

Hizkuntzak enpresaren kulturean

Diskurtso berri baten lehen notak

Mikel Irizar/2007.11.01

Bete berri ditu 10 urte **EMUN**ek, lana euskalduntzeko sortu zen kooperatibak. Eta duela hilabete batzuk, lan berdinean ari den **Elhuyar** aholkularitzak ospakizun ekitaldia egin zuen ‘15 urte hizkuntza planetan’ izenburupean. Iazko uda sarreran, berriz, Jaurlearitzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak **LanHitz** ekimena aurkeztu zuen arlo sozio-ekonomikoan euskararen erabilera sustatzeko, aldamenen Industria Saila, EAEko hiru Aldundiak eta Euskal Udalen Elkarteak –EUEDE– zituela.

Uste dut lasai asko esan daitekeela haize-bolada indartsua sortu dela enpresa eta ekonomia eragileei hizkuntza normalkuntzan dagokien erantzukizuna sentiarazteko.

Hogeita hamar urte luze eman ditu euskal gizarteak pentsatzen hasieran ikastolek eta gerora hezkuntza sistema osoak elebidun aktiboak isuriko zituztela mundura, eta horien eskutik berez iritsiko zela hizkuntzen arteko oreka. Oraindik badago irakasle beterranoen belaunaldi bat –eta hurbiletik ezagutzen ditut multzo horretako ale batzuk– porrot sentimenduz entzuten duena jolas-orduan ikasleen gaztelaniazko jarduna. Eta, nire ustez, ez dute zertan. Gehienez ere, eskolak hizkuntzaren hazia erein lezake ikasleengan eta hori asko da. Baina hazi horrek, behin ereinda, ura eta ongaria eta eguzkia behar ditu erneko bada; eta bestela bere horretan iraungo du, harik eta ihartu eta galtzen den arte. Ura, ongaria eta eguzkia gizarteak bere osotasunean eman behar ditu.

Eta bereziki lan arloak eragin lezake gazteengan, elebidun gara daitezen. Lana emango dieten eragileek argi erakusten badute profesional elebidunak behar dituztela, saiatuko dira gazteak eskolan jasotako hizkuntza-hazia erne dadin, eta erne hori garatzen.

Itzuliko aldera, arlo sozio-ekonomikoak irauten badu ohitura elebakarretan, eskolak neke handirekin elebidun egin duena –bere inperfekzio guztiekin– elebakar perfektutan bilaka daiteke bost urteko epe laburrean. Inondik ere, inbertsio handiegia da gazteekin egiten dena gero hain ganora gutxiarekin xahutzeko.

Jabetu gara honetaz –edo jabetzen ari– eta ekitera goaz. Azken asteotan bizi izan dugun zurrumbiloa da horren seinale: arlo sozio-ekonomikoan hizkuntza-normalkuntzan ari garenak hara eta hona ibili gara –gaituzte– ospakizun, jardunaldi, ekitaldi, mintegi, aurkezpen eta modu askotako topaketetan. Ibili horretan entzundako iritziek eta jasotako datuek erakusten dute badagoela borondatea eta indarra lan arloan urrats esanguratsuak egiteko.

Baina bi faktore horiek bakarrik –borondateak eta indarrak– ez dute, besterik barik, arrakasta bermatzen. Asmatu egin behar da moldetan, abilezia erabili jardunean, berritasuna diskurtsoan. Hau da nire tesia: **euskalgintzaren ohiko diskurtsoak ez du bere horretan balio enpresaburuentzat, hauen pentsamendua bestelako parametrotan dabilelako.** Alferrikakoa da enpresaren kulturean eragiteko euskalgintzaren ohiko tresneria dialektikoa: diglosia eta bere erro historikoak, aldarrikapena eta militantzia, euskaltzaletasuna eta hizkuntzarekiko atxikimendua... Horien izenean doanak, ezer lortzekotan behar du parean

enpresa pertsonala edo familiarra, eta enpresaburu euskaltzalea. Bestela, jai du. Ze enpresaren kulturen burua nagusitzen zaio bihotzari, analisisa sentimenduari, helburu komertziala beste guztiei. Eta, nahitaez, horietan kokatu behar da hizkuntzen gaia, bestela akabo. Gipuzkoako Kutxan urte hasieratik Hizkuntza Plangintzaren arduraduna naizen aldetik, jardunean hartzen ari naizen eskarmentua azaldu nahi dut ondoren.

