Kontakizuna.</li> <li>• Koherentzia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskararen normalizazioa lege-betebeharra, baina euskaraz egin nahi izateagatik egitea.</li> </ul>

LEHENDAKARITZA  
HIZKUNTZA-NORMALIZAZIOAREN  
IBILBIDEA ETA GAKOAK

EUSKARAREN KUDEAKETA-SISTEMA BERRITU	ERABILERA AKTIBATZEKO EKIMENAK ANTOLATU	BIKAIN EBALUAZIOA EGIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizkuntza- irizpideak.</li> <li>• Hizkuntza-lidergoa.</li> <li>• Euskararen gobernantza-eredua.</li> <li>• Langileentzako harrera-protokoloa.</li> <li>• Aurrekontu-memorietan hizkuntza-helburuak.</li> <li>• Borondate hutsetik harago.</li> <li>• Arduradunen lidergoa.</li> <li>• Euskara nagusi izango den guneak.</li> <li>• Jarraipen-sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUSKARALDIAn parte hartu.</li> <li>• Aukera eta nahia aldaketa bihurtu.</li> <li>• Hiztunak ahaldundu.</li> <li>• Motibazioa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskara agendan jarri.</li> <li>• Kanpoko begiradak argazkia berretsi.</li> <li>• Estrategiak identifikatu.</li> <li>• Kanpo-begirada.</li> <li>• Egindako lanaren aitortza.</li> <li>• Alde egotetik, egitera.</li> </ul>

HIZKUNTZA-ERRONKA BERRITU	EUSKARAREN KUDEAKETA-SISTEMA OSATU	BIKAIN EBALUAZIOA EGIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• URREZKO BIKAIN.</li> <li>• Orekari eutsi.</li> <li>• Olatua aprobetxatu.</li> <li>• Hizkuntza gutxituaren begiradatik sakondu, arnaguneak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euskaraz sortzeko eta itzultzeko protokoloa.</li> <li>• Trebakuntza-planak</li> <li>• Idatzizko jardunaren diagnostikoa.</li> <li>• Euskara ulertzea helburu.</li> <li>• Hartzaile izatetik erabiltzaile izatera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• URREZKO BIKAIN lortu.</li> <li>• Erronka berriak identifikatu.</li> <li>• Sistematizatu eta aurrera begira jarri.</li> <li>• Gai izango gara lortutako emaitzei eusteko?</li> <li>• Osatutako kudeaketa-sistema eraginkorra da?</li> <li>• Egiturazko aldaketak lortu ditugu?</li> </ul>

