

HIZKUNTZA KUDEAKETA ENPRESETAN GLOBALIZAZIO AROAN: LAU ENPRESETAN DINAMIKAK, IKUSPEGIAK ETA POSIZIO BERRIAK

**Daniel Hermosilla
Juan Jose Arrospide
Maria-Jose Azurmendi**

*UPV/EHUko Gizarte Psikologia eta
Giza Portaera Zientzien Metodologia Saileko irakasleak
Helbide elektronikoa: daniel.hermosilla@ehu.es*

Eusko Ikaskuntzaren XVII. Kongresuko (Gasteizen, 2009ko azaroaren 18, 19 eta 20an) GLOBALIZAZIO atalean, Soziolinguistikako Klusterrak "Hizkuntzen Ekologia eta Garapen Iraunkorra" izeneko mahai-ingurua antolatu zuen azaroaren 20an. Mahai-inguru honetan, eta "Euskal enpresen esperientziak hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean" izenburupean, lau komunikazio aurkeztu ziren FAGOR, KUTXA, EMUN eta IMHren (Instituto Makina Herramienta) eskutik.

Hizkuntza kudeaketaren ikuspegitik, lau erakunde hauetan ematen ari den dinamika, garatzen ari diren ikuspegiak eta hartzen ari diren posizioak baliagarriak eta lagungarriak izan daitezke irudikatzen etorkizuneko bideak, areagotzen ari den globalizazio testuinguru zabalean.

1. HIZKUNTZA SUSTATZETIK HIZKUNTZA KUDEATZERA GLOBALIZAZIO AROAN

Euskararen ikaskuntzaren aurrerapenak eta hau lortzeko urteetan zehar emandako eragile sozial eta instituzioen sustapen lana izan ondoren,

azterketa espezializatuak eta mikro esku-hartzearen beharra nagusitzen ari da gero eta gehiago, ikaskuntzaz gain erabileran ematen diren fenomenoak landuz -maila guztietakoak-, espero eta bilatzen diren emaitzak lortu ahal izateko.

Gaur egun ezaguna, zabaldua eta onartuta dago euskararen erabilera, aurrerapenak lortu arren, hizkuntza bizirauteko oraindik gizartean sustapen lana behar duela. Hezkuntzan, haur eta gazteen artean erabilerari dagokionean lortutako emaitzak sendotzeke dauden bitartean, helduen kasuan euskararen lan munduratzearan lehenengo pausuak, esan daiteke, ematen hasi besterik ez dela gertatu.

Azken urteotan hizkuntzaren garapena aztertuz, onartu beharra dago aurrera pausu nabarmenak eta estimagarriak eman direla normalizazioaren bidean. Eta hau dena, horrela izan da eragile sozial askori esker, instituzio eta erakundeei esker eta, ezin ahaztu, banako askori esker. Dena den, onartuta dago normalizazioaren bidean oraindik egiteko asko dagoela.

Batetik, lortutako ezagutza maila ez da nahikoa izan erabilera normalizatuari islatzeko. Bestetik, oraingo gizartearen konfigurazio beharrei erantzunez, giza talde berriak hizkuntzaren ikaskuntza prozesuan sartzen diren bitartean, beste giza talde batzuk (ikas prozesua bukatu dutenak) behar zehatzak erakusten dituzte hizkuntza erabiltzeko. Bestalde, euskara eta gazteak edota familian, aisialdian, kirolean, ikasketetan, hedabideetan edo alor teknologikoan (sare sozialak, internet, softwarean, ...) erakusten dituzte bide asko irekita dagoela normalizazio prozesuan.

Beste norabide batean, hizkuntza lan munduan garatzeko aritzen diren eragileak ohartu dira euskarak behar partikularrak dituela enpresetan, eta enpresa bakoitzean. Eta partikularrak dira testuinguruak mugatuta edo behartuta. Erakunde edo enpresa bakoitza sare sozial bat da, bere egitura eta antolakuntzarekin, bere kulturarekin, bere balioekin, baina ez da gizartea. Bertan pertsonak rol oso zehatza betetzen dute, lanpostuarekin lotuta eta ekoizpenarekin lotuta, testuinguru globalizatu batean. Beraz, gizartean erabili diren irizpideak eta praktikak hizkuntza sustatzeko enpresetara eramaten ditugunean gerta daiteke ez funtzionatzea.

Horregatik, eta eguneratutako ikuspegi batetik, erakundeetan euskara garatzeko abian dauden ereduak eraginkortasuna sustatzeko, -lana, giza baliabideak eta erakundeekin lotutako fenomeno multzoa biltzen dituen ezagutza zein ikerkuntza alorrean lagunduta-, eta I+B+G ikuspegiarekin, hizkuntza garatzeko aukera berriak aztertu, dokumentatu edota definitzen ari dira.

Lan munduan hizkuntza-kudeaketa Euskara Planen inguruan garatu da, nagusiki pertsonak trebatuz, erabilera sustatuz, hizkuntza-eskaki-zunak ezarrituz eta kudeatuz, itzulpenak sustatuz, irudi korporatiboa garatuz, emozioen kudeaketan trebatuz (*coaching* eta motibazioa landuz), prozesuak eta prozedurak sortuz eta kudeatuz, e.a.

Euskararen ikaskuntzaren aurrerapenak eta hau lortzeko urteetan zehar emandako eragile sozial eta instituzioen sustapen lana izan ondoren, azterketa espezializatuak eta mikro esku-hartzearen beharra nagusitzen ari da gero eta gehiago, ikaskuntzaz gain erabileran ematen diren fenomenoak landuz -maila guztietakoak-, espero eta bilatzen diren emaitzak lortu ahal izateko.

Lan munduan hizkuntza-kudeaketa Euskara Planen inguruan garatu da, nagusiki pertsonak trebatuz, erabilera sustatuz, hizkuntza-eskakizunak ezarriz eta kudeatuz, itzulpenak sustatuz, irudi korporatiboa garatuz, emozioen kudeaketan trebatuz (coaching eta motibazioa landuz), prozesuak eta prozedurak sortuz eta kudeatuz, e.a.

Eta honetarako, kontuan hartu dira nagusiki aldagai sozialak, politikoak, ideologikoak, soziolinguistikoak, prestakuntza edo ezagutza mailakoan, legalak (eskubideak), e.a.

Hauek guztiak nahikoa ez eta ikuspuntu, erreferentzi edo irizpide berrietatik azterketa eraberrituta dator enpresa mundutik, lan mundutik. Erakundeen esparruak hizkuntza-kudeaketa mailan ezaugarri partikularrak ditu, enpresaren mundukoarekin bat egin behar dutenak. Honek ikuspegi berezia eta bereizita garatzera eramango gaitu, garapen teoriko berriak, marko kontzeptual espezifiko berriak, esku-hartze desberdinak, helburu berriein ... Honi esker, seguruenik, hizkuntza-kudeaketak bidean argibide berriak edo desberdinak aurkitzera eraman gaitu. Errealitate partikular horien eraikuntza sozialean, hau da, enpresa bakoitzaren egituraketa sozial berrian, oraindik ez ditugun erantzunak topatuko ditugu bilatzen asmatuko bagenu.

Maila honetan, zalantzarik gabe, ekarpen singulararrak ditugu ondoren azaltzen diren lau erakundeen (FAGOR, KUTXA, EMUN eta IMH) esperientzietatik ikasitakoarekin.

Erakunde bakoitzak aurkeztutakoa era laburrean eta sintetikoan azaldu aurretik, esperientziak ondo kokatzeko, komeni da argitzea Kongresuan ezarritako hizkuntza kudeaketaren testuingurua, hau da, globalizazioarena edo *mundializazioarena*.

Globalizazioa eskala handiko prozesu ekonomikoa, teknologikoa eta kulturala da. Munduko herrialdeen arteko komunikazioa eta menpekotasuna handitzen doa merkatuak, gizarteak eta kulturak bateratzen doazen bitartean. Bateratze edo integratze prozesu honek izaera globala du eraldaketa sozial, ekonomiko eta politikoen bidez.