Hizkuntzak eta kalitatea

Kalitatea hitz fetix bihurtu da enpresen hiztegian, berrikuntza, ekipo, pertsona, lidergo, motibazio eta beste hainbatekin batera. Kutxa bezalako zerbitzu-erakunde edo enpresetan, helburu nagusiaren formulazioan ere txertatu da, eta gure erakundeak **bezeroari kalitatezko arreta eskaintzea** du jomuga ezinbestekoa, estrategia guztien sorburua.

Zerbitzua, baina, hizkuntza bidez eskaintzen da, zerbitzuaren euskarria hitzak dira. Eta emaitzen ikuspegitik, zein hizkuntza erabiltzen dugun ez da faktore neutroa. Jardun komertzialean gauza jakina da, esaterako, Alemanian edo Txinan erosi daitekeela ingelesez arazorik gabe. Baina saltzeko orduan hobe –askoz hobe- alemanez edo txineraz saltzeko gai izatea. Erosleak hizkuntza bati atxikimen berezia badio -eta hau asko gertatzen da mundu zabalean- nahiago du hizkuntza horretan saltzen dionari erostea.

Beraz, hemen badago lehen ideia muineko bat: **bezeroari kalitate goreneko zerbitzua eman nahi bazaio, ezinbesteko baldintza da bezeroak berak aukeratzea harreman hizkuntza**. Hori gertatzen ez denean, eta bezeroa behartzen dugunean gure hizkuntzan jardutera, kalitate galera nabarmena dago.

Ondorioa argia da, eta ez dauka inongo zerikusirik hizkuntza batekiko zaletasunaz: bi hizkuntza dituen edozein komunitatetan, zerbitzu emaile den enpresak pertsona elebidunak behar ditu –gutxienez bezeroaren arretako lehen lerroan- bere negozioa ahalik eta ondoen burutu nahi badu.

Hizkuntzak eta negozioa

Hala ere, bada enpresetan ikusmolde iraganeko bat –oraindik nahiko bizirik- negozioa eta hizkuntza kontrajartzen dituen. Hau da, enpresak dituen baliabide guztiak bideratu behar ditu negoziora, ekoizpen eta komertzializazioan antolaketarik efizienteena bilatuta, etekinak lortzera. Hizkuntzen kontuan, efizienteena da hizkuntza komunak erabiltzea –gaztelania, frantsesa, ingelesa- beste ‘txikiagotan’ denbora eta indarrik galdu gabe. Ikusmolde hau dezente ari da aldatzen kalitatea jomuga duten enpresetan.

Baina bada puntu bat haratago, eta kasu batzuetan hizkuntzaren eragina ez da bakarrik baldintza berdintsuetan honi edo hari erostea. Kutxan egin berri dugun galdeketa baten arabera, gipuzkoarren % 23a prest legoke finantza-zerbitzuak garestixeago ordaintzeko, zerbitzu horiek euskaraz jasotzeko aukeraren truke.

Hau da, **egoera eta baldintza zehatzetan negozioa handitu egin daiteke hizkuntza eskaintza egokia duten enpresentzat**. Esan beharrik ez dago honelako datuak aise ulertzen dituela enpresaburuak eta, hori jakinda, beste modu batean begiratzen diola hizkuntzen gaiari. Beraz, normalizatzailaren lana izango da bilatzea eta aurkitzea merkatuko datuen artean ideia hau indartzen lagunduko diotenak.

