

Kutxaren esperientzia hizkuntza kudeaketan, testuinguru globalizatu batean

(The experience of Kutxa in the linguistic management in a globalized context)

IRIZAR, Mikel

Kutxa. Garibai 15. 20004 Donostia

Esperientzia honek baditu 'esportagarri' egiten duten bi ezaugarri: euskara/gaztelania elebitasunean abiatzen bada ere, eleaniztasunera dago bideratuta (lehengo biak gehi katalana eta galegoa); hizkuntza kudeaketak behar duen diskurtsoaren lanketa zuzendu da aldagai teknikoetara, enpresa-helburuen bila, hizkuntzen alde identitario/ideologikoa kontuan izan gabe. Horrela, eleaniztun izatera derrigortuta dagoen enpresa globalak baluke zer ikasia normalizazio prozesu honetan mamitutako esperientziarekin.

Giltza-Hitzak: Hizkuntza. Globalizazioa. Eleaniztun. Kalitatea. Plangintza. Kudeaketa. Teknika. Esportagarri.

Esta experiencia reúne dos características que la hacen «exportable»: aun partiendo del bilingüismo (euskara y castellano), tiene vocación multilingüe (euskara, castellano, catalán y gallego); el discurso de la gestión lingüística gira en torno a elementos técnicos, a los objetivos de la empresa; prescinde por tanto de los aspectos identitarios/ideológicos de las lenguas. En consecuencia, aquellas empresas globales que se ven obligadas a tener carácter multilingüe bien pueden valerse de la experiencia acumulada en este proceso de normalización.

Palabras Clave: Lengua. Globalización. Multilingüe. Calidad. Planificación. Gestión. Técnico/a. Exportable

Cette expérience réunit deux caractéristiques qui la rendent « exportable » : même si l'on considère le bilinguisme (euskara et castillan), elle a une vocation multilingue (euskara, castillan, catalan et galicien); le discours de la gestion linguistique tourne autour d'éléments techniques, des objectifs de l'entreprise; c'est pourquoi il fait abstraction des aspects identitaires/idéologiques des langues. Par conséquent, ces entreprises mondiales qui se voient obligées de posséder un caractère multilingue peuvent bien se servir de l'expérience accumulée dans ce processus de normalisation.

Mots Clés: Langue. Globalisation. Multilingue. Qualité. Planification. Gestion. Technique. Exportable.

1. AURREKARIAK

Kutxaren hizkuntza kudeaketa elebitasunera bidean abiatu zen, XX mendearen lehen zatian. Ibilbidea gorabeheratsua izan da ezinbestean, kontuan hartuta mende hori zeharkatu duten gertakariak eta Kutxaren sentiberatasuna egoera politikoeikiko, bere aginte organoetan administrazio publikoek duten pisuaren ondorio.

Ibilbide horretan urrats nabarmenak egin ditu erakundeak elebitasunera bidean, bereziki idatzizko euskarrietan eta giza baliabideen kudeaketan. Zerbitzu-enpresa iza-ki bezeroari kalitatezko arreta ematera bideratua, aisa ulertzen da kanpora begirako atalei lehentasuna eman izana.

Bereziki oparoa izan zen hizkuntzen ikuspegitik frankismo ondorengo lehen hamarkada. Langile kopuru oso handiak hartu zituen euskara eskolak eta jauzi garrantzitsua egin zen elebitasunerantz. Hala ere, Everest mendiaren gailurra zapaltzera abiatu zirenetatik asko gelditu ziren tarteko kanpamendutan; eta etxera itzuli zirenez tontorra erdietsi gabe, mendiko botak ezkutatu eta ez ziren berriro mendira irten, ezta etxe ondoko muinora ere. Berriki Kutxan egin den landa-lan mardul batek elebitasun arrasto nabarmenak aurkitu ditu lankide askoren armairu zokoetan.

Kontua da ibilbide luze horrek oinarri sendoa jarri diola berritan garatzen ari den hizkuntza plangintzari.

2. HEDAPENA

Katalunian bulegoan irekitzearekin batera hasi zen Kutxaren 'globalizazioa', merkatu berritan –eta hauen hizkuntzetan– aritu beharra baitzekarren, ohiko elebitasun inperfektutik haratago. Hedapena ere gorabeheratsua izan da, 80. hamarkadan izan zuen kolpe dezentea, bereziki Madril eta Bartzelonan, baina 90. hamarkadan izoztu egin zen, apur bat uzurtu ere bai. Hamarkada horren hasieran gertatu zen kutxa Munizipalaren eta Probintzialarenategitea Gipuzkoa Donostia Kutxa sortzeko, eta aldi luze batez egitura berria optimizatzera bideratu ziren lehentasunez baliabideak.