Nahiz eta bere eragina alor kulturean, teknologikoan, juridikoan edo beste askotan azter daitekeen, adostasun zabala dago nagusiki fenomeno ekonomikoa dela adierazteko. Honela, herri mailako edo bertako ekonomiak integratzen ari dira mundu mailako merkatu ekonomia batean (*Ekonomia Berria*). Ekoizpen sistemak eta kapitalaren mugimenduak mundu mailan egituratzen ari dira. Multinazionalen papera, kapitalaren mugarik gabeko zirkulazioa eta erabateko kontsumo gizartearen ezarpena dira, beharbada, erakuslerik adierazgarrienak.

Beraz, hiru aspektu hauei kasu egin beharko diegu esperientzi bakoitzean proposatzen digutena ondo ulertzeko. Batetik hizkuntza kudeaketa dugu (formula berrien bitartez garatzen ari den zerbait ia garatu gabeko esparru batean), bestetik hizkuntza kudeaketa erakundetan (honek dakarren beharra hizkuntzen garapena modu berrien bitartez ulertzeko) eta azkenik, globalizazio prozesu batean (helburu ekonomiko nagusi batekin abiarazten den prozesua, ondoren beste esparruetara zabalduz).

Lau komunikazioetan hiru elementu hauen inguruan egindako ekarpen adierazgarrienak bakarrik eta labor islatuko ditugu ondoren.

2. FAGOR ETXETRESNA ELEKTRIKOAK, KOOPERATIBA: HAUSNARKETARAKO PARADA

“Eredu baten premia edo Inprobisazioaren erabilera vs erabileraren inprobisazioa” komunikazioa Txema Abarrategik aurkeztu zuen.

Komunikazio honetan, FAGOR Kooperatibak bizi duen nazioarteko-tze prozesuan hizkuntzekin gertatzen ari dena eta horrek urteotan lantzen diharduten Euskara Planari nola eragiten dion. Momentu hartan, enpresak bizi zituen gorabeherak eta horiei buruzko balorazioak eta sententzioak azaleratu zituzten kongresuan. Nahiz eta momentuz eredu bat ez duten osatu, beharrea oinarrituta, bidean zeudela adierazi zuten.

Mende erdia bete duen etxetresna elektrikoak, etxetresna txikiak eta sukalderrako altzariak fabrikatu eta merkaturatzen dituen kooperatiba da FAGOR Taldea. Hego Euskal Herrian (Gipuzkoan eta Bizkaian), Polonian, Marokon, Frantzian, Italian eta Txinan fabrikak ditu. Zalantzarik gabe, eta horrela aitortuta maila guztietan, taldea da aitzindaria euskararen normalizazioan lan munduan. Hamarkadak eman dituzte Taldea osatzen duten kooperatibetan euskara normalizatzeko eta areagotzeko. Hamaika urte pasa dira lehenengo Euskara Planari ekin ziotela, zortzi urte Euskara Plana kooperatiba osora zabaltzen hasi zirenetik, eta kide guztiak murgilduta daudenetik hiru urte.

Dena gogora ekartzea sintesi batean ezinezkoa denez, FAGOR Taldean normalizazioaren bidean egindakoari eta lorpenei labur erreparatu, honako hauek azpimarra ditzakegu: kooperatiban euskararen alde egitea gizartearekiko konpromisoa itzultzea zela ikusi zuten hasieratik, berau betetzeko balio zehatzen identifikazioa, balioen eguneratzea eta horiek praktikara eramatea ezinbestekoak izan ziren ekimen sistematikoen bidez; normalizazioaren bidean emandako pausuak modernitatea eta berritasunarekiko lotura bilatu dute uneoro; elebitasuna eta elebidunak uztartu dituzte etengabe hizkuntza kudeaketa jardunarekin; lan munduan hizkuntzaren garapenak izan duen eragina, bertan barruan langileen gogobetetzean islatu da eta gizarteari begira ondorengo belaunaldien aldeko mugimendua sustatu eta berarekin lerrotzeko asmoa erakutsi dute; euskararen inguruan garatu, partekatu eta hitzartutako balioekin aktibo eraginkor baten jabe sentitzeak argudioz betetako kontzientzia garatu dute; normalizazioaren bidean eragile sarea errotzen lidergoa erakutsi dute, euskara lanerako balio duela erakutsiz, berau trebatuz eta indartuz; euskaraz lana egin ahal izateko behar ziren baldintzak finkatu dituzte urteetan zehar, normalizazioa era sistematikoa garatuz; hizkuntzaren egokitzapena produkzioaren ezaugarri teknikoetara eramateko gai izan dira, hizkuntzaren kalitatearen zaintza zorrotz hartuz eta erabilerarako adierazle sistemaren aberastuaren garapena lortuz; langileen prestakuntzaren beharraz jabetu eta eraginkortasunez bideratu da; hizkuntzaren presentzia eskaintzan (barruan eta kanpoan, bezeroekiko)

Kooperatiban euskararen alde egitea gizartearekiko konpromisoa itzultzea zela ikusi zuten hasieratik, berau betetzeko balio zehatzen identifikazioa, balioen eguneratzea eta horiek praktikara eramatea ezinbestekoak izan ziren ekimen sistematikoen bidez; normalizazioaren bidean emandako pausuak modernitatea eta berritasunarekiko lotura bilatu dute uneoro; elebitasuna eta elebidunak uztartu dituzte etengabe hizkuntza kudeaketa jardunarekin.

Hau da, hizkuntza aniztasunak testuinguru partikular bakoitzean onura besterik ez du ekarriko ez bada lerrokatzen aniztasuna bera eraginkortasun komunikatiboarekin, garaion lastertasun baldintzetan. Erronka honetarako, eta zerbaiten atarian daudela jakinez, dagoeneko zimenduak jartzen besterik ez dira hasi.

irauli dute eta bermatzea lortu dute; motibazioa, langileen parte hartzea plan eta ekimen zehatzetan edo erabilera informala inguruko kezka, ekintzak eta ikuspegi estrategikoak uztartzeko egindako ahalegin desberdinak gogora ekar daitezke; espazio digitalean datozen hizkuntzaren aukera berriez jabetu dira; eta abar luze bat aipa genezake.

Beste elementu edo lorpen asko normalizazioaren bidean FAGOR Taldearen kasuan aipa daitezkeen arren, bertan eraiki den dinamikaren emaitzen indarra eta garrantziaz ohartzeko, esanguratsua da bizitutako guztia eta egindako guztia kanpora transferitzeko gaitasuna erakutsi dutela aholkularitzaren bitartez. Honek guztiak kontzeptuak, marko teorikoak, ikertzeko aukerak, ebaluazio sistemak eta esku-hartzeak etengabe sortzeko bide eman die.

Fagor Taldean egindako bidean lortutakoa aitortu eta hausnarketa une batean daude globalizazioak —eta seguru aski krisiak ere bai— behartuta. Globalizazioaren aurrean kezka (*ingelesak, nagusi den neurrian, euskara baztertzerak ekarriko al du?, urteetan euskararen alde egindako guztia kolokan egon al daiteke testuinguru berrian?*) eta aukerak (*euskarari nazioartean ibiltzeko aukerak sortzen al zaizkio?, zeintzuk, nola eta zertarako?*) aztertzen ari dira, erabat kontziente aro berri baten hasieran besterik ez daudela, ez gaudela.

Testuinguru honetan irtenbideen bila dabilta, eta honelako egoera batean pentsamenduak, zalantzak, burutazioak, sentsazioak, balorazioak, galderak, erantzunak ... nagusi dira. Buru-belarri murgilduta, eztabaidaren edukiak, gaiak zehazten doaz. Eta behin betiko erantzunak ez badituzte ere, eredu bat ez badute ere, irtenbideak eman edo sortzeko abiatu dira, bidean daude eta identifikatu dituzten ildo edo lerro bideak, labur, segidan aipatuko ditugu.