Hizkuntzak eta kudeaketa

Enpresetan oso finkatuta daude kudeaketa moldeak. Bakoitzak bere erara, baina erakunde guztiek dute kudeaketaren kultura bat; kontratazioa burutzeko, ekoizpena antolatzeke, finantza-jarduna burutzeko, barne eta kanpo komunikazioa erabiltzeko estilo bat eta teknika bat. Hori guztia da, hain zuzen, maila ertain eta goreneko enpresa kudeatzaileen lana: teknika, protokolo eta prozedura jakin batzuen bitartez erabaki funtzionalak hartzea, dituzten baliabideak erabiliz helburuak erdiesteko.

Hizkuntzen erabilera enpresetan normalduko bada, ezinbestekoa da kudeaketa molde horietan jardutea. **Hizkuntza-normalkuntza batzorde berezi baten eginkizun den bitartean, urratsak emango dira –agian- baina gaia ez da txertatuko enpresako jardueraren eta egituraren muinean, hau da, kudeaketa gauzatzeko organo eta gai zerrendetan.**

Puntu honetan, normalizatzaileak bere lana bideratu behar du enpresaren kudeaketa-prozesuak ezagutzera, non eta nola hartzen diren erabakiak, nola iritsi gune horietara, nola landu gaiak gune horietan aldeko gehiengoak sor daitezen, nola aurkeztu onartuak izan daitezen.

Ikustekoa da nola hurbiltzen diren kanpo-hornitzaile batzuk enpresa handietara, nola saltzen duten ikastaro bat, teknika bat, zerbitzu bat. Nola sortzen duten zerbaiten premia ia nabaritu ere egiten ez zutenengan, eta zenbateraino diren gai beraien eskaintza kudeaketaren ardatzean kokatzeko. Asko dugu ikasteko norabide horretan hizkuntzetan gabiltzanok, eta hobe dugu saiatzen hasia.

Hizkuntzak eta motibazioa

Duela ia 15 urte euskara plana lantzen hasi zen CAF enpresako zuzendari bati orduan entzundako argudioa: ‘Gure lan-taldearen erdia baino gehiago euskaraz bizi den jende osatua dago, baina lantegian gaztelaniaz egitera behartuta zeuden. Hori aldatzen hasi garenean, jendeak ikusi duenean laneko harremanetan ere bere ohiko hizkuntza tokia hartzen hasi dela, enpresarekiko atxikimendua areagotu egin da eta motibazioa suspertu. Eta motibazioak eragin zuzena du ekoizpenean.’

Ezin da asko argitu berez hain argi azaldutakoa. Langilea ere enpresaren bezero da -barne bezeroa-, eta kontsumitzen ditu enpresak ematen dizkion produktu eta zerbitzuak –agindu, trebakuntza, komunikazio...-. Eta hemen ere hizkuntza-jokamoldeak ez dira neutroak.

Lan-taldean langile elebidunak daudenean –are gehiago dentsitatea handi samarra bada- hizkuntzen erabilera egokiak eragin zuzena du langileen lanerako jarreraren eta, ondorioz, lanaren emaitzetan. Horrela, hizkuntza normalean bultzatzen ari den enpresa ari da, ezer baino lehen, bere interesen alde eta bigarren mailan bakarrik hizkuntza ahularen mesedetan.

Hizkuntzak eta berrikuntza

Beste hitz fetix bat enpresen egunerokoan: berrikuntza. Enpresa txikienetan ere gertatzen ari da nazioartean jardun beharra, eta handietan asko dira dagoeneko beren erosketen zati handia -edo salmentena edo biena- nazioartean egiten dutenak. Lehia areagotu egin zaie eta,

honekin batera, aukera eta mehatxuak. Egoerak ezinbestekoa egiten du berrikuntza, produktu eta prozesuetan, eta balio itzeleko bihurtzen ditu aldaketarako gaitasuna eta prestutasuna.

Hizkuntzen arlora etorruta, enpresaren jardunean hizkuntzen normalkuntza bultzatzeak eskatzen du, besteak beste, pertsonen ohituretan eragitea; hau da, une bat arte A hizkuntzan garatu diren harremanak une horretatik aurrera B hizkuntzan garatzea. Pertsonen artean eta ohiko harremanetan eman daitekeen aldaketarik zailenetakoa da. Hain zuzen horregatik, nahiz oraindik ikerketa sistematikoak bidean diren, **uste da bere hizkuntza-ohiturak aldatzeko gai den enpresa bereziki prestatuta dagoela berrikuntzarako**. Oraingoz hipotesia litzateke, baina fundamentu handikoa.

