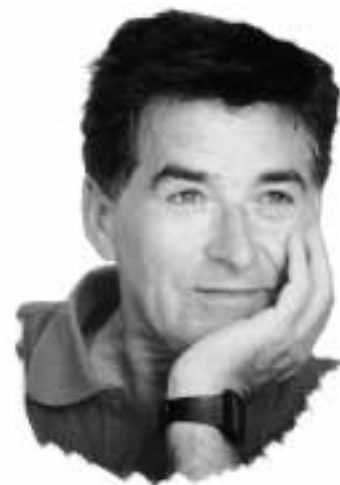


## Joan Mari Torrealdei:

**“Euskal kulturaren indargunea eta ahulgunea bat bera da, diferente izatea”**

*Jakin* aldizkariko zuzendaria, euskaltzain urgazlea eta *Egunkaria* zenaren administrazio kontseiluko zuzendariak nostalgiak beterik bizi du *Berria*-ren sorrera. Oraingo honetan gaur eguneko liburu-politikaz hitz egingo digu, hura aldatu beharraz. Euskal irakurleen ohiturak ere salatuko ditu: aisia liburuak erdaraz irakurtzen omen ditugu. Hala ere, Joan Mari Torrealdei gizon baikorra dugu, eta jasandakoak jasanda ere, badu esperantza: gure kulturaren iraupenean, idazle gazteengan eta baita gizartearengan berarengan ere.



10. or.



## Lidergoa eta humanismoa herri-administrazioetan

Askotan entzun izan dugu: “Gure giza baliabideak dira gehien axola duena”; baina egia al da? Arrakastari begiratzen zaionean, benetan kontuan hartzen dira langileak? Zerk egiten du erakunde bat arrakastatsu? Pertsonak. Horrek humanismora itzultzea dakar: humanisten etikaren arabera, pertsonak elkar aditu behar dugu; gure jarduerak arte-lan bihurtu; norberaren bizitzaren eta lanbide-bizitzaren artean oreka hobea bilatu; hizkera ere zaindu, guztiengana iritsi ahal izateko; eta, batez ere, herritarrok esku-bidea dugu ondo gobernatuak izateko. Lider on batek hau dena bultzatzeko gai izan behar du, gure enpresa edo erakundea arrakastatsua izan dadin.

13. or.

## Eztabaida: Eraginkorrak al dira umeez edo gaztetxoek gaur egun hirugarren hizkuntza bat ikasteko atzerrian egiten dituzten egonaldiak?

Txikitatik hizkuntza bat ikasteak duen garrantziaz ohartuta, gaur egun haur eta gazte askok pasatzen dituzte oporrak atzerrian hizkuntza ikasten. Kanpoan egiten diren egonaldi horiek eraginkorrak diren edo ez jakiteko, hizkuntza arloan lanean dabilzan sei pertsonaren iritziak bildu ditugu.

20. or.

6

### Idazkiak

Aurrekontua eta faktura: nola egiten dituzu?

16

### Hitzez hitz

Interprete-lana: beharrezkoa bezain ezeguna

18

### Lanean euskaraz

Zergatik ez erabili definizio dibulgatiboak administrazioan?





PAPER  
BIRZIKLATUA

**Zuzendaritza:**  
Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea (IVAP)

**Koordinatzailea:**  
Joseba Lozano

**Diseinua, fotokonposizioa eta inprimatzea:** Itxaropena S.A.

**Marraskial:** Concetta Probanza

**Zerbaki honetako lankideak:**  
Manu Arrasate, Aintzane Arrieta, Joxe Belmonte, Juan Carlos Cubeiro, Luis Elizondo, Edorta España, Estibalitz Ezkerra, Albert Galofre, Arantxa Iturbe, Joseba Lozano, Luma, Eneko Oregi, Juanjo Pagola, Nerea Pikabea, Josemari Robles, Bittor Txakartegi, Joseba Urkia, Rosa Mari Urrutia, Lontzo Zugazaga.

ADMINISTRAZIOA EUSKARAZ  
aldizkarian argiratutako artikulua berridatz daitezke, bai osorik, bai zatika, baina artikulua nondik atera diren aipatu behar da beti.

ADMINISTRAZIOA EUSKARAZ  
aldizkariak ez ditu derrigorrez bere egiten artikulua eta kolaborazioetan agertzen diren iritziak.

ADMINISTRAZIOA  
EUSKARAZ

ISSN: 1576-5563. **Legeko Gordailua:** BI-1141-93. **Egilea:** Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea Donostia-San Sebastián 1. 01010 VITORIA-GASTEIZ. Tel. 945 01 76 00. /http://www.ivap.org

PERTSONAIA

## Virginia Berasategi:

### “Triatloian jarraituko dut gorputzak eta buruak iraun bitartean”



**Hamabost urterekin hasi zen triatloian lehiatzen, eta denbora laburrean palmarekin bikaina lortu zuen Virginia Berasategik. Duela lau urte, lesio batek lehiatik kanpo utzi zuen. Gogorra izan zen berarentzat, alde psikologikotik gehienbat, baina adore handiz aurreratera zen. Eta azkenean, jaso du egindako lan guztiaren ordaina: aurrean, Eneko Llanosekin batera, Munduko Txapelketa irabazi du. Ametsen bat? Noizbait UNEDen egiten ari den psikologia ikasketak behin betiko amaitzea.**

**Kirol batean aritzea gogorra da, baina hiru praktikatzeko?**

Azken finean kirol mota bat baino ez da, konfiantza da hiru kirol ezberdin bateratzen dituela. Baditu alde onak, esate baterako atleta arruntak entrenatzeko korrika egin behar du (eta hori nahikoa aspergarria izaten da); aldiz, triatloiak korrika aritzea, bizikletan ibiltzea eta igeriketa eskatzen dizkizu. Modu horretan, eramangarriagoa egiten da. Goiz eta arratsaldean entrenatu behar dut, bai, baina dibertigarria iruditzen zait.

**Nola hasi zinen honetan?**

Txikitik igerilaria nintzen, eta korrika ere egiten nuen eskolarteko probetan. Aita Espainiako lehena izan zen triatloia praktikatzeko; Euskal Herrian horren antzeko ezer ez zegoen garaian Frantziara joaten zen lehiatzailea, eta hona ekarri zuen kirol hori. Bera ikustera joateko irrikan egoten nintzen. Hamabi urterekin, nahi nuen bizikleta oparitu zidan, eta horrela hasi nintzen, hiru kirolak batera praktikatzeko.

**Eneko Llanos eta zeu Munduko txapelketa izendatu berri zaituztete. Euskal Herrian maila ona dagoen seinale?**

Maila handia dago, eta gero eta neska gehiago; arazoa da oso sakabanatuta gaudela. Gizonezkoen kategorian oso maila ona dago, Hector eta Eneko Llanos dira horren adibide. Ez dugu beste kirol batzuekin duten zale kopurua, baina tira.

**Eta ondo ordainduta dago?**

Babesleak badauzkat, baina soldatarik ez. Beste toki batzuetan, Australian adibidez, triatletek honetan bakarrik dihardute, triatloia

askoz profesionalagoa da. Kirola izugarri gustatzen zait, baina honetatik bizi naizela esan ahal izatea gustatuko litzaidake.

**Talde baten laguntzarik ez izatea abantaila ala oztopo da?**

Gehienbat oztopo, baina nik kirol indibidualak gustukoago ditut. Horrek ez du esan nahi taldeko kirolak gustatzen ez zaizkidanik, baina lehiatzeko orduan indibidualtasuna gogoko dut. Gutxiengustatzen zaidana bakarrik entrenatzea da; horrexegatik aritzen naiz beste batzuekin beti: txirrindulariekin, korrikalariarekin...

**Prestakuntza fisiko eta psikiko handia beharko duzu.**

Alde psikikoa oso garrantzitsua da: gorputza ondo badoa baina burua ez, orduan ez dago zereginik. Modu batera edo bestera, prestakuntza fisiko bera dugu guztiok; lehenengoa eta hamargarrenaren arteko aldea mentalitatean dago. Lesionaturik igaro nuen denboran jabetu nintzen horretaz.

**Gogorra egingo zitzazun hortik ateratzea.**

Bai, fisikoki nahiz psikikoki leher eginda nongoen, baina zorionez onik atera naiz. Azkenean mugimendu hori guztia faltan sumatzen duzu. Lehia gustatzen zait, agian oso urduria naizelako izango da. Dena den, triatloirik gabe ezingo nintzatekeela bizi konturatu naiz, bai ematen didanagatik, bai ni lehiatzen ikustean jendeak sentitzen duenagatik. Beraz, horrela jarraituko dut gorputzak eta buruak iraun bitartean.

**Estibalitz Ezkerra**  
Kazetaria

## ✉ Bizikletak, udarako bakarrik?

Lakuako langile bat naiz eta egunero-egunero etortzen naiz lanera bizikletaz. Hasieran lau katu ginen, baina orain gero eta jende gehiago gara. Hiritik bizikletaz ibiltzea arriskutsua da, baina bere abantailak dauzka (kutsadura gutxiago etab.). Zer egiten dute gure agintariek garraio-bide hau bultzatzeko? Ezer ez. Badakizue non aparkatu behar ditugun gure bizikletak? Kale gorrian. Eta euria egiten badu? Ba, ipurdia bustitzen dugu, azken finean oso ona omen da hori hemorroideetarako. Lur azpian aparkaleku bat badaukagula esan digute. Egon zarete Tourmalet-en? Ba, horrelako aldapa igo behar da handik ateratzeko (kotxe batek edo hesiak berak kolpea ematen ez badizute lehenago, jakina).

Hauteskundeetan politiko guztiek hitz egiten dute ekologiaren eta bueltatxo bat egiten dute bizikletaz kazetarien aurrean. Lakuan denetik daukagu: erretzaileentzako tokiak, elbarrituentzako sarbideak, hitz egiten duten igogailu "azkarrak"... Eta guk, behin baino gehiagotan eskatu dugun arren, oraindik ez daukagu estalki miserable bat bizikletak sartzeko. Lehendakari jauna: txirringularia zarela entzun dut, benetako zaletua, gainera. Aurten, Tourrera joan beharrean, etor zaitez Lakuara hemengo bizikleteroak animatzera. Hauek bai meritua!

J. A.  
Gasteiz

## ✉ Nominak

Zazpi urte daramat lanean. Horrek esan nahi du 84 nomina jaso ditudala, teoriarik denbora nahikoa zer edo zer ulertzeko. Ba, ez. Oraindik ez ditut ondo ulertzen kontzeptu guztiak (are gutxiago, extrak, atzerapenak, grebak eta horrelakoak sartzen badira). Hori dela-eta, proposamen bat egiten dizuet: zergatik ez duzue idazten artikulua bat horri buruz?

Ander Arrizabalaga  
Bilbo

## ✉ Urte sabatikoa

Jaurlaritzako funtzionarioa naiz eta nire senarrak klaseak ematen ditu instituto batean. Hezkuntzako langilea denez, lau urterik behin urte sabatikoa eskatzeko eskubidea du, baina nik ez. Zergatik hori? Ni baino langileagoa da? Gehiago nekatzen da? Nik urtebete hartzeko, eszedentzia eskatu behar dut eta lanpostua galdu. Bistan da ezingo dugula merezitako atsedeen hori elkarrekin hartu. Zergatik ez?

T. F.  
Gasteiz

## JOXERRA INTERÍNEZ

BEHIN BEHINEKO FUNTZIONARIOA

interinez@mindless.com



Zuen iritziak, proposamenak, iradokizunak... bidaltzeko, idatz ezazue helbide honetara: [webivap@ivap.es](mailto:webivap@ivap.es). Mezuarekin batera, izen-abizenak eta ENA adierazi beharko dituzue. Toki-arazorik izanez gero, ADMINISTRAZIOA EUSKARAZ aldizkariak eskubide osoa izango du testuak laburtzeko.

# ELIZA ETA EUSKARA

Elizak, bere eginkizuna gure herrian burutzeko, euskara behar du. Jaunagandik hartu duen eginkizuna hezurmamitzeko, salbazio-mezua aldarrikatzeko, ezinbestekoa du bertoko hizkuntzaz baliatzea. Bere eginkizuna bete ahal izateko, herrialde guztietako hizkuntzetan eskaini behar du salbamenaren mezua. Adibidez, italiarrei italieraz, greziarrei grezieraz, euskaldunei euskaraz eginez. Lehenengo eta azaletiko gainbegiratua emanez, elizak zeregin hori nola bete duen adierazten saiatuko naiz, lerro hauetan.

## LEHENA

Handi-handika aztertuz, eta idazleak eta idazlanak begi zorrotzegiz eta kritikoez begiratu ezik behintzat, ematen du Euskal Herrian izan den elizak nahiko ongi bete izan duela zegokion eginkizuna, hainbat gizalditan zehar.

Axular, Kardaberatz (“euskerak burua jasotzea Jainkoak nai du”), Mendiburu, Olaetxea, Gerriko, Agirre J.B., Lizarraga, Mogel, Añibarro, Lardizabal, Uriarte, Agirre D., Azkue, Olabide, Eguzkitza... “Euskaldunei euskaraz” goiburua irizpide, Kristau ikasbideek eta fede eta erlijio liburuek egundoko “corpus” aberatsa osatu dute gure artean.

Kalagorriko gotzainen oniritziak eta aginduak ere ezin utz ditzakegu aipatu gabe: “Que los preladados hagan imprimir cada año Doctrinas Cristianas, en lenguaje acomodado a las Provincias” eta “Que en la tierra vascongada los Sermones sean en Vascuence” zioten 1600ean eta 1698an, 1700ean Madrilen argitaratutako konstituzioiek (Constituciones Synodales antiguas y modernas de Calahorra y La Calzada. Reconocidas, reformadas, y aumentadas novísimamente por el Ilustrísimo Sr. D. Pedro de Lepe, obispo deste obispado, en el Synodo Diocesano, que se celebró en la ciudad de Logroño, en el año de mil seiscientos y noventa y ocho).

## VATICANO II. KONTZILIO ONDOREN

Vaticano II. Kontzilioak, 1963ko abenduan, liturgia herri-hizkuntzan ospatzeko bideak zabaltu zituen. Elizak, lehenengoz bere historian, hizkuntza guztiak onartzen ditu elizkizunetarako eta Meza ospakizunerako hizkuntza ofizial modura. Eta behingoan hasi ziren liturgi mundurako itzulpen-lanak.

Euskal erlijioso eta apaiz asko fin-fin aritu dira, eliztarrenganako artzain-ardura estimagarri, eliz testuak euskaratzen. Argitalpen ofizialetan euskararen bi erabilera bereizten izan ditugu: *liturgiaren arlokoa*, euskalkietan errotua, eta erabile-*ra batua*. Liturgiako baliabideetan eta antzerako idaztietan argitalpen hirukoitza egitera bultzatu izan gaitu oinarriko pedagogia-planteamenduak: Baionarakoa, Donostia-Gasteiz-Iruñearakoa eta Bizkairakoa.

Liturgi-arloan egin izan da lan bateratuena, nahiz eta gotzainen pastoral idazkietan, katekesirako liburuetan eta gainontzeko baliabideak eratzean ere asko aurreratu dugun.

Berrogeita hamarren bat lagun izan gara, milaka ordutan, elizbarruti arteko taldean jo eta ke jardun dugunak, Baiona, Iruñea, Bilbo eta Donostiako elizbarrutietakoak gehienbat, baina banakaren bat izan da Gasteizkotik ere.



## GEROA

Geroari begira badugu apaiz batek bedeinkatu ahala zeregin eta ardura. Egindako guztia berrikusi beharra dugu, eguneratu, eta falta zaizkigun “erritualak” eta beste gainontzekoak ganoraz egin.

Horrezaz gain, elizan ditugun baliabideak sendotu eta indartzea eskatzen zaigu: Labayru Ikastegia, Euskal Ikastaroak, Irakasle-Eskolak, Irratiak, Gotzaindegietako Aldizkari edo komunikazio-agiriak, ikusentzunezkoen ekoizpenak...