Nazioartekotzeko espazioan ikuspegiak zabaltzeko beharrea oinarrituta, hizkuntzarekiko ikuskera handitu eta zabaldu nahi dute, hortik erantzun baliagarriak etorriko direlakoan. Honek ekarriko du irizpide berriak maneiatzeko aukera eta beharra (euskarekiko ikuspegia irauliz), indarrean daudenak ez baitziren sortu honelako testuinguru erantzunak emateko. Irizpide berriek marko globalean erabilera-fluxuak edo erabilera motak modu berrian zehaztera ekarriko dute, aukera berriak ekarri. Baina bitartean, eta irizpide finko ezean, inprobisazioa da nagusi, bolada baterako beharrezkoa dena (bertatik erator daitezkeelako erantzun berriak) baina epe luzera nahikoa ez dena onartuz, eta, gainera, kontutan hartuz euskararentzat kaltegarria izan daitekeela hizkuntzen arteko parekotasun faltagatik (hizkuntza guztiak ez baitira abiatzen baldintza berdinetan lehian). Parekotasuna irabazteko prestigioa lantzeari garrantzia handia ematen diote, une aproposa dela jauzia emateko ustez. Eta hau lortzeko, balioak lagungarriak izan daitezke. Hizkuntzaren alde egindako bidean ikasi dute euskara trebatzeko balio izan duela, prozesuan konfiantza irabazi dutela, eta konfiantza hedatuko balute prestigioa indartzeko bide bat topa daitekeela susmoa dute.

Beraz, esku artean darabilten ideiak antolatu nahian, testuinguru berriaren araberako hizkuntza irizpide berriak finkatu, lortu duten konfiantzaz balio emergenteak prestigioa indartzera bideratu, eta horretarako diskurtso berria eraikitzearen beharra ikusten dute, argudio positibo eta eskuragarrien bitartez. Eta hau dena hizkuntzen ekologiaren ikuspegiarekin. Hau da, hizkuntza aniztasunak testuinguru partikular bakoitzean onura besterik ez du ekarriko ez bada lerrotzen aniztasuna bera eragin-kortasun komunikatiboarekin, garaion lastertasun baldintzetan. Erronka honetarako, eta zerbaiten atarian daudela jakinez, dagoeneko zimenduak jartzen besterik ez dira hasi.

FAGOR Taldean euskararen etorkizuna lan mundu globalizatuan marrazten hasi dira. Laburbilduz, globalizazio aro honetan, beharbada, mugatzat jotzen ditugun hesiak, aukeratzat hartzen hasi beharko ditugu nahi bada aurrera egin, eta espero ez duguna edo irudikatzen ez duguna uste baino egingarriagoa izan daiteke irekitzen den paradigma berrian. Enpresetan hizkuntza-kudeaketarako irizpide berriak identifikatzea beharrezkoa jotzen dute. Erabateko konfiantzatik abiatuta balio berriak eraiki beste hizkuntzekin parekotasuna irabazteko prestigioaren bidetik. Hizkuntza-kudeaketa ekologikoa bideratzeko profil berriak irudikatzen dituzte. Jarduera hizkuntza eta lan hizkuntza bereizten hasi beharko ote den hausnarketa zabalik dute. Eleaniztasuna jokatzeko eremua den neurrian, beste hizkuntzatan lagungarriak diren erantzun edo konponbide teknologikoak euskararen lekura ere iritsiko dira, iritsi beharko dute.

3. KUTXA: DISKURTSOAREN INDARRA ENPRESA KUDEAKETAREN ARDATZETAN

“KUTXAren esperientzia hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean” komunikazioa Mikel Irizarrek aurkeztu zuen.

KUTXAren esperientziak “esportagarri” egiten dituen bi ezaugarri nagusi ditu: euskara/gaztelania elebitasunetik abiatzen bada ere, eleaniztasunera dago bideratuta (euskara, gaztelania, galego, katalana); hizkuntza kudeaketak behar duen diskurtsoaren lanketa zuzendu da aldagai teknikoetara, enpresa-helburuen bila, hizkuntzen alde identitarioa/ideologikoa kontuan izan gabe. Horrela, eleaniztun izatera derrigortuta dagoen enpresa globalak baluke zer ikasia normalizazio prozesu honetan mamitutako esperientziarekin.

KUTXAren hizkuntza kudeaketa elebitasunera bidean abiatu zen XX mendearen lehen zatian. Ibilbide horretan urrats nabarmenak egin ditu erakundeak elebitasunera bidean, bereziki idatzizko euskarrietan eta giza baliabideen kudeaketan. Zerbitzu enpresa izaki bezeroari kalitatezko arreta ematera bideratua, aisa ulertzen da kanpora begirako atalei lehentasuna eman izana.

KUTXAren esperientziak “esportagarri” egiten dituen bi ezaugarri nagusi ditu: euskara/gaztelania elebitasunetik abiatzen bada ere, eleaniztasunera dago bideratuta (euskara, gaztelania, galego, katalana); hizkuntza kudeaketak behar duen diskurtsoaren lanketa zuzendu da aldagai teknikoetara, enpresa-helburuen bila, hizkuntzen alde identitarioa/ideologikoa kontuan izan gabe. Horrela, eleaniztun izatera derrigortuta dagoen enpresa globalak baluke zer ikasia normalizazio prozesu honetan mamitutako esperientziarekin.

Hizkuntzak enpresaren kultura eta kudeaketaren araberako ardatzetan kokatu behar dira; bezeroaren hizkuntza aukera aitortu behar da; gizarte erantzukizuna eraman behar da kultura ingurumen arlora (bereziki hizkuntza ingurumenarena); negozioa eta hizkuntzak lerrokatzen saiatu behar da; langilea komunikazio kontsumitzen duen barne bezerotzat hartu behar da; elebidun izateari prestigioa eman behar zaio; hizkuntza propioa eta konpartitua edo komunak bereizi behar dira; edo erabilera sustatzeko bakoitzak berea eginez elkar ulertzea posible dela onartu beharra dagoela.

Bereziki oparoa izan zen hizkuntzen ikuspegitik frankismo ondorengo lehen hamarkada. Langile kopuru oso handiak hartu zituen euskara eskolak eta jauzi garrantzitsua egin zen elebitasunerantz. Zailtasunez gain, kontua da ibilbide luze horrek oinarri sendoa jarri diola berritan garatzen ari den hizkuntza plangintzari.

KUTXAren 'globalizazioa' Katalunian bulegoan irekitzearekin batera hasi zen arren, milurteko berriarekin etorri zen KUTXAren hedapen handia Gipuzkoatik kanpo, ziklo ekonomiko bikain baten aurreikuspenak eraginda. Zazpi urteko tarte laburrean (2000-2007) bikoiztu egin da bulego sarea eta, bikoizteraino ez bada ere, asko hazi da lan taldea. Egun KUTXAk baditu 200 bulego euskararen lurraldetik kanpo, horien erdia lurralde elebidunetan (Katalunia, Valentzia, Galizia). Beraz, hedapenaren ondorioz Kutxak bi zerbitzu hizkuntza berri ditu —katalana eta galegoa— eta bere lan taldearen %20ak dihardu lurralde gazteleradun elebarkarretan.

Azken hamarkada honetan gertatu da, halaber, hizkuntza kudeaketan oso eraginkorra izaten ari den beste prozesu bat: Gipuzkoako lan taldearen ordezkapena. Sei edo zazpi urteren buruan 600 langiletik gora ordezkatu ditu KUTXAK Gipuzkoan, lurraldeko lan taldearen erdia baino gehiago. Kontratazio erraldoi hau egiterakoan hizkuntza irizpideak zorrotz erabili dira eta lankide berriek —salbuespenak albuespen— elebitasun maila ona dute, zalantzarik gabe ordezkatu dituzten pertsonena baino askozaz hobea. Irabazi garbia handia izan da.

Hala ere, ibilbide hori ez zen plangintza jakin baten arabera egin, baizik unean uneko ekimen zehatzen arabera. Egoera hau aldatzeko, KUTXAk 2007an sortu zuen Hizkuntza Plangintza zeritzon saila, eta Mikel Irizar jarri zuten ardura horretan. Harrezkero, 2008an onartu zuen historian lehen aldiz hizkuntza plan bat (2008-2010 Hizkuntza Plana), eta urte berean aurkeztu zen hizkuntza kudeaketaren kalitatea neurtzen duen BIKAIN ebaluazio berrira eta, zilarrezko ziurtagiria erdietsita, lehen finantza erakundea da maila horretara iritsi dena.

