

J. INAZIO MARKO JUANIKORENA

**HIZKUNTZAREN NORMALIZAZIORAKO  
ERALDAKETA LAN-MUNDUKO  
ORGANIZAZIOETAN: ENEKuS EREDUA**



J. INAZIO MARKO JUANIKORENA

**HIZKUNTZAREN NORMALIZAZIORAKO  
ERALDAKETA LAN-MUNDUKO  
ORGANIZAZIOETAN: ENEKuS EREDUA**

*Utriusque Vasconiae*

*Liburu honek Eusko Jaurlaritzako Kultura Sailaren diru-laguntza jaso du*

© J. Inazio Marko Juanikorena

© Utriusque Vasconiae

Lehen argitaraldia: Donostia, 2011ko apirila

ISBN: 978-84-938329-3-3

Lege-gordailua:

Diseinua eta maketazioa: P.I.A.

UTRIUSQUE VASCONIAE - Ategorrieta Hiribidea, 3-3.

20013 Donostia. Tel.: 943-270433

Iparraldean: 0033547640386

Banatzaileak:

BITARTE – 31195 Berrioizar (Nafarroa).

Tel.: 948-302239

JAKIN – 64100 Baiona (Lapurdi)

Tel.: 05592232

[www.utriusque.com](http://www.utriusque.com)

Debekatuta dago, legean aurrikusitako kasuetan izan ezik, liburu honen erreproduktzioa, banaketa, komunikazio publikoa eta eraldaketa egitea jabetza intelektuala duten titularren baimenik gabe. Aipatutako eskubideak haustea jabetza intelektuallaren kontrako delitutzat har daiteke (Kodigo Penaleko 270 art. eta ond.)

Javier eta Maritxuri  
Lurdes, Maddi eta Iratiri

Ikerkuntza honen oinarria izan den ekintzan,  
aldaketarako ekintzan, protagonista izan diren  
kideei, nire esker beroenak:  
*Ainara, Ainhoa, Aitor, Aitxiber, Aitziber, Amaia,  
Amets, Anaje, Ander, Andoni, Ane, Angel, Arantza,  
Ardotxi, Asier, Bea, Bego, Belen, Bittori, Deitze,  
Diego, Eli, Elias, Estitxu, Felipe, Felix, Fernando,  
Fidel, German, Giller, Gotzone, Idoia, Igor, Iñaki,  
Irantzu, Itziar, Izaskun, Jabi, Jokin, Jon, Joseba,  
Joselu, Josu, Joxemari, JuanAngel, Juantxo, Julen,  
Lander, Lola, Lurdes, Maialen, Maitte, Mari  
Karmen, Maritxu, Mikel, Miren, Nekane, Nerea,  
Oihan, Oskar, Pazis, Peio, Rafa, Raul, Roberto,  
Santi, Santos, Sara, Sarita, Sonia, Teresa, Txarli,  
Txema, Violeta, Xabier, Xaio, Zalao, Zarra, .....*

Aldaketa-ekintza ikerkuntza gisa egituratzen eta  
ezagutza bihurtzen lagundu didaten zuzendariei,  
nire esker beroenak:  
*Felix Basurko eta Iñaki Pikabea*

## AURKIBIDEA

SARRERA .....	15
IKERKETAREN METODOLOGIA .....	21
1. Ikerketaren gaia eta helburuak .....	21
2. Ikerketaren paradigmak .....	22
3. Ikerketaren enfoke metodologikoa .....	25
3.1. Ekintza-Ikerkuntza .....	28
3.2. Esperientzien sistematizazioa .....	32
3.3. Kontzeptualizazio teorikoa .....	36
4. Ikerketaren prozesu metodologikoa .....	42
4.1. Lehen fasea .....	44
4.2. Bigarren fasea .....	45
4.3. Hirugarren fasea .....	48
5. Ikerketaren ebaluaketarako irizpideak .....	49
ESPERIENTZIAREN BERRERAIKUNTZA .....	53
1. Esperientziaren kokapena eta berreraikuntzarako prozedura	53
2. Esperientziaren lehen etapa: Proiektua konfiguratzen .....	57
2.1. Esperientziaren sistematizazioa .....	57
2.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	57
2.1.2. Burututako ekimenak .....	57
2.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak .....	58
2.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako	60
2.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa .....	65

3. Esperientziaren bigarren etapa: Oinarriak finkatzen . . . . .	68
3.1. Esperientziaren sistematizazioa . . . . .	69
3.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	69
3.1.2. Burututako ekimenak . . . . .	71
3.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak . . . . .	75
3.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurren etaparako . .	84
3.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa . . . . .	85
4. Esperientziaren hirugarren etapa: Metodologia gorpuzten .	90
4.1. Esperientziaren sistematizazioa . . . . .	91
4.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	91
4.1.2. Burututako ekimenak . . . . .	92
4.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak . . . . .	101
4.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako	119
4.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa . . . . .	122
5. Esperientziaren laugarren etapa: Prozesua sistematizatzen . .	126
5.1. Esperientziaren sistematizazioa . . . . .	126
5.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan	126
5.1.2. Burututako ekimenak . . . . .	128
5.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak . . . . .	139
5.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako	151
5.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa . . . . .	151
PROPOSATZEN DEN EREDUA: ENEKUS . . . . .	157
1. ENEKuS Eredua Kontzeptualizazioa . . . . .	157
1.1. ENEKuS ereduaren xede nagusiak . . . . .	158
1.2. ENEKuS ereduaren eraikuntzarako sekuentzia metodologikoa . . . . .	159
1.3. ENEKuS ereduaren oinarritzen duten printzipioak . . . . .	160
1.4. ENEKuS ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala . .	164
1.5. ENEKuS ereduaren ezaugarriak . . . . .	166
2. Eredua azalpena atalka . . . . .	167
2.1. <u>Akzio-gune 1</u> : Balioen kudeaketa eta gizarte erantzukizuna . . . . .	167
2.1.1. Kontzeptualizatorako erreferente teorikoak . . .	167
2.1.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	172

2.2. <u>Akzio-gune 2</u> : Lidergoa . . . . .	175
2.2.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . .	176
2.2.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	185
2.3. <u>Akzio-gune 3</u> : Estrategia eta Plangintza . . . . .	192
2.3.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	192
2.3.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	200
2.4. <u>Akzio-gune 4</u> : Hedapena talde operatibo auto- moetan . . . . .	207
2.4.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	208
2.4.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	218
2.5. <u>Akzio-gune 5</u> : Aldaketarako ekinbideak . . . . .	230
2.5.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	231
2.5.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	235
2.6. <u>Akzio-gune 6</u> : Adierazle Sistema . . . . .	251
2.6.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	251
2.6.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	255
2.7. <u>Akzio-gune 7</u> : Autoebaluazioa . . . . .	260
2.7.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	260
2.7.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	263
2.8. <u>Akzio-gune 8</u> : Ezagutzaren kudeaketa . . . . .	267
2.8.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	267
2.8.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	275
2.9. <u>Akzio-gune 9</u> : Organizazioaren kulturaren egoki- tzapena . . . . .	278
2.9.1. Kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak . . .	279
2.9.2. Garapenerako erreferente praktikoak . . . . .	287
3. Akzio-guneen taula elkartua . . . . .	291
4. ENEKuS ereduaren azpi-eredu operatiboen irudi elkartua .	293
5. Ereduaren aplikaziorako irakurketa situazionala . . . . .	295
ONDORIOAK . . . . .	303
1. Egindako ekarpenak . . . . .	303
2. Erdietsitako helburuak . . . . .	304
3. Identifikatutako ikerketa-lerro berriak . . . . .	307

ERANSKINAK . . . . .	311
1. Eranskina: ENeGAS autoebaluaziorako ereduaren formularioa: ‘Zer egiten dugu?’ atala . . . . .	313
2. Eranskina: ENeGAS autoebaluaziorako ereduaren formularioa: ‘Zer lortzen dugu?’ atala . . . . .	314
3. Eranskina: EusLab-III Egitasmoaren Norabidetze Estra- tegikoaren Eskema . . . . .	315
4. Eranskina: EusLab-III Egitasmoaren Mapa Estrategikoa . . .	316
5. Eranskina: EusLab-III Helburuen Garapenerako taula . . .	317
6. Eranskina: Norabide estrategikoaren analisirako fitxa EusLab egitasmoan . . . . .	318
7. Eranskina: ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-1 (Marko, 2008b: 53) . . . . .	319
8. Eranskina: ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-2 (Marko, 2008b: 56) . . . . .	320
9. Eranskina: n-EgAS autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan: zer egiten dugu? . . . . .	321
10. Eranskina: n-EgAS autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan: zer lortzen dugu? . . . . .	323
OHARRAK . . . . .	325
BIBLIOGRAFIA . . . . .	331



## IRUDIEN AURKIBIDEA

1. Irudia: Ikerketaren Estrategia Metodologikoa (egileak moldatua) . . . . .	27
2. Irudia: Ekintza-ikerkuntza prozesua azaltzeko Matrise Kontzeptuala (Carr eta Kemmis, 1986: 186) . . . . .	31
3. Irudia: Ikerketaren prozesu metodologikoaren elementuak . . . . .	43
4. Irudia: Esperientziaren berreraikuntzaren analisisirako urratsak . . . . .	55
5. Irudia: Hasierako etaparen kontzeptualizaziotik erato- rritako Eskema Teorikoa . . . . .	68
6. Irudia - Analisi Grupalaren eskema: datu-iturriak eta analisi mailak . . . . .	80
7. irudia: Kontzeptualizaziorako kodifikazio-paradigmaren eskema . . . . .	86
8. Irudia: Bigarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorri- tako Eskema Teorikoa . . . . .	90
9. Irudia: Esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa . . . . .	118
10. Irudia: Hirugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa . . . . .	125
11. Irudia: Laugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa . . . . .	154
12. Irudia: ENEKuS ereduaren indar-ideien jatorriaren diagrama . . . . .	161
13. Irudia: ENEKuS ereduaren funtsezko Indar-ideien Mapa . . . . .	162

14. Irudia: ENEKuS ereduaren egitura eta irudikapen grafikoa . . . . .	165
15. Irudia: n-EGE eredia. Normalizazioak eta enpresak bat egitea . . . . .	172
16. Irudia: Blake eta Moun-ton-en Sare Gerentziala (Tejada, 2006) . . . . .	179
17. Irudia: Hersey eta Blanchard-en eredu situazionala (egileak egokitua) . . . . .	181
18. Irudia: «n-LiKo» lidergo eredia . . . . .	187
19. Irudia: n-PlaniS Normalizaziorako Plangintza-eredua . . . . .	201
20. Irudia: Estrategia eta Plangintza prozesua . . . . .	202
21. Irudia: n-PlaniS ereduaren baitan hausnarketa estrategi-korako urratsak (egileak moldatua) . . . . .	204
22. Irudia: Ekipo-eraginkortasunaren eredia (Gil, 2006-tik egokitua) . . . . .	210
23. Irudia: Talde-Ekipo bilakaeraren eskala (Katzenbacheta-Smith, 1996; egokitua) . . . . .	213
24. Irudia: n-TOpA, talde operatibo autonomoak prozesua-ren garapena PDCA zikloan . . . . .	221
25. Irudia: Talde operatiboen eraketan inplikazio eta estatus mailaren matrizea . . . . .	223
26. Irudia: Aldaketarako ekinbideak sailkatzeko matrizea . . . . .	238
27. Irudia: n-PEsA eredu metodologiko (Marko, 2008 b-tik egokitua) . . . . .	243
28. Irudia: Aldagaien arteko erlazio zuzenen matrizea (Marko, 2008b: 48) . . . . .	245
29. Irudia: Eragin-mendetasuna ardatz-eskema (Marko, 2008b: 51) . . . . .	247
30. Irudia: n-AdIS (Normalizazioaren Adierazpen Indizeen Sistema) ereduaren eskema . . . . .	256
31. Irudia: Adierazleak helburuekin elkartuta. EusLab-3 egitasmotik ateratako adibidea . . . . .	258
32. Irudia: n-EgAS autoebaluazio ereduaren oinarritzko eskema . . . . .	264

33. Irudia: Ezagutzaren sorkuntzaren prozesua (Nonaka eta Takeuchi, 1999tik egokitua) . . . . .	270
34. Irudia: Ikaskuntza organizazionalaren eredu integratua (Chiva eta Camison, 2002tik egokitua) . . . . .	274
35. Irudia: n-EzaKre, normalizaziorako ezagutzaren kreazio- rako eredu . . . . .	276
36. Irudia: Erakundearen kulturaren mailak (Schein, 1985etik egokitua) . . . . .	284
37. Irudia: Normalizaziorako aldaketak erakunde txertatzeko n-EKErE eskema . . . . .	288
38. Irudia: Erakundearen kultura eraldatzeko ekinbideak ENEKuS eredu . . . . .	290
39. Irudia: ENEKus eredu globalaren eredu operatiboak . . . .	294
40. Irudia: Aldaketaren deskristalizazioaren etapan Ekintzak . . . . .	297
41. Irudia: Aldaketaren mugimenduaren etapan Planifikazioa . . . . .	298
42. Irudia: Aldaketaren mugimenduaren etapan Sistematizazioa . . . . .	299
43. Irudia: Aldaketaren mugimenduaren etapan Instituzionalizazioa . . . . .	300
44. Irudia: Aldaketaren berkrystalizazioaren etapan Integrazioa . . . . .	301

## Taulen Aurkibidea:

1. Taula: Egitasmoaren bigarren etapan burututako analisiak eta ezaugarriak . . . . .	75
2. Taula: Egitasmoaren hirugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak . . . . .	102
3. Taula: Euskara Batzordearen 2. hausnarketa fokalizatua bideratzeko kasua eta galdera-sorta . . . . .	114
4. Taula - Sormen Taldearen analisia: EusLab egitasmoaren izaera fase ezberdinetan . . . . .	117
5. Taula: Egitasmoaren laugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak . . . . .	140
6. Taula: Lidergoaren Perfil Osoa (GiletaAlcover, 2003-tik egokitua) . . . . .	184
7. Taula: Talde-ekipoek garatu behar dituzten gaitasunak (Ayestaran et al.,2006etik egokitua) . . . . .	217
8. Taula: Indizeak osatzeko taula . . . . .	259
9. Taula: Akzio-gune guztien Funtsezko Esanahien taula elkartua . . . . .	291

## SARRERA

*«Euskal enpresak erronka askori egin behar dio aurre ingurune gero eta globalizatuan /.../ Desafio horiek arrakastaz gainditzeak ez du ego-  
kitzeko gaitasun handia bakarrik eskatzen, baita malgutasunean, parte  
hartzean eta pertsonetikiko eta enpresak bere jarduera burutzen duen in-  
gurunearen eskariekiko sentikortasun handiagoan oinarritutako kultura  
sendotzea ere bai. Eskari horien artean, eta ohitura eta identitate-iku-  
rrek sustrai sakonak dituen euskal komunitatean, hizkuntzarekiko begi-  
runea eta languneetan euskararen erabilera sustatzea enpresak aztertu  
eta integratu behar dituen alderdiak dira. Euskarak tokia eta espazioa  
behar du gure enpresetan eta hizkuntz normalizazioaren aldeko apustua  
egin behar dugu laneko harremanetan ere gure gertuko ingurunearen  
helburuei ekarpenak egiteko».*

(Baltasar Errazti, Confebask-eko Lehendakaria, 1998)

*«Langileok uste dugu euskararekin gizartearen gertatzen ari den aurre-  
ratze hori enpresan ere erreflejatuko beharko litzatekeela: euskaldunari eus-  
kanaz aritzeko eskubidea eta aukera bermatuz, erdaldunari euskaldunt-  
zeko eta euskal gizartearen integratzeko eskubidea eta aukera eskainiz, eta,  
lan-harremanetan eta prozesuetan euskararen erabilera normalizatzeko  
planteamendu serioa eginez. Eta ez da eskubide kontu soila, horrezaz  
gain euskara kohesio sozialerako faktore inportantea ere bada-eta.  
Gainera, langileok uste dugu euskararen normalizazioaren alde egitea  
lan-munduko eragileon arduraren badela eta badugula guk –langileok  
zein enpresarietako– honetan zer esan eta zer egin».*

(Michelin-eko Enpresa Batzordea, 2000)

Mende hasierako egungo gizarte modernoari dagokion erakunde eta enpresa molde berriari buruz egiten duen hausnarketan Vázquez-ek (2000, 2008) dioenez, lanaren, hezkuntzaren eta aisiaren arteko garai bateko bereizketak gaur egun zentzua galdu du; egungo gizarteak, gure izate soziala norabide guztietan gurutzatzen duten informazio-fluxuez, ezagutzez, ekintzez eta elkarrekintzez osatutako sistema guztiz konplexu gisa azaltzen da; eta, lana, hezkuntza, politika, kultura, bizitza eta gizarteak galde-ikurrez beteriko besarkada konplexuan batzen dira.

Panorama konplexu horretan, autoreak azaltzen duenez, XXI. mendeko erakundeen izate berrian, enpresek modu dinamiko eta aldakorrean konbinatuko dituzte egungo enpresaren ezaugarriak (egonkortasuna eta ohiko prozesuen prozedurak), bolondres-erakundeen ezaugarriak (lanaren esanahia eta autonomia berau burutze-rakoan), eta, hezkuntza-erakundeen ezaugarriak (enpresa etengabeko ikaskuntzarako leku).

Gizarte-errealitate berri horretan, zentzu berezia bereganatzen dute atal honen hasieran agertzen diren Baltasar Erraztiren eta Michelineko enpresa batzordeko kideen aurreko hitzek, planteatzen dutenean enpresak bere jarduera burutzen duen ingurunearen eskariekiko sentikortasunean oinarritutako kultura sendotu, eta, euskara kohesio sozialerako faktore gisa bereganatuz, languneetan, lan-harremanetan eta prozesuetan euskararen erabilera normalizatzeko planteamendu serioa integratu behar duela.

Bestalde, Erraztiren eta Michelineko enpresa batzordeko kideen hitz horiek Euskal Herrian gero eta gehiago garatzen ari den praktika baten adierazle ere badira. Praktika hau, berezkozat hartzen den eta historikoki desplazatua izan den hizkuntzan profesionalki, kulturalki, sozialki eta bitalki garatzeko nahia eta premia adierazten duen kolektibo eta pertsonen demanda sozialean oinarritzen da. Demanda hau, bestalde, lan-mundura ere iritsi dena, eta, laneko komunikazio-fluxuak eta lan prozesuak sostengatzen dituzten hizkuntzen artean euskarak ere komunikazio-tresna normalizatu gisa espazioak beregana ditzan al-daketa-ekintza positiboak gero eta enpresa gehiagotan inplementatzen hastea ekarri duena da.

Eusko Jaurlearitzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak (aurrerantzean HPS) (2006) azaldu moduan, gaur egun bada erakunde eta enpresa multzo bat, euskara beren eguneroko lanean, irudian eta sistematikan integratzeko bidea egiten ari dena, horretarako prozesu plani-

fikatuak erabiliz. Bide honi ekin zioten aurreneko erakundeak 1990eko hamarkadaren hasieran abiatu ziren, zenbait enpresatako arduradun eta langileen ekimenez, Eusko Jaurlaritzaren laguntza instituzionalarekin, aholkularitzen laguntza teknikoarekin eta gizarte mugimendu eta sindikatuen bultzadarekin. Haiei jarraiki, gero eta gehiago izan dira geozetik bide horri ekin dioten erakundeak.

Lan honen egileak prozesu horretan parte hartzeko aukera izan du, lehenik eta behin gizarte mugimenduetatik eragiletza lanak eginez eta, ondoren, normalkuntza prozesu baten diseinua prestatuz eta zuzendaritza teknikoaz arduratuz. Zehazki, 1998tik 2008ra bitartean LAB (Langile Abertzaleen Batzordeak) langileen sindikatuaren egikaritua den *EusLab* normalkuntza egitasmoa diseinatu eta bideratu du egileak. Egitasmo hori izan da, hain zuzen ere, tesi honetan aurkezten den ikerlana funtsatu duen landa-lana.

Urte guzti hauetan asko aurreratu da erakundeetan hizkuntzaren aldaketarako interbentzio-programen diseinuen eta metodologiaren alorrean. Erreferente teknikoak sortu dira, plangintzaren metodologiak sakondu dira, formazioa antolatu da eta materialak argitaratu dira. Baina oraindik ugari dira antzematen diren hutsuneak eta gehiago sakondu beharreko aspektuak: filosofikoak, metodologikoak, teknikoak, gizakien eremukoak ...

Bada, bereziki eta egilearen ustez, erakunde mailan normalkuntza prozesu bati ekiten zaion unean antzematen den hutsune handi bat, eta honako hau da: plangintzaren prozesu teknikorako garatu diren eredu metodologikoez eta zertifikazioetarako garatu diren ebaluazio sistemez harago, normalkuntzarako eraldaketaren gertaera bere konplexutasun osoan enfokatzeko eta kudeatzeko pertsonekin, ezagutzarekin, kulturarekin edota antzekoekin zerikusia duten beste hainbat aspektu kontuan hartu eta barnebilduko lituzkeen erreferentziatzko eredu global baten premia antzematen da.

Ikerketa lan honek antzemandako hutsune horri erantzuteko urrats berri bat eman eta ekarpena egin nahi izan du. Kezka eta interes horietatik abiatuta, ikerlanaren lehen xedea kontuan hartu beharreko aspektu horiek zehazki zeintzuk diren identifikatzea izan da. Eta horrek, ikerlanaren norabidea egituratu duen abiapuntuzko galdera gakoak finkatzea ekarri du; honako galdera hau: *zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren*

*ingeniaritza batean, eta erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*

Bigarren xedea, berriz, identifikatutako aspektu horiek jasoz, hizkuntza-normalizazioa erakundeetan kudeatzeko erreferentziazko eredu bat osatzea izan da. Ereduak kontzeptualizatzeko ezagutzazko erreferente teorikoak eta aplikaziorako erreferente praktikoak eskainiko dituen eredu sistematizatuak izan nahi du.

Xede horiek egituratu dituzte ikerlanaren helburu nagusia, organizazioetan normalkuntzarako eredu bat garatzea bilatzen duena, eta helburu zehatzak, ereduaren atal gakoak identifikatzea, horien zentzua azaltzea, tresna metodologikoekin hornitzea, oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea, ereduaren irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea, eta gerorako ikergai izan daitezkeenak identifikatzea bilatzen dutenak.

Lan honek, hemen irakurtzen den aurkezpenaz gain, beste lau atal nagusi ditu: 1) ikerketaren metodologia, 2) esperientziaren berreraikuntza, 3) ereduaren proposamena, eta 4) ikerketaren ondorioak.

Lehen atalean, ikerketa-lana burutzeko egituratu den diseinu metodologikoa azaltzen da. Paradigmen azalpena egin da eta ikerketaren enfoke metodologikoa zein izan den argitu da, ikerketa burutzeko jarraitu den prozesu metodologikoa nolakoa izan den eta zein teknika erabili diren zehaztu da, eta, ikerketa ebaluatzeko eta balidatzeko erabili diren irizpideak eta argumentuak azaldu dira.

Bigarren atalean, kasu-esperientziaren landa-lanaren berreraikuntza azaltzen da. Esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso dira, sistematizatu, eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu dira. Atal hau bereziki luzea suertatu da, hautatutako ekintza-ikerikuntzan oinarrituta berreraikuntzarako aplikatu den eskema ziklikoak eta teoriaren sorkuntzarako erabili den *Funtsatutako Teoriaren* etengabeko erkaketaren metodoak eraginda.

Hirugarren atalean, erakundeetan hizkuntza-normalizazioa kudeatzeko eraiki den erreferentziazko eredu formalaren proposamena azaltzen da. Burututako landa-lanaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teorikoan oinarrituta, proposatutako eredu funtsatzen duten printzipioak edo indar-ideiak zehaztu dira, eta, jarraian, ereduaren azalpen teknikoa egin da atalez atal, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta aplikaziorako erreferente praktikoak azalduz.



Laugarren atalean, azkenik, ikerlanaren emaitzetatik eratorritako ondorioak azaltzen dira. Jarritako helburuen erdieste maila aztertu da, balorazioak jaso dira eta antzemandako etorkizuneko ikerketa-lerro berriak identifikatu dira.

Lanaren amaieran, berriz, esperientzian erabilitako eta berreraikuntzaren atalean erreferentziatutako zenbait dokumenturen eranskinak eta, noski, erabilitako bibliografia jaso dira.

## **IKERKETAREN METODOLOGIA**

Atal honetan ikerketa-lana burutzeko erabili den metodologia azaltzen da. Lehenik eta behin, ikerketaren gaia zentratu da eta helburuak –helburu nagusia eta helburu zehatzak– eta helburuetatik eratorritako ikerketaren galdera gakoa zehaztu dira. Ondoren, ikerketaren izaera ontologikoa eta epistemologikoa kokatzen lagunduko duten paradigmen azalpena egin eta ikerketaren enfoke metodologikoa zein izan den argitzen da. Jarraian, ikerketa burutzeko jarraitu den prozesu metodologikoa nolakoa izan den eta zein teknika erabili diren zehazten da eta, amaitzeko, ikerketa ebaluatzeko eta balidatzeko erabili diren irizpideak eta argumentuak azaltzen dira.

### **1. Ikerketaren gaia eta helburuak**

Sarreran azaldu moduan, tesi honetan garatutako ikerketaren gaia lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako burutzen diren aldaketa prozesuetan zentratzen da. Abiapuntua LAB sindikatuan 1998tik 2008ra bitartean burututako landa-laneko esperientziaren kasu azterketa izan da. Eta ikerketaren xedea, berriz, lan-munduko erakundeetan hizkuntz normalkuntzarako prozesuak diseinatzeko eta egikaritzeko erreferentzia izango den kudeaketa-eredu global bat erakitzea eta proposatzea izan da. Hori horrela, tesi honetan azaltzen ari den ikerketa-lana gidatu duen helburu nagusia modu honetan formulatu da:

Esparru sozio-ekonomikoko organizazioetan hizkuntza-normalkuntzarako eraldaketara aplikatutako hizkuntza prozesuen ingeniaritza baterako erreferentziatzko esku-hartze eredu bat garatzea. Horretarako, kasu baten esperientzia izanik abiapuntu.

Helburu nagusi horren garapen gisa, honako helburu zehatz hauek finkatu dira:

1. Lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredia osatuko luketen aspektu edo atal gakoak identifikatzea.
2. Ereduaren aspektu edo atal hauetako bakoitzaren zentzua eta garrantzia azaltzea.
3. Ereduaren aspektu edo atal hauek esku-hartze praktikorako tresna metodologikoekin hornitzea.
4. Ereduaren aspektu edo atal hauen geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako erreferentzialak izan daitezkeen oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea.
5. Normalizaziorako erreferentziazko eredu logiko, koherente eta modulatu bat gorpuztera iristea, hurrengoetarako balioko duena:
  - Batetik, normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko, erreferentziazko marko erabilgarri gisa.
  - Bestetik, eredia bera hobetzeko, osatzeko edota egokitze bidea emango duten geroko ikerketak egituratzeko, oinarritzko hipotesien corpus gisa.
6. Erakunde eta normalizazio errealitate ezberdinetan ereduak ahalbidetzen dituen irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea.
7. Sortutako ereduan oinarrituta gerorako ikergai berriak izan daitezkeenak identifikatzea.

Helburu nagusi eta zehatz horietan oinarrituta, ikerlanaren norabidea egituratu duen abiapuntuzko galdera gako bat finkatu da, horrela dioena: *zein dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniarietza batean eta, erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?*

## **2. Ikerketaren paradigmak**

Jakina denez, zientzia alorrean ikerketa oro oinarritzko ideia edota uste-sistema baten baitatik abiatu eta berauen arabera moldatzen da.

Guba eta Lincoln-i (1994) jarraituz Valles-ek (1997) dioden moduan, 'paradigma' gisa ezagutzen diren uste eta printzipio sistema hauek ikertzailearen lana gidatzen dute bere suposizio *ontologikoak* (ikertutako errealitatearen izaera), bere suposizio *epistemologikoak* (ikertutakoaren eta ikertzailearen arteko erlazioa) eta bere suposizio *metodologikoak* (errealitate horretatik ezagutza lortzeko moduak) zehazterakoan. Paradigma bat, beraz, zientzialari-talde batek mundua ulertzeko bereganatu duen eskema teoriko edota pertzepzio-bidea izango da (Arnal et al., 1994).

Hainbat autoreen erreferentzia eginez (Bredo eta Feinber, 1982; Mardones eta Ursua, 1982; Tuthill eta Asthon, 1983; Koetting, 1984; Soltis, 1984; Lincoln eta Guba, 1985; Morin, 1985; Shulman, 1986; De Miguel, 1988, Popkewitz, 1988) Arnal-ek et al. (1994), Rubio-k eta Varas-ek (1997) edota Bisquerra-k (2000) azpimarratzen duten moduan, nahiz eta paradigmatik izendatzeko terminologia zabala izan arren, hiru dira gizarte zientzietan erreferentziazko paradigma nagusiak: *positibista*, *interpretatibo/hermeneutikoa*, eta *soziokritiko/dialektikoa*. Horietako paradigma bakoitzak orientazio ezberdina du errealitatearen izaera edota ikertzailearen/ikertutakoaren arteko erlazioa interpretatzerakoan, baita, hurbilpen metodologikoak planteatzerakoan. Positibismoaren enfokeak, natur zientzietatik eratorritako ikuspegi gisa, enpirismoaren kontzeptuarekin hertsiki erlazionatuta agertzen da, errealitatea ulertarazi eta gidatuko duten lege orokorrak eta teoria unibertsalak azaldu nahi ditu eta, gehienbat, metodologia kuantitatiboetan oinarritzen du bere ikerketa. Ikuspegi interpretatiboan, bestalde, xedea ez da jada lege orokorrak eraikitzea, inplikatuaren interpretazioen bidez errealitate partikularren esanahiak ulertzeko ahaleginean enfokatzeko baizik. Paradigma soziokritikoa, azkenik, ezagutza prozesuen autogogoeta kritikora eta egituren eraldaketara enfokatzeko da.

Hiru paradigma nagusiren sailkapen honen ildotik, beste autore batzuek terminologia ezberdinak erabili dituzte zientziaren paradigmen analisi kontzeptualetan sakontzerakoan eta fundamentu teorikoen aspektu ontologikoak, epistemologikoak eta metodologikoak enfokatzeko. Horrela, Hernández Pina *et al.*ek (1995) hezkuntzaren alorrean ikerketaren prozesua egituratzeko lerro metodologiko nagusiak sailkatzerakoan hiru korrante bereizten dituzte: *enpiriko-analitikoa*, *humanista-interpretatiboa* eta *eraldaketara eta erabakiak hartzerazuzendutakoa*.

Zentzu berean, Cardinal eta Morin-ek (1993) paradigmen azalpena eta sailkapena egiterakoan praxiologiak hitz egiten dute: «*un paradigme pour nous est l'ensemble des connaissances qui relie la pensée, la façon de voir de plusieurs auteurs par rapport au côté ontologique, épistémologique ou méthodologique de la recherche. Ainsi on parle des positivistes, des constructivistes, des praxeologistes, etc.*». Praxiologia, eraldaketa gidatzea xede duen paradigma gisa ulertuta, Morinek (1985) hiru paradigmen ezau-garrien arteko konparaketa egiten duenean adierazi moduan.

Cardinal eta Morin-ek paradigma interpretatibo/hermeneu-tikoaren ordezkari *konstruktibismoa* aipatzen dute; ez dira bakarrak. Valles-ek (1997) azaltzen duen moduan, Crabtree-k eta Miller-ek (1992) kontzeptualizatutako sailkapenean, esate baterako, horrela ageri dira izendatuta bere ustez nagusiak diren paradigmatik: *indagazio (inquiry) materialistaren* paradigma, *indagazio konstruktivistaren* paradigma eta *indagazio kritikoren* paradigma. Guba-k eta Lincoln-ek (1994) ere *konstruktibismoa* aipa-tzen dute bere sailkapenean, positibismoarekin, post-positibismoarekin eta teoria kritikoarekin batera.

Orain arte esandakoaren arabera, ikerketa oro oinarrian berau fokalizatzen duen abiapuntuzko paradigmaten arabera eraikitzen da. Hori horrela izanik ere, planteamendu erreduktionistetan erortzeko arriskua genduke ikerketa-lanak kasu guztietan paradigma bakar baten markora mugatu behar dutela esango bagenu; ikerketaren praktikak berak alderantzizkoa erakusten duenean. Horregatik, autore batzuek *perspektiba* kontzeptua planteatzen dute, «*para referirse a sistemas no tan cerrados en sí mismo y más fácilmente utilizables por los investigadores, cualquiera sea su paradigma de adherencia*» (Valles, 1997: 52). Zentzu berean, Mucchielli-k «*cadre théorique large*» baten beharra aipatzen du: «*Ce cadre théorique large a été approché par divers auteurs que travaillent 'en qualitatif'. Ces auteurs ont, au départ, des référents théoriques et conceptuels (car ils savent qu'ils ne peuvent pas ne pas en avoir). Cependant, ils savent qu'ils vont faire une recherche assez libre /.../ Ils veulent prendre appui sur un 'cadre' mais aussi pouvoir s'en émanciper*» (Mucchielli, 1995: 28). Pérez Serrano-k (2000) ere paradigmaten arteko osagarritasunaren ideia hori defendatzen du esaten duenean: «*un investigador no tiene por qué adherirse ciegamente a un paradigma, sino que puede elegir libremente una relación de atributos que indistintamente provengan de uno u otro, si así se logra una adaptación flexible a su problemática*». «*Los enfoques metodológicos, designados o no como paradigmas, no se hallan forzosamente en*

*conflicto entre sí, con el fin de aclarar un problema podemos seguir diferentes rutas metodológicas» (Pérez Serrano, 2000: 24).*

Tesi honetan garatu nahi izan dugun ikerketaren asmoa, hasieran adierazi bezala, esperientzia baten berrikuspenean oinarrituta lan-munduko organizazioetan euskararen normalizatorako eraldaketa-eredu bat jorratzea eta proposatzea izan da. Esku artean, beraz, eraldaketa sortarazteari lotutako helburu praktikoa duen ikergaia dugu, *hizkuntza-normalizazioa, eraldaketa, esku hartze planifikatua, ezagutzaren kudeaketa* ... eta antzeko hitz-gakoak barnebiltzen dituena. Zentzu horretan, ikerketaren muina esperientzia praktikoari lotzen zaion gizarte-fenomeno gisa uler dezakegu, Ferrero-ren (2003: 39) hitzetan, «*Como un fenómeno social donde interaccionan actores sociales que conforman la organización funcional del sujeto de acción y que orientan la acción al cambio de un entorno a su vez conformado por actores sociales que pueden o no formar parte del sujeto de acción y que **puede ser contemplado específicamente como intervención social***» (egileak azpimarratua).

Hori horrela, eta ikerlana fenomeno berau gertatzen den testuinguruan bertan inplikatuaren interpretaziotik aztertu eta eraldaketa sustatzea xede duen gizarte-esku-hartzerako proiektua izanik, gure **ikerketaren perspektiba** bi ikuspegi nagusiren inguruan arduatuta ulertzen dugu:

- 1) Ikuspegi PRAXIOLOGIKOA, bertikalaren zutabea: praxiarekin lotutako ezagutza garatu nahi da, praktikatik abiatuta, hausnarketa sistematikoaren bidez, praktikaren eraldaketarako prozesuetan ondorioak izango dituena. Ikerlaria prozesuaren parte da eta inplikatuak aktore aktiboak.
- 2) Ikuspegi KONSTRUKTIBISTA, horizontalaren habeak: ikeritutako errealitatearen zirkunstantziak aldakorak dira, testuinguruko faktoreen eta esku-hartzearen beraren eraginez. Ikerlariak eta inplikaturako eragileek errealitate horren, esku-hartze prozesuaren eta emaitzen irakurketak egiten dituzte errealitatea interpretatuz eta esku-hartzerako sistemaren konstrukto berriak eraikiz.

### 3. Ikerketaren enfoke metodologikoa

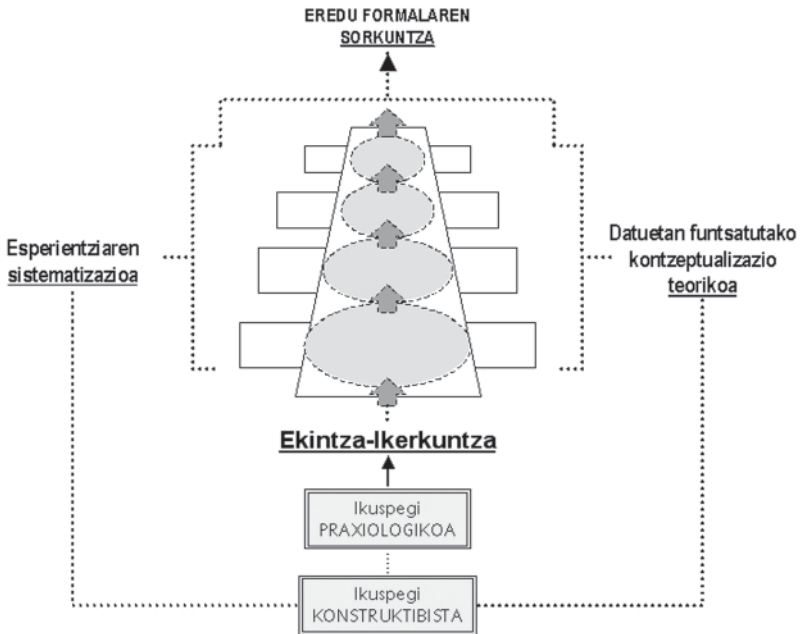
Ikerketaren enfoke paradigmaticoak eragin zuzena du ikerketaren garapenerako, gerora erabiliko diren estrategia metodologikoetan;

eta paradigmen eta estrategien arteko korrelazioa erabat itxia ez izan arren (Ferrero; 2003), elkarrekiko egokitzapen nabarmenak antzeman daitezke. Horrela, estrategia metodologiko kuantitatiboan eta esperimentalen jatorria positibismoan aurki daitekeen bezala, estrategia kualitatiboak dira paradigma konstruktibistarekin eta kritikoarekin (praxiologikoarekin) gehien egokitu izan direnak (Rincon et al., 1995).

Ferrerok (2003) ikerketarako estrategia metodologikoak sei talde nagusitan sailkatu ondoren (ikerketa *esperimental*a, ikerketa *ebaluatzailea*, ikerketa *konparatiboa*, ikerketa *kuantitatiboa*, ikerketa *kualitatiboa* eta ikerketa *parte-hartzailea*), estrategia metodologiko horiek hiru paradigmeekin erkatu ditu eta elkarren arteko korrespondentziak azaltzen dituen matrizea osatu du. Matrize horren baitan, gure ikerketaren enfokea, lehen plano batean, paradigma kritikoa arloan kokatzen da eta datuen bilketarako eta analisirako teknika kualitatibo eta kuantitatiboak aplikatzen dituen ekintza-ikerikuntzaren estrategia metodologikoa jarraitzen du. Bigarren plano batean, berriz, ikerketa paradigma konstruktibistaren arloan kokatzen da eta ekintza-ikerikuntza prozesuaren datuetan eta sistematizazioan funtsatutako analisi kualitatiboaren estrategia metodologikoa jarraitzen du.

Zehazkiago esanda, kontuan hartuz ikerketaren xedea eta subjektuaren ezaugarriak, eta kontuan hartuz ikuspegi paradigmaticoaren aldetik ardazu dugun ikerketaren perspektiba, ikerketa-lana burutzeko jarraitu dugun estrategia metodologikoa, irudian agertzen den moduan, bata bestearen ondoren mailakatutako hiru analisi prozesurekin osatu da: 1) esku-hartzearen ekintza-ikerikuntza prozesua, 2) esperientziaren sistematizatorako eta kontzeptualizazio teorikorako berreraikitze prozesua eta 3) sistema-eredu formal baten formulaziorako modelizazio prozesua.

1. IRUDIA: *Ikerketaren Estrategia Metodologikoa (egileak moldatua)*



1. Hasteko, praktika zuzenarekin erlazionatuta egon den eta ikerketaren landa-lana oinarritu duen **ekintza-ikerkuntza prozesua** burutu da. Prozesu honetan, ikertzaileak inplikaturako eragileekin batera eraldaketarako esku-hartze prozesu bat garatu dute elkarren segidako ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz. *Ekintza-ikerkuntza parte-hartzailearen* metodologia jarraitu da, datu kuantitatibo eta kualitatiboak jasoz eta talde-analisirako teknikak aplikatuz.
2. Ondoren, landa-lanaren esperientziak osatu duen ekintza-ikerkuntza prozesu osoaren **sistematizazio lana** burutu da. Esku-hartze programen *esperientzien sistematizazioaren* metodologia jarraitu da, burututako esperientziaren berreraikuntza deskriptiboa, ordenatua eta analitikoaren teknikak aplikatuz.

Aldi berean, esperientziaren sistematizazioan oinarritutako **kontzeptualizazio teorikorako** prozesua burutu da. *Grounded Theory* edo *datuetan funtsatutako teoriaren* eredu metodologikoa jarraitu da, kodifikazio irekia, kodifikazio selektiboa,



kategorizazio kontzeptuala eta eskema teoriko substantiboaren eraikuntzarako teknikak aplikatuz.

3. Azkenik, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta erakundeetan normalizatorako esku-hartze **eredu formal bat formulatzeko** prozesua burutu da. *Sistemen enfokearen* ereduja jarraitu da kontzeptualizazioaren prozesutik eratorritako eskema teorikotik abiatuta eta organizazioen kudeaketaren alorreko *EFQM*<sup>1</sup> ereduaren formulazioa sostengatzen duten bikaintasunaren funtsezko kontzeptuak erreferentziatzat hartuta, **sistema-eredu formal baten formulaziorako** garapen teknikoja eginez.

### ***3.1. Ekintza-Ikerkuntza***

Ekintza-ikerkuntza Lewin-en (1946) lanetan jatorria duen ikerketarako metodo kualitatiboa da; ikuspegi praxiologikora enfokatuta dago eta bere xedea praktika sozialetan sorturiko arazoei soluzioja ematea edota eraldaketak ahalbidetzeja da. Ekintza-ikerkuntzaren metodoja gizarte esparru anitzetan erabili izan da, hala nola enpresa munduan, hezkuntza alorrean edota komunitateen garapenean. Ekintza-ikerkuntzaren enfoketak garapen handia izan du azken hamarkadetan, Ruiz de Gaunak azpimarratzen duen moduan, «*la investigación-acción es una práctica que en los últimos años está teniendo un importante desarrollo en distintos ámbitos así, por ejemplo: en el empresarial, a partir de la búsqueda de una mayor implicación de los profesionales en las tareas que desempeñan y en la toma de decisiones; en el social, mediante el trabajo con grupos /.../ o finalmente, en el educativo*» (Ruiz de Gauna, 1997: 360). Ekintza-ikerkuntzaren garapen hori, Martí-ren (2008) esanetan, gertatu da bai gizarte alorreko profesionalen (hezitzaileak, kudeatze-proiektuak...) artean, bai akademiaren eta argitalpen zientifikoan alorrean ere.

Zentzu horretan, ugari dira ekintza-ikerkuntzaren metodologiak aztertu, landu edota aplikatu dituzten autoreak. Batzuek, Martí-ren (2008) sailkapenari jarraikiz, funtseja epistemologikoetan eta diseinu metodologikoetan sakondu dute (Argyris, Putnam eta Smith, 1985; Fals, 1994; Greenwood eta Levin, 1998; Heron, 1996; Kemmis eta McTaggart, 1987; Rodríguez, 1998; Reason eta Bradbury, 2001), beste batzuek, ekintza-ikerkuntzarako kalitate eta zorroztasun irizpideen definizioetan sakondu dute (Avison, Baskerville eta Myers, 2001; Bradbury eta Reason, 2001; Chandler eta Torbert, 2003; Checkland eta Holwell, 1998; Feldman, 2007; Heikkinen, Huttunen eta Syrjälä, 2007;

Hope eta Waterman, 2003; Reason, 2006; Torbert, 2000; Turnock eta Gibson, 2001) eta, azkenik, beste batzuek ekintza-ikerkuntzaren praktikak komunitate zientifikoaren aurrean edota ikerketa memorietan nola aurkeztu landu dute (Anderson eta Herr, 1999; Coghlan eta Brannick, 2001; Davis, 2004; Grogan, Donaldson eta Simmons, 2007; Fisher eta Phelps, 2006, Haslett et al., 2002; Her eta Anderson, 2005; Zuber-Skerritt eta Fletcher, 2007).

Ekintza-ikerkuntzaren definizio ugari aurkitu daiteke autore ezberdinen lanetan, eta definizio horietan, bestalde, hainbat ikuspegi ezberdin ere topa daiteke autore bakoitzak kokatzen duen enfoke edota testuinguruaren arabera. Hala ere, definizio desberdin horietan guztiak harilkatzen eta ekintza-ikerkuntzaren kontzeptua argitzen duten oinarriko puntu batzuk agertzen dira (Pérez Serrano, 1990), hala nola, ekintza-ikerkuntza praktikarekin lotuta dagoela, praktikari hori eraldatzeko/hobetzeko xedea duela, pertsona inplikatuarekin elkarlanean burutzen den jardun antolatua dela, edota, ekintzari buruzko hausnarketa sistematizatuak osatzen duela. Hona hemen zenbait autore esanguratsuren definizio batzuk:

«Action research is a disciplined process of inquiry conducted by and for those taking the action. The primary reason for engaging in action research is to assist the 'actor' in improving and/or refining his or her action» (Sagor, 2000: 3).

«Action research is simply a form of self-reflective enquiry undertaken by participants in social situations in order to improve the rationality and justice of their own practices, their understanding of these practices, and the situations in which the practices are carried out» (Carr eta Kemmis, 1986: 162).

«La investigación-acción constituye un proceso de indagación y análisis de lo real en el que, partiendo de los problemas de la propia práctica y desde la óptica de quienes lo viven, se procede a una reflexión y actuación sobre las situaciones problemáticas, con objeto de mejorar la propia práctica; todo lo cual implica en el proceso a los que vivencian los problemas, quienes se convierten en actores de la investigación» (Boggino eta Rosekrans, 2007: 30).

«La investigación-acción es el proceso de reflexión por el cual en un área-problema determinada, donde se desea mejorar la práctica, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio, para definir el problema y especificar un plan de acción. Luego se emprende una evalua-

ción para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. La investigación-acción es un estudio científico auto-reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica» (McKernan, 1999: 25).

«Pour qu'il y ait 'Recherche-Action', il faut qu'il y ait à la fois désir de 'transformer la réalité' et mise en place d'un dispositif permettant de 'produire des connaissances concernant ces transformations'. Au titre de la transformation de la réalité, il y a bien évidemment les outils, les techniques, les démarches mises en œuvre, mais il y a tout autant –et c'est une spécificité des Recherches-Actions– transformation des représentations des acteurs concernant cette réalité, à laquelle ils ne sont pas extérieurs, mais dont ils font partie» (Berthon, 2000: 1).

«La recherche-action est une entreprise de recherche sur le terrain, sous-tendue par une visée de changement des représentations des membres d'un groupe donné» (Resweberer, 1995; 33).

Definizioetatik inferi daitekeen moduan, ekintza-ikerkuntza ikerketa kualitatiboaren esparruan kokatzen den metodoa da, gizarte fenomeno konplexuetan aldaketa prozesuak bideratzeko aplikatzen dena eta ezagutza teorikoekin praktikak sustengatuz eta praktiketatik ezagutza berriak garatuz eragile protagonistek gauzatzen duten eraikitze-berre-raikitze prozesu zikliko jarraituaren bidez bideratzen dena (Rodríguez Ebrard, 2008). Zentzu horretan, eta paradigma kritikoa ikuspegia- ren baitan kokatuko litzatekeen errealitatearen aldaketarako enfoke praxiologiko batetik abiatuta, aipatu eraikitze-berreraikitzearen proze- su horrek ekintza-ikerkuntza polo epistemologiko konstruktibistarekin (Katambwe, 2005) erlazionatzen du.


Ekintza-ikerkuntza espiral moduko prozesu gisa azaltzen da. Prozesu hori ziklikoa da eta ziklo bakoitza hainbat une edo urratsek osaturik dago. Lewin (1946, 1947) izan zen ekintza-ikerkuntza proze- suaren lehen eredu irudikatu zuena; bere planteamenduan ereduak oi- narrizko lau etapa ditu: egoera problematikoa diagnostikatu eta ideiak argitu, arazoa konpontzeko ekintza-estrategiak formulatu, ekintza-es- trategiak burutu eta ebaluatu, eta, egoera problematikoa berriro argitu (Boggino eta Rosekrans, 2007). Prozesu hori, Kemmis eta McTaggart- ek (1988) *planifikatu*, *egikaritu*, *behatu* eta *hausnartu* urratsekin labur- tzen dute. Autoreen esanetan, ekintza-ikerkuntza prozesua burutzeko taldeko kideek honako hau egiten dute: «*El desarrollo de un plan de acción críticamente informado para mejorar aquello que ya está ocurriendo;*

una actuación para poner el plan en práctica; la observación de los efectos de la acción críticamnete informada en el contexto en que tiene lugar, y la reflexión en torno a estos efectos como base para una nueva planificación, etc, a través de ciclos sucesivos» (Kemmis eta McTaggart, 1988: 15).

Carr eta Kemmis-ek (1986) ekintza-ikerkuntzaren prozesua azaltzen dute aipatu lau urratsak matrize baten baitan dimentsionatuz. Matrize kontzeptual horretan diskurtsoaren eta praktikaren lerroak eraikitzearen eta berreraikitzearen zutabeekin gurutzatzen dira, ekintza-ikerkuntza prozesuaren urrats bakoitzaren esanahia dimentsionatuz.

2. IRUDIA: *Ekintza-ikerkuntza prozesua azaltzeko Matrize Kontzeptuala*  
(Carr eta Kemmis, 1986: 186)

	BERRERAIKITZAILEA	ERAIKITZAILEA
<b>DISKURTSOA</b> parte-hartzaileen artean	<b>4. Hausnartu</b> behaketari buruzko prospektiba	<b>1. Planifikatu</b> ekintzarako prospektiba
<b>PRAKTIKA</b> testuinguru sozialean	<b>3. Behatu</b> hausnarketarako prospektiba	<b>2. Ekin</b> planak gidatutako erretrospektiba



Zenbait unetan diskurtsoa lantzen da, hala nola hasieran ekintza planifikatzerakoan edota amaieran behatutakoaz hausnartzerakotan eta, beste zenbait unetan, praktika lantzen da, ekintza burutzerakoan edota behaketa lanak egiterakoan. Bestalde, une batzuk zerbait berria eraikitzeko uneak dira, planifikatzerakoan eta ekintzak burutzerakoan; beste une batzuk, berriz, egindakoak berreraikitzeko uneak dira, behaketak egiterakoan eta hausnartzerakoan. Beste era batean azalduta, planifikazioaren urratsa diskurtsoa eraikitzearen unea da, ekintzaren urratsa praktika eraikitzearena, behaketaren urratsa praktika berreraikitzearena, eta azkenik, hausnarketaren urratsa diskurtsoa berreraikitzearen unea.

Ikerkuntza-ekintza, beraz, espiral moduko prozesua da, aldez aurretik planifikatutako praktika bati buruzko behaketaren hausnarketak errealitatea eraldatzeko prozesuei buruzko oinarri teorikoak eraikitzeko

eta hornitzeko ahalmena emango diguna; gero, oinarri teoriko horiek aplikatuz, eraldaketa prozesuak eragiteko metodologi berriak, hobeak eta efikazagoak egikaritu ahal izango dugularik. Zentzu horretan, Ikerkuntza-Ekintzaren planteamendu ziklikoak bat egiten du erabat Kalitatearen arloan oinarritzkoa den etengabeko hobekuntzaren kontzeptuarekin, eta berau sistematizatzen duen PDCA<sup>2</sup> zikloarekin. Gure lan honetan, hasieran esan dugun bezala, kaliterako eredu aurreratuak hartu nahi ditugu erreferentziatzat, organizazioen kudeaketaren garapenean suposatu izan duten aurrerapenagatik. Horrela, hezkuntza alorreko ikerkuntza eredu baten eta organizazioen alorreko beste praktika eredu baten arteko lotura logiko-kontzeptuala argibide izango dugu burutu nahi dugun ikerlanerako.

Tesi honetan planteatu den ikerketaren landa-lana esku-hartze lan bat izan da, gizartean indarrean zegoen errealitate baten gainean burutu dena eta helburu praktikoak izan dituena. Zentzu horretan, *Ikerkuntza-Ekintzaren* parametroetan koka daitekeen lana da, eraldaketa soziala sustatu nahi duen praktikari buruzko ikerkuntza izan den neurrian. Otañok (2003) bere tesiaren eredu metodologikoa azaltzerakoan adierazi duen moduan, «*La investigación-acción busca un tercer espacio entre la investigación fundamental y la aplicada, el espacio de la investigación "implicada". Implicada en transformar el entorno, contemplándose el saber como una práctica cuyo objetivo es promover el cambio, tratando de actuar sobre grupos, individuos u organizaciones*» (Otaño, 2003:1-1). Horrela ulertu dugu guk ere burututako landa-lanaren eredu metodologikoa, Kemmis eta McTaggart-ek (1988) ikerkuntza-ekintzari ematen dioten zentzuan: «*La vinculación de los términos 'acción' e 'investigación' pone de relieve el rasgo esencial del enfoque: el sometimiento a la prueba de la práctica de las ideas como medio de mejorar y lograr un aumento de conocimiento. La investigación-acción proporciona un medio para trabajar que vincula la teoría y la práctica en un todo único: ideas en acción*» (Kemmis eta McTaggart, 1988:10).

### **3.2. Esperientzien sistematizazioa**

Esperientzien sistematizazioa gizarte-ikerkuntzarako metodologia bat da, Hego Ameriketako herri-hezkuntzaren eta gizarte garapenerako mugimenduen inguruan 70eko hamarkadan sortu zena praktika sozialen kualifikaziorako hausnarketa teorikoak artikulatzen laguntzeko (Estrada, 2005). Bere sorrera hainbat gobernuz kanpoko erakundek

burututako esperientzietatik eratorritako arazo, zailtasun eta aukerekin lotuta agertzen bada ere, 80/90. hamarkadetatik aurrera bere kontzeptualizazioa garatuz joan zen, arlo akademikoan gero eta gehiago txertatuz eta gizarte-ikerkuntzarako estrategia metodologiko gisa indartuz. Sistematizazioaren metodologiak garapen handia izan zuen Latinoamerikan urte horietan eta harreman estuak izan zituen ekintza-ikerkuntza parte-hartzailearen metodologiarekin edota gizarte laneko unibertitate eskolekin (Alboan, 2004; Jara, 2006).

Sistematizazioa zer den definitzerakoan azpimarratzen diren ideia nagusien artean ondoko hauek daude: sistematizazioa hausnarketa kritikoa oinarritzen da, prozesu ordenatua da, esperientzia jakin baten berreraikuntza inplikatzeko du, eta, ezagutzaren sorrera ahalbideratzen du (PESA, 2004). Kontzeptu horien inguruan autore ezberdinek horrela definitu dute sistematizazioa:

«Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado» (Martinic, 1984:12).

«La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo» (Jara, 1994: 22).

«Un proceso de reflexión e interpretación crítica de una experiencia o práctica social, llevada a cabo de manera participativa por los actores claves; concebido como una forma de investigación, vinculado a la promoción del desarrollo, y que permite organizar, ordenar y analizar coherentemente lo relativo a la marcha, procesos y resultados o productos del programa o proyecto así como lecciones aprendidas positivas y negativas (limitantes, potencialidades y estrategias utilizadas). Dicho proceso tiene como finalidad generar/construir conocimiento de la experiencia vivida, para mejorar la propia práctica, y/o replicarla en otra iniciativa en otros momentos y lugares; difundirla; y promover propuestas y políticas públicas» (Pinilla, 2005: 10).

«Concebimos la sistematización como la reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo. Ello permite obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontarla con otras y con

el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica» (Barnechea eta Morgan, 2007: 12).

Sistematizazioaren xedea, beraz, bizi izandako esperientziaren barne logika ulertzea heltzea eta horren inguruan ezaguera berri eta baliotsuak lortzea izango da (Alboan, 2004). Zentzu horretan, sistematizazioarekin bilatzen dena zera da: «*Burututakoa neurtzea, martxan jarritako proiektuen gaineko oroimena berreskuratzea, emaitzak eta puntu kritikoak analizatzea, prozesu konkretuak analizatzea testuinguru zabalago baten barruan, praktikatik ikastea, ezaguera berri horiek sortzea praktikatik bertatik, praktikak hobetzea...*» (Alboan, 2004: 21). Sistematizatzek zertarako balio duen azalzerakoan Jara-k (1994) sistematizazioak duen erabilgarritasuna eta eskaintzen dituen aukera anitzak laburtzen ditu esanez sistematizazioak balio duela ondoko honetarako:

- «*Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica.*
- *Compartir con otras prácticas similares, las enseñanzas surgidas de la experiencia.*
- *Aportar a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría), conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas»* (Jara, 1994: 30).

Ezagutza teorikoari ekarpen berriak egitearen azken xede hori da tesi honetan planteatutako sistematizazio-lanak bereganatzen duen esanahi behienena, De Jonh-ek azpimarratzen duen zentzuan: «*la sistematización, como actividad de producción de conocimientos desde la práctica, sirve para enriquecer, confrontar, cuestionar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente»* (De Jonh, 2000: 4).

Esperientzien sistematizazioak burutzeko metodologiari dagokionez, sistematizaziora hurbiltzeko garatu diren enfoke ezberdinetara egokitutako hainbat proposamen metodologiko desberdin dago. Hau da, ez dago metodo bakarra edo unibertsala esperientzia guztietarako baliagarria izango dena (Coppens eta Van de Velde, 2005). Badaude, ordea, pauta edo jarraibide orokor batzuk, sistematizatu nahi diren esperientzia jakinen arabera egokitu behar direnak (PESA, 2004). Horrela, eta oro har planteatuta, esperientzia baten sistematizazioa burutzeko jarraituko diren urrats nagusiak honako hauek izango dira (Bickel, 2006; Borjas, 2003; Coppens eta Van de Velde, 2005; Nina, 2006):

- Egin nahi den sistematizazioaren xedea definitu. Bereziki sistematizazio-lanarekin erdietsi nahi diren ezagutzak argituz, benetako sistematizazio baten helburuak beti ezagutza helburuak direlako (Barnechea eta Morgan, 2007).
- Sistematizazioaren ardatza zehaztu. Lortu nahi den ezagutza adieraziko duen galdera gakoa planteatu. Galdera horrek sistematizazio-lana esanahiaz hornitzen eta hausnarketa prozesua antolatzen lagunduko du.
- Sistematizazioaren metodoa argitu. Esperientziaren berreraikun-tzarako jarraituko den eskema edo formatua finkatu.
- Esperientziaren prozesua berreskuratu. Sistematizaziorako finkatutako ardatza eta eskema jarraituz esperientzian bizi izandako etapa nagusiak identifikatu, datuak bildu eta ordenatu eta prozesuaren historia berreraiki.
- Esperientziaren analisia eta interpretazioa egin. Pilatutako informazioaren kontrastea egin, faktore giltzarriak ulertzen saiatu eta esperientziaren barneko logika argitu.
- Egindako analisi eta interpretazioetatik eratorritako ondorioak landu eta zabaldu.

Tesi honetan esperientzia baten sistematizazio-lana burutu da, ekintza-ikerkuntza gisa planteatu den landa-lanaren esperientziarena hain zuzen ere. Sistematizazio horren enfokea eta metodologia kokatze aldera, esan behar da ez dela lerrokatzen eskola jakin baten planteamenduekin; aitzitik, eskola ezberdinen enfokeetatik elikatzen da. Bat egiten du CEAAL<sup>3</sup>-en ikuspuntuarekin sistematizazioa «*ezaguera sortzeko giza errealitate bateko transformazioko esperientzietan oinarritutako prozesu etengabea eta metagarria, praktikaren osteko lehen teorizazio maila*» (Alboan, 2004: 34) moduan ulertzen baitu. Bat egiten du, bestalde, Jara-ren ikuspuntuarekin sistematizazio-lan horren helburua planteatzerakoan, eta «*praktika sozial konkretuetatik ateratako ezaguerak hausnarketa teorikoari eta teoriaren eraketari eskaintzea*» (Alboan, 2004: 34) izango dela ulertzen du. Azkenik, egindako lanaren sistematizazioaren metodologia finkatzerakoan, garapenerako eskolaren planteamenduekin lerrokatu da eskema aski sinplea eta ziklikoa aplikatuz. Eskema metodologiko horretan, interpretazioaren atala teoria sortzearen xedearekin lotua egon da erabat, eta ondoko atalean azalduko dugun *Grounded Theory* metodologia aplikatuz garatu da.



### 3.3. Kontzeptualizazio teorikoa

Borges de Barros-ek (2002) bere tesian azaltzen duen moduan, *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoria* ikerkuntza metodo orokor bat da -Glasser eta Strauss-ek (1967) garatutakoa-, faseen arteko atze-elikadura fluxuen eta azterketa konparatiboen bitartez elikatzen dena eta aztertutako fenomenoari buruzko datuen bilketan eta analisi sistematikoan oinarrituz fenomenoari buruzko teoria (eredu) induktiboak sortzen eta garatzen laguntzeko metodologia elaboratzen duena (Strauss eta Corbin, 2002).

*Datuetan funtsatutako teoriak*, metodo kualitatibo gisa, testuinguru naturaletan jasotako datuetatik teoria sortarazi nahi du, eta errealitatearen formulazio teorikoak ahalbidetu. Strauss-ek eta Corbin-ek dioten moduan, «*grounded theory is a general methodology for developing theory that is grounded in data systematically gathered and analyzed. Theory evolves during actual research, and it does this through continuous interplay between analysis and data collection*» (Strauss eta Corbin, 1994: 273).

Sénéchal-en hitzetan «*la théorie ancrée est une théorie phénoméno-inductive, générée a posteriori par la confrontation systématique entre le phénomène observé et l'analyse de ce phénomène, son point de départ se situant ainsi dans les pratiques concrètes des acteurs*» (Sénéchal, 2008: 8). Metodo honetan datuen bilketa, analisisa eta horietatik sortuko den teoria elkarren artean oso erlazionatuta daude. Teoriaren garapena ez da arrazonomendu deduktiboan oinarritzen (De la Cuesta, 2006), ikertzailea ez da aurrepentsatutako teoria batekin abiatzen (baldin eta bere asmoa ez bada lehendik dagoen teoria garatzea edota zabaltzea); teoriak, aitzitik, lantzen ari den arloan eskuratutako datuetatik azalera dadin bilatuko du. Zentzu horretan, eta funtsatutako teoriak datuetan oinarritzen diren neurrian, Strauss eta Corbinek diotenez, «*es más posible que generen conocimientos, aumenten la comprensión y proporcionen una guía significativa para la acción*» (Strauss eta Corbin, 2002: 14).

Trinidad, Carrero eta Soriano-k (2006), Glaser-i (1992) erreferentzia eginez, analisi kualitatiboaren eta ikerketa kualitatiboaren arteko bereizketa egiten dute. Bereizketa horrek aukera ematen die *funtsatutako teoriaren* gai zentrala edozein eratako datuen -kualitatibo eta kuantitatiboen- azterketa kualitatiboa erraztea dela azpimarratzeko. Ezaugarri horrek bereizten ditu *Funtsatutako Teorian* oinarritutako ikerketa kualitatiboak beste ikerketa kualitatibo motengandik. Autoreek

azaltzen dutenez, «desde la emergencia de la teoría fundamentada la relevancia de lo cualitativo se conceptualiza como una actitud o mirada hacia el mundo social /... /centrando lo característico de lo cualitativo no en los distintos tipos de datos, sino en el proceso de transformación que provoca 'esa mirada cualitativa' /.../ La contribución de la teoría fundamentada al análisis cualitativo dirige la atención hacia el proceso de conceptualización basado en la emergencia de patrones sociales a partir de los datos de investigación» (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006: 10).

Laburbilduz, *Funtsatutako Teoria* ikerketa kualitatiborako metodologia da, datuen bilketa, taldekatze eta analisisirako sistematikoki aplikatutako metodo-multzo bat erabiliz, arlo jakin bati buruz teoria induktiboa sortzea helburu duena. Metodo hau erabiltzen duen ikerketaren emaitza aztertutako arloari buruzko formulazio teoriko bat izango da edo, bestela, hipotesi kontzeptualen multzo integratu bat. *Funtsatutako teoriaren* ikuspuntuaren arabera, teoria egiteko errealitate-tik, errealitatearen datuetatik, abiatu behar da (Brytting, 1991, Glaser eta Strauss, 1967, Trinidad et al., 2003).

Teoriaren garapenari, beraz, erabateko garrantzia ematen zaio metodo honetan. Teoria zer den, berriz, horrela definitzen dute Strauss eta Corbin-ek: «Para nosotros, teoría denota un conjunto de categorías bien construidas, por ejemplo, temas y conceptos, interrelacionados de manera sistemática por medio de oraciones que indican relaciones, para formar un marco teórico que explica algún fenómeno social» (Strauss eta Corbin, 2002: 25). Aldi berean, teoriaren sorkuntza, eraikitze prozesu gisa ere ulertzen da, Guillemettek azaltzen duen eran esaten duenean «Ainsi, la contribution scientifique des recherches en grounded theory se situe dans une logique de reconstruction constante par une intégration des théories émergentes à l'architecture des connaissances dans un champ disciplinaire ou transdisciplinaire» (Guillemette, 2006: 46). Teoria, beraz, elkarren artean erlazio-perpauen bidez lotzen diren eta fenomenoak azaltzeko erabili daitekeen marko kontzeptual integratua osatzen duten kontzeptuen multzoa izango da.

Bi teoria mota bereizten dira, beren garapen mailaren arabera: *teoria substantiboa* eta *teoria formal*. *Teoria substantiboa*<sup>4</sup> ikerketa jakin batetik eratorritakoa da, kodifikazio eta kategorizazio prozesuen bitartez sistematikoki prozesatutako landa-datuen emaitza da eta ikerketan aztertutako arlo edo espaziora mugatzen da. *Teoria formal*<sup>5</sup>, berriz, teoria substantiboekin landutako 'teoria handia' da (Andréu, García-Nieto eta Pérez, 2007) Teoria formal teoria substantiboetan oinarri-

tuta garatuko da eta horiek baino hedadura eta garapen kontzeptual handiago bereganatuko du. Glaser eta Strauss-en esanetan nahiz eta teoria formala zuzenean datuetatik sortzerik badagoen, desiragarriagoa eta gehienetan ezinbestekoa izango da teoria formala substantibotik abiatzea: «*We believe that although forma theory can be generated directly from data, it is most desirable, and usually necessary, to start the formal theory from a substantive one. The latter not only provides a stimulus to a 'good' idea, but it also gives an initial direction in developing relevant categories and properties and in choosing possible modes of integration*» (Glaser eta Strauss, 1967: 79).

Ez dago *Funtsatutako Teoriaren* eredia ulertzeko modu bakarra, ezta berau aplikatzeko sekuentzia metodologiko bakarra ere; ikuspegi ezberdinak daude eta ikerketa bakoitzaren testuingurua eta baldintzak metodoaren aplikazioan moldaketak eragiten dituzte. Edozelan ere, *funtsatutako teorian* oinarrituriko ikerketa-lan bat burutzeko prozesuak nagusiki honako aspektu hauek jorratzen ditu: ikerketa-galdera, datuen bilketa, kodifikazioa eta kategorizazioa, kodifikazio-paradigma, etengabeko erkaketaren metodoa eta teoriaren sorkuntza.

Ikerketa-galdera eta bere formulazioa ikerketa baten norabidea baldintzatzen duen hasierako urrats garrantzitsua da (Flick, 2004). Ikerketa-galdera ikerketa kualitatibo batean aztertuko diren fenomenoak identifikatzen dituen eta ikertzaileak gaiari buruz zehazki zer jakin nahi duen adierazten duen deklarazioa da (Strauss eta Corbin, 2002). Ikerketa-galderaren bitartez aztergaiaren esparru konplexua zedarritu egiten da, murriztu eta fokalizatu; zenbait aspektu lehen lerroa ekartzen dira eta beste batzuk, berriz, bigarren mailan edota bazterrean uzten dira.

Datuen bilketa. Gorago adierazi bezala, *Funtsatutako Teoriaren* ikuspuntutik teoriaren eraikuntzarako prozesua edozein eratako datuen datuen –kualitatibo eta kuantitatiboen– azterketa kualitatiboan oinarritzen da. Eta, *Funtsatutako Teorian* datuak eskuratzeko tresna gisa nagusiki elkarrizketa erabiltzen bada ere, beste hainbat teknika ere erabil daitezke era isolatuan edota elkartuta, hala nola, datu kuantitatiboen balorazioak, behaketak, elkarrizketa informalak, talde fokalak, dokumentuen analisisa, etab.

«Interviews are frequently the main source of the information you will develop your theory from. But any data collection methods can be used. Focus groups are not uncommon in other qualitative

research, and are suited to grounded theory. So is informal conversation, group feedback analysis, or any other individual or group activity which yields data» (Dick, 2005).

Kodifikazioa. Aipatu tekniken bidez datuak eskuratu ondoren, hurrengo urratsa jasotako informazioa erkatzea eta aztertzea izango da, ideia berbera partekatzen duten datuen multzoak osatuz eta horiei izendapen komunak emanaz. Ekintza analitiko horri kodifikazioa deitzen zaio eta, Soneira-ren hitzetan, «*Codificar supone leer y releer nuestros datos para descubrir relaciones, y en tal sentido codificar es ya comenzar a interpretar*» (Soneira, 2006: 156). Kodifikazioa, beraz, datu-multzo bakoitzari bera barnebiltzen duen kategoriaren berezko kode bat esleitzearen operazio konkretua da (Rodríguez, Gil eta García, 1999). Andreuk et al.ek azaltzen dutenez, «*La tarea inicial del analista es codificar cada suceso para formar tantas categorías de análisis como sea posible sugeridas por los propios datos /.../ Al codificar un suceso se compara con otros grupos de sucesos, iguales o diferentes, codificados con la misma categoría*» (Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007: 61).

Kodifikazioa eta kategorizazioa, beraz, datu-multzoak identifikatu eta sailkatzen ditugunean bideratzen ditugun prozesuak dira (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006). Kodeak sortzen dira, lehenik eta behin, datu gordinak zatikatuz eta, ondoren, datu horiek kategorietan elkartuz; halaber, kategoriek kontzeptuak sortaraziko dituzte eta kontzeptuek datuen errealitatean zer gertatzen den azalduko duen teoria sortaraziko dute (Baez eta Pérez de Tudela, 2007). Kategorizatzeak kodifikazioa inplikatzeko du. Kategorizazioak, bestalde, tematika berberari egotz dakizkiokeen gertaerak (datuak) kontzeptualki sailkatzea ahalbidertzen du. Andreu et al.en esanetan «*Las categorías ya no son los datos brutos sino conceptos derivados de los datos con un grado de abstracción teórica /.../ La categoría es una agrupación de conceptos de significado similar o relacionado, obteniendo un nivel de abstracción más alto*» (Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007: 57).

Grounded theory-ren metodologian, kodifikatzearen prozesua funtsean hiru kodifikazio motarekin osatzen da (hemen ere autoreen arteko ezberdintasunak agertzen dira planteatzen dituzten enfokeetan eta kodifikazioen izendapenetan): *kodifikazio irekia*, *kodifikazio axiala edota selektiboa*, eta *kodifikazio teorikoa* (Strauss eta Corbin, 2002; Glaser, 1992; Charmaz, 2006). Hiru horien konbinaketak ahalbidetzen du gertaerak (datuak) progresiboki teoria substantibo bihurtzeko.

tezen eta teoria substantiboa, teoria formal (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006).

Kodifikazio irekia abiatzen da ikertzailea datuak zatikatzen, sailkatzen eta kontzeptualizatzen –«*un concepto es un fenómeno al que se le ha puesto una etiqueta*» (Strauss eta Corbin, 2002: 112)– hasten denean. Kontzeptu horiek pilatzen hasten direnean ikertzaileak taldekatu edo kategorizatu egingo ditu termino abstraktuagoetan, hau da, kategoriatan. Ikertzaileak datu gordinak modu irekian aztertu eta kodifikatuko ditu, agertzen doazen kategoria ezberdinen arabera. Prozesu dinamikoa eta irekia da.

Kodifikazio axial edota selektiboaren unean, kodifikazio irekian zatikatu ziren datuak berriz elkartzeko prozesua abiatzen da. Une horretan, kategoriak bere azpikategoriekin erlazionatzen dira fenomenoei buruzko azalpen osoagoak osatzeko. Kodifikazio axialean kodifikazioa kategoria nagusi bat(zu)en ardatzaren –kategoria zentralaren– inguruan gauzatzen da, eta, kategoriak beren propietate eta dimentsioen arabera estekatzen dira. Bestalde, kodifikazio irekiak eta axialak ez dute derrigor analisi sekuentzialak izan behar, Strauss eta Corbin-ek azaltzen duten arabera, «*Aunque la codificación axial difiere en su propósito de la abierta, no son necesariamente pasos analíticos secuenciales !...! la codificación axial sí requiere que el analista tenga algunas categorías, pero a menudo comienza a surgir un sentido de cómo se relacionan las categorías durante la codificación abierta*» (Strauss eta Corbin, 2002: 135).

Kodifikazio teorikoan kategoriak findu eta integratu egiten dira eskema teoriko nagusiagoa osatzeko. Kodifikazio teorikoak aztergaiaren azalpen hobea eta osoagoa eskainiko duen erlazio-sistema baten eraikuntza ahalbidetzen du: «*Theoretical codes conceptualize how the substantive codes may relate to each other as hypotheses to be integrated into the theory*» (Glaser, 1978: 72).

Kodifikazio-paradigma. Kodifikazio axialaren unean aplikatu daitekeen lanabes analitikoa da kodifikazio-paradigma, kategorien arteko loturak argitzen laguntzen duena. Beste era batean esanda, kodifikazio-paradigma datuak gertatzen diren testuinguruan kokatzeko eta analisian zehar sortzen doazen konexioak antolatuzko prozesuen eta egituren artean marratzen den erlazioa edota egituratzen den eskema analitikoa

da. Straus eta Corbin-en esanetan, «*Es bueno tener un esquema que se pueda usar para descifrar u organizar las conexiones que van emergiendo. Lo que llamamos paradigma es un esquema organizativo de este tipo; en realidad, el paradigma no es más que una perspectiva que se adopta sobre los datos, otra posición analítica que ayuda a recolectarlos y ordenarlos de manera sistemática, de tal modo que la estructura y el proceso se integren*» (Strauss eta Corbin, 2002: 140).

Etengabeko erkaketaren metodoa. Glaser eta Strauss-ek elkarrekin egindako ikerketan erabili zuten analisi kualitatiborako metodoa da, *Funtsatutako Teoriaren* metodologia ezaugarritu zuena (Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007). Etengabeko erkaketaren metodoak kodifikazioa eta teoriaren sorkuntza sistematikoki integratzen ditu erkaketa jarraituaren prozedura analitikoaren bitartez. Trinidad et al.ek horrela definitzen dute etengabeko erkaketa: «*La comparación constante es la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. Comparando dónde están las similitudes y las diferencias de los hechos, el investigador puede generar conceptos y sus características, basada en patrones del comportamiento que se repiten*» (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006: 29). Etengabeko erkaketan era dialektikoan –espiral moduan–, egiten da lan, gertaeren, kategorien eta teoriaren artean joan-etorriko erkaketa jarraituak eginez.

Teoriaren sorkuntza. Analiarekin aurrera egin ahala, eta kategorien arteko erkaketaren ondorioz, teoria perfilatzen eta osatzen hasten da. Teoriaren sorkuntza bi mailatan gertatzen da, lehen urrats batean kategorietatik abiatuta eta, ondoren, hasierako teoria horretatik abiatuta. Horrela, erkaketa metodoaren aplikazio jarraituarekin eskema teorikoa sortzen eta integratzen doa abstrakzio kontzeptual maila gero eta jasoagoak garatuz, teoria substantiboa, lehenik, eta teoria formala, ondoren, formulatzera iritsi arte (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006; Andreu, García-Nieto, Pérez, 2007; Kelle, 2007).

Metodo honen ezaugarri nagusia teoria osatzen duten kontzeptuak datuetan funtsatze prozesu analitikoa da. Baina, horrekin batera, Strauss eta Corbin-en esanetan, ikertzailearen sormena ere funtsezko osagaia da. Patton-en aipua eginez autoreek azpimarratzen dutenez, «*Qualitative evaluation inquiry draws on both critical and creative thinking; both the science and the art of analysis*» (Patton, 1990: 434). Zentzu horretan, analisia datuen eta ikertzailearen arteko interakzioa da, zientzia eta artea aldi berean.

«Lo que buscamos al investigar es un equilibrio entre ciencia y creatividad. Existen procedimientos que proporcionan algún grado de estandarización y rigor al proceso. Sin embargo, esto procedimientos no fueron diseñados para seguirse de manera dogmática sino para usarlos de manera creativa y flexible si los investigadores los consideran apropiados» (Strauss eta Corbin, 2002: 15).

Autoreek dioten moduan, zientzia da, datuen analisisian zorroztasun metodologikoa aplikatzen delako; eta artea ere bada, ikertzailearen sormen ahalmena azaltzen delako kategoriak modu egokian izendatzerakoan, galdera sortzaileak egiterakoan edota datu gordin eta desantolatuetatik eskema berritzaileak eraikitzerakoan.

#### 4. Ikerketaren prozesu metodologikoa

Aurreko atalean azaldu moduan gure ikerketaren enfokeak, lehen plano batean, datuen bilketarako eta analisisirako teknika kualitatibo eta kuantitatiboak aplikatzen dituen ekintza-ikerikuntzaren estrategia metodologikoa jarraitzen du. Bigarren plano batean, berriz, ikuspegi konstruktibista jarraikiz, ekintza-ikerikuntza prozesu horren datuetan eta sistematizazioan funtsatutako analisi kualitatiboaren estrategia metodologikoa jarraitzen du.

Zentzu horretan, azterlana *diseinu gainerakor* edo *emergentea* deritzan ikerketa diseinu motaren ikuspegitik planteatu da, hau da, prozesu metodologiko bat non Erlandson-en eta Harris-en aipua (1993) eginez Ferrerok azaltzen duen moduan «*la característica fundamental del diseño emergente es que el diseño no se establece completamente antes de que empiece el estudio, sino que emerge al tiempo que se recogen los datos, se lleva a cabo el análisis preliminar y pasa a describirse de modo más completo el contexto*» (Ferrero, 2003: 352). Gure tesirako ikerketan ere aztergaian sakondu ahala ikerketa prozesuaren detaileak egokitzen joan dira eta prozesua teknika berriekin osatzen joan da, jarraian azalduko dugun azken diseinu metodologikoa taxutu arte.

Burututako ikerketa hiru fasetan garatu da: 1) ekintza burutzearen fasea, 2) ekintza berreraikitzearen fasea, eta 3) ekintza berrietan aplikatzeko eredu formala formulatzearen fasea. Fase horietan zehar, bata bestearen ondoren mailakatutako lau analisi prozesu garatu dira hiru fasetan: lehen fasean esku-hartzearen **landa-lana** burutu da, bigarren fasean gauzatutako esperientziaren **sistematizazioa** eta sistematizazioan

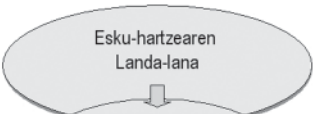
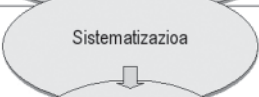


oinarritutako **kontzeptualizazio teorikoa** burutu dira, eta, hirugarren fasean, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta interbentzio-eredu formal baten diseinurako **modelizazioa** egin da.

Analisi prozesu bakoitza egokitutako metodologiarekin garatu da:

- esku-hartzearen landa-lana *ekintza-ikerikuntzaren* eredu metodologikoa aplikatuz burutu da;
- sistematizazioa, esku-hartze programen *esperientzien sistematizazioa* izeneko metodologia aplikatuz egin da;
- kontzeptualizaziorako *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoriaren* eredu metodologikoa jarraitu da;
- modelizaziorako, azkenik, *sistemen enfokea* aplikatu da.

Metodologia horietako bakoitza, bestalde, datuak biltzeko eta aztertzeko berezkoak dituen hainbat teknika erabiliz operatibizatu da. Teknika horiei buruzko zehaztasunak azalduko dira tesi honen hurrengo atalean esperientziaren sistematizazioan prozesuaren ziklo ezberdinek azaltzerakoan. Ondorengo irudian agertzen dira burututako ikerketaren prozesu metodologikoaren aipatu elementu nagusiak.

### 3. IRUDIA: *Ikerketaren prozesu metodologikoaren elementuak*

Faseak	Analisi Prozesuak	Metodologiak	Teknikak
Ekintza		Ekintza Ikerkuntza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkarrizketak</li> <li>• Galdes orrik</li> <li>• Balorazio-orriak</li> <li>• Erregistroak</li> <li>• Focus group</li> <li>• Talde-etzabaidak</li> <li>• Jarraipen-inketak</li> <li>• Puntuazio-eskalak</li> <li>• Talde-elkarrizketak</li> <li>• Neurketarako behaketak</li> <li>• Autoebaluzioak</li> <li>• Datuen triangulazioak</li> </ul>
Ekintzaren Berreraikuntza		Esperientzien Sistematizazioa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizazioaren ardatza</li> <li>• Denbora lerroa</li> <li>• Sistematizaziorako prozesuaren mapa</li> <li>• Ordenamendu dokumentala</li> <li>• Kontakizun konstruktiboa</li> </ul>
		Datueta Funtsatutako Teoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodifikazio irekia</li> <li>• Kategorizazioa</li> <li>• Kodifikazioaren diagrama</li> <li>• Kodifikazio-para digma</li> <li>• Kodifikazio selektiboa</li> <li>• Etegabeako eraketa</li> <li>• Eskema teorikoa</li> </ul>
Ekintzarako Ereduaren Formulazioa		Sistemen Enfokea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskema teorikoen eraketa</li> <li>• Diseinoren garapen teknikoa</li> </ul>



## 4.1. Lehen fasea

Ikerketaren landa-lana oinarritu duen ekintzaren fasea izan zen. Ekintza hori Sindikatu jakin batean euskararen normalizaziorako egikaritutako esku-hartzea izan zen eta 1998tik 2008ra bitartean burutu zen. Esku-hartzearen prozesua ekintza-ikerikuntza parte-hartzailearen metodologia aplikatuz garatu zen, elkarren segidako ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz.

Lehen fase honetan burututako prozesuaren xedea erakunde baten baitan eraldaketak eragitea (kasu honetan, hizkuntz normalizaziorako eraldaketa erdieste) zen. Zentzu horretan, lehen fasea praxiarekin zuzenean lotutako fasea izan zen, ekintza praktikoaren unea eta espazioa. Espazio horretan, ekintza eraikitzeke ekite prozesuak berarekin zekarren analisiak egitea ere; analisi horien esanahia eta funtzioa, bestalde, ekintza eraikitzeke ekite prozesuak birmoldatzea eta ekintza are eraginkorragoak erdieste zen, aipatu ekintza-analisia-ekintza zikloak kateatuz.

Prozesu horretan ikerlaria inplikaturako parte hartzaile aktiboa izan da, interbentzioaren diseinurako teknikari eta lan-taldean erraztaile gisa; prozesuan inplikaturako sindikatuko pertsonak, bestalde, aktore aktiboak izan dira ekintzaren antolaketan eta datuen analisisetan.

Datuak biltzeko eta aztertzeko fase honetan erabilitako teknikak eta tresnak antzak izan ziren, hits, batzuk datu kuantitatiboak lantzeko eta beste batzuk datu kualitatiboak lantzeko:

- Neurketarako behaketa zuzenak, erregistroak, galdetegiak, balorazio-orriak edota puntuazio eskalak erabili ziren datu eta adierazle kuantitatiboak eskuratzeko. Datu horien analisirako estatistika deskribatzailearen oinarritzko teknikak aplikatu ziren, *excel* aplikazio informatikoa erabiliz: batez bestekoak, portzentajeak, indizeak, barra-diagramak, lerro-diagramak eta denborazko serieak.
- Elkarriketak, talde fokalak, taldekako elkarriketak, galdetegiak, balorazio-orriak, autoebaluazioak, AMIA<sup>6</sup> analisiak, ideia-jasak edota afinitate diagramak erabili ziren datu kualitatiboak eskuratzeko. Datu horien analisisian oinarritzko teknika kualitatiboak erabili ziren: sailkapenak, kategorizazioak, erlazioen interpretazioak eta balorazio kualitatiboak. Edukien testuen bilketa eskuz koadernoetan eta *word* aplikazio informatikoare-

kin egin zen, diagramen lanketa, berriz, *power point* eta *mind-manager* aplikazio informatikoekin egin zen.

Datu horien interpretazioak eta triangulazioak esku-hartze prozesuaren kudeaketarako sindikatuan sortutako lan-taldeetan burutzen ziren, lan-talde bakoitzaren hedapenaren arabera, lan-taldeetako kideen eta ikerlariaren artean ondoko sekuentzia jarraikiz:

- *Datuen irakurketa*. Egindako analisietatik ateratako grafika, laburpen edo txostenen irakurketa.
- *Datuen triangulazioa*. Hau da, datu kuantitatiboen, datu kualitatiboen, eta datu kuantitatibo eta kualitatiboen arteko erkaketak.
- *Talde-etzabaida*. Datuen kontrasteak, datuei buruzko interpretazioak, interpretazioen kontrasteak, iritzi trukaketak, ondorioak nabarmentzea, proposamenak etzabaidatzea eta erabakiak hartzea.
- *Doikuntza proposamenak*. Datuen analisiarekin egoeraren diagnostikoa egin, bideratutako prozesuaren nolakotasuna eta emaitzen bilakaera aztertu, eta, bereziki, esku-hartze egitasmoa hobetzeko doikuntza proposamenak egin aldaketak egikaritzeko.

Analisi horiei buruzko zehaztasunak azalduko dira tesi honen hurrengo atalean, esperientziaren sistematizazioan prozesuaren ziklo ezberdinak azaltzerakoan.

## 4.2. Bigarren fasea

Landa-lanean sindikatuan burutu zen ekintza horretan izandako esperientziaren berreraikitze narratibo eta analitikoaren fasea izan da. Bi prozesu burutu dira fase honetan: bata, ekintzaren fasean izandako *esperientziaren sistematizazioa*, eta, bestea, sistematizazioan oinarritutako *kontzeptualizazio teorikoa*.

2.a) Sistematizazioa. Sistematizazio prozesuaren bitartez, lehen fasean garatutako esku-hartzearen esperientzia jaso, esperientzian izandako uneak eta urratsak antolatu eta esperientzia horren azalpen edo narrazio landua, egituratua eta sistematizatu prestatu da. Hau da, gertaera izandakoa diskurtso bihurtu da.

Baina diskurtsoa ez da deskribapen hutsa izan; aitzitik, diskurtso horrek sistematizazioaren beraren ardatza artikulatu duen galdera gakoari erantzun nahi izan dio, horrela, tesi honen helburu nagusitik eratorritako ikerketa-galdera argitzeko elementuak eskainiz. Diskurtsoaren egiturak, bestalde, praktikan izandako mugarrak jaso eta esku-hartze prozesuan aplikatutako ekintza-ikerkuntza metodologiatik eratorritako zikloen eskema zirkularra bereganatu du. Ondorioz, lau ziklo edo denbora-fase bereizi dira esperientziaren ibilbidea zedarritzeko.

Prozesu honetan analisirako erabilitako teknikak eta tresnak esperientzien sistematizazioaren metodologiarekin erlazionatutakoak izan dira, zehazki ondoko hauek:

- *Sistematizazioaren ardatza*. Sistematizazioaren diskurtsoa konfiguratzeko eta zentratzeko duen galdera gakoa.
- *Denbora lerroa*. Esperientzian zehar gertatutako mugari eta fase nagusiak identifikatzeko eta *irudikatzen* dituen diagrama.
- *Sistematizaziorako prozesuaren mapa*. Sistematizazioaren diskurtsoa eta metodoa *egituratzeko* finkatzeko den eskema edo mapa.
- *Antolamendu dokumentala*. Esperientzian zehar sortutako dokumentuak biltzea eta denbora lerroaren faseak eta prozesuaren maparen egitura jarraituz sailkatzea.
- *Kontakizun konstruktiboa*. Dokumentuen analisis oinarrituta eta sistematizazioa *ardazten* duen galdera gakoaren ardatzari eta prozesuaren maparen egiturari jarraituz, prozesuaren historia berreraikitzea eta interpretatzea.

Sistematizaziorako planteatutako prozesuaren eskema metodologiko honetan, berreraikitako esperientziaren interpretazio oso lotua egon da galdera gakoak planteatutako esku-hartze eredu formal batean kontuan hartu beharreko elementuei buruzko interrogantearekin, hau da, eredu teoriko bat sortzearen xedearekin. Zentzu horretan, interpretazioa sistematizazioaren gaineko kontzeptualizazio teoriko gisa planteatu da eta ondoren azalduko dugun prozesuaren bitartez bideratu da.

2.b) Kontzeptualizazio teorikoa. Ekintzaren berreraikuntzaren fasean burutu den bigarren prozesua esperientziaren kontzeptualizazioarena izan da. Kontzeptualizazioaren xedea, sistematizazio prozesuan berreskuratutako esperientziaren datuetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko erai-

kitzen joatea izan da. Horretarako, *Grounded Theory* edo *Funtsatutako Teoriaren* eredu metodologikoa aplikatu da.

Kontzeptualizazioaren analisia esperientziaren sistematizazioaren prozesuan definitu den zikloen eskema bera jarraituz burutu da. Elkarren segidan txertatuz joan dira esperientziaren sistematizazioa eta kontzeptualizazioa: lehen zikloaren edo fasearen sistematizazioaren azalpena eta jarraian kontzeptualizazioa, ondoren bigarren zikloaren edo fasearen sistematizazioaren azalpena eta jarraian kontzeptualizazioa, eta horrela lau zikloak amaitu arte.

Kontzeptualizaziorako analisia bideratzeko esperientziaren deskribapen sistematizatua egiterakoan ziklo edo fase bakoitzean jasotako datuak erabili dira. Datu horietan oinarrituta analisia *Grounded Theory* eredu metodologikoa jarraikiz burutu da ondoko teknikak eta sekuentzia aplikatuz:

- *Kodifikazio irekia*. Hasierako galdetegi eta elkarrizketetan jasotako datu gordinen lehen multzokatze eta sailkatze lanak egiteko.
- *Kategorizazioa*. Kodifikazioarekin sortutako datuen multzoekin kategoria kontzeptualak osatzeko.
- *Kodifikazio selektiboa*. Ikerketa-galderak ezarritako ardatzari jarraikiz, kategorietan jasotako kontzeptuen arteko erkaketen, konbinaketen eta murrizketen bidez maila kontzeptual jasogoko kategorizazioa berriak osatzeko.
- *Kodifikazioaren diagrama*. Kodifikazio selektiboan sortarazitako kategoria kontzeptualak agertu eta irudikatzeko.
- *Kodifikazio-paradigma*. Bigarren ziklotik aurrera, eta lehen zikloaren kodifikazio eta kategorizazio kontzeptualetatik azaleratutako eskematik abiatuta, hurrengo zikloetako analisia egituratzen duen kategorizazio-ardatzen eta prozesuen eskema analitikoa.
- *Eskema teorikoa*. Ikerketa-galderari erantzunez eta kodifikazio-paradigmaren eskema analitikoa jarraikiz, kodifikazio selektiboan agertutako kategoria kontzeptualen erkaketa eta interpretazioetatik sortutako eta, azken eskema teoriko substantibora iritsi arte, ziklo bakoitzean progresiboki berrosatutako eskema teorikoa.

- *Etengabeko erkaketa.* Datuen, kategorien eta eskema teorikoen arteko erkaketa jarraituaren prozedura analitikoa, kategoria kontzeptualen eta eskema teorikoen garapena ahalbideratzeko. Etengabeko erkaketa espiral moduan egin da zikloka datuen, kategorien eta teoriaren artean etengabe atze elikatuz eta alde-aketa jarraituak eginez.

Etengabeko erkaketaren emaitza, landa-lanaren esperientzian jasotakoaren arabera organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bai begira landu beharreko aspektuei buruz kontzeptualizazioaren azken zikloaren amaieran integratutako eskema teoriko berrosatua izan da.

### **4.3. Hirugarren fasea**

Azkenik, kontzeptualizazio teorikoan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizaziorako eraldaketa prozesuak egikaritzeko erreferentziazko eredu formal bat diseinatzearen eta formulatzearen fasea izan da.

Modelizazio horretarako sistemen enfokea jarraitu da, ondoko sekuentzia metodologikoa aplikatuz:

- *Eskema teorikoen erkaketa.* Esperientziaren kontzeptualizazio teorikorako prozesuan zehar normalizaziorako esku-hartze bati begira kontuan hartu beharreko elementuei buruz eraikitako eskema teoriko substantiboa, organizazioen kudeaketaren alorrean bikaintasunaren funtsezko kontzeptu edo printzipioei buruz garatu ohi den eskema teoriko orokorrarekin erkatu da. Erkaketa horren xedea erakundeetan hizkuntz normalizazio prozesuen kudeaketarako proposatu nahi den erreferentziazko eredu formala oinarrituko duten printzipio edo indar-ideien mapa egituratzea izan da.
- *Ereduaren funtsezko indar-ideien konkrezioa.* Burututako esperientzia partikularretik eratorritako eskema teoriko substantiboaren eta kudeaketaren bikaintasunerako printzipioei buruzko eskema teoriko orokorraren arteko erkaketaren erreferentzia hartuta, eredu formala oinarrituko duten printzipio edo indar-ideien mapa osatu da. Mapa hori, proposatu nahi den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio-eskema da.

- *Diseinuaren garapen teknikoa.* Indar-ideien mapan normalizazioarako eraldaketa prozesuen kudeaketa optimizatzeko zehaztutako funtsezko printzipioetan oinarrituta, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko eredu formal diseinatu da. Eredu horri **ENEKuS** (*Euskararen Normalizazioa Erakundeetan Kudeatzeko Sistema*) izena eman zaio eta bi ardatzetan banatutako bederatzi *kaxa* edo **akzio-gunez** osatu da. *Akzio-gune* horietako bakoitzak, indar-ideien mapan oinarrituta, organizazioetan hizkuntz normalizazioarako prozesu bat moldatu, egikaritu, kudeatu eta eraberritzeko kontuan hartu beharreko ekintza eta ikerkuntzarako erreferentziatzeko jardun-arlo garrantzitsu bat jaso nahi izan du. Diseinuaren garapen teknikoan *akzio-gune* bakoitzaren esanahia, kontzeptualizazioarako erreferente teorikoak eta ekinbiderako erreferente praktikoak formulatu dira.

Horrela, hiru fasetan burututako prozesu –ekintza, ekintzaren berreikuntza, eta ekintzarako ereduaren formulazioa– horien guztien azken emaitza, beraz, organizazioak diren sistema konplexuetan hizkuntz eraldaketarako planteamenduei erantzuna eman nahi dien eredu formal eta sistemikoaren proposamena izan da; *ENEKuS* ereduaren proposamena. Eredu globala eta honako ezaugarriak dituena: *sistemikoa* da (errealitatea konplexua bere osotasunean jaso nahi du), *ez-lineala* (akzio-gune guztiak elkarrekin erlazionatuak daude ikuspegi zirkularran), *dinamikoa* (errealitate konplexu eta aldakorrari erantzun nahi dio), *ez normatiboa* (ez ditu derrigor bete beharreko arau edo egiteko moduak markatzen) eta *integratzailea* (praktika ezberdinetatik jasotako metodologia eta enfoke ezberdinak integratzeko modua egiten du).

## 5. Ikerketaren ebaluaketarako irizpideak

Lincoln eta Guba-ren (1985) planteamenduei jarraituz, izaera naturalista duten eta metodologia kualitatiboen perspektibatik gartzten diren ikerketen baliagarritasuna eta fidagarritasuna ebaluatzeko eta beren zientifikotasuna balidatzeko egun aplikatzen diren irizpide nagusiak (Cámara, 2006; Dorio et al., 2004; Erlandson et al., 1993; Pérez Serrano, 1990; Ruiz Olabuenaga, 2007; Vallés, 1997) ikerlanaren *sinesgarritasunarekin*, *transferigarritasunarekin* eta *dependentziarekin*

zerikusia dutenak dira. Irizpide horiek ikerketa kuantitatiboaren ebaluazioarako ohiko irizpideen (*barne baliozkotasuna*, *kanpo baliozkotasuna* eta *fidagarritasuna*) parekide dirateke, beti ere ikerketa kualitatiboaren berezko ezaugarriekin.

Tesi honetan burututako ikerketaren oinarri paradigmaticoa eta enfoke metodologikoa azaltzerakoan zehatu dugun moduan, ikerketa ardaztu duten bi ikuspegiak, ikuspegi *praxiologikoa* (*kritikoa*) eta ikuspegi *konstruktibista* izan dira. Zentzu horretan, enfoke eta izaera erabat kualitatiboa izan dituen ikerketa izan da eta, jasotako datu kuantitatiboak, berriz, ekintzarako eta interpretazio kualitatiborako erabilitako bitartekoak izan dira. Horregatik, ikerketa kualitatiboaren ebaluaziorako goiko eskeman aipatu irizpideak eta irizpide horien aplikaziorako baliatzen diren teknikak edo prozedurak (Bartolomé, 1986; Latorre, 2003; Dorio et al., 2004) erabili dira tesi honetan ikerketa-lanaren kalitatea ebaluatzeko adierazle gisa.

***Sinesgarritasuna*** irizpideari jarraikiz, hau da, emaitzak errealitateari lotzen zaizkiola bermatzeko, esan dezakegu:

- Ikertzailearen landa-egonaldia eta behaketa parte-hartzailearen iraupena oso luzea izan da, guztira hamar urte.
- Halaber, behaketa parte-hartzailea oso sendoa izan da, iker-tzaileak ardurak bereganatu eta parte-hartze zuzena izan baitu proiektuaren zuzendaritza teknikoan eta gestio-taldean errazte-lanetan. Horrek bide eman du ikergaia sakonean esperimintatzeko.
- Metodoen, iturrien eta datuen triangulaziorako estrategiak landu dira. Datu kuantitatiboak eta kualitatiboak jaso dira, datuak biltzeko metodologia ezberdin ugari erabili da (galdetegiak, behaketak, neurketak, erregistroak, balorazio-eskalak, elkarrizketak, talde fokalak...), datu kuantitatiboaren arteko eraketak egin dira, datu kuantitatiboak eta kualitatiboak gurutzatu dira.
- Erreferentziazko dokumentazio idatzi ugaria bildu da: aktak, erregistroak, txostenak, landa-oharrak...
- Esku-hartze prozesuan zehar analisiak, ebaluazioak edota erabakiak parte-hartzaileekin batera burutu dira gestio-taldeetan etengabeko kontrastea eginez.

***Transferigarritasuna*** irizpideari jarraikiz, hau da, jasotako informazioak beste antzeko testuinguru batzuetarako erreferentziazko ezagutza eskain dezakeela frogatzeko, esan dezakegu:

- Burutu den esku-hartzearen analisirako sistematizazioaren birtartez, esperientziaren deskribapen exhaustiboa eta sistematikoa egin da: datu ugari jaso, informazioa kontestualizatu eta prozesuaren nolakotasuna sistematizatu da.
- Sistematizaziorako sistematika metodologiko horrek, bestalde, beste testuinguru batzuetan gertatutakoekin erkatzeko aukera zabaltzen du.

***Dependentzia*** irizpideari jarraikiz, hau da, datuen kontsistentzia frogatzeko, aipa ditzakegu:

- Triangulaziorako estrategiak garatu dira: metodoen, iturrien eta datuen artekoak.
- Sistematizazioaren bidez datuen jasoketa eta deskribapen zehatzak egin dira.
- Eredu formala datuetan oinarritutako kontzeptualizazio teorikoan oinarritu da. Kontzeptualizazioan aplikatu den *grounded theory* metodologiaren urratsen deskribapen zehatza egin da.

Uste dugu, beraz, aipatu ditugun elementu horiekin guztiekin ikerketa-lan honen sendotasuna eta baliagarritasun bermatuta ageri direla.



## ESPERIENTZIAREN BERRERAIKUNTZA

Atal honetan landa-lanean burututako kasu-esperientziaren berreraikuntza azaltzen da. Lehenik eta behin, kasua ongi kokatzeko argibide batzuk eskaintzen dira eta esperientziaren berreraikuntzarako jarraituko den prozedura metodologikoa zehazten da.

Ondoren, eta esperientziaren berreraikuntzaren analisirako finkatutako prozeduraren urratsei jarraituz, esperientziaren gertaerak, esperientziaren zenbait datu eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso dira, sistematizatu eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu dira.

### **1. Esperientziaren kokapena eta berreraikuntzarako prozedura**

Tesi honen proposamena sostengatzen duen kasu-esperientziaren landa-lana, aurrez esan bezala, LAB sindikatuan burutu zen 1998ko urritik 2008ko ekainera bitartean, sindikatu horretan euskararen normalizazioa erdiesteko bideratutako *EusLab Euskararen Normalizaziorako Plangintza Estrategikoa*n oinarrituta.

LAB (Langile Abertzaleen Batzordeak) sindikatua ohiko langile sindikatu bat da. Proiektu hau abiatu zen unean hogeita bi urte betetzen zituen, hogeita bost mila afiliatu eta staffean ia berrehun pertsona lanean zituen, eta hazkunde prozesuan zegoen. Sindikatuak Euskal Herri

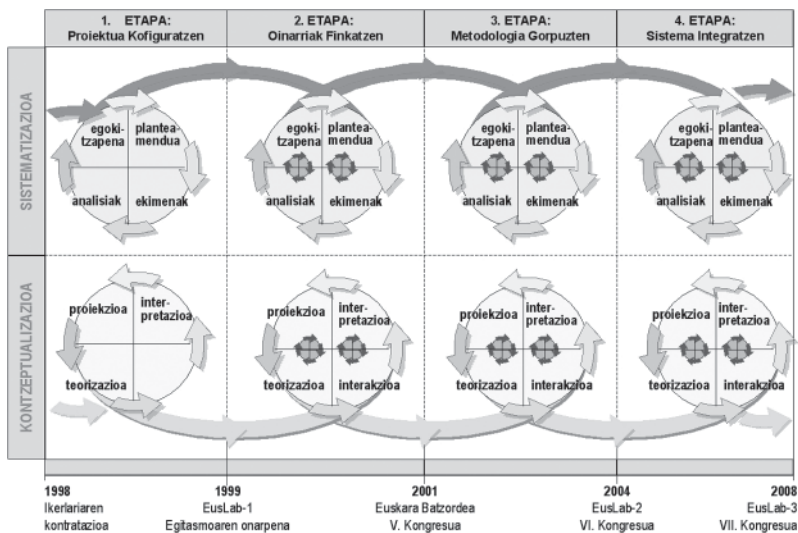
osoan du ordezkaritza eta bere bulegoak bost hiriburutan, bailara-buru guztietan eta zenbait herritan ditu. Bere egitura sindikatuek izaten duten ohiko egitura da: zuzendaritza organoak, idazkaritza funtzionalak eta teknikoak, sektoreak eta eskualdeetako idazkaritzak. LAB sindikatua bere burua sindikatu abertzale eta euskaltzale gisa definitzen du. Beraz, eta laburtuz, esperientzia hau abiatu zenean LAB sindikatua erakunde handia zen, ez sortu berria, hazkunde prozesuan zegoena, egitura fisikoa oso sakabanatua zuena eta euskararekiko atxikimendu handia zuena.

1998an sindikatuko arduradunak tesi honen egilearekin harremanetan jarri ziren eta sindikatuan euskararen normalizaziorako proiektu bat prestatzearen eta proiektu horren aplikazioaren ardura har zezan eskatu zioten. Horrela abiatu zen EusLab LAB sindikatuan Euskararen Normalizaziorako Plangintza Estrategikoa, hamar urtez iraun duen eta ikerketa-lan honen oinarria izan den esperientzia, alegia. Ekintza-ikerikuntza parte-hartzailearen enfokearekin garatutako esperientzia izan da, eta esperientzia horretan ikertzailearen rola proiektuaren garapenean inplikazio zuzena izan duen ikertzaile parte-hartzailearena izan da, Vio-k azaltzen duen ildotik esaten duenean «*El aporte del 'investigador' en este proceso se ubica tanto en el plano de la promoción de una dinámica que lo genere como en la entrega de instrumental técnico que permita avanzar en una comprensión más precisa de la situación social e histórica, que dé cuenta de la estructura causal de los fenómenos que se estudian y de la forma de contribuir a su transformación*» (Vio, 1983: 17).

Berreraikuntzaren atal honetan, egindako ibilbidea berreraiki eta esperientziaren landa-lanean izandako prozesu osoaren ikuskapena, azalpena eta narrazio sistematikoa egin nahi izan da, kasu-analisi xehatu gisa. Esperientziaren gertaerak, esperientziaren datuak eta esperientzian aritutakoen interpretazioak jaso nahi izan dira, sistematizatu, eta, ikerketa honen helburuetatik eratorritako abiapuntuzko galdera gakoari erantzuna emateko, aztertu eta kontzeptualizatu.

Berreraikuntzarako analisia burutzeko gauzatu den prozesua, beraz, bi analisi-ardatzen inguruan egituratu da: *sistematizazioaren ardatza* eta *kontzeptualizazioaren ardatza*. Analisi-ardatz horiek lau denbora-fase edo etapatan zehar garatu dira, etapa bakoitzean sistematizazio eta kontzeptualizazio ziklo oso bat burutuz.