## 5. Zenbait ikasgai eta hausnarketa

- **Euskararena** oraindik ere hainbat pertsonarentzat gai delikatua da, hizkuntza-komunitateen arteko bizikidetzara, oro har, ez da orekatua izaten. **Emozio asko eragiten dituen gaia da**, eta erakunde batean, gizartearen bezalaxe, aniztasuna izaten da nagusi: hiztun-mota desberdinak, hizkuntza-jarrera eta jokaera desberdinak...aniztasun hori kudeatu egin behar da.
- **Naturala da hizkuntza-egoera deserosoak saihestu nahi** izatea. Euskararen erabilera handitzeak egoera deserosoak sor ditzake. Egoera deseroso horiek kudeatzeko tresnak/baldintzak lan-du behar dira.
- **Aldaketa-prozesu guztietan zailtasunak izaten dira eta erresistentziak sortzen dira; horiek ere aldaketaren parte naturala dira.** Jakitun izan behar dugu **erresistentzia horiek** sortuko dire-la, eta naturaltasunez onartu eta ahalik eta ondoen **kudeatu** behar ditugu; baina, era berean, **argiizan** behar dugu **ezin dutela eragotzi euskararen aldeko urrats berriak** egitea.
- Bi hizkuntza ofizial ditugu, baina ez daude egoera sozial eta juridiko berean. **Administrazioari dagokio indar orekatzailea** izatea.
- Langileak eta arduradunak normalizazio-prozesuaren parte sentitzen ez badira, nekez aktibatuko ditugu.
- Hizkuntza-errealitatearen inguruan pentsatzen duguna aukeratu dezakegu. Pentsatzen dugun horrek baldintzatzen ditu gure sentimenduak, eta horiek guztiek gure hizkuntza-jarrera eta hizkuntza-jokaerak. Gure hizkuntza-errealitatea eta gure hizkuntza-jokaerak ulertzeko eta aldatzeko beharrezkoa da gure pentsaeran zirrikitu berriak zabaltzea.
- Hitztunak **ahalduntzea gakoa** da, beraz. Hizkuntza-komunitate gutxitu eta gutxiagotutako hiztungehienei **hiztun "gutxitu eta gutxiagotu" gisa** sentitzen eta jokatzeko dute, maiz oharkabean.
- Erdal elebidunak nagusi izanik, ahalegin handiagoa eskatzen du euskaraz lan egiteak, gaztelaniaz egiteak baino. Langileek eta arduradunek zentzu ikusi behar diote eskatzen zaien ahalegin horri; eta zentzu hori topatzen da, besteak beste, erakundearen prozesua gizarteak dituen erronketan kokatzen denean, eta haiekin konektatzen duenean.
- Gure hizkuntza-komunitateak hainbat geruza ditu, ordea. Badu beste geruza bat minoritarioa izanagatik oso garrantzitsua dena: euskal elebidunena.

Gakoa da talde horri arreta jartzea, eta bizi duten ikusezintasun horri aurre egitea. Administrazioa iristen denean gaztelaniaz moldatu arren, **euskaraz gaztelaniaz baino erosoago sentitzen den hiztun** ari gara. Izan ere, gehienetan **gaztelaniaz lan egitera behartzen** ditugu, eta epe labur-eraren erosoago egiten dute lan gaztelaniaz. Zergatik? Besteak beste, hizkuntza-hegemonikoen aldeko **sistemak** horretara **eraman dituelako**.

Ez dute gaztelaniaz egiten hala egitea hautatu dutelako, ez dira gaztelaniaz lanean hasten ohituragatik, sistemak eramaten ditu horretara, eta arituan-arituan gaztelaniaz egiteko ohitura sortzen da. Baina ohitura hori ondorioa da, ez kausa. Maiz ohitura eta sistema kontzeptuak nahastu egiten ditugu. Garrantzitsua da ñabardura.

Garrantzitsua da langile horiek poliki-poliki saretzea, ahalduntzea eta aktibatzea. Normalizazio-prozesuan oso garrantzitsuak dira eta hizkuntza-lidergo katean paper garrantzitsua dute erabilera eragiteko eta gaitasun mugatuagoa dutenengan eragiteko, elkarren bidelagun izateko. Baina horretarako, euskal hiztunek erdal hiztunekiko enpatia garatzea bezain garrantzitsua da erdal hiztunek euskal hiztunekin enpatizatzea, baita euskal eta erdal elebidunek euren artean ere. Bi hizkuntzen edo bi hizkuntza-komunitateen arteko menpekotasun-harremana, guztien artean gaitasun beharrezko erroka da.

- Erdal elebidunena talde nagusia izanik, Lehendakariaren erabilerak nabarmen gora egitea lortu bada, besteak beste, gehiengoaren atxikimenduari esker izan da. Atxikimendu hori etengabean elikatuko behar da. Beste gako bat da, beraz, erakundearen **gehiengoak hizkuntza-errealitatea eraldatu nahi** izatea (nahiz eta aldeotasun horretan maila desberdinak izan) eta gehiengoa euskara-planaren alde egotea.