Diskurtso lanketa luze eta sakona burutu da azken urteotan KUTXAN, hizkuntza bihurtzeraino kudeaketaren aldagai bat gehiago, besteen molde berean eta tresna berdinekin planifikatu, gauzatu, neurtu eta garatzen dena. Hau ezinbesteko baldintza da normalizazioaren ikuspuntutik: hizkuntzen egoera normalizatzeko lehenik eta behin hizkuntzen kudeaketa bera normalizatu behar da.

Maila honetan, Mikel Irizarren beraren ekarpenak, BAT Soziolinguistika Aldizkarian 2007ko artikulu batean argitaratuta, diskurtso berriaren isla adierazgarriak dira. Zuzeneko aipamenak ez badira ere, besteak beste, zentzuz betetako ideiak adierazi zituen Mikel Irizarrek hartan: hizkuntzak enpresaren kultura eta kudeaketaren araberako ardatzetan kokatu behar dira; bezeroaren hizkuntza aukera aitortu behar da; gizarte erantzukizuna eraman behar da kultura ingurumen arlora (bereziki hiz-

kuntza ingurumenarena); negozioa eta hizkuntzak lerrotzen saiatu behar da; langilea komunikazioa kontsumitzen duen barne bezerotzat hartu behar da; elebidun izateari prestigioa eman behar zaio; hizkuntza propioa eta konpartitua edo komunak bereizi behar dira; edo erabilera sustatzeko bakoitzak berea eginez elkar ulertzea posible dela onartu beharra dagoela.

Idea hauetan oinarritutako diskurtso guztiz teknikoak ahalbidetu du KUTXAn hizkuntza-kudeaketa kokatzea enpresaren kudeaketa arruntaren ardatzean, eta helburu orokorren mesedetan. KUTXAn hizkuntzak kudeatzeko formulatu diren argudioak guztiz balekoak izan daitezke normalizazio arazorik ez duten hizkuntzen kudeaketarako ere.

Hizkuntzen kudeaketaren erakundetze prozesuarekin batera, lehen urratsak eman dira hizkuntza berrien tokia zehazteko enpresaren jardueran eta kanaletan. Kanpora begira, irizpide nagusia finkatu da: katalana eta galegoa zerbitzu-hizkuntza bihurtu behar dira bakoitza bere lurraldeko bulegoetan, eta harreman pertsonalizatuko kanaletan: “bezeroak esan dezala behin zein hizkuntzatan nahi duen harremana, eta baliabideak antolatuko dira bezeroaren nahi hori bete dadin”.

Dena den, hizkuntza berri bat sisteman erabat txertatzeak aurrekontu dezentea eskatzen du eta hemen sortu da dagoeneko lehen korapiloa. Katalunian eta Valentzian (75 bulego) badago masa kritikoa gastua justifikatzeko katalanez bulegoetako eskaintza, on-line kanala eta informazio korporatiboa bideratzeko. Baina Galizian, 10 bulego besterik ez dago; beraz, zer eta nola egin hausnartu beharra dago.

KUTXAren baitan bi mailatan landu da hizkuntza berrien txertatzea: erakunde jardueran eta laneko tresnetan.

Elebitasunetik eleaniztasunerako bidean, euskara eta gaztelania dira hizkuntza instituzionalak KUTXAren sorrera eta egoitza nagusia kokatzen den Gipuzkoako hizkuntza ofizialak diren aldetik. Horrez gain, bi hizkuntza hauek gehi katalana (garatuago inprimakietan, paisaian eta on-line bankan) eta galegoa zerbitzu eta lan hizkuntza dira, bakoitza bere esparruan aurrez aurreko arretari dagokionean eta nonahi bestelako harreman kanal guztietan. Une honetan itzultzaile automatikoa integratzen ari da KUTXAren sistema informatikoan, gaztelaniaz ekoizten den edozein testu katalanez edo galegoz ikusi ahal izan dadin klik soil bat eginda, berdin barne kanaletan zein kanporako webetan.

Ezin ahanzi KUTXAn neurri batean erabiltzen diren beste bi hizkuntza: frantsesa eta ingelesa. KUTXA taldean bada frantziar adar bat, Kutxa Banque (5 bulego; erabat frantsesez eta Iparraldean euskaraz ere badiharduen), jardueratik erabat bereizita dagoena (web korporatiboak badu frantsesezko bertsio bat eta hizkuntza honek ere izaten du tokia argitalpen jakin batzuetan). Ingelesak era antzeko tokia du web korporatiboa eta frantsesak baino handiagoa argitalpenetan, bereziki zientziaz edo arteaz egiten direnetan. Horrez gain, badira erakundeetan sail batzuk

Mundu globalizatua ez doala hizkuntza bakarra erabiltzeko eredurantz (lingua franca sortzen badira, horien erabilera esparru mugatuak izango ditu). Hizkuntzen kudeaketarako sortu den jakinduria ingurune elebidunetan parametro teknikotan planteatzera eramaten gaituen neurrian, urte luzetan ikasitakoa orokortzeko bidean egon gintezke eta horrek aurrean jartzten gaitu munduan.

Ingurumenaren alorrean, hauxe da ekologiaren benetako erronka: nola uztartu garapen ekonomikoa eta soziala planetaren natur oreka arriskuan ipini gabe. Hizkuntza ekologiaren teoriak hizkuntzak espezie bizidunak balira bezala kontsideratzen ditu eta, metafora eginez, ekologiaren paradigma aplikatzen die hizkuntzei ere. Horrela, hizkuntzen ikuspegi ekosistemakoan zentratzen da diskurtso hori.

ingeleza lanerako erabili behar dutenak, nagusiki Kutxa nazioarteko finantza sistemarekin lotzen dutenak, hor ingeleza baita *lingua franca*.

Marketinaren urrezko arau batek dio: “*Erosi, eros daiteke ingelesez Alemanian edo Txinan; baina saltzeko oso komenigarria da Alemanian alemanera jakitea eta Txinan, txinera*”. Arau honen arabera, enpresa globalizatu orok langile elebidunak edo eleaniztunak beharko ditu bere helburuak erdies-teko, eta langile horiek modu planifikatuan kokatu beharko ditu egitura-ren gune estrategikoetan. Dena den, erakundeen barneko bezeroak (bertakoa) konpainiarekiko atxikimenduan —eta, beraz, motibazioan— eragin handia izango du goi zuzendaritzak bere hizkuntzarekiko duen jarre-rak. Kasuotan, protokoloak zehaztu behar izaten dira hizkuntza bakoitzaren funtzioa eta erabilera zehazteko.

Amaitzeko, esan daiteke mundu globalizatua ez doala hizkuntza bakarra erabiltzeko eredurantz (*lingua franca* sortzen badira, horien erabilera esparru mugatuak izango ditu). Hizkuntzen kudeaketarako sortu den jakinduria ingurune elebidunetan parametro teknikutan planteatze-ra eramaten gaituen neurrian, urte luzetan ikasitakoa orokortzeko bide-an egon gintezke eta horrek aurrean jartzen gaitu munduan. Kutxan egin-dako bidea zalantzarik gabe erreferente lagungarri dugu.

4. EMUN KOOPERATIBA: HIZKUNTZEN GARAPEN IRAUNKORRA, ENPRESEN GIZARTE ERANTZUKIZUNA BIDERATZEKO TRESNA

“*Proposamen ekolinguistikoak nazioartekotzerako*” komunikazioa Abel Irizarrek aurkeztu zuen.

Enpresen hizkuntza-kudeaketarako ekolinguistikaren printzipioa onuragarria izan daitekeela azaldu zuten ponentzian. Globalizazioaren aro honetan hizkuntza gutxituek bizi duten egoeraren diagnostiko laburra egin eta ekolinguistika zer den azaldu zuten. Ondoren, enpresen gizarte erantzukizuna ardatz modura hartuz, hizkuntzen garapen iraunkorraren kontzeptua enpresen hizkuntza kudeaketan txertatzeko arrazoiak eta bideak azaldu ziren. Bukaeran, nazioartekotuta dauden enpre-sei begirako jarraibide eta aholku teoriko praktiko aurkeztu ziren.