Hizkuntzak eta gizarte erantzukizuna

Industrializazioaren hastapenetan, enpresaren helburu nagusia zen irabaziak lortzea. Gero, hainbat pentsamendu korronteen eraginez, enpresa joan da gizatiarrago bihurtzen, balore etikoak hartzen, eta gizartearekiko erantzukizunak onartzen. Egun, enpresen erantzukizunak legeetan ere jasota daude hainbat herrialdeetan, eta tarteka ezagutzera ematen dira hedabideetan epai eta zigor gogorrak, erantzukizun hori urratu duten enpresen kontra.

Legeetan dagoenaz gain, enpresa askok idatzia dute beren Gizarte Erantzukizun Enpresariala (GKE) zehazten duen Memoria, eta horrek arautzen ditu enpresaren hainbat jardun gizartearekiko. Azken hamarkadetan, GKEren formulazioan pisua hartuz joan da ingurumenaren gaia, ingurumen fisikoarena: zenbat kutsatzen duen enpresa batek, zenbat paper kontsumitzen duen, paper birziklatua ote den, zenbat ur edo energia... Eta ondorio zehatzak hasi dira iristen: kutsadura gutxitzeko edo kontsumo ohiturak aldatzeko neurriak, hornitzaileei arau antzekoak ezartzea, gizartearekiko konpromiso publikoak, ingurumen-politikaren kalitate zigiluak...

Hasi berria da, baina **bilakaera interesgarria sumatzen da GKEren formulazioan: ingurumen fisikoari bezala, enpresaren jardunak errespetua zor dio kultura-ingurumenari eta, oso modu berezian, hizkuntza-ingurumenari**. Aipatu dut gorago enpresaren hizkuntza-jarduna ez dela neutroa pertsona eta gizarteekiko. Hizkuntza komunen hautua egiteak zokoratu eta kaltetu egiten ditu hizkuntza propioak. Eta alderantziz, hizkuntzen orekaren alde egiten badu enpresak orduan suspertu egingo ditu hizkuntza propioak.

Kontuan izan behar da enpresak –bereziki handiak- oso sentibera direla gizartetik etor dakizkieken eskakizun edo aldarriekiko, eta asko zaintzen dutela harreman horietan eman dezaketen irudia. Zenbat kasutan, baliabide itzelak ere erabiltzen dituzte irudi hori ahal bezain ona izan dadin. Beraz, oso mesedegarri izango zaio hizkuntza-normalkuntzari adi egotea bilakaera horri, eta aukerak bilatzea enpresen erantzukizunetan hizkuntzekikoa ere txertatzeko.

Hizkuntzak eta gizarte sarea

Urrats bat haratago. Enpresa batzuk interes berezia dute herri administrazioekiko edo gizarte eragileekiko harremanetan, zuzenean negozioak egiteko edo zeharka posizio egokia

lortzeko. Kasu horietan, bezero-hornitzaile dinamikaren ondoan, hizkuntzarekiko jarrera komunak aztertzea eta lankidetzak garatzea bada konplizitateak sortzea ere, eta honek lagundu egin lezake beste harreman ildoan.

Une honetan Kutxa ari da garatzen hitzarmengintza dinamika sendoa Gipuzkoan. Foru Aldundiarekin eta Eudel-Euskal Udalen Elkartarekin abiatu dugu, eta Buruntzaldean gauzatu da lehenik, gero Debagoiena, Tolosaldea eta beste eskualdetan zehar 2008a amaitu orduko Gipuzkoa osoa hartzeko asmoarekin. Hitzarmenari buruzko xehetasunetan sartu gabe, puntu bat aproposa zait hemen: besteak beste, normalkuntza helburuak jartzen dira Kutxa eta udalen arteko harremanetan; eta horiek gauzatzen dira edo zuzendari komertzial eta alkateen mailan, edo udaletako kontu-hartzaile eta Kutxako komertzialen artean. Ba, kanal horietan eragiten hasi da dagoeneko hitzarmena, sinatu den udalerrietan. Izan ere, euskararen erabilera sustatzeko lanean lankide izateak hurbiltasuna sortzen du pertsonen eta erakundeen artean, eta erraztu egiten ditu harremanak. Hortik ez da beti ondorio komertzialik etorriko, baina ‘arriskua’ hor dago.