- Askok, nahiz eta hizkuntza-eskakizuna egiaztatuta izan, euskaraz lan egitea ezinezko “helburu” sentitzen dute, helburu handiegia, eta horrek blokeatu egiten ditu. Ezintasun hori gainditzeko, **muga psikologikoak apurtzeko, oso inportantea da erabilera-urrats txikiak** zehaztea; hau da, mugimenduan jarri eta euskararen erabilera handitzeko dinamika positibo pertsonal eta kolektibo batean murgiltzea, elkar elikatuko duena.
- Egin denaren eta egin behar denaren **erantzule sentitzen den heinean hartzen du lidergoa arduradunak**. Baina **ezin gara haiengana esku hutsik joan**; zer, zergatik eta nola egin proposatubehar diegu. Adituak euskara-teknikariak gara.
- **Elkarlan estua** beharrezkoa da **maila politikoan eta teknikoan**. Normalizazioaren iparra eta norajo nahi dugun konpartitzea, eta, gainera, elkarrenganako konfiantza izatea. Komeni da euskara-arduraduna arduradun politiko izatea. Berari maila politikoan lan egitea egokitzen zaio nagusiki (politikarien artean harremanak bideratu eta maila horretan eragin), eta teknikariei, berriz, arreta ikuspegi teknikoan jartzea; zer eta nola egin ipar horri begira.  
  
Elkarlana sustatu behar da, halaber, langile eta arduradunen artean, langileen artean, arduradunen artean, hitzun-perfil desberdinen artean...
- Egiten den ibilbidearen, normalizazio-prozesuaren **koherentzia zaintzea**, maila politikoan eta teknikoan ezinbestekoa da sinesgarritasuna irabazteko. Eta, era berean, gauzak aldatzeko lehenik aldatu ditzakegula sinetsi behar dugu.
- Etengabe zaindu behar da erakundea osatzen duten pertsona guztiak, gaitasunak gaitasun, planaren partaide izatea eta sentitzea. Oreak bilatu behar da eskatzen denaren eta eskaintzen denaren artean: **arduradunak eta euskara lantaldeak aurretik joan behar du, haria eten gabe, baina bultzatuz...**
- **Azken 4 urteetan egin dugun ibilbideak berretsi digu denok elkarren beharra dugula**. Oso ondo laburbiltzen du ideia hori euskaraldiko 1. Edizioan langile batek egindako hausnarketak: *“ahobizi izan garenok ohartu gara zenbat kostatzen zaigun euskaraz egitea, euskara ulertu bainahitz egiten ez duten pertsonekin, haiek hala eskatuta ere. Elkarrizketa hastea kosta egiten da, etaeustea oraindik ere gehiago. Eta belarriprest izan direnak, aipatu digute konturatu direla gure zail-tasun horretaz. Eta horrek euskaraz gehiago hitz egitera bultzatu dituela. (...) Normalean hitz egiten dugunok behar genuen ariketa hori, eta jakin eta ausartzen ez direnek ere behar zuten. Guztiok behar genuen”*.

## 6. Aurrera begirakoak Lehendakartzan

Lehendakartzak sekulako jauzia egin du azken urteetan euskararen normalizazio-prozesuan; ahaleginaren eta elkarlanaren ordaina zalantzarik gabe. Eta esan genezake une honetan Lehendakartza beste inflexio-puntu batean dagoela, normalizazio-prozesuari dagokienez. Fase berri bati ekin behar dio, segur aski fase lasaiagoa eta sakonagoa izan beharko du. Azken lau urte hauetan ikasitakoa eta prozesu horretan eragin-kortasunez aritzeko identifikatutako gakoak aintzat hartu beharko dira fase berri horretan ere, eta ikasgai berriak erantsi.

Izan ere, euskararen normalizazioak esparru konplexua izaten jarraitzen du, euskarak hizkuntza gu-txítua izaten jarraitzen baitu. Oraindik ere ahalegina eskatuko du euskaraz lan egiteak. Normala da. Helburua da Lehendakartzan euskaraz lan egitea naturala izatea, ia berez ateratzen den zerbait izatea. Zenbat denbora behar den horretarako? Ez dakigu. Oraindik ez dago ikerketarik eta jakintzarik galdera horri erantzuteko.