Ingurumenaren alorrean, hauxe da ekologiaren benetako erronka: nola uztartu garapen ekonomikoa eta soziala planetaren natur oreka arriskuan ipini gabe. Hizkuntza ekologiaren teoriak hizkuntzak espezie bizidunak balira bezala kontsideratzen ditu eta, metafora eginez, ekolo-giaren paradigma aplikatzen die hizkuntzei ere. Horrela, hizkuntzen ikuspegi ekosistemakoan zentratzen da diskurtso hori.

Hizkuntza ekologiaren teoriak hizkuntzen arteko berdintasuna alda-rrikatzen du: hizkuntza guztiak dira berdinak eta ez da egin behar hiz-kuntzen arteko kategorizaziorik edo hierarkizaziorik. Ekolinguistika ekologiaren eta linguistikaren artean sortutako kontzeptua da, eta hiz-

kuntza guztiak elkarrekin orekan bizitzeko modua proposatzen du. Hots, hizkuntza handiak eta txikiak elkarrentzat mehatxu izan gabe modu iraunkorrean elkarren ondoan bizitzea posible dela proposatzen du.

Beraz, hizkuntza komunitate eta hiztun guztiek dituzte eskubide berberak eta munduko hizkuntza guztiek dute duintasunez bizirauteko eskubidea eta denei eskaini behar zaie garapen osorako aukera. Hizkuntzak galbidean daudenean, hizkuntzak biziberritzeko eta normalizatzeko plangintzak abian jartzea da bitartekorik eraginkorrena, kaltetutako ekosistema soziolinguistikoa bere onera bueltatu eta berregitura dadin.

Garapen iraunkorrak dio posible dela ekonomikoki garatzea, baina horrek ez duela zertan ekarri baliabide naturalak suntsitzea eta galtzea betirako. Nolabait uztartu egiten ditu ekonomikoki garatzearen kontzeptua eta baliabide naturalak eta espezie bizidunak mantentzearen ideia.

Kontzeptu hori hizkuntzen kasura ekarri sortu da, hain zuzen ere, hizkuntza garapen iraunkorraren kontzeptua. Alegia, esparru komunikatibo handiagoko hizkuntzen ezagutza eta erabilera taldeko hizkuntzen biziraupen eta sustapenarekin bateragarri egitea. Beste modu batera esanda, proposatzen du hiztunok eremu zabaleko hizkuntzak jakitea (eta erabiltzea), baina era berean geure jatorrizko hizkuntzari uko ez egitea eta geure hizkuntza garatzea eta sustatzea egunerokoan. Gauza biak bateragarriak direla planteatzen digu hizkuntza garapen iraunkorrak.

Beraz, ekolinguistikaren ikuspegitik, nazioartekotutako enpresen kasuan helburua litzateke enpresen nazioarteko interbentzioak ez kaltezea lekuan lekuko ekosistema soziolinguistikoa. Alegia, hizkuntza guztien biziraupenaren aldeko eragile positibo modura joka dezatela, hizkuntzen kudeaketa iraunkorra bultzatuko duten politikak garatuz.

Hizkuntzarik erabilienean eta hizkuntza gutxituen arteko oreka proportzionatua lortu ahal izateko, oso tresna edo irizpide eraginkorra (eta beharrezkoa) da subsidiaritatearena. Subsidiaritatearen printzipioaren arabera, menpeko hizkuntzari funtzio eskusiboak eta eraginkorrak ematen zaizkio. Alegia, hizkuntza lokalean egin daitekeen guztia hizkuntza lokalean egin behar da, eta hizkuntza globalagoak funtzio globaletarako uzten dira (tokiko hizkuntzan egin ezin denerako). Printzipio hau aplikatuz lortuko da hizkuntza bakoitzari bizirauteko behar dituen komunikazio funtzioak ematea eta hizkuntza guztiak modu iraunkorrean garatzea, ekosistema linguistiko hori osasuntsu eta orekan mantenduz, alegia.

Hizkuntza garapen iraunkorra enpresen gizarte erantzukizuna garatzeko nola baliatu daitekeen hausnartu dute segidan eskaintzen diren ildo hauen inguruan.

Enpresen kudeaketa eta hizkuntzen kudeaketa elkarren eskutik joan behar dute. Enpresak hizkuntza komunitateak dira eta hizkuntzek funtzio zehatzak betetzen dituzte uneoro enpresetan. Honela, enpresaren gestioak hizkuntzen gestioa eskatzen du. Globalizazioaren eraginez, munduko hizkuntzen ukipena handitu egin da eta enpresak merkatuetan zabaltzen

Enpresen kudeaketa eta hizkuntzen kudeaketa elkarren eskutik joan behar dute. Enpresak hizkuntza komunitateak dira eta hizkuntzek funtzio zehatzak betetzen dituzte uneoro enpresetan. Honela, enpresaren gestioak hizkuntzen gestioa eskatzen du. Globalizazioaren eraginez, munduko hizkuntzen ukipena handitu egin da eta enpresak merkatuetan zabaltzen doazen neurrian, hizkuntzak kudeatzeko premia handitzen joango da etorkizunean.

Makina erremintaren sektoreko eragileen balioak eta gizarte portaerak aztertuta, euskararen erabilera garatzeko bide berriak identifikatzeko baliagarria da. Sektoreko balio, helburu (aspirazio), uste (sinesmen), jarrera, gizarte portaera eta pertsonen bizimoduaren araberako segmentazioaz, euskararekiko interes, iritzi eta ekintza asmoen aurreikuspena egin daiteke.

doazen neurrian, hizkuntzak kudeatzeko premia handitzen joango da etorkizunean.

Glokalizazioa globalizazioaren eta lokalizazioaren kontzeptuak nahastetik datorren terminoa da, eta ikuspegi ekonomikotik eta kulturaletik defini daiteke. Termino ekonomiko modura, maila globalean pentsatu eta maila lokalean ekiteko gai den pertsona, taldea edo erakundea dela esan ohi da, baina bertako ingurunearen ezaugarrietara egokituta, bere produkzioa eskatera lokalen arabera bereiziz. Kultur termino modura, elementu lokalen eta mundializatuen artean sortzen den nahasketa da, mugak desagertuz baina oztupo kulturalak handituz, eta ondorioz identitatea balioa eta indarra hartzen ari dira.

Nazioartekotutako enpresetan hizkuntza kudeaketa iraunkorra interesgarria da. Enpresek etorkizuna irabazten dute apustua sendoak eginez (inbertsioen bitartez), epe laburreko etekin azkarra baino harago begiratzen baitute. Beraz, gizartearentzat ona dena (hizkuntzaren aldeko apustua), enpresarentzat eta langileentzat ere ona izan daiteke. Langile eleanitzak izateak bertan, enpresa bakoitzean, nazioartean eta bertan modu egokian erantzuteko aukera ematen du, prestigio maila handituz. Eta gainera, hizkuntza gutxitu batean lan egin nahi duten langileei enpresak aukera hori ematea, hiztun komunitate baten garaperako legitimitate moralaz betetako ekarpen handia da, enpresen politikak tokian tokiko beharretara egokituz eta ez aldrebes. Berrikuntzaren garaian bete-betean gauden honetan, eta gainera dimensio globala duen krisi larri baten erdian, enpresa bitarteko eta pertsonak helburu badira, ekolinguistika lagungarria izan daiteke diskurtso berriak eraikitzeko. Honela, komunikatu ahal izango dira balio berriez betetako produktu edota zerbitzuak, gardentasun irudia, konfiantza, marka irudia, fidelotasuna eta errentagarritasun ekonomikoa. Edozein lekutik begiratuta, hizkuntza politikarik eraginkorrena aipatutako irabaziak ekar litzakeena da, hau da, eleaniztasuna ondoen kudeatzen duena.