Teologiako gai nagusiak euskaraz argitaratzen ari gara, euskaraz eginak edota euskarara itzuliak. Badago nondik ibili eta ekin. Arduraz eta erne jokatu beharko genuke Unibertsitatean, Eliza-Institutuetan, Seminarioetan eta Elizaren izenean ditugun beste Ikastegietan... Euskaraz hitz egiten ote diote erakundeok gure Herriari?

Eta zuhur-zuhur ibili beharko dugu, aspaldidanik pizten ari zaigun zenbait “argi gorri” beldurgarrik gure ingurua erre ez dezan. Aspaldian gure artean ospatzen ditugun eta “elebiduntzat” jotzen diren Mezak, Hileta Ospakizunak, Otoitzaldiak, Elizbarrutiko Kontseiluen Bilerak, ... zuzenak ote dira euskaraz bizi izatea benetan bidera dezagun?

Azken urteotan erakunde askok aurrerakuntza handiak egin dituzte. Sarri eta luzaro aurrelari eta eredugarri izan den elizak ere ireki bitza bide egokiak, behinola Paulok korintoarrei esana gogoan izanik:

**“Begira, senideok: hizketa arrotzez hitzeginez aurkeztuko banintzaizue, zer on ekarriko lizueke horrek, nire hitzak ez balizue emango agerpenik, ez ezaguerarik, ez Jainkoarengandiko mezurik, ezta irakaspenik ere. [...] Berdin zuek ere: hitz ulergarriak ez badituzue adierazten, nola jakin zer ari zareten esaten? Paretari hitzegiten ariko zinatekete” 1 Ko 14,6-9.**

**Lontzo Zugazaga**

**Bilbo Elizbarrutiko Katekesirako ordezkaria**

# Aurrekontua eta Faktura

Era askotako aurrekontu eta fakturak dauzkagu denok etxean; guk batzuk aztertu ditugu eta hara hemen proposatzen ditugun ereduak, ea baliagarri egiten zaizkizun. Lehendabizi, aurrekontuarena eta gero fakturarena.

Aurrekontuak oso malguak direnez, eredu baina ez dugu emango. Fakturretan, ordea, badira elementu batzuk derrigorrean sartzeak. Horietaz hiz egingo dugu lehenengo:

► Zenbakia eraman behar dute. Zenbaitek seriea ere jartzen diote.

- Faktura zk.: 034447
- Seriea: B / 21

► Faktura egilearen datuak eta bezeroarenak.

- Izen-deiturak edo enpresaren izena
- Identifikazio Fiskalaren Zenbakia (IFZ)
- Helbidea

Gerta daiteke bezeroa enpresarioa ez izatea, orduan nahikoa da ondoko bi datu hauek jartzea, baina helbidea ere sarri agertzen da:

- Izen-deiturak
- NAN zenbakia

Datu horietaz gain, normala da informazio gehiago ematea: telefono eta fax zenbakiak, helbide elektronikoa eta logoa.

► Azalpen atala. Bi gauza hauek ezinbestean azaldu behar dira:

1. Gaiaren edo zerbitzuaren azalpena, hau da, fakturaren nondik norakoa:

*Oiz mendi* aldizkariaren urteko harpidetza

2. Zenbatekoak. Argi eta garbi jarri:

- Zenbatekoa.
- Ze BEZ ezartzen zaion produktu horri, eta zenbat den dirutan.  
0 bada ere, aipatu egin behar da: BEZik ez.  
Eta guztira ordaindu beharrekoan dagoeneko sartuta badago ere, adierazi: BEZa barne.
- Ordaindu beharrekoa, guztira.

Zenbatekoa	315,63
BEZa %16	50,50
<b>GUZTIRA</b>	<b>366,13 €</b>

Zenbatekoa	315,63
BEZik ez	
<b>GUZTIRA</b>	<b>315,63 €</b>

Zenbatekoa	315,63
BEZa barne (%4)	
<b>GUZTIRA</b>	<b>315,63 €</b>

Faktura berean BEZ bat baino gehiago ezarri beharra badaukazu, bada emandako zerbitzu edo gaiak hala eskatzen dutelako, honela egin daiteke:

Kopurua	Azalpena	Zenbatekoa	BEZa	BEZ kuota	Ordaindu beharrekoa
I	<i>Oiz mendi</i> aldizkariaren urteko harpidetza.	23,08	%4	0,92	24
	Testu baten itzulpena.	17,24	%16	2,75	20

Gerta daiteke gai edo zerbitzu hori gehiago zehaztu beharra edukitzea, hau da, ale kopurua, modeloa, erreferentzia, albaran zenbakia, deskontua... jarri behar izatea. Horrelakoetan eredu baina orbera premien arabera moldatu, eta kitto.

Albaran zk.	Kodea	Kopurua	Azalpena	Zenbatekoa	BEZa %4	Ordaindu beharrekoa
21.734	7204	I	<i>Euskal antzerti eta zinea.</i>	80,77	3,23	77,54

► Eguna eta lekua.

Orain arte aipatutakoak ezinbestekoak dira, baina badira beste zenbait datu jarri daitezkeenak:

- Ordaintzeko ematen den epea.
- Ordaintzeko erabiliko den era.
- Oharrak.

<b>ORDAINTZEKO EPEA:</b>	2003-07-22
<b>ORDAINTZEKO ERA:</b>	Transferentzia k/k honetara: 0000 1111 11 66661

Oharrak: ingresoa egitean faktura zk. aipatu.

**ORRIAK** EUSKARA ZERBITZUA

IFZ: X-33331111-L  
Iturribide 7, behea  
48006 Bilbo  
Tf: 94 11111111-Fax: 94 2222222  
Posta elektronikoa: orria@urbasanet.net

**AURREKONTUA**

Aurrekontu zk.: 00294-03  
Data: 2003-05-12  
Lekua: Bilbo  
Aurrekontua, guztira: **312,31 €**

**BEZEROAREN DATUAK<sup>1</sup>**  
Izen-deiturak: Oibar Zenarruza Allende  
NAN: 31265454-P  
Helbidea: Kanalape 11, 2.A - 48911 Sestao (Bizkaia)

**AZALPENA**

Azalpena	Zenbatekoa €
Ekainaren 24an posta elektronikoz bidalitako testuaren itzulpena.	17,24
Korredakzioari buruzko jardunaldietarako triptikoaren diseinua.	252
Zenbatekoa	269,24
BEZa %16	43,07
<b>GUZTIRA</b>	<b>312,31 €</b>

Epea<sup>2</sup>: lau egun, eskaria jasotzen denetik hasita.  
Iraupena<sup>3</sup>: aurrekontu hau baliagarria izango da urtebetean.

Oh.: aurrekontua onartzen baduzu, inprimaki hau berau izenpetu eta bidali gure enpresara.

<sup>1</sup> Erakunde edo enpresa bat izanez gero, zehaztu solaskidea.

<sup>2</sup> Atal honetan lana, tresnak, artikulak... noizko egongo diren jarriko da.

<sup>3</sup> Aurrekontu honek noiz arte balio duen adierazi behar da.

**ORRIAK** EUSKARA ZERBITZUA

IFZ: X-33331111-L  
Iturribide 7, behea  
48006 Bilbo  
Tf: 94 11111111-Fax: 94 2222222  
Posta elektronikoa: orria@urbasanet.net

**FAKTURA**

Faktura zk.: 03112  
Data: 2003-07-16  
Lekua: Bilbo  
Ordaindu beharrekoa, guztira: **312,31 €**

**BEZEROAREN DATUAK**  
Izen-deiturak: Oibar Zenarruza Allende  
NAN: 31265454-P  
Helbidea: Kanalape 11, 2.A - 48911 Sestao (Bizkaia)

**AZALPENA**

Azalpena	Zenbatekoa €
Ekainaren 24an posta elektronikoz bidalitako testuaren itzulpena.	17,24
Korredakzioari buruzko jardunaldietarako triptikoaren diseinua.	252
Zenbatekoa	269,24
BEZa %16	43,07
<b>GUZTIRA</b>	<b>312,31 €</b>

**Ordaintzeko era:** sartu k/k honetan: 1111 2222 33 444444444

**Aintzane Arrieta**  
**Rosa Mari Urrutia**  
**HAEEko Administrazio Hizkeraren Atala**



### Mundua online

#### **Eskuar.net: ezgaituei zuzendutako zerbitzua**

*Eskuar.net* zerbitzua Interneten nabigatzeko berezko arazoak dauzkaten komunitateei zuzendutako esparrua da, Bizkaiko Foru Aldundiaren edukiak eskuratu ahal izateko behintzat.

Itsuen komunitatea bereziena da *eskuar.net*-en. Interneten nabigatzea zail egiten zaie ikusteko ezintasuna dutenei. Bertan, ostera, bestelako *interface*-a proposatzen zaie, *Braille*-linea batez, ahotsa-sintetizagailu batez zein testu soil nabigatzaile batez lagundurik dabilzanak eroso mugi daitezten.

Era berean, nekez baina ikusteko gai direnek bestelako baliabideak behar dituzte sarea erabiltzeko, eta horretarako *eskuar.net*-en tresna berezia sortu dute: kolore-konbinaketa eta testuaren tamaina erraz aldatzeko aukera.

Entzuteko arazoak edo mugikortasun mugatua dutenek ere erraztasunak topatuko dituzte webgune honetan: soinua dagoenean azpigituluak izango dituzte, eta sagua ahazteko teklei eragitea nahikoa izango da zerbitzu hauek jasotzeko. Hauxe da helbidea:

<http://www.eskuar.bizkaia.net>

**Luis Elizondo**  
[luis-elizondo@ivap.es](mailto:luis-elizondo@ivap.es)

#### **H**iru.com, etengabeko prestakuntza

Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailak atari berri bat jarri du sarean: *hiru.com*. Hezkuntza alorreko atari honen helburuak bi hauek dira: hezkuntzako zerbitzu publikoak Internetetik ematea eta etengabeko prestakuntza eskaintzea. Ataria lau zatitan banatzen da: prestakuntza arautua, lan merkatuari lotutakoa, aisialdia xede duena eta hizkuntzak.

#### **O**penOffice.org bulegotika programa sorta euskaraz

Hizkuntz Politikarako Sailburuordetzak eta Eusko Jaurlaritzako Informatika Elkartek (EJIE) *OpenOffice.org* kode irekiko bulegotika programa euskaratu dute. Software sorta honek *Linux* eta *Windows* sistema eragileetarako balio du. [www.euskadi.net/euskara\\_soft](http://www.euskadi.net/euskara_soft) helbidean lortu ditzakezu doan euskarazko *OpenOffice*, *Xuxen* zuzentzaile ortografikoa eta erreferentzia eskuliburua. Bestela, CDA eskuratu nahi izanez gero, hiru euro ordainduta, Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen zerbitzuan eskura dezakezu.

#### **K**omunikazioa enpresan, karrera berria

Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak (Huhezi) eta *Goiena* Komunikazio Zerbitzuak izeneko Kooperatibak lau urteko iraupena izango duen hitzarmen bat sinatu dute. Bi erakunde hauen arteko elkarlanari esker, alde batetik, karrera berri bat egiteko bidea zabalik dago, eta bestetik, Kooperatiban bertan egingo diren praktikaldiarekin osatuko dira ikasketak. *Goiena* Komunikazio Zerbitzuak kooperatiba 2000. urtean sortu zen, eta gaur egun talderik sendoena da euskarazko herri komunikabideen artean.

#### **I**puinak kontatzen ikasteko eskola

*Mikelazulo* elkarteak ipuin kontalaritzako eskola sortu du. Ipuin kontaketa sustatzeko hainbat eta hainbat ekitaldi antolatzeko asmoa dute: ikastaroak, emanaldiak, ahozkotan sunaren gaineko eztabaida eta forumak... Horretaz gain, mundu osoko ipuinen bilketa-gunea ere izango da. Hona hemen *Mikelazulo* Elkartera deitzeko telefonoa: 943-517002, arratsaldeko lauretatik aurrera.

#### **U**Euren euskarazko software katalogoa eraberrituta

Euskaraz gero eta produktu gehiago sortzen dira informatika arloan. Hori dela eta, UEUK lehendik zeukan *software* katalogoa berri eta eskueran jartzen digu (CDak, web-zerbitzuak, bilatzaileak... guztira, 125 produktu inguru). Bertsio berri honek, produktuen berri emateaz gain, doan direnak eskuratzeko aukera ere ematen du. Gainera, *Behatokia* izeneko atal berri bat ere badu, euskararen presentzia neurtzeko balio duen tresna, hain zuzen ere (hizkuntza ezberdinetan dauden webguneen datuak hartu eta, hilero, hizkuntza bakoitzean ze joera dagoen erakusten du). Katalogoa kontsultatzeko jo helbide honetara: [softkat.ueu.org](http://softkat.ueu.org)

#### **G**idoigintza ikastaroa

*Pausoka*-k gidoigintzari buruzko ikastaroa antolatu du; ikastaro honek oinarriko kontzeptuak eta teknikak ikastea du helburu eta langintza honetan hasi nahi duen edonork hartu dezake parte. Gehienez ere hogeit hamar ikasle onartuko dira eta ikastaroa egin ahal izateko 325 euro ordaindu beharko dituzu. Data eta iraupena zehazteko daude. Informazio gehiago behar izanez gero, bide hauetako bat erabili dezakezu: 943-29 71 11 telefonora deitu, [www.pausoka-eskola.com](http://www.pausoka-eskola.com) webgunean sartu edo [eskola@pausoka.com](mailto:eskola@pausoka.com) posta elektronikora mezu bat bidali.



# Liburuzaina da giltza

**E**z dut giltzik erabili. Ez da zuek uste duzuenena. Dena argitu dezaket. Irekita zegoenean sartu eta gero han geratu naiz, zain, denek aldegin arte. Zenbat ordu daramatzat hemen? Hiru bakarrik? Gehiago esango nuen. Hasieran han, bulegoan bertan, saiatu naiz kontuak argitzen. Altu asko esan diet nire bila bidali dituzuenei ni ez naizela espioia, ezta lapurra ere. Ni liburutegiko bazkide arrunt bat naizela. Bai, liburutegikoa. Askotan joaten naiz. Galdetu bestela liburuzain egoten den emakume petral horri. Bai. Berari. Apostu egingo nuke, oraintxe bururatu zait, baina apostu egingo nuke berak esan dizuela susmagarria naizela. Ikusten? Hari dena susmagarria iruditzen zaio! “Obabakoak” nire aurretik nork hartu zuen galdetu nionean bezala. Ze aurpegi jarri zidan ikusi izan bazenute! Ez. Baina zerikusia badu honekin. Bai. Orduan hasi baitzen istorio hau dena. Beno, ez, galdera egin baino lehen liburua hartu nuen. Astean behin joaten naiz, edo bitan, batzuetan. Según. Liburuak berrehun orrialde baino gutxiago baldin baditu, bitan eta gehiago baditu, behin. Ba, hori. “Obabakoak” eskatu nuen. Bai. Badakit aspaldikoa dela, baina nik irakurri gabe neukan oraindik. Zer? Horrek gaizkile bihurtzen al nau? Esango nuke! Ba, eskatu, eta esan zidan ez zegoela. “Liburutegian ez dagoela ‘Obabakoak’?” asaldatu nintzen, eta erreklamazio orria eskatu nion. Ez. Haserre ez. Hori esan al du? Agresibo jarri nintzela? Ikusten? Banekien nik petral horrek izango zuela honekin zerikusia. Ze agresibo eta ze otxokuarto! Mesedez eskatu nion erreklamazio orria ez nuelako bidezkoa ikusten liburutegi publiko batean “Obabakoak” ez edukitzea, ulertzen? Eta ez dit esaten ez daukala erreklamazio-orririk? Ez zegoen laguntzeka zital hura! Ba, nik orduan liburutegiko zuzendariarekin hitzegin nahi nuela. Kanpoan zegoela, hark. Eta bien bitartean sekulako ahalegina egiten ari balitz bezala ordenagailuan aurrera eta atzera ibili eta “itxaron minutu bat” esanez desagertu zen. Zerekin etortzeko uste duzue? “Obabakoak”en ale batekin. Bai, jauna. Asmatu duzue. Berri-berria. Erabili gabea ia-ia. Eta etxera eramane nuen. Jakina. Baina hori ez da delitua. Liburutegiko liburuak etxera eramane litezke astebetez. Bai, oso eroso da. Gero itzuli egin behar dira, jakina. Ni bi egunetara itzuli nintzen. Ez, ez. “Obabakoak” bukatu gabe, baina hogeita bederatzigarren orrialdean sobre bat aurkitu nuen. Badakit ezin dela beste baten izenean dagoen sobrea ireki! Hori adina badakit nik ere. Eta orduan ez nuen ireki, ez. Itzuli nintzen liburutegira liburua nire aurretik nork eduki ote zuen jakin nahi nuelako. Sobrea itzultzeagatik, batipat. Letra handiz jartzen zuen: “Zuretzat”. Horregatik zabaldu nuen handik pare bat egunetara, “zuretzat” harekin erabat familiarizatuta. Beno, eta marizital hark ez zidalako esan nahi izan nire aurretik nork eramane zuen etxera “Obabakoak”. Ze, datu horixe nahikoa nuen sobrearen jabea aurkitzeko. Beno, sobrea nire aurreko-



arena bazen, behintzat. Baina petral hark liburua noren eskuetatik pasatzen den esatea debekatuta omen dauka, alajaina! Sekretu profesionala! Hori esan zidan! Eta horregatik erabaki nuen gau batean bulegoan sartu eta neronek begiratzea. Horregatik topatu nauzue han. Ez dago beste misteriorik. Ez naiz gaizkilea, eta lapurra ere ez. Nire aurretik “Obabakoak” nork irakurri zuen jakin nahi nuen, besterik ez. Arraroa? Arraroagoa da liburua ez duela 99tik inork hartu. Ez al zaizue iruditzen? “Obabakoak” izanda? Ez badu behintzat, liburuzain petral horrek gutunarekin zerikusiren bat. Hori ikertu behar zenukete nirekin denbora

