

**LAUGARREN
HIZKUNTZA ESKAKIZUNA**

IDATZIZKO AZTERKETA



ARGIBIDEAK

Azterketa honek bi zati ditu:

1. Ahozko azterketa

Azterketa unean emandako gai bat garatu beharko duzu. Gaia prestatzeko 10 minutu izango dituzu. Gai horretaz gain, epaimahaikoek egin dezaketen zenbait galderari ere erantzun beharko diozu.

2. Idatzizko azterketa

Bi ariketa izango dituzu:

- Laburpena

Jarritako testuaren laburpena edo sintesia egin beharko duzu idatziz, eskatzen zaizun egoerari egokituz.

- Iritzi-artikulua

Emandako gaiaz, iritzi-artikulua egin beharko duzu.

✿ Denbora

Ahozkoa alde batera utzirik, **laburpena eta iritzi-artikulua egiteko hiru ordu izango dituzu.**

1. IRAKURMENA

Ariketa: Egin ezazu ondorengo *testuaren laburpena*.

Oharrak: Kontuan izan *gehienez ere 30 lerro* eduki behar dituela eta ezin jar ditzakezula jatorrizko testuaren zatiak elkarri lotuta; aitzitik, *konposizio berria* egin behar duzu, nahitaez.

Bestalde, agian *lagungarri* izango zaizu hurrengo puntuok gogoan hartzea laburpena egiterakoan:

- Lehenbizi, testuaren *ideia nagusiez jabetu*.
- Ideia nagusi horien inguruan gorpuztu laburpena bera. Testu berria sortzerakoan ez zaitez subjektiboa izan. Honez gain, testuak *murritza* izan behar du, *koherentea* eta *argia*, eta bertan erabiliko diren kontzeptu teknikoak erraz ulertzeko moduan eman beharko dira.
- Beraz, laburpen horrek egiazko testua beharko du izan, jatorrizkotik *autonomiaduna*, eta gramatikaren aldetik *zuzena*.

LIDERGOA ETA HUMANISMOA HERRI-ADMINISTRATIOETAN

Erakundeen artean (baita herri-administrazioen artean ere) "talentua askatzea" da azken joera: erakundearen gaitasuna azalerraten asmatzea, gaitasun potentziala, dela banakoena dela taldeena, benetako gaitasun bihurtzea, energia potentziala energia zinetiko bilakaraztea. Kalkuluaren arabera, erakundeek, batez beste, bere gaitasunetatik ehuneko hamar eta hogeita bitartean erabiltzen dute doi-doi. Talentu-askatze hori oraindik hain urria izatea ez da jakinezaren ondorio, ezpada erakunde-inertzia eta banakoen eta taldeen ohitura txarra.

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 erakundeetako profesionalen jokabideak badira emaitzak era batekoak edo bestekoak 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 dutena" 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) gogobetetzaren menpe daudela zuzen-zuzenean. Gogobeteriko bezeroek berritu 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 hobetzea ekarri ohi du (%104,12).

Eta zeren arabera izaten da herritarren/bezeroen gogobetetasuna? Bi aldagairen arabera izaten da: profesionalen (funtzionarioen) gogobetetasunaren eta kalitate-estandarrik izan edo ez izatearen arabera. Hau da, herritarri ematen zaion zerbitzuak (%40,4) eta hark itxaroten duenari erantzuteak (%27,7), horiek eragiten dute haren gogobetetasuna. Bestalde, zinez funtsezkoa den zerbitzu-osagai hori bi aldagai hauen arabera da:

administrazioa osatzen duten langileak gogobetarik izatea eta ezarritako kalitate-irizpideak.

1. Profesionalaren/funtzionarioaren gogobetetasuna hiru aldagaiaren arabera da:

a) Lehenbizi, profesionalaren/funtzionarioaren esku uzten den erantzukizunaren mailaren –eskumenak haren esku uztea– arabera (%24,9). Gizon-emakumeok erabakitzeak eta erantzukizunak geure gain hartzeko gaitasuna eduki nahi dugu.

b) Bigarrenik, norberaren garapenera arabera –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 (%27,5). Gizon-emakumeok guregandik zer itxaroten duten jakin nahi izaten dugu.

2. Bestalde, estandarrak 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 estandarrak 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 luzera begira jardutea (xedea, 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 (herritarren 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.

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.

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. Beren baltzua uzten duten profesionalen %70ek zuzeneko nagusiarekin harreman txarra duelako egiten du hori. 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 garatzea, 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 ezintasunagatik egiten dute porrot gehienek), taldeetako lan-giroa neurtu eta kudeatzea, adierazitako baloreak eguneroko jokabideetan gauzatzea, antolakundera malgutzea eta lana zuzentasunez ordaintzea. Herri-administrazioetan lidergoa eta humanismoa sartzearen alde lan asko dago egiteko, baina emaitzak merezi du.

