



3

• HIRUGARREN SARIA HIZKUNTZA-PLANGINTZEKIKO ERRESISTENTZIAK ORGANIZAZIOETAN

Urtzi Barrenetxea

Hizkuntza normalkuntza teknikaria. IVAP
Helbide elektronikoa: urtizibar@gmail.com

SARRERA

Lan honetan hizkuntza-plangintzetan ematen diren erresistentzietan buruzko gai sakondu gura izan dut. Horretarako, lanaren abiapuntua izan da hizkuntza-plangintzak eraldaketa-plangintza gisa aztertzea.

Hizkuntza plangintzak, gehienetan, esparruko hizkuntza egoera aldatzeko helburua dauka, eraldaketa sustatzea du bere jomuga. Lan honetan organizazioetan ematen diren eraldaketa-plangintzak, hau da, hizkuntza-plangintzak, landu ditut batez ere.

Perspektiba sistemikotik, organizazioetan hainbat aldagai aurki ditzakegu: gizabanakoekin zerikusia daukatenak, organizazioaren kulturari lotutakoak... Eraldaketa plangintzak abiatzean hainbat interes kontrajarriren arteko lehia sortzen da eraldaketa-prozesu horretako faseak aurrera doazen neurrian. Horren ondorioz, eraldaketetikiko erresistentziak sortzen dira

Honakoan, eraldaketa-plangintza ezartzeko moduek sortzen dituzten erresistentzien inguruko teorizazioak aztertu ditut: definizioak, erresistentzien ondorioak, moten sailkapenak (izaeraren arabeko erresistentziak eta eraldaketa-fasearen arabeko erresistentziak)...

Azken atalean, arlo teorikoko ekarpenak osatzeko egin dudan erresistentzia-motei buruzko inkesta baten emaitzak eta ondorio orokorrak bildu ditut.

Horren guztiaren helburua izan da hizkuntza-plangintzak organizazioetan abiaraztean kontuan izan beharreko faktore horrekiko hurbilpen xumea egitea.

Bukatzeko, esan behar dut berez HIZNET ikastaroaren sakontze-egitasmorako aurkeztu nuen lan hau ezinezkoa izango litzatekeela inkesta erantzun zutenengatik izan ez balitz. Beraz, eskerrak lagundu zidaten udal teknikariei, eta Elhuyar Aholkularitza zein EMUNeko teknikariei. Egitasmoan tutore izan nuen Iñaki Marko ere aipatu gura dut: eskerrik asko norabidea argitzearren bidegurutzeetan.

Lanaren abiapuntua izan da hizkuntza-plangintzak eraldaketa-plangintza gisa aztertzea.

1. HIZKUNTZA PLANGINTZAK ERALDAKETA PLANGINTZAK ERE BADIRA

Zer da hizkuntza plangintza? Hasteko, esan behar da ez dagoela hizkuntza plangintza terminoari buruzko definizio bakar eta adosturik. Are gehiago, esan daiteke jarduera jakina izendatzeko terminoari buruzko desadostasuna ematen dela batzuetan.

Gaiari buruzko lehen argitalpenetan bestelako izenekin agertu zen; hala nola, ingenieritza linguistikoa (Miller), glotopolitika (Hall), garapen linguistikoa (Noss) edota arautze linguistikoa (Gorman)¹.

Gerora, hala ere, hizkuntza plangintza izan da erabiliena. Halaxe agertzen baita, besteak beste, hurrengo egileen lanetan: Rubin, Jernudd, Das Gupta, Fishman, Ferguson edota Cobarrubias.

Badirudi, lehen aldiz 1959ko argitalpen baten agertu zela; hain zuzen ere, Haugen-ek idatzitako artikulu baten. Honelaxe definitu zuen:

“la actividad consistente en preparar una ortografía, una gramática y un diccionario para orientar a escritores y hablantes en una comunidad de hablantes heterogénea”.

Geroztik, asko izan dira hizkuntza plangintzari eman zaizkion definizioak. Lan honetarako, Robert L. Cooper-en liburu batetik abiatuko naiz; hain zuzen ere, *La planificación lingüística y el cambio social* (1997); bertan, definizio bateratua aurkitzeko helburuarekin 12 egile esanguratsuren definizioak bildu zituen; gerora, bere definizio propioa emateko. Hauexek:

“En mi definición, la planificación lingüística incluye la labor normativa de las academias y los comités de la lengua, todas las formas de lo que se suele denominar cultivo del idioma (Sprachpflege en alemán, sprogröt en danés, språkvard en sueco) y todas la propuesta de reforma o normalización del idioma” (Haugen).

“[La planificación lingüística] ocurre cuando se trata de aplicar el cúmulo de conocimientos del idioma para cambiar el comportamiento lingüístico de un grupo de personas” (Thornburn).

**Hizkuntza-plangintzak
ere eraldaketa-
plangintzak direnez,
organizazioetan
eraldaketekiko zein
erresistentzia-mota aurki
ditzakeen ezagutzea da
helburua.**

“La planificación lingüística es la modificación deliberada del idioma, es decir, la modificación de los sistemas del código o del habla, o de ambos aspectos de un idioma, planificada por organizaciones establecidas con ese propósito o investidas de la facultad de cumplir esos propósitos. Como tal, la planificación lingüística se centra en la solución de problemas y se caracteriza por la formulación y evaluación de alternativas encaminadas a resolver los problemas del idioma a fin de encontrar la solución más satisfactoria (más eficaz u óptima)” (Rubin eta Jernudd).

“No definimos la planificación como una actividad idealista y exclusivamente lingüística sino como una actividad política y administrativa encaminada a resolver los problemas del idioma en la sociedad” (Jarnudd eta Das Gupta).

“A mi entender, el empleo más adecuado de la expresión planificación lingüística se refiere a las medidas encaminadas a seleccionar, codificar y a veces elaborar aspectos ortográficos, gramaticales, léxicos o semánticos de un idioma y difundir las medidas acordadas” (Gorman).

“La planificación lingüística consiste en un conjunto de actividades deliberadas sistemáticamente formuladas para organizar y desarrollar los recursos lingüísticos de la comunidad en un marco cronológico ordenado” (Das Gupta).

“La expresión planificación lingüística se refiere a la búsqueda organizada de soluciones para los problemas del idioma, típicamente en el plano nacional” (Fishman).

“La planificación lingüística es la actividad metódica consistente en reglamentar y mejorar los idiomas existentes o crear nuevos idiomas regionales, nacionales o internacionales comunes” (Tauli).

“Las expresiones [del ámbito de la planificación lingüística] examinadas se refieren a una actividad mediante la cual se procura resolver un problema lingüístico, generalmente en el plano nacional y que se centra en la forma el uso o ambos aspectos del idioma” (Karam).

“[Cabe definir la planificación lingüística como] una actividad consciente que se realiza hace mucho tiempo con la autorización del gobierno y el propósito de modificar un idioma o sus funciones en una sociedad a fin de resolver problemas de comunicación”. (Weinstein).

“La planificación lingüística es la atención sistemática, rigurosa, racional y organizada que presta la sociedad a los problemas del idioma (paráfrasis de las palabras de Neustupny).

“La formulación de políticas lingüísticas involucra las decisiones relativas a la enseñanza y al uso del idioma y a su elaboración meticulosa por las autoridades pertinentes para orientación de otros” (Prator).

Definizio horietan guztietan errepikatzen diren lau kontzeptu aztertu ditu Cooperrek: *Nork*, *Zer*, *Norentzat* eta *Nola*. Galderok modu ezberdinetan erantzuten dira aipatutako definizioetan, egileak, erantzunak aztertu ostean, hizkuntza plangintzaren bere definizioa ematen du, lau galderok hartuta ardatz.

Nork: Ikerlari batzuentzat hizkuntza plangintza gobernuek edo horietatik eratorritako erakundeen jarduera litzateke. Ikuspegi murriztegia da liburuaren egilearentzat; izan ere, horren ondorioz hizkuntza komunitateengandik bat-batekoan sortutako herri-ekimeneak, esaterako, ez lirateke multzo horretan sartuko.

Joly (2008) ere iritzi berekoa da. Berak dioenez, kasu askotan ekimen pribatuak ere garrantzi handia izaten du hizkuntza talde baten bilakae-ran, plangintza bat abiatuz. Bereziki, gobernuaren politika linguistikoa hizkuntza taldearen baten kontrakoa denean. Euskal Herrian adibidez, garrantzi berezia izan du ekimen pribatuak, edo beste era batera esanda, gizartearen mugimenduak, estatuaren politika glotofagoari aurre egiteko.

Olasok (2008); bestalde, maila honetan bereizten ditu sarritan nahasgarri diren bi termino: hizkuntza plangintza eta hizkuntza politika, alegia. Bere iritziz hizkuntza plangintzaz ari garenean, “planifikatzailea edozein izan daiteke”; ordea, hizkuntza politikaz hitz egingo dugu, baldin eta “planifikatzaileak botere politikoa dutenak” badira.

- Zer: hizkuntza plangintzaren zeregina zehatza da batzuen ustez. Cooperrek lau multzotan sailkatu ditu bildutako definizioetako zereginak.
- Hizkuntzen plangintza formala: Besteak beste, hitz berriak ezartzea, ortografia eraldatzea edota idazkera-sistema berria hedatzea.
- Hizkuntzen plangintza funtzionala: hizkuntza edo hizkuntza aldaerei funtzio zehatzak esleitzea: hizkuntza ofiziala, komunikazioetarako hizkuntza nagusia, etab.
- Hizkuntza bereganatzeko plangintza: lau trebetasunen araberako —hiztun, idazle, entzule eta irakurle— erabiltzaile-kopurua areagotzea.
- Arazoak konpontzeko plangintza: Haugenek dioenez, “se ha de recurrir a la planificación lingüística cuando hay problemas lingüísticos. Si por algún motivo una situación lingüística se considera insatisfactoria, cabe desarrollar un programa de planificación lingüística” (Cooper, 1997:46).

Cooperrek gaineratzen du “arazo” hauek gutxitan izaten direla komunikatiboak soilik. Bere iritziz, hizkuntza plangintzaren azken helburua ez da linguistikoa izaten orokorrean; baizik eta, nazio integrazioa, kontrol politikoa, gutxiengoaren asimilazioa edota mugimendu politikoen mobilizazioa, besteak beste.

Cooperrentzat laurak dira hizkuntza plangintzaren zeregina. Beraz, prozesu konplexuak dira hizkuntza-plangintzak; Olasoren hitzetan, “korpus plangintza eta estatus-plangintza azken prozesu bakar baten azpiprozesu interdependenteak direlako” (Olaso, 2008:34).

- Norentzat: definizio gehienetan talde handiak izaten dira hizkuntza plangintzaren eragin-gunea: nazio zein gizarte mailakoak, alegia. Cooperrek dioenez, ezin zaio neurri-mugarik ipini hizkuntza plangintzari; alegia, erakunde baten baitan, edo familien inguruan abia-

*Bi korronte teoriko dira
hemen aipatuko
ditudanak organizazioen
ezaugarriak hobeto
ulertzeko asmoz: analisi
sistemikoa eta erakunde
portaera.*

Erakundeen baitako plangintzetan funtsezkoa da prisma sistemiko eta dinamikoa ez galtzea; alegia, egoerak ez direla parte isolatuak eta kudeatzeko errazak, baizik eta etengabe elkarrekiko eragina eta dependentzia daukaten mosaiko konplexuak direla.

razitako prozesuak ere terminoaren baitan sar daitezke bere iritziz.
– Nola: definizio-egile batzuen iritziz, hizkuntza plangintza teoria baten oinarritutako tratamendu linguistiko sistematiko eta arrazionala da. Honi dagokionez, beretzat definizio idealegiak dira horiek, ez baita eman aurrerapenik hizkuntza plangintzaren norabidea zehatz dezakeen teoriarik, azken urteetan.

Horren guztiaren ondorioz, Cooperrek bere definizioa ematen du. Hauxe da bere iritziz hizkuntza plangintza:

“La planificación lingüística comprende los esfuerzos deliberados por influir en el comportamiento de otras personas respecto de la adquisición, la estructura o la asignación funcional de sus códigos lingüísticos” (Cooper, 1997:60).

Horri dagokionez, egileak argitzen du hizkuntza plangintzen arduradunak ez direla beti erakunde autoritadedunak. Era berean, hizkuntza plangintza baten talde hartzaileak ez dauka neurri mugarik —ez gorantz; ez beherantz—. Horrez gain, hizkuntza plangintzaren helburua *eragitea* da (edo izan beharko litzateke).

Cooperrek dioenez, hizkuntza plangintzek hizkuntza-ohiturak mantendu edo alda ditzakete, bai eta bestelako gizarte erakundeak ere. Horrela bada, esan daiteke hizkuntza plangintzak eraldaketa ahalbidertzen duela hizkuntza aldaerei funtzio berriak ezartzean, aldaeretako egiturak aldatzean edota aldaera berriaren hedatzean.

Hizkuntza-plangintza sarritan agertzen da aldagakaren ideiarekin lotuta. Hala, Marcoc zuzendutako *Eralan ikerketa-proiektua* lanean (2008) T. Cabreren honako aipua aurki dezakegu. Berarentzat, hizkuntza-normalizazio prozesuak —hizkuntza plangintzak, azken finean— eraldaketarekin oso lotuta daude.

“Un proceso de normalización debe entenderse como un cambio sociocultural del conjunto de la sociedad, impulsado y regulado por los organismos de gobierno, pero contando con la implicación de todos los elementos sociales que pueden influir en él” (Marko, 2008:18).

Markorentzat ere, plangintzen (zentzu orokorrean) xedea berdin izan daiteke “inmobilismoa” indartzea edo “eraldaketa” eragitea. Hala ere, definizio orokorrik ez dagoenez, ikerlariaren esku geratzen da plangintzaren paradigma zehaztea. Zentzu honetan, Marcorentzat:

“(…) gaurko gizartearen errealitatean plangintzak zentzua baldin badu, eraldaketaren funtzioaren baitan izango da: hala gizartearen gertatzen diren aldaketa sakonei aurre egiteko, nola gizarte horretan edota gizarteko organizazioetan eraldaketak sustatzeko.

Esate baterako, euskararen gaia hartzen badugu, erraz ikus dezakegu euskararen normalizazioa aldaketa prozesu bat dela; hau da., normalizazioaz hitz egin dugunean, ERALDAKETA prozesuak bideratzeaz mintzatzen ari garela, eta ez nolana hiko eraldaketa gainera” (Marko, 2008:20).

Lan berean dio.

“Ez da harritzekoa gizarte eraldaketa hizkuntza plangintzarekin lotzea; izan ere, aldatetaren kudeaketarekin lotutako plangintza formala, berez, gizarte eraldaketaren adibidea da”.

Gizarte eraldaketari buruzko ikerketetan ez da terminoari buruzko definizio orokorturik eman. Are gehiago egile batzuen aburuz ezinezkoa da gizarte eraldaketari buruzko teoria orokorrik ematea; horren orde, egokiagoa da sektore zehatzetako teoriez jardutea; hala nola, eraldaketa politikoa, erakundeetako, demografikoa...

Eztabaidak eztabaida, lan honetan organizazioen mailan eman daitezkeen eraldaketez jardungo dut. Zehatzago esanda, eraldaketa-plangintzen ondorioz erakundeen baitan ematen den aldaketa horiekiko erresistentziez.

Gauzak horrela, hizkuntza-plangintzak ere eraldaketa-plangintzak direnez, organizazioetan eraldaketekiko zein erresist•OnP;èv. •hWYjTXbGè'NYUWYceGWGè'. •OrP;èv. •OnPXa;èv.

Erakunde portaerak oinarrian erakunde eta pertsonen izaerari buruzko printzipio jakin batzuk dauzka. Bi multzo nagusitan sailkatzen dira kontzeptu horiek. Alde batetik, pertsonen izaerarekin lotutako printzipioak; eta, bestetik, erakundeen izaerarekin lotutakoak.

“(…) un conjunto más o menos complejo de partes en mutua interacción, estando dicho conjunto en contacto con un entorno dado”. (Collerette & Delisle, 1988:18)

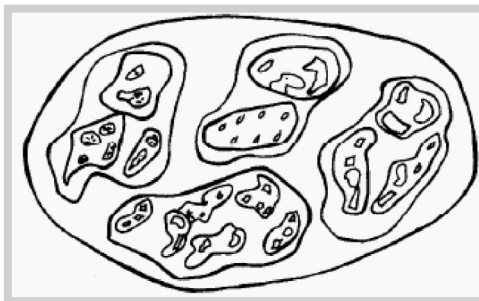
Egileek aldarrikatzen dutenez abstrakzio hau baliagarria da objektu konkretu zein abstraktuak ulertzeko.

Abstrakzioa den neurrian, zaila da sistema baten mugak ezartzea; kasu horretan, dena delako ikerketaren edo plangintzaren helburuak xedarriz ditu ikertuko den sistemaren nondik-norakoak. Oso zaila baita, esaterako, Udal bat sistema gisa erabat abstraitzea; herritarrak, beste udal eta erakundeak edota udalerriko beste organizazioak etengabe eragiten diotelako elkarri; hortaz, abiarazi gura den plangintzaren arabera zehaztu eta mugatu beharko da Udalaren zein esparrutan eragin nahi den.