**“Altu asko esan diet  
nire bila bidali dituzuenei  
ni ez naizela espioia,  
ezta lapurra ere”**

alferrik galtzen aritu beharrean. Liburutegiko liburuak apropos gordeta edukitzea. Hori bai. Hori bada delitua! Bazkideak eskatutako liburua ez eman nahi izatea ere bai! Ez al zarete konturatzen? Baina ze espioitza industrial eta ze otxokuarto? Galdeiozue liburuzainari! Berak esango dizue ze informazio dagoen artxibo horretan! Gezurretan ari da! Bera da istorio honen giltza! Ezetz ba! Nik giltzik ez nuela lapurtu... berriro hasi behar al dut?

**Arantxa Iturbe**  
Idazlea



## Joan Mari Torrealdai:

**“Oraingo zentsura Francoren garaikoa baino gaiztoagoa iruditzen zait, ‘demokrazia’ erabiltzen baitu estalgarri gisa”**

Ezin da, ez, lerro bitan adierazi Joan Mari Torrealdairen ibilbidea. Gaur egun *Jakin*-eko zuzendaria, euskaltzain urgazlea. Langile nekazina, XX. mendeko euskal liburuen katalogoa egin du; zentsuraren aurka sutsu aritu da eta azken aldi honetan une latzak bizi izan ditu. Hala ere, euskal kulturaren alde, lanean jarraitzen du.

### **Produkzioa titulutan gora doa, baina tirada behera eta behera. Nola azaldu?**

Merkatu nagusiaren lege ez idatzia da hori. Europa osoan gauza bera ari da gertatzen. Ez dakit idatzizko kultura krisian dagoen ala ez, baina balizko krisi hori ez da ageri tituluen kopuruan. Tituluak ugalduz doaz edo mantendu egiten dira; ez, ordea, ale-kopurua. Tiradak jaitziz doaz, eta leku batzuetan nabarmen. Bi kasu aipatuko ditut, ingurukoak biak: Frantzia, 1980ean batez besteko tirada 14.700 aletakoa zen, eta gaurkoa, 8.300 ale ingurukoa. Espainian zifrak beti izan dira apalagoak, eta are apalagoak orain: 1990ean titulu bakoitzeko 5.100 ale atera ohi zen, eta iaz 3.500 ale. Gurean ere beheranzko joera dago, nahiz eta ez horren nabarmena. Zifra zehatzak falta zaizkigu, baina oker handirik gabe esan daiteke tituluko berrehundik gora ale galdu dela, lehen argitaraldian behintzat.

Doikuntzarik eza ikusten dut nik liburuen gorpilaren eta merkaturaren artean. Liburugintzaren gorpila (argitaletxea, banaketa, liburu-denda) gorpil zoro gisa titulu berriak eskaini eta eskaini dabil, baina merkatuak (irakurleak) ezin du hori guztiori irentsi. Merkatua zabaltzeko egin beharko litzateke, produktuak dibertsifikatu, baina oraingo liburu-politikak ez du hori bultzatzen. Merkatu berrien konstatik hasi behar du soluzioak, nire ustez.

### **Euskarak estali beharreko zuloak**

**Azken urteotako produkzioan zeintzuk gai lantzen dira gehien? Ba al dago hutsunerik euskal liburugintzan?**

Euskarazko liburuen ekoizpenak liburu motaren egitura nahikoa finkoa du azken urteotan; beti dira berdinak eta berak produkzioan maila gorena izan ohi dutenak: irakaskuntzako liburua, haur eta gazteentzako liburua, eta literaturazkoa. Hiru gai multzo hauetan biltzen da liburu ekoizpenaren %70 eta gehiago.

Txanponak bi alde dituen bezala liburugintzak ere bai. Alde bat haxe da, aipatu duguna, gehien lantzen dena. Eta beste aldean zer agertzen da? Ba, hainbeste gai euskaraz oso gutxi erabiltzen direnak; horien artean aipatu behar dira gizarte modernoan horren arrakastatsu direnak eta gurean eskas: aisia liburuak eta eskuliburu praktikoak. Eta txarrena: liburu mota horien gabezia ez da editorialen akats bat. Produktu horiek sal-

duko balira, egon seguru nork publikatu egongo litzatekeela. Ez dira saltzen, hor dago gakoa. Jendea erdaraz kontsumitzen dago ohitua, euskaldun zaharra zein berria izan, adinekora zein gaztea izan. Hor islatzen da garbi zeinen sakona den gure egoera diglosikoa.

**“Jendea erdaraz kontsumitzen dago ohitua. Hor islatzen da garbi zeinen sakona den gure egoera diglosikoa”**

## **Zuk esan duzu euskara hutsaren hurrengo dela kioskoetan. Zure ustez, nondik hasi daiteke hutsune hori betetzen?**

Horrelaxe da bai, eta hori bera da, esan berri dudana bezala, gure egoera diglosikoaren ispilua. Kioskorako produktua falta zaigu, egia da. Baina euskal produktuak kioskoan erosteko ohitura are gehiago falta zaigulakoan nago. Kalea, kioskoa, irabazteke dauka euskarak. Ez dakit nik nondik hasi. Iruditzen zait arazoa orokorra dela, euskararen erabilerarena, eta ez soilki liburuarena. Baina liburuaren arazoa ere bada, noski, eta honetaz seguru nago kioskoan ez garela euskaraz sartuko, beste liburu-politika bat seriotan bultzatzen ez deino.

## **Euskal kultura**

### **Euskal literaturak izen handiko idazleak ditu gaur egun. Jarraipenik bai?**

Pertsona baten idazle adina 50 urte inguruan omen dabil. Gurean emankortasun betean dauden idazle asko adin horren bueltan daude. Baina badira gazteagoak ere, idazle gisa aski helduak. Duela urte batzuk, *Euskal Kultura Gaur* liburua idatzi nuenean, 1997an uste dut, idazleen adin piramidean ez zen dozena bat idazle ere ageri. Kezkagarri iruditu zitzaidan hutsune hori, jarraipena auzitan jartzen zuelakoan, eta alarmargiak piztuta zeudela idatzi nuen. Ez nuela arrazoirik ikusi dut geroztik. Idazle gazte eta on ugari agertu dira, zorionez. Unai Elorriaga ez da bakarra, ezta gutxiago ere. Gainera, hauek literatur bokazio garbia dute, eta hori sekulako bermea da.



### **Inguruetak makrokulturen aurrean, nola ikusten duzu euskal kultura?**

Nola ikusten dudana? Guztiok bezala: txiki eta arriskuan. Globalizazioa izenez bataiatu den amerikartze prozesu honetan ez daude arriskuan euskara eta euskal kultura bakarrik: beste mila ere bai, txiki eta ez horren txiki. Baina badut esperantza. Halako batean konturatuko gara globalizazio honek sasi unibertsalimotik, berdinkeriatik eta inperialismotik gehitxo duela. Eta, oraingo



kalentura jaistean, jabetuko gara gizabanakoak bezala taldeak sustrai sakonak behar dituela.

Euskal kulturaren indargunea eta ahulgunea bat bera da: diferente izatea. Eta hemen dator gure desafioa: desberdintasun horri eusteko kalitatea landu behar dugu, kalitatea. H. Rohrer Nobel Sari suizarrak hitzaldi bat eman zuen Donostian, titulu esanguratsu honekin: “Txikia ederra eta boteretsua da”. Hark esaldi batekin nik baino askoz hobeto azaldu du zer esan nahi dudana: “Komunitate batek zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta kalitate behar handiagoa izango du bizirauteko; eta hau lortzeko modu bakarra da hezkuntzan gogotik saiatzea”.

## **Gaur egungo zentsura**

### **Zentsuraren aurka hainbeste lan egin ondoren, euskal egunkari bakarra itxi eta gero, zuk nola ikusten duzu gizartea? Jabetu gara horren guztiorren izugarrikeriaz?**

Izugarrikeriaz jabetu garelakoan nago, neurri batean bederen, herri honek eman duen erantzuna neurgaitza izan baita, Donostiako manifestaziotik hasi eta egunkari bat martxan jarri arte doana. Benetan pozgarria da, eta esperantzagarria. Nik nire tesi doktoralean zentsura frankista da ikertu dudana; beste norbaitek aztertu beharko du oraingoa. Baina biak bizitzea egokitu zaidanez, berdintasun franko badago bien artean. Eta zer nahi duzu esatea... oraingoa hura baino ere gaiztoagoa iruditzen zait, “demokrazia” erabiltzen baitu estalgarri gisa. Baina hura bezala hau ere funtsean zentsura ideologiko eta politikoa da. Are okerrago: zuzenean ala bidenabar, gure herriaren nortasunaren ezaggarriak ezabatzeraz dator oraingoa, aitzakia-maitzakien zurrunbiloan.

### **Berria sortu da: jende piloak bildu da bere inguruan, harpidedunak askoz ere gehiago dira. Iraungo ote du horrek?**

Horixe iraungo duela, bakean uzten badute. Bertan ez egotean, nostalgiaz bizi dut nik egunkari berriarena. Askok gustatu zait diseinua eta produktua. Jendeak atera aurretik egin dio konfiantza, eta seguru nago ez dela defraudatua sentituko.

# Euskara ikaslearentzako aholku udatiarrak

U da dator, eta udan neguan ikasitakoak laster ahazten dira, ikasprozesua indartzeko neurriak jarri ezean. Arreta eta gogo apur bat jarriz gero, ostera, ahazte-prozesuari buelta eman diezaiokegu, ahultze-garaia indartze-garai bihurtuta, eta hori udako atseginak ahaztu gabe (ez du zertan).

Lehenengo eta behin ikasgelari lotuen dauden liburuak, uda izan baitaiteke garai ona gramatika-liburu bat patxadaz, lasai, irakurtzen hasteko, klaseetan ikusi dena gogoratuz, egiaztatuz, irakurtzen ari garenekin kontrastatuz. Bai, zalantza barik lehen liburua, egunero apurtxo bat bakarrik

bertatik harrapatzen dutenetakoak. Euskara ikaslearentzat irakurterraza eta gozatzeko moduko kontakizuna. Mirenek bi mutil-lagun dauzka, bat, benetakoa, bestea fikziozkoa, adiskide aurrean asmatu duena. Bigarren honek dauzka lehenak falta dituen guztiak.

Gutziz bestelakoa, bigarren aholku literarioa: Hasier Etxeberria, *Bost idazle*, Alberdania, Donostia 2002. Bernardo Atxaga, Koldo Izagirre, Anjel Lertxundi, Ramon Saizarbitoria eta Joseba Sarrionaindiari, euskal literaturaren bost klasikori, egindako elkarriketa transkribatuak dira. Bi



irakurtzeko, gramatika liburu bat izango litzateke, eta horien artean, maletan lekurik izanez gero, neuk Ilari Zubiri eta Entzi Zubiriren *Euskal Gramatika Osoa* aukeratuko nuke (Didaktiker SA, Bilbao 2000). Bestela, liburuaren tamaina, pisua edo gehiegizko anbizioa eragozpena bada, Pello Salabururen *Ikaslearen esku-gramatika* daukagu (Mensajero, Bilbao 1996). Xumeagoa baina udarako egokiagoa.

Liburu didaktikoen mundutik joan gabe, beste bat: *Elhuyar hiztegi modernoa* (Elhuyar, Donostia 2002). Definizioak euskaraz! Badu zailtasunik, ez dugu ukatuko. Ondo menperatzen ez dugun hizkuntza batean irakurtzen ari gara, eta hitz baten esanahia bilatzeko, itzulpenaren *liberaziora* jo barik, beste testutxo bat ulertzea lortu behar dugu. Zailtasunik bai, baina satisfazio maila handia ere bai, euskaraz aritzeko autonomiaren adierazgarria baita irakurketa elebarkor hori. Merezi du pasarte batzuk autonomia horren pean irakurtzea!

Goazen liburu didaktikoetatik literaturara. Lehena, azken orduko gauza bat: Ramon Saizarbitoriaren *Kandiskyren tradizioa*, EREIN, Donostia 2003. Gaztetxoentzako eleberri txikia da, baina ederra, ondo idatzia, irakurlea lehen orritik

pertsonen arteko bat-bateko elkarriketak direnez gero, sintaxi ez-konplexuko perpausek eta testu labur eta guztiz independente askok osatzen dute liburua. Hori dela-eta *Bost idazle* irakurterraza gertatuko zaio euskara ikasleari; hondartzan edo mendian irakurtzeko moduko liburua da. Sintaxi xaloaren azpian, ordea, ideia mamitsuak, pertsonaia historikoak eta anekdota interesgarriak doaz (“Gutun bat idatzi zidan Arestik, idazle nintzela esanez”; Atxaga Gabriel Arestiz). Euskal Kulturarekiko interes minimorik edukiz gero, ezin dira galdu hor esaten direnak.

Amaitzeko, apaltasun osoz, neure “Amodio zoroak” izeneko ipuin-bilduma aholkatu nahi nioke euskara ikasleari. Ikaslearentzat askoz errazago izaten da narrazio laburrak irakurtzea, luzeak baino, eleberria baino, alegia. Ipuinok puntu komuna dute, guztietan baitago bikote-kideen arteko harreman *ez-ohikoa*, harreman hori usteldu delako, edo okertuta jaio zelako, tartean zeloak sartu direlako... Ez dira, ez, amodioak. Izenburuan ironia dago, ipuin guztietan zehar bezala.

Ondo pasa udan.

**Joxe Belmonte F. de Larrinoa**  
Irakaslea

# Lidergoa eta humanismoa herri-administrazioetan

Juan Carlos Cubeiro irakaslea da, idazlea, hizlaria, telebistako aurkezlea, irratiko solaskide... Ehun erakunderi baino gehiagori eman die aholkua, eta azken hiru urteotan trilogia hau idatzi du: *La sensación de fluidez: desarrollo del liderazgo en todos los sentidos* (2001), *El bosque del líder: la sensación de fluidez II* (2002) eta *En un lugar del talento: la sensación de fluidez III* (2003).