CUBEIRO, Juan Carlos, *Eurotalenteko* bazkide eta zuzendaria.
Administrazioan euskaraz, 41. zk., 2003ko uztaila.

5

10

15

20

25

30

2. IDAZMENA

Ariketa:

Jarraian liburu, egunkari edo aldizkarietan argitaratutako **zenbait testu-aipamen** aurkituko duzu. **Bat aukeratu** eta bertan jasotzen den informazioa oinarri harturik **iritzi-artikulua** idatzi behar duzu. Testu-aipamena lagungarri izan daitekeen abiapuntua da, baina **testu autonomia** sortu behar duzu, ez aipamenean esaten denaren iruzkin bat. Konposizioak **500 hitz** inguruko luzera izan behar du.

Oharrak:

Idazlana ebaluatzeko orduan euskara jaso eta aberatsa erabiltzeko gaitasunari begiratuko zaio. Besteak beste, honako puntu hauek izango dira kontuan: gaiarekiko lotura, gramatika-zuzentasuna, testuaren egituraketa (kohesioa, koherentzia...) eta bakoitzaren arloko hiztegi bereziaren erabilpena, gaiak ahalbidetzen duen neurrian.

1. Testu-aipamena

PRODUKTU TEKNOLOGIKOEN ERAGINA GURE BIZIMODUAN

Teknologi kontsumoa neurtzeko TDK enpresak Europan egin berri duen inkestaren arabera, osagarri teknologikoek nahiko mendean gauzate. Uharte bakarti batera zer eramango ote luketen galdetzean, europar gehienek aski erraz botatzen omen dugu erantzuna: telefono mugikorra eta PCa.

Alemania, Espainia, Frantzia, Italia, Polonia eta Erresuma Batuan egin den galdeketak argitzen duenez, parte hartzaileen %46k ezingo luke PCrik gabe bizi eta % 42k telefono mugikorra jartzen du ezereen gainerik.

Joxerra Aizpurua, Garbiñe Ubeda.
Argia, 1926. zk., 2004ko urtarrilaren 11.

2. Testu-aipamena

EMAKUMEEN ZIRKUNZISIOA ETA GIZA ESKUBIDEAK

Zirkunzizio mota desberdinak daude: *mild sunnatik* hasi (klitoriko prepuzua kentzen da eta ez du ia minik egiten) eta klitori osoa edo zati bat eta ezpain txikiaren zati bat kentzera bitartekoak. Zirkunzizio motarik ikaragarriena eta zabalduena klitoridektomia da: ezpain txikia eta ezpain handiaren azpiko geruzak kentzen dira.

Zirkunzizio mota batzuk gizonezkoen zirkunzizioa baino arriskutsuagoak izaten dira, baina ezin dira denak kondenatu, hastapenaren erritualaren alderdi bat besterik ez direlako. Hastapena izugarri garrantzitsua da Afrikako emakume askorentzat, horren bidez gaztaroan sartzen direlako eta horrela estatus berri bat lortzen dutelako. Neska gehienak zeremonia horretan parte hartzeko irrikan egoten dira.

Beraz, ez zait batere egokia iruditzen misiolariak, feministak eta moralaren aldarrikatzaileak Afrikara etorri eta zirkunzizioa arbuigarria dela esaten hastea. Tribu askotako emakumeak desiratzen daude zirkunzizio gogorrenak baztertu eta gizonezkoen zirkunzizioarekin pareka daitezkeen txikiagoetara pasatzeko. Nahi ez dutena da beren kultura ulertzen saiatu ere egiten ez den jendeak esatea hori gizonek inposatutako praktika barbaro eta basati bat dela.

Angela Wasunna, Kenyako legelaria.
Eleria, 10. zk., 2003.

3. Testu-aipamena

DEMOKRAZIA ESKU-HARTZAILERAKO BIDEAN

Une honetan ez da nahikoa gure mundua eta gure hiriak ondo kudeatzea; ez da nahikoa onestasunez, eginkortasunez eta gardentasunez kudeatzea; horrezaz gain, beharrezkoa da herritarrekin batera aritzea, eta horretarako, beste urrats bat egin behar da: herritarren zerbitzupeko udaletik herritarrekiko zerbitzupeko udalera pasatzea; beste era batera esanda, udalak eta herritarrak elkarrekin uztartzea.

Egia esan, herritarren partaidetzaz hitz egitea demokrazian sakontzeaz hitz egitea da. Egun, gure hirietan ez da nahikoa herritarrek lau urtetan behin botoaren bitartez iritzia ematea. Beharrezkoa da hori, bai, baina ez da nahikoa. Pertsonak egunero erabili nahi dute demokrazia.