Milurteko berriarekin etorri zen Kutxaren hedapen handia Gipuzkoatik kanpo, ziklo ekonomiko bikain baten aurreikuspenak eraginda. Zazpi urteko tarte laburrean (2000-2007) bikoiztu egin da bulego sarea eta, bikoizteraino ez bada ere, asko hazi da lan-taldea. Egun Kutxak baditu 200 bulego euskararen lurraldetik kanpo, horien erdia lurralde elebidunetan (Katalunia, Valentzia, Galizia). Lan-taldeari dagokionean, lurralde horietan dago laurden luzea eta erdia inguru Euskal Herrian. Beraz, hedapenaren ondorioz Kutxak bi zerbitzu-hizkuntza berri ditu –katalana eta galegoa– eta bere lan-taldearen %20ak dihardu lurralde gazteleradun elebakarretan.

3. ORDEZKAPENA

Azken hamarkada honetan gertatu da, halaber, hizkuntza kudeaketan oso eraginkorra izaten ari den beste prozesu bat: Gipuzkoako lan-taldearen ordezkapena.

Aipatuategitearen ondoren, urte luzez ez zen apenas langile kontrataziorik gauzatu, eta horrek ekarri zuen lan-taldearen adintzea. Hamarkada aldaketaren inguruan

nabarmen ikusi ziren bilakaera horren ondorio arriskutsuak eta ordezkatzeko prozesu azkar bati ekin zitzaion. Sei edo zazpi urteren buruan 600 langiletik gora ordezkatu ditu Kutxa Gipuzkoan, lurraldeko lan-taldearen erdia baino gehiago. Kontratazio erraldi hau egiterakoan hizkuntza irizpideak zorrotz erabili dira eta lankide berriek –salbuespenak salbuespen- elebitasun maila ona dute, zalantzarik gabe ordezkatu dituzten pertsonena baino askozaz hobea. Irabazi garbia handia izan da.

4. PLANGINTZA

Horago aipatu da Kutzak elebitasunerantz egindako ibilbidea. Hala ere, ibilbide hori ez zen plangintza jakin baten arabera egin, baizik unean uneko ekimen zehatzen arabera. Honen ondorioz, hizkuntzen kudeaketan alde handiak ageri dira esparrutik esparrura. Esaterako, Kutzak bezeroari begira egin baditu urrats esanguratsuak –askorentzat eredu bihurtzeraino- berak ez du bezero gisa ia deus egin hornitzaileen hizkuntza jardueran norabide berean eragiteko.

Egoera hau aldatzeko, Kutzak 2007an sortu zuen Hizkuntza Plangintza zeritzon saila, eta neroni jarri ninduten ardura horretan. Harrezkero, 2008an onartu zuen historian lehen aldiz hizkuntza plan bat (2008-2010 Hizkuntza Plana), eta urte berean aurkeztu zen hizkuntza kudeaketaren kalitatea neurtzen duen BIKAIN ebaluaketa berri eta, zilarrezko ziurtagiria erdietsita, lehen finantza erakundea da maila horretara iritsi dena.

Horrez gain, EFQM ereduaren oinarritzen den ziurtagiri honek eragin sakona izan du Kutzaren plangintzan, eredu hori barneratua baitauka erakundeak kalitatearen kudeaketarako. Zehazki, une honetan aurrez prestatutako plangintza lerro berean ari da jartzen BIKAIN metodologiarekin eta hau izango da aurrerantzean plangintzaren ardatz.

5. DISKURTSOA

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

Ondoan doaz BAT soziolinguistika aldizkariak 2007an argitaratu zidan artikuluko batetik ateratako aipuak, diskurtso berri honen hainbat osagaiekin.

- (...) enpresaren kulturaren burua nagusitzen zaio bihotzari, analisia sentimenduari, helburu komertziala beste guztiei. Eta, nahitaez, **horietan kokatu behar da hizkuntzen gaia, bestela akabo.**
- Beraz, hemen badago lehen ideia muineko bat: **bezeroari kalitate goreneko zerbitzua eman nahi bazaio, ezinbesteko baldintza da bezeroak berak aukeztatzea harreman hizkuntza.** Hori gertatzen ez denean, eta bezeroa behartzen dugunean gure hizkuntzan jardutera, kalitate galera nabarmena dago.
- Hasi berria da, baina bilakaera interesgarria sumatzen da Gizarte Erantzukizun Enpresarialaren formulazioan: **ingurumen fisikoari bezala, enpresaren jarduru-**

nak errespetua zor dio kultura-ingurumenari eta, oso modu berezian, hizkuntza-ingurumenari.