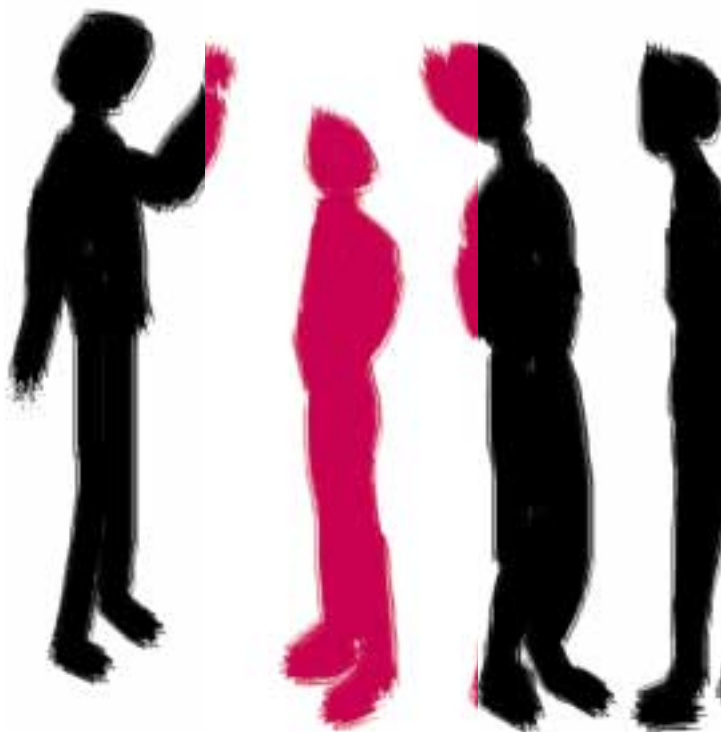
Erakundeen artean (baita herri-administrazioen artean ere) “talentua askatzea” da azken joera: erakundearen gaitasuna azaleratzen asmatzea, gaitasun potentziala, dela banakoena dela taldeena, benetak gaitasun bihurtzea, energia potentziala energia zinetiko bilakaratzea. Kalkuluen arabera, erakundeek, batez beste, beren gaitasunetatik ehuneko hamar eta hogeit bitartean erabiltzen dute doi-doia. Talentu-askatze hori oraindik hain urria izatea ez da jakinezaren ondorio, ezpada erakunde-inertziena eta banakoen eta taldeen ohitura txarrena.

## 1. ERAKUNDEEN ARRAKASTAZ DAKIGUNA

Aholkularien aholkulari den David Maister-ek ikerlan zorrotz bat argitaratu zuen 2001eko azaroan, *Esaten duzuna egizu* izenekoa, eta, bertan, galdera honi erantzuten saiatu zen: “Zer da lehenengo, jokabidea ala emaitzak?” Baldin eta erakunde-etako profesionalen jokabideak badira emaitzak era batekoak edo besteakoak izatea eragiten dutenak, jokabide horretan egin behar da inbertsioa. Aldiz, jokabidea emaitzen ondorio bada (gauzak ondo doazenean izaten da pozik jendea), nahikoa dugu garai hobeen zain egotea. “Gure giza baliabideak dira gehien axola duena” dioen leloa egia den edo demagogia hutsa den egiaztatu nahi zuen Maister-ek ikerketa enpirikoaren bitartez. Horretarako, 74 galderako galdetegi bat eratu zuen, eta mundu osoko 139 bulegotako 5.589 profesionalak erantzun zioten galdetegi horri; ondoren, erantzunen eta emaitzen arteko korrelazioak aztertu zituen.

Maister-ek zalantza izpirik gabe erakutsi du emaitzak (enpresa pribatuetan, errentagarritasuna, mozkinen tartea eta fakturazioa; herri-administrazioetan, hitz emandakoak betetzea) bezeroa (edo herritarra) gogobetetzearen menpe daudela zuzen-zuzenean. Gogobeteriko bezeroek berri egiten dute eskaria, berriro jotzen dute norberarengana eta norberaren berri ematen diete beste batzuei. Gogobeteriko herritarrek ezinbesteko laguntza ematen diote Administrazioari ezarritako helburuak lortzeko. Gainera, herritarren gogobetetasuna hobetzeak administrazioaren emaitzak are hobegotzea ekarri ohi du (%104,12).

Eta zeren araberakoa izaten da herritarren / bezeroen gogobetetasuna? Bi aldagaien araberakoa izaten da: profesionalen (funtzionarioen) gogobetetasunaren eta kalitate-estandarrik izan edo ez izatearen araberakoa. Hau da, herritarrari ematen zaion zerbitzuak (%40,4) eta hark itxaroten duenari erantzun-



teak (%27,7), horiek eragiten dute haren gogobetetasuna. Bestalde, zinez funtsezkoa den zerbitzu-osagai hori bi aldagai hauen araberakoa da: administrazioa osatzen duten langileak gogobeterik izatea eta ezarritako kalitate-irizpideak.

1. Profesionalaren / funtzionarioaren gogobetetasuna hiru aldagaien araberakoa da:

- a) Lehenbizi, profesionalaren / funtzionarioaren esku uzten den erantzukizunaren mailaren –eskumenak haren esku uztea– araberakoa (%24,9). Gizon-emakumeok erabakitzeke eta erantzukizunak geure gain hartzeko gaitasuna eduki nahi dugu.
- b) Bigarrenik, norberaren garapenaren araberakoa –ikasketa– (%33,4). Gizon-emakumeok, oro har, garatu eta hazi egin nahi izaten dugu, hala pertsona gisa nola profesional gisa.

- c) Eta, gainera, aipatutako kalitate-estandarren arabera-koa (%27,5). Gizon-emakumeok guregandik zer itxaroten duten jakin nahi izaten dugu.

2. Bestalde, estandarrek betetzeko bi gauza behar dira:

- a) Lana zuzentasunez ordaintzea (kudeaketaren gaian “guru” den Tom Petersek idatzi zuenez, “neurtzen dena egin egiten da; are gehiago, ordaintzen dena egiten da”); %27,4 arteko eragina du estandarrek bete edo ez betetze horretan.
- b) Konpromisoa hartuko duen jendea edukitzea, proiektuarekin bat egingo duena (%19,1).

Azkenik, konpromisodun pertsonak edukitzeak garapenean eragiten du (%28,5), eta epe luzeari begira jardutea (xedeak, ikuspena eta baloreak argiak izatea) da garapen-aukeren (%37,1) eta erantzukizunaren (%36,5) kausa zuzen-zuzena.

David Maister-ek esperientziatik ateratako ondorio hauek, emaitzak zinez jokabideen ondorio direla erakusten duten hauek, bat datoz erabat EFQM (Kalitatearen Kudeaketarako Europar Fundazioa) bikaintasun-ereduarekin, bai eta ondorioak (emaitzak lortzea) kausekin (herritarraren gogobetetasuna, prozesu eraginkor eta berritzaileak, herri-administrazioetako langilearen gogobetetasuna, baloreen arabera zuzendaritza) lotzen dituzten gainerako eredu aurreratuekin ere. Zentzuak berak erakusten du horrek horrela behar duela ezinbestean, baina, hala ere, tamalez, ez da ohikoa horrela jardutea. Ageri-agerikoa da emaitzak pertsonen eta haien gaitasun eta konpromisoaren arabera izaten direla... baina erakundeak, eskuarki –baita herri-administrazioak ere– oso bestela jarduten dira maiz.

Zehatzago esate aldera, *Fortune* aldizkarian enpresa miretsien gainean 1997az gero argitaratutako ikerketetan nabarmentzen denez, erakunde horiek guztiek zazpi ezaugarri dauzkate berdinak:

1. Oso aintzakotzat hartzen dituzte euren xedea (zertan jarduten diren), euren ikuspena (zer lortu nahi duten) eta euren baloreak (zer den garrantzitsua).
2. Ikusi ahal izan dute arrakastak arrakasta gehiago ekarri ohi duela (gaitasuna duten eta konpromisoa hartzen duten profesionalak edukitzea da aparteko emaitzak lortzeko bermea).
3. Badakite zer-nolako talentua nahi eta behar duten (gaitasun-eskakizunak zehaztuta dauzkate, ahalmenak eta jokabideak biak kontuan hartuta).
4. Erakunde barruko pertsonak sustatzen dituzte lehenik (kanpoko jendea oso noizik behin eta arrazoi zehatzengatik hartzen dute).
5. Lidergoaz baliatuta, lantalde bakoitzeko giroa aztertu eta neurtzen dute.
6. Beren profesionalen egitekoak profesionalki kudeatzen dituzte.
7. Zuzentasunez eta lehiakortasunez ordaintzen dute lana.

Erakundeetan arrakasta eragiten duten kausen inguruan ikerketak egiten hasi zirenetik hogeita hamar urte igaro dira (*Value Profit Chain – Balio Mozkin Katea* liburuan daude bilduta kausa horiek), eta ikerketa guzti-guztiek erakutsi dute pertsonak direla, arrakastari dagokionez, erakunde batzuen eta besteen arteko aldearen arrazoi, baita herri-administrazioetan ere. Ondorio

horrek atzera humanismora itzultzea dakar, hala etikaren nola praktikotasunaren aldetik begiratuta.

## 2. HUMANISMORA ITZULTZEA

Berpizkundeko artista handiez erraz oroitzen gara (Leonardo, Migel Anjel, Rafael, Boticelli, Dürer, Tiziano...), baina, eskuarki, zailago zaigu humanistek egindako ekarpenez oroitzea. Berpizkundeko humanismoa mugimendu bat izan zen, europar kulturaren garapenean berebiziko eragina izan zuena. Francesco Petrarca hasi zuen, Leon Battista Alberti, Guillaume Budé eta Juan Luis Vivesek aurrerazi eta Rotterdango Erasmok eta Tomas Morok eraman zuten gailurrera. Bi muturren artean piztu zen gatazkak (Erreformaren eta Trentoko Kontzilioaren artean) eta Descartes eta Newtonen ekarritako garapen arrazionalista eta zientifikoak eman zioten amaiera.

Pentsalari hauek greziar eta latindar iturrietatik edan zuten beren ideiak azaltzeko. Baina, egiaz, zer zen humanismoa? Oinarrizko zenbait ideia zirela esan dezakegu, erakundeen jardunari eta, zehatz esatera, Administrazioarenari zegozkionak:

**A) Bizitza, arte-lana.** Humanistek, greziar eta erromatar klasi-koengandik ikasita, ideia bat zabaldu zuten beren garaikideen artean, pertsonok gure jarduerak arte-lan bihurtu behar genituela, gure baloreen adierazpen: jatea, geure buruak jakituriaz janztea, dibertitzea, herritarrari zerbitzu ematea. Guzti-guztia giza-bikaintasunez egin behar da, norberaren bikaintasunez.

**B) Nork bere hizkuntza izatea.** Humanistentzat, latina eta greziera adierazpenerako oinarri ziren. Eta euren ustez, “kultura oren funtsa hizkuntzan bilatu behar zen”. Gaur, kudeaketaren munduan finantzaren eta kontabilitatearen hizkuntza daukagu; baina balio ukiezinen hizkuntza ere badaukagu (gaitasunak, korporazio-kultura, lan-giroa, lidergo-moduak...), eta hizkuntza hori jakin eta menperatu egin behar dugu.

**C) Elkarrizketa da ikasketa-moduetan lehena.** Berpizkundeko humanismoaren testu nagusiak (*Utopia*, *Eromenaren laudorioa* eta abar) elkarrizketa erabiliz daude idatzita. Elkarrizketaren bidez (“pentsamenduen jariora”) ideia eta konpromiso berriak azaleratzen dira. Gaurko estrategia-zuzendaritza ez da plan hotz batzuen segida bat, ezpada solasa, denaren eta izan daitekeenaren inguruko elkarrizketa emankorra.

**D) Eskolastikatik urruntzea.** Humanistek eskolastikoen aurka egin zuten, hizkera mordoiloa zerabiltelako, jakintza zatikatu egiten zutelako, bakar batzuentzat jarduten zutelako eta nahas-mahas moldakaitzean murgiltzen zirelako. Humanistek, aldiz, guztiengana iritsi nahi zuten hizkera erraz baten bidez, guztien bizimodua hobetzeko.

**E) Bestelako garapen-eredu bat.** “Dibertituz irakatsi” zen Erasmoren leloa. Gure egunotan, bakoitzarentzat egokitutako ereduak erabiltzea esan nahi du horrek, teknologia (*e-learning*), aurkikuntza eta konpromisoa (*coaching*, *mentoring*) edo lanpostuko bertako ikasketa erabiliz.

**F) Tolerantzia, etikaren agindua.** Humanisten abiapuntua etikoa da erabat, eta beren jomuga pertsonen elkar aditzea da. “Besteak baino prestuago eta zuhurrago izatea dagokio printzeari”, idatzi zuen Erasmok.

**G) Naturarekin bat egitea.** Tomas Morok esan zigun “naturarekin bat egitea da bertutearen ezaugarri”. Erosotasunetik

ateratzea, jatoritasunez jokatzera ausartzea, eta norberaren bizitzaren eta lanbide-bizitzaren artean oreka hobea bilatzea esan nahi du horrek praktikan.

**H) Lidergoaren ideia berri bat.** Rotterdamgo Erasmoren esanetan, herritarren lehenengo eskubidea da ondo gobernatuak izatekoa. Berarentzat (eta zerbitzu-lidergoan sinesten dugun guztiontzat), kontua ez da agintzea, zerbitzatzea baizik.

Neuk idatzitako *En un lugar del talento* izeneko liburuan, *La sensación de fluidez* trilogia amaitzen duen horretan, Erasmoren 1516ko lan bat aipatzen dut, *Printze kristauaren heziketa* izeneko. Machiavelliren *Printzea* bezain ezaguna ez den arren, kalitate askoz hobekoa da nire ustean, eta anitzez erabilgarriagoa era guztietako erakundeetako profesionalak zuzentzeko, batez ere herri-administrazioetakoak; izan ere, legeek ezarritako zenbait zurrunkeria (herri-administrazioetan lanean sartzearena, ordainketa-sistemarena, eta abar) dela-eta, hor inon baino beharrezkoagoa da balio ukiezinei ekitea.

Rotterdamgo Erasmok zuzendaritza-lanerako munta handikoak diren ideiez hitz egiten digu lan horretan. Hona hemen batzuk: **askatasuna eta erantzukizuna, liderraren tasunak** (“haren izaera adeitsu eta baketsua, haren berezko jarrera bare eta inolako urduritasun eta bortizkeriarik gabea”, “nola nabigazioaren langintzan ez zaion lema uzten jaiotzaz, aberastasunez, edo soin-itxuraz besteen gainetik dagoenari, baizik eta ontzia gidatzen eta zaintzen adituagoa eta prestuagoa denari, halaxe, erresumaren buruzagitza ere errege-dohainetan besteak baino gehiago denari eskainiko zaio lehenik: jakintzan, zuzentasunean, neurritasunean eta herriaren ongizatea begiratzen hobea denari”); **ezagutza egitea** (“alde batetik, irainik gabe haserre egiten jakin behar du, eta bestetik, koipekeriarik gabe laudatzen, “lauda beza beste batzuen aurrean, baina arrazoi zintzo eta benetakoengatik; egin biezaio haserre bakarka, baina zentzaraztean darabilen zakartasuna nolabait leunduz”, “eman biezaio saria balioa erakusten duenari, baina ez mesedezko tratua”); **garapena** (“jakintzak badu bere haurtzarora, orobat errukiak”, “ondo hezitako gizona animalia izatetik nolabaiteko jainkotiar izaera edukitzera igarotzen da, eta, aitzitik, oker hezitakoa, piztiarik basatien eta amorratuena bilakatzen”); **nola lidergorik ezak erakunde galbiderantz eramaten duen** (“ez da inoiz ere izan tiraniarik luzaroz irauteko bezain babesturik, eta badakigu errepublika tiranian erori izan den bakoitzean galbidera amildu izan dela”); **lidergoaren funtsa** (“hau zerbitzatzea da, ez erregetza ukaitea”, “ez da printze onik, gizon onik ez bada”); **bere garaian –bai eta gurean ere– ageritzen lidergo urria** (“gaurko egunean, bakoitzak bereari begiratzen dio, eta Aita Santu eta apezpikuak larri dira, beren aginte eta aberastasunaz beste ardurarik gabe; printzeak handinahi eta suminduraren menpe bizi dira, eta denek bi grina horiei jarraitzen diete, beren interesari begiratuz; gu, bitartean, oinazeko grina horietarantz goaz amiltzera, ergelkeriak eramanda”). Azken buruan, Erasmok arrazoi osoa du **lidergoa artea da** esatean (“gainerako arteetan, zailena zein, huraxe da onena; alabaina, ondo gobernatzea duzu arterik ederrena eta zailena”).