Estrategia hau gauzatzeko orduan aldeak daude enpresatik enpresara, ezin da orokortu. Baina ohikoa den bezala herriko jaietarako herriko enpresak dirua ematea programan eta karteletan beren logoa jartzearen truke, **enpresa askorentzat mesedegarri izan daiteke hizkuntza normalkuntzaren gizarte sarean sartzea**; eta, aldi berean, jendaurreko konpromiso hori oso lagungarri zaio bere lanerako enpresa barruan ari den normalizatzaileari.

Hizkuntzak eta hiztegia

Beti ere periferiatik ikusi dudana euskalgintzari nabari diot endogamia puntu bat, kontzeptuetan bezala hiztegian. Neronek ere, horien hartzaile izan naizen bitartean, normal samar erabili izan ditut batzuk zein bestea. Baina enpresan hasi naizenean, euskalgintzaren harresietatik kanpo, kontzeptu eta hitz egokiagoak landu behar izan ditut eragingarri izateko.

Adibidez, sekulako akatsa da **euskaldunak** hitza erabiltzea euskal hiztunen kolektiboa izendatzeko. Gehienetan da beste kolektiboa –erdaldunena- baino txikiago, beraz gutxiengo gehiengoaren aurrean. Horren ordez, terminologia egokia da **elebidunak** eta **elebakarrak**: lehen multzoan daude pertsona osoak, garatuak, prestatuak; bigarrenean herrenak, gabeak, garatu beharrekoak. Erakargarri da lehenean egotea; aldiz, bigarrenean dagoenak bi aukera ditu: edo justifikatzen hasi, edo lehen multzora bidean jarri.

Beste kasu bat: elebidun batek erabiltzen badu **gure hizkuntza** euskara izendatzeko elebakar baten aurrean, honek jasotzen du ‘haiena’ den eta berea ez den hizkuntza batez ari dela. Askozaz integratzaileagoa da **hizkuntza propioa** deitzea bertakoari eta **hizkuntza konpartitua** (edo kasu batzuetan **komuna**) besteari. Terminologia honek elebakarrari galdera sortzen dio, ea zergatik ez duen ezagutzen bera jaio edota bizi den komunitatearen hizkuntza propioa.

Euskalgintzatik kanpo ez dira lagungarri **diglosia** moduko hitzak, esanahia azaltzen hasi eta hizkuntzen arteko gatazka eta indar-erlazioa dakartelako; eta, hortik tiraka, inposizio historikoak eta zapalkuntza kulturalak. Horiek hor daude, noski. Baina horien eraginez elebidun bihurtzeko zirenak, bihurtu dira honezkero. Eta besteei ez zaie mesedegarri lorategi horietan sartzea. Egokiagoak dira **desoreka/oreka** hitzak, eta batetik besterako bideari **normalkuntza** deitzea. Eta lehen ‘diskriminazio’ eta orain ‘ekintza positiboa’ esaten

zitzaion hori azaltzeko oso ondo funtzionatzen du ondoko esaldiak: **berdinak berdin tratatzea bezain berdintzailea da ezberdinak ezberdin tratatzea, baldin eta berdintasunerantz egiten bada.**