Izan ere, sistema baten baitan hainbat azpisisistema daude, elkarreraginean. Eta aipatutako sistema bera beste sistema orokorrago baten azpisisistema da, era berean.

“Así, cada sistema sería un subsistema de otro sistema más amplio y, al mismo tiempo, abarcaría cierto número de subsistemas que contendrían, ellos mismos, otros subsistemas, y así sucesivamente, yendo hacia lo microscópico o lo macroscópico”. (Collerette & Delisle, 1988:18)

Elkarreraginaren kontzeptua ere funtsezkoa da Collerette eta Delislerentzat; izan ere, sistema jakin bateko azpisisistemek beraien artean elkarreragiten dute; eta, ondorioz, batak besteari eragiten dio.



Sistema baten eta bere azpisisistemaren errepresentazio sinbolikoa (Collerette eta Delisle, 88-18)

Hortaz, erakundeen baitako plangintzetan funtsezkoa da prisma sistemiko eta dinamiko ez galtzea; alegia, egoerak ez direla parte isolatuak eta kudeatzeko errazak, baizik eta etengabe elkarrekiko eragina eta dependentzia daukaten mosaiko konplexuak direla.

Sistema bateko atalak eta euren funtzionamendua

Collerette eta Delisleren arabera (1988), sistema guztiak atal eta prozesu jakinak izaten dituzte; oso baliagarriak euren funtzionamendua ulertu ahal izateko

Sistemen mugak

Esan dugun bezala, sistemen mugak arbitrarioak dira, eta analisisa egiten duenak ezartzen ditu. Modu horretara, mailakatutako interakzio kopuru zehatz batek osatutako abstrakzio bat isolatzen da. Muga horiek sistemaren identitatearekin lotuta daude.

Insumoak

Sistemaren funtzionamendurako eta helburua betetzeko ingurutik hartzen dituen elementuak dira. Izaera, kopuru eta kalitateari dagokionez, modu askotakoak izan daitezke. Esaterako, eraldaketa-plangintza bati bagagozkio, hauexek lirakeke kontuan hartu beharreko batzuk: giza eta finantza baliabideak, baliabide materialak, denbora edota helburuak.

Emaitzak

Sistemak bere inguruan sortzen dituen ondorio eta eraginak dira. Zehatzak edo abstraktuak izan daitezke. Eraldaketa-plangintza baten kasuan, ingurunean eragindako eraginak eurak lirakeke emaitzak.

Transformazio-prozesua

Insumoak emaitza bilakatzeko erakundeak gauzatzen duen prozesu-multzoaz ari gara. Koordinazio eta estandarizazio maila ezberdina izango dute; eta egokitasun-mailaren arabera izango da emaitzak eta helburuak bat etortzea.

Retroelikadura

Sistemen autoerregulaziorako tresna da: emaitzen analisiaren ondorioz ematen den doiketa-prozesua, hain zuzen ere.

“(…) la retroalimentación proporcionará al sistema datos informativos que le ayudarán a ajustar su funcionamiento (proceso de transformación) o sus insumos (entre ellos, la misión). (Collerette & Delisle, 1988:22)

Misioaren pertzepzioa

Misioa sistemaren izateko arrazoia da. Garrantzitsua da kontuan izatea beti ez datozela bat bat sistemaren misioa eta bere partaideen misio bera-rikiko pertzepzioa. Hori dela eta, pertzepzioak kontuan hartu behar dira sistemaren funtzionamendua ulertzeko. Izan ere, misioaren pertzepzio horren arabera izan daitezke egoki (edo desegoki) eraldaketa-plangintza baten proposatutakoak.

Organizazioak elkarri eragiten dioten hainbat mailatako elementuak biltzen dituen sistema konplexuak direla.

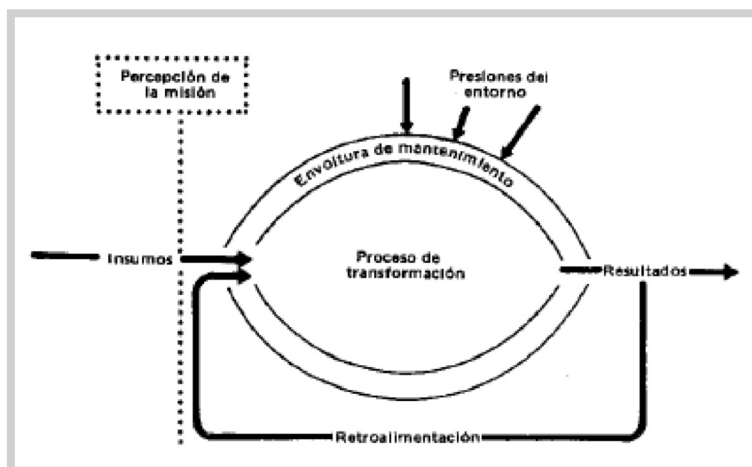
Beraz, organizazioen izaera hori aintzat hartzeak erabateko garrantzia dauka edozein motako eraldaketa-plangintzaren bat (kasu honetan hizkuntza-plangintza bat) abiarazi nahi denean. Ezin da arrakastarik izan ez baldin badira maila guztiak kontuan hartzen.

Eraldaketa-prozesuek ordura arteko oreka sistemikoan eragin dezaketela eta hizkuntza plangintzak erresistentziak izan ditzake ordura arteko "armonia" apurtzera datorrelako.

Mantenurako azpiegitura

Bere helburua da sistema babestea nahi ez diren inguruko insumoen eta retroelikaduren aurka. Sistemaren eta bere inguruaren arteko egokitzapen-mailaren araberakoa izango da azpiegitura horrek behar duen energia kopurua.

Esaterako, misioaren pertzepzioa (sistemaren izaera zehazten duena) lehen mailako irizpidea da insumo eta retroelikadura onargarriak zein diren zehazteko.



Sistemaren osagaiak eta bere funtzionamendua (Collerette eta Delisle, 88-20)

Sistemen propietateak

Sistemen ezaugarrien artean badira, aipatutako atalez gain, eraldaketa-plangintzek (eta, diogunez, hizkuntza-plangintzak hemen sartuko lirateke) kontuan izan behar dituzten propietate batzuk.

Homeostasirako joera

Sistemek egonkortasunerako joera daukate bestelako sistema eta azpisis-temekiko harremanetan. Horrek nolabaiteko "energia aurrezpena" suposatzen die sistemari. Argitu beharrekoa da egonkortasun hori ikuspegi dinamikotik hartu behar dela: ez da zurruntasuna; baizik eta orekaren bilaketa etengabea.

Horrela bada, eraldaketa-plangintza batek arreta berezia eman behar dio lortu gura den egoera berriak oreka lortzeari.

Egonkortasunerako joera hori kontuan hartu beharrekoa da ere sistemaren eta ingurunearen arteko harremanak aztertzeke orduan, hau da, ingurunean ematen ari diren joerak eta erakundeak ezarri gura direnak bat etortzen diren neurrian; orduan eta errazagoa izango da sistemaren egoe-

ra berrirako oreka erraztuko duten elementuak aurkitzea inguru horretan; eta, ondorioz, eraldaketaren aldeko joera areagotzea sisteman bertan.

Izaera irekia, itxia edo erdi-irekia

Egileentzat sistema batek irauteko ezin du erabateko izaera ireki edo itxia izan; aitzitik, bi muturren arteko oreka bilatu behar du.

Esaterako, sistema oso ireki batek ezin izango die aurre egin bere jardueratik sortzen diren retroelikadura guztiei eta, era berean, bere helburua betetzen jarraitu.

Bestalde, sistema oso itxi batek indar gehiegi xahutzen du ingurune-tik sortutako eraginengandik babesteko. Horrez gain, zaharkituta gertzeko arriskua dauka aldatu den ingurunearen beharrezanean erantzuten ez dielako jada.

Beraz, suposa dezakegu sistema iraunkor gehienak sistema erdi-irekiak direla; alegia, aldaketekiko iragazkortasun-mailaren bat daukatela.

Iragazkortasun-maila hori baldintzatuta egongo da; batetik, sisteman irekitasun-mailarengatik; eta, bestetik, aldaketak kudeatzeko energia-kopuruarengatik.

Egileek azpimarratzen dutenez, teoria sistemikoak aldaketak planifikatzeko abiarazi beharreko estrategia egokienaren inguruko informazioa ere eman diezaguke. Hala, batez ere, itxia den sistema baten eraldaketa-plangintzaren bat abiarazi aurretik, sistema bera irekiago bilakatzeko neurriak hartu beharko lirarteke.

2.2. Erakunde portaera: Davis & Newstrom

Beste alde batetik, *erakunde portaera (EP)* izenarekin eraturako jakintzar- larro berriaren ekarpenak ekarriko ditut hona: lan honetarako hainbat argibide emango dituelakoan. Izan ere, erakundeen portaerari buruzko hainbat kontzeptu oso erabilgarriak dira erresistentziaren inguruko hainbat kontzeptu ulertzeko.

Davis eta Newstrom-ek (1991) honela definitzen dute erakunde portaera:

"El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas —individual y grupalmente— actúan en las organizaciones". (Davis eta Newstrom, 1991:6)

Tresna honen bidez, ikus daiteke organizazioek analisi-maila ezberdinak eskaintzen dituztela, hau da, oso tresna baliagarria izan daitekeela ikusarazteko erakundeen baitan ematen den mailaketa.

Horrela bada, lehenik eta behin gizabanakoak ditugu. Horrez gain, harreman interpersonalak ere badaude (erakundeko eskala maila berekoak edo mailen artekoak).

Eraldaketak ez dira hainbeste neurriaren araberakoak; baizik eta sakoneraren araberakoak. Esan nahi dut gakoak ez datzala aldaketa handia edo txikia izatean; eraldaketaren funtsa da organizazioko kideek eta bere ingurukoek aldaketa horren existentziaz konturatzea eta horren arabera moldatzea euren pertzepzioak.

Organizazioak sistema legez daukaten konplexutasun hori aintzat hartu beharra dago hizkuntza-plangintza arrakastaz ezarri nahi badugu: organizazioaren egiturarekin eta funtzionatzeko moduekin bat egin behar du eraldaketa-prozesu horrek arrakasta izango badu.

Beste maila baten taldeak ditugu; horiek formalak zein informalak izan daitezke. Orokortasunean maila bat gorago taldeen arteko harremanak daude. Azkenik, erakundeak eurak daude, sistema osotzat hartuta, bai eta euren artean dituzten harremanak ere.

Esan behar da ere, jakintza-arlo honek deskribatzeaz gain, beste hiru helburu nagusi dituela; alegia: ulertzea, aurreikustea eta kontrolatzea.

Indarraren kontzeptuak pisu handia dauka erakunde portaerari buruzko lanetan. Izan ere, erakunde baten funtzionamenduan mota askotako indarrek eragiten dute; lau multzotan sailka daitezke indarrok: pertsonak, egitura, teknologia eta ingurua.

Esaterako, pertsonak enpresa batean lan egiten dutenean, helburua lortzeko egitura formala behar dute. Era berean, gizabanakoak teknologia darabilte euren zereginetan. Azkenik, egitura, gizabanakoak eta teknologia batzen dituen multzo horrek inguruaren eragina jasaten du eta, era berean, bere inguruan eragiten du.

Organizazioen izaera eta funtzionamendua ikertzeko, EPk hainbat abantaila eskaintzen ditu:

- Diziplinartekotasuna.
- Haziz doan ezagutza zientifikoa. Kontzeptu-marko gero eta aberatsagoa.
- Gero eta onarpen hobea gizarte-zientzien alorrean.

Hala ere, aipatu behar da ere EP marko legez badituela bere mugak ere. Bi aipatuko nituzke:

- Gizabanakoen portaerari buruzko aurreuste murriztaileen arriskua.
- Manipulaziorako arriskua.

Aipatu behar da ere, erakunde portaerak oinarrian erakunde eta pertsonen izaerari buruzko printzipio jakin batzuk dauzka. Bi multzo nagusitan sailkatzen dira kontzeptu horiek. Alde batetik, pertsonen izaerarekin lotutako printzipioak; eta, bestetik, erakundeen izaerarekin lotutakoak.



Erakunde Portaeraren printzipioak, Davis & Newstomen arabera

Pertsonen izaera. 6 dira oinarritzko printzipioak.

Ezberdintasun indibidualak

Psikologiatik datorren kontzeptua: *Ley de las diferencias individuales* ere deitzen zaio. Printzipio honen arabera, ezin da erakunde baten gizabanako guztiekin interaktuatzeko modu estandarrik ezarri, pertsona bakoitza “mundu” bat delako.

Pertzepzioa

Bakoitzak bere ingurua ikusi, antolatu eta egituratzeko era propioa daukagu. Erreferentzia-marko hori bizitzan pilatutako esperientziek eta baloreek osatzen dute. Era berean, gizabanakoen portaera eta jarrerak pertzepzio horien arabera izaten dira. Erakunde baten ezaugarrien artetik pertzepzioetan oinarritutako espektatiben arabera indartuko ditu gizabanako bakoitzak. Neurri baten lotuta dago Collerette eta Delislek planteatutako *misioarekiko pertzepzioa* kontzeptuarekin.

Pertsonak entitateak dira

Gizabanako oro osotasun bat da. Gizabanakoen ezaugarriak banaka azter daitezke, baina azken analisiak gizabanakoa sistema oso legez hartu behar du. Ezin dira banatu erakunde bateko gizabanakoa eta hortik kanpokoa, denak eragiten baitio alde batean eta bestean. Gizabanakoak, orokorrean, erakunde bat baino gehiagoko partaide dira, eta bakoitzean funtzio ezberdinak bete ditzakete; horrek beste guneean ere eragiten du.

Portaera motibatua

Psikologiaren arabera, portaera arruntek kausa jakinak dituzte. Horrela da pertsonaren beharrezanekin edo ekintzen ondorioekin daudelako lotuta. Hortaz, gizabanakoen beharrezan errealak (ez beste batek uste dituenak) hartu behar dira kontuan edozein motako prozesu edo plangintzak eragiten dienean.

Bestalde, esan behar da motibazioa ezinbestekoa dela gizabanakoen —eta, ondorioz, erakundeen— funtzionamendurako.

Parte hartzeko gogoia

Egungo joeren azterketen arabera, gizabanakoek erakundeen funtzionamenduarekin lotutako erabaki garrantzitsuetan parte hartzeko bidea bilatzen dute modu aktiboan. Euren ezagutza partekatzeko eta esperientzia berriak ezagutzeko gogoia da joera nagusia.

Pertsonaren balorea

Duintasuna, errespetua eta eurekiko interesa da gizabanakoek gura dutena erakunde baten. Azken finean, euren ezagutzengatik baloratzea eta garatzeko aukera izatea.

Logikoa da erakundeetan eraldaketekiko erresistentziak azaltzea.

*Erresistentziek
funtzionamenduan
ezkutuan zeuden zenbait
prozesu eta ezaugarri
argitara ditzake, eta
ezinbestekoa da
plangintza-
teknikariarentzat edo
arduradunarentzat ordura
arte kontuan hartu ez
diren faktore horiek ere
lantzea egitasmoa
arrakastaz abiarazi nahi
badu.*

Erakundeen izaera. 3 dira oinarrizko printzipioak.

Elkarrekiko interesa

Printzipio horren arabera, erakundeek eta gizabanakoek elkarren beharra daukate bakoitzaren interesak lortzen laguntzeko; horri esker ematen da euren arteko lankidetzeta.

Etika

Portaera etiko barik ezinezkoa da gizabanakoak erakunde baten segitzea; azken finean, gizabanakoez ari garelako; alegia, tratu etikorik jasotzen ez duen kide batek nekez segituko du organizazio baten. Horrez gain, erakundeen helburu eta ekintzak etikoak direnean, elkarrekiko interes horrek erakundearen eta gizabanakoaren interesak ez ezik, gizartearenak ere asebetetzen ditu.

Gizarte sistemak

Jada analisi sistemikoak adierazi legez, ikuspegi soziologikotik erakunde oro sistema bat da. Bertako gizabanakoek rol eta estatus zehatzak dituzte. Euren interesek besteko eragina dauka taldeak bakoitzaren portaeran. Taldeei dagokienez, bi motatako sistemak izan daitezke: gizarte sistema formala eta informala.

Sistema horretako atalek elkarrekiko dependentzia daukate eta elkarreragina etengabea da. Nolabait esanda, izaera dinamikoaren irudia da egokiagoa organizazioen izaera azaltzeko; eta ez organigrama estatikoe-kin lotutako pertzepzioak.

Gauzak horrela, aipatutako bi korronteetan, funtsean, ideia bera daukatela uste dut; hain zuzen ere, organizazioak elkarri eragiten dioten hainbat mailatako elementuak biltzen dituen sistema konplexuak direla.

Beraz, organizazioen izaera hori aintzat hartzeak erabateko garrantzia dauka edozein motako eraldaketa-plangintzaren bat (kasu honetan hizkuntza-plangintza bat) abiarazi nahi denean. Ezin da arrakastarik izan ez baldin badira maila guztiak kontuan hartzen. Zentzu horretan, Aritzeta-
taren iritziz (2008):

"(...) erakundearen, taldearen eta gizabanakoaren arloko aldaketa-prozesuen artean koherentziarik (isomorfia) ez badago, aldaketa prozesuak agian ongi aterako dira epe laburrean, baina porrot egingo dute epe luzean" (Aritzeta, 2008:125).