XIX. eta XX. mendeetako kapitalismoa Descartesena eta Newtonen pentsamenduaren hedapena izan da. XXI. mendean arrakasta duten erakundeak humanismora ari dira itzultzen, etikak eta negozio-emaitez aginduta. Eta gaur, orduan bezala, lidergoa da gakoa.



### 3. LIDERGOAREN BULTZADA

Lidergoa da bidea erakusteko gaitasuna, eta talde bateko kideek lidertzat onartua izatekoa. David Maister-en *Egizu esaten duzuna* izeneko ikerketa horretan frogatu da zuzendarien jokamoldea (taldeen ardura duten pertsonena) dela emaitzetan eraginik handiena duen faktorea. Zehatzago esatearren, arrakasta izateko, erakunde batek zazpi gai hauetan eskuratu behar du ebaluaziorik onena:

1. Zuzendariek elkarri entzuten diote.
2. Zuzendariek baloratu egiten dituzte besteen iradokizunak.
3. Zuzendaritzan konfiantza dute taldekideek.
4. Zuzendariek beren lankideei garatzen laguntzen diete.
5. Zuzendarien arteko komunikazioa egokia da.
6. Zuzendariek “esaten dutena egiten dute”.
7. Pertsonak begirunea diote elkarri.

Zentzuak agintzen du hori, berriro ere, baina lidergoak emaitzetan izan ohi duen eragin handia gogoraraztea ez da alferrikakoa. Beren baltzua uzten duten profesionalen %70ek zuzeneko nagusiarekin harreman txarra duelako egiten du hori. (Eta irakurle maite horrek uste izan dezakezu “aldaketa horiek enpresetan gertatzen dira, ez, ordea, herri-administrazioetan, hemendik ez du inork alde egiten”). Litekeena da oso, baina badago arriskutsuagoa den alde egiteko beste modu bat: emozionala, hain zuzen ere. Bulegora joan bai, baina burua eta bihotza egiten ari diren horretan ez eta beste nonbait jartzen dutenen alde egitea, hain zuzen ere. Alde egite intelektual eta emozionala da hori, hirutik bitan baino gehiagotan, zuzeneko nagusiaren lidergorik ezarengatik gertatzen dena). Nagusiaren jokamoldeek lan-giroan duten eragina %70ekoa baino handiagoa da, eta hori emaitzetan %30etik %40ra bitartean da praktikan. Ikasketarik baliotsuena zuzeneko nagusiaren irakaspenen emaitza izaten da, ehunetik laurogeita hamarretan. Beraz, lidergoa da talentua askatzen gehien laguntzen duena. Nondik hasi, orduan? Hauek guztiak ditugu abiapuntu: herri-administrazioetako zuzendarien trebetasuna gartzea, beren jakintza teknikoarengatik baino lidergorako duten gaitasunarengatik hautatzea (porrot egiten duten zuzendarien artean, %10 baino gutxiago da gaitasun tekniko ezagatik porrot egiten duena; ikuspen ezagatik eta taldea egiteko ezintasunarengatik egiten dute porrot gehienek), taldeetako lan-giroa neurtu eta kudeatzea, adierazitako baloreak eguneroko jokabideetan gauzatzeta, antolakunde malguagotzea eta lana zuzentasunez ordaintzea. Herri-administrazioetan lidergoa eta humanismoa sartzearen alde lan asko dago egiteko, baina emaitzak merezi du.

**Juan Carlos Cubeiro**  
**Eurotalent-eko bazkide eta zuzendaria**

# Interprete-lana: zer den, motak eta berrikuntzaren bat

## Zer den, motak

Ofizio zaharra omen da interpreteena, aspaldidanikoa baita hizkuntza-aniztasuna, eta aniztasunaz batera, baita elkar ulertu nahia ere, eta idatziz komunikatzeko lantresna asmatu aurretik ere ba omen ziren herrien edo hizkuntzen arteko zubi-lana egiten zuten pertsonak; baina aspaldikoa izanik ere, gaur-gaurkoa ere bada, era berean.

Zertaz ari garen badaki honezkero irakurleak, baina badaezpada, labor-labor: hizkuntza batean entzundakoa beste batean adierazten du interpreteak ahoz (gure kasuan euskaratik gaztelarrera, ia beti), eta hiru aukera daude: lehenengoa **aldibereko interpretazioa** da, bigarrena **esan ostekoa** eta hirugarrena **xuxurlatua**.

Kabina edo gela txiki batean gaudela belarrietan aurikularrak jarri eta entzun ahala itzultzea da aldiberekoa. Bakarka edo binaka egindako lana izaten da, zailtasunaren eta iraupenaren arabera, eta ez dago denborarik hontzari begira egoteko; di-da egin beharrekoa da, eta hitzunaren hizketa-ezaugarriek eragin handia izan dezakete: azkar hitz egiten duen, azkar eta argi, azkar eta ilun, gaizki eta zalapartaka, txukun eta patxadaz, txukun baina amaitzen ez diren esaldiekin, gaizki baina argi... eta ia euskara ere ez den aldagairen batean ere bai, behin edo behin: nahi beste aukera. Gero eta gehiago erabiltzen da aldibereko interpretazioa, erakunde handi samar gehienek jarrita dituztelako kabina egokiak: hala egin ohi da gobernu eta legebiltzarretan, batzar nagusietan, aldundietan, udal handienetan, enpresa askotan, biltzar edo kongresuetan, unibertsitateetan...

Informazio gutzia itzultzeko aukera eskaintzen du, eta gehienetan hala egiten da, bete beharreko baldintza batzuk betez gero: alde aurretik gaiaren berri izatea, landuko den gaiari buruzko agiriak garaiz eskuratzea, dokumentazio hori irakurri eta landuta edukitzea eta ofizioan aritzeko gutxieneko gaitasun batzuen jabe izatea.

Bigarrena **esan osteko interpretazioa** da: hizlari edo dena delako pertsona hizketan ari da, eta interpretea bere alboan egongo da, ohar batzuk hartzen; 3-4 minutu pasatu ostean, isiltzeko eskatu eta idatzitako oharren eta memoriaren bidez, hizlariak esandakoa beste hizkuntza batean birsortuko du. Oso memoria ona behar da, oharrak hartzeko teknika landua, eta askok aldiberekoa baino errazagoa dela uste badu ere, informazioa galtzeko arriskua handiagoa da, izatez, entzundakoaren laburpena delako gainera. Hau da, jatorrizkoak baino gutxiago iraun behar du, eta laburtzeko prozesu horretan, gerta liteke garrantzizkoa zen zerbait esan gabe uztea. Gaur egun, batez ere, udaletxe batzuetan eta auzitegiatan erabiltzen da teknika hau, eta auzitegiatan auziaren garrantziaren arabera larriagoa gerta liteke zerbait esan gabe uztea edo gaizki ulerturen bat izatea.

Azkena, **xuxurlatua**, oso gutxi erabiltzen da, dena delako hizkuntza ulertzen ez duena pertsona bakar bat denean (bat edo bi asko jota), eta kabinarik ez badago. Pertsona horrentzat esan ostekoa egin eta bilera nahi baino gehiago luzatu ordez, aldamenen jarri eta belarri ondora egingo zaio itzulpena, txutxu-mutxuka ibiliko bagina bezala; hori da, hain zuzen ere, xuxurlatua deitzeko arrazoia (**belarri-ondokoa** ere izan zitekeen, baina...).

Gorago esan dugunez, **aldiberekoa** da gaur egun gehien erabiltzen dena, eta ez hemen bakarrik, baita, datu zehatzik ez badugu ere, mundu osoan ere, erosoena eta fidagarriena ere badelako eta hainbat eta hainbat konbinazio batera egiteko aukera eskaintzen duelako (lurralde eleanizetan, Europako Batasunean, Nazio Batuetan...).

## Berrikuntzaren bat

Esan dugu justizian **esan osteko** teknika erabiltzen dela batez ere. Bada, gertatu izan zaigu Madrileko auzitegiaren batera joatea, behin edo behin Auzitegia Nazionalera, noiz edo noiz Auzitegi Gorenera, eta han, dela eskatutako zigorraren astuna, lekuaren arrotza, lanaren erantzukizun ohiz gaindikoa, edo toga beltzen iluna, berriketa gutxi: esan ostekoan aritzeko estu eta larri; zer gertatuko litzateke luze eta zabal hitz egin ostean, interpreteak dena eta ondo itzuliko ez balu, eta horren baitan hainbat urtetako espetxe-zigorraz erabakitzea balego? (egon, egon 3-4 minutu hizketan, gutxi dela irudituta; a zer gauza pila esan daitekeen, horretan hasita!).

Baina egin egin behar, aldiberekoan ohituta egon arren; izan ere, nahiz eta kabinak jartzeko eskatu... nahi genuen baina, hasi ginen baina, gela ere ez da oso handia eta,... kabinak, zer dira kabinak? Antzeko egoerak sortzen zaizkio interpreteari, eta esandako horri gutxi kendu behar zaio beroarena!

Eta halako batean, zer den estu eta larri egotea –jende gehiegik jakin ez dezan, ez dugu esango izenik–, badaezpada grabatzea otu zitzaion bati, eta, hara, grabatzen hasirik, zergatik ez grabatutakoa hartu eta grabatutakoaz aldiberekoa egin, berehala? Ulertzen al da? Esan ostekoa egin beharrean, grabagailu txiki moderno digital horietako batekin grabatu egin dugunez (segundo gutxi behar dute atzera eta aurrera egiteko), jarri belarriko zuloko argizariraino doazen aurikular txiki batzuk eta **esan osteko aldiberekoa!!!** Gure haur jaio berri horri ez diogu izenik jarri oraindik, baina Auzitegi Gorenean orain hurrengo egon ginenean, hasierako dardara dar-dar, lasaitu ederra hartu genuen, eta gutxi izan bazen ere, egon zen zer itzulia. Zin dagitu.

**Manu Arrasate, Juanjo Pagola eta Joseba Urkia**

**IZOko interpreteak**



# Azkenean ausartu naiz

**B**ai, azkenean, ausartu egin naiz. Joan den hilean izan zen. Egunero bezala, goizeko zortziak laurden gutxiagotan lantokira sartu eta nire posta elektronikoa zabaldu nuen. Lau mezu berri zeuden buzoian: hiru, presa handikoak eta, bestea, data zehatzik gabe. Beraz, askotan legez, hasita neukan aurreko lana —eta pilatuta nituen hamasei lanak ere bai, noski— bertan behera utzi eta presako lan horietako bati ekin nion.

Akta bat zen. Bilkuran nor egon ziren zehaztuta, horren osteko ohiko paragrafoa ohiko ordainez ordezkatu ondoren, aztergaien zerrendako lehenengo puntuko testua itzultzen hasi nintzen. Gero bigarrena. Ostean hirugarrena; hau zen azkena. Puntu horretan, bi zinegotziren arteko ika-mika gogorra jasotzen zen, eta maila eta modu berean euskaratzen saiatu behar nuen, noski. Iskanbila horretako esaldi korapilatsu bat itzultzen ari nintzela, horra hor, posta elektronikoko gutun-azalaren ikonoa agertu zitzaidan pantailan, eta betiko soinu txikia entzun nuen: “fin-fun”. “Uf! hasi gara” pentsatu nuen. Eta beti bezala, handiagotu egin nuen ikonoa: presako hiru dekretu berri zeuden bertan. “Sokorroooo. Ezin dut gehiago! Nire ontziak gainezka egin du!” izan zen nire lehenengo gogoeta. Eta gero “*lasai; Edorta, horrela ez duzu ezer lortuko*”. Hori esatea eta pentsatzea erraza zen; lortzea, berriz, zaila. Aitortu behar dut, egia baita, jarraian egin nuena aurreko astean, gau batez, hausnartu nuela, beste agobio baten giroan; garai batean esaten zuten bezala, “gauez, azpikeriaz eta aurrez pentsatuta”. Eta nire buruari hitz eman nion horrelako beste batean egotekotan, egin egingo nuela aurreko artikulu batean idatzi nuena: “*zergatik ez sartu Txanogorritxuren ipuinaren pasarteren bat itzultzen ari naizen honetan? Hori egiten badut, litekeena da espedientea irekitzea, baina, behintzat, jakingo nuke inork irakurtzen duen hainbesteko presa duen testu hau*”. Gainera, entzunda neukanez, beste inon antzeko zerbait egin zuen itzultzaile batek eta ez zen ezer gertatu. “*Horixe egingo dut nik ere*”. Esan eta egin. Eta zinegotziren arteko ika-mikaren pasarterik beroenean, Txanogorritxu eta ustez amama zenaren arteko elkarriketa transkribatu nuen, inongo lotsarik gabe:

—Amama, amama! a ze belarri handiak dituzun!

—Bai Txanogorritxu; zuri hobeto entzuteko.

Eta abar. Gero benetako testua itzultzeari ekin nion, eta, betiko moduan, berriro dena irakurri ondoren, zenbait kontsulta egin nizkion testu-bidaltzaileari zalantzak argitzeko. Horrenbestez, testua amaitutzat jo nuen. Jarraian mezu elektronikoa prestatu, fitxategia erantsi eta “enviar” botoiari sakatu nion. Lan horren datu guztiak neure datu-basean jaso nituen segidan, eta hurrengo lanarekin hasi nintzen; betiko moduan.

Handik lau egunetara, nire ohiko helduezinean nenbilela, zorioneko akta bidali zidan pertsonak deitu eta:

—Edorta. Ederra egin duzu.

—Zer, bada?

—Baina nola bururatu zaizu hori egitea?

—Zer baina? —gogoratu ere ez nintzen egiten.

—“Amama, amama! A ze belarri handiak dituzun!”

Eta nik:

—Ostras. Orduan inork irakurri du, ezta?

—Irakurriko ez zuten bada? Gaur bertan alkateak deituko dizu azalpenak eskatzeko. Goxo jarri da.

—Ondo da. Garesti aterako zait, orduan, idazten dudana norbaitek irakurtzen duela frogatzea. Zer egingo diogu bada! Egindakoari aurre egin beharko diot. Zer bestela?

Eta halaxe, goiz hartan bertan, alkateak deitu zidan. Ondoren nire nagusiak; hark esan zidanez, gaia gure erakundeko Batzar Nagusira eramango zuen, zegokion erabakia hartzeko.

Gainera, badakizue. Horrelakoetan, euskal munduarekin zerikusia duen guztiarekin gertatzen den bezala, Madrilgo tertulistoez eta zenbait egunkaritarako eskuizkribugileek ere eskua sartu zuten saltsan. Garcia Yebra irakasleak berak eta Juan Garziak ere deitu zidaten: itzultzaile guztiak barregarri utzi ditudala esan zidaten. Eusko Jaurlaritzako IVAPera ere deitu zuten nire erakundekoek, aholku bila; eta han, horrelako aurrekaririk ez zegoela, eta ez zekite-la nola jokatu.

Ezin nuen gehiago jasan. Ez nuen sekula ere pentsatuko beroaldi urduri hartan egin nuen hainbesteko eragina izango zuenik. Eta ezinegon horretan, korrikari ekin nahi izan nion; baina, nahi eta ezin. Nire buruak hankei lasterka joateko agindu arren, ez zioten erantzuten eta izerdi hotza sentitzen hasi nintzen.

(...)