#### 4. IRUDIA: Esperientziaren berreraikuntzaren analisirako urratsak



Irudian ikus daitekeenez, esperientziaren berreraikuntzaren analisirako eskema metodologikoa bi ardatzetan garatutako lau etapa edo ziklorekin osatu da.

Eskemaren azpialdeko denbora lerroak etapa horien mugariak adierazten ditu. Mugarri horiek, berriz, denboran zehar esku-hartzearen zikloak markatu dituzten gertaera esanguratsu jakin batzuk ezarri dituzte. Hala, berreraikuntzaren:

1. etapa, *proiektua konfiguratz*en deitu duguna, esku-hartzearen lehen zikloari dagokio. Ikerlariaren kontratazioarekin 1998an has- ten da eta interbentziorako diseinatu zen lehen egitasmoaren onarpenarekin 1999an amaitu.

2. etapa, *oinarriak finkatzen* deitu duguna, bigarren zikloari da- gokio. Egitasmoaren onarpenarekin abiatu eta denboran sindika- tuaren V. Kongresuarekin bat egiten duen Euskara Batzordearen izendapenarekin 2001ean bukatzen da.

3. etapa, *metodologia gorpuzten* deitu duguna, esku-hartzearen hi- rugarren zikloari dagokio. Euskara Batzordearen izendapenarekin hasi eta denboran sindikatuaren VI. Kongresuarekin bat egiten

duen interbentziorako bigarren egitasmo estrategikoaren onarpenarekin 2004an amaitzen da.

4. etapa, *sistema integratzen* deitu duguna, esku-hartzearen laugarren zikloari dagokio. Interbentziorako bigarren egitasmo estrategikoaren onarpenarekin hasi eta denboran sindikatuaren VII. Kongresuarekin bat egiten duen hirugarren egitasmo estrategikoaren onarpenarekin 2008an amaitzen da.

Ikerketaren enfoke metodologikoarekin bat eginez, etapa bakoitzean lehenik sistematizazioaren zikloa aplikatu da eta, ondoren, kontzeptualizazioaren zikloa.

Sistematizazioaren zikloan, sistematizazioaren metodologiak bat egiten du ekintza-ikerkuntzaren enfokearekin eta ziklo bakoitza lau urratsez osatzen da:

- Zikloaren *lehenengo urratsak*, etapa bakoitzaren hasieran esku-hartzea bideratzeko abiapuntuzko zein enfoke edo planteamendu erabili ziren azaltzen du.
- Zikloaren *bigarren urratsak*, diseinatutakoaren arabera etapa bakoitzean zein ekimen burutu ziren azaltzen du.
- Zikloaren *hirugarren urratsak*, ekimenak baloratzeko zer nolako datuak jaso eta ebaluaziorako analisiak egin ziren azaltzen du.
- Zikloaren *laugarren urratsak*, egindako balorazioetan oinarrituta esku-hartzearen hurrengo etaparako zer-nolako egokitzapenak planteatu ziren azaltzen du.

Kontzeptualizazioaren zikloan, berriz, *Grounded Theory* metodologiaren enfokea aplikatu da eta, hemen ere, ziklo bakoitza (lehena izan ezik) lau urratsez osatzen da:

- Interbentzioaren aplikazioan bideratutako interakzioek bide emandako gertaera nagusien kodifikazioa.
- Gertaeren gain protagonistek egindako interpretazioen kodifikazioa.
- Interpretazioetatik eratorrita, egitekoei buruz egindako proiektzioen kodifikazioa.
- Eta, kodifikazioen etengabeko erkaketa eta integrazioa teoria formalaren eraikuntzarako.

Elementu horiek guztiak integratuta, kasu-esperientziaren berre-raikuntza gidatu duen eskema edo prozedura metodologikoa osatu da.

## **2. Esperientziaren lehen etapa: Proiektua konfiguratzen**

Esperientziaren lehen etapa proiektua konfiguratzen hasteko eta egitasmoa diseinatzeko hasierako etapa izan zen. Etapa hau 1998ko udazkenean hasi zen, sindikatuko arduradunek teknikari-ikerlaria kontratatu zutenean, eta 1999ko udaberrian amaitu zen, aurkeztutako egitasmoa sindikatuaren zuzendaritza-organoean onartua izan zenean. Etapa honetan nagusiki bi lan egin ziren: 1) egoeraren analisia egin eta sindikatuaren euskararen egoerari buruzko balantze txostena prestatzea, eta, 2) sindikatuaren euskararen normalizazioa bideratzeko *EusLab I. Egitasmo Estrategikoa* diseinatzea.

### ***2.1. Esperientziaren sistematizazioa***

#### 2.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Gerora *EusLab* izenarekin izendatua izan zen egitasmoaren lehen urratsa, sindikatuaren euskararen egoerari buruz eta normalizazioarekiko ikuspegiari buruz analisia egitea izan zen. Anlisi hori, interbentzioaren hasiera izateaz gain, interbentzioaren diseinua ezaugarritzeko eta erakitzeke oinarri dokumentala ere izan zen.

#### 2.1.2. Burututako ekimenak

Etapa honetan burututako ekimenak, adierazi bezala, bi izan ziren: sindikatuaren euskararen normalizazioaz eta euskararen egoeraz lehen analisia egitea eta diagnostikoa prestatzea, bata eta bestea, sindikatuaren euskararen normalizazioa bideratzeko esku-hartze egitasmoa diseinatzea. Egitasmo horrek *EusLab I. Egitasmo Estrategikoa* izena hartu zuen.

Proiektuaren hasierako lehen analisiaren prestaketan kontuan hartu ziren une horretan eskura zeuden baliabide eta muga ekonomiko eta denborakoak eta ekonomia eta eraginkortasun irizpideak aplikatu ziren analisiaren diseinua moldatu eta informazio bilketarako metodologia eta tresnak erabakitzerakoan.

Horrela, informazioaren bilketa normalizazioaren gaiarekiko eta erakundearen egituraren posizio nuklearra zuten informatzaile-gakoei egindako galdeketa eta elkarrizketetan oinarritu zen. Zentzu horretan, bi izan ziren datu bilketan erabilitako tresnak:

- Galdeketa, gehienbat galdera irekiekin osatutakoa, zuzendaritzako (sindikatuaren Idazkaritza Nazionaleko) hogeita bost kideei banatu zitzaiena. Jasotako erantzunak 16 izan ziren.
- Elkarrizketa pertsonal ez-egituratuak. Laginketa teorikoaren erako hurbilketa eginez, lehen informatzaile-gako<sup>7</sup> batekin (zuzendaritzaren baitan normalizazio prozesuaren aldeko eragile aktibo gisa identifikatua) abiatuta eta bata bestearekin kateatuz, guztira 26 elkarrizketa.

Analisia egin ostean, galdetegietatik eta, bereziki, elkarrizketetatik jasotako datu eta iritziak kontuan hartuz, sindikatuaren hizkuntza normalizatorako interbentzioaren nolakotasuna markatuko zuten irizpideak formulatu ziren eta, irizpide horietan oinarrituta, *EusLab I. Egitasmo Estrategikoa* egituratu zen, egitasmoaren helburu estrategikoak eta lan-programak zehaztuz, aurrerago azaltzen dugun moduan.

### 2.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak

Lehen analisi honetan jasotako datu kuantitatiboak euskararen ezagutza eta erabilerari buruzkoak izan ziren. Horrela, galderan jarritako eskala baten bidez elkarrizketatuek beren ardurapeko arloetan zegoen egoerari buruz zuten pertzepzioa jaso zen.

Ezagutzari dagokionez, galdekatuen erantzunetan jasotako puntuazioen arabera, baloratutako kideen %37,4k ez zuen euskaraz jarduteko aski gaitasuna (5etik azpiko puntuazioa hamarreko eskalan) eta baloratutako kideen beste %62,6k, berriz, dezente edo erabateko gaitasuna zuen euskaraz jarduteko (6tik gorako puntuazioa hamarreko eskalan). Datu hori bat zetorren neurri handi batean urtebete geroago sindikatuaren egindako beste azterketa batekin. Azterketa horretan sindikatuaren formazio arloak bideratuta Ados Consulting enpresak *Formakuntzaren inguruko diagnostikoa* egin zuen, horretarako sindikatuko liberatu guztien lagin estatistikoki adierazgarri bati galdeketa bat bideratuz. Galde-sortaren galderen artean bazen euskarari buruzko

item bat. Jasotakoaren emaitzaren arabera, sindikatuko liberatuen artean %65,2k euskaraz bazekiela esaten zuen.

Erabilerari dagokionez, hasierako analisiaren galdeketa jasotako balorazioen arabera, galdekatutakoen ardurapeko organoetan euskararen idatzizko erabileraren batez besteko puntuazioa hamarreko eskalan 3,9 izan zen eta euskararen ahozko erabileraren batez besteko puntuazioa, berriz, 3,7 puntutakoa.

Normalizaziorako egindakoei dagokienez, galdera irekietan eta elkarrizketetan jasotako iritzi eta datu kualitatiboagoen aspektu azpimarragarriaren sintesia eginez, normalizaziorako sindikatuan ordura arte egindakoari buruz sindikatuko kideek zuten inpresioa, oro har, ez zen batere positiboa agertzen. Balorazio txar hori sustengatzen zuten zioen artean honakoak aipatzen ziren: *Gutxi egin izana, egindakoak gehienbat iniziatiba pertsonalak izan izanak., gaiak lehentasunezko presentziarik eduki ez izana, hartutako erabaki asko oso boluntarista izatea, plangintzarik gabe eta bitarteko ekonomikorik gabe, frustrazio eta erruduntasun sentimenduak sortu izana, euskaltegian denbora eman eta gero euskaraz aritzeko gai izateko modua aurkitu ez izana, normalizazioaren arloan sindikatuan saltoka aritu izana, estrategia orokor eta integralik gabe, boluntarismo hutsean aritu izana, neurriko erabaki eta aginduen faltan.*

Jarrerari dagokienez, bestalde, adostasun osoa zegoen sindikatuko kideen artean euskararekiko jarrera oso positiboa zela esaterakoan eta LABeko afiliatuak eta liberatuak militanteak eta euskaltzaleak zirela baieztatzerakoan. Hala ere, euskararen erabilerarekiko halako etsipenezko giroa eta utzikeria jarrera hedatuak zireneko pertzepzioa ere agertzen zen. Interesa eta gogoia bazegoen, norabidea erakutsiko zuen normalizazio prozesu bati ekiteko nahia bazegoen; baina, horrelako prozesu batek ekar zezakeen eraldaketa eta suposa zezakeen konpromiso berrien aurrean, bai eta sor zitzakeen gatazken aurrean, beldurra zegoen.

Indarren eta ahulezien balorazioa. Horiak guztiak kontuan hartuta, une horretan normalizazio prozesu bati ekiteko sindikatuan antzematen ziren indarrak eta ahuleziak identifikatu ziren. Horrela, ikusten zen sindikatuak bazuela euskararen erabileraren normalizazio prozesu bati ekiteko aski indar-gune edo aldeko faktore; horietako hiru azpimarratu ziren: *sindikatuaren oinarri ideologikoa, afiliatu eta liberatuen artean zegoen euskaldun kopuru handia eta militantziaren potentzialtasuna.* Ikusten ziren, baita ere, euskararen erabileraren normalizazio prozesua burutzea oztopa zezaketen aunitz ahulezia edota aurkako faktore;

bereziki: *sindikatuak erdaraz eraiki izanaren ondorioz erdarak zuen indar eta kokapen estrukturala, horrek zekarren erdararen aldeko ohituraren indarra, gaiarekiko tentsionamendu falta eta militantziaren utzikeria.*

Analisiaren ondorioak. Azkenik, bildutako datu, iritzi eta balorazioetan oinarrituta ondorio batzuk jasoz amaitzen zuen analisiak. Ondorio horietan esaten zenez, sindikatuak bazuen bere jarduera sindikalean euskararen erabilera normalizatzeko helburua eta horretarako hainbat ebazpen onartu, erabaki hartu eta zenbait ekinbide ere bideratuak zituen. Hori horrela bazen ere, eta sindikatuak hizkuntz egoera hobera egina bazuen ere, gaiarekiko distentsionamendua eta euskararen erabileraren galera antzematen zuten sindikatuaren eguneroko funtzionamenduan.

Bazirudien ordura arte egindako euskalduntze interbentzioen emaitzak ez zirela nahi bezain onak izan eta ondorioak ere ez zirela erabat positiboak izan; ziur aski interbentzio horien izaera puntualagatik eta globaltasun ezagatik, interbentzioen osteko jarraipen faltagatik eta LABen hizkuntz normalizazio prozesu integrala sustatu eta bermatuko zuen azpiegitura tekniko-politiko baten gabeziagatik. Finean, bazirudien normalizazioarekiko etsipen eta utzikeri giroa zabaldua zegoela sindikatuaren eta eguneroko funtzionamenduan eta ekintza sindikalean ez zitzaiola gaiari benetako lehentasuna ematen. Baina, horrekin batera, LABen oinarri ideologiko sendoak antzematen ziren eta sindikatu euskalduna izateko erabaki formalak ere hartuak izan zuten. Horrekin batera, militanten jarrera positiboa azaltzen zen eta, gainera, egituretan zihardutenen artean euskaldun kopuru altua zegoen. Horrek guztiak aukera polita eta potentzialtasun handia eskaintzen zion sindikatuari normalizazio prozesuan aurrera egiteko.

#### 2.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako

Egindako analisisan eta bertan jasotako datuetan, bildutako balorazioetan eta ateratako ondorioetan oinarrituta, LAB sindikatuaren euskararen normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoa diseinatu zen, identifikatutako premiei eta egoerari erantzuna emateko eta sindikatuaren jardun organizatibo eta sindikalean euskararen erabilera hobetuko zuen prozesua bideratuz, euskararen erabateko normalizazioa erdiestearen helburuari erantzuteko. *EusLab Egitasmoa* izendatua izan zen egitasmo hori erakundearen ezaugarriak eta analisiaren ondorioak kontuan hartuz egituratu zen eta horren arabera ezaugarritu, ondoko aspektu



hauek definituz gorpuztu zelarik: interbentzioaren eredu, irizpideak eta arrakastarako baldintzak, egitasmoaren helburu estrategikoak, eta egitasmoaren garapen-atalak eta lan-programak.

### Interbentzioaren eredu

EusLab lehen egitasmo estrategikoak interbentziorako bi eredu mota ezberdinen –eredu hierarkikoa eta eredu parte-hartzailea– auke-ra azaltzen du eta bi horien artean eredu parte-hartzailea proposatzen du, sindikatuan normalizaziorako prozesua eraikitzeko erreferentziazko eredu gisa. Eredu horren arabera, interbentzioaren abiapuntua elkarrekin hartutako erabaki kolektiboa izango da. Erabaki horretan, interbentzioan inplikaturiko guztien ekinbidea gidatuko duen norabide estrategikoa zehaztuko da. Gero, organizazioaren organo eta gune bakoitzak, dagokion neurrian eta aparatuek teknikoaren laguntzaz, berak bere esparruari dagozkion interbentzioaren zehaztapenak (lehentasunak, helburuak, aplikazio erritmoak...) erabaki eta aplikatuko ditu. Aparatuek teknikoaren funtzioa gidaritza eta dinamizazioa izango da eta zuzendaritza politikoaena sostengua eta erreferentzialtasuna.

### Interbentzioaren irizpideak

EusLab lehen egitasmo estrategikoak sindikatuan normalizazio prozesua bideratzeko oinarri gisa kontsideratzen dituen sei irizpide definitzen ditu. Hona hemen:

- *Euskararen normalizazioa ≠ euskaltegia.* Antzematen da joera bat, baita sindikatuan ere, normalizazioa euskara ikastearekin lotzen duena. Ikuspegi hori murriztailea eta inoperantea da, euskaltegia normalizazioaren elementu bat besterik ez da.
- *Globaltasuna.* Euskararen normalizaziorako egitasmoak globala behar du izan eta aspektu desberdinak kontuan hartu behar ditu: erabilera, ezagutza, ohiturak, kanpo- eta barne-ekintza...
- *Progresibotasuna.* Sindikatua erakunde handia da, ezin denera berehala iritsi; horregatik, normalizaziorako interbentzioa progresiboki aplikatuz joango da, erdiguneko aparatuetatik hasita.
- *Integrazioa eta protagonismoa.* Interbentzioak bultzatuko du inplikaturiko guztien (euskaldun zein erdaldun) integrazioa egitasmoan eta beraien erabateko protagonismoa prozesuaren aplikazioan.

- *Eraikuntza*. Normalizazio prozesua berreraikuntza prozesua izango da. Aukeratutako guneetatik hasita, sindikatu euskalduna eraikitzeko urratsak emanaz.
- *Informazioa*. Informazioa eta marketina. Ematen diren urratsen eta lortzen diren emaitzen berri zabaltzea sindikatu osoan modu operatiboan, eraldaketaren giroa indartzeko.

Aipatu interbentzio ereduak eta irizpideak jarraikiz, nagusiki erdaraz funtzionatzen duten gune horietako hainbat, gero eta gehiago, euskaraz funtzionatzen hasiko dira eta beren eragina hedatuko dute, uhin gisa, sindikatu osora eta sindikatutik kanpora.

### Interbentzioaren arrakastarako baldintzak

EusLab egitasmo estrategikoak normalizazio prozesu batek dituen zailtasunei buruz eta aurrera egiteko behar diren baldintzei buruz hausnarketa egiten du eta arrakasta edukitzeko kontuan hartu beharko diren sei baldintza identifikatzen ditu. Hona hemen:

- *Inplikazioa*. Sindikatuan lanean ari diren pertsonen inplikazioa, bakoitza bere arloan euskararen erabileran hobetzeko.
- *Lidergoa*. Arduradunena eta gai honekin bereziki konprometitzen direnena. Euskararen normalizaziorako garapen teknikoak ez da aski. Dinamika bibentzuala ere behar da, hau da: gogoz, sinesmenez eta ilusioz prozesua bultzatuko duten pertsona (dinamizatzaile, eragile, lider, tentsionatzaile...) batzuen indarra ere behar da.
- *Erreferentzialtasuna*. Sindikatuan erreferente diren pertsonak gai honetan eredu bihurtu behar dute. Eta bereziki ardura handiko norbait prozesuaren *Promotorea* izendatu.
- *Ilusioa*. Beldur handia dago, normala denez, eta erresistentziak ere agertuko dira. Horregatik ilusioa pizten ahalegindu behar da. Euskara bizitza da, ilusioa, eta ez zama edo gainkarga.
- *Erakundearen sostengua*. Sindikatuak sostengua eskaini behar die prozesu honetan inplikatu diren pertsona eta egiturei: bileretarako orduak, trebatzeko orduak, azpiegitura, baliabideak...
- *Erabakiaren konpromisoa*. LAB sindikatua euskalduna izatea eta horretarako eraldaketa prozesuari ekitea erabaki estrategikoa

baldin bada, sindikatuko arduradun eta egiturek erabaki maila horri dagokion lehentasuna eman beharko diote prozesuari, eguneroko ekintza sindikala egokituz eta aferarekiko tentsionamendu positiboa areagotuz (norberari begira zein inguruneari begira).

### Egitasmoaren helburu estrategikoak

Esku-hartzearen izaera moldatzen dituzten interbentzio-eredua, irizpideak eta baldintzak ezaugarritu ondoren, *EusLab* egitasmo estrategikoak normalizazio prozesuaren xede izango diren helburu estrategikoak zehazten ditu egitasmoaren hiru mailatan: batetik, *EusLab* egitasmo osoaren maila orokorrean, eta, bestetik, sindikatuaren baitara bideratutako *SinEus* azpi-egitasmoaren mailan eta sindikatutik gizartera bideratutako *LanEus* azpi-egitasmoaren mailan<sup>8</sup>. Honako hauek, beraz, sindikatuaren baitan normalizazioaren esparruan erdietsi nahi ziren helburu estrategikoak *EusLab 1. Egitasmo Estrategikoaren* arabera:

1. Euskara LAB sindikatuaren ekintzan: Euskara LAB sindikatuaren ekintza sindikalaren ardatz eta tresna izatea lortzea, bai barne funtzionamenduan, bai kanpo ekintzan ere.
2. LABen, euskara berariazko hizkuntza izatea eta, ondorioz, organizazioaren kulturaren eta funtzionamenduan euskara errealki eguneroko lan-, harreman- eta bizitza-hizkuntza izatea lortzea. (Marko, 1999b).

### Egitasmoaren garapenerako lan-programak

*EusLab* lehen egitasmoaren hasierako diseinu honetan, egitasmoaren garapena lan-programa batzuen bidez gauzatzea eta aplikatzea planteatzen zen. Lan-programa horiek egitasmoaren interbentzio esparru eta eduki zehatzak adierazten zituzten eta, horrekin batera, helburu estrategikoak erdiesteko aplikazio guneak eta garapen norabideak eskaintzen zituzten. Zehazki, sindikatuaren baitan normalizazio prozesua bideratzeko (*SinEus* azpi-egitasmo nagusiari zegokiona) lau lan-programa finkatu ziren *EusLab* lehen egitasmo estrategikoan: *Hobelan*, *Trebalan*, *Infolan* eta *Dokulan*.

*HOBELAN lan-programa*. Programa hori *EusLab* lehen egitasmoaren programa nuklearra zen. Programaren definizioak horrela zioen: «LABen euskararen normalizazio prozesua bideratzeko ardatz nagusienetako da *Hobelan* Programa. Bere xedea, sindikatuan, gunean

guneko liberatu eta kideek gidatuko dituzten euskararen erabilera hobetzeko prozesuak abiaraztea izango da» (Marko, 1999b: 8).

Programak honako hau planteatzen zuen: sindikatuko egituraren organo edo gune ezberdinetan, guneko partaideei proposamena egin ostean eta kide horiek egokitzat jotzen bazuten, gune horretan euskararen erabilera hobetzea eginkizun izango zuen prozesua martxan jartzea eta horretarako *Hobemahaia*<sup>9</sup> deitutakoa eratzea. *Hobemahai* horren egitekoa, berriz, etengabeko hobekuntzaren dinamika aplikatuz gunearen hizkuntza-normalizazio prozesua modu autonomoan gestionatzea izango zen.

*Hobelan* programak kontuan hartzen zituen interbentzioaren izaera ezaugarritzerakoan aukeratutako eredu parte-hartzailearen filosofia eta zehaztutako integrazioa, protagonismoa, eraikuntza edota inplikazioa bezalako irizpideak, esku-hartzearen enfokea horien arabera egokitzeko eta, horrela, sindikatuaren normalizazio prozesua pertsona inplikatuekin osatutako lan-taldeen (Hobemahaien) bidez ehundutako egituran oinarritzeko. Hobemahai horiek, teknikariaren laguntzarekin, dagokien sindikatuko organoaren normalizazioa kudeatzeaz arduraturako dira prozesuaren nondik norakoak (lehentasunak, helburuak...) finkatuz eta behar diren antolaketa, programazioa, ekintzak, jarraipenak eta egokitzapenak prestatuz eta bideratuz.

*TREBALAN lan-programa.* Programa honen xedeak sindikatuan euskaraz funtzionatu ahal izateko LABeko kideen hizkuntz gaitasuna areagotzeko modua egitea (euskalduntzea, alfabetatzea, trebatzea, erabiltzea) planteatzen zuen. Gaitasunaren lanketa, sindikatuan lehendik kideen artean zegoen kontzientziarekin eta euskara erabiltzeko behar zen koherentziarekin lotzen zen, ikuspegi kontzeptual global batean bi programak erlazionatuz.

*EusLab* egitasmoan, beraz, euskararen gaitasunak lantzeko *Trebalan* programaren jarduerak erabat lotuta eta sintonian agertzen ziren *hobemahaien* lanarekin. Horrek esan nahi du ikasi eta trebatze-funtzioa eta praktika erabilerarekin lotuta eta erabilerari zuzenduta planteatzen zirela, erabilera areagotzeko bitarteko tresna gisa. Helburu horiek lortzeko zenbait jarduera eta tresna aurreikusten ziren, hala nola: *Euskara klaseak* (euskalduntze edo alfabetatzea, bakarka edo taldeka, sindikatuan edo euskaltegian), *Trebatze lanak* (trebatzen ari denari erabileran, batez ere idatzizkoan, laguntza), *Mintzaguneak*. (gutxieneko gaitasun komunikatiboa duten pertsonen osatutako taldeak, trebatzeko eta hizkuntz ohiturak sortzeko), *Mintza Tratua* (trebatzen ari denaren inguruan era-

tutako komunikazio sarea, konpromiso sinatua), *Norbere Tratua* (tratatzen ari dena bere buruarekin sinatutako tratua).

*INFOLAN lan-programa.* Programa honen xedeak sindikatuko kide guztiak, bereziki programaren batean inplikaturik ez daudenak, abiatutako hizkuntz normalizazio prozesuan girotzea, bere neurrian inplikatzera animatzea eta jarrera aktiboak hartzera motibatzea planteatzen zuen.

*Infolan* komunikazioaren hedapenerako lan-programa zen: batetik, normalizazio prozesuan ematen ziren urratsen eta lortzen ziren emaitzen informazioa zabaltzeko sindikatuko kide guztien artean, eta, bestetik, kideen kezka eta proposamenak egitasmoan zuzenean inplikaturik zeudenei eta arduradunei helarazteko. Eta, adierazi bezala, bere funtzioa informatzea, motibatzea eta giroa sortzea zen. Komunikazio sistema horretan, beraz, bi norabide planteatzen ziren: beherezkoa bata, gorantzkoa bestea. Eta horretarako zenbait tresna espezifiko sortzea ere planteatzen zen, hala nola: *euskararen hobetaulak* (egoitzetan eta aldizkarian jartzeko informazio taula edo espazioak, euskararen arloan egindakoen berri emateko), *euskararen hobenotak* (euskararen arloan egindakoen berri emateko nota edo oharra), *hobetauletan* jartzeko), *web orria* (informazioa eman eta ekarpenak jasotzeko), edota *euskararen telefonoa* (afiliatuen iritziak jasotzeko).

*DOKULAN lan-programa.* Egitasmoaren azken programa honen xedeak normalizazio prozesua sostengatzeko eta bere bilakaera ezagutzeko behar den dokumentazio biltzea eta azterketa sistemak sortzea planteatzen zuen. Interbentzioaren oinarri eta erregistro dokumentala, sindikatuan lehendik egon ez zena.

Egitasmo hori izan zen, beraz, *EusLab–Euskararen Normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoa* izenarekin taxutu zena. Egitasmoaren onarpenak proiektua konfiguratzearen lehen etapari amaiera eman eta inplementaziorako oinarriak finkatzearen bigarren etapari hasiera eman zion 1999. urtearen hasieran.

## **2.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa**

Ikerketaren diseinuari jarraikiz, hasierako etapa honetan burututako esperientziaren deskribapen sistematizatua egin ondoren, bertan agertzen diren analisietako elkarrizketetan eta galdeketetan jasotako iritzi eta datuetan oinarrituz, esperientziaren kontzeptualizazioa bideratu da. Kontzeptualizazio honen xedea, aurkeztutako esperientzian garatu

eta interpretatu diren errealitateetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko emergentea eraikitzen joatea izango da. Aipatu galdera gakoak horrela dio: ***Zeintzuk dira organizazioetan bizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniarietza batean, eta erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?***

Eskema teoriko emergentea eraikitzen joateak zera esan nahi du (Strauss eta Corbin, 1998): teoria, jasotako edukietatik eratorritako kategorien lanketa kontzeptualaren ondorioz osatzen joango dela. Horrela, kontzeptualizaziorako analisiaren lehen urrats batean, esperientziaren etapa honetan erabili ziren galdeketa eta elkarrizketetan bildutako iritzi, datu edo fenomeno nagusiak identifikatu egin dira kodifikazio irekiaren sistema erabiliaz eta horrela lehen kategorizazio kontzeptuala osatu da. Guztira 32 kategoria eta 117 azpikategoria bereizi dira lehen urrats honetan.

Jarraian, eta kategorietan jasotako kontzeptuen arteko erkaketak, konbinaketak eta murrizketak eginez bideratutako kodifikazio selektibo berri baten ondorioz, maila kontzeptual jasoagoko kategorizazio berri bat osatu da. Kategorizazio horretan garbi azaleratu dira bi ardatz nagusiren inguruan (*aurrekarien interpretazioa* eta *egitekoaren proiektzioa*) egituratutako familia kontzeptualak eta horien baitako kategoriak eta azpikategoriak. Horrek guztiak, bestalde, lehen eskema teoriko substantibo baten diskurtsorako zantzuak azaleratu ditu eta lehen kodifikazioaren diagrama marrazteko bide eman du. Bi ardatz nagusi, hamabi kontzeptu-familia, hogeita hamazortzi kategoria eta berrogeita hamahiru azpikategoriarekin osatzen den kodifikazio selektibo horrek, adierazi bezala, lehen eskema teoriko substantiboa formulatzen hasteko bidea zabaltzen du. Horrela irakur daiteke:

Izandako aurrekarien interpretazioa egiterakoan garbi azaltzen da EusLab proiektuarekin hasi aurretik sindikatuan izan zela normalizaziorako jarduna. Ekinbide hori zenbait ***faktore bultzagilek*** eraginda sortu zen, hala nola *erakundearen balio ideologikoak*, *normalizaziorako kontzientzia* edota *militanteen borondatea*. Normalizaziorako ekinbide horiek gauzatzerakoan bideratutako ***interbentzioaren izaeraren*** ezaugarriak izan ziren *sistematizazio eza*, *esku-hartzea ezagutzan fokalizatua* eta *boluntarismoa*. Bideratutako ekinbide horiek aurrera egin ahal izan zuten tartean izan zirelako ***prozesuaren motor*** gisa eragin zuten *erakundearen jarrera positiboa*, hainbat *kideren eragintza* eta tentsiona-

menu lana eta, oro har, *kideen artean nahikunde*a eta *interes positibo* orokorra. Baina tartean izan ziren **prozesuaren galga** gisa freno

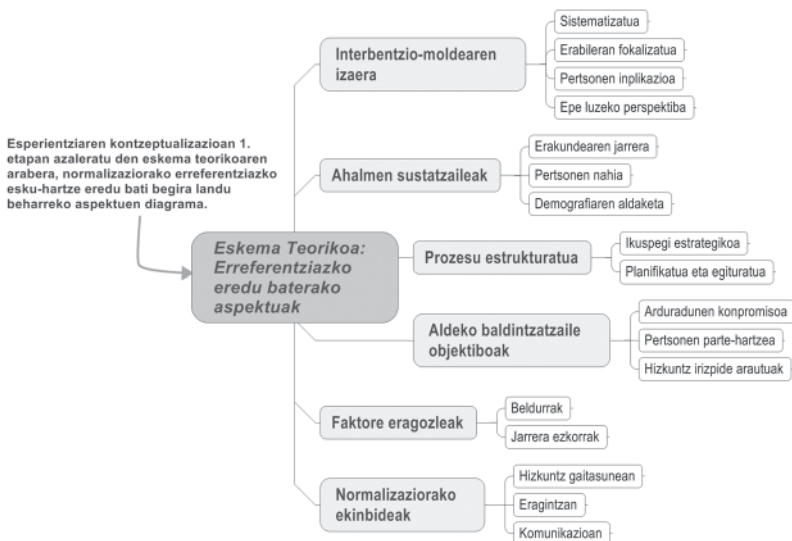
jarri zutenak ere, *egituraketa* mailan (interbentzioarako gaitasun eza, planifikazio falta, antolaketa eskasa edota baliabideen urritasuna), *lehentasunen* arloan (euskara gaia periferikoa eta denbora banaketan lehentasunik ez), *portaeretan* (ohitura sozialen indarra edota tentsionamendu falta), *gaitasunetan* (ikasteko zailtasunak, burua erdaraz amueblatua edota erdaraz erraztasun gehiago) eta *jarreretan* (jarrera negatiboak eta beldurrak). Bizi izandako prozesu horretan hainbat **normalizaziorako ekinbide** burutu zen, izan zirenak gehienbat *planifikatu gabeko ekin-tza puntualak*, *iniziatiba pertsonalak* eta ezagutza lantzekoak, *ikasteko sistema*n hutsune dezenterekin. Eta hori guztiaren emaitza kontsidera zitekeen, analisia egindakoan, sindikatuan zegoen **egoera**, bere *adierazle negatiboekin* (erabileran eta produktioan erdara nagusi, zerbitzua euskaraz eskaintzeko zailtasunak, utzikeria eta tentsionamenduren beherakada edota hizkuntz irizpide ahulak) eta *adierazle positiboekin* (gaitasun maila handia, arlo formalenetan aurrerapauso nabariak, batzarretan itzulpenekin euskararen erabilera bermatua edota kalerako argitalpenak elebidunak).

Bestalde, aurrekariaren esperientzia horretatik abiatuta galdekatuek etorkizunerako interbentzioari begira egiten zuten proiektzioen kodifikazio selektiboaren eskeman oinarrituta, galdera gakoari lehen erantzun bat eman dakioke organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako esku-hartze eredu bati begira kontuan hartu beharreko elementuak proposatuz eta, horrekin, lehen eskema teorikoa osatuz.

Horrela, ulertzekoa da planteatuko den esku-hartze ereduaren **interbentzio-izaerak** behar duela izan *sistematizatua*, hizkuntzaren erabileran *fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *jarraikortasunez epe luzeko perspektiban* jokatu

duena, eta, sindikatuan dauden *erakundearen jarrera*, *pertsonen nahia*, *demografiaren aldaketa* eta antzeko **ahalmen sustatzaileen** energia aprobetxatuz, *ikuspegi estrategikoa*, *planifikatua* eta *egituratua* izango duen **prozesu e**strukturatua bideratuko duena. Halaber, esku-hartzeak *arduradunen konpromisoa*, *pertsonen parte-hartzea* eta *hizkuntz irizpide arautuak* bezalako **aldeko baldintzatzaile objektiboak** landu eta bereganatu beharko ditu *pertsonen beldurrak* edota *jarrera ezkor*rak bezalako **faktore eragozleei aurre egiteko** eta normalizazioaren bidean *gaitasunaren*, *eragintzaren* edota *komunikazioaren* alorretan jorratu beharreko **normalizaziorako ekinbideak** garatzeko.

## 5. IRUDIA: Hasierako etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa



Aurreko irudiaren diagraman ikus daiteke lehen etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera, organizazioetan hizkuntza-normaliziorako erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak diratekeenak, hala nola: sistematizazioa, pertsonen inplikazioa, erakundearen jarrera, planifikazioa, arduradunen konpromisoa, hizkuntz irizpideak edota komunikazio ekinbideak.

### 3. Esperientziaren bigarren etapa: Oinarriak finkatzen

EusLab egitasmoaren diseinua prestatu eta sindikatuaren zuzendaritza organoek onartua izan ondoren, berau egikaritzeko lehen urratsak ematea eta oinarriak finkatzea izan zen ondorengo etaparen ardatz nagusia. Horrela, 1999 eta 2000 urteak hartu zituen bigarren etapa horretan, egitasmoa aplikatzen hasi eta erabaki estruktural batzuk hartu ziren, bereziki 2000. urtean sindikatuak burututako V. Kongresuan.



Bigarren etapa hau 2001. urterako amaitutzat eman zitekeen. Bi izan ziren amaiera hori zedarritu zuten mugarri nagusiak: batetik, sindikatuaren aipatu V. Kongresua eta, bestetik, egitasmoaren kudeaketarako eraturako lehen eta behin-behineko *Euskara Batzorde* haren amaiera, egituratik eratorritako beste *Euskara Batzorde* batek ordezkatu zuena. 2001erako Kudeaketa Planean bertan etaparen amaiera adierazten zen horrela zioenean: «*Gure ustez, une honetan etapa bat amaitu da eta etapa berria hasi behar dugu, urrats kualitatiboa emanez. Aurreko etapa (lehen bi urteak) egitasmo-ereduaren diseinatzea, inplementazioaren abiatzea eta lehen oinarri estrukturalak finkatzea izan bada, hurrengo liderazgoa eta binkulazioa lantzearena izango da; bai eta planaren hedatzearena (organoen ohiko funtzionamenduan txertatuz eta komunikazioa plana burutuz) eta planaren kudeaketarako eta jarraipenerako sistema integral eta globala eraikitzearena (indikadore sistema osatuz)*» (LAB, 2000: 3).

### **3.1. Esperientziaren sistematizazioa**

#### 3.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Bigarren etapa honen planteamenduaren xede nagusia aurreko etapan diseinatu eta onartutako egitasmoa gauzatzen hasteko egiturak sortzea eta egitasmoaren aplikazioan lehen ekimenak antolatzea izan zen. Bide horretan, bi ardatz nagusi jorratu ziren: bata, sindikatuaren *Euskara Batzordea* eratzea; bestea, sindikatuaren zenbait arlotan lehen *hobemahaiak*<sup>10</sup> osatzea eta lanean jartzea.

*Euskara Batzordea*, EusLab-1 Egitasmoaren dokumentuan definitutakoaren arabera, egitasmoaren koordinazio eta jarraipenerako organo nagusia izango zen. Hori eratzeko, eta une horretan sindikatuan euskararen arloan oraindik egitura finkorik ez zegoenez, behin-behineko osaketa ematea planteatu zen. Eta horrela eratu zen, zuzendaritzako kide batekin, teknikariarekin eta sindikatuan herrialde eta sektore ezberdinetan euskararen aldeko jarrengatik nabarmendutako pertsona ezagun batzuekin.

*Hobemahaiak* normalizazio prozesua bideratzeko oinarrizko elementu gisa asmatu eta planteatu ziren. Prozesu guztia eraikitzeko zimentarriak izango ziren, tresna garrantzitsuenak. Bere xedea, sindikatuaren gune ezberdinetan bertako liberatu eta kideek gidatuko zituzten

erabileraren normalkuntzarako hobekuntza prozesuak martxan jartzea eta kudeatzea izango zen. Ulertu behar da, beraz, tokian tokiko normalizazio prozesuak kudeatzeaz arduratuko ziren lan-talde gisa planteatu zirela *hobemahaiak*, bertako kideekin osatutako lan-talde autonomoak. *Hobemahaiak* eratzeko prozedura modukoa eta lanerako metodologia finkatu ziren, horrela:

- Hasteko, arlo edo guneko kide guztiei, egitasmoari buruzko informazioa eman ostean, bertan *hobemahaia* eratzeko proposamenarekin ados ote zeuden eta dinamikan parte hartzeko prest ote zeuden ala ez galdetuko zitzairen, horretarako prestatutako adostasuna adierazteko dokumentua erabiliz.
- Adostu ondoren, eta gunen horretan kide kopurua oso handia baldin bazen, *hobemahiaren* lan-taldea osatuko zuten, lan-talde horretarako kideak aukeratuz eta *hobemahiaren* koordinazioaz arduratuko zen *hobeburua*<sup>11</sup> izendatuz. Aldiz, gunean kide gutxi baziren, *hobemahaia* guztien partaidetzarekin osatuko zuten eta, ondoren, guztien artean *hobeburua* izendatuko zuten.
- *Hobemahaia* adostu eta izendatu ostean, lan-taldeko kideak elkartuko ziren eta lehen hausnarketa burutuko zuten *hobemahiaren* funtzioari buruz, elkarren artean lan-taldearen eginkizuna zehazteko eta adosteko.
- Bere zeregina argitu eta gero, *hobemahaiak* bere gunearen jardueretan euskararen erabilerari buruzko lehen analisia egingo zuen, lan eginkizunetan erabiltzen zen hizkuntz proportzioak baloratuz, hobekuntzarako arloak identifikatuz eta lehentasunak finkatuz.
- Azkenik, eta analisi horietan oinarrituta, *hobemahaiek* lehen ekintza plana prestatuko zuten, *Hobemahaien Jardunbide-koaldia* dokumentuaren bidez zehaztutakoa.

Lehen *hobemahaiek* garrantzia berezia izan zuten egitasmoaren aplikazioaren hasierako etapa honetan. Ulertu behar baita tokian tokiko ekintzak gestionatzeko lan-taldeak izateaz gain, planteatutako prozedurari esker eta tokiko gunearen kide guztiei *hobemahaia* sortzeari buruzko adostasuna galdetzearen ondorioz, kideen erantzun positiboak normalizazio prozesuari eta *hobemahaiari* berari onarpena eta halako estatus instituzionala eskaintzen ziela. Hau da, onarpen horren ostean,

*hobemahaia* (eta berarekin batera esku-hartzea) legitimatua egongo zen eta nolabaiteko ahalmena izango zuen behar ziren normalizazio ekinbi-deak planteatzeko eta burutzeko.

### 3.1.2. Burututako ekimenak

Egitasmoaren inplementazioa abiatzeko eta esku-hartzearen oinarriak finkatzeko etapa honetan egindako lan nagusiak, *euskara batzorde-tik* eta *hobemahaia-etatik* bideratutakoak, nagusiki honako hauek izan ziren:

**Informazio ekimenak.** Egitasmoaren jasotako *Infolan*<sup>12</sup> ildoari jarraikiz, sindikatuaren egituretan *EusLab* egitasmoa aurkezteko, ezagutarazteko eta zabaltzen hasteko bilkurak egin ziren Araba, Bizakaia, Gipuzkoa eta Nafarroa herrialdeetako idazkaritzetan eta hainbat sektoretan.

**Hobemahaiaik.** Egitasmoan jasotako *Hobelan*<sup>13</sup> ildoari jarraikiz, eta egitasmoan aurreikusi moduan, sindikatuaren hainbat organotan bertan euskararen erabileraren hobekuntza gestionatzeko lehen *hobemahaiaik* sortu ziren. Batzuk, adierazi bezala, egitasmoan aurretik programatuak zeuden, eta beste batzuk, berriz, organoko kideen iniziatibaz bultzatutakoak izan ziren.

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| • Idazkaritza Nazionalan:          | <i>INA-Hobemahaia</i>         |
| • Idazkaritza Tekniko Ekonomikoan: | <i>ITE-Hobemahaia</i>         |
| • Gasteizko egoitzan:              | <i>Gasteiz-Hobemahaia</i>     |
| • Iruñeko egoitzan                 | <i>Iruñea-Hobemahaia</i>      |
| • Bizkaiko idazkaritza juridikoan: | <i>Juribizkaia-Hobemahaia</i> |

*Hobemahai* horiek lanean hasi ziren goian azaldutako metodologiaren urratsak jarraituz: bere gunean euskararen erabilerari buruzko lehen analisia egin, hobekuntzarako arloak identifikatu, lehentasunak finkatu, ekintza plana prestatu, ekimenak burutu eta ondorioak aztertu.

**Trebakuntza-ikastaroak.** Egitasmoan jasotako *Trebalan*<sup>14</sup> ildoari jarraikiz, euskararen gaitasunak eskuratzeko edota hobetzeko ikastaroak antolatzen hasi ziren. Pertsonen beharrei eta zirkunstantzietan egokitutako formazioa eskaini asmoz, mota eta formatu ezberdineko ikastaroak planteatu ziren: batzuk bakarka, beste batzuk taldeka, hainbatetan sindikatuan bertan eta, beste batzuetan, euskaltegietan, ahozko jardunaren trebakuntza lantzerantz zuzendutakoak edota idatzizkoa lantzerantz zuzendutakoak, trinkoak edota luzeak.

*Mintzatratuak eta Mintzaguneak.* Trebatzen ari ziren pertsoneri ikasitakoak praktikara eramateko hurbileko laguntza eman asmoz eta, aldi berean, euskaraz aritzeko ohiturak indartzeko, *Mintzatratu* eta *Mintzagune* interbentzio-tresnak sortu eta bideratzen hasi ziren egitasmoaren etapa honetan. Hona argibideak:

*Mintzatratuak.* Mintzatratuak pertsona batzuen artean sinatutako hitzarmen gisa planteatu ziren, pertsona horien artean zehaztutako egoera eta neurri jakin batzuetan euskaraz jardungo zutenaren konpromisoa jasotzen zuten hitzarmen gisa. Hasiera batean, *mintzatratuak* trebatzen ari ziren pertsonekin lantzeko planteatu ziren bereziki, pertsona horiei lantokiaren egunerokotasunean inguruko beste euskaldun gaitu batzuen mintzamen adostuaren errefortzuarekin laguntzeko. Baina gero *mintzatratu*en izaera zabaldu egin zen, euskarazko komunikazio sareak sustatzearen bidetik. Etapa honerako lehen hitzarmenak izan ziren, batetik, trebatzen ari ziren zuzendaritza nazionaleko kideekin osatu eta sinatutakoak, guztira hamaika *mintzatratu*, eta, bestetik, egoitza bateko hamasei kideren artean osatu eta sinatutako *mintzatratu* kolektiboa.

*Mintzaguneak.* Mintzaguneak trebakuntzan sakontzeko eta komunikaziorako hizkuntza ohituretan normalizazioaren aldeko erabilera-joerak sendotzeko *ad hoc* sortutako lan-talde gisa planteatu ziren. Bertan parte hartuko zuten pertsonak euskaraz aritzeko gutxieneko gaitasun komunikatiboa behar zuten eduki. Lehen *mintzagunea*, *Sanblas Mintzagunea*, zuzendaritzako kide baten inguruan osatu zen, pertsona horren trebatze prozesua sendotzeko, pertsona horrek beste hainbat kiderekin sinatutako *mintzatratu*ekin batera komunikazio sarea osatuz. Horretarako bi hilabetez sei pertsona astero elkartu ziren trebatzaile baten gidaritzapean nagusiki bi lan burutzeko: 1) sindikatuko gaiak/lanak mahai gainean jarri eta bat aukeratu ostean, gai hori teknikoki lantzeko, eta 2) *Mintzatratu*en eta *mintzagune*aren beraren prozesua, emaitzak, baliagarritasuna eta arazoak aztertu eta baloratzeko.

Ildo beretik, baina pertsona baten inguruan zentratu gabe, planteatu ziren aurrekoaren ondoren beste bi mintzagune, *Berberium Mintzagunea* eta *Bladibi Mintzagunea*, lehena Gasteizeko egoitzako kideekin osatua eta bigarrena Donostiako egoitzan zeuden sindikatuko zuzendaritza nazionaleko kideekin osatua. Bi *mintzagune* horiek eratzeko idatzi ziren dokumentuetan azaltzen zenez, *mintzaguneak* EusLab egitasmoan erabilera sendotzeko sortutako tresnak dira, euskaldunekin osatutako lan-taldeen bidez gauzatzen direnak eta funtzio hauek du-

tenak: euskaraz aritzeko ohitura indartu, sindikatuko gaiak teknikoki euskaraz landu eta, gaitasun komunikatiboak areagotu.

Hor azaltzen zen, era berean, *mintzagune* bakoitzak bere ezaugarri propioak izango zituela, lekua eta pertsonen arabera. Eta horrela, *Bladibi Mintzagunearen* kasuan, bere ezaugarri nagusia kide guztiak zuzendaritza nazionaleko partaideak izanik, funtzio berezi bat bereganatu zuen euskararekiko lidergoa lantzearen eta erakustearen bidetik. *Mintzagune* horri hasieratik planteatu zitzaion, batetik, konpromiso bat hartzea eta *mintzaguneko* kideen arteko *Mintzatratu kolektibo* batekin gauzatzea, eta, bestetik, inizatiba hartzea eta bakoitzak egoitzako beste kide batzuk gonbidatzea eta guztien artean *Mintzatratu sare* bat osatzea.

Eta honetan planteatu eta burutu zen beste laugarren *mintzagune* bat, *Bilb@INa Pentsaritegia* izena hartu zuena. *Mintzagune* honek ere berezitasuna izan zuen, pertsona batzuen trebatze prozesua indartzera edota ohituretan eragitera baino areago, galdera baten inguruan pertsona batzuen hausnarketak bideratzera zuzendu baitzen. Horregatik eman zitzaion beste izen bat: *Pentsaritegia*. Hau da, pentsatzeko-aritzeko lekua edo pentsamendu kolektiboan sakontzeko eta ondorioz ekintza kolektiboa sortarazteko aukera emango duen tokia. Zentzu horretan, *pentsaritegi* honek *talde fokalizatua* edota *focus-group* erako talde baten ezaugarriak izan zituela esan daiteke; bai, behintzat, Merton-en (1956), Krueger-en (1994) eta Greebaum-en (1998) ekarpenetan oinarrituz Gordok eta Serranok (2008) planteatzen duten zentzuan, hau da: ikerketa kualitatiborako erabilitako *talde fokalizatua* metodoaren bitartez, jarritako gai baten inguruan eta ondorioren batera iristeko xedearekin, pertsona talde batek dinamizatzaile baten koordinaziopean hausnarketa eta eztabaida fokalizatua burutzen duena.

*Bilb@INa Pentsaritegia* Bilboko egoitzan gauzatu zen, bertan jarduten zuten sindikatuko Idazkaritza Nazionaleko kide guztiekin. Esan nahi baita, *pentsaritegi* horren partaide guztiak sindikatuko buru edo arduradun nagusiak zirela; beste hitzetan: liderrak. Hori horrela, taldeari enkargu bat eman zitzaion: euskararekiko lidergoaz hausnartzea eta lidergo hori lantzea. Eta abiapuntu gisa honako galdera hau jarri zen mahai gainean: «*Sindikatuan, barrura zein kanpora begira, bakoitzak bere ardura-gunean, euskararekiko liderra izateko, ZER?*» (*LAB, 2000: 1*). Hausnarketaren helburua, gutxienez idatzizko emaitzaren bat lortzea izan behar zuela planteatu zen; hortik gora, nolabaiteko konpromiso edota inizatibaren bat zehaztuz gero, hobe. Lau saiotan

burututako hausnarketaren ondorio nagusia Bilboko egoitzan *hobemahai* bat sortzeko luzatutako proposamena eta hartutako inizatiba izan ziren. Ondoko deklarazioarekin eta egoitzari egindako proposamena-rekin amaitu zuten *Bilb@INa*ko partaideek *pentzaritegian* burututako hausnarketa:

«Azkenik, eta *Bilb@INa*-n egindako hausnarketa-lanaren ondorioz, bertan aritu garenok honako hau aditzera eman nahi dugu:

- *LAB* sindikatuan euskararen erabilera normalizatzeko ahaleginean egiten ari den lanaren barruan gure ekarpena eskaini nahi izan dugu euskararekiko lidergoaz egin dugun hausnarketarekin.
- Hausnarketa horretan jaso diren puntuak gure gain hartzen ditugu eta horietatik ondorioztatzen diren konpromisoak berresten ditugu.
- Gonbidapena luzatzen diegu egoitzako kide guztiei batzarrean bildu gaitezen eta egoitzan euskararen normalizazioa bideratzeko erabakia har dezagun, horretarako Egañako Hobemahaia sortuz». (*LAB, 2000: 5*)

**Jarraipen sistemak.** Egitasmoan jasotako *Dokulan*<sup>15</sup> ildoari jarraikiz, egoeren analisirako, datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren egitasmoaren etapa honetan. Adierazle horiek pertsonalizatu eta identifikatzeko asmoz, bestalde, bakoitzari izen bat eman zitzaion. Hona hemen etapa honetan sortutako adierazleak:

- *EGa[a]* indizea: Norberaren euskara gaitasunari buruzko auto-balorazioa.
- *BAKE[p]* indizea: Bileretan ahoz komunikatzeko euskararen erabileraren proportzioari buruzko pertzepzioa.
- *BAKEroso* indizea: Bileretan ahoz komunikatzerakoan eroso, auto-balorazioa.
- *EPI* matrizea eta indizea: Euskara pertsonen interkomunikazioan, erabileraren auto-balorazioa.
- *IFE* eta *AFE* neurketa: Idatzizko eta ahozko funtzionamenduan euskararen erabileraren neurketa.
- *EGILEHEN* azterketa: Laneko eginkizunen eta lehenetsuen azterketa.

Laburbilduz, beraz, egitasmoan jasotakoari jarraikiz esku-hartzearen oinarriak finkatzeko bigarren etapa honetan bideratutako ekimen nagusiak informazioa zabaldu, *hobemahaiak* sortu, trebakuntza ikas-

taroak antolatu, *mintzatratuak* eta *mintzaguneak* abiatu, eta jarraipen sistemak bideratzen hasi izan ziren.

### 3.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak

Egitasmoaren lehen etapan egindako analisisa ikerlari-teknikariak berak burututakoa izan zen: sindikatua bere osotasunean hartu zuen eta egitasmo orokorra funtsatuko zuen diagnostikoa eta egoeraren analisisa egitea izan zuen xede. Bigarren etapa honetan, berriz, tokian tokiko datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren, eta analisisen egileak, ikerlari-teknikaria ez ezik, egitasmoaren ekimenetan eta lan-taldeetan parte hartzen zuten lankideak ere izan ziren.

Beheko laburpen taulan azaldu moduan, analisi eta baloraziorako hiru jarduera mota bideratu ziren etapa honetan: batetik, adierazleekin lotutako datu kuantitatiboan bilketa, bestetik, gaiarekiko bere rolari buruzko protagonisten hausnarketarekin lotutako datu kualitatiboan bilketa eta, azkenik, aurreko bietan jasotako datuetan oinarrituta gestio-taldeek (*Hobemahaiek* eta *Euskara Batzordeak*) egindako analisi grupala.

1. TAULA: *Egitasmoaren bigarren etapan burututako analisiak eta ezaugarriak*

<b>Analisirako jarduerak</b>	<b>Prozedurak</b>	<b>Datu jasotzaileak</b>	<b>Xedea</b>
	Auto-balorazio orriak Puntaketa orriak Erregistro orriak	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatutako egoeraren analisi deskriptiboa ahalbidetzea
Datu kuantitatiboan bilketa	Bileren balorazio orriak Mintzatratuaren balorazio orriak	Bileretako partaideak Teknikari-ikerlaria	Datuetan funtsatutako ekinbideen eta bileren eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea

Datu kualitatiboen bilketa	Focus group (Pentsaritegia)	Teknikari-ikerlaria	Pentsamendu kolektiboan sakontzea
Analisi grupala gestio-taldeetan	Datuen analisia Datuen triangulazioa Taldea eztabaida Doikuntza proposamenak	Hobemahaiak Euskara Batzordea	Egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea

### Datu kuantitatiboen bilketa

Datu kuantitatiboak bi planotan biltzen hasi ziren: batetik, eraturako *hobemahai* zegozkien organoetan euskararen ezagutza eta erabileraren egoeraren analisi deskriptiboa egiten lagunduko zuten datuak eta, bestetik, *hobemahai*ek burututako bileren eta ekinbideen eraginkortasuna neurtzen lagunduko zuten datuak.

Datu horiek, bestalde, hasieratik adierazle gisa erreferentziatu nahi izan ziren, ulertuz, García eta Ramirez-ek azaltzen duten moduan, adierazleak direla «*referencias claves para la evaluación en su dimensión cuantitativa, por cuanto que hacen inteligible o significativa la información registrada, al expresar: resultados estadísticos de cada variable y relaciones simples entre variables*». (García eta Ramirez, 1996: 299). Adierazle horiek, gainera, pertsonalizatu eta identifikatu nahi izan ziren, bakoitzari izen bat emanez. Horrela, egitasmoaren adierazle sistema osoa eraikitzeko asmoarekin lehen urratsak eman ziren etapa honetan gorago aipatu adierazleak zehaztuz.

Egoeraren analisi deskriptiboari zegokion lehen planoan bildutako datuen artean eta datu horiek eskuratzeko tresnen artean, behean sailkatuta agertzen direnak zeuden:

#### **Zer neurtu:**

Kideen euskara gaitasun maila.

#### **Erreferentziako Datuak biltzeko tresna: Adierazlea:**

Ega[a] indizea

Autoebaluazio fitxa. Fitxan 0-10 bitarteko eskalan norik bere gaitasuna puntuatzen du.  
‘0’: ez dakit ezer, eta  
‘10’: gai teknikoetan aritzeko trebatua nago.



Organoaren bileretan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	BAKE[p] indizea.	Balorazio fitxa. Fitxaren itemari erantzunez, kide bakoitzak bere estimazioa azaltzen du portzentajetan.
Bileretan komunikazio hizkuntza euskara denean norberaren erosotasun sentimenduaren neurria.	BAKEroso indizea.	Autoebaluazio fitxa. Fitxaren itemari erantzunez, kide bakoitzak bere erosotasun sentimendua puntuatzen du portzentajetan.
Kideen arteko harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	EPI matrizea eta indizea.	Autoebaluazio fitxa. Fitxaren taulari erantzunez, norberak besteekin euskara erabiltzen duen neurria puntuatzen du portzentajetan.
Laneko eginkizunetan ahoz eta idatziz euskaraz burututako lanen kopurua.	IFE eta AFE neurketak.	Erregistro orriak. Orrietan bakoitzak bere lanen erregistroa eta horietatik euskaraz egindakoen kontaketa egiten du.

Bileren eta ekinbideen eraginkortasuna neurtzeari zegokion bigarren planoan bildutako datuen artean eta datu horiek eskuratzeko tresnen artean, berriz, behean sailkatuta agertzen direnak zeuden:

<b>Zer neurtu:</b>	<b>Erreferentziako adierazlea:</b>	<b>Datuak biltzeko tresna:</b>
Mintzaguneen eta Hobemahaien bileretan partaideen asebetetze maila.	Izenik gabekoa	Balorazio fitxa. Fitxan 0-7 bitarteko eskalan bileran izandako partaide bakoitzak bere asebetetzea puntuatzen du.
Mintzatratan adostutako helburuen betetze maila eta sinatzaileen artean euskararen erabileraren bilakaera.	MintzaBa indizea.	Balorazio fitxa. Fitxaren itemei erantzunez, kide bakoitzak bere estimazioa azaltzen du likert erako eskalan.

### *Datu kualitatiboan bilketa*

Esku-hartzearen izaerak eraginda prozesuan zehar egitasmoaren kudeaketa maila ezberdinetan prozesuari eta egoerari buruz hausnarketa ezberdinak gauzatu baziren ere, izan zen etapa honetan analisi-

jarduera bat espezifikoki analisi kualitatibo gisa planteatu eta burutu zena, eta hori *Bilb@INa Pentsaritegia* izan zen.

*Pentsaritegi* hori, aurretik jarritako gai baten inguruan pentsamendu kolektiboan sakontzeko *focus-group* gisa eraturako hausnarketa talde bat izan zen. Zortzi pertsona aritu ziren *pentsaritegi* edo *focus-group* horretan, guztiak Bilboko egoitzan lan egiten zuten eta sindikatuaren zuzendaritza nazionaleko kideak ziren. Bi hilabetez jardun zuten, hausnarketa lau saiotan burutuz. Taldeak jasotako enkargua euskararekiko lidergoaz hausnartzea eta lidergo hori lantzen izan zen, eta, horretarako, abiapuntuzko honako galdera hau jaso zuen: «*Sindikatuan, barrura zein kanpora begira, bakoitza bere arduragunean, euskararekiko liderra izateko ZER?*»

Kide guztien artean eginkizunak eta parte hartzea adostu ondoren, partaideek jarritako galderari erantzuteko hausnarketa bideratu zuten eta aztergaiaren kategoriak bereizten zituen lehen eskema zehaztera iritsi ziren. Eskema horretan lau atal edo kategoria bereizi zituzten –*estereotipoak, erdaldunen lidergoa, planoak* eta *euskararen lidergoa*– eta bakoitzean hainbat kontsiderazio ezberdin eta horiekin lotutako beste hainbat galdera zehaztu zituzten. Eskema hori ondorengo eztabaida eta hausnarketaren oinarria izan zen. Hona hemen eskeman jaso ziren kategoria eta galderen adibidea (EuLab, 2001: 2):

#### **Aztergai kategoriak:**

##### Estereotipoak

«Batzuk euskaldun irudia (estereotipoa) erantsia dute eta besteek beraiekin beti euskaraz egiten dute. Eta honek ez du euskara mailarekin lotura zuzena. Batzuekin, nahiz eta ikasten ari, euskaraz abiatzen zara eta euskaraz jarduten duzu; beste batzuekin, berriz, nahiz eta euskara maila jaso eduk, erdaraz abiatu eta erdaraz jarduten duzu».

#### **Galderak:**

- Estereotipo horiek positiboak al dira?
- Estereotipo horiek nor finkatzen ditu?
- Euskararekiko liderra izateko ego-  
kia izango al litzateke horrelako  
estereotipoa izatea?
- Liderrak landu/bereganatu al dezake  
horrelako estereotipo bat?

*Bilb@INa Pentsaritegian* egindako hausnarketaren emaitza, hausnarketaren beraren edukiaz gain, amaieran taldeak normalizazio prozesua indartzeari begira botatuko zenbait ideia eta egindako proposamenak izan ziren, hala nola: «*Konpromiso kolektiboak finkatu. Harreman estiloa markatu. Hizkuntza kodea zehaztu. Hizkuntza irizpideak finkatu*

*funtzionamenduan eta erabakietan. Planifikazioa egin eta bitartekoak jarri. Iniziatiba eta kriterio pertsonalak (ikasteko, erabiltzeko) ezarri. Pertsonen arteko adostasunak eta kontratuak sinatu. Harreman zirkuituetan erabilera-iniziatibak eta kriterioak hartu. Egoitzan euskararen erabileraz erabaki kolektiboak hartu. Egoitzan batzarra egin eta ekimen kolektiboak planteatu».* (EusLab,2001: 4).

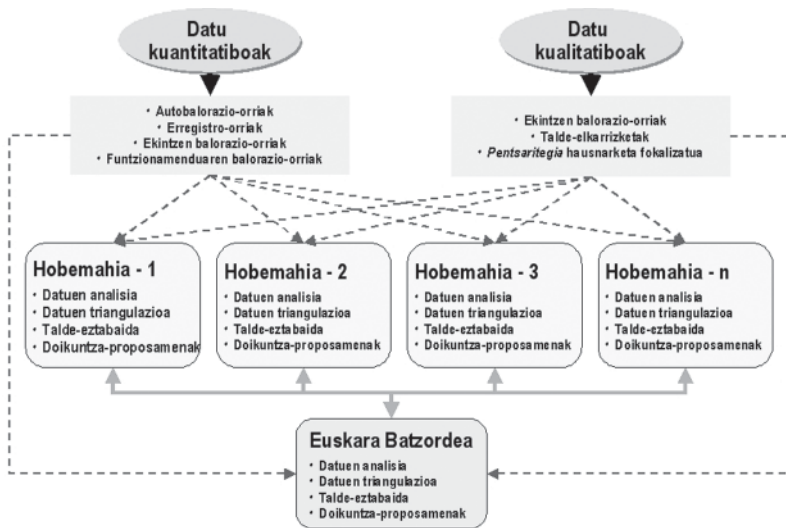
*Pentsaritegiaren* taldeak, azkenik, hausnarketaren prozesua eta proposamen horiek guztiak biltzen zituen dokumentua osatu, deklarazio bat prestatu eta egoitzan *Hobemahaia* eratzeko proposamena luzatu zien egoitzako gainontzeko lankideei.

### *Analisi grupala gestio-taldeetan*

Analisi grupala egitasmoa egikaritzearen eta gestionatzearen arduradunen taldeek –*hobemahaiek* eta *Euskara Batzordeak*– burutzen duten analisisa da. Analisi grupal hori, gorago aipatu datu kuantitatiboekin bilketan eta analisi kualitatiboetan oinarritu zen, eta, bere xedea, egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea izan zen. Analisi grupala bi mailatan burutu zen: lehen plano batean, *hobemahai* bakoitzak burutzen zuena egon zen eta hobemahai horri zegokion organoaren esparruan aplikatzen ari zen egitasmoari begira fokalizatu zen; beste bigarren plano batean, berriz, datuetatik eta *hobemahaietatik* jasotakoarekin *Euskara Batzordeak* burutzen zuena egon zen eta osotasunean egitasmoaren ikuspegi globalari begira fokalizatu zen.

Egitasmoaren etapa honetan, aurreko irudian agertzen den analisi grupalerako oinarritzko diseinua taxutu zen. Diseinu horrek ekintza-ikerikuntza perspektibari erantzuten zion, *hobemahaien* eta *Euskara Batzordearen* ziklokako lan-metodologia argitzen duen ekintza-ikerikuntza ereduari egokitzen baitzitzaion. Horrela, egitasmoaren bigarren etapan taxutu eta ondoren egitasmoaren hurrengo etapetan garatzen joan zen diseinu horrek lotzen zituen: 1) bildutako datuen analisisan eta erkaketan oinarritutako balorazioa, esku-hartzearen ziklo baten amaiera gisa; eta, 2) balorazioan oinarritutako talde-egtabaia eta egitasmoaren doikuntzarako ekimen berrien edota hobetuen proposatzea, esku-hartzearen hurrengo zikloaren garapenerako hasiera gisa.

## 6. IRUDIA: *Analisi Grupalaren eskema: datu-iturriak eta analisi mailak*



### Datuen analisisa

Diseinuaren eskema jarraituz, egitasmoaren gestio taldeek neurketetan eskuratutako datu kuantitatiboak eta hausnarketetan jasotako datu kualitatiboak biltzen eta datu horien analisisa egiten hasi ziren, honako hauek erabiliz: 1) estatistika deskribatzailearen oinarritzko teknikak, hala nola, batez bestekoak, ratioak, portzentajeak eta indizeak, eta 2) analisi kualitatiboaren oinarritzko teknikak, hala nola, sailkapenak, kategorizazioak edota erlazioen interpretazioak.

Analisi estatistiko deskribatzaile horien emaitzak izan ziren, esate baterako, honako hauek:

- *EGa[a]* (euskararen gaitasuna, autoebaluazioa). Kideen euskararen gaitasuna neurtzeko adierazlea. Autoebaluazio fitxaren eskalari erantzunez kideek beren buruari emandako puntuazioetatik eratorritakoa. Bi modutara azaldu izan zen, batetik indize bakarrera ekarritako guztien arteko batez bestekoa ehunekoan, eta, bestetik, gaitasun mailen kategoriak egin eta, zegokien

mailaren arabera, kategoria bakoitzean sailkatutako kideen portzentajeak azalduz.

- *BAKE[e]* (bileretan ahoz komunikatzeko euskara, estimazioa). Bileretan ahozko komunikazioan euskararen erabilera neurtzeko adierazlea. Neurketa fitxaren itemari erantzunez kideek jarritako datuetatik eratorritakoa eta guztien arteko batez besteko indizea portzentajetan emandakoa.
- *BAKEroso* (bileretan ahoz euskaraz komunikatzerakoan eroso). Bileretan komunikazio hizkuntza zenean norberaren erosotasun sentimendua neurtzeko adierazlea. Neurketa fitxaren itemari erantzunez kideek jarritako datuetatik eratorritakoa eta guztien arteko batez besteko indizea portzentajetan emandakoa.
- *EPI* (Euskara Pertsonen arteko ahozko komunikazioan). Kideen arteko harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioa neurtzeko adierazlea. Neurketa fitxaren taulari erantzunez, norberak besteekin euskara erabiltzen duen neurria puntuatzen du ehunekotan. Neurketa horretatik hiru eratako datuak atera zitezkeen: 1) indize bakarrera ekarritako guztien arteko batez bestekoa ehunekotan, 2) kide bakoitzak besteekin erabiltzen zuen neurriaren portzentajea (bakoitzarekin edota guztien batez bestekoa) eta 3) bakoitzarekin besteek erabiltzen zuten neurriaren portzentajea (bakoitzak aitortzen duena edota guztien batez bestekoa). Beste trataera mota bat ere egin zen datu horiekin, erabilera mailen kategoriak egin eta kategoria bakoitzean sailkatutako kideen portzentajeak azalduz.

Datu kualitatiboan tratamendurako, adierazi bezala, analisi kualitatiboan erabiltzen diren oinarritzko teknikak aplikatu ziren, hala nola sailkapenak, kategorizazioak eta erlazioen interpretazioak. Datuak biltzeko, *Pentsaritegi*az gain, beste zenbait metodo kualitatibo ere bideratu zen, bereziki antolatutako ekinbideen -hala nola *mintzaguneak* edota *mintzatratuak*- burutze prozesuak eta ondorioak eta gestio organoen funtzionamenduak baloratzeko. Horretarako erabilitako tresnak hauek izan ziren: balorazio-orriak galdera irekiekin, kasuren batean (*Sanblas Mintzagunearen* amaieran) parte-hartzaileekin izandako balorazio elkarriketak eta, bereziki, taldean egindako eztabaidak.

Jasotako datuekin egindako analisisien emaitza izan ziren, esate baterako, gorago azalduetako *Pentsaritegiaren* hausnarketan aztergai-katego-

riekin eta galderekin osatutako eskema, edota, *Sanblas Mintzagunearen* amaieran egindako balorazioaren eskema.

*Sanblas Mintzagunearen* balorazioa burutzeko lehenik eta behin teknikaria *mintzagunean* partaide izandako kideekin elkarrizketatu zen. Elkarrizketak irekiak izan ziren, egindakoari buruzko partaidearen iritzi orokorra jasotzeko, eta laburrak (15 minutu baino gutxiago) eta ez ziren grabatu, esandakoak idatziz jaso ziren. Ondoren, balorazio horiekin dokumentu-zirriborroa prestatu eta *mintzaguneko* partaide guztien artean aztertu eta eztabaidatu zen balorazio bilera batean. Anlisi horren ondorioa, lau kategoriatan *-funtzionamendua, baliagarritasuna, emaitzak, jarraipena-* sailkatutako balorazioen sintesia izan zen.

## Ondorioak

Konklusio gisa eta 2001. urterako Euskara Batzordeak prestatutako kudeaketa planaren dokumentuan agertzen zen balantzean jasotzen zenaren arabera, egitasmoaren bigarren etapa horretan egindako lanaren ondorio nagusien artean honako hauek azpimarratzen ziren:

- Lehen etapa egitasmoaren erdua diseinatzearena izan bazen, bigarren etapa hau esku-hartzea abiatzearen eta egitasmoa gauzatzeko oinarri estrukturalak jartzearen etapa izan zen. Bide horretan egindakoak izan ziren: 1) *hobemahiak* sortu, 2) programazioak eta ekinbideak burutu, eta 3) datuak jaso eta balorazioak egin.
- Egitasmoaren bitartez egindako lanak eragina izan zuen sindikatuak 2000. urtean burutu zuen V. Kongresuan. Horrela, Kongresuan hizkuntza-normalizazioari eta kudeaketari buruz honako hauek jaso ziren:
  - Biltzarreko arautegian, eta mahaiaren hautaketa eta funtzionamenduari buruzkoa atalean, Kongresuaren Mahaiak bere eginkizunetan euskaraz soilik arituko zela finkatu zen.
  - Ponentzia politikoan, sindikatuak nazio subiranotasunaz egiten zuen definizioan hizkuntz subiranotasunarekin lotzen zuen, eta bere proiektu politikoan euskara hizkuntza nazionala izango zela aldarrikatzen zuen.
  - Antolaketa ponentzian, barne funtzionamendurako hizkuntz irizpideak zehaztu ziren organo nagusietan. Zehazki,

Komite Exekutiboak eta Nazionalak euskaraz funtzionatuko zutela erabaki zen.

- Estatutuen berrikuntzarako proposamenean jasotakoaren arabera, berriz, euskara sindikatuaren hizkuntza propiotzat hartzen da, funtzionamendurako hizkuntza gisa definitzen da eta kontratazioetarako baldintza izango dela adierazten da.
- Sindikatuaren V. Kongresuan hartutako erabakien ondorioz, erakunde horren funtzionamenduan hizkuntz irizpideak ezartzen hasi ziren, nahiz eta irizpide horien aplikazioan kontraesanak agertu. Kontraesanak gorabehera, balorazioan azpimarratu egiten zen hizkuntz irizpideak ezartzeak normalizaziorako duen erabateko garrantzia.
- Egitasmoa garatzearekin batera, prozesuaren jarraipenerako neurketa eta balorazio tresnak ere sortzen eta aplikatzen hasi ziren. Hala ere, egindako balantzean baloratzen zen arlo horretan egitasmoak oraindik hutsune nabarmenak zituela eta adierazle-sistema oso bat falta zela.
- Sortutako *hobemahaien* funtzionamenduaz, bestalde, balantzean azpimarratzen zen *hobemahai* horiek ez zutela indar autonomoa izan. Eta hori arazoa zela kontsideratzen zen, jarduera autonomorik ezean lan-taldearen funtzionamendu osoa pertsona bakar batek (teknikariak) baldintzatzen zuelako eta horrela ez zelako lan-taldearen etorkizuneko garapena bermatzen. Horregatik, egoera hori aldatu eta *hobemahai* bakoitza proiektu autonomo eta osotzat ulertu eta lanean jarri behar zela esaten zen. Bestalde, *hobemahaiek* ordura arte izandako funtzionamendua aski motela eta irregularra izan zela eta funtzionamendu hori azkartu eta erregularizatu egin behar zela ere azpimarratu zen.

Balantzeak, azkenik, kontsideratzen zuen etapa bat amaitu zela eta etapa berria abiatu behar zela, «*urrats kualitatiboa emanez*». Etapa berria lidergoa eta binkulazioa lantzearen etapa izan beharko zuen; «*Bai eta planaren hedatzearena (organoen obiko funtzionamenduan txertatuz eta komunikazio plana burutuz) eta planaren kudeaketarako eta jarraipenerako sistema integral eta globala eraikitzearena (indikadore sistema osatuz)*». (EusLab, 2000: 3).

### 3.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurren etaparako

Bigarren etapa horretan jasotako datuekin egindako analisisetan, bildutako balorazioetan eta ateratako ondorioetan oinarrituta, etapa berrira begira sindikatuan euskararen normalizaziorako EusLab I. Egitasmo Estrategikoa berrikusi eta egokitu egin zen 2001. urterako kudeaketa planean agertzen den moduan.

Berrikuspen horretan, egitasmo berriaren formulazioan eta egituran aldaketa esanguratsuak ezarri ziren. EusLab I. Egitasmoaren formulazio originalean egitasmoa azpi-programekin egituratua agertzen zen; hau da, egitasmo orokorraren hedapenerako azpi-programa espezifikoak batzuk (*Hobelan*, *Trebalan*, *Infolan* eta *Dokulan*) definitu ziren, eta, programa horiek jarritako eskemari jarraikiz gauzatu ziren bigarren etapen burututako ekimen eta esku-hartzeak, baita *hobemahaiek* presatutako lehen planak. Berrikuspenaren ondoren etapa berrirako planteatu zen egitasmoaren diseinu egokituaren, berriz, egitasmoaren egitura azpi-programetan zentratu beharrean, aurreikusitako ildo eta helburuetan fokalizatzen zen. Hau da, urrats kualitatiboa eman eta EusLab I. Egitasmoan jarritako helburu estrategikoak erdiesteko bidean ildo estrategiko batzuk definitu, ildo horietako bakoitzean ildoaren helburu nagusiak zehaztu eta helburuen jardun-lerro izango ziren ekimenak finkatu ziren.

EusLab egitasmoaren 2001 urterako kudeaketa planean bost ildo estrategiko finkatu ziren (lau, sindikatura barrura zuzendurikoak eta bosgarrena, kanpora begira lan-munduan eragitera zuzendutakoa), bakoitza bere helburu eta ekimenekin.

Ildo horietako batekin lotuta, etapa berrirako egitasmoaren berrikuspenean normalizazio prozesuaren bilakaera gestionatzeko indikadore-sistema oso bat sortzea planteatzen zen. Horretarako, lehenik eta behin Euskara Batzordean erabilera normalizatuan eragin zezaketen faktoreei buruzko azterketa lan bat egin zen; horrela, euskararen erabilera normalizatuan eragingo luketen hainbat faktore identifikatu ziren eta faktore horiek elkarren artean erlazionatuz diagrama bat osatu zen, ondoren faktore horien bilakaera azaltzeko adierazgarri izango ziratekeen adierazle batzuk definitu ahal izateko eta adierazle bakoitzeko datuak biltzeko neurgailuak sortzen joateko.

Faktore-diagrama horretan hizkuntzaren garapen normalizatuaren baldintzatzen duten faktoreak identifikatu eta elkarren artean erlazionatu ziren. Abiapuntuan erabilera naturaleko faktoreak (automatismoak,



ohiturak edo kultur patroiak) eta motibaziozkoak jarri ziren (baliagarririk sentitzea, balore gisa bizitzea, kontzientzia). Oinarrizko horiek nolakoak izan, horren arabera izango zen hizkuntzarekiko proaktibotasun pertsonala (jarrera aktiboa, borondatea..), handiagoa ala txikiagoa. Pertsonaren proaktibotasunak bultzatuko zuen, behar izanez gero, hizkuntzan gaitzera, edota beharrezko hizkuntza baliabideak (terminologia...) erabiltzera edota erabaki kolektiboetan hizkuntza irizpideak bultzatzea. Faktore horiek guztiak garatuak leudeken neurrian, berriz, erabilera esplizitua (ahozkoa, idatzizkoa) ere hala garatuko zen. Erabilera sendotu ahala, zerbitzu eskaintza egokia egin ahal izango zen hizkuntza horretan eta, horrela, kanpoko demandari erantzun ahal izango zitzaion. Halaber, kanpoko demanda horrek erabilera indartuko zuen, eta, erabilera gero eta sendoagoak hizkuntza modu naturalean txertatzea eta baliagarri sentitzea bultzatuko zuen.

Faktoreen diagrama abiapuntu, berrikusitako EusLab egitasmoaren 2001.eraiko kudeaketa planean, faktore horien egoeraren edota garapenaren nolakotasuna neurtzeko adierazle sorta identifikatu eta sailkatu zen “*Gidatzeko Adierazle-Koadroa*” deitutako eskemaren bitartez.

Bi adierazle mota bereiztu ziren: ekimen-adierazleak eta emaitza-adierazleak. Ekimen-adierazleetan, prozesuan zehar egindako ekintzak neurtzeko indikadoreak zehazten ziren. Emaitza-adierazleetan, berriz, prozesuan zehar egindako ekintzekin lortutako emaitzak neurtzeko indikadoreak biltzen ziren.

### ***3.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa***

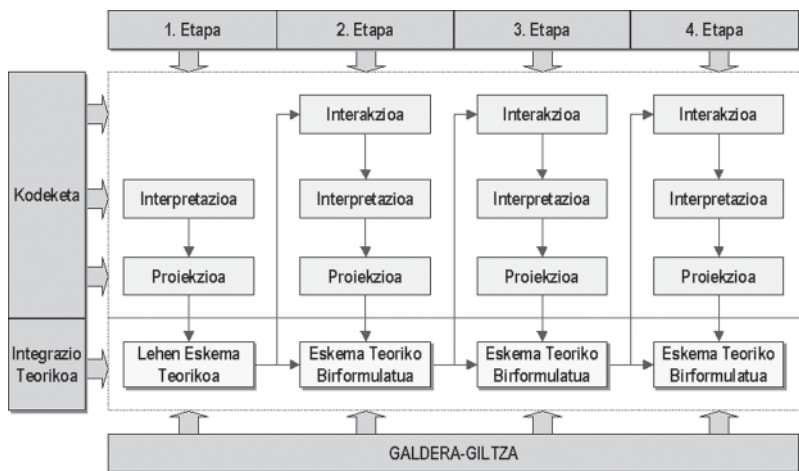
Lehen etaparen kontzeptualizazioaren atalean azaldu den moduan, kontzeptualizazioaren xedea aurkeztutako esperientzian garatu eta interpretatu diren errealitateetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko emerjentea eraikitzen joatea da. Eta, aipatu galdera gakoa honako hau da: ***Zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniarietza batean, eta erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?***

Bestalde, esperientziaren lehen etaparen kontzeptualizazioa abiaztzerakoan, lehenik eta behin etapa hartan egindako galdeketa eta elkarriketetan jasotako datuen kodifikazio irekia egin da, lehen kategorizazio kontzeptuala osatzeko eta, ondoren, kategorien arteko erkaketan

oinarritutako kodifikazio selektibo berri baten ondorioz maila konzeptual jasoagoko kategorizazio berria osatu da. Kodifikazio lan horren emaitza izan da, batetik, kategorizazio konzeptuala egituratu duten bi ardatz nagusiren azalaraztea eta, bestetik, kategorizazio konzeptual horretan oinarritutako lehen eskema teorikoaren formulazioa.

Lehen etapan kodifikazioaren bitartez abiatutako datuen prozesuaren analisiak aurrera egingo du bigarren etapa honetan eta hurrengoetan ondorengo irudian azaltzen den kodifikazio-paradigmaren<sup>16</sup> eskemari jarraituz. Kodifikazio-paradigma hau 1. zikloan burutu kontzeptualizaziorako analisisan agertutako *interpretazioaren* eta *proiektzioaren* ardatzen eskeman oinarrituta egituratu da, bigarren etapatik aurrera kontzeptualizaziorako zikloak osatuz.

### 7. IRUDIA: Kontzeptualizaziorako kodifikazio-paradigmaren eskema



Kontzeptualizaziorako kodifikazio-paradigmaren eskemak, burututako esperientziak bezalaxe, lau etapa jasotzen ditu. Lehen etapan, galdera gakoari erantzunez egindako kodifikazio lanak kategorizazio kontzeptuala egituratu duten bi ardatz azalarazi ditu: *interpretazioaren* ardatza eta *proiektzioaren* ardatza. Kodifikazio selektibotik eratorritako kategorizazio kontzeptualaren integrazio teorikorako lanak, bestalde, lehen eskema teorikoa formulatzeko bidea eman du.

Hurrengo etapek, berriz, lehenengoan sortutako egiturari jarraipena emango diote, baina interbentzioaren egitateekin (interakzioekin) zerikusia duen kategorizazioen ardatz berria gehituta. Horrela, hurrengo etapak hasten dira esku-hartzearen praktikan gauzatutako *interakzioen* kodifikazioarekin, eta, jarraitzen dute protagonistek interakzio horiei buruz egiten dituzten *interpretazioen* eta formulatzen dituzten *proiektzioen* kodifikazioekin. Kodifikazio selektibo horietan agertutako kategoriak beraien artean eta kategori horiek aurreko eskema teorikoarekin erlazionatzeak eta integratzeak eskema teoriko berria birformulatzeko bide emango du.

Kodifikazio-paradigmaren eskema, beraz, pertsonen interakzioen, gertaeren interpretazioen eta egitekoen proiektzioen ardatzek egituratutako kodifikazio selektiborako prozesu batekin eta integrazio teorikorako beste prozesu batekin osatzen da. Prozesu horiek lau etapatan zehar luzatzen dira eta galdera gakoari erantzun nahi diote datuetan oinarritutako azken teoria formala eraikitze bidea eginez. Horrela, esperientziaren bigarren etapa honetan bideratutako ekinbideei buruz eta egindako balorazio eta berrikuspenei buruz jasotako datuak kodifikatu dira kodifikazio-paradigmaren eskema osatzen duten hiru ardatz kontzeptualen inguruan (*interakzioak*, *interpretazioak* eta *proiektzioak*).

*Interakzioen* ardatzean, aurreko etapan finkatutako planteamenduaren arabera etapa honetan egitasmoaren protagonistek garatutako ekinbideen kategoriak eta horiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Guztira hamabost kategoria kontzeptual, horietako lau (*gestiorako egitura guneka*, *lidergoa*, *jarraipenerako adierazleak* eta *jarraipenerako tresnak*) aurreko eskema teorikoan agertzen ez ziren kategoria berriak.

*Interpretazioen* ardatzean, etapa honetan egitasmoaren protagonistek esku-hartzearen aspektu ezberdinei buruz egindako analisi eta balorazioetatik jasotakoiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Azpimarratzekoa da diagramaren ardatz honetan agertzen diren bost kategorietatik lauk aurreko eskema teorikoan agertzen ez ziren

kategoria berriei egiten dietela erreferentzia, eta halaber, bostetatik lauk gutxiegitasun erreferentzia egiten dutela. Aipatzekoa ere, *lidergoaz hausnarketa* kategoriak jasotzen dituen azpikategoriak eta zuzendaritzako kideen hizkuntz lidergoari buruz eskema teorikoa lantzeko ematen duen aukera, eta horrela formula daitekeena:

- Zuzendaritzako kideen hizkuntza-lidergoaren oinarria aspektu mota ezberdinek osatzen dute, batzuk kontzienteak eta beste batzuk inkontzienteak kontsidera daitezkeenak. Normalizazioarekiko norberaren jarreraren eta portaeren arteko *kohherentzia* litzateke hizkuntz lidergoaren aspektu kontzientea. Besteekiko estereotipoak edota erlazionatzerakoan finkatutako hizkuntz ohiturak, berriz, aspektu inkontzienteak lirатеke. Aspektu horiek guztiak landu eta eraldatu egin daitezke hizkuntz lidergoa garatzeko plano ezberdinetan, pertsonalean eta kolektiboan. Zentzu horretan, hizkuntz lidergorako aktuzioak bidera daitezke norbanakoen planotik hasita (eragin txikiagoa) erakundearen plano-ra iritsi arte (eragin handiagoa).

Proiektzioen ardatzean, azkenik, etapa honetan egitasmoaren protagonistek bideratutako ekinbideetan eta ekinbide horiei buruz egindako balorazioetan oinarrituta hurrengo etapa bati begira proiektatzen dituzten planteamendu nagusiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira.

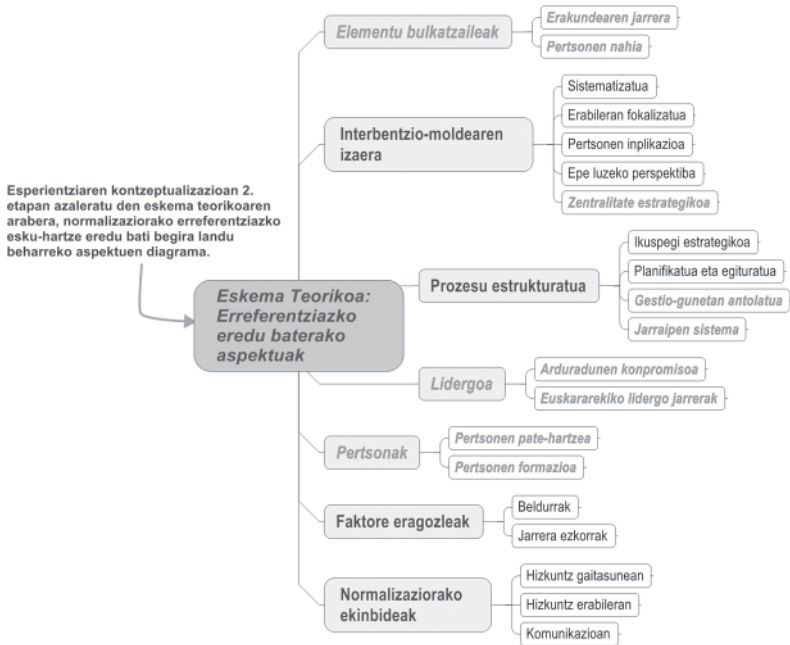
Egindako analisisian, esku-hartze eredu bati begira kontuan hartu beharreko aspektuei buruzko galdera gakoaren erantzuna osatuko luke ten kategoria berriak agertu dira. Kategoria horiek, bestalde, aukera ematen dute lehen etapan egindako kodifikazio selektiboaren eta integrazio teorikoaren prozesuetatik eratorritako eskema teorikoarekin erkatuz, integrazio teoriko berria osatzeko eta, ondorioz, eskema teorikoa birformulatzeko.

Horrela, eta *kodifikazioa-erkaketa-integrazioa* prozesu horretatik analisisaren maila honetan azaleratzen ari den eskema teorikoaren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektuak ondokoak dira:

- Prozesua bideratzeko erabakia eta xedea sustatzeko ahalmena duten *erakundearen jarrera* edota *personen nahia* bezalako **elementu bulkatzaileak** kontuan hartu eta landu beharko ditu.

- Bere interbentzio-moldearen izaera *sistematizatua* izango da, hizkuntzaren *erabileran fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *epe luzeko perspektiban* progresiboki erakundearen baitan *zentralitate estrategikoa* irabaztea bilatuko duena.
- *Ikuspegi estrategikoa* izango duen **prozesu estrukturatua** izango da, *planifikatua*, autonomia operatiboa izango duten *gestio-guneetan (hobemahaitan) antolatua* eta jarraipenerako adierazle eta tresnekin *jarraipen sistema* egituratua osatuko duena.
- *Arduradunen konpromisoa* eta plano ezberdinetan –pertsonalean edota kolektiboan– *euskararekiko lidergo jarrerak* indartzeko aktuzioak landu eta *hizkuntza irizpide arautuak* finkatzen joateko erabakiak hartzea sustatu beharko du.
- Prozesuan pertsonen parte-hartzea bultzatzearekin batera, ekinbideetan eta gestio-guneetan inplikaturiko diren pertsona horien *formazioa* ere landu beharko du, pertsona horiek burujabe eta eraginkorrak izan daitezzen.
- Azkenik, erakundearen testuinguru konplexuan agerturiko diren *beldurrak* edota *jarrera ezkorak* bezalako **faktore eragozleak** kontuan hartuz, hizkuntzen *gaitasunaren*, hizkuntzen *erabileraren* edota *komunikazioaren* alorretan normalizaziorako aldaketak eragingo dituzten **ekinbideak** jorratu beharko ditu.

## 8. IRUDIA: Bigarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa



Diagraman ikus daiteke bigarren etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziako esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak diratekeenak. Etapa honetan aspektu berriak agertu dira, hala nola: zentralitate estrategikoa, antolakuntza gestio-gunetan, jarraipen sistema, arduradunen konpromisoa, euskararekiko lidergo jarrerak, pertsonen parte-hartzea eta pertsonen formazioa.

## 4. Esperientziaren hirugarren etapa: Metodologia gorpuzten

2001. urtean EusLab egitasmoak sustatutako normalizazio esku-hartzearen hirugarren etapa kontsidera daitekeena abiatu zen. 2000. urtean burututako sindikatuaren V. Kongresutik eta 2001. urterako

prestatutako kudeaketa planetik eratorritako hausnarketek eta erabakiek markatu zuten neurri handi batean bigarren etaparen amaiera eta hirugarrenaren hasiera.

Hirugarren etapa horren ardatz nagusia abiatutako egitasmoa zabaltzea, sindikatuaren baitan zentralitatea irabaztea eta kudeaketa sistema hobetzea izan zen, bereziki. Etapa horrek 2004. urte arte iraun zuela esan daiteke. Urte horretan, batetik, sindikatuak bere VI. Kongresua burutu zuen eta, bestetik, *EusLab [2000-2004]* egitasmoari buruzko hausnarketa estrategikoa egin eta *EusLab-2 [2004-2008]* egitasmo estrategiko berria diseinatu zen. Bi gertaera horiek esku-hartzearen hirugarren etaparen amaiera eta laugarrenaren hasiera zedarritu zuten.

## ***4.1. Esperientziaren sistematizazioa***

### 4.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Hirugarren etapa honen planteamenduaren xede nagusia, aurreko etapen egitasmoaren aplikazioan emandako lehen urratsak abiapuntu izanik, esku-hartzearen posizionamendua sindikatuaren baitan sendotzea eta metodologikoki gorpuztea izan zen. Bide horretan, hiru ildo nagusi markatu ziren:

- Bata, sindikatuan EusLab sozializatzea eta egitasmoarentzat zentralitatea irabaztea izan zen. Horretarako, burutzen ari zen normalizazio prozesuarekiko eta egitasmoarekiko kontaktua eta binkulazioak indartu nahi ziren eta, horrekin batera, sindikatuaren eguneroko lan-jardun errealean egitasmoaren posizioa periferiatik arduradunen agenden eta erabakien erdigunetara lekualdatzen hasi nahi zen.
- Bigarrena, *hobemahaiak* proiektu gisa kontsolidatzea izan zen. Horretarako, alde batetik, *hobemahai* bakoitzak bere burua proiektu burujabe moduan ulertzea eta funtzionamenduan autonomia operatiboa erdiestea lortu nahi zen eta, bestetik, sindikatuaren gune gehiagotan *hobemahai* berriak sortu nahi ziren.
- Hirugarrena, egitasmoaren kudeaketa eta jarraipen sistema hobetzea izan zen. Horretarako, esku-hartzerako metodologia finkatu zen eta *hobemahaietako* kideentzat formazioa antolatu zen

eta adierazle-sistema bati buruzko hausnarketa egin eta sistema garatzen hasi nahi izan zen.

Bestalde, eta hori guztiarekin batera, egoera berriari erantzuteko koordinazio- eta antolakuntza-egituraren alorrean ere egokitzapenak planteatu ziren, zehazki Euskara Batzordeari zegokionez. Horrela, aurreko etapan Euskara Batzordea behin-behineko osaketarekin sindikatuan euskararen aldeko jarrerengatik nabarmendutako pertsona ezagun zen-baitekin eratu bazen, etapa honetan jada Euskara Batzordeari osaketa organikoa eman zitzaion eta hobemahaietako ordezkariekin (gehi zuzendaritako kide bat eta teknikaria) eratu zen izaera egonkorra izango zuen batzordea.

#### 4.1.2. Burututako ekimenak

Normalizaziorako egitasmoaren sozializazioa areagotzearen, prozesuak sindikatuaren baitan zentralitatea irabaztearen eta esku-hartzea metodologikoki gorpuztearen ildotik etapa honetan egindako lan nagusiak, euskara batzordetik eta hobemahaietatik bideratutakoak, nagusiki honako hauek izan ziren:

***Egitasmoaren sozializaziorako ekimenak.*** Prozesuari buruzko informazioa zabaltzeko eta egitasmoaren sozializazioan laguntzeko xedearekin bi ekimen bideratu ziren:

- Bata, sindikatuaren aldizkarian sekzio finkoa. 2001eko maiatze-tik aurrera sindikatuko afiliatu guztiei banatzen zaien *Iraultzen* izeneko aldizkarian normalizazio egitasmoari buruzko orri bat sortu eta argitaratzen hasi zen, sekzio finko gisa. Data horretako zenbakian azaltzen zenaren arabera «...komunikazioak aparteko garrantzia hartzen du eta, horregatik, Iraultzen aldizkariak gai honi sekzio finko bat eskaintzea erabaki du. Orri honen bitartez, sindikatuaren normalizazio prozesuan eta euskararen ekin-tza sindikalean egiten diren ahaleginak, ematen diren urratsak, lortzen diren emaitzak eta sortzen diren arazo zein gorabeheren informazioa zabaltzeko nahi dugu afiliatu eta kide guztien artean. Horrekin batera, LABeko kideon kezkek eta proposamenak egitasmoan zuzenean inplikaturik daudenei eta arduratzen ari direnei helarazteko bidea erraztu nahi dugu, horrela elkar trukaketarako plataforma sortuz. Azken finean, orri honen funtzioa informazioa, trukatzeko, formatzeko, motibatzea, giroa sortzea eta, horrekin



*guztiarekin batera, euskararen aldeko iniziatiba berriak sortarazten laguntzea eta animatzea izango da» (Iraultzen, 2001: 26).*

- Bestea, sindikatuaren web-orriari EusLab atala. 2002ko urtarilean sindikatuaren web-orriaren baitan EusLab egitasmoari buruzko atala ireki zen. Atal horretan egitasmoari buruzko informazioa emateaz gain, *Estilo Liburua* izeneko azpiatala ere azaltzen zen. Azpiatal horretan, euskaraz idazteko argibideak, euskaraz jarduteko dokumentuak edota hiztegia bezalako baliabideak eskaintzen ziren.

***Hobemahaiak kontsolidatzeko ekimenak.*** Aurreko etapan hasitako ildoari segida emanez, sindikatuaren gune eta organo ezberdinetan euskararen erabileraren normalizazioa gestionatzeko *hobemahaiak* hedatzen joan ziren etapa honetan. Lehendik zeuden *hobemahaietatik* bat desagertu egin zen, zegokion organoa bera birmoldatu ostean, lauk jarraitu egin zuten lanean eta beste bost berri sortu ziren.

Bestalde, *hobemahaietako* kideentzako formazio espezifikoa prestatu eta eskaini zen bi une ezberdinetan: bata 2001eko maiatzean izan zen, une horretan zeuden *hobemahaietako* kide guztiekin egindako formazio mintegia berezia; bestea, *hobemahai* berriak sortu ahala eta lanean hasi aurretik bertako kideei eskaintzen hasi zitzaizen formazioa izan zen. Formazio saio horietan egitasmoa ezagutarazteko eta taldean eraginkortasunez jarduteko aspektu metodologikoak landu nahi izan ziren batez ere; horrela, bertan jorratuko gaiak honako hauek izan ziren: EusLab normalizazio eredu, euskararen normalizazioa eraldaketa prozesu gisa, esku-hartzearen metodologia, PDCA zikloak eta etengabeko hobekuntza, talde-lanean jarduteko kontuan eduki beharreko kontzeptu eta aspektu nagusiak, eta, *Hobemahaien* funtzionamendurako metodologia eta tresnak.

***Hizkuntz gaitasuna lantzeko ekimenak.*** Aurreko etapan hasitako lanari segida emanez, *Trebalan* programaren bitartez euskararen gaitasuna eskuratzeko, areagotzeko edota trebatzeko hainbat ikastaro eta formazio saio antolatu ziren etapa honetan ere, eta, aurrekoan bezala, sindikatuaren beharrei eta pertsonen zirkunstantziei egokitutako mota eta formatu ezberdineko ikastaroak burutu ziren: irakaslea egoitzan bakarka, euskalduntze taldea egoitzan, trebaketa taldea egoitzan, talde arrunta euskaltegian, ikastaro trinkoak euskaltegian, barnetegiak, auto-ikaskuntza edota talde bereziak. Talde berezien artean aipatzekoak dira, esate baterako: *Lehen Hitzak* ikastaroa (ordutegi eta metodologia

egokituarekin, euskaraz aritzeko ia gaitasunik ez zuten egoitzako kideek komunikazio-ekintza oinarrizkoenak euskaraz gauzatzeko gaitasuna eskuratzeko), *Idazkuntza* ikastaroa (euskaraz idazteko ohitura handiegirik ez zuten egoitzetako kideek euskaraz idazteko oinarrizko gaitasuna eskuratzeko), *Hizkuntza Juridikoa* ikastaroa (sindikatuak abokatuei beren jardun profesionalan ohikoenak izan zitezkeen idatzizko prozedurak euskaraz bideratzen laguntzeko).

Horrekin batera, sindikatuko kideekin euskalduntze eta trebatze lanetan ziharduten irakasleekin lantalde berezi bat sortu zen, batetik, irakasle horiek sindikatuaren burutzen ari zen EusLab egitasmoari buruz eta sindikatuaren berezitasunei buruz ezagutza eskuratzeko eta, bestetik, eta kontuan hartuz irakasle horiek herrialde eta euskaltegi ezberdinetakoak zirela, jarduteko moduak elkarrekin aztertzeko eta formazioaren jarraipenerako eredu bateratua sortzeko.

Bestalde, urte horietan AEK-k Elgoibarreko Makina eta Erreminta Institutuarekin batera sortutako EGALIK (Euskara Gaitasun Linguistikoaren Kudeaketarako tresna) aplikatzen hasi zen EusLab egitasmoaren baitan hizkuntz trebatze prozesuetan. Tresna hori, berez, software aplikazio bat zen, lanpostuaren ezaugarriak eta langilearen gaitasuna alderatu eta beharrak eta formazioaren emaitzak islatzen eta identifikatzen laguntzen zuen tresna.

***Hizkuntzaren erabilera dinamizatze ekimenak.*** Aurreko etaparen arlo honetan abiatu eta burututako lanak bi izan ziren nagusiki: *mintzatratuak* eta *mintzaguneak* (tartean *pentsaritegia* gisa izendatutako hausnarketa taldea). Etapa honetan, berriz, horietaz gain beste hainbat ekimen bideratu zen konpromiso pertsonalak jasotzeko, erabilera ohituretan eragiteko, hausnarketak bideratzeko edota lan prozesuetan eragiteko.

Konpromiso pertsonalak jasotzeko landutako ekimenen artean egon ziren, esate baterako, *Gasteiz hobemahaiaren* bideratutako *Norbere Tratuak* edota *Xoxak hobemahaiaren* sinatutako *SEETA*<sup>17</sup> kontratua.

***Norbere Tratuak.*** Normalizazio prozesuari laguntzeko norbanakoek bere eguneroko funtzionamenduaren baitan hizkuntza kudeatzeko hartutako konpromisoak zehazten zituen tratu partikular gisa planteatu ziren. Konpromiso horiek mota ezberdinekoak izan zitezkeen: trebatzeko konpromisoak (ikasten ari zirenen kasuan, irakaslearekin batera finkatzeko helburuak, adibidez), erabiltzeko konpromisoak (halako dokumentuak euskaraz egitea, adibidez), sustatzeko konpromisoak (halako gai-ordenan euskararen gaia txertatzea, adibidez) edota norbe-

raren praktika ebaluatzeke konpromisoak (inguruko zenbait pertsonak bere hizkuntz praktika ebaluatzeke izendatuz, adibidez).

*Norbere Tratuaen* ekimena ez zen asko zabaldu, baina zenbait tokitan bideratu zen, Gasteizen esate baterako. Bertan, 2001eko otsailean, trebatze prozesuan ari ziren kideek gaia landu zuten eta zenbait konpromiso ere finkatu zituzten, trebakuntza helburuetan eta erabilera ekintzetan bereziki; praktika ebaluatzeari dagokionez, berriz, bere «*praktika ebaluatzeke inguruko pertsonak izendatu behar*» (EusLab, 2001) zituztela adierazi zuten. Ekimen horren eraginez, bestalde, egoitza horretan gerora pasa ziren jarraipen inkestetako galderetan jaso ziren aurrekoarekin zerikusia zuten hiru galdera:

- «*Egoitzako kideekin dituzun harremanetan euskararen erabilera areagotzeko prest zeundeke?*
  - *Orain erabiltzen ez dudan ondorengo pertsonekin erabiltzen hasiko naiz (gero finkatuko dugun neurrian).*
  - *Orain erabiltzen dudan hauekin erabilera areagotuko dut (gero finkatuko dugun neurrian).*
- *Lanean erabiltzen dituzun idazkietan euskararen erabilera areagotzeko prest zeundeke?*
  - *Orain erdaraz idazten ditudan dokumentu hauek euskaraz egingo ditut (zein proportziotan zehaztu).*
- *Zure hizkuntza praktika ebaluatua izan dadin prest zeundeke?*
  - *Nire inguruko pertsona hauek izendatzen ditut nire hizkuntz praktikaren ebaluaketa egin dezaten». (EusLab, 2001b).*

*SEETA kontratua*. *SEETA kontratua*, hizkuntza gaitasunak areagotzeko *Trebalan* formazio programaren baitan sindikatuaren eta euskaraz trebatzen ari zen sindikatuko kidearen arteko kontratu gisa planteatu zen. Kontratu horretan, sindikatuak adierazten zuen euskararen normalizazioa erdiesteko erabakia hartua zuela eta horretarako behar ziren bitartekoak (ekonomikoak eta dedikaziozkoak) bere gain hartzen zituela eta trebagaia, bere aldetik, egitasmoarekin bat egin eta bere euskara gaitasuna hobetzeko gogoia adierazten zuen eta horretarako bere lanaren zereginekin zerikusia zuten helburu batzuk finkatzen eta konpromiso batzuk zehazten zituen.

Ekimenekin jarraituz, hizkuntzaren erabilera ohituretan eragiteko ekimenean artean egon ziren, esate baterako, *Mintzatratuak* edota *Traktoreak* izena hartu zuen ekintzaren moduko ekimenak.

*Mintzatratuak.* Aurreko etapan sortu eta aplikatzen hasitako *mintzatratu*en tresnari jarraipena eman zitzaion hirugarren etapa honetan, hainbat lankideren artean sinatutako hitzarrenetan zehaztutako egoera eta neurri jakin batzuetan euskaraz jarduteko konpromisoa jasoz. Ezaugarri ezberdineko *mintzatratuak* sinatu ziren, gehienak euskaraz aritzeko ohiturak indartze aldera bi pertsonen arteko tratu zuzenak izan ziren. Baina beste kasuren batean gune moduan ere planteatu zen. Esate baterako, pasatako jarraipen inkestan jasotako erantzunetan oinarrituz eta egoitzako kide batzuen trebatze prozesua indartzeko, 2002an *Iruñea Hobemahaian* hiru pertsonengan zentratutako *mintzatratu* sareak sinatzea planteatu zen.

*Traktoreak.* Hirugarren etapa honetan sortutako ekimen berria izan zen *traktoreena*. *Traktoreak* egoitzako kide euskaldunak (berri ala zahar, euskara gaitasuna zutenak) eta hizkuntzarekiko aski atxikimendua adierazten zutenak ziren, ekimen horretan parte hartzeko proposamena onartu eta *traktore* izendatutakoak. *Traktoreen* lana sindikatuko jardueran eta harremanetan naturaltasunez euskaraz hasi eta ahalik eta gehien jarraitzea zen, bere praktikarekin ondokoengan euskaraz aritzeko ohitura indartu asmoz. Alegia, hizkuntz trakzioa egitea zen *traktorearen* funtzioa. Eginkizun hori propio horretarako idatzitako izendapen-dokumentu baten bidez jasotzen zen.

Bestalde, eta hausnarketak bideratzeko xedearekin abiatutako ekimen moduan azpimarra daiteke, esate baterako, Iruñean bideratutako *Iruñea-Pentsaritegia*. Ekimen hau hurrengo etapan burutu zen, baina planeatu, diseinatu, prestatu eta adostu hirugarren etapa honen amaieran egin zen.

*Pentsaritegia.* *Pentsaritegia* galdera baten inguruan pertsona batzuen hausnarketak landu asmoz *ad hoc* sortutako iraupen mugatuko talde gisa planteatzen da. Pentsatzeko eta aritzeko lekua, hau da, pentsamendu kolektiboan sakontzeko eta ondorioz ekintza kolektiboa sorrarazteko aukera eskaini nahi duen lekua.