Finean, uztarketa teoriko eta praktikoari begira, hizkuntzak modu iraunkorrean kudeatzeak izango litzukeen implikazioak, honako lerro bideen inguruan zehatz daiteke hausnarketa gisa: nazioarterako hizkuntza politika globala zehaztea beharrezkoa da, eta ondoren egin beharko den funtzio berrantolaketari eutsi, ingelesari funtzio guztiak eman gabe hizkuntza gutxituaren funtzio eskusiboak bermatzeko irizpide eta lehentasunak ezarriz. Hizkuntza gutxitua ikasteko eta erabiltzeko baliabide eraginkorrak bideratzea beharrezkoa da eleaniztasun giroan, hizkuntza askoren geroa hiztun komunitatearen jarrera edo borondatearen baitan dagoela jakinez. Beraz, *corpusa* lortu, erabilerarako espazio sozialak sortu eta hiztun komunitatearen partetik hizkuntzari eusteko eta enpresako jardunean funtzioak emateko aldeko jarrera babestea prestakuntza eraginkor batekin ezinbesteko gutxieneko osagaiak dira hizkuntzak biziberritzeko espazio produktibo globalean.

5. MAKINA ERREMINTAREN INSTITUTUA (IMH): HIZKUNTZAK ERABILI, HIZKUNTZAK “KONTSUMITU”; KONTSUMOAREN IKUSPEGIA HIZKUNTZEN ERABILERAN

“Makina erreminta sektoreko eragileen segmentazioa, balio eta gizarte-portaeren arabera, euskarazko produktuak/zerbitzuak sustatzeko” komunikazioa IMH-ren izenean UPV/EHUko Daniel Hermosilla irakasleak aurkeztu zuen.

Makina Erremintaren Institutua industria eta gizartearen zerbitzura Elgoibarren dagoen berrikuntza teknologikorako zentroa da. 1989an sortu zen eta Makina Erreminta Arloko Heziketa Teknikorako Fundazioak kudeatzen du. 2005ean euskararen hausnarketa estrategikoa burutu zutenetik etengabeko programa jarduera garatu dute hizkuntza erakundetzearen bitartez normalizatzeko eta hau bermatzeko. IMH hizkuntza normalizatzeko adibidea eta hizpidea da garatutako praktika egoki edo hobereengatik eta egun, FAGOR, EMUN edo KUTXArekin, lidergoa partekatzen du zalantzarik gabe normalizazioaren bidean.

IMH- Makina Erremintaren Institutuak, GFA-Gipuzkoako Foru Aldundiak, AHIZE-AEK hizkuntza-aholkularitzak eta EHU/UPV-Euskal Herriko Unibertsitateak, 2009an burutu zuten ikerketan, makina erremintaren sektoreko eragileen balioak eta gizarte portaera (bizitzeko erak) ebaluatu zituzten.

Proiektuaren asmo nagusia izan zen erakundeetan euskararen garapenaren azterketa ikuspegi berri batetik egitea, lan aitzindari eta berritzaileaz baliatuz. Are gehiago berrikuntzaren aroan, pertsona erakundeetan gakorik nagusienetakoa izanik. Erabilera sustatzeko, helduen kasuan, ekimenak Euskara Planen inguruan garatu dira nagusiki pertsonak trebatuz, hizkuntza eskakizunak ezarri eta kudeatuz, itzulpenak sustatuz, irudi korporatiboa garatuz, e.a. Eta honetarako kontuan hartu dira nagusiki aldagai sozialak, politikoak, ideologikoak, soziolinguistikoak, prestakuntza edo ezagutza mailaren aldetik aztertzen direnak barne. Hauek guztiak alde batera utzi eta ikuspuntu berri batetik azterketa bideratu genuen argibide berriak edo desberdinen bila.

Hizkuntza erabileraren terminoetan aztertzea kontsumo terminoetan aztertzea dela onartuko bagenu, eremu berri bat zabalduko litzateke, eta aukera berriak irudika litezke, marko esplikatzaile berri bat garatzeko lagunduz. Hipotesi honetatik, hizkuntzaren erabilera erakundeetan aztertu behar da erakundeetan ematen diren fenomenoak kontutan hartuz, hau da, erakunde mailakoak eta giza faktoreari dagozkionak, baina merkatuan ematen diren kontsumo fenomenoek ikuspuntutik eginez edo hauek kontuan hartuz.

Erakunde modu zabalean ulertuta, sektore sozial edo produktiboko edozein enpresa, instituzio, administrazio, fundazio, prestakuntza zentro, e.a. aukera bat eta desberdina dugu hizkuntza portaera aztertzeko eta eraikitzeko ere, merkatu ikuspegiak baliatzen bagara, hau da, erabiltzai-

Erakunde bakoitza gizarte sistema partikularra da, eta sistemak, produktibitate zuzenduta dagoen neurrian, baldintzatzen ditu portaera guztiak (hizkuntzarena barne), oro har, gizartean egiten ez ditugun gauzak eginez eta aldrebes. Marko sozial partikular hauetan, gizarte zabalean bezala, portaera baina beste modu batean zuzen eragiten duten aldagai komunak eta sendoak badaude (irudikapen sozialak, balioak, jarrera, trebetasunak, gaitasunak, igurikpenak, rolak, motibazioa, metatutako esperientzia, emozioa eta afektua, e.a.).

Egun, identitatea eta lan karrera gero eta bereziagoak agertzen ari dira edo agertzen hasiko dira, lan finkoak (seguruak eta iraunkorrak) gero eta urriagoak direlako. Lan harremanen testuinguru berrian, kontratu finko batek ez du ekartzen lan finkoa, lehenengo errez desager daitekeelako.

learen hurbiltze psikologikoa eta soziala kontuan hartzen badugu kontsumo testuinguru zehatzean (erabilera), eta merkatu zehatz batean (erakundean), bertan mezu, proposamen, ideia, gonbite, komunikazio, agindu, trebakuntza, ezagutza, e.a. uneoro kontsumitzen baitira. Eta hauek kontsumituak izateko pertsuasio estrategiak aplikatzen dira.

Makina erremintaren sektoreko eragileen balioak eta gizarte portae-rak aztertuta, euskararen erabilera garatzeko bide berriak identifikatzeko baliagarria da. Sektoreko balio, helburu (aspirazio), uste (sinesmen), jarrera, gizarte portaera eta pertsonen bizimoduaren araberrako segmentazioaz, euskararekiko interes, iritzi eta ekintza asmoen aurreikuspena egin daiteke. Eta hau, erabilgarria izan daiteke zerbitzu, produktu, eskaintza edo estrategia berriak planifikatzeko.

Ikerketaren 1go fase esploratzaile honetan, sektoreko laginaren segmentazio deskribatzailea egitea izan da helburu nagusia (horretarako neurketarako tresnak eta eredu esplikatzailea sortuz). Guztira, eta baldintza egokietan beteta, sektoreko bost enpresetan jasotako 256 galdesorta erabili dira ikerketa egiteko (sektoreko unibertsoa 2.500 lagunek osatzen zuten). Hauek erantzun dituzten subjektuen hizkuntza profilari dagokionean, denak euskaldunak ziren.

Ikerketa burutzeko, batetik VALS TIPOLOGIA ohiko 35 itemekin osatuta erabili zen (*Likert* Eskala 4 erantzun aukeraz). VALS Tipologia marketin eta aholkularitza tresna da (VALSTM SRI Consulting - Business Intelligence, 2008). Oro har, tipologia honek kontsumitzailearen portaera bultzatzen duten pertsonalitate ezaugarrietan oinarriturik, merkatua segmentatzen du momentuko eta etorkizuneko merkatu aukera berriak identifikatzeko. 1980tik Japon, Britainia Handian eta AEBn erabili da eta gurean, lehenengo aldia da VALS tipologia, erreferentzia hartuta, erabiltzen dela merkatu zehatz bat segmentatzeko, eta lehenengo ere euskararen garapena erakundeetan nondik nora eman daitekeen aztertzeke merkatu perspektiba batetik. Oinarrizko motibazioaren hiru dimentsiotan banatuta, VALS Tipologiak 8 segmentu definitzen ditu, bakoitzak bere ezaugarri demografiko eta atributu psikologikoen konbinazio bakarrarekin, kontsumoaren aurrean pertsonen erabakiak hartze prozesua azaltzeko. 8 tipoak (erreflexiboak, sinesleak, arrakastara edo ahaleginera zuzendutakoak, esperientzietara edo ekintzetara bideratutakoak, eta berritzaileak edo gain bizitzera bideratutakoak) aztertzen ditu hiru dimentsiotan banatuta: Idealak (oinarri eta sinesmenak), status edo lorpen motibazioa eta *self*-adierazpenarena (ekintzak).