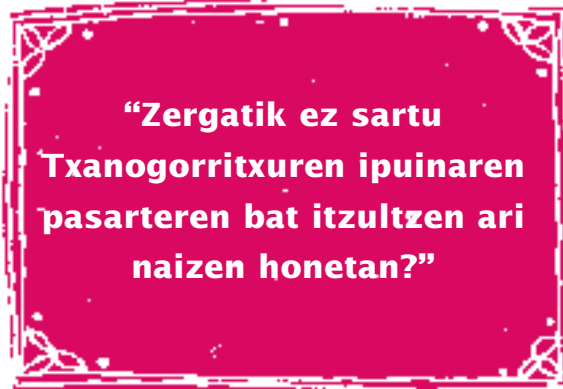
—Edorta, Edorta! Baina zer egiten dozu hemen? (Gari zen, nire lankide bat).

—Ene, zer gertatu da, bada?

—Horixe dinotsut neuk. Itxuraz, lotan gelditu zara gabaz, eta hemen zagoz oraindino.

—Uf! Eskerrak. Jakingo bazenu zein amets egin dudan!

—A! Ahaztu barik. Gutun-azal bat dozu hor kanpoan, harrega-gelan. PRESAKOA ipinten dau. Biharko behar dabela dino paperak.



**Edorta España**  
Itzultzailea

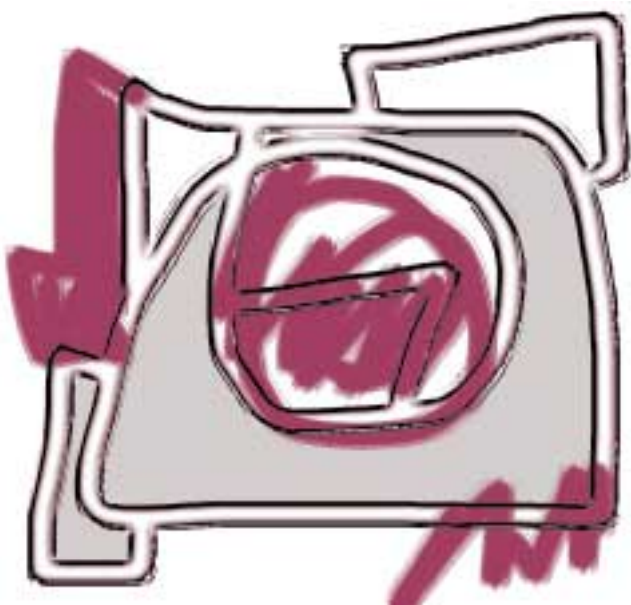
# DEFINIZIOAK

Artikulu hau *Galdezka*<sup>1</sup> liburutik ateratako kapitulu baten laburpena da; badakizu, beraz, nora jo, oso-osorik irakurri nahi baduzu.

## Nola egin definizio ona?

Definizioak, oro har, bi zati nagusi izaten ditu: **deskriptorea** eta **ezaugarri espezifikoak**.

- ▶ Deskriptorea da ezaugarriarik orokorrena; esate baterako: zer da elefantea? Bada, animalia bat.
- ▶ Eta ezaugarri espezifikoak, berriz, datuak dira, hitz edo kontzeptu hori azaltzeko behar ditugun gainerako datuak (itxura, ohiturak...).



## Deskriptorea: non eta nolakoa?

Hona hemen hiru gomendio deskriptorearekin arazorik ez izateko:

- ▶ Deskriptorea aurrerengo jarri.  
Definizioa testu barrukoa bada, *da* jarrita:  
Meloia **da** landare bat...
- ▶ Eta glosarioa bada, bi puntu erabili:  
Manitoba: Kanadako probintzia, ...
- ▶ Hartzailea aintzat hartuta aukeratu: nolako hartzailea, halako deskriptorea.  
Elefantea: proboszidea, (adituentzako)

<sup>1</sup> Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea. *Galdezka. Euskarazko zalan-tzei erantzunez*. Vitoria-Gasteiz: Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea, 2003.

Elefantea: ugaztuna, (tartekoa)  
Elefantea: animalia, (aditu ez direnentzako)

- ▶ Deskriptore bakarra erabili. Adibide hau nahasgarria da, bi agertzen baitira:

\*Intzidente: Lan eginkizunak direla eta, langileei oinaze fisiko ezta materialik ere sortu ez dieten **gertaera**, baina, egoera pixka bat desberdinean istripu bat sor dezakeen **jazoera**.

## Ezaugarri espezifikoak: non eta nola?

Ez pilatu denak deskriptorearen aurrean. Eta ez egin errazena konpontzeko, alegia, lau lerroko erlatibo potoloa jarri. Begiratu adibidide hau, zuzena da bai, baina egokia ez:

\***Bisatu**. *iz.* Estatu batzuen kasuan, bertara sartu nahi duten nazionalitate jakin batzuetako pertsonen pasaportearekin batera behar duten baimen berezia, bertako zerbitzu diplomatikoen (enbaxada, kontsulatu, etab.ek) ematen dutena, eta gehienetan denbora-tarte jakin baterako balio duena.

Konponbide asko daude. Hara horietako batzuk:

- ▶ Ezaugarriok esaldika banatu eta justaposizioaren bidez lotu, hau da, puntuazio markak erabiltza:

**Elefante**. Lehorreko animalia bat, ugaztuna, belarjalea, proboszidea, elefantido-familiakoa; garaiera, 4 metro, eta pisua, 7 tona; burua, handia; belarriak, handiak eta zapalak; hankak, zutabe-itxurakoak; bereizgarriak: tronpa eta intzisibo handiak (defentsak); gaur egun, lehorreko animalietan handiena.

- ▶ *Eta* erabili lehenengo ezaugarria (edo bakarra) deskriptoreari lotzeko:

**Kafe-etxe**. *iz.* Barrupe bat da, **eta** han zerbitzatzen **dira** kafea eta beste edari batzuk, denak ere alkoholik gabekoak edo gutxikoak.

- ▶ Konbinazioa ere egin daiteke:

**Segurtasuneko banda**: area bat da, banda urdinaren eta erdiko zonaren artean egoten **dena**; txirindulariei pistan sartzeko eta korritzen hasteko modua **ematen die**.

## Definizio dibulгатiboak

Demagun Foru-aldundi bateko ogasunean lan egiten dugula, eta zera bururatu zaigula: alegia, Interneten sartzea herri-tar gehienek ezagutzen ez dituzten hitz tekniko batzuen definizioak (“lanaren etekinak”, “debengoa”...), jendeak errenta-aitorpena bide telematikoz egin ahal izan dezan. Seguru asko, bi arazorekin egingo dugu topo:

- ▶ Batzuetan, definizio ulergaitza aurkituko dugu hiztegi-tan (erdarazkoaren “kalko” hutsa dirudi). Adibidez:



**\*Lanaren etekinak.** Lanaren etekintzat hartzen dira besteen kontura egindako lan pertsonaletik edo zergadunaren harreman laboral edo estatutariotik zuzenean edo zeharka eratoritzen diren **ordainsariak**, diruzkoak nahiz gauzazkoak izan, eta beren izena edo izatera edozein dela ere, baldin eta jarduera ekonomikoaren etekinak ez badira.

- ▶ Beste batzuetan, ez dugu euskarazko azalpenik aurkituko, eta gaztelaniazko eredurara jo beharko dugu:

**Devengo.** El principio del devengo prescribe que se imputen a cada ejercicio los gastos e ingresos acaecidos durante el mismo sin atender al momento de su pago o cobro, respectivamente, primando a efectos de imputación temporal la corriente real de bienes y servicios respecto de la financiera o monetaria. Constituye, pues, este principio el criterio básico de imputación de gastos e ingresos a atribuir a cada ejercicio (Código de comercio).

Kasu batean edo bestean bestelako estrategia bat erabili beharra dago, horrelako definizio bat herritar arruntak ulertuko badu: definizio dibulgatiboa. Estrategia honen urrezko araua: **komunikazio-egoeraren arabera, definizioa hartzailearen neurri eta interesei egokitzea.** Bestela esanda, hartzaileari zer interesatzen zaion eta huraxe azaldu (hartzaileak ulertzeko moduan, erregistroa, egoera eta abar kontuan izanda). Gogora dezagun ez gabiltzala hiztegi “tekniko” bat egiten, baizik eta glosario bat, herritarren lagungarri. Hona, aurreko kontzeptuak modu berri honetan definituta:

#### **Lanaren etekinak:**

Ordainsariak, besteentzat egindako lanaren ordainetan jasotakoak (10-T inprimakian zehaztu ohi dira); dirutan ordaindutakoei (soldatak, adibidez) “diruzkoak” deitzen zaie, eta gauzetan ordaindutakoei (adibidez, ugazabak langileari etxea uztea) “gauzazkoak”. Ordainsariak jasotzeko moduari dagokionez, bi daude: berehala jasotakoak (adibidez, soldatak), eta gerora jasotakoak (adibidez, erretiroa, pentsioak...). Berehalakoei “zuzenekoak” deitzen zaie,

eta gerorakoei, berriz, “zeharkakoak”. Ez dira lanaren etekintzat hartzen, aldiz, norberaren kontura egindako lanaren ordainez jasotakoak jarduera ekonomikoaren etekinak baitira, autonomoen kasua adibidez.

#### **Zortzapen-printzipioa (principio del devengo):**

Oro har, faktura zein egunetan egin eta huraxe hartzen da kontabilitatean agertzeko eguntzat.

Beste urrats bat egingo dugu azken honekin. Lehen aipatu dugun Interneteko hiztegitxo horretan, esaterako, honela ager liteke:

#### **Zortzapen-printzipioa**

Printzipio horrek agintzen du zein urtetako aitopenean sartu behar diren fakturak. Berez, zerbitzua edo produktua bezeroari noiz egin edo eman (hartu-agiriaren eguna, beraz) eta urte hartan aitortu behar da faktura. Normalean, ordea, faktura zein egunetan egin eta urte hartan aitortu ohi da.

Oraindik gehiago nahi duzu? Definizio dibulgatiboagoa? Bada ikusi ondorengoa (serioa ez delakoan bazaude, jakin ezazu Estatu Batuetan era honetakoak egin ohi dituela baita Gobernuak berak ere):

#### **Zein urtetan aitortu behar dira fakturak?**

Andoni arrain-saltzailea da. Urte Zaharretan, zenbait jatetxetara eramaten du arraina. Aurten, lanean itota zebilelako, beranduago egin ditu fakturak. Alegia, urtarrilean fakturatu du abenduan eramandako arraina. Zein urtetako aitopenean sartu behar du faktura, aurtengoan ala lazkoan? Lazkoan, izan ere, arraina saldu duen urteari dagokion errenta-aitopenean sartu behar baita, nahiz eta hurrengo urtean egin faktura.

#### **HAEEko Administrazio Hizkeraren Atala**

# Eraginkorrak al dira umeez edo gaztetxoek gaur egun hirugarren hizkuntza bat ikasteko atzerrian egiten dituzten egonaldiak?

Lan bat bilatzeko, bidaiak egiteko edota beste herrialde bateko pertsonekin komunikatzeko hizkuntzak jakitea ezinbestekoa da. Gaur egun gero eta garrantzi handiagoa ematen zaio Euskal Herrian hirugarren hizkuntza bat ikasteari. Txikitatik hizkuntza bat ikasteak duen garrantziaz ohartuta, haur eta gazte askok pasatzen dituzte oporrak atzerrian hizkuntza ikasten. Kanpoan egiten diren egonaldi horiek eraginkorrak diren edo ez jakiteko, hizkuntza arloan lanean dabil-tzan sei pertsonaren iritziak bildu ditugu.

## Cristina Lacunza

### Lacunza hizkuntza akademiako Atzerriko Egonaldien arduraduna

Egonaldiak beti dira eraginkorrak. Akademian ikasten dena kanpoan praktikatu egiten da, eta soltura hartu. Aukera asko daude; horietako bat familia batekin bizitzea da. Kasu horretan ingelesez hitz egitea beste erremediorik ez dago, eta beraz, bermea erabatekoa da. Beste mota bateko alojamen-  
duak hautatuz gero, beharbada ikasleak askatasun gehiago izango du bere gisara ibiltzeko, baina pixka bat arriskutsua izan daiteke, ez baitago horrenbesteko bermerik. Azken batean, guraso gehienek zera jakin nahi dute: ea egonaldia erren-  
tagarria izango den, hau da, ea balioko dien haien seme-ala-  
bei ikasturtea gainditzeko. Gure ustez egokiena familia bate-  
kin egotea da, baina hori ez da jendeak gehien eskatzen duena  
(%5), gurasoei garesti ateratzen zaielako.

Ikaslearen helburuak edota jarrera zein den ere kontuan izan behar da. Beti ere hobe da ikaslea pertsona heldua izatea; harremanak egitea kosta egiten bazaizu, lotsatia baldin baza-  
ra, hizkuntza maila baxua baduzu... zailagoa izaten da. Irekiak diren ikasleak bidaltzen ditugu familietara.

Iraupenari dagokionez, zenbat eta luzeagoa izan egonaldia, hobe. Umeentzat hilabete bat da egokiena; horrela, bueltan etortzen direnean, ez die lotsarik ematen hizkuntza berrian hitz egiteak.

## Elena Castañeda

### Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza Saila. Pedagogi berrikuntza

Beste herrialde batean egotea hizkuntza bat ikastea eta praktikan jartzea baino gehiago da; hori bezain garrantzitsuak dira ikasleak familiako kideekin eta beste herrialde eta kulturetako pertsonekin egiten duen elkar-  
bizitzan ezartzen dituen harre-  
manak.

Lehenengo kontaktuan leku bakoitzeko ohituretara egokitzen joan behar dute, eta hori, batzuetan, hizkuntza bera ulertzea baino zailagoa izaten da. Egia da, bestalde, denborak aurrera egin ahala, aztura berrietara egokitu, eta hor hasten dela ikas-  
lea hizkuntza behar bezala baloratzen; hizkuntza ikasteak ahalegina eskatu dio, bai, baina orain bere burua sarituta ikus-  
ten du komunikatzeko gai dela frogatzerakoan, eta hori giza harremanetan oinarritzko gauza da.

Horrenbestez, egonaldi horien eraginkortasuna baloratu behar da mintzapraktika egiteko modua den aldetik, eta, batez ere, horri esker ikasleek hartzen duten aberastasun kulturalari begira.



## Iosu Muro

### Lapuebla Labarkako Asa ikastolako ikaslea

Hamazazpi urte ditut. Azkenaldian urtero joaten naiz atzerrira hilabete bat pasatzera. Bi aldiz izan naiz Irlandan, eta behin EEBBetan, New Jersey-n. Aurten San Franciscora joango naiz hilabete bat pasatzera. Kanpora irteten hasi aurretik, Ikastolen Federakuntzak antolatzen dituen udako kanpamen-  
duetara joaten nintzen. Goizetan klaseak hartu eta arratsaldean bestelako aktibitateak egiten dira horrelako lekuetan; dena ingelesez, noski; hala ere, atzerrira joaten hasi naizenetik gusturago nago. Hamahiru urterekin abiatu nintzen lehenengo aldiz kanpora. Lehen aldi horretan familia, janaria, etab... izaten nituen gogoan, baina berehala ohitu nintzen. Dena dela, lehenbiziko aldiak sufritu egi-  
ten duzu.

Atzerrira joandakoan aukera ugari dago: klasera joan zaitezke edota familia batekin geratu egun osoan. Familia batekin zaudenean, euskaraz eta gaztelaniaz ezin da hitz egin, eta ingelesez mintzatu behar da, eguneroko ingelesez gainera, eta horrela etxeko hizkera ezagutzeko aukera duzu. Denbora pasa ondoren, haien hitz egiteko moldea hartzen duzu: imitatu egiten duzu haien hitz egiteko modua. Azken finean, horrelako egonaldiak eraginkorrak dira norberak ikasteko gogoia badu, eta saiatzen bada.



## Zuriñe Saiz Ikastolen Elkartea

Egonaldi horiek eraginkorrak dira eta aberasgarriak ere bai. Edozein hizkuntza ikasteko hizkuntza hori hitz egiten den lurraldera joateak mesede handia egiten du beti. Murgiltze erarik onena da bertako hizkuntzan egiten duten hiztun naturalez inguratuta egotea eta eurekin komunikatu behar izatea. Hizkuntza bere giro errealean jasoko du eta, hala, ikasleak hiztegia, esamoldeak, intonazioa eta abar bereganatuko ditu oharkabean.