Azken ideia bat, hitz eta kontzeptuen puntu honetan. Euskalgintzan gaitzetsi egin izan dugu joera hau: 'Nik euskaraz egin eta berak gaztelaniaz erantzun.' Ba, irakurle lagunak, enpresa giroan –eta kanpoan ez?– oso helburu desiragarria da **hizkuntza simetria, hau da bakoitzak berea eginez elkar ulertzea**. Adin batetik aurrerako elebakarrak beldur dio elebitasunaren presioari, jakin bai daki ez duela erdietsiko. Eta jartzen da defentsiban edo kontra. Aldiz, esaten zaionean beste hizkuntza ulertzearekin nahikoa duela eta zenbateraino hitz egiten duen bere esku gelditzen dela, sekulako lasaitua hartzen du eta aldeko jarrera. Gainera, erabilera ez arautuetan errespetatu egiten da pertsonaren hizkuntza hautua, eta horrek eraso ezina bihurtzen du elebidun simetrikoaren posizioa. Hau guztia konprobatu egin dut Kutxan, ez naiz teoriarik ari.

Hizkuntzak eta tresna informatikoak

Duela hamarkada bat pentsaezina bazen ere, gaur egun enpresa askotan egiten den lanak ezinbesteko tresna du ordenagailua eta haren gaineko tresneria informatikoa. Kasu horietan hizkuntza-normalkuntza bultzatu nahi bada, nahitaezkoa da esparru honetan ere urrats sendoak ematea. Izan ere, teknologiak laguntza handia eman lezake ohiko hizkuntzatik beste baterako bidaian.

Lehenik, **beharrezkoa da bigarren hizkuntzan nabigazio osoa izatea**. Dagoeneko normala bihurtu da hainbat enpresetan atal informatiko –programa, pantaila, tresna- batzuk itzultzea edo itzulitakoak erabiltzea, eta ez da txarra. Baina nahikoa ere ez. Bidegorriekin gertatu izan da: herri edo hiri batean hasieran egiten diren zati laburretan inor gutxi dabil bizikletaz, zati batetik bestera autoen artera irten behar duelako. Aldiz, ibilbide luzea osatzen denean, hemendik harainokoa, orduan bai bizikletak ugari. Ba, berdin ibilbide informatikoarekin. Euskaraz aritu nahi duenak zati batzuk bakarrik izaten baditu eta sarri irten behar badu erdarazkoetara, erraz jare egingo dio ahaleginari. Aldiz aukera badu hasi eta buka euskaraz jarduteko, gogo handiagoz ekingo dio bideari.

Bigarrenik, **makuluak behar dira lehen urratsetarako**. Ibilbide osoa izanda ere, lana da hizkuntza ohiturak aldatzea, baita ordenagailuan ere. Eta beldurrak sortzen dira hizkuntza hautatzerakoan: ezagutzen ez ditudan hitzak, ataka batetik irteteko baliabideak... Imajinatu orain nola biderkatzen den larritasun hori lana jendaurrean egiten dutenengan! Beldur horiek gainditu eta hizkuntza aldaketaren urratsa emateko lagungarri dira makulu teknikoak. Oso ohiko bat da **hizkuntza-aldaketa azkarra**, hizkuntzatik hizkuntzara saltoa klik soil batekin. Erraza dirudi baina azpitik tresna egokia eskatzen du eta orri bakoitza bi aldiz kargatzeko lana. Hori bai, oso eraginkorra da.

Bigarren makuluak azalpen luzeagoa behar du. Programa askoren interfazean hitz edo esaldi finkoak agertzen dira informazioa eskatzeko eta kaxak informazioa sartzeko. Kasu honetan, esaldi finkoak dira aurrez itzuli beharrekoak, baina gerta daiteke –oso teknikoak edo jasoak direlako– horien esanahia ez izatea behar bezain argia edo ezaguna bigarren hizkuntzan. Kutxan erabiltzen dugun interfazeak badu **erreminta bat, Tooltype izeneko**a, esaldi finko horien azalpena ematen duena, kurtsoa esaldiaren gainean jartze hutsarekin. Berez, hau pentsatuta dago hizkuntza berean funtzionatzeko, esaldia motz edo laburduraz jarri behar denerako. Baina erabil daiteke hizkuntza-makulu gisa hizkuntzak gurutzatzen

badira. Adibidez, euskaraz ari denari azalpena gaztelaniaz agertzen bazaio, erabat uxatzen diogu hitz edo esaldi bat ez ulertzeko beldurra.