Aurreko etapan Bilboko egoitzan *Bilb@INa* izeneko beste *pentsaritegi* bat burutu zen. *Pentsaritegi* haren ezaugarri nagusia egoitza horretan jarduten zuten sindikatuko Idazkaritza Nazionaleko kideekin osatu izana zen. *Iruñea-Pentsaritegian*, berriz, Iruñeko egoitzan lan egiten zuten eta euskara maila apala zuten kide guztiak bildu nahi izan ziren. Taldeari enkargu bat eman zitzaion, bere perspektibatik euskararekiko lidergoaz hausnartzea eta lidergo hori lantzea, eta abiapuntu gisa galderak jarri zen mahai gainean: «*Sindikatuan, barrura zein kanpora begi-*

ra, bakoitza bere egoeratik abiatuta eta bere ardura-gunean, euskararekiko lidergoa hobetzeko, ZER?» (EusLab, 2004)

Bi bilera egin ziren. Lehenengoan, egoerari buruzko datu batzuk banatu ziren eta arazoa azaldu zen (estankamendu egoera eta egoitzan bi talde sortzearen arriskua, euskaldunak eta erdaldunak). Ondoren hiru galdera planteatu eta horien hausnarketak jaso ziren, galderak honako hauek izan ziren: *Zeintzuk dira nire sentimenduak?*, *Sentimendu hauek zer sortarazten dute?*, *Sindikatuan, nire egoeratik eta arduratik, euskararekiko nire lidergoa hobetzeko, ZER?*

Bigarren bileran, aurrekoan jasotakoa banatu eta, ondoren, egingdako hausnarketatik ateratako proposamen zerrenda bat aurkeztu zen, horietatik aukeraketa eginaz bakoitzaren konpromisoak zehazteko.

Azkenik, lan prozesuetan eragiteko ekimenak landu ziren ere egitasmoaren hirugarren etapa honetan, *Lan prozesuen Diagramak* tresnak erabiliz. *Lan prozesuen diagramen* bitartez, sindikatuaren jardunaren zenbait lan prozesutan prozesuaren urratsak identifikatzen ziren, gero urrats horiek fluxu-diagrama baten bidez irudikatzen ziren, eta urrats bakoitzean zein dokumentu erabiltzen ziren identifikatu, eta horiek zein hizkuntzetan burutzen ziren zehazten zen. Horrela, diagrama horrek bide emango zukeen lan prozesuaren hizkuntz egoera azaltzeko eta ondoren urrats ezberdinetan normalizazio helburuak eta aldaketak ezartzeko.

***Jarraipenak bideratzeko ekimenak.*** Aurreko etapan egoeraren analisirako, datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortu eta aplikatzen hasi ziren. Etapa honetan, berriz, aurrekoan erabilitakoaz gain jarraipenerako tresna berriak egokitu eta inplementatu ziren; bereziki honako hauek:

***Jarraipen Inkestak.*** Inkesta horiek *hobemahaien* eragin guneetan bertako egoerari buruz eta bertan bideratzen ari zen prozesuari buruz datuak jasotzeko planteatu ziren, hau da, *hobemahai* ezberdinei zegozkien gune edo arloetako datuak biltzeko. Inkestak *hobemahaien* errealitateetatik sortu eta *hobemahaietan* aztertu eta moldatuak izan ziren, horregatik etapa honetan pasatako inkesta guztiek ez zituzten item berberak izan; hala ere, denboran zehar eta inkestak aplikatu ahala bateratze prozesu bat gertatu zen eta azkenerako inkesta guztiak egitura berdintsua izatera iritsi ziren. Inkesta horietan jasotako datuek ondoko aspektu hauei buruzko informazioa jaso nahi zuten: *hobemahaien* erreferentzialtasun maila, normalizazioaren bilakaerari buruzko pertzepzioa, lidergo jarreari buruzko balorazioak, hizkuntz irizpideei buruzko

ezagutza maila, kideen hizkuntz gaitasun maila, lanerako euskarazko baliabideen neurria, ahoz eta idatzizko hizkuntzen erabilerei buruzko pertzepzio-indizeak, edota, normalizazio ekinbide zenbaitetan inplikatzeko kideen asmoak. Etapa honetan guztira hamabi inkesta pasatu ziren zazpi *hobemahaitan*.

*Neurketak*. Etapa honetan, lankideen arteko ahozko komunikazioak zein hizkuntzatan eta hizkuntza bakoitzean zein proportziotan gauzatzen ziren neurtzeko behaketa zuzenak egiten hasi ziren. Bi egoera neurtu ziren: egoitzetako kideen arteko eguneroko lan harremanetako ahozko komunikazioa, batetik, eta bileretako ahozko komunikazioa, bestetik. Behaketa horien bidez, galdera batzuei erantzunez adierazitako pertzepzio subjektiboez haratago, neurtzaile batzuk zuzenean egingdako neurketetatik ateratako datuak jaso ahal izan ziren.

Normalizatorako esku-hartzearen eta prozesuaren jarraipenerako datu bilketen sisteman bilakaera nabarmena izan zen aurreko bigarren etapatik hirugarren etapa honetara, hiru aspektutan bereziki: 1) inkesten bidez *hobemahaiek* eragina zuten sindikatuko guneetako kide guztien pertzepzioak jasotzeko bidea zabaldu zen; 2) modu sistematzatutagoan datu eta adierazle gehiago jasotzeko bidea zabaldu zen; eta, 3) zenbait adierazletan pertzepzioak ez ezik neurketa zuzenen bidez datuak ere jasotzeko bidea zabaldu zen.

*Esku-hartzearen metodologian sakontzeko ekimenak*. Aurreko etaparen berrikuspenean jasotakoari jarraikiz, egitasmoaren planifikazioan eta esku-hartzearen sistematizazioan sakontzeko eta hobetzeko urratsak eman eta metodologia egokituak sortu eta aplikatzen hasi ziren etapa honetan. *Hobemahaitetako* kideei zuzendutako formazio saioetan erabilitako materialetan azaldu zitzairen moduan:

«EusLab-en eraldaketarako sistematizazioari forma ematen ari zaio honako erreferente nagusi bi hauek erabiliz:

1. Etengabeko Hobekuntzaren filosofia bereganatzen duen **lanerako metodologia**, *lan-ekipoetan* (Hobemahaiak) oinarrituko dena.
2. Gida-panel Integralaren sistema bereganatzen duen **gestio sistema**, hizkuntza eraldaketarako interbentzioen planifikazio eta jarraipena antolatuko duena.

Eta hori guztiari izen bat eman zaio: **Sineu(S)istem Metodologia**» (Marko, 2002: 10).

*PDCA zikloa*. EusLab egitasmoan hizkuntza-normalizazioa aldatzeko prozesu baten modura definitu zen: aldatzeko prozesu jarraikor eta

luzea. Zentzu horretan, normalizaziorako esku-hartzearen prozesua management-aren alorrean erabiltzen zen *etengabeko hobekuntzaren* kontzeptuarekin eta filosofiarekin parekatu zen. Etengabeko hobekuntzaren oinarritzko eredu metodologikoa *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*) zikloa deitzen dena da. *PDCA* ziklo metodologikoak zehazten duenez, esku-hartze prozesuak aldez aurretik planifikatzen dira (P), ondoren aurrera eraman (D), errebisatu planifikazioan markatutako helburuen arabera (C) eta helburuen lortze mailaren arabera, prozesuan doiketak egiten dira (A), planifikazio berria baimenduz eta zikloa itxiaz.

Horrela, EusLab egitasmoaren etapa honetan hobemahaiek garatu beharreko esku-hartzearen metodologia kontzeptualizatu egin zen etengabeko hobekuntzaren filosofiaren eta bere baitako *PDCA* ereduaren erreferentziari jarraikiz eta, era berean, metodologia hori aplikatuz. Azpimarratzekoa izan zen eredu horrek ekarritako ideia garrantzitsu bat: **zikloaren** ideia. Hau da, esku-hartze prozesuak denboran eta metodologikoki zikloka antolatzeak duen garrantziaz jabetzea: 1) eredu ziklikoak esku-hartzearen sistematizazioan laguntzen du, 2) denboran oso luzea, urteetakoa, izan daitekeen prozesua eta, horregatik, perspektiban galdu daitekeena, ziklo laburragoetan egituratuz dimentsionatu eta maneigarri bihur daiteke, 3) zikloaren urrats metodologikoak prozesuaren bilakaeraren nondik norakoak ikusten laguntzen du, eta 4) lan-taldearen funtzionamenduan laguntzen du eta lan-taldean gerta daitezkeen aldaketen ondorioz ekipo berriak prozesuaren uneko egoeran kokatzen laguntzen du.

*Gida Panel Integrala*. Gida Panel Integrala (GPI) Kaplan eta Norton-ek (1992, 1996, 1997, 2001, 2004) garatutako *Balanced Scorecard* (BSC) kudeaketa sistemaren egokitzaipena da. 1992an sortu zuten Kaplan eta Norton-ek *Balanced Scorecard* (BSC) deitutako eredu, erakundearen helburuak eta estrategia eguneroko jardunarekin eta horien neurketarako adierazleekin lotzen zituen kudeaketa-sistema gisa. Zentzu horretan, BSC-ak erakundeen kudeaketarako nabigazio-tresneria gisa planteatu zen, egileen hitzetan:

«Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying a plane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, airspeed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires

that managers be able to view performance in several areas at once». (Kaplan eta Norton, 1992: 2)

Ikuspegi eta eredu horretan oinarrituta, *EusLab* egitasmoaren baitan *GPI (Gida Panel Integrala)* deitutako sistemari forma ematen hasi zitzaion prozesuaren etapa honetan, ulertuz, GPI-ak estrategiak eta indikadoreak lotuko zituen gestio-tresna osatu nahi zuela. GPI-ren abiapuntua Mapa Estrategikoa izango zen; mapa horretan, erakundean hizkuntza-normalizazioa kudeatzeko arlo eta faktore ezberdinak elkarlotzen dira, faktoreen arteko “zergatia-ondorioa” erlazio logikoak azalduz esku-hartzearen estrategia litzatekeena osatuz. Indikadore bakoitza “zergatia-ondorioa” erlazioen kate horretan txertatuko liriteke, horrela GPI-a egituratuz.

2002ko apirilean EusLab egitasmoaren Euskara Batzordeak aurreko etapan egindako berrikuspenari jarraipena emanaz eta ordura arte sortutako materialetan oinarrituz, GPI-ri buruzko hausnarketa burutu zuen. Hausnarketa horretan, erreferentziako mapa estrategiko baten arloak zehaztu eta faktore nagusiak identifikatu ziren, faktore horien arteko kausa-ondorio erlazioak kokatuz. Ondoren, prozesu osoa nolakoa izango litzatekeen zirriboratu zen modu honetara:

«Normalizaziorako faktore nagusien mapa osatu >>> faktore bakoitza neurtzeko indikadoreak zehaztu >>> egoera neurtu >>> faktore bakoitzean lortu nahi diren helburuak zehaztu >>> helburuak lortzeko ekintzak programatu >>> bilakaera neurtu» (EusLab, Euskara Batzordean akta, 02/04/12).

Hori egin ostean, Euskara Batzordeak abiapuntuzko *Arloen eta Faktoreen Mapa* onartu eta mapa hori hobemahaietako planifikazioak prestatzeko txantilo gisa erabiltzen hasia erabaki zuen.

Egindako lan honen ondorioz, 2003 urtean zenbait *hobemahai* hasi zen bere urteko kudeaketa plana GPI-aren eskeman oinarrituta egituratzen eta, horrela, hainbat urtetara begira definitutako xedea irudikatu ondoren, arlo ezberdinetan helburuak definitu, helburu horiek erdiesteko ekintzak finkatu eta bilakaeraren berri jasotzeko neurketak zehaztu zituzten orri bateko programazio-eskeman.

*Sineu(S)istem Metodologia*. Gorago aipatu elementu horiek guztiekin, EusLab egitasmoan *hobemahai*en esku-hartzea bere osotasunean gidatuko zuen erreferentziatzeko eredu metodologikoa diseinatu zen etapa honetan. Eredue horri *Sineu(S)istem Metodologia* izena eman zitzaion.



*Sineu(S)istem Metodologiak* hiru etapa nagusi bereizten zituen. Lehena, *hobemahaiaren* eraketa etapa, zeinean *hobemahaia* osatzeko, definitzeko eta lanean jartzeko eman beharreko urratsak azaltzen ziren. Bigarrena, analisi eta programazio etapa, zeinean programaziorako GPI-a osatzeko urratsak azaltzen ziren. Eta hirugarrena, hobekuntza etapa, zeinean helburuak erdiesteko ekinbideak gauzatzeko urratsak eta tresnak zehaztu eta jarraipenak eta ebaluazioak egiteko urratsak azaltzen ziren. Azkenik, zikloa isten zen ebaluazioaren azken urratsak berriro *hobemahiaren* hasierako posizioaren analisiarekin lotuz.

#### 4.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak

Gorago adierazi bezala, egitasmoaren lehen etapan egindako analisia ikerlari-teknikariak berak burututakoa izan zen, sindikatua bere osotasunean hartu zuen eta, bere xedea, egitasmo orokorra funtsatuko zuen diagnostikoa eta egoeraren analisia egitea izan zen. Bigarren etapan, aldiz, tokian tokiko datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren eta analisisien egileak, ikerlari-teknikaria ez ezik, egitasmoaren ekimenetan eta lan-taldeetan parte hartzen zuten lankideak ere izan ziren. Hirugarren etapa honetan, berriz, jauzi kualitatiboa egin eta, aurrekoan erabilitakoaz gain, datuen bilketarako, egitasmoaren jarraipenerako eta analisirako zein baloraziorako prozedura berriak egokitu eta inplementatu ziren, esate baterako: jarraipen-inkestak, neurketa zuzenak, ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak, hausnarketa estrategikorako *Sormen Taldea* talde fokalizatua edota *hobemahaien* autoebaluazioa.

Aurreko etaparen azalpenean prestatutako eskema bera jarraituz, beheko laburpen taulan ikus daiteke etapa honetan analisi eta baloraziorako bideratutako jarduera mota bakoitzean erabilitako prozedura ezberdinak, horien arduradunak eta hauen xedeak.

2. TAULA: Egitasmoaren hirugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak

Analisirako jarduerak	Prozedurak	Datu jasotzaileak	Xedea
Datu kuantitatiboen bilketa	Jarraipen-inkestak. Neurketa zuzenak.	Hobemahaietako kideak.	Datuetan funtsatutako egoeraren analisi deskriptiboa ahalbidetzea.
	Ekintzen balorazio-orriak (puntuazio-eskalak). Hobemahaien funtzionamenduaren balorazio-orriak.	Hobemahaietako kideak.	Datuetan funtsatutako ekinbideen eta bileren eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea .
Datu kualitatiboen bilketa	Ekintzen balorazio-orriak (galdera irekiak). Ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak.	Hobemahaietako kideak.	Ekintzetako partaideen ikuspegiak eta iritziak jasotzea.
	Focus-group: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Euskara Batzordearen bilera bereziak, gai jakinetan fokalizatuak.</li> <li>▪ Hausnarketa Estrategikorako ad hoc sortutako Sormen Taldea.</li> </ul>	Teknikari-ikerlaria.	Metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egitea eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzea.
Analisi grupala gestio-taldeetan	Datuen analisisia. Datuen triangulazioa. Hobemahaien autoebaluazioa. Taldea eztabaida. Doikuntza proposamenak.	Hobemahaiak. Euskara Batzordea.	Egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea.

### Datu kuantitatiboen bilketa

Eta honetan ere datu kuantitatiboak bi planotan bildu ziren: 1) eraturako *hobemahaiei* zegozkien organoetan euskararen ezagutza eta erabileraren egoeraren analisi deskriptiboa egiten lagunduko zuten datuak *-jarraipen-inkestak* eta *neurketa zuzenak-* eta, 2) hobemahaiek burututako bileren eta ekinbideen eraginkortasuna neurtzen lagunduko zuten datuak *-ekintzen balorazio-orriak* eta *hobemahaien funtzio-namenduaren balorazio-orriak-*.

Baina etapa honetan aurrekoarekiko aldaketa nabarmena egon zen bildutako datu-moten kopuruari eta datuak biltzeko sistematizazioari dagokionez. Aurrekoan balorazio-orri solte batzuekin neurtutako adierazleak zirenak, orain *jarraipen-inkesta* deitutako inkesta egitura-tuetan integratu ziren eta, bertan, datu berriak ere jasotzen hasi ziren. Gainera, eta inkestetan jasotako erabilerari buruzko zenbait daturen osagarri, aspektu berberei buruzko informazio iturri berriak ireki ziren, behatzaileen bidez erabilerari buruzko neurketa zuzenak egiten hasi baitziren.

*Jarraipen inkestak*, *hobemahai* ezberdinei zegozkien gune eta arloetako datuak biltzeko fokalizatutako neurketa-tresna gisa planteatu ziren. Zentzu horretan, inkestak *hobemahien* errealitateetatik sortu eta moldatuak izan ziren eta, ondorioz, hasiera batean inkesta guztien item-ak ez ziren berdinak izan, nahiz eta bateratze prozesu bat bideratu eta azkenerako inkesta guztiak egitura berdintsua izatera iritsi ziren. Inkestak *hobemahaiaren* organo edo esparruko kide guztiei pasatzen zitzaie, hau da, inkestaren lagina gune bakoitzeko populazio osoa zen. Inkesta *hobemahaiko* kideek pasatzen zuten, ondoren datuen tratamendua teknikari-ikerlariak egiten zuen (bideratutako lehen bi inkesten kasuan izan ezin, bi horien datuen tratamendua *hobemahaiko* kideek egin baitzuten), eta, azkenik, datuen analisiak eta balorazioak *hobemahaiari* bertan burutzen ziren. Etapa honetan guztira hamabi inkesta pasatu ziren zazpi *hobemahaitan*.

Esan behar da, bestalde, inkesta horiek ez zirela kontsideratzen soilik analisirako informazioa biltzeko instrumentu gisa. Aitzitik, inkestak pasatzea esku-hartzearen baitako ekinbide aktibotzat ere hartzen zen, ekintza horrek –datuak jasotzeko ez ezik– ondoko hauetarako ere balio baitzuen: 1) sindikatuko kideen artean normalizazio prozesuaren sozializazioa areagotzeko, 2) galderak erantzuterakoan egin beharreko hausnarketaren bidez prozesuarekiko motibazioak sustatzeko. Esate

baterako, 2002ko urtarrilean Gasteizen pasatako jarraipen inkestaren ondoren egoitzan kide guztiekin egindako bilkuran bi kide berrik esan zutenez «*Hobemahaia zegoenik ere ez genekien, inkesta betetzerakoan enteratu gara*» (*EusLab, Gasteiz-Hobemahaiaren akta, 02/01/25*)

*Jarraipen inkestetan* jasotako datu kuantitatiboekin zer neurtu nahi zen, datu horiei zegozkien erreferentziatzko adierazleak zeintzuk ziren eta datuak biltzeko erabilitako item edo eskala motak nolakoak ziren, behean sailkatuta agertzen direnak izan ziren:

<b><u>Zer neurtu:</u></b>	<b><u>Erreferentziatzko adierazlea:</u></b>	<b><u>Datuak biltzeko eskalak:</u></b>
Kideek hobemaiaren erreferentzialtasunari buruz duten pertzepzioa.	HobEza indizea (hobemahairen ezagutza)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko
Normalizazio prozesuak egoitzan izan duen bilakaeraz eta hobekuntzaz kideek duten pertzepzioa.	HobEgo indizea (hobekuntza egoitzan)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko
Norberak izan duen hobekuntzaz bakoitzak duen pertzepzioa.	HobePi indizea (hobekuntza pertsonala)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa adierazten du bost kategoriako tarteko-eskalan: ezer ez / gutxi / zerbait / nahiko / asko
Norberak euskararekiko duen lidergo-jarreraz egiten duen auto-balorazioa.	Eli[a] indizea (euskararen lidergoa, auto-balorazioa)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-4 bitarteko tarteko-eskalan: '0' pasiboa erabat, eta '4' oso aktiboa
Egoitzako kideek euskararekiko duten lidergo-jarreraz bakoitzak egiten duen balorazioa.	Eli[k] indizea (euskararen lidergoa, auto- eta ko-balorazioa)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua eta beste kide guztiak puntuatzen ditu 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' pasiboa erabat, eta '10' oso aktiboa
Hizkuntz irizpideei buruz dagoen ezagutza maila	PolKrE indizea (politika eta kriterioen ezagutza)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak ezagutzen dituen BAI ala EZ adierazten du.
Kideen euskara gaitasun maila.	EGa[a] indizea (euskararen gaitasuna, auto-balorazioa)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan, lau atribututan: ulertu / hitz egin / irakurri / idatzi '0' ezer ez, eta '10' ongi

Kideen euskara gaitasun maila.	EGa[k] indizea (euskararen gaitasuna, auto-eta ko-balorazioa)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua eta beste kide guztiak puntuatzen ditu 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' teknikoki trebatua
Lana euskara burutzeko erabiltzen diren laguntza-tresnen (hiztegi, hiztegi elektronikoko...) kopurua	Lanabes indizea (euskaraz lan egiteko lanabesak)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak laguntza tresnak dituen BAI ala EZ adierazten du.
Ordenagailuetan dagoen euskarazko softwarearen portzentajea	LanabeSoft indizea (softwarea euskaraz)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak ordenagailuan dituen programak eta horietatik euskaraz dituen azaltzen du.
Organoaren bileretan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	BAKE indizea (bileretan ahoz komunikatzeko euskara)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak egiten duen estimazioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko.
Bakoitzak laneko eguneroko martxan mintzatzerakoan oro har norberaren euskararen erabileraren neurriaz egiten duen balorazioa.	MintzaPe indizea (ahozko erabilera pertsonala, auto-balorazioa)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko.
Bakoitzak bere laneko kideekin dituen harremanetan euskaraz bideratutako ahozko komunikazioen neurria.	MintzaKi matrizea eta indizea (ahozko erabilera kideekin, auto-balorazioa)	Galderaren taulari erantzunez, norberak besteekin euskara erabiltzen duen neurria puntuatzen du %tan.
Idatziz euskaraz produktutakoaren neurria	IdaPrE indizea (idatzizko produkzioa euskaraz)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak idatzi dituen azken 10 testuetatik euskaraz idatzitakoen kopurua zenbatzen du.

*Neurketa zuzenak.* Normalizazio prozesu orotan gutxiagotutako hizkuntzaren erabileraren bilakaera da prozesu horren garapenaren adierazle behinenekoa. Hori horrela, eta sindikatuan euskararen *erabilerari* buruzko, eta bereziki ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilerari buruzko datu esanguratsuak eskuratu asmoz, galdetegi bidez bildutako erabilera aitortuaren datuak jasotzeaz gain, etapa honetan, lankideen arteko ahozko komunikazioak zein hizkuntzatan eta bako-

tzean zein proportziotan gauzatzen ziren monitorizatzeko behaketa bidezko neurketa zuzenak ere egiten hasi ziren. Bi egoera neurtu ziren: 1) sindikatuko hainbat egoitzatako kideen arteko eguneroko lan harremanetako ahozko komunikazioan erabilitako hizkuntzak eta, 2) sindikatuaren zenbait organoren bileretan izandako ahozko komunikazioetan erabilitako hizkuntzak.

Egoitzetako kideen arteko ahozko komunikazioaren neurketa horiek, *Siadeco Ikerketa Taldeak*<sup>18</sup> sortutako metodologia erabiliz *EKBk*<sup>19</sup> 1989an abiatu eta segidan *Soziolinguistika Klusterrak*<sup>20</sup> Euskal Herri mailan bost urtez behin burutzen duen *Euskararen Kale Erabileraren Neurketa* deitutako neurketaren metodologia (EKB, 1990; Siadeco, 1993; Iñigo, 1994; Amunarriz, 1994; Alvarez eta Isasi, 1994; Altuna, 1998, 2002, 2007; Altuna eta Esnaola, 2002; Marcos, 2002; Isasi, 1998, 2004; Amonarriz eta Joly, 2007) egokituz prestatu ziren.

Neurketa horietan, adierazi bezala, behatzaile batzuk egindako behaketa zuzenen bidez, lan-orduetan egoitzetako kideen arteko elkarrizketetan hizkuntzen erabilpen erreala neurtu nahi zen, «*eta ez jendearen ustea*» (*Siadeco, 1993: 94*).

Neurketaren metodologiari dagokionez, neurketak egin aurretik finkatutako egun eta orduetan egin ziren, beti ere neurraldi bat baino gehiago asteko egun ezberdinetan, goiz eta arratsalde, bulegoaren inguru guztietatik paseaz eta aparteko egoerarik gabeko egun arruntetan, egoitzako kideen arteko ohiko harreman-egoerak eta komunikazio-moldeak ahalik eta osoen eta egokien biltzeko. Neurketaren lagina egoitzako populazio guztiak osatzen zuen. Neurketa kopuruari dagokionez, Altunak eta Esnaolak (2002) *Ulibarri* Programaren<sup>21</sup> baitan ikastetxeetan erabileraren neurketak burutzeko egindako metodologiaren aplikazioan ezarritako irizpideari jarraikiz, gutxienez bertan ziharduten pertsonak adina neurketa jasotzea finkatu zen.

« ... neurtzen dugun elkarrizketa kopuruak errepresentatiboa izan behar du. Horretarako gutxienez, aztergai dugun guneko ikasle kopurua adina elkarrizketa neurtu behar dugu. Neurtzailea ikasleen gehiengoa neurtzen saiatuko da. Hizkuntza-gertaerak neurtuko dira, edo beste modu batera esanda, kide ezberdinez osatutako mintza taldeen elkarrizketak neurtuko dira. Hala, ikasle bera behin baino gehiagotan neurtua izan daiteke, beti ere, mintzakide desberdinekin hitz egiten ari bada» (Altuna eta Esnaola, 2002: 233).

Neurketarako behaketa lana *hobemahaietako* kideek burutu zuten. Behatzaile gisa, bakoitzak, berari egokitutako egun eta ordu-tartean, egoitzan zehar ibiliz, entzundako elkarrizketak erregistratu behar zituen horretarako prestatutako neurketa fitxan. Kontuan hartutako aldagaiak, berriz, honako hauek izan ziren: elkarrizketa kopurua, elkarrizketa horietan inplikaturako pertsona kopurua, elkarrizketa horietan erabilitako hizkuntza, elkarrizketetan zihardutenak egoitzako kideak ala kanpokoak ziren, eta, kanpokoan kasuan, horien kopurua. Etapa honetan guztira zazpi neurtze egin ziren, hiru *hobemahaitan*.

Egoitzako kideen arteko ahozko komunikazioarekin batera, sindikatuaren organoen bileretako ahozko komunikazioetan erabilitako hizkuntzak ere neurtzen hasi ziren etapa honetan, sindikatuaren Nazio Komitea zuzendaritza organoaren bileretan, zehazki. Kasu honetan ere behaketa zuzenaren bidez jasotako datuak izan ziren eta behaketa lanak bertako kide batek egin zituen. Neurtutakoa kideen interbentzioak izan ziren, zenbat euskaraz eta zenbat erdaraz. Horrela, 2001 urteko zazpi bileratan eta 2002 urteko hamaika bileratan pertsona bakoitzak zenbat interbentzio egin zituen euskaraz eta zenbat erdaraz erregistratu zuen behatzaileak.

Laburbilduz, *neurketa zuzenetan* jasotako datu kuantitatiboekin neurtu nahi zena eta horri zegozkion erreferentziazko adierazleak ondoko hauek ziren:

<b><u>Zer neurtu:</u></b>	<b><u>Erreferentziazko Adierazlea:</u></b>	<b><u>Datuak biltzeko tresna:</u></b>
Egoitzetan kideen arteko ahozko elkarrizketetan hizkuntzen erabilera.	MintzaNE indizea (ahozko erabilera neurtua egoitzan)	Neurketa fitxa. Fitxan behatzaileak entzundako elkarrizketa bakoitzeko erregistratzen ditu: elkarrizketa horretan ari den pertsona kopurua, entzundako pertsona zein hizkuntzatan ari den, eta elkarrizketan horretan egoitzako pertsonak baldin badaude, horien kopura.
Bileretako ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilera.	BAKENE indizea (bileretan interbentzioak euskaraz, neurketa)	Neurketa fitxa. Behatzaileak bertan jasotzen du bileran partaide diren pertsonen interbentzioak zein hizkuntzatan burutzen diren.

Datu kuantitatiboekin amaitzeko, eta bigarren plano batean, ekin-bideen eraginkortasuna eta *hobemahaien* funtzionamendua neurtzen lagunduko zuten datuak ere jaso ziren. Ondoko hauek izan ziren:

<u>Zer neurtu:</u>	<u>Erreferentziako Adierazlea:</u>	<u>Datuak biltzeko tresna:</u>
Mintzatratueta adostutako helburuen betetze maila eta sinatzaileen artean euskararen erabileraren bilakaera.	MintzaBa indizea (mintzatratuena emaitzen balorazioa)	Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako hiru itemetan adierazitakoari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-100 bitarteko tarteko- eskalan.
Traktore izendapenean jarritako funtzioaren betetze maila eta beste kideengan euskararen erabileraren antzemandako bilakaera.	TraBa indizea (traktoreen emaitzen balorazioa)	Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako hiru itemetan adierazitakoari erantzunez, kide bakoitzak batetik bere burua puntuatzen du eta, bestetik, egiten duen estimazioa puntuatzen du 0-100 bitarteko tarteko- eskalan.
Hobemahaien funtzionamenduaren hainbat aspekturi (egindako lana, kideen inplikazioa, teknikoarekiko autonomia, ekipo-izaera, lanerako giroa) buruzko kideen auto-balorazioa	HobeFunBa indizea (hobemahaien funtzionamenduaren auto-balorazioa)	Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako zazpi itemen galderei erantzunez, kide bakoitzak egiten duen estimazioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko.

### Datu kualitatiboaren bilketa

Datu eta balorazio kualitatiboek dagokienez, etapa honetan horiek ere bi planotan landu ziren: 1) ekintzekin lotuta, burututako ekintzei buruz partaide izandako kideen ikuspegiak eta iritziak jasotzeko, eta 2) esku-hartzearen metodologiarekin eta planifikazioarekin lotuta, *focus-group* gisa eraturako hausnarketa taldeetan metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egiteko eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzeko.



Burututako ekintzei buruz, partaide izandako kideek zituzten ikuspegi eta iritziak jasotzeko bi prozedura erabili ziren. Batetik, *mintzatratu* eta *traktore* bezalako ekintzen jarraipena egiteko erabilitako neurketa-fitxetan aritutakoen inpresioak eta proposamenak jasotzeko ipinitako galdera irekiak. Bestetik, ekintza horiek indarrean ziren bitartean, inplikatuekin izandako talde-elkarrizketak eta balorazioak. Esate baterako, 2003an Bilboko egoitzako *hobemahaiak*, bere urteko programazioaren baitan, *Traktoreen Ekintza* abian jarri zuen eta, horretarako, zazpi pertsona traktore izendatu eta ekintza martxotik abendura luzatzea erabaki zuen. Tarte horretan, ekintzaren garapenari buruz hiru ebaluazio egin zituen, bat maiatzean, beste bat ekainean eta azkena abenduan. Ebaluazio horiek bideratzeko kideek neurketa fitxa bete zuten bere puntuazio eta iritziekin eta, aldi berean, data horietan burututako jarraipen bileretan parte hartu zuten. Horrela, eta *Traktoreen Ekintzaren* amaiera informeari jarraikiz, balorazio horietan jasotakoen artean agertzen ziren, esate baterako, partaideek esandako ondoko hauek:

- «Taldetxoak ditugu, batzuekin harremanak euskaraz izaten ditugu eta beste batzuekin, erdaraz. Eta hainbatekin erdaraz aritzeko ohitura izan, orain euskaraz hasi eta erantzuna erdaraz jasotzen dugu; eta egoera zaila izaten da».
- «Interesgarria izan daiteke bakoitzak duen harreman sarea izenez identifikatzea, gero pertsona horiekin zein aurrerapena egiten duen aztertu ahal izateko».
- «Askotan bada ere besteari buruz dugun irudia. Agian badugu norbaitekin euskaraz ez dakienaren irudia eta berarekin erdarara jotzen dugu, eta agian bera ez da inkomodo sentitzen euskaraz eginez gero, ulertzen duelako» (EusLab, 2003).

Datu kualitatiboen bilketaren bigarren planoan, berriz, hiru *focus-group* antolatu ziren hausnarketa bideratzeko: 1) *hobemahaien* lana oztopatzen zuten faktoreak aztertzeko, 2) interbentzioaren metodologiari buruzko hausnarketa egiteko, eta, 3) EusLab egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzeko.

Lehenengo biak sindikatuaren Euskara Batzordeak berak bideratu zituen *focus-group* eran antolatutako ez-ohiko bileretan egindako hausnarketa fokalizatueta. Hirugarrena bideratzeko, berriz, *Sormen Taldea* izenarekin propio horretarako 'ad hoc' hausnarketa talde berri bat osatu zen. *Focus-group* hauen emaitzak aurrerago ikusiko ditugu.

### Analisi grupala gestio-taldeetan

Eta honetan, gestio-taldeen analisi grupalerako eskemak funtsean aurrekoaren berbera izaten jarraitzen zuen, baina sistematizazioan sendoagotu egiten zuten hainbat elementu berri ere bazituen. Elementu horiek izan ziren, batetik, erabilitako datuen iturri berriak eta egituratuagoak (galdetegiak, neurketa zuzenak, talde-elkarrizketak, hausnarketa-talde fokalizatuen dinamikak) eta, bestetik, datuetan oinarritutako analisia estrukturatzeko gestio-taldeetan aplikatzen hasi ziren lehen autoebaluazioa sistemak.

### Datu kuantitatiboan analisia gestio-taldeetan

Datu kuantitatiboan analisirako, etapa honetan estatistika deskribatzailearen oinarritzko teknikak erabiltzen jarraitu zen, hala nola batez bestekoen, portzentajeen edota indizeen kalkuluak. Horiekin batera, bestalde, eta gune berberetan adierazle berberen elkarren segidako neurketa ezberdinak gauzatzen hasi ziren neurrian, hurrengo etapan gorputzuko ziren 'denborazko serieen' lehen analisiak ere egiten hasi ziren.

Horrela, bildutako datuen analisi estatistiko deskribatzaileen artean azpimarratzeko emaitza izan ziren, esate baterako, honako hauek:

- *HobEgo (hobekuntza egoitzan) indizea*. Jarraipen inkestak pasatzen ziren egoitzetan hizkuntza-normalizazio prozesuak izandako bilakaeraz eta hobekuntzaz kideek zuten pertzepzioa jasotzeko etapa honetan sortutako adierazle berria. Etapa honetan adierazlea ez zen inkesta guztietan txertatu, baina ondorengoan bai, nahiko finko integratu zen.
- *EuLi[a] eta EuLi[k] (euskararekiko lidergo jarrera) indizea*. *Hobemahaiak* lanean ari ziren egoitza edota organoetako kideek euskararekiko zuten lidergo jarrera neurtzeko adierazle berria. Lehen bi galdetegietan autoebaluazio gisa planteatu zen kide bakoitzak bere burua puntuatuz auto-balorazioa egin zezan, gerokoetan, berriz, itemaren galdera kide bakoitzak bere burua eta beste kide guztiak puntuatuz auto- eta ko-ebaluazioa egiteko moduan planteatu zen. Horrela eginez, ziurtatzen zen, batetik, bakoitzaren jarrerari buruzko ikuspegi zabalagoa eta errealagoa eta, bestetik, kide guztiei buruzko datuak eskuratzeko, baita inkesta betetzen ez zuten kideena ere (autoebaluazioaren bidez soilik inkesta erantzuten zuten kideen datuak jasotzen zen).

- *PolKrE (politika eta kriterioen ezagutza) indizea*. Sindikatuan finkaturiko hizkuntz irizpideei buruz kideek zuten ezagutza maila neurtzeko adierazle berria.
- *EGa[k] (euskararen gaitasuna, ko-ebaluazioa) indizea*. Sindikatuko kideen euskara gaitasuna neurtzeko adierazle berritua. 2001eko abenduan Gasteiz *Hobemahaiak* pasatako jarraipen inkestaz geroztik, adierazle hau autoebaluazio erakoa izatetik auto- eta ko-ebaluazio erakoa izatera pasa zen. Horrela, kide bakoitzaren gaitasun mailaren datua beste kide guztiek bere pertzepziotik emandako puntuazioaren batez bestekoarekin jasotzen hasi zen.
- *Lanabes (euskaraz lan egiteko lanabesak) eta LanabeSoft (softwarea euskaraz) indizeak*. Lana euskaraz burutzeko kideek eskura zituzten laguntza-tresnen (hiztegiak...) eta ordenagailuetako euskarazko softwarearen portzentajea neurtzeko adierazle berriak.
- *MintzaPe (ahozko erabilera pertsonala, auto-balorazioa) indizea*. Kide bakoitzak laneko egunerokotasunean mintzatzerakoan oro har euskaraz zenbat egiten zuten neurtzeko adierazle berria. Kideek bere erabileraz egiten zuten auto-balorazioan aitortzen zuten puntuazioa jasotzen zuten.
- *IdaPrE (idatzizko produkzioa euskaraz) indizea*. Idazkietan euskaraz produzitutakoa neurtzeko adierazle berria. Adierazle honetan, inkestaren galderari erantzunez, kide bakoitzak idatzitako azken hamar testuetatik euskaraz egindakoen kopurua zenbatzen zen. Dokumentuak era guztietakoak izan zitezkeen, berdin hainbat orritako txostena zein e-postaz bidalitako gutuna.

Jarraipen inkestekin batera, egitasmoaren etapa honetan datu kuantitatiboen bigarren iturri garrantzitsua hizkuntzen erabileraren neurketak izaten hasi ziren. Gorago azalduetako metodologiarekin burututako neurketa horien bitartez bi eratako datuak jaso ziren: lanorduetan egoitzetako pertsonen arteko elkarrizketetan hizkuntzen erabilpena, batetik eta sindikatuaren organo ezberdinen bileretako interbentzioetan erabilitako hizkuntzak. Datu horiek erreferentziatzeko bi adierazle sortu ziren: *MintzaNe* eta *BAKENE* indizeak.

- *MintzaNe (ahozko erabilera neurtua egoitzan) indizea*. Egoitzetan kideen arteko ahozko elkarrizketetan hizkuntzen erabilera

neurtzeko adierazle berria. Datuak jasotzeko, *hobemahaietako* kideek behatzaile lana eginez, finkatutako egun eta ordu-tartean egoitzan zehar entzundako elkarrizketetan entzuketaren uanean erabilitako hizkuntza erregistratzen zuten neurketa fitxan. Lehen behaketa 2002an egin zen Berbati (Bilbo) *hobemahaietan*, eta, 2003tik aurrera egoitzetako beste *hobemahaietan* ere erregulariki burutzen hasi ziren.

- *BAKENE* (*bileretan ahoz komunikatzeko euskara, neurtua*) indizea. Bileretako ahozko komunikazioetan hizkuntzen erabilera neurtzeko adierazle berritua. Aurreko etapan gauza bera neurtzeko adierazlea bazegoen, baina datua eskuratzeko metodologia galdeketen bidez kideen estimazioen puntuazioak jasotzea eta guztien arteko batez besteko indize portzentuala ateratzea zen. *BAKENE* indize berrituaren metodologiarekin, berriz, bilerako partaide batek, behatzaile lana eginez, erregistro-orri batean bilerako partaideen interbentzioak zein hizkuntzatan gauzatzen ziren erregistratzen zuen.

Eta honetan organo gutxiren bileretan bideratu ziren erabilera-  
ren behaketak. Zehazki, 2001ean zazpi bilera behatu ziren eta 2002an hamaika. Emaitzei dagokionez, bilakaera nabarmenki positiboa antze-  
man ahal izan zen zuzendaritza-organo horren interbentzioetan euska-  
raren normalizazioari zegokionez.

Amaitzeko, bigarren plano batean, eta bereziki ekintza zehatzen edota *hobemahaien* funtzionamenduaren eraginkortasuna neurtzeko, beste zenbait datu kuantitatibo ere jaso eta aztertu ziren. Datu horiek, adierazi bezala, oso fokalizatuak eta ekinbide partikularrei lotuta ager-  
tzen ziren, esate baterako, *mintzatratu* ekintza batean adostutako hel-  
buruen betetze maila eta sinatzaileen artean euskararen erabilera-  
bilakaera neurtzeko *MintzaBa* (*mintratatuaren balorazioa*) indizea, edota, *traktore* ekintza batean jarritako traktore-funtzioaren betetze maila eta beste kideengan euskararen erabilera-  
antzemandako bilakaera neurtzeko *TraBa* (*traktoreen balorazioa*) indizea. Ekintzaren baloraziorako sortutako neurketa fitxan jarritako hiru itemei erantzunez, kideek bere burua puntuatzen zuten 0-100 bitarteko tarteko-eskalan, eta, puntuazio guztien batez bestekoarekin osatzen ziren adierazleen indize portzentualak.

## Datu kualitatiboen analisia gestio-taldeetan

Datuen analisiarekin jarraituz, eta datu kualitatiboen tratamenduari dagokionez, gorago azaldu moduan egitasmoaren etapa honetan analisi kualitatiboak bi planotan landu ziren.

Analisi kualitatiboen lehen plano batean, ekintza zehatzekin lotuta egindako balorazioak zeuden, ekintzetako partaideen ikuspegi eta iritziekin egindako analisiak. Analisi horiek oso lokalizatuak zeuden, ekintza partikularrei zuzenduta. Metodologikoki, partaideek ekintzaren jarraipenerako neurketa fitxan baloraziorako item irekiak bete eta, horrekin batera, ekintzaren partaideen arteko jarraipen bilera laburretan parte hartzea planteatzen zen. Datuen tratamendua jasotako irizien sailkapen eta interpretazioarekin bideratzen zen.

Analisi kualitatiboen beste bigarren plano batean, esku-hartzearen metodologiaren azterketarekin eta egitasmo orokorraren ebaluazioarekin lotuta egindako analisiak egon ziren. Analisi horiek bideratzeko *focus-group* gisa eraturako hausnarketa taldeak antolatu eta burutu ziren, Europako Batzordearen *EuropeAid* Kooperazio Bulegoak ebaluazio metodoei buruz sortutako gida-materialetan *focus-group* analisi teknika azaltzerakoan teknika horri ematen dion zentzu berean, hau da: «*A focus group is a form of group interviewing which comprises individuals involved in a development policy or intervention. It is set up to get information concerning the people's opinions, behaviours, or to explain their expectations from the said policy or intervention /.../ When a focus group is organized after the implementation of a programme with a view to assess its impact, it helps understanding, analysing and identifying the reasons beneath the opinions expressed by the participants*» (*EuropeAid*, 2006: 56).

Bi kasutan *Euskara Batzordea* bera izan zen *focus-group* era horretan antolatuta ez-ohiko bileretan hausnarketa fokalizatua bideratu zuena eta, hirugarren batean, hausnarketa-talde berri bat osatu zen espresuki lan horretarako, talde horri *Sormen Taldea* izena eman zitzaion.

Lehena 2001eko martxoan burutu zen. Egun bakarreko saioan Euskara Batzordeak hausnarketa fokalizatua gauzatu zuen hobemahaiak bere funtzionamenduan sortzen zitzaizkien oztopoak azter zituzaten. Zehazki galdera ondoko honi erantzun nahi izan zitzaion: *zeintzuk dira hobemahaien lana oztopatzen dituzten faktoreak eta arrazoiak?* Hausnarketa saioa teknikari-ikerlariak gidatu zuen. Erabilitako teknikak nagusiki *brainstorming* eta afinitate-diagramak izan ziren. Ideia-jasaren unean batzordekide bakoitzak bere iritzia idatziz arbe-

lera ekarri ostean, bildutako ideiak aztertu eta multzokatu egin ziren kategorizatutako afinitate-diagrama batean.

Hobemahaien lana oztopatzen zituzten faktoreak azaltzeko bost kategori nagusi identifikatu ziren: Jarrerak, *Dedikazioa*, *Metodologia*, *Baliabideak eta Esperientzia*. Kategoria horietatik, azpimultzo eta arazo gehien bildu zituen kategoria metodologiarena izan zen, sei azpimultzotan hamabost zergati bildu baitzituen. Horrela, hausnarketa-saio horretatik ateratako ondorio nagusia metodologiarekin zerikusia zuten aspektu ezberdinetan hobetzeko eta sakontzeko urratsak eman beharra izan zen.

*Euskara Batzordeak* bigarren *focus-group* edo hausnarketa fokalizatua gauzatu zuen bi saiotan 2003ko abenduan, lehenaren ildotik baina kasu honetan zabalago, interbentzioaren metodologiari buruzko hausnarketa burutzeko, zehazkiago, eta aktan jaso zen moduan, «*Hobemahaien bidez hizkuntz normalizaziorako bideratzen dugun interbentzioaren urrats metodologikoak aztertzeko, hobemahai bakoitzaren errealitateetik abiatuta zalantzak jaso, oztopoak argitu, hausnarketan sakondu eta denon artean ikasi eta hobetzeko*» (*Euskara Batzordearen akta, 03/11/07*).

Analisia fokalizatuko eta bideratzeko, batzordekideei saioen aurretik proiektiorako kasu hipotetiko bat planteatu zitzaien (hitzaldi bat eman behar izatea) eta kasu horrekin lotuta galdera-sorta luzatu zitzaien diagnosi, helburu eta ekintzei buruz hausnarketa egin zezaten. Kasua eta galderetako batzuk beheko taulan agertzen direnak izan ziren.

3. TAULA: *Euskara Batzordearen 2. hausnarketa fokalizatua bideratzeko kasua eta galdera-sorta*

Zu hobeburua zara, imajinatu hitzaldi bat eman behar duzula enpresa bateko langile eta teknikarien aurrean zuen hobemahaiaren egoera eta emaitzei buruz.	Imajinatu hitzaldi horretan helburuei buruz galdetzen dizutela.	Eta imajinatu burutzen dituzuen ekintzei buruz ere galdetzen dizutela.
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ze indikadore erabiltzen dituzu egoera zein den azaltzeko?</li> <li>• Ze datu (konkretu) azalduko dituzu?</li> <li>• Datuen progresibotasuna zein izan da? Jasotzen al da?</li> <li>• Ze grafiko erabiliko dituzu datuak azaltzeko?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helburuak finkatu al dituzue?</li> <li>• Zein da zuen helburu edo xede nagusia?</li> <li>• Zeintzuk dira zuen urteko helburuak?</li> <li>• Burutzen dituzuen ekintzen helburuak konkretatzen al dituzue? Aipatu adibide batzuk, mesedez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zein ekintzak egin dituzue orain arte? Zerrendatu</li> <li>• Ekintza horien materialak zeintzuk dira? Bildu eta ekarri</li> <li>• Zein helburuari lotuta dago ekintza horietako bakoitza? Zeintzuk dira?</li> <li>• Ekintza horietako bakoitzak ba al du bere helburu propioa? Zein da?</li> </ul>
---	--	---

Batzordekideek ez zieten galdera hauei banan-banan erantzun, aitzitik, galderek detonagailuaren eta gidaren funtzioa bete zuten hausnarketa abiatzeko eta fokalizatzeke. Hausnarketan jasotako ekarpen nagusiak multzokatu egin ziren eta hamar kategoria orokorretan sailkatu: *lidergoa, diagnostikoa, helburuak, ekintzak, jarraipena, indikadoreak, metodoa, komunikazioa, balioak eta sistematizazioa*.

Hausnarketa honetatik ateratako ondorio nagusiak izan ziren esku-hartzea sistematizatzearen premia berrestea, egoeraren eta helburuen jarraipeneta hobetu eta sakondu beharra, helburuen eta ekintzen arteko korrelazioak egokiro lantzea, ekintzen dimentsioari neurria hartzea, eta, elementu berri gisa agertzen dena, jarrera positiboak sustatzeko sindikatuak balio jakin batzuk zabaltzearen eta sozializatzearen aldeko aldarria egitea.

Eta honetan bideratu zen hirugarren *focus-group* edo talde fokalizatua egitasmoari buruzko hausnarketa estrategikoa egiteko espreski sortutako hausnarketa-taldea izan zen. Talde horren eginkizunak, EusLab-1 egitasmo estrategikoarekin itxitako interbentzio-zikloaren balorazio orokorra egitea eta ziklo berrirako EusLab-2 egitasmoa estrategikoa prestatzea izan ziren. Taldeari *Sormen Taldea* izena eman zitzaion eta honako kide hauekin osatu zen: antolakuntza arduraduna, formazio arduraduna, euskara batzordeko zenbait kide, komunikazio alorreko arduradun bat, enpresa delegatu bat euskararen gaiarekin lehendik eskarmentua zuten beste hiru kide.

*Sormen Taldeak*, teknikari-ikerlariaren koordinaziopean, bost saiotan burutu zuen bere lana 2003an hasi eta 2004ko hasieran amaituta. Erabili zituen teknikak nagusiki dokumentuen analisia, *brainstorming* eta AMIA<sup>22</sup> analisia izan ziren prozesuaren balorazioa egiterakoan eta talde-eztabaida, etorkizuneko irudikapena eta mapa estrategikoa prozesuaren ziklo berriaren diseinua (hurrengo atalean ikusiko da) egiterakoan.

Ahulezien artean ideia bat azpimarratu zen bereziki balorazioan: EusLab egitasmoaren praktika ez zela integratua egon sindikatua- ren egituretan, eta euskararena nolabait egitura “paraleloa” izan zela. Balorazio horrekin lotuta, prozesuaren bilakaera eta etapa ezberdinetan esku-hartzearen izaeraren ezaugarria azaltzen eta kokatzen zituen analisia egin zuen *Sormen Taldeak*. Horrela zioen:

«EusLab I. Egitasmoaren baloraziorako egindako hausnarketan ideia-gako biziki argigarria jaso zen bilakaera azaltzeko. Gako horrek azaltzen zuenaren arabera, sindikatuan euskara errebindikatzetik euskara integratzera pasatzen ari da, fase ezberdinetan. Horrela, EusLab egitasmoaren aurretik, euskara errebindikatu edo onartu egiten zen sindikatuan, baina oso modu sinbolikoan eta sistematizaziorik gabe. Onarpen horrek egitasmo bat abian jartzea bultzatu zuen, eta horrela EusLabekin onartze eta adoste fasean sartu ginen, zeinean aurrerapauso kualitatiboa eman baitzen sistematizazio formalean, baina oraindik benetako bermerik gabe eta prozesu oso hauskorrekin. Egindako lanak, berriz, beste aldaketa kualitatibo berri baten premia ekarri du, eta horrela 3. fasean sartzen hasi gara, II. Egitasmoarekin gauzatuko dena: adoste-integratzearen fasean. Fase honetan euskararen gaia sistematizatu eta sindikatuaren egituretan zein prozesuetan integratzea bultzatuko da, aldaketaren bermeak ziurtatuz». (EusLab, 2004: 2).



4. TAULA: *Sormen Taldearen analisia: EusLab egitasmoaren izaera fase ezberdinetan*

<b>1. Fasea:</b> EusLab egitasmoaren aurretikoa	<b>2. Fasea:</b> EusLab I. Egitasmoa	<b>3. Fasea:</b> EusLab II. Egitasmoa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotura sinbolikoa</li> <li>• Kolpeka</li> <li>• Sistematizatu gabe</li> <li>• Adierazpen formala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onarpen formala</li> <li>• Sistematizazio formala adostua</li> <li>• Inplikazioa subjektiboa</li> <li>• Prozesua hauskorrak</li> <li>• Eragitea, askotan bermatu gabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUSLABeko sistematizazioa “integratu” sindikatuaren planifikazioan eta prozesuetan</li> <li>• Eragitea eta Bermeak ziurtatu</li> <li>• Eragileak eragiteko eta arduradunak bermatzeko</li> <li>• Egonkorra izateko dimentsionatu</li> </ul>

Sormen Taldearen analisiak, beraz, garbi bereizi zuen normalizazioarekiko planteamenduan sindikatuaren esku-hartzearen izaeraren nolakotasuna une ezberdinetan: EusLab egitasmoa diseinatu aurretik, une horretan amaitzen ari zen lehen EusLab egitasmoa egikartzeko fasean eta proiektatzen ari zen bigarren EusLab egitasmoaren etorkizuneko planteamenduetan.

Aipatu moduan, *Sormen Taldeak* egindako balorazio-analisiak *EusLab* egitasmo orokorraren zikloa osoari zegokion, hau da, egitasmoaren lau urtetako ibilbidearen ikuspegi globalari. Aldi berean, etapa honen amaiera aldera, *Sormen Taldeak* egitasmoaren makroaren mailan egitasmo orokorrari buruz egindakoaren bidetik, *hobemahaiak* ere maila mikroan bakoitzak bere esparruko egitasmoaren urteko esku-hartzearen balorazio-analisia egiteko auto-ebaluaketa sistematizatu aplikatzen hasi ziren.

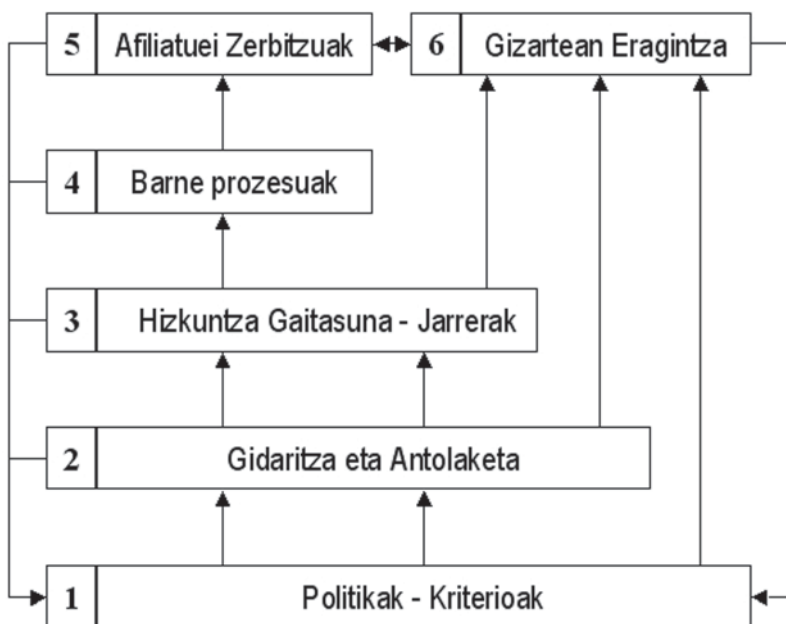
Auto-ebaluaketa sistema horren metodologia osatzen zuten elementuak honako hauek ziren:

1. Bildutako datu kuantitatibo, kualitatibo eta balorazioak.
2. Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa. Lehendik Eus-kara Batzordeak landutako arlo eta faktoreen mapan oinarri-

tuta, Sormen Taldeak *'Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa'* berrikusia proposatu zuen EusLab egitasmoaren ziklo berrian planifikaziorako oinarritzko eskema bateratzaile gisa, lau urtetako egitasmo estrategiko orokorra eta hobemahien urteko egitasmoak modu lerrokatuan egituratzeko. Mapak, elkarren artean erlazionaturiko sei arlo definitzen zituen: politikak eta kriterioak, gidaritza eta antolaketa, hizkuntz gaitasuna eta jarrerak, barne prozesuak, afiliatuei zerbitzuak, eta, gizarte eragintza (azken hau lan honetatik kanpo gelditzen da). Ikusi Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa beheko irudian

3. Atal sendoak eta hobetzeko atalak zehazten zituen arlokako *AMIA* analisi sinplifikatuak.

9. IRUDIA: *Esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa*



Horrela, eta auto-ebaluaketa burutzeko, *hobemahaietako* kideek, aztertutako datuetan oinarrituta eta *arloan maparen* eskemari jarraikiz, maparen arlo bakoitzean urtearen buruan erdietsitako egoeraren atal sendoak eta hobetzeko atalak identifikatu zituzten.

Auto-ebaluaketaren emaitzen eztabaida eta interpretazioak oinarria ziren hurrengo urterako egitasmoaren doikuntzak proposatzeko eta erabakitzeko. Zentzu horretan, auto-ebaluaketa identifikatutako hobetzeko atalek programazio berriaren helburuak zehazteko bide ematen zuten.

#### 4.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako

Gorago azaldu dugun moduan, *Sormen Taldearen* eginkizuna interbentzio-ziklo bat ixten zuen EusLab egitasmoaren balorazio-analisia egiteaz gain, ziklo berrirako bigarren EusLab egitasmoa estrategikoa prestatzea ere izan zen. Horrela, eta etapa honetan zehar jasotako datuekin egindako balorazio-analisan oinarrituta, etapa berrira begira sindikatuan euskararen normalizaziorako «*EusLab [2004-2008] II. Egitasmo Estrategikoa*» diseinatu zen.

EusLab-II egitasmo berriaren eredu metodologikoak azken fasean gauzatzen ari ziren interbentziorako aldaketa metodologikoen bidetik beste urrats bat egin zuen, egituraketaren sistematizazioan sakonduz. Eta horretarako, *BSC (Balanced Scorecard)*<sup>23</sup> planifikazio eta kudeaketa eredu hartu zuen erreferentziako eredu gisa.

Planifikazio estrategikoen kudeaketarako Kaplan eta Norton-ek (1992, 1996, 1997, 2001, 2004) garatutako *BSC-Balanced Scorecard* edo *Gida Panel Integralaren* ereduak erakundearen estrategia definitzeko eta kudeatzeko egitura eskaintzen du. Autoreen esanetan, «*El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión estratégica*» (Kaplan eta Norton, 1997: 14). *BSC* ereduak oinarritzko eskema bat planteatzen du; eskema horrek lehenik eta behin, planifikazioaren kudeaketarako arlo edo, autoreen hitzetan, perspektiba batzuk definitzen ditu (emaitzak, bezeroak, barne prozesuak eta formazio eta hazkunde) eta ondoren, gida panel integrala osatuz, erakundearen misioa eta estrategia arlo horietako bakoitzean zehaztutako helburu, adierazle eta ekimenetan operatibizatzen ditu.

*EusLab-2* egitasmoak, beraz, *BSC-Balanced Scorecard* eredu hartu zuen erreferentzi gisa bere egitura metodologikoa diseinatzerakoan.

Horretarako, eredia egokitu eta ereduaren egituraren oinarria diren planifikazioaren kudeaketarako arloak (edo perspektibak ereduaren sortzaileen hitzetan) bere errealitate eta premietara moldatu eta bere arlo propioak izango zirenak zehaztu zituen, esku-hartzearen kudeaketarako arloen mapa osatuz: *politikak eta kriterioak, gidaritza eta antolaketa, hizkuntza gaitasuna eta jarrerak, barne prozesuak, afiliatuei zerbitzuak, eta, gizarte eragintza.*

Horrela, eta egokitutako erreferentzia metodologiko horretan oinarrituta, «*EusLab [2004-2008] II. Egitasmo Estrategikoa*» diseinatu eta formulatu zen ondoko urrats hauek jarraituz:

1. Egitasmoaren interbentzio-eredua definitu zen. Lehenik eta behin, EusLab II. Egitasmoaren nolakotasuna azalduko zuen interbentzio-ereduaren ezaugarri nagusiak definitu ziren. Horrela zioen dokumentuak hitzez hitz:

*«Sindikatuan fase berri bat abiatzen ari da: euskara simbolikoki onartua izatetik, sindikatuaren egitura eta prozesuetan integratuta egon behar duen elementua izatera igarotzen ari da (igaro behar du). Praktikak eta hausnarketak erakutsi dutenez, aldaketa kualitatibo hori bilakaera naturala da, normalizazio prozesuak berak agintzen duen norabidean, baina, aldi berean, ezinbesteko urratsa ere bada, premiazkia eta eman beharrekoa aurrera egin nahi baldin bada.*

*Planteamendu horrek ezaugarrituko du EusLab [2004-2008] II. Egitasmo Estrategikoaren izaera. Lehen egitasmoan, prozesuaren trakzio-indarra sindikatuaren atal batzuetan sortutako Hobemahaietan fokalizatu da. Bigarren egitasmoan, berriz, trakzio-indarra desplazatu egin nahi da eta egituraren berezko organo erabakitzaileretan fokalizatu nahi da. Hori horrela, EusLab II. Egitasmoaren interbentzio-ereduaren ezaugarriak ondoko hauek izango dira:*

*Planteamendu globala Aurrekoa bezalaxe, EusLab II. ere bi ardatzetan banatzen da: SinEus, euskararen erabileraren hobekuntza sindikatuaren, eta LanEus, euskararen erabileraren sustapena lan munduan.*

*Enfoke estrukturala sindikatuaren erabaki-egituretatik euskararen garapenerako sindikatu osoari dagokion norabide estrategikoak zehaztuko dira (ikuspegi makroa), helburuak finkatuz, ekinbideak gidatuz, baliabideak baliatuz, jarraipena eginez eta behar diren erabakiak hartuz. Eta lerrotatua. Sindikatuaren ardatz estrategiko nagusiekin.*

*Despliege mailakatua. Egitasmo estrategikoa ez da berehala sindikatu osora zabalduko. Hedapen mailakatua izango du urtez urte finkatuko diren lehentasunen arabera. Jarraipenerako erabiliko diren indizeak aplikazio-guneetatik ateratakoak izango dira.*

Eredu parte-hartzailea. Interbentzioaren abiapuntua estrukturala eta ikuspegi makrotik egindakoa izango bada ere, gero, sindikatuaren organo eta gune bakoitzak, dagokion neurrian eta aparatu teknikoaren laguntzaz, berak bere esparruari dagozkion interbentzioaren zehaztapenak (lehentasunak, helburuak, aplikazio erritmoak ..) erabaki eta aplikatuko ditu, egitasmo estrategikoarekin lotura eginez.

Lan-taldeetan oinarritua. Ikuspegi makroak eta helburu estrategikoak operatibizatu eta gauzatu egin behar dira. Horretarako, pertsonen parte-hartzea ezinbestekoa da, eta lan-taldean antolaketa sistematizatua, giltza. Bi lan-talde mota aurreikusten da: Hobemahaiak. Organoekin lotuta egongo dira, orain arte bezala, organo horietan euskararen hobekuntza gestionatzeko. Lan-talde hauetan proposatzen direnei buruzko erabakiak organoari dagokion Idazkaritzan hartuko dira. Iraupen luzeko lan-taldeak dira. Hobetaldeak. Funtzioekin lotuta egongo dira. Gai zehatz bati soluzioa emateko lan-talde espezifikoa izango dira. Lan-talde hauetan proposatzen direnei buruzko erabakiak Exekutiboan hartuko dira. Iraupen mugatua izango dute.

Sistematizatua. Egitasmoaren aplikaziorako, egoeraren ebaluaketarako, prozesuaren bilakaeraren jarraipenerako eta lan-taldean funtzionamendurako enpresa alorreko gestio-sistemak egokitu eta garatuko dira modu sistematizatuan lan egiteko» (EusLab, 2004: 9-11).

2. Egitasmoaren funtzioa eta etorkizuneko irudikapena argitu ziren. EusLab II. Egitasmoaren ezaugarri nagusiak definitu ostean, egitasmoaren eginkizuna eta etorkizunera begira egitasmoaren xede nagusi moduan finkatzen zen ikuspen edo irudikapena argitu ziren. Horrela zioen dokumentuak, hitzez hitz:

«EusLab Eginkizuna: Euskarak sindikatuan eta lan munduan garapen osoa erdietsi dezan, egin beharrekoak diseinatzea, adostea eta gauzatzea.

Etorkizuneko Irudikapena: Euskara LAB sindikatuaren ekintza sindikalean ardatza eta tresna izan dadin lortu nahi da, bai bere barne funtzionamenduan zein kanpo ekintzan. Sindikatuan euskaraz: sindikatuaren kulturaren eta funtzionamenduan euskara errealki eguneroko lan-, harreman- eta bizitza-hizkuntza izatera iritsiko da. Lanean euskaraz: LAB, bere ekintza sindikalaren bidez, euskara erabiliz eta euskara errebindikatuz, lan-munduan euskararen normalizazioaren aldeko agente eragile erreferentziala eta efektiboa izatera iritsiko da: enpresetan euskararen erabilera bultzatzeko, eztabaida eta parte-hartze foroetan normalizazioa defendatzeko eta sindikatu eta enpresarien arteko akordio intersektorialak lortzeko» (EusLab, 2004: 11).

3. Mapa estrategikoa, norabidetze-eskema eta helburuen garapenerako taula zehaztu ziren. Azkenik, egitasmoaren muina izango ziren *Mapa Estrategikoa, Norabidetze Estrategikoaren Eskema* eta *Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Taula* dokumentu grafikoak osatu ziren.

*Mapa Estrategikoaren* bidez, arloetako bakoitzean erdietsi nahi ziren helburu estrategikoak definitu ziren, helburu horiek arloetan kokatuz eta helburuen arteko kausa-efektu erlazioak azalduz. Horrela, egitasmoaren helburuak zehaztearekin batera, mapa estrategikoak interbentzioaren planifikaziorako arlokako egitura finkatzen zuen eta, helburuen arteko erlazioak marrazterakoan, interbentzioaren logika azaltzen zuen.

*Norabidetze Estrategikoaren Eskeman* aurretik definitutako lau elementu azaltzen ziren: egitasmoaren eginkizuna, etorkizuneko irudikapena, arloak eta helburu estrategikoak. Eskemak norabidetze estrategikoaren ibilbidea azaltzen zuen; hau da, egitasmoaren eginkizunetik abiatuta, irudikatutako etorkizuneko irudikapenera iristeko, arlo bakoitzean lotu beharreko helburuekin marraztutako ibilbidea.

*Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Ibilbide-orrietan*, azkenik, helburuak operatibizatze eta garatzeko ekimen edo jarduera nagusiak zehazten ziren eta egitasmoaren jarraipena egiteko adierazleak sortu eta zerrendatzen ziren. Taula horretan, beraz, helburu bakoitzari lotzen zitzaizkion berau neurtzeko adierazlea eta berau garatzeko jarduerak.

#### **4.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa**

Aurreko etapan kontzeptualizazioari dagozkion ataletan azaldu moduan, kontzeptualizazioaren xedea aurkeztutako esperientzian garatu eta interpretatu diren errealitateetan oinarrituz tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari (***zeintzuk dira organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketara aplikatutako interbentzioaren ingeniari-tza batean, eta erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira, kontuan hartu beharreko aspektu edo elementuak?***) erantzuna emango dion eskema teoriko emerjentea eraikitzen joatea izan da.

Horretarako, analisiak pertsonen *interakzioen*, gertaeren *interpretazioen* eta egitekoen *proiektzioen* ardatzek egituratutako kodifikazio se-

lektiborako prozesu batekin eta integrazio teorikorako beste prozesu batekin osatu den kodifikazio-paradigmaren eskemak finkatzen duen analisi-egitura jarraitzen du, datuetan oinarritutako azken teoria formala eraikitzeko bidea eginez.

Kodifikazio-paradigmari jarraikiz, esperientziaren hirugarren etapa honetan bideratutako ekinbideei buruz eta egindako balorazio eta berrikuspenei buruz jasotako datuak kodifikatu dira kodifikazio-paradigmaren eskema osatzen duten hiru ardatz (*interakzioak, interpretazioak eta proiektzioak*) kontzeptualen inguruan.

*Interakzioen ardatzean*, aurreko etapan finkatutako planteamenduen arabera, etapa honetan egitasmoaren protagonistek garatutako ekinbideen kategoriak eta horiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Guztira hamazazpi kategoria kontzeptual izanik, horietako hiru (*metodologia egokitua, aldaketak prozesuetan eta erdaldunen parte-hartzea*) aurreko eskema teorikoan agertu ez ziren kategoria berriak dira.

*Interpretazioen ardatzean*, etapa honetan egitasmoaren protagonistek esku-hartzearen aspektu ezberdinei buruz hiru ataletan –*erabileraz hausnarketa, interbentzio metodologiaz hausnarketa, eta ahulezi eta indarguneen hausnarketa*– egindako analisi eta balorazioetatik jasotakoei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Nabarmentzekoa interbentzio metodologiaren atalean agertzen den *balioak* kategoria berria eta *lidergo* kategoriak *lidergo informal* gisa edota *egitasmo eragileen lidergo* gisa hartzen dituen enfoke berriak.

*Proiektzioen ardatzean*, azkenik, etapa honetan egitasmoaren protagonistek bideratutako ekinbideetan eta ekinbide horiei buruz egindako balorazioetan oinarrituta hurrengo etapa bati begira proiektatzen dituzten planteamendu nagusiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira.

Kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagraman agertu diren kategoriak aurreko etapan sortutako eskema teorikoarekin erkatu eta kodifikazio-paradigmaren eskemari jarraikiz *kodifikazioa-erkaketa-integrazioa* prozesua aplikatuz, integrazio teoriko berria eta osatzeko eta lehendik zegoen eskema teorikoa birformulatuko aukera izango dugu. Horrela, eta analisiaren maila honetan azaleratu den eskema teoriko berrosatuaren arabera, **organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziak esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektuak** ondoko hauek izango dira:

Prozesua bideratzeko erabakia eta xedea sustatzeko ahalmena duten *erakundearen jarrera* edota *pertsonen nahia* bezalako elementu **bulkatzaileak** kontuan hartu eta landu beharko ditu.

Erakundearen aldeko jarrerak, nahiak eta erabakiak *erakundearen balio* gisa jaso eta normalizaziorako *hizkuntz politika* zehatzetan islatzera iritsi behar du. Politika horien bitartez *hizkuntz irizpide arautuak* finkatzen joateko erabakiak hartzea sustatu behar du.

Bere interbentzio-moldearen izaera *sistematizatua* izango da, hizkuntzaren *erabileran fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *epe luzeko perspektiban* progresiboki erakundearen baitan *zentralitate estrategikoa* irabaztea bilatuko duena. Ikuspegi eta *planteamendu globala* izango du erakundea eta testuingurua bere osotasunean hartuz, baina bere garapenaren *hedapena mailakatua* izango da.

*Ikuspegi estrategikoa* izango duen **prozesu estrukturatua** izango da, *planifikatua*, autonomia operatiboan edukiko duten *gestio-gunetan (hobemahaitan) antolatua* eta jarraipenerako adierazle eta tresnekin *jarraipen sistema* egituratua osatuko duena. *Metodologiak egokitu* egingo dira erakunde ezberdinen tokian tokiko ezaugarri eta baldintza desberdinetara.

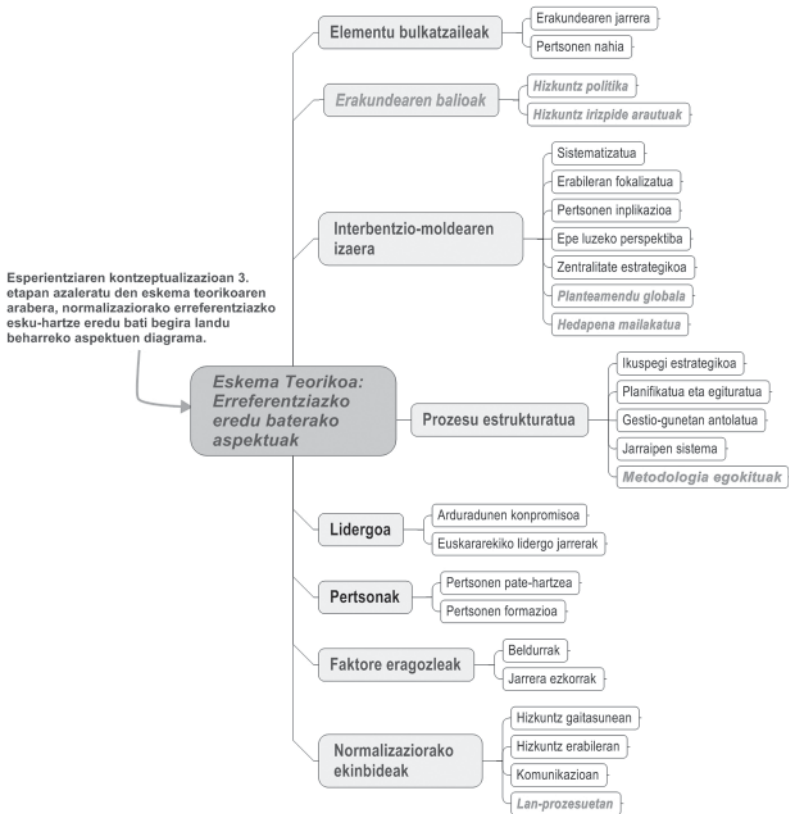
*Arduradunen konpromisoa* eta plano ezberdinetan –pertsonalean edota kolektiboan– *euskararekiko lidergo jarrerak* eta *lidergo mota ezberdinak* (formalak, informalak...) indartzeko aktuzioak landu behar ditu.

Prozesuan pertsonen (euskaldunen zein erdaldunen) parte-hartzea bultzatzearekin batera, ekinbideetan eta gestio-gunetan inplikaturako diren pertsona horien *formazioa* ere landu beharko du, pertsona horiek burujabe eta eraginkorrak izan daitezen.

Azkenik, erakundearen testuinguru konplexuan agertuko diren *beldurrak* edota *jarrera ezkorrek* bezalako **faktore eragozleak** kontuan hartuz, eta estereotipoak, ohiturak, harreman sareak eta antzeko aspektuetan eraginez, hizkuntzen *gaitasunaren*, hizkuntzen *erabileraren* edota *komunikazioaren* alorretan normalizaziorako aldaketak eragingo dituzten **ekinbideak** jorratu beharko ditu. Maila egituratuago batean, erakundearen lan prozesuen alorrean ere normalizaziorako aldaketak eragiteko ekinbideak jorratu beharko ditu.



10. IRUDIA: Hirugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa



Irudiaren diagraman ikus daitezke, hirugarren etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera, zeintzuk diratekeen organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziako esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak. Etapa honetan aspektu berriak agertu dira, hala nola, erakundearen balioak, hizkuntza politika, hizkuntz irizpide arautuak, planteamendu globala, hedapen mailakatua, metodologia egokituak eta ekinbideak lan prozesuetan.

## 5. Esperientziaren laugarren etapa: Prozesua sistematizatzen

2004. urtean EusLab egitasmoak bideratutako esku-hartzearen laugarren etapa kontsidera daitekeena abiatu zen. Etapa hori zedarritu zuten gertaera-mugak izan ziren, hasieran, sindikatuak 2004ko maiatzean burututako VI. Kongresua eta diseinatutako *EusLab-2 [2004-2008] Egitasmo Estrategikoa* eta, amaieran, sindikatuak 2008ko maiatzean burututako VII. Kongresua eta data horietan egindako hausnarketa estrategoaren ondorioz diseinatutako *EusLab-3 [2008-2012] Egitasmo Estrategiko* berria. Azken gertaera-muga horrek, bestalde, ikerketa lan honen amaiera-muga ere zedarritzen du, analisi lan honetan berreraikitzen ari den ekintza-ikerkuntza prozesuari amaiera eman baitzitzaion data horretan.

Aurreko etapa metodologia gorpuztearen etapa izan zen, egitasmoaren kudeaketa eta jarraipen sistema hobetzearen eta hobemahiak kontsolidatzearen etapa. Azken etapa hau, berriz, prozesua sistematizatzaren etapatzat har daiteke, egitasmoa sindikatuaren ohiko egituretan eta prozesuetan integratzea eta egitasmoaren kudeaketa sisteman eredu estrukturatua eta aurreratua aplikatzea bultzatzen zuen etapa. Bestalde, aurreko etapetan garatutako *EusLab-1 Egitasmo Estrategikoa* prozesuaren traxzionamendua sindikatuaren esparru edo organo ezberdinetan sortutako *hobemahaietan* fokalizatzen zen. Etapa honetan garatutako *EusLab-2 [2004-2008] Egitasmo Estrategikoa*, berriz, traxzionamendua desplazatu eta zentralizatu egin nahi izan zen, eta sindikatuaren egituraren berezko organo erabakitzaileetan fokalizatu.

### 5.1. Esperientziaren sistematizazioa

#### 5.1.1. Esku-hartzearen planteamendua etapa honetan

Laugarren etapa honen planteamenduaren xede nagusia, beraz, eta aurreko etapen esku-hartzearen posizionamendua sindikatuaren baitan sendotzeko eta metodologikoki gorpuzteko emandako urratsak abiapuntu, esku-hartzearen kudeaketarako metodologiaren eredia eta egikaritzapena sistematizatea eta normalizaziorako esku-hartzearen gaineko ardurak zuzenak sindikatuaren berezko egituretan zein prozesuetan integratzea izan zen. Bide horretan, honako ildo nagusi hauek planteatu ziren:

*Boluntarismoa gainditu.* *Hobemahaien* bidez sindikatuan normalizatorako eraturako egitura, neurri handi batean, bertan parte hartzen zuten pertsonen lan boluntarioan oinarritzen zen. Egoera hori gainditu eta lan-talde horietan jardungo zutenek tokiko arduradunek izendatutako pertsonak izatea lortu nahi zen, *hobemahaietan* arituko zirenak bere lan eginkizunen artean horretan aritzeko izendapena izango zutelako eta ez besterik gabe normalizazioaren aldeko militantzia eta borondatea azaltzen zutelako.

Normalizatorako *ardura instituzionalizatu*. Normalizatorako eraturako egitura sindikatuan garrantzitsua izan arren, erakundearen periferian kokatua zegoen, neurri handi batean sindikatuaren egituraren berezko organo erabakitzaileetatik kanpo. Egoera hori gainditu nahi zen eta normalizazio prozesuarekiko ardurak *hobemahaien* periferiatik sindikatuaren egiturazko erabaki-organoen (bereziki lurraldeetako organoei dagokionez) zentralitatera desplazatu eta instituzionalizatu nahi ziren.

Egitasmoaren *kudeaketa estrukturatu eta sistematizatu*. Planifikaziorako eta ebaluaziorako enpresa-alorreko gestio-sistema aurreratuak aplikatuz, normalizatorako esku-hartzearen kudeaketa estrukturatu nahi zen, interbentzioaren maila makroa (sindikatuaren osotasunari aplikatutako norabide estrategikoak) eta maila mikroak (tokiko *hobemahaietan* aplikatutako programazioak) lerrotatuz eta interbentzio-gune ezberdinetan eredu metodologiko berriaren hedapena eginez esku-hartzea sistematizatuz.

Egindako planteamenduaren ildotik, egitasmoaren koordinaziorako eta antolakuntzarako egituran ere moldaketak eta egokitzapenak planteatu ziren *egitura berriak* sortuz. Horrela, aurreko etapan hobemahaietako ordezkariekin osatzen zen Euskara Batzordea koordinazio organo gisa desagertu egin zen eta bere ordeze beste bi sortu ziren:

*Euskara Idazkaritza.* Egitasmoaren kudeaketarako eta koordinaziorako organo nagusia. Euskara Idazkariaren bitartez sindikatuaren zuzendaritzarekin (Nazio Komitearekin) zuzenean erlazionatuta egongo zen organoa izango zen. Euskara idazkaria, antolakuntza idazkaria, euskara teknikaria eta egitasmoaren *LanEus*<sup>8</sup> arloko arduradunarekin osatuko zen.

*Hobemahaien Mintegia.* *Hobemahaietako* kide guztiekin osatutako organoa. Bere funtzio nagusia gauzatutako esperientzien trukaketa egitea eta ezagutzaren transferentzia ahalbideratzea izango zen. Urtean behin edo bitan elkartuko zen.

### 5.1.2. Burututako ekimenak

Laugarren etapa honetan esku-hartzearen planifikazio eta ebaluazio prozesuak egituratzeko *Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapa* (ikus 9. irudia) oinarritutako funtsezko eskema bateratzailea aplikatzen hasi zen, bai planifikazioaren *Gida Panel Integrala* garzterakoan, bai *hobemahaien* egitasmoen urteko zikloen edota *EusLab* egitasmo estrategikoaren laurteko ziklo osoaren autoebaluazioak egiterakoan, baita ziklo osoaren amaieran prestatutako memoria egituratzekoan ere. Mapa hori osatzen zuten arloen izendapenetan zikloan zehar zenbait berrikuspen egin ondoren, azkenean honako hauek finkatu ziren: *Politika eta Lidergoak, Antolaketa eta Plangintza, Pertsonak, Barne Prozesuak eta, azkenik, Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak*. Hori kontuan hartuz, etapa honetan egindako lanei buruz jarraian egingo dugun azalpenean ere *arloen mapa* finkatutako eskema bera jarraituko dugu.

#### 1. Arloa: Politikak eta Lidergoak

Aurreko etapetan, sindikatuak normalizazioaz zituen ikuspegiak bere Kongresuetako txostenetan adierazitakoaren eta Estatutuen zenbait puntutan jasotakoaren bidez finkatu zituen. Laugarren etapa honetan, berriz, aurrekoekin batera bere hizkuntza politika zehazten zuten beste bi erreferentzia ere garatu zituen sindikatuak: eskualdeetako Hizkuntza Politika dokumentuak eta Bai Euskarari Ziurtagiria.

*Eskualdetako Hizkuntza Politikak*. EusLab II.ean egindako hausnarketaren eta finkatutako helburuen ondorio zuzena, euskararekiko ardura eta erabaki estrategikoak *hobemahaietatik* Eskualdeetako Idazkaritzetara igarotzeko urratsak ematen hastea izan zen. Horrela, 2005. urtean lehen aldiz Eskualdeko Idazkaritza batean eskualde mailako sindikatuaren Hizkuntza Politika definitzeko dokumentua idatzi eta aztertua izan zen. Ondoren, eta era landuagoan edota sistematizatuagoan, *Eskualdeko Hizkuntza Politikak* eztabaidatu eta onartu ziren beste hiru eskualdetan 2006an eta 2007an.

Hizkuntza politikarako dokumentu horietan definitzen ziren aspektu nagusiak honako hauek ziren: 1) sindikatuak euskararekin duen erantzukizuna eta konpromisoa aldarrikatzea, 2) eskualdearen egoera soziolinguistikoaren arabera, euskara sindikatuaren lan edota komunikazio hizkuntza izendatzea, 3) lantokietan euskararen erabilera susta dadin bere egitekotzat hartzea, 4) idazkaritzak bere ardura gisa berega-

natzea eskualdean euskararen normalizazioa gidatzea, 4) eskualdean eta egoitzan aplikatzeko hizkuntza irizpideak finkatzea.

*Bai Euskarari Ziurtagiria*. 2003. urtean Tolosako eskualdeak eskuratu zuen lehen aldiz Euskararen Gizarte Erakundeen Kontseiluak<sup>24</sup> sustatutako *Bai Euskarari Ziurtagiria*<sup>25</sup>, *Guk zerbitzua euskaraz* mailari zegokiona. Gerora, 2006. urtean, Tolosako eskualdeak eta Beasaingo LAB-CAF sail sindikalak *Guk zerbitzua eta lana euskaraz Ziurtagiria* eskuratu zuten eta sindikatuak berak maila konfederalean *Bidean Ziurtagiria* eskuratu zuen.

*Hizkuntza irizpideak*. Sindikatua maila ezberdinetan zehazten ari zen hizkuntza politikaren ondorioz, hainbat hizkuntza irizpide ere finkatzen joan zen, arlo ezberdinetan euskara zein neurritan kontuan hartu behar zen eta euskararen erabilera nolako izan behar zuen definituz: kontratazioetan, afiliatuekiko harremanetan, barne komunikazioan, propagandan, batzarretan edota komunikabideekiko harremanetan. Hizkuntza irizpide horiek bereziki eskualde mailan landu ziren, eta ez guztietan maila berean.

*Lidergoak sustatzeko ekimenak*. Gorago azaldu moduan, laugarren etapa honetarako planteamendua normalizaziorako interbentzioarentzat zentralitatea irabaztea izan zen eta, horretarako, euskararekiko ardura eta erabaki estrategikoak *hobemahaietatik* eskualdeetako idazkaritzetara igaro zedin urratsak egin ziren; eskualdeetako idazkariak euskararen normalkuntzaren gaia bereganatu, bere agendan integratu eta gaiarekin eskualdean agente proaktiboak bihur zitezten lortzeko ekimenak bultzatuz.

Planteamendu horri jarraikiz, egindako lana hobemahaietatik (eta euskara idazkaritzatik, bakoitzak bere mailan) eskualdeko idazkariarekin komunikazio-fluxu estrukturala eraikitzeko urratsak ematea izan zen bereziki, horretarako:

- Idazkariarekin lan-bilerak egiteko modua egin zen.
- Sindikatuko antolakuntza arduraduna Euskara Idazkaritzako kide izendatu zen.
- Urteko egitasmoak eta hizkuntza politikaren dokumentuak, *hobemahaietan* landutakoak, idazkarietara azaldu eta beraiekin adostu ziren.
- Eskualdeko bileretan euskararen gaiak azaltzeko ardura eskualdeko idazkariak bereganatu zezan sustatu zen.

## 2. Arloa: Plangintza eta Antolaketa

Plangintzaren eta antolaketaaren arloan bideratutako ekimenak bi ildo nagusiren inguruan zentratu ziren bereziki.

Alde batetik antolakuntza-azpiegitura kontsolidatzeko bideratutako ekimenak egon ziren; bide horretan, batetik, euskararen idazkari-tza eratu eta giza baliabideekin hornitu zen eta, bestetik, organo funtzional edo sektorialetako *hobemahaiak* desagertu eta tokiko (egoitze-tako) *hobemahaiak* kontsolidatu ziren normalizaziorako interbentzio-gune operatibo gisa.

Bestalde, interbentzioaren planifikazio eta ebaluazio metodologiak sistematizatzeke eta era bateratuan aplikatzeko emandako urratsak egon ziren eta, bide horretan garatu ziren, batetik, planifikazioaren kudeaketarako *Gida Panel Integrala – GPI* tresna eta, bestetik jardunbidearen autoebaluaziorako *ENEgAS (Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaziorako Sistema)* tresna.

*GPI-Gida Panel Integrala*. Planifikaziorako tresna hau aurreko etapen egokitzen eta erabiltzen hasi zen, baina laugarren etapa honetan kontsolidatu zen benetan esku-hartzearen planifikazioaren kudeaketarako eredu metodologiko eta operatibo gisa. *GPI* planifikaziorako ereduaren metodologia egitasmoaren bi planotan (makroa eta mikroa) aplikatu zen sistematikoki, eta, horrek ahalbidetu zuen EusLab-2 laurteko egitasmo estrategiko orokorra eta urtez urteko *hobemahaien* egitasmoak eskema eta metodologia berdinarekin egituratzea eta beren hedapenean lerrotzea.

Horago azaldu den moduan, *GPI* planifikaziorako ereduaren metodologiak planteatzen zuena arlo jakin batzuetan sailkatutako eta elkarren artean erlazionatutako helburuak beren neurketarako adierazle batzuekin eta beren garapenerako ekinbideekin lotzea zen. Horretarako hauxe egin zen:

1. Esku-hartzearen kudeaketa sailkatzen laguntzeko, kausa-ondorio logikaren bidez elkarren artean erlazionaturiko interbentzio-arlo jakin batzuk berezitu ziren. Etapan zehar *GPI*-ren aplikazioaren praktikaren gainean egindako berrikuspenen ondorioz, esku-hartzearen kudeaketarako arlo horiek doitzen joan ziren eta, azkenean, horrela finkatu ziren: *politikak eta lidergoak, plangintza eta antolaketa, pertsonak, barne prozesuak eta zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak*.

2. Esku-hartzearen kudeaketarako arlo bakoitzean erdietsi nahi ziren helburuak zehaztu ziren. Helburu horiek, arloen lotura logikoari jarraituz, euren artean lerrotzen zuten kausa-ondorio erlazio eskema marrazten zuten, horrela esku-hartzea gidatzen zuen logika orokorra adieraziz.
3. Helburuei lotuta eta beren jarraipena egin ahal izateko, helburuen erdieste mailaren neurketarako adierazleak zehaztu ziren.
4. Laugarren etapa honetan *GPI*-ren aplikazioaren gainean egingako berrikuspenen ondorioz, *GPI*ren eskeman doiketak egin ziren eta, lehen ez bezala, adierazleak zehazten zituzten urteko helmugak ere finkatzen hasi ziren 2007az geroztik.
5. Azkenik, jarritako helburuak lortze bidean bakoitzarekin lotutako ekintzak finkatu ziren, zereginak noiz egin eta nork egin programatuz.

*ENEGAS (Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaziorako Sistema)*. Aurreko etaparen amaiera aldera, *hobemahaiak* urteko egitasmoen balorazioak egiteko *autoebaluazioaren* metodologia aplikatzen hasi ziren, interbentzio-arlo bakoitzaren atal sendoak eta hobetzeko atalak zehazten zituen arlokako *AMIA* analisi sinplifikatua eginez.

Etaparen honetan, berriz, autoebaluazioaren kontzeptuan sakondu eta, aldi berean, autoebaluazio horren metodologia sistematizatu nahi izan zen, bi arrazoiengatik: Batetik, galdetegi edo neurketa zuzenetatik jasotako datuen emaitzak erakunde-sistemaren testuinguruan interpretatu ahal izateko beste aspektu ukiezinago batzuekin batera, hala nola egitasmoaren instituzionalizazioarekin, organizazioaren hizkuntz politikekin edota sindikatuko arduradunen gaiarekiko lidergoarekin zerikusia zuten aspektuekin batera. Bestetik, egitasmoaren kudeaketarako planteamendu ziklikoan eta parte-hartzailean sakontzeko, inplikatuak ziklo amaierako egoeraren ebaluazio globala egin zezaten eta, autoebaluazio hori oinarri, hobetzekoak identifikatu eta esku-hartze ziklo berria gestionatzeko diseinua egin zezaten.

Ikuspegi horrekin, erakundearen kudeaketaren alorrean ezaguna den *Bikaintasunerako EFQM*<sup>26</sup> *Ereduak* ebaluaziorako garatutako egitura eta filosofia erreferentziatzat hartzen zuen autoebaluaziorako tresna sortu eta aplikatzen hasi zen *EusLab* egitasmoaren baitan 2005. urtetik aurrera. Tresna horri *ENEGAS (Euskararen Normalizaziorako Egitasmoen Autoebaluaziorako Sistema)*, izena jarri zitzaion.

EFQM eredu bederatzi kriteriotan banatzen den eskeman oinarritzen da eta, horietako bost *agente erraztatzailleak* eta beste lau *emaitzak* deitzen dira (EFQM, 2001). *ENEGAS* eredu egituratzeko, berriz, *Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapan* definituta zeuden arloekin osatutako eskema aplikatu zen.

Eskema hori abiapuntu, *ENEGAS* autoebaluaziorako eredu metodologikoan bi atal nagusi bereizi ziren: bata, egiten zena aztertzen zuena, bestea, lortzen zena aztertzen zuena. Lehen atalak, ***Zer egiten dugu?*** galderari erantzun nahi zion. Bigarren atalak, berriz, ***Zer lortzen dugu?*** galderari erantzun nahi zion.

Autoebaluazioa bideratzeko, formulario bana prestatu zen arlo bakoitzerako<sup>27</sup>. Formularioan, arlo horretan kontuan hartuko ziren aspektuak azaltzen ziren eta, ondoren, aspektu horietako bakoitzaren atributuak azalpena egiten zuten esaldiak, ebidentzietan oinarrituz zein neurritan betetzen ziren eskala batean puntuatu behar zirenak. Balorazio horrek aukera ematen zuen arlo bakoitzaren egoeraren deskribapena egiteko eta antzemandako arlo sendoak eta hobetzeko arloak zehaztu ahal izateko. Azterketa horrek egitasmoari jarraikiz jasotako ebidentzietan oinarritu behar zuen.

Emaitzen atalean formularioa aldatu egiten da<sup>28</sup>. Atal horretan balorazio egiteko egitasmoan jasotako datuetan oinarritu behar zen, datuek erakusten zutenaren arabera arlo bakoitzean lortutako emaitzen joerak zeintzuk ziren, helburuak lortzen ari ote ziren eta aplikazioaren hedapena nolakoa den aztertu ahal izateko. Emaitza horiek aurreko atalean aztertutako arloei zegozkienak ziren (*Politikak eta lidergoak, Antolakuntza, Pertsonak, Barne Prozesuak* eta *Zerbitzua Afiliatuei*).

ENEGAS autoebaluazioaren emaitzek, hurrengo planifikazio ziklorako egitasmoaren doikuntzak identifikatzeko eta erabakitzeko aukera emateaz gain, hobemahai baten bilakaerari buruzko edota hobemahien arteko aldeei buruzko analisiak eta hausnarketak egiteko aukera ere zabaltzen zuten.

### 3. Arloa: Pertsonak

Pertsonen arloan bideratutako ekimenak bi ildo nagusiren inguruan zentratu ziren bereziki etapa honetan. Euskararekiko jarrera pasiboak aktibatzea izan zen bat eta sindikatuaren ardura ezberdinetan jarduteko behar ziren hizkuntza-gaitasunak zehaztea eta euskara arloko formazioa horri egokitzea, bestea.



*Euskararekiko jarrerak aktibatzeke ekimenak.* Euskararen aldeko jarrerak aktibatzeari begira lan mota ezberdinak egin ziren, batzuk zuzenean xede horrekin eta beste batzuk zeharka. Hurrengoak aipa ditzakegu:

- Motibazio ekintzak (jarreretan eragiteko helburu zuzenarekin). Billboko egoitzan bi urtez «*Lotsarik gabe, apurtu mugak! Euskaraz!*» motibazio kanpaina bideratu zen, komunikazio ekintza berezi batzuen bidez hautatutako egunetan giro berezia sortu eta, ondorioz, egoitzako kideen artean euskararen erabilera areagotzeko. Igarako (Donostia) egoitzan lau urtez «*Euskaldun Saria*» ekintza bideratu zen, egoitzako kideen arteko bozketa irekien bidez euskararen gaitasunean eta erabilera naturalean gehien nabarmendutako pertsonak saritzeko.
- Integrazio ekintzak. Egitasmoaren garapenean egoitzako kideak, helburuak edota irizpideak zehazteko erabakietan integra zitezen bultzatzen zuten ekintzak izan ziren, hala nola egoitzako bilkuretan egoitzetarako ahozko erabilerarako indize bat zehaztea edota eskualdeetako bileretan hizkuntza irizpideak eztabaidatzea eta onestea.
- Komunikazio ekintzak. Egitasmoaren baitan antolatutako ekintzei buruz edota normalizazio prozesuaren egoerari buruz egoitzetako kideei edota erabiltzaileei informazioa emateko burututako ekintzak, hala nola, *hobemahaiek* argitaratutako eta bakoitzak bere egoitzan banatutako aldizkariak, *hobemahaiek* antolatutako egoitzetako bilerak/hamaiketakoak edota jarritako kartelak eta banatutako informazio orriak; esate baterako, finkatutako erabilera helburuak egoitzako kideei gogoraraziz eta kanpoko afiliatuei laguntza eskatuz.
- Erabilera ekintzak. Euskara erabiltzeko espazio eta ohitura normalizatuak areagotzeko helburuarekin bideratutako ekintza espezifikoa kideen inplikazioa sustatzen zuten jarduerak, hala nola *mintzatratuak* (luzeak eta trinkoak), *traktoreak* edota *eragingunea* (hurrengo atalean azalduko da).
- Hausnarketa ekintzak. Esate baterako, Iruñeko egoitzan lan egiten zuten eta euskara maila baxua zuten kideekin «*Euskararekiko lidergoa hobetzeko zer?*» gaiari buruzko iraupen mugatuko haus-

narketa egiteko eta idatzizko emaitzaren bat lortzeko xedear-  
kin antolatutako *Pentsaritegia* edo hausnarketa taldea .

*Euskara gaitasunak egokitzeko ekimenak.* Aurreko etapan arlo ho-  
netan egindako lanari segida emanez, euskararen gaitasun maila ego-  
kiak erdiesteko eta gaitasun horiek sindikatuaren ardura ezberdinetan  
jarduteko bete behar ziren funtzioetara egokitzeko egindako lanak izan  
ziren:

- *Egalik Hobetaldea.* Euskara Idazkaritzako, hobemahaietako eta AEKko zenbait kiderekin sortutako lan-talde espezifikoa izan zen. Lan-talde horren eginkizuna sindikatuko ardura guztietan beharrezko euskara gaitasun minimoak (BEGA) definitzea eta AEKk sortutako *Egalik* tresna metodologikoa horretara egoki-  
tzea izan zen.
- *Egalik* formazioa. Idazkaritzako eta *hobemahaietako* hainbat kidek *Egalik* tresna metodologikoa erabiltzeko formazioa jaso zuten AEKren eskutik.
- Trebakuntza ikastaroak. Euskararen gaitasuna areagotzeko *Tre-  
balan* programaren bitartez, eta lehendik egindakoari jarraipe-  
na emanez, etapa honetan ere mota eta formatu ezberdineko hainbat ikastaro antolatu ziren, euskara ikasteko edota idatziz-  
ko gaitasunetan trebatzeko: euskalduntze taldeak egoitzetan, talde arruntak euskaltegietan, barnetegiak, auto-ikaskuntza, *on-line* idazkuntza, idazkuntza tailerra egoitzan edota, egoitze-  
tan, programa egokituak eta xede berezietarako taldeak.

#### 4. Arloa: Barne Prozesuak

Barne Prozesuen arloan hiru izan ziren planteatutako enfokearen bitartez bideratutako ekimenen ildo nagusiak. Lehena, ahozko harremanetan euskararen erabilera indartzea izan zen. Bigarrena, lan prozesuetan euskaraz produzitutakoa areagotzea. Hirugarrena, azkenik, euskaraz lan egiteko laguntza baliabideak (idaztekoak, informatikoak...) eskaintzea eta optimizatzea.

*Ahozko harremanetan euskararen erabilera indartzeko ekimenak.* Sin-  
dikatuak egituraren baitako ahozko harremanetan euskararen erabilera indartzeko lanak egin ziren bi mailatan: egoitzako kideen arteko harreman informalean arloan eta eskualdeetako idazkaritzen bileren arloan. Harreman informalean planoan egindakoan artean aipa ditzakegu:

- Egoitzako erabilera-indizeak finkatu. Neurketen emaitzetan oinarrituta eta *hobemahaiek* egindako proposamenaren gainean, erronka edo xede moduan egoitzako kideek egoitzarako erabilera-indize bat adostea izan zen ekintza honen funtsa.
- Erabilera helburuak jakinarazi. Tokiko aldizkariaren bitartez egoitzan erabilerarako xede moduan finkatutako indizeari buruzko informazioa zabaltzea eta gogoraraztea eta, orri eta kartelen bitartez, kanpoko afiliatuei helburu horiek lortzeko laguntza eskatzea izan zen ekintza honen funtsa.
- *Traktoreak* eta *Mintzatratuak* bideratu. Aurreko etapan azal dutakoei jarraipena emanez, euskaldunen traktzioa edota kide jakin batzuen arteko erabilera adostuak landuz, euskara erabiltzeko espazio eta ohitura normalizatuak areagotzeko helburuarekin bideratutako *traktore* eta *mintzatratu* ekintza espezifikoak bideratu ziren etapa honetan ere. Estilo ezberdinetako *mintzatratuak* egin ziren: luzeak, taldekakoak, binakakoak eta, molde esperimental berrian, trinkoak.
- *Euskal Hamaiketakoak*. Aurrekoen xede berberekin, baina egoitzako kide guztiei zuzendutako hamaiketakoen moduko tarte ludikoak antolatuz bideratutako ekintzak.
- *Ekintza esperimentalak*. 2006 eta 2007 urteetan sindikatuak ikerketa proiektu batean parte hartu zuen. Lan munduan euskararen erabileran eragiten zuten faktoreak identifikatzea eta horietan positiboki eragiteko metodologiak diseinatzea helburu zuen 'EraLan'<sup>29</sup> izeneko ikerketa proiektu horren baitan, sindikatuan zenbait ekintza esperimental burutu ziren, tartean '*Mintzatratu Trinkoak*' eta '*Eragingunea*' izenekoak.
- *Mintzatratu trinkoak*. Lehendik egindako *mintzatratu*en aldea berria izan ziren. *Mintzatratu trinkoen* ikerketa-interbentzio horretan, euskaldunak izanik ere, harremanak erdaraz izateko ohitura zuten pertsonen arteko binakako kontratu berezia sinatzea planteatzen zen. Kontratu horretan hilabetez beraien arteko harremanetan komunikazio-hizkuntza %100ean euskara izango zela eta astero jarraipen bilera bat egingo zutela adosten zuten. Ekintzaren oinarritzko hipotesia honako hau zen: «*Ohiturak aldatzea eta portaera berriak sendotzea, erdietsi nahi den portaera hori intentsiboki praktikatzuz eta ohitura bihurtuz lortuko da*» (Eralan, 2006a).

- *Eragingunea*. Lehendik bideratutako *traktoreen* ildotik diseinatutako ekintza kolektibo berria izan zen. *Eragingune* ikerketa-interbentzio horretan, ia kide guztiak euskaldun oso edo gaitasun handikoak zituzten eta, erabilera aldetik, aski aurreratuak zeuden sindikatuko zenbait gunetan bertako kideekin hizkuntza-eragintza asertiboa bideratzea planteatu zen. Helburua hizkuntz asertibitatea (Suay eta Sanginés, 2004, 2006, 2008) landuz hizkuntza-portaera asertiboak indartzea eta euskararako erreferentzialtasun kolektiboak sortzea zen. Ekintzaren oinarritzeko hipotesia honako hau zen: «*Euskara gaitasun altuko dentsitate handia duen gunek talde gisa erakundean eragiteko lidergoa lantzen badu eta asertibitatearen bidez komunikazio-deserosotasun sentimenduak gainditzeko bidea egiten badu, erakundearen kliman positiboki eragingo du eta ohituren aldaketan lagunduko du*» (Eralan, 2006b).
- Komunikazio ekintzak. Finkatutako erabilera-helburuak azalduz, egindako ekintzen berri emanez, ekintzetan parte hartutako kideen iritziak eta sententziak jasoz, erabileraren neurketen emaitzak jakinaraziz prozesuarekiko informazioa zabaltzea eta hurbiltasuna lantzea izan ziren ekintza horien funtsa. Komunikazio lan hori egoitzako batzarretan edota hamaike-takoetan, tokiko aldizkarietan, sindikatuaren aldizkarian eta eskualdeko bileretan egin zen.

*Idazkaritzetan euskararen erabilera indartzeko ekimenak*. Eskualdeetako idazkaritzetan ahozko harreman formalen planoan euskararen erabilera areagotzeko egindako ekintzen artean aipa ditzakegu:

- Eskualdeko bileretan erabilera-indizeak finkatu. Neurketen emaitzetan oinarrituta eta *hobemahaiek* egindako proposamenaren gainean, eskualdeko idazkaritzek beren bileretan ahozko interbentzioetan bete beharreko erabilera-indize bat adostea izan zen ekintza honen funtsa.
- Erabilera-irizpide pertsonalatuak adostu. Eskualdeko idazkaritzetan bileretan finkatutako erabilera-indizea betetzera iristeko, idazkaritza horretako kide bakoitzak euskara zein neurritan eta nola erabiliko zuen denen artean adostea (kontratu sozial modukoa adostea) izan zen ekintza honen funtsa.

- Ekintza esperimentalak. Sindikatuak parte hartutako ‘EraLan’ ikerketa proiektuaren baitan, gorago aipatutakoaz gain hirugarren ekintza esperimental bat ere burutu zen, kasu honetan eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskararen erabilera indartzeko helburuari zuzendutako ‘Bileretan Euskaraz’ izenekoa. Ikerketa-interbentzio horretan, jarrera pertsonaletatik erabaki kolektiboetara igarotzea eta erabaki kolektibo horren ondorioz adostutako kontratu sozialari esker eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskararen erabilera naturaltasunez areagotzea planteatzen zen. Ekintzaren oinarritzko hipotesia honako hau zen: «*Lidergo efektibo baten bidez eta guztien artean adostutako kriterio zehatzen aplikaziorako “kontratu sozial” baten laguntzaz, zuzendaritza organo baten bileretan euskara izan daiteke jarritako proportzioan lan-hizkuntza, nahiz eta kide guztiek hizkuntza gaitasuna ez eduki*». (Eralan, 2006c).

Lan prozesuetan euskara indartzeko ekimenak. Lan prozesuetan euskaraz produzitutakoa areagotze aldera egindakoen artean nagusiki aipa ditzakegu:

- Barne zirkularrak euskaraz banatzeko erabakia irizpide gisa formalizatua izan zedin egindako proposamenak eta hartutako erabakiak.
- Sindikatuko hainbat lan-prozesu zehazteko eta idatzizko prozedura baten bidez protokolizatzeko xedez egindako azterketa pilotuak.
- Egoitzetako ageriko euskarri grafikoak euskaratzeko egindako lanak.

Euskarri baliabideak euskaratzeko ekimenak. Barne prozesuen arlo honetan bideratutako ekimenen artean, azkenik, euskaraz lan egiteko laguntza eta euskarri baliabideak eskaintzeko egindako lanak aipa ditzakegu, horien artean:

- Lanean euskaraz idazteko lagungarri izan zitezkeen materialei buruzko informazioa zabaldu eta kideen esku jarri zen: hitzegiak, terminologia bankuak, internet tresnak, idazteko argibideen erreferentzia guneak...
- Ordenagailuetako ohiko programa informatikoak euskaraz jartzeko ekinbideak bideratu eta irizpideak zehaztu ziren.

- Lan eta ekintza sindikalean erabiltzen diren ohiko idazki eta formulario estandarren euskarazko ereduak eskura egon zitezkeen ekinbidea bideratu zen. Abokatuaren idazkien bilduma egin eta argitaratu zen. Bestelako idazki eta formularioen lehen bilketa eta euskaratze lana ere egin zen.

### 5. Arloa: Zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak

Afiliatuentzako zerbitzuen eta kanpo harremanen arloan planteatutako enfokearen ondorioz bideratutako ekimenen ildo nagusiak lau izan ziren. Lehena, afiliatuei sindikatura kontsultak egitera zetozenean euskaraz aritzeko eskubidea bermatzea izan zen. Bigarrena, afiliatuekiko komunikazioan, orokorrean eta enpresetan, euskarari lehentasunezko bidea egitea. Hirugarrena, arlo juridikoan euskararen presentzia areagotzea. Eta, laugarrena, hornitzaile eta erakundeekiko harremanetan euskarari lekua egitea.