- Kutxan egin berri dugun galdeketa baten arabera, gipuzkoarren % 23a prest legoke finantza-zerbitzuak garestixeago ordaintzeko, zerbitzu horiek euskaraz jasotzeko aukeraren truke. Hau da, **egoera eta baldintza zehatzetan negozioa handitu egin daiteke hizkuntza eskaintza egokia duten enpresentzat.**
- Langilea ere enpresaren bezero da -barne bezeroa-, eta kontsumitzen ditu enpresak ematen dizkion produktu eta zerbitzuak –agindu, trebakuntza, komunikazio...-. Eta hemen ere hizkuntza-jokamoldeak ez dira neutroak. **Lan-taldean langile elebidunak daudenean –are gehiago dentsitatea handi samarra bada- hizkuntzen erabilera egokiak eragin zuzena du langileen lanerako jarreran eta, ondorioz, lanaren emaitzetan.**
- Erabili behar den terminologia da **elebidunak** eta **elebakarrak**. Lehen multzoan daude pertsona osoak, garatuak, prestatuak; bigarrenean herrenak, gabeak, garatu beharrekoak. Erakargarri da lehenean egotea; aldiz, bigarrenean dagoe-nak bi aukera ditu: edo justifikatzen hasi, edo lehen multzora bidean jarri.
- Askozaz integratzaileagoa da **hizkuntza propioa** deitzea bertakoari eta **hizkuntza konpartitua** (edo kasu batzuetan **komuna**) besteari. Elebakarrari sortzen zaio galdera, ea zergatik ez duen ezagutzen bera jaio edota bizi den komunitatearen hizkuntza propioa.
- (...) oso helburu desiragarria da **hizkuntza simetria, hau da bakoitzak berea eginez elkar ulertzea**. Adin batetik aurrera, elebakarrak beldur dio elebitasunaren presioari, jakin bai daki ez duela erdietsiko. Eta jartzen da defentsiban edo kontra. Aldiz, esaten zaionean beste hizkuntza ulertzearekin nahikoa duela eta zenbateraino hitz egiten duen bere esku gelditzen dela, sekulako lasaitua hartzen du eta aldeko jarrera. Hau konprobatu egin dut Kutxan, ez naiz teoriarik ari.

Idea hauetan oinarritutako diskurtso guztiz teknikoak ahalbidetu du Kutxan hizkuntzen kudeaketa kokatzea enpresaren kudeaketa arruntaren ardatzean, eta helburu orokorren mesedetan. Zentzu honetan, uste dut Kutxan hizkuntzak kudeatzeko formulatu diren argudioak guztiz balekoak direla normalizazio arazorik ez duten hizkuntzen kudeaketarako ere.

6. HIZKUNTZA BERRIAK

Hizkuntzen kudeaketaren erakundetze prozesuarekin batera, lehen urratsak eman dira hizkuntza berrien tokia zehazteko enpresaren jardueran eta kanaletan. Horretarako aurrez toki horren definizioa egin behar izan da: zein toki dagokio hizkuntza bakoitzari? Lau hizkuntzak jarri behar dira maila berean? Nola eta zertan bereizi? Nola jokatu ekitaldi orokorretan?

Kanpora begira, irizpide nagusia finkatu da: katalana eta galegoa zerbitzu-hizkuntza bihurtu behar dira bakoitza bere lurraldeko bulegoetan, eta harreman pertsonalizatuko kanaletan. **Bezeroak esan diezagula behin zein hizkuntzatan nahi duen**

gurekiko harremana, eta baliabideak antolatuko ditugu bezeroaren nahi hori bete dadin.

Dena den, hizkuntza berri bat sisteman erabat txertatzeak aurrekontu dezentea eskatzen du eta hemen sortu zaigu dagoeneko lehen korapiloa. Irizpide nagusia ondo bete dezakegu katalanarekin, 75 bulego inguru baititugu Katalunia eta Valentzia artean; beraz, hor badago masa kritikoa gastua justifikatzeko. Eta katalanez dagoeneko normalizatuta daude bulegoetako eskaintza, on-line kanala eta informazio korporatiboa, eta osatze bidean da postazko harremanena.

Baina Galizian ez dugu 10 bulego besterik eta neurri horrek kontuak ondo ateratzea eskatzen du. Publizitate kanpaina bat galegoz egiteak edo on-line kanala galegoz jartzeak duen kostu erantsia alderatu behar da espero daitekeen etekinarekin, negozioan edo korporazioaren ospean, eta gero erabaki. 2010ean burutuko da hausnarketa eta hartuko erabakia.