Bestetik, ERABILERA TIPOLOGIAri dagokionean, aurrekoan ez bezala, galdesortan erabilera eredu esplikatzaileari dagozkion itemak sortu behar izan dira behar diren diseinu metodologiko eta froga estatistikokoak eginez. Erabilera Tipologiak 43 item biltzen ditu galdesortan. Hauetaz gain, kontrol-item bakarrak balizko ekimen berriekiko atxikimendua jasotzen du. Item guztiak *Likert* Eskala batean osatuta daude 4

erantzun aukeraz. Erabilera Tipologiak lau dimentsio nagusi ditu, guztira 10 tipo hartuz: sarearen arabera (hizkuntzaren marko soziala) subjektuak partaideak eta periferikoak ditugu; erakundearen arabera (hizkuntzaren egituraketa) uztartuak eta ikusleak; hizkuntzaren kontsumoaren arabera (erabilera) aktiboak eta emergenteak; eta rolaren arabera (eszenaratzea) aktoreak eta inprobisatzaileak. Azkeneko biak baliagarriak dira jakiteko subjektuak, oro har, eraldatzaileak diren edo hartzaileak.

Sarreran genion bezala, hizkuntza gizartean aztertzekeo aldagai klasiakoak alde batera utzita, aukera egin dugu erakunde fenomenoaren alde eta hauen konkurrentzia hizkuntzaren erabilera edo kontsumoarekin. Erakunde bakoitza gizarte sistema partikularra da, eta sistemak, produktibitate zuzenduta dagoen neurrian, baldintzatzen ditu portaera guztiak (hizkuntzarena barne), oro har, gizartean egiten ez ditugun gauzak eginez eta aldrebes. Marko sozial partikular hauetan, gizarte zabalean bezala, portaeran baina beste modu batean zuzen eragiten duten aldagai komunak eta sendoak badaude (irudikapen sozialak, balioak, jarrera, trebetasunak, gaitasunak, igurikopenak, rolak, motibazioa, metatutako esperientzia, emozioa eta afektua, e.a.). Hauek erakundearen subjektu bakoitzaren doikuntza baldintzatzen dute, erakunde bakoitzean ematen den marko sozialaren arabera. Eta interakzioa edo harremana elementu horien guztien produktua da. Beste modu batean esanda, elementu horien eszenaratzea. Beraz, Giza Faktorea erakundeetan bakar-bakarrik uler daiteke bere dimentsio sozialean, jakinez portaera estiloek, hautemateak eta atribuzioek zuzeneko eragina dutela.

Bi tipologiak neurtzeko itemez gain, makina erreminta sektoreko Prestakuntza Beharren identifikazioa lortzeko zenbait galdera ere gehitu egin ziren.

Hizkuntza Erabilera Tipologiaren bitartez lortutako emaitzei mugatuz (idatzi honetan gehiago sakontzea ezinezkoa baita), orokorrean zera esan dezakegu: sektorean oro har, sareko partaide —*kidetasuna*— baino kokapen periferiko hartzen dutenak, erakundearekin uztartuta baino ikuslearen papera betetzen dutenak eta inprobisatzaile posizio hartzen dutenak badaude. Baina hizkuntzaren “kontsumo” aktiboarekin lerrotuta (hizkuntza erabiltzeaz gain, bere hizkuntza behar partikularrak asetzeko erakundearen eragiten saiatzen direnak) subjektu asko dago, eta erdiko posiziotan gelditu den laginaren joera da aktiboa izatera. Honek eramatzen gaitu pentsatzera erakundeetan kidetasuna indartu daitekeela hizkuntza kudeaketaren bitartez gizarte sarea zaintzen bada. Hau ez bada egiten, langileen aldetik joera dago ikusle bezala jokatzeko edo erakundearekin uztarketatik urruntzeko, hau da, langileak bere lana eta ardura behar bezala beteko du baina bestelako aspektuetan modu pasiboan jokatuz. Hizkuntzaren ikuspegitik aktibo izateak ondorio negatiboak izan ditzakeela aurre ikus daiteke, hizkuntza-kudeaketa ez badago egituratuta enpresan. Honen isla da emaitzetan langileen inprobisatzeko joera,

Sintesiari begiratu bat emanaz, mundializazio aro honetan hizkuntzen bilakaera oinarri teoriko berriaz janzten ari dela uler daiteke. Kontzeptu berriak behar dira, ikuspegi berriak eta zabalagoak, galderak eta erantzunak. Hizkuntza aniztasunaren garrantzia eta hizkuntzen ekologiaren bitartez kultura eraikitzeko balio berrien ekarpen estimagarria erakusten digute. Teorikoak izanda, ekarpen hauek gabe ezinezkoa da erreferentziaz bete jarduera praktikoa, ez gizartean ezta lan munduan ere.

hizkuntzaren aldetik nola jokatu (arauak, prozesuak, irizpideak, ...) garbi ez badago. Hau da, paper garbi bat ez izateak langilearen esku hizkuntza aukera uztea dakar. Ondorioz gaizki ulertuak izateko, erabilera "bazterrak" sortzeko, nagusi den hizkuntzaren erabilera indartzeko, posizio pertsonalak areagotzeko edo gatazkarako bidea ireki daitezke. Elementu emergenteak erakundearen estrategian gehitu eta kudeatu behar ditu, bertako indarrak erakundeak balioan bihurtu nahi baditu.

Bukatzeko, ikerketan erabilitako tresnak eta eredu teorikoak hobetu eta orokorgarria izan daitekeen diseinu inferentzial egin ahal izateko aukera eman digu fase esploratzaile honek. Sektore segmentazio lan batetik beste sektoreetara edo enpresaz enpresa egin daitezkeen ikerketak egiteko tresna eta eredu teorikoa badugu. Eta lagungarria dugu oso, enpresatan hizkuntzaren lanketa nola lerrotu daitekeen balio erantsiaren aberastearekin irudikatze esku hartze, ekintza, ekimen edo sustapen lana nola egin jakiteko.

6. ONDORIOAK

Kontsumoaren gizarte berrian, lana banakoen bizitza partikularrean eta gizarte ordenan ardatz nagusia izateari uzten ari zaio. Egun, identitatea eta lan karrera gero eta bereziagoak agertzen ari dira edo agertzen hasiko dira, lan finkoak (seguruak eta iraunkorrak) gero eta urriagoak direlako. Lan harremanen testuinguru berrian, kontratu finko batek ez du ekartzen lan finkoa, lehenengoa errez desager daitekeelako. Lelo berria malgutasuna dugu. Langileoi portaera bizkorra, aldaketarekiko irekita egotea eta arriskuak hartzea eskatzen zaigu. Oraingo funtzionamendu ekonomikoarekin bat eginda, identitate malguak, epe motzean erraz eralda daitezkeenak, eta egoera edo aukera desberdinetara irekiak beharrezkoak dira.

Z. Bouman-en arabera gaur egun lana ulertzeko aspektu garrantzitsu bat estetika da. Argi dago hizkuntzen nazioartekotze eta globalizazioaren aro honetan estetika berri bat datorrela. Lanaren estetikak hizkuntza kudeaketan isla izango du. Zergatik estetika?. Mundua aurkezten zaigulako aukeraz betetako sarea bezala, sentsazio berriak eta biziak esperimenezko aukera askorekin, aukeren estetika. Marko honetan, lana termino estetikoetan baloratua eta epaituta dago, hau da, gozamenezko esperientziak sortzeko gaitasunaren arabera. Lanaren etikaren garaian ezinezkoa bazen adieraztea lanak baliorik ez zuela, ikuspegi estetikitik lanen arteko desberdintasunak esperientzi estetikoak sortzeko gaitasunaren arabera dira. Orain lan batzuk gutxiespena jaso dezakete, ez dira bilatuak edo desiratuak.