Ibilbidea eta makuluak beharrezkoak dira hizkuntza-aldaketa gertatuko bada, baina berez ez dute ziurtatzen gertatuko denik. **Hirugarren osagai bat ere behar da: bulkada.** Enpresak garbi ikusi badu profesional elebidunak behar dituela, gara ditzake hizkuntza ahulenaren aldeko hainbat ekintza zehatz. Adibidez, ordenagailuak prestatzea hizkuntza hauturik egin ez denean bigarren hizkuntza irten dadin berez. Baita helbidetegian hizkuntza adierazleak ezartzea, hizkuntza ahulean komunikatzeko aukera errazteko, beti hizkuntza nagusira jo gabe.

Edo, besterik barik, **lehen hitza euskaraz egiteko agindu garbia ematea.** Egungo Euskal Herrian, norbaitek lehen hitza gaztelaniaz egiten badigu pentsatzen dugu ez dakiela euskaraz. Aldiz, lehen hitza euskaraz egiten duena ez da ezer baldintzatzen ari, aukera ematen ari zaigu hizkuntza guk aukeratu dezagun. Honek balio handia du kanpo-bezeroekin lan egiten duen zerbitzu enpresarentzat, baina ez txikia bestelako enpresetako barne-harremanetan.

Hizkuntza-eskakizunak, pertsonen garapena eta ibilbide profesionala

Administrazioan ezagutu dugu prozesua: hizkuntza-eskakizunak ezartzen dira lanpostuaren ezaugarrien arabera eta pertsonen hizkuntza-gaitasunen neurketak ematen du bakoitzaren maila. Alderik balego eskakizunen eta gaitasunen artean, orduan sortzen da ikasketa-ibilbidea. Eta, denboran aurrera, ibilbidean ez bada aurrerapauso nahikorik egiten eta ez bada gaitasuna eskakizunera hurbiltzen, orduan sortzen da gatazka eta hedabideetako zarata.

Prozedura hau enpresetara egokitzen ari gara. Eta komeni da ondo asmatzea, besteen akatsetatik ikasita. Une honetan Kutxan ari gara **hizkuntza-eskakizunen taula** zehazten, baina ez gara zerotik abiatu. Hartu ditugu han-hemenka egindakoak eta gure egoerara ekartzeko egokitzapen minimoak egin. Izan ere, ona da taula homologagarriak erabiltzea enpresan zein administrazioetan, parekatzea errazte aldera. Gure taulak hiru maila izango ditu: oinarritzakoari eskatuko diogu ahoz elkarriketa labur eta ohikoak egiteko gaitasuna; erdikoari, ahoz maila ona -gai teknikoak barne- eta idatziz mezu laburrak sortzeko eta txantiloia egoki erabiltzeko gaitasuna; eta goikoak beharko du ahoz zein idatziz maila ona, edozein dela gaia.

Bigarren urratsa da esleitzea **lanpostu bakoitzari dagokion hizkuntza-eskakizuna.** Hemen ere xalo jokatu dugu eta hizkuntzaren erabilera motaren arabera multzoak bereiztu ditugu: lehenean daude kanpo- nahiz barne-bezeroarekin ahozko harreman laburrak dituzten lanpostuak; bigarren, kanpo- nahiz barne-bezeroekin ahozko eta idatzizko harreman sakonagoak dituztenak; eta hirugarrenean, hizkuntzaren goi mailako ezagutza eskatzen duten lanpostuak. Lehen multzoan daude bezeroen oinarritzako arretako lankideak –leihatila, kanal berri, telefono- eta zerbitzu zentraletako departamentu ‘mekanikoenak’. Bigarren leudeke bezeroen kudeatzaile komertzialak, bulegoetako zuzendariak eta zerbitzu zentraletako talde-buru eta goi-zuzendariak. Eta hirugarrenean, berariaz hizkuntzarekin lan egiten duten zerbitzueta lankide edo lan-talde jakinak: trebakuntzan, barne eta kanpo komunikazioan, marketingean...