Hori bai, hara doan gaztearen gurasoek edo arduradunek argi eduki behar dute zer nahi duten eta egonaldiak zer eskaintzen duen: egonaldia erresidentzia batean edo familia bategaz egingo den, ikastaro eta guzti izango den. Kontuan hartzekoa da baita, ikaslea taldean edo bakarka doan. Honek guztiak izango du eragina ikasketan eta egonaldiaren kalitatean.

Gainera, ikaslearen garapenerako beste osagai mesedegarri batzuk ere lantzen dira egonaldi hauetan: bertakoen eta bisitariaren arteko kultura ezberdinen truke aberasgarria, harreman berriak lantzeko aukera, egoerak hala eskatuta norberaren autonomia garatu beharra... Egoera ugariri aurre egin beharrean aurkituko da ikasle gaztea, etxekoen eta hurreko lagunaren babesik gabe dagoenean. Denei erantzuten asmatu beharko du eta bertako hizkuntzaz baliatuz gainera.



## David Henderson Galdakaoko ikastolako ingelesko irakaslea

Irlandarra naiz eta 20 urte daromatzat Euskal Herrian. Udan Ipar Irlandara joaten naiz DBHko ikasleekin, izan ere urtero 24 eguneko egonaldiak antolatzen ditugu, ikasleek ingelesa praktika dezaten. Gaelikoz irakasten den hango ikastetxe batekin harremana dugu. Familietan egoten dira ikasleak, hori baita gure arda-

tza. Ikasle horiek hirietan egoten dira eta ordu batzuk elkarrekin pasatzen dituzte.

Hainbat ekitaldi kultural eta txango antolatzen ditugu haientzat. Hala, bertako kultura, ohiturak, hizkuntza, etab. ezagutzeko aukera dute. Hango familiako kideekin eta hiriko jendearekin erlazionatzen dira. Etxeko ume txikienekin azkar sortzen da harremana; haien adinekoekin, berriz, zailagoa da, lehia sentimendu bat sortzen baitzaie hangoei. Azken egunean elkar agurtzerakoan negar egiten dute, harreman oso ona sortu delako beraien artean.

Guk ikasle bakoitzaren jarraipena egiten dugu, eta etxez etxe joaten gara horretarako. Ahoskera, entzumena eta ulermena dira batez ere gehien lantzen dituztenak. Ikasle horiek 3 urtez jarraian horrelako egonaldiak egiten badituzte, maila ona lortzen dute.

## Jasone Cenoz EHUko Ingeles Filologiako katedraduna

Atzerrira joatea esperientzia aberatsa izan daiteke guztientzat, baina ingelesez hitz egiten den herrietan egiten diren egonaldiak ez dira beti izaten espero den bezain eraginkorrak ingelesaren maila hobetzeko. Askotan, haur eta gaztetxoek harreman eskasa dute jatorrizko hiztunekin eta ingelesa gutxi erabiltzen dute, eguna hemengo lagunekin pasatzen dutelako. Bestalde, udan lan egiten duten irakasle asko ez dira profesionalak eta hizkuntza eta irakasteko metodologia ez dute menperatzen. Hori dela eta, prezioak kontuan hartuta, kasu askotan dirua alferrik gastatzen dela iruditzen zait. Nolanahi ere, ingelesaren jatorrizko hiztunekin denbora asko pasatzea lortzen baldin bada, egonaldiek oso eragin positiboa izaten dute.

Ikerketek frogatu dutenez, garrantzitsua ez da bakarrik zenbat denbora pasatzen den atzerrian, baizik eta interakzioaren kalitatea nolakoa den. Atzerrira joaterakoan lortu behar dena da mintzamena eta ulermena jatorrizko hiztunekin hitz egitearen ondorioz lantzea. Horregatik oso eraginkorra izan daiteke familia batekin egotea klaseetara joan gabe eta hemengo lagunak ikusi gabe. Bestalde, ez dugu ahaztu behar Europako hegoaldean baino ez dagoela atzerrian ikastaroak egiteko ohitura hori; ingelesez maila hobea lortzen den herrietan (Suedia, Herbehereak, etab.) beste tresna askoz merkeago bat erabiltzen dute: telebista jatorrizko hizkuntzan ikustea, hain zuzen ere.

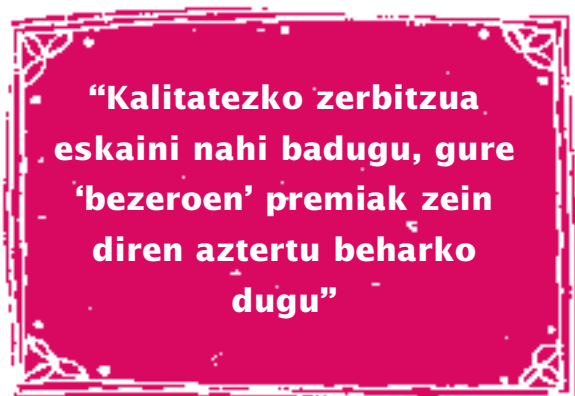


**Nerea Pikabea**  
Kazetaria

# Erabateko kalitatea kudeatu: zertaz ari gara?

Administrazio publikoetan gero eta sarriago entzuten ditugu ISO 9000-2001, EFQM bikaintasun-eredua, Zerbitzuen Gutunak eta antzekoak; kalitatea ezartzeko sistemak dira, eta jendeak horiei buruz dihardu, nahiz eta askok zer diren jakin ez. Badirudi adituen esparruko zientzia bat dela kalitatearen kontu hori, misterio ezkutua, perfekzioaren gordelekuko ataria.

Errealitatea, ordea, guztiz bestelakoa da, egia baita goian aipatu ditugun kalitate-teknika horiek aplikatzeko metodologia zehatz eta berezia dagoela, baina erabateko kalitatea, labur esanda, zentzuzko hiru ideia batzea baino ez da, eta edozeinek ulertzeko moduko kontua gainera:



## 1. Zerbitzua erabiltzen duenari edo bezeroari eskatzen duena edo nahi duena eskaini.

Gure eguneroko bizitzan ikusten dugunez, lanean zein beste esparru batzuetan, produktu edo zerbitzu batzuk gogoko ditugu, pozik uzten gaituzte, baina beste batzuek, ordea, ez dute maila bera, beste zerbait espero genuen.

Beraz, kalitatezko zerbitzua eskaini nahi baldin badugu benetan, gure "bezeroen", hau da, eskaintzen ditugun produktuen hartzaile, kontsumitzaile edo erabiltzaileen premiak zein diren aztertu behar dugu, eskaintzen duguna egokia den edo ez jakiteko.

Horretarako bide asko dago: inkestak egin, jarraipena egiteko taldeak sortu, gezurrezko bezeroak erabili, kexatzeko arrazoiak aztertu, e.a. Azken batean jarlekua aldatzea da kontua. Bai, bai, ez da broma. Bezeroen bat datorrenean, zure ohiko lekuan jarri ordez, bezeroaren lekuan jarri eta

zure buruari galdetu: hau al da eskuratu nahi dudana produktu edo zerbitzua? Hori egin ostean, arazorik ez berriz zure lekuan jarri eta emaitzaren arabera jarduteko.

## 2. Etengabeko hobekuntzaren bila jo erakundeko prozesu eta jardueretan, etorkizuna gogoan.

Hasteko, kontu bat: kostuei begira egon beharrik ez badugu, edozeinek lor dezake kalitatea. Baina kalitatearen gakoa beste bat da; kasu bakoitzean beharrezkoa baino ez dena erabilia lortu eta hobetu behar da kalitatea. Eta zer behar da horretarako?

- Arazoei aurrea hartu, behin eta berriz sortzen diren akatsak berriz sor ez daitezen (lana metatu, atzerapenak, informazioerik eza, e.a.).
- Lanak lehen kolpean ondo egiten saiatu, txosten, foto-kopia, jakinarazpen eta dena delakoak errepikatzen ibili beharrik ez izateko.
- Etengabe hobetu laneko prozesuak, arin, bizi eta eraginkorragoak izan daitezen. Laneko prozesu bakoitzak arduradun nagusi bat izaten du, eta horretan diharduten guztiek, elkarrekin, aldian-aldian prozesu hori gainbegiratu beharko dute; zertarako?
  - Baliagarria ez den pausorik ez emateko, baliorik eransten ez duenez.
  - Alferreko denbora-etenak murrizteko, horietan arrazoirik gabeko atzerapenak sortzen direlako.
  - Erabiltzen diren inprimakiak hobetzeko, hartzaileek arazorik gabe ulertu eta erabiltzeko modua izan dezaten.
- Prozesuak deskribatu, denek jakin dezaten zer, nola eta noiz egin behar duten.



### 3. Aurreko bi ideia horiek abian jartzeko, langile denak egoeraz ohartu eta denek parte hartzea lortu.

Horretarako, prestakuntza egokia eskaini behar zaie langileei, dena delako mailatakoak izanik ere, eta lana hobetzeko dituzten ideiak azaldu eta garatzeko modua ere izan beharko dute.

Hobekuntza-taldeak sortzeko aukera ere eskaini behar da, hainbat pertsona edo saili eragiten dioten arazoak aztertzeko.

Azken batean, kalitatea denon ardura dela ikusi behar dugu, pertsona bakoitzaren konpromiso aktiboa eskatzen duela onartu.

### Aipatutako hiru ideia horiek abian jarrita, onura hauek izango ditugu:

1. Herritarrek edo gure erakundearekin diharduten beste zerbitzu batzuek gurekiko iritzi hobea izango dute.
2. Berrikuntzak eta barne-garapena errazago etorriko dira, eta kalitate ezak eragindako kostuak murriztuko dira.
3. Langileek errazago parte hartu eta, ondorioz, asebeteta sentitzea lortuko dugu.



**“Kalitatea denon ardura dela ikusi behar dugu, pertsona bakoitzaren konpromiso aktiboa eskatzen duela onartu”**

#### Ondorioak:

Esandakoak esanda, berehala has gaitezke denok, baita ni neu ere, aipatutako ideiak betetzen, beti izango baitugu egiten duguna hobeto egiteko aukera, hala nahi badugu. Berdin dio aldatzen duguna txikikeria bada ere, txikia izan arren, askoren buruz, mundua ere aldatzen baita; hala diote japoniarrek.

Ondo iruditzen bazaizue, hasteko, gure bezeroaren lekuan jarriko gara; gero, aspalditik konpondu ezinik ari garen arazo horri helduko diogu, irtenbideren bat aurkitzeko; horren ostean, lankidearekin hitz egingo dugu, hobetzen saiatzeko... Ikusten, oso erraza da, hori da kalitatea kudeatzea. Ekin eta jarrai; batez ere ekin.

Ene bada! ahaztu zait ia. Saiatuko gara hurrengo batean ISO arauak, EFQM Eredua eta erabateko kalitatea kudeatzeko garatu eta sistematizatu diren beste sistema batzuk zer diren azaltzen.

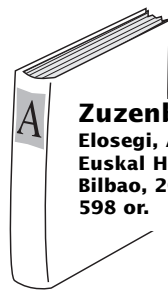
**Albert Galofré Isart**  
Aholkularia kalitate kontuetan



**Fikeko berbakera**

Azketa Rike, Sorkunde  
Gamiz-Fikako Udala – Bizkaiko Foru Aldundia  
Bilbao, 2002  
141 or.

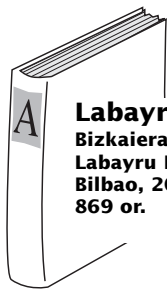
Asko izan dira eta dira, batuaren nagusitasuna dela eta, kezkatuta dabiltzanak. Eta horregatik, herri hizkera ez galtzeko edo berreskuratzeko, lan handiak egiten ari dira han-hemen; horien artean gaurko hau dugu: Fikako hizkerari eskaintakoa. Liburuarekin batera eskaintzen den CDari esker, herri-tarren ahotsa entzuteko aukera izango duzu, ahozko kontakizun eta kantuen bidez.



**Zuzenbideko Euskal Hizkera Berezia**

Elosegi, Antton  
Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua  
Bilbao, 2002  
598 or.

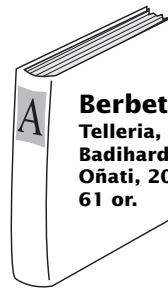
Luzeraz eta edukiz mardula benetan Elosegik ekarri digun tesia. Hona hemen gaia: administrazioan euskaraz lan egiten dugunok oraindik izaten ditugun oztopoak –sintaxi zurruna dela, imitatu dugun fraseologia dela, lexikoa dela...– “euskaraz” idatzitako hainbat eta hainbat testu lehenengoan harrapatzeko. Egilea terminologiaren arazoari lotu zaio bete-betean. Eta honela, tesiak bi zati ditu: lehenengoan xede berezietarako hizkerak hartu ditu aztergai, bereziki zuzenbide arloko hizkera; eta bigarrenean, euskal hizkera juridikoko corpusa. Azterlanotarako Euzkadi / Euskal Herriko aldizkari ofizialetako goi mailako arauak eta legeak erabili ditu.



**Labayru Hiztegia**

Bizkaiera eta Batua (b)uztarturik  
Labayru Ikastegia, BBK Fundazioa, Ibaizabal  
Bilbao, 2003  
869 or.

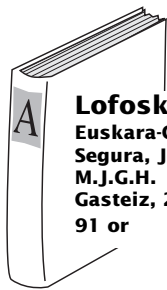
Euskalkien kontua pil-pilean dugun honetan, *Labayru* Ikastegiak lan berri bat ekarri digu, bizkaiera eta batua uztartzen dituen hiztegi elebiduna: sarrerak euskaraz daude eta esanahiak gaztelaniaz. Bizkaiera eta batua jartzen dira gaztelaniaren aurrez aurre eta, gainera, sarrera asko adibidez horniturik daude. Esparru asko eta asko landuta izan dituen arren, esaterako hiztun helduen euskara-irakaskuntza, itzulpengintza, ikasliburuen sorkuntza..., orain arte hiztegitzintza jorratu gabeko soroa izan da *Labayru*-rentzat. Eta landu ere gogoz eta ganoraz landu du arlo berri hau: ez da, inondik inora, egun batetik bestera egindako oinarritzko hiztegi bat baizik eta goitik behera landutako hiztegi mardula, trinkoa eta sendoa. Bigarren hiztegia ere, gaztelania-euskara, laster ateratzekotan daude.



**Berbeta berua**

Telleria, Alberto  
Badihardugu Euskara Alkartia  
Oñati, 2003  
61 or.

Lagun artean edo kalean, euskaraz ari garenean, hainbat eta hainbat hitz edo esapide gaztelaniaz botatzen ditugu, esan nahi duguna hobeto adierazten dugulakoan; zuk nola esaten duzu *montar un pollo, estar al loro, tío bueno...*? *Badihardugu* Deba Ibarreko euskara elkarteak ibar osoan erabiltzen diren kaleko hitzak eta esapideak bildu ditu lan honetan. Liburua bi zatitan banatuta dago: euskara-gaztelania eta gaztelania-euskara; lehenengoan, esapideak sailkatuta aurkituko dituzu: despektiboak, haserrearen adierazleak, ezaugarri fisikoak, jana eta edana, taberna girokoak, amodioa eta sexua, eta bestelakoak; bigarrenean, alfabetoaren arabera ordenatuta.



**Lofoskopia hiztegia**

Euskara-Gaztelania/Gaztelania-Euskara  
Segura, Josu  
M.J.G.H.  
Gasteiz, 2003  
91 or

Zer ote da Lofoskopia? Askori erabat ezezaguna egiten zaigu termino hori, baina ziur asko eremu judizialean egunero murgiltzen direnek, kriminologoek... segituan erantzungo dute: lofoskopiak marrazki papilarrak (eskukoak) aztertzen ditu, pertsonak identifikatu ahal izateko. Eta baten batek ba al daki esaten “bloqueo del cierre de la recámara”? Zer den ere ez gehienok. Oso arlo espezializatua dugu eta, hizkuntza normalkuntzari dagokionez, azterlan sakon askoren premian dagoena. Gaur egungo profesional askok eskertuko dute, zalantzarik gabe, Josu Segurak egindako urrats berri hau.