Kontsulta-zerbitzuak euskaraz bermatzeko ekimenak. Afiliatuei kontsultak euskaraz jasotzeko eskubidea eta aukera bermatzeko ekimenak bideratu ziren, horien artean:

- Eskualde mailako Hizkuntza Politika onartu zuten eskualdeetan puntu honi zegokion hizkuntza irizpidea jaso zuten.
- Afiliatuei kontsulta zerbitzuan euskaraz eskaintzeko protokoloak aztertu, idatzi eta bideratzen hasi ziren.
- Oinarrizko kontsulteren zerbitzua bideratuko zuten pertsonen hizkuntza gaitasunak aztertu ziren eta gaitasun hori hobetzeko beharra zegoen kasuren batean trebakuntzaren aurreikuspena egin eta programatu zen.

Afiliatuekiko komunikazioetan euskara bermatzeko ekimenak. Ohi-ko propaganda, aldizkari eta web-guneaz gain, afiliatuekiko bestelako komunikazioetan euskarari bere lekua emateko ekimenak bideratu ziren; horien artean:

- Eskualde mailako Hizkuntza Politika onartu zuten eskualdeetan puntu honi zegokion hizkuntza irizpidea jaso zuten.
- Enpresetara banatzen ziren nota eta idazkietan hizkuntzaren erabilerraren jarraipena egiten hasteko urratsak eman ziren.

Arlo juridikoan euskara areagotzeko ekimenak. Sindikatuaren zerbitzu juridikoetan euskararen presentzia areagotzeko zenbait ekimen

bideratu zen, hala nola idazki juridikoak euskaraz garatzeari buruz sindikatuko abokatuentzat antolatutako ikastaroa espezifikoa edota ikastaroan landutako idazkiekin argitaratutako formularioen liburuxka.

*Hornitzaile eta erakundeekin euskara areagotzeko ekimenak.* Azkenik, hornitzaile eta erakundeekiko harremanetan euskararen erabilera areagotzeko hainbat ekimen egin ziren. Ildo horretan, sindikatuko hornitzaileak zerrendatu ziren eta bakoitzak faktura eta antzeko dokumentuetan erabiltzen zuen hizkuntzen analisisa egin zen eta ondoren, eta lehenbat batzuen arabera, hornitzaile horiei sindikatuarekin idatzizko harremanak euskaraz bideratzeko eskaera luzatu zitzaien.

### 5.1.3. Egindako analisiak eta balorazioak

Egitasmoaren lehen etapan egindako analisiaren xedea egitasmo orokorra funtsatuko zuen diagnostikoa eta egoeraren azterketa egitea izan zen. Bigarren etapan, aldiz, tokian tokiko datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako lehen adierazle eta tresna egokituak sortzen eta aplikatzen hasi ziren. Hirugarren etapan, datuen bilketarako eta egitasmoaren jarraipenerako edota baloraziorako prozedura berriak egokitu eta inplementatu ziren (jarraipen-inkestak, neurketa zuzenak, ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak, hausnarketa estrategikorako *Sormen Taldea* talde fokalizatua edota *hobemahaien* autoebaluazioa). Laugarren etapa honetan, berriz, urrats berriak eman ziren, batetik, erabiltzen ari ziren datu bilketarako eta analisisirako prozeduren sistematizaziorako, eta, bestetik, datu bilketarako eta analisisirako prozedura berrien inplementaziorako:

- Sistematizazioa datuen bilketen jarraikortasunean (bereziki jarraipen inkesta eta neurketa zuzenak aplikatzerakoan) eta datuak biltzeko tresnetan (jarraipen inkesta, neurketetarako behaketa eta erregistro sistemak, autoebaluaziorako sistema egituratua).
- Adierazle eta erregistro berriak.
- Balorazio kualitatibo berriak jarraipen inkestan.
- *ENegAS* autoebaluazio sistema.

Aurreko etapetan erabilitako eskemarekin jarraituz, beheko laburpen taulan ikus daiteke etapa honetan analisi eta baloraziorako bideratutako jarduera mota bakoitzean erabilitako prozedura ezberdinak, prozedura horien arduradunak eta bere xedeak.

5. TAULA: *Egitasmoaren laugarren etapan burututako analisiak eta beren ezaugarriak*

<b>Analisirako jarduerak</b>	<b>Prozedurak</b>	<b>Datu jasotzaileak</b>	<b>Xedea</b>
Datu kuantitatiboan bilketa	Jarraipen-inkestak Neurketa zuzenak Erregistroak	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatuta egoeraren eta bilakaeraren analisi des-kriptiboa ahalbidetzea
	Ekintzen balorazio-orriak Jarraipen-inkestako galderak	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatuta ekinbideen eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea
	Hobemahaien balorazio-orriak Jarraipen-inkestaren galderak Teknikariaren estiloaz balorazio-orria	Hobemahaietako kideak	Datuetan funtsatuta hobemahaien eraginkortasunaren balorazioa ahalbidetzea
Datu kualitatiboan bilketa	Ekintzen balorazio-orriak (galdera irekiak) Ekintzen baloraziorako talde-elkarrizketak	Hobemahaietako kideak	Ekintzetako partaideen ikuspegiak eta iritziak jasotzea
	Jarraipen-inkestak (galdera irekiak)	Hobemahaietako kideak	Normalizazio prozesuan eragiten duten faktore nagusiei buruzko ikuspegiak eta iritziak jasotzea
	Focus-group: ·Hobemahaietan bilera-tarte bereziak, metodologiei buruzko analisisetan fokalizatuak ·Hausnarketa Estrategikorako 'ad hoc' sortutako Sormen Taldea	Teknikari-ikerlaria	Metodologiaren aspektu partikularrei buruzko analisiak egitea eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzea



Analisi grupala gestio-taldeetan	Datuen analisia Datuen triangulazioa Hobemahaien ENEgAS autoebaluazioa Taldea eztabaida Doikuntza proposamenak	Hobemahaiak Euskara Batzordea	Egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea
----------------------------------	---	----------------------------------	---

### *Datu kuantitatiboan bilketa*

Etapan honetan jarraitu zen datu kuantitatiboak biltzen, aurretik ezarritako bi planotan: egoeraren bilakaeraren analisiak egiteko datuak, batetik, eta *hobemahaien* funtzionamenduaren eta burututako ekinbideen eraginkor-tasuna baloratzeko datuak, bestetik.

Etapan honetan datu kuantitatiboak biltzeko prozedura berriak erabiltzen hasi ziren: lehendik erabilitako jarraipen-inkesta, neurketa zuzena, ekintzen balorazio-orria eta hobemahaien balorazio-orriaz gain, erregistroak eta teknikariaren estiloaz balorazio-orria ere aplikatzen hasi ziren. Horrekin batera, eta erabilitako adierazle kopuruari dagokionez, laugarren etapan datu berriak ere jasotzen hasi ziren. Gainera, jarraipen-inkestaren aztergaia zabaldu egin zen eta bertan integratutako adierazle berri horietako zenbaiten bidez, egoeraren eta bilakaeraren analisia egiteko datuak ez ezik, ekintzen eta hobemahaien eraginkortasunak baloratzeko datuak ere jaso nahi izan ziren jarraipen-inkestetan, aspektu bereberri buruz balorazio-orriekin jasotako datuen osagarri gisa.

*Jarraipen-inkestak*, etapan honetan, 2004, 2005 eta 2006 urteetan pasa ziren, beti azaro eta abendua bitartean, lau *hobemahaitan*: *Berbati* (Bilbo), *Iruñea*, *Kalekume* (Donostia G.) eta *Ogigutxi* (Donostia I.), *hobemahai* horiek izan baitziren epealdi horretan bereziki lanean jardun zutenak. *Hobemahai* horien egoitzetan, guztira, 140/144 kidek egiten zuten lan, sindikatuan ari zirenen ia %75. Inkestak *hobemahai* horien egoitzetako kide guztiei pasa zitzairen, hau da, inkestaren lagina gune bakoitzeko populazio osoa izan zen. Hiru urtetako batez bestekoak hartuta, inkestei erantzun zieten portzentajeak izan ziren *Berbatin* %69,7, *Iruñean*, %77,5, *Kalekumen* %50,8 eta *Ogigutxin* 72,9; guztira, %67,7 alegia, egoitza horietako bi herenek erantzun zieten inkesta guztiei. Inkesta *hobemahai*ko kideek pasatzen zuten, ondoren datuen tratamendua teknikari-ikerlariak egiten zuen eta, azkenik, datuen ana-

lisiak eta balorazioak *hobemahian* bertan burutzen ziren. Etapa honetan guztira hamabi inkesta pasatu ziren aipatu lau *hobemahaitan*.

*Jarraipen-inkestetan* etapa honetan gehitutako adierazle berriak eta horiek zer neurtu nahi zen eta datuak biltzeko erabilitako item edo eskala motak nolakoak ziren, ondoren sailkatuta agertzen direnak izan ziren:

<b>Zer neurtu:</b>	<b>Erreferentziako Adierazlea:</b>	<b>Datuak biltzeko eskalak:</b>
Sindikatuaren balioen artean euskarak praktikan duen lekuari buruz kideek duten pertzepzioa.	EusBalio indizea (euskararen lekua sindikatuaren balioetan)	Itemaren galderari erantzunez, kideak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko polaritate perfilekoaren eskalan: '0' balio periferikoa, eta '10' balio zentrala
Egoitzan bizi den giroak euskara erabiltzera zenbat bultzatzen duen kideek duten pertzepzioa.	EusGiroa indizea (giroaren eragina euskara erabiltzeko)	Itemaren galderari erantzunez, kideak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ez bereziki, eta '10' bai asko
Sindikatuan euskararen erabilera sendotze aldera afiliatuak egiten duten eskaera edo presioaz kideek duten pertzepzioa.	EusDemana indizea (euskara erabiltzeko afiliatuen demanda)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ez dago, eta '10' oso handia.
Euskararen erabilera sendotzeko sindikatuko arduradun nagusien portaeraz kideek duten pertzepzioa.	EuLipoNa indizea (euskararekiko lidergo portaerak nagusiengan)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' oso pasiboa, eta '10' oso aktiboa
Norberak euskaraz aritzerakoan sentitzen duen erosotasuna neurriari buruz egiten duen balorazioa.	MintzEroso indizea (euskaraz aritzerakoan norberaren erosotasuna)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere burua puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' erabat ez-eroso, eta '10' erabat eroso.
Hobemahaiak urtean bideratutako ekintzei eta egindako lanari buruz kideen balorazioa.	HobeLaBa indizea (hobemahaiaren lanaren balorazio)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere balorazioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' motel, eta '4' biziki ongi

Hobemahaiaren lanak izan duen eraginari buruz kideek duten pertzepzioa.	HobEragin indizea (hobemahaiaren eraginaz pertzepzioa)	Itemaren galderari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko-eskalan: '0' ezer ez, eta '10' asko.
---	--	--

*Neurketa zuzenak.* Aurreko etapan finkatutako neurketekin eta horiek gauzatzeko behaketa metodologiarekin jarraitu zen etapa honetan ere, modu sistematizatuagoan metodologiaren aplikazioan eta datuak biltzeko jarraikortasunari dagokionez, *hobemahaiak* bideratutako neurketen kasuan lauhileko kadentzia finkatu baitzen.

Bileren ahozko komunikazioen hizkuntz neurketak *Berbati* (Bilbo), *Gasteiz*, *Iruñea*, eta *Kalekume* (Donostia G.) *hobemahai*ei zegozkien Eskualdeetako Idazkaritzetan eta sindikatuaren zuzendaritza nazionaleko Nazio Biltzarra, Nazio Komitea eta Exekutiboa organoen bileretan egin ziren, 2004ko uztailetik 2008ko ekainera, guztira, 46 behaketa.

Kideen arteko ahozko harremanetan hizkuntzen erabileraren neurketa *Berbati* (Bilbo), *Iruñea*, *Kalekume* (Donostia G.) eta *Ogigutxi* (Donostia I.) *hobemahai*ei zegozkien egoitzetan egin ziren, 2004ko uztailetik 2008ko ekainera, guztira, 48 behaketa.

*Balorazio-orriak eta Erregistroak.* Ekintzen eraginkortasunaz eta hobemahaien funtzionamenduaz parte-hartzaile zuzenen balorazioen datuak biltzeko aurreko etapan sortutako adierazle eta erabilitako tresnekin batera, etapa honetan erreferentziatzeko adierazle eta datu bilketa berriak planteatu ziren. Zehazki, hobemahaiko kideen gogoak eta gaitasunak neurtzeko eta egoera horretara teknikariaren lidergo estiloa egokitzeko *HobeLidEs indizea*, edota, ikerketa-interbentzio gisa planteatutako *Bileretan Euskaraz* ekintza bereziarekin lotutako *EuLiPida*, eskualdeko bileretan idazkariaren hizkuntz lidergo portaera neurtzeko indizea. Indize horien datuak horretarako sortutako balorazio-orrien bidez jaso ziren. Balorazioen egileak izan ziren, *HobeLidEs* indizearen kasuan, *Berbati* (Bilbo), *Gasteiz*, *Iruñea*, *Kalekume* (Donostia G.) eta *Ogigutxi* (Donostia I.) *hobemahai*etako kideak 2005ean, eta, *EuLiPida* indizearen kasuan Iruñeko eskualdeko idazkaritza organoaren kideak 2007an.

**Zer neurtu:**

Bileretan koordinazio lana burutzen duen idazkariaren euskararekiko lidergo portaeraz organo horretako beste kideek duten pertzepzioa.

Hobemahaiaren funtzionamendu eraginkorra lortzeko kideek une horretan duten inplikaziorako motibazioaz eta lanerako gaitasunaz auto-balorazioa eta egoera horretan teknikariak izan beharko lukeen estiloaz balorazioa.

**Erreferentziako Adierazlea:**

EuLiPIda indizea (idazkariaren euskararekiko lidergo portaera eskualdeko bileretan)

HobLidEs indizea (hobemahaietan teknikariaren lidergo estiloak)

**Datuak biltzeko tresna:**

Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako itemari erantzunez, kide bakoitzak bere pertzepzioa puntuatzen du 0-10 bitarteko tarteko- eskalan: '0' oso pasiboa, eta '10' oso aktiboa

Balorazio-orria. Balorazio-orriaren galdesortako hiru temetan adierazitakoari erantzunez, kide bakoitzak batetik bere burua puntuatzen du eta, bestetik, taldeari buruz eta teknikariari buruz egiten dituen balorazioak puntuatzen ditu 1-4 bitarteko polaritate perfileko eskaletan: '1' txikia, eta '4' handia '1' direktiboa, eta '4' laguntzailea

*Erregistroak.* Azkenik, datu kuantitatiboei dagokienez eta orain arte azaldutakoen osagarri, etapa honetan erregistroen kontaketen bidezko beste zenbait datu berri ere jasotzen hasi ziren. Horrela, Bilboko eta Donostia G.ko egoitzetan afiliatuekin bideratutako aholkularitza kontsultetan 2006 eta 2007an erabilitako hizkuntzaren datuak jaso ziren horretarako propio sortutako erregistro baten bidez (*Kontsultak* indizea). Bide beretik, Iruñeko egoitzan 2006, 2007 eta 2008an enpresetara banatutako dokumentuetan erabilitako hizkuntzei buruzko datuak jaso ziren beste erregistro baten bidez (*DokEnpre* indizea), eta, Donostia I.ko egoitzan, 2007an, hornitzaileekiko harreman komertzialetan hornitzaileek fakturretan erabilitako hizkuntzei buruzko datuak jaso ziren (*HorniFak* indizea). Halaber, *hobemahai*en funtzionamenduari buruz *Berbat*i (Bilbo), *Iruñea*, *Kalekume* (Donostia G.) eta *Ogigutxi* (Donostia I.) *hobemahai*etan egindako balorazioak osatu ziren akten erregistroetatik ateratako datuekin –egindako bilerak, bileretara asistentzia, teknikorik gabe egindako bilerak, pertsonen aldaketak eta burututako ekintzak– osatutako *HobeFuNe* indizearen bidez.

<b>Zer neurtu:</b>	<b>Erreferentziako Adierazlea:</b>	<b>Datuak biltzeko tresna:</b>
Afliatuekin izandako aholkularitza kontsultak zein hizkuntzatan burutu diren.	Kontsultak indizea (euskaraz bideratutako kontsultak)	Erregistro-orria. Kontsulten arduradunek orrian erregistratzen dute kontsulta egiteko afliatuek aukeratutako komunikazio hizkuntza.
Sektore sindikal ezberdinetatik enpresetara banatutako informazio orri eta dokumentuetan erabilitako hizkuntzak.	DokEnpre indizea (enpresetan banatutako dokumentuak euskaraz)	Erregistro-orria. Tokiko komunikazio arduradunak enpresetara banatutako dokumentuak zein hizkuntzatan idatziak izan diren erregistratzen du.
Hornitzaileekiko harreman komertzialetan hornitzaileek beren fakturretan erabilitako hizkuntzak.	HorniFak indizea (hornitzaileek fakturretan erabilitako hizkuntzak)	Erregistro-orria. Kontabilitate arduradunak jasotako fakturak zein hizkuntzatan idatziak izan diren erregistratzen du.
Hobemahaien bileren funtzionamenduaren adierazle diren: egindako bileren, bileretara asistentziaren, teknikorik gabe egindako bileren, izandako kide aldaketan eta burututako ekintzen portzentajeak.	HobeFuNe indizea (hobemahaien funtzionamenduaz erregistro neurketak)	Akten erregistroak.

### *Datu kualitatiboan bilketa*

Laugarren etapa honetan, datu eta balorazio kualitatiboan lanke-tak hiru planotan egin ziren: 1) lehena, aurreko etapen irekitako ildoari jarraipena emanez, burututako ekimenei buruz horietan partaide izan-dako kideen ikuspegiak eta iritziak jasotzeko; 2) bigarrena, euskaraz jarduteko sindikatuko kideek atzemandako oztopo eta laguntza fakto-reak aztertzeko, eta 3) hirugarrena, aurreko etaparen ildotik honetan ere, hausnarketa fokalizatuen bitartez metodologiaren aspektu partiku-larrei buruzko analisiak egiteko eta prozesuaren plangintza estrategiko orokorraren alorrean hausnarketa estrategikoa bideratzeko.

Aipatu lehen planoan bideratutako balorazio kualitatiboan xedea, egindako ekintzei buruz parte-hartzaileen interpretazioak jasotzea eta

horien bitartez ekimenaren beraren eraginkortasuna baloratzea zen. Zentzu horretan, jasotako datuak eta balorazioak oso partikularrak edo maila mikrokoak ziren, ekintzarekin edota ekintza horretan pertsonen bizipenekin lotutakoak. Bestalde, balorazio-lan horiek bigarren funtzio bat ere betetzen zuten ekimenaren baitako ekintza bihurtzen ziren neurrian eta, zentzu horretan, parte-hartzaileekin egindako hausnarketa eta jarraipen lan horiek ekimenaren errefortzurako motibazio ekintzen izaera bereganatzen zuten. Aurreko etapan *Mintzatratu* eta *Traktore* ekintzekin egin bezalaxe, laugarren etapan *Bileretan Euskaraz*, *Mintzatratu Trinkoak* edota *Eragingune* bezalako ekimenetan ere balorazioak egin ziren aurrekoan erabilitako prozedura berberak aplikatuz: balorazio-orriak eta inplikatuekin talde-elkarrizketak.

Datu kualitatiboan bigarren planoan jasotako datuen xedea, sindikatuko kideek euskaraz jarduteko antzemandako aldeko eta aurkako faktore baldintzatzaileei buruz egiten zuten interpretazioa jasotzea eta horren bitartez faktoreak identifikatu eta aztertzea izan zen. Horretarako bi galdera ireki erantsi ziren 2006an lau *hobemahaitan* pasatako inkestetan.

Azkenik, hirugarren planoan jasotako datuen eta bideratutako balorazioen xedea izan zen, hausnarketa fokalizatuen bidez: 1) autoebaluaziorako ENeGAS metodologiaren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baloratzea eta 2) *EusLab-II* egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzea. Lehenengoa, autoebaluazioak egin ostean *hobemahaitan* bideratutako hausnarketak izan ziren. Bigarrena, berriz, eta aurreko etapan ezarritako eskemari jarraikiz, berriro *Sormen Taldea* izenarekin *ad hoc* sortutako *focus-group* erako taldean bideratutako hausnarketa izan zen.

### *Analisi grupala gestio-taldeetan*

Analisi grupalak, bigarren etapa azaltzerakoan esandakoa gogoratu, egitasmoa egikaritzeko ardura zuten *hobemahaiak* eta *euskara idazkaritzak* burututako analisiak izan ziren. Analisi grupala prozesu gisa planteatzen zen: datu kuantitatibo eta kualitatiboan analisi eta erkaketarekin abiatu, datu horietan oinarritutako autoebaluazio sistematizatuarekin jarraitu eta esku-hartzearen doikuntzarako talde-etzabaidarekin amaitzen zuen prozesua, alegia. Analisi grupalerako prozesu horren azken xedea egitasmoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzea zen.

Analisi grupalerako prozesu horrek funtsezko eskeman berdina izaten jarraitu zuen bigarren etapan eraiki zenetik laugarren etapara arte, baina osatzen eta bere sistematizazioan sendotzen joan zen etapa bakoitzean datuen bilketarako eta analisirako integratzen joan ziren tresna eta prozedura berriekin.

Eta honetan egindako lanei buruzko atalean gorago azaldu moduan, laugarren etapa honetan esku-hartzearen planifikazio eta ebaluazio prozesuak egituratzeko *Esku-hartzearen Kudeaketarako Arloen Mapan* oinarritutako funtsezko eskema bateratzailea aplikatzen hasi zen, lehenik eta behin planifikazioaren *Gida Panel Integrala* (GPI) garatzerakoan, eta, ondoren, GPIan egituratutako arloetan oinarrituta, *hobemahien* egitasmoen urteko zikloen edota *EusLab* egitasmo estrategikoaren ziklo osoaren ebaluazioak egiterakoan.

Horrela, gestio-taldeetan analisi grupalaren prozesua gauzatzera-koan datuen analisiak eta erkaketak egiteko unean, etapa honetan GPIan zehaztutako arloen mapa edo eskema jarraitu zen: *Politikak eta Lidergoak, Plangintza eta Antolaketa, Pertsonak, Barne Prozesuak, eta Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak*.

### Datu kualitatiboen analisisia gestio-taldeetan

Datu kualitatiboen tratamenduari dagokionez, datu kualitatiboen bilketa atalean azaldu moduan egitasmoaren etapa honetan analisi kualitatiboak hiru planotan landu ziren.

Lehen plano batean, hobemahaiek antolatutako ekintzetan partaide izandako kideen ikuspegiak eta iritzia jasotzeko balorazio-analisiak egon ziren. Analisi horien xedea egindako ekintzei buruz parte-hartzaileen interpretazio eta balorazioak jasotzea eta horien bitartez ekimenaren eraginkortasuna baloratzea zen. Zentzu horretan, jasotako datuak eta balorazioak oso lotuak zeuden ekintzarekin edota ekintza horretan pertsonak izandako bizipenekin. Metodologikoki, partaideek ekintzaren jarraipenerako fitxan baloraziorako item irekiak edota emandako gidoiaren puntuak bete eta, horrekin batera, ekintzaren partaideen arteko jarraipen bilera laburretan parte hartzea planteatzen zen. Datuen tratamendua jasotako iritzien sailkapen eta interpretazio kolektiboarekin bideratzen zen. 2007an Bilbon burutu zen *Eragingunea* ekintzaren amaieran egindako balorazio kualitatiboan honako hau jaso zen:

«Geure burua, moduren batean, derrigortu egin dugu euskaraz hitz egitera. Hau da, eguneroko kontua izan da. Hala ere, ez da izan

*presionatu gaituen esperientzia. Egiten ez genuenean egiten ez genuela konturatu arren, ez ginen txarto sentitzen, hortik ere ateratzen genituen konklusioak eta listo. Ez gara behartuak edo deseroso sentitu. Bestetik, garrantzitsua da egin dugun hausnarketa: zergatik egiten den erdaraz, noiz, norekin, zelako egoeretan...». (EusLab, Eragingunea ekintzaren memoria, 07/06/20)*

Bigarren plano batean, sindikatuko kideek euskaraz jarduteko antzematen zituzten aldeko eta aurkako faktore baldintzatzaileei buruz zituzten ikuspegiak jasotzeko egindako analisia zegoen. Analisi horren xedea kideen interpretazioetatik faktoreak identifikatzea eta aztertzea izan zen. Kideei ez zitzaien analisi abstraktu edo teorikoa egitea eskatu, aitzitik, bere bizipen eta ikuspuntu pertsonaletik erantzutea eskatu zitzaien. Horretarako, eta metodologikoki, 2006an lau *hobemahaitan* pasatako inkestetan bi galdera ireki erantsi ziren: *Zeintzuk dira euskaraz aritzeko topatzen dituzun oztupoak?* eta, *Zeintzuk dira euskaraz aritzeko laguntzen dizuten faktoreak?*

Jarraipen-inkestari 94 pertsonak erantzun zioten. Erantzun horietan guztira 248 faktore zerrendatu ziren, 117 euskaraz aritzeko laguntza faktore liratekeenak eta 131 euskaraz aritzeko oztupo liratekeenak. Zerrendatutako faktore horiek taldekatu egin ziren esanahi kontzeptual berdintsua zutenen arteko kategoria kontzeptualak osatuz, eta jarraian, sailkatu egin ziren kategoria bakoitzak barnebiltzen zituen erantzun kopuruen arabera. Horrela, laguntza faktore liratekeen artean 19 kategoria kontzeptualizatu ziren (erantzun kopuru gehien jasotako lehen biak: *Lankideen jarrera positiboak* eta, *Laneko giroa egoitzan positiboa izatea*), eta oztupo faktore liratekeen artean 21 kategoria (erantzun kopuru gehien jasotako lehen biak: *Lankideek hizkuntza ez menperatzea* eta, *Norberak hizkuntza ongi ez menperatzea*).

Datu kualitatiboen analisiaren hirugarren planoan, esku-hartzearen aspektu metodologikoren baten azterketarekin eta egitasmo orokorraren ebaluazio estrategikoarekin lotuta egindako analisiak egon ziren. Analisi horien xedeak bi izan ziren: 1) autoebaluaziorako *ENEgAS* metodologiaren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baloratzea, eta 2) *EusLab-II* egitasmo osoaren berrikuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzea. Analisi horiek bideratzeko erabilitako metodologia *focus-group* gisa eratutako hausnarketa fokalizatuak bideratzea edota hausnarketa taldea antolatzea eta burutzea izan zen.

Lehenengo helburua lantzeko, hau da, autoebaluaziorako *ENEgAS* metodologiaren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baloratzeko, *ho-*



*bemahaietan* urteko egitasmoaren eta jardunaren autoebaluazio prozesua amaitu ostean autoebaluazio metodologiari buruzko iritziak jaso eta balorazioak egiteko fokalizatutako hausnarketa saioak burutu ziren Berbati, Iruñea, Kalekume eta Oigutxi *hobemahaietan* 2006 eta 2007an. Saio horietan erabilitako metodologia galdera fokala eta eztabaida irekia izan ziren. Saioak teknikari-ikerlariak gidatu zituen. Emaiza nagusiak honako hauek izan ziren:

- Autoebaluazioak egiteko sortu eta erabilitako ENEgAS tresnari zenbait zailtasun ikusten zitzaizkion. Hizkuntza konplexua eta oso teknikoa erabiltzen zuela baloratu zen, eta itemek esan nahi zutena «*ulertzeko batzuetan arazoak sortzen*» zizkietela *hobemahaietako* kideei. Bertan agertzen zen hainbat kontzeptu erabiltzeko ohiturarik ez zutela eta horiek ongi ulertzea zail egiten zitzaie. Bazegoela zenbait galdera pertsona «*bakoitzak ezberdin ulertzeko arriskua*» sortzen zuena. Eta, oro har, betetzeko aski tresna konplikatu eta astuna zela.
- Hala ere, autoebaluazioa eta erabilitako ENEgAS metodologia baliagarritzat jotzen ziren, «*zertan ari garen ikusteko*» gogoeta egiteko balio zuen tresna gisa. Baliagarri ere, perspektiba eman eta «*markatzen*» laguntzen zuelako. Kideen esanetan autoebaluazioaren sistemak aukera ematen zuen «*hitz egiteko eta besteen pertzepzioak ezagutzeko*», eta horretan zetzan bere potentzial nagusia «*bereziki elkarrizketa eta elkartrukatzea egiten bada*». Bestalde, autoebaluazioaren metodologia hain sistematizatu izateak geroko esku-hartzea egituratzeko ematen zuen aukera ere positibo baloratzen zen, eta, zentzu horretan, beharrezkoztat jotzen zen.

Bigarren helbururako, hau da, *EusLab-II* egitasmo osoaren berri-kuspenerako hausnarketa estrategikoa gauzatzeko, aurreko etapan ezarritako metodologia bera aplikatuz berriro *Sormen Taldea* izenarekin *ad hoc* sortutako *focus-group* erako taldean bideratutako hausnarketa egin zen. *Sormen Taldearen* eginkizuna *EusLab-2* egitasmo estrategikoarekin itxitako interbentzio-ziklo globalaren balorazio orokorra egitea eta hurrengo ziklorako *EusLab-3* egitasmo estrategiko berria prestatzea izan zen. Taldea honako kide hauek osatu zuten: euskara idazkaria, antolakuntza arduraduna, nazio komiteko hiru arduradun, eskualde idazkari bat, komunikazio arloko arduradun, bi hobemahaitako arduradunak eta euskara idazkaritzako beste kide bat.

Teknikari-ikerlariaren koordinaziopean, *Sormen Taldeak* bost saio burutu zituen 2008ko urtarriletik ekaina bitartean. Hausnarketa prozesuan aplikatu ziren ardatz metodologikoak honako hauek izan ziren: *ENEgAS* ereduan oinarritutako autoebaluazio sistematikoa, *Enfoke Apreciatiboa*<sup>30</sup> oinarritutako hausnarketa prospektiboa, eta, *GPI*-ren (Gida Panel Integralaren) bidez sistematizatutako plangintza estrategikoa.

Hausnarketa prozesuaren lehen urratsa uneko egoeraren interpretaziorako irakurketa partekatua egitea izan zen. Horretarako, lehenik eta behin, *ENEgAS* tresnaren arlokako formularioen eskema jarraituz eta argumentuak sustengatzeko ebidentzietan oinarrituz, autoebaluaziorako hausnarketa bideratu zen fokalizatutako eztabaida irekian. Ondoren, hausnarketa horren emaitzetan oinarrituz, arlo bakoitzean egoeraren adierazle ziren indar-gune eta ahulezi azpimarragarrienak identifikatu ziren *brainstorming* metodologia erabiliz eta ondoren sailkatu egin ziren, multibotazio teknika<sup>31</sup> aplikatuz. Arlo bakoitzean sailkatutako lehen hirurak izan ziren geroko norabide estrategikoaren analisirako hartu ziren interpretatutako egoeraren erreferente nagusiak.

Sormen Taldearen hausnarketa prozesuaren hurrengo urratsa, autoebaluazioaren emaitzetan oinarrituta eta adostutako etorkizuneko irudikapenera iristeko, arlo bakoitzean jorratu beharreko norabide estrategikoak aztertzea eta helburu estrategikoetan zehaztea izan zen. Horretarako, fokalizatutako eztabaidak egin ziren azpi-taldeka lehenik eta lan-talde osoan ondoren arlo bakoitzean ondoko galdera gakoari erantzuna emateko: «*Zeintzuk dira arlo honetan finkatu behar ditugun estrategiak, indar-guneen inpulsoaretan oinarrituz ahulezien eragozleak gainditzeko eta etorkizuneko irudikapenera hurbiltzeko?*». Talde eztabaida fokalizatuan egindako hausnarketa prospektibo horren konprezioaren emaitza esku-hartze etapa berri baterako interbentzio-diseinu egokitu eta berrituaren formulazioa izan zen; *EusLab [2008-2012] Euskararen Normalizaziorako III. Egitasmo Estrategikoan* zehaztutako interbentzio-diseinua.

Azaldu moduan, beraz, egitasmoaren laugarren etapa prozesuari buruz *Sormen Taldeak* bideratutako hausnarketa estrategikoarekin eta hurrengo esku-hartze etaparako egokitutako *EusLab [2008-2012] Euskararen Normalizaziorako III. Egitasmo Estrategikoaren* prestakuntzarekin amaitu zen.

#### 5.1.4. Egitasmoaren egokitzapena hurrengo etaparako

EusLab-3 egitasmo berriak aurreko etapan Kaplan eta Norton-en (1992, 1997) planifikazio estrategikoen kudeaketarako *BSC (Balanced Scorecard)* eredu oinarritutako *Gida Panel Integralaren* eredu egokituari jarraiki zion interbentzioaren norabidetze estrategikoa, mapa estrategikoa eta interbentziorako arloen, helburuen, adierazleen, jomugen eta ekinbideen ibilbide-orriak egituratzerakoan; baina, eta etapa berrirako egitasmoari begira hausnarketa estrategikotik eratorritako enfokearen planteamenduaren arabera, adierazleen zehaztaperetan eta urtez urte erdietsi beharreko helmugetan sakonduz, zonalde ezberdinen araberrako politikak eta esku-hartze egokituak bereiziz, eta, egitasmoa estrategikoaren maila makroaren eta *hobemahaietako* urteko egitasmoen maila mikroen arteko lerrokatzeak hobetuz: «*EusLab [2008-2012] 3. Egitasmo honen ezaugarri nagusienetako da aurrekoan erdietsitako egituratze mailan sakondu egin nahi izan dela, bereziki honako arlo hauetan: adierazleak eta urtez urteko helmugak zehaztu egin dira, zonaldekako bereizketak egiteko eta politika eta interbentzio ezberdinak zehazteko planteamendua egin da, eta, egitasmo estrategikoaren eta tokiko egitasmoen arteko lerrokatzea egokiro egituratzeko bidean sakondu egin da*» (EusLab, 2008: 2).

Hori horrela, etapa berrirako egitasmoaren muina konfiguratu eta Gida Panel Integrala osatuko zuten elementu nagusiak definitu ziren, hau da: ‘*Norabidetze Estrategikoaren Eskema*’, ‘*Mapa Estrategikoa*’ eta ‘*Helburuen Garapenerako Adierazleen eta Jardueren Ibilbide-orriak*’<sup>32</sup>.

## 5.2. Esperientziaren kontzeptualizazioa

Aurreko ataletan azaldu moduan, kontzeptualizazioaren xedea esperientziaren sistematizazioan oinarrituz, tesi honen helburuetatik eratorritako galdera gakoari erantzuna emango dion eskema teoriko emergentea eraikitzen joatea da.

Kontzeptualizaziorako analisiak kodifikazio selektiborako eta integrazio teorikorako prozesuekin osatu den kodifikazio-paradigmaren eskemak finkatzen duen ibilbidea jarraitzen du, datuetan oinarritutako azken teoria formala eraikitzeko bidea ginez.

Kodifikazio-paradigma horri jarraikiz, esperientziaren laugarren etapa honetan bideratutako ekinbideei buruz eta egindako balorazio eta berrikuspenei buruz jasotako datuak kodifikatu dira kodifikazio-

paradigmaren eskema osatzen duten hiru ardatz kontzeptualen inguruan: *interakzioak*, *interpretazioak* eta *proiektzioak*.

*Interakzioen ardatzean*, aurreko etapan finkatutako planteamenduaren arabera, etapa honetan egitasmoaren protagonistek garatutako ekinbideen kategoriak eta horiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Guztira hamazortzi kategoria kontzeptual dira, eta horietako hiru (*motibazioa*, *emaitza-xedeak ezartzea* eta *berrikuntza*) aurreko eskema teorikoan agertzen ez ziren kategoria berriak dira.

*Interpretazioen ardatzean*, etapa honetan egitasmoaren protagonistek erabileran eragiten duten faktore baldintzatzaileei buruz eta autoebaluzioeko ahulezia/indar-guneei buruz egindako analisi eta balorazioetatik jasotakoei dagozkien kategoria kontzeptual nagusiak agertzen dira. Bertan agertzen diren ideia gehienek badute zerikusia lehendik agertu diren beste hainbat kontzepturekin, baina badira tartean berriak diren batzuk, hala nola *laneko giroa* aipatzen duena (*laneko giroa positiboa izatea*), *motibazioarekin* erlaziona genezakeena; *sindikatuaren plangintzan euskara atala jasotzen* da aipatzen duena, prozesuaren *instituzionalizatzearekin* erlaziona genezakeena; edota, *inertzia positiboak indartzen ari dira* aipatzen duena, erakundearen *kulturaren aldaketarekin* erlaziona daitekeena.

*Proiektzioen ardatzean*, azkenik, etapa honetan egitasmoaren protagonistek bideratutako ekinbideetan eta ekinbide horiei buruz egindako balorazioetan oinarrituta hurrengo etapa bati begira proiektatzen dituzten planteamendu nagusiei dagozkien kategoria kontzeptualak agertzen dira. Hemen ere, bertan agertzen diren ideia gehienak errepikatzen dira bat izan ezik, hots, *urtez urteko helmugak jarri* esaten duena. Honako hau interakzioen ardatzean agertu den *emaitza-xedeak ezartzea* kategoria kontzeptual berriarekin erlaziona daiteke.

Kontzeptualizaziorako kodifikazioaren diagraman agertu diren kategoriak aurreko etapan sortutako eskema teorikoarekin erkatu eta kodifikazio-paradigmaren prozesua aplikatuz, lehendik zegoen eskema teorikoa birformulatzerara iritsiko gara. Horrela, eta analisiaren maila honetan azaleratu den eskema teoriko berrosatuaren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziazko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektuak ondoko hauek izango dira:

Prozesua bideratzeko erabakia eta xedea sustatzeko ahalmena duten *erakundearen jarrera* edota *pertsonen nahia* bezalako **elementu bulkatzaileak** kontuan hartu eta landu beharko ditu.

Erakundearen aldeko jarrerak, nahiak eta erabakiak *erakundearen balio* gisa jaso eta normalizaziorako *hizkuntz politika* zehatzetan islatzera iritsi behar du. Politika horien bitartez *hizkuntz irizpide arautuak* finkatzen joateko erabakiak hartzea sustatu behar du.

Bere interbentzio-moldearen izaera *sistematizatua* izango da, hizkuntzaren *erabileran fokalizatua*, *pertsonen inplikazioan* eta parte-hartzean oinarrituko dena eta *epe luzeko perspektiban* progresiboki erakundearen baitan *zentralitate estrategikoa* irabaztea bilatuko duena. Ikuspegi eta *planteamendu globala* izango du erakundea eta testuingurua bere osotasunean hartuz, baina bere garapenaren *hedapena mailakatua* izango da.

Arduradunen konpromisoa eta plano ezberedinetan –personalean edota kolektiboan– *euskararekiko lidergo jarrerak* eta *lidergo mota ezberdinak* (formalak, informalak...) indartzeko aktuzioak landu behar ditu.

*Ikuspegi estrategikoa* izango duen **prozesu estrukturatua** izango da, *planifikatua*, autonomia operatiboa izango duten *gestio-gunetan (hobemahaitan) antolatua*. *Metodologiak egokitu* egingo dira erakunde ezberdinen tokian tokiko ezaugarri eta baldintza desberdinetara.

Emaitza zehatzak lortzera bideratuko da programazioan *emaitza-xedeak ezarri*, eta jarraipenerako adierazle eta tresnekin *jarraipen sistema* egituratua osatuko du.

Prozesuan pertsonen (euskaldunen zein erdaldunen) parte-hartzea bultzatzearekin batera, ekinbideetan eta gestio-guneeetan inplikaturiko diren pertsona horien *formazioa* ere landu beharko du, pertsona horiek burujabe eta eraginkorrak izan daitezen.

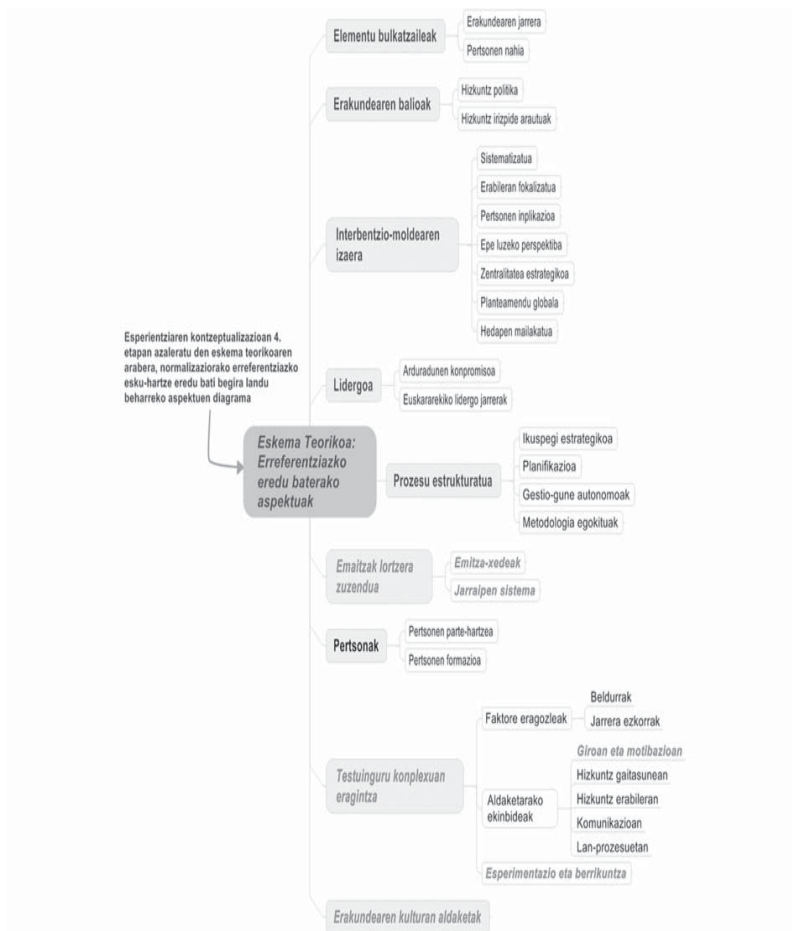
Erakundearen testuinguru konplexuan agertuko diren *bedurrak, jarrera ezkorrak* eta antzeko **faktore eragozleak** kontuan hartuz, eta estereotipoak, ohiturak, harreman-sareak eta tankerako aspektuetan eraginez, normalizaziorako aldaketak eragingo dituzten **ekinbideak** jorratuko ditu *laneko giroaren eta motibazioaren*, hizkuntzen *gaitasunaren*, hizkuntzen *erabileraren* edota *komunikazioaren* alorretan.

Maila egituratuago batean, erakundearen lan prozesuen alorrean ere normalizaziorako aldaketak eragiteko ekinbideak jorratuko ditu.

Esperientzietatik ikasteko eta egituratzeko molde berriak edota jarduteko ekinbide berriak esperimintatzeko aukerak zabaldu ea *berrikuntzari* bidea ireki behar dio.

Erakundearen kultura ezaugarritzen duten jardun-moldeetan, funtzionamendu estiloetan, harreman giroetan, balioen espresioetan, erabaki estrategikoetan, egitura metodologikoetan eta antzekoetan aldaketak ezartzera iritsi behar du.

### 11. IRUDIA: *Laugarren etaparen kontzeptualizaziotik eratorritako Eskema Teorikoa*



Laburbilduz, eta azken etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren sintesia eginez, irudiaren diagraman ikus daiteke laugarren eta azken etapa honetan azaleratu den eskema teorikoaren arabera zeintzuk diratekeen organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziatzko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak. Etapa honetan ere aspektu berriak agertu dira, hala nola emaitzak lortzera zuzendua egotea, emaitza-xedeak, jarraipen sistema, testuinguru konplexuan eragintza, ekinbideak giroan eta motibazioan, esperimentazioa eta berrikuntza eta erakundearen kulturaren aldaketak.

Hauxe da, beraz, kontzeptualizazio prozesutik, *grounded theory* aplikatuz eta galdera gakoari erantzunez normalizaziorako erreferentziatzko eredu bati begira landu beharreko aspektuei buruz esperientziazatik eraikitako eskema teoriko substantiboa. Eskema teoriko honek ikerlanaren hurrengo fasean hizkuntz normalizazio prozesuen kudeaketarako landu den erreferentziatzko eredu formala oinarritzen lagunduko du.

## PROPOSATZEN DEN EREDUA: *ENEKuS*

Atal honetan, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko proposatzen den eredu formalaren kokapena, oinarriak, egitura, ezaugarriak eta elementuak azaltzen dira.

Lehenik eta behin, proposatutako eredia kontzeptualizatu nahi izan da. Horretarako, ereduaren planteamendua kudeaketa sistemen baitan kokatu da, ereduaren xede nagusiak azaldu dira, eredia eraikitzeo aplikatu den sekuentzia metodologikoa esplikatuta, eredia funtsatzen duten printzipioak edota indar-ideiak zehaztu dira, eta, ereduaren egitura, eskema kontzeptuala eta ezaugarriak azaldu dira.

Ondoren, ereduaren atalen garapen tekniko egin da atal bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta garapenerako erreferente praktikoak formulatuz.

Azkenik, ereduaren aplikaziorako irakurketa situazionala egin da, eraldaketa prozesu baten fase ezberdinetako bakoitzean ereduaren zentzuzko atalek hartzen duten garrantzia azalduz.

### **1. ENEKuS Ereduaren Kontzeptualizazioa**

Erakundeetan gauzatzen diren euskararen normalizaziorako prozesuak sistema konplexuetan burututako maila anitzeko (norbanakoa, taldea, erakundea...) eraldaketa prozesuak dira. Eraldaketa prozesuak kudeatu egin behar dira. Eraldaketa prozesu horien kudeaketa optimizatzen laguntzeko erreferentziako hainbat eredu garatu da azken hamarkada hauetan organizazioen gestio alorrean. Halaber, sistema konplexuak diren organizazioetan hizkuntzaren alorreko eraldaketa prozesuak egikaritzeko orduan, prozesu horien kudeaketa optimizatzen lagunduko duen erreferentziako eredu global baten beharra dago. Eredu



bat behar da, normalizaziorako eraldaketa-interbentzioarekin erlazionatutako aspektu ezberdinak kontuan hartu eta barnebilduko dituen eta organizazioetako hizkuntza-normalizazio prozesuetan eragiten duten aspektu nagusiei buruzko maila ezberdineko galderei erantzuna emateko erreferentziatzko markoa ezarriko duena.

Horrela, organizazioen kudeaketa orokorraren hobekuntzarako azken urteotan garatu diren *Bikaintasun Ereduen* antzera, hizkuntza prozesuen kudeaketarako ere erreferentziatzko eredu bat garatzearen premia, onura eta aukera ikusi da.

Bide horretan, organizazioetan gestioaren bikaintasuna sustatzea xede duten hainbat eredu nagusi (hala nola Europako EFQM<sup>33</sup> eredua, administrazioen garatu den CAF<sup>34</sup> eredua, Hegoamerikan sortu den Bikaintasunaren Eredu Iberoamerikarra, AEBetako Baldrige eredua edota gobernuz kanpoko erakundeen kudeaketaren bikaintasunerako APCIren<sup>35</sup> eredua) zuzeneko erreferentziatzat hartuta, tesi honetan aurkezten dugun *ENEKuS Eredua* (Euskararen Normalizazioa Erakundeetan Kudeatzeko Sistema) egokitu eta gorpuztu da.

Beraz, *ENEKuS* ereduaren bitartez, lan-munduko organizazioetan euskararen normalizaziorako hizkuntza-eraldaketa prozesuen eta interbentzioen kudeaketa-sistema egituratzeko, sistematizatzeko eta optimizatzeko erreferentziatzko marko sistemiko eta global bat proposatu nahi izan da.

## ***1.2. ENEKuS ereduaren xede nagusiak***

*ENEKuS* deitu dugun erreferentziatzko eredu horren xede nagusiak honako hauek dira:

- Organizazioetan hizkuntza-normalizazio prozesuen diseinurako eta kudeaketarako interbentzioetan kontuan hartu beharreko aspektu edo atal gakoak erreferentziatzko eredu batean jasotzea.
- Ereduaren aspektu edo atal horietako bakoitzaren zentzua eta garrantzia azaltzea.
- Ereduaren aspektu edo atal horien geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako baliagarriak izan daitezkeen oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea.
- Normalizaziorako jardueretan eta ekinbideetan erabil daitezkeen tresna metodologikoak diseinatzeko eta aplikatzeko orientabideak eskaintzea.

- Normalizazio proiektuen artean praktika onei buruzko informazioa trukatzeko sistematizazioa erraztea.
- Ikaskuntza eta berrikuntzarako moduak eta aukerak identifikatzeko sistematizazioa erraztea.

Laburbilduz, normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko erreferentziazko marko erabilgarria izango den eredu formala, logikoa, koherentea eta modulatu gorpuztu eta eskaini nahi izan da.

### ***1.2. ENEKuS ereduaren eraikuntzarako sekuentzia metodologikoa***

Proposatzen den ENEKuS eredia nagusiki aurretiazko bi eskema teorikoetan oinarrituta kontzeptualizatu da:

1. Landa-lanean gauzatutako esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako *eskema teoriko substantiboa*, eta
2. EFQM bikaintasunerako eredia sostengatzen duten *Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuen* eskema teorikoa.

Hori horrela, eredia eraikitzeke jarraitu den sekuentzia metodologikoa honako hau izan da.

a) Lehenik eta behin, eskema teorikoen arteko erkaketa egin da. Hau da, tesiaren aurreko atalean esperientziaren kontzeptualizazio teorikorako egindako analisiaren ondorioz normalizaziorako esku-hartze bati begira kontuan hartu beharreko elementuei buruz eraikitako eskema teoriko substantiboaren eta organizazioen kudeaketaren alorrean bikaintasunaren funtsezko kontzeptu edo printzipioei buruz garatu ohi den eskema teoriko orokorraren kontzeptuen arteko erlazioak marraztu dira.

b) Jarraian, *ENEKuS* eredia oinarritzen duten funtsezko indar-ideiak zehaztu dira. Burututako esperientzia partikularretik eratorritako eskema teoriko substantiboaren eta kudeaketaren bikaintasunerako printzipioei buruzko eskema teoriko orokorraren arteko erkaketaren erreferentzia hartuta, eredu formala oinarritu duten printzipio edo indar-ideien mapa osatu da. Mapa hori, proposatu den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio-eskema da.

c) Azkenik, *ENEKuS* ereduaren diseinuaren garapen teknikoa burutu da. Indar-ideien mapan normalizaziorako eraldaketa prozesuen kudeaketa optimizatzeko zehaztutako funtsezko printzipioetan oinarri-

tuta, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeko eredu formala diseinatu da: ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala, ereduaren ezaugarriak eta ereduaren atal bakoitzaren esanahia, kontzeptualizazioarako erreferente teorikoak eta ekinbiderako erreferente praktikoak formulatu dira.

### **1.3. ENEKuS eredia oinarritzen duten printzipioak**

Adierazi bezala, ENEKuS eredia eraikitzeke sekuentzia metodologikoaren lehen urratsa eskema teorikoen arteko erkaketa izan da: landanean burututako esperientziaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teoriko substantiboaren eta EFQM bikaintasunerako ereduaren funtsezko kontzeptuen eskema teorikoaren arteko erkaketa.

Alde batetik, beraz, esperientziaren kontzeptualizazioarako analitiko eratorritako eskema teoriko substantiboan azaleratutako kontzeptuak daude. Eskema teoriko horren arabera, organizazioetan hizkuntza-normalizazioarako erreferentziatzeko esku-hartze eredu bati begira landu beharreko aspektu nagusiak honako hauek dira: *elementu bulkatzaileak, erakundearen balioak, interbentzio-moldearen izaera, lidergoa, prozesu e-  
strukturatua, emaitzak lortzera zuzendua, pertsonak, testuinguru konplexuan eragintza*, eta, *erakundearen kulturaren aldaketak*.

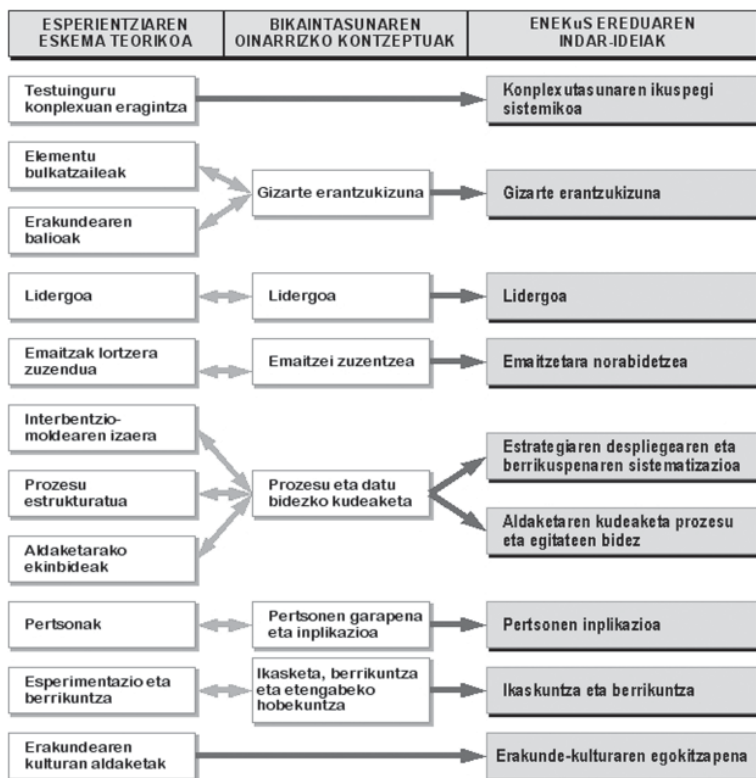
Eta, beste aldetik, EFQM bikaintasunerako ereduaren funtsezko kontzeptuen eskema teorikoa dago. Kudeaketaren bikaintasunerako eredu oro –tartean EFQM bikaintasunerako eredia– organizazioen kudeaketa alorrean azken hamarkadetan izan diren praktika onenetatik ondorioztatutako hainbat funtsezko kontzeptu edo printzipiotan sustraitzen da (Euskalit, 2004). Printzipio horiek *Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuak* deituak izan dira eta EFQM ereduaren formulazioa sostengatzen dute. Horrela, kudeaketaren bikaintasunerako EFQM eredia erabiltzen hasi aurretik organizazioak aztertu behar du eredu hori sostengatzen duten kontzeptuak ulertzen eta bereganatzen ote dituen (EFQM, 2003). Bikaintasunerako funtsezko kontzeptuak honako hauek dira: *emaitzetara zuzentzea, bezeroengana zuzentzea, lidergoa, prozesu eta datu bidezko kudeaketa, pertsonen garapena eta inplikazioa, ikasketa, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza, aliantzen kudeaketa*, eta, *gizarte erantzukizuna*. (Lasuen, 2008).

Bi eskema teorikoetako kontzeptuen arteko erlazioak marraztu ostean, ENEKuS eredia eraikitzeke sekuentzia metodologikoaren bigarren urratsa eredia oinarrituko duten funtsezko indar-ideiak zehaztea

izan da. Hau da, EFQM moduko kudeaketaren bikaintasunerako eredu orokorrak funtsezko zenbait printzipio kontzeptualetan oinarritzen diren bezalaxe, eraikitzen ari garen *ENEKuS* erreferentziazko eredu ere hizkuntza prozesuen kudeaketaren optimizaziorako kontzeptualizazioan lagunduko duten zenbait printzipio edota indar-ideiatan oinarritzea.

*ENEKuS* ereduaren indar-ideia horiek, burututako esperientziaren kontzeptualizaziotik azaleratutako eskema teoriko substantiboaren kontzeptuetatik eta eskema horren eta bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuen eskema teorikoaren artean egindako erkaketatik ondorioztatu dira, ondorengo diagraman azaldu moduan.

12. IRUDIA: *ENEKuS* ereduaren indar-ideien jatorriaren diagrama



Irudiaren diagrama honetan ikus daitekeenez, bederatzi dira esperientziaren eskema teorikotik eta eskema horren eta bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuen eskema teorikoaren arteko erkaketatik hizkuntza prozesuen kudeaketaren optimizaziorako ondorioztatu diren eta *ENEKuS* eredu formala oinarritzeko zehaztu diren funtsezko printzipio edo indar-ideiak: *konplexutasunaren ikuspegi sistemikoa*, *gizarte erantzukizuna*, *lidergoa*, *emaitzetara norabidetzea*, *estrategiaren despliegearen eta berrikuspenaren sistematizazioa*, *aldaketaren kudeaketa prozesu eta egitateen bidez*, *pertsonen inplikazioa*, *ikaskuntza eta berrikuntza*, eta *erakunde-kulturaren egokitzapena*.

Printzipio horiek *ENEKuS* ereduaren funtsezko indar-ideien mapa osatu da. Mapa, berriz, proposatu den eredu formala sostengatzen duen oinarritzko kontzeptualizazio eskema da.

13. IRUDIA: *ENEKuS* ereduaren funtsezko Indar-ideien Mapa



*ENEKuS* ereduaren funtsezko indar-ideien mapak hizkuntza prozesu jakin baten kudeaketa optimizatzeko kontuan hartu behar diren indar-ideiak azaltzen ditu eta prozesu hori optimo izateko nola irakurri behar den adierazten du. Horrela, erakundeetan hizkuntza-normalizaziorako kudeaketa prozesu bat optimoa izango da ondoko indar-idea horiek adierazten dutena bereganatu baditu, hemen azaltzen den eran:

*1. Indar-idea: komplexutasunaren ikuspegi sistemikoa.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batek kontuan hartu du eraldatu nahi duen erakundearen izaeran eta testuinguruan eragiten duten faktoreen aniztasuna eta, gainera, ikuspegi sistemikoa erabili du testuinguru-errealitate horretara hurbildu eta berori aztertzerakoan.

*2. Indar-idea: gizarte erantzukizuna.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batean erakundeak bereganatu du euskararekiko duen gizarte erantzukizuna eta esplizitatu egin du positiboki bere balioetan edota politiketan.

*3. Indar-idea: lidergoa.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batean organizazioaren zuzendaritzako kide eta arduradunek prozesuarekin duten arduraz jabetu ez ezik, bere gain hartu dute eta, gainera, dagokien lidergo instituzionala erabili dute normalizazio politikak eta programak bultzatuz eta plano ezberdinetan gaiarekiko lidergo eraldatzaileak sustatuz.

*4. Indar-idea: emaitzetara norabidetzea.*

Optimizatutako normalizazio prozesu bat datuetan oinarritu da eta normalizaziorako politika eta estrategietan ezarritako helburuekin lerrotatutako emaitzak lortzera norabidetu da eta, gainera, datuak jasotzeko eta adierazteko sistema egituratua eta integratua dauka.

*5. Indar-idea: strategiaren hedapen eta berrikuspenaren sistematizazioa.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batek badu formulazio metodologiko bat hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak zehazteko, estrategia horiek operatibizatuz hedatzeko eta operatiben zein estrategien berrikuspen moldatzailea egiteko.

*6. Indar-idea: pertsonen inplikazioa.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batean erakundeko langileak eta kideak inplikaturik daude –lekua egin zaie eta ardura eman zaie– normalizaziorako tokiko interbentzioen gestioan eta aplikazioan, talde operatiboen bitartez.

*7. Indar-idea: aldaketa kudeaketa prozesu eta egitateen bitartez.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batek hizkuntza eraldaketa gestioan datu komunikazio-moduetan eta egituretan eragingo duten egitateen bitartez eta erakundearen prozesuetan hizkuntza irizpideak ezarri eta egokitzapenak eginez.

*8. Indar-idea: ikaskuntza eta berrikuntza.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batek ikasi egin nahi du berrikuntzarako, hobetzeko eta emaitzak erdiesteko eta, horregatik, ikaskuntza

eta berrikuntzarako tartekak eta sistematikak integratu ditu interbentzioan bertan, ikaskuntza eta berrikuntza metodologikoak eta komunikatiboak garatzeko bideak ezarriz.

#### *9. Indar-idea: erakunde-kulturaren egokitzapena.*

Optimizatutako normalizazio prozesu batean hizkuntza-eraldaketaren azken emaitza erakundearen kulturaren egokitzapena da, hain zuzen sistemaren baitan egiteko eta komunikatzeko sortu diren modu berriak ohiko jokabideetan eta kulturaren txertatuz egindako egokitzapena.

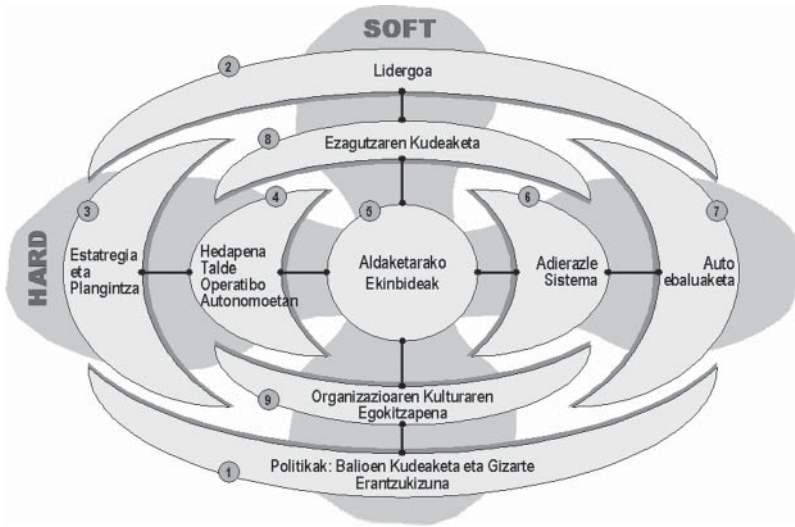
### ***1.4. ENEKuS ereduaren egitura eta eskema kontzeptuala***

Aurreko atalean azaldutako *ENEKuS* ereduaren funtsezko indar-ideien mapan jasotako funtsezko printzipioak abiapuntu, *ENEKuS* erreferentziazko ereduaren egituratu eta irudikatu da bi ardatz-lerrotan banatutako eta elkarren artean lotutako bederatzi ***akzio-gunez*** osaturiko diagrama baten bidez.

*Akzio-guneak*, normalizazio prozesuen optimizatorako indar-ideietan oinarrituta eraiki diren eta eraldaketa-interbentzioa egitura-tzerakoan kontuan hartu behar diren jarduketarako erreferentziazko aspektu edota espazioak dira. *Akzio-gune* horiek bi ardatzetan kokatuak daude: *hard* ardatzean eta *soft* ardatzean.

*Hard* ardatza tekniko da, ardatz gogorra nolabait esateagatik: planifikazioaren, interbentzioaren eta neurketaren aspektu tekniko-instrumentalenekin zerikusia duen ardatza da. *Soft* ardatza, aldiz, kulturala da, ardatz biguna nolabait esateagatik: pertsonen hazkundearen, erakundearen estiloaren eta portaera kulturalen aspektu sozialenekin zerikusia duen ardatza da.

14. IRUDIA: *ENEKuS* ereduaren egitura eta irudikapen grafiko



Adierazi bezala, *ENEKuS* eredu bi ardatzetan gurutzatzen diren bederatzi akzio-gunez<sup>36</sup> osatzen da.

Akzio-gune edota jarduketarako espazio horietako batzuk gehienbat planifikazioaren eta neurketaren aspektu teknikoekin dute zerikusia, eta *hard* deitutako ardatzean lerrotatu dira; honako hauek dira: *estrategia eta plangintza, hedapena talde operatibo autonomoetan, adierazle sistema, eta, auto-ebaluaketa.*

Akzio-gune edota jarduketarako beste espazio horietako batzuk, erakundearen balioekin, pertsonen hazkundearekin edota portaera kulturalen aspektu sozialenekin dute zerikusia, eta *soft* deitutako ardatzean lerrotatu dira; honako hauek dira: *politikak, balioen kudeaketa eta gizarte erantzukizuna, lidergoa, ezagutzaren kudeaketa, eta, organizazioaren portaeren eta egituren egokitzapena.*

Azken akzio-gune edota jarduketarako espazioa, berriz, pertsonen arteko ekintzarekin du zerikusia, eta bi ardatzen gurutzaketan kokatu da, erdiguneko akzio-gune gisa, honako hau: *aldaketarako ekinbideak.*

Hori horrela, diagraman irudikatutako *ENEKuS* erreferentziatzko eredu interpretatzeko egingo litzatekeen irakurketa honako hau da:



Erakundeak bere politiketan eta balioetan euskararekiko duen gizarte erantzukizuna bereganatzen du eta normalizaziorako estrategiak eta plangintza sustatzen dituzten lidergoak garatzen ditu. Politika eta estrategia horiek, etengabeko hobekuntzaren metodologiarekin lan egiten duten talde operatibo autonomoen bidez hedatzen dira, erakundearen aldaketarako ekinbideak bideratuz. Aldaketarako ekinbide horien emaitzak adierazle-sistema baten bidez jasotzen eta neurtzen dira eta, berrikuntzarako ezagutzak landuz, premia berrietara egokitzen dira. Aldaketak organizazioaren kultur portaeren eta egituren egokitzapenen bidez gauzatzen dira eta auto-ebaluaketaren bitartez baloratzen dira sistema osoaren ebaluazio eta berrikuspena eginez.

*ENEKuS* ereduak organizazioen errealitate ezberdinei eta konplexuei eman nahi die erantzuna eta, zentzu horretan, situazio anitzetan soluzio egokituak sortzeko eta zenbait interbentzio-praktika eraikitzeko eta kudeatzeko erreferentziazko sistema gisa planteatzen da.

### ***1.5. ENEKuS ereduaren ezaugarriak***

Hori horrela, *ENEKuS* ereduaren ezaugarri bereizgarriak honako hauek dira:

*Ez da lineala.* Ereduak ez du hasiera eta amaiera puntu jakin eta bakarrean zehazten, orden logiko bat adierazten badu ere. Akzio-gune guztiak elkarrekin erlazionatuak daude ikuspegi zirkularrean. Tokian tokiko ezaugarrien arabera abiapuntua bat edo bestea izan daiteke.

*Sistemikoa da.* Errealitatea bere osotasunean jaso nahi du eta, multzo konplexua osatuz, elkarrekiko interakzioan dauden atal edo planoen artean jazotzen diren loturak, joerak eta elkar-ekintzak bisualizatu nahi ditu. Atal horiek azpi-sistemak osatzen dituzte, eta horietan beste atal edo azpi-sistemak ere egon daitezke, eta alderantziz; horrela, sistema bakoitza beste sistema zabalago baten azpi-sistema izango da eta, aldi berean, beste hainbat azpi-sistema bilduko ditu bere baitan.

*Dinamikoa da.* Errealitate konplexu eta aldakorrari erantzun behar dion sistema dinamikoa da, akzio-gune eta ardatzen arteko elkarreragiannean oinarritzen dena.

*Ez da normatiboa.* Ez ditu derrigor bete beharreko arau, erregelak edo egiteko moduak markatzen.

*Erreferentziala da.* Adierazi bezala, ez da normatiboa, erreferentziala da. Ispilu moduko bat eskaintzen du bertan begiratu ahal izateko

erakundeetan hizkuntza-normalizaziorako eraldaketa-interbentzioak kudeatzerakoan eta kudeaketa horren optimizazioa bilatzerakoan.

*Irekia eta integratzailea da.* Ez da eredu itxia, bere akzio-guneetan praktika ezberdinetatik jasotako metodologia eta enfoke ezberdinak integratzeko modua egiten du, eta, tokian tokiko errealitate ezberdinetara berregokitzeko bidea ere ematen du.

Horiek dira, beraz, ENEKuS erreferentziatzko ereduaren ezaugarri behinenekoak, bere nolakotasuna, izaera eta funtsa markatzen eta azaltzen dutenak.

## **2. Ereduaren azalpena atalka**

Adierazi bezala, jarduketarako erreferentziatzko aspektu edota espazio moduan ulertzen diren bederatzi akzio-gunerekin egituratzen da ENEKuS eredu. Atal honetan akzio-gune horiek azalduko ditugu banan-banan, bakoitzaren esanahia, kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak eta gauzapenerako erreferente praktikoak agertuz.

### ***2.1. Akzio-gune 1: Balioen kudeaketa eta gizarte erantzukizuna***

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema bategen:

1. Kontuan hartuko du organizazioaren balioetan adieraziko den euskararekiko erantzukizunari buruzko diskurtso bat bereganatzearen garrantzia, eta
2. Estrategiak garatuko ditu balio horiek definitzeko, enpresak sor ditzakeen gizarte erantzukizunerako elementuetan normalizazioaren atala txertatzeko eta hizkuntza politika positiboak zehazteko eta bideratzeko.

#### **2.1.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak**

Gizakiok, norbanako gisa, taldean edota instituzionalizatutako erakunde moduan erabakiak hartzen ditugu eta ekintzak bideratzen ditugu etengabe. Egitate horien esanahian eta norabidean eragiten duten hainbat faktore daude, horien artean garrantzitsuenetakoa errealitatea ulertzeko moduaren azpian gizaki bakoitzak duen balio-sistema da.

Subjektu orok (pertsonea, taldea edo erakundea) du bere balio-sistema propioa, subjektua beraren, subjektua osatzen duten indibidualtasunen eta ingurune sozio-ekonomiko, kultural eta estrukturalaren arteko interakzioaren ondorio dena.

Horrela, uler dezakegu balioa dela subjektuarentzat erakargarri eta gizartearentzat justifikagarri gerta daitekeen kontzeptu edota ideia oro, erabakiak hartzeko prozesuan lagundu eta gidatuko duena eta portaera jakinetan ondorioztatuko dena (González, 1993), Robbins-ek adierazten duen zentzuan: «*Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado de existencia opuesto o inverso*» (Robbins, 1999: 132).

Balioak, norbanakoen edota taldeen hausnarketak eta portaerak gidatzen dituzten ideal eta printzipio kolektiboak dira (Sainz de Vicuña, 2001). Organizazioaren planoan, balioak enpresaren jokabidearen ardatzak dira eta bere uste eta asmoekin estuki erlazionatuak daude. Nolabait esateagatik, 'zertan sinesten dugu?' galderari erantzuten diote. Horrela, balioak enpresaren jardunbideak norabidetzen dituzten oinarritzko printzipioak izango dira, bere kulturaren muina (Lencioni, 2002). Balioak organizazioaren funtsa izanik, bertan gauzatzen diren prozesu gehienekin erlazionaturik daude: plangintza estrategikoa, lidergo estiloa, erabakiak hartzeko prozesuak, kontratazio politikak.. Esan nahi baita, organizazioaren politikak garatzearekin zerikusia duen edozein prozesu, enpresaren kultura eta estiloa markatzen duen balio-sistemaren eragina jasoko duela gauzatzerakoan (Parra, 2002).

Organizazio baten egiteko moduen azpian beti daude balio batzuk, inplizituak edo esplizituak. Organizazioaren sustatzaileen balio pertsonal eta estiloak, organizazio motaren ezaugarriak, gizarte inguruneak, urteetako jardunak eta interakzioak... elementu horien guztien eraginez egokitzen da une jakin batean organizazioaren balio-sistematzat uler dezakeguna; organizazioan gauzak egiteko estiloan, kulturen eta, ondorioz, eguneroko jardun zehatzetan islatzen dena: erabakiak hartzeko lehenesten den informazio mota, lanerako lehenesten den pertsonea mota, komunikazioa egituratzeko modua, erakundeak kanpora eskaini nahi duen irudia edo, aurreko paragrafoan aipatu bezala, lidergo estiloa, kontratazio politikak eta abar. Balio horiek sarri askotan ez daude idatziz jasota, ez dira esplizituki jaso, baina hor daude. Bestalde, balioak ez dira beti berdinak izaten eta balio sistemetan eboluzioak gertatzen dira, gizartearen bilakaerarekin batera; balio batzuk garai jakin batean

indarra har dezakete, hedatu, modan jarri edota zaharkituta gelditu (Leal, 1991).

Azken hamarkadetan organizazioen kudeaketaren alorrean gestiorako planteatu diren estrategia aurreratuenetan joera balioak esplizitoki lantzea eta finkatzea izan da eta, are gehiago, hori guztia operatibizatzea Erakundeen Gizarte Erantzukizuna deitua izan den kontzeptuaren eta metodologiaren bitartez. Gai honi dagokionez bilakaera nabarmena izan da. Duela 50 urte enpresa ereduaren ezaugarri nagusienetakoak egitura zurruna, taylorismoaren printzipioen arabera produktioaren kudeaketa, langileen kualifikazio eskasa eta planteamendu autoritarioetan oinarritutako lan-harremanak baldin baziren ere (Heras, 2001), ikuspegi hori aldatzen joan da eta gaur egun kalitatezko enpresaren paradigma berria kalitatearen kulturaren eta bikaintasunaren parametroetan oinarritutako organizazioa da, honako printzipioetan oinarritzen dena: emaitzei begira jardutea, bezeroei begira jardutea, lidergoa eta helburuekiko jarraikortasuna, prozesu eta ekintza bidezko kudeaketa, pertsonen garapena eta inplikazioa, etengabeko ikaskuntza eta hobekuntza, aliantzen garapena eta gizarte erantzukizuna (Euskalit, 2004).

Paradigma-aldaketa horren haritik, azken urteotan Erakundeen Gizarte Erantzukizunaren printzipioa eta kontzeptua garatzen joan da. Enpresa jada ez da pertsonen gainetik eta gizartetik at dagoen produktio-gune hutsa; aitzitik, gaurko pentsamoldean eta diskurtsoan, enpresaren egungo erronketariko bat da «pertsonetikiko eta bere jardura burutzen duen ingurunearen eskaerekiko sentikortasun handiagoan oinarritutako kultura sendotzea» (Errazti, 1999). Paradigma honek esaten digu enpresak kokatuta dagoen gizartearen garapenarekiko erantzukizuna duela eta, gainera, horretaz jabetzea klabea izan daitekeela enpresaren arrakastarako (Iberdrola, 2003).

Eta filosofia honek horrenbestera du garrantzia ezen kalitatearen hobekuntzarako arloan Europa mailan erreferente nagusia den Bikaintasunaren EFQM Ereduearen zimentarria osatzen duten oinarritutako kontzeptuetako bat gizarte erantzukizuna dela. EFQM ereduak auto-ebaluaketarako bereizten dituen bederatzikriterioen artean, zortzigarrenak emaitzak gizartean neurtzen ditu; hau da, kriterio nagusien artean bat dago jarria espezifikoki gizartearekiko erantzukizuna neurtzeko. Horretaz gain, beste kriterioetan ere erantzukizunaren gaia jasotzen du eredu honek, zeharkako ardatz tematikoa osatuz.

Erakundeen Gizarte Erantzukizunaren gaia asko garatu da denbora gutxian eta filosofia izatetik erakundeen eguneroko gestioan aplika-

tzekoa den eta dimentsio propioa duen sistema osatua eta osoa izatera iritsi da. Sistema horretan aurki daitezke, besteak beste: filosofia eta diskurtsoa, instituzioen errekomenazioak eta kriterioak, ereduak, puntako enpresen praktika bikainak edota zertifikazio sistemak.

### *EGEren filosofia eta esanahia*

Erakundeen Gizarte Erantzukizuna (EGE), erakundeek eta enpresek beren mintzakideekiko harremanetan eta jarduera komertzialetan gizarte eta ingurugiro alorreko ardurak txertatzea da (EB, 2001). CSR Europek<sup>37</sup> dionaren arabera, enpresek bi erantzukizun mota dute: bata komertziala, arrakasta edukitzea negoziotetan, eta bestea soziala, komunitatean eta gizartean bete beharreko funtzioarekin zerikusia duena.

Honek zera adierazi nahi du: enpresek beren interes-taldeen<sup>38</sup> aurrean erantzukizuna dutela beren jarduerak lan arloan, gizartearen arloan eta ingurugiroaren arloan sortzen dituzten inpaktuei dagokienean. Erantzukizunez jarduteak interes-talde ezberdin horien itxaropenak kontuan hartzea eskatzen du. Eta ez ikuspuntu etiko hutsarengatik, ulertzen baita interes-talde ezberdinen demandak ongi artikulatzeak ondorio positiboak dituela enpresaren emaitza ekonomikoetan. Hau da, interes-talde ezberdinentzat balioa sortzearen ondorioa izango da akzionistengan eta gizartean ere balio erantsiak sortzea. (ECORES, 2003).

Gizarte erantzukizunaren filosofiaren helburua erantzukizun hori modu estrategikoan kudeatzea eta horretarako tresnak eskuratzea da. Horrek esan nahi du enpresaren gestioan gizarte erantzukizunerako kriterioak txertatzeak dakarrela arlo ekonomikoan, sozialean eta ingurugiroarenean gestio sistemak eta politikak formalizatzea; arlo horietan lortutako emaitzen gardentasun informatiboa eskaintzea eta kanpoko azterketak ahalbidetzea. Hau da, balantze hirukoitza deitu izan dena.

Erakundeen erantzukizun sozialaren baitan bi dimentsio bereizi izan dira: barruko dimentsioa eta kanpoko dimentsioa. Barruko EGEen, enpresaren barrua jorratzen da gizarte interesaren ikuspegitik, eta jorratze hori ez da enpresaren errentagarritasunera mugatzen. Horrenbestez, estu lotuta dago enpresa kudeaketaren funtsezko alderdietara (adibidez, giza baliabideak, laneko osasun zein segurtasuna, langileen heziketa nahiz partaidetza, kalitatearen kudeaketa edo ingurumenaren kudeaketa). Kanpoko EGEen, erakundeak kanpoko interlokutore eta inguru sozialarekin zein ingurumenarekin dituen harremanak aztertzen dira:

komunitatea, kontsumitzaileak, erakunde publikoak nahiz gobernuz kanpoko erakundeak, merkataritzako kideak, hornitzaileak...).

### Hizkuntza balio gisa Erakundeen Erantzukizun Sozialean

Gure gizartean, eta organizazioen esparruari gagozkiolarik, bada egun errealitate espezifiko bat azken hamarkadetan izandako eboluzioek zedarritu dutena. Batetik, euskararen normalizazioak esparru berriak eskuratzearen ondorioz, gero eta gehiago dira erakundeetan aplikatzen ari diren hizkuntza-normalizaziorako interbentzioak. Bestetik, enpresari buruzko eta enpresa eta gizartearen arteko harremani buruzko kontzepzioaren arloan izan den bilakaeraren ondorioz, organizazioak gestionatzeko paradigma eta erantzukizun berriak planteatzen dira.

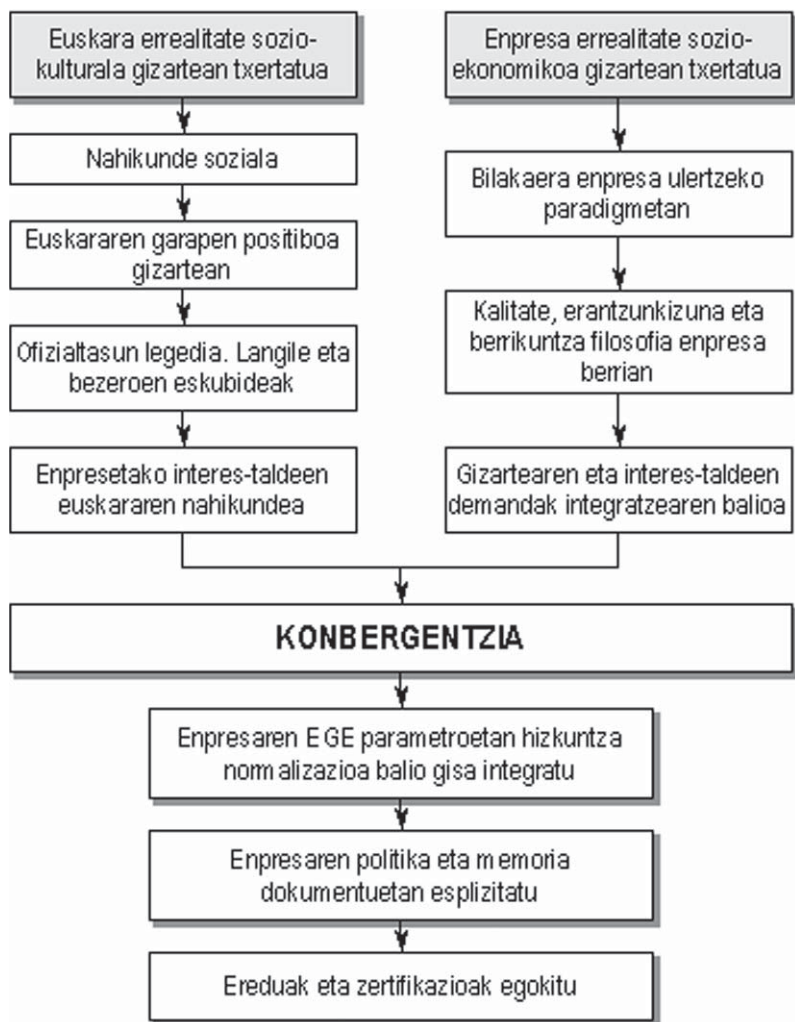
Bi linea horiek konbergenteak dira gurea bezalako errealitate sozialetan. Normalizazio prozesuan diren berezko hizkuntzak dituzten herri eta komunitateetan, organizazio mailako kudeaketa sistemek hizkuntzaren aspektu hori bereganatu beharra daukate erakundearen berezko erantzukizunaren balio gisa, Canyelles i Pastó-k (2007) dionaren il-dotik, *«La força d'aquestes tendències fa necessari prendre nous unts de vista que cerquin la manera d'introduir la promoció de la llengua en els mateixos ressorts i mecanismes de la lògica empresarial. En aquest sentit, la responsabilitat social de les empreses (RSE) obre una porta de gran interès, que permet no posar el focus tan sols en la dimensió externa de l'empresa, els productes i els serveis resultants, sinó també en la manera com internament l'empresa atén les singularitats de la diversitat cultural i lingüística»* (Canyelles i Pastó, 2007: 16).

Alegia, gizarte konplexuetara egokitutako eredu berri bat, hizkuntza-normalizazioaren diskurtsoa berritu eta erakundeen funtzio eta erantzukizun soziala egunerako dituen, bata bestearekin elkartuz eta biak bat eginez. Testuinguru bat non, Canyelles i Pastó (2007) parafraseatuz, *«Cal configurar un nou model que incorpori la responsabilitat –en aquest cas lingüística– davant la societat i la comunitat, i atenent al fet que l'impacte no és merament lingüístic sinó que també genera impactes socials, culturals i econòmics. La llengua afecta drets individuals i col·lectius, però també la cohesió social i el desenvolupament d'un model socioeconòmic»* (Canyelles i Pastó, 2007: 17).

### 2.1.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Hizkuntza-normalizazioaren bilakaera eta erakundeen erantzukizun soziala egungo gizartean, aipatu bi errealitate horietatik abiatuta

#### 15. IRUDIA: *n-EGE* eredu. Normalizazioak eta enpresak bat egitea



eredu bat (Canyelles i Pastó, 2007) planteatu dugu bien konbergentzia-  
ren bitartez berezko hizkuntzak dituzten gizarte modernoetan enpre-  
sa/erakunde aurreratuek beren kudeaketa sisteman normalizaziorako  
erantzukizunaren logika integratzeko bidea azaltzeko: *n-EGE, normali-  
zaziorako erakundeen gizarte erantzukizuna*.

Irudian ikus daitekeenez, planteatzen dugun *n-EGE* ereduia eus-  
kal gizartearen egungo dinamika sozialean biziki integratuta dauden  
bi errealitatetik abiatzen da: bata, euskara errealitate sozio-kultural gisa  
eta, bestea, enpresa errealitate sozio-ekonomiko gisa.

Euskararekiko nahikunde sozialak hizkuntzaren garapen positi-  
boa ekarri du gizartean, eta euskararen ofizialtasunaren aldeko hainbat  
lege eta arau gara daitezen bultzatu du, tartean langileen eta bezeroen  
hizkuntz eskubideak jasotzen dituzten arauak. Garapen positibo hori,  
gainera, erakundeen alorrean ere gertatu da eta gero eta gehiago enpre-  
setako interes-taldeen normalizazioarekiko nahikundearen islatu da.

Bestalde, enpresa alorrean azken hamarkadetan bilakaera nabar-  
mena gertatu da enpresa ulertzeko paradigmatan eta egungo enpresa  
berrian kalitatearen, berrikuntzaren eta erantzukizunaren filosofia gai-  
lendu da. Horrek, besteren artean, enpresaren erantzukizunaren baitan  
gizartearen eta interes-taldeen demandei kasu egitea enpresa berriaren  
ezaugarria izatea ekarri du.

Ereduaren eskeman agertzen diren bi ardatz horiek bat egiten dute  
enpresetako interes-taldeek euskararekiko nahikundearen adierazten du-  
tenean, enpresa berritzaileak gizartearen eta interes-taldeen demandei  
erantzutea bere baitan balio gisa integratzen dituenean, eta, bien arteko  
konbergentzia gauzatzen denean.

*n-EGE* ereduaren hirugarren ardatzean, berriz, konbergentzia  
hori operatibizatzeo sistematika azaltzen da. Lehen urratsa, enpresa-  
ren EGE (gizarte erantzukizunaren) parametroetan hizkuntza-norma-  
lizazioa balio gisa integratzea izango da. Bigarrena, enpresaren izaera  
adierazten duten dokumentu esanguratsuetan (politika deklarazioe-  
tan, memoria txostenetan...) normalizazioarekiko planteamenduak eta  
ekinbideak esplizitatzea. Eta azkena, enpresak erabiltzen dituen zerti-  
fikazio, auditoretza edota antzeko ereduak (ISO, EFQM memoriak...) egokitzea izango da.

Lehen urratsean, beraz, bilatzen duguna da organizazioak haus-  
nartzea, finkatzea eta adieraztea ahalik eta modu argienean hizkuntzen  
erabilerei buruz duen politika, izan daitekeena hizkuntza-normaliza-  
zioarekiko erantzukizuna nolabait aintzat hartuz, hizkuntza-normaliza-



zioaren kudeaketa bere balio propioen artean definituz, berezko hizkuntza politika esplizitatuz, edota, arlo honetan egindako merituak adieraziz.

Hori, bigarren urrats batean, dokumentu esanguratsuetan esplizitatuz gauzatzen da. Erakunde gehienetan badira hainbat dokumentu erakundearen politikak edota bilakaerak jasotzen dituztenak. Orokorrean, bi dokumentu mota aurki ditzakegu: erakundearen izaera edota norabideak markatzen dituztenak, hau da, *prospektiba* egiten dutena, batetik, eta, bestetik, erakundearen jardunak edota emaitzak jasotzen dituztenak, hau da, *erretrospektiba* egiten dutenak. Bilatzen duguna da hizkuntzaren balioa eta erantzukizuna proiektio gisa jasotzea, esate baterako, enpresaren *Politika Orokorren* eta *Kode Etikoen* bezalako dokumentu orokorretan edota *Hizkuntza Politikei buruzko* berezko dokumentuetan. Edota, egindakoaren meritu gisa jasotzea *Urteko Txostena* edota *Ebaluazio Memoria* bezalako dokumentuetan.

Organizazio bakoitzak bere izaera eta estiloa ditu, batzuen kulturen oso txertatuta dago politika orokorren edota kodigo etikoen lanketa, beste batzuenan, berriz, arrotza gerta daiteke; batzuek badute sistematika oso landua txostenak edota memoriak prestatzeko, beste batzuek, berriz, ez horrenbeste. Ez dago, beraz, bide bakarra hizkuntzaren balioa eta erantzukizunaren txertaketa instituzionala lantzeko. Prozesu bat da, hizkuntza faktorea enpresaren balio eta ardura gisa bereganatzearen instituzionalizazio prozesu kontzientea, Euskararen Normalizazioa Kudeatzeko Sistematik sustatu eta bideratu behar dena erakundearen dokumentuetan aipamen eta lanketa espezifikokoak egon daitezen. Eta instituzionalizazio horren eredu eta adibide ezberdinak aurki ditzakegu.

Politika Orokorretan hizkuntzaren atala jaso izanaren adibidea dugu, esate baterako, MCC korporazioa (egun *Mondragon Korporazioa* deitzen dena). MCCk (2006) bere *Enpresa politika 2005-2008* dokumentuaren inplikazio sozialaren atalean eta komunikazioaren atalean komunitatearen garapen linguistikoa eta tokiko hizkuntzak erabiltzeko konpromisoak aipatzen ditu, eta bertako *2005-2008 Plan Estrategikoak «korporazio mailan euskararen erabilera areagotzeko»* baieztapena jasotzen du.

Kode Etikoen hizkuntzaren atala jaso izanaren adibidea dugu, esate baterako KUTXA aurrezki kutxa. KUTXAk (2007) bere *Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren Kodea* dokumentuan esplizituki jasotzen du

hizkuntza eskubideei buruzko azpiatal bat interes-taldeen hizkuntza eskubideak bermatzearen balio adieraziaz.

Hizkuntza Politikak berariazkoak landu eta esplizitatu izanaren adibidea ditugu, esate baterako, LAB sindikatua edota MCC korporazioa. MCCk (2006) bere politika orokorretan eta estrategietan adierazitako hizkuntza-ardurak garatu eta zehaztu ditu «*Euskara Normalizatzeko Oinarriak*» izena hartu duen hizkuntza politikarako berezko dokumentuaren bidez. Beste era batean, LAB sindikatuak (2007) eskualdekako hizkuntza politikak zehaztu eta dokumentatu ditu, normalizazioarekiko ardurak bereganatuz, hizkuntza izaera definituz eta erabilerarako irizpideak zehaztuz.

Urteko Txostenetan edo Ebaluazio Memoretan hizkuntzaren atala jaso izanaren adibide ditugu, esate baterako, KUTXA, GEYSER edota ITP. *Jardueraren Balantzea 2007* txostenaren gizarte erantzukizun enpresarialari buruzko atalean, KUTXAk (2008) jasotako aintzatespenen artean Eusko Jaurlaritzak «*euskara txertatzeko egindako ahaleginari esker*» emandako Ukan Saria aipatzen du. GEYSERek (2004) edota ITPk (2001), berriz, Euskal Kalitate Kudeaketaren Q Sarira aurkezteko EFQM ebaluazioaren memoretan normalizazioaren alorrean egindako jarduna jasotzen dute, gizartearekiko eta beste interes-taldeekiko agertutako erantzukizunaren adierazle gisa.

Azken urratsa enpresak erabiltzen dituen zertifikazio sistemak egokitzea eta normalizazio prozedurak txertatzea izango da. Horren adibide da, esate baterako, ELAY enpresak ildo horretan egindakoa. Era honetan, Elay enpresan hizkuntza-normalizaziorako kudeaketa firmak bereganatutako kudeaketa eredu berrietara egokitu eta horietan txertatu da.

## **2.2. Akzio-gune 2: Lidergoa**

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

1. Kontuan hartuko du prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia, eta
2. Estrategiak garatuko ditu, plano formalean, organizazioaren arduradunek prozesuarekin duten ardura beregana dezaten laguntzeko eta dagokien lidergo instituzionalean hizkuntza-normalizaziorako lidergo praktikak txerta ditzaten bideratzeko; eta plano informalean, berriz, gaiarekiko eragiletza positiboan jar-

dungo duten gune eta pertsonen lidergo partekatuak eta eraldatzaileak sustatzeko.

### 2.2.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Lidergoarena kontzeptu anitza da, era askotako hurbilpenen bidez aztertua eta definitua izan dena. Hala ere, aldeak alde, badago nolabaiteko adostasuna lidergoak eragin prozesu bat barnebiltzen duela adierazterakoan. Zentzu horretan, eta lidergoaren definizio zabala eta integratzailea egin nahian, horrela definitzen du Robbins-ek (1999) lidergoa: «*Helburuak erdiets daitezten talde batean dagoen eragiteko gaitasuna*» (Robbins, 1999: 347).

Bi planotan joka daiteke lidergo funtzioa. Hainbatetan, eragiteko ahalmen horren jatorria formalak izango da, ardura postu baten autoritaretatik edota izendapenetik eratorria. «*Baina lider guztiak ez dira gerente eta, bestalde, gerente guztiak ere ez dira lider*» (Robbins, 1999: 347). Esan nahi baita, badi-rela ere izendapen formaletik eratorri ez diren bestelako lidergo praktika ez-formalak, sarri askotan lidergo formalak bezain garrantzitsuak direnak.

Adierazi bezala, asko izan dira pasa den mendeaz geroztik lidergoari buruz egin diren azterketak, planteatu diren hurbilpen eta enfokeak eta garatu diren teoriak. Horietako bakoitza garaiko testuinguruan sortu eta aspektu jakin baten inguruan fokalizatutako ikuspegi ezberdin horiek sailkatu eta diakronikoki hainbat etapatan bereiz ditzakegu (Gil eta Alcover, 2003).

*Ezaugarrien enfokea*. Hasierako lehen ikerketak lider diren pertsonen nortasun ezaugarrien azterketan zentratu ziren. Ezaugarrien enfoke honen oinarrian dagoen ikuspegi edo teoriak azpimarratzen du badi-rela pertsona batzuk badituztenak, berez eta jaiotzez, halako ezaugarri batzuk, beste pertsona batzuek ez dituztenak. Hau da, nolabait esateagatik, liderrak jaio egiten dira eta berez dakartzate izaerazko hainbat ezaugarri. Lidergoari buruzko hasierako ikerketa hauen helburua zen liderraren nortasunezko ezaugarriak ongi ezagutzea eta bereiztea, gero tokian tokiko arduradunen hautaketetan lider funtzioa betetzeko ego-kienak izango zirenak identifikatu ahal izateko.

Baina enfoke honen arabera geroago egindako lanei buruzko berrikuspen ikerketek erakutsi zuten, bide honek ez zuen nahi bezalako emaitzarik lortu, eta lider diren eta ez direnen artean ezberdintasunak aurkitu bazituzten ere, nortasunezko ezaugarrien eta lidergo eraginko-

rraren arteko erlazioak eskasak eta funtsik gabeak zirela ikusi zen (Gil eta Alcover, 2003) eta, zentzu horretan, nortasuneko faktoreen neurketek ez dute erakutsi benetan erabilgarriak direnik liderren hautaketa-rako (Stogdill, 1974).

*Portaeren enfokea.* Enfoke honek egiten duen planteamenduan lidergoa aztertzen da, ez liderraren nortasuneko ezaugarrien arabera, liderrak egiten duenaren arabera baizik, hau da, bere jokabide eta portaera-estiloen arabera (Gil eta Alcover, 2003). Horrela, lidergoaren eraginkortasuna portaeretan oinarritzen bada eta portaerak ikas badaitezke, lider gisa jokatzeko ere ikasi ahal izango da. Beraz, lidergoari buruzko ikerketa, lidergo funtzio formalak betetzeko pertsona egokiak hautatu ahal izateko oinarria eskainiko zukeen liderraren jaiotzetiko ezaugarri-multzoa identifikatzera lerrokatu beharrean, ikuspegi honen arabera, pertsonak lidergo funtzioetan entrenatu ahal izateko oinarria eskainiko duten liderraren portaera-estilo eraginkorrak identifikatzera lerrokatuko da ikerketa.

*Ohio Unibertsitateko ikerketak.* Enfoke honekin egindako lehen ikerketak izan ziren Ohio unibertsitate estatalean egindakoak. Lan horietan liderraren portaeran oinarritzko bi dimentsio identifikatu ziren: *kontsiderazioa* (liderraren jokabidean pertsonetikiko kezka antzematen da, konfiantza bultzatzen du, errespetua eta komunikazioa) eta *hasiera-egitura* (helburuak erdiesteko pertsonak egin behar dutena adierazten du liderrak bere jokabidearen bitartez, lanak definituz eta antolatuz). Ikerketa hauen arabera, kontsiderazio eta hasiera-egitura indize altuak zituzten liderrek (*altu-altu* estiloa) emaitza hobekak lortzen zituzten dimentsio horietakoren batetan edota bitan indize baxuak zituztenek baino (Robbins, 1999). Hala ere, *altu-altu* estiloak ez zuen beti emaitza positiboa lortzen, sarri askotan salbuespenak antzematen baitziren, egoeren arabera.

*Michigan Unibertsitateko ikerketak.* Michigan unibertsitateko ikerlariak ere lidergoaren jokabideak aztertu zituzten, baina beren ikerketak taldeen eta liderren arteko elkar-eragintza dinamiken nolakotasunean fokalizatuz (Landy eta Conte, 2005). Ohiko ikerketetan egindakoaren antzera, bere lanetan Michigan-eko taldeak bi dimentsio nagusi identifikatu zituen lidergo portaeretan: *zereginetara zuzendutako jokaera* (*hasiera-egituraren* antzekoa) eta *harremanetara zuzendutako jokaera* (*kontsiderazioaren* antzekoa). Baina, bi horiez gain, hirugarren bat ere bereizi zuten: *partaidetzazko jokaera* (erabakietan parte hartze handiagoa eta komunikazioa ahalbideratzen duen jokaera). Planteamendu hauen

arabera lidergoa ez da ulertu behar soilik liderraren eta jarraitzailearen arteko banakako interakzio gisa; lider eraginkorrek lan-talde osoarekiko elkar-eragintza lantzen baitute.

*Sare gerentziala.* Ohio-ko eta Michigan-eko ikerketetan oinarrituta, Blake eta Mouton-ek (1964) lidergo estiloen ikuspegi bidimentsionala duen adierazpen grafikoa garatu zuten, *pertsonengatiko ardura* (entzun, zoriondu, erraztu, bi norabideko komunikazioa, integrazioa) eta *produkzioagatiko ardura* (helburuak ezarri, pertsonen zereginak argitu, erabakiak hartu eta agindu, irakatsi) dimentsioetan oinarrituz bi ardatzez osaturiko matrize gerentziala osatuz. Matrize honek bederatzi posizio ditu ardatz bakoitzean, eta bata bestearekin elkartuz hainbat lidergo-estilo ezberdin adierazteko aukera ematen du. Horrela, ardatzaren lau muturretan kokatuta honako lau estiloak bereiz ditzakegu (Tejada, 2006):

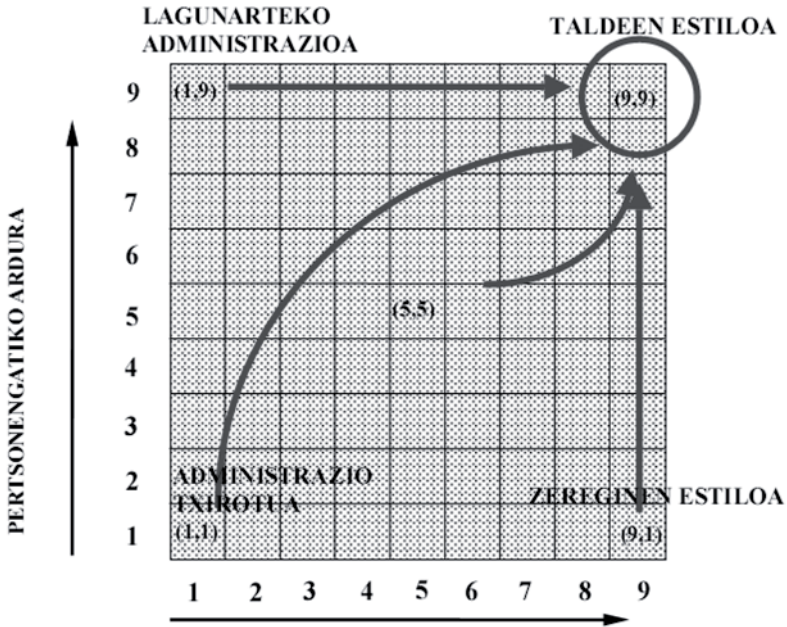
- *Administrazio txirotua (1.1):* pertsonengatiko eta produkzioagatiko ardura gutxi. Frustrazioa sorrarazten du, egoera jasangaitza edo behinekoa.

- *Zereginen estiloa (9.1):* produkzioarekin ardura handia eta pertsonekin eskasa. Esplotatua izatearen sentsazioa, beldurra sorrarazten du, integrazioa eragozten du, kontrako erreakzioa eragiten du.

- *Lagunarteko administrazioa (1.9):* pertsonengatiko ardura handia eta produkzioagatiko txikia. Bi norabideko komunikazioa, integrazioa errazten du, giro ona, baina ez (agian) produktiboa.

- *Taldeen estiloa (9.9):* ardura handia pertsonekin eta zereginekin. Egokiena. Sormena bultzatzen du, elkarrenganako errespetua, helburuen eta emaitzen lorpena.

## SARE GERENTZIALA



Enfoke horren arabera garatutako ikuspegiek lidergoa azaldu nahi izan dute liderraren portaeren deskribapenean oinarrituta eta, oro har, nolabaiteko arrakasta izan dute taldearen jardueraren eta lidergo portaera-patroien arteko erlazioak identifikatzerakoan (Robbins, 1999). Hutsunea antzematen da, hala ere, arrakasta edota porrota eragin dezaketen egoerazko faktoreei dagokienean, ez baitira kontuan hartzen faktore situazional deritzanak. Eta logikoa da pentsatzea egoera ezberdinen aurrean edota egoerak aldatzerakoan lidergo estiloek ere ezberdinak beharko dutela izan.

*Kontingentzien enfokoa.* Enfoke honek egiten duen planteamenduan lidergoaren fenomenoaz aztertzeko ez da aski ezaugarri batzuk edota portaera batzuk isolatzea, identifikatzea eta sailkatzea; lidergoaren eraginkortasunean berau gauzatzen den egoeraren baldintzek ere

eragina dute eta faktore situazional horiek kontuan hartu beharko dira. Hau da, gerta daiteke egoera batzuetan eraginkorra den jokabidea ez izatea inondik ere egokiena bestelako egoera batean. Funtsean dagoen premisa honako hau da: 'a' egoeraren baldintzetan 'x' lidergo estiloa litzateke egokiena, 'b' egoeran, berriz, 'y' estiloa eta 'c' egoeran 'z' estiloa. Xedea, beraz, baldintza situazional horiek isolatzea eta bakoitzari dagokion lidergo estiloa identifikatzea izango da. Hainbat lan eta teoria garatu da enfoke honen premisetan oinarrituta.

*Fiedler-en eredu.* Fiedler (1967) izan zen lidergoaren azterketan kontingentzia erlazioak jasotzen zituen eredu proposatu zuen lehena. Lidergoaren eraginkortasuna baldintzatzen duten situazio faktoreak definitzeko hiru kontingentzia-dimentsio identifikatu zituen Fiedler-ek: *liderra-kideen arteko erlazioak* (kideek liderrarekin duten sinesgarritasun, konfiantza edota errespetu maila) *zereginaren egitura* (zereginaren egituraketa edo prozedimentazio maila) eta *liderraren botere posizioa* (liderrak duen ahalmen eta botere maila). Fiedler-en ereduan egoerak kontingentzia-aldagai hiru hauen arabera aztertzen dira: liderra eta kideen arteko harremanak izan daitezke onak ala txarrak, zereginaren egituraketa izan daiteke handia ala txikia, eta botere posizioa izan daiteke indartsua ala ahula (Robbins, 1999). Egoerak nolakoak diren, horren arabera, situazio batzuetan egokiro moldatuko dira zereginetara zuzendutako jokaera duten liderrak eta beste situazio batzuetan, berriz, egokiro moldatuko dira harremanetara zuzendutako jokaera dutenak.

*Teoria situazionala.* Langile edo kideengan fokalizatzen den kontingentzia-teoria da Hersey eta Blanchard-ek (1969) garatu zutena. Teoria honen arabera, kideak heldutasun maila ezberdineko situazioetan egon daitezke bi parametroren arabera: *lanarekiko heldutasuna* (lana burutzeko gaitasun, trebetasun eta ezagutza teknikoak) eta *heldutasun psikologikoa* (zereginak burutzeko auto-konfiantza, auto-errespetua, interesa edota gogoia). Bi parametro horiek konbinatuz, autoreek lau situazio edo etapa zehazten dituzte kideen heldutasun uneari dagokionez: 1) gaitasunik ez eta segurtasun edo gogorik ez, 2) gaitasunik ez baina zeregina burutzeko gogoia bai, 3) gaitasuna bai baina interes edo gogorik ez eta, 4) gaitasuna bai eta zeregina burutzeko gogoia ere bai.

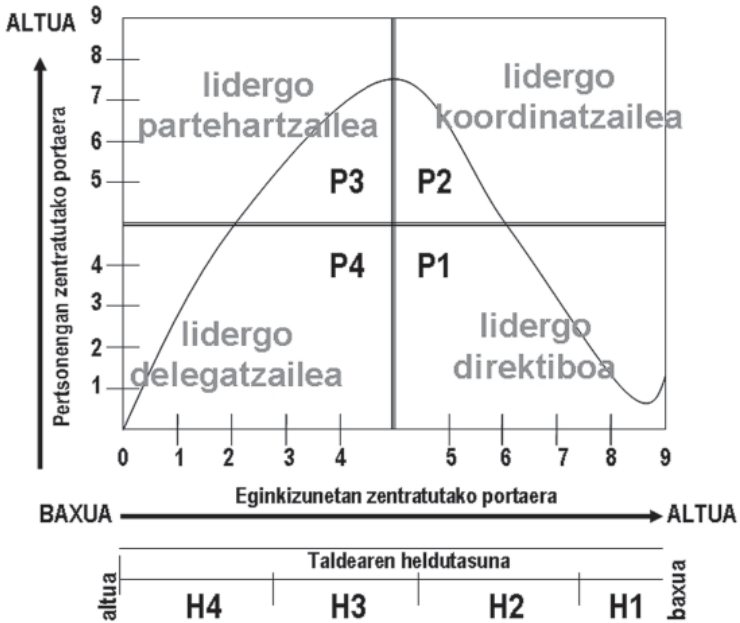
Liderraren portaerei dagokienez, Fiedler-ek (1967) zehaztutako bi dimentsio berberak erabiltzen ditu teoria situazionalak: *zereginetara* zuzendutako portaerak eta *harremanetara* zuzendutako portaerak. Baina bere analisisan urrats bat eman du eta, bi horiek dimentsionatuz, bakoitza izan daitekeela altua edo baxua planteatzen du; horrela, elka-

rrekin konbinatuz, liderraren lau portaera espezifikoak bereiztera iristen da:

- *Komunikatu portaera* (zeregina altu, erlazioa baxu). Jokabide direktiboa, liderrak zehazten du lanak zeinek eta nola egin.
- *Koordinatu portaera* (zeregina altu, erlazioa altu). Liderrak eskaintzen ditu bai jokabide direktiboa, baita laguntza jokabi-deak ere.
- *Parte-hartze portaera* (zeregina baxu, erlazioa altu). Liderrak eta kideek erabakietan parte hartzen dute, liderraren funtzioa erraztean eta komunikatzen zentratzen da.
- *Delegatu portaera* (zeregina baxu, erlazioa baxu). Liderrak zuzendaritza edota laguntza gutxi eskaintzen du.