Demokrazia "esku-hartzaileaz" hitz egiten dugunean, horretaz ari gara funtsean; eta gure iritziz, bidea prestatu behar da demokrazia "ordezkatzaitetik" (formala) demokrazia "esku-hartzailerara" (estrukturala) pasatu ahal izateko.

Francesc Osan, *Participación ciudadana*-ko zuzendaria. Bartzelonako Udala.
Administrazioan euskaraz, 35. zk., 2002ko urtarila.

4. Testu-aipamena

ENPRESAK ETA NAZIOARTEAN LEHIATZEKO BALDINTZAK

Teknologiaren ikuspegitik, beste herrialde batzuen aldean ezin dezakegu esan egoera onean gaudenik. Izan ere, litekeena da etorkizunean gero eta zailtasun handiagoak izatea nazioarteko merkatuetan teknologia maila txikiko produktuak egin ditzaketen beste herrialde batzuekin lehiatzeko, zeren eta haiek geuk ere egiten ditugun produktuak ekoizteko gutxiago ordaindu behar baitiete langileei. Laster, Europako Batasuneko kide kopurua handitzeak asko irakats diezaguke gai honetan.

Gauza bera esan daiteke enpresen tamainari buruz, tamaina hori ez baita inola ere nahikoa nazioarteratzea bezalako egoera zabal batean. Egoera honetan nazioarteratzea ezinbesteko aukera da eta produktu eta fabrikazio teknologiak oso azkar aldatzen dira. Eta ez du ematen, gainera, bestelako irtenbiderik aurkitzeko joera dugunik —elkartzea esaterako—, ez eta beste herrialde batzuetan emaitza onekin erabiltzen diren beste laguntza bide batzuk erabiltzeko joera ere, nahiz eta bakoitzaren izaera juridikoa arriskuan jartzen ez duten aukerak izan.

Carmelo Urdangarin. *Euskal Autonomia Erkidegoko ekonomiari begira*,
Deustuko Unibertsitatea, 2003.

5. Testu-aipamena

ATZERRITARREN LEGEAREN ERREFORMA

Atzerritarren Legearen azken erreformak ia erabat ixten ditu inmigranteek hona etortzeko eta euren egoera erregularizatzeko orain arte zituzten legezko bide bakarrak. Praktikan legea bera da irregulartasuna bultzatzen duena, atzerritar ez komunitarioen bizi baldintzak erabat gaiztotzen dituen arautegia, alegia. Funtsean, Atzerritarren Legea da bertan bizi diren atzerritar ez komunitarioen desberdintasun legala eta diskriminazioa sustatzeko erabiltzen den tresna arauemailea, batez ere administratiboki egoera irregularrean daudenen kasuan. Lege horrek ez du integrazioa, bertaratzea, eta egote lasaia eta iraunkorra bultzatzen. Alderantziz, desintegrazioa bultzatzen du, trabak ugaritzea, kontrola areagotzea, arau bereziak ipintzea atzerritar ez komunitarioentzat, Zuzenbide Estatua hainbat alorretan hankaz gora jarriz.

Agustin Unzurrunzaga, Gipuzkoako SOS Arrazakeriako kidea.
Aldaketa 16, 18. zk., 2003ko otsailaren 9a.

6. Testu-aipamena

ENPRESARIEN LEHENTASUNAK LANGILEAK AUKERATZERAKOAN

Langileak hautatzeko prozesuei buruz Adecco Fundazioak egin duen ikerketaren arabera, eraginik handiena duten ezaugarriak sexua, adina, egoera familiarra eta, batez ere, esperientzia eta komunikatzeko gaitasuna dira. Dena den, hautapeneko prozesu batean bi pertsona daudenean, eta aldagai horiek antzeko samarrak direnean, sexua, adina eta egoera familiarra faktore erabakigarriak bilakatzen dira. Hautagai guztiak gazteak baldin badira, gizonetzkoak nahiago izaten dira emakumeak baino, eta hautagai guztiak adinekotzat jotzen badira, berriz, sexuak ez dauka garrantzirik. Egoera familiarrari dagokionez, ezkontuta egotea eta seme-alabak edukitzea faktore positiboa da gizonetzkoentzat; emakumea baldin bada, ordea, gaztea denean nahiago ezkongabea izatea, eta adinean aurrera badoa, berriz, hobe ezkontua izatea eta seme-alabak edukitzea.

Jabier Agirre. *Argia*, 1927 zk., 2004ko urtarrilaren 18a.

5

10

15

20

25

30

35

40

45

50

55

60

65

70

75

80

85

90

95

100

105