7. ETA BARRUAN?

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

Elebitasunetik eleaniztasunerako bidean, lehenik eta behin definitu behar izan da hizkuntza bakoitzaren estatusa, erakundearen bizitzan duen funtzioaren arabera. Zentzu horretan, euskara eta gaztelania dira **hizkuntza instituzionalak** Kutzaren sorrera eta egoitza nagusia kokatzen den Gipuzkoako hizkuntza ofizialak diren aldetik. Honek esan nahi du ekitaldi instituzionaletan berdin erabili daitekeela bata zein bestea, eta ekitaldiaren antolatzaileari dagokiola komunikazioa bermatzea.

Horrez gain, bi hizkuntza hauek gehi katalana eta galegoa **zerbitzu- eta lan-hizkuntza** dira, bakoitza bere esparruan aurrez aurreko arretari dagokionean eta nonahi bestelako harreman-kanal guztietan.

Bide honetan, katalana dagoeneko garatuta dago inprimaketan, paisaian eta on-line bankan, galegoa ez bezala. Eta une honetan itzultzaile automatikoa integratzen ari da Kutzaren sistema informatikoan, gaztelaniaz ekoizten den edozein testu katalanez edo galegoz ikusi ahal izan dadin klik soil bat eginda, berdin barne kanaletan zein kanporako webetan.

8. BESTE HIZKUNTZAK

Aipatu gabe doaz Kutxan neurri batean erabiltzen diren beste bi hizkuntza: **frantsesa eta ingelesa**. Kutxa taldean bada frantziar adar bat, **Kutxa banque** izenekoa eta bost bulegoz osatua, erabat frantsesez eta Iparraldean euskaraz ere badiharduena. Dena den, jarduerak erabat bereizita dago erakunde nagusiarenetik eta hemen frantsesak apenas duen tokirik barne kanaletan. Kanpora begira, web korporatiboak badu frantseseko bertsio bat eta hizkuntza honek ere izaten du tokia argitalpen jakin batzuetan.

Ingelesak era antzeko tokia du web korporatiboan eta frantsesak baino handiagoa argitalpenetan, bereziki zientziaz edo arteaz egiten direnetan. Horrez gain, badira

erakundean sail batzuk ingelesa lanerako erabili behar dutenak, nagusiki Kutxa nazioarteko finantza-sistemarekin lotzen dutenak, hor ingelesa baita lingua franca.

Protokolo hauek aldian-aldian berrikusten dira eta 2010ean burutuko da irizpideak gaurkotzeko lana.

9. OROKORTZE ALDERA

Marketinaren urrezko arau batek dio: **“Erosi, eros daiteke ingelesez Alemanian edo Txinan; baina saltzeko oso komenigarria da Alemanian alemanera jakitea eta Txinan, txinera”**. Arau honen arabera, enpresa globalizatu orok langile elebidunak edo eleaniztunak beharko ditu bere helburuak erdiesteko, eta langile horiek modu planifikatuan kokatu beharko ditu egituraren gune estrategikoetan.

Txinan saldu nahi duen enpresak txinera dakiten pertsonak beharko ditu sail komertzialean lehenik, baina gero baita salmenta ondoko zerbitzuan edo administrazioan ere. Agian saltzaileen trebakuntzan edo hauen informazio kanaletan ere zerbait aurreikusi beharko du, arazoak sor baititzake hizkuntza batean ikasi edo jakindakoa beste batean erabili beharra modu sistematikoan.

Gaiaren beste bertsio bat da ekoizpen globalizatua duten konpainiena. Kasu honetan ezkondu beharreko interesak dira zerbitzu zentralenak eta beste hizkuntza bat duen lurraldean kokatutako ekoizpen zentroena. Hemen ez dago kanpo bezerorik baina bai barnekoa, eta honek konpainiarekiko atxikimenduan –eta, beraz, motibazioan– eragin handia izango du goi zuzendaritzak bere hizkuntzarekiko duen jarrerak. Kasuotan, protokoloak zehaztu behar izaten dira hizkuntza bakoitzaren funtzioa eta erabilera zehazteko.

10. AMAITZEKO

Hizkuntzen kudeaketarako jakinduria bereziki sortu da ingurune elebidunetan eta hor diharduten enpresek abiatu dituzten normalizazio prozesuetan, baina enpresen globalizazioak orokortu egin du hizkuntzak kudeatu beharra.

Argi dago honezkero mundu globalizatua ez doala hizkuntza bakarra erabiltzeko eredurantz eta lingua francak sortzen badira ere horien erabilera esparruak mugatuak izango direla.

Beraz, hizkuntzen kudeaketa parametro teknikotan planteatzen dugun heinean, guk urte luzetan ikasitakoa orokortzeko bidean egon gintezke eta horrek aurrean jartzen gaitu munduan. Kutxan egindako bidea izan bedi horretan lagungarri.