Beraz, kideen heldutasun mailaren situazioa nolakoa den, eraginkorra izateko portaera estilo bat edo bestea erabiliko du liderrak, ondoko eskeman ikus daitekeen moduan.

17. IRUDIA: Hersey eta Blanchard-en eredu situazionala (egileak egokitua)





*Ibilbide-helmuga eredu.* (House, 1971). Ikuspegi honen arabera, jarritako helburuetara iristeko ibilbidea erakustea eta bide horretan kideei laguntza ematea izango da liderren eginkizuna. Eredu hone-tan lidergoaren eraginkortasuna hiru dimentsio edo aldagai-motaren arteko interakzioaren arabera aztertzen da: *liderren portaerak* (direk-tiboa, laguntzazkoa, parte-hartzailea eta emaitzetara zuzendutakoa), *kideen ezaugarriak* (esperientzia eta hautemandako gaitasuna) eta *si-tuaziozko kontingentziak* (zereginaren egitura, autoritatearen sistema formala eta talde lana).

*Lidergo berria.* Pasa den mendeko laurogeiko hamarkadan, eralda-ketak gero eta presentzia handiagoa duen gizarte aldakor baten testuin-guruan, lidergo berriaren enfoke gisa identifikatua izan zen lidergoari buruzko ikuspegia gorpuztu zen gizarte-premia berriei erantzuteko as-moz.

*Lidergo karismatikoa.* Bass-en (2000) iritiz, lidergoari buruzko azken hamarkadetakoa azterketan inflexio-puntuetariko bat lidergo ka-rismatikoari buruzko House-ren (1977) artikulua izan zen. Lan horretan autoreak Weber-ek (1924, 1947) soziologian landutako karismaren kontzeptua eguneratu eta portaeren esperimentazioan txertatu zuen. Karisma *eratzikipen* gisako fenomeno moduan uler daiteke (Gil eta Alcover, 2003), hau da, jarraitzaile edo kideek karisma eratzikiko di-ote liderrari bere trebetasun edota portaera ezberdinen (ikuspegi garbia duen eta horren alde sendo jokatzeko duen pertsona) eta egoera baldin-tza jakin batzuen arabera (krisi egoera esate baterako).

Hainbat autore saiatu da lider karismatikoaren ezaugarri pertso-nalak aztertu eta identifikatzen; horrela, House-ren (1977) ustez, karismatikotzat hartua izateko liderrak eduki behar ditu: botere nahia, bere buruarekiko konfiantza eta konbentzimendu handia. Conger eta Kanungo-ren (1988) ustez, berriz, lider karismatikoa bereizten dituen ezaugarri nagusiak hauek dira: bere buruarekiko konfiantza, ikuspegia, ikuspegia artikulatzeko gaitasuna, ikuspegiari buruzko konbentzimen-du handia, ez-ohiko portaerak, aldaketarako eragile gisa ikusia izan, giroarekiko sentsibilitatea. Ezaugarri hauek ez dute zertan jaiotzetikoak izan, aditu gehienek ustez (Robbins, 1999) portaera karismatikoak ga-ratzeko trebetasunak ikas daitezke.

*Lidergo eraldatzailea.* Aurreko paragrafoetan azaldutako lidergo teoria gehienak lidergo transakzionala deritzanaren esparruan kokatzen dira. Era honetako lidergoan liderraren eta kideen arteko transakzioa eratzen da kontratu inplizitu gisa (de la Fuente eta de Diego, 2008),

elkartruketako erlazioa: liderrek helburuetara fokalizatzen dituzte kideak, zereginak argitzen dituzte, bitartekoak banatzen dituzte, taldeari egitura ematen diote eta kideen asetasunean laguntzen dute sariak eta errefortzuak emanez eta, kideek, beren aldetik, liderrari ematen diote estatusa, onarpena, beraiengan eragiteko ahalmena, informazioa edota lanaren emaitzak.

Pasa den mendeko laurogeiko hamarkadan, Burns-ek (1978) eta Bass-ek (1985) egindako lanei esker, lidergo transakzionalaren ikuspuntua gainditu eta lidergo eraldatzailea izendatua izan zen enfoke berria garatuz joan zen. Enfoke honen planteamenduan lidergoa liderraren izateko eran zentratzen da bereziki eta, aldi berean, kideen garapen gorena bilatzen du (Ayerbe, 1999). Lidergo eraldatzailean liderrak motibatuz egiten ditu bere kideak, inspiratu eta suspertu; beraiengan eragiten du, baina bere interesak eta garapen beharrak kontuan hartuz eta, eragintza horren bitartez kideek boterea eskura dezaten bilatuz, kideak ere eraldaketarako eragile eta lider bihurtzeko daitezke.

Ezberdinak izan arren, lidergo transakzionala eta eraldatzailea ez dira kontrajarriztat hartzen, eredu oso baten osagarri baizik (Landy eta Conte, 2005). Lidergo eraldatzailea lidergo transakzionalaren ginetik garatzen da eta enfoke transakzional hutsak lor ditzakeen eraginkortasun maila hobetoak lortzen ditu, baina bere baitan barnebiltzen dituen portaera transakzionalen gainean eraikitzen da. Beraz, hierarkia modukoa irudika dezakegu, Avolio eta Bass-ek (1991) (Landy eta Conte 2005ean aipatua) *lidergoaren teoria osoa* deitu zutena, lidergo ezatik (*laissez-faire*), lidergo transakzionalera eta, azkenik, eraldatzaile-raino doana.

*Lidergoaren Perfil Osoa* ere izendatua izan den (Bass, 2000) eredu taxutzen duen eskala hierarkiko horretan, eskeman aipatu lidergo mota bakoitza ezaugarritzen duten estrategiak edota portaera-ezaugarriak bereizten dira.

6. TAULA: *Lidergoaren Perfil Osoa (GiletaAlcover, 2003-tik egokitua)*

<b>LIDERGOAREN PERFIL OSOA: estrategiak edota portaera-ezaugarriak:</b>			
Eraldatzailea	Eragin idealizatua		Gaitasuna, konfiantza eta konstantzia. Sinesmena erakusten du. Konpromisoaren garrantzia azpimarratzen du. Behar denean posizioa hartzen du. Kideen garapena bultzatzen du.
	Motibazio iradokitzaila		Etorkizuneko ikuspegia erakargarria artikulatzen du. Espektatiba altuak sortuz eta sinbolo erakargarriak erabiliz motibatzen du. Egitekoari esanahiaz hornitu eta 'hareago' joatera bultzatzen du.
	Estimulazio intelektuala		Ohiko moduak eta usteak zalantzan jartzen ditu. Gauzak egiteko era berriak sustatzen ditu. Ideien sormena bultzatzen du.
	Banakako arreta		Enpatia eta entzute-ahalmena. Norbanakoen beharriari kasu egiten die, erronka egokituak eman eta ardurak banatzen ditu.
Transakzionala	Errefortzu kontingentea		Helburuak lortzeko laguntza eskaintzen du, feed-backa ematen du eta kideei saria edota errefortzua ematen die.
	Salbuespeneko zuzendaritza aktiboa		Behaketa jarrera, portaera aktiboa. Ikuskatu egiten du eta, behar denean, esku-hartzen du.
	Salbuespeneko zuzendaritza pasiboa		Onarpen handia, portaera pasiboa. Desbideratzeak edota eskaerak sortzen direnean erreakzionatzen du.
Laissez-faire			Ez da konprometitzen, ez du erabakirik hartzen, besteek nahi dutena egin dezaten uzten du.

*Egungo joerak lidergoan*

*Lidergo partekatua.* Joera berriko egungo ikuspegietan, goi mailako lider karismatikoa eta heroien ordean, lidergoaren gaitasuna organiazioan zehar hedatzearen aldeko planteamendua egiten da. Ikuspegi honen oinarrian dagoen hipotesia da benetako aldaketa sakonak burutzeko orduan ez dela aski lider exekutiboen eragintza, eta eginkizun horretan ezinbestez inplikatu behar direla, partekatutako lidergo funtzioarekin, organizazioko maila guztietako kideak.

*Ikuspegi sistemikoa edo ekologikoa.* Ikusmolde horretan oinarrituta, Senge-k (2000) horrela azaltzen du lidergoaz duen ikuspegia: “Bere etorkizunari forma emateko giza komunitate batek duen gaitasuna eta, espezifikoki, horretarako behar diren aldaketa prozesuak sostengatzeko gaitasuna”. Bere ustez, krezio-tentsioa eusteko gaitasunetik sortzen da lidergoa.

Definizio horren arabera, edozein organizaziotan lider aunitz aurkituko dugu, pertsona asko baitaude hierarkiaren maila ezberdinetan funtzio kritikoa betetzen dutenak krezio-tentsioa sortzeko eta eusteko. Zehazki, Senge-k (2000) hiru lider motaren arteko interakzioa azpimarratzen du:

- *Lineako tokiko liderrak.* Tokian tokiko lineako lana antolatu eta burutzeko eran aldaketak eragiteko nahiko ahalmena duten pertsonak dira lineako tokiko liderrak.
- *Barne-sareko langileak, interkomunikazio liderrak edo komunitate-sortzaileak.* Informazio sare informalak sortzen dituzten pertsonak dira. Erakundean zehar mugitzeko ahalmena dute eta beste askorekin aliantzak sortuz komunikazio sare sozialak eratzen dituzte.
- *Lider exekutiboak.* Botere exekutiboa duten pertsonak dira. Exekutibo hauen lidergoa, nola ez, ezinbestekoa da erakundearen funtzionamendu eraginkorra bermatzeko.

Lidergoaren ikuspegi sistemikoaren arabera, kontuan hartu behar dira ezinbestean hiru lidergo mota ezberdinak; mota bakoitzak beste bien premia du, bakoitzak eraginkorki funtziona baitezake soilik besteek ere hala egiten dutenean. Horregatik, autoreak *ikuspegi ekologikoa* deitzen dio enfoketari, azaltzen duelako nola lider mota ezberdinen egitateek elkarri eragiten dioten bata besteari eta testuinguruko elementuei, esan nahi baita, lidergoa bere testuingurutik bereizezina den fenomeno sistemiko gisa ulertzen dela.

### 2.2.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Premisa honetatik abiatzen gara: erakundeetan euskararen normalizaziorako interbentzioa kudeatzea eraldaketa prozesu bat kudeatzea da. Eta, eraldaketa prozesu orotan gertatzen den moduan, normaliza-

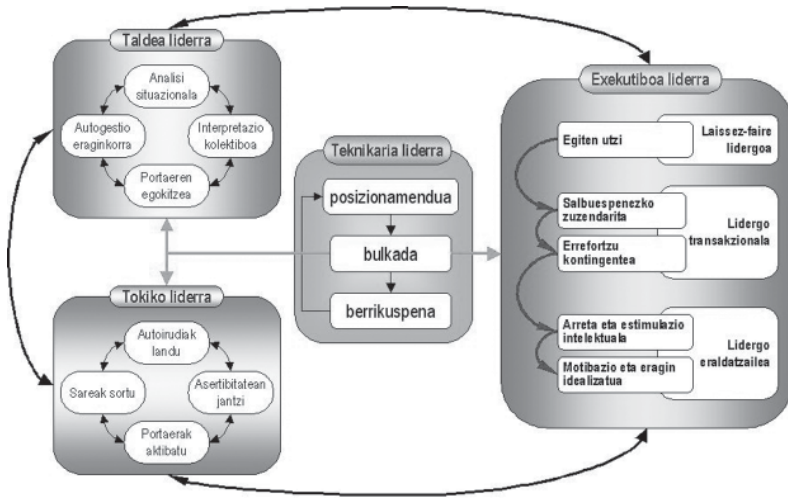
ziorako interbentzioaren prozesuak ere berau sustatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra behar du.

Bestalde, esperientziak erakusten duenez, normalizaziorako interbentzio prozesuetan euskara teknikaria izaten da interbentzioaren figura zentrala: beraren gain erori ohi da, ez bakarrik kudeaketa tekniko egitearen ardura, baita normalizazioa gaiaren erantzukizun osoa ere. Baina, zentrala izan arren, bere mugak dituen figura da, estatusari dagokionez, botereari dagokionez, irismenari dagokionez. Erakundeetan, bestalde, badira berezko ardura exekutiboaren duten pertsonak, lidergo formalaren funtzioa betetzen dutenak. Izaten dira, era berean, organizazioaren partaide diren pertsonak (asko, ardura exekutiborik gabe, edo beste mailako ardurarekin, eta batzuk ardura exekutiboarekin) bere aldarrikapenekin eta praktikarekin normalizazioaren aldeko nolabaiteko lidergo informalearen funtzioa betetzen dutenak.

### *Eredu egokitu baten proposamena*

Beraz, egiten dugun planteamenduan, eta akzio-gune honen definizioan adierazi bezala, erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek kontuan hartuko du prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia eta estrategiak garatuko ditu plano ezberdinetan. Horretarako, eta Senge-ren (2000) ikuspegi sistemikoan oinarrituz, sortu dugun lidergo komunitatearen eredu bat erabiltzea proposatzen dugu: ***n-LiKo normalizaziorako lidergo komunitatearen eredua***. Eredu honek aipatu lidergo-gune formal zein informalak integratzen ditu eta estrategia batzuk garatzen ditu lidergo-gune horiek indartzeko prozesuaren sustapenerako jardun bateratuan. Ondoko irudian ereduaren egitura eta elementuen arteko loturak azaltzen dira.

18. IRUDIA: «n-LiKo» lidergo eredua



*n-LiKo* ereduan lau lidergo-gune berezi ditugu: *teknikaria liderra*, *tokiko liderra*, *taldea liderra* eta *exekutiboa liderra*. Lau gune hauek elkarri eragiten diote *lidergo komunitatea* deitu duguna osatuz.

*Teknikaria liderra*. Euskara teknikaria euskara planak burutzeko kontratatutako langilea izaten da. Figura hau lidergo komunitatearen erdian kokatzen dugu, erdigunean dagoen lehen lidergo-gunea izango da. Teknikariari, funtzio teknikoak ez ezik, lidergo rola bereganatzea ere badagokio eta, horrekin batera, beste lidergo-guneak sortzeko eta indartzeko eragitea.

*Taldea liderra*. Erakundeetan normalizazio prozesu baten garapenak talde operatiboen despliegean oinarritu behar du, ENEKuS ereduaren bosgarren akzio-gunean ikusiko dugun moduan. Talde hauen jardun autogestionatuak lidergo-foku gisa eragin behar du erakundearen baitan normalizazio prozesuaren trakzio funtzioa betetzeko.

*Tokiko liderrak*. Organizaziorako zuzendaritzako kide edota exekutibo ez diren pertsonak dira, ardura exekutiboa ez dutenak (nahiz eta bere mailan edo lekuan hainbat ardura eduki). Tokian tokiko harremanetan, komunikazio moduetan eta giroan eragiteko ahalmena

dute. Beren portaerekin normalizaziorako aldaketaren balio praktikoa gauzatzeko eta egunerokotasunean txertatzeko lidergo informala gauzatzeko dute.

*Exekutiboa liderrak.* Organizazioaren baitan ahalmen exekutiboa duten pertsonak dira, bere karguagatik lidergo formalaren funtzioa betetzen dutenak. Bere erabakiekin organizazioaren maila ezberdinetan normalizazio prozesuak sustatzeko, indartzeko, baliabideak esleitzeko edota aldeko giroak sortzeko ahalmena dute. Bere portaerekin normalizaziorako aldaketaren eredu edota erreferente izateko lidergo formala gauzatzeko dute.

### Garapen estrategiak eremuan

Xedea, adierazi bezala, normalizazio prozesua sustatuko duen lidergo positibo eta eraginkorra aktibatzea da. Lidergo horretarako eragiletza, proposatzen dugun eremuan, kolektiboa eta partekatua izan behar du, elkarrekin lidergo komunitatean lau lidergo-gune ezberdinek bideratua. Lidergo-gune horietako bakoitzaren lidergo ahalmena eta eraginkortasun maila ezberdinak izango dira une jakin batean. Beraz, estrategia sorta bat planteatuko dugu lidergo-gune bakoitzean, bertan protagonista diren pertsonen jokabideak perspektiba honetan lerrokatzeko eta optimizatzeko.

### Teknikaria liderraren garapenerako estrategiak:

Organizazioetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistemen ikuspuntutik, hizkuntz teknikaria (edo arduraduna) figura zentrala da, lehen lidergo-gunea edota fokua. Bera da bere jokabideekin prozesuaren ikuspegia markatzeko duena eta, aldi berean, beste lidergo-guneak sor daitezen eta horietan diharduten pertsonen normalizaziorako lidergo portaerak gero eta sendoagoak gara ditzaten bultzatzeko duena. Zentzu horretan, bere lidergo era lidergo eraldatzailerak hurbilduko da, baina berariazko ezaugarriekin, organizazioaren baitan hizkuntz teknikariaren ahalmenak ez baitu normalean botere exekutiboa edukitzen eta, baldin badu, oso mugatua izaten baita.

*Teknikaria liderraren garapenerako* proposatzen den estrategia hiru dimentsiodun prozesu baten bidez taxutzen da: *posizionamendua*, *bulkada* eta *berrikuspena*.

*Posizionamendua.* Teknikariak, lehen une batean, bere posizionamenduaren analisia egingo du, ahalmenak eta aukerak kokatze aldera: bere ikuspegia, berezko indar pertsonalak, daukan boterea eta estatusa,

bere gaitasunak eta trebetasunak, balizko bultzagileen sarea, eragozleen indarra... Posizionamendu horren ondorioz bi egitate gauzatuko dira: bata teknikaria lidergoari buruzko ezagutzan eta lidergorako trebetasunetan gaitzea izango da eta bestea, teknikariak bere lidergo estiloa aztertzea, esate baterako, “*cuestionario de estilos de liderazgo*” (Castro et al., 2007) bezalako tresnak erabiliz.

*Bulkada.* Bere posizionamendua aztertu, gaitasunak landu eta estiloak ezagutu ostean, teknikariak bere lidergoaren bulkada norabidetuko du beste lidergo-guneak sortarazte eta indartze bidean. Hori izango da bere lidergoaren xede nagusia, beste lidergo-guneak indartzea, eraldaketarako lidergo berriei protagonismoa ematea eta lidergo partekatuen sarea edo komunitatea eraikitzeko urratsak ematea. Horretarako teknikariak zera egin beharko du: batetik, bere estiloak unean uneko gune eta taldeen eboluzio mailari eta ezaugarriei egokitu eta, bestetik, lidergo komunitatearen baitako beste lidergo-guneetako pertsonen lidergo ahalmenak sustatu, ondoko paragrafoetan azalduko denaren ildotik.

*Berrikuspena.* Teknikariak, azkenik, bere posizionamenduari buruzko analisisien egokitasuna eta bulkadaren eraginkortasuna aztertu beharko ditu. Horretarako, beste eragileen eta lidergo-guneetako pertsonen atze-elikadurak jasotzeko bidea egingo du, esate baterako *360º eratako ebaluazio-sistemak*<sup>39</sup> erabiliz.

#### Taldea liderraren garapenerako estrategiak:

Taldea aipatzen dugunean, erakundearen baitan normalizazio programaren atal espezifikoak garatzeko langileez osatuta sortutako hobe-kuntza, kudeaketa edo garapen taldeez dihardugu. Teknikariaren xedea izango da talde hauek lan operatiboaz gain lidergo erreferentzia bereganatzeko bidea ere egin dezaten bultzatzea. Horretarako, teknikariak taldearen ezaugarriak, talde tipoa eta taldearen unea aztertuko ditu: kohesio maila, egituraketa mota, gaitasunak, ikuspegiak edota gogoak. Egindako *analisi situazional* horretan oinarrituta, eta planteamenduari buruzko taldeko kideen arteko *interpretazio kolektiboa* lagunduta, teknikariak bere lidergo eta rol *portaerak egokituko* ditu unean uneko garapen mailaren egoeretara, taldearen *autogestio eraginkorra* lortu asmoz.

#### Tokiko liderraren garapenerako estrategiak:

Ardura exekutibo barik, organizazioaren edozein mailatan pertsona gisa bere kideekin eta erakundearen egiturekin harremanetan



diharduen langilea da *tokiko liderra*; normalizaziorako objektua den hizkuntzari dagokionez, hizkuntza horren gaitasuna duena eta berau erabiltzeko nahia adierazi eta erakusten duena. Komunikazio sareetan eta erakundearen giroan eragin dezakeen lidergo praktikoa da berea. Teknikariaren xedea izango da pertsona hauen hizkuntza-portaera normalizatzaileak indartzen laguntzea eta, horrela, bere lidergo informala-ren ahalmena areagotzea. Horretarako, teknikariak lau aspektu hauek landuko ditu tokiko liderrekin: *auto-irudiak*, *asertibitatea*, *portaerak* eta *sareak*.

*Auto-irudiak landu.* Tokiko lider izateko aurre baldintzak (gaitasuna eta atxikimendu aktiboa) betetzen dituzten pertsonekin hausnarketa prozesu bat irekiko du teknikariak, pertsonak horiek hizkuntzari buruz dituzten eredu mentalak eta auto-irudiak ezagutzeko, aztertzeko eta lantzeko: atxikimendu sinbolikoaren nolakotasuna, hizkuntza garapenerako nahiak, erabilera espazio eta aukerei buruzko interpretazioak... Hausnarketa horren emaitza hizkuntzarekiko portaera asertiboa eta normalizatzailea garatuko duen auto-irudi errefortzatua izango da.

*Asertibitatean jantzi.* Normalizaziorako hizkuntza portaera asertiboak ulertzeko eta aplikatzeko teknikan eta *lidergo lateralala* deituriko trebetasunetan jantzen lagunduko dio teknikariak tokiko liderrari.

*Portaerak aktibatuz.* Zeharkako lidergorako teknikan eta hizkuntza asertibitatearako trebetasunetan formazioa jaso ostean, jokabide asertiborako portaerak aktibatuko dituzte tokiko liderrek teknikariaren laguntzarekin alde aurretik identifikatutako komunikazio espazio eta egoeretan.

*Sareak sortu.* Tokiko liderren arteko sareak sortu eta egituratuko dira, elkarri lagundu eta tokiko lidergoaren ahalmena optimizatzeko. Helburua tokiko liderrak jarduera autonomo eta eraldatzailea lortzera iristea da.

### Exekutiboa liderraren garapenerako estrategiak:

Erakundearen maila ezberdinetan kargu jakin baterako izendatua izan den eta ahalmen exekutiboa duen pertsona da *exekutiboa liderra*, bere karguagatik lidergo formal duena. Erabakietan, estatusan eta lehentasunetan eragin dezakeen boterearen lidergo instituzionala da berea. Teknikariaren xedea izango da pertsona hauen normalizazioarekiko lidergo jokoerak aldeko portaera ahalik eta eraldatzaileenetara progresiboki hurbiltzen laguntzea, Bass-ek (2000) izendatutako *Lidergoaren*

*Perfil Osoaren ibilbidea eginez: laissez-faire lidergoa, lidergo transakzionala eta lidergo eraldatzailea.*

*Laissez-faire lidergo portaerak.* Teknikariak baliatuko duen exekutiboaren jokabide pasiboak dira. Horiek dira normalizazio programa bat gauzatzeko botere ahalmenak dituzten exekutiboan aldetik espero daitekeen gutxieneko lidergo jarrera, teknikariak baliatuko duena irekitako bideari ekiteko.

*Lidergo transakzional estiloko portaerak.* Teknikariak bultzatuko dituen exekutiboaren jokabide positibo lagunduak dira. Teknikariak, exekutiboan jarrera pasiboetan tartekako jokabide aktiboak gauza daitezen situazioak sortuko ditu, protagonismoa hartu behar izango duen egoera batzuk sustatuz eta exekutiboarekin negoziatuz. Esate baterako, EusLab egitasmoan, tokiko euskara hobemahiak prestatutako urteko egitasmoa onartua izan dadin eskualdeko idazkaritzara eramaten du eta, gainera, eskualdeko idazkariari planteatzen dio eta berarekin negoziatzen du egitasmo horren azalpena berak egin dezan. Beste adibide bat, errefortzu kontingentearena, normalizazioan ahalegindutako pertsonei beren ahaleginaren aintzatespena eskaintzeko urtearen buruan ekitaldia antolatzea eta ekitaldi horretarako teknikariak prestatutako ekintzetan goi mailako exekutiboak protagonismoa hartzea izan daiteke.

*Lidergo eraldatzailearen estiloko portaerak.* Teknikariaren jarduna indartuko duen exekutiboaren jokabide positibo autonomia da. Hemen batu egiten dira exekutiboak alde aurretik gaiarekiko eduki dezakeen berezko jarrera eta normalizaziorako lidergoaren lanketa esplizitua. Maila honetako portaerak erdiestea lanketa luzearen ondoren iritsiko direnaren jabe izan behar du teknikariak. Ibilbidea aurrekoari jarraipena ematea izango da, exekutiboaren jokabide aktiboak agertarazteko situazio berriak eta gero eta konpromiso handiagokoak sustatuz eta, aldi berean, exekutiboa horretarako 'entrenatuz', egindakoak berrikusiz eta interpretatuz eta espazio horiek exekutiboaren egituran integratuz.

Horago adierazi bezala, teknikaria da lidergoaren erdigunean dagoen elementua eta, bere bulkada erabakigarria izango da beste hiru planoetan lidergoak aktibatuzko edota indartzeko. Hori bai, teknikariaren lidergoa ez da aski izango prozesu osoa eraginkorki eta emaitza optimoekin burutzeko, ezinbestean beste lidergoen indarra beharko da. Guztiek elkarri eragiten diote modu sistemikoan, eta, zentzu horretan, batean aktibatutako lidergo-indarrak besteetan eragina izango dute joan-etorriko bektoreak osatuz eta, horrela, elkar elikatuz.

### ***2.3. Akzio-gune 3: Estrategia eta Plangintza***

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

1. Kontuan hartuko du erakundearen ikuspegiari eta balioetan oinarritutako hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak ezartzearen garrantzia eta,
2. Sistematika bat garatuko du aldioroko hausnarketa eta plangintza estrategikoak bideratzeko eta operatibizatzeke.

#### 2.3.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

*Plangintza* erabilera anitzeko eta esanahi asko dituen kontzeptua da. Gizarte zientzietako diziplina espezializatua izan arren, oso hedatua dagoen hitza da, modu batean edo bestean bizitzaren esparru guztietan egiten den ekintza baita planifikazioa. Berdin norbanakook eguneroko jardueraren egitasmoak egiten ditugunean, zein enpresa multinazional batek bere hurrengo urteetako garapenaren nondik norakoak aurreikusten dituenean.

Plangintza, berez, bitarteko bat da, hainbatetan helburua izan ba-daiteke ere. Lorpen bati begira erabiltzen den bitarteko edo tresna, gizarte esparru oso desberdinetan eta ia guztietan aplikatu daitekeena edo erabiltzen dena. Eta oso egitura edo dimentsio ezberdinak hartzen dituen, denboran eta tamainan. Plangintzaren definizio ugari topa daiteke, horien artean honako hauek:

«Procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles» (Pichardo, 1993: 27).

«Un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis de la situación en cuestión» (Collerette eta Delisle, 1988: 49).

«Aldez aurretik erabakitako interbentzio kontziente baten bidez eta egoera berri bat lortu asmoz, aldatu nahi den gizarte egoera jakin baten gain metodikoki eragitea» (Marko, 1995: 100).

«La planification veut toujours dire: traiter des problèmes complexes. La planification est toujours orientée vers un futur inconnu.

Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines. La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs". En conclusion, la planification est un processus orienté vers des objectifs visant à influencer une situation future complexe» (Lohmeier, 1997: 10).

Adierazi bezala, *plangintza* gauza anitza –eta sarritan nahasia– da, eta interpretatzeko eta ulertua izateko modu ezberdinak daude. Aniztasun horren isla dirateke aurreko definizioak, eta berauetan antzematen diren ikuspegi eta orientazio ezberdinak.

Hala ere, Ander-Eggek (1991) dioen bezala, planifikazio edo programazio ororen egitura logiko-formala komuna da maila ezberdinetan (nahiz eta kasu bakoitzean konplexutasun eta ezaugarri bereziak eduki), eta, horri esker, *plangintza*ren corpus teoriko-metodologiko bat formulatzera irits daiteke.

### *Plangintza*ren marko kontzeptuala

Planifikazioa, leheik eta behin, erabaki bat da; norbaitek, eragile-  
ren batek, bultzatzen duen erabakia. Gizarte-bizitzako ekintza oro erabaki baten ondorioa da (Pichardo, 1993), eta erabaki hori inprobisatua edo planifikatua izan daiteke. Planifikazioa, bestalde, formala (idatzia eta landua) edo informala (oporrak planifikatzea) izan daiteke. Egungo egoeraren analisia eta egoera horren balizko bilakaeren kalkulua egiten denean, esan nahi du ekintzaaren aurretikotze prozesua planifikatua dela, planifikazio formalaren bidez egindakoa. Zentzu horretan planifikazioak esan nahi du: asmoak definitzea, asmoak lortzeko mekanismoak finkatzea, mekanismoak aplikatzea eta ekintzak burutzea, eta, ekintzen emaitzak ezagutzea.

Planifikazioak intenzionalitatea du. Xede batekin planteatzen da. Eta xede horri begira metodologia bat ala bestea erabiliko du prozesua burutzeko. Metodologiak, bestalde, ezberdinak izango dira, beste gauza batzuen artean, aukeratzen den *plangintza*-eredu edota paradig-maren arabera. Planifikazioak, azkenik, erlazio estua du espazioarekin, denborarekin eta pertsonekin. Espazioarekin, nonbait aplikatzeko

izango delako, eta aplikazio-esparruak ezberdinak izan daitezkeelako. Denborarekin, iraupen-tarte jakina izango duelako, eta horren arabera plangintzaren dimentsioa aldatu egingo delako. Pertsonekin, plangintzaren ekintzen eragina zuzena pertsona-afektatu jakin batzuek jasoko dutelako, eta plangintzaren izaerak pertsona-afektatu horien parte-hartze mota aldatu egingo duelako.

Planifikazio oro, beraz, norbaitek sustatzen du, asmoren batekin, eredu batzuei jarraikiz, metodologia jakinen bat erabiliz, nonbait aplikatzeko, dimentsio zehatz batekin eta norbaitzuekin lan eginez.

#### Eragiletza-erabakia: Plangintza, zergatik?

Plangintza egingo da nonbait norbaitek hori egiteko erabakia hartu duelako. Eta erabaki hori hartua izango da norbaitek sustatu duelako. Eta norbaitek plangintza egin dadin erabakia sustatuko du alde aurretik kezka edo grinaren bat izan duelako eta zerbait aldatu, hobetu edo antolatu nahi izan duelako. Beraz, plangintzaren abiapuntuan eragiletza egongo da (eragiletza hori ez bakarrik hasierako sustapenean; gerora ere, plangintza prozesu osoan zehar ere, beharko da). Horrek antolakuntza metodologikoarekin zerikusia du. Gainera, plangintzaren ekintzarekin afektatuak izango direnak jasotzaile edo eragile ere izango ote diren erabaki beharko da. Eta horrek ereduarekin zerikusia du.

Baina, jakina, eragite eta sustatzearekin bakarrik ez da aski. Gero, egingo denaren erabaki finkoa hartu behar da. Erabaki horren ondorioz, bitartekoak jarriko dira eta plangintzaren talde eragileari ahalmen maila bat edo bestea emango zaio.

#### Xedea: Plangintza, zertarako?

Plangintzak beti du alde aurretiko intentzionalitate bat, xede bat. Zerbaitetarako egiten da plangintza: izan daiteke irauteko, edo kudeatzeko, edo zerbait antolatzeko, edo aldaketa eragiteko... Plangintza instrumentu bat da, aplikazio anitzeko instrumentua. Beraz, eta Ander Egg-ek (1991: 11) dioen bezala, erabil daiteke eta erabili izan da «*tanto para el mantenimiento del status quo como para impulsar reformas o cambios estructurales*. Aurreikusitako xedeak, bestalde, plangintzaren dimentsioa ere baldintzatuko du. Horrela, esate baterako:

- Xedea baldin bada: egoeraren eraldaketa bat sustatzea, edo, inguruneko eraldaketei aurre hartzea, edo, etorkizuneko norabidea aurreikustea, *epe luzearako plangintzaz edo plangintza estrategikoaz* hitz egingo dugu.

- Xedea baldin bada: urteko lanak antolatzea, edo, ekintza bat antolatzea, *plangintza operatiboaz edo programazioaz* hitz egingo dugu.

### Dimentsioa: Plangintza, zein mailatan?

Aurreko puntuan ikusi dugun ikuspegi espazialarekin batera (sin-kronikoa), ikuspegi tenporala (diakronikoa) eta dimentsionala ere erabiltzen dira plangintza mota ezberdinak bereizteko eta kokatzeko. Horrela, eta bere iraupenari dagokionez, plangintzari buruzko literaturan aipatzen dira: epe luzeko ikusmiran egindako plangintzak (3-5 urte), epe ertainekoak (1-3 urte) eta epe motzekoak (urte 1).

Plangintzaren iraupenak erlazioa du gerora plan horrek hartuko duen dimentsioarekin eta bere formalizazio operatiboarekin. Horrela, epe luzeko plangintzaz ari bagara, dimentsio estrategikoari egingo diogu erreferentzia eta epe motzeko plangintzaz ari bagara, berriz, dimentsio operatiboan murgiltzen ariko gara. Baina alderantziz ere, gestio operatiboa bideratu nahi badugu, iraupen motzeko plangintza garatuko dugu eta, berriz, analisi estrategikoetan sakondu nahi badugu, epe luzeagoko plangintzari begira jarriko gara.

Medinak (1995) azaltzen duen moduan, elkarrekin erlazionatuak dauden kontzeptuak dira plangintzaren kokapen tenporala, plangintzaren dimentsioa eta plangintzaren formalizazioa. Horrela, eta sarri askotan *plana*, *programa* eta *proiektua* nahasten diren edo esanahi bertsuarekin erabiltzen diren hitzak baldin badira ere, berez ez dira baliokideak eta teknikoki bereizi behar dira:

- Plana: izaera globalena duena da eta bere baitan barnebiltzen ditu programak eta proiektuak. Dimentsio estrategikoari egiten dio erreferentzia, epe luzeko perspektibarekin. Norabide nagusiak, lehentasunak, ekintzarako estrategiak, metodologia eta bitartekoak eta errekurtsoen esleipena zehazten ditu.
- Programa: planaren garapenerako ardatzak gorpuzten dituzte programek. Epe ertainari egiten dio erreferentzia. Planean zehaztutako lehentasunak operatibizatze bide egiten du proiektu multzoen bitartez.
- Proiektua: izaera eta gauzapen zehatzena duena. Dimentsio operatiboari egiten dio erreferentzia, epe motzeko perspektibarekin. Ardatz programatikoetan garatu eta antolatutako planaren helburuak gauzatzera begira burutuko diren jarduera eta ekintza zehatzek eta koordinatuek osatzen dute proiektua.

Edozein kasutan, esan behar da despliege hau ez dela beti plangintza guztietan gertatzen. Eskema baliagarria da, batez ere, gizarte alorrean aplikatzen diren plangintzetan. Baina beste hainbat kasutan eskema ezberdina izan daiteke.

#### Jasotzaileak: plangintza, nork?

Plangintza orotan gutxienez bi eragile mota nagusi daude. Batetik plangintza egin dadin sustatuko duten eragileak. Eta, bestetik, plangintzaren eragina jasoko dutenak, eragileak ere izan daitezkeenak ala jasotzaile hutsak.

Plangintzaren eredu normatiboenetan, pertsona-afektatuak jasotzaile pasiboak dira, ez dute erabaki eta ekite ahalmenik plangintzaren egituraren baitan. Ikuspegi estrategikoago edota irekiago duten plangintza ereduetan, berriz, inplikatuaren parte-hartzea bultzatzen da, planifikazioa elkarren artean eraiki eta burutzeko prozesu gisa ulertzen baita.

#### Metodologiak: Plangintza, nola? EREDU BATZUK

Aurreko paragrafoetan ikusitako plangintzaren marko kontzeptualaren elementu horiek guztiak elkarren artean erlazionatuak daude. Hau da, eragiletza nork eta zein xederekin bultzatzen duen, bada, horren arabera izango dira erabiliko diren ereduak eta metodologia eta, ondorioz, parte-hartzaileen rola nolakotasuna ere. Eta alderantziz, plangintzan parte-hartzeko modu jakin bat eratu nahi dela eta xedea bestelakoa dela, orduan, eta horren arabera, ereduak eta metodologiak ere horretara egokitu egingo dira. Plangintza prozesuak berak ere azken finean sistema bat osatzen baitu. Eta plangintza-sistema horretan elementu guztiak elkarrekin lotuak daude eta elkarri eragiten diote.

Bestalde, planifikazioari buruzko ikusmolde eta eskola ezberdinak daude, eta horrek aplikaziorako eredu metodologikoei dagokienez aukera ezberdinak izatea dakar. Esan behar da, hala ere, ezberdintasunak ezberdintasun, planifikazio edo programazio orok egitura logikoformal berdintsua izaten duela maila ezberdinetan errepikatzen dena (Ander-Egg, 1991), beti ere kasuan kasuko konplexutasun, erreferente teoriko, garapen tekniko eta ezaugarri propioekin.

Horrela, eta Collerette-k eta Delisle-k (1988) adierazten dutenari jarraituz, eraldaketa planifikatuaren prozedura labur daiteke lau fase nagusi finkatuz: 1) aldatu nahi den egoeraren diagnostikoa, 2) ekintzaren planifikazioa, 3) ekintzaren egikaritzea eta, 4) ekintzaren ebaluaketa.

Fase hauek ez daude kronologikoki erabat berezituak, mugatuak; hau da, ezin da esan fase bat ezin denik hasi aurrekoa amaitu aurretik. Alderantziz, esku-hartze planifikatuaren konplexutasunean, lau urratsak (diagnostikoa, planifikazioa, egikaritzea eta ebaluaketa) beti daude lotuak eta elkarri eraginez, eta sarritan gerta daiteke aldi berean gauzatzen aritzea horietako bat baino gehiago. Fase hauek aipatzen direnean gehiago adierazi nahi da jarraitu beharreko egitura logikoa eta lan-modua, puntuz puntu eta eskematikoki segitu beharreko bide estua baino.

Bestalde, esku-hartze fase hauek berdin jarrai daitezke maila makroan zein mikroan. Alegia, plangintzaren eskema nagusiko fase bakoitzaren baitan burutzen den ekintza esanguratsu bakoitzean egin ahal izango direla, baita diagnostikoa, planifikazioa, egikaritzea eta ebaluaketa operazioak ere. Era honetan, eraldaketa baten inplementazioaren prozedura globala planifikazio-zikloen sekuentzia gisa uler dezakegu. Ikus ditzagun, beraz, horietako eredu ezberdin batzuk.

#### Planifikazio situazionala:

Planifikazio situazionala bereziki Hego Amerikan garatu den planifikazio eredu bat da. Bere aplikazio esparrua gizarte-plangintza edo komunitatearen garapenari dagokiona da. Erreferentziatzko autorea Carlos Matus (1977, 1978) da. Situazioa, kontzeptu gisa, Matus-ek horrela definitzen du: *«Es donde está situado algo; ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación con el actor y con la acción de este. Por eso, una misma realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cual es su acción. La situación es condicionante del actor y de la acción, y la acción de los actores es eficaz en la construcción de la situación»* (Matus, 1977: 69). Situazioan hiru une ezberdin bereiz daitezke:

Hasierako situazioa. Planifikazioaren abiapuntua izango dena, diagnostiko baten bitartez aztertzen da.

Etorkizuneko situazioa. Hasierako situazioaren bilakaera 'naturala'ren bidez, inolako esku-hartzerik ez badago, iritsiko den situazioa izango da. Pronostikoaren bitartez aztertzen da.

Desiraturako situazioa. Lortzera iritsi nahi den situazioa da, esku-hartze planifikatua izatearen arrazoia. Planifikazioaren norabidea zedarritzen du irudi-helburu bati forma emanez.



Plangintza situazioanalaren planteamendu honek baditu oinarrizko printzipio batzuk, horien artean:

- Planifikazioak, proposamenak bultzatuko dituen eta prozesuaren gidaritzaren lidergoa bereganatuko duen aktore bat identifikatuz abiatu behar du. Edonor izan daiteke, baldin eta botere ahalmenak baldin baditu.
- Proposatuko diren ekintzak programaren norabidean egokituak egon behar dute. Programa honek ez du zergatik dokumentu formalia idatzia izan behar; izan daiteke ongi egituratu gabeko asmo, ideia eta abarren multzoa bat.
- Situazioan eragiten aktore ezberdinak daudenaz kontziente izan behar da, eta horren arabera jokatu. Interes kontrajarriak egon daitezke, eta konfliktuak sortu. Horren arabera, alde aurretik balizko situazioen azterketa egin behar da.
- Asmoak babestuko dituen eta ekintzak burutzen eta aurkako indarrak neutralizatzen lagunduko duen sostengu-talde baten babesa behar da.
- Planifikatzea helburuak finkatzea eta horiek lortzeko behar diren errekursoak zehaztea baino zerbait gehiago da. Hasierako situazioaren eraldaketa progresiboa esan nahi du; baldintzak sortzen joatea, hasierako situaziotik desiratutako situaziorako iristeko behar diren proiektuak gauzatu ahal izateko. Prozesu horretan aurkarien erresistentzia aktiboa gainditzea funtsezkoa da.
- Aurreko guztia betetzeko, planifikatzen duenak ezin du *kanpoko behatzaile akademiko* baten distantzia hartu. Ezin du *neutraltasun* rola hartu. Bereganatu behar du bera ere aktore baten zatia dela, eta situazioaren barruan dagoela.

### Plangintza Estrategikoa:

*Estrategia* hitzaren lehen esanahiak izaera militarra du. *Jenerala* esan nahi duen antzinako grezierazko *strategos* hitzetik dator. Hitz honen jatorria, bestalde, *gudalostea* eta *gidatu* esan nahi duten erroek osatzen dute (Mintzberg et al., 1997). Estrategiaren kontzeptua nagusiki esparru militarrean erabili da, baita politikoan ere neurri handi batean. Joan den mendearen 60ko hamarkadatik aurrera, estrategia kontzeptua enpresen eta organizazioen kudeaketaren munduan erabiltzen hasi

zen, eta mundu hori izan da plangintza estrategikoaren ezagutza gehien landu duen esparrua. Gerora, eta esperientzia horretatik abiatuta, plangintza estrategikoa gizarte mailako interbentzioetan eta plangintzetan erabiltzen hasi zen.

Baina enfoke estrategikoarena ere ez da kontzeptu unibokoa, ez du eredu eta metodologia bakarra osatzen. Bere baitan ikuspegi eta eskola ezberdinak daude, estrategia modu ezberdinean ulertzen dutenak eta, ondorioz, planteamendu metodologiko ezberdinak mahaigaineratzen dituztenak. Mintzberg-ek (Mintzberg et al., 1999), hamar eskola bereizten ditu enpresen gestioan erabilitako enfoke estrategikoetan, preskriptiboak baztuk, deskriptiboak besteak.

Eskola *preskriptiboekin* bat datorren plangintza estrategikoaren enfoke klasikoaren adibidea da AECAK<sup>40</sup> (1989) *Estrategias y políticas empresariales* dokumentuan azaltzen duena. Enfoke horren arabera, plangintza enpresaren planifikazio departamenduaren ardura-pean egongo da, eta lineala edota sekuentziala izango da bere egituran. Horrela, planifikazioaren faseak izango dira: 1) planifikazio prozesuaren antolaketa, 2) ingurunearen analisia eta pronostikoa, 3) erakundearen barne-analisia eta posizionamenduaren finkatzea, 4) helburu eta helmugak definitzea, 5) estrategien formulazioa, 6) plan estrategikoaren elaborazioa, 7) egitasmoaren egikaritzea, eta 8) egindakoa kontrola. tzea.

Aurrekoaren eboluzio gisa, bere ereduari, Goodstein-ek et al.ek (1998) ohiko ikuspegi klasiko gainditzeko asmoa azaltzen dute. Hemen, inplementazioa ez litzateke soilik ereduaren azken fasea izango; aitzitik, bere aplikaziorako kontsiderazioak garrantzitsuak izango dira fase guztietan zehar. Perspektiba honek, bestalde, planifikazio prozesuaren osagai psikologikoei garrantzi handia ematen die, bereziki baloreak lantzerakoan, misioa formulatzerakoan eta strategiaren diseinuaren etorkizuna eraikitzerakoan. Enfoke honetan, azkenik, arreta gehiago jartzen da plana arrakastaz egikaritu dadin egin beharreko lanetan, plangintzan bertan baino.

Planteamenduen eboluzioaren beste maila batean, Vázquez-ek (1998, 2000), urrats kualitatiboa planteatzen du strategiaren kontzeptuan. Bere esanetan, eta Mintzberg (1997) eta Prahalad eta Hamel (1990) bezalako autoreen analisiak jarraituz, estrategia eta plangintza estrategikoa kontzeptuak identifikatzen dituen paradigmak ez dio erantzuten egungo errealitate ezegonkor eta dinamikoari. Bere esanetan, eta Mintzberg-ekin (1997) bat eginez, estrategia **sintesia** da eta ez

analisi (analisiaren konponente bat baldin badu ere), hau da, **arte**a da, eta ez mekanika hutsa.

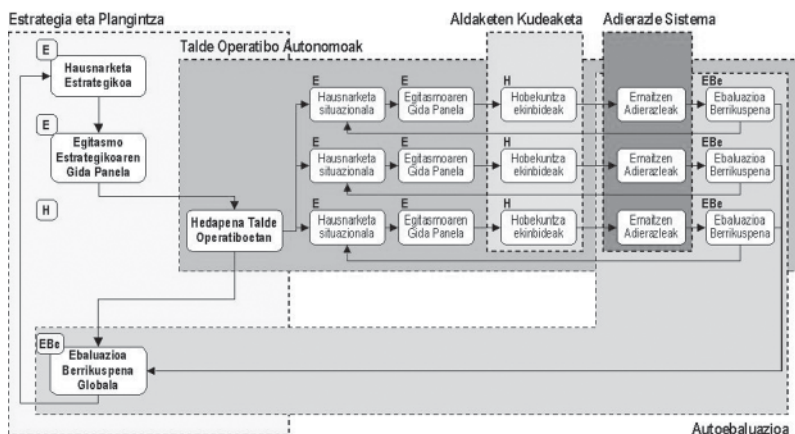
Vázquez-ek (1998) proposatzen duen eskeman estrategia kontzeptua ez da plan eskematiko eta zehaztapenez jositako bat izango. Berak *bidezidor estrategikoa* deitu duena hobesten du. Planteamendu honetan bilaketa eta ebaluaketa sistema bat izango da eta, honen bitartez, ekintza-sorta abiatuko da modu irekian eta praktikaren ebaluaketak erakutsiko du zein baztertu eta nondik jo. Hortik abiatuta, estrategia konexio- eta interakzio-sare konplexu gisa ulertu beharko da. Sare horretan, zuzendaritzak asmoak definituko ditu eta despliege estratergiko sortzailea gerta dadin behar den testuingurua sortuko du. Horrela, espiral estratergikoa osatzen joango da.

### 2.3.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Eraldaketa bat bilatzen duen beste edozein esku-hartzean bezalaxe, erakundeetan euskararen normalizaziorako interbentzioak bideatzeko eta gestionatzeko ere, norabidearen ildo estratergikoak argitu behar dira eta jardunbidearen urratsak planifikatu. Eta horretarako sistematika bat egokitu eta aplikatu behar da. Egun planifikaziorako hainbat metodologia ezberdin erabiltzen ari da erakundeetan euskararen normalizaziorako garatutako planetan; halere, eta formalki ezberdinak izan arren, eredu horiek guztiek, gorago adierazi bezala, oinarritzko egitura logiko-formala berdintsua daukate –guztiak planifikazio diren neurrian–, eta gehientsuenak planifikazio estratergikoaren orbitan kokatzen dira.

Gure aldetik, izandako esperientzian oinarrituta eta normalizaziorako gestioaren planifikazioan ENEKuS ereduaren baitan sistematizazio maila berriak erdietsi asmoz, erakundeetan euskararen normalizaziorako interbentzioaren estratergiak, hedapenak eta ebaluazioak planifikatzeko eredu bat proposatzen dugu; lan honetan aurkezten ari garen ENEKuS kudeaketa sistemaren ardatz teknikoaren (*hard* ardatza deitu dugunaren) akzio-guneak elkarrekin egituratzen dituen plangintza-eredua: *n-PlaniS normalizaziorako plangintzaren sistema eredu*a.

## 19. IRUDIA: *n-PlaniS* Normalizaziorako Plangintza-eredua



Aurreko irudian ikus daitezkeen moduan, *n-PlaniS* ereduua hainbat prozesurekin osatzen den eta maila sistemiko ezberdinetan garatzen den interbentziorako *makro-prozesu* bat da. Makro-prozesua osatzen duen prozesu horietako bakoitzak, adierazi bezala, *ENEKuS* kudeaketa sistema globalaren *hard* ardatzaren *akzio-gune* bati dagokio. Prozesu horiek guztiak elkarrekin makro-prozesuan egituratuta, estrategiaren xedek finkatzeko prozesuarekin hasten den eta autoebaluazioaren bitartez berrikuspenerako prozesuarekin amaitzen den EEHEBE<sup>41</sup> eskema logikoan oinarritutako espiral erako interbentzio bat konfiguratu dute.

Lehen prozesua, *Estrategia eta Plangintza akzio-guneari* dagokiona, ikuspegi orokorreko strategiaren diseinurako eta planifikazioaren enfoketarako prozesua da. Prozesu honen bitartez, interbentzioarekin bitartzen den emaitzaren xedea eta helburu estrategikoak finkatuko dira eta hurrengo prozesuaren hedapenaren bidez gauzatu den interbentzioaren nolakotasunaren enfokeak zehaztuko dira.

Bi ezaugarri nagusi ditu *n-PlaniS* ereduaren lehen prozesu honek: bat) analisi estrategikorako metodologiaren ildo nagusiak jarraitzen ditu, eta bi) analisia eta egitasmoaren enfokea egituratuta daude GPI<sup>42</sup> ereduaren egokitzapenean oinarrituta alde aurretik zehaztutako eskema baten arabera.

### Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

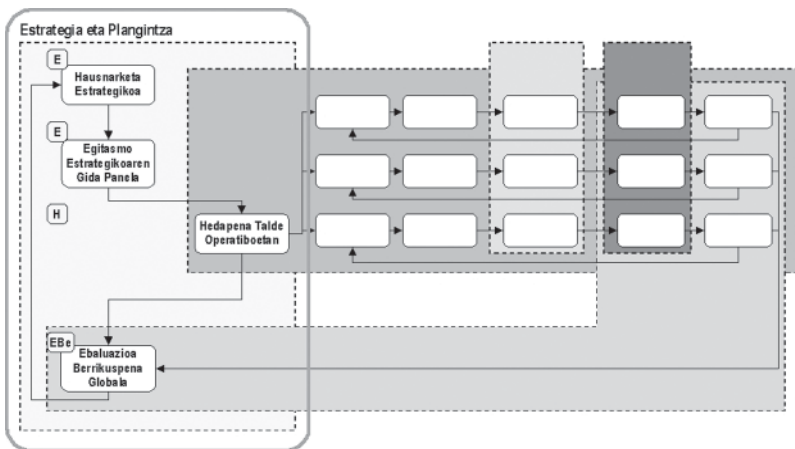
*Estrategia eta Plangintza* akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea da, egoeraren analisirako autoebaluazio batetik abiatuta normalizaziorako interbentzioarekin bilatzen den etorkizuneko irudikapen-helburua finkatzea, jarritako urte-eperako (hiruzpalau urte) jardunbideak xedatuko dituzten helburu estrategikoak zehaztea eta, era berean, planifikazioaren nolakotasunaren enfokeak eta ildoak definitzea; eta, hori guztia gauzatzeko, doiketak espezifikatzea.

Prozesu honen aplikazio-eremua normalizazio egitasmoa barnebiltzen duen erakundearen esparru osoaren maila sistemikoari dagokio. Orotariko ikuspegi globala eskaintzen du, gerora tokiko gune partikularretan hedatu eta garatuko dena.

### Prozesuaren garapena

Irudian ikus daitekeen moduan, estrategia eraikitzeko eta plan-gintza estrategikoa definitzeko *Estrategia eta Plangintza* lehen prozesua EEHEBE eskema logikoan oinarritutako espiral bat osatzen duten lau fase nagusirekin egituratzen da.

20. IRUDIA: *Estrategia eta Plangintza* prozesua



Fase horietatik, lehen biak –*hausnarketa estrategikoa* eta *egitasmo estrategikoaren gida panela*– hertsiki prozesuari dagozkio eta bere baitan garatzen dira; azken biak –*hedapena talde operatiboetan* eta *ebaluazio-berrikuspena globala*–, berriz, prozesuaren urratsak izan arren, ondorengo prozesuen bitartez garatzen dira.

### Lehen fasea: Hausnarketa Estrategikoa

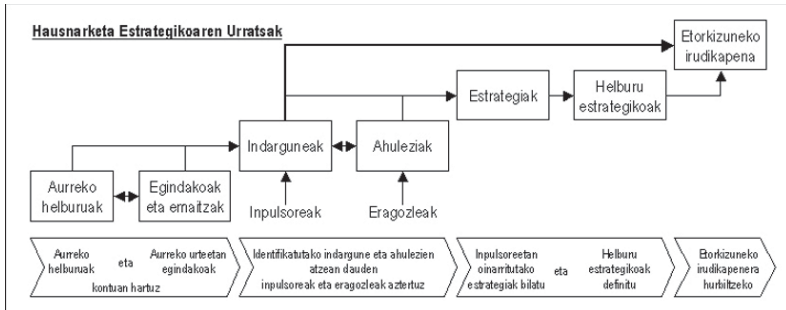
Erakundeetan hizkuntza-normalizaziorako kudeaketaren baitako hausnarketa estrategikoa analisi, gogoeta eta proiektzio ariketa kolektibo bat da, urte-epe jakin batean (hiruzpalau urte) interbentzioarekin lortu nahi diren emaitza nagusiak aurreikusi eta zehazten dituenak. Emaitza horiek *etorkizuneko irudikapenean* eta *helburu estrategikoetan* islatzen dira.

Aipatu ariketa hori bideratzeko metodologia bat behar da. Normalizazioaren praktikaren perspektibatik proposatzen dugun eredu metodologikoa organizazioen alorrean hausnarketa estrategikorako erabiltzen den eredu klasikoan -Mintzberg-ek (1999) diseinu eta planifikazio eskola deitutakoetan- oinarritu eta beste enfoke estrategiko dinamikoa- goen zenbait ezaugarri bereganatu dituen egokitzapen metodologikoa da; zentzu horretan:

- *Eskema ez-mekanizista eta irekia da.* Konplexutasunean gauzatu nahi den estrategia interakzio-sare baten bidez garatutako ikaste prozesu gisa ulertzen da, non formulazioaren eta aplikazioaren arteko mugak lausotu egiten diren erabat eta ekintza kolektiboak estrategia berriak sortaraz ditzakeen.
- *Enfoke apreziatiboan oinarritzen den hausnarketa prospektiboa da.* Arazoetan baino gehiago esperientzia positiboetan eta aukeretan oinarritutako analisia eginez, etorkizunak izan behar duenari buruzko eztabaida eraikitzaile gisa ulertzen da.
- *GPI-ren (gida panel integralaren) bidez sistematizatutako plan-gintza estrategikoa da.* Helburu estrategikoak alde aurretik ezarritako arlokako eskema baten arabera zehaztuz eta helburu horiek arteko kausa-ondorio erlazioak irudikatuz, hausnarketa estrategikoaren emaitza *mapa estrategikoa* deitzen denaren marrazketa gisa ulertzen da.

Ezaugarri horiek kontuan hartuta, *n-PlaniS* ereduaren baitan hausnarketa estrategikorako urratsak ondoko irudian agertzen direnak dira.

21. IRUDIA: *n-PlaniS* ereduaren baitan hausnarketa estrategikorako urratsak (egileak moldatua)



**Lehenengo urratsa: *Non gaude?*** Lehenengo lana kokatzearekin zehazkia duena izango da. Argitu beharko da enkargua nondik datorren, hausnarketa organizazioaren jardueraren edota prozesuen baitan zein toki duen, lan-taldean zein pertsona dauden, eta zergatik, eta beren egitekoa zein den. Ikusi beharko da lehen hausnarketa estrategikoa den ala lehen ere egin ote den, eta ziklo berri baten hasiera den. Informazioa eman beharko da, arlo honi dagokionez, organizazioan lehendik egon diren iniziatibei buruz edota, ziklo berriaren hasiera baldin bada, lehendik zeuden helburuak gogoratu eta egindakoaren memoria eskuratu eta berrikusi beharko dira. Bi lan-tresna erabiliko dira urrats honetan: *Hausnarketa prozesuaren programazioa* eta *Egoeraren memoria*.

**Bigarren urratsa: *Zer egin dugu eta zer lortu dugu?*** Bigarren lana, egoeraren memoria jasotako informazioa eta datuak oinarri hartuta eta hausnarketan parte hartzen duten kideen pertzepzioen arabera, normalizazioari dagokionez, jardunbideek eta emaitzek perfilatzen duten egoeran arloka (bost arlo bereizi ditugu: politikak eta lidergoa, antolaketa eta plangintza, pertsonak, barne prozesuak eta zerbitzuak eta kanpo harremanak) leudekeen indar-gune eta ahulezi nagusiak identifikatzea, aztertzea eta sailkatzea izango da. Hiru lan-tresna erabiliko dira urrats honetan: *egoeraren memoria*, *n-EgAS normalizaziorako egitasmoen autoebaluazio sistema (autoebaluazioa akzio-gunean zehazkiago azalduko duguna)* eta *multibotazio teknika*.

**Hirugarren urratsa: *Nora iritsi nahi dugu?*** Hirugarren lana, nora iritsi nahi dugun zehaztea izango da, normalizazioari dagokionez etor-

kizunean (hiruzpalau urteko epe-buruan) organizazioa nola irudikatu nahi dugun zehaztea. Egoera ezagututa, lortu nahi den xede edo emaitza nagusia finkatzea. Irudikapen horrek iparra adierazten digu, baina ez zentzu finalista hutsean, erdietsi nahi dugun helmuga izateaz gain, abiapuntutzat ere jo baitezakegu, ekintzaren hasiera markatzen duen eta proaktibotasuna sustatu eta elikatzen duen neurrian. Urrats honetan erabiliko den tresna: *amets kolektiboaren teknika*.

*Laugarren urratsa: Zein da bidea?* Hausnarketa estrategikorako urratsaren azken lana, etorkizunerako irudikatu dugun situazioaren eta egungo egoeraren arteko tartea txikiagotzeko bidean jorratu beharreko estrategiak eta erdietsi beharreko helburu estrategikoak zehaztea izango da. Horretarako, indar-guneak atzean dauden faktore inpultsoak eta ahulezien atzean dauden faktore eragozleak aztertuko ditugu eta, inpultsoeretan oinarrituz, irudikapenera hurbiltzeko estrategiak azalduko ditugu, ondoren horiek helburu estrategiko gisa konkretatu asmoz. Urrats honetan erabiliko den tresna: *norabide estrategikoaren analisi-rako fitxa*<sup>43</sup>.

Prozesuaren lehen fase honen emaitza nagusiak normalizaziorako interbentzioaren xede nagusia markatuko duten etorkizuneko irudikapena eta helburu estrategikoen multzoa izango dira. Horiekin, ondorengo fasean, egitasmoa estrategikoaren Gida Panela osatuko dugu: *norabidetze estrategikoaren diagrama, mapa estrategikoa, eta helburuen garapenerako taula*.

### Bigarren fasea: Egitasmo estrategikoaren Gida Panela

Proposatzen ari garen ereduari, *BSC - Balanced Scorecard* metodologia erreferentziatzen hartuta egokitu dugun *GPI - Gida Panel Integrala* lanabes metodologikoa integratu da. *GPI*-k helburuen arteko kausa-ondorio erlazioak irudikatzen laguntzen du eta egitura bat eskaintzen du strategiaren ikuspegi globala modu errazean ulertzeko eta estrategia termino operatiboetara bihurtzeko; halaber, alde aurretik ezarritako arloakako eskemak autoebaluazio sistema egituratzeko ere balio du.

*BSC* erreferentziako eredu metodologikoaren ezaugarri bereizgarri eta garrantzitsuenetako bat da egituratua agertzen dela alde aurretik ezarritako 'perspektiba' batzuekin finkatutako eskema nagusi baten arabera. Perspektiba horiek, estrategiak definitzerakoan kontuan hartu beharreko aspektuen bloke edo arlo esanguratsuak adierazten dituzte eta, beren funtzioa, aspektu garrantzitsu guztiak hartuko direla kontuan eta modu orekatuan jasoko direla bermatuko duen alde aurretiko



pentsamendu-eredu bat ezartzea da. GPIren egituran bost arlo (edo *perspektiba*, BSC-ko egileen terminologian) bereizi ditugu: *Politikak eta Lidergoak, Antolaketa eta Plangintza, Pertsonak, Barne Prozesuak*, eta, *Zerbitzuak eta Kanpo Harremanak*. Arlo hauen artean lotura logikoa dago, gero helburuen artean islatuko dena. Logika hori horrela irakur daiteke:

- Lidergo baten bidez hizkuntza alorreko politikak ezartzen diren neurrian, politika horiek gauzatzeko antolaketa eta plangintza beharko dira, plangintza horren bitartez erakundeko pertsonen hizkuntza gaitasunak eta jarrerak hobetuko dira, horrek barne prozesutan normalizazioan sakontzeko aukera emango du eta, azkenik, prozesuak normalizatuago dauden neurrian erakundearen zerbitzuetan eta kanpo harremanetan euskaraz normaltasunez jarduteko aukera areagotuko da.
- Alderantziz ere irakur daiteke: erakundeak eskaintzen dituen kanpo zerbitzuetan eta kanpo harremanetan euskaraz jardun ahal izateko, erakunde horren barne prozesuetan normalizazio urratsak eman beharko dira, horretarako ezinbestean erakundearen pertsonen artean hizkuntz gaitasun egokiak beharko dira eta jarrera positiboak, horiek guztiak lantzeko jardunbidea planifikatuko duen oinarritzko antolaketa beharko da eta antolaketa hori ez da sortuko hori bultzatuko duen politika eta lidergoa ez badago.

Egitasmo estrategikoaren Gida Panela hiru errepresentazio grafikoekin osatzen da. Lehena *Norabidetze estrategikoaren diagrama*<sup>44</sup> izango da. Diagrama horrek, egitasmoaren eginkizunetik abiatuta, etorkizuneko marraztu den irudikapenera iristeko erdietsi behar diren helburu estrategikoei markatzen duten norabidea azaltzen du.

Bigarren errepresentazio grafikoa *Mapa estrategikoa*<sup>45</sup> izango da. Mapa horrek egitasmoa osoaren egituratze estrategikoa deskribatzen du: helburuen arteko erlazioak marrazten ditu, kausa-ondorio lotura logikoak ezarriz eta strategiaren nolabaiteko hipotesia litzatekeena azalduz.

Hirugarren errepresentazio grafikoa *Helburuen garapenerako taula*<sup>46</sup> izango da. Taula horrek strategiaren operatibizazioa ahalbidetzen du, helburu estrategikoen garapena zehazten baitu jarraipenerako adierazle batzuk definituz, urtez urteko helmugak zehaztuz eta helburu horiek erdiesteko garatuko diren jardunbideak azalduz.

Beraz, egitasmo estrategikoaren gida panela GPI lanabes metodologikoa erabiltzen duen hausnarketa estrategikoaren errepresentazio grafiko eta operatiboa izango da. Berau osatzeko, lehenik eta behin, helburu estrategikoen formulazioa egokituko da norabidetze estrategikoaren logikan eta helburuen arteko loturak eta erlazioak marraztuko dira; ondoren, helburuen lortze maila neurtzeko baliagarriak izan daitezkeen adierazleak aztertu eta zehaztuko dira eta urtez urteko helburu progresiboak ezarriko dira; azkenik, helburuak lortzeko bidea egiten lagunduko duten jarduerak finkatuko dira eta tokiko gune operatiboetan gida panela hedatzeko prozesua irekiko da.

#### Hirugarren fasea: Hedapena talde operatiboetan

Fase honetan, hausnarketa estrategikoaren ondorioz eta gida panelaren bidez diseinatutako Egitasmo Estrategikoa gauzatzeko hedapenaren urratsak deskribatzen dira. Fase honen garapena, dena den, *Hedapena talde operatiboetan* akzio-guneari dagokio eta prozesuaren urratsak hurrengo atalean azalduko dira.

#### Laugarren fasea: Ebaluazio-berrikuspen globala

Fase honek prozesuaren zikloa ixten du eta, aldi berean, prozesu berri bati hasiera ematen dio. Helburu, enfoketa eta jardueren berrikuspenera ahalbidetzen duten datuen bilketa sistematikoaren eta autoebaluazio prozesuaren emaitza da. *Adierazle Sistema* eta *Autoebaluazioa* akzio-guneei dagozkien prozesuekin kateatzen da eta hurrengo atal batean azaltzen den *n-EgAS* metodologiaren erabileran oinarritzen da.

### ***2.4. Akzio-gune 4: Hedapena talde operatibo autonomoetan***

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batetik:

1. kontuan hartuko du normalizaziorako plangintza estrategikoa tokiko interbentzioen bidez hedatzearen eta interbentzio horien gestioa eta aplikazioa bertako langileen esku uztearen garrantzia, eta
2. sistematika bat finkatuko du tokiko interbentzioetan etengabeko hobekuntzaren metodologia eta ekipo-lanaren filosofia aplikatuz hedapen hori gauzatzeaz arduratuko diren talde operatibo autonomoak eraikitzeko.

#### 2.4.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Egungo gizarte gero eta konplexuagoan organizazioek errealitate dinamiko eta aldakorrari aurre egin behar diote eta, horregatik, egiturak eta antolaketa sistemak egokitu beharrean aurkitzen dira, kudeaketaren arloan ere ikuspegi dinamikoak planteatuz eraldaketarako beren gaitasunak indartzeko eta horrela gizarte-estilo eta demanda berriei egokiro erantzun ahal izateko. García-ren hitzetan: «*Enpresaren ingurunea dinamikoa izanik, etengabeko aldaketan murgildua egonik, beharrezkoa da bertan mugitu eta biziraun ahal izateko, enpresa ere konplexutasunean eta dibertsitatean oinarritzea*» (García, 2003:103).

Organizazioen kontzepzio berri horretan, organizazioaren baitako pertsonak bihurtzen dira erakunde horren aktibo eta balio garrantzitsuenetakoak (Saratxaga, 2007) eta, horrela, «*Enpresako aktibo nagusia langilea izanik, antolakuntza berriek orientazio antropozentrikoagoa dute*» (García, 2003: 124). Antolaketaren ikuspegi horrek erakundearen pertsona guztiak dagokien informazioa bere egiteko, kudeatzeko eta erabakiak hartzeko gai izatea eta deszentralizazio prozesuak eta auto-eraketa proiektuak bideratzea planteatzen du. «*Abantailak begibistakoak dira: langilea inplikatur, enpresak informazio gehiago kudea dezake, errealitatearen konplexutasuna eta dibertsitatea hobeto ezagut dezake eta, beraz, erantzunak aberatsagoak, sortzaileagoak eta dinamikoagoak izango dira*» (García, 2003: 127).

Pertsonak oinarri, planteamendu horrek pertsonak elkarrekin talde-lanean aritzea dakar (Barrasa, 2006) eta, ondorioz, eguneroko landinamikan taldeen bidezko antolaketa-sistemak bultzatzea. «*Taldeei esker, organizazioa alda dezakegu*» esaten du garbi Saratxagak (2007: 49): «*Taldeei esker pertsonak ilusionatu egiten dira eta gozatu egiten dute erronka berriekin, lideratzeko eta erabakiak hartzeko gaitasuna duten pertsona batzuk agertzen dira, organizazioa aberastu egiten da jakintzaz, proiektu erkide eta partekatu bat eraikitzea errazten duten komunikazio eta informazio-sareak sortuz*». Egindako hainbat ikerketak ere erakutsi dute talde-lana lanabes egokia dela egungo organizazioen eraldaketa premiei erantzuteko, Glynn eta Barr-ek dioten moduan, «*A robust tradition of research offers ample testimony to the fact that, on average, teams tend to make better quality and more accurate decisions than individuals*» (Glynn eta Barr, 2003: 211).

Gil-en (2006) esanetan, bat baino gehiago dira organizazioetan talde-lana aplikatzeak dakartzan onurak, batzuk argiak eta identifika-

garriak dira (ukigarriak) eta beste batzuk kanpotik ez hain errazak identifikatzen (ukiezinak) baina garrantzitsuak, hala ere. West-ek (2004) egindako analisiari jarraikiz, honako abantaila hauek azpimarratzen ditu Gil-ek (2006):

- Organizazioek ikas dezaten laguntzen du, ezagutza partekatu egiten baita.
- Talde-lanean sortzen den ikuspegi-aniztasunak kudeaketaren kalitatea hobetzen laguntzen du.
- Taldearen baitako ideien trukaketak kalitatea eta berrikuntza sustatzen ditu.
- Taldean lan eginez errazago suertatzen da erakundearen eraldaketa egikaritzea.
- Ekipoek trebetasun eta esperientzia ugarietasuna eskaintzen dute arazoei aurre egiteko orduan, erantzun moldagarriagoak sortaraziz.
- Erabakietan parte hartzen duten neurrian, kideen inplikazioa eta konpromisoa areagotu egiten da eta egitekoen ardura ere neurri handiagoan norberegantzen da.

Baina, abantailak dauden bezala, zailtasunak eta eragozpenak ere sor daitezke. Talde-lanaren sistema eraginkortasunez aplikatzea ez da berez eta automatikoki lortzen den zerbait, ez da aski pertsonak elkar-tzea eta elkarrekin jardunean jartzea. Sistematizazio eta ikasketa prozesu bat zabaldu behar da. Taldean jardutearen esanahia, ekiteko metodologiak eta aritzeko gaitasunak ulertu eta garatu behar dira. Eta, horretan laguntzeko, ekipoen eraginkortasuna nola aztertu, talde motak nola bereizi edota talde-lana nola hobetu ezagutu behar da.

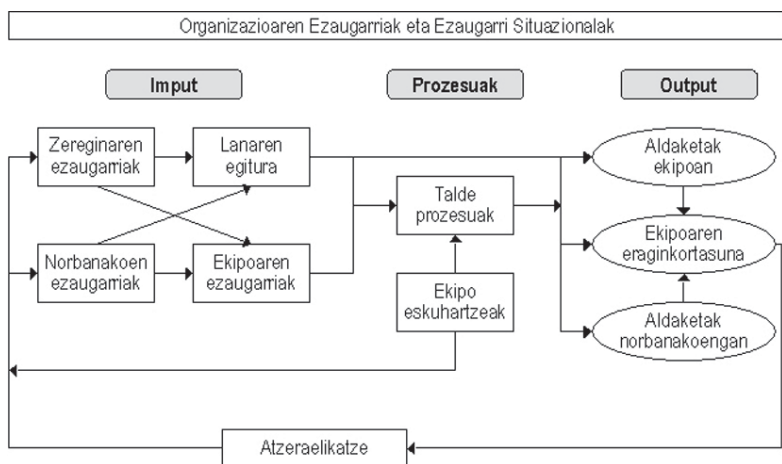
### *Ekipoen eraginkortasunaren analisirako eredu teorikoa*

Goien aipatutako ekonomia, teknologia eta gizarte alorreko al-daketek eraginda organizazioetan berregituratze nabarmenak gertatzen ari dira ekipoen inguruan, ekipoak lanerako oinarritzko unitate gisa egituratuz. Hori horrela, ekipoen eraginkortasuna organizazioen arrakastarako garrantzi handiko faktorea bihurtzen da (Gil, Rico eta Sánchez-Manzanares, 2008).

Ekipoen funtzionamendua eta eraginkortasuna aztertzeko hainbat eredu teoriko ezberdin garatu dira (Salas, Stagl eta Burke, 2004) azken

hamarkadetan. Baina Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes-en (2006) esanetan, eredu horiek guztiak oinarritzen dira, nolabait, lehendabizi McGrath-ek (1964) eta ondoren Hakman eta Morris-ek (1975) sendotu zuten “*Sarrera prozesu-irteera*” deitutako funtsezko ereduan. Gaiari buruzko ikerketetan nagusi izan den funtsezko eredu horrek azaltzen duenaren arabera (Alcover, 2003), ekipoaren *sarreak* edo baliabideek (hala nola bere egitura edota bere kideen ezaugarriak) *irteeretan* edo eraginkortasunean eragiten dute zuzenean edota zeharka *prozesuen* bidez (hala nola koordinazioa edo komunikazioa); halaber, organizazioaren eta situazioaren ezaugarriak ere prozesu osoan zehar eraginkortasunean eragiten duten aldagaiak dira. Tannenbaum eta besteek (1992, 1996) ondoko irudian agertzen den moduan irudikatu dute ekipo-eraginkortasunaren eredu.

22. IRUDIA: *Ekipo-eraginkortasunaren eredu* (Gil, 2006-tik egokitua)



*Inputak*, ekipoaren baliabide multzoa da, taldearen barnekoa (kideei edota taldeari berari dagozkionak) zein taldez kanpoko (organizazioari dagozkionak). Baliabide edo faktore horiek taldearen eraginkortasunean lagundu dezakete, baina ekipoaren funtzionamendurako galga ere izan daitezke. Horien artean aipa ditzakegu (Ayestaran, Aritzeta eta Gavilanes, 2006):

- Kideen ezaugarri pertsonalak: ezagutzak, gaitasunak, trebetasunak, motibazioak, jarrerak edota estilo kognitiboak.
- Ekipoaren ezaugarriak: boterearen banaketa, ekipoaren baliabideak, giroa edota kohesioa.
- Zereginaren ezaugarriak: antolaketa edota zereginen mota eta konplexutasuna.
- Lanaren egitura: arduren banaketa, funtzionamendu arauak edota komunikazio sistemak.

*Prozesuak*, mekanismo psikosozialen multzo bat da, ekipoko kideei eskura dituzten errekurtsoak erabiliz ekipoari agindutako lana bideratzea ahalbidetzen diena. Horrela, ekipoko kideek *input*-ak prozesatu eta *output* bihurtzen dituzte. Gil, Rico eta Sánchez-Manzanares-ek (2008) Kozłowski et al.en (2003, 2006) lanak jarraikiz, hiru talde-prozesu mota bereizten dituzte:

- *Prozesu kognitiboak*. Erreferentzia markoak eta bestelako sinesmen partekatutak kideen moduak lerrokatzen eta ekintzak koordinatzen laguntzen dutenak, hala nola: taldeko eredu mentalak, memoria transaktiboa (ekipoan nork zer dakien jakitea), talde-ikasketa, talde-giroa edota konfiantza.
- *Prozesu motibazionalak eta afektiboak*. Ekipoaren jardueretan eta emaitzetan eragiten duen egoera kolektibo bat sortuz, kideen motibazioak, sentimenduak eta emozioak nola konbinatzen diren erakusten duten prozesuak dira, hala nola: kohesioa, eraginkortasun kolektiboa eta potentzia (taldearen ahalmenari eta eraginkortasunari buruzko kideen uste partekatutak), talde-egoera emozionalak edota talde-gatazka.
- *Ekintzara eta talde-portaeretara zuzendutako prozesuak*. Nagusiki, komunikazioa, kooperazioa eta koordinazioa dira.

*Outputak edo emaitzak*, ekipoaren errendimenduaren ebaluazioak eginenez bere eraginkortasuna baloratzeko erabiliko diren irizpideetan

oinarrizten direnak. Alcover-ek (2003) lau irizpide nagusi bereizten ditu ekipoen emaitzen eraginkortasuna baloratzeko: produkzio-emaitzak, berrikuntzak, ekipoaren bideragarritasuna eta norbanakoen ongizatea.

Prozesu hauek eta bertan eragiten duten aldagai ezberdinak identifikatzea eta elkarri nola eragiten dieten ezagutzea oinarria izango da ondoren ekipoen funtzionamendua eta emaitzak hobetzen lagunduko duten teknikak identifikatzeko, esku-hartze eta formazio programak diseinatzeko eta kideak gaitzeko.

### Talde motak: taldeak eta ekipoak, bilakaera

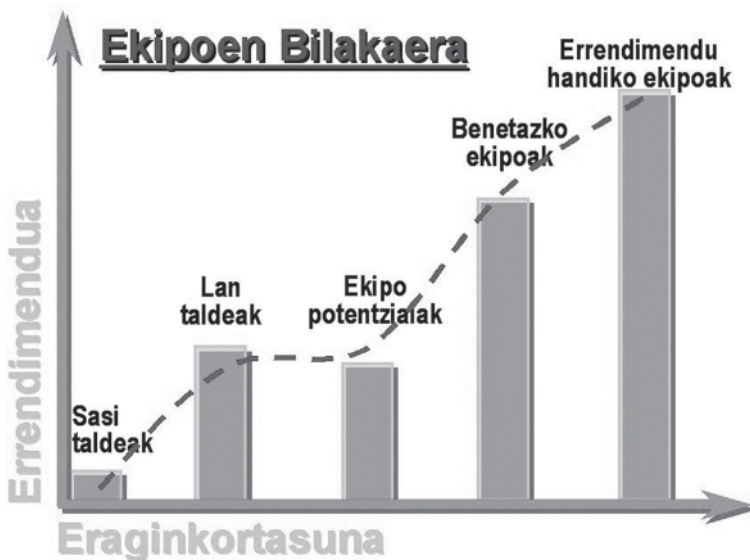
Lan-taldeei buruzko bibliografian nolabaiteko nahasmendu bat antzeman daiteke *taldea* eta *ekipoa* kontzeptuen erabileran (Aritzeta, 2005). Sarri askotan bi terminoak sinonimo gisa erabiltzen dira berdin, bata zein bestea, eta hainbat autoreren iritziz bata eta bestearen arteko mugak lausoegiak dira. Beste autore askok, berriz, bereizi egiten dute taldea eta ekipoa, izaera eta garapen maila ezberdinak dituzten bilgune desberdin gisa kontzeptualizatuz.

Horrela, eta ikuspuntu honetatik, *taldea* eginkizun bat betetzeko elkarrekin lan egiten duen pertsona multzoa izango da (SPRI, 1998); *ekipoa*, berriz, eginkizuna betetzeko ardura kolektiboan bereganatu duen eta trebetasunak partekatuz kooperazioan diharduen pertsona multzo sinkronizatua, «*Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables*» (Katzenbach eta Smith, 1996). Horrela, lan-taldeetan lidergoa zentralizatua egongo da, ardurak pertsonalak izango dira, emaitzak norbanakoen lanaren ondorio izango dira eta zeregina aurrera ateratzeko bilera eraginkorrak egitea bilatuko da. Lan-ekipoetan, aldiz, lidergoa partekatzea bultzatuko da, ardurak pertsonalak eta partekatuak izango dira, emaitzak lan kolektiboaren ondorio gisa sortuko dira eta zereginak burutzeko bileren eraginkortasunaz gain, taldearen baitan eztabaida irekiak eta taldearen beraren hazkundea ere bilatuko dira.

Talde-lanaren eta ekipo-lanaren definizio horietatik abiatuta, ikusten da planteatu daitekeela taldearen eta ekipoaren arteko jarraikortasun ebolutibo bat, transformazio prozesu gisa uler daitekeena. Halere, horrek ez du esan nahi talde orok derrigor ekipo izatera eboluzionatu behar duenik, edota ekipoa izateko aurretik sasi-taldearen edota talde faseetatik igaro behar denik.

Katzenbach eta Smith-ek (1996) eboluzioaren ideia hori irudikatzen dute *ekipoaren errendimenduaren kurba* deitzen duten eskala antzeko irudikapenarekin. Autore hauek bereizten dute taldearen eta ekipoaren izaeren artean, eta azpimarratzen dute ekipo-lanaren aldeko hautua egiterakoan taldeko kideak konfliktoaren arriskuak bereganatzera, bere lanaren emaitzak batzera eta elkarrenganako ardura eta xede komunak eraikitzeko behar diren ekintza kolektiboek ekitera konprometitzen direla (Katzenbach eta Smith, 1996). Eboluzio horretan, talde-izate ezberdinak planteatzen dira, sasi-talde izatek errendimendu handiko taldea izateraino. Talde-izate horiek oso erlazionatuak daude taldearen testuinguruaren eta taldearen beraren egoerarekin, eta hortik ondoriozta daiteke ez dutela talde guztiek zertan ekipoa izan, alegia, egon daitezkeela lan-taldeak ongi funtzionatzen dutenak, bere sorreraren zergatiari eta funtzioari egoki erantzuten diotenak eta *errendimenduaren areagotzea* eskatuko lukeen ekipo enfoke bat planteatzeko aukerarik edota beharrik ez dutenak eta, hala ere, talde bezala funtzionalak direnak.

23. IRUDIA: Talde-Ekipo bilakaeraren eskala  
(Katzenbach eta Smith, 1996; egokitua)





Irudikatutako bilakaeraren eskalaren maila baxuenean *sasi-taldea* agertzen da, hau da, une jakin batean elkartutako pertsona multzoa, ez lanerako sistema koherente bat, ez eta ardura kolektiborako, sinergia-rako edota elkarrekiko ezagutzarako kohesio sistema bat garatu ez duena.

Eskalaren hurrengo mailan, *lan-taldea* agertzen da, hau da, lan metodologia sistematizatuetan oinarritutako eta zereginen zentratutako kideen arteko elkarrekintza koherentea eta antolatua edukitzera iritsi den taldea. Kasu honetan, taldeak PDCA zikloa<sup>47</sup> aplikatzeko gaitasun teknikoak izango ditu (Ayestaran et al., 2005).

Jarraian *ekipo potentziala* agertzen da, hau da, zeregina burutzeko sistematika koherente batetik abiatuz, taldeko kideen arteko osagarritasun sinergikoa eta ardura kolektiboaren sentimendua garatzeko taldearen kohesioan sakontzea bilatzen duen taldea. Esan nahi da badagoela jauzi kualitatiboa emateko borondate partekatua, baina ez dela jauzi hori oraindik praktikan kontsolidatzera iritsi. Bide honetan, taldeak bere kideak aukeratu beharko ditu kontuan hartuz eginkizuna eta pertsonen gaitasun teknikoak eta besteekiko harremanetarako dituzten gizarte trebetasunak (Alvarez de Mon et al., 2001).

Eboluzioaren eskalaren hurrengo mailan, *benetako ekipoa* aurkituko dugu. Katzenbach eta Smith-en (1996) arabera, benetako ekipoak ondoko aspektu hauei erantzuten dien oinarritzko printzipioen planteamendu hirukoitza baten arabera egiten du lan: *ardura* (elkarrenganakoa, pertsona kopurua mugatuaren artean) *konpromiso* batekin (esanahia duen asmo baten, enfoke komun baten eta helburu zehatz batzuen arabera bereganatutakoa) eta *trebetasun* osagarri batzuk aplikatuz (teknikoak eta funtzionalak, arazoak ebatztekoak eta pertsonartekoak). Ekipoak, PDCA zikloa aplikatzeko gaitasunaz gain, baditu baita ere «*askatasun nahikoaz, ideia zein interes desberdinak errespetatuz eta taldeak integratzeko gaitasunaz komunikatzen jakiteko*» gaitasunak (Ayestarán et al., 2005: 13).

Azkenik, eskalaren mutur gorenean, *errendimendu handiko ekipoa* agertuko da. Ekipo horretan benetako ekipoaren ezaugarri guztiak betetzeaz gain, bikaintasunaren bidean lerrokatuta kideen artean aparteko konpromisoa, elkarren arteko interakzioa eta eraginkortasuna antzematen dira.

Beste ikuspuntu batetik, Charrier eta Kouliche-ek (1994) ekipoaren eraikuntza eta talde motak bi dimentsioren arabera azaltzen dituzte: dimentsio TEKNIKOA eta dimentsio EMOZIONALA. Bi dimentsio

hauek taldeen funtzionamenduaren bi planoak osatzen dituzte eta talde guztiek jokatzeko dute, era batera edo bestera, bi plano hauetan:

- Lehen planoak gizakiaren jardueraren dimentsio teknikoari dagokio. Maila arrazionalan eta kontzientean funtzionatzen du eta analisiari, koordinazioari, helburuen finkatzeari, lanak, arauak, rolen banaketa, bitartekoen egokitze eta antzekoei dagokie. *Adimentsuki pentsatutako proiektua* da, «*vouloir ensemble*» (Charrier eta Kouliche, 1994: 93) deritzana. Lehen plano honetako elementuek osatzen dute autoreek taldearen koherentzia deitzen dutena.
- Bigarren planoak, berriz, gizakiaren jardueraren dimentsio irudikariari dagokio. Psike transindibidualaren mailan funtzionatzen du eta emozioei, taldeko kideen arteko harremanei, partaidetza sentimenduei, irudikapen partekatuari eta antzekoei dagokie. *Afektiboki sentitutako proiektua* da, «*sentir ensemble*» (Charrier eta Kouliche, 1994: 93) deritzana. Bigarren plano honetako elementuek osatzen dute autoreek taldearen kohesioa deitzen dutena.

Analisi honetatik abiatuz, autoreek bi ardatzetako (*kohesio* – *kohe-siorik eza* ardatza eta *koherentzia* – *koherentziarik eza* ardatza) matrizea sortu dute talde ezberdinen situazioa azaltzeko. Koherentziaren ardatzaren edukiak honako hauek dira: helburuak finkatzea, funtzionamendu arauak, lan metodoak, informazio sistemak, jarraipen eta ebaluazio sistemak. Kohesioaren ardatzaren edukiak honako hauek dira: irudikari komuna, sentimenduak, konfiantza, emozionaltasuna. Bi ardatzetako matrize horretan oinarrituz, Charrier eta Kouliche-k (1994) lau talde mota bereizten dituzte:

1. **Talde mota:** ‘*La boîte à outils*’. Talde mota sinpleena da, koherentzia eta kohesio maila oso baxua duena. Talde baino gehiago jarraipenerako planteamendurik ez duen, kanpoko deliberamenduetara makurtzen den eta bere etorkizunaren jabe ez den norbanakoen bilkura litzateke.
2. **Talde mota:** ‘*Le groupe fusionnel*’. Kohesio maila handikoa eta koherentzia maila baxukoa da, batez ere pertsonen arteko harremanen eta irudikari komunaren arabera funtzionatzen du.
3. **Talde mota:** ‘*Le task force*’. Koherentzia maila handikoa eta kohesio maila baxukoa, eginkizunean zentratutako taldea da.

Helburuak lortzera zuzendutako arrazionaltasun metodologikoa adierazten du.

4. **Talde mota:** *'L'équipe réelle'*. Ekipo baten eraikuntza, koherentzia eta kohesio maila handikoa da, adimentsuki pentsatutako eta afektiboki sentitutako talde proiektu gisa. Eraikitze borondate baten eta ekintza entrenamendu baten emaitza da.

West-ek (2003), bide beretik, antzeko analisisia egiten du eta eki-poen bi elementuren –zeregin elementuak eta elementu sozialak– konbinaketaren arabera, eki-poen lau funtzionamendu mota bereizten ditu (baina, kasu honetan, beti eki-poez hitz eginez eta ekipo eta taldearen artean bereizketarik egin gabe) eta horien eragin posiblea beren hiru emaitza nagusietan: zereginen efikazia, kideen osasun mentala eta eki-poareen bideragarritasuna. Lehena, *'ekipo disfuntzionala'*, zereginaren hausnarketan eta harremanen hausnarketan oso maila baxua duena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia eskasa eta osasun mental eskasa dituena. Ekipo honen bideragarritasuna ere oso eskasa izango da. Bigarrena, *'ekipo intimoa'*, zereginaren hausnarketa maila baxua baina harreman sozialen hausnarketan oso maila altua duena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia eskasa eta osasun mental aski altua (baina baldintzatua eraginkortasun ezagatik) dituena. Talde hauen bideragarritasuna epe motzekoa izango da. Hirugarrena, *'efikazia hotzeko ekipoa'*, zereginaren hausnarketa maila handia duena baina harreman sozialen hausnarketa baxua dituena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia altua eta osasun mentala tartekoa. Talde hauen bideragarritasuna epe motzekoa izango da. Laugarrena, *'ekipoa erabateko funtzionamenduan'*, zereginaren hausnarketan eta harreman sozialen hausnarketan, bietan, maila oso altua duena da eta, ondorioz, zereginaren efikazia handia eta osasun mentala erabatekoa dituena. Talde hauen bideragarritasun epea luzerakoa izango da.

Charrier eta Kouliche-ek (1994) eta West-ek (2003) beren analisisietan bereizten dituzten lau funtzionamendu mota horiek bat egiten dute aurretik Katzenbach eta Smith-ek (1996) azaldutako eki-poen bilakaeraren eskalan identifikatutako talde motekin. *'La boîte à outils'* edo *'ekipo disfuntzionala'* deitutakoak eskalaren maila baxuenean kokatuko lirateke sasi-taldearen parean, hau da, elkarrekin aritu arren oraindik taldea izatera ere iritsi ez direnen multzo horretan. *'Le groupe fusionnel'* edo *'ekipo intimoa'* deitutakoak, kohesioan eki-poarenean ezaugarrietara hurbildu arren, oraindik ez dira erabat iritsi eta gainera taldearen

eraginkortasuna ere ez dute; beraz, eskalaren maila baxuetan kokatuko lirатеke hauek ere. ‘*Le task force*’ edo ‘*efikazia hotzeko ekipoa*’ deitutakoak, berriz, lan-taldearen ezaugarri guztiak dituzte eta beren parean kokatuko lirатеke eskalan. ‘*L’equipe réelle*’ edo ‘*ekipoa erabateko funtzio-namenduan*’ deitutakoak, azkenik, ekipoari dagokion eskalaren maila altuenetan kokatuko lirатеke.

### Talde-lana hobetzeko gaitasunak

Lan-talde edo lan-ekipo batean eraginkortasunez aritzeko eta agindutako zeregina egoki burutzeko, talde edo ekipoako kideek gaitasun jakin batzuk garatu behar izaten dituzte. Gaitasun horiek ezberdinak izango dira kideak lan-talde gisa jardun nahi duen talde batean ari badira ala ekipoa eboluzionatu nahi duen talde batean murgildu badira. Beraz, landu eta bereganatu beharreko gaitasunetan ere bilakaera egongo da, egoeraren arabera, taldetik ekipo bikainerako bidean. Ayestaranek et al.ek (2005, 2006) landu duten marko teorikoan finkatzen dituzte taldeek ekipo izateko garatu behar dituzten gaitasunak, eta, ekipoek ekipo bikainak izateko garatu behar dituztenak. Marko horretan oinarrituta, eta gorago azaldutako sailkapenarekin lotura eginez, ondoko taulan ikus daitezke talde mota bakoitzak garatu behar dituen gaitasunak.

7. TAULA: *Talde-ekipoek garatu behar dituzten gaitasunak (Ayestaran et al., 2006etik egokitua)*

<b>Taldea</b>	<b>Ekipoa</b>	<b>Ekipo Bikaina</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDCA zikloa (kalitatearen zikloa) aplikatzeko gai izan</li> </ul>	<p>Aurrekoa, gehi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekipoko beste kideekin elkarrenganako errespetuan eta askatasunean oinarritutako komunikazio sistema bat eraikitzeko gai izan.</li> <li>• Ekipoko beste kideen lana aintzat hartzeko gai izan.</li> </ul>	<p>Aurrekoak, gehi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IDEA zikloa (berrikuntzaren zikloa) aplikatzeko gai izan.</li> <li>• SENTIR zikloa (talde-sormenaren zikloa) aplikatzeko gai izan.</li> <li>• CNCS zikloa (sinergiaren zikloa) aplikatzeko gai izan.</li> </ul>

### Ekipo autonomoak edo autogestionatuak

Eguno organizazioen kudeaketa sistema aurreratuenetan lanaren eta antolaketaren deszentralizazioaren aldeko joera planteatzen ari da gero eta gehiago, pertsonak bere lanaren jabe bihurtzearen bidean. Planteamendu horrek «*lehentasuna pertsonalari ematen dion antolaketa bat sortu nahi du, haien lanaz jabetu ahal izateko eta beren ezagutzaz baliatuz erabaki dezaten zein den lan hori eraginkorrago bihurtzeko era, hori guztia lankidetzan, eta ez bakarka, jokatzu*» (Intxausti, 2005)

Deszentralizazioaren bidez langileei beren lana antolatzeko ardua eta ahalmena ematearen ikuspegi horrek ekipoei buruzko kontzeptu berri baten garapena ekarri du, *lan-talde autonomoak* edo *lan-ekipo autogestionatuak* deituak izan diren talde motaren sorrerarekin. Talde autonomoak berezko ezaugarri duten lan-talde edo lan-ekipoak dira: lanaren antolakuntzan beregain jarduteko ahalmen handia dute. Hau da, «*un equipo de trabajo autogestionado es un reducido número de personas con autoridad para llevar a cabo una tarea*» (Harvard Bussines Essentials, 2004: 12).

Hori da talde autonomoen ezaugarri nagusia; ahalmena edukitzea; eta horrekin batera taldekide kopuru txikia izatea, jardunean egonkorra eta erakundearen egituran integratua. Albizuk eta bestek dioten moduan, «*talde autonomoak langile-talde txikiak dira (langile kopurua 4 eta 8 bitartean egoten da), denboran zehar egonkorrak eta erakundearen formalki moldatutakoak. Lan-esparru mugatu bat dute eta elkarren menpeko eginkizunak burutzeko lankideek zenbait gaitasun izan behar dituzte. /.../ Honez gain, taldeko partaideek lana antolatzeko eta pertsonal egokia aukeratzeko aginpide eta ardura izango dute. /.../ Lan-taldeak bere eginkizunak nola betetzen diren egiaztatuko du. /.../ Taldeak dagokion lanaren erantzukizun kolektiboa du*». (Albizu et al., 1996: 6)

#### 2.4.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

*Hedapena Talde Operatibo Autonomoetan* izena daraman azpi-prozesua *n-PlaniS* interbentziorako makro-prozesuaren bigarrena da, *ENEKUS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona. Prozesu honen bitartez erakundeak maila globalean finkatu duen normalizaziorako plangintza estrategikoaren garapenerako erakundearen tokian tokiko egitura-ataletan edo gune naturaletan gauzatuko diren tokiko

egitasmoen ezaugarriak eta urratsak zehaztuko dira. Hiru ezaugarri nagusi ditu azpi -prozesu honek:

1. Ekipo autogestionatuen ezaugarriak erreferentziatzen hartzen dituzten talde operatibo autonomoen jardunean oinarritzen da.
2. Erakunde mailako Plangintza Estrategikoa diseinatzeko erabiltako GPI (Gida Panel Integralaren) planifikaziorako eskema berbera erabiltzen du tokiko egitasmoak taxutzeko, beti ere dagokien gunearen maila sistemikoari eta ezaugarri situazionaleri egokituta.
3. Etengabeko hobekuntzaren filosofia bereganatzen duen lan metodologia aplikatzen du.

*ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren baitako *n-PlaniS* interbentziorako ereduaren –makro-prozesu gisa irudikatu dugun ereduaren– ezaugarri bereizgarria da hemen aipatzen ari dena, alegia, organizazioaren normalizaziorako plan estrategikoa **talde operatibo autonomoen bidez egikaritzearena**; kontuan hartuz planteamendu honetan talde autonomo horiek beren gunearen normalizaziorako egitasmoa prestatzearen eta gestionatzearen ardura (guneko ardura organoen onespenerekin eta beste gunekin koordinatuta) bere gain hartzen dutela.

Bereizgarritasun horren adibidea da Gipuzkoako Foru Aldundiko euskara saileko bi arduradunen ondorengo hausnarketa: «*Gehienetan erabilera plan bat egiteko garaian, Euskara Zerbitzuko langileek proposatzen dute zer egin behar den edo nola jokatu behar den, zerbitzuzko egoeraren diagnostikoa egin ondoren. Sarri, ez dugu bertako langilearen ahotsa entzuten, ez gara gai beraien parte hartzea aktibatzen. Horrek ondorio zuzena du erabilera planaren kalitatean, kanpoko gauza bezala ikusten da eta arrakasta izateko aukera mugatua du*» (*Amundarain eta Jauregi, 2008*).

Beraz, eta beste modu batean esanda: pertsonen protagonismoa bereganatzen duten eta gestio ahalmena daukaten talde autonomoak, etengabeko hobekuntzaren metodologiarekin lan eginez eta GPIren eskema aplikatuz plangintza estrategikoarekin lerrokatutako tokiko egitasmoak garatzearen ardura dutenak.

### *Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua*

*Hedapena Talde Operatibo Autonomoetan* akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: normalizaziorako plangintza estra-

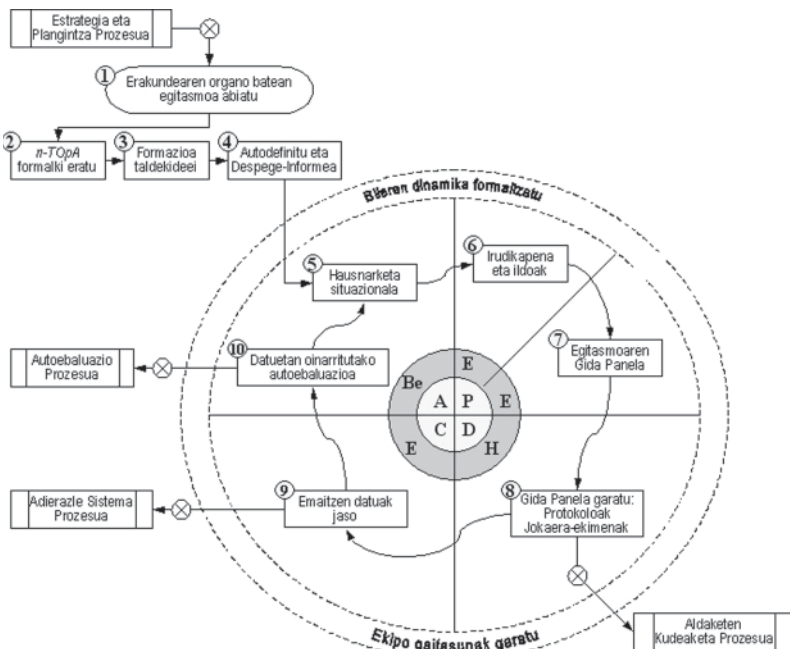
tegikoaren hedapena ahalbideratzea erakundeko pertsonen partehartzearen bitartez; horretarako, erakundearen egituraren gune naturalan tokiko normalizazio egitasmoaren hedapena bere gain hartuko duten talde operatiboak eratzea, kokapen analisisian oinarrituta tokiko egitasmo egokituaren helburuak eta ekinbideak proposatzea, onartutako ekimenak bideratzea eta egitasmoaren aplikazioaren jarraipena egitea; eta, hori guztia gauzatzeko doiketak espezifikatzea.

Prozesu honen aplikazio-eremua plangintza estrategikoa hedatzeko aukeratutako erakundearen egituraren baitako tokiko egitura-atalen edo gune naturalen maila sistemikoari dagokio.

### Prozesuaren garapena

Tokian tokiko talde operatibo autonomoak eratzeko eta tokiko egitasmoak bideratzeko bigarren prozesu hau *Estrategia eta Plangintza* aurreko prozesuaren hedapena bideratzen duen prozesua da. Hura bezala, hau ere EEHEBE<sup>48</sup> eskema logikoan oinarritutako espirala osatzen duten lau fase nagusirekin egituratzen da (eta espiral horrek, halaber, bat egiten du etengabeko hobekuntzaren PDCA zikloarekin). Prozesuaren garapenak, bestalde, guztira hamar urrats ditu, horietako hiru ereduaren beste prozesuekin gurutzatzen dira eta berezko garapena dute geroko prozesu gisa. Prozesu horri guztiari ***n-TOpA normalizaziorako talde operatibo autonomoak*** izena eman diogu.

24. IRUDIA: *n-TOpA*, talde operatibo autonomoak prozesuaren garapena PDCA zikloan



Organizazioaren organo batean egitasmoa abiatu

Hau izango da *Egitasmo Estrategikoaren hedapena talde operatibo autonomoetan* prozesuaren lehen urratsa, erakundearen egitura-atal batean normalizaziorako egitasmoa abiatzeko inizatiba hartzen dena abiatzen dena. Urrats hori emateko modu ezberdinak egongo dira, egogeroen eta inizatibaren jatorriaren arabera.

- Lehen kasua izango da, plangintzaren logikari jarraikiz, inizatiba plangintza estrategikoaren hedapenerako premietatik eratorria dena; hau da, eta nolabait esateagatik, inizatiba instituzionala dena.
- Bigarren kasua izan daiteke, normalizaziorako egitasmo estrategikoa oso landuta egon ez edota erakundearen beraren eki-



men edo lidergo instituzionala ahul samarra izan eta, halako egoeran, teknikariak inizatiba hartzen duenean normalizazio prozesua indartzeko tokiko lan-talde eta egitasmoetan oinarrituz. Hau da, egitasmoa sustatzea teknikariaren inizatiba denean.

- Hirugarren kasua gerta daiteke, egitasmo estrategikoaren edota teknikariaren aurreikuspenetan egon ez arren, erakundearen egituraren bateko langileen aldetik bere gune propioan interbentzioren bat egiteko edota egitasmoa garatzeko eskaera sortzen denean. Hau da, egitasmoa sustatzea langileen inizatiba denean.

### 'n-TOpA' formalki eratu

Prozesuaren bigarren urratsa erakundearen dagokion egitura-atalean tokiko *Normalizaziorako Talde Operatibo Autonomoa (n-TOpA)* formalki eratzea izango da. Urrats honetan ere, berau gauzatzeko modu ezberdinak egongo dira, egoeren eta inizatibaren jatorriaren arabera. Kontuan hartu behar da teknikariarekin batera beste bi protagonista daudela eraketa honetan parte hartuko dutenak: egitura-ataleko arduradun exekutiboa eta egitura-ataleko langileak. Protagonista hauen jokabidearen arabera, bi norabide planteatuko dira *n-TOpA* formalki eratzerantz: bide *instituzionala* bat, eta bide *soziala*, bestea.

- Bide *instituzionala*. Erakundeak hizkuntza-gizarte erantzukizuna edota hizkuntza-politikak garatu dituenetan eta egitura-ataleko arduradun exekutiboak horiek bereganatu dituenetan edo, horiek gehiegi garatuta egon gabe ere, berak bere hizkuntza-lidergo transakzionala edo eraldatzailea garatu dituenetan eta teknikariaren laguntzarekin inizatiba hartzen duenean planteatzen da bide instituzionala. Kasu honetan, arduradun exekutiboak *n-TOpA* eratzeko gestioak egingo ditu, egitura-ataleko langileekin -gehiago edo gutxiago- erabakia partekatuko du batzartuz edo informatuz, eta talde operatibo autonomorako kideak izendatuko ditu.
- Bide *soziala*. Arduradun exekutiboak hizkuntzarekiko lidergo ahula edo *laissez-faire* lidergo jokabidea erakusten duenean eta berak inizatibarik hartzen ez duenean planteatzen da bide soziala. Kasu honetan, teknikariak langileen aldeko jarrerak baliatuko ditu *n-TOpA* eratzeko erabakia har dadin sustatuko.

Horretarako bidea egitura-ataleko langile guztiak deitutako batzarra izango da: batzarrak hartuko du erabakia, batzarrak berretsiko ditu *n-TOpA*ko partaideak eta batzarrak emango dio prozesuari indarra. Arduradun exekutiboak, bere aldetik, erabakiari bere onespén pasiboa emango dio. Dena den, egoera hau behinekoa izango da eta, beti ere, instituzionalizazioa hobetsi eta bultzatuko da.

Ikusitako bi bide horien arabera eta gauzatuko diren jokabideek baldintzatuta, tokiko normalizaziorako talde operatibo autonomoen eraketak kideen inplikazio handiagoa ala txikiagoa, eta estatus instituzional handiagoa ala txikiagoa erdietsiko ditu. Bi faktore horien arabera, lau egoera ezberdin antzemango ditugu, ondoko irudiaren matrizean azaldu moduan.

25. IRUDIA: *Talde operatiboaren eraketan inplikazio eta estatus mailaren matrizea*

<b>inplikazioa</b>	+	<p>Batzarraren protagonismoa</p> <p>Teknikariak proposatutako izenak adostea</p> <p>Exekutiboaren onespén pasiboa</p>	<p>Exekutiboaren inizatiba</p> <p>Batzarraren protagonismoa</p> <p>Izendapen adostua</p>	b d
	-	<p>Teknikariaren edo pertsona bultzagileen inizatibaz taldea</p> <p>Beste kideen onespén pasiboa</p> <p>Exekutiboaren onespén pasiboa</p>	<p>Exekutiboaren inizatiba</p> <p>Izendapena exekutiboak</p> <p>Beste kideei informazioa</p>	a c
		-	+	<b>estatusa</b>

(a) Lehenengo egoera, inplikazioa eta estatus maila baxuena erdietsi duena izango da. Bide soziala da, ez baitu exekutiboak inizatiba hartzen, baina proposamena batzarrean adosteko aukerarik ez dago eta teknikariaren eta bultzagile batzuen esku gelditzen da, besteen onespén pasiboarekin. Taldeak ahalegin handia egin beharko du gerora egitasmoarekin besteengana iritsi eta estatus maila hobea lortzeko.