**Arma, balistika eta kartutxogintza hiztegia**

Euskara-Gaztelania/Gaztelania-Euskara  
Segura, Josu  
M.J.G.H.  
Gasteiz, 2003  
226 or.



## GASPAR AÑASTRO:

### magnizida gasteiztar bat XVI. mendean

**N**ahastuta zebilen Europa 1582an. Errege Felipe, Gaztelako II.a, Europako eta are munduko ere erregerik ahaltsuena zen eta gerran zegoen Europa erdiarekin: Frantziarekin, Alemaniako protestanteekin, Ingalaterrarekin, turkoekin... eta holandeseekin.

Herbehereak askatasun bila zebiltzan 1565etik. Ez Alba dukearen errepresio basatiak, ez Joan Austriakoaren elkarriketa eta bakegintzak ez zuten itzali holandesen askatasun-egarrira: kontzientzia-askatasuna eta herri-askatasuna, bi-biak, galdatzen zituzten. Buru, Orange-ko Gilermo printzea zuten.

Espainiarren mendeko Herbehereek 17 probintzia zituzten. Horietatik zazpik, iparraldekoek, *Utrecht-eko Batasuna* izenpetu zuten 1580an. Orduan sortu zen estatua, lehendabizi *Zazpi Probintziak* deitu zitzaiona, gaur egungo Holanda da, probintziotako baten izenagatik.

Espainiako erregeren erantzuna laster iritsi zen: Gilermo legez kanpo jarri eta saria eskaini zion hilko zuenari, 20.000 ezkutu, hain zuten.

Anberesen bizi zen Orange, eta Anberesen bizi zen, baita, bi urte lehenago Brugge-tik etorriarik, Gaspar Añastro Isunza ere.

Gasteiztarra zen Añastro, 1551n jaioa. Familia ezaguna eta aberatsa ziren Añastotarrak, Isunzatarrekin eta Lekeitiotarrekin oso lotuak: 1483 eta 1582 artean hamaika aldiz izan zen familiotakoren bat Gasteizko alkate.

Merkatari zen Gaspar Añastro, aberatsa eta izen handikoa: Bruge-ko Bizkaiko Kontsuletxeko kontsul izan zen 1577-78etan. Merkataritzako golpe txar batzuen ondorioz, baina, porrot egiteko zorian zegoen 1581ean.

Urte horretako uztailean hasi zen dantza. Ustekabean, Joan Isunza gasteiztar senitarteko baten gutuna jaso zuen gure Gasparrek, erosketa batzuen aitzakiarekin. Desenkusatu zen Añastro, baina Isunzak idazten jarraitu zion eta, abenduan edo, proposatuko zion, azkenean, asmo zuen plana: Orange-ko printzea hiltzea.

Joan Isunza Alba dukearen gizona zen, harekin egin zuen Herbehereetako gerra zazpi urtez eta garai hartan Garibai historiagile arrasatearraren *Compendio Historial* liburua Anberesen inprimatzeko dirua utzi zuen, hamabost urte beranduago berreskuratu gabe zuena.

Isunzak, azkenean, konbentzitu zuen Añastro: 80.000 dukat eta hainbat ohore agindu zizkion, erregeren beraren izenean.

Gaspar Añastrok bi morroi bilbotar zituen, Antonio Venero, kontugilea eta Joan Jauregi, idazlaria, biak Bilboko merkatarri-familiakoak. Bata zein bestea konbentzitzen saiatu zen Añastro. Joan Jauregi gaztea izan zen, azkenean, Añastrori zion estimazioagatik, Orange-ko printzearen aurkako eraso egingo zuena.

1582ko martxoaren 18an, igandearrekin, Joan Jauregi, bezperan konfesatuta, Orange-ren etxerantz abiatu zen. Frantses tankerako arropa zeraman eta, aldean, kargatutako pistola eta sastakaia.

Elizatik bueltan aurkitu zituen Gilermo eta haren segizioko lagunak. Haiekin batera etxera sartu eta korridore batean, lagunekin hizketan ari zen buruzagiarengana hurbildu eta buruan tiro egin zion.

Gilermo zaurituta eramaten zuten bitartean, haren zaintzaileek Jauregi harrapatu eta bertan hil zuten.

Gorputza arakatu eta zenbait paper aurkitu zizkieten. Haietan aipatutako guztiak atxilotu zituzten derrepente, Gaspar Añastro izan ezik. Izan ere, Añastro lau egun lehenago abiatu zen Frantzia aldera, salerosketaren baten aitzakian. Bera izango zen bizirik aterako zen bakarra, hilketaren antolatzaile eta xaxatzaile bera izan arren.

Orange ez zen hil, esan bezala. Bi urte beranduago, ordea, beste hiltzaile batek arrakasta izan zuen: 1584ko uztailearen 10ean hil zuen Delft hirian, Balthasar Gerard frantsesak.

Añastro, ihesaren ondoren, erregeren zerbitzuan sartu zen: alaba Catalinaren diruzain izan zen lehenik, eta gero, Isunza hil zenean, erregeren ontzien hornitzaile. Lan eskergarik ez zuen izango, seguruenik, astia izan baitzuen garaiko liburu ospetsuenetako bat gaztelaniara itzultzeko: Jean Bodin frantsesaren *Errepublikaren Sei Liburuak*, Turinen 1591n argitara emana.

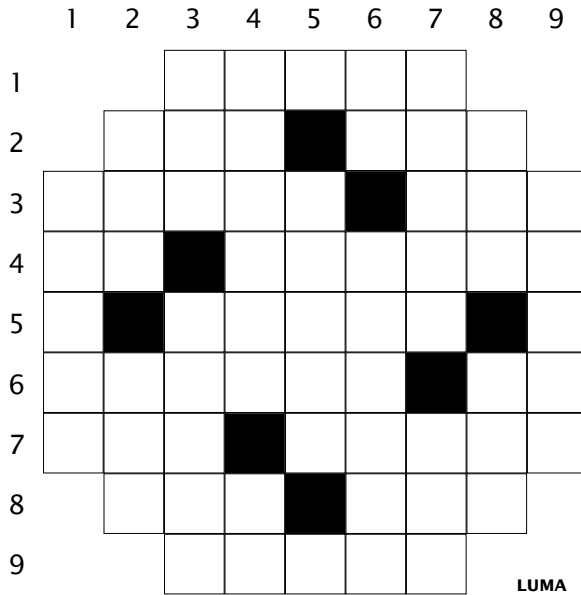
Ez dakigu zehatz noiz hil zen Gaspar Añastro, 1600 inguru izan behar zuen. Bakean eta isilean izkutatu zen, orduan, Estatuko indarkeriaren estoldetan nahastutako euskaldun hura.

**Eneko Oregi**  
**Itzultzaile Zerbitzu Ofizialeko burua**

Atentado en Amberes : la conspiración de vitorianos y bilbaínos contra el estatuder Guillermo de Orange / Julio-César Santoyo : 1582. - [Alava] : Diputación Foral de Alava, [1982?]. - 126 p. : ill. ; 22 cm Bibliography: p. 121-126. ISBN 84-500-8100-9.



# Hitz gurutzatuak



## EZKER ESKUIN

1. Gipuzkoako udalerrria. 2. Izana adierazteko partikula. Gaixo. 3. Idazki. Areago. 4. Berrogeita hamaika, zenbaki erromatarren arabera. Iparraldean, gantzak. 5. Bokala. Mozkortuta. Iodoaren ikur kimikoa. 6. Bahituran hartu. Musika nota. 7. Emeen sexua. Uharteak. 8. Hitz. Edari alkoholdun. 9. Goxoa.

## GOITIK BEHERA

1. Emea gurasoekiko. 2. Eguneroko jaki. Unitate. 3. Irin egosiz egiten den jaki. Ehuten duena. 4. Ematen du. Ukatzeko. 5. Bokala. Nafarroako basoa. Tona. 6. Neonaren ikur kimikoa. Xinaurri. 7. Fruitu mota. Gauerokoa. 8. Iratzea, garoa. Behar. 9. Eguzkiak.

# Letra zopa

I	W	S	A	E	L	B	W	O	G	O	A
B	A	S	I	L	I	A	K	R	S	T	S
I	T	S	A	T	E	K	I	R	E	G	I
L	E	E	R	U	S	B	Z	K	I	D	T
O	R	I	O	A	W	E	N	O	H	I	G
N	P	I	R	A	G	U	I	S	M	O	A
S	O	F	N	D	A	U	N	H	L	O	F
U	L	O	E	R	D	A	O	F	U	R	R
H	O	R	R	O	L	W	A	E	I	H	U
K	A	A	S	T	E	N	I	S	A	U	S

LUMA

Aurki itzazu letra zopa honetan zortzi kirolen izenak. Hitzak ezker eskuin, goitik behera eta diagonalean azalduko zaizkizu.

## Euskararen inguruko zenbait telefono

- AEK: 94/424 17 10
- Argia: 943/37 15 45
- Berria: 943/30 40 30
- EIZIE: 943/27 71 11
- Euskal Herrian Euskaraz: 943/ 44 56 65
- Euskal Irrati Telebista (EITB): 94/ 603 10 00
- Euskal Kulturaren Erakundea: 00-335-59 93 25 25
- Euskaltzaindia: 94/415 81 55
- HABE: 943/02 26 00
- Helduen Euskalduntzerako Euskaltegia (HEI): 948/17 76 70-54
- Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea (IVAP): 945/01 76 00
- Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza: 945/01 81 10
- Ikas eta Ari (IKA): 945/28 89 22-44
- IRALE: 945/27 44 00
- Itzultzaile Zerbitzu Ofiziala (IZO): 945/01 76 56. FAX: 945/01 76 03
- Kultura Saila: 945/01 94 64
- NAPIko Euskaltegia: 948/42 33 19-51
- NAPIko Euskara eta Hizkuntz Komunitarioak Zerbitzua: 948/42 33 49-51
- Udal Euskaltegiak: 94/440 62 17 943/80 52 54
- UZEI: 943/47 33 77

## Soluzioak

**Letra zopa**

Arrauketa, igerteta, surfa, piraguismoa, bela, watepoloa, tenisa, golfak.

**Ezker eskuin:**  
1. Aduna. 2. Ohi. Ert. 3. Agri. Are. 4. Li. Urinak. 5. A. Edana. 6. Bahitu. La. 7. Alu. Irak. 8. Ele. Ron. 9. Ezita.

**Goitik behera:**  
1. Aiba. 2. Ogi. Aie. 3. Ahi. Ehuie. 4. Dirudi. Ez. 5. U. Irati. 6. Ne. Inurri. 7. Arana. Loa. 8. Ira. Lan. 9. Ekiak.

**Hitz gurutzatuak**

# Euskadiko Lokalen Ikuskapenerako Plan Orokorra

## Sute prebentzioa



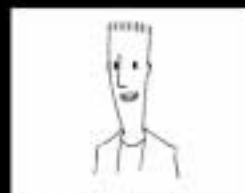
- Batai, birkito bat inoedez,  
- Txingarta bera!



- Txingarta, txingarta...  
- badata su-irritailgarrik ala?



- Horte daza. Seguratz berri-  
berri daga, gainera.  
- Lesai geratzen nola ondian.



- Lokal hau seguru da.  
Seguru gurtuko izango  
dudala!

## Edukiera



- 497, 498, 499...  
- Sarenik bai?



- gogentzako lekua daga;  
bat bakarra zar Eteke; beraz,  
zere ala wote agin.



- Ni nola wote gertatu, eta nola  
nola berriat!  
- Hau da fristena!



- Lokal hau seguru da.  
Seguru gurtuko izango  
dudala!

## Ebakuazio bideak



- Zer daga sareta gisa?  
- Frizituaik, pama, perretalioak...



- Eta itrena modara?



- Lanialdiuak, itzerrik gabe beti,  
zute-alarriak, su-irritailgarriak,  
etab, etab...



- Erakumea: itrenen... zozioak  
ezan Chefari nire partea.  
- Lokal hau seguru da.  
Seguru gurtuko izango  
dudala!

## Argindar instalazioa



- "Sua Gortutuan" [Itenerako  
sarrerarik bai?  
- Bero-beroak!



- Heri da itzupa, hoi! Eta, bide  
bates, zer moduz dazue  
argindar instalazioa?



- Aztertu berri! Itenera [Itenerako  
gaitzua ere ez da emeko!



- Lokal hau seguru da.  
Seguru gurtuko izango  
dudala!

## Egiturak



- Joku egiturak nahi dit,  
talde trinkoa...



- ...egitura gogorra eta sustatu  
ezina.



- Egitura on garetu, nola daude  
pabilioa egiturak?  
- Aurrak taldearene baino  
tertiario!



- Lokal hau seguru da.  
Seguru gurtuko izango  
dudala!

## Geure Segurtasunaren alde

aurrera doan herria

EUSKADIKO JAURLARITZA

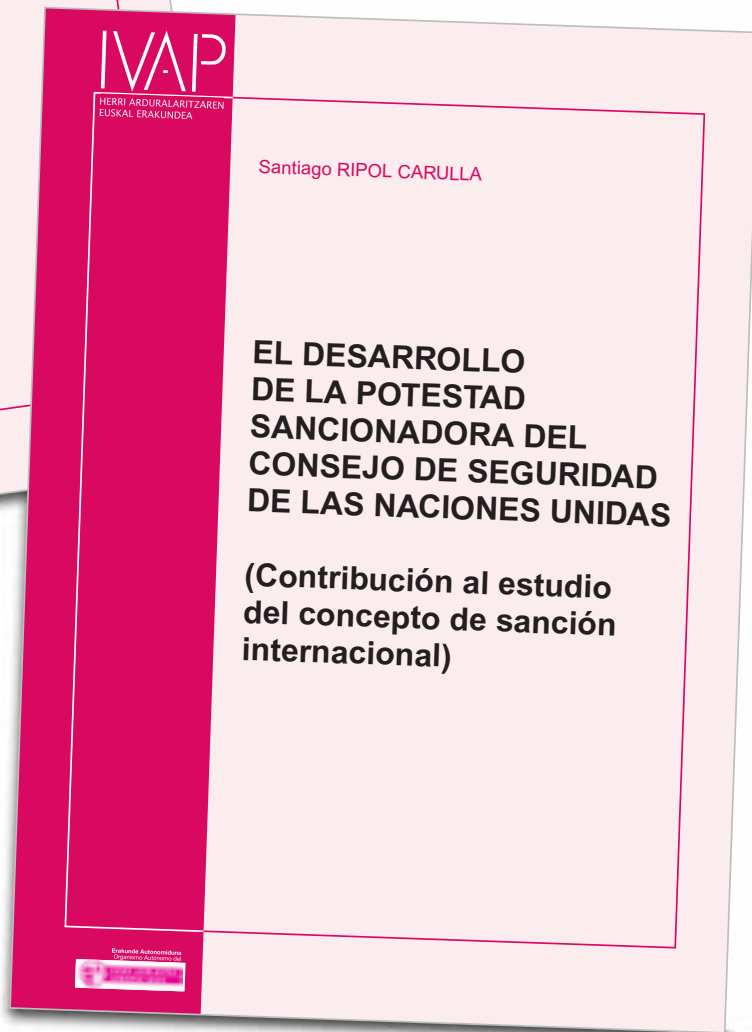
GOBIERNO VASCO

BERNARDINO SALA

Leheneko Lehendakaria / Comendador

DEPARTAMENTO DE VIZCAYA

Departamento de Vizcaya y Euzkadiak



**Bi liburuok hemen dituzu salgai:**



**Unibertsitateko etorbidea z/g  
20600 Oñati  
Tf.: 943 782 000  
Fax: 943 783 177  
[argitalpenak-ivap@ivap.es](mailto:argitalpenak-ivap@ivap.es)**