Kontsumitzaile bezala, zeregin desberdinak izango duen lana nahi dugu, aberatsa eta anitza, sentsazio berriak emango dizkiguna, bizigarria eta arrisku zama bat izango duena, monotoniatik urruntzen dena. Etikarik gabe, lan askok bere balioa galtzen du eta bakarrik borondatez onartzen dituzte behar gordinean daudenak.

Gaur egun, lanaren aspektu estetikoak gero eta gehiago lotzen ari da identitate positibo baten garapenarekin. Honela, Baumn-ek dio lana eta aisialdiaren arteko tartea desagertzen ari dela. Dagoeneko kontua ez da lan jardunaldia murriztea aisialdi denbora gehiago edukitzeko; lana eta aisialdia bereizi ezinak bihurtzea da garaion orientazioa edo norabidea.

Marraztutako testuinguru berri honetan kokatu behar dugu hizkuntza kudeaketaren nazioartekotzea, onartuz estetikaren kultura langileak eta erakunde guztiak ere bustitzen ari dela. Marko honetan aukera berriak sortzen ari dira, eta sortuko dira zalantzarik gabe, hizkuntzak baitira proposak esperientzi berriak, sentsazio berriak eta bizigarriak langileei gerturatzeko edo bideratzeko. Gainera balio dute inguruan gertatzen dena termino berrietan izendatzeko, esanahi eta balio berriekin adierazteko eta, azken finean, identitate berri eta positibo batekin agertzeko.

Ikuspegi honekin batera, ezin da ahaztu erakundeek merkaturuan izateko produktibitatea eta lehiakortasuna arrazoi eta lege nagusi dutela. Eta gaur egun, hori gabe erakunderik ez dago. Beraz, hizkuntza kudeaketak zein paper bete behar duen mugatuta datorkigu. Hizkuntza kudeaketa erakundetzea edo erakunde barruko uztarketa lerro estrategiko gisa hartu behar da eta ondorioz, landu behar da. Baina hau ere ez litzateke nahikoa arrakasta izateko. Arrakasta etorriko da pertsonaren aldagaiak lerrokatzen direnean egitasmo edo ekintza baterako erakundearen estrategiarekin batera eta ekintza zehatzen estrategiarekin batera. Beste modu batean esanda, erakundearen ikusgarritasuna eta lidergoa beharrezkoak dira, eta giltza edo baldintza estetikoak gainera badira, eta hori dator aipatutako hiru ardatz horien uztarketatik (pertsona-egitasmoak-erakundea). Uztarketa lan hau erakundearen funtzio estrategikoa da eta bere garapena eta zaintza erakundeari dagokio, bide berrietan parte hartuko duten pertsonen atxikimendua bilatu nahi badu edozein erakundek. Bilatu beharrekoa: pertsonak inplikatu dira bere lanarekin zerikusia duten hizkuntza egitasmoetan, zerbait berria eta praktikoa ekartzeko edo sortzeko, erakundeari zein langileei ekarpen argia eta garbia ekarriko dien ekintza edo proiektuetan, eta hori dena bizipenezko estetikan kokaturik identitate positiboa ahalbidetuz.

Kongresuan, *“Hizkuntzen Ekologia eta Garapen Jasangarria”* izenpean beste bi komunikazio aurkeztu ziren. Iñaki Martinez de Luna irakasleak aurkeztutako *“Hizkuntzen ekologiaren diskurtsoa eta euskara: egungo egoera eta etorkizuneko aukerak”* izeneko gaia jorratu zuen, eta Itziar Idiazabal irakasleak *“Hizkuntza aniztasuna ondare gisa UNESCOren ekimenetan, Euskal Herriatik begiratu bat”* aurkeztu zuen. Biak Maria-Jose Azurmendi irakasleak laburtu ditu *Bat Aldizkariaren* ale honetan. Sintesiari begiratu bat emanaz, *mundializazio* aro honetan hizkuntzen bilakaera oinarri teoriko berriaz janzten ari dela uler daiteke. Kontzeptu berriak behar dira, ikuspegi berriak eta zabalagoak, galderak eta erantzunak. Hizkuntza aniztasunaren garrantzia eta hizkuntzen ekologiaren bitartez kultura eraikitze-

ko balio berrien ekarpen estimagarria erakusten digute. Teorikoak izanda, ekarpen hauek gabe ezinezkoa da erreferentziaz bete jarduera praktikoa, ez gizartean ezta lan munduan ere.

Beraz, azken ekarpen, hausnarketa eta erreferentzi kualifikatu hauei esker, erakundeetan ikuspegi teoriko batetik zeharkako elementuak (lidergoa, motibazioa, emozioen kudeaketa, erantzukizun soziala, iraunkortasuna eta ekologia ...) lantzen jarraitu ahal izango dira eraldaketa aro honetan kultura sortzeko baliagarriak baitira. Baina nahikoak ez dira izango, batera, ikuspegi pragmatikoa ez badugu integratzen (interesak, helburuak, aspirazioak, proiektuak, antolakuntza, prozesuak, produktuak, presentzia soziala, ...). Beraz, hizkuntzak paper garbi bat jokatzeko erakundeetan garapena sustatzeko (garapen pertsonala, soziala eta enpresarena) aktibo gisa. Honetan, langilearen kontsiderazio berria ere bada artean: langilea zorrotza da eta hizkuntzaren garapenaren bitartez profesionalizazioa bilatzen du modu funtzional osoan (ez bakarrik hizkuntza mailan), balioa ekarriz erakundeari eta erakundearen kulturari, baldin eta erakundeak lehen aipatutako uztarketa funtzioa bermatzen baldin badu.■

BIBLIOGRAFIA

- Abarrategi, T. (Argitaratzeko). FAGOR. "Eredu baten premia edo Inprobisazioaren erabilera vs erabileraren inprobisazioa". Eusko Ikaskuntzaren XVII Kongresuko GLOBALIZAZIO atalean, Soziolinguistikako Klusterrak "Hizkuntzen Ekologia eta Garapen Iraunkorra" izeneko mahai-inguruko "Euskal enpresen esperientziak hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean" izenburupean aurkeztutako komunikazioa, 2009, Gasteiz. Donostia: EI/SEV/SEBk argitaratuko.
- Hermosilla, D. (Argitaratzeko). UPV/EHU-IMH-GFA-AHIZE. "Makina erreminta sektoreko eragileen segmentazioa, balio eta gizarte-portaeren araberak, euskarazko produktuak/zerbitzuak sustatzeko". Eusko Ikaskuntzaren XVII Kongresuko GLOBALIZAZIO atalean, Soziolinguistikako Klusterrak "Hizkuntzen Ekologia eta Garapen Iraunkorra" izeneko mahai-inguruko "Euskal enpresen esperientziak hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean" izenburupean aurkeztutako komunikazioa, 2009. Gasteiz. Donostia: EI/SEV/SEBk argitaratuko.
- Irizar, M. (Argitaratzeko). KUTXA., "KUTXAren esperientzia hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean". Eusko Ikaskuntzaren XVII Kongresuko GLOBALIZAZIO atalean, Soziolinguistikako Klusterrak "Hizkuntzen Ekologia eta Garapen Iraunkorra" izeneko mahai-inguruko "Euskal enpresen esperientziak hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean" izenburupean aurkeztutako komunikazioa, 2009, Gasteiz. Donostia: EI/SEV/SEBk argitaratuko.
- Irizar, A. (Argitaratzeko). EMUN., "Proposamen ekolinguistikoko nazioartekotzerako". Eusko Ikaskuntzaren XVII Kongresuko GLOBALIZAZIO ata-

lean, Soziolinguistikako Klusterrak "Hizkuntzen Ekologia eta Garapen Iraunkorra" izeneko mahai-inguruko "Euskal enpresen esperientziak hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean" izenburupean aurkeztutako komunikazioa, 2009. Gateiz. Donostia: EI/SEV/SEBk argitaratuko.

Juanola i Hospital, E. (2004). El trabajo en la nueva sociedad de consumo. In "Introducción a la Psicología Económica", in A. Gil, J. Feliu, V. Borrás, V. & Juanola, E., *Psicología económica y del comportamiento del consumidor*. Barcelona: UOC.