(b) Bigarren egoera, estatus maila baxua baina kideen inplikazio handia duena izango da. Bide soziala da, hemen ere ez baitu exekutiboak inizatiba hartzen, baina proposamena kide guztien batzarrean adosten denez, exekutiboaren onespén pasiboarekin, taldeak batzarrean erabakiaren indarra izango du bere lana legitimatzeko eta gerora estatus maila hobetuz lortzeko.

(c) Hirugarren egoera, inplikazio txikia baina estatus handia duena izango da. Bide instituzionala da, exekutiboaren inizatibaz bideratu dena eta, ondorioz, taldeak erabaki instituzionalaren legitimitatea eta indarra izango du egitasmoa lantzerakoan, baina lana egin beharko du legitimitate hori sozializatzeko eta beste kideen partaidetza aktiboa erdiesteko.

(d) Laugarren egoera, denetan egokiena, inplikazio eta estatus maila handiak dituen izango da. Exekutiboaren inizatibaz eta lidergoaz eta kideen batzarrean protagonismoarekin bideratutakoa. Aukera onena taldea eratzeke.

Talde operatibo autonomen osaketa. Normalizaziorako talde operatibo autonomoen osaketa aldatu egingo da leku batetik bestera, organizazio motaren eta organizazioaren egitura-ataleko kide kopuru eta ezaugarrien arabera; halere, proposatzen den erreferentziatzeko osaketa estandarra honako hau litzateke: *arduradun exekutiboa, taldeburua, taldekideak* eta *erraztailea*.

*Arduradun exekutiboa*, talde operatiboa osatu den organizazioaren egitura-ataleko zuzendaritza edo ardura postua betetzen duen pertsona da. Ez du talde operatiboaren bileretan parte hartzen, ez bada une puntualetan, taldeburuaren bitartez egiten du taldearekiko lotura.

*Taldeburua*, talde operatiboaren koordinaziorako izendatua izan den taldekidea da. Organizazioaren kulturaren eta taldearen egoeraren arabera, taldeburuaren ardura izatera *exekutiboa* handiagoa ala txikiagoa izango du, baina beti ere pentsatuz ardura partekatua izango dituen lan-ekipoa osatzera hurbiltzea dela xedea. Taldeburu funtzioa finka daiteke pertsona batengan edo denboran zehar aldatzen joan tal-

deko kideen artean. Hori taldeak berak erabakiko du eta bere auto-definizioan zehaztuko du.

*Taldekiedea*, talde operatiboaren lanean jarduteko izendatua izan den erakundearen egitura-ataleko langilea da. *Erraztailea*, berriz, talde operatiboari bere jardunean laguntzeko ardura duen hizkuntza-teknikaria da. Erraztaile funtzioa betetzen duen teknikariak bileretan parte hartuko du, baina taldearen baitan progresiboki protagonismoa galtzen joateko planteamenduarekin. Azken xedea talde operatiboa autonomoak erabateko autonomia bereganatzea da, funtzionamenduaren aspektuetan bezala, aspektu teknikoetan ere autogestionatua izan dadin.

Gorago adierazi bezala, organizazio motaren eta organizazioaren egitura-ataleko kide kopuru eta ezaugarrien arabera, normalizaziorako talde operatibo autonomoen osaketa aldatu egingo da eta, zenbaitetan, gerta daiteke taldeko kideren bat(zu)ek funtzio bat baino gehiago bete behar izatea.

Talde operatibo autonomoen eraketa-dokumentua. Urrats honi amaiera emateko, erakundearen egitura-atal horretan normalizaziorako talde operatiboa autonomoa eratu dela, noiz eta nola eratu den, erabakia non hartu den eta taldea zeintzuk osatuko duten jasota gera dadin akta edo eraketa-dokumentua bat idatziko da.

### Formazioa taldekideei

Behin erakundearen egitura-atal jakinean tokiko normalizaziorako talde operatibo autonomoa (n-TOpA) formalki eratu ondoren, hurrengo urratsa haxe izango da: taldekideei bere eginkizuna betetzen beharko dituzten gaitasun eta trebetasunak hobetzen lagunduko dieten formazioa ematea. Formazio premiak bereziki bi arlotan aurreikusten dira:

- *Interbentziorako metodologiari* buruzko formazioa. Hau da, hizkuntz normalkuntzarako garatutako eredu metodologikoa, kasu honetan *n-PlaniS* eredu metodologikoa ezagutzeko eta berau aplikatzen trebatzeko formazioa: ereduaren filosofia, atalak, urratsak, lanabesak, teknikak, eta abar.
- *Taldean jarduteari* buruzko formazioa. Hau da, taldean jarduteko ereduak ezagutzeko eta taldean aritzeko gaitasunetan trebatzeko formazioa: talde motak, talde bilakaerak, lanaren antolaketa, funtzioak eta rolak, komunikazioa eta gatazken kudeaketa, bileren kudeaketa, eta abar.

Gorago adierazi bezala, teknikari erraztailearen eginkizunetako bat formazioa eskaintzea izango da; hortaz, bera arduratuko da formazio saio hauek prestatzeaz eta bideratzeaz. Bestalde, prozesuaren irudikapenean formazioa urrats honetan aipatzen bada ere, horrek ez du esan nahi formazioa soilik taldea eratzeko unean landu behar duenik; etengabeko hobekuntzaren planteamendu ziklikoaren baitan, formazioa prozesuan zehar ekintzarekin lotuta landu behar den aspektua izango da, ekintzatik ikasiz ekintzarako formatuz.

### Autodefinitu eta Despege-informea

Formazioa jaso ostean, prozesuaren hurrengo urratsa talde operatiboak bere burua autodefinitzea eta definitutakoaren arabera, taldearen estatutu modukoa izango den *Despege-informea* idaztea izango da. Autodefinizioaren bitartez, taldekideek hausnartu, argitu eta erabakiko dute zer nolako talde mota izan nahi duten, lan-taldean gelditu ala lan-ekipoa izatera iritsi nahi ote duten, erakundearen egitura-atalaren baitan bere estatua eta kokapena zer-nolakoa den, bere funtzionamendua nolakoa izango den edota xedea zein izango ote den. Zehazki, era honetako aspektuak dira autodefinizioan landu daitezkeenak: *taldearen izena, dagokion egitura-atala, eraketa data, aurrekariak, taldearen funtzioa, taldearen kokapena eta ahalmen-indarra, taldearen izaera talde edo ekipo gisa, taldekideak, funtzioak eta rolak, arauak eta funtzionamendua, taldeak lortu nahi duena edo bisioa*. Aspektu horiek guztiak eztabaidatu, argitu eta adostu dituenean, talde operatiboak horrekin guztiarekin *despege-informea* deitutakoa osatuko du, erregistratuta gera dadin.

### Hausnarketa situazionala

Prozesuaren aurreko urratsak, nolabait esateagatik, talde operatiboaren eraketarako eta prestakuntzarako urratsak izan dira; bosgarren urrats honekin, berriz, interbentzioaren PDCA zikloari hasiera emango zaio. Urrats honetan taldeak abiapuntuzko egoera ezagutu eta interpretatzeko analisisa egingo du, hausnarketa situazionala. Hausnarketa horrek bi dimentsio izango ditu: batetik indarren eta posizioen analisisa izango da eta, bestetik, hizkuntzaren egoeraren analisisa.

Indarren eta posizioen analisisan, taldeak, hizkuntzarekin zerikusia ez duten baina taldearen funtzionamendu eta eraginkortasunerako garrantzitsuak izan daitezkeen zenbait aspektu aztertuko du hainbat maila sistemikotan. Horrela, aztertuko du zeintzuk diren taldekideen

ikuspegiak, indarrak edota trebetasunak, taldearen estatusa edota arduradun exekutiboaren lidergo mota, egitura-atalaren baitan egon daitezkeen proiektuaren aldekoak edota aurkakoak, eta, organizazioaren estiloa eta kultura aldaketan eta berrikuntzaren aurrean.

Hizkuntzaren egoeraren analisisan, lehenik eta behin, taldeak plangintza estrategikoan jasotako datuak eta analisiak bereganatuko ditu, ondoren, falta badira, dagokion egitura-atalari buruzko datu osagarriak jasoko ditu (beti ere datu horiek erraz jaso badaitezke, ez baita komeni une honetan analisisetan gehiegi luzatzea) eta, egindako analisisiekin eta jasotako datuekin, bere egitura-atalaren maila sistemikoari dagokion autoebaluazio sistematizatua egingo du, plangintza estrategikorako erabilitako arlokako eskema metodologiko eta tresna bera erabiliz baina, adierazi bezala, egitura-atalaren maila sistemikoari buruzko hausnarketa eta interpretazioa egingez.

Urrats hau, beraz, interbentzioaren PDCA zikloaren hasiera da. Baina, planteamendua normalizazioaren etengabeko hobekuntzarako esku-hartze ziklikoetan oinarritzen denez, lehen zikloa amaitu ostean urrats honek eginkizun berri bat bereganatuko du: interbentzian zuzenketak eta doiketak egitearena, alegia. Hau da, ziklo bukaeran jasoko diren adierazleen datuetan eta autoebaluazioan oinarrituz indarren analisisa eta hizkuntz egoeraren analisisa bideratuko da, eta, ateratako ondorioetatik egin beharreko doiketak eta hartu beharreko neurri zuzentzaileak erabakiko dira, horrela ziklo berriari hasiera emanaz.

### Irudikapenak eta ildoak

Lana egingo duen erakundearen egitura-atalaren egoerari buruzko datuak jaso, interpretazioak gauzatu eta hausnarketa situazioanala egin ostean, talde operatiboak etorkizunean egitura-atal horretan normalizazioa nola irudikatu nahi duen zehaztuko du, hau da, lortu nahi duen xede edo emaitza nagusia finkatuko du. Xede hori lerrokatua egongo da plangintza estrategikoak markatzen duenarekin koherentzian eta bere epe-burua plangintza estrategikoaren jardunaldia bera izango da. Horrela, xedea egitasmoaren norabidearen ardatza izango da. Hona hemen adibide gisa EusLab egitasmoko talde operatibo batek egindako irudikapena:

2008an egoitzan sartu eta euskararen erabilera mintzatuan urrats kualitatiboa eman dela atzemango da: egun darabiltenek hobeto egingo dute eta egun ez darabiltenak mintzatzen hasiak izango dira.

Barne mailako komunikazio idatzia euskaraz izango da eta tresna informatikoak euskaraz lan egiteko optimizatuak egongo dira. (EusLab, 2004).

Jarraian, talde operatiboak, interpretatu duen egungo situaziotik irudikatu duen etorkizuneko egoerara bidea egiteko jorratu beharreko lehentasunezko atal eta ildoak zeintzuk izango diren aztertu eta identifikatuko ditu. Beti ere, plangintza estrategikoarekin koherentzian.

### Egitasmoaren gida panela

Urrats honetan, aurreko urratsean zehaztutako etorkizuneko irudikapenari eta lehentasunezko ildoak jarraikiz eta egitasmo estrategikoaren enfokearekin koherentzian, talde operatiboak egitura-atalen aplikatuko den urteko egitasmoa zehaztuko du. Egitasmoak plangintza estrategikoa diseinatzeko erabilitako eskema metodologikoa bera jarraituko du *egitasmoaren gida panela* osatzeko eta egituratua egongo da alde zuretik finkatutako arloekin zehaztutako eskemaren arabera. Arlo horiek, plangintza estrategikoan bezalaxe honako hauek dira: *Politikak eta Lidergoak, Antolaketa eta Plangintza, Pertsonak, Barne Prozesuak, eta, Zerbitzuak eta Kanpo Harremanak*.

Arlo bakoitzean talde operatiboak lortu nahi dituen helburuak definituko ditu, helburu horiek erdietsi ote diren neurtzeko erabiliko diren adierazleak argituko ditu, adierazle bakoitzarekin urtearen buruan lortu nahi den urteko helmuga kuantifikatuko du, eta, horiek guztiak lortzeko burutuko diren ekintzen programa zehaztuko du: zer nolako ekinbideak bideratu, noiz burutu bakoitza, eta, nor arduratu ekintza bakoitzarekin.

### Gida panela garatu

Egitasmoaren gida panelaren bitartez talde operatiboak plangintza estrategikoaren hedapenerako eta erakundearen egitura-atalaren normalizatorako urte horretan burutu nahi duen esku-hartzea programatzen du. Hurrengo urratsa, berriz, programatutako urteko interbenzioa organizazioaren lan prozesuetan egikaritzea izango da.

Bi lan prozesu mota nagusi daude: batetik, prozedimentagarriak direnak eta, bestetik, prozedimentagarriak ez direnak (prozesuaren beraren izaeragatik edota erakundearen estilo eta kulturagatik). Beraz, eta horren arabera, bi ekinbide mota nagusi egongo dira ere egitasmoaren garapenerako ekintzen artean:

- *Protokoloak*. Lan antolaketarekin zerikusia duten prozesu prozedimentagarrietan protokolo edo prozeduren bidez eragiteko.
- *Jokaera-ekimenak*. Harremanekin zerikusia duten komunikazio-esparru ez-prozedimentagarrietan ekintza ireki eta berritzaileen bidez pertsonen arteko jokabide-ereduetan eragiteko.

Urrats honek, *n-PlaniS* ereduari jarraikiz, garapen propioa du *Aldaketarako Ekinbideak* akzio-guneari dagokion prozesuan eta, zentzu horretan, hurrengo atalean sakonduko da azalpena.

### Emitzen datuak jaso eta Datuetan oinarritutako autoebaluazioa

Prozesuaren azken bi urratsak dira, batetik, esku-hartzearen eraginkortasunaren jarraipena egin ahal izateko finkatutako adierazleen araberrako neurketak egitea eta sistematikoki datuak jasotzea programatutako epeetan eta horretarako sortutako neurketa tresnak erabiliaz eta, bestetik, prozesuaren irakurketa globala egin ahal izateko jasotako datuetan eta kideen pertzepzioetan oinarrituta prozesu osoaren autoebaluazioa egitea horretarako sortutako *n-EgAS* auto-ebaluazio tresna erabiliaz. Era honetan, talde operatibo autonomoaren interbentziarako prozesuaren PDCA zikloa itxiko da eta autoebaluazioan egindako hausnarketa situazional berritik ateratako ondorioek bide emango dute aurrerantzean egin beharreko doiketak eta hartu beharreko neurri zuzentzaileak erabakitzeke, horrela ziklo berriari hasiera emanez.

Azken bi urrats horiek ere, *n-PlaniS* ereduari jarraituz, garapen propioa dute ondorengo *Adierazle Sistema* eta *Auto-ebaluaketa* akzio-guneei dagozkien prozesuetan eta, zentzu horretan, ondorengo ataletan sakonduko da azalpena.

### Bileren dinamika formalizatu eta ekipo gaitasunak garatu

Amaitzeko, aipa dezagun badirela beste bi aspektu, prozesu osoan zehar kontuan hartuko direnak. Bi aspektu horiek zuzenean zerikusia dute, interbentzioarekin baino gehiago taldearen beraren funtzionamenduarekin eta izaerarekin. *Bileren dinamika formalizatu* izango da bat eta *ekipo gaitasunak garatu*, bestea

*Bileren dinamika formalizatu*. Talde operatiboak, beste edozein taldek bezala, bilerak egingo ditu bere lana aurrera ateratzeko. Are gehiago, bilerak egitea izango da bere lan-tresna nagusienetakoa. Bilera hauek egiteko modua formalizatua egongo da eta bere dinamika sistematizatu. Sistematizazio horretarako oinarritzko irizpide hauek erabiliko dira:



- *Gai-ordenak prestatu.* Bilera guztiek izango dute aurretik gai-ordena. Gai-ordena hori taldeak berak prestatuko du bilera bategi bestera, bilera bakoitzaren amaieran.
- *Bileren erregistro operatiboa jaso.* Bilera guztien akta laburra jasoko da eredu bat jarraituz. Dokumentu hauek erabilgarri izan behar dute, horregatik laburpen gisa planteatzen dira, eta ez dute inoiz orrialde bat baino gehiago hartuko.
- *Bilera bere denboran amaitu.* Taldeak berak erabakitako iraupea izango dute bilerek, garaiz hasita eta gehiago luzatu gabe, aurkakoa erabakitzen den egunetan izan ezik. Eraginkortasunaren adierazle esanguratsua izango da hau.
- *Bilerak, jarritako egunetan egin.* Taldeak berak aurretik erabakitako egutegiaren egunetan egingo dira bilerak, horretarako agendan tartea eginetz. Eraginkortasunaren adierazle esanguratsua izango da hau ere.
- *Bileren ebaluazio egin.* Ebaluazio esanguratsua egingo da bileren amaieran horretarako nahiko tartea hartuz. Ebaluazio hauek batzuetan sistematizatuagoak egongo dira, eta beste zenbaitean libreago egingo dira iritziak jasotze aldera.

*Ekipo gaitasunak garatu.* Prozesu osoan zehar kontuan hartuko den bigarren aspektua ekipo gaitasunak garatzea izango da. Hau da, taldeak berak bere buruaz egin duen auto-definizioan erabakitakoaren arabera, lan-taldean edo lan-ekipoan eraginkortasunez aritzeko taldekideek garatu behar dituzten gaitasunak lantzea teknikari-erraztailearen laguntzarekin (hala nola, elkarrenganako errespetuan oinarritutako komunikazio sistema eraikitzeke gai izan, sinergiaren zikloa aplikatzeko gai izan edota emozioak partekatzeke eta berreraikitzeke gai izan), aldioro bileren ebaluazioen aukerak baliatuz trebetasun horietan sakontzeko aukera emango duten gaiari buruzko irakurketa kolektiboak eginetz eta, beharrezko denean, formazio saio espezifikoak antolatuz.

Bi puntu hauek erabat erlazionatuta daude *Ezagutzaren Kudeaketa* izena duen zortzigarren akzio-gunearekin.

## ***2.5. Akzio-gune 5: Aldaketarako ekinbideak***

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema bategi:

1. Kontuan hartuko du urteko egitasmoan jaso eta lan eta harreman prozesuetan eragingo duten aldaketarako ekinbideak aktibatzearen garrantzia, eta
2. Sistematika bat finkatuko du organizazioaren lan prozesu prozedimentagarrietan eta harreman prozesu ez-prozedimentagarrietan normalizazioa eragiteko prozedurazko eta jokaerazko aldaketa-ekinbide egokituak eta berritzaileak diseinatu eta aplikatzeko.

### 2.5.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Hizkuntza-normalizazioaren kontzeptua eraldaketaren ideiarekin lotuta dago erabat. Hizkuntza-normalizaziorako prozesua aldaketa prozesu bat da; denboran zehar gizartearen baitako hizkuntza-funtzioetan gertaturiko aldaketen aurrean eta gizarte-nahiera berriek bultzatuta planteatzen den berariazko eraldaketa. Aracil-ek dioen moduan: «*normalització lingüística* consisteix a reorganitzar les funcions lingüístiques de la societat per tal de readaptar les funcions socials de la llengua a unes condicions 'externes' canviants» (Aracil, 1982:23). Beraz, normalizazioa testuinguru aldakorrean egiten den aldaketa planifikatua da.

Aldaketa kontzeptua, bestalde, anitza da oso. Muñoz Adanes-en (2003) arabera aldaketa da, alde batetik eta zentzu orokorrean, ezarritako dagoenaren alterazioa eta, bestetik, bi egoera erlatiboki egonkorren artean agertzen den hori (alegia, bada zerbait nolabaiteko egoera egonkorrean dagoena, aldaketa ezartzen zaio, eta beste errealitate egonkor berrira igarotzen da).

Organizazioen alorrean, McLennan (1989) aipatuz Salgado-k (1997) egiten duen definizioaren arabera, organizazio-eraldaketa organizazioaren atalen batean gauzatutako edozein aldaketa esanguratsua da. Ildo beretik, aldaketa bada ere organizazioak bizi duen egiturazko bariazio multzoa, organizazio-portaera berrietan gauzatzen dena; edota, beste ikuspuntu batetik, ikasketaren bidez, barruko zein kanpoko inguruneak paira ditzakeen aldaketa ezberdinetara organizazioak egokitzeko duen ahalmena (Reyes eta Velasquez, 2007). Eraldaketak, beti, indarren arteko elkarrekintzaren ondorioz sortzen dira; indar horiek, berriz, barne-indarrak edota kanpo-indarrak izan daitezke.

Beraz, eta Martínez-en hitzetan «*el cambio es un proceso que obedece a presiones tanto internas como externas, que exigen a la organización unas determinadas acciones de adaptación*» (Martínez, 1997: 124).

Egokitzapen ekintza horiek era askotakoak izan daitezke, baina nagusi-ki sistemaren bi plano nagusitan gauzatutakoak izango dira: egituraren prozesuen baitako aldaketak: (helburuetan, prozesuen espezifikazioetan, praktika errealetan...) edota, pertsonen baitako aldaketak: (baloreetan, ikusmoldeetan, portaeretan...).

### Egituraren prozesuen baitako aldaketak

Erakunde orok era bateko edo besteko egitura jakin bat dauka, eta egitura hori lan prozesuekin osatzen da, lan-ataza eta eginkizun zehatz batzuk burutzeko garatzen diren prozesuekin. Costa-k (1998) dioten moduan, «*las organizaciones no son más que personas que hacen cosas para otras personas*» (Costa, 1998: 50), eta Brull-ek (2005) dioten moduan «*las cosas que se hacen son los procesos*» (Brull, 2005:1). Hau da, edonolako jarduera duen erakunde orok prozesu ezberdin batzuk garatzen ditu aktibitate horiek burutzeko. Bere baitan eraldaketa esanguratsuren bat bultzatu nahi duen erakundeak kontuan hartu behar du egituretan eragin beharko duela, egiturazko birmoldaketak burutuz (Soto, 2001). Bide horretan, erakundeak *prozesua* kontzeptua bereganatzearen garrantziaz jabetu beharko du eta prozesuetan oinarritutako kudeaketa enfoke bat planteatu.

Prozesuetan oinarritutako kudeaketak esan nahi du erakundearen prozesuak identifikatu egin behar direla, ondoren prozesu horietako bakoitza espezifikatu egin beharko da bere elementu osagarriak eta urratsak esplizitatuz eta prozedura edo protokolo moduko baten bidez adieraziz eta, segidan, prozesu hori nola burutzen den jarraipena egin eta berrikusi egin beharko da. Hortik aurrera, prozesuaren aldaketa edota hobekuntza planteatu ahal izango da etengabeko hobekuntzarako PDCA zikloaren metodologian oinarrituz.

«Quan en un procés s'aplica el cicle de millora contínua (PDCA), s'adopten una sèrie d'accions que permeten executar el procés de manera que la seva capacitat -i, per tant, la seva eficàcia- augmenti. A través de la verificació de les accions adoptades (etapa C del cicle DCA), es pot conèixer si han servit a no per millorar el procés. En cas que les acció siguin eficaces, l'última fase del cicle de millora ha de materialitzar-se en una nova 'manera estabilitzada' d'executar el procés, i actualitzar el procés amb la incorporació d'aquestes accions» (Beltrán, 2004: 47).

Horrela, eta bere aipuan Beltranek dioenaren ildotik, prozesu horretan aldaketak ezarri, prozesua burutzeko modu berria finkatuko da eta erakundeak burutu nahi dituen aldaketa-xedeak erdiesteko norabidean egiturazko birmoldaketak gauzatzen joango dira.

### Pertsonen baitako aldaketak

Egiturazko aldaketak ezinbestekoak dira erakundearen baitan sortu nahi den eraldaketa globala gerta dadin, baina hori guztia ez da bideragarria izango baldin eta pertsonen baitan, hauen jokabideetan eta egiteko moduetan ere aldaketak gertatzen ez badira. «*Las personas constituyen el elemento central del cambio estructural, sin el apoyo de ellas, ningún rediseño estructural puede tener la eficacia esperada*» (Soto, 2001: 212). Hau da, erakundeak burutu nahi dituen aldaketa-xedeak erdiesteko, pertsonen hainbat jarrera eta jokabide zahar moldatu egin behar dira egiteko modu berrietara egokitzeko.

Jarrera eta jokabidea ez dira gauza bera. Harluxet hiztegi entziklopedikoaren arabera<sup>49</sup>, jarrera gai edo arazo baten aurrean izaten den ikuspegia izango da, pertsonak mundu sozialaren edozein aspekturi buruz egiten dituzten ebaluazioak (Baron eta Byrne, 2005). Hiztegi beraren arabera berriz, jokabidea egoera baten aurrean jokatzeko modua edota hartzen den portaera, praktikan aritzerakoan gauzatzen den jokaera erreala eta zehatza.

Gizarte zientziek erakutsi dutenaren arabera, pertsonak erakusten dituen jarrerak eta portaerak ikasiak dira (faktore genetikoek ukan dezaketen eragina ahaztu gabe), hau da, bakoitzak dituen jarrerak beste pertsonengandik jaso ditu gizarte-ikasketa prozesuaren bidez, besteekin elkarrekintza situazioetan aritzerakoan edota besteen portaerak ikusterakoan.

Hau da, pertsona batek bere jarrerak eta portaerak gizarte-ikasketa prozesu konplexu baten arabera eraikitzen ditu; jarrera eta jokabide horiek bere egiteko-moduen eta gizarteratze-eraren ezaugarri propioak bihurtuz, eta gizarte-harreman sarearekin eta norberaren izaerarekin zerikusia duten elementuak dituen nortasuneko egitura psikosozial pertsonal bati forma emanez. Eta horrek guztiak esan nahi du pertsonaren baitako jarreretan eta portaeretan aldaketak aktibatzea ez dela gauza sinplea. Martínezen hitzetan, «*uno de los mayores errores que pueden cometer los dirigentes es creer que sólo hay que cambiar los comportamientos de sus colaboradores y que, para lograrlo, son suficientes los mensajes verbales y la enseñanza del nuevo comportamiento*» (Martínez, 1997: 124).

Alde batetik, kontuan hartu behar dira aldaketaren aurrean pertsonengan sortzen diren erresistentziak. Aldaketak errealtatea nahastekatu egiten du, sistemarengan eta pertsonengan eragiten du, «*desordenak eta desorekak sortuz eta, sistemen joera naturala beti estabilitateari eta orekari eustea denez, planifikatutako aldaketa horrekiko era bateko edo besteko erresistentziak agertuko dira*» (Marko, 2008). Hau da, ekinbideekin sortutako desorekaren aurrean joera ekinbideari erresistentzia jartzea izan ohi da, honako hauetan islatzen den erresistentzia: ohiturak mantentzea, segurtasuna galtzeko beldurra, inertziak, ezezagunari beldurra...

Bestetik, kontuan hartu behar da aldaketarekiko aldeko jarrera edukitzea ez dela aski jarrera hori gauzatutako portaera bihur dadin, sarri askotan tarte handia agertzen baita jarreraren eta jokabide esplizituaren artean. Eta nola eragiten dute jarrerak portaerengan? Ajzen eta Fishbein-ek (1980) bi faktore horien arteko erlazioaren nolakotasuna azaltzen saiatu dira *ekintza arrazoituaren* teoriaren (eta ondoren garatutako teoria horren *jokabide planifikatuaren* teoria eguneratuaren) bitartez. Teoria honek esaten du portaera jakin bat gauzatzearen erabakia prozesu arrazional baten emaitza dela, «*la decisión de comprometerse en una conducta particular es el resultado de un proceso racional en el cual se consideran las opciones de la conducta, se evalúan las consecuencias o resultados de cada una y se llega a un decisión de actuar o no*» (Baron eta Byrne, 2005: 137). Erabaki hori portaera esplizituan indar handiz eragiten duten *portaera intentzioetan* islatzen da. Halaber, beste bi faktorek eragiten dute portaera intentzio horretan: *portaerarekiko jarrerak* (portaera gauzatzekak eduki ditzakeen ondorioez egiten den ebaluazio positibo ala negatibo) eta *arau subjektiboak* (besteek portaera hori ontzat joko duten ala ez, pertzepzio subjektibo). Jokabide planifikatuaren teoria berrituak hirugarren faktore bat eransten dio ereduaren azalpenari: *hautemandako kontrola*, hau da, portaera hori esplizituko gauzatzeko duen trebetasunaz bakoitzak egiten duen balorazioa.

Arratibel eta Irastortza-ren (2005) esanetan, hautemandako kontrolaren eragina beste bi faktoreren menpe dago: kanpo faktorea (*portaera burutzeko kanpoko erraztasun, aukera eta abarri dagokiona*) eta barne faktorea (*portaera burutzeko trebetasunari, motibazioari, desirari eta abarri dagokiona*).

Goiago adierazi bezala, beraz, eta azaldutakoetan oinarrituta, azpimarra daiteke portaerak aldatzeko ez dela aski izango ahozko mezu batzuk zabaltzea, formazioa eskaintzea edota jarreretan eragiteko gogoia landu nahi izatea. Pertsonen aldaketa, esanguratsua izan dadin, ekintza

kolektiboarekin eta egituren aldaketarako ekintza sistematizaturekin batera joan behar du, joan-etorriko ibilbidean: «Zalantzarik ez dago ikuspegi individual batetik planteatutako egitasmo baten bidez nekezago gertatuko dela aldaketa prozesua» (Unanue, 2006).

### 2.5.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

*Aldaketarako Ekinbideak* izena daraman azpi prozesua *n-PlaniS* interbentziarako makro-prozesuaren hirugarrena da, *ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona. Prozesu honen bitartez plangintza estrategikoaren eta talde operatiboen egitasmoen gida paneletan jasoko diren hobekuntza eta aldaketa ekinbideak (erakundearen egituretan eta pertsonen jokabide-ereduetan aldaketak sorraraztera enfokaturako ekinbideak) diseinatzeko, garatzeko eta aplikatzeko sistematika landuko da.

Azpi-prozesu honek ezaugarri berezi bat du: *ENEKuS* interbentzio ereduaren muina da (ingelesez *core* esaten dena). Ereduaren erdian dago eta beste akzio-gunetan aktibatuko diren ekimenak islatzen ditu. Lan honetan azaltzen ari den ereduaren moduko interbentzio sistemikoetan hausnarketa eta ekintza ez dira linealki berezitutako uneak eta hausnarketa bera, esate baterako, bada ere aldaketa-objektuan zuzenean eragiten duen zeharkako ekinbide bat. Baina, *aldaketarako ekinbideak* akzio-gune honetan, esplizituki eta zuzenean, lan eta harreman prozesuetan eraldaketak eragitera zuzendutako ekinbideak jasotzen dira.

#### *Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua*

Aldaketarako Ekinbideak akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: erakundearen lan eta harreman prozesuetan normalizazioa eragiteko egitasmoaren gida paneletan jasotako hobekuntza eta aldaketa ekinbideak aktibatzea eta garatzea; horretarako, prozesu prozedimenta-garriak eta ez-prozedimentagarriak bereiztea, prozedimentagarrietan prozedurazko aldaketa-ekinbideak eta ez-prozedimentagarrietan jokaeraz-koak lantzea, eta aldaketarako ekinbide horiek egokitze, aplikatzeko eta berrikusteko sistema analitikoa erabiltzea; eta, hori guztia gauzatzeko, doiketak espezifikatzea.

Prozesu honen aplikazio-eremua talde operatiboaren egitura-atalaren maila sistemikoari dagokio lehen ekinaldian, baina, tokiko

gune partikularretatik erakundearen esparru osora hedatuko da erakunde mailako zeharkako egituren prozesuak lantzerakoan.

### Prozesuaren garapena

Erreferentzia teorikoen atalean aztertu den moduan, erakunde baten eraldaketa prozesua taxutzeko bere baitan egokitzapenak nagusiki sistemaren bi plano hauetan gauzatuko dira: egituraren prozesuen baitan eta pertsonen baitan. Halaber, hizkuntza-normalizazioa erdiesteko ere bi planotan eragin beharko dira aldaketa-ekinbideak: erakundearen egituraren prozesuen mailan eta erakundeko pertsonen jokabide-erduen mailan. Hori kontuan hartuz, aldaketa ekinbideak aktibatzea eta garatzea xede duen prozesu hau ondoko hiru urratsekin egituratuko da: 1) jokabide-markoak bereizi, 2) jokabide-markoetara egokitzeko ekinbideak sailkatu eta 3) ekinbideak analitikoki diseinatu.

### Jokabide-markoak bereizi

Sistema organizazionalen garapenean dauden bi planoetara buruz *–egituraren prozesuekin* zerikusia duena bata, eta *pertsonen jokabide-erduekin* zerikusia duena, bestea– egindako analisiaren arabera, erakunde baten jardunean bi jokabide-marko nagusi bereiz daitezke: *jokabide protokolizatuen* plano eta *jokabide ez protokolizatuen* plano eta markoa.

*Jokabide protokolizatuak.* Lan bat burutzeko nola jokatu behar den protokolo baten bidez esplizitoki zehaztuta dagoenean, jokabide protokolizatuak hitz egiten ari gara. Lanaren antolaketarekin zerikusia duten lan prozesu prozedimentagarrien planoan kokatzen dira. Jokabide protokolizatuak gauzatutako aldaketek erakundearen egitura mailan dute eragina. Jokabide protokolizatuaren arloan normalizazioa bultzatzeko ekinbide nagusiak izango dira:

- Gestiorako prozedura, protokolo, arau edota irizpideak dauden kasuetan, horietan hizkuntza-normalizaziorako irizpide berriak txertatzea.
- Kalitate, ingurugiro edo prebentzio ziurtagirietan euskara prozedurak txertatzea.
- Gestiorako prozedura, protokolo, arau edota irizpideak ez dauden kasuetan, hizkuntza-normalizaziorako prozedura, protokolo, arau edota irizpide espezifikoak sortzea.

*Jokabide ez-protokolizatuak.* Laneko jarduera bat burutzeko nola jokatu behar den protokolo baten bidez esplizitoki zehaztuta ez dagoenean, jokabide ez protokolizatuetaz hitz egiten ari gara. Harremanekin zerikusia duten prozesu ez-prozedimentagarrien planoan kokatzen dira. Jokabide ez-protokolizatueta gausatu aldaketek erakundearen pertsonen jokabide-ereduen mailan dute eragina. Jokabide ez-protokolizatueta arloan normalizazioa bultzatzeko ekinbide nagusiak honako hauek izango dira:

- Pertsonen motibazioak, ikuspegiak, jarrerak eta ohiturak aldatzea sustatzen duten informazio, sentsibilizazio, formazio eta trebakuntza ekimenak.
- Pertsonen arteko hartu-emanetan erabilera hizkuntza aldatzeko jokabide-eredu berrietan entrenatzeko ekintza kolektiboak eta sortzaileak.

Lehenengo urrats honetan, beraz, aldaketarako ekinbideak zein planotan edo jokabide-markotan kokatzen diren argitu eta interpretatuko da.

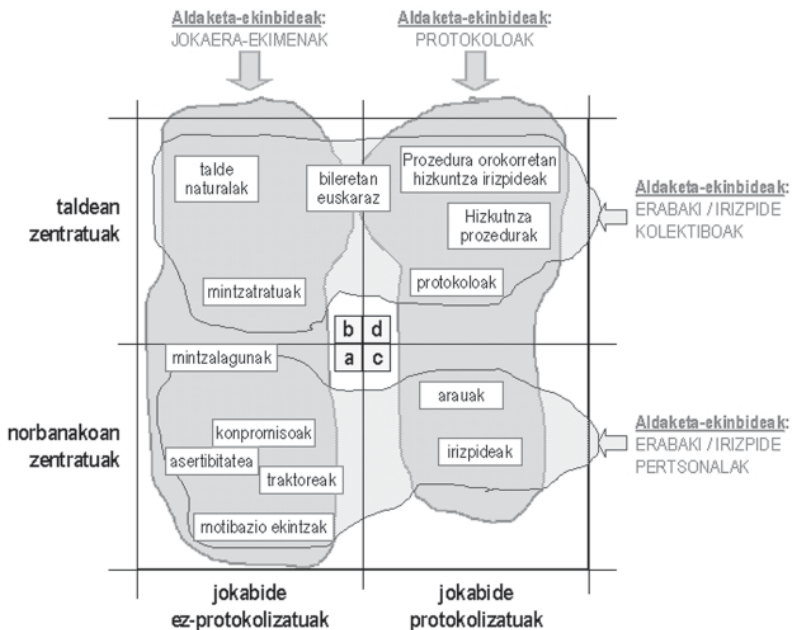
### Jokabide-markoetara egokitzeko ekinbideak sailkatu

Aldaketarako ekinbideak jokabide-markoetara egokituz sailkatzea izango da hurrengo urratsa. Aurreko puntuan azaldu moduan, jokabide-markoen arabera bi ekinbide mota nagusi egongo dira: jokabide protokolizatueta planoan normalizazioa bultzatzeko ekinbideak, *Protokoloak* izen generikoarekin deituko ditugunak eta, jokabide ez-protokolizatueta planoan, normalizazioa bultzatzeko ekinbideak, *Jokaera-ekimenak* deituko ditugunak. Ekinbide horiek, bestalde, izan daitezke norbanakoengan zentratutako ekimenak (hau da, *norbanakoek* hizkuntzarekiko dituzten jarreretan aldaketak sustatzera edota besteekiko hizkuntz harremanetan jokamolde berriak ezartzeko *erabaki pertsonalak* hartzera edo *irizpide pertsonalak* finkatzera zuzendutako ekinbideak), edota, areago, taldean zentratutako ekimenak (hau da, elkarrekin diharduten *pertsona multzoek* hizkuntzarekiko dituzten gizarte-portaerazko eredu mentalak aldatzeko hausnarketa kolektiboak sustatzera edota beren arteko ohiko hizkuntz harremanetan jokamolde berriak ezartzeko *erabaki kolektiboak* hartzera edo *prozedura kolektiboak* finkatzera zuzendutako ekinbideak).



Horrela, lau item horiek (*jokabide ez-protokolizatuak, jokabide protokolizatuak, norbanakoan zentratuak, taldean zentratuak*) konbinatuz, aldaketarako ekinbideak sailkatzeko matrizea osatzera iritsiko gara, behiko irudian ikus daitekeen modura. Matrizeak aldaketarako ekinbide posible ezberdinak sailkatzeko aukera ematen du eta horrela ekinbide horiek identifikatzen, beraien arteko aldeak antzematen eta beren izaira eta funtzioa kokatzen laguntzen du.

26. IRUDIA: Aldaketarako ekinbideak sailkatzeko matrizea



(a) Egoera *ez-protokolizatu*etan eta *norbanako*etan eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak. Ekinbide horiek erabaki pertsonaletan oinarritzen dira eta hizkuntzarekiko norbanakoan jarretan edo jokabide-ereduetan eragin asmo dute. Adibide gisa, honako hauek aipa daitezke:

- *Motibazio ekintzak*. Zutabearen behe aldean kokatuko lirateke. Jokabide bera aldatzea baino gehiago jokabidearekiko jarre-

ran edo intentzioan eragin nahi da motibazio ekintzen bidez. Era askotakoak izaten dira: normalizazioaren aldeko jarrerak indartzeko, hizkuntza-sentsibilizazioak indartzeko, ikuspegiak edo aurreiritziak aldarazteko, bigarren hizkuntza erabiltzeko lotsak kentzeko, jokabide berrien errefortzurako.... Eta tresna ugari erabili ohi da mezua zabaltzeko: leloak, pegatinak, kartelak, mezuak, informazio-formazio saioak, gutunak, lehiaketak, aldizkariak, ohar taulak, intranetak, txokoak...

- *Traktoreak*. Pertsona batzuei proposatzen zaie eta, hala erabakitzen badute, traktore izendatzen dira. Bere funtzioa euskararekiko portaera aktiboa izatea da, baita euskaraz aritzeko ahalmen baxuena dutenekin ere. Pertsona hauek lantokiko kideen artean erreferentzialtasuna lortzea bilatzen da. (Marko eta Lujanbio, 2008).
- *Asertibitatea*. Nahiko hizkuntza-gaitasuna eta hizkuntzarekiko jarrera positiboa duten pertsona batzuei proposatzen zaie eta, hala onartzen badute, hizkuntza-assertibitateko formazioa ematen zaie. Norbere hizkuntzan arituz, eta solaskideak errespetatuz, eroso sentitzeko teknika eta aholkuak ematen dira, psikologiaren ikuspegitik hizkuntzaren erabilera asertibitatearekin lotuz. Pertsonak hizkuntza-jokaera asertiboetan trebatzea da helburu, hizkuntza-sumisioa gainditzeko marko teorikoan kokatuz eta baliabide praktikoak emanez.
- *Konpromisoak*. Lantzen ari den lantokiko egitura-ataleko kide guztiei egiten zaie proposamena, berdin hizkuntza-gaitasun txikia ala handia izan, eta onartzen dutenei bere mailara egokitutako konpromiso lorgarri batzuk eskaintzen zaizkie aukera egin dezaten. Bakoitzak egoki irizten dion hizkuntza-erabilerarako konpromisoa hartzen du beregain eta tratua ixten du.
- *Mintzalagunak* (*mintzaguneak* edo *mintzataldeak* ere antzeko ekimenak dira). Ekintza mota hauek jada ez dira planteatzen soilik pertsona baten konpromiso edo erabaki gisa. Bi edo lande gehiagoren artean adostutako ekinbideak dira. Hizkuntza berria ikasten ari denari laguntzeko edota hizkuntza ohituren aldaketa indartzeko aldiari aldiro hizkuntza berrian elkarrekin aritzeko denbora-tarte batzuk finkatzen dituzte horretan arituko direnek.

(b) Egoera *ez-protokolizatueta*n eta *taldeetan* eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak. Ekinbide horiek erabaki kolektiboetan oinarritzen dira eta pertsona multzoek hizkuntzarekiko dituzten taldeko eredu mentaletan edo jokabide-ereduetan eragin asmo dute. Adibide gisa, honako hauek aipa daitezke:

- *Mintzatratuak*. Era eta estilo ezberdinetakoak daude. Funtsean, eskuratu nahi den hizkuntzan elkarrekin aritzeko jokabidea finkatzeko, epe jakin batean zer-nolako jokabide berrian jardungo duten pertsona bi edo gehiagoren artean adosten den konpromisoa da, kontratu batean jaso. Kontratu horretan betebeharreko, jarduteko eta jarraipena egiteko baldintzak arautuko dira. (Marko eta Lujanbio, 2008).
- *Talde naturalak*, (*ohituretan eragiteko plana*, *narratiba taldea*, *akuilu taldea*, *arnasgune*, *eragingunea* eta beste batzuk ere antzeko ekimenak dira). Era eta estilo ezberdinekoak daude. Funtsean, ekimen hauekin bultzatu nahi dena da gune organizatibo konkretu batean elkarrekin lan egiten duten langileek «*eguneroko lanari buruz hausnartzea hizkuntzaren ikuspuntutik*» (Ajuria eta Pérez, 2008: 64) eta talde barruko komunikazioan eta lan-jardunean eskuratu nahi den hizkuntzan aritzeko jokabide berriak finkatzeko urratsak ematea. Xedea taldea da, eta hausnarketa eta erabakiak kolektiboak. Kasu batzuetan, hala nola *akuilu taldean* edota *eragingunean*, taldearen baitan aldaketak eragiteaz gain, taldetik kanpo erakundearen inguru hurbilean normalizazioa eragiteko xedea ere jartzen zaio planteatutako ekinbideari. (Unanue, 2006; Ajuria eta Pérez, 2008; Apaolaza, 2008; Beitia, 2007; Madrazo, 2008a).
- *Bileretan euskaraz*. Era honetako ekinbideak jarduera protokolizatueta hurbiltzen diren ekimenak dira. Talde naturalen bilakaera modukoak kontsidera daitezke eta talde naturaletan bezala eskuratu nahi den hizkuntzan aritzeko jokabide berriak finkatzeko urratsak ematea dute xede baina, hauetan, taldean erabakitako irizpide edo arau moduko batzuen bidez finkatzen da bilera horien funtzionamenduan aplikatuko diren hizkuntz jokabide-ereduak, «*guztien artean adostutako irizpide zehatzten aplikaziorako 'kontratu sozial' baten laguntzaz*» (Madrazo, 2008b: 109).

(c) Egoera *protokolizatueta*n eta *norbanakoeta*n eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak. Ekinbide horiek pertsoneri ezarritako irizpideetan oinarritzen dira eta norbanakoek bere lan-jardueran gauzatu beharreko hizkuntza-jokabide eredueta n eragin asmo dute. Zaila da hemen aipatzen diren eta matrizearen hurrengoan atalean azalduko diren ekinbideen artean bereizketa garbia egitea, denak *continuum* baten barruan nahasten baitira, baina sailkapenaren sistematizazioan laguntzeko eta adibide gisa, aipa daitezke:

- *Irizpideak* eta *arauak*. Esate baterako, lantokiko harrerako arduradunak telefonoa hartzerakoan izan behar duen hizkuntza-jokabide eredu finkatzeko erakundeak ezarritako dituen irizpide edo arauak. Adierazi bezala, ekinbide horiek pertsoneri ezarritako irizpideetan oinarritzen dira, norbanakoek bere lan-jardueran gauzatu beharreko hizkuntza-jokabide eredu berriak sendotzeko helburuarekin.

(d) Egoera *protokolizatueta*n eta *taldeeta*n eragiteko erabil daitezkeen aldaketa-ekinbideak. Ekinbide horiek lan prozesuetan ezarritako irizpideetan oinarritzen dira eta prozesu horietan inplikaturako langile-multzoei bere lan-jardueran gauzatu beharreko hizkuntz jokabide-eredueta n eragin asmo dute.

- *Hizkuntz protokoloak* eta *prozedurak*. Erakundearen lan prozesu eta zerbitzu jakin batzuen garapenean gauzatu beharreko hizkuntza-jokabide ereduak finkatuko dituzten hizkuntz alorreko protokolo edo prozedura espezifikoak, hau da, irizpideak finkatzen dituzten gida edo arautegi modukoak, sistematizatuak eta dokumentatuak.
- *Prozedura orokorretan hizkuntz irizpideak*. Erakundearen lan prozesu orokorretan, prozesuaren garapenean gauzatu beharreko hizkuntz jokabide-ereduak ezartzeko ekimenak dira. Ekinbide honek «*hizkuntzaren tratamendua enpresaren beste edozein gaiaren berdina izatea*» (Muxika, 2007) eta enpresaren kudeaketa sisteman erabat integratua egotea bultzatzen da.

Aipatu ekinbideak adibide batzuk baino ez dira. Teknikariaren eta talde operatiboetako kideen lana izango da tokiko errealitatean eragiteko, bertako eta kanpoko esperientziatik ekinbide ezberdinen aukerak jasotzea eta eragin nahi diren jokabide-markoen arabera ekinbide

kokatzea eta interbentziorako diseinua prestatzea ekintza-jarduerak egokituz edota berriak sortuz.

### Ekinbideak analitikoki diseinatu

Hurrengo urratsa, beraz, aldaketarako ekinbideak burutzeko interbentzioak analitikoki diseinatzea eta programatutako esku-hartze horiek burutzea izango da. Eginkizun horretarako planteatzen dugun erreferentziako eredu Markok (2008) zuzendutako *EraLan* ikerketa proiektuan garatutako *EPEsA* metodologia izango da, hizkuntza-normalizaziorako planak egikaritzen ari diren organizazioetan esku-hartze analitikoak diseinatzeko eta burutzeko eredu metodologikoa. Tesi honetan erabiltzen ari den nomenklaturari jarraikiz ***n-PEsA normalizaziorako planetan esku-hartze analitikoa*** izenarekin berrizendatu dugun interbentziorako eredu metodologikoa.

Erreferentziako n-PEsA eredu metodologiko hau gida moduan planteatzen da: «*Ereduak gida bat izan nahi du organizazioetako euskara planen baitan erabilera sustatzeko programatzen diren interbentzioak diseinatzerakoan analisisian eta sistematizazioan sakontzeko /.../ eta interbentzio-eredu analitikoa egituratzera iristeko*» (Marko, 2008b: 43). Zentzu horretan, eredu honen ezaugarria da interbentzioa ikerkuntzaren ikuspegitik planteatzen duela, PDCA zikloa ikerkuntza-ekintza zikloa bihurtuz.

Ereduak bi fase nagusi ditu, elkarren segidako bukle gisa irudikatzen direnak. Lehen fasea *ANALISIA* da, ekinbideak programatzen hasi aurretiko analisi estrukturala burutzeko fasea. Bigarren fasea *EKINTZA* da, aldagaien arabera hipotesiak zehaztuz ekintza analitikoak diseinatzeko eta ekintzak burutu ostean hipotesien araberako balorazioak egiteko fasea. Teknikariak eta talde operatiboek aztertu beharko dute beren aldaketa-ekinbideak zehazteko orduan bi zikloak egiteko aukera edo komenientzia eta erabaki biak burutu ala ekintzaren zikloa soilik erabili ekimenak diseinatzerakoan.

27. IRUDIA: *n*-PEsA eredu metodologikoa (Marko, 2008 b-tik egokitua)



Irudian ikus daitekeen moduan, zortzia irudikatzen duen elkarren segidako bi buklek osatzen dituzte ereduaren bi faseak. Analisiaren lehen faseak zortzi urrats ditu, eta, ekintzaren bigarren faseak, lau. Hamabi urrats, guztira. Hauek dira Markoren (2008) argibideak jarraituz urrats horietako bakoitzaren edukiak:

1. urratsa [analisia]: Ekinbidea kokatu

Lehen urratsa, ekinbide-proiektuaren xedea eta kokapena argitzea eta zehaztea izango da. Normalizaziorako jokabide-ereduetan eragiteko burutu nahi den esku-hartzea testuinguru organizazional jakin batean kokatzen da, erakunde horrek bere ezaugarri propioak ditu eta bertan normalizazio planak bere dimentsioa eta bilakaera espezifikoa. Testuinguru horretan kokatu behar da ekinbidea eta aztergaia planteatu, argitu, zehaztu eta ongi dimentsionatu.

## 2. urratsa [analisi]: Galdera gakoia egin

Bigarren urratsa, analisisa gidatuko duen galdera gakoia egitea izango da. Galdera horren bitartez, ekinbidearen interesa fokalizatuko da eta aztertu nahi den errealitate konplexua zedarriztuko da. Galderak beti egitura bera izango du, baina aztergaiaren edukia aldatuko zaio interbentzio bakoitzaren kokapenaren arabera: ***Zeintzuk dira..... eragiten duten aldagaiak?*** (puntuekin adierazitako tartean aztergaia idatziko da). Galdera, bestalde, plano ezberdinetara enfokatuta egon daiteke, esate baterako: a) analisi orokorrera zuzendutako galdera izan daiteke, hizkuntzaren erabileran eragiten duten faktoreak orokorrean aztertzeko, edota, b) analisi fokalizatura zuzendutako galdera izan daiteke, aldagai batean (motibazioa...) eragiten duten beste aldagaiak aztertzeko.

## 3. urratsa [analisi]: Sistemaren aldagaiak identifikatu

Galdera egin ostean, hirugarren urratsa sistema ezaugarritzen duten aldagaien multzoa identifikatzea izango da, hau da, galderarekin zedarriztu den aztergaiari edo arloari eragiten dioten faktore edo aldagaiak zerrendatzea. Asmoa, sistemaren ikuspegi ahalik eta zabalena jasotzea da, balizko faktore eragileak zerrendatzea eta, ahal delarik, lehen ikuspegi sistemikoa eskaintzea. Aldagaien hautaketak eta sailkapenak gerora etorriko dira.

Aldagaien identifikaziorako iturriak nagusiki hiru izango dira: 1) dokumentuen analisisa, 2) hausnarketan parte hartzen duten kideen ezagutza eta esperientzia propioa, eta 3) adituekin egin daitekeen kontrastea. Osatze lana, bestalde, modu batean baino gehiagotan egin daiteke. Besterik gabe zerrenda bat osa daiteke, edo zerrendan jasotakoak multzoka daitezke afinitate-diagramak erabiliz, edo mapa mentalen teknika erabil daiteke aldagaiak elkartzeko eta bisualizatzeko.

## 4. urratsa [analisi]: Aldagaiak definitu

Aldagaiak identifikatu eta jaso ondoren, aldagai horien azalpena edo definizioa egin behar da. Ez da aski izendatzea, horrek pertsona ezberdinek gauza bera era ezberdinean ulertzera eraman dezakeelako eta interpretazio arazoak sortarazi. Aldagai bakoitza zer den eta analisisa egindakoez zehazki nola interpretatzen duten zehaztuko da laugarren urrats honetan.

5. urratsa [analisi]: Aldagaiak aukeratu

Aurreko urratsean sorturiko aldagaien zerrenda murriztea izango da bosgarren urrats honetan egingo den lana. Zerrenda hori luzeegia baldin bada, aldagaien arteko aukeraketa egin beharko da lanerako kopuru erabilgarria lortzeko. Elkarren osagarri diren bi tresna erabil daitezke lanketa honetan: talde-eztabaida eta murrizketa fitxa.

6. urratsa [analisi]: Erlazio matrizea osatu

Sistemaren ikuspegiaren arabera, aldagai batek esanahia hartzen du beste aldagaiekin erlazio-ehuna osatzen duen neurrian. Seigarren urrats honetan hautatutako aldagaien arteko erlazioak aztertu eta horietako bakoitzak beste guztietan duen eragin maila baloratuko da. Lanketa horretarako irudian agertzen den *erlazio zuzenen matrizea* erabiliko da.

28. IRUDIA: *Aldagaien arteko erlazio zuzenen matrizea*  
(Marko, 2008b: 48)

ERAGINA		hauengan:									
hauena:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ BA
1		■									
2			■								
3				■							
4					■						
5						■					
6							■				
7								■			
8									■		
9										■	
Σ BP											
BA x BP											

0 =Eraginik ez; 1 =Eragin txikia; 2 =Eragin tartekoa; 3 =Eragin handia



Aukeratutako aldagaiak matrizean idatziko dira eta, ondoren, balorazio kualitatiboa egingo da, aldagai bikote bakoitzarekin ondoko galderak planteatuz:

- Eragiten al dio zuzenean  $A_1$  aldagaiak  $A_2$  aldagaiari? Ez badio eragiten '0' jarriko da dagokion txantiloian; eragiten badio hurrengo galdera egingo da.
- Nolakoa da eragin hori: ahula, tartekoa ala indartsua? Ahula bada '1' ipiniko da, tartekoa bada '2', eta indartsua bada '3'.

Matrizearen txantiloiz guztiak bete ostean, batu egingo dira bakoitzaren zenbakiak –horizontalean eta bertikalean– eta emaitzak idatziko dira, batetik, aldagai bakoitzak besteekiko erlazioan sisteman duen eraginaren intentsitatea (Batuketa Aktiboa, SBA) eta, bestetik, aldagai bakoitzaren gain sistemaren beste aldagaien eraginaren intentsitatea (Batuketa Pasiboa, SBP). Azkenik, bi batuketan arteko biderketa kalkulatu da.

Aldagaien arteko eraginaren intentsitatea adierazten dituzten balore numerikoak ez dira botazioz edo batez bestekoak kalkulatu zehaztu behar. Aitzitik, adostasuna hobetsi behar da, ikuspegi ezberdinak eztabaidatuz sistemaren ikuspegi bateratu batera iristeko.

Horrela, matrizea betetzeko lanketa honek aldagaiei buruzko hausnarketa sistematikoa eta sakona egiteko bide ematen du; halaber, aldagaiak birdefinitzeko, sistemaren analisia fintzeko eta taldean ikuspegi eta hizkuntza bateratua eraikitzeko aukera ere ematen du.

## 7. urratsa [analisia]: Sistemaren irudi grafikoa

Matrizean jasotako datuak eta erlazioak irudi grafikoen bidez adieraztea izango da hurrengo urratsa. Bisualizazio horrek sistemaren egitura eta dinamika ulertzen lagunduko du. Bi irudi mota erabili ohi dira era honetako analisi estrukturaletan: '*Eraginen Mapa*' eta '*Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema*'.

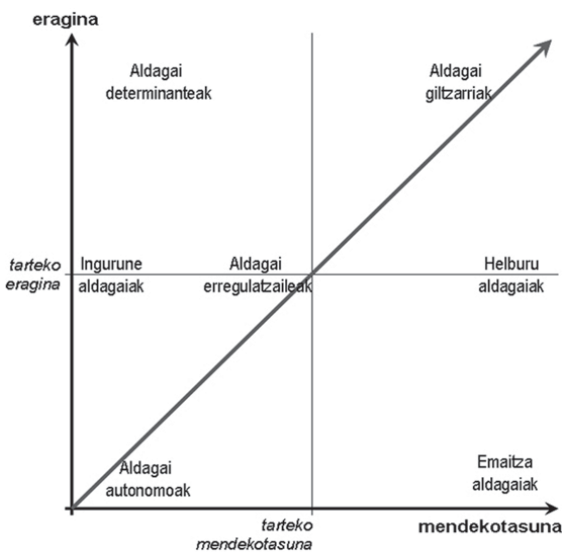
Eraginen Mapak, batez ere, aldagaien arteko eragin-lerroen intentsitateak eta norabideak erakusten ditu. Osatzeko, lehenik eta behin BA eta BPren biderketaren emaitza handiena atera duen aldagaia hartu eta maparen erdigunean kokatuko da, bera baita eragin-lerro gehien jaso eta sortu dituen. Ondoren, beste aldagaiak ipini eta hiru intentsitateko eragin-lerroak marraztuko dira. Horrek jada erakutsiko du erlazioen norabide nagusien egitura. Jarraian, eta irudiaren ikusgarritasunak

aukera ematen badu, bi eta bat intentsitateko eragin-lerroak marraztuko dira, loditasun txikiagoko eta kolore ezberdineko marraz erabiliz. Egituraren ikuspegi orokorra lortuko da horrela, bere konplexutasun osoan.

Matrizearen emaitzak eragin eta mendekotasun irizpidearen arabera bisualizatzeko eta aztertzeko aukera ematen du *Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema*; izan ere, aldagaiak beren eragin-ahalmenaren eta mendekotasun graduaren arabera plano batean hartzen duten lekua irudikatzen baitu eta bakoitzaren posizioa, besteenarekin erkatuz eta emandako tipologiaren baitan kokatuz, interpretatzeko bidea ere ematen baitu.

*Eragin/mendetasunen Ardatz-eskema* koordenatu sistema bat da, zeinean aldagai bakoitzari leku bat ezartzen zaion, eragin matrizeko batuketara aktiboan eta batuketara pasiboan lortutako emaitzen arabera. Y ardatzak batuketara aktiboaren balioak hartzen ditu, eta eragin ahalmena adierazten du. X ardatzak, berriz, batuketara pasiboaren balioak hartzen ditu, eta mendekotasun gradua adierazten du. Horrela, eta irudian ikus daitekeen moduan, bi ardatzetako emaitzen konbinaketak bide ematen du aldagaiak tipologien arabera definitzeko.

29. IRUDIA: *Eragin-mendetasuna ardatz-eskema* (Marko, 2008b: 51)



*Aldagai determinanteak* (edo *sarrera aldagaiak*). Eskemaren goi partean ezkerrean kokatzen dira, mendekotasun txikikoak eta eragin handikoak, sistemaren funtzionamendua baldintzatzen dute eta, zentzu horretan, bere bilakaeraren arabera prozesuaren motorra edo galga bihur daitezke.

*Emaitza aldagaiak* (edo *irteera aldagaiak*). Eragin txiki eta mendekotasun handikoak, aldagai horiek eskemaren behe partean eskuinean kokatzen dira. Sistemaren funtzionamenduaren emaitzen berri ematen dute eta, sarritan, bilakaeraren adierazle gisa erabiltzen dira.

*Aldagai autonomoak*. Behean ezkerrean, eragin eta mendekotasun txikikoak. Ez dute sistemaren bilakaera baldintzatzen, nolabait sistemaren portaeratik kanpo gelditzen dira eta, garrantzi bat ere ez dutenik ezin esan daitekeen arren, aldagai horietan eragitearen ondorioak eskasak edota epe luzerakoak izango dira.

*Aldagai giltzarriak*. Goian eskuinean, aldagai autonomoekin batera ardatz estrategikoa deitutakoa osatzen dute. Eragin eta mendekotasun handikoak direnez, sistemaren funtzionamendua baldintzatzeko ahalmen handia dute, eta eurengan eragiteak ondorio nabarmenak sor ditzake, positiboak zein negatiboak.

*Aldagai erregulatzailerak*. Eskemaren erdi aldean kokatzen dira. Aldagai giltzarrien bilakaera egokia izan dadin eta sistemaren helburuak betetzen joan daitezen nolabaiteko erdibideko urratsa-edo bihurtzen dira.

*Ingurune aldagaiak*. Eskemaren ezker aldera kokatzen direnak izanik, sistemarekiko mendekotasun oso urria dute. Zentzu horretan, sistemaren 'dekoratua' bihurtzen dira.

*Helburu aldagaiak*. Eskemaren erdi aldean eskuinean kokatzen direnak izanik, mendekotasun handia eta tarteko eragina dute. Horregatik helburu izaera hartzen dute, beraiengan eragin baitaiteke bere bilakaera nahi modukoa izan dadin.

## 8. urratsa [analisi]: Sistema interpretatu

Analisiaren fasearen azken urratsa sistemaren interpretazioa egitea eta interbentziorako oinarri analitikoak zehaztea izango da, kontuan hartuz aurreko urratsetan egindako guztia errealitatearen analisirako konstruktua subjektiboa izan dela. Analisi estrukturalaren funtzioa taldearen baitan ikuspegi sistemikoan oinarritutako hausnarketa sustatzea, sistemaren aspektu ez-intuitiboak eta joerak azalaraztea eta errealitatearen analisi kolektiboa sistematizatzen laguntzea da.

Sistemaren interpretazioaren egiterakoan, aldagai batzuetan aldatuak eragiteak sistemaren beste zenbait aldagaietan edo arlotan izan ditzakeen ondorioei buruzko hipotesiak planteatuko dira. Esate baterako, sisteman eragin handia duen aldagai determinanteetariko bat har daiteke, eta berarekin lan eginez gero zein nolako eszenario berriak sor daitezkeen irudikatu. Horrela, interbentzioari begira giltza izan daitezkeen aldagaiak aukeratu, aldagai horietan eragiteak izan ditzakeen ondorioei buruzko hipotesiak zehaztu eta ekintzarako estrategiak finkatu ahal izango dira.

## 9. urratsa [ekintza]: ekinbidea ikerketa-interbentzio gisa planteatu

Analisiaren fasea amaituta, bederatzigarren urratsarekin ekintza-ren fasea abiatzen da. Fase honen lehenengo urratsa, burutu nahi den aldatu-ekinbidea ikerketa-interbentzio gisa ulertzea eta bere planteamendua egitea izango da. Lehen fasea burutu den kasuetan, planteamendu hori bertan egindako analisi eta interpretazioetan oinarrituz egingo da. Kontuan hartu behar da *n-PEsA* metodologiarekin ohiko ekintzen metodologietatik haratago doala, ekintzari ikerkuntzaren izaera esperimental gehituz. Lau dira, nagusiki, izaera esperimental hori ezaugarritzen duten elementu berriak, interbentzioa planteatzerakoan kontuan hartu eta zehaztuko direnak.<sup>50</sup>

*Aurrekariak eta kokapena.* Burutu nahi den interbentzioa organizazio, esku-hartze eta analisi marko sistemiko zabalagoan kokatzen da eta, ziur aski, marko horretan izango dira ere aurretik gauzatutako beste ekintza batzuk. Aurrekariak jasotzea eta ikerketa-interbentzioa testuinguru horretan kokatzeak zentzu situazionala ematen dio ekimenari.

*Kanpoko erreferentziak.* Egiten den planteamenduaren sostengua izan daitezkeen edota ekintza-bide berrietarako orientazioak eskain ditzaketeen erreferentziak jasotzea: erreferentzia teorikoak, metodologikoak edota beste esperientzietakoak.

*Ikerketa-interbentzioaren hipotesia.* Helburuekin batera, gertaeraren hipotesia formulatzea; hau da, halako aldagaian halako eran eraginez gero, halako emaitza lortzea aurrakusten dela adieraztea. Hipotesia funtsezko elementua bihur daiteke ekintza bide emango baiu egindako interbentzio planteamenduen eta ekintzen baliagarritasuna aztertzeko.

*Aldagaiak.* Interbentzioan zehazki landu nahi den aldagaia edo aldagaiak zehaztea. Aldagai hauek aurreko fasearen analisi eta interpre-

tazioetan jasotakoak dira eta hipotesia formulatzea ahalbidetzen dute. Aldagaien bitartez, ekintzaren esparrua zedarrizten eta fokalizatzen da, burutuko diren atazak ere aldagaiei lotuta egongo baitira.

#### 10. urratsa [ekintza]: Ekinbidea programatu

Ikerketa-interbentzioaren planteamendua egin ostean, ekintzaren fasearen hurrengo urratsa lantzen ari den aldaketarako ekinbidearen programazioa prestatzea izango da.<sup>51</sup>

Programazio horrek hiru atal nagusi ditu: 1) aldagaiei eta hipotesiari lotuta garatuko diren ekintzak zehaztea –horretarako oso baliagarri gerta daiteke kanpo erreferentzietan jasotakoa–, 2) ekintza horien atazak zehaztea, egutegia, ardura eta bitartekoeekin batera eta, 3) interbentzioaren ebaluazioa programatzea: zer ebaluatuko den, zein adierazle erabiliz, datuak nola jasoko diren eta noiz jasoko diren.

#### 11. urratsa [ekintza]: Interbentzioa burutu

Hurrengo urratsa, aurretik diseinatu eta programatu den interbentzioa egikaritzea izango da, alegia, bideratu nahi den aldaketarako ekinbidea erakundearen errealitatean gauzatzea. Programazioak gidatuko du ekintzak burutzeko hurrenkera eta modua, baina horrezaz gain garrantzitsua izan daiteke beste aspektu hauek ere kontuan hartzea:

- Ekintzek denboran mugatuak izan behar dute eta hasiera eta amaiera eduki behar dute. Hizkuntza-normalizaziorako prozesuak luzeak izan arren, edo agian horregatik, interbentzioek denboran dimentsio egokia izan behar dute, maneiagarria eta perspektiba ez galtzekoa.
- Interbentzioen planteamendu ziklikoa izan behar dute. Hasiera eta bukaera duen horrek amaieran berrikuspenak egin eta ziklo berriak hasteko aukera ematen du.
- Behaketa sistemak antolatu eta gertaeren erregistroak egin behar dira. Egunkari modukoak erabili eta egunerokotasunean jazozen diren gertaerak, iritziak, gatazkak... jasotzea.
- Datuak jaso behar dira. Behaketarekin batera datu objektiboak jaso behar dira prozesuan zehar. Bilakaeraren isla ezin hobea eta ezinbestekoa izango dira.
- Pertsonekin dihardugula ez da ahaztu behar. Interbentzioan batera edo bestera inplikatu diren eta bere ekarpena egiten ari

diren horiei eskerrak eman behar zaizkie eta ekimenaren subjektu bihurtu, esaterako, egindakoaren emaitzak eurei itzuliz.

## 12. urratsa [ekintza]: Gauzatutakoa baloratu eta berrikusi

Bigarren fasearen azken urratsa da hau, datuak jaso, informeak prestatu, emaitzak baloratu eta interbentzioaren berrikuspenak egiteari dagokiona. Une honetan oso garrantzitsua da balorazioa behaketen eta datuen gain egitea bereziki aurretik jarritako hipotesia bere horretan bete den ala ez ebazteko eta, horren arabera, ziklo berriei begira behar diren ongi justifikatutako ondorioak ateratzeko.

### ***2.6. Akzio-gune 6: Adierazle Sistema***

Erakundetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batetik:

1. Kontuan hartuko du egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruz informazio esanguratsua eta objektibizatua modu argian emango duten datuak edukitzearen garrantzia, eta
2. Sistematika bat finkatuko du normalizaziorako egitasmo, prozesu eta ekinbide horien ebaluazio eta berrikuspen kualitatiborako oinarria izango den adierazle sistema egituratua eraikitze-ko eta datuen bilketarako prozedura finkatzeko eta aplikatzeko.

#### 2.6.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Aldaketarako esku-hartze prozesu sistematizatu guztietan agertu behar dute aldeztu aurretik jarritako une eta modu jakin batzuk interbentzioan zehar egindakoak eta lortutakoak berrikusteko eta aztertze-ko eta, hala badagokio, erabaki berriak hartze-ko. Ruiz Avilés-ek dioen moduan, *«A nadie se le escapa la importancia de la evaluación como herramienta fundamental para mejorar los procesos de intervención y ayudar a una mejor gestión en la toma de decisiones, y ello tanto para las actuaciones presentes como en la preparación de futuras intervenciones»* (Ruiz Avilés, 2000: 185).

Ebaluazio ariketa horiek objektibizatu eta sistematizatu egin behar dira eta, horretarako, ezinbestez, datuetan oinarritutako neurketak egin

behar dira (Castillo eta Cabrerizo, 2006). Neurtzea ezinbestekoa da, egiten dena neurtzen ez bada, ezin da kontrolatu eta jarraipena egin eta, ez bada jarraipena egiten, ezin dira hobekuntzarako erabakiak hartu (NRG, 2005).

Neurtzea datuak eskuratzea da, kuantifikatutako informazioa bil-tzea. Cabrera eta Espin-ek dioten moduan, «*Medir constituye un conjunto de acciones orientadas a la obtención y registro de información cuantitativa -expresada en número su cantidad o grado- sobre cualquier hecho o comportamiento*» (Cabrera eta Espin, 1986: 56). Neurketen bidez jasotako informazio kuantitatibo horrek, berriz, erabakiak hartzera zuzendutako ondorengo ebaluazio kualitatiboa sostengatzen du. Ebaluazioa ulertuz prozesu moduan, zeinean: 1) informazioa eskuratzen den, eta informazio horretan oinarrituta, 2) juzguak formulatzen diren, eta juzguetan oinarrituta, 3) erabakiak hartzen diren (Castillo eta Cabrerizo, 2006).

Ebaluazio prozesuaren egiteko nagusienetako bat proiektuaren xedeak zein neurritan erdietsi diren zehaztea da. Horretarako, proiektuaren helburu nagusia dimentsionatu behar izaten da helburu zehatzagoen azpimultzotan eta horiek, berriz, adierazleen bitartez neurtuak izango dira beren lorpen-maila ezagutzeko. Adierazleen analisi-unitateetan antzematen diren balioen aldaketek prozesua kuantifikatzea eta, horrela, bilakaeraren jarraipena egitea ahalbidetzen dute (Cohen eta Franco, 2000). Zentzu horretan, adierazlea helburu baten irismena neurtzeko bidea ematen duen unitatea da.

Emaitzetara norabidetutako kudeaketa sistema orok ezinbestean neurketarako adierazle-sistema bat egituratu beharko du jarraipena egin ahal izateko eta, horrela, ebidentzietan oinarritutako ebaluazioak osatu eta hobekuntza erabakiak hartzeko.

«Per tal que l'organització faci una planificació del seguiment de les seves activitats i projectes /.../ és d'una importància vital l'establiment del sistema de recollida de dades. Per això és imprescindible que s'estableix un sistema d'indicadors de mesura, els quals ens donaran la visió que ens cal per complir els requisits. /.../ D'aquesta manera, el desplegament adequat i complet d'un sistema d'indicadors per a la comprovació i la revisió posteriors per part la direcció donarà l'ús pel qual s'ha creat: la informació per a la gestió integrada fonamentada en evidències i fets» (CIDEM, 2004: 108).

Adierazleen definizioa zehaztuz, beraz, esan daiteke adierazleak barruko eta kanpoko erreferenteekiko erkaketaren bidez prozesu edota egoera baten aldagai-giltzen jarraipena eta ebaluazioa ahalbidetzen duten neurketa-unitateak direla (AECA, 1997; Mora eta Vivas, 2001). Adierazle-mota ezberdinak daude, testuinguruaren eta betetzen duten neurketa-funtzioaren arabera, baina nagusiki eta izen batekin edo besterekin gehien aipatzen direnak honako hauek dira:

- *Efikazia-adierazleak (emaitzen adierazleak)*. Aurreikusitako emaitzak erdietsi diren adierazten dute. Planaren helburuekin lotzen dira eta aldatu nahi den errealitatearen moldaketa neurtzen dute (Mora eta Vivas, 2001; Eudel-Emakunde, 2008).
- *Efizientzia-adierazleak (betetze-mailaren adierazleak, adierazle eragileak, prozesu adierazleak)*. Burututako ekimenen garapena adierazten dute. Ekintzekin lotzen dira, eta planak gauzatzen ari diren ala ez eta zein neurritan egiten ari diren neurtzen dute (Fernández, 2001; Mora eta Vivas, 2001; Eudel-Emakunde, 2008).
- *Eraginkortasun-adierazleak*. Burututako jarduerak erakunde edota jendearen egoeran izan duten azken inpaktua edo eragina neurtzen dute.

Jardueren eta emaitzen neurketarako adierazle-sistema bat egitura-tzerakoan –ebaluaziorako prozesu baten baitan– badira erreferentzi teoriko gisa erabiltzen diren hainbat ebaluazio-eredu ezberdin (Stufflebeam eta Shinkfield, 1987; Carballo, 1990; Alvira, 1991; Dean eta Ripley, 2000; Fitzpatrick, Sanders eta Worthen, 2004; Dessinger eta Moseley, 2004; Guerra-López, 2007). Guzti horietatik, tesi honetan proposatuko den adierazle-sistema egokitua erreferentziatzeko kontuan hartu diren ereduak azpimarratuko ditugu:

- *Helburuetara bideratutako Tyler-en ereduak*. Tyler (1942) izan zen ebaluaziorako eredu bat planteatu zuen lehen autorea (Lukas eta Santiago, 2004). Eredu horretan, autoreak, emaitzak aldeztu aurretik finkatutako helburuetara lotzen ditu. Hau da, Tylerrek planteatzen du lehenik eta behin helburuak finkatu behar direla, ondoren neurketak egin emaitzei buruzko informazioa eskuratzeko eta, azkenik, lortu nahi zenaren eta lortutakoaren arteko erkaketa-analisia egin behar direla. Era horretan, datuek



esanahia izango dute soilik helburuekin erlazionatzen diren neurrian.

- *Stufflebeam-en CIPP eredu*a. Stufflebeam-ek (1966, 1969, 1971) garatutako eredu ebaluazioa erabakiak hartzera zuzendutako prozesu gisa ulertzen da. Prozesu bat zeinaren bitartez erabakiak hartzeko informazio baliagarria eskainiko den (Alvira, 1991). Informazio hori eskuratzeko autoreak CIPP eredu deitzen duena planteatzen du: (*Context*) testuinguruaren ebaluazioa, (*Input*) sarreraren ebaluazioa, (*Process*) prozesuaren ebaluazioa eta (*Product*) emaitzen ebaluazioa. Eredu honek, beraz, planteatzen du ez dela aski helburuak erdietsi diren jakiteko emaitzak aztertzea (produktu edo emaitzen ebaluazioa); horrekin batera, leudekeen premiak edota programak nola egikaritzen diren bezalako aspektuak ere ebaluatu behar direla proposatzen baitu.
- *Kaufman-en Organizazio Elementuen Eredu*a. Kaufman-ek (1999, 2004) garatutako eredu bitartekoen eta ondorioen arteko bereizketa garbia egiten da eta ebaluazioa, bereziki, ebaluazio prozesuaren inpaktua neurtzera zuzendua agertzen da. Autoreak hiru emaitza-maila bereizten ditu (Guerra-López, 2007): estrategikoak, taktikoak eta operazionalak. Emaitza-maila horietako bakoitza planifikazioaren maila batekin erlazionatzen da: emaitza-maila *estrategikoa* planifikazioaren *mega* mailarekin (organizazioak gizarteari eskaintzen dion balio erantsiaren mailako emaitzak), emaitza-maila *taktikoa* planifikazioaren *makro* mailarekin (organizazioaren baitan epe motzean lortzen diren emaitzak) eta emaitza-maila *operazionala*, azkenik, planifikazioaren *mikro* mailarekin (organizazioaren baitako norbanakoekin edota taldeekin jarduterakoan lortzen diren emaitzak).

Gestiorako adierazle-sistema bat sortzerakoan erreferentziazko beste eredu bat, ebaluaziorako baino kudeaketa orokorrerako diseinatu izan zena, aski normalizatu eta bere egituraren baitan adierazleen sistema oso bat egituratzea integratuta duena Kaplan eta Norton-ek (1992, 1996, 1997, 2001, 2004) garatutako *BSC - Balanced Scorecard* eredu da, guk *GPI - Gida Panel Integrala* deitu duguna. *Balanced Scorecard* erakunde baten estrategia deskribatzen duten helburuen, adierazleen eta ekimenen sistema integratua da, jarritako helburu horiek nola erdiesten ari diren kontrolatzea ahalbideratzen duena (Heredia, 2001).

*Balanced Scorecard* ereduaren eskemak, lehenik eta behin, planifikazioaren kudeaketarako arloak bereizten ditu, autoreek “*perspektiba*” izendatu zituztenak –formazioa, barne prozesuak, bezeroak eta emaitzak– eta, ondoren, *perspektiba* bakoitzari lotutako helburuak, helburu horien erdieste maila neurtzeko adierazleak eta helburuak lortze aldera bideratuko diren ekimen nagusiak zehazten ditu. *BSC*-n bi adierazle mota bereizten dira: helburuen erdieste maila neurtzen duten *emaitza-adierazleak* eta helburuen erdiestea bultzatzen duten jardunen emaitza neurtzen duten *ekimen-adierazleak*.

Azkenik, hizkuntza-normalizazioaren arlo espezifikora egokituta landu diren adierazle-sistemen antzekoak aipatu behar dira, bereziki Eusko Jaurlaritzak garatu duen *EME - Erreferentzia Marko Estandarra*, Jaurlaritzak lan-munduan euskararen normalizaziorako planen kudeaketan eta prozesuen ebaluazioetan erreferentziatzeko elementu estandarizatua bihurtu nahi izan duena. *EME*, berez, ez da erabateko adierazle-sistema bat, Jaurlaritzaren *HPS*-ren hitzetan «*EME laguntza-koadro bat da, erakunde edo enpresa baten ohiko jardun-eremuak irudikatzen dituena, hizkuntza non eta zertan erabiltzen den erakutsiz*» (*HPS*, 2006). Baina normalizazio prozesu baten baitan enpresan landu daitezkeen eremuak zehazten dituen taxonomia osatzen duen neurrian, egoeraren diagnostiko egiten lagundu dezake zuzenean *check-list* baten funtzioa beteaz, eta, aldi berean, esku-hartze baten jarraipenerako emaitza-adierazleak finkatzen laguntzeko erreferentzia funtzio baliagarria bete dezake.

#### 2.6.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

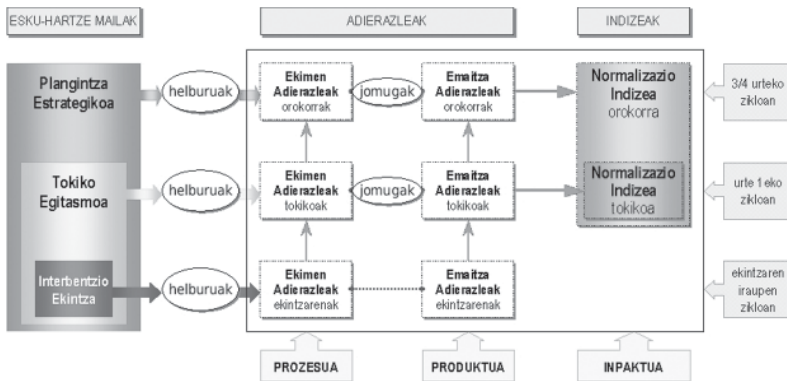
*Adierazle Sistema* izena daraman azpi-prozesua *n-PlaniS* interbenziorako makro-prozesuaren laugarrena da, *ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona. Prozesu honen bitartez egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruz datuak jasotzeko eta datu horiek indizeetan adierazteko sistematika landuko da. Horretarako, ***n-AdIS normalizazioaren adierazpen indizeen sistema*** eredu sortu da.

*n-AdIS* ereduan bilduko diren adierazleen bitartez neurketarekin zerikusia duen ebaluazioaren arlo kuantitatiboa landuko da. Halaber, adierazle eta indize hauetan jasotako datuak eta emaitzak geroko ebaluazio kualitatiboaren oinarria izango dira (*Auto-ebaluaketa* akzio-

gunean azalduko dena). Eta horiek guztiak bere osotasunean, normalizaziorako egitasmo, prozesu eta ekinbideen berrikuspenean behar diren erabakiak hartzeko funtsa izango dira.

*n-AdIS* ereduaren hainbat autoreren ebaluazio-ereduetatik jasotako planteamentuak integratuz egokitu da. Tyler-engandik, adierazleak zuzenean helburuekin erlazionatzearen planteamendua jaso du. Stufflebeam-rengandik, prozesu mailako eta produktu mailako adierazleen artean bereiztearen planteamendua jaso du. Kaufman-engandik, berriz, inpaktua neurtzearen garrantzia eta hiru emaitza-maila bereiztearen planteamendua jaso ditu .

30.IRUDIA: *n-AdIS* (Normalizazioaren Adierazpen Indizeen Sistema) ereduaren eskema



Horrela, irudian ikus daitekeen moduan, *n-AdIS* ereduaren munitateen adierazleak eta indizeak izango direnak bereizten dira. Adierazle batzuk *ekimen-adierazleak* dira eta prozesuen garapena neurtzera zuzenduta daude eta beste batzuek, berriz, *emaitza-adierazleak* dira eta lortutako produktuaren emaitzak neurtzeko dituzte. Adierazle horiek guztiak helburuekin lotzen dira, helburu horien garapena neurtzeko esku-hartzearen hiru mailatan: plangintza estrategikoaren mailan adierazle orokorren bitartez, esku-hartzearen tokiko egitasmoen mailan tokiko adierazle bitartez eta interbentzio-ekintzen mailan ekintzen adierazle bitartez. Adierazle orokorrak eta tokikoak zehazki egingo dira urte urteko bilakaera konfiguratzeko lagunduko duten kuantifikatutako jomuga batzuen bitartez.

Ereduaren eskeman, ekimen- eta emaitza-adierazleekin batera prozesuaren azken inpaktua neurtzera eta argitzera zuzendutako adierazleak proposatzen dira. Indize bakoitza hainbat adierazleren datuekin osatzen da maila estrategikoan indize orokorren bitartez eta tokiko esku-hartzearen mailan tokiko indizeen bitartez.

Adieraz dezagun, azkenik, dagokien emaitza-mailaren arabera adierazle eta indize ezberdinek denbora kokapen desberdina dutela. Interbentzio-ekintzen helburuetara lotutako adierazleak ekintzaren iraupen zikloan kokatzen dira. Tokiko egitasmoen helburuetara lotutako adierazle eta indizeak egitasmoek irauten duten urte bateko zikloan kokatzen dira. Eta, plangintza estrategikoaren helburuetara lotutako adierazle eta indizeak plangintzak irauten duen hiru/lau urteko zikloan kokatzen dira.

### Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

*Adierazle Sistema* akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: normalizaziorako egitasmoaren ebaluazio kualitatiborako oinarria izango den eta egitasmoaren jarraipena egitea eta kudeaketa-erabakiak hartzea ahalbideratuko duen zenbakizko adierazle sistema bat gorpuztea. Adierazle horien bitartez egitasmoaren bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruzko informazio esanguratsua eta objektibizatua emango duten datuak eskuratuko dira.

Prozesu honen aplikazio-eremuak egitasmoaren hiru maila sistemiko hartzen ditu: ekintzekin erlazionatutako norbanako edota taldeen maila sistemikoa, urteko egitasmoa garatzeko aukeratutako erakundearen tokiko egituren maila sistemikoa eta egitasmo estrategikoak barnebiltzen duen erakundearen esparru osoaren maila sistemikoa.

### Prozesuaren garapena

*n-AdIS* ereduari jarraikiz normalizaziorako egitasmoaren segimendurako adierazle sistema egituratzeko urratsak honako hauek dira (AENOR, 2003):

Helburuekin erlazionatutako adierazleak zehaztu. Egitasmoak eta ekintzak prestatzerakoan, diseinuan bertan, helburuak finkatzearekin batera helburuekin erlazionatutako adierazleak ere zehazko dira: egitasmo estrategikoaren gida panela prestatzerakoan, tokiko egitasmoen gida panelak prestatzerakoan eta interbentzio-ekintzak prestatzerakoan.

31. IRUDIA: Adierazleak helburuekin elkartuta.  
EusLab-3 egitasmotik ateratako adibidea

ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Adierazle Nagusiak	Jomugak			
			2009	2010	2011	2012
Politikak eta Lidergoak	L4. Politikan zehaztutako hizkuntza kriterioen aplikazioa areagotu	▪ Kriterioen ezagutza (Eki.-Ad.)	50	55	60	65
		▪ Jarritakoetatik aplikatzen ari diren kriterioen % (Ema.-Ad.)	60	70	80	90
Plangintza eta Antolakuntza	A3. Hobemahaien dinamika eta autonomia areagotu	▪ Hobemahaien kopurua (Eki.-Ad.)		+ 1	+ 1	+ 1
		▪ Hobemahaien indikadore positiboen % (Ema.-Ad.)		+ %5	+ %5	+ %5
Pertsonak	P1. Liberatuen hizkuntza gaitasunak arduraren hizkuntza profilari egokitzeen zaizkiola bermatu	▪ Trebalan ikastaroetara asistentzia (Eki.-Ad.)	80	80	80	80
		▪ Beharrezko Gaitasuna betetzen duten arduraren % (Ema.-Ad.)	75	80	85	90
Barne Prozesuak	B1. Ahozko erabileraren indizeak etengabe hobetu	▪ Zuzendaritzaren bileretan ahozko erabileraren % (Ema.-Ad.)	80	85	85	100

Irudian ikusten den adibidean, *BSC - Balanced Scorecard* eredu metodologikoa erabiliz *EusLab* egitasmoa diseinatzerakoan, arlokako helburuak zehaztearekin batera helburu horien garapena neurtuko zuten adierazleak ere finkatu ziren, baita adierazle horien urtez urteko jomugak ere.

Adierazleak finkatzerakoan prozesuari buruzko datuak eskuratzera zuzendutako *ekimen-adierazleak* direnak eta helburuen erdieste mailari buruzko datuak eskuratzera zuzendutako *emaitza-adierazleak* bereiziko dira.

Adierazle bakoitzaren espezifikazio koadroa zehaztu. Hau da, adierazlea osatzeko kontuan hartu eta definitu behar diren elementuak bilatzen dituen *espezifikazio koadroa* zehaztuko da. Elementu horiek argituko dute, adierazlearen izenarekin batera, adierazle horren helburua zein den, datua osatzeko nolako formula erabiliko den, neurketa unitatea zein izango den, datuaren balioa positiboa ala negatiboa den adieraziko duen semaforoaren eskala-tartea zein den, datuak nondik eta nola eskuratu diren, zein maiztasunarekin eskuratu diren, datuak jasotzeko arduraduna zein den eta, halakoak baleude, bestelako oharrak.

Indizeak osatzeko taula zehaztu. Hau da, egikaritutako esku-haritzeak normalizazio prozesuaren egoeran izan duen inpaktua eta egoera orokor horren bilakaeraren berri emango diguten indizeak osatzeko taula zehaztu. Taula horretan jasoko da, lehenik eta behin, sortutako indizeen izena; ondoren, indize horiek zer neurtzen duten, indizea osa-

tzeko datuak zein adierazletik jasoko diren eta, azkenik, adierazle horiek GPIren zein arlotan kokatzen diren.

8. TAULA: *Indizeak osatzeko taula*

Indizea	Indizeak neurtzen du	Indizea osatzeko adierazleak	Adierazleen kokapena GPIren arlotan
<u>Bulkada Indizea</u>	Normalizazio prozesuarekiko erakundearen eta erakundeko pertsonen bulkada positiboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizkuntza politikak</li> <li>▪ Egitasmoaren onarpen maila</li> <li>▪ Jarrerak</li> <li>▪ Hizkuntza lidergoak</li> </ul>	Politika eta Lidergoak, eta, Pertsonak arloak
<u>Gaitasun Indizea</u>	Lan prozesuetan eta harremanetan hizkuntzak erabiltzeko kideen gaitasun maila	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizkuntzaren ezagutza</li> <li>▪ Lanpostuen perfiletara egokitzapena</li> </ul>	Pertsonak arloa
<u>Hedapen Indizea</u>	Normalizazio bidean dagoen hizkuntzak erakunde barruko lan prozesuetan eta harreman prozesuetan erdietsi duen zabalkundea	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ahozko erabilerak: formalak eta informalak</li> <li>▪ Idatziko erabilerak: lan eta komunikazio prozesuetan</li> </ul>	Barne Prozesuak, eta, Pertsonak arloak
<u>Integrazio Indizea</u>	Normalizaziorako politiken eta egitasmoen integrazioa erakundearen kudeaketarako politika eta egitasmo orokorretan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normalizazioa integratzen duten egitasmo orokorrak</li> <li>▪ Hizkuntza irizpideen betetze maila</li> <li>▪ Hizkuntz parametroekin egokitutako lan prozesuak</li> </ul>	Politika eta Lidergoak, Barne Prozesuak, eta, Zerbitzuak eta Kanpo Harremanak arloak

Taulan ikus daiteke *n-AdIS* ereduaren baitan proposatzen ditugun normalizazio-indizeak. Lau dira: 1) *Bulkada Indizeak*, normalizazio prozesuarekiko erakundearen aldetik eta kideen aldetik dagoen bulkada indarraren berri ematen du, dagoen energiaren berri ematen du. 2) *Gaitasun Indizeak*, kideek hizkuntza zein neurritaraino menperatzen duten eta lanpostuetan gaitasunaren beharra noraino integratu den azaltzen du, dagoen potentzialtasunaren berri ematen du. 3) *Hedapen Indizeak*, hizkuntzak lan prozesuetan eta harremanetan zein neurritan erabiltzen den azaltzen du, dagoen zabalkundearen berri ematen du. 4) *Integrazio Indizeak*, normaliza-ziorako politikak eta egitasmoak erakundearen kudeaketarako politika eta egitasmo orokorretan zein neurritan integratu diren azaltzen du, gertatu den kultura-aldaketaren berri ematen du.

Indize hauek ez dira estandar unibertsal moduan planteatzen, indize partikularrak izango dira eta erakunde bakoitzari egokitutako adierazleetatik sortutakoak. Zentzu horretan, ez dira bere horretan erakundeen artean konparagarriak izango. Halaz ere, indizeen emaitzak inoiz kategorizatzen badira, orduan erakunde bakoitzak kategorian hartzen duen lekuaren arabera konparagarriak izatera irits daitezke.

## **2.7. Akzio-gune 7: Autoebaluazioa**

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batetik:

1. Kontuan hartuko du egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko erabakien funtsa izango den ebaluazio prozesu sistematizatua eta adierazleetan oinarritua garatzearen garrantzia, eta
2. Sistematika bat finkatuko du, egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzeko ebaluazio prozesu hori egituratzen eta bideratzen lagunduko duen autoebaluazio metodologia bat egokitzeko eta aplikatzeko.

### 2.7.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

*Adierazle Sistema* akzio-guneari buruzko aurreko atalean azaldu moduan, ezarritako adierazle sistemaren bidez jasotako datu kuantit-

tatiboek, erabakiak hartzera zuzendutako ondorengo ebaluazio kua-  
litatiboa sostengatzen dute. Ulertzen baita ebaluazioaren behineneko  
funtzioa informazioa biltzea, informazioarekin juzguak formulatzea  
eta horietan oinarrituta erabakiak hartzera iristea dela (Castillo eta  
Cabrerizo, 2006). Horrela ulertzen dute Ventosak eta Cenbranosek ere,  
ebaluazioaren definizioa egiterakoan esaten dutenean «*Evaluar consiste  
en la recogida e interpretación de una información con vistas a emitir un  
juicio de valor que facilite la toma de decisiones de cara a la mejora de lo  
evaluado: programa, actividad...*» (Ventosa, 1992:15), edota: «*La evalua-  
ción se concibe como un proceso en el cual se recoge y analiza sistemática-  
mente una información sobre un programa, actividad o intervención con  
la intención de utilizar y aplicar ese análisis en la mejora del programa, ac-  
tividad o intervención*» (Cenbranos, Montesinos eta Bustelo, 1992: 184).

Ebaluazio prozesuak planifikatu eta egituratu egin behar dira eta,  
progresiboki, kudeaketaren dinamikan integratu eta egonkortu; horre-  
la, ebaluazio ziklo ezberdinetan erakundearen pertsonak inplikatu  
dituen ebaluazio sistema dinamikoa, parte-hartzailea eta integratua  
osatzeko (Fantova, 2000). Ebaluazio sistema hori egituratzeko ikuspegi  
eta teknika ugari dago, tartean erakundearen kudeaketaren zientzien alo-  
rretik eratorritako EFQM moduko **autoebaluazio** sistemak.

Autoebaluazio sistema horiek kudeaketaren arduraren protagonista  
diren kideek erreferentziatzeko eredu baten eta erakundearen jardueren/  
emaitzen arteko erkaketa eginez (Balbestre, 2001) burutuko duten eba-  
luaziorako tresna egituratuak dira (Conti, 1997). Horien ezaugarriak  
hauek dira: zuzenean kudeaketarekin erlazionatzen dira, ebidentzietan  
eta adierazlearen datuetan oinarritzen dira, erakunde edo programa ba-  
ten jardueren eta emaitzen azterketa global moduan planteatzen dira,  
egoera bikaina edo ideala izango litzatekeenaren erreferentziatzeko ispilu  
gisa jokatzeko dute, eta jarduera-egitasmoen hobekuntzara begira jarrita  
daude.

«EFQM ereduaren erabiliz egindako autoebaluazio batek bere kudea-  
ketaren aurrerapen-mailari buruzko ikuspen partekatu bat eskaintzen  
dio antolakundeari. Autoebaluazioak 'indar-guneak' eta 'hobetzeko  
arloan' identifikatzen ditu, eta horiek dira etorkizunean zer egin pla-  
nifikatzeko oinarria» (IVAP/HAEE eta Euskaliti, 2004).

Nazioartean autoebaluaziorako hainbat eredu ezberdin garatu da  
han-hemenka. Batzuk, kudeaketaren bikaintasunerako eredu oroko-  
rrak dira, hala nola Estatu Batuetako *Malcom Baldrige*<sup>52</sup> ereduak, Hego



Ameriketako *Modelo Iberoamericano de Excelencia*<sup>53</sup> edota Europako *EFQM European Foundation for Quality Management*<sup>54</sup> eredia. Beste batzuk, berriz, aurrekoetan oinarrituta sektore edota tematika jakinetara egokitutako eredu partikularrak dira, hala nola: administrazioa egokitutako Europako *CAF Common Assessment Framework*<sup>55</sup> autoebaluazio sistema, lanbide heziketara egokitutako Eusko Jaurlaritzaren *HOBVIDE*<sup>56</sup> auto-ebaluaketa eta hobekuntzarako eredia, gobernu kanpoko erakundeetako egokitutako Estatu Batuetako *Drucker Fundazioaren*<sup>57</sup> autoebaluazio eredia, edota, enpresen gizarte erantzukizunari begira Bizkaiko Foru Aldundiaren zuzendaritzapeko *Xertatu Ekimenak*<sup>58</sup> sortutako *xertatu:adi* enpresaren gizarte erantzukizuna ebaluatzeko eta etengabe hobetzeko metodologia.

Sistematizatutako autoebaluazioak burutzeko pauta batzuk jarraitu behar izaten dira kasu guztietan (Garau, 2003). Hau da, eredu bakoitzak irizpide batzuk markatzen ditu, irizpide horiei jarraituz galdetegia edota formulario batzuk osatuko dira, egikaritze mailaren baloraziorako arau edota irizpideak finkatuko dira, eta, formularioaren atalak eta baloraziorako arauak jarraituz ebaluazioa burutuko da. Prieto-k (2003) horrela azaltzen du:

«Estos modelos se definen como un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento, es decir mediante una serie de parámetros previamente definidos y con arreglo a un esquema de actuación, obtenemos información de esa realidad compleja (la organización) que nos permitirá saber, con claridad, como está desarrollando su gestión, para a continuación poder estudiar y proponer las posibles mejoras que es estudio haya puesto de manifiesto» (Prieto, 2003: 35)

EFQM autoebaluazioaren ereduaren kasuan, erreferentziatzeko eskema ereduaren bederatzi irizpideak –lidergoa, pertsonak, politika eta estrategia, aliantzak eta baliabideak, prozesuak, emaitzak pertsonengan, emaitzak bezeroengan, emaitzak gizartean eta emaitza giltzak– eta bere baitako azpi-irizpideak eta arloak dira, eta, balorazio arauak, EEHEB<sup>59</sup> eskeman oinarritutako eskema logikoa da. Eskema logiko hori aplikatuz irizpide bakoitzean enfokeari, hedapenari, ebaluazio/berrikuspenerari eta azken emaitzei dagokienez erdietsitakoak baloratzen dira eta erakundearen kudeaketan arlo indartsuak eta hobetzeko arloak liratekeenak identifikatzen dira.

Ildo beretik, eta tesi honetan azaltzen ari den eredu-proposamenaren baitan, *EFQM*ren ereduaren filosofia eta *CAF* ereduaren autoebaluazio panela erreferentziatuz hartzen dituen hizkuntz normalizatorako egitasmoen autoebaluaziorako metodologia osatu eta *n-EgAS* - *Normalizaziorako Egitasmoen Auto-ebaluaketarako Sistema* izeneko eredu diseinatu da.

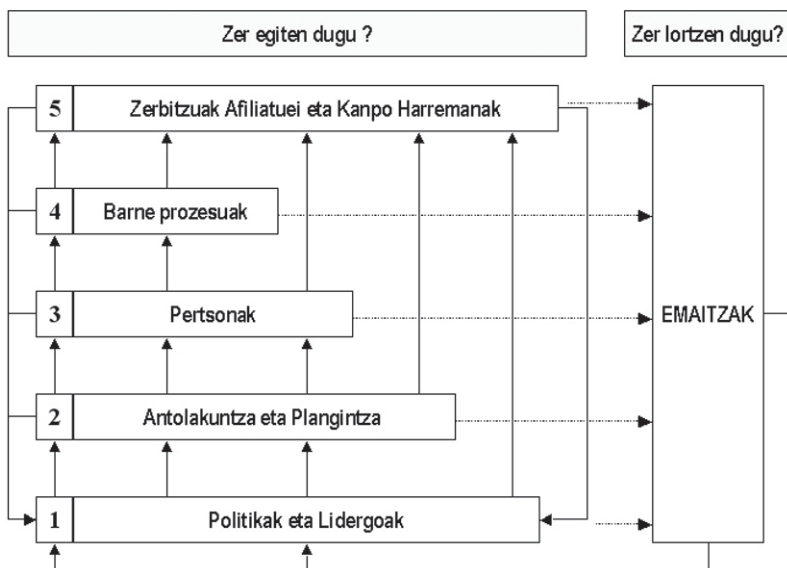
### 2.7.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

*Autoebaluazioa* izena daraman azpi prozesua *n-PlaniS* interbenziorako makro-prozesuaren bosgarrena da, *ENEKuS* erakundeetan euskararen normalizazioaren kudeaketarako sistema globalaren izen bereko akzio-guneari dagokiona. Prozesu honen bitartez urteko egitasmoen eta egitasmo estrategiko osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapenak eta doiketak funtsatuko dituen autoebaluazioaren sistematika landuko da. Horretarako, ***n-EgAS normalizaziorako egitasmoen auto-ebaluaketarako sistema*** eredu sortu da.

*n-EgAS* autoebaluaziorako eredu egituratzen duen erreferentziatzko irizpideen eskema *n-PlaniS* makro-prozesuaren eredu txertatutako *GPI-a*<sup>60</sup> egituratzen duen bera da, eta normalizaziorako esku-harztearen kudeaketarako bost arlok osatzen dute: *Politikak eta lidergoak*, *Antolakuntza eta plangintza*, *Pertsonak*, *Barne prozesuak*, eta *Zerbitzuak afiliatuei eta kanpo harremanak*.

Eskema hori abiapuntu, *n-EgAS* autoebaluazio eredu honetan bi atal nagusi bereiziko dira: bata, egiten dena aztertuko duena; bestea, lortzen dena aztertuko duena. Lehen atalak *zer egiten dugu?* galderari erantzungo dio. Bigarren atalak, berriz, *zer lortzen dugu?* galderari erantzungo dio. Horrela, *n-EgAS* autoebaluazio eredu egituratzen duen oinarritzko eskema osatzen da.

32. IRUDIA: *n-EgAS* autoebaluazio ereduaren oinarritzko eskema



Lehen atalak, *Zer egiten dugu?* galderari erantzuten dionak, erreferentziazko eskemaren bost arlo edo irizpideak aztertzen ditu eta, horietako bakoitzean, egindakoari buruzko balorazioak jasotzen ditu. Bigarren atalak, *Zer lortzen dugu?* galderari erantzuten dionak, berriz, bost arlo horietan erdietsitako emaitzak jaso eta baloratzen ditu.

Egindakoari buruzko lehen atalaren auto-ebaluaketa bideratzeko, formulario bat prestatu da arlo bakoitzerako<sup>61</sup>. Formularioan, arlo bakoitzean kontuan hartu eta baloratuko diren atalak zehazten dira eta, ondoren, atal horietako bakoitzaren azalpena egiten duten azpiatalak, ebidentzietan oinarrituz zein neurritan betetzen diren eskala batean puntuatu behar direnak.

Puntuazio-eskala, administrazio alorrean garatutako *CAF*<sup>62</sup> ereduaren autoebaluazioaren panelaren egokitzapena da. Eskalaren bitartez zehaztu nahi da azpiatal bakoitzean deskribatzen den aspektua garatzeko ekinbideen PDCA<sup>63</sup> prozesua noraino burutu den. Horrela, eskala bost fasetan banatzen da. Definitutako aspektuaz ekinbiderik burutu ez edo soilik planifikatu bada, eskalaren lehen fasean 0 edo 1

baloratuko da. Ekinbideren bat planifikatu eta aplikatu baldin bada, eskalaren bigarren fasean 2 edo 3 baloratuko da. Ekinbidea planifikatu, aplikatu eta berrikusi bada, eskalaren hirugarren fasean 4, 5 edo 6 baloratuko da. Ekinbidea berrikusi ondoren berriro aplikatu eta berrikusi bada PDCAren beste ziklo bat osatuz, eskalaren laugarren fasean 7 edo 8 baloratuko da. Azkenik, ekinbidea sistematizatu eta erakundean erabat integratu bada, eskalaren bosgarren fasean 9 edo 10 baloratuko da.

Egindako balorazioak bide emango du arlo horren egoeraren deskribapena egiteko eta, formularioaren hurrengo atalean, antzemandako arlo sendoak eta hobetzeko arloak zehaztu ahal izateko. Azterketa honen, beti, egindako lanaren dokumentuetatik jasotako ebidentzietan oinarritu behar du.

Lortutakoari buruzko bigarren atalaren auto-ebaluaketa bideratzeko, formularioa beste era batean egokitu da<sup>64</sup>. Emaitzei buruzko bigarren formularioan, arlo bakoitzean jarritako helburuen betetze maila eta emaitzen joeren bilakaera baloratuko dira, datuetan oinarrituz emaitzak eskala batean puntuatuz.

Puntuazio-eskala, *EFQM* ereduaren puntuazio taularen egokitza-pena da. Adierazi bezala, eskalaren bitartez zehaztu nahi da arlo bakoitzean helburuak noraino erdietsi diren eta egokiak izan diren eta emaitzen joerak noraino izan diren positiboak denboran zehar. Horretarako, arlo bakoitzean bi eskala agertzen dira, bata *helburuak* eta bestea *joerak*, bakoitza bost ataletan banatuta.

Helburuei dagokienez, ez bada helbururik finkatu edo ez bada lortu, eskalaren lehen fasean 0 edo 1 baloratuko da. Helburuak bete eta egokiak badira emaitzen laurdenetan, eskalaren bigarren fasean 2 edo 3 baloratuko da. Helburuak bete eta egokiak badira emaitzen erditan, eskalaren hirugarren fasean 4, 5 edo 6 baloratuko da. Helburuak bete eta egokiak badira emaitzen hiru laurdenetan, eskalaren laugarren fasean 7 edo 8 baloratuko da. Eta, helburuak bete eta egokiak badira emaitza guztietan, eskalaren bosgarren fasean 9 edo 10 baloratuko da.

Joerei dagokienez, berriz, ez badago daturik edo ia emaitza positiborik agertzen ez bada, eskalaren lehen fasean 0 edo 1 baloratuko da. Joera positiboak agertzen badira emaitzen laurdenetan eta azken bi urteetan, eskalaren bigarren fasean 2 edo 3 baloratuko da. Joera positiboak edo errendimendu iraunkorra agertzen badira emaitzen erditan azken hiru urteetan, eskalaren hirugarren fasean 4, 5 edo 6 baloratuko da. Joera positiboak edo errendimendu iraunkorra agertzen badira emaitzen hiru laurdenetan azken hiru urteetan, eskalaren laugarren fa-

sean 7 edo 8 baloratuko da. Eta, joera oso positiboak agertzen badira emaitza askotan edo guztietan, eskalaren bosgarren fasean 9 edo 10 baloratuko da. Emaitzen azterketa horrek, beti, adierazleetan jasotako datuetan oinarritu behar du.

### Prozesuaren xedea eta aplikazio-eremua

*Autoebaluazioa* akzio-guneari dagokion prozesuaren xedea honako hau da: normalizaziorako egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzen lagunduko duen autoebaluazio metodologia bat gorpuztea. Ebidentzietan eta adierazleetan oinarrituko den autoebaluazio prozesu sistematizatu horrek egitasmoaren hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko kudeaketa-erabakiak funtsatuko ditu.