Baina zentzu horretan oso esperientzia garrantzitsua eta interesgarria da Lehendakartzakoa, eta izango da. Asko ikasi dezakegu guztiok Lehendakartzako esperientziatik. Baldintza oso egokiak ditu esperimintatzeko, bide berriak urratzeko, eta norberarentzat eta beste erakunde batzuentzat oso baliagarriak izan daitezkeen ikasketak ateratzeko. Lehendakartzari badagokio bide-erakusle izatea.

### 6.1. Fase berria

Horrenbestez, fase berri horren iparra hauxe litzateke:

- Lehendakartza **arnasgune funtzional** bihurtzea.
- Lortutako **emaitzei eustea**, emaitzei eusteko eta berriak sortzeko gune babestua izatea Lehen-dakartza. Atzera ezin du egin, eta horretarako atzera-bueltarik gabeko urratsak ematen segitzea.
- Bi hizkuntza ofizial ditugu egoera desorekatuan. Administrazioak indar orekatzailea izan behar du, gaztelania nagusi eta hegemonikoa den gizarte batean. Horrek eskatzen du **euskaraz egin dai- tekeena euskaraz egitea**.

Fase berri horri ekiteko bi denbora-tarte aurreikusi beharko genituzke: 10 urteko epean, non egon nahi dugun, batetik, eta; bestetik, helmuga horri begira datorren plangintzaldian ezarriko ditugun helburuak eta estrategiak.

Galdera gakoa hauxe izan daiteke: *10 urtean pasa gaitzke zerbitzu-hizkuntza izatetik lan-hizkuntza na- gusi izatera?*

### Sailean izango diren aldaketak eta joerak kontuan hartu

Datozen 10 urte horiei begira, komeni zaigu hauek aurreikustea:

- Langile eta arduradunen gaitasun erlatiboa. Plangintzaldi berrian langile guztiak izango dira elebi-dunak, baina elebitasun-mailak aztertu beharko dira, he egiaztatuta izatetik harago.
- 5-10 urtean zenbat jubilazio eta zer zuzendaritzatan izango diren.
- Arduradun politikoen hizkuntza-gaitasuna: guztiak elebidunak izateko zer neurri har daitezke?
- Normalizazioari begira Lehendakartzako lanpostu gakoak identifikatu eta zer lanketa egin daite-keen aztertu.

### Euskarazko atalak izendatu

- Poliki-poliki zuzendaritzak euskarazko atal izendatzea neurri eraginkorra izan daiteke. Euskarazko atalek honako baldintza hauek bete behar dituzte:
  - Langile guztiek HE egiaztatua izatea,
  - Arduradun teknikoek gutxienez 3. HE egiaztatua izatea
  - Arduradun politikoen euskara jakitea.



- Bestalde, 86/1997 dekretuak ezartzen du euskarazko atalak direla nagusiki euren lana euskarazegiten duten atalak (beti ere herritarren hizkuntza-hautua bermatuta). Eta legeak era berean ezartzen du administrazioak neurri zehatzak hartuko dituela atal horietan euskarazko jarduna bermatzeko. Zein izan daitezke euskarazko atalak Lehendakariaren? Zein zuzendaritza izendatu beharko genuke euskarazko atal lehentasunez?
- Gakoa dirudi baita ere, zerbitzu zuzendaritza euskarazko atal izendatzea, edo izendatu ahal izateko hartu beharreko neurriak hartzea. Izan ere, barrura begirako zuzendaritza bat da, zeharkakoa, gainerako zuzendaritza eta langile guztiei zerbitzua eskaintzen diena, eguneroko gaiez arduratzen dena. Lan-hizkuntzaz ari gara bete-betean. Eta lan-hizkuntzan indartu behar dugu euskararen erabilera. Euskaraz funtzionatzen duen zerbitzu zuzendaritza batek, eta zuzendaritza horrekin gainerakoek euskaraz egin behar izateak, jauzi interesgarria ekar dezake Lehendakariaren barruan. Etorkizun hurbilean zerbitzu zuzendaritza euskarazko atal izendatzea oso aintzat hartu beharko alderdia da.
- Eta beste zein euskarazko atal izan ditzakegu? Hasteko, legeak ezartzen dituen hizkuntza-baldintzak betetzen dituztenak, eta gainerakoak ere baldintzak bete ditzaten estrategiak aztertu beharko liriteke.
- Esan bezala, euskarazko atalak hala funtzionatu dezaten neurri gehigarriak adostu beharko liriteke; atal horiek babestu euskaraz garatu daitezken.
- Hori guztia erabat lotuta dago euskarazko sorkuntza indartzen jarraitzearekin.