Eta hirugarren lana da zehaztea **tresna bat langileen hizkuntza-gaitasunak neurtzeko.** Gurean inkesta elektroniko bat izango da, Kutxan tokia duten hizkuntza guztietan –euskara

eta gaztelania, katalana eta galegoa, frantsesa eta ingelesa- bakoitzak duen ezagutza aitortua eskatuz. Aitortua izateak ez dio emaitzari baliorik kentzen, unea datorrenean gaitasun hori erakutsi egin beharko baita. Neurketa hainbatean behin errepikatuko da, ez maizegi, eta bitartean gaitasunen informazioa eguneratuz joango da ikasketa prozesuetan aurrera egin ahala.

Informazio hau, lanpostuari dagokion hizkuntza eskakizuna eta pertsona bakoitzaren hizkuntza-gaitasuna, txertatuko da enpleguaren fitxan. Eta biak alderatzeak emango du informazio argia: **edo langileak badu lanpostuak eskatzen duen hizkuntza-gaitasuna edo ez du; bigarren kasuan azalduko da zenbaterainokoa den bere gabezia** eta, enpresak ezarritako lehentasunen arabera, lehenago edo geroago prestatuko zaio gabezia hori gainditzeko trebakuntza programa.

Antolaketa honek ahalbidetzen du, era berean, ibilbide profesionalaren aurreikuspenak egitea, baita hizkuntzari dagokionean ere. Pertsona batek argi ikusten badu zein den egin nahi lukeen ibilbidea, edo enpresak aurreikusten badio enplegatu bati balizko ibilbide bat, une berean jakin daiteke ibilbidean zer nolako hizkuntza-gaitasunak beharko dituen eta horiek lortzeko bidean abiatu.

Hizkuntzak eta malgutasuna

Azken puntu bat, garrantzi handikoa. Goian esandako guztia ez da kontzeptu, tresna eta estrategia/taktiken katalogo bat besterik. Ez dakit inori balioko dion, baina argi daukat aurtengo urte hasieran -Kutxako hizkuntzen ardura hartu nuenean- asko lagunduko zidala katalogo hau eduki izanak.

Baina katalogorik eta normalizatzaile onenekin ere, bada kontuan izan beharreko printzipio bat: nahiz enpresak oso ondo ulertzen duen presioa –eta horregatik onartuko ditu hainbat betebeharrak- bere **helburua ez da hizkuntza-normalkuntza baizik negozioa**, eta horregatik malgutasuna behar da planak egiterakoan. Kutxan, esaterako, prestatzen ari garen 2008-2010 aldirako Hizkuntza Plana bi multzorekin izango da bereziki malgu: 45 urtetik gorako pertsonekin, eta Gipuzkoaz kanpotik zerbitzu zentraletara etor daitezkeenekin. Lehen multzokoei eskatuko diegu gutxienez ulermena landu dezatela ez baldintzatzeko solaskidearen hizkuntza-hautua, eta animatuko ditugu komunikazio simetrikoaren bidean. Bigarren multzoan sartuko ditugu kanpotik Gipuzkoara datozenek gain, hizkuntza propioa duten lurraldetara kanpotik doazen guztiak; eta eskatuko diegu hizkuntza horren gutxieneko ezagutza bat hartzea, errespetua erakutsi eta integrazioa errazteko.

Zinez uste dut malgutasun honekin ari garela erresistentzia guneak neutralizatzen, eta urrats esanguratsuak emateko bidea errazten. Irizpidea hau litzateke: arau orokorrari **salbuespenak egitea -ala ez egitea- ez dadila izan printzipio kontua, baizik ebaluazio baten ondorio**. Otoitza ezaguna gogoratu behar da hemen ere: ‘Indarra eskatzen dut, alda dezakedana aldatzeko; etsipena, aldatu ezin dudana onartzeko; eta argitasuna, bata eta bestea bereizteko.’

Enpresetan izango da erabakigarri, inon izatekotan, inteligentziaren erabilera hizkuntza-normalkuntzan.