Prozesu honen aplikazio-eremuak egitasmoaren bi maila sistemiko hartzen ditu: urteko egitasmoa garatzeko aukeratutako erakundearen tokiko egituren maila sistemikoa, eta, egitasmo estrategikoak barnebiltzen duen erakundearen esparru osoaren maila sistemikoa.

### Prozesuaren garapena

*n-EgAS* autoebaluazio ereduari jarraikiz erakunde batean normalizaziorako egitasmoaren autoebaluazio sistema egituratzeko urratsak honako hauek dira:

Autoebaluazioan aplikatuko den formularioaren atalak eta azpiatalak erakundearen errealitatera eta egitasmo estrategikoan diseinatu-tako *GPI*ren ezaugarrietara egokitu, arlo eta itemen edukiei dagokio-nez: atal honen amaieran *EusLab* egitasmoan egokitutako formularioan zehaztutako arloak, atalak eta azpiatalen itemen edukiak azaltzen dira.

Talde ebaluatzaileak izendatu. Normalizazio prozesuari buruzko hausnarketa estrategikorako autoebaluazioa burutzerakoan, erakundearen baitan ardura bereziak dituzten kideekin, horretarako berariaz izendatutako taldea izango da. Tokian tokiko normalizazio prozesuen urteko egitasmoen baloraziorako autoebaluazioa burutzerakoan, prozesu horien ardura duten ohiko talde operatiboek egingo dute.

Dokumentazioa bildu, egindakoen ebidentziak eskuratu eta adierazleen datuen eta indizeen informeak eguneratu.

Jasotako ebidentzietan eta datuetan oinarrituta eta sortutako formularioak eta eskalak erabiliz, baloraziorako talde-hausnarketa egin eta, ahalik eta gehien, adostu. Autoebaluazioaren indarra eta balioa taldean egindako hausnarketan eta adostutako ikuspegietan datza; for-

mularioak, datuak eta puntuazioak hausnarketarako sistematizazio eta laguntza tresnak besterik ez dira.

Egindako balorazioan oinarrituta, arloz arlo izan diren aspektu indartsuak eta hobetzeko aspektuak identifikatu eta neurri zuzentzaileak proposatu.

Indar-guneetatik eta hobetzeko arloetatik esku-hartzearen ziklo berrirako helburuak inferitu eta neurri zuzentzaileen bidez proposatutako aldaketekin egitasmo berriak, bakoitza bere mailan, egokitu eta birdiseinatu.

## ***2.8. Akzio-gune 8: Ezagutzaren kudeaketa***

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek:

1. Kontuan hartuko du normalizazio prozesuaren garapen hobezi-nerako beharrezko diren gaitasunak (komunikatiboak, hizkuntza erabiltzeko, eta teknikoak, interbentzioan parte hartzeko) areagotzearen eta ezagutza kolektiboan integratzearen garrantzia, eta
2. Estrategiak garatuko ditu normalizaziorako gaitasun komunikatiboen eta teknikoen sozializaziorako behar diren ezagutzak areagotzen, sortarazten, partekatzen, aplikatzen, berritzen eta kolektibizatzen lagunduko duten sistematikak operatibizatze-ko.

### 2.8.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Egungo gizarte modernoan, *ezagutza* balio handia eta garrantzi hazkorra duen funtsezko baliabidea izatera iritsi da (González eta Guenaga, 2008; Martínez Caraballo, 2006; Reyes, 2005). Hori nabarrena da erakundeen kudeaketaren alorrean, autore askoren esanetan ezagutza eta bere kudeaketa dira erakunde batek bere garapenerako duen baliabide garrantzitsuenak (Vera, 2007). Asko dira azken urte hauetan, Balbastre-k (2001) adierazi moduan, erakunde baten arrakastaren etorkizuneko giltza ezagutzan eta aprendizaiaren oinarritzen dela dioten eta gaia aztertu duten autore ezagunak (Arbonies, 2001, 2006; Argyris, 1991, 1999, 2001; Dierkes et al., 2001; Drucker, 1993; Huber, 1991; Kolb, 1996; Leonard-Barton, 1993; Nonaka, 1994; Nonaka eta

Takeuchi, 1999; Quinn, 1992; Senge, 1992, 2000; Sveiby, 2000, 2001; beste askoren artean).

Ezagutzak zerikusia du informazioarekin eta datuekin, baina hori baino gehiago da. Ezagutza esperientziarekin lotzen da, baloreekin, kontestualizatutako informazioarekin, gauzak egiteko moduekin eta errutinekin, prozesuekin eta praktikekin, eta, molde berriak txertatzeko markoen eraikuntzarekin. Davenport eta Prusa-k (2000) azaltzen duten moduan *«knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knower. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms»* (Davenport eta Prusak, 2000: 5).

Ezagutza, halaber, *ikaskuntza organizazionala* deitzen den prozesu baten ondorioz sortutako fenomeno gisa ulertzen da (Pawlowsky, 2001). Ikaskuntza organizazionala, bestalde, aldaketa prozesuekin –aldaketak erakundearen jokabideetan, egitura kognitiboetan, aldaketa estrategikoak, kulturalak eta organizazioarenak oro har– eta eraldaketa eta hobekuntza sustatzen duten prozedurekin erlazionatzen da (Gil, 2003). Senge-k (2000) *aldaketa sakonaz* hitz egiten du jendearen balioetan, igurikapenetan eta jokabideetan barru-aldaketetan, eta, prozesuetan, estrategietan, praktiketan eta sistemetan kanpo-aldaketak elkartzen dituen eraldaketa organizazioanala deskribatzerakoan. Bere esanetan, sakoneko aldaketan *aprendizaia* dago; erakundea ez da zerbait berria egitera mugatzen, aitzitik, gauzak beste era batean egiteko *gaitasuna* sortzen du. Horregatik, *aprendizaiarako* oinarrizko gaitasunak urriak badira, aldaketari eusteko funtsezko murrizketa sortuko da.

Senge-k (1992) kausa-ondorio erako erlazio sinpleak baztertzen ditu eta organizazioetan ikaskuntza sustatzeko ikuspegi sistemikoa aplikatzea planteatzen du. Bere esanetan, mundua bereizitako eta deskonektatutako indarrez osatuta dagoenaren ilusioa baztertzen dugunean, orduan, *organizazio adimentsuak* eraikitzeke gai izan gaitzke. Erakunde adimentsu horietan *aprendizai pertsonala* eta kolektiboa aktibatuko dira eta ikaskuntza horrek balio instrumentalaz gain pertsonaren garapen bitalerako balioa ere izango du (Arbonies, 2006). Senge-k adierazten duen moduan, *«Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva*

*queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto» (Senge, 1992: 1).* Ikaskuntzarako benetako gaitasuna izango duten erakundeak eraikitzeko bost dimentsio edo *diziplina* kontuan hartu eta landu behar direla proposatzen du autoreak: *pentzamen* sistemikoa, *hazkunde pertsonala*, *eredu mentalak*, *ikuspegi partekatua* eta *ikaskuntza taldean*. Bost horietatik, *pentzamen* sistemikoa izango da beste guztiak integratuko dituen giltzarri kontzeptuala, zatiak ezezik osotasuna ere ikusten lagunduko duena.

Nonaka-k eta Takeuchi-k (1999), beren aldetik, *ezagutzaren sorkuntzaz* hitz egiten dute eta bi ezagutza motaren arteko ezberdintasuna finkatzen dute: *ezagutza tazitua* eta *ezagutza esplizitua*. *Ezagutza tazitua* pertsonala da, pertsona bakoitzaren ekintza eta esperientzietan sustraitzen da, baita bere balore eta emozioetan ere. Jardutearen esperientzietatik pertsonak bereganatutako *ezagutza* praktikoa subjektiboetan, bereizmen-ahalmenetan eta intuizioetan datza. Ez da erraz formulatzen modu formalean eta zaila suertatzen da besteei komunikatzeko. *Ezagutza esplizitua*, berriz, hitzekin eta zenbakiekin adieraz daiteke eta hizkuntza formalaren bidez erraz parteka daiteke pertsonen edota taldeen artean kontzeptu, datu, formula edota prozedura moduan. Autoreen esanetan, *ezagutzaren sorkuntzaren* ardatz nagusia norbanakoaren eta taldearen arteko elkarrekintzan gauzatutako *ezagutza* tazituen eta *esplizituen* hartu-eman da. *Ezagutza* tazitutik *esplizitura* eta *esplizitutik* *tazitura* bihurtze dinamika horrek norbanakotik erakundera eta alderantziz doan *ezagutzaren sorkuntza* espiral bat sortarazten du.



33. IRUDIA: Ezagutzaren sorkuntzaren prozesua  
(Nonaka eta Takeuchi, 1999tik egokitua)



- *Sozializazioa, tazitutik tazitura.* Partekatutako esperientzien bidez transmititzen den ezagutza tazitu berria da. Maisuek ikastunekin erabiltzen duten metodo klasikoa da, ikasketa hitzekin baino gehiago behaketa, imitazio eta praktikaren bidez bideratzen da.
- *Esteriorizazioa, tazitutik esplizitura.* Ezagutza tazitua kontzeptuen bidez formulatzen da. Ezagutza tazitua esplizitu bihurtzen da eta metafora, analogia, kontzeptu, hipotesi edota eredu itxura bereganatzen du. Funtsezkoa da ezagutzaren sorkuntzaren prozesuan, ezagutza tazituan oinarrituta kontzeptu esplizitu berriak sortzen baititu.
- *Konbinazioa, esplizitutik esplizitura.* Ezagutza esplizitu ezberdinak elkartuz ezagutza esplizitu multzo berria konplexuagoa eta sistematikoagoa sortzearen prozesua da. Dagoen ezagutza sailkatuz, gehituz, konbinatuz, kategorizatuz edota argitaratuz birkonfiguratu, hedatu eta areagotu egiten da.

- *Interiorizatu, esplizitutik tazitura.* Ezagutza esplizitua ezagutza tazitua bihurtzearen prozesua da, eta eginez ikastearekin erlazioatuta dago. Horrela, erakundeko kideen ezagutza tazitua birdefinitu eta areagotu egiten da eta partekatutako eredu mentalak konfiguratzeko dira, ezagutza tazitua erakundearen kulturaren ezaugarri bihurtzen delarik.

Zikloari segida emanez norbanakoen mailan pilatutako ezagutza tazitu hori berriro erakundeko beste kideekin sozializatzen den neurrian, ezagutza organizazionalaren sorkuntzaren prozesua bideratzen da.

Ikuspuntu horretan sakonduz, Krogh, Ichijo eta Nonaka-k (2000) ezagutza errazteko prozesuaren parte diren oinarritzko ideia batzuk azaltzen dituzte:

- Lehena, *ezagutza justifikatutako ziurtasuna da.* Pertsona orok bere ziurtasunen egitasuna justifikatzen du bere esperientzia, sentsibilitate, ikuspuntu eta eskema mentaletan oinarrituta. Beraz, norbaitez ezagutza sortzen duenean, bereganatu dituen ziurtasun justifikatuekin zentzu ematen dio egoera berri bati. Definizio horren arabera, ezagutza egiazko zerbait baino gehiago errealitatearen konstruktua bat izango da.
- Bigarrena, *ezagutza esplizitua eta tazitua da.* Gorago azalduetako prozesuaren bidetik, ezagutza tazituaren balioa onartzea eta nola erabili asmatzea izango da ezagutzaren erakunde sortzaile baten erronka nagusia.
- Hirugarrena, *ezagutzaren sorkuntza eraginkorra testuinguru faboragarri baten menpe dago.* Testuinguru faboragarria harremanak sustatuko dituen espazio komuna izango da. Japonian *ba* deitzen duten testuinguru hori izan daiteke fisikoa, birtuala edota mentala eta, ziurren, hirurak aldi berean. Ezagutza sortzeko, beraz, testuinguru faboragarria sortu behar da.
- Azkenik, eta autoreen esanetan, *ezagutza organizazionalaren sorkuntzarako bost urrats jorratu behar dira.* Ezagutzaren sorkuntzarako urratsak autoreek planteatzen duten eredu honetan dira: 1) ezagutza tazitua partekatu, 2) kontzeptuak sortu, 3) kontzeptuak justifikatu, 4) prototipo bat landu, eta 5) ezagutza nibelatu eta hedatu.

Argyris-ek (1982, 1991, 1999, 2001), bestalde, ikaskuntza organiazioalaren prozesua azaltzerakoan bi mailatako ikaskuntzen arteko bereizketa egiten du: *bukle bakuneko ikaskuntza* eta *bukle bikoitzeko ikaskuntza*.

- *Bukle bakuneko* ikaskuntza, ikaskuntza operatiboarekin eta trebetasunen eskuratzearekin erlazionatzen da. *Nola burutu daiteke prozesu hau modu eraginkorragoan?* galderari erantzuten dio. Arazoak edota desdoikuntzak erreferentziak marko jakin eta aldaezinaren baitan konpontzen dira, efikaziarekin lotzen da.
- *Bukle bikoitzeko* ikaskuntza, berriz, garapen pertsonalarekin eta ikaskuntzarekin erlazionatzen da. Efikaziari bezala, efizientziari ere arreta jartzen dio. Arazoak sortzen direnean *egiten ari gararena egiten jarraitu behar al dugu?* edota *zergatik gertatzen ari da hau?* galderari erantzun nahi die. Beraz, arauak, erreferentzia markoak, aldagai gidariak edota helburuak eztabaidatzen ditu.

Bi bukletak ezinbestekoak eta osagarriak dira ikaskuntza garatzeko. Bukle bakunaren bidez, erakundeak une horretan dauden trebetasun eta ezagutza fintzearekin zerikusia duten arazoak zuzenketarako ikaskuntza prozesuen garapena bideratzen da (adaptatiboa). Bukle bikoitzaren bidez, nahita gaitasun edo ezagutza berriak garatzen dira (sortzailea). Ikaskuntza organiazioalaren kontzeptua azken honekin erlazionatzen da bereziki.

Beste ikuspuntu batetik, eta ikaskuntza organiazioala kontzeptualizatzerako orduan, Kim-ek (1998) ikaskuntza indibiduala eta ikaskuntza organiazioala lotzen dituen eredu bat proposatzen du. Kim-ek Kolb-en (1996) eredu esperimentalaren planteamendua eta Senge-ren (1992) eredu mentalaren kontzeptua jasotzen ditu bere proposamenen.

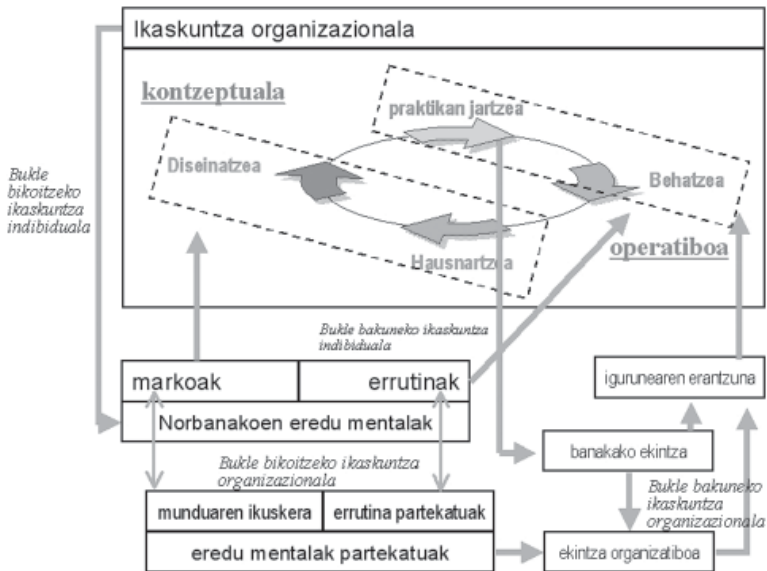
Kolb-en (1996) eredu esperimentalean ikaskuntzaren bi fazeta agertzen dira: operatiboa eta kontzeptuala. Ereduak ikaskuntza zikloa deskribatzen du: esperientzia kontzeptutan bihurtzen da eta, aldi berean, kontzeptu horiek esperientzia berrietarako gida moduan aplikatzen dira. Horrela, ikaskuntza lau etapako ziklo gisa ulertzen da: 1) esperientzia zehatza praktikan jartzea, 2) esperientziaren gainean behatzea, 3) kontzeptu abstraktuen eta orokorren formulazioa hausnartzea, eta 4) kontzeptu horien aplikazioa egoera berrietan discinatzea.

Ikaskuntza esperimentalaren ereduarekin batera, Kim-ek (1998) eredu mentalen kontzeptua jasotzen du. Eredu mentala norbanakoak esplizituki edota inplizituki munduari buruz duen ikuskera adierazten du. Chiva eta Camisón-ek (2002) azaltzen duten moduan, eredu mental horiek gauzak interpretatzeko testuingurua eskaintzen dute eta une bakoitzerako gordetako zein informazioa den esanguratsua baldintzatzen dute. Azken finean, ikusten dugun munduari zentzua ematen diote. Kim-ek eredu mentalen baitan markoak eta errutinak bereizten ditu, eta erlazionatzen du bakoitza ikaskuntza fazeta batekin: markoak ikaskuntza kontzeptualarekin eta errutinak ikaskuntza operatiboarekin. Horrela, ikaskuntza indibidualaren eredia irudikatzen du.

Ikaskuntza operatiboan zeregin jakin bat burutzeko ikasten da, errutinen bidez materializatzen den ezagutza osatuz. Ikaskuntza operatiboak errutinak metatu eta aldatzen ditu eta, aldi berean, errutina horiek ikaskuntza operatiboaren prozesuari eragiten diote. Bestalde, gauzak zergatik egiten diren zerikusia duen ikaskuntza kontzeptualak eredu mentaletako marko berrietara eraman gaitzake eta, aldi berean, marko horiek ikaskuntza kontzeptualaren prozesua baldintzatu eta alda dezakete (Chiva eta Camisón, 2002).

Kim-ek (1998) egiten duen planteamenduaren arabera, erakundeek bere kideen bitartez ikasten dute eta, zentzu horretan, ikaskuntza indibidualak zuzenean edota zeharka erakundeari eragiten dio eta, gainera, kontzienteki izan ala inkontzienteki, erakunde guztiak ikasi egiten dute modu batera edo bestera. Horretan oinarrituta, eredu mentalen bitartez ikaskuntza indibiduala organizazionalarekin erlazionatzen duen eredia proposatzen du, beheko irudian agertzen den moduan.

34. IRUDIA: Ikaskuntza organizazionalaren eredu integratua  
(Chiva eta Camison, 2002tik egokitua)



Eredu horretan, ikaskuntza indibidualaren zikloa norbanakoen ikuspegiak aldatzen dituen prozesua da; aldaketa horiek norbanakoen eredu mentaletan kodifikatzen dira. Ikaskuntza indibidualak erakundearen mailari eragiten dio partekatutako eredu mentalen bidez. Partekatutako eredu mentalen baitan errutina organizatiboak edo prozesu operatibo estandarrak, eta, munduarekiko ikuspegiak bereizten dira. Ikuspegiak, berriz, erakundearen kulturaren (presuntzioak, artefaktuak, portaerak...) isla da.

Azkenik, erreferentzia gisa hartu ditugun autoreen azalpenarekin amaitzeko, Pawlosky-k (2001), ikuspegi integratzaile batetik, gai hau aztertu duten perspektiba ezberdinen elementu komunak elkartu eta horietan oinarrituta ikaskuntza organizazionala prozesuaren funtsezko dimentsioak identifikatzen dituen marko kontzeptuala garatu nahi izan du (De los Reyes eta Barberá, 2004). Pawlosky-k proposatzen duen marko kontzeptualaren ereduaren lau dimentsio agertzen dira. Lehen dimentsioa ikaskuntza gertatzen den sistemaren maila izango da. Autorearen planteamenduan ikaskuntzaren mailak lau dira: *norbana-*

*koa* erakundearen baitan, *taldea*, *erakundea* bera ikasten duen entitate gisa, eta *erakundeen arteko* ikaskuntza.

Bigarren dimentsioa, burutuko den ikaskuntzaren orientazioa izango da. Autoreak hiru bereizten ditu: ikaskuntza *kognitiboa*, ikaskuntza *kulturala* eta ikaskuntza *konatiboa* edota ekintzaren bidezko ikaskuntza. Hiru orientazio horiek integratuta agertu behar dute.

Hirugarren dimentsioa aplikatuko den metodologiaren bidez lortuko den ikaskuntza mota izango da. Hiru mota bereizten ditu, gorago azaldu diren *bukle bakuneko* ikaskuntza –erakundearen funtzionamenduaren ohiko operazioen bidez burutzen diren doiketak edota hobekuntzak– eta *bukle bikoitzeko* ikaskuntza –ingurunearekiko egokitzapena eta erakundeak bereganatutako ereduaren moldatzea dakarrena– eta, hirugarrena, autoreak *deutero* deitzen duena, erakundearen egitura kognitibo eta jokabidezkoen analisi sakonarekin zerikusia duena.

Ereduaren laugarren dimentsioan, azkenik, autoreak ikaskuntza organizazionalerako prozesuaren faseak bereizten ditu, fase bakoitzean dagozkion helburuei egokitutako baliabideak eta lanabesak esleitu ahal izateko. *Identifikazioaren* fasea, ikaskuntzarako esanguratsua izan daitekeen informazioa topatzekoa izango da. *Sormenaren* fasea, ezagutza berriak sortaraztekoa izango da. *Hedapenaren* fasea, prozesuan parte hartzen duten maila ezberdinetan –norbanakoa, taldea, erakundea– ezagutza barreiatzekoa izango da. *Integrazioaren* fasea, organizazioaren ezagutza sistemetan edo egitura kognitiboetan sortutako eta hedatutako ezagutza integratzekoa izango da. Eta, azkenik, *ekintzaren* faseak, ezagutza ekintza berrietan eraldatzearekin eta horrek erakundearen jokabide estandarretan duen eraginarekin du zerikusia.

## 2.8.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Akzio-gune honen definizioan planteatu dugun moduan, euskararen normalizazioa erakundeetan kudeatzeko sistema batek kontuan hartuko du prozesuaren garapen hobezinerako beharrezkoak diren gaitasunak areagotzearen eta integratzearen garrantzia, eta, horregatik, estrategiak garatu beharko ditu normalizaziorako ezagutza horien sorkuntzan eta kudeaketan lagunduko duen sistematika operatibizatzeke.

Sistematika hori garatzeko baliagarriak zaizkigu aurreko atalean aipatu ditugun erreferente teorikoak; baina, halaber, kontuan eduki behar dugu erreferentzia horiek erakundeei ente gisa egiten dietela erreferentzia. Berriz, normalizazio prozesu batez dihardugunean: 1) gai eta

esku-hartze programa espezifiko batez ari gara eta, 2) programa horrek eragiten dituen aldaketak erakundearen sistemari bere osotasunean eragiten badio ere, ez ditu sistemaren elementu guztiak barnebiltzen.

Beraz, erakundeen baitako normalizaziorako esku-hartze programen aipatu berezitasunak kontuan hartuz eta ikaskuntza organizazionalari buruz aurreko atalean azaldutako kontzeptu eta eredu teorikoak erreferentziatuz hartuz, erakundeetan normalizaziorako esku-hartze prozesuak egikaritzeko behar diren ezagutza espezifikoak eskuratzen, garatzen, hedatzen eta kudeatzen lagunduko duen eredu egokitua proposatzen dugu: *n-EzaKre, normalizaziorako ezagutzaren kreaziorako eredu*.

35. IRUDIA: *n-EzaKre, normalizaziorako ezagutzaren kreaziorako eredu*



Bi ezagutza mota dira eredu honetan aurreikusten direnak: 1) hizkuntza ezagutza, hau da, hizkuntza bat menperatzeko eta egoera funtzional orotan baliatu ahal izateko beharrezkoak diren gaitasun eta trebetasun komunikatibo partekatuekin zerikusia duena, eta 2) hizkuntzen normalizaziorako eraldaketa prozesuekin lotutako ezagutza, hau da, esku-hartze prozesu batean eraginkorki talde-lanean jarduteko beharrezkoak diren gaitasun eta trebetasun partekatuekin zerikusia duena.

Ereduak lau fase bereizten ditu: *formakuntzaren* fasea, *ikaskuntzaren* fasea, *zabalkuntzaren* fasea eta *aldakuntzaren* fasea. Fase bakoitza maila sistemiko bati dagokio: *formakuntzaren* fasea *norbanakoei*

dagokie, *ikaskuntzaren fasea taldean* burutzen da, *zabalkuntzaren fasea pertsona eta taldeen artean* gauzatzen da, eta *aldakuntzaren fasea organiazioaren* mailan gertatzen da. Fase bakoitzak baditu bere xedea, norabidea azaltzen duen orientazioa eta fasea burutzeko planteatzen diren egitateak.

Lehen fasea formakuntza da, hau da, ezagutza lantzeko lehen unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea, jarduteko gaitasunak eskuratzea da: hizkuntza-gaitasunak edota interbentziorako gaitasunak. Hau da, gauzak nola diren edota hizkuntza bera maila ezberdinetan ezagutu eta jakin. Horretarako planteatzen den orientazioa formazioa jasotzea da. Eta burutu beharreko egitateak talde-lanean eta esku-hartze metodologietan, alde batetik, eta hizkuntza-gaitasunetan, bestetik, formazio eta ikasketa prozesuak antolatzea eta burutzea izango da.

Bigarren fasea ikaskuntza da, hau da, eskuratutako gaitasunak trebetasun bihurtzearen ezagutzaren bigarren unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea, eskuratutako hizkuntza- edota interbentziorako gaitasunak garatzea da. Hau da, gauzak nola egin behar diren edota hizkuntza egoera ezberdinetan nola garatu eginez egiten jakin. Horretarako planteatzen den orientazioa aplikazioaren bidez gaitasunak barneratzea eta ezagutza praktikoak sortzen hastea da. Fase honetako lehen egitatea esku-hartzea burutzea da, ekintzen PDCA zikloak osatzea eta praktikaren behaketatik hobekuntzarako doiketak eta ezagutzak ondorioztatzea, berdin hizkuntzaren erabileraren planoan zein eraldaketaren kudeaketaren planoan. Fase honetan burutzeko beste egitate mota ekintzak ikerkuntza gisa modelatzea da, hau da, PDCA zikloak burutzearekin batera aurreikusitako ekinbideei ikerketaren izaera esperimentala gehitzea, ekintzaren diseinua ondoko jarduera hauekin egituraturaz: ekintzaren aurrekariak eta kokapena egin, kanpoko erreferentzia teoriko, metodologiko edota esperientzialak jaso, helburuekin batera ekintzaren balidaziorako hipotesiak finkatu eta, azkenik, interbentzioan zehazki landu nahi diren aldagaiak zehaztu.

Hirugarren fasea zabalkuntza da, hau da, landutako trebetasunekin ikaskuntza berriak zabaltzeko ezagutzaren kudeaketaren hirugarren unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea jakintza maila berriak eraikitzea eta erakundearen hedatzea da. Horretarako planteatzen den orientazioa garatutako ezagutza eta trebetasunez gain bigarren analisi buklea bideratzea da, horretarako sortutako berezko 'espazioetan' ikaskuntza berriak eraikitzeko, eta, aldi berean, ezagutzaren transferentzia eta sozializazioa ahalbidetzeko. Orientazio horrekin fase honetan



burutzeko egitateak izan daitezke, 1) ezagutzaren sorkuntzarako errutina kreatzaileak ernaraziko dituzten *Praktika Komunitateak* (Arbonies, 2006) eraikitzea, eta 2) hizkuntzaren erabilera sortzailea sustatuko duten *kideen arteko trebakuntza*-espazioak eraikitzea.

Laugarren fasea *aldakuntza* da, hau da, eraikitako jakintza berriekin erakundeetan aldaketak integratzeko ezagutzaren kudeaketaren laugarren unea edo maila. Fase honetan planteatzen den xedea jokabideetan aldaketak eragiten dituzten ikaskuntzak instituzionalizatzea da. Horretarako planteatzen den orientazioa sortu eta sozializatutako ezagutzekin eredu mentalak aldatzea eta portaera berriak erakundeetan txertatzea da. Orientazio horrekin fase honetan planteatzen diren egitateak dira, 1) erakundearen markoak –marko kontzeptualak– aldatzea: ikuspegiak, ulerpenak, balioak, politikak... 2) erakundearen arauak aldatzea: irizpideak, protokoloak... 3) erakundearen prozesuak aldatzea: gauzak formalki egiteko moduak, prozedurak... eta 4) erakundearen errutinak aldatzea: trazadura informalak bideratzeko moduak, erlazionatzeko erak, ohiturak...

Fase hauek guztiak ez dira linealak, bukle modukoa osatzen dute elkar elikatuz eta, horrela, aldakuntzaren fasean instituzionalizatutako eredu mental eta portaera berriek eragina izango dute aurreko faseetan, bakoitzean ezagutza kudeatzeko moduetan ere unean uneko molde berriak sortaraziz. Bestalde, linealak ez diren moduan, estankoak ere ez dira, faseak gainezartzen dira bata bestarekin eta, noiz bata amaitu eta bestea hasi, errealitatean ez da mugatuta agertuko. Ez dugu ahaztu behar ikaskuntza prozesuez ari garela, ikaskuntza ikasteko gaitasuna duten sistema konplexuetan dihardugula, eta ikaskuntza ez dela inoiz prozesu lineala izan.

## ***2.9. Akzio-gune 9: Organizazioaren kulturaren egokitzapena***

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema bategen:

1. Kontuan hartuko du normalizaziorako interbentzioarekin garatutako ezagutzak eta eragindako aldaketak erakundearen kulturaren moldaketa prozesu global gisa ulertzearen garrantzia eta
2. Estrategiak garatuko ditu sistemaren baitan egiteko eta komunikatzeko sortu diren modu berriak erakundearen ohiko joko-

bideetan, egituretan, eta, oro har, erakundearen kultura globalan txertatzearen prozesua indartzeko.

### 2.9.1. Akzio-gunearen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

Erakundeetan gauzatzen den eraldaketa sakon orok erakundearen eskema mentaletan, balioetan eta portaera kolektiboetan eragitea dakar, hau da, sistema kultural baten osagai gisa kontzeptualiza daitezkeen aspektuetan eragitea. Izan ere, erakundeak kultur sistema zabalagoen baitan txertatuta dauden eta berezko kultur izaera duten azpisisematizat har daitezke (Leal, 1991) eta, gisa horretan ulertuta, aztertu. Hortik dator *erakundearen kultura* kontzeptua, erakundearen baitan kideen artean esanahi partekatuen hedatzeari buruz eta portaera egoki eta esanguratsu izan behar duenari buruz ezagutza komunak nola sortzen diren aztertzen duen aldagai gisa ulertuta (Robbins, 1999).

Aurrekoarekin lotuta, eta tesi honen muinarekin zerikusia duen ikuspuntu partikularrago batetik enfokatuta, erakunde batean hizkuntza-normalizaziorako eraldaketa planteatzen denean ere, kulturaren aspektuak oso kontuan hartzekoak bihurtzen dira, «*organizazio baten funtzionamendu hizkuntza aldatzeak erro soziokulturalak dituen eraldaketa prozesu bati ekitea esan nahi baitu*» (Marko, 2000: 74). Esaten ari garen bezala, erakunde orok bere kultura sistema propioa egituratzen du, bere funtzionamendu modu, ohitura, patroieredu, arau inplizitu, hizketa molde, komunikazio sistema eta abarrekin. Elementu horiek guztiak erakundearen baitako erlazioak antolatuta eta posibilitatzen dituzte eta erakundeko kideengan eta erlazio egituretan oso barneratuak daude; horregatik, «*erakunde baten funtzionamenduaren euskalduntzea proposatzen dugunean, erro sakon eta ugari -gehienak inkontzienteak, bestalde- dituen situazio baten eraldaketa prozesua ari gara bultzatzen*» (Marko, 1996: 85). Hau da, erakundearen kulturarekin zerikusia duten aldagetak planteatzen dira.

#### *Erakundearen kulturaren defnizioa*

Erakundearen kulturak pertsoneri erakundearen baitan jarduteko portaera-kodeak, ezagutzak eta erreferentzia-markoak eskaintzen dizkie eta, aldi berean, «*pertsonen nahi, jomuga eta helburuetan -nola pertsonaletan hala kolektiboetan- ere eragiten du*» (Agirre, Castillo eta Tous, 2004: 246). Autoreen esanetan erakundearen kulturak pertsonaren hainbat oinarritzko alderdi moldatzen ditu, bizitza sozialean eta besteekiko ha-

rremanetan eragiten du, «*eta, beraz, ezinbesteko gaia da erakundeen azterketan interesaturik daudenentzat*» (Aguirre, Castillo eta Tous, 2004: 246).

Erakundearen kultura zer den zehazterakoan, era askotako definizioak eman dituzte autore ugariak. Horietako batzuk aipatuz, Leal-ek (1991) ematen duen definizioaren arabera, «*cultura es los valores y conductas compartidas que teje una comunidad de forma conjunta. Son las reglas del juego; los significados ocultos entre las líneas de un libro de reglas o reglamento que aseguran la unidad*» (Leal, 1991: 18).

Erakundearen kulturari buruzko definizio aipatuenetako bat Schein-ek (1992) egindakoa da. Autore horren ustez, «*a pattern of shared basic assumptions that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*» (Schein, 1992: 12).

Beste enfoke batatekin, Bertrand-ek (1991) ikuspegi dinamikoa ere kontuan hartzen du bere definizioa egiterakoan: «*La culture organisationnelle est un processus socio dynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes*» (Bertrand, 1991: 54).

Erakundearen kulturari buruzko beste definizio bat, gure ustez interesgarrietakoa, Aguirre Baztan-ek (2004) osatu duena da, esaten duenean «*es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros*» (Aguirre Baztan, 2004: 125).

Erakundeak sistema irekiak diren neurrian, erakundearen kulturaren kontzeptua ikuspegi sistemikotik aztertu behar da, ulertuz erakundeak kultur sistema zabalagoetan txertatuta ingurunearekin interakzioan agertzen dela eta,aldi berean, bere baitan kultur sistema propioa garatzen duela. Ikuspegi horrek, AECAREN (1998) esanetan, «*nos presenta la cultura como un sistema de esquemas de comportamiento social que son transmitidos a lo largo del tiempo y que sirven para integrar las organizaciones en su entorno. La armonía con el entorno en que está inmersa la*

*organización tiene lugar a través de una relación interactiva y dialéctica, es decir, el medio delimita y condiciona la configuración cultural de la organización, pero ésta a su vez, influye en aquel. Al mismo tiempo, la cultura actúa también como mecanismo utilitario o adaptativo que permite a las personas satisfacer sus necesidades fundamentales, integrarse en una comunidad, participando de la vida social, por medio de la adquisición de una serie de valores y creencias» (AECA, 1998: 17).*

Bi ardatz aipatzen ditu Leal-ek (1991) kulturaren enfoke sistemikoan: 1) erakundearen kulturaren erlazioa inguruneko kulturarekin, eta 2) kultura erakundearen baitako sistema gisa. Ildo beretik, eta aipatu ideia azpimarratuz, Agirrek, Castillok eta Tous-ek (2004) diotenez «*kulturaren azterketa sistemikoa egiteko, bada, fenomeno kulturalaren hiru alde analizatu behar dira gutxienez. Lehenik, erakundearen kulturak inguruneko kulturarekin duen erlazioa; bigarrenik, kultura erakundearen barruko sistema bezala; eta hirugarrenik, erakundearen kulturaren erakunde bereko mikrokulturek eta azpikulturek duten zerikusia eta, alderantziz, erakundearen kulturak mikrokultura eta azpikulturetan duena*» (Agirre, Castillo eta Tous, 2004: 247).

Jasotako ikuspegi ezberdinetan eta kontzeptuaren definizioetan oinarrituta, erakundearen kulturaren kontzeptuaren baitan oinarritzko zenbait aspektu bereiz daitezke (Pérez Martínez, 2009):

- Kultura, manipulatzeko zaila suertatzen den partekatutako adieren eta esanahien sistema egonkorra da.
- Kulturaren interpretazioa egitea subjektibotasuna dakar. Subjektibotasun horrek kontzientea eta esplizitua izan behar du.
- Organizazioaren kultura, egonkorra izan arren, ez da estatikoa, dinamikoa baizik. Aldaketak eta esperientzia berriek lehendik dauden eduki subjektiboekin itxuratzen diren elementu berriekin hornitzen dute organizazioaren kultura.
- Erakunde baten baitan ez da kultura bakarra izaten. Beti daude talde txikiak (azpikulturak) elkarren artean etengabeko erlazioan eta interakzioan.
- Kultura sistema irekia da, beste kultur sistemetatik eraginak jasotzen ditu. Erakunde batean sartzen den subjektuak bertako kultura bereganatzen du, baina, pertsona horrek gizartean eta beste zenbait erakundetan ere parte hartzen duen neurrian, kultur edukiaren arteko trukaketak ahalbidetzen ditu.

- Organizazioaren kultura ikaskuntza prozesu bikoitzaren bidez agertzen da. Pérez Martínez-ek (2009) puntu hau azaltzen du esanez, «*los contenidos antes de consolidarse como parte de la cultura y pasar por un proceso de interiorización, tienen un momento de vida social, real y actual, en la acción cotidiana de la vida organizacional donde se pueden reestructurar algunos contenidos ya existentes, así como complementar o validar otros*» (Pérez Martínez, 2009: 10).

### Erakundearen kulturaren funtzioak

Erakundearen kultura deitzen den hori izan baldin bada, funtzio batzuk betetzen dituelako da. Horrela, Smircich-en (1983) analisiari jarraikiz Pérez Martínez-ek (2009) ondoko funtzio hauek esleitzen dizkio kulturari erakunde baten baitan: 1) historian zehar erakundearen edukiak eta esperientziak metatzen ditu, 2) mugak marrazten ditu, hau da, erakunde baten eta besteen arteko ezberdintasunak sortzen ditu, 3) erakundeko kideak identitate elementuekin janzen ditu, 4) norbanakoaren interesetik haratago doan konpromisoa sortarazten laguntzen du, 5) sistema sozialaren egonkortasuna errazten du, erakundea batuta egon dadin laguntzen duen itsasgarri soziala da, eta 6) kideen jokabi-deak eta portaerak gidatzen eta modelatzen dituen mekanismoa da.

Schein-ek (1985) bere aldetik, erakundearen kulturaren funtzioak aztertzerakoan kanpo-egokitzapenerako funtzioen eta barne-integratzaileko funtzioen artean bereizten ditu. Inguruari egokitzeko eta bizirauteko ikuspegitik erakundearen kulturak dituen funtzioak honako hauek dira:

- Kulturak erakundearen izateko arrazoiaren eta funtsezko xedearen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Kulturak erakundearen xedetik eratorritako helburu operazionalen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Kulturak erakundearen helburuak lortzeko erabili behar diren bitartekoen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Kulturak erakundearen emaitzak neurtzerakoan erabili beharreko irizpideen inguruan kontsentsua sortarazten du.
- Azkenik, helburuak lortzen ez badira, erakundearen prozesuak eta egiturak doitzeko bitarteko eta estrategia egokien inguruko kontsentsua sortarazten du.

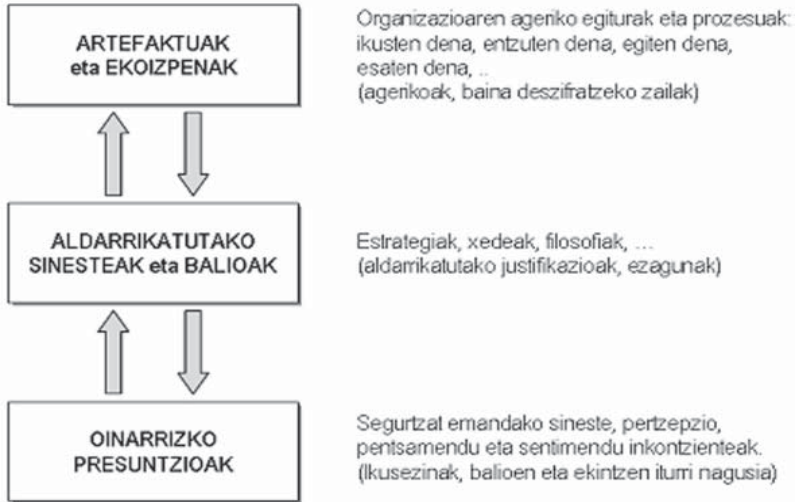
Osotasun gisa funtzionatzeari begira, berriz, barne-integrazioaren ikuspuntutik erakundearen kulturak dituen funtzioak honako hauek dira:

- Kulturak hizkuntza komun bat partekatutako kategoria kontzeptualak eskaintzen ditu. Horiek gabe, taldekideek ezingo zuketan elkarren artean komunikatu.
- Kulturak taldearen mugarrak eta hesi edo babeserako mekanismoak sortzeko bidea eskaintzen du, baita taldean sartzeko edo taldetik irteteko irizpide partekatuak sortzeko ere.
- Kulturak aginpidea, boterea, estatusa, jabetza eta beste baliabide batzuk esleitzeko irizpideak eskaintzen ditu.
- Kulturak pertsonen arteko harremanak arautzeko jarraibideak eskaintzen ditu. Kulturak erakundearen estiloa edo giroa deitzen dena sortzen du.
- Kulturak aintzatespenak, sariak, prestigioa edota zigorrak banatzeko irizpide partekatuak eskaintzen ditu.
- Kulturak ustekabeiei aurre egiteko, esplikatu ezin den esplikatzeko eta gertaera nahasiak edo kontrolaezinak maneiatzeko moduak eskaintzen ditu.
- Azkenik, kulturak balioen bitartez, erakundeari pertsonen jorkabideak eta errendimenduak kontrolatzeko modua eskaintzen dio.

### *Erakundearen kulturaren elementuak*

Erakundearen kulturaren definizioak eta funtzioak azaltzerakoan, hainbat ezaugarri edo elementu agertu dira kontzeptu horren osagai (Agirre, Castillo eta Tous, 2004): giroa, balioak, filosofia, jarduerak, jokabideak... Elementu ikusiezinak batzuk eta agerikoak edo ukigarriak beste batzuk. Elementu horien analisisa eginez Schein-ek (1985) elkarri eragiten dioten hiru maila bereizten ditu, beheko irudian agertzen den eskemari jarraikiz.

36. IRUDIA: *Erakundearen kulturaren mailak*  
(Schein, 1985etik egokitua)



Schein-en eskemaren lehen maila, *ekoizpenekin* zerikusia duena da. Ageriko maila da, gehien ikusten dena. Hemen sartzen dira lanaren eta teknologiaren egituratzek, espazioak, hizkuntza, jokabideen ageriko adierazpenak... eta, oro har, ikusi, entzun edota sentitzen diren fenomenoak.

Bigarren maila, erakundearen ezagutzen diren *balioekin* zerikusia duena da. Erakundeak eta erakundeko kideek egin eta izan behar duenari buruz ematen dituzten azalpenekin, aldarrikatzen dituzten sineste eta balioekin, erlazionatzen da.

Hirugarren maila, azkenik, ikusezinak diren uste eta *oinarrizko presuntzioekin* zerikusia duena da. Oso barneratuak dauden eta neurri handi batean inkontzienteak diren elementuak dira. Jokabideak baldintzatzen dituzten erakundearen eta pertsonen izatearen muinean txertatutako pertzepzio, uste edota molde sakonak eta indartsuak dira. Beste bi mailak baldintzatzen dituen kulturaren funtsezko maila da.

Antropologiatik eratorritako tradizioan oinarrituta, Lucas-ek (2001) beste sailkapen bat proposatzen du kulturaren elementuei buruz egiten duen analisisan. Bere esanetan kulturaren funtsezko elementuak lau dira:

- *Teknikak*. Portaera errazten duten lanabesak eta errealitatearen ezagutza objektiboak.
- *Hizkuntza*. Errealitatearen interpretaziorako eta komunikaziorako kode sinbolikoak, hizkuntzaren bidez gauzatzen direnak.
- *Errealitatearen ereduak*. Gertaerei buruz eta jarduteko moduei buruz esplikazioak ematen dituzten ideia orokorrak.
- *Gizarte arauak*. Sinesteekin lotutako unibertso sinbolikoak, erakundearen maneiak diren balioak, formulatutako arau sozialak, eta, laguntza, sari edo zigor sistema.

Beste ikuspuntu batetik, Aguirre Baztan-ek (2004) egiten duen analisisan bestelako sailkapen bat proposatzen du. Bere esanetan, kulturaren oinarritzko elementuak, behetik gorako hurrenkeran sailkatuta, honako bost hauek dira: *ethohistoria*, *sinesteak*, *balioak*, *hizkuntzak* eta *produktuak*. Bost elementu horiek Schein-en hiru mailekin erlazionatzen ditu, horrela: Schein-en *oinarritzko presuntzioen* funtsezko maila *ethohistoriarekin* eta *sinesteekin* bat letorke, Schein-en *balioen* maila *balioekin* eta *hizkuntzarekin* bat letorke, eta, Schein-en *produktuen* kanpoko maila, berdin, *produktuekin* bat letorke. Dena den, Aguirre Baztan-ek azpimarratzen duenez, bere sailkapenaren bost elementuak dira funtsezkoak eta identitate kulturalaren emailak.

- *Ethohistoria*. Ikuspegi diakronikoan oinarritutako erakundearen identitate kulturala, erakundea historian zehar izan denak eta etorkizunean proiektatzen duenak markatzen dutena.
- *Sinesteak*. Norbanakoen eta kolektiboaren portaerak sustengatzen dituzten izateari buruzko errepresentazioak, ideiak edo filosofiak.
- *Balioak*. Ethohistorian eta sinesteetan oinarritzen diren eta portaera kolektiboetan eragiten duten desiragarria litzetakeenari buruzko patroik edo irizpideak.
- *Komunikazioa*. Erakundearen baitan kideen artean erlazionatzeko eta komunikatzeko hizkuntzen edota erritualen bidez adierazten diren esnahai partekatuak.
- *Produktua*. Erakundeak bere jardueraren ondorioz sortzen edo produzitzen duena. Izan daiteke enpresaren *ofizioa* (gauzak egiteko duen gaitasuna), produktu *materiala* (gauzak, objek-



tuak...), prduktu *formala* (sistema sinbolikoak, formak, instituzioak...) edo *marka* (erakundearen identitatea).

### Erakundearen kulturaren eraldaketa

Goragen azaldu moduan, kulturak gizarte bizitzaren baitan kideen jokabideak eta portaerak gidatzen eta modelatzen dituen mekanismoa da. Baina gizarte egituren eta norbanakoen arteko erlazioa ez da bakarrik kulturaren transmisioaren bitartez gizarteak pertsonak moldatzearen sozializazio prozesu gisa ulertu behar. Aitzitik, sozializazioarekin batera gizarte objektibazio prozesua ere gertatzen da, zeinaren bitartez pertsonak gizartea moldatzen baitute beraiengandik aparteko eta objektiboa den zerbait bezala (Lucas Marin, 2001). Horrela, eta Lucasen (2001) planteamenduari jarraikiz, erakundeek kideei beren kultur ezaugarriak transmititzen diete norbanakoen erabateko integrazioa sustatu asmoz. Bestalde, erakundea bera bere kide diren pertsonen jardueraren emaitza ere bada. Kultura zerbait dinamikoa da, eraikia, berau osatzen duten gizakien ekinaren etengabeko emaitza. Horregatik, prozesu bikoitzaz hitz egin daiteke: *erakunde bateko kideen sozializazio* prozesua, eta, *erakundearen eraikuntza sozialaren* prozesua.

*Sozializazio* prozesuaren bitartez norbanakoa erakundearen partaide funtzionala bihurtzen da. Horrek erakundearen kultura bereganatzea eta erakundeko kideei esleitutako rolak betetzeko gaitasuna barneratzea esan nahi du. Erakundeetan sozializatzearen prozesuan hiru aspektu azpimarra daitezke: 1) kultura jasotzea (ezagutzak eta teknikak, ereduak, balioak, kode sinbolikoak), 2) pertsonalitatean kultura txertatzea, erakundearen kontrol soziala ez sentitzeraino eta, 3) ingurune sozialera egokitzea (erakunde bateko kide izatea maila ekonomikoan, afektiboan eta pentsamenduzkoan).

*Erakundearen eraikuntza sozialaren* prozesua aztertzerakoan Lucas Marin-ek (2001) –Berger eta Lukmann (1968), Schein (1985) eta Rodríguez Porras (2005) autoreen planteamenduak jarraituz– azpimarratzen duenez, erakundearen egitura soziala, hau da, erakundearen kultura, *ohitura pertsonalen, erakundearen barneko instituzioen eta legitimizazioen* kontsolidazioaren bitartez sendotzen da. Erakundea sozialki hiru elementu horien bitartez eraikitzen den neurrian, hiru horietan eraginez erakundea berreraikitzea eta aldatzea ere planteatu daiteke. Organizazioaren kultura (bir)konfiguratzeko bideak honako hauek izan daitezke: erakundearen filosofari eta politikari buruzko deklarazio

ofizialak, instalakuntzen diseinua eta espazioen antolaketa, arduradunek emandako agindu eta argibideak, sariak eta estatusak esleitzeko sistemak, zabaltzen diren diskurtsoak eta narrazioak, arduradunen arretak (zeri kasu egiten dioten, zer kontrolatzen edo neurtzen duten), egoera kritikoetan arduradunen erreakzionatzeko moduan (zeri ematen zaion garrantzia eta zein elementu edo balio geratzen diren agerian egoera horietan), antolakuntza egituraren diseinua, erakundearen sistemak eta prozedurak, kide berrien hautaketarako edo promoziorako irizpideak.

Erakundeen kulturalan eragindako aldaketa prozesuek aipatu elementu guztiak aztertu beharko dituzte eta kontuan eduki kulturalan aldaketak egin nahi izateak pertsonengan eta komunitateetan sakonki integratuak dauden erreferenteak mugiaraztea suposatzen duela (Thevenet, 1992); kontuan eduki ere, tamainako mugimenduak zailtasun handia erakusten dutela.

Kulturaren baitan, ikusi dugun moduan, badira elementu batzuk kulturaren muinean kokatzen direnak –oinarrizko presuntzioak, etnohistoria edo funtsezko sinesteak–, elementu horiek aldagaitzak dira. Berriz, badira beste elementu batzuk kontingenteagoak direnak –aldarrikatutako balioak, hizkuntzaren kode sinbolikoak, artefaktuak, ekoizpenak edo arauak–, elementu horiek aldagarriagoak agertzen dira (Aguirre Baztan, 2004). Horrela, eta bereziki ohitura pertsonalekin, barneko instituzioen eta legitimizazio sistemekin zerikusia duten kulturaren elementu periferikoetan eraginez, erakundearen izaeraren muina osatzen duten funtsezko kultur elementuen aldaketa bultzatuko da.

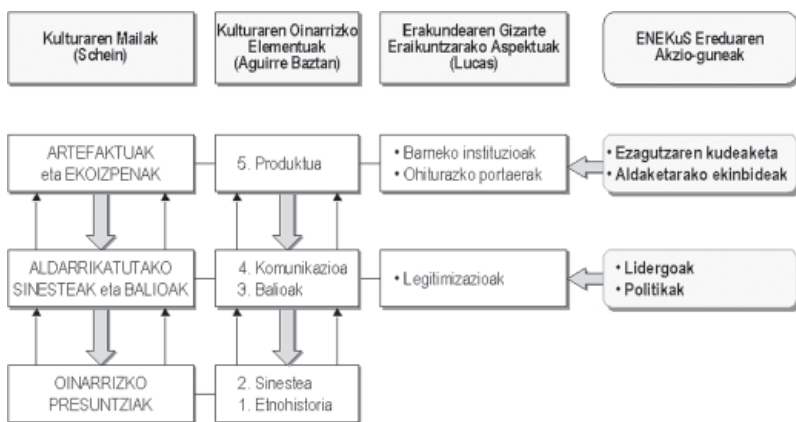
## 2.9.2. Akzio-gunearen garapenerako erreferente praktikoak

Akzio-gune honen definizioan planteatu dugun moduan, euskararen normalizazioa erakundeetan kudeatzeko sistema batek kontuan hartuko du esku-hartze prozesuan garatutako ezagutzak eta eragindako aldaketak erakundearen kulturaren aldaketa gisa ulertzeak duen garrantzia eta, horregatik, estrategiak garatu beharko ditu jarduteko eta komunikatzeko sustatu diren molde berriak erakundearen kultura globalean integratzearen prozesua indartzeko.

Molde berriak erakundearen kulturalan txertatzearen prozesua garatzeko, kontuan hartu ditugu aurreko atalean jasotako analisiak. Analisi horietan, erakundearen kultura kontzeptualizatzerakoan autoreek kulturaren baitan maila edo elementu ezberdinak berezi dituzte; halaber, planteatu dute erakundearen izaeraren muina osatzen duten funtsezko

kultur elementuen aldaketa ezin dela zuzenean bideratu eta, aitzitik, zeharka bultzatu behar dela aldagarriagoak agertzen diren kulturaren elementu periferikoetan eraginez. Planteamendu horri jarraituz, normalizazio prozesutik eratorritako aldaketak erakundearen kulturaren txertatzeari begira proposatzen dugun estrategia beheko irudian agertzen den eskeman azaltzen dena izango da. Eskema honi ***n-EKErE normalizaziorako erakundearen kultur eraldaketaren eskema*** izena eman diogu.

37. IRUDIA: Normalizaziorako aldaketak erakundearen txertatzeko n-EKErE eskema



Irudiaren eskeman erlazionatu ditugu Schein-ek bereizi dituen kulturaren hiru mailak, Aguirre Baztan-ek proposatzen dituen kulturaren oinarrizko bost elementuekin eta Lucas-ek erakundearen gizarte eraikuntzarako aipatzen dituen hiru aspektuekin. Eskemaren sailkapen horretan, oinarrizko presuntzioekin lotutako elementuen lehen maila erakundearen izaeraren muina ezaugarritzen duten funtsezko kultur elementu ikusezinei dagokie. Aldarrikatutako sinesteekin eta artefaktuekin lotutako elementu eta aspektuen beste bi mailak, berriz, erakundearen kontzienteki landutako elementu periferiko ezagun eta agerikoei dagokie.

Planteatu dugun estrategian, ENEKuS ereduaren zehaztutako hainbat akzio-gunetako ekinbideen bulkadarekin kulturaren elementu pe-

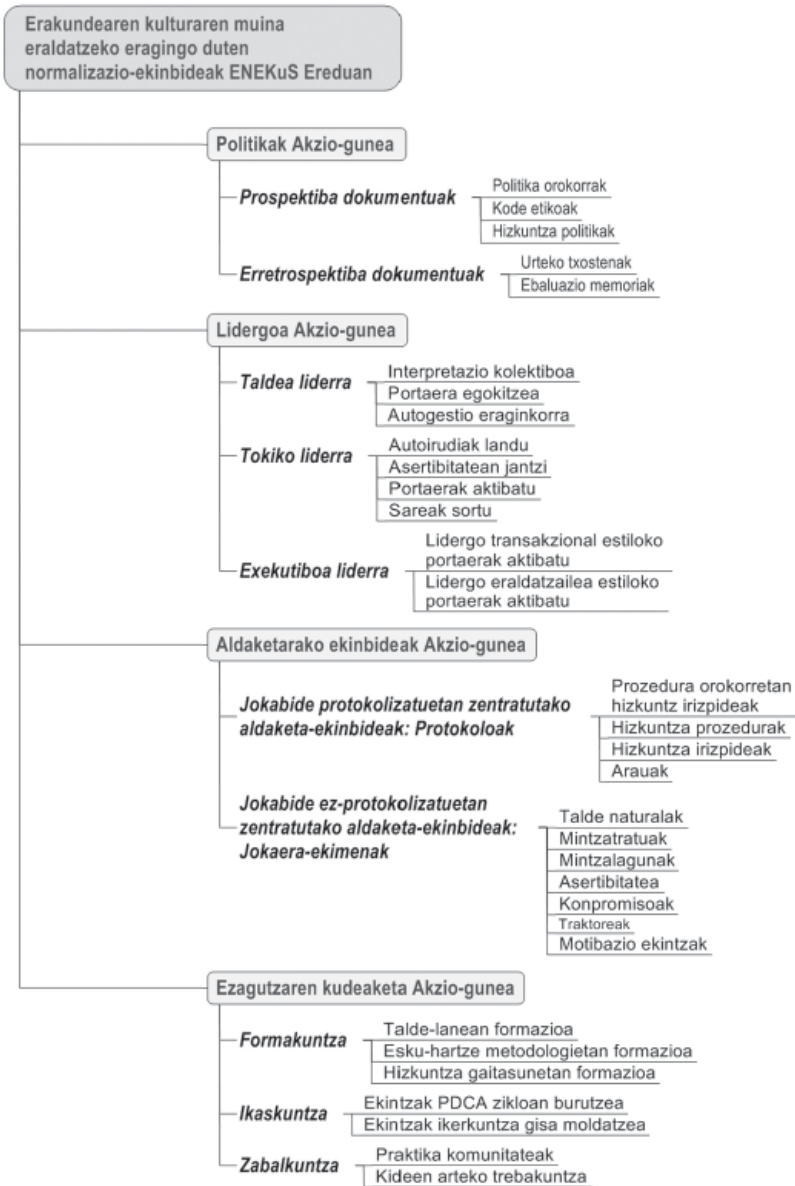
riferikoen bi mailatan zuzenean eragitea da, horrela, erakundearen funtsezko kultur elementuen mailan zeharka eraginez erakundearen kulturaren bihotzean kontzepzio berriak txertatzen joateko. Hala, funtsezko elementuen mailan eskema mental eta marko kultural berriak berezko bihurtzen diren neurrian, elementu berri horiek beste mailetakoko kultur elementuetan ere eragingo dute normalizaziorako aldakuntza maila guztietan berezko ezaugarri gisa sendotuz.

*ENEKuS* ereduaren *Politikak* eta *Lidergoa* akzio-guneetan jorratutako ekinbideen bitartez, erakundearen diskurtsoak, balioak, politikak eta portaera berriekiko asertibitateak eta errefortzuzko jokabideak landuko dira. Horiek guztiak *aldarrikatutako sineste eta balioekin* erlazionatutako kultur elementuetan eragingo dute, normalizaziorako aldaketak legitimatuz.

*ENEKuS* ereduaren *Aldaketarako ekinbideak* eta *Ezagutzaren kudeaketa* akzio-guneetan jorratutako ekinbideekin, berriz, erakundearen jokabide protokolizatueta eta ez-protokolizatueta aldaketa-ekinbideak eta ezagutzak sendotzeko eta zabaltzeko ekinbideak landuko dira. Horiek guztiak *artefaktu eta ekoizpenekin* erlazionatutako kultur elementuetan eragingo dute, erakundearen barneko instituzioetan eta ohiturazko portaeretan normalizaziorako aldaketak egikaritzuz.

Hurrengo irudian agertzen dira, tesi honetako aurreko ataletan azaldutakoak jasoz, erakundearen kultur elementuetan eragingo duten aipatu akzio-guneetako normalizazio-ekinbide zehatzak.

38. IRUDIA: Erakundearen kultura eraldatzeko ekinbideak ENEKuS ereduari



Adierazi bezala, beraz, *Kultur Egokitzapenaren* azken akzio-gune honetan ez da aparteko ekinbideak bideratzea planteatzen. Bai berriz, aurreko akzio-guneetan bideratutako ikuspegi eta ekimenak erakundearen kulturaren eraldaketarako prozesuan nola txertatzen diren ulertzea eta kultur aldaketarako estrategia argia diseinatzea. Eta horrela erakundearen hizkuntza normalizatzeko prozesuaren ziklo osoa istea.

### 3. Akzio-guneen taula elkartua

*ENEKuS* ereduak bederatzi akzio-gune ditu. Banan-banan azaldu dira aurreko atalean, baina ikuspegi bateratua eta osoa erraztearren, beheko taulan guztien *funtsezko esanabiak* bildu dira normalizaziorako kudeaketa sistema batek kontuan hartuko dituen aspektuak eta horietan garatuko dituen estrategiak eta sistematikak perspektiba orokorrean azaltzeko

9. TAULA: Akzio-gune guztien Funtsezko Esanahien taula elkartua

Erakundeetan euskararen normalizaziorako kudeaketa sistema batek		
	kontuan hartuko du	eta estrategiak / sistematika(k) garatuko d(it)u
1 Erantzukizuna	organizazioaren balioetan adieraziko den euskararekiko erantzukizunari buruzko diskurtso bat bereganatzearen garrantzia	balio horiek definitzeko, enpresak sor ditzakeen gizarte erantzukizunerako elementuetan normalizazioaren atala txertatzeko eta hizkuntza politika positiboak zehazteko eta bideratzeko
2 Lidergoa	prozesuaren eragiletza bultzatuko duen lidergo-indar aktibo eta eraginkorra eraikitzearen garrantzia	plano formalean, organizazioaren arduradunek prozesuarekin duten ardura beregana dezaten laguntzeko eta dagokien lidergo instituzionalean hizkuntza-normalizaziorako lidergo praktikak txerta ditzaten bideratzeko, eta, plano informalean, gaiarekiko eragiletza positiboan jardungo duten gune eta pertsonen lidergo partekatuak eta eraldatzaileak sustatzeko

3 Estrategiak	erakundearen ikuspegian eta balioetan oinarritutako hizkuntza alorreko helburu eta ildo estrategikoak ezartzearen garrantzia	aldioroko hausnarketa eta plangintza estrategikoak bideratzeko eta operatibizatzeko
4 Taldeak	normalizatorako plangintza estrategikoa tokiko interbentzioen bidez hedatzearen eta interbentzio horien gestioa eta aplikazioa bertako langileen esku uztearen garrantzia	tokiko interbentzioetan etengabeko hobekuntzaren metodologia eta ekipo-lanaren filosofia aplikatuz hedapen hori gauzatzear arduratuko diren talde operatibo autonomoak eraikitzeko
5 Ekinbideak	urteko egitasmoan jaso eta lan eta harreman prozesuetan eragingo duten aldaketarako ekinbideak aktibatzearen garrantzia	organizazioaren lan prozesu prozedimentagarrietan eta harreman prozesu ez-prozedimentagarrietan normalizazioa eragiteko protokolozko eta jokaerazko aldaketa-ekinbide egokituak eta berritzaileak diseinatu eta aplikatzeko.
6 Adierazleak	egitasmoen bilakaerari buruz, helburuen erdieste mailari buruz, ekinbideen emaitzei buruz eta normalizazio prozesuaren unean uneko egoerari buruz informazio esanguratsua eta objetibizatua modu argian emango duten datuak edukitzearen garrantzia	normalizatorako egitasmo, prozesu eta ekinbide horien ebaluazio eta berrikuspen kualitatiborako oinarria izango den adierazle sistema egituratua eraikitzeko eta datuen bilketarako prozedura finkatzeko eta aplikatzeko.
7 Autoebaluazioa	egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako ziklikoki ebatzi beharreko egokitzapen eta doiketei buruzko erabakien funtsa izango den ebaluazio prozesu sistematizatua eta adierazleetan oinarritua garatzearen garrantzia	egitasmoen eta sistema osoaren garapenerako eta hobekuntzarako erabakiak hartzeko ebaluazio prozesu hori egituratzen eta bideratzen lagunduko duen autoebaluazio metodologia bat egokitzeko eta aplikatzeko

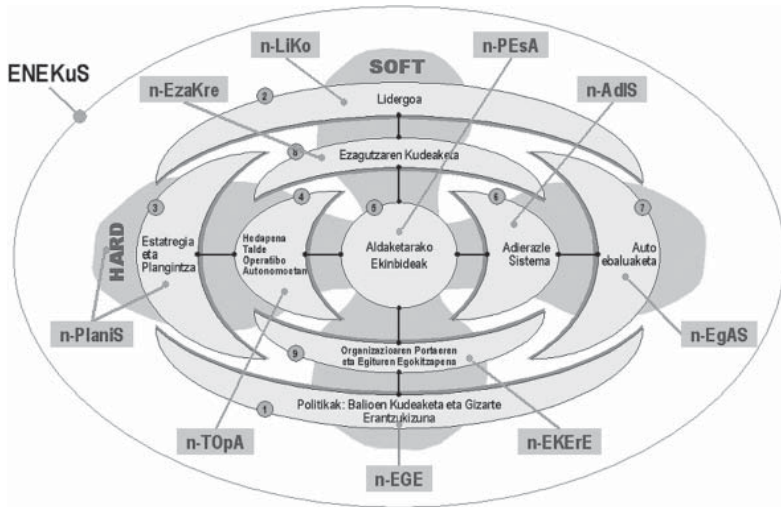
8 Ezagutza	normalizazio prozesuaren garapen optimorako beharrezko diren gaitasunak –komunikatiboak hizkuntza erabiltzeko eta teknikoak interbentzioan parte hartzeko– areagotzearen eta ezagutza kolektiboan integratzearen garrantzia	normalizaziorako gaitasun komunikatiboan eta teknikoan sozializaziorako behar diren ezagutzak areagotzen, sortarazten, partekatzen, aplikatzen, berritzen eta kolektibizatzen lagunduko duten sistematikak operatibizatzeke.
9 Kultura	normalizaziorako interbentzioarekin garatutako ezagutzak eta eragindako aldaketak erakundearen kulturaren moldaketa prozesu global gisa ulertzearen garrantzia	normalizaziorako gaitasun komunikatiboan eta teknikoan sozializaziorako behar diren ezagutzak areagotzen, sortarazten, partekatzen, aplikatzen, berritzen eta kolektibizatzen lagunduko duten sistematikak operatibizatzeke.

#### 4. ENEKuS ereduaren azpi-eredu operatiboan irudi elkartua

Erakundeetan hizkuntzen normalizazioa kudeatzeko osatu dugun *ENEKuS ereduak*, azaldu moduan, bederatzi *akzio-gune* ditu. *Akzio-gune* horietako bakoitzean *azpi-eredu operatibo* bana diseinatu dugu, akzio-gune horretan garatu beharreko estrategia metodologikoak modelizatu eta operatibizatu asmoz. *Azpi-eredu operatibo* horien ikuspegi osoa erraztearren, beheko irudian guztiak elkartuta azaltzen duen diagrama bateratua agertzen da.



### 39. IRUDIA: ENEKus eredu globalaren eredu operatiboak



ENEKus euskararen normalizazioa erakundeetan kudeatzeko sistemaren eredu osatzen duten azpi-eredu operatiboak honako hauek dira:

1. Akzio-gunean: *n-EGE*, normalizaziorako erakundeen gizarte erantzukizuna
2. Akzio-gunean: *n-LiKo* normalizaziorako lidergo komunitatearen eredu
3. Akzio-gunean: *n-PlaniS* normalizaziorako plangintzaren sistema eredu
4. Akzio-gunean: *n-TOpA* normalizaziorako talde operatibo autonomoak
5. Akzio-gunean: *n-PEsA* normalizaziorako planetan esku-hartze analitikoa
6. Akzio-gunean: *n-AdIS* normalizazioaren adierazpen indizeen sistema
7. Akzio-gunean: *n-EgAS* normalizaziorako egitasmoen eutoebaluaketarako sistema
8. Akzio-gunean: *n-EzaKre* normalizaziorako ezagutzaren kreadorako eredu

9. Akzio-gunean: *n-EKErE normalizaziorako erakundeen kultur eraldaketaren eskema*

## 5. Ereduaren aplikaziorako irakurketa situazionala

Gorago azaldu dugun moduan, erakundeetan euskararen normalizazioa kudeatzeak eraldaketa prozesu bat bideratzea esan nahi du eta, gainera, hori ez da nolanhiko eraldaketa prozesua. Eraldaketa prozesu oro zailtasunez beteriko ibilbidea da, are gehiago hizkuntza-normalizaziorako bezalako prozesuetan, faktore psikosozialak tartean direnean eta egituretan aldaketa kulturalak planteatzen direnean (Marko, 2008).

Collerette-k (1998) azaltzen digunaren arabera, aldaketa prozesu batek, aldatzen den sistemaren baitan, hiru etapa nagusi ditu. Etapa hauek luzeagoak edo zailagoak izango dira, tartean diren talde eta pertsonen arabera. Etapak dira: *Deskristalizazioa* (edo desizozketa), *Mugimendua* eta *Birkristalizazioa* (edo berrizozketa).

*Deskristalizazioa*: deskristalizazioa sortzen da sistema batek (pertsona, talde, organizazio...), nahita ala nahi gabe, bere pertzepzioak, ohiturak edo portaerak zalantzan jartzen hasten denean. Hau da, sistemak zalantzan jartzen duenean bere izatea edo egoera eta beste posibilitate batzuk aurreikusteko aukera aztertzen hasten denean.

*Mugimendua*: portaeren deskristalizazio prozesua abiatzeak ez du esan nahi aldaketa ziurtatuta dagoenik. Bere norabidea zehaztu behar du eta ondoren kontsolidatu. Mugimenduaren fasean, sistemak posibilitate berriak aztertuko ditu ingurunera begiraturaz eta alternatibak aukeratuz.

*Birkristalizazioa*: ziur aski fase zailena, aldaketa prozesuan. Ez da aski ohitura zaharrak utzi eta portaera berrieekin proba egitea. Eraldaketa ez da benetakoa izango birkristalizazioaren kontsolidazioa lortzen ez den bitartean. Finkatze hori gauza daiteke, bai maila intrasistemikoan, bai intersistemikoan. Integrazio intrasistemikoak esan nahi du portaera berria sistemaren baitan barneratu eta integratua izan dela, eta sistemaren beste azpisisitemen ezaugarrieekin *harmonizatua* ere izan dela, txokeak eta disonantziak gaindituz. Integrazio intersistemikoak esan nahi du aldaketa egin duen sistema ez dela berarekin erlazionatzen diren beste sistemekin konfliktuan sartzen eta horien sostengua izango duela.

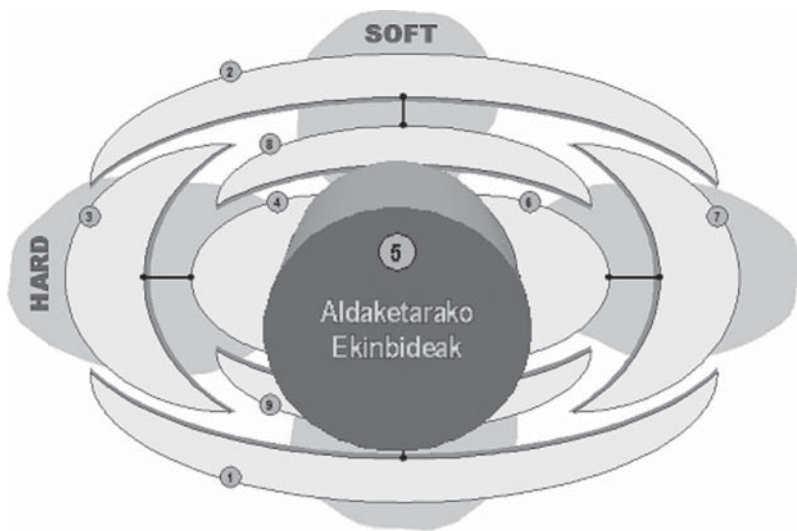
*ENEKuS* eredia aurkeztu dugunean, azalpena errazteko eta ulergarria egiteko, elkarren segidako urratsen eskema gisa azaldu da. Hala ere, erakundeen errealitate konplexuetan egoera nahasiak gertatzen dira eta ez da ulertu behar ereduaren faseak linealki kontsekutiboak direnik. Aitzitik, erakundearen ezaugarri eta egoeraren arabera, *akzio-gune* batzuek ala besteek izango dute garrantzia eta protagonismo gehiago, aldaketa prozesuaren uneak agintzen duenaren arabera. Hau da, normalizaziorako aldaketa prozesuaren hasieran bereziki landuko diren *akzio-guneak* eta aldaketa prozesuaren amaieran landuko direnak ez dira berberak izango, edo, behintzat, ez dira intentsitate berberarekin landuko.

Ikuspuntu hau azaltzeko, eta atal honi amaiera emateko, aldaketa prozesuetan Collette-k bereizi dituen fasetariko bakoitza *ENEKuS* ereduaren zeintzuk *akzio-gunerekin* erlazionatzen ditugun azaldu nahi izan dugu ondoko azalpenean:

***DESKRISTALIZAZIOA.*** Garapen fasea: *Hasierako ekintzak*

Lehenengo une batean, normalizaziorako aldaketa prozesua aktibatzen denean, eta erabaki politikoen mailako edota planifikazio mailako jarduketak egongo badira ere, une horretan mugimenduaren premia sentitzen da eta ekintza mailako jarduketak edo ekinbideak nagusitzen dira. Deskristalizazioaren unea da eta ekintzaren bidez eszenifikatu behar izaten da.

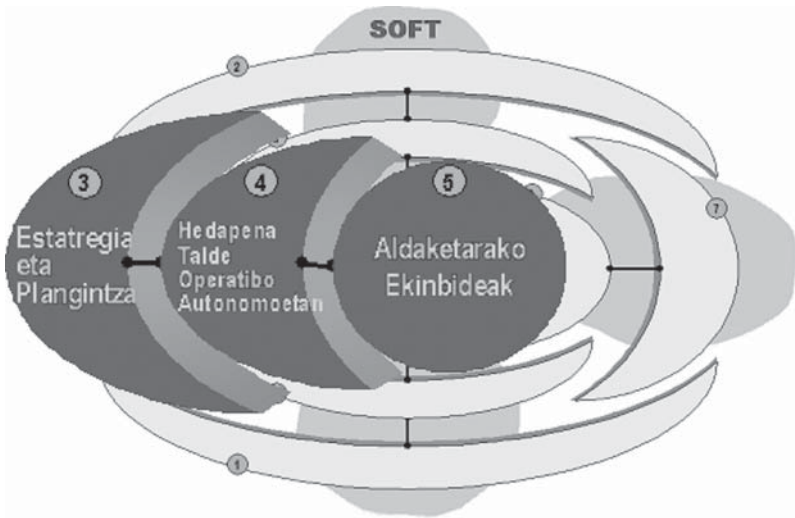
40. IRUDIA: Aldaketaren deskristalizazioaren etapan Ekintzak



**MUGIMENDUA.** Garapen fasea: Planifikazioa

Bigarren une batean, deskristalizazioa aurrera doanean eta normalizatorako aldaketa prozesuan ekintzen bidez urratsak eman direnean, ekintzen aktibismoak haratago jardura planifikatu beharraren pertzepzioa nagusitzen da eta premi horiei erantzunez ikuspegi estrategikoak landu eta zuzeneko jarduketarekin lotzen dira. Mugimenduaren unea da.

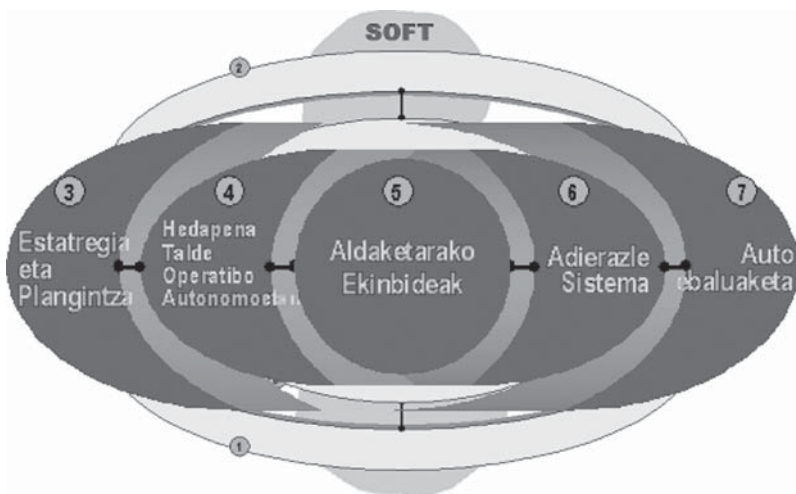
41. IRUDIA: Aldaketaren mugimenduaren etapan Planifikazioa



**MUGIMENDUA.** Garapen fasea: Sistematizazioa

Hirugarren une batean, deskristalizazioaren mugimendua aurrera doala, egindako planifikazioen, gauzatutako egitasmoen eta burututako ekinbideen jarraipenerako sistema eraginkorren premia antzematen da eta adierazleetan oinarritutako neurketak eta autoebaluazioen bidez egindako ebaluazioak eginez, planifikazioaren zikloa bere osotasunean sistematizatzen da.

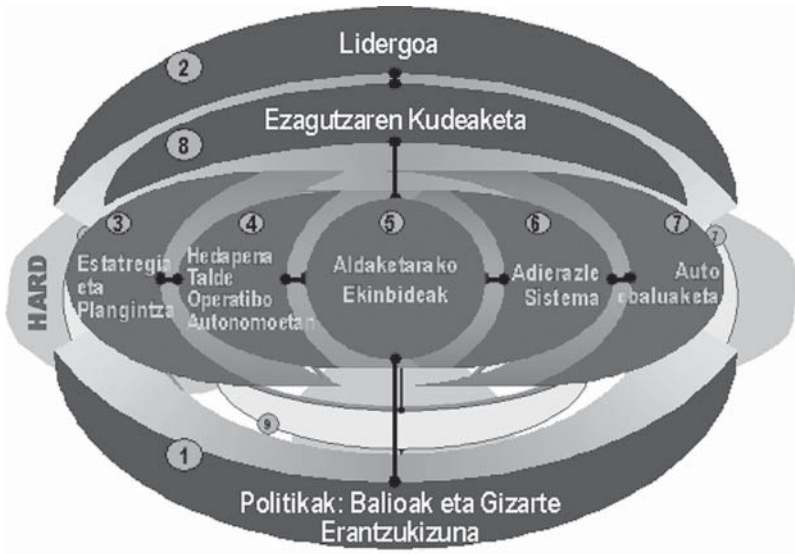
42. IRUDIA: Aldaketaren mugimenduaren etapan Sistematizazioa



**MUGIMENDUA.** Garapen fasea: *Instituzionalizazioa*

Laugarren une batean, normalizaziorako planifikazio sistema erakundearen egituretatik nahiko aparte gauzatzen den jarduera denaren pertzepzioa jasotzen da eta erakundearen berezko egituretan, politiketan eta egitasmoetan integratzeko, instituzionalizatzeko, bidea egiten da.

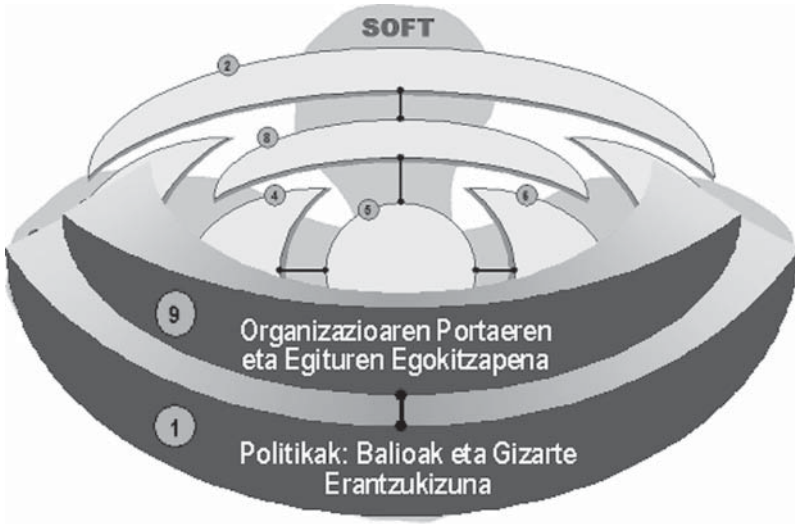
43. IRUDIA: Aldaketaren mugimenduaren etapan Instituzionalizazioa



**BERKRISTALIZAZIOA.** Garapen fasea: *Integrazioa*

Azken fasean, normalizazioaren ezaugarri diren jokabide berriak erakundearen politiketan, egituran, prozesuetan, egiteko moduetan, komunikatzeko eratan eta, oro har, erakundearen kulturaren erabat integratu eta moldatu dira. Birkristalizazioaren unea da. Aldaketa burutu da.

44. IRUDIA: Aldaketaren berkrystalizazioaren etapan Integrazioa



ENEKuS ereduaren ezaugarri nagusienetako bat hau da: izaera modularra duen eredu dinamikoa dela. Eta modularra den neurrian, irekia ere bada. Horrek esan nahi du ereduaren erreferentzia erabiliko duenak, bere egoera partikularraren ezaugarrien arabera, erreferentzia dakiokela bere interbentzioa akzio-gune bakar bati, akzio-gune multzo bati edota sistema osoari, uneko baldintza eta premien arabera. Hori bai, inoiz ahaztu gabe pertsonak eta egiturek osatzen dituzten erakunde konplexuetan dihardugula eta ezin dugula osotasunaren ikuspegi sistematikoa ahaztu.



## ONDORIOAK

Bosgarren eta azken atal honetan, ikerlanaren emaitzatik ateratako ondorio nagusiak eta egindako balorazioak jaso ditugu. Lehenik eta behin, ikerketan finkatutako helburuak zein neurritan bete diren aztertu da. Ondoren, etorkizunari begira gaiaren inguruan antzemandako ikerketa-lerro edota premia berriak identifikatu dira. Azkenik, ikerlan honek landutako esparruan egin dituen ekarpenak laburbildu dira.

### 1. Egindako ekarpenak

Ondorioen azken atal honekin amaitzeko, laburbilduz aipatu nahi ditugu gure ustez tesi honetan bideratutako ikerketa-lanak egin dituen ekarpen nagusiak. Lau dira, nagusiki, egindako ekarpenak:

1. Lehen ekarpena, diseinatu eta proposatu den eredia bera izan da, *ENEKuS* eredia bere osotasunean. Erreferentziazko eredu teoriko-praktiko bat eraiki da, erakundeetan normalkuntzarako interbentzioak eta prozesuak kudeatzeko orduan ikuspegi globala edukitzen lagunduko duena eta erreferentzia kontzeptualak eta metodologikoak eskaintzen dituena.
2. Bigarren ekarpena, normalizaziorako interbentzioaren irakurketa situazionala egiteko eta egoeraren interpretazioetatik esku-hartzeak orientatzeko ereduak ematen dituen aukera da. Ereduaren modulazioak eta malgutasunak puzzle moduko lanak eginez esku-hartzeak tokiko eta uneko egoeretara moldatzeko bidea ematen du.
3. Hirugarren ekarpena, *ENEKuS* eredu globalaren baitan sortu eta diseinatu diren azpi-eredu operatibo ezberdinak izan dira.

Azpi-eredu horietako bakoitzean hainbat erreferentzia, metodologia eta lanabes biltzen dira. Azpi-eredu horiek ereduaren aplikazio modulatu ahalbidetzen dute, tokian tokiko premien araberako egokitzapenetan aplikaziorako aukerazko erreferentzia partikularrak bihurtzen diren neurrian.

4. Laugarren ekarpena, ikerketa burutzeko erabili den eredu metodologikoa bera izan da. Esan daiteke arlo honetan orain arte ia erabat ezezaguna izan dela Glaser eta Strauss-en *Funtsatutako Teoria*, eta horregatik lan honen trataera metodologikoa bada ere egindako ekarpena eta berrikuntza. Normalizaziorako aldaketak erakundeetan egikaritzeko *ekintza-ikerkuntza* prozesu ziklikoen *sistematizazioan* oinarrituta *Funtsatutako Teoria* eta bere *etengabeko erkaketaren metodoa* aplikatzeak aukera berriak irekitzen ditu esparru honetara egokitutako ikerketa aplikatuan teoriaren sorkuntzara zuzendutako metodologien garapenean.

Ekarpen horiek normalkuntza lan hauetan dabilentzat baliagarri izango direnaren itxaropena dugu.

## 2. Erdietsitako helburuak

Egindako ikerlana abiatzerakoan finkatutako helburu nagusia esparru sozio-ekonomikoko organizazioetan hizkuntza-normalkuntzarako eraldaketara aplikatutako hizkuntza prozesuen ingeniarietza baterako erreferentziatzko esku-hartze eredu bat garatzea izan zen. Helburu nagusi hori bete delakoan gaude, ikerlan honen emaitza nagusia tesi honen laugarren atalean deskribatutako ENEKuS Eredu berriaren sorkuntza eta eraketa izan baita.

Helburu nagusi hori gorpuzteko eta garatzeko, bitarteko beste hainbat helburu zehatz finkatu genituen ikerlanaren hasieran. Hona hemen:

- 1) Lan-munduko organizazioetan hizkuntza-normalizaziorako erreferentziatzko esku-hartze eredu osatuko luketen aspektu edo atal gakoak identifikatzea.

Helburu hau bete delakoan gaude. Landa-laneko esperientziaren berreraikuntza sistematizatuan oinarrituta egin den analisi induktiboak eskema teoriko-kontzeptual bat osatzeko bide eman du; eskema teoriko horretan normalizaziorako esku-hartze eredu integral baten eraikun-

tzan kontuan hartu beharreko aspektu printzipalena agertzen joan dira. Landa-lanaren kontzeptualizaziotik eratorritako eskema teorikoan identifikatutako aspektu horiek kudeaketa alorreko EFQM bikaintasunerako ereduaren funtsezko kontzeptuen eskema teorikoan jasotako printzipioekin erkatu dira eta, horrela, erdua oinarritzen duten atal gakoak, *ENEKuS ereduaren funtsezko indar-ideien mapan* jasotakoak, identifikatu dira. Funtsezko indar-ideia horietan oinarrituta, berriz, erdua egituratuko duten bederatzi atal nagusi edo *akzio-gune* identifikatu dira. Adierazi bezala, beraz, helburua bete da.

2) Ereduaren aspektu edo atal hauetako bakoitzaren zentzua eta garrantzia azaltzea.

Helburu hau ez da erabat bete. Eredua osatzen duten aspektuak identifikatu dira, eta, optimizatutako normalizazio prozesu baten baitan aspektu horiek hartzen duten esanahia ere azaldu da, beren zentzua erdua egituratzen duen eskema logikoan eta interpretazioan kokatuz. Hala ere, uste dugu atal horietako bakoitzaren garrantzia argiro eta sakonago kokatuko luketen analisietan are gehiago sakondu beharko litzatekeela.

3) Ereduaren aspektu edo atal hauek esku-hartze praktikorako tresna metodologikoekin hornitzea.

Helburu hau bete dela esango genuke. Eredua osatzen duten atal edo *akzio-gune* bakoitzaren garapenerako erreferente praktikoa eskaini dira. Erreferente praktikoa horiek *akzio-gune* bakoitzean estrategia metodologikoa garatzeko sortu eta diseinatu diren *azpi-eredu operatiboetan* gauzatu dira. Azpi-eredu horietan, modelizazioarekin batera, sekuentzia metodologikoa, lanabes teknikoak eta erreferentziatzko adibide praktikoa eskaini dira.

Bestalde, metodologiaren alorrean egindako ekarpena ez da soilik ereduaren *akzio-gune* bakoitzean landutako *azpi-eredu operatiboetara* mugatu. Ereduaren eraikuntza oinarritu duen eraikuntza teorikora iristeko jorratu den ikerketa-diseinu metodologikoa –hirugarren atalean azaldutako esperientziaren berreraikuntzan aplikatu dena eta eragileekin eta datuekin etengabeko kontrastean aritzera eraman gaituena– ere metodologiaren alorrean eskainitako erreferente praktikoa izan da.

4) Ereduaren aspektu edo atal hauen geroko garapen kontzeptual eta metodologiko berrietarako erreferentzialak izan daitezkeen oinarritzko erreferentzia teorikoak eskaintzea.

Helburu hau bete dela irizten diogu. Eredua osatzen duten atal edo *akzio-gune* bakoitzaren kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak

eskaini dira. Akzio-gune bakoitzean landutako aspektuaren lanketa teorikoa egin da eta gaiari buruzko autore, kontzeptu, ikuspegi, erreferentzia eta eredu teoriko nagusiak jaso dira.

5) Normalizaziorako erreferentziatzko eredu logiko, koherente eta modulatu bat gorpuztera iristea, hauetarako balioko duena: a) normalizaziorako esku-hartze proiektuak egikaritzeko, erreferentziatzko marko erabilgarri gisa, eta b) eredia bera hobetzeko, osatzeko edota egokitze bidea emango duten geroko ikerketak egituratzeko oinarritzko hipotesien corpus gisa.

Helburu hau bete dela esango genuke. Adierazi bezala, *ENEKuS (Euskararen Normalizazioa Erakundeetan Kudeatzeko Sistema)* izenarekin izendatu dugun erreferentziatzko eredia eraiki eta gorpuztu dugu. Ereduak, kudeaketaren bikintasunerako ereduen ildotik, izaera globala eta modularra dauka. Globala da normalizaziorako esku-hartze proiektuak diseinatzeko orduan kontuan hartu beharreko aspektu guztien ikuspegi osoa eta artikulatua eskaintzen duelako. Aldi berean modularra da, eredia osatzen duen akzio-gune bakoitza bere garapen eta aplikazio propioa izango duen modulu-moduan planteatzen delako; horretarako, gainera, akzio-guneei lotutako azpi-ereduak eskaintzen dira. Horrela, normalizazio plan bat bideratzera doan erakunde bakoitzak bizi duen egoeraren eta bere ezaugarrien arabera eredia egokitu ahal izango du, gehien komeni zaizkion akzio-guneetan indarra jarriz, edota, azpi-eredu operatiboak erakundeak berak garatutako sistema metodologikoekin moldatuz.

Eredua, azken finean, normalizaziorako eraldaketa kontzeptualizatzea eta burutzea ahalbidetuko duten sortze-lanei eta obratze-prozedurei buruzko erreferentziatzko ezagutza-markoa eskaintzen duen sistema gisa ulertzen da. Sistema horrek, hizkuntza prozesuei aplikatutako ingeniaritza<sup>65</sup> soluzioak garatzea ahalbidetuko du eta, horrela, ingeniaritza lanak eginez, tokian tokiko egoera espezifikokoetara egokitutako soluzio bertakotutak diseinatu ahal izateko.

Bestalde, ereduak maila kontzeptualean bezala metodologikoan eta estrukturalean ere eskaintzen dituen konkrezioak eta egiturak, eredia bera ikerketarako hipotesi multzo gisa ulertzeko eta planteatzeko aukera zabaltzen du. Eredua, praktika jakin baten sistematizazio eta kontzeptualizazioaren bidez garatutako hausnarketa induktiboaren ondorioz eraiki da. Prozesu horren emaitza hainbat azpi-eredu operatiborekin osatutako eredu modularren proposamena izan da. Proposamenak, berriz, eredia bera bere osotasunean edota bere azpi-ataletan hobetzeko

eta osatzeko, enfoke hipotetiko-deduktiboagoekin planteatzen daitezkeen ikerketa berrietarako bidea zabaltzen du, hala nola, egun burutzen ari diren normalizazio planen arteko erkaketa eta *ENEKuS* ereduarekiko egokigarritasunaren azterketa, lidergo eraldatzaileak operatibizatzeko estrategien esperimentazioa, edota beste hainbat.

6) Erakunde eta normalizazio errealitate ezberdinetan ereduak ahalbidetzen dituen irakurketa eta egokitzapen berezituak azaltzea.

Helburu hau bete dela uste dugu. Praktikan gerta daitezkeen errealitate ezberdin guztien kasuistikan erori gabe, Lewin-en *deskribatzailea-mugimendua-birkristalizazioa* aldaketaren eskema klasikoa erabili da erakunde jakin batek bizi duen aldaketaren fasearen arabera ereduaren aplikazio dimentsioak egokitzeko. Diseinatu den eredu dinamikoa da eta moldatzeko duen ahalmena erakusten du; horrela, eta prozesuaren uñearen arabera, ereduaren akzio-gune batzuek ala besteek garrantzi handiagoa izango dute eta interbentzioaren zentraltasuna bereganatuko dute.

Bestalde, ereduak eskaintzen duen eskema globalak aukera ematen dio bere normalizazio plangintzan aspektu batzuk soilik jaso dituen erakundeari normalizaziorako aldaketa prozesuaren fase guztiak igaro eta birkristalizazio fasera iristeko kontuan hartu behar diren aspektuei buruzko ikuspegi integrala eduki dezan.

7) Sortutako ereduaren oinarrituta gerorako ikergai berriak izan daitezkeenak identifikatzea.

Helburu hau ere bete dela uste dugu. Hurrengo azpiatalean azalduko den moduan, egindako ikerketa lanak gerora begira aztergai izan daitezkeen ikerketa gai berriak identifikatzeko aukera eman du.

Laburbilduz, beraz, tesi honetan landutako ikerketan finkatutako helburu gehienak bete egin direla esango genuke: organizazioetan hizkuntza-normalizazio prozesuak bideratzeko kontuan hartu beharreko aspektu nagusiak identifikatu dira, esku-hartzeko erreferentziazko eredu bat diseinatu da, eredu osatzen duten atalen kontzeptualizaziorako erreferente teorikoak funtsatu dira eta esku-hartzeko tresna metodologikoak eskaini dira eta, azkenik, eredu aldaketa prozesuaren une ezberdinetan nola egokitu azaldu da.

### **3. Identifikatutako ikerketa-lerro berriak**

Ikerlan honetan aurkeztu dugun ereduak, normalkuntzaren eta organizazioen alorra bere konplexutasunean jasotzeko saiakera izanik, ez

da inondik ere eredu itxia. Aitzitik, proposamen bat da, proposamen irekia, gure ustez aztertutako hizkuntza-normalizaziorako aldatetaren kudeaketaren esparruan ekarpen berriak egin dituen eta arlo horretan pilatutako ezagutzan urrats bat eman duena, baina, aldi berean, sumatutako hutsuneei, galdera berriei eta ezagutza-premia berriei ere atek zabaldu dizkiena. Horrela, ikerketa burutzerakoan etorkizunari begira gaiaren inguruan antzemandako balizko ikerketa-lerro edota premia berrien artean honako hauek izan dira nagusienak:

- *ENEKuS eredia*. Egun normalizazio planak dituzten erakundeetan erabiltzen diren eskema teoriko-metodologikoen arteko erkaketak egitea eta ENEKuS ereduarekiko egokigarritasuna aztertzea.
- *Erakundeen Gizarte Erantzukizuna*. Hizkuntza politikak funtsatzeko erakundeen gizarte erantzukizunaren diskurtsoetan nola sakondu eta diskurtsoa horiek sozializatzeko bideak nola landu aztertzea.
- *Lidergoak*. Normalizazio prozesuetan aplikatutako lidergoei buruzko ezagutzan sakondu beharra. Ereduan azaltzen diren lidergo ezberdinak aktibatzekeko estrategietan nola sakondu. Nola operatibizatu tokiko-liderren auto-irudiaren bidea. Exekutiboak liderraren lidergo eraldatzailea operatibizatzeko estrategien esperimentazioa egitea. Ikerketa esperimentalak eta konparatiboak bideratzea.
- *Motibazioa*. Motibazioaren teoria hizkuntzaren normalkuntzan lidergoarekin erlazionatuta aztertzea. Motibazioaren esanahia- ren, garrantziaren, operatibizatzeko ahalbideen azterketan sakontzea.
- *Talde operatiboak*. Talde operatiboan azterketan sakondu beharra. Praktikak erakutsi duen paradoxa edo korapiloa askatzearen bidetik: normalkuntzarako aldaketa prozesua bideratzeko talde operatiboek duten garrantzia eta ezinbestekotasuna, eta, aldi berean, taldean aritzeko sortzen diren zailtasunak aztertzea.
- *Talde operatiboak*. Normalizazio planak dituzten erakundeetan egitasmoen garapenerako praktikan sortu izan diren taldeen (komunikazio zirkuluak, erabilera taldeak, talde operatiboak...) arteko azterketa konparatiboak bideratzea: taldeak kontzebitzeko erak, taldeen izaera, osaketa xedea, funtzioak, funtzionamendua, iraunkortasuna, emaitzak...

- *Ekintzak*. Aldaketarako ekintza ezberdinen (talde naturalak, mintzaturatuak, motibazio ekintzak, konpromisoak, asertibitatea, traktoreak...) eraginkortasunaren eta baliagarritasunaren azterketak egitea. Jokabide protokolizatueta eta ez-protokolizatueta zentratutako aldaketa-ekinbideen emaitzen eta eraginaren erkaketak egitea. Azterketa konparatiboak eta longitudinalak bideratzea.
- *Erakundea eta testuingurua*. Erakundea eta testuinguruaren arteko erlazioa eta testuinguruak erakundean eduki dezakeen eragin zuzena aztertzea. Erkatu euskararen erabilera (ahozkoa, neurtua) erakundean, bere testuinguru sozialean agertzen denarekin (kale neurketa, inkestak?). Zeintzuk dira normalakuntza planaren gehienezko mugak erakundearen barruan? Finkatu al daitezke ingurunearen egoeraren arabera? Ala aldagai aski independenteak dira?
- *Kultura*. Erakundearen kultura normalizazioa adierazten duten kultur faktore edo elementuak identifikatzeko azterketak egitea. Erakunde baten kultura normalizazioaren txertaketaren bilakaera antzemateko sistemak aztertzea. Kultur auditoretzarako sistema egokituak sortzeko diseinuak esperimentatzea.

Zalantzarik gabe, jaso ditugun horietaz gain badaude planteak daitezkeen galdera eta ikergai gehiago. Baina une honetan jasotakoak dira gure ikerketa burutzeko hausnarketan sortzen joan zaizkigunak eta interesgarrienak iruditu zaizkigunak, eta, aukera izatekotan, etorkizunean landu nahiko genituzkeenak.

# ERANSKINAK



1. ERANSKINA: ENgAS autoebaluaziorako ereduaren formularioa:  
 'Zer egiten dugu?' atala

**ZER EGITEN DUGU?**

**Politikak eta Lidergoak**

Arlo honetan kontuan hartu eta ebaluatuko dira:

- Idazkaritzako arduradunen erreferentzialtasuna hizkuntza normalizaziorako kulturalan.
- Idazkaritzako arduradunen inplikazio pertsonala normalizazio prozesuaren garapena berratzeko.
- Idazkaritzako arduradunen sostengua eta bultzada normalizaziorako Hobemahaietara eta prozesuan inplikaturako pertsonel.
- Hizkuntza politikaren integrazioa politika eta plan orokorretan.
- Erabilerarako hizkuntza kriterioen garapena

	Ez da betetzen Ebidentziarik ez			Aurrerapen txikia Ebidentzia gutxi				Aurrerapen nabarmena Ebidentziak bai				Aurrerapen handia Ebidentzia asko				Betetzen da erabat Erabateko ebidentzia					
	0	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10
Arduradunak (Eskualdeko Idazkaritza) inplikaturatu daude euskararen normalizazioan, bere praktikarekin hori erakusten dute eta erreferentziario eredu gisa funtzionatzeko dute sindikatuko beste kideen aurrean																					
Arduradunak (Eskualdeko Idazkaritzak) euskararen normalizazioaren arduraren bereganatu egin dute, horretarako egitura bultzatu dute eta antolakuntza integratu, eta indikadoreetan oinarrituz jarraipena egiten dute.																					
Arduradunak (Eskualdeko Idazkaritzaren) aldetik badago sistematika bat euskararen normalizaziorako egiturak behar dituzten dedikazioak antolatzeko, Hobemahaiaren lana sustatzeko, egotzako kideak normalizazio ekintzetan parte har dezaten mobilizatzeko eta egiten den ahaleginaren ezagutza adierazteko.																					
Egotzakiak badu bere hizkuntza politika propioa definituta eta plan baten bitartez eskualdeko plan orokorren baitan integratuta. Politika hau ezagutzera ematen da, hedatu eta aldioro datuetan oinarrituz berrikusi egiten da																					
Sindikatuak erabakiak dituen erabilerarako hizkuntza kriterioak ezagutzen eta aplikatzen dira eta egotzarako kriterio propioak garatu eta aplikatzen dira.																					

<u>Ebidentziak</u>	
<u>Arlo sendoak</u>	<u>Hobetzeko arloak</u>

2. ERANSKINA: ENgAS autoebaluaziorako ereduaren formularioa:  
 ‘Zer lortzen dugu?’ atala

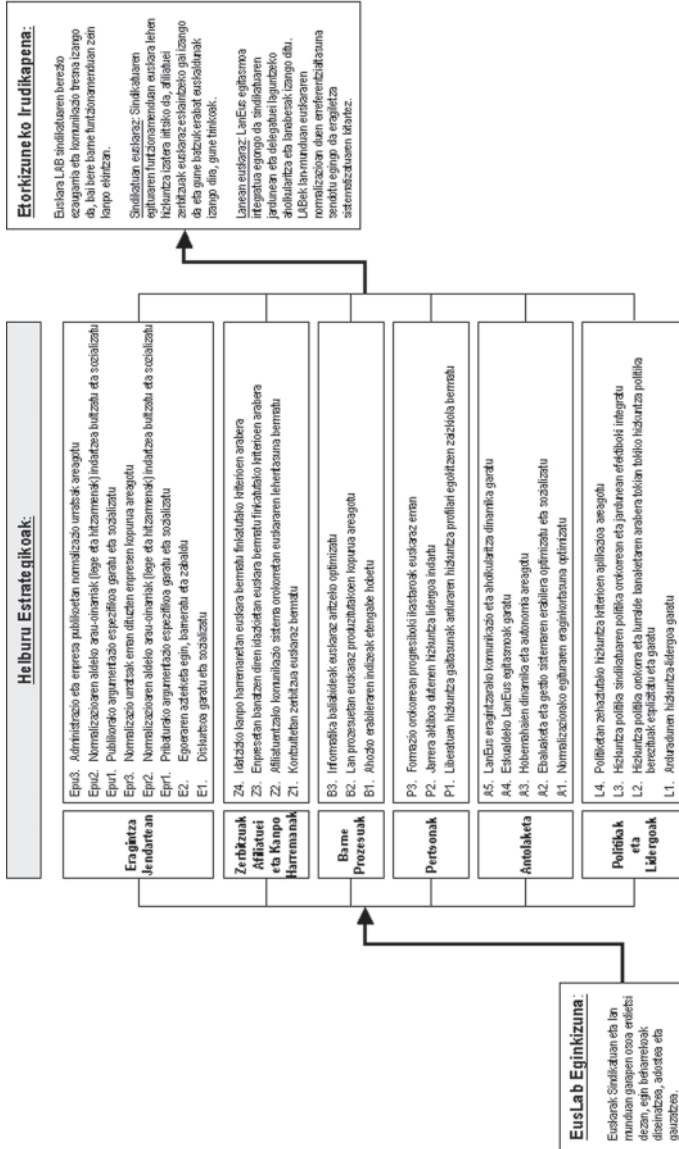
**Emaitzak:**

<b>POLITIKAK ETA LIDERGOAK</b>													
<b>JOERAK (tendentziak):</b> - Emaitzen joerak positiboak dira edo/eta errendimendua ona eta iraunkorra da	Daturik ez edo emaitzarik ez	Joera positiboak emaitzen ¼ etan azken 2 urteetan			Joera positiboak edo errendimendu on iraunkorra emaitzen ½ an azken 3 urteetan			Joera oso positiboak edo errendimendu bikaina iraunkorra emaitzen ¾ etan azken 3 urteetan			Joera oso positiboak emaitza guztietan azken 3 urt.		
	0 0.5 1	1.5 2 2.5 3 3.5	4 4.5 5 5.5 6	6.5 7 7.5 8 8.5	9 9.5 10								
<b>HELBURUAK:</b> - Helburuak betetzen dira. - Helburuak egokiak dira.	Ez dago helbururik edo ez da lortu	Bete dira eta egokiak dira emaitzen ¼ etan			Bete dira eta egokiak dira emaitzen ½ etan			Bete dira eta egokiak dira emaitzen ¾ etan			Bete dira eta egokiak emaitza guztietan		
	0 0.5 1	1.5 2 2.5 3 3.5	4 4.5 5 5.5 6	6.5 7 7.5 8 8.5	9 9.5 10								
<b>APLIKAZIO ESPARRUA:</b> - Emaitzek biltzen dituzte edota iristen dira arlo garrantzitsuenetara	Daturik ez edo emaitzarik ez	Emaitzek, arlo eta jarduera nagusien ¼ hartzen dituzte			Emaitzek, arlo eta jarduera nagusien ½ hartzen dituzte			Emaitzek, arlo eta jarduera nagusien ¾ hartzen dituzte			Emaitzek arlo guztiak hartzen dit.		
	0 0.5 1	1.5 2 2.5 3 3.5	4 4.5 5 5.5 6	6.5 7 7.5 8 8.5	9 9.5 10								

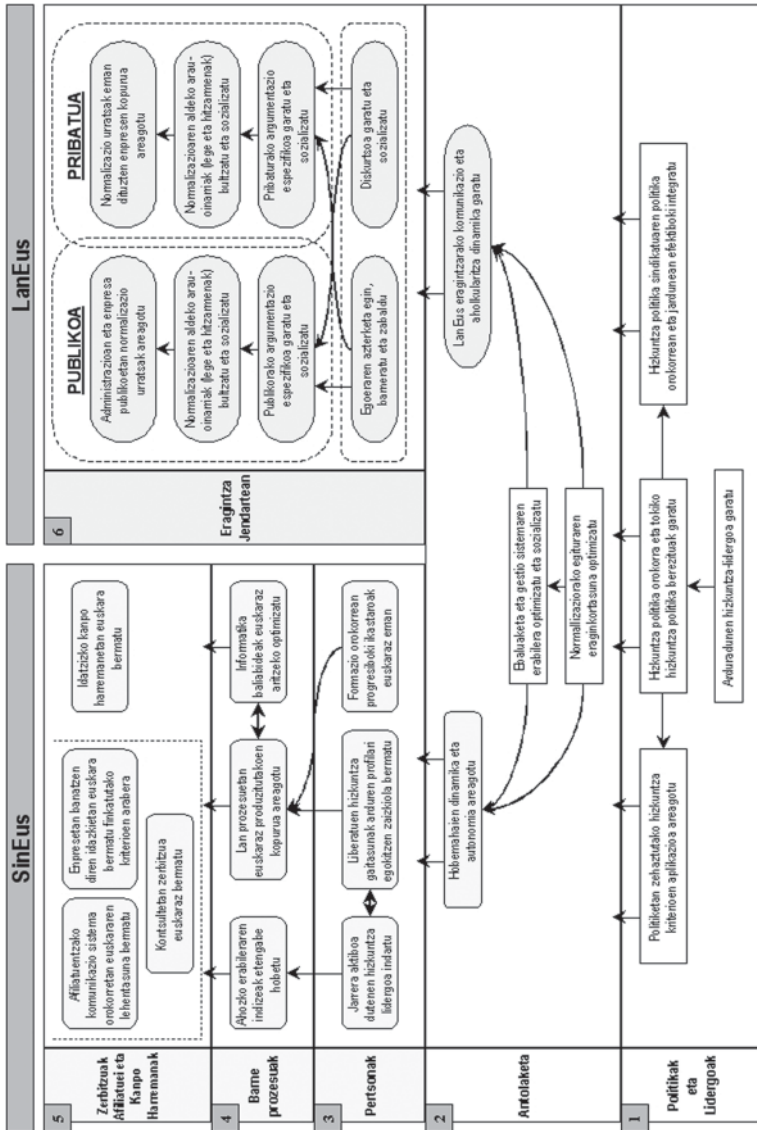
<u>Arlo sendoak</u>	<u>Hobetzeko arloak</u>
---------------------	-------------------------

### 3. ERANSKINA:

## EusLab-III Egitasmoaren Norabidetze Estrategikoaren Eskema



4. ERANSKINA: *EusLab-III Egitasmoaren Mapa Estrategikoa*



5. ERANSKINA: EusLab-III Helburuen Garapenerako taula

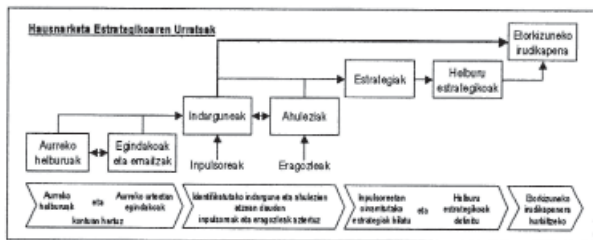
ARLOAK	Helburu Estrategikoak	Alderazte Nagusiak	Jomugak				Ekinbideak
			2009	2010	2011	2012	
[1] L Politikak eta Lidergoak	L1. Arduradunen hizkuntza-lidergoa garatu	Identifikatutako arduradunen autoebaluazioaren indizea		+ %5	+ %5	+ %5	L1.1 Hizkuntza-lidergoa garatu behar duten arduradunak identifikatu.
		Bendatutako balortzailleen ebaluazioaren indizea					L1.2 Formazio mintegia identifikatutako arduradunekin.
		Egoitzetako kideen % pertzeptzio positiboa		+ %5	+ %5	+ %5	L1.3 Ebaluazioen emaitzen berrikuspena arduradunekin.
	L2. Hizkuntza politika orokorra eta lurralde banaketaren arabera tokian tokiko hizkuntza politika berezituak espliziatu eta garatu	H.P. orokorraren dokumentua	1	1	1	1	L2.1 Eskualdeen lurralde banaketaren (A, B eta C) mapa prestatu
		H.P. definitu duten eskualde kopurua	4	5	6	7	L2.2 Lurralde ikuspegian oinarrituta, H.P. dokumentuak prestatu eta dagokien organoetan aztertu.
		Erekituboa eta eskualdeetan H.P.ren garapenaz egindako jarraipen eta berrikuspen saio kopurua	8	10	12	14	L2.3 Tokiko H.P. ezberdinei egokitutako Bai Euskarari zurtzagiriak eskuratu. L2.4 Berrikuspen bileren aktak edo informe laburrak bildu.
	L3. Hizkuntza politika sindikatuaren politika orokorrean eta jardunean efektiboki integratu	Normalizazioa integratzen duten bestelako egitasmoen %	80	85	90	95	L3.1 Organo eta arlo ezberdinen egitasmoak bildu, aztertu, ondorioak atera eta arduraduneri jakinarazi jarraipena eta berrikuspena egin dezaten.
		Zuzendaritza organoetako kideen % pertzeptzio positiboa	60	65	70	75	
		Egoitzetako kideen % pertzeptzio positiboa	70	75	80	85	L3.2 Hizkuntza politika ezagutarazteko komunikazioa.
		Hizkuntza politikaren ezagutza	50	55	60	65	
	L4. Politiketan zehaztutako hizkuntza kriterioen aplikazioa areagotu	Jarritakoetatik aplikatzen ari diren kriterioen %	60	70	80	90	L4.1 Kriterioen erregistroa eta gida-mapa osatu
		Aplikatzen ari diren kriterioetan betetze %	70	80	90	99	L4.2 Kriterioen aplikaziorako prozedurak ezarri
Kriterioen ezagutza		50	55	60	65	L4.3 Kriterioen jarraipenerako sistemak ezarri L4.4 Kriterioak ezagutzeko komunikazioa	

6. ERANSKINA: *Norabide estrategikoaren analisirako fitxa*  
*EusLab egitasmoan*

**Norabide Estrategikoaren Analisirako Fitxa**

EusLab (2008)

**“Politikak eta Lidergoak” Arloa**



Zeintzuk dira arlo honetan indarguneen atzean dauden faktore impulsoreak?