## Lehendakarietatik kanpo ere eragitea indartu

Lehendakariaren ez da erakunde isolatu bat. Eusko Jaurlaritzako eta bere ardurapeko gainerako sailetan gertatzen denak eragina du Lehendakariaren normalizazio-prozesuan, baita tokiko administrazioan gertatzen denak ere.

Baina Lehendakariaren gertatzen denak ere badu eragina bere inguruan. Lehendakariaren erreferentziala da eta badu gainerako administrazioetan eragiteko ahalmena, besteak beste, euskararen normalizazioaren eremuan.

Zentzu horretan ereduak izan da Lehendakariaren erantzukizunarekin bideratu duen elkarlana, eta oso emaitza positiboak ekarri ditu.

Ertzaintzarekin egin den elkarlana ikasgai hartuta, araubide juridikoaren alorrera zabaltzeko ahalegina oso interesgarria izan daiteke. Zer behar dugu araubide juridikoak euskaraz lan egiteko baldintzak izan dituzan? Eusko Jaurlaritzako zer saili zer eskatu behar diogu? Ba al dugu helburu zehatzak eta egingarriak zehazteko aukerarik? Esaterako, korredakzioaren proiektu pilotuak bide berri bat esploratzeko aukera eman ahal digu.

Aztertzea eta planifikatzea komeni da Lehendakariaren Eusko Jaurlaritzako gainerako sailetan garatu ahal duen hizkuntza-lidergoa.

Bestalde, oso interesgarria izan daiteke lehendakariaren berak prozesuari eman ahal dion bultzada planifikatzea eta egiteko zehaztetara ekartzea: gobernu kontseilura zer proposamen eraman, gainerako sailetakozuzendariengan nola eragin...

## Eusko Jaurlaritzako gainerako sailekin euskara hutsezko harremanak sustatu.

Erakundeak ahalduz prozesu bat egin du eta ekin dio bide horri. Emaitza oso positiboak ekarri ditu. Baita, beldurrik uxatzeko. Gainerako sailek eta administrazioek oso natural hartu dute Lehendakariaren euskaraz aritzeko eskaera. Bestetik, euskararen erabilera gora egin du Lehendakariaren eta erakunde edo sail horietan. Bide hori egonkortu eta zabaltzea oso interesgarria izan daiteke. Lehendakariaren indar orekatzailea izan behar du, eta euskaraz egin daitekeena euskaraz egitea eskatzen du horrek. Horrekin ez du inork galtzen, eta denok irabazten dugu.

## Zuzendaritzen hizkuntza-lidergoa indartu

Erabilera-plan orokorrak zuzendaritzetan lur hartu behar du. Sakondu egin behar da bide horretan. Hamar urteko perspektiba hori landu behar da Lehendakariaren osoari begira eta zuzendaritzak berretsi.