Garrantzitsua da ere hizkuntza-plangintza baten helburuak planteatzerakoan, ez hartzea organizazioak entitate isolatu eta estratifikatu gisa; aitzitik, elkarrekiko dependienteak diren azpisistema-sare baten baitan daudela argi eduki behar da. Horrela, edozein eraldaketa-prozesu abiarazi nahi izanez gero, kontuan hartu behar dira eraldaketa horren eragina izango duten azpisistema guztiak, bai eta elkarren arteko harreman-indarrak ere; horren bidez, helburu dugun azpisistemarekin harremanetan dauden besteen izaera ere ezagutu ahal izango da.

Horretatik aparte, kontuan izan behar da eraldaketa-prozesuek ordura arteko oreka sistemikoan eragin dezaketela eta, horrela denean, aipatutako homeostasi joeraren aurka egiten dutela. Ondorioz, eraldaketa-plangintza ezartzeko ibilbideak oztopo asko izan ditzake; bestela esanda, hizkuntza plangintzak erresistentziak izan ditzake ordura arteko “armonia” apurtzera datorrelako.

Organizazioen ezaugarriekin bukatzeko, badago kontuan hartu beharreko beste kontzeptu bat: erakunde kultura. Baliagarria gerta daiteke eraldaketa-plangintzaren bat —hizkuntza erabilera areagotzea, esaterako— abiarazi nahi izanez gero.

Modu laburrean esanda, edozein hizkuntza-plangintzak arrakasta izango badu organizazio baten kulturarekin bat etorri beharko du.

Kultura hori definitzea oso zaila da; hala ere, badaude zenbait ezaugarri erakunde kulturaren definizio gehienetan agertzen direnak.

- Esanahi sinbolikoz, interpretazioz eta jokabidez osatzen da.
- Sistemako kideek partekatzen dute.
- Malgua eta aldakorra da.
- Jarrera eta jokabide onargarriak arautzen ditu.
- Organizazioetako eguneroko arazoei aurre egiteko funtzioa dauka.

Horrela bada, organizazio jakineko kideek kultura horren arabera interpretatuko dute planteatzen zaien hizkuntza-plangintza (edo beste mota bateko eraldaketa-plangintza); hortaz, ezinbestekoa da kulturaren horren nondik norakoak ezagutzea eraldaketa planteatzeko orduan. Izan ere, organizazioaren kulturarekin bat ez badator, eraldaketa horrekiko erresistentziak sor daitezke.

2.3. Eraldaketak organizazioetan

Eraldaketak izatez prozesuak dira; zaila da berauek errealitatetik isolatzea; alegia, aldaketaren hasiera-puntua eta amaierakoa definitzea. Hortaz, eraldaketak modu abstraktuan definitu beha dira; horrela egin dute, esaterako, Collette eta Delislek (1988):

“Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable” (Collette&Delisle, 1988:30).

Eraldaketak ez dira hainbeste *neurriaren* araberakoak; baizik eta *sakoneraren* araberakoak. Esan nahi dut gakoa ez datzala aldaketa handia edo txikia izatean; eraldaketaren funtsa da organizazioko kideek eta bere ingurukoek aldaketa horren existentziaz konturatzea eta horren arabera moldatzea euren pertzepzioak.

Lewinek eraldaketak emateko prozesuaren definizio erabilienean zehaztu zuen. Egile horren arabera, hiru pausutan gauzatzen dira eraldaketa-prozesuak:

Kontuan hartu behar da erresistentziak adieraz dezaketela martxan jarri nahi den plangintza ez dela behar bezala antzeman organizazioko kideen aldetik; edota ez dela sinesten eraldaketaren balizko ekarpenetan.

Funtsezkoa da aipatzea erresistentziak ez direla beti modu argian azaltzen; esango nuke gehienetan, isilpekoak izaten direla.

- Desizoztea
- Mugimendua
- Berrizoztea



Eraldaketa-eraketa etapak Kurt Lewinen arabera ((Collerette eta Delisle, 88-32)

Desizozte-fasean, organizazioek euren pertzepzio, portaera eta ohiturak zalantzan jartzen hasten dira. Prozesu hau organizazioaren borondatez hasi daiteke; edo ez.

Fase honetan, segurtasun gabezia eta antsietatea bezalako fenomenoak sortzen dira organizazioen baitan; hain zuzen ere, aipatutako erreferente ziurren faltagatik.

Mugimendu fasean, jarrera eta portaera berrien bilaketa-prozesua ematen da. Collerette eta Delislek (1988) bi mekanismoren garrantzia azpimarratzen dute fase honetan.

Lehenik eta behin, *bilaketa-mekanismoa* dago; hau da, jarrera eta portaera berrien bilaketa eta ebaluazio kontziente bat. Ikerketa edota esperimendazioa ematen dira, modu aktiboan, aldaketaren norabide egokiena definitzeko helburuarekin.

Beste alde batetik, *identifikazio-mekanismoa* dago. Kasu honetan organizazioek berdin antzeko egoeretan izandako sistemek hartutako bideak erabiltzen dituzte aldaketa-prozesua bideratzeko. Bide honetatik jotzen dutenek ekimenak aurretik izan duen arrakastagatik egin dezakete; baina, baita derrigortuta egin daitezkeelako ere.

Adibidez, udalerrri bateko merkataritza-sektorean euskararen presentzia eta erabilera bultzatzea helburu duen plangintza baten *bilaketa-mekanismoa* erabilia, sektorean inork saiatu ez duen saiakera egingo lukete; aldiz, *identifikazio-mekanismoaren* bidez, beste udalerrietan sektore bererako arrakastaz burutu diren ekimenak berera ekartzen saiaturiko lirateke.

Berrizozte-fasea da azken pausua. Esan dezakegu fase hau erabat gauzatu arte ezin daitekeela esan eraldaketa-prozesua burutu denik. Horixe izaten da faserik zailena; izan ere, berrizozte hori, bi mailatan eman behar baita.

Batetik, eraldaketa abiatu duen sistemaren barruan eman behar da berrizozte hori; alegia, sistemaren ordura arteko funtzionamendu arruntarekin bat egin behar du.

Bestetik, sistemen arteko integrazioa ere eman behar da. Kontuan hartzen bada organizazioak azpisisistemez osatutako sistema orokorrak direla, eraldaketa-prozesuak ekarritako berrikuntzak azpisisistemen arteko harremanetan integratu beharko dira. Azpisisistemen arteko eta sistemen arteko integrazio berria ezinbesteko faktorea da berrizozte-prozesua burutu eta, ondorioz, eraldaketa gauza dadin.

Esaterako, Udal bateko kultura zerbitzuan espediente jakin bat euskaraz soilik egiteko prozesua erabat finkatu arren, eraldaketa ez da erabatekoa izango harik eta Udaleko espediente-sistema orokorrean arrakastaz txertatu arte. Edota espediente horrek dagokion foru aldundiko izapidetzan —adibidez— trabarik gabe egiten badu aurrera.

Hala ere, aipatzekoa da Lewinek planteatutako eraldaketa-prozesuaren berrirakurketa bat eginez, zenbait autoreren arabera eraldaketa-prozesuak bi motatakoak izan daitezkeela: episodikoak edo etengabe-koak. Esaterako, Aitor Aritzetak (2008) azpimarratzen du euskara erabilerara indartzeko edozein estrategiak erakundearen aldaketa prozesuak kontuan hartu behar duela. Hots, ezin da berdin jokatu aldaketak modu episodikoan garatzen dituen erakunde batean; eta etengabe-ko aldaketa bizi duen beste baten. Gauzak horrela, euskara planak erakundearen estilora egokitu behar da. Hauexek dira aldaketa-mota bakoitzaren ezaugarriak:

Aldaketa episodikoa

Aldaketek noizean behinekoak, etenak eta intentziozkoak izateko joera dute. Barne-egitura sakonaren eta testuinguruaren eskakizunen arteko desdositzea handitu izanaren ondorioa da dibergentzia. Kasu honetan, Lewinek planteatutako aldaketaren hiru aldiak ematen dira: *desizoztea, mugimendua eta berrizoztea*.

Instituzionalizaziorako joera dute mota honetako aldaketak garatzen dituzten organizazioek; horrez gain, azpitalde sendoetan oinarritutako arauak dituzte. Esan daiteke orain arteko organizazio estandarretan mota honetako aldaketak ematen direla batez ere.

Erakunde horietan eraldatze-prozesurako esku hartzeak, intentziozkoak izateaz gain, ondo planifikatuta egon behar du.

Etengabe-ko aldaketa

Kasu honetan, aldaketek etengabeak, inguratzailleak eta metagarriak izateko joera dute. Ez dago progresibitate argirik aldaketetan eta, maiz, ez da azken helbururik izaten.

*Izaeraren arabera-
erresistentzia-motak
bereizten dituzten egile
gehienek bi multzo
nagusitan taldekatzen
dituzte: iturria
gizabanakoengan
daukaten erresistentziak
eta erakundeen
izaerarekin lotutakoak.
Badaude ere hirugarren
erresistentzia-mota bat
aipatzen dutenak ere;
hain zuzen ere,
eraldaketa-plangintzaren
metodologiaren ondorioz
sortutakoak.*

*Pardo del Val eta
Martinez fase nagusi
bitan banatzen dituzte
erresistentziak:
plangintzaren
formulazio-fasean ematen
direnak eta egikaritze-
fasean ematen direnak.*

Aldaketa-mota hauek izaten dituzten organizazioak etengabe aldatzen eta garatzen dira; ezegonkortasuna da ezaugarri nagusia. Horrela bada, prozesuen eta praktika sozialen etengabeko eguneratzean kokatuta eta ainguratuta dago aldaketa.

Ez da eraldaketa nagusi bat ematen; kasu hauetan, etengabeko moldaketa txikiak metatu eta aldaketa garrantzitsuek eragin ditzakete.

Prozesua eredu lewindarraren aurkakoa izaten da: *izoztea-berrokatzeta-desisoztea*. Horrek esan gura du egoera jakin bateko patroien berrintepretazioak egiten direla eta; ondorioz, ezarritako patro hori desegin eta berria ezartzeko ikerketa- eta ezagutza-prozesua abiarazten dela.

Egun gero eta erakunde gehiagoren funtzionamendua da etengabeko birsorkuntzaren ildokoa; hortaz, edozein aldaketa planek (hizkuntza-plangintzek, esaterako) oso kontuan izan behar dute faktore hori; izan ere, ezinbestekoa da plangintzaren arrakastarako erakundearen aldaketa prozesuarekin koherentea izatea. Aldaketak beste modu honetara gauzatu dituzten organizazioetan ezin da ohiko plangintza eredurik ezarri.

Hortaz, organizazioak sistema legez daukaten konplexutasun hori aintzat hartu beharra dago hizkuntza-plangintza arrakastaz ezarri nahi badugu: organizazioaren egiturarekin eta funtzionatzeko moduekin bat egin behar du eraldaketa-prozesu horrek arrakasta izango badu.

Eraldaketaz ari garenean hemen, eraldaketa planifikatuaz ari gara. Horrek esan nahi du aldaketa erabaki deliberatu baten ondorioa dela; hain zuzen ere, egoeraren analitika, hausnarketa-prozesu baten ostean, eratorritako ekintza-serie baten bidez gauzatu nahi den eraldaketa.

Hortaz, sistemaz kanpoko gertaera eta faktoreen eraginez ematen diren egokitzeko eraldaketa ez planifikatuak ez dira hemen landuko; hala ere, erresistentzia-motak aipatzean egingo diogu erreferentziarik eraldaketa-mota horiei ere.

Eraldaketa planifikatuek, plangintza orok bezala, lau fase nagusi dituzte:

- Diagnostika
- Planifikazioa
- Egikaritzea
- Ebaluazioa

Organizazioetan, berrikuntzak ez dira eraldaketa-prozesuak; kome- ni da bien arteko bereizketa egitea. Collette eta Delislek interbentzioaren arabera bereizten dituzte kontzeptu biak. Horrela, berrikuntzaren kasuan, ez da zertan eman inolako interbentziarik organizazioetan. Eraldaketa planifikatueta, ostera, ezinbestekoa da interbentzioa ematea.

Adibidez, organizazio baten, arlo zehatz baterako metodologia berria diseinatzea berrikuntza litzateke. Baina, metodologia hori ezarri nahi izanez gero, eraldaketa planifikatuaz hitz egingo genuke, ezarpena diseinatu hasten denetik.

2.4. Erresistentziak ez dira txarrak, berez

Aipatutako eraldaketa-faseen eredu lewindarraren arabera, eraldaketa-prozesu guztietan badago ordura arteko oreka galtzen den une bat. Aipatu dugu ere organizazioen berezko ezaugarrien artean homeostasirako joera dagoela: oreka mantentzeko, eta, oreka hori galduz gero, ahalik eta azkarren errekuaratzeko joera. Hortaz, aurkako prozesu bi horien ondorioz, esan daiteke erreakzio logikoa da erakundeetan eraldaketekiko erresistentziak azaltzea. Claver Cortésen hitzetan (1996):

“Otra cuestión que nunca puede olvidarse al estudiar el cambio organizacional es que, sin lugar a dudas, se va a originar una resistencia al cambio.” (Claver Cortés, 1996:413).

Hala ere, aipatu behar da erresistentzia ez dela txarra berez, ezin da ikuspegi ezkor batetik aztertu. Izan ere, organizazio baten eraldaketarekiko erresistentzia emateak baditu bere onurak ere. Eraldaketaren gaia landu duten egileen iritziz, erresistentziak organizazioen “erreakzio legitimo” legez defini daitezke. Ondorioz, ezin dira erresistentziak zentzu negatiboan kalifikatu besterik gabe.

Modu laburrean adierazita, erresistentziek organizazioaren ikuspegi erreala goa eman ahal dute. Esan daiteke erreakzio horiek organizazioen osasun-maila adieraz dezaketela. Ordura arteko funtzionamenduan ezkutuan zeuden zenbait prozesu eta ezaugarri argitara ditzake, eta ezinbestekoa da plangintza-teknikariarentzat edo arduradunarentzat ordura arte kontuan hartu ez diren faktore horiek ere lantzea egitasmoa arrakastaz abiarazi nahi badu.

Are gehiago, erresistentzia ezak ere arduratu beharko luke; kontuan hartu behar delako gehiegizko neurritz kanpoko euforiak etsipena eta desmobilizazioa ekar dezakeela etorkizunean.

Organizazioei buruzko informazioa ematen dute erresistentziek. Horrela bada, erresistentzia-graduak esaterako, erakuts dezake zenbateko garrantzia ematen dion sistema jakin batek eraldaketaren helburuari. Izan ere, erreakzio bizia den kasuetan, baliteke organizazioaren funtzionamendurako funtsezkoa den elementuren baten eraldaketa planteatzen ibiltzea.

Bestalde, organizazioaren irekitasun-mailaren gaineko informazioa lor daiteke ere erresistentzien ikerketaren bidez; horrela bada, azaleko eraldaketek ere erresistentzia erreakzio garrantzitsua emanez gero, organizazioaren irekitasun-maila txikia erakutsiko liguke.

Robbinsen (1999) ustez, erresistentziak portaeraren egonkortasun eta aurrezagutzarako baliagarriak dira. Berak dioenez, erresistentziarik gabe organizazioetan portaera aleatorioa litzateke nagusi.

Gatazka funtzionalarako iturri izan daitezke ere, esaterako, erresistentzien ondorioz eman daitezkeen eztabaidek funtzionamendua hobetzeko neurrien diseinu eta ezarpena ekar dezakete.

Eraldaketa-plangintza abiarazteko ezinbesteko baldintza beharrezkoa da. Erresistentziak, bada, hasieratik bertatik planteatzen dira; izan ere, baliteke beharrezan hori ez izatea horrelakoa organizazioko kide guztientzat.

*Eraldaketaren
beharrizana orokortua
bada ere, badaude
organizazioetan
plangintzaren ezarpena
oztopa dezaketen berezko
zenbait ezaugarri.*

Kindler eta Ginsburgen iritziz (2000), erresistentziek eraldaketaren arrakastarako bereziki landu eta azpimarratu beharreko gaiak zein diren adierazten dute. Horrez gain, erresistentziei esker, sistema aldaketa desgokietatik defendatzen da. Ildo berean, Pardo del Val & Martinez-en arabera (2005), inertzia mesedegarria izan daiteke orain arteko funtzionamendua eraginkorra denean, ideia horrek adierazten du aldaketak berez ez direla onuragarriak.

Bestetik, Markok dioenez:

“Aldaketak eragin nahi baditugu, era batera ala bestera beti egingo dugu nola-baiteko erresistentziaren batekin topo. Iturri psikosoziala duten erresistentzia hauek kontuan hartu eta ezagutu beharko ditugu, modu egokienean gainditu ahal izateko. Erresistentziak, gainditu ezean, ezinezkoa bihur dezake eraldaketa prozesua (hizkuntza normalizazioa, gure kasuan)”(Marko, 1996:87) .