.....

.....

Eta zeintzuk dira arlo honetan ahulezien atzean dauden faktore eragotzeak?

.....

.....

Zeintzuk dira arlo honetan finkatu behar ditugun **ESTRATEGIAK**, indarguneen **IMPULSOREETAN OINARRITUZ** ahulezien **eragotzeak gainditzeko** eta etorkizuneko **irudikapenera hurbiltzeko**?

.....

.....

.....

Konkretatu estrategia horiek helburu estrategikoetan

.....

.....

.....

7. ERANSKINA: *ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-1*  
(Marko 2008b:53)

**ERALAN Ikerketa Proiektua**

**Ikerketa-Interbentzioak prestatzeko Fitxa** (2006ko urrian)

Erakundea:		Xede-Taldea:	
Ikerketa-Interbentzioaren IZENA:			
Ikerketa-Interbentzioaren DESKRIBAPENA:			
Aurrekariak eta kokapena:			
Kanpoko erreferentziak:			
Ikerketa-Interbentzioaren HELBURUA / HIPOTESIA:			
<b>Ikerketa-Interbentzioaren Logika:</b>			
<b>Malia Sistemikoa:</b>	<b>Landu nahi diren ALDAGAIK:</b>	<b>Horiei lotuta garatuko diren EKINTZAK:</b>	<b>Oharrak:</b>
















8. ERANSKINA: *ekinbidearen ikerketa-interbentzioa prestatzeko fitxa-2*  
 (Marko 2008b:56)

Ikerketa-Interbentzioaren PROGRAMAZIOA:				
Zer egin eta nota:	Noiz egin:	Nor arduratu:	Bitartekoak:	Oharrak:

Ebaluazio eta erkaketarako elementuak organizazioan (egun erabiltzen direnak):				
Ikerketa-Interbentzioaren EBALUAZIOA:				
ZER ebaluatu:	Zein ADIERAZLE erabiliz (pertzepzioak, emaitzak):	NOLA:	NOIZ:	Oharrak:



## 9. ERANSKINA: n-EgAS autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan: zer egiten dugu?

3. ARLOA: <b>Pertsonak</b>																
<u>Arlo honetan kontuan hartu eta ebaluatuko diren atalak dira:</u>																
<p>3a Hizkuntza irizpideen aplikazioen kontratazioetan, liberazioetan eta lekualdaketetan.</p> <p>3b Hizkuntza politikaren Komunikazioen Kide berriei</p> <p>3c Pertsonen euskara gaitasunaren garapena eta egokitzapena lan funtzioetara</p> <p>3d Kideen jarrera ahitiboak eta errekonozimendua</p>	<p>Emaitza 3a: _____</p> <p>Emaitza 3b: _____</p> <p>Emaitza 3c: _____</p> <p>Emaitza 3d: _____</p> <p><b>Guztira batezbestekoa:</b> _____</p>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Fase 1</th> <th style="width: 15%;">Fase 2</th> <th style="width: 15%;">Fase 3</th> <th style="width: 15%;">Fase 4</th> <th style="width: 15%;">Fase 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Ekimiderik ez edo soilik planifikatua</b>  <small>(Ei da berria) (Eidaztearik ez)</small></td> <td style="text-align: center;"><b>Ekimide bat planifikatu eta aplikatu da</b>  <small>(Aurrezpen taldea) (Eidazte gaita)</small></td> <td style="text-align: center;"><b>Ekimidea planifikatu, aplikatu eta berrikusi da</b>  <small>(Aurrezpen nabarmena) (Eidazte berrak)</small></td> <td style="text-align: center;"><b>Berrikusi ondoren egokitu da eta berriro aplikatu eta berrikusi</b>  <small>(Aurrezpen handia) (Eidazte gaitak)</small></td> <td style="text-align: center;"><b>Ekimidea sistematizatu eta erakundean erabiltzen da</b>  <small>(Berria da erabiltzen) (Eidazte erabiltzen)</small></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0 1</td> <td style="text-align: center;">2 3</td> <td style="text-align: center;">4 5 6</td> <td style="text-align: center;">7 8</td> <td style="text-align: center;">9 10</td> </tr> </tbody> </table>		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	<b>Ekimiderik ez edo soilik planifikatua</b>  <small>(Ei da berria) (Eidaztearik ez)</small>	<b>Ekimide bat planifikatu eta aplikatu da</b>  <small>(Aurrezpen taldea) (Eidazte gaita)</small>	<b>Ekimidea planifikatu, aplikatu eta berrikusi da</b>  <small>(Aurrezpen nabarmena) (Eidazte berrak)</small>	<b>Berrikusi ondoren egokitu da eta berriro aplikatu eta berrikusi</b>  <small>(Aurrezpen handia) (Eidazte gaitak)</small>	<b>Ekimidea sistematizatu eta erakundean erabiltzen da</b>  <small>(Berria da erabiltzen) (Eidazte erabiltzen)</small>	0 1	2 3	4 5 6	7 8	9 10
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5												
<b>Ekimiderik ez edo soilik planifikatua</b>  <small>(Ei da berria) (Eidaztearik ez)</small>	<b>Ekimide bat planifikatu eta aplikatu da</b>  <small>(Aurrezpen taldea) (Eidazte gaita)</small>	<b>Ekimidea planifikatu, aplikatu eta berrikusi da</b>  <small>(Aurrezpen nabarmena) (Eidazte berrak)</small>	<b>Berrikusi ondoren egokitu da eta berriro aplikatu eta berrikusi</b>  <small>(Aurrezpen handia) (Eidazte gaitak)</small>	<b>Ekimidea sistematizatu eta erakundean erabiltzen da</b>  <small>(Berria da erabiltzen) (Eidazte erabiltzen)</small>												
0 1	2 3	4 5 6	7 8	9 10												
<p>3.1</p>	<p>Sindikatuak finkatu du ardura bakoitzari dagokion Beharrezko Euskara Gaitasuna (BEGA) eta kontrataze, liberazio eta tokialdaketaen erabiliko diren hizkuntza irizpideak. Irizpide horiek aplikatzen dira.</p>	<p>Puntuak: <input type="checkbox"/></p> <p>Eidazteak: <input type="checkbox"/></p>														
<p>3.1</p>	<p>Sindikatura lanera sartzen diren kontratu edota liberatu berriei hizkuntza politikaren eta normalizatorako jardunbideari buruzko informazioa ematen zaie.</p>	<p>Puntuak: <input type="checkbox"/></p> <p>Eidazteak: <input type="checkbox"/></p>														
<p>3.1</p>	<p>Sindikatuak ardura bakoitzari egokitutako BEGA-n sinatuta, kideen euskara gaitasunak aztertzen dira eta, premian arabera, urteko euskara formazio plana prestatzen da.</p>	<p>Puntuak: <input type="checkbox"/></p> <p>Eidazteak: <input type="checkbox"/></p>														
<p>3.1</p>	<p>Normalizazioaren aldetik jarrera ahitiboak sustatzen dira eta kideen irizpideak inplikazioagatik edo egindako ahalegin positiboengatik errekonozimendu instituzionala adierazten zaie.</p>	<p>Puntuak: <input type="checkbox"/></p> <p>Eidazteak: <input type="checkbox"/></p>														



## 10. ERANSKINA: *n-EgAS* autoebaluazio ereduaren formularioa EusLab egitasmoan: zer lortzen dugu?

EMAITZAK															
<p style="font-size: small; margin: 0;">Arlo honetan kontuan hartu eta ebaluatako diren atalak dira:</p> <p style="font-size: x-small; margin: 0;"> <span style="float: left;">HELBURUAK: Helburuak betetzen dira eta helburuak egokiak dira</span> <span style="float: right;">Emaitzak 1a: <input style="width: 30px;" type="text"/></span>  <span style="float: left;">JOERAK: Emaitzen joerak positiboak dira edo/eta errendimendua ona eta iraunkorra da</span> <span style="float: right;">Emaitzak 2a: <input style="width: 30px;" type="text"/></span>  <span style="float: right;">Emaitzak 3a: <input style="width: 30px;" type="text"/></span>  <span style="float: right;">Emaitzak 4a: <input style="width: 30px;" type="text"/></span>  <span style="float: right;">Emaitzak 5a: <input style="width: 30px;" type="text"/></span>  <span style="float: right;">Guztira batezbestekoa: <input style="width: 30px;" type="text"/></span> </p>															
<b>1.</b>	<b>Politikak eta Lidergoak</b>	HELBURUAK	Ez egokiko	Ez dago helbururik edo ez da lortu	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak emaitza guzietan	Erabilhako Adierazleak					
		Puntuak	0	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10
		JOERAK	Ez egokiko	Daturik ez edo emaitzarik ez	Joera positiboak emaitzen % etan azken 2 urtetan	Joera positiboak edo errendimendua on iraunkorra emaitzen % an azken 3 urtetan	Joera oso positiboak edo errendimendua bikaina iraunkorra emaitzen % etan azken 3 urtetan	Joera oso positiboak emaitza guzietan azken 3 urtetan							
<b>2.</b>	<b>Plangintza eta Antolaketak</b>	HELBURUAK	Ez egokiko	Ez dago helbururik edo ez da lortu	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak emaitza guzietan	Erabilhako Adierazleak					
		Puntuak	0	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10
		JOERAK	Ez egokiko	Daturik ez edo emaitzarik ez	Joera positiboak emaitzen % etan azken 2 urtetan	Joera positiboak edo errendimendua on iraunkorra emaitzen % an azken 3 urtetan	Joera oso positiboak edo errendimendua bikaina iraunkorra emaitzen % etan azken 3 urtetan	Joera oso positiboak emaitza guzietan azken 3 urtetan							
<b>3.</b>	<b>Pertsonak</b>	HELBURUAK	Ez egokiko	Ez dago helbururik edo ez da lortu	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak emaitza guzietan	Erabilhako Adierazleak					
		Puntuak	0	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10
		JOERAK	Ez egokiko	Daturik ez edo emaitzarik ez	Joera positiboak emaitzen % etan azken 2 urtetan	Joera positiboak edo errendimendua on iraunkorra emaitzen % an azken 3 urtetan	Joera oso positiboak edo errendimendua bikaina iraunkorra emaitzen % etan azken 3 urtetan	Joera oso positiboak emaitza guzietan azken 3 urtetan							
<b>4.</b>	<b>Barne Prozesuak</b>	HELBURUAK	Ez egokiko	Ez dago helbururik edo ez da lortu	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak emaitza guzietan	Erabilhako Adierazleak					
		Puntuak	0	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10
		JOERAK	Ez egokiko	Daturik ez edo emaitzarik ez	Joera positiboak emaitzen % etan azken 2 urtetan	Joera positiboak edo errendimendua on iraunkorra emaitzen % an azken 3 urtetan	Joera oso positiboak edo errendimendua bikaina iraunkorra emaitzen % etan azken 3 urtetan	Joera oso positiboak emaitza guzietan azken 3 urtetan							
<b>5.</b>	<b>Zerbitzuak Afiliatuei eta Kanpo Harremanak</b>	HELBURUAK	Ez egokiko	Ez dago helbururik edo ez da lortu	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak dira emaitzen % etan	Bete dira eta egokiak emaitza guzietan	Erabilhako Adierazleak					
		Puntuak	0	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10
		JOERAK	Ez egokiko	Daturik ez edo emaitzarik ez	Joera positiboak emaitzen % etan azken 2 urtetan	Joera positiboak edo errendimendua on iraunkorra emaitzen % an azken 3 urtetan	Joera oso positiboak edo errendimendua bikaina iraunkorra emaitzen % etan azken 3 urtetan	Joera oso positiboak emaitza guzietan azken 3 urtetan							

## OHARRAK

### Ikerketaren metodologia

- <sup>1</sup> European Foundation for Quality Management
- <sup>2</sup> Etengabeko hobekuntzaren oinarritzko eredu metodologikoa. Eredu metodologiko horrek zehazten duenez, esku-hartze prozesuak aldeztatik aurretik planifikatzen dira (Plan), ondoren aurrera eramanez (Do), errebisatu planifikazioan markatutako helburuen arabera (Check) eta helburuen lortze mailaren arabera, prozesuan doiketarak egiten dira (Act), planifikazio berria baimenduz eta zikloa itxiaz
- <sup>3</sup> CEAAL: Consejo de Educación de Adultos de América Latina
- <sup>4</sup> Teoria substantiboa. Datuen bilketa eta aldi berean analisiaren prozesu sistematikoaren ondorioz sortzen da. Teoria substantiboak bitarteko izaera du, geroko teoria formala oinarritutako duen ikerketaren lehen kontzeptualizazioa da. Burutzen ari den ikerketaren arlo enpirikoari egiten dio erreferentzia (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006; Andréu, García-Nieto eta Pérez, 2007).
- <sup>5</sup> Teoria formala. Teoria substantiboetatik sortzen den eta abstrakzio maila handiagoko azalpena eskaintzen duen teoria da. Datuen analisi maila deskriptibotik harago, ikerketa enpirikoaren arlo substantibotik urruntzeko aukera emango duen maila jasoagoko interpretazio kontzeptual edo teorikora jausi egiteko bide ematen du (Trinidad, Carrero eta Soriano, 2006; Andréu, García-Nieto eta Pérez, 2007).
- <sup>6</sup> AMIA analisia: Aukerak, Mehatxuak, Indar-guneak eta Ahuleziak.

### Esperientziaren berreraikuntza

- <sup>7</sup> Informatzaile-gakoa. Lehen informatzaile-gakoa sindikatuan urteetako esperientzia zuen eta zuzendaritzako kideen aurrean normalizazioa sustatzearen aldeko eragile aktibo gisa identifikatua agertzen zen pertsona zen. Sindikatuko arduradunek eman zioten ikerlariari pertsona honen erreferentzia. Ondoren, lehen informatzaile-gakoak sindikatuan betetzen zuten arduragatik, zuten esperientziagatik eta hizkuntzarekiko

adierazten zuten jarreragatik informatzaile-gako izan zitezkeen erakundeko beste zenbait kide esanguratsuen erreferentziak eman zizkion ikerlariari, horrela informatazaileen laginketa teorikoaren katea osatuz.

- <sup>8</sup> *EusLab* Egitasmo Estrategikoa, bakarra eta osoa izanik, bi azpi-egitasmo nagusitan banatuta agertzen da: *SinEus* Egitasmoa, sindikatuaren baitan normalizazio prozesua bideratuz euskararen erabileraren hobekuntza xede duena, eta, *LanEus* Egitasmoa, sindikatutik eraginda lan-munduan euskararen erabileraren sustapenari zuzendua. Tesi honen ikerketa esparrua sindikatuaren baitan bideratutako prozesuarengan fokalizatzen da, hau da, *SinEus* egitasmoaren esparrura; eta, narrazioan argibideak ematerakoan inoiz *LanEus* aipatuko bada ere, ez da ikerketari dagokionez kontuan hartu.
- <sup>9</sup> Hobemahaia: *EusLab* normalizaziorako egitasmo estrategikoaren baitan, sindikatuaren egituraren arlo edo gune jakinetan euskararen erabileraren normalizazioa gestioatzeko bertako kideekin sortutako lan-talde autonomoa, 3-6 pertsonaz osatua.
- <sup>10</sup> Sindikatuaren egituraren arlo edo gune jakinetan euskararen erabileraren hobekuntza gestioatzeko bertako kideekin sortutako lan-talde autonomoak, 3-6 pertsonaz osatua.
- <sup>11</sup> Hobeburua: hobemahaietako kideen artean koordinazio eta harreman lanak burutzeko izendatutako arduraduna.
- <sup>12</sup> *Infolan*. LAB sindikatuan euskararen normalizaziorako I. egitasmo estrategikoaren (*EusLab*) baitan zehaztutako lan-programa, egitasmoari buruzko komunikazioa lantzea xede zuena.
- <sup>13</sup> *Hobelan*. *EusLab* I. egitasmo estrategikoaren baitan zehaztutako lan-programa, sindikatuaren gune ezberdinetan normalizazioa prozesuak abiaraztea xede zuena.
- <sup>14</sup> *Trebalan*. *EusLab* I. egitasmo estrategikoaren baitan zehaztutako lan-programa, sindikatutako kideen hizkuntz gaitasunak areagotzea xede zuena.
- <sup>15</sup> *Dokulan*. *EusLab* I. egitasmo estrategikoaren baitan zehaztutako lan-programa, prozesuaren bilakaera dokumentatzeko eta ebaluatzeko tresnak sortzea xede zuena.
- <sup>16</sup> Kodifikazio-paradigma: Funtsatutako Teoria izeneko eredu metodologiko kualitati-boaren baitan erabiltzen den teknika bat da. Strauss eta Corbin-en (1998) esanetan, kodifikazio-paradigma datuak gertatzen diren testuinguruan kokatzeko eta analisisan zehar sortzen doazen konexioak antolatzeko prozesuen eta egituren artean marrazten den erlazioa edota egituratzen den eskema da. «Lo que llamamos paradigma es un esquema organizativo de este tipo; en realidad, el paradigma no es más que una perspectiva que se adopta sobre los datos, otra posición analítica que ayuda a recolectarlos y ordenarlos de manera sistemática, de tal modo que la estructura y el proceso se integren» (Strauss eta Corbin, 2002).
- <sup>17</sup> SEETA kontratua: Sindikatuaren eta euskara trebagaiairen arteko kontratua. Euskaraz trebatzeko sindikatuak jarritako bitartekoak eta trebagaiaik hartutako konpromisoak zehazten zuen dokumentua, alde biko kontratuaren izaera hartzen zuena.
- <sup>18</sup> SIADECO (Sociedad de Investigación Aplicada para el Desarrollo Comunitario): 1967tik gizarte ikerketa aplikatuaren alorrean ikerketa, plangintza eta aholkularitza lanak egiten duen kooperatiba-enpresa da.

- <sup>19</sup> EKB – Euskal Kulturaren Batzarra: euskara eta euskal kulturaren berreskurapen eta normalizazioaren alorrean ziharduten erakunde sozialen Konfederazioa izan zen, 1983tik 1999ra bitartean jardun zuen lanean.
- <sup>20</sup> Soziolinguistika Klusterra: euskararen normalizaziorako soziolinguistikaren ezagutza zientifikoa eta aplikatua sortzea, garatzea eta hedatzea xedearekin hainbat unibertsitate-sail, aholkularitza-enpresa, elkarte eta administrazioen artean 2000az geroztik bideratu eta 2004an ofizialki eraturako ikerketa zentroa.
- <sup>21</sup> Ulibarri Programa: 96/97 ikasturteetik aurrera ikastetxeetan hizkuntza-normalkuntza lantzea helburu duen Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerkuntza Sailaren programa da.
- <sup>22</sup> AMIA: Anlisi estrategikorako ohiko teknika. Aztertzen ari den egoera, jarduera, programa edo erakundearen eragin lezaketen ahuleziak, mehatxuak, indarrak eta aukerak ezagutzea du helburu. Indarrak eta ahuleziak barne faktoreak dira, mehatxuak eta aukerak, berriz, ingurune ko kanpo faktoreak.
- <sup>23</sup> BSC: Balanced Scorecard. Kaplan eta Norton-ek planifikazio estrategikoen kudeaketarako garaturako eredu metodologikoa da. Euskaraz Gida Panel Integrala – GPI moduan izendatu dugu.
- <sup>24</sup> Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseilua euskararen normalizazioa bultzatzeko 46 erakundek osatzen duten bilgunea da.
- <sup>25</sup> Bai Euskarari Ziurtagiria enpresak, saltokiak eta era guztietako entitateak euskararen normalizazioaren aldeko neurriak garatzen ari direla kreditatzen duen ziurtagiria da. Hiru maila kreditatzen ditu: ‘Euskararen Bidean’, ‘Zerbitzua Euskaraz’ eta ‘Zerbitzua eta Lana Euskaraz’.
- <sup>26</sup> [European Foundation for Quality Management](#)
- <sup>27</sup> Ikus formularioa 1. eranskinean
- <sup>28</sup> Ikus formularioa 29 eranskinean
- <sup>29</sup> EraLan Soziolinguistika Klusterrak koordinatutako ikerketa izan zen. Ikerketaren xedea laneko egoeratan euskara erabiltzeko eragiten zuten faktoreak identifikatzea eta horietan positibiko eragiteko ekimen-metodologiak diseinatzea zen. Zentzu horretan, ikerketa horretan egindako lanak erabat osagarriak gertatu dira tesi honetan egindakoarekin eta landutako ereduarekin, proposatzen den ereduaren atal baten garapenerako erreferente praktikoak eskaintzen dituelako.
- <sup>30</sup> Enfoke Apreziatiboa (appreciative inquiry) gizarte konstrukzionismoaren teorietaetik eratorritako analisi teknika bat da, arazoetan oinarritu beharrean irudikatutako etorkizuneko eskenatokira igarotzeko iraganean izandako ekinbide arrakastatsuetan sustengatzea planteatzen duena: «*Appreciative Inquiry is the study and exploration of what gives life to human systems when they function at their best. This approach to personal change and organization change is based on the assumption that questions and dialogue about strengths, successes, values, hopes and dreams are themselves transformational*» (Whitney eta Trosten-Bloom, 2002: 1).
- <sup>31</sup> Multibotazioa taldean adostasunetara iristeko teknika da. Sortutako zerrenda baten gainean zeintzuk diren aspektu edo puntu garrantzitsuenakzedarritzeko aukera ematen du. Kide bakoitzak zerrendako aspektuen artean garrantzitsuenak iruditzen

zaizkionak aukeratzen ditu (aurretik finkatutako kopurua aukeratzen du) eta garrantziaren arabera puntuatzen ditu. Kide guztien puntuazioen batuketak sailkapen bateratua azaltzen du.

<sup>32</sup> Ikus 3. - 5. eranskinak

## Proposatzen den eredu: ENEKuS

<sup>33</sup> EFQM - European Foundation for Quality Management

<sup>34</sup> CAF - Common Assessment Framework

<sup>35</sup> APCI - Agencia Peruana de Cooperación Internacional

<sup>36</sup> Akzio-guneak: eraldaketa-interbentzioa egituratzerakoan kontuan hartu behar diren jarduketarako erreferentziatzeko aspektu edota espazioak

<sup>37</sup> CSR (Corporate Social Responsibility) Europe, 1995ean Europa mailan sortutako enpresa-sarea da. Bere eginkizuna enpresei laguntza ematea da, errentagarritasuna, garapen jasangarria eta gizarte garapena lortzeko, negozioaren praktikan EGEa (erakundeen gizarte erantzukizuna) integratuz.

<sup>38</sup> Interes-taldeak edo stakeholders-ak enpresarekin nolabaiteko interes erlazioa duten giza-taldeak dira: inbertsoreak, langileak, bezeroak, hornitzaileak, tokiko komunitatea, administrazioa, gizartea ...

<sup>39</sup> 360 graduko ebaluazio-sistema kideen artean eta goikoak behekoari eta alderantziz egiten den ebaluazio sistema egituratua da.

<sup>40</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

<sup>41</sup> EEHEBE: Ingelesez RADAR (results, approach, deployment, assessment and review) eta gazteleraz REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) moduan ezagutzen den EEHEBE (emaitzak, enfokea, hedapena, ebaluazioa eta berrikuspena), bikaintasunaren EFQM ereduak erabiltzen duen eskema logikoa da.

<sup>42</sup> GPI: Ingelesez BSC (Balanced Scorecard) eta gazteleraz CMI (Cuadro de Mandos Integral) moduan ezagutzen den GPI (Gida Panel Integrala), estrategia modu logikoan definitzeko eta egikaritzeko metodologia da. Ikus 193 eta 249 orrialdeak.

<sup>43</sup> Ikus 6. eranskina

<sup>44</sup> Ikus 3. Eranskina

<sup>45</sup> Ikus 4. Eranskina

<sup>46</sup> Ikus 5. Eranskina

<sup>47</sup> PDCA etengabeko hobekuntzarako talde-lanaren planteamenduetatik sortzen den interbentziorako eskema metodologiko ezaguna da, biribilean irudikatzen dena. (Plan) planifikatu, (Do) egin, (Check) ebaluatu eta (Act) doitu.

<sup>48</sup> EEHEBE: Ingelesez RADAR (results, approach, deployment, assessment and review) eta gazteleraz REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) moduan ezagutzen den EEHEBE (emaitzak, enfokea, hedapena, ebaluazioa eta berrikuspena), bikaintasunaren EFQM ereduak erabiltzen duen eskema logikoa da.

<sup>49</sup> <http://www1.euskadi.net/harluxet/>

- <sup>50</sup> Ikus 7. eranskina
- <sup>51</sup> Ikus 8. eranskina
- <sup>52</sup> <http://www.baldrige.nist.gov/>
- <sup>53</sup> [http://www.fundibeq.org/Premio\\_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html](http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html)
- <sup>54</sup> <http://ww1.efqm.org/en/>
- <sup>55</sup> <http://www.eipa.eu/en/topics/show/etatid=191>
- <sup>56</sup> <http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-2333/eu/>
- <sup>57</sup> <http://www.pfdf.org/>
- <sup>58</sup> [http://www.xertatu.net/eu\\_index.asp](http://www.xertatu.net/eu_index.asp)
- <sup>59</sup> Emaitzak, Enfokea, Hedapena, Ebaluazioa eta Berrikuspena
- <sup>60</sup> Gida Panel Integrala
- <sup>61</sup> Ikus 9. eranskina
- <sup>62</sup> Common Assessment Framework
- <sup>63</sup> Planeatu, egin, berrikusi eta doitu
- <sup>64</sup> Ikus 10. Eranskina
- <sup>65</sup> Ingeniaritzaren kontzeptua, Le Boterf-en azalpena jarraituz, «l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (1993: 31)» bezala defini dezakegu. Definizio horri erantsiko genioke 'ouvrage' delakoa burutzeko jarduera horiek oinarri zientifiko baten gain eraikitzen direla. Prozedura teknologiko bihurtzen den oinarri zientifikoa: «Injinerutzaren helburua ikerketa zientifikoaren emaitzak prozedura teknologiko bihurtzea da (Elhuyar, 1993)».



## BIBLIOGRAFIA

- ABAD, A. (2007). *Hizkuntzak kudeatzeko sistema. Sistema de gestión lingüística*. Aurkeztutako komunikazioa, 30+10 Mintegia – IMH, Elgoibar.
- ACDI (1997). *Planification stratégique. Guide à l'intention des ONG canadiennes*. [www.focusintl.com/strategy/sommaire.htm](http://www.focusintl.com/strategy/sommaire.htm). (2003-10-07an irakurria).
- AECA (1989). *Estrategias y políticas empresariales*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- (1997). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- (1998). *Cultura y cambio organizacional*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- AENOR (2003). *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- AGUIRRE BAZTAN, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- AGUIRRE, A., CASTILLO, A. eta TOUS, D. (2004). *Erakundeen administrazioa. Oinarriak eta aplikazioak*. Leioa: Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- AJURIA, J. eta PÉREZ, F. (2008). Bizkaiko Foru Aldundia: Kirola euskaraz. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPESA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (61-71 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

- AJZEN, I. eta FISHBEIN, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ALANA, P. (2005). Erabilera planen aldeko argudioak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 52, 53-58.
- ALARCÓN, A. (2002). *Economía, Política e Idiomas*. Argitaratu gabeko doktoradutza-tesia, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- (2004). Eficiencia económica y cierre monopolizador de las políticas lingüísticas. *Revista Española de Sociología*, 4, 241-256.
- (2005). Los mercados lingüísticos. Aportaciones desde la perspectiva de la elección racional. *Papers*, 78, 89-109.
- ALBERT, M. J. (2006). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: McGraw-Hill.
- ALBIZU, E. eta et al. (1996). Lan-taldeak enpresa txiki eta ertainetan (ETEetan). *Uztaro*, 18, 3-15.
- ALBOAN (2004). *Sistematizazioa, gure praktiken gaineko begirada berria. Giza transformazioko esperientziak sistematizatzeko gidaliburua*. Bilbo: Alboan.
- (2007). *Participación ciudadana y sistematización de experiencias*. Bilbo: Alboan.
- ALCOVER, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. In F. Gil eta C. Alcover (Arg.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (201-228 orr.). Madrid: Alianza Editorial.
- ALTUNA, O. (1998). Euskararen kale erabilpena Euskal Herrian. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 28, 15-64.
- (2002). Erabileraren IV. kale neurketa. Ibilbidea eta metodologia. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 43, 25-36.
- (2007). Euskal Herriko kale erabileraren neurketa. Ikerketaren nondik norakoak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 63, 21-32.
- ALTUNA, O. eta ESNAOLA, I. (2002). Erabileraren neurketa ikastetxeko eremu informaletan. In Ikastolen Elkarte (Arg.), *IX. Jardunaldi Pedagogikoak* (221-253 orr.). Iruñea: Ikastolen Elkarte.
- ALVAREZ DE MON, S., et al. (2001). *Paradigmas de liderazgo. Claves de la dirección de las personas*. Madrid: McGraw Hill.
- ALVAREZ ENPARANTZA, J. L. eta ISASI, X. (1994). *Soziolinguistika Matematikoa*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.

- ALVARO, J. L., et al. (2007). *Introducción a la psicología social sociológica*. Barcelona: Editorial UOC.
- ALVIRA, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- AMONARRIZ, K. (1994). Euskararen erabilpenaren kale neurketa 1993: abiapuntu berria. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 13/14, 77-92.
- AMONARRIZ, K. eta JOLY, L. (2007). Hizkuntzen kale erabileraren neurketa 2006. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 62, 141-148.
- ANDER-EGG. (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid: Siglo XXI.
- ANDERSON, G. L. eta HERR, K. (1999). The new paradigm wars: Is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher*, 28(5), 12-21.
- ANDRÉU, J., García-Nieto, A. eta PÉREZ, A. (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS.
- APAOLAZA, E. (2008). Fagor Arrasate eta Emun Koop.E.: Akuilu taldeak Fagorren. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (73-84 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- ARACIL, L. (1965). *Conflit linguistique et normalisation linguistique dans l'Europe nouvelle*. Nancy: Centre Universitaire Européen.
- (1982). *Papers de Sociolingüística*. Barcelona: Edicions de la Magrana.
- ARBONIES, A. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Diaz de Santos.
- (2008). *La disciplina de la innovación*. Madrid: Diaz de Santos.
- AREXOLALEIBA, J. (1989). Biziminak gainditu egin behar du minbizia. *Jazten Aldizkaria*, 1, 21-27.
- ARES, A. (2008). Liderazgo de los equipos de trabajo. In R. De La Fuente eta R. De Diego (Arg.), *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones* (167-75 orr.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- ARGYRIS, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organisational*. San Francisco: Jossey Bass.
- (1991). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 48, 51-63.

- (1999a). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- (1999b). *On organizational learning*. New York: Wiley-Blackwell.
- (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Mexico: Oxford University Press.
- ARGYRIS, C., PUTNAM, R. eta SMITH, D. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ARGYRIS, C. eta SCHON, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- ARITZETA, A. (2005). *Influencia de la implantacion de los grupos de trabajo autónomos sobre porcesos individuales, grupales y organizacionales: un análisis comparativo, longitudinal y multinivel*. Leioa: UPV/EHUren Argitalpen Zerbitzua.
- ARNAL, J., DEL RINCON, D. eta LATORRE, A. (1992). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Editorial Labor.
- ARRATIBEL, N., AZURMENDI, M. J. eta GARCÍA, I. (2001). *Menpeko bizkuntzaren bizi-kemena*. Bilbo: UEU.
- ARRATIBEL, N. eta IRASTORTZA, J. (2005, ). Jarrera, portaera, motibazioa eta partehartzea enpresetako euskara planetan. *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 57, 99-111.
- ARRIZABALAGA, L. eta LEZAMIZ, I. (Arg.). (2005). *Euskara enpresaren kudeaketan: gakoak eta esperientziak*. Zamudio: Cluster del Conocimiento.
- ARTEZ. (1992). *Hizkuntzen ikas prozesua Txepetxen teoriaren ildotik*. Bilbo: Artez.
- ASKOREN ARTEAN. (1998). *Harluxet Hiztegi Entziklopedikoa*. Donostia: Klaudio Harluxet Fundazioa.
- AVISON, D., BASKERVILLE, R. eta MYERS, M. (2001). Controlling action research projects. *Information Technology eta People*, 14(1), 28-45.
- AVOLIO, B. eta BASS, B. (1991). *Manual for the full range of leadership*. Binghamton: Bass, Avolio eta Associates.
- AYERBE, M. (1999). *Gestión de recursos humanos en organizaciones innovadoras: liderazgo transformador*. (“Curso experto en gestión de la

- tecnología y la innovación” Ikastaroaren apunte fotokopiatuak). Zamudio: Cluster del Conocimiento.
- AYESTARAN, S. (Arg.). (1999). *Talde gizarte-eraketa gisa*. Bilbo: UPV/EHU Argitalpen Zerbitzua.
- AYESTARAN, S., ARITZETA, A. eta GAVILANES, J. (2006). *Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*. Zamudio: Cluster del Conocimiento.
- AYESTARAN, S. eta et al. (2005). *Talde-lanerako gida. Guía para el trabajo en equipo* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: UPV/EHU, Kalitate Katedra.
- AZPEITIAKO UDALA (2005). *Azpeitiko udalean eta udalerrian, euskararen erabileraren sustapena eta normalizazioa bermatzea helburu duen Udal-ordenantza*. Azpeitia: Azpeitiako Udala.
- AZURMENDI, M. J. (2000). *Psicosociolingüística*. Bilbo: EHUren Argitalpen Zerbitzua.
- BAEZ, J. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- BAKER, C. (2001). *Foundations of bilingual education and bilingulism* (3. ed.). Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- BALBESTRE, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Argitaratu gabeko Doktoradutza Tesia, Universitat de València. Facultat d’Economia, Valencia.
- BARNECHEA, M. M., GONZÁLEZ, E. eta MORGAN, M. L. (1994). La sistematización como producción de conocimientos. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 09, 122-129.
- (1999). La producción de conocimientos en sistematización. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 16, 33-44.
- BARNECHEA, M. M. eta MORGAN, M. L. (2007). *El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias*. Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- BARON, R. A. eta BYRNE, D. (2005). *Psicología social*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- BARRASA, A. (2006). *Integrating leadership behavior and climate perceptions in teamwork: antecedents, structure, and influence on work*

- groups. *Innovation, satisfaction, and effectiveness in organizations*. Argitaratu gabeko doktoradutza-tesia, Complutense University of Madrid, Madrid.
- BARRIGA, S. (1982). *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona: Hora.
- BARTOLOMÉ, M. (1992). Investigación cualitativa: ¿Comprender o transformar? *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 7-36.
- BASS, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. In ICE (Arg.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso internacional de dirección de centros educativos* (331-361 orr.). Bilbo: Deustoko Unibertsitatea.
- (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BASTARDAS, A. (1993). Llengua catalana i futur: notes des d'una perspectiva eco-sistèmica. *Revista de Llengua i Dret*, 19(1993ko uztaila), 81-93.
- (1996). *Ecologia de les llengües. Medi, contactes i dinàmica sociolingüística*. Barcelona: Proa.
- (1997). Política i planificació lingüístiques: cap a una perspectiva ecosistèmica. In D.G. Lingüística (Arg.), *Actes del Congrés Europeu sobre Planificació Lingüística. Proceedings of the European Conference on Language Planning. Barcelona, 9 i 10 de novembre de 1995* (pp. 50-60). Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- (1999). Lingüística general y teorías de la complejidad ecológica: algunas ideas desde una transdisciplinariedad sugerente. In J. Fernandez González, et al. (Arg.), *Lingüística para el siglo XXI - III Congreso de Lingüística General* (287-294 orr.). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- (2000). De la “normalització” a la “diversitat” lingüística: cap a un enfocament global del contacte de llengües. *Revista de Llengua i Dret*, 34, 151-168.
- (2002). Política lingüística mundial a l'era de la globalització: diversitat i intercomunicació des de la perspectiva de la ‘complexitat. *Noves SL. Revista de sociolingüística [on-line]*, Estiu 2002(2009/09/01).
- (2003). Ecodinàmica sociolingüística: comparacions i analogies entre la diversitat lingüística i la diversitat. *Revista de Llengua i Dret*, 39, 119-148.

- (2004a). *Cap a una 'sostenibilitat lingüística': conceptes, principis i problemes de l'organització comunicativa dels humans per al segle XXI*. Paper presented at the Fòrum Universal de les Cultures, Barcelona 2004. Diàleg sobre 'Diversitat lingüística, sostenibilitat i pau', Barcelona.
  - (2004c). *Hizkuntz garapen iraunkor baterantz - HIZNET Hizkuntza-plangintza Ikastaroaren 5. gaia* (Ikastaroaren apunte argitaratuak). Donostia: Asmoz Fundazioa - Eusko Ikaskuntza.
  - (Ed.). (2004d). *Diversitats. Llengües, espècies i ecologies*. Barcelona: Empuries.
  - (2005). *Cap a una sostenibilitat lingüística*. Barcelona: Angle Editorial.
  - (2007). *Les Politiques de la llengua i la identitat a l'era "glocal"*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Institut d'Estudis Autònomic.
  - (2009a). *Soziolinguistika eta hizkuntzaniztasuna ekologia komplexutik abiatutako hurbilketa*. [http://www.euskara.euskadi.net/r59-bpeduki/eu/contenidos/informacion/artik31\\_1\\_ekologia\\_09\\_05/eu\\_ekologia/adjuntos/Bastardas-eus.pdf](http://www.euskara.euskadi.net/r59-bpeduki/eu/contenidos/informacion/artik31_1_ekologia_09_05/eu_ekologia/adjuntos/Bastardas-eus.pdf). (2009/08/25ean irakurria)
  - (2009b). Vint-i-cinc anys de política i planificació lingüístiques. *Revista de Llengua i Dret*, 51, 125-132.
- BATENSON, G. (1985). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Carlos Lohlé.
- BEITIA, R. (2007). *Euskararen arnaseguneak Fagor Ederlanen*. HIZNET hizkuntza-plangintza graduondokora aurkeztutako sakontze-lan argitaratu gabea, Aretxabaleta.
- BELLENGER, L. eta et al. (Arg.). (2007). *La guide pratique de la formation*. Thiron, Fr.: ESF Editeur.
- BELTRÁN, J. eta et al. (2004). *Guia per a una gestió basada en processos*. Barcelona: CIDEM - Generalitat de Catalunya.
- BERGER, P. eta LUCKMANN, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- BERTALANFFY, L. v. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- (1986). *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Madrid: Alianza Editorial.
- BERTHON, eta F., J. (2000). *Mode et méthode spécifique de la recherche en sciences humaines; sa pertinence dans le domaine de la formation et*

- de l'éducation*. <http://www2.ac-lille.fr/pasi/bibliographie/recherche-action.PDF>. (2006/08/28an irakurria)
- BERTRAND, Y. (1991). *Culture Organisationnelle*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- BFA. (2008). *Hor Dago Liburutegia: Prozesukako kudeaketari buruzko dokumentua*. [http://www.zaintek.net/ebizkaia/servlet/EbizkaiaServlet?P=mDOCetadir=1etanombre=B12\\_4.pdfetaL=2](http://www.zaintek.net/ebizkaia/servlet/EbizkaiaServlet?P=mDOCetadir=1etanombre=B12_4.pdfetaL=2). (2008/12/22an irakurria)
- BICKEL, A. (2006). LA sistematización participativa para descubrir los sentidos y aprender de nuestras experiencias. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 23, 17-28.
- BILBAO, E. U., Mikel. (2005). IMH Fundazioaren Goazen egitasmoa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 52, 71-76.
- BISQUERRA, R. (2000). *Metodos de investigación educativa. Guia práctica*. Barcelona: Grupo Editorial CEAC.
- BLAKE, R. eta MOUTON, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- BOGGINO, N. eta ROSEKRANS, K. (2007). *Investigación-acción: reflexión crítica sobre la práctica educativa. Orientaciones prácticas y experiencias*. Rosario-Santa Fe-Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- BOIX, E. eta VILA, X. (1998). *Sociolingüística de la llengua catalana*. Barcelona: Ariel.
- BOLIVAR, A. (2002). ¿De nobis ipsis silemus?: Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4. (2007ko martxoan irakurria).
- BOLIVAR, A., DOMINGO, J. eta FERNANDEZ, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: La Muralla.
- BORGES DE BARROS, H. (2002). *Análisis experimental de los criterios de evaluación de usabilidad de aplicaciones multimedia en entornos de educación y formación a distancia*. Argitaru gabeko Doktoradutzatessa, Universitat Politècnica de Catalunya.
- BORJAS, B. (2003). *Metodología para sistematizar prácticas educativas: Por las ciudades de Italo Calvino*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- BREDO, E. eta FEINBERG, W. (1982). *Knowledge and values in social and educational research*. Filadelfia: Philadelphia University Press.



- BRETON, A. (1998). An Economic Analysis of Language. In Breton, A. (Arg.), *New Canadian Perspectives. Economic Approaches to Language and Bilingualisms* (1-36 orr.). Toronto: Department of Public Works and Government Services.
- BRETON, A. eta MIESZKOWSKI, P. (1979). The economics of Bilingualisms. In Oats, W. (Arg.), *The Political Economy of Fiscal Federalisms* (261-273 orr.). Lexington: Lexington Books.
- BRULL, E. (2005). La gestión de procesos. *Cuadernos de Gestión* (2005/01/30), 1-8.
- BRUNER, J. (1988). *Realidad mental, mundos posibles*. Barcelona: Gedisa.
- BRYANT, A. eta CHARMAZ, K. (Arg.). (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BRYTTING, T. (1991). *Organizing in the small growing firm: a grounded theory approach*. Stockholm: Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute.
- BUCKLEY, W. (1967). *La sociología y la moderna teoría de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper eta Row.
- CALVET, L.-J. (1999). *Pour une écologie des langues du monde*. Paris: Plon.
- CANYELLES I PASTÓ, J. M. (2007). Llengua i responsabilitat social de les empreses. *Llengua i Us. Revista Tècnica de Política Lingüística*, 39, 16-21.
- CÁMARA, M. P. (2006). *El uso de una plataforma virtual como recurso didáctico en la asignatura de filosofía. Una investigación-acción en bachillerato*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- CARBALLO, R. (1990). Evolución del concepto de evaluación: desarrollo de los modelos de evaluación de programas. *Bordón*, 42(4), 423-431.
- CARDINAL, P. eta MORIN, A. (1993, ). La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale?. *Educatechnologiques*, 1.
- CARR, W. eta KEMMIS, S. (1986). *Becoming critical: education, knowledge, and action research*. Lewes, Sussex: Falmer Press.

- CASTILLO, S. eta CABRERIZO, J. (2006). *Evaluación de programas de intervención socioeducativa: agentes y ámbitos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- CASTRO, A., LUPANO, L. eta et al. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- CEMBRANOS, F., MONTESINOS, D. eta BUSTELO, M. (1992). *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*. Madrid: Editorial Popular.
- CGC. (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Chandler, D. eta TORBERT, B. (2003). Transforming inquiry and action by interweaving 27 flavors of action research. *Action Research*, 1(2), 133-152.
- CHARMAZ, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CHARRIER, C. eta KOULICHE, P. (1994). *Construire les équipes de l'entreprise*.
- CHECKLAND, P. eta HOLWELL, S. (1998). Action research: Its nature and validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9-21.
- CHIVA, R. eta CAMISÓN, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- CIDEM. (2004). *Sistemes Integrats de Gestió*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- COBARRUBIAS, J. (1988). Normalización y planificación lingüística en el País Vasco. In Jauraritzza, E. (Arg.), *II. Euskal Mundu-Biltzarra - Euskara Biltzarra* (2. Bol., 145-72 orr.). Gasteiz: Eusko Jauraritzaren Argitalpen Zerbitzua.
- (1991). Language Planning Paradigms, Modes and Models of Language Construction and Reconstruction. In C. Philipponneau (Arg.), *Vers un aménagement linguistique de l'Acadie du Nouveau-Brunswick. Actes du symposium de Moncton, 3, 4 et 5 mai 1990* (106-108 orr.). Moncton: Université de Moncton, Centre de Recherche en Linguistique Appliquée.
- COBARRUBIAS, J. eta FISHMAN, J. A. (Arg.). (1983). *Progress in Language Planning. International Perspectives*. Berlin: Mouton.

- COGHLAN, D. eta BRANNICK, T. (2001). Writing your action research dissertation. In Coghlan, D. eta Brannick, T. (Arg.), *Doing action research in your own organization* (124-33 orr.). London: Sage Publications.
- COHEN, E. eta FRANCO, R. (2000). *Evaluación de proyectos sociales*. Mexico: Siglo XXI editores.
- COHEN, M. (1999). Comentary on the organization science special issue on complexity. *Organization Science*, 10(3), 373-376.
- COLLERETTE, P. eta DELISLE, G. (1982). *Le Changement Planifie: Une Approche Pour Intervenir Dans Les Systemes Organisationnels*. Québec: Editions Agence d'Arc.
- (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G. eta PERRON, R. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- CONGRE, J. A. eta KANUNGO, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CONTI, T. (1997). *Organizational Self-Assessment*. London: Chapman eta Hall.
- COOPER, R. L. (1997). *La planificación lingüística y el cambio social*. Madrid: Cambridge University Press.
- COPPENS, F. eta VAN DE VELDE, H. (2005). *Programa de especialización en gestión del desarrollo comunitario. Curso E-DC-6.1.: Sistematización, texto de referencia y de consulta*. Estelí, Nicaragua: CURN / CICAP.
- COSTA, J. (1998). *Gestió de la qualitat en un mon de serveis*. Barcelona: Gestió 2000.
- COULMAS, F. (1992). *Language and Economy*. Oxford: Basil Blackwell.
- CRABTREE, B. eta MILLER, W. (1992). Primary care research: a multi-method typology and qualitative road map. In Crabtree, B. eta Miller, W. (Arg.), *Doing qualitative research* (3-30 orr.). London: Sage.
- CRYSTAL, D. (2000). *Language death*. New York: Cambridge University Press.
- CUMMINGS, T. G. eta WORLEY, C. (2006). *Desarrollo organizacional y cambio*. Mexico: Thomson.

- DAS GUPTA, J. eta FERGUSON, C. (1977). Problems of language planning. In J. Rubin, B. Jernudd, J. Das Gupta, J.A Fishman, eta C. Ferguson, (Arg.), *Language Planning Process* (3-8 orr.). The Hague, The Netherlands: Mouton Publishers.
- DAVENPORT, T. eta PRUSAK, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- DAVIS, J. (2004). Writing an action research thesis: One researcher's resolution of the problematic of form and process. In McWilliam, E., Danby, S. eta Knight, J. (Arg.), *Performing educational research: Theories, methods and practices* (15-30 orr.). Flaxton, Qld, Australia: Post Pressed.
- DE JONH, K. (2000). *Memoria de taller de sistematización*. Guamal Po-ma de Ayala, Perú: CEC.
- DE LA CUESTA, C. (2006). La teoría fundamentada como herramienta de análisis. *Cultura de los Cuidados, Año X*(20), 136-140.
- DE LOS REYES, E. eta BARBERÁ, D. (2004). Los mapas conceptuales como herramienta de aprendizaje organizacional: aproximación a un marco teórico y presentación de resultados parciales de un proyecto. In J. Cañas, J Novak. eta F. González (Arg.), *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology. Proceedings of the First International Conference on Concept Mapping* (183-92 orr.). Iruñea: UPN/NUP.
- DE MIGUEL, M. (1988). Paradigmas de la investigación educativa. In Dendaluce, I. (Arg.), *Aspectos metodológicos de la investigación educativa*. Madrid: Narcea.
- DEAN, P. eta RIPLEY, D. (2000). *Los principios de la mejora del rendimiento. Modelos para el aprendizaje en la organización*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.
- DENZIN, N. eta LINCOLN, Y. (Arg.). (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DESSINGER, J. C. eta MOSELEY, J. L. (2004). *Confirmative Evaluation. Practical Strategies for Valuing Continuous Improvement*. San Francisco: Pfeiffer.
- DICK, B. (2005). *Grounded theory: a thumbnail sketch*. [http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html#a\\_gt\\_code](http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html#a_gt_code). (2009/02/25ean irakurria)

- DIERKES, M., A., B., CHILD, J. eta NONAKA, I. (Arg.). (2001). *Handbook or organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- DOMÍNGUEZ, G. (1996). *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.
- DORIO, I., SABARIEGO, M. eta MASSOT, I. (2004): Características generales de la metodología cualitativa. In R. Bisquerra (Koor.), *Metodología de la investigación educativa* (275-292). Madrid: La Muralla.
- DRUCKER, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apostrofe.
- E.B. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* ( No. COM(2001) 366 final). Bruselas: Europako Batzordea.
- EAB (2005). *Esparru sozio-ekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- ECORES (2003). *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*. Madrid: Fundación Ecología y Desarrollo.
- EFQM (2001). *Modelo EFQM de Excelencia. Pequeñas y medianas empresas*. Brussels: EFQM Publications.
- (2003). *Conceptos fundamentales de la excelencia*. Brussels: EFQM.
- EGIZABAL, D. (2004). *Koadriletan euskararen erabilera suspertzeko egitasmoaren emaitzak*. Lasarte: Euskadiko Kutxa.
- EKB Idazkaritza Teknikoa. (1990). Euskararen erabilpenaren neurketa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 2, 101-107.
- ELAY TALDEA (2007). *ELAYren hizkuntza irizpideak kudeaketa sisteman txertatuta*. Argitartu gabeko txostena. Elgoibar.
- ELHUYAR (1993): *Hiztegi entziklopedikoa*. Elhuyar. Usurbil.
- ELHUYAR AHOLKULARITZA. (2006). *Euskara Planak: nondik gatoz, non gaude eta nora goaz*. Donostia: Pedro Arrupe Giza Eskubideen Institutua.
- ELLIOT, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata.
- ERALAN. (2006a). *Ikerketa-interbentzioa prestatzeko Fitxa: Eraginguneak* (Dokumentu fotokopiatua).

- ERALAN. (2006b). *Ikerketa-interbentzioa prestatzeko Fitxa: Mintzatratu Trinkoa* (Dokumentu fotokopiatua).
- (2006c). *Ikerketa-interbentzioa prestatzeko Fitxa: Bileretan Euskaraz* (Dokumentu fotokopiatua).
- ERLANDSON, D. A. eta HARRIS, E. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- ERRAZTI, B. (1998). Enpresa eta euskara. In HPS (Arg.), *Euskara Arlo Sozioekonomikoan*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- (1999). Enpresa ezin da geratu gizarteak bultzatu duen mugimendutik at. *Euskaldunon Egunkaria*. (1999/05/19)
- ESSENTIALS, H. B. (2004). *Cómo crear equipos directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- ESTRADA, V. M. (2005). Fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos de la sistematización y la formación profesional en trabajo social. In Estrada, V.M., Torres, L. eta et al. (Arg.), *Miradas sobre la sistematización de experiencias en trabajo social* (14-28 orr.). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- ETXEBARRIA, M. (1995). *El bilingüismo en el estado español*. Bilbo: Ediciones FBV.
- EUDEL-EMAKUNDE. (2008). *Tokiko berdintasun planak diseinatzeko, kudeatzeko eta balioesteko Gida*. Gasteiz: EUDEL-EMAKUNDE.
- EuropeAid. (2006). *Evaluation Methods for the European Union's External Assistance. Evaluation tools*. Luxemburg: European Communities.
- EUSKALIT. (2004). *X. Curso en gestión de calidad y excelencia. Calidad total: modelo EFQM de excelencia* (Ikastaroaren apunte argitaratuak). Zamudio: Euskalit.
- (d.g.). *Erabateko kalitatea eta bikaintasuna*, <http://www.euskalit.net>. (2004/04/24an irakurria)
- (2004). *Equipos de mejora y herramientas* (Apunkte argitaratuak). Zamudio: Euskalit.
- EUSKALTZAINDIA. (1978). *Euskararen Liburu Zuria*. Bilbo: Euskaltzaindia.
- EUSKARAREN AHOLKU BATZORDEA. (2004). *Urteko Oroitza 2003*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritza.

- EUSKARAREN AHOLKU BATZORDEA. (2005). *Esparru Sozioekonomikoan euskara biziberritu eta hizkuntza-normalizaziorako hurbilpen sistematikoagoa eta eraginkorragoa izateko irizpideak eta estrategiak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- EUSKO JAURLARITZA. (2002). *EFQM Bikaintasun eredua. Interpretazio gida eta jarraibideak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritza - Lanbide Heziketako eta Etengabeko Ikaskuntzako Sailburuordetza.
- EusLab. (1999). *Sanblas Mintzagunearen eta Mintzatratuen balorazioen sintesia* (Dokumentu fotokopiatua). Donostia: LAB sindikatua.
- (2000a). *EusLab Egitasmoa. 2001 urterako Kudeaketa Plana* (Dokumentu fotokopiatua). Donostia: LAB sindikatua.
  - (2000b). *Bilb@INa Pentsaritegia. Mintzagune honetan 2000ko maiatzean eta ekainean egindako lanaren Emaitza Txostena eta Egoitzari Proposamena* (Dokumentu fotokopiatua). Bilbo: LAB sindikatua.
  - (2001a). *Gasteiz Hobemahaia: Norberetratua* (Dokumentu fotokopiatua). Gasteiz: LAB sindikatua.
  - (2001b). *Gasteiz Hobemahaia: hobemahaiaren jarraipena egiteko inkesta* (Dokumentu fotokopiatua). Gasteiz: LAB sindikatua.
  - (2003a). *Berbati-Hobemahaia. Traktoreen Ekintzaren Amaiera Informea* (Dokumentu fotokopiatua); LAB sindikatua.
  - (2003b). *SinEus Batzordea. Interbentzioaren Metodologiari Buruzko Hausnarketaren Txostena*. Donostia: LAB sindikatua.
  - (2004a). *Iruñea Pentsaritegia. Amaiera Txostena* (Dokumentu fotokopiatua). Iruñea: LAB sindikatua.
  - (2004b). *EusLab [2004-2008] Egitasmoa. Euskararen Normalizaziorako II. Egitasmo Estrategikoa*. Donostia: LAB sindikatua.
  - (2007). *Bilboko Eskualdeko Hizkuntza Politika* (Dokumentu fotokopiatua). Bilbo: LAB sindikatua.
  - (2008). *EusLab [2008-2012] Egitasmoa. Euskararen Normalizaziorako III. Egitasmo Estrategikoa*. Donostia: LAB sindikatua.
- EZKER, J. eta SAENZ, I. (2002). EGALIK: Euskara enpresa-giroan ku-deatzeko tresna. *Hizpide: euskalduntze - alfabetatzearen aldizkaria*, 49, 3-16.
- FALS, O. (2001). Participatory (action) research in social theory: Origins and challenges. In P. Reason, eta H. Bradbury, (Arg.), *Handbook*

- of action research: Participative inquiry and practice* (27-37 orr.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- FANTOVA, F. (2000). *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- (2003). *La sistematización como herramienta de gestión*. <http://www.alboan.org/archivos/330.pdf>. (2009/02/25ean irakurria)
- FASOLD, R. (1996). *La sociolingüística de la sociedad : introducción a la sociolingüística*. Madrid: Visor.
- FELDMAN, A. (2007). Validity and quality in action research. *Educational Action Research*, 15(1), 21-32.
- FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, marzo de 2001, 31-42.
- FERNANDEZ, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación SA.
- FERRERO, G. (2003). *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- FIEDLER, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- FILL, A. eta MÜHLHÄUSLER, P. (Arg.). (2001). *The Ecolinguistics Reader: Language, Ecology and Environment*. London: Continuum.
- FISHER, K. eta PHELPS, R. (2006). Recipe or performing art?: Challenging conventions for writing action research theses. *Action Research*, 4(2), 143-164.
- FISHMAN, J. A. (1968). *Readings in the sociology of language*. The Hague: Mouton.
- (1974). *Advances in language planning*. The Hague: Mouton.
- (1979). *Sociología del lenguaje*. Madrid: Cátedra.
- (1983). *Progress in language planning: international perspectives*. Berlin eta New York: Mouton.
- (1991). *Reversing Language Shift*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.



- (Arg.). (2000). *Can threatened language be saved? Reversing Language Shift revisited: a 21st Century perspective*. Clevedon: Multilingual Matters Ltd.
- FITZPATRICK, J., SANDERS, J. eta WORTHEN, B. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman.
- FLATHARTA, P. Ó. (1995). *Business and Management Education in Lesser used Languages*. Aberaeron, Dyfed: Cwmni IaitH.
- FLICK, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- FLIPO, J. (1993). *Gestión de empresas de servicios*. Barcelona: EADA Gestión / Gestión 2000.
- FOUDRIAT, M. (2007). *Sociologie des Organisations*. Paris: Pearson Education.
- FRANCKE, M. e. M., M. (1995). *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima, Perú: Escuela para el Desarrollo.
- GARAU, J. (2003). *Guía para la implantación de la Norma ONG con Calidad*. Barcelona: INTRESS.
- GARCÍA INSAUSTI, O. (2003). *Partehartzea enpresan: beginatu historikoa, beginatu kritikoa eta lankidetzaren beginatu*. Eskoriatza: Lanki Ikertegia - Mondragon Unibertsitatea.
- GARCÍA, G. eta RAMIREZ, J. (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Libros Certeza.
- GARZÓN, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- GELL-MANN, M. (1994). Complex adaptive systems. In G. Cowan, D. Pines, eta D. Meltzer, (Arg.), *Complexity, metaphors, models and reality* (17-29 orr.). New York: Perseus Publishing.
- GEYSER. (2004). *Memoria E.F.Q.M. presentada a Euskalit para el proceso de evaluación externa* (Dokumentu fotokopiatua). Bergara: Geysler-Gastech SA.
- GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA. (2004). *2004ko martxoaren 8ko 21/04 Foru Dekretua, bizkuntza ofizialen erabilera arautzen duena Gipuzkoako Foru Aldundiaren jarduera esparruan*. Donostia: Gipuzkoako Aldizkari Ofiziala, 52. zk. 2004ko martxoaren 17koa.

- GIDDENS, A. (1993). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- GIL, F. (2003). Aprendizaje organizacional. In F. Gil Rodríguez, eta C.M. Alcover de la Hera (Arg.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- (2006). Trabajo en equipo y equipos de trabajo. In J. Sánchez Pérez (Arg.), *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo* (15-34 orr.). Madrid: McGrawHill.
- GIL, F. eta ALCOVER, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- (Arg.). (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.
- GIL, F.; RICO, R. eta SÁNCHEZ-MANZANARES, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 25-31.
- GILLET, J. C. (2006). *La animación en la comunidad. Un modelo de animación socioeducativa*. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- GLASER, B. eta STRAUSS, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- GLASER, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- (2006). *Doing Formal Grounded Theory: A Proposal*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- GLYNN, M. A. eta BARR, P. S. (2003). Team decision making in organizations. In M.A. West, D. Tjosvold, eta K.G. Smith (Arg.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 211-28). Chichester, England: John Wiley eta Sons Ltd.
- GONZÁLEZ VADILLO, J. (1993). *Comportamiento Humano. El recurso básico de la organizaciones empresariales*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- GONZÁLEZ, M. eta GUENAGA, G. (2008). Lidergoa, aktibo ukiezinak eta ezagutzaren kudeaketa antolakuntzetan. *Uztaro - Giza eta Gizarte Zientzien Aldizkaria*, 66, 21-40.

- GOODSTEIN, L. eta et al. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGrawHill.
- GORDE, A. eta SERRANO, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- GOROSTIZA, M. (2008). *Nola sustatu euskara udalerriko enpresetan. Lasarte-Oriako Udalaren esperientzia*. Lasarte: Lasarte-Oriako Udala.
- GORTER, D. (2008). *Language use at work among some minority languages in Europe. Europako hizkuntzak eta lan-mundua*. Paper presented at the ERALAN Ikerketa Proiektuaren Topaketa, Zamudio.
- GOULDING, C. (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage.
- GREAVES, B. (2004). El euskara es un elemento de calidad en la empresa. *Estrategia Empresarial*, 251.
- GREENBAUM, T. (1998). *The handbook for focus group research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- GREENWOOD, D. eta LEVIN, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GRIN, F. (1990). The economic approach to minority languages. In D. Gorter, et al. (Arg.), *Fourth International Conference on Minority Languages* (1 Bol, 153-74 orr.). Clevedon, England: Multilingual Matters Ltd.
- (1996). The economics of language: survey, assesment, and prospects. *International Journal of the Sociology of Language*, 121, 17-43.
- GROGAN, M., DONALDSON, J. eta SIMMONS, J. (2007). *Disrupting the status quo: The action research dissertation as a transformative strategy*. <http://cnx.org/content/m14529/latest/>. (2009/02/19an irakurria)
- GUBA, E. eta LINCOLN, Y. (1989). *Fourth Generation of Evaluation*. London: Sage Publications.
- (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin, eta Y. Lincoln (Arg.), *Handbook of qualitative research* (105-117 orr.). California: Sage.
- GUERRA-LÓPEZ, I. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington, Indiana: AutorHouse.

- GUILLETTE, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50.
- GUTIERREZ, R. (2009). Euskara: berrikuntzarako balioa. *Erabili.com Aldizkari Elektronikoa*, 08/07/11.
- HACKMAN, J. eta MORRIS, C. (1975). Group task, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration. In Berkowitz, L. (Arg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (8 Bol, 45-99 orr.). New York: Academic Press.
- HALL, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- HAMERS, J. eta BLANC, M. (1983). *Bilingüedad et Bilinguisme*. Bruxelles: P. Mardaga.
- HASLETT, T. eta e.a. (2002). Action research: Its role in the university/business relationship. *Systemic Practice and Action Research*, 15(3), 437-448.
- HAUGEN, E. (1966). *Language Conflict and Language Planning: the case of modern Norwegian*. Cambridge: Harvard University Press.
- (1972). The Ecology of Language. In A.S. Dil (Arg.), *The Ecology of Language: Essays by Einar Haugen* (325-39 orr.). Stanford: Stanford University Press.
- HEIKKINEN, H. L., HUTTUNEN, R. eta SYRJÄLÄ, L. (2007). Action research as narrative: Five principles for validation. *Educational Action Research*, 15(1), 5-19.
- HERAS, I. (2001). *La estión de la calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de l ISO 9000 en las empresas de la CAPV*. Bilbo: UPV-EHUko argitalpen zerbitzua.
- HEREDIA, A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- HERNANDEZ PINA, F., FUENTES, P., IGLESIAS, E. eta SERRANO, F. (1995). *Introducción al proceso de investigación en educación*. Murcia: DM.
- HERON, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London: Sage Publications.
- HERR, K., ANDERSON, Gary L. (2005). *The Action Research Dissertation. A Guide for Students and Faculty*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- HERSEY, P. eta BLANCHARD, K. (1969). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- HOPE, K. W. eta WATERMAN, H. (2003). Praiseworthy pragmatism? Validity and action research. *Journal of Advanced Nursing*, 44(2), 120-127.
- HOUSE, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. Hunt, eta L. Larson (Arg.), *Leadership: The cutting edge* (189-207 orr.). Carbondale, IL: The Southern University Press.
- HPS. (1997). *Euskararen erabilera lan munduan: erabilera planen metodologia. 1996ko abenduaren 12an egindako mintegira aurkeztutako txostenak*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- (1998). *Euskara Arlo Sozioekonomikoan*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- (1999). *Euskara Biziberritzeko Plan Nagusia*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzua.
- (2003). *Euskararen Erabilera EAE-ko Enpresa Handietan*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritza - Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza.
- (2004). *Euskararen egoera lan-munduan*. <http://www.euskara.euskadi.net/r59-734/eu/>. (2009/09/14an irakurria)
- (2005). *Euskara-plana enpresan*, [http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/euskara\\_planak/eu\\_7749/adjuntos/euskara\\_plana\\_enpresan\\_eus1.pdf](http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/euskara_planak/eu_7749/adjuntos/euskara_plana_enpresan_eus1.pdf). (2008/04/29an irakurria)
- (2005). *Hizkuntza Politika Aurrera Begira. Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzaren 2005-2009 egitasmoa*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- (2006). *Euskara planak eta erakundeak. Erreferentzia Marko Estandarra*. [http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/planes\\_euskera/eu\\_00121/aurkezpena.htm](http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/planes_euskera/eu_00121/aurkezpena.htm) (2009/07/02an irakurria)
- (2006). *Lan-mundurako hizkuntza-politika*. [http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/lan\\_](http://www.euskara.euskadi.net/r59-14154/eu/contenidos/informacion/lan_)

- mundurako\_hpolitika/eu\_00141/sarrera.html. (2009/09/15ean irakurria)
- (2006). *Marketina eremu urriko hizkuntzetan. Enpresentzako gidaliburua*, [http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/euskara\\_planak/eu\\_7749/adjuntos/Marketina\\_eremu\\_urriko\\_hizkuntzetan\\_eus.pdf](http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/euskara_planak/eu_7749/adjuntos/Marketina_eremu_urriko_hizkuntzetan_eus.pdf). (2008/07/26an irakurria)
  - (2008). *IV. Inkesta Soziolinguistikoa - 2006*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- HUBER, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- IBERDROLA. (2003). *Informe social 2002*. Bilbo: Iberdrola.
- ICHIJO, K. eta NONAKA, I. (Arg.). (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press.
- INTXAUSTI, E. (2005). *Talde lanaren metodologia*. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia.
- INTXAUSTI, K. (2005). *Antolaketa- eta kudeaketa-eredu aurreratua lanbide heziketako ikastetxeetan*. Paper presented at the Lanbide Heziketako Nazioarteko IV. Kongresua: "Lehiakortasuna, Berrikuntza eta Lanbide Heziketa", Donostia.
- IRAULTZEN. (2001). Euskararen normalizazioaren berri emateko orria Iraultzenen. *Iraultzen Aldizkaria, maiatza*.
- IRIZAR, A. (2009). *Proposamen ekolinguistiko bat Fagor E.E. nazioartekotzerako*. <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>. (2009/09/07an irakurria)
- ISASI, X. (2004). Metodologia sendorik gabe teoria onik ez. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 53, 31-44.
- ISASI, X. eta IRIARTE, A. (1998). Euskararen kale erabilera. Txillardegiren eredu matematikoa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 28, 65-80.
- ITP. (2001). *Premio vasco a la calidad de gestion 2001* (Dokumentu fotokopiatua). Bilbo: Industria de Turbo Propulsores S.A.
- IVAP/HAEE, eta Euskalit. (2004). *Kalitatearen Oinarrizko Gidaliburua Administrazioentat*. Gasteiz: IVAP/HAEE - Eusko Jaurlaritza.
- IÑIGO, J. J. (1994). Euskararen kale erabilpena Euskal Herrian: EKBren neurketaren emaitzak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 13/14, 51-76.

- JARA, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Mexico: Alforja.
- (2006). Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 23, 7-16.
- KAPLAN, R. S. eta NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performances. *Harvard Business Review*, *urtarrila-otsaila*.
- (1996). Using the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, *iraila-urria*.
  - (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
  - (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
  - (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- KATAMBWE, J. M. (2005). Recherche-action et consultation en communication des organisations: La production de savoirs sous double-contraite. *Recherches Qualitatives, Hors-Série – N° 1. Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE ET PRODUCTION DE SAVOIRS, UQAM, 12 mai 2004*, 61-72.
- KATZ, D. eta KAHN, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KATZENBACH, J. R. eta SMITH, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz de Santos.
- KAUFMAN, R. (1999). *El pensamiento estratégico. Una guía para identificar y resolver problemas*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.
- (2004). *Planificación Mega. Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- KELLE, U. (2007). The development of categories: different approaches in grounded theory. In Bryant, A. eta Charmaz, K. (Arg.), *The SAGE handbook of grounded theory* (191-213 orr.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- KEMMIS, S., McTAGGART, eta ROBIN. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.

- KILMANN, R. (1983). *Producing Useful Knowledge for Organizations*. Portland, OR.: Praeger.
- KIM, D. (1998). The link between individual and organizational learning. In Klein, D. (Arg.), *The strategic management of intellectual capital* (41-62 orr.). Woburn, Ma: Heinemann.
- KLOSS, H. (1969). *Research Possibilities on Group Bilingualism: A Report*. Quebec: Centre international de recherche sur le bilinguisme.
- KOETTING, J. (1984). *Foundations of naturalistic inquiry: developing a theory base for understanding individual interpretations of reality*. Paper presented at the National Convention, Association for Educational Communications and Technology, Dallas, Texas.
- KOLB, D. (1996). Management and the learning process. In K. Starkey (Arg.), *How organizations learn* (270-287 orr.). London: International Thompson Business Press.
- KOZLOWSKI, S. eta BELL, B. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. Borman, D. Ilgen, eta R. Klimoski (Arg.), *Industrial and Organizational Psychology* (333-75 orr.). Chichester: John Wiley eta Sons.
- KOZLOWSKI, S. eta ILGEN, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- KROGH, G. V., ICHIJO, K. eta NONAKA, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. Mexico: Oxford University Press.
- KRUEGER, R. (1994). *Focus groups. A practical guide for applied research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- KUTXA. (2008). *Enpresaren Gizarte Erantzukizuneko Kodea*. [http://www.kutxa.net/wkn\\_entidadfinanciera\\_new/eu/pdf/codigoRSE.pdf](http://www.kutxa.net/wkn_entidadfinanciera_new/eu/pdf/codigoRSE.pdf). (08/04/20an irakurria)
- LANDY, F. eta CONTE, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- LARIZ, A. (2005). Erabilera plana abian jartzea erabaki estrategikoa da enpresarentzat. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 52, 47-52.



- LARRAMENDI, M. (1882). *Corografía o descripción general de la muy noble y muy leal Provincia de Guipuzcoa*. Barcelona: Imprenta de la Viuda e Hijos de J. Subirana.
- LARRAÑAGA, I. eta IRIGARAI, J. A. (1996). Jose María Sánchez Carrión «Txepetx» en teoriaren ekarpen eta aplikazioaz. *BAT- Soziolinguistika Aldizkaria*, 18, 23-38.
- LASUEN, G. (2008). *EFQM eta BIKAIN: enpresako kudeaketa-erremintak, euskararen lagungarri*. <http://www.euskalit.net/bikain/bikainberri/Euskalit-EFQM%20eta%20BIKAIN.pdf>. (2009/05/26an irakurria)
- LATORRE, A. (2003). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Grao.
- LATORRE, E. (1996). *Teoría General de Sistemas aplicada a la solución integral de problemas*. Santiago de Calí: Editorial Universidad del Valle.
- LEAL, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Alcobendas (Madrid): Actualidad Editorial SA.
- LE BOTERF, G. (1993): *L'Ingenierie et l'évaluation de la formation*. Les éditions d'organisations. Paris.
- LENCIONI, P. M. (2002, ). Viva de acuerdo con sus valores empresariales. *Harvard Deusto Business Review*, 111, 53-59.
- LEONARD-BARTON, D. (1993). La fábrica como laboratorio de aprendizaje. *Harvard Deusto Business Review*, 58, 46-61.
- LETONA, E. (2007). *Euskararen normalizazioaren bidean, tratuak landu langileekin enpresa handietan*. HIZNET hizkuntza-plangintza graduondokora aurkeztutako sakontze-lan argitaratu gabea, Arrasate.
- LEWIN, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- (1947). Group Decision and Social Change. In T. Newcomb eta E. Hartley (Arg.), *Readings in Social Psychology* (330-44 orr.). New York: Henry Holt.
- (1968). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper.
- LINCOLN, Y. S. eta GUBA, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

- LOCKE, K. (2001). *Grounded theory in management researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- LOHMEIER, J. (2002). *Planificación participativa et gestión du cycle de project*, <http://hagar.up.ac.za/catts/learner/patsy/dernet/ppo1.pdf>. (2002/01/10ean irakurria)
- LUCAS MARÍN, A. (2001). La cultura de las organizaciones. In V. Martínez Quintana, eta A. Lucas Marín (Arg.), *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa* (23-40 orr.). Madrid: UNED.
- LUHMANN, N. (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. México: Universidad Iberoamericana.
- (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- LUKAS, J. eta SANTIAGO, K. (2004). *Evaluación educativa*. Madrid: Alianza Editorial.
- MACKEY, W. F. (1976). *Bilinguisme et contact de langues*. Paris: Editions Klincksieck.
- (1994). La ecología de las sociedades multilingües. In A. Bastardas, eta E. Boix (Arg.) *¿Un estado, una lengua? La organización política de la diversidad lingüística* (25-54 orr.). Barcelona: Ediciones Octaedro S.L.
- (2001). The Ecology of Language Shift. In Fill, A. eta Mühläusler, P. (Arg.), *Ecolinguistics Reader. Language, Ecology and Environment* (67-74 orr.). London: Continuum.
- MADRAZO, A. (2008a). LAB sindikatua: Eraginguneak. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (101-7 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- (2008b). LAB sindikatua: eskualdeko idazkaritzaren bileretan euskaraz. In *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan onarritua* (109-17 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- MAQUEDA, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Diaz de Santos.
- MARDONES, J.M. eta URSÚA, N. (1982): *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*. Barcelona: Fontarama

- MARÍ, I. (2004, 2009/08/25). *Síntesis de las Ponencias Plenarias*. [http://www.barcelona2004.org/esp/banco\\_del\\_conocimiento/docs/CO\\_35\\_ES\\_PLENARIAS.pdf](http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/docs/CO_35_ES_PLENARIAS.pdf). (2009/08/25ean irakurria)
- MARIN, J. A. eta ZARATE, M. E. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 4(4), 255-280.
- MARKO, J. (1993). Lan mundua eta euskara: gainbegirada orokor bat. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 11, 13-30.
- (1995). Hizkuntza-plangintza herrietako elkarteetan. Azterketa konparatiboa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 15, 97-110.
  - (1996). Hizkuntza-normalizaziorako mikroplangintza proiektua “Club Deportivo Hernani” kirol elkarteetan. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 20/21, 81-105.
  - (1999a). *EusLab Egitasmoa. Euskararen Normalizaziorako I. Egitasmo Estrategikoa* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: LAB sindikatua.
  - (1999b). *LAB sindikatua. Euskararen Egoerari Buruzko I. Balantze Txostena* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: LAB sindikatua.
  - (2000). Hizkuntza prozesuen ingeniari-tza. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 34, 65-78.
  - (2001). *LAB sindikatuko EusLab Egitasmoaren diagnosiaren aurkezpena*. Paper presented at the «Euskararen geroa pausoz pauso gizarte alorretan planifikatzen» UEUren Udako Ikastaroa, Iruñea.
  - (2002). *LAB sindikatuko EusLab egitasmoa. Sineu(S)istem Metodologia. Formazio saioak*. In anonymous (Arg.). Donostia: LAB sindikatua.
  - (2003). *Plangintzaren Funtsa Teoriko eta Teknikoak. Hiznet - Hizkuntza-plangintza on-line graduondo ikastarorako prestatutako formazio modulua* (Txosten argitaratu gabea). Donostia: Asmoz - Eusko Ikaskuntza.
  - (2004). *Gizarte Erantzukizuna Organizazioetan eta Hizkuntza*. Paper presented at the VI. Euskal Soziologia Kongresua, Bilbo.
  - (2007). *Eraldaketarako esku-hartzea hizkuntza-normalizazioaren esparruan. Erreferentziatzko eredu baten proposamena*. Paper presented at the UEUren Udako Ikastaroa: Hizkuntza-plangintza, teoriak eta aplikazioa, Iruñea.
  - (2008a). EraLan ikerketaren marko teorikoa. Organizazio mailan hizkuntza-normalizaziorako interbentzioen marko teorikoa kon-

- tzeptualizatzeko oinarriak. In J.I. Marko, eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (17-28 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- (2008b). EPEsA Metodologia (Euskara Planetan Eskuhartze Analtikorako Metodologia). EraLan ikerketa-proiektuan oinarritutako proposamen metodologikoa. In J.I. Marko, eta O. Lujanbio, (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (43-58 orr.). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- MARKO, J. eta LUJANBIO, O. (Arg.). (2008). *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- MARTÍNEZ CARABALLO, N. (2006). Knowledge management: individual versus organizational learning. *Intangible Capital*, 2(3), 308-326.
- MARTÍNEZ MUT, B. (1997). *Calidad y educación. Un enfoque de ingeniería*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- MARTINIC, S. (1984). *Algunas categorías de análisis para la sistematización*. Santiago, Chile: CIDE-FLACSO.
- (1999). El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la sistematización. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política*, 16, 44-51.
- MARTÍ, J. (2008). De las prácticas locales al conocimiento público: La investigación acción como contribución científica. Ensayo: Kathryn Herr eta Gary L. Anderson (2005). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(2).
- MATUS, C. (1977). *Planificación de situaciones*. Caracas: Libros Alfar.
- (1978). *Estrategia y plan*. Mexico: Siglo XXI.
- MAURIS, J. (Arg.). (1987). *Politique et Aménagement Linguistiques*. Québec: Conseil de la Langue Française.
- (2009). L'amenagement linguistique, évolution et perspectives. *Revisita de Llengua i Dret*, 51, 65-124.
- MAYO, A. eta LANK, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.

- MCC. (2006). *Euskara Normalizatzeko Oinarriak*. Arrasate: Mondragon Corporación Cooperativa.
- MCGRATH, J. (1964). *Social Psychology: a brief introduction*. New York: Holt.
- MCKERNAN, J. (1999). *Investigación-acción y curriculum*. Madrid: Ediciones Morata.
- MCLENNAN, R. (1989). *Managing organizational change*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MEDINA, M. (1995). *Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociativas*. Murcia: FAMDIF.
- MERTON, R., KISKE, eta KENDALL, P. (1956). *The focused interview*. New York: Free Press.
- MESONERO DE MIGUEL, M. (2005). *Ikerketa-proiektuak lantzeko teknikak*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea.
- MICHELIN\_S.A.-ENPRESA\_KOMITEA. (2000). *Lasarteko Michelin enpresan euskararen normalizazioa bultzatzeko proposamena* (Dokumentu fotokopiatua). Lasarte.
- MINTZBERG, H., et al. (1997). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- MORA, A. eta VIVAS, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública. El cuadro de mando integral*. Madrid: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- MORIN, E. (1985). Critères de scientificité en recherche-action. *Revue des Sciences de l'Education*, XI(1), 31-43.
- MUCCHIELLI, A. (2005, ). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches Qualitatives - Hors-Série, 1*, 7-40.
- MÜHLHÄUSLER, P. (2001). Ecolinguistics, Linguistic Diversity, Ecological Diversity. In Maffi, L. (Arg.), *On biocultural Diversity—Linking Language, Knowledge, and the Environment*. Hardcover: Smithsonian Institution Press.
- (2003). *A Course in Ecolinguistics*. London: Battle Bridge Publications.
- MUJICA, I., et al. (1997). *Kalitatea eta etengabeko hobekuntza*. Usurbil: Elhuyar - Taldeka.

- MUNARRIZ, B. (Koor.) (1997): *Investigación cooperativa*. Donostia: Pedagogía Ibaeta.
- MUÑOZ ADANEZ, A. (2005). Cambio y desarrollo en las organizaciones. In F. Gil Rodríguez, eta C.M. Alcover de la Hera (Arg.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (259-82 orr.). Madrid: Alianza Editorial.
- MUXIKA, I. (2007). *ELAYren hizkuntza irizpideak kudeaketa sisteman txertatuta*. 30+10 Mintegian aurkeztutako komunikazioa - IMH, Elgoibar.
- NINA, A. (2006). *Guía de Sistematización*. El Salvador: GTZ.
- NINYOLES, R. (1972). *Idioma y poder social*. Madrid: Editorial Tecnos.
- (1975). *Estructura Social y Política Lingüística*. Valencia: Fernando Torres Editor.
- NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- NONAKA, I. eta TAKEUCHI, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico: Oxford University Press.
- NRG. (2005). *El Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia. Herramienta para la gestión estratégica de la Organización* (Apunte argitaratuak). Madrid: NRG Energy Group SL.
- OTAÑO, M.L. (2003). *Modelización y experimentación de la aplicación de TQM en enseñanza superior*. Argitartu gabeko Doktoradutza Tesia, UPV/EHU, Donostia.
- PARDO DEL VAL, M. (2003). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Argitartu gabeko Doktoradutza-tesia, Universitat de Valencia, Valencia.
- PARMENTIER, C. (2008). *L'ingénierie de formation*. Paris: Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles SA.
- PARRA, I. (2002). Valores, organización y formación. In P. Pineda, (Arg.), *Pedagogía Laboral* (pp. 201-26). Barcelona: Ariel.
- PARRINI-ALEMANNI, S. (2005, ). La recherche-action en communication des organisations est-elle une méthode qualitative constructiviste?. *Recherches Qualitatives - Hors-Série, 1*, 41-60.
- PATTON, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.

- PAWLOWSKY, P. (2001). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, eta I. Nonaka, (Arg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- PÉREZ MARTÍNEZ, A. (2009). *La cultura organizacional, algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos* (No. 20009-1). Madrid: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales - Universidad Complutense.
- PÉREZ SERRANO, G. (1990). *Investigación-acción. Aplicaciones al campo social y educativo*. Madrid: Dykinson.
- (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
  - (2000). *Modelos de investigación cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. Madrid: Narcea.
- PESA. (2004). *Guía metodológica de sistematización*. Honduras: FAO.
- PEFFER, J. (1997). *New Directions for Organization Theory. Problem and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- PICHARDO, A. (1993). *Planificación y programación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- PIKABEA, I. (1991). Taldearen eragina hizkuntz irakaskuntzan. *ZUTABE Euskalduntze-Alfabetatzearen Aldizkaria*(25), 65-76.
- PINILLA, S. (2005). *Guía metodológica: aprendiendo a sistematizar la experiencia*. Panamá: USAID / AED.
- POLKINGHORNE, D. (1995). Narrative knowing and the human sciences. *Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5-23.
- POPKWITZ, T. (1988). *Paradigma e ideologia en investigación educativa*. Madrid: Mondatori.
- PORRAS, J. (1988). *Organization development: theory, practice and research*. Palo Alto, California: Graduate School of Business, Stanford University.
- PRAHALAD, C. eta HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business School Press*(May-June 1990).
- PRIETO, C. (2003). *II Curso de Dirección Pública Local. Plan de mejora de la calidad de los servicios del departamento de economía local de la FEMP* (Apunte argitaratuak). Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

- QUINN, J. (1992). *Intelligente enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- RAMIÓ, C. eta BALLART, X. (1993). *Teoría de la organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- REASON, P. (2006). Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 6(15), 187-203.
- REASON, P. eta BRADBURY, H. (Arg.). (2008). *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- RESWEBERER, J.-P. (1995). *La Recherche-Action*. Paris: PUF.
- REYES, A. eta VELASQUEZ, J. (2007). *Cambio organizacional*. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. (2007ko ekainean irakurria)
- Reyes, C. (2005). Analysis of the relation between knowledge engineering and knowledge management based on the Nonaka and Takeuchi models. *Intangible Capital*, 1(3), 1-15.
- RICO, R., SÁNCHEZ-MANZANARES, M., GIL, F. eta GIBSON, C. (2008). Team implicit coordination processes. *Academy of Management Review*, 23(1), 163-184.
- RINCON, D. d. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- RITZER, G. (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid: McGraw Hill.
- ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- ROBILLARD, D. (1990). Vers une approche globale des rapports entre langue et économie. In R. Chaudeson, eta D. Robillard (Arg.), *Langes, économie et développement*. Marsella: Institut d'Études Créoles et Francophones. Université de Provence.
- RODRÍGUEZ EBRARD, L. (2008). *Vínculo entre la investigación-acción, el constructivismo y la didáctica crítica*. <http://www.odiseo.com.mx/2008/5-10/rodriguez-vinculo.html>. (2009/02/25ean irakurria)
- RODRÍGUEZ, G., GIL, J. eta GARCÍA, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. (2005). *Relaciones humanas en la empresa*. Iruña: Ediciones Internacionales Universitarias SA.



- RODRÍGUEZ VILLASANTE, T. (1998). *Cuatro redes para mejor vivir*. Buenos Aires: Lumen.
- ROTAETXE, K. (1990). *Sociolingüística*. Madrid: Editorial Síntesis.
- RUBIO, M. J. eta VARAS, J. (1997). *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Editorial CCS.
- RUIZ AVILES, P. (2000). *Acción social y planificación del desarrollo rural*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- RUIZ DE GAUNA, P. (1997). *Más allá de la formación continua: el desarrollo profesional docente*. Argitaratu gabeko Doktoradutza-tesia, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.
- RUIZ OLABUENAGA, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbo: Universidad de Deusto.
- (2007). *Metodología de la investigación cualitativa* ( 4. arg.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- SAGARNA, A. (1992). Enpresarako hizkuntz politika baten oinarriak. In E. Arana, eta J.J. Iñigo (Arg.), *Publizkuntza. Publizitatea eta hizkuntza ez normalizatuak* (87-99 orr.). Donostia: Euskal Kulturaren Batzarrea.
- SAGOR, R. (2000). *Guiding school improvement with action research*. Baltimore, MD: ASCD.
- SAINZ DE VICUÑA, J. (2001). La misión, hoy más necesaria que nunca. *Harvard Deusto Business Review*, 105, 16-31.
- SALA, X. (1998). *Liberalismo económico y ultranacionalismo español*. <http://www.colombia.edu/xscatala/articles/liberal.htm>. (2002/02/21ean irakurria)
- SALAS, E., STAGL, K. eta BURKE, C. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging nearg. In C. Cooper, eta I. Robertson (Arg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (19. Bol, 47-91 orr.). Chichester, England: John Wiley eta Sons.
- SALGADO, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J. M. (1981). *El espacio bilingüe*. Iruñea: Eusko Ikaskuntza.

- (1985). La nueva sociolingüística y la ecología de las lenguas. *Cuadernos de Sección. Hizkuntza eta Literatura. Aingeru Irigaray-ri omenaldia*, 4, 327-348.
  - (1987a). *Un futuro para nuestro pasado. Claves de la recuperación del Euskara y teoría social de las lenguas*. Donostia: Egilearen Autoedizioa.
  - (1987b). Euskararen berreskurapenaren teoria soziolinguistikoa eta hizkuntzen teoria soziala. *Jakin Aldizkaria*, 42/43, 29-72.
  - (1991). La realidad y la ley. *Inprecor - Revista política editada por la LCR*, 81 - Tema Central.
  - (1992a). Las lenguas vistas desde la historia versus la historia vista desde las lenguas (o el giro copernicano de un nuevo discurso social). In Eusko Ikaskuntza (Arg.), *XI Congreso de Estudios Vascos. Nuevas formulaciones culturales: Euskal Herria y Europa. Kultur antolabide berriak: Euskal Herria eta Europa*. Donostia, 1991 (89-143 orr.). Donostia: Eusko Ikaskuntza.
  - (1992b). Patología somática y terapia lingüística. El ámbito trilogico de la normalización lingüística. In C. Henríquez (Arg.), *Actas do III Congreso Internacional da Lingua Galego-portuguesa na Galiza* (305-42 orr.). A Corunha: AGAL - Associação Galega da Lingua.
  - (1993a). Radiografía de la situación general del euskera. *Pamiela*, 15, 21-32.
  - (1993b). Panorama actual del conflicto. *Pamiela*, 15, 47-56.
  - (1996). ‘Un futuro para nuestro pasado’ idazlaneko ideiei buruzko jarrera intelektualak. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 17-22.
  - (1997, ). Hololinguistika zer den. *Administrazioa Euskaraz*, 18, 6-7.
  - (1998). La teoría social de las lenguas y su aplicación a la recuperación del euskara. In AA.VV. (Arg.), *Actas do II Congreso Internacional da Lingua Galego-Portuguesa na Galiza* (673-703 orr.). A Corunha: AGAL.
  - (1999). *Aplicación sociolingüística de la territorialidad: márgenes de encuentro, Bilbao y el euskara*. Bilbo: Bilboko Udala.
- SANDOVAL, C. (1996). *Investigación Cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social, Módulo 4*. Bogotá, Colombia: ICFES, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

- SARASUA, J. (1997). *Txepetxeekin solasean: Biziaren hizkuntzaz*. Bilbo: Gara Argitaletxea.
- SARATXAGA, K. (2007). *Harreman-estilo berri bat, Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*. Donostia: Elkar.
- SCHALK, R. eta et al. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership eta Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.
- SCHEIN, E. H. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- (1982). *Psicología de la organización*. Mexico: Prentice Hall.
- (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- SCHELEMENSON, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- SCHOLTES, P. (1991). *El manual del equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad*. Madison, Wisconsin: Joiner.
- SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil Iberoamericana*. Washington: Bando Interamericano de Desarrollo.
- SÉNÉCHAL, Y. (2008): La théorisation des pratiques comme enjeu de la recherche participative. <http://www.cacis.umontreal.ca/pdf/S%C3%A9n%C3%A9chalavril2008.pdf> (2008ko martxoan irakurria)
- SENGE, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- (1997). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- (2000). *La danza del cambio. Como crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- SHULMAN, L. (1986). Paradigms and research programs in the study of teaching: a contemporary perspective. In M. Wittrock (Arg.), *Handbook of research on teaching* (3-36 orr.). New York: Mcmillan.
- SIADeco. (1993). Euskararen erabilera leku publikoetan. SIADeco Ikerketa-Taldeak neurketarako proposaturiko metodoa. *BAT - Soziolinguistika Aldizkaria*, 9, 93-108.

- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- SOLTIS, J. (1984). On the nature of educational research. *Educational Research*, 10, 5-10.
- SOLUZIONA. (d.g.). *Memorias de sostenibilidad*. [http://www.soluzion.es/htdocs/areas/cyma/servicios/pdf/memorias\\_sostenibilidad.pdf](http://www.soluzion.es/htdocs/areas/cyma/servicios/pdf/memorias_sostenibilidad.pdf). (2008/04/22an irakurria)
- SONEIRA, A. (2006). La teoría fundamentada en los datos (Grounded Theory) de Glaser y Strauss. In Vasilachis de Gialdino, I. (Arg.), *Estrategias de investigación cualitativa* (153-73 orr.). Barcelona: Gedisa SA.
- SOTO, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson Learning.
- SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA. (2007). *Euskararen Normalizazio Kasu Aurrreratuak*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.
- SPRI. (1998). *Trabajo en equipo*. In anonymous (Arg.). Bilbo: SPRI S.A.
- STACEY, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- STOGDILL, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- STRAUSS, A. eta CORBIN, J. (1994). Grounded Theory Methodoly. In Denzin, N. eta Lincoln, Y. (Arg.), *Handbook of qualitative research* (273-285 orr.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- STUFFLEBEAM, D. L. (1966). A depth study of th evaluation requirement. *Theory into Practice*, 5(3), 121-133.
- (1969). Evaluation as enlightenment for decision making. In A. Walcott (Arg.), *Improving educational assessment and an inventory of measures of affective behavior*. Washington: ASCD.

- (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education, udazkena*.
- STUFFLEBEAM, D. L. eta SHINKFIELD, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós - MEC.
- SUAREZ, D. (2007). Docentes, narrativa e investigación educativa. In I. Sverdlick (Arg.), *La investigación educativa. Una herramienta de conocimiento y acción*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- SUAY, F. eta SANGINÉS, G. (2004). Un model d'anàlisi i Un model d'anàlisi i intervenció en la submissió lingüística. *Anuari de Psicologia, 9(1)*, 95-110.
- (2006). Un espai per als parlants d'una llengua. *Llengua i Us. Revista Tècnica de Política Lingüística, 2(34)*, 27-39.
- (2008). Hizkuntza mendekotasunezko portaeran eragiteko proposamena. Ikusegi psikologikoa. In J. Marko, eta O. Lujanbio (Arg.), *EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua* (pp. 203-16). Andoain: Soziolingüistika Klusterra.
- SVEIBY, K. E. (2000). *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Madrid: Gestión 2000.
- (2001). A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital, 2(4)*, 344-358.
- SÉNÉCHAL, Y. (2008). *La théorisation des pratiques comme enjeu de la recherche participative*. <http://www.cacis.umontreal.ca/pdf/S%C3%A9n%C3%A9chalavril2008.pdf>. (2009/02/25ean irakurria)
- TANNENBAUM, S., BEARD, R. eta SALAS, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Arg.), *Issues, Theory and Research in Industrial and Organizational Psychology* (117-53 orr.). North Holland: Elsevier Science.
- TANNENBAUM, S., SALAS, E. eta CANNON-BOWERS, J. (1996). Promoting team effectiveness. In West, M. (Arg.), *Handbook of Work Group Psychology* (503-29 orr.). Chichester: John Wiley eta Sons.
- TEJADA, S. (d.g.). *Lidergo estiloak*. <http://www.ehu.es/SusanaTejada/asignat/antola/gaiak/2gaiausk.pdf>. (2006ko maiatzen irakurria)

- TELEFONICA. (2003). *Informe anual de responsabilidad corporativa 2002*. Madrid: Telefonica S.A.
- THATCHENKERY, T. eta CHOWDHRY, D. (2007). *Appreciative Inquiry and Knowledge Management: A Social Constructionist Perspective*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- THEVENET, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- TORBERT, W. (2000). Transforming social science: Integrating quantitative, qualitative, and action research. In F. Sherman, eta B. Torbert (Arg.), *Transforming social inquiry, transforming social action* (67-92 orr.). Boston, MA: Kluwer.
- TRINIDAD, A., AYUSO, L., GALLEGO, D. eta GARCÍA, J. M. (2003). La evaluación del plan nacional de evaluación y calidad universitaria desde la Grounded Theory. *Papers*, 70, 83-113.
- TRINIDAD, A., CARRERO, V. eta SORIANO, R. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: CIS.
- TURNOCK, C. eta GIBSON, V. (2001). Validity in action research: A discussion on theoretical and practice issues encountered whilst using observation to collect data. *Journal of Advanced Nursing*, 36(3), 471-477.
- TUTHILL, D. eta ASHTON, P. (1983). Improving educational research through the development of educational paradigms. *Educational Research*, 12(10), 6-14.
- TYLER, R. (1942). General statement on evaluation. *Journal of Educational Research*, 35, 492-501.
- UNANUE, A. (2006). *Administrazioko atala elebidunetako langileen hizkuntz obituretan eragiteko plana*. Lasarte-Oria: Lasarte-Oriako Udala.
- UNANUE, A., INTXAUSTI, N. (2002). *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*. Arrasate: LANKI - EMUN.
- URDANGARIN, M. (2007). *Hizkuntzak kudeatzeko sistema enpresan ezartzeko prozesua*. Paper presented at the 30+10 Mintegia - IMH, Elgoibar.
- VALHONDO, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos.

- VALLES, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I. (Arg.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa SA.
- VÁZQUEZ, A. (1998). *El modelo vasco de transformación empresarial*. Bilbo: Hobest.
- (2000). *La imaginación estratégica*. Barcelona: Granica.
- (2008). *Estrategias de la imaginación. Innovación y conocimiento en las sociedades de control*. Barcelona: Granica.
- VENTOSA, V. (1992). *Evaluación de la animación sociocultural*. Madrid: Editorial Popular.
- VERA, M. P. (2007). Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo. In Marchant, L. (Arg.), *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional* (pp. 123-32). Villa del Mar, Chile: UVM.
- VILLA SÁNCHEZ, A. (Arg.). (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbo: ICE - Universidad de Deusto.
- VIO, F. (1983). La investigación participativa en la educación de adultos en América Latina: algunos problemas relevantes. In Vejarano, G. (Arg.), *La investigación participativa en América Latina. Antología* (pp. 17-31). Michoacán, México: CREFAL.
- VROOM, V. eta YETTON, A. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- WALDROP, M. (1992). *Complexity*. London: Penguin Books.
- WEBER, M. (1924). *The Theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- WEST, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- (2004). *Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo. Conseguir equipos innovadores, creativos y de éxito*. Barcelona: Blume.
- WHITNEY, D. eta TROSTEN-BLOOM, A. (2002). *The power of appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- WINTER, R. (2000). *Manual del trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.

- ZALBIDE, M. (2003). *Abuldutako Hizkuntza Indarberritzea: teoriak zer dio?*, from [http://www.erabili.com/zer\\_berri/muinetik/1056974834/#9](http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1056974834/#9). (2008ko abenduan irakurria)
- (2009). *Aurrez aurreko jardunaren lekua HINBE saioetan*. Udaletako Euskara Zerbitzuen I. Topaketetara aurkeztutako komunikazioa, Lasarte.
- ZALBIDE, M. eta ERIZE, X. (2001). *3. gaia: Hizkuntza gutxituen berreskurapenerako hainbat hurbilpen teoriko* (Ikastaroaren apunte argitaratuak). Donostia: Asmoz - Eusko Ikaskuntza.
- ZASTROW, C. H. (2008). *Trabajo social con grupos*. Madrid: Paraninfo.
- ZENDOIA, J. M. (1996). Hizkuntza minorizatuak eta ekonomia: euskararen kasua. *Revista de Dirección y Administración de Empresas - Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioarako Aldizkaria*, 4, 5-17.
- (2000). *Hizkuntza Gutxituak eta Ekonomia: Euskararen Kasua*. , UPV/EHU, Donostia.
- (2001). Hizkuntza-faktorea analisi ekonomikoan. *Uztaro*, 36, 3-24.
- ZIMMERMANN, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- ZUBER-SKERRITT, O. eta FLETCHER, M. (2007). The quality of an action research thesis in social sciences. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 413-436.



# BILA

## BILDUMA

1. Paulo Iztueta: *Euskal irakaskuntza Autonomi Aroan (1983-1994)*, 2000
2. Paulo Iztueta: *Hezkuntza, hizkuntza eta boterea Euskal Herrian*, 2000
3. Paulo Iztueta: *Erbesteko euskal pentsamendua*, 2001
4. Ander Iturriotz: *Boterea gizarte homerikoan*, 2002
5. Paulo Iztueta: *Orixe saiogilea*, 2003
6. Paulo Iztueta: *Orixe auzitan*, 2003
7. Paulo Iztueta: *Orixe gaitzesia*, 2003
8. Txomin Peillen (koord.): *Euskal etorkinak Ameriketean*, 2003
9. Begoña Bilbao: *Curriculuma eta kultura Euskal Herrian*, 2003
10. Karmele Perez: *Curriculuma eta testuliburua Euskal Herrian*, 2004
11. Josu Amezaga: *Satelite bidezko nortasunak*, 2004
12. Gurutze Ezkurdia: *Curriculuma eta ingurunea Euskal Herrian*, 2004
13. Begoña Bilbao; Gurutze Ezkurdia; Karmele Perez: *Euskal curriculuma ala euskal dimentsioa curriculumean*, 2004
14. Pello Jauregi; Asier Huegun: *Sentitu*, 2005
15. Jose Inazio Imaz Bengoetxea: *Lanaldi murrizketari buruzko eztabaida*, 1995-2005, 2006
16. Joxe Garmendia Larrañaga: *Azkoitiko bailaretako eskolak, 1824-1977*, 2006
17. M. Jaione Apalategi: *Ikastetxeen egitura intelektuala*, 2006
18. Ane Larrinaga; Mila Amurrio (biltzaileak): *Hezkuntza Euskal Herrian aztergai hurbilketa soziologikoa*, 2006

19. Ane Larrinaga: *Kulturgileak eta kulturaren esparrua. I. Tradizio intelektualak beranduko modernitatean*, 2007
20. Ane Larrinaga: *Kulturgileak eta kulturaren esparrua. II. Euskal kulturgileak euskalgintza mugimenduaren eraikuntzan*, 2007
21. M.A. Unanua Garmendia: *Tõ eta no sesioan euskaraz*, 2008
22. Ana Eizagirre Sagardia: *Euskaldun zintzoaren etxerako eskuliburua*, 2008
23. M.A. Unanua Garmendia: *Cesare Pavese, mendeko idazlea*, 2009
24. Xabier Irujo Ametzaga: *Itzulpena erbestean. Bingen Ametzagag Ameriketara euskarara eramandako lanak (1938-1968)*, 2009
25. Xabier Irujo Ametzaga: *Homo Spelens. Bingen Ametzaga Aresti (1901-1969). Algortar baten bizitza erbestean*, 2009.
26. Izarne Lizaso Elgarresta: *Pertsona helduen bizi-kalitatea*, 2009.
27. Jose Inazio Imaz Bengoetxea: *Pantailen eragina hezkuntzan: bideojokoekoen kasua*, 2010.
28. Pako Sudupe: *50eko hamarkadako euskal literatura. I. Hizkuntza eta ideologia eztabaida*, 2011.
29. Pako Sudupe: *50eko hamarkadako euskal literatura. II. Kazetaritza eta saiakera*, 2011.
30. Pako Sudupe: *50eko hamarkadako euskal literatura. III. Antzerkia eta hamarkadaren ikuspegi orokorra*, 2011.
31. J. Inazio Marko Juanikorena: *Hizkuntzaren Normalizaziorako Eraldaketa Lan-munduko Organizazioetan: ENEKuS Eredua*, 2011.