- Hamar urteko perspektiba lantzea komeni da Lehendakartzako idazkaritza nagusietan, Euskara Lantaldean, zuzendaritzaka...
- Zeintzuk izango dira gakoak 10 urte barru Lehendakartzan lan-hizkuntza nagusia euskara izandadin?
  - Zer indartu beharko genuke?
  - Zer eutsi behar diogu?
  - Zer da baztertu beharrekoa?
  - Zer berrikuntza abiatu beharrekoa?
- Zuzendaritza bakoitzak izango du bere alorrekin lotutako plan estrategikoa eta urteko kudea-keta-planak. Horietan, hizkuntza-helburuak txertatzeko aukerak aztertzea komeni da, euskararen zeharkakotasunean aurrera egiteko.
- Horrez gain, zuzendaritzen arteko elkar ezagutzan sakontzen jarraitzea komeni da, euskara ardatz hartuta. Horixe da hizkuntza-komunitatea kohesionatzeko gakoetako bat.

## Lehendakartza esperimertzio-gune

- Zenbat denbora behar da euskararen erabilera egonkortzeko, euskararen aldeko hizkuntza-joeraberriak hizkuntza-ohitura bihurtzeko? Ez dakigu. Esperimertzatzeko leku egokia da Lehendakari-tza. Inguruan garatzen diren proiektu pilotu eta ikerketa guztiei erne aritu behar du Lehendakari-tzak, eta interesgarrienak zaizkionak aukeratu eta horietan parte hartu.

## Atxikimendua landu

- Zenbait gako: egiten ari direnaren handitasunaz jabetu. Harro sentitu. Egindako ahalegina eta lana errekonozitu. Erakundea garatzen ari den normalizazio-prozesuaren koherentzia zaindu, besteakbeste, sinesgarritasuna dago jokoan. Sinesgarritasuna galduz gero, atxikimendua ahuldu egingo da. Atxikimendua ezinbestekoa osagaia dugu.
- Hizkuntza-trebakuntza eta trebakuntza soziolinguistikoan sakontzen jarraitzea ezinbestekoa da. Orain arte prozesuan garatu ditugun balioei eustea ere bai.
- Zein da hurrengo jauzi handia? Zein izango da aurrera egiteko "gantxo"? Komunikazio slogan berriak ere pentsatu behar dira.

## Plangintzaldi berrirako plan estrategikoa landu

Hamar urteko perspektiban non egon nahi dugun irudikatuta, plan estrategikoa guztien parte-hartzea oinarrituta landu behar da. Plangintzaldi berriak ere guztiak interpelatuak sentitzea beharrezkoa da, hasi ardura-dunengandik eta gainerako langile guztienganaino. Hemen ere lanerako hiru gune nagusiak erabil ditzakegu:

- Arduradunen gunea (bereziki, euren hizkuntza-lidergoan sakontzen jarraitzeko).
- Euskara Lantaldearena
- Zuzendaritzak

Bikain ebaluazioaren emaitza aintzat hartuta, hobetu beharreko alderdiak identifikatuta, eta egindako lanetik ikasitakoak kontuan izanda, helburu eta ekintza berriak diseinatu beharko dira.

## Euskara-teknikarien belaunaldi berria

Lehendakartzan bi euskara-teknikari daude. Biak agintaldi berrian jubilatzeoak dira. Garrantzitsua da eurekin lanketa bideratzea eta euren jakintza baliatzea zehazteko, etorkizuneko euskara-teknikariaren profil eta funtzio nagusiak zer izan beharko luketen, eta aldaketa hori egoki kudeatzeko baldintzak sortze aldera.

## 7. Normalizazioan aurrera egiteko zenbait gako eta gomendio

Lehendakaritzaren esperientzian ikasitakoak bildu eta aztertu eta gero, normalizazioan kontuan hartze-ko gako eta gomendio batzuk ondorioztatu ditugu.

Prozesua arrakastatsua izateko, hainbat baldintza izan ditugu: aurrez kontzienteki landutakoak batzuk, bidea egin ahala sortu ditugunak beste batzuk. Gakoak ere beste horrenbeste.

Batzuetan zaila da esatea zeintzuk diren ezinbestekoak normalizazioan jauzi esanguratsuak emateko, eta zeintzuk diren era nabarmenean eragiten diotenak normalizazio prozesuari. Eta gerta liteke eraldaketa-prozesuaren momentu batean baldintza bat ezinbestekoa izatea, eta beste momentu batean ez izatea hain erabakigarria.