Hala eta guztiz ere, ukaezina da eraldaketen aurrean sortzen diren erresistentziak oztopo izaten direla organizazioen garapen eta birmoldatzerako. Egoera horretan, García Chacon-ek (2005) proposatzen duenez:

“Lo ideal es incrementar una actitud favorable ante los cambios e inclusive lograr que dichas actitudes se conviertan en conductas expresas (fuerzas impulsoras) que contribuyan con la transición hacia la situación deseada. En este mismo orden de ideas, las actitudes desfavorables deben ser disminuidas o controladas e inclusive debe evitarse que se conviertan en conductas manifiestas que atenten contra la iniciativa”(García Chacón, 2005:66).

Erresistentziak ezin dira beti gainditu; beraz, “toleratu” egin behar dira eraldaketa-prozesuan zehar. Azken finean, erresistentziak ez dira zentzu positiboan edo negatiboan baloratu behar. Hizkuntza-plangintzaren bat abiarazi nahi duen teknikariak aztertu egin behar ditu; eta ez baloratu edota aurka egiten saiatu. Zenbaitetan erresistentziaren ondorioz jasotako informazioa baliagarria izan daiteke plangintza bera hobetzeko ere. Kontuan hartu behar da erresistentziak adieraz dezaketela martxan jarri nahi den plangintza ez dela behar bezala antzeman organizazioko kideen aldetik; edota ez dela sinesten eraldaketaren balizko ekarpenetan.

3. ERALDAKETAREKIKO ERRESISTENTZIAK

Jada esan legez, organizazioetan hainbat ondorio izaten dituzte eraldaketa gauzatu nahi duten plangintzek. Lan honetan, batez ere eraldaketa-prozesuetan; beraz, hizkuntza-plangintzetan, eman daitezkeen erresistentzia-motez arituko naiz.

Egile askok ikertu dute erresistentzien gaia eta irizpide ezberdinen arabera kategorizatu dituzte. Horrela bada, organizazioetan eman daitezkeen erresistentziak **hiru modutara** sailka daitezke:

- Formaren arabera: agerikoak edo ezkutukoak.
- Izaeraren arabera: erakundearen izaerari dagozkionak, gizabana-koari dagozkionak, plangintza-metodologiari dagozkionak.

- Prozesuko fasearen arabera: eraldaketa-plangintzaren formulazio fasekoak edo egikaritze fasekoak.

3.1. Erresistentzia-motak formaren arabera

Formaren araberako bereizketa sailkapen garbia ez bada ere, uste dut garrantzitsua dela arlo honi dagokion zenbait puntu azpimarratzea; izan ere, funtsezkoa da aipatzea erresistentziak ez direla beti modu argian azaltzen; esango nuke gehienetan, isilpekoak izaten direla.

Esaterako, Collerettek eta Delislek (1988) definitu duten legez, erresistentziak eraldaketa-ekimenekiko erantzun ezkor ageriko zein ezkutukoak izan daitezke.

Robbinsek (1999), bestalde erresistentzia diferituak ere aipatzen ditu. Bere iritziz lau modutara ager daitezke erresistentziak; horrela, erresistentzia irekiak, implizituak, berehalakoak eta diferituak bereizten ditu.

Esaterako hizkuntza-plangintzaren baitan proposatutako neurriren baten inguruan organizazioko kideek ageriko kexak adierazten dituzte. Egi-learen iritziz, mota horretako erresistentziak kudeatzeko errazagoak dira.

Benetako erronka erresistentzia implizitua edo diferitua lantzea da. Izan ere, diferituen kasuan zaila da erresistentziaren eta bere iturriaren arteko lotura identifikatzea; hain zuzen ere, iturria denboran galdu delako. Horrela, momentuan erreakzio txikia sortutako prozesuren batek erresistentzia handiagoa jasan dezake, baita handik zenbait urtetara. Eman daiteke ere erresistentzia txiki askoren pilaketaren ondorioz neurritz kanpoko eztanda bat denbora bat igaro ondoren.

Ezcutuko erresistentziak modu hauetara ager daitezke:

- Apatia, desmobilizazioa eta arduragabetasuna.
- Organizazioarekiko identifikazioa galtzea.
- Motibazio murrizketa.
- Ausentziak.
- Parte hartze aktibo eza.
- Jarrera legalista: agindutakoaz gain, beste inolako ekarpenik ez egitea.

3.2. Erresistentzia-motak izaeraren arabera

Izaeraren araberako erresistentzia-motak bereizten dituzten egile gehienek bi multzo nagusitan taldekatzen dituzte: iturria gizabanakoengan daukaten erresistentziak eta erakundeen izaerarekin lotutakoak. Badaude ere hirugarren erresistentzia-mota bat aipatzen dutenak ere; hain zuzen ere, eraldaketa-plangintzaren metodologiaren ondorioz sortutakoak.

Hala ere, erresistentzia-mota horiek ez dira modu isolatuan ematen gehienetan; aitzitik, elkarri eragiten diote. Oso kasu gutxitan ematen da

Sengek dioenez, organizazio-mailako eraldaketarako, ez da nahikoa estrategia edo egiturak aldatzearekin; bertako kideen pentsatzeko eta hautemateko moduak ere aldatu behar dira.

A menos que se pueda concretar algún tipo de grupo piloto, las nuevas ideas no encuentran incubadora en una organización.

aipatuko diren erresistentzia-mota bakarra ematea hizkuntza-plangintza ezartzeko prozesu baten.

Robbinsek (1999) gizabanako mailako eta Organizazio mailako erresistentziak bereizten ditu. Bereizketa batez ere helburu metodologikoetarako egiten du; izan ere, berak dioenez, erresistentzia-iturriak gehienetan elkar lotuta baitaude.

Gizabanako mailako erresistentziak

Giza ezaugarrietan oinarritzen dira; hala nola, pertzepzioak, beharrianak eta nortasuna. Robbinsek maila honetako bost erresistentzia mota bereizten ditu:



Gizabanako mailako erresistentziak Robbinsen arabera

Ohiturak

Gizabanakook eguneroko bizitzaren konplexutasunari aurre egiteko, ohiturez eta programatutako erantzunez baliatzen gara. Hori dela eta, aldaketa egoeren aurrean, aipatutako joerak erresistentzia-iturri bilakatzen dira.

Segurtasuna

Segurtasun beharrian maila altua daukaten gizabanakoek aldaketekiko erresistentzia jarrerak izaten dute, beraien segurtasun sentimenduak mehatxatuta ikusten dituztelako.

Ekonomia faktoreak

Erresistentzia-iturri izaten da ere eraldaketen ondorioz euren diru-sarrerak arriskuan ikusten dituztenen jarrera. Organizazioen baitan, kideen zereginen edo funtzioen aldaketak ere erresistentzia-iturri izan daitezke funtzio horiek gaizki betetzeko eta, ondorioz, diru-sarrerak galtzeko arriskua hautematen denean.

Beldurra ezezaguna denari

Eraldaketen ondorioz, ezaguna zena zalantzazko eta ziurtasun gabea bihurtarazi daiteke. Hori dela eta, eraldaketaren aurkako jarrerak sor daitezke.

Informazioaren aukeratze-prozesua

Bakoitzak pertzepzioen arabera moldatzen dugu mundua; eta oso zaila izaten da eraikitako hori eraldatzea; izan ere, guk eraikitako irudi hori mantentzen laguntzen duen informazioa bakarrik filtratzen dugu. Gura duguna bakarrik entzuten dugu eta beste guztiari ez diogu jaramonik egiten.

Organizazio mailako erresistentziak

Robbinsen arabera organizazioek izaera kontserbakorra daukate; aldaketekiko erresistentzia aktiboa erakusten dute: “urteetan egiten ibili direna egiten segitu nahi dute”.

Egile honek sei erresistentzia-mota bereizi ditu maila honetan:



Organizazio mailako erresistentziak Robbinsen arabera

Egituraren inertzia

Organizazioek, egonkortasuna ziurtatzeko, hainbat tresna eratzen dituzte; besteak beste, pertsonala hautatzean organizazioaren ezaugarriekin bat datorren jendea izaten da aukeratua. Formazioak eta funtzionamendu arauak ere egonkortasun hori indartzen dute. Horren guztiaren ondoriozko inertzia egonkortasuna mantentzeko tresna izaten da sarritan.

Gehienetan, arazoa ez datza denbora faltan; denboraren malgutasunez baizik. Eraldaketa egitasmoetan parte hartzen dutenek malgutasuna behar dute hausnarketa eta praktikari behar besteko tartea eman ahal izateko.

Entrenamendu, gida eta laguntzaren beharrezko handiagoa izango da eraldaketa sakonagoa den neurrian.

Oso garrantzitsua da eraldaketa-ekimenen planteamenduak organizazioen eguneroko jarduerekin lotzea.

Aldaketaren ikuspegi mugatua

Organizazioak azpisistemez osatutako sistema orokorrak dira. Horren aurrean, eraldaketa-plangintzak azpisistema zehatz baten jarduteko helburuarekin soilik eginez gero, sistema orokorrak ezeztatzen ditu; hain zuzen ere, ikuspegi mugatuaren ondorioz.

Taldearen inertzia

Organizazioetan ere gizabanakoek taldeetan jarduten dute; horrela bada, eraldaketaren helburuarekin bat datorren gizabanakoak kontuan hartu beharko ditu bere taldearen arauak ere; eta azken horiek egonkortasun-joerak izan ditzakete.

Esperientziaren aurkako mehatxua

Eraldaketa-plangintza baten ondorioz organizazioetan funtzio espezializatuak dituzten esperientzia kalte dezakete. Horrek erresistentzia-jarrerak piztu litzake gaitasun espezializatuak dituzten aldetik.

Botere-harremanen aurkako mehatxua

Eraldaketa-plangintza batek organizazio baten ezarritako botere-harremanetan eragin dezake. Horrek organizazioan botere-maila altua dutenen erresistentzia ekar dezake.

Baliabide-banaketa sistemaren aurkako mehatxua

Eraldaketek organizazioko baliabide-banaketa alda dezakete. Horren eraginez, orain arteko banaketaren onuradunek eraldaketa-plangintza-aren aurka azal daitezke.

Collerette eta Delislek (1988), bestalde, hiru kategoriatan biltzen dituzte erresistentziak, izaera edo iturria kontuan hartuta:

Erresistentzia-motak Collette & Delisleren arabera

Pertsonalitatearekin lotutako erresistentziak

Ohiturak

Ohiturak mantentzea aldatzea baino errazagoa da. Ohituren ondorioz ohikoa dena erraz egiten da; aldaketek, ordea, erraztasun horiek desagerraraz ditzakete, hau da, gauzak zailagotu; behintzat hasiera baten.

Ezezaguna denari beldurra

Egoera ezagunek segurtasuna ematen dute erabat ase ez arren. Horrela, egoera batez kexu direnak, sarritan, gurago izaten dute bere horretan mantentzea egoera eraldatzea baino. Horrela izaten da egoerak neurri baten gogobetetzeko manipula daitezkeelako.

Eraldaketaren planteamenduak, berriz, ez du asebetetze hori ziurtatzen. Beraz, anbiguate-egoerak desatseginak zaizkienen aldetik erresistentziak eman daitezke.

Esperientziaren lotura

gYeeIRčy/gg2/0Mk/3uR/5eDy/8tD/9wR/W/Qu/Bčy/7/Wgd/Rčy/Yč/QuRčy/QwRčy/QcRčy/Zč/QcRčy/QwRčy/Q;Ray/QgRčy/YWfYbeIYIč

*Sengek eraldaketa-
plangintzaren bilakaeran
urrats kualitatiboa
ikusten du talde pilotutik
organizazio osora
hedatzen denean
plangintza.*

Pertzepzio selektiboa

Psikologia arloko kontzeptu honen arabera, jasotako informaziotik norberaren interesekin bat datorrena baino ez da atxikitzen, hau da, egoeren “irakurketa propioa” egiten da. Horrela bada, hizkuntza-plangintza batek suposa ditzakeen eraldaketen aurrean, baliteke organizazioko kide batzuek soilik hartzea kontuan eraldaketak ekar ditzakeen arazo eta ondorio negatiboak.

Dagoen egoerarekiko identifikazioa

Gerta daiteke eraldaketa aurreko egoera norberarena bezala sentitzea: gusturago egotea aldaketa barik, egoerarekiko identifikazio maila oso altua delako. Faktore hau atxikimendurekin eta prestigioarekin galerarekin lotuta dago; izan ere, baliteke egoera aldatzearekin prestigio galeraren bat ematea.

Gizarte-sistemarekin lotutakoak

Ingurunean kulturalki finkatutako arauak

Proposatutako hizkuntza-plangintzak arauak lortutako erakundearen oreka apur dezakete. Bada, arau horien araberrako funtzionamendurekin bat egiten dutenen aldetik erresistentziak eman daitezke. Esaterako ez badator bat erakundeko arau formal edota informalen batekin (komunikazio-ohiturak, erabakiak hartzeko moduak...).

Sistemaren koherentzia

Aipatu dugunez, organizazioak egonkortasun eta homeostasi joera daukaten sistemak dira. Barne koherentzi hori hauts dezakeen hizkuntza-plangintza batek erresistentziak izan ditzake. Esaterako, ez direnean kontuan hartu erakundearen baitako azpisistemen arteko harremanak, edo erakundeak ingurunearekiko duen harremana. Baita plangintzaren talde pilotuak “isolatuta” funtzionatzeagatik sor daitezkeen gaizki ulertuek ere erresistentziak sor ditzakete.

Interesak eta eskuratutako eskubideak

Organizazioetan, sistema guztietan legez, botere-harremanen ondorioz hierarkia eta bereizketak ematen dira. Orden hori eralda daiteke hizkuntza-plangintza baten ondorioz. Kasu horietan, botere-harremana mantentzeko interesa dutenen aldetik erresistentziak eman daitezke mehatxatuta ikusten dituztelako euren interesak.

Gauza batzuen izaera sakratua

Sistema guztiek dauzkate eztabaida ezinak edo ukiezinak diren jarrera eta portaera-eskema batzuk. “Sakratu”tzat hartutako muga horiek apur ditzaketen eraldaketa-plangintzak ez dira erraztasunez ezarriko organizazioetan.

Arrotzaren ukapena

Ezezaguna dena baliteke ez etortzea bat ordura arteko organizazioaren dinamikarekin. Aipatutako sistemaren ezaugarriengatik gehienetan erresistentziak emango dira.

Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentziak

Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea

Egungo gizarte joeren arabera, gizabanakoak gero eta garrantzi gehiago ematen diote aintzat hartuak izateari. Hortaz, arlo hau alde batera uzten duen plangintza-motak —esaterako, hizkuntza-plangintza ezarri aurretik iritzirik ez eskatzea— aurkako jarrerak piztu ditzake.

Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak

Erresistentziak sor daitezke organizazioetako kideei ez zaielako ematen denbora nahikorik eraldaketak suposatzen duenaz jabetzeko; edota eraldaketak dakarrenari aurre egiteko baliabide nahikorik eskaintzen ez zaielako; azken finean, eraldaketa-plangintzak gainezka egiten dielako.

Aldaketa-eragilearen sinesgarritasuna

Zenbait kasutan, erresistentziak “pertsonalizatu” egiten dira. Eraldaketa-prozesuetako segurtasun-falta uneetan erreferente bilakatzen da eraldaketa-prozesuaren agentea —adibidez, hizkuntza teknikaria; edota alkatea zein enpresako gerentea—. Figura horrek ez badu behar besteko sinesgarritasunik organizazio baten, proposatutako aldaketekiko erresistentziak sortuko dira ziurrenean.

Davis eta Newstromek (1991) beste irizpide bat erabiltzen duten izaeraren araberako erresistentzia-motak sailkatzeko. Horien iritziz, hiru erresistentzia-motaren arteko konbinazioak osatzen du gizabanakoaren erreakzioa eraldaketekiko.

Erresistentzia arrazional edo logikoak

Eraldaketa-prozesura doitzeko denbora eta esfortzu kostuek sortutako erresistentziak dira. Batez ere, epe laburrera azaltzen dira.

- Doitzeko beharrezko denbora
- Ikasketa berrietarako esfortzu gehigarria
- Baldintza txarragoetarako posibilitatea: gaitasun-murritzeta
- Eraldaketaren kostu ekonomikoak
- Eraldaketaren gaitasun teknikoarekiko zalantzak

Erresistentzia emozional edo psikologikoak

Pertsonen jarrera eta sentimenduekin lotutako faktoreak dira. Zentzu horretan, kontuan hartzekoak dira, besteak beste:

- Beldurra ezezaguna denari
- Aldaketarekiko tolerantzia txikia
- Plangintza-teknikaria errefusatzea
- Besteenganako konfiantza falta
- Segurtasun beharrezana

*Talde pilotuan
eraldaketaren aldeko
jarrerak lantzean,
nolabaiteko talka emango
da lehenago edo
beranduago talde
horretako eta
organizazioko
gainontzeko sistemen
artean. Zentzu horretan,
Sengeren iritziz,
funtsezkoa da kideen
artean komunikazio-
gaitasuna eta ziurtasuna
garatzea sistemen arteko
hutsunea eman ez dadin;
eta, ematekotan, ondorio
ezkorrak arin daitezten.*

Eraldaketa-plangintza batek ez baditu onura praktikorik ekartzen, kontrako jarrera izaten da nagusi.

Ebaluazio- eta neurketa-tresna egokiak eraikitzea funtsezko neurria da.

Erresistentzia sozial edo soziologikoak

Organizazioetako taldeen interes, arau eta baloreekin lotutako erresistentziak.

- Koalizio politikoak
- Talde balore kontraesankorrak
- Mentalitate itxia
- Sortutako interesak
- Dauden adiskide-harremanak mantentzeko interesa

3.3. Erresistentzia-motak prozesuko fasearen arabera

Beste egile batzuk plangintza-prozesuan zehar ager daitezkeen fasearen arabera sailkatzen dituzte erresistentziak. Bi lan aipatuko ditut: Pardo del Val & Martinez (2005) eta Senge (2000).

Pardo del Val eta Martinez *inertzia* kontzeptutik abiatzen dira erresistentzia-moten sailkapena osatzeko. Euren iritziz, *inertzia* organizazioaren egoera aldatzeko intentzio eta malgutasun falta da; bestela esanda, egungo forma eta funtzioen iraunaraztea. *Inertziak* modu ezberdinetan ager daitezke hizkuntza-plangintza bat aurrera doan neurrian; nolabait esana, bata gainditzen denean, hurrengoa agertzen da. Egileek fase nagusi bitan banatzen dituzte erresistentziak: plangintzaren formulazio-fasean ematen direnak eta egikaritze-fasean ematen direnak.

FORMULAZIO-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK	
<ul style="list-style-type: none"> • Ikuspegi distorsionatua, interpretazio-mugak edo lehentasun estrategiko nahasgarriak <ul style="list-style-type: none"> • Miopia • Ulkapena • Ideien betierekotzea • Bereganatze inplizituak • Komunikazio hesiak • Organizazioaren isiltasuna • Motibazio eskasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aldaketaren kostu zuzenak eragindako motibazio eskasa • Kanibalizazio kostuak • Subsidiazio gurutzatuak • Iraganeko porrotak • Interes ezberdinak • Erantzun sortzailearen <ul style="list-style-type: none"> • Abiadura eta konplexutasuna • Etsipena • Ikuspegi estrategiko c...
INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK	EGIKARITZE-FASEKO
<ul style="list-style-type: none"> • Langa politiko-kultural • Departamendu politikak • Taldeen arteko sinesna • Errotutako balioak • Aldaketen dimentsio sozialak • Giroa • Beste zenbait 	

<ul style="list-style-type: none">• Beste zenbait<ul style="list-style-type: none">• Lidergoaren geldotasuna<ul style="list-style-type: none">• Barneratutako errutinak• Ekintza kolektiboko arazoak• Gaitasun ezak• Zinismoa
--

Erresistentzia-moten sailkapena Pardo del Val & Martínez-en arabera

FORMULAZIO-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK

Ikuspegi distortsionatua, interpretazio-mugak edo lehentasun estrategiko nahasgarriak

Eraldaketa-plangintza abiarazteko ezinbesteko baldintza beharri-
na da; ez da planik besterik gabe hasten, baizik eta beharri-
zaten erantzuteko. Erresistentziak, bada, hasieratik bertatik planteatzen dira;
izan ere, baliteke beharri-
zaten hori ez izatea horrelakoa organizazioko kide
guztientzat. Ikuspegi distortsionatu hori hainbat faktore-
ren arabera izan daiteke.

Miopia

Etorkizuna aurreikusteko gaitasun eza izaten da ikuspegi distorsiona-
tuaren arrazoi-
tariko bat. Eguneroko jarduna izatean ardurak bakarrik, batzue-
tan, ez da arazoren baten edo aldaketa beharri-
zaten kontzientziarik izaten.

Ukapena

Eraldaketa planteatzea dezakeen ororen aurkako ukapen jar-
rera ere eman daiteke. Erresistentzia honen oinarria bi motata-
koa izan daiteke: batetik, aurreko arrakasten autokonplazentzia; eta, bestetik, egoera
berriak sorraraz ditzakeen beldurrak.

Ideen betierekotzea

Betiko ideiak aplikatzen dira planteatzen diren egoera berrirako ere.
Kasu honetan izan daiteke organizazioan nagusitzen diren ideiak ezar-
tzen direlako; edota eraldaketa-prozesuaren berrikuntzak aurreko egoe-
retako pentsamendu-eskemekin asimilatzen direlako.

Bereganatze implizituak

Organizazioetako kide askoren pertzepzioak eta ondoriozko jarrerak
ez dira esplizitatzen; hortaz, ezin dira eztabaidatu eta aldatzen saiatu.
Horrela, betikotu egin daitezke eta erresistentzia suposatuzko prozesu osoan.

Komunikazio hesiak

Pertzepzio distortsionatu egiten da ere hizkera auziengatik. Izan
ere, talde batentzako ohiko espresio-
bideak arrotzak izan daitezke organi-
zazioko beste kide batzuentzat (tekniko-
egiak, esaterako); horrek eralda-
ketak suposa dezakeenarekiko ideia distortsionatuak eta, ondorioz, erre-
sistentziak ekar ditzake.

Organizazioaren isiltasuna

Gerta daiteke ere kide batzuek identifikatutako hutsune edo arazo-

*Oso garrantzitsua da
organizazioek boterea
delegatzeko malgutasuna
izatea.*

*Horrez gain, talde
pilotuek kontuan izan
behar dituzte organizazio
orokorren prozesuak; esan
nahi baita, beste
azpistemekin
interdependentzia
kudeatzeko gaitasuna
landu behar dutela.*

Hedapenaren arrakastarako oso garrantzitsuak dira; besteak beste, ikasteko gaitasun indibiduala, organizazioko mugen biguntzea, informazio azpiegitura, edota ikasteko kultura.

ren bat ez jakinaraztea eta, informazio gabezia horren ondorioz, ezin garatzea plangintza egokitasun osoz.

Motibazio eskasa

Pertzepzio arloko distorsiorik ez badago ere, eta mezua argia izan arren; hizkuntza-plangintza bat arazoak izan ditzake beharrezana ez delako horrela sumatzen; eta, beraz, eraldaketaren aldeko motibazioa txikia izango da. Hainbat izan daiteke motibazio eskasaren iturriak.

- Aldaketaren kostu zuzenak eragindako motibazio eskasa.
- Kanibalizazio kostuak: eraldaketaren ondorioz, desagertu egin daitezke ordura arteko zenbait elementu organizazioetan.
- Subsidiario gurutzatua
- Iraganeko porrotak: ordura arteko eraldaketa-plangintzek irudi ezkorra utzi dutelako.
- Interes ezberdinak: eraldaketaren helburuak ez dira berdin haute-maten esaterako enpresa bateko zuzendaritzaren eta langileen artean. Kasu horretan, izan daiteke organizazioetan aurkako jarrera ager dezakeen boteredun interes-talde bat.

Erantzun sortzailearen falta

Aipatu dugunez, eraldaketa-plangintzetan oreka gabezia egoerak sortzen dira; norabide argirik ez dauden fase horietan funtsezkoa da organizazioetako kideek erantzun argiak jasotzea. Hala ez denean, eraldaketa-prozesua oztopa dezaketen erresistentziak sor daitezke, hiru motakoak, hain zuzen ere.

Abiadura eta konplexutasuna

Aldaketen izaera eta erritmoagatik analisirako gaitasuna bertan behera geratzen da; eta aurkako erreakzioak sor daitezke.

Etsipena

Plangintzan zehar ager daitezkeen oztopoak irtenbiderik ez daukate-lako ustea nagusitzen denean, erresistentziak eman daitezke; hain zuzen ere, plangintzarekin aurrera egiteko joera deuseztatzen delako.

Ikuspegi estrategiko desegokia

Erantzun faltak sor daitezke ere organizazioko arduradunen aldetik plangintzaren aldeko jarrerarik ez bada. Konfiantza hutsune horren ondorioz, gainontzeko kideek ere ez diote behar besteko garrantzirik ematen planteatzen den eraldaketa-prozesuari.

EGIKARITZE-FASEKO INERTZIA ETA ERRESISTENTZIAK

Langa politiko-kulturalak

Eraldaketaren beharrezana orokortua bada ere, badaude organizazioetan plangintzaren ezarpena oztopa dezaketen berezko zenbait ezaugarri.

Departamendu politikak

Organizazioetako barne botere-harremanak kolokan jar daitezke eraldaketa-plangintzetan; hori dela eta, euren botere estatusa kolokan ikus dezaketenek erresistentziak sor ditzakete. Zentzu horretan, koordinazio eta komunikazio gabeziak ere erresistentzia iturri izan daitezke.

Taldeen arteko sinesmen bateraezinak

Organizazio baten ematen den harreman-sistemaren ondorioz, taldeen arteko iritzi batasuna izan daiteke edo ez. Horren arabera, plangintzetako prozesuekiko erantzun bateratuak eman daitezke; edo, bestela, plangintza aurrera ateratzeko oztupoak sor daitezke.

Errotutako balioak

Organizazioetako kideek nolabaiteko leialtasuna erakusten diete zenbait politika edota funtzionatzeko ereduai. Erakunde kulturaren ezaugarri horien aurka egin dezaketen jarduerak erresistentziak aurki ditzakete.

Aldaketen dimentsio soziala

Sarritan, plangintzak arlo teknikoetara mugatzen dira; ez dute kontuan hartzen daukaten beste dimentsio sozial hori. Izan ere, ez da kontuan hartzen kideek senti dezaketela organizazioarekiko euren harremana ere aldatzen dela. Horren ondorioz, gutxitan kontuan izaten diren erresistentziak sor daitezke.

Giroa

Eraldaketa abiaraztekoan sortzen den giroak garrantzia handia dauka bere arrakastarako, bai eta eraldaketa-plangintzaren baloreen eta organizazioko kideen baloreen arteko bateragarritasunak ere. Horrela bada, inposizio giro batek edota erakundearen baloreen aurka doan eraldaketa-prozesu baten aurka errazago agertuko dira erresistentziak.

Beste zenbait

Pardo del Val & Martinezek (2005) beste erresistentzia-iturri batzuk ere aipatzen dituzte; aurreko guztiak gainditu arren, eraldaketa-plangintzetan sor daitezkeenak.

Lidergoaren geldotasuna

Ordura arte ezezagunak diren prozeduren aurrean liderrek ez dute jarraia aktiborik erakusten. Jarrera hori egoera ez aldatzearen ere eman daiteke.

Barneratutako errutinak

Jarduerak modu eraginkor eta errazean egikaritzeko hainbat errutina sortzen dituzte organizazioek. Baina gertatzen da errutina horiek eraldaketaren aurkakoak izan daitezkeela ere.

Ekintza kolektiboko arazoak

Eraldaketa-plangintzek erresistentziak izan ditzakete modu kolektiboan jarduteko ohiturarik ez dagoen organizazioetan. Kasu horietan organizazioaren kulturak ez ditu eraldaketak errazten.

Gaitasun ezak

Erresistentzia sor daiteke ere plangintza aurrera ateratzeko ardura-dunek gaitasun nahikorik ez daukatenean.

Aztertutako kontzeptuen inguruko ezagutza osatu nahian, erresistentzien inguruko inkesta bat burutu dut. Hizkuntza-plangintzen fase ezberdinetan erresistentzien existentzia eta garrantziari buruzko informazioa jasotzea izan da lortu gura izan dudana.

Guztira 42 galdetegi jaso ditut, horietariko % 28 aholkularitza-enpresetatik. Gainontzekoak Udal eta Mankomunitateetako Euskara Zerbitzuetatik

Zinismoa

Eraldaketa-aren aurkako erresistentzia iturri garrantzitsua izan daiteke zinismoa. Eraldaketa-liderrenganako konfiantza hutsunea islatzen du jarrera horrek. Zenbaitetan aurreko eraldaketen emaitzek sortutako jarrera izan daiteke.

Beste alde batetik, Sengek (2000) lanean argitaratutako sailkapena ere aipatu nahi nuke. Egile honek dioenez, eraldaketa inizatiba gehienek ez dute arrakastarik izaten. Berak dioenez, eraldaketa-prozesuak iraunarazteko gure pentsamoldeen funtsezko moldaketa eman behar da. Prozesu horietan ematen diren aldeko indarrak ulertu eta katalizatu behar ditugu. Baina, horrez gain, eraldaketa oztopa dezaketen indarrak ere ulertu behar ditugu; eta, horrez gain, indar horiek lantzeko estrategiak sortu behar dira. Esan dezakegu, hortaz, egile hau erresistentziak faktore negatiboak direlako ideia-aren aurka dagoela.

Sengek *aldaketa sakona* (deep change) kontzeptua darabil plangintzen helburua aipatzeko orduan. Izan ere, berak dioenez, organizazio-mailako eraldaketarako, ez da nahikoa estrategia edo egiturak aldatzarekin; bertako kideen pentsatzeko eta hautemateko moduak ere aldatu behar dira.

Bien arteko konbinazioa da beraz, eraldaketa edo *aldaketa sakon* hori emateko behar dena. Alde batetik, barne-eraldaketa; esaterako, baloreak eta portaerak; eta, bestetik, kanpo-eraldaketa; adibidez, praktikak edota estrategiak. Prozesu osoan zehar, ikasketaren garrantzia azpimarratzen du egileak. Horren bidez, organizazioek ez dira berrikuntzetara mugatzen; baizik eta etengabeko eraldaketarako gaitasuna lor dezakete.

Sengek ez du erresistentzia terminoa aipatzen. Berak erronka hitza aipatzen du; izan ere, erronkak ez du trabak gaintzea bakarrik esan nahi. Erronkak hobetzeko aukerak dira, arreta, ulerkuntza eta sormena bultzatzeko.

Berak proposatutako eraldaketa-prozesuan talde pilotuak sortzearen alde dago:

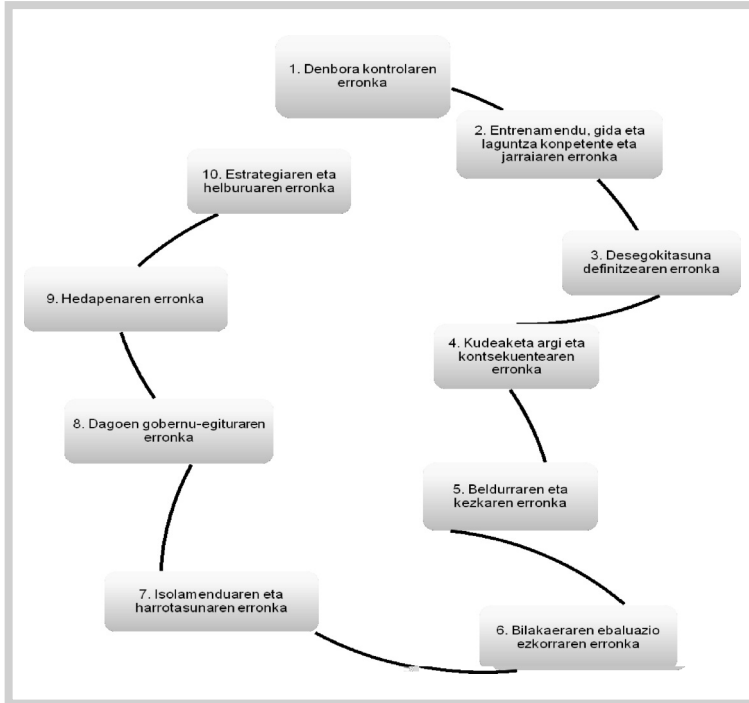
“A menos que se pueda concretar algún tipo de grupo piloto, las nuevas ideas no encuentran incubadora en una organización, ni un lugar donde un concepto se pueda convertir en capacidad, donde la teoría pueda encontrarse con la práctica. Así pues, lo más probable es que durante los primeros meses, la mayor parte de la acción en una iniciativa de cambio profundo tenga lugar en un grupo piloto” (Senge, 2000:39).

Aritzeta ere (2008) berdin antzeko ideia aipatzen du lan-ekipoen bitarteko erakunde eraldaketa planteatzen duenean:

“Lan-ekipoak geroz eta gehiago erabiltzen dira laneko aldaketa-prozesuak errazteko. (...) Labur esanda: lan-ekipoak tresnarik egokiena dira erakundeetan aldaketa kulturala sartzeko, langileek parte-hartze handiagoa izateko erabakiak hartzeko, prozesu berriak eraikitzeko eta orientazio handiagoa izateko bezero eta gizartearentzako zerbitzurako” (Aritzeta, 2008:147).

Egileak eraldaketa-prozesuen garapen-ibilibidea egituratu du. Prozesu horretan aurrera doan neurrian plangintzak erronka ezberdinak bizi

ditu, hamar guztira. Erronkak bakarrik ager badaitezke ere, ohikoena elkar loturik agertzea da; alegia, izaera interdependentea aitzortzen die Sengek



Eraldaketa-plangintzaren 10 erronkak. Peter Senge

1.fasea. Hasierako erronkak

Sengek planteatutako ereduaren arabera, lehenengo lau erronkak eraldaketa-plangintzaren hasierako pausuetan, hau da, talde-pilotuaren hastapenetan ematen dira. Horrek esan nahi du, egilearen iritziz, mota honetako prozesu baten hasieratik bertatik jarri behar dela arreta berezia faktore horiengan

1.erronka. "Ez daukagu horretarako astirik"

Denbora kontrolaren erronka

Eraldaketa-plangintzek eskatzen dute organizazioetako pertsona jakin batzuek hainbat ordu ematea jarduera berrietan: hausnarketa, pres-takuntza, talde-lana...

Horrek guztiorrek denbora eskatzen du. Sengek dioenez, sarritan, eguneroko zereginerentzako denbora faltagatik larritzen dira eralda-keta-plangintzak eskatzen duenari ezin diotenak erantzun.

Baina, gehienetan, arazoa ez datza denbora faltan; denboraren malgu-tasun-ezan baizik. Eraldaketa egitasmoetan parte hartzen dutenek malgu-tasuna behar dute hausnarketa eta praktikari behar besteko tartea eman

Erresistentzia-mota indartsuena diseinu-fasean "Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea" deitutakoa izan da.

Egikaritze-fasean erresistentzia-mota indartsuena diseinu-faseko berbera dela ikusten da; alegia, "Pertsonak Kontuan hartzea" izendatutakoa (2,74ko batez bestekoa).

ahal izateko. Bi ondorio dauzka horrek: batetik, inbertitzen den denbora ez da eraginkorra pertsona-giltzarriek ez dutelako parte hartzen; bestetik, jendeak ez du parte hartu gura ez dagoelako "horretarako astirik".

Sengek dioenez, denbora-mugaren erronkak oso azkar eragiten du eraldaketa-prozesuetan; izan ere, denbora-malgutasunik ezean, eraldaketa-saiakerak laster baten geratuko dira bertan behera. Edo funtzionatzen ere ez dira hasiko, oso gutxi baitira behar besteko denbora eskain diezaioketen kideak organizazioan.

Hasieran, mota horretako prozesuek denbora-inbertsio handia behar dute; prozesu osoan emango den handiena, alegia. Egoera horretan, denbora-malgutasun gabeziaren oinarrian dauden jarrerak era aurreiritziak ikertu beharko lirateke.

2. erronka "Ez daukagu laguntzarik"

Entrenamendu, gida eta laguntza koherente, kompetente eta jarraituaren erronka

Hizkuntza-plangintza garatzeko laguntza toki askotatik etor daiteke: izan daiteke kanpo aholkularitza batekoa, edota organizazioan bertan dauden esperientziadunen eskutik eratorritakoa. Zentzu horretan, Sengeren iritziz, batzuetan ez da laguntza/aholkurik eskatzen ez direlako konturatzen daukaten beharrianaz: "Ez dakite ez dakitela" eta baliteke, batzuetan, beranduegi konturatzea horretaz.

Entrenamendu, gida eta laguntzaren beharrian handiagoa izango da eraldaketa sakonagoa den neurrian. Baina jasotzen den laguntza hori desegokia bada, eraldaketa-ekimena kaltetua izan daiteke eta ikasteko-gaitasuna ez da behar bezala garatzeko.

3. erronka "Hau ez da egokia"

Desegokitasuna definitzearen erronka

Ez da komeni izaten plangintzen planteamendu eta komunikazioan abstrakzio-maila oso altua izatea; oso garrantzitsua da, hortaz, eraldaketa-ekimenen planteamenduak organizazioen eguneroko jarduerekin lotzea. Egunerokoan hain gaude gainezka zereginekin, ezen zalantza asko izaten baitira ekimen berriei ekiteko orduan.

Peter Sengek, ikertutako esperientzietan oinarrituta, aipatzen du eraldaketaren aldeko argudio sinestarazle ezak baldintzatzen duela eraldaketaren aldeko jarreraren indarra. Alegia, ez badago argi zein eragin izango duen organizazioaren funtzionamenduan; kideek ez dute uste eraldaketarako arrazoi argirik dagoenik, ez eta estrategia argirik ere ekimenaren ostean.

Erronka horrekin egilea ez da emaitzaz ari; baizik eta ekimenaren egokitasunari buruzko argudio argi, benetako eta indar-eragileak ezartzearen garrantziaz. Eraldaketaren defentsa ikuspegi aproposa erakutsi behar da; bai eta erronka berrien egokitasuna ikusarazi ere.

Egoera horren aurrean, komunikazio-ardura dutenek euren berezko funtzioetara mugatzen badira, eraldaketaren justifikazio garbia eman orde; esfortzu guztia bertan behera gera daiteke plangintzaren sustraiak errotu baino lehen.

Denbora eta laguntza falta erronkaren kasuan bezala, kasu honetan ere oinarritzko elementua *konpromisoa* da. Eraldaketa-plangintza aurrera doan neurrian, langileek argiago ikusten dute eskatzen zaien konpromisoa; gutxienezkoa ekimenarekin bat egitea izango da. Esan bezala, lehenik eta behin funtsezkoa da organizazioaren oinarritzko beharrezanekin lotuta dagoela ikustea. Bigarrenez, argi ikusi behar dute zein den euren tokia bertan; nola har daitekeen parte eta zein onura izango duten.

Beharizan horiek guztiak ez badira erantzuten, "konpromiso hutsunea" eman daiteke eta euren parte hartzea ez da erabatekoa izango.

Hortaz, erronka honek zuzendaritzaren gaitasuna azpimarratzen du eraldaketaren beharrezan modu ulergarrian justifikatzeko. Edozein organizaziotan, partaideak beharizan praktikoetara mugatzen dira. Gauzak horrela, funtsezkoa da eraldaketa-ekimenak beharizan horiei hobeto erantzuten diela justifikatzea.

4. erronka "Ez dute esandakoa betetzen!"

Kudeaketa argi eta kontsekuentearen erronka

Erronka hau sortzen da organizazioetako atal, sistema edo dena delako arduradun/liderrek ez diotenean garrantzirik ematen eraldaketa-plangintzen helburuak betetzeari: alegia, ez datozenean bat aldarrikatzen diren baloreak eta eguneko portaera erreala. Hutsune horrek babes gabezia sorrarazten du.

Erronka honetan bi prozesuk mugatzen dute eraldaketa egilearen iritzi. Biak ere prozesuaren hasieran ager daitezke; baina baita eraldaketa-prozesuen beste edozein fasetan ere.

Alde batetik, organizazioen baitan, hizkuntza-plangintzarekin lotutako jardueretan aldaketa pertsonal edo sistemikoren bat eman behar denean, biziagoa izaten da pertsonen konfiantza beharrezana. Horrela bada, konfiantza horren falta beste ohiko jardueretan baino arazo handiagoa bilakatzen da horrelako prozesuetan. Sarritan, eraldaketaren ondoriozko emaitzak baino konfiantza-maila handiagoa ematen du plangintzaren erreferente direnen sinesgarritasun-mailak. Azken finean, zuzendaritzaren asmoen argitasun eta sinesgarritasunarekin lotutako auzia da; subjektibotasun maila altuko eremua, alegia.

Bestaldetik, eraldaketa-ekimenean konprometitua izateko, langileek beren balore eta helburu pertsonalen argitasun-maila altua behar dute; horretarako, hausnarketa bultzatzea oso garrantzitsutzat dauka Sengek.

"Hemos visto organizaciones que desarrollan a la larga mayor confianza y reflexión mediante esfuerzos concertados de la alta dirección por explorar continuamente sus propios valores y propósitos y las deficiencias de su propia conducta" (Senge, 2000,171).

Joera orokorra da erresistentzia-moten eragina areagotzea hizkuntza-plangintzak diseinu-fasetik egikaritze-fasera igarotzean.

2. fasea. Abiadura mantentzeko erronkak

Fase honetan, erronkak eraldaketaren talde pilotuen baitan gertatzen dira nagusiki; hala ere, talde horien eta organizazioko kultura orokorren arteko harremanak ere erronka berriak sortzen ditu.

Sengek eraldaketa-plangintzaren bilakaeran urrats kualitatiboa ikusten du talde pilotutik organizazio osora hedatzen denean plangintza; talde pilotuaren “isolamendua” hautsi eta bertako kideen pentsaera eta sentimendu indibidualetatik organizazioaren kulturarako jauzia ematen da egilearen iritziz.

Egoera honetatik hiru erronka gehiago sortzen direla diosku:

Beldurra eta kezka: talde pilotuko kideen irekierak sortutakoa.

Ebaluazio eta neurketa: eraldaketa-ekimenaren eta erakundeak emaitzak neurtzeko dituen irizpideen arteko ezberdintasunek sortutakoa.

Benetako sinestedunak eta sinesgaitzak: eraldaketa mehatxu gisa hautemateko dinamika hazkorra.

5.erronka “Gauza berri hauek ikastea da...” (Gai izango ote naiz?)

Beldurraren eta kez karen erronka

Fase honetan ematen dira batez ere, beldurra eta kezka moduko sentimenduak; gehienetan segurtasun eta egonkortasun nahiak sortutakoak. Erronka horri aurre egiteko, denen arteko hausnarketa eta muga gabeko elkarrizketa aldarrikatzen ditu Sengek. Besteak beste, organizazioaren baitan indarrean dauden aurreiritziak zalantzan jarri: arazo-iturri izan daitezkeen organizazioko egiturak norberaren egintzek sortzen dituzten ideiaz jabetzea.

Eraldaketa oro ordura arte izandako armonia haustera dator. Ondorioz, ordura arte “ezkutuan” izandako arazoak agerraraztea eta arazo berriak sortzea suposa lezake; eta organizazioetako kide batzuk mehatxatuta ikusiko dute euren burua.

Sengeren iritziz ere beldur eta kezka horiek ez dira konpondu beharreko arazoak. Erreakzio naturalak dira; ordura arteko ziurtasunak kontingentzia bilaka daitezkeela eta sortzen diren erantzun osasuntsuak.

Gauzak horrela, edonork egin dezake akatsen bat edo ordura arteko ziurtasuna galdu, neurri baten; edota horren eraginez, hirugarren bat kal tetu. Horrek, noski, larritasuna zor dezake.

Sengerentzat erreakzio hau eraldaketa-plangintza sortu ostean, hau da, berau mantentzeko unean agertzen da. Gaineratzen duenez, sarrien agertzen dena eta aurre egiteko zailena ere bada.

Zailtasun hori, hain zuzen ere, bere forma aniztasunean datza; izan ere, inork ez ditu bere kez kak modu berean azaleratzen. Egileak lau multzotan biltzen ditu:

- Erabateko ukapena: "Ikastearen kontu hau denbora galtzea baino ez da. Ez gaude hemen terapia egiteko".
- Anbiguetate eta balizko ondorioei buruzko eragozpenak: "Hau ezin da serioa izan. Hau kontrolez kanpo dago".
- Azaleko babesa: "Ikastearen kontu hau oso interesgarria da. Baina ez dauka zerikusirik gure lanarekin".
- Isiltasuna.

Eta, noski, ez dago defentsa-erantzun horien aurrean defentsa-jarrerekin erantzuterik. Alegia, erabateko garrantzia dauka ikustea horien azpian, eraldaketa-prozesu guztietan ematen diren zalantza indibidualak daudela; besteak beste, ziurtasuna, egokitasuna edo konfiantzaren ingurukoak.

Azken finean, eraldaketa-plangintzaren arrakastak berak sortzen ditu indar mugatzaileak. Talde pilotuan eraldaketaren aldeko jarrerak lantzean, nolabaiteko talka emango da lehenago edo beranduago talde horretako eta organizazioko gainontzeko sistemen artean. Zentzu horretan, Sengeren iri riind aledich Gvca • ORPXMW • W • Da PUXW WNG àk ruda; èv.X

Badirudi hizkuntza-plangintzekiko erresistentziak gairitzeko ez dela nahikoa plangintzaren diseinuari ematea garrantzi guztia, horrek ez baitu bermatzen plangintzak gerora emaitzak lortzeko erresistentzia gutxiago izango duenik; aitzitik, egikaritze-fasean erresistentzietatik arreta mantendu ez ezik areagotu egin beharko litzateke.

na sor daiteke. Gauza bera gertatzen da plangintza berriaren emaitzak ordura arteko irizpideen arabera neurtzen badira.

Gauzak horrela, ezinbestekoa da pazientzia lantzea eraldaketa-plangintzaren helburuak kontuan hartuta. Horrez gain, ebaluazio- eta neurketa-tresna egokiak eraikitzea funtsezko neurria da.

7. erronka. “Gu ondo egiten ari gara/ Beraiek dira ulertzen ez digutenak”

Isolamenduaren eta harrotasunaren erronka

Gerta daiteke eraldaketa-plangintza abiarazi duen talde pilotuaren eta organizazioaren —osotasunean hartuta— artean eten bat ematea. Plangintza egikaritzeko moduaren ondorioz, oso dinamika ezberdinak eraman ditzakete eta, batzuetan, elkarrenganako gaizki ulertuak sor daitezke horren eraginez. Hori da, alegia, Sengek “sinestudunen eta sinestuzen dinamika” deitzen diona; alegia, talde pilotuen eta erakundeko besteen arteko lotura falta.

Oreka da egileak darabilen nozioa. Izan ere, hainbat oreka-prozesu sor daitezke talde pilotuak eta organizazio osoak elkarrengaitan.

Mehatxu-sentimenduak talde pilotuko partaide ez direnen aldetik. Hiru motako mehatxuak aipatzen ditu Sengek: jokaera berriak, praktika-modu berriak eta emaitza hobeak. Berrikuntza hauek guztiak mehatxu gisa har ditzakete oraindik organizazioaren kultura orokorraren arabera funtzionatzen dutenen aldetik. Hemen, ondorio bat izan daiteke talde pilotuaren funtzionamendua desegokia delako ideia hedatzea organizazioan.

Partehartze-hutsunea. “Sekta bat dirudi”. Kasu honetan talde pilotuaren komunikazio-arazoak sor dezaketen erresistentziaz ari gara; izan ere, horren ondorioz, organizazio-mailan eman daitezkeen isolamendua gerta daiteke.

Horietaz gain kontuan hartu behar da ere, talde pilotuaren inguruko komunikazioak arreta berezia merezi duela; ez baita ahaztu behar, gizabanakook jasotzen dugun informazioa geure buru-eskemen arabera interpretatzen dugula. Aipatutako filtratze-mekanismoen bidez.

Hortaz, azpistemen arteko gatazkarik gerta ez dadin, aipatutako puntuak kontuan hartzea oso garrantzitsua da; bereziki, kultura-malgutasuna eta talde pilotuaren irekiera-erreflexiboa.

3.fasea. Eraldaketa egonkortzeko erronkak

Peter Sengek eraldaketa-prozesuak gauzatzeko hirugarren fase bat aipatzen du. Fase honetan erantzun beharreko hiru galdera daude bere iritziz:

Nola hedatu talde pilotuen autoritate legitimoa organizazioan dauden botere eta ardura egiturekin bat egin dezan? Gobernu egituraren erronka.

Nola ikas dezake organizazio osoak (eta organizazioz kanpokoak) eraldaketa ekimenaren esperientziatik? Hedapenaren erronka.

Zer behar da organizazio bat etengabe alda dadin ingurua aldatzen den neurrian? Estrategiaren eta xedearren erronka.

8.erronka "Nor da honen arduraduna?"

Dagoen gobernu-egituraren erronka

Lehenengo, talde pilotuei agertzen zaie euren autonomiatikoko talka dela eta. Talde horiek lortutako konfiantza, botere eta autogobernuaren ondorioz autonomia gehiagorekin funtziona dezaketela ikusten dute, eta horrela izan dadin aldarrika dezakete: berezko estrategiak, prozesu berriak, etab. Horrek noski organizazioko funtzionamendurekin "autonomia talka" izan dezake.

Horrela, gerta daiteke, alde berme bZzzdbncdGW•OnPGWGè'.•Olèv.TZXUb•OkP;èvP;èv.WUdZXcdGWGè;èv.

10.erronka "Norantz goaz? Zertarako gaude hemen?"

Estrategiaren eta helburuaren erronka

Talde pilotuek epe luze batez arrakasta dutenean, erronka berriak sortzen dira organizazioetan. Alde batetik, kompetentzia eta konfiantza hobetu delako; eta, bestetik, hausnarketa-gaitasun hazkundeagatik. Sengek behin eta berriz errepikatzen dioenez,a

- Egonkortasun nahia
- Pertzepzio selektiboa
- Dagoen egoerarekiko identifikazioa

Gizarte-sistemarekin lotutako erresistentziak

- Ingurunean kulturalki finkatutako arauak
- Sistemaren koherentzia
- Interesak eta eskuratutako eskubideak
- Gauza batzuen izaera sakratua
- Arrotzaren ukapena

Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentziak

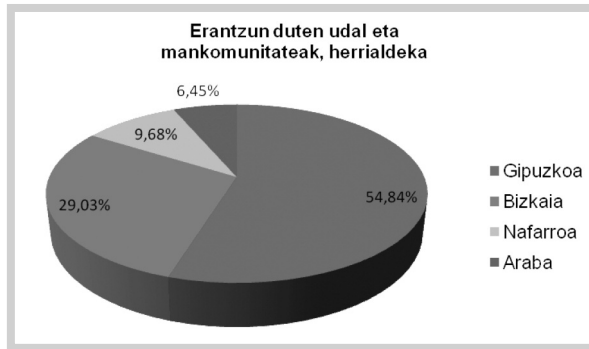
- Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea
- Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak
- Aldaketa-eragilearen sinesgarritasuna

Frogatu gura izan dut erresistentzia-moten sailkapen hori baliagarria den inkestatuek abiarazitako hizkuntza-plangintzearako (bere fase desberdinetan); izan ere, hizkuntza-plangintzak ere eraldaketa-plangintzak dira organizazio guztietan.

Erresistentzia horiek plangintzaren une desberdinetan daukaten eragin-indarrari buruzko informazioa eskatu zitzaien; hain zuzen ere, erresistentzia-mota horien eragina diseinu- eta egikaritze-faseetan. Horrela bada, hiru arlotan sailkatutako hamalau itemi (erresistentzia-motak) buruzko informazioa izan zen inkestatuei eskatutakoa. Galdetu zitzaien erresistentzia-mota bakoitzaren indar-gradua zein izan zen neurtzeko fase bakoitzean; horretarako puntuen araberako eskala emanda; Otik hasita, eraginik ez zeukan erresistentziari zegokiona eta 3ra bitartekoa, hau da, erresistentzia handia erakusten zuten faktoreak. Horrekin Collette eta Delislek zehaztutako erresistentzia-mota bakoitzaren eragina ezagutzea zen nire asmoa. Horrez gain, bestelako faktoreak identifikatzeko ere eskatu nien galdera irekien bidez. Galdetegiaren azken galdera bukaera-fasean kontuan izan beharreko faktoreei buruzkoa izan zen. Beraz, bost galderaz osatutako galdetegi pasa zitzaien.

Horrela bada, guztira 42 galdetegi jaso ditut, horietariko % 28 aholkularitza-enpresetatik. Gainontzekoak Udal eta Mankomunitateetako Euskara Zerbitzuetatik jaso ditut; horietariko gehienak Gipuzkoakoak izan dira, jasotako guztien %54,84. Gero, Bizkaikoak %29,03, Nafarroakoak %9,68 eta Arabakoak %6,45. Aipatu behar da galdetegi horiez gain hainbat erantzun baliogabe jaso nituela; batzuetan azaltzen zuten ez zuten oraindik plangintza zehatz bati buruzko informazioa emateko beste denbora lanean.

Erresistentzia gehien izaten dutenak aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak dira; bestela esanda, plangintzaren metodologiarekin.



Galdetegian, lehenik eta behin, erakunde mota zehazteko eskatu zitzairen. Alegia, martxan jarritako hizkuntza-plangintza zein sektoretan kokatzen zen: udala, enpresa, elkarte, komertzioa edota bestelakoa. Horrela, eskatu egin zitzairen abiarazitako plangintzaren baten aipatutako faktoreek zeukaten eragina neurtzea.

Hala ere, laginaren tamaina ikusita, erabaki dut emaitzak zentzu orokorrean azaltzea, erantzunak gehienbat udalei dagozkienak izanik.

4.2. Jasotako emaitzak

Hasteko, jasotako emaitzen analisi deskriptiboa egingo dut. Honela bada, lehen galderari dagokionez, **Diseinu-fasean** erresistentzia-moten eraginari buruzko emaitzak aztertuko ditut lehendabizi. Emaitzak A. Taulan agertzen dira.

A TAULA: Diseinu-faseko erresistentziak

BATEZ BESTEKOA	ERRESISTENTZIA-MOTA	ARLOA
2,61	Pertsonalitatearen erresistentzia	Aldaketa egikaritzeko modua
2,52	Aldaketa-eragilearen sinisgarritasuna	Aldaketa egikaritzeko modua
2,31	Aldaketa integrazteko denbora/bitart	Aldaketa egikaritzeko modua
2,05	Ohiturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
2,05	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	Sistemarekin lotutako erresistentzia
1,93	Sistemaren koherentzia	Sistemarekin lotutako erresistentzia
1,93	Interesak eta eskubideak	Sistemarekin lotutako erresistentzia
1,81	Ezezaguna denari beldurra	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
1,81	Pertzepzio selektiboa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
1,69	Egonkortasun nahia	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
1,57	Gauza batzuen izaera sakratua	Sistemarekin lotutako erresistentzia
1,50	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
1,50	Arrotzaren ukapena	Sistemarekin lotutako erresistentzia
1,48	Esperientziaren loturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia

Batez besteko horiek galdetegietan jasotako emaitzetatik ateratakoak dira. Hain zuzen ere, erresistentzia-mota bakoitzaren eragina neurtzeko

eskatu zitzaion inkestatu bakoitzari; horrela, 0ak faktorearen erresistentzia-eragina nulua zela adierazten zuen; 1ak eragin ahula, 2ak erdi-mailako eragina eta 3ak eragin handia.

Gauzak horrela, ikus daiteke batez besteko guztiak 1etik gorakoak dira (batez besteko txikiena 1,48koa da), horrek esan gura du aipatutako erresistentziek hizkuntza-plangintzen diseinu-fasean eragiten dutela maila baten gutxienez.

Jasotako emaitzetan, batez bestekoak 1,48tik 2,64 bitartekoak dira. Horrek esan nahi lezake erresistentzia-moten artean indar maila ezberdina ematen dela.

Erresistentzia-mota indartsuena diseinu-fasean "Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea" deitutakoa izan da. Erresistentzia hau eraldaketa-plangintza egikaritzeko moduarekin lotuta dago; eta, besteak beste, organizazioetako gizabanakoen balioak aintzat hartzearekin dauka zerikusia: gaiari buruzko kontsultak egitea jendearen iritzia ezagutzeko, etab.

Horren ostean, diseinu-fasean indar gehien daukaten erresistentzia-mota biak ere aldaketa egikaritzeko moduarekin daukate zerikusia: "Aldaketa eragilearen kredibilitatea" eta "Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak" dira, 2,52ko eta 2,31 puntuko batez bestekoekin, hurrenez hurren. Hortaz, esan daiteke hizkuntza-normalizazio plangintzen lehen fase honetan egikaritzeko moduak planteatzen dituela erresistentzia maila handienak organizazioetan.

Bestalde, gainontzeko erresistentzia-moten bi multzoen artean esango nuke ez dagoela alde aipagarririk faktoreen indarrari dagokionez.

=rganizazio jakin baten euskararen presentzia bultzatu edo erabileran eragiteko helburua duen plangintza batek ordura arteko funtzionamenduaren hainbat aspektu eraldatu beharko ditu.

B TAULA. Diseinu-faseko erresistentzia-mailak (0tik 3ra)

ERRESISTENTZIA-MOTA		BATEZ BESTEKOAK	
Pertsonalitatearekin lotutakoak	Ohiturak	2,05	4
	Ezezaguna denari beldurra	1,81	8
	Esperientziaren loturak	1,48	14
	Egonkortasun nahia	1,69	10
	Pertzepzio selektiboa	1,81	9
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	1,50	12
Sistemarekin lotutakoak	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	2,05	5
	Sistemaren koherentzia	1,93	6
	Interesak eta eskubideak	1,93	7
	Gauza batzuen izaera sakratua	1,57	11
	Arrotzaren ukapena	1,50	13
Modua	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	2,64	1
	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	2,31	3
	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	2,52	2

Horiez gain, diseinu-fasean indar nahikoa daukaten beste bi erresistentzia-mota aipatu nahi nituzke; hain zuzen ere, 2tik gorako batez bestekoa izan baitute. Lehenengoa, pertsonalitatearekin zerikusia duen faktorea da “Ohiturak” izeneko (2,05eko batez bestekoa) eta, bestea, sistemaren beraren ezaugarriekin lotuagoa “Ingurunean kulturalki finkatutako arauak” izendatu dudana (2,05eko batez bestekoa).

Gainontzeko erresistentzia-motak 2tik beherako batez bestekoa daukate. Maila baxuena “Esperientziarekin loturak” izeneko erresistentzia da; pertsonalitatearekin lotutako faktore honekin aipatu nahi izan da gizabanakoen hizkuntza-plangintza jakina ezarri aurretik izandako esperientziak ez direla onak izan. Edota orain arte izandako esperientzia positibokiak ez dutela izan zerikusirik mota honetako plangintzekin. Hala ere, lehen esan dudan legez, erresistentzia-mota horren batez bestekoa ere 1etik gorakoa izan da (1,48ko batez bestekoa), eragina duen erresistentzia beraz.

Beste alde batetik, **egikaritze-fasean** erresistentzia-mota horiek daukaten eragina neurtu da ere. Emaitzak C taulan daude.

C TAULA. Egikaritze-faseko erresistentzia-mailak (Otik 3ra)

	BATEZ BESTEKOA	ERRESISTENZIA-MOTA	ARLOA
1	2,74	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	Aldaketa egikaritzeko modua
2	2,67	Ohiturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
3	2,57	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	Aldaketa egikaritzeko modua
4	2,43	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	Aldaketa egikaritzeko modua
5	2,31	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	Sistemarekin lotutako erresistentzia
6	2,12	Sistemaren koherentzia	Sistemarekin lotutako erresistentzia
7	1,93	Pertzepzio selektiboa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
8	1,90	Interesak eta eskubideak	Sistemarekin lotutako erresistentzia
9	1,76	Egonkortasun nahia	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
10	1,76	Gauza batzuen izaera sakratua	Sistemarekin lotutako erresistentzia
11	1,74	Esperientziaren loturak	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
12	1,69	Ezezaguna denari beldurra	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia
13	1,64	Arrotzaren ukapena	Sistemarekin lotutako erresistentzia
14	1,60	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	Pertsonalitat. lotutako erresistentzia

Hemen ere esan behar den lehen gauza da erresistentzia-mota guztien batez bestekoak daudela 1etik gora (batez besteko baxuena, 1,60). Hortaz, planteatutako erresistentzia-mota guztiak daukate eragina hizkuntza-plangintza baten egikaritze fasean inkestatuen iritiz.

Erresistentzia-moten batez bestekoak 1,60 eta 2,74 artekoak dira. Hortaz, hemen ere esan daiteke erresistentzia-moten artean aldea dagoela.

Emaitzak aztertuta, egikaritze-fasean erresistentzia-mota indartsuena diseinu-faseko berbera dela ikusten da; alegia, “Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea” izendatutakoa (2,74ko batez bestekoa). Esan bezala, eraldaketa-plangintza egikaritzeko moduarekin lotuta dago; eta, besteak beste, organizazioetako gizabanakoen balioak aintzat hartzearekin dauka zerikusia.

Plangintzen bigarren fase honetan sei erresistentzia-motak daukate 2tik gorako batez bestekoa, hau da, diseinu-fasean baino bat gehiagok. Kasu honetan “Sistemaren koherentzia” faktorea da 2tik gorako batez bestekoa duena (2,12); faktore berak diseinu-fasean 1,93ko batez bestekoa izan du.

Esan bezala, sei dira 2tik gorako batez bestekoa dutenak eta horietarik hiruk 2,5etik gorakoa. Hain zuzen ere, aipatutako “Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak Kontuan hartzea” faktorearen ostean, batez bestekoa altuena duen erresistentzia “Ohiturak” deitutakoa da (2,67ko batez bestekoa), hau da, pertsonalitatearekin zerikusi aduen faktorea. Ondoren, “Aldaketa eragilearen kredibilitatea” faktorea daukagu (2,57ko batez bestekoa); azken hau ere, batez besteko altuena duen erresistentzia-mota bezala, aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia da.

Aipatutakoez gain, egikaritze-fasean beste hiru erresistentzia-motak daukate 2tik gorako batez bestekoak. Horrela bada, “Aldaketa integrazteko ezarritako denbora eta bitartekoak” faktoreak 2,43ko batez bestekoa izan du emaitzetan.

Gero, gizarte-sistemarekin lotutako bi erresistentzia motak dauzkagu: batetik, “Ingurunean kulturaliki finkatutako arauak” faktorea (2,31ko batez bestekoa); eta, bestetik, lehen aipatutako “Sistemaren koherentzia” deitutakoa. Esan bezala azken bi hauek gizarte-sistemaren ezaugarriei egiten diete erreferentzia. Lehenak hizkuntza-plangintzaren proposamenen eta erakundearen arauen arteko desegokitasunaren ondoriozko erresistentzia da; bigarrena, berriz, erakundearen azpi-sistema edo azpi-taldearen arteko harreman-orekarekin zerikusia duen erresistentzia da.

Multzoka aztertuz gero, esan dezakegu hizkuntza-plangintza egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentziak dituztela batez bestekorik altuenak. Horrez gain, esan daiteke ez dagoela alde nabarmenik beste bi multzoen artean, hau da pertsonalitatearekin lotutako eta sistemaren ezaugarriekin lotutako erresistentzia-moten artean.

D TAULA. Egikaritze-faseko erresistentzia-mailak multzoka

	MOTA	BATEZ BESTEKOA	
Pertsonalitatearekin lotutakoak	Ohiturak	2,67	2
	Ezezaguna denari beldurra	1,69	12
	Esperientziaren loturak	1,74	11
	Egonkortasun nahia	1,76	9
	Pertzepzio selektiboa	1,93	7
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	1,60	14
Sistemarekin lotutakoak	Ingurunean kulturaliki finkatutako arauak	2,31	5
	Sistemaren koherentzia	2,12	6
	Interesak eta eskubideak	1,90	8
	Gauza batzuen izaera sakratua	1,76	10
	Arrotzaren ukapena	1,64	13
Modua	Pertsonetikiko errespetua. Kontuan hartzea	2,74	1
	Aldaketa integrazteko denbora/bitartekoak	2,43	4
	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	2,57	3

Beste erresistentzia-mota guztiak 2tik beherako batez bestekoak dauzkate

F TAULA faktoreen batez bestekoen arteko aldeak faseen arabera

ARLOA	MOTA	Diseinu-faseko batez bestekoa	Egikaritze-faseko batez bestekoa	Aldea
Personalitatearekin lotutakoak	Ohiturak	2,05	2,67	0,62
	Ezezaguna denari beldurra	1,81	1,69	-0,12
	Esperientziaren loturak	1,48	1,74	0,26
	Egonkortasun nahia	1,69	1,76	0,07
	Pertzepzio selektiboa	1,81	1,93	0,12
	Dagoen egoerarekiko identifikazioa	1,50	1,60	0,10
Sistemearekin lotutakoak	Ingurunean kulturalki finkatutako arauak	2,05	2,31	0,26
	Sistemen koherentzia	1,93	2,12	0,19
	Interesak eta eskubideak	1,93	1,90	-0,03
	Gauza batzuen izaera sakratua	1,57	1,76	0,19
	Arrotzaren ukapena	1,50	1,64	0,14
Modua	Pertsonetik errespetua. Kontuan hartzea	2,64	2,74	0,10
	Aldaketa integratzeko denbora/bitartekoak	2,31	2,43	0,12
	Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna	2,52	2,57	0,05

Erresistentzia horiek mota askotakoak izan daitezke; eta ez beti agerikoak. Gainera, plangintza-prozesuaren fase guztietan ager daitezke. Diseinu egokienak ere ezin du saihestu, gerora, egikaritze-fasean, erresistentziak emango ez direnik.

Horrela bada, soilik bi erresistentzien kasuan dira egikaritze-faseko batez bestekoak diseinu-fasekoak baino baxuagoak. Aipatutako erresistentzia-motak hauek dira: batetik, “Ezezaguna denari beldurra” faktorea, eta, bestetik, “Interesak eta eskuratutako eskubideak”. Inkestatuen iritziz, bi faktore horien eragina txikiagoa da egikaritze-fasean diseinukoan baino; hala ere, esandakoa, eragina daukaten faktoreak dira; izan ere, batez bestekoak 1,5etik gora daude kasu guztietan.

Baina, joera orokorra da erresistentzia-moten eragina areagotzea hizkuntza-plangintzak diseinu-fasetik egikaritze-fasera igarotzean. Alderik nabarmenena “Ohiturak” erresistentzia-motaren kasua da: kasu honetan diseinu-faseko batez bestekoa 2,05koa da eta, ostera, egikaritze-fasean batez bestekoa 2,67ra igo da; 0,62ko hazkundera, alegia. Azken horren antzik ez badaukate ere, badaude fase bien arteko batez bestekoaren aldea 0,26koa daukaten bi erresistentzia; hain zuzen ere, “Esperientziaren loturak” —pertsonalitatearekin lotutako erresistentzia— eta “Ingurunean kulturalki finkatutako arauak” —sistemearekin lotutakoa— erresistentziak.

Galdetegiarekin amaitzeko, plangintzaren bukaera-fasean lortutako emaitzak egonkortzen laguntzen duten faktoreei buruzko galdera irekia planteatu zitzaizen teknikariei. Jasotako emaitzak bateratu ostean, ikusi dut ia erantzun guztiak multzoka daitezkeela inkestaren oinarri den erresistentzia-moten sailkapenean. Horrela:

Erantzuneko faktorea	Erresistentzia-mota
Helburu orokorra eta bidea argi izatea. Lortutako guztia erabiltzea idatziz jasotzea. Arauak esplizitatztea. Jarraipen-sistema egokia ezartzea: ebaluazioa eta horren arabera egokitzapenak	Personaltatearekin lotutako erresistentzia. Pertzepzio selektiboa.
Bitarteko baliabide material eta pertsonalak eskura jartzea	Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia. Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak
Normalkuntza-plana enpresaren kudeaketa-planean txertatzea	Sistemearekin lotutako erresistentzia. Ingurunean kulturalki finkatutako arauak
Aldaketak barneratzea. Ohitura bihurtzea, erraz bihurtzea	Personaltatearekin lotutako erresistentzia. Ohitura.
Enpresak egiten ari den horretan sinestea. Arduradunen inplikazioa. Zuzendari eta arduradunak erreferente izatea	Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia. Aldaketa eragilearen sinesgarritasuna
Elkarlana eta adostasuna. Errekonozimendua...	Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutako erresistentzia. Pertsonen errespetua. Pertsonak kontuan hartzea

4.3. Inkestatik ateratako ondorioak

Hasteko, aipatu egin behar dira ikerketak izan dituen mugak. Batetik, galdetegi kopuruaren auzia dago; ez dut uste ondorioen baliagarritasuna erabatekoa denik jasotako erantzunen kopurua kontuan hartuz gero. Hala ere, emaitzak hor daude, eta lanaren hasierako atal teorikoan ikusitakoa osatzeko balio dutelakoan nago.

Bestetik, informazioa biltzeko tresna dela eta, esan behar da posta elektronikoa bidez bidalitako inkestek badituztela hainbat eragozpen; besteak beste:

- Ezin da ziurtatu galdetegi erantzuteko eskaini den denbora eta arreta.
- Galderetan planteatutako zalantzak argitzeko aukerarik ez dago.
- Ondorioz, interpretazio okerretarako arriskua eman daiteke.
- Erakargarritasun kontuengatik, galdetegi laburrak eta erantzun errazak egitearren, galderen planteamendua “eskematikoei” gera daiteke eta, ondorioz, informazio-hutsuneak sor daitezke.

Beraz, hor dago planteatutako itemak bere osotasunean ulertu ote diren zalantza. Hala ere, orain arte erresistentziei buruz azaldutakotik eta inkesten emaitzak (hauek ere daukaten balioa daukatela) ikusita, zenbait hipotesi planteatzera ausartu naiz. Irakur bitez, beraz, aipatutako testuinguru kontuan hartuta; izan ere, beraiek egiaztatzeko ikerketa sakonagoa egin beharko litzateke.

Lehen hipotesia planteatutako erresistentzia-moten egokitasunarekin lotuta dago. Alegia, galdetegiko faktoreak nahikoa izan diren, ala Collerette eta Delislek (1988) definitutako motez gain besteren bat dagoen.

Horren harira, esan behar dut bestelako faktoreak definitzeko aukera ematen zuten galdera ireki bietan —bigarren eta laugarren galderak, ikus eranskina— aipatutakoak galdetegian bertan zeuden erresistentzia-motetan txerta daitezkeela. Nolabait, erresistentzia-faktore zehatz baten garrantzia azpimarratu nahi izan da, baina ez da berririk aurkeztu. Baliteke, lehen esan bezala, galdetegiaren diseinuak eragindako kasuak izatea.

Bigarren hipotesiak ere galdetegirako planteatutako erresistentzia-moten egokitasunarekin dauka zerikusia. Izan ere, fase biak kontuan hartuta, erresistentzia guztiak daukate 1etik gorako batez bestekoa; are gehiago, batek izan ezik, guztiak 1,5etik gorakoa.

Horretaz gain, hirugarren hipotesi legez, aipa daiteke erresistentzia-moten batez bestekoak altuagoak direla egikaritze-fasean diseinu-fasean baino. Hamalau erresistentzia-motetatik bitan bakarrik da egikaritze-faseko batez bestekoa.

Hortaz, badirudi diseinu-fasearen ostean ematen direla erresistentzia handienak. Hau da, diseinuaren garrantzia ezinbestekoa bada ere, ez da nahikoa ez baldin bazaio behar besteko arreta jartzen planaren egikaritzeari. Bestela esanda, hizkuntza-plangintzekiko erresistentziak gainditzeko ez dela nahikoa plangintzaren diseinuari ematea garrantzi guztia, horrek ez baitu bermatzen plangintzak gerora emaitzak lortzeko erresistentzia gutxiago izango duenik; aitzitik, egikaritze-fasean erresistentzie-kiko arreta mantendu ez ezik areagotu egin beharko litzateke.

Egikaritze-fasean, badirudi diseinu-fasean ez besteko garrantzia hartzen duen erresistentzia-mota bat dela, inkestaren emaitzak kontuan hartuz gero. Berau da “ohiturak” deitutako erresistentzia. Alegia, ohiturek, funtzionatzeko erroutinek ohikoa dena erraz egiten dute; aldaketek, ordea, erraztasun horiek desagerraraz ditzakete, hau da, gauzak zailago egin. Horregatik, ohiturak mantentzea aldatzea baino errazagoa dela ematen du.

Laugarren hipotesia erresistentzia-motei dagokio. Inkestaren emaitzen arabera, erresistentzia gehien izaten dutenak aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak dira; bestela esanda, plangintzaren metodologia-rekin. Multzo horretan hiru faktore daude:

– **Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea**

Egungo gizarte joeren arabera, gizabanakoak gero eta garrantzi gehiago ematen diote aintzat hartuak izateari. Hortaz, arlo hau alde batera uzten duen plangintza-motak —esaterako, hizkuntza-plangintza ezarri aurretik iritzirik ez eskatzea— aurkako jarrerak piztu ditzake.

– **Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak**

Erresistentziak sor daitezke organizazioetako kideei ez zaielako ematen denbora nahikorik eraldaketak suposatzen duenaz jabetzeko; edota eraldaketak dakarrenari aurre egiteko baliabide nahikorik eskaintzen ez zaielako; azken finean, eraldaketa-plangintzak gainezka egiten dielako.

– **Aldaketa-eragilearen sinesgarritasuna**

Zenbait kasutan, erresistentziak “pertsonalizatu” egiten dira. Eraldaketa-prozesuetako segurtasun-falta uneetan erreferente bilakatzen da eraldaketa-prozesuaren agentea —adibidez, hizkuntza teknikaria—. Figura horrek ez badu behar besteko sinesgarritasunik organizazio baten, proposatutako aldaketekiko erresistentziak sortuko dira ziurrenean.

Erresistentzia horiek ezagutzeak organizazioaren funtzionamendua bera hobeto ezagutzea esan nahi baitu. Azken finean, diseinu-fasean bertan agertzen diren erresistentzia horiek kontuan hartu eta, ahal den neurrian, aprobetxatu beharko lirateke.

Baliteke ere euskara zerbitzuetako teknikariak eurak izan direnez galde-
tegia erantzun dutenak, horren eraginez, euren lanarekin zerikusi zuzena
daukaten erresistentzia-motei jarri izana eragin handieneko puntuazioak.

Bukatzeo eta egitasmoa laburbiltzeko zenbait ideia orokor azpima-
rratu nahi nituzke. Hasteko, hizkuntza-plangintzak eraldaketa-plangin-
tzak diren ideia: prozesu konplexu horiek, besteak beste, eraldaketa ema-
tea daukate helburu kasu gehienetan. Horrela bada, organizazio jakin
baten euskararen presentzia bultzatu edo erabileran eragiteko helburua
duen plangintza batek ordura arteko funtzionamenduaren hainbat
aspektu eraldatu beharko ditu.

Organizazioetan eraldaketen ondorioak arlo psikosozialetik eta
management mundutik egin dira nagusiki. Lan horietan ikus daitekeenez,
eraldaketa-plangintzen ondorioetariko bat eraldaketa horiekiko erresis-
tentziak dira; hain zuzen ere.

Horrela bada, hizkuntza-plangintzaren bat abiarazteko orduan,
organizazioetako arduradunek kontuan izan behar dute, euskararen
inguruan nagusi diren diskurtsoen inguruko eztabaidez gain; bestelako
faktore batzuk ere izan behar direla kontuan. Baina ez ordura arteko eus-
kararen presentzia eraldatu nahi delako bakarrik; baizik eta eraldaketa
orokorra, berez, zenbait erresistentzia-jarrera pizten dituelako: bai orga-
nizazioiko kideen ezaugarri psikosozialengatik, bai sistemaren joeraren-
gatik, bai plangintza bera burutzeko metodologiarengatik.

Erresistentzia horiek mota askotakoak izan daitezke; eta ez beti age-
rikoak. Gainera, plangintza-prozesuaren fase guztietan ager daitezke.
Diseinu egokienak ere ezin du saihestu, gerora, egikaritze-fasean, erresis-
tentziak emango ez direnik.

Hala ere, erresistentzia horiek ezin dira, besterik gabe, faktore negati-
botzat hartu; aitzitik organizazioari berari buruzko informazio baliagarria
helarazten dute. Hortaz, hizkuntza-plangintza baten diseinuan kontuan
hartu beharreko faktoreak dira; izan ere, erresistentzia horiek ezagutzeak
organizazioaren funtzionamendua bera hobeto ezagutzea esan nahi baitu.
Azken finean, diseinu-fasean bertan agertzen diren erresistentzia horiek
kontuan hartu eta, ahal den neurrian, aprobetxatu beharko lirateke.

Esandakoa, horiek guztiak ikerketa xume baten emaitza dira; behar
bezalako ondorioak izateko ikerketa sakonagoak beharko lirateke.■

OHARRA

1. In Cooper (1997)

BIBLIOGRAFIA

ARITZETA, A. (2008). Erakundeen aldaketa eta euskararen erabilera.
Ekarpenak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In: Marko, J.I. &

- Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- CLAVER CORTÉS, E. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Cívitas
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. (1988). *La planificación del cambio*. Mexico. Trillas
- COOPER, R. (1997). *La planificación lingüística y el cambio social*. Madrid. Cambridge University Press
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico. McGraw Hill
- GARCIA CHACÓN, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. In: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/359
- JOLY, L. (2008). *Soziolinguistikaren oinarriko kontzeptuak*. HIZNET. 1.2. ikasgaia.
- KINDLER, H., GINSBURG, M. (2000). *Gestión del cambio. Manual del monitor*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- MARKO, J.I., (1996). Hizkuntzaren normalizaziorako mikroplangintza proiektua CDH kirol elkarteetan. In: BAT Soziolinguistika aldizkaria, 15.
- MARKO, J.I. (2008). Organizazio mailan hizkuntza normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kontzeptualizatzeko oinarriak. In: Marko, J.I. & Lujanbio, O. (arg.) *EraLan ikerketa-proiektua: Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaiak. Aldagaien identifikazioa eta aldagaietan eragiteko interbentzioen metodologia*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- OLASO, O. (2008). *Ikuspegi soziologikoa eta gizarte psikologiararena*. HIZNET. 1.4. ikasgaia.
- PARDO DEL VAL, M., MARTÍNEZ C. (2005). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. In: *M@n@gement*, 8 bol., 3. zenb.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico. Prentice Hall.
- SENGE, P. (2000). *La danza del cambio*. Barcelona. Gestión2000

ERANSKINA: INKESTA EGITEKO ERABILITAKO GALDETEGIA

Erakundea

Zehaztu zein motatako erakundean abiarazitako plana den.

Udala	
Enpresa	
Elkartea	
Komertzioa	
Bestelakoa (zehaztu)	

DISEINU-FASEA

1. Galdera.

Zein da, zure iritziz, ondorengo faktoreetariko bakoitzak daukan eragina hizkuntza normalkuntza plangintza bateko diseinu-fasean?

Horretarako, adieraz ezazu faktore bakoitzaren eragina handia (3), erdi-mailakoa (2), ahula (1) edo nulua (0) den.

Personaliitatearekin lotutakoak	<p>Ohiturak. Ohikoa erraz egiten denez, aldaketek gauzak zailtzen dituzte; behintzat hasiera baten.</p>
	<p>Ezegaguna denari beldurra. Plangintza ezarri aurreko egoera ezaguna da eta, neurri baten, gogoak asetzen ditu. Datorrenak, ordea, ezin jakin.</p>
	<p>Esperientziaren loturak. Orain arte izandako antzeko esperientziak ez dira onak izan. Edota, orain arte izandako esperientzia positiboak ez daukate plangintza honekin zerikusirik.</p>
	<p>Egonkortasun nahia. Seguritatea jartzea esperientzia berrietarako gogoaren gainetik.</p>
	<p>Pertzepzio selektiboa. Jasotako informaziotik norberaren interesekin bat datorrena baino ez atxikitzea. Egoeraren "irakurketa propioa" egitea.</p>
	<p>Dagoen egoerarekiko identifikazioa. Aldaketa aurreko egoera norberarena bezala sentitu, gusturago. Atxikimenduari eta prestigio galerarekin lotuta dago.</p>
Gizarte-sistemarekin lotutakoak	<p>Ingurunean kulturalki finkatutako arauak. Proposatutako plangintza bat etortzea erakundeko arau formal eta informalekin (komunikazio-ohiturak, erabakiak hartzeko moduak...).</p>
	<p>Sistemaren koherentzia. Ez dira kontuan hartu erakundearen baitako azpisistemen arteko harremanak, edo erakundeak ingurunearekiko duen harremana. Plangintzaren talde pilotuak "isolatuta" funtzionatzeagatik gaizki ulertuak sortzea.</p>
	<p>Interesak eta eskuratutako eskubideak. Aldaketa aurreko hierarkizazioa mantentzearen aldekoek mehatxatuta ikusi euren interesak.</p>
	<p>Gauza batzuen izaera sakratua. "Sakratu"tzat hartutako joera eta jarrerak arriskuan jar daitezke aldaketarekin.</p>
	<p>Arrotzaren ukapena. Orain arteko dinamikarekin loturarik ez duen plangintza egikaritu nahi delako.</p>

Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak	Pertsonetiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea. Gizabanakoen balioa aintzat hartzea. (Gaiari buruzko kontsultak egitea, jendearen iritzia ezagutzeko).
	Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak. Aldaketak suposatzen duenaz jabetzeko denbora nahikoa ematea; aldaketak egikaritzeko bitarteko nahikoak izatea.
	Aldaketa-eragilearen kredibilitatea. Aldaketa egikaritzen aritutako pertsonak sinesgarritasun nahikoa izatea erakundeko kide batzuen aurrean.

2. Galdera

Badago zure iritiz hizkuntza normalkuntza plangintza bateko diseinu-fasean eragiten duen bestelako faktore bat? Idatzi nahi duzun forman: hitzez hitzeko aipamena, deskripzio laburra...

EGIKARITZE-FASEA

3. Galdera.

Zein da, zure iritziz, ondorengo faktoreetariko bakoitzak daukan eragina hizkuntza normalkuntza plangintza bateko egikaritze-fasean?

Horretarako, adieraz ezazu

Pertsonalitatearekin lotutakoak	<p>Ohiturak. Ohikoa erraz egiten denez, aldaketek gauzak zailtzen dituzte; behintzat hasiera baten.</p>
	<p>Ezezaguna denari beldurra. Plangintza ezarri aurreko egoera ezaguna da eta, neurri baten, gogoak asetzen ditu. Datorrenak, ordea, ezin jakin.</p>
	<p>Esperientziaren loturak. Orain arte izandako antzeko esperientziak ez dira onak izan. Edota, orain arte izandako esperientzia positiboak ez daukate plangintza honekin zerikusirik.</p>
	<p>Egonkortasun nahia. Seguritatea jartzea esperientzia berrietarako gogoaren gainetik.</p>
	<p>Pertzepzio selektiboa. Jasotako informaziotik norberaren interesekin bat datorrena baino ez atxikitzea. Egoeraren "irakurketa propioa" egitea.</p>
	<p>Dagoen egoerarekiko identifikazioa. Aldaketa aurreko egoera norberarena bezala sentitu, gusturago. Atxikimendurekin eta prestigio galerarekin lotuta dago.</p>
Gizarte-sistemarekin lotutakoak	<p>Ingurunean kulturaliki finkatutako arauak. Proposatutako plangintza bat etortzea erakundeak arau formal eta informalekin (komunikazio-ohiturak, erabakiak hartzeko moduak...).</p>
	<p>Sistemaren koherentzia. Ez dira kontuan hartu erakundearen baitako azpisistemen arteko harremanak, edo erakundeak ingurunearekiko duen harremana. Plangintzaren talde pilotuak "isolatuta" funtzionatzeagatik gaizki ulertuak sortzea.</p>
	<p>Interesak eta eskuratutako eskubideak. Aldaketa aurreko hierarkizazioa mantentzearen aldekoek mehatxatuta ikusi euren interesak.</p>
	<p>Gauzabatzuen izaera sakratua. "Sakratu"tzat hartutako joera eta jarrerak arriskuan jar daitezke aldaketarekin.</p>
	<p>Arrotzaren ukapena. Orain arteko dinamikarekin loturarik ez duen plangintza egikaritu nahi delako.</p>

Aldaketa egikaritzeko moduarekin lotutakoak

Pertsonetikiko errespetua. Pertsonak kontuan hartzea.

Gizabanakoen balioa aintzat hartzea. (Gaiari buruzko kontsultak egitea, jendearen iritzia ezagutzeko).

Aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak.

Aldaketak suposatzen duenaz jabetzeko denbora nahikoa ematea; aldaketak egikaritzeko bitarteko nahikoak izatea.

Aldaketa-eragilearen kredibilitatea.

Aldaketa egikaritzen aritutako pertsonak sinesgarritasun nahikoa izatea erakundeko kide batzuen aurrean.

4.Galdera

Badago zure iritziz hizkuntza normalkuntza plangintza bateko egikaritze-fasean eragiten duen bestelako faktoreren bat? Idatzi nahi duzun forman: hitzez hitzeko aipamena, deskripzio laburra...

BUKAERA-FASEA

5.Galdera

Zein dira, zure iritziz, plangintza-fasea bukatu ostean lortutako emaitzak egonkortzen laguntzen duten faktoreak? Idatzi nahi duzun forman: hitzez hitzeko aipamena, deskripzio laburra...