Bestalde, erakunde bakoitzak bere ezaugarriak ditu, eta horren arabera zehaztu beharko dira landu beharreko baldintzak eta gakoak.

Baina iruditzen zaigu, hemen jasoko ditugunak, Lehendakartzan garrantzitsuak izan direla, eta, beste erakunde edo prozesu batzuetarako ere, baliagarriak izan daitezkeela:

1. Prozesuan konpartituko ditugun balioak lantzea. Lehendakartzan, besteak beste, honako hauek izandira garrantzitsuak:
  - **Elkarlana eta taldea:** *elkarlana* da balio gakoetako bat. Eta **talde-erronka** beste oinarritzko kontzeptu bat. Beldurrak uxatzeko behin eta berriz erabili den leloa da: **askok urrats txikiak eginda, guztien artean urrats handi bat egiten ari gara.**
  - **Aniztasuna** zaintzea
  - **Entzute aktiboa:** ingurukoek zer pentsatzen eta sentitzen duten jakin behar da, hori guztia prozesuan aintzat hartu ahal izateko.
  - **Progresibitatea:** nor bere hizkuntza-abiapuntutik urratsak egiten joatea.
  - **Koherentzia:** prozesuaren koherentzia maila teknikoan eta politikoan; arduradunen kohe-rentzia eta, oro har, erakundea osatzen duten guztiena.
  - Elkarrenganako **konfiantza:** teknikariak eta politikariak, arduradunak eta langileak, ....
  - **Guztien parte-hartzea eta lidergo partekatua**
  - **Malgutasuna:** prozesuak ez dira linealak izaten, eta malgutasuna eta irekitasuna ezinbes-teko balioak dira.
  - **Enpatia eta asertibitatea:** ondokoa ulertzeko, eta norbere ikuspegia defendatzeko.
2. Erakundean euskararen normalizazioari bultzada berri bat emateko **erabaki politiko argia izatea**, eta bultzada hori emateko hartu beharreko neurri eta erabakiak irmotasunez hartzea.
3. Maila **teknikoaren** eta **politikoaren** arteko **elkarlana**.
4. **Informazioa zuzendaritzaka** jasotzea, ardurak eta helburuak pertsonalizatu ahal izateko, eta ondorioz guztien **inplikazioa eta eraginkortasuna** handitzeko.
5. Euskararen gaiari heltzeko **beharra ikusarazi eta sentiarazi** behar zaie arduradunei eta langileei, ho-rrekin batera, erantzukizuna hartu eta lidergoa garatzeko (maila desberdinetan).
6. **Hizkuntza-lidergo partekatua** sustatzea, elkar elikatuko duten lidergo-kateak eraikitzea:
  - **Arduradun** politikoena eta teknikoena.
  - **Talde eragilea edo motorra sortzea:** prozesuaren gidaritzaren orokorra eramango duen taldea (politikariak eta teknikariak). Talde txiki bat eta eraginkorra: erabakiak erraz eta eraginkortasunez hartzeko.
  - **Euskara-arduradun edo batzordeburu egokia izatea:** goi-arduradunekin harreman zuzenean izan dezakeena, erabaki ahalmena izango duena eta erakundeko sail guztietara iristeko

gaitasuna duena. Arduradun politikoa izatea garrantzitsua da, eta prozesuan oso inplikaturatuta egotea.

- **Euskara Lantaldea:** sail osoaren ikuspegia eta ordezkaritza izango duen batzordea izatea. Sail osorako plan orokorrak zuzendaritza bakoitzean lur har dezan, eta, halaber, zuzenda- ritza guztiak norabide berean aritu daitezzen. Lehendakariaren lantalde hori gakoak izan da prozesua bideratzeko.
- **Lider informalak,** gainerakoen erabileran eragiteko gaitasuna dutenak (gehienetan euskal elbidunak, edo euskararekiko atxikimendu handiko pertsonak).

7. Hizkuntza-errealitatea **hizkuntza gutxituaren begiradatik** aztertzea.

8. **Prozesuaren iparra eta helmuga argi** izatea eta erakunde osoan zabaltzea, baita helmuga horre- tarako iristeko estrategiak ere. Horrek, halaber, erakundearen hizkuntza-errealitate zehatza ezagutzeko eskatzen du.

9. **Ibilbide eta prozesu koherente bat diseinatzea.** Ezagutzan eta erabileran atzera ez egiteko baldin- tzak blindatzea. Horrek eskatzen du hizkuntza-ekosistema babestuak sortzea eta hizkuntzak kudeatze-ko sistema berri bat sortzea, gaitelaniaren erabateko nagusitasuna orekatzeko.

10. **Bitarteko egokiak jartzea:**

- Giza baliabideak, barrukoak nahiz kanpokoak: kanpo-aholkularitza, euskaltegiak eta aliatuak (HPSbereziki).
- Baliabide materialak: aplikazio informatikoak bi hizkuntzatan, dokumentu estandarrak, itzultzaile automatikoa, euskaraz idazteko bestelako laguntza-tresnak...

11. Prozesuaren **ardatzean** eta abiapuntuan **personak** jartzea ( erakundeko hizkuntza-errealitatea biziduten pertsonak).

12. Euskararen **ulermenaren balioa azpimarratzea eta ikusaraztea.**

13. Hiztun eta pertsona profil guztiek parte hartzeko aukera izatea. Inor kanpoan ez uztea. Prozesuaren barruan **nork bere lekua topatzeko prozesuak edo aukerak garatzea.**

14. Pertsonen arteko **konplizitateak eta aliantzak** sustatzea hizkuntza-erronka pertsonalei eta kolektiboari aurre egiteko.

15. Elkarlanerako, iritziak konpartitzeko, ahalduntzeko eta elkarrengandik ikasteko aurreko **es-pazioak** sustatzea. Euskararen normalizazioan **komunikazioa**, gaiaren inguruan hitz egiteko espazioak sortzea gakoak da euskara erabiltzeko gune "erosoagoak" sortu ahal izateko, elkarren arteko hizkun- tza-akordioak egiteko.

16. **Trebakuntza soziolinguistikoa** garatu. Gutxieneko jakintza bat konpartitzeak asko errazten du elkar ulertzea. Pedagogia-lana etengabe egin behar da. Etengabe azaldu, ahalik eta ondoen, lan- gileei eta arduradunei proposatzen ditugun urratsak zergatik proposatzen ditugun.

17. Erakundeak dituen hizkuntza-erronkak **gizarteak dituen hizkuntza erronkekin konektatzea.** Euskararen normalizazioa lege betebeharra da, baina garrantzitsua da **betebehar hori talde-erronka bihurtzea** (guztiok aberasten gaituena, mundu berdinazaleago baten aldeko apustua). Euskararen nor- malizazioa ikuspegi eraikitzaile batetik bizitzea sustatu behar da.

18. Guztientzako **erabilera-erronka zehatzak** zehaztea, bakoitzak duen errealitatetik abia dadin. Ga- rrantzitsua da guztiak edo gehiengo mugimenduan jartzea.

19. Prozesua eta plana **etengabe ebaluatzea**, garatutako hizkuntza-politikaren inpaktua ezagutzeko eta neurri zuzentzaileak hartzeko. Emtaitzen berri guztiei zabaltzea.

20. Egindako ahaleginaren eta izandako lorpenen **aitortza** egitea.





**elhuyar**<sup>®</sup>  
ezagutuz aldatzea

**ELHUYAR**  
GESTIÓN AVANZADA

KULTURA ETA HIZKUNTZA  
POLITIKA SAILA  
DEPARTAMENTO DE CULTURA  
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA