



HIZNET-SAKONTZE EGITASMOA

Euskara liderrak identifikatu eta garatzeko
metodologia

Izar Larrañaga

Arrasaten, 2016ko uztailan

1 AURKIBIDEA

1	AURKIBIDEA	2
2	SARRERA	4
3	MARKO TEORIKOA	5
3.1	LIDERGO KOMUNITATEA.....	5
3.1.1	Teknikaria liderra	8
3.1.2	Taldea liderra	10
3.1.3	Tokiko liderrak	14
3.1.4	Lider exekutiboak:	17
3.1.5	Ondorioak	21
4	MARKO PRAKTIKOA	23
4.1	PROZESUA	23
4.2	PLANIFIKAZIOA EGIN	24
4.2.1	PLANIFIKAZIOAREN ATALAK	24
4.3	PRESTAKETA LANAK EGIN	25
4.4	TEKNIKARIAREN LIDERGOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA.....	25
4.5	TALDEAREN LIDERGOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA.....	27
4.6	TOKIKO LIDERGOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA.....	29
4.7	LIDERGO EXEKUTIBOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA.....	30
4.8	ONDORIO OROKORRAK+EKINTZA PLANA.....	31
5	BIBLIOGRAFIA	35

6	I.ERANSKINAK	36
7	II.ERANSKINA	38

2 SARRERA

Gaur egungo enpresetan ikuspegi eta funtzionamenduan bilakaera izugarria egon da.

Duela zenbait hamarkada enpresetan garrantzitsuena pieza kopuru ahalik eta handiena egitea zen, zenbat eta pieza gehiago, hobe. Ondoren makinetan hobekuntzak, teknologia berriak, prozesuetan hobetzea, estandarizazioa, sistemak... eta etorri ziren. Eta horrekin batera enpresetan pertsonekin zerikusia zuten gaiak lantzen hasi ziren; segurtasuna, taldean lan egitea, komunikazioa eta lidergoa adibidez.

Euskara planetan ere bilakaera izugarria egon da; hasierako planetan ezagutzari garrantzia izugarria ematen zitzaion adibidez. Enpresak aldatu ahala euskara planak ere horretara moldatu dira eta eraginkorrak izateko pausoak eman dituzte.

Euskara planetan pertsonekin harremanak, euskal hiztunak nahiz erdal hiztunak izan, garrantzia izugarria dute eta hauek aurreikusi eta lantzeak emaitza bat edo beste eman dezakeela ikusi dugu.

Lan honen bidez, enpresetako lider motak ezagutu, aztertu eta beraien indargune eta ahulguneak identifikatuko ondoren zer egin azaltzea nahi da.

Horretarako lehenengo gai honi buruz dagoen marko teorikoa eta egindako lanen emaitzen berri eman eta gure euskara planetarako baliagarriak izan daitezkeen kontzeptuak, praktikak eskuratuko ditugu.

Ondoren lan praktikoaren bidez, estilo eta lidergo ezberdinen atal teorikoa praktikan jarriko dugu, emaitzen berri emanez.

Azkenik lan honetako ondorio nagusien berri eman eta aurrera begirako proposamena luzatuko dizuegu.

3 MARKO TEORIKOA

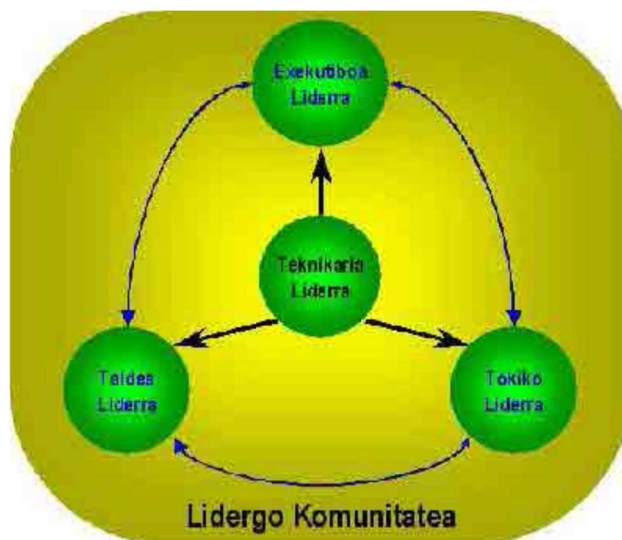
Sakontze egitasmoaren oinarri Iñaki Markok egindako “Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: Esperientzia eta modelizazioa” doktore tesiko zenbait atal izango dira.

Lidergo mota bakoitza identifikatu eta edozein erakunderako bere garapena nola egin azaltzen duen eredua azalduko da jarraian.

3.1 LIDERGO KOMUNITATEA

Zer da lidergo komunitatea:

Lidergo komunitatea, Teknikaria liderra, Exekutiboa liderra, Tokiko liderra eta Taldea liderrak osatzen dute.



«n-LiKo» lidergo eredua

Nola garatzen da?

Normalizazio planaren bitzta zikloan zehar lidergo mota ezberdinak sortzen dira, teknikaria eta beste lidergo motak konbinatuz. Erakundeak zehaztutako erronkei aurre egiteko, unean uneko lidergo komunitaterik egokiena lortu beharko dugu.

ERAKUNDEKO ERRONKAK

A ERRONKA.....
B ERRONKA.....
C ERRONKA.....

ZEIN LIDERGO
MOTA BEHAR
DUGU?

TEKNIKARIA

Egitasmo honetan zehar azalduko dugun bezala, gai hau kudeatzea garrantzitsua da. Behar dugun lidergo mota bat definitu eta gureganatzeko estrategia egokienak definituko ditugu, ahalik eta modu eraginkorrena bilatuz.

Jarraian azter ditzagun normalizazio planean zehar lidergo mota bakarra egoteak zein indar gune eta zein ahulezia sortzen dituen.

LIDERGO MOTA	ZEIN FASETAN	INDAR GUNEA	AHULEZIAK
TEKNIKARIA LIDERRA BAKARRIK	Normalizazio planaren hasieran batez ere.	Planaren gidaritza sendoa	Gidaritza ez da partekatua eta beraz, zailtasunak egon daitezke jarduerak aurrera eramateko. Teknikaria kanpoko bada erakundeko aliatuak beharko ditu. Normalizazio plana erakundean txertatzea zaila.
TALDEA LIDERRA BAKARRI	Planaren hasieran edota garapen handia duenean	Planaren hasieran motibatzailea izan daiteke, talde bat helburu baten alde lanean. Plana garatutakoan antolaketa egokia eta lanen banaketa baldin	Sor daitekeen arazoa erabakitakoa berez gauzatzea da. Taldekako kideetako batek teknikari lanak egitea eta bere ohiko lanez gain lan karga handiagoa.

		badago eraginkorra izan daiteke.	
TOKIKO LIDERRA BAKARRIK	Edozein	Egitasmoak aurrera eramateko aukera gehiago liderraren guneak erabiliz.	Tokiko liderra erabaki guneetan ez badago normalizazio plana erakundean txertatzea zaila.
LIDER EXEKUTIBOA BAKARRIK	Edozein	Egitasmoak aurrera eramateko aukera gehiago liderraren guneak erabiliz.	Lider exekutiboak normalizazio plana bere gain bakarrik hartzen badu definitutako estrategiak aurrera eramango dira baina norbait beharko du lan teknikoak egiteko. Normalizazio planetako zenbait egitasmo borondatezkoak direnez zailagoa izan daiteke langileengan eragitea

Beraz, erakundeko normalizazio plana gauzatzeko datozen orrietan ikusiko dugun moduan teknikaria oinarri izanik lidergo ezberdinak nola garatu aztertuko dugu.

3.1.1 Teknikaria liderra

Zer da teknikaria liderra:

Iñaki markok horrela definitzen du:

“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.”

Erakunde bateko euskara plan batean teknikariaren ohiko funtzioak hauek izan ohi dira:

EUSKARA TEKNIKARIA

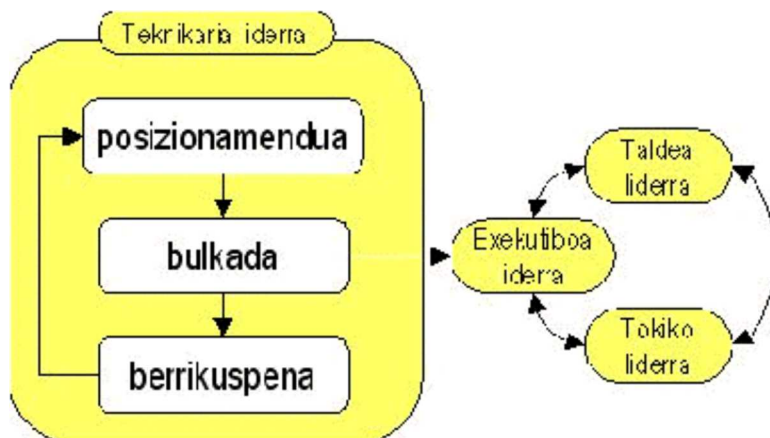
Euskara plana definitu eta aurrera emateko aholkularia da.

Funtzioak:

- Urteko kudeaketa planerako proposamenak egitea
- Kudeaketa planak aurrera eramatea
- Jarraipena egitea
- Ekintza zuzentzaileak proposatu eta/edo aplikatzea
- Euskararen aldeko giro ona sustatzea
- Horrela badagokio taldeak dinamizatzea

Nola garatzen da:

Markok teknikaria liderra garatzeko estrategiarako pauso hauek proposatzen ditu. Pauso bakoitza aztertu eta nola aplikatu dezakegun aztertuko dugu jarraian:



3.1.1.1 Posizionamendua

Lehen pausoa da:

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...

Erakunde bateko teknikariak ariketa hau sarri berez egiten du, hau da paperean idatzi gabe baina garrantzitsua da gutxienez teknikariak honakoaz hausnarketa egitea:

- **Erakundeak definituta dituen helburuak aurrera eramateko teknikariak bere burua nola kokatzen du?**
- **Helburuak aurrera eramateko teknikariak zein indar gune ditu?**
- **Zein ahulgune?**
- **Gaur egun teknikariak zein eragin eremu du? Zein izan beharko luke?**
- **Zein lan egiteko estilo du?**
- **Indarguneak aprobetxatuz ahulguneei nola egingo diezaiekegu aurre?**
- **Erakundeak definituta dituen helburuak aurrera eramateko teknikariak erakundean zein botere edo estatus du?**
- **Erakundeak nirekiko zein balorazio egiten du? (indarguneak, ahuleziak, estiloa, eragina, balorazio orokorra).**

3.1.1.2 Bulkada

Bigarren pausoa da:

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 eraikitze urratsak ematea. Horretarako egin beharko du, batetik, bere estiloak unean uneko gune eta taldeen eboluzio mailari eta ezaugarriei egokitu.

Teknikariak aurreko puntua kontuan hartuz

- **Indarguneak aprobetxatuz ahulguneei aurre egiteko zein lidergo mota behar dugu? Zein estilokoa?**
- **Gaur egun teknikariak zein eragin eremu du? Zein izan beharko luke?**

Gainerako gaur egun ditugun lidergo guneak

- **Indarguneak aprobetxatuz ahulguneei aurre egiteko zein lidergo mota behar dugu? Zein estilokoa?**
- **Gaur egun teknikariak zein eragin eremu du? Zein izan beharko luke?**

Ekintza plana zehaztuko da, batetik teknikariarena eta bestetik gainerako lidergo guneena, bai gaur egunekoak zein berriak

3.1.1.3 Berrikuspena

Hirugarren pausoa da, aurreko bi pausoetatik ondorioak aterako ditugu eta ekintza plana definituko dugu. Ekintza plana egiten laguntzeko ikus 7. Puntuako II.Eranskinean jasota dauden ohiko arazoak eta irtenbide batzuk azaltzen dituen orria erabili dezakegu.

Ekintza plan horrek alde batetik norberaren hobetzeko ekintzak jasoko ditu, adibidez, teknikariak jendearengana gutxi hurbiltzen dela identifikatzen badu, jendearengana hurbiltzeko ekintzak jarriko ditugu; bestalde, beste lidergo taldeen inguruan arazorik balego horientzako ekintzak ere jasoko ditu azpiko orria betez.

	HOBETZEKOAK	EKINTZA PLANA
POSIZIONAMENDUA	Adib:Jendearengana gutxi hurbiltzen naiz	Adib:Astean egun batean tarte bat hartu harremana landu nahi den jendearekin egoteko.
BULKADA		

Ekintza plana zehaztu eta martxan jarri ondoren jarraipenerako mekanismoak zehaztuko ditugu, beti ere P,D,C,A metodologia kontuan hartuz.

3.1.2 Taldea liderra.

Zer da taldea liderra:

Horrela definitzen du Iñaki Markok:

Taldea aipatzen dugunean, erakundearen baitan normalizazio programaren atal espezifikoak garatzeko langileez osatuta sortutako hobekuntza, kudeaketa edo garapen taldeez dihardugu.

Erabilera planetan ohikoa da Euskara batzordea edo Euskara lantaldea izeneko taldea egotea, baita ere Erabilera taldea edo hobekuntza taldeak egotea ere.

EUSKARA BATZORDEA

Euskara Batzordea erakundeko ordezkariez osatuta egongo da. Hau izan daiteke horietako bat:

Funtzioak:

- Hausnarketa estrategikoa definitu
- Euskara planaren helburuak eta ekintzak zehaztea
- Jarraipena egitea
- Kide bakoitzak bere departamentuan planaren berri ematea

- Euskararen aldeko giroa sustatzea

Beste talde mota bat, Erabilera taldea, motibazio taldea, hobekuntza taldeak.....dira. Hau izan daiteke horietako bat:

ERABILERA TALDEA

Pertsona ezberdinez osatuta daude; gai zehatz bat landu nahi duten pertsonak, euskararen alde dauden pertsona ezberdinak....

Ohikoenak diren funtzioak hauexek dira:

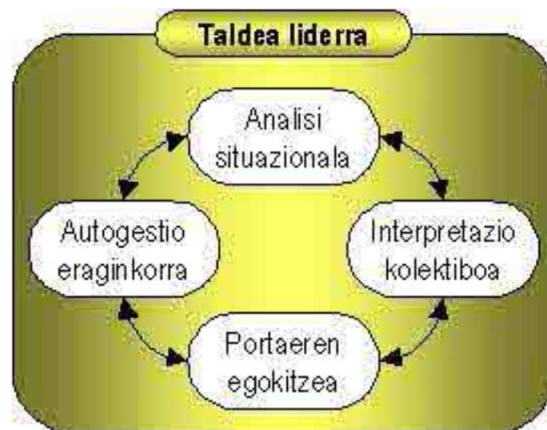
Funtzioak:

- Euskararen aldeko ekintzak definitu eta martxan jartzea
- Euskaraz hitz egiteko ohiturak hartzea
- Euskaraz idazteko trebakuntza landu

Garatzeko proposamena:

Iñaki Markok garatzeko lau pauso proposatzen ditu:

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.



Erakundeetan daukagun talde bakoitza identifikatu eta talde bakoitzaren lidergo maila aztertzeko pauso hauek proposatzen ditugu:

1. EGOERAREN ANALISIA

Erakundean martxan ditugun taldeak edota epe batean izan ditugun taldeak banan-banan aztertuko ditugu. Talde bakoitzarekin ondorengo atalak aztertuko ditugu:

- Parte hartzaileak: izen eta abizenak
- Taldearen ezaugarriak: denboran finkoa den, gai baterako sortutakoa den...
- Taldekideen asistentzia
- Rola; egokia izan den, hobetzekorik dagoen...
- Kideak; aurrera begirako helburuak lortzeko kide berririk behar den, aldaketaren bat...
- Taldean erabilitako metodologiaren egokitasuna.
- Konpromisoak; bileran identifikatutako hobetzekoak kontuan hartuz ahal den heinean ekintza zuzentzaileak definituko dira (2. pausoa)

Talde bakoitzarekin elkartu eta bileran azpiko orria beteko da:

<u>TALDEAREN IZENA</u>	<u>PARTE HARTZAILEAK</u>	<u>EZAUGARRIAK</u>
	INDAR GUNEAK	HOBETZEKOAK
ASISTENTZIA		
ROLA		
KIDEAK (kide berririk, aldaketarik...)		
ERABILITAKO METODOLOGIA		
KONPROMISOAK		

2.- EKINTZA ZUZENTZAILEAK ZEHAZTU:

Aurreko pausoak identifikatutako hobetzeko bakoitzarekin, dauden indar guneak kontuan hartuz, ekintza zuzentzailea definituko ditugu. Ondoren ekintza bakoitza, erakundeko helburuekin lotu eta lehentasun maila zehaztuko dugu: 1 maila baxua, 2 ertaina eta 3, altua.

	HOBETZEKOAK	EKINTZA ZUZENTZAILEA	LEHENTASUN MAILA (1,2 3)
ASISTENTZIA			
ROLA			
KIDEAK (kide berririk, aldaketarik...)			
ERABILITAKO METODOLOGIA			

Ekintza plana zehaztu eta martxan jarri ondoren jarraipenerako mekanismoak zehaztuko ditugu, beti ere P,D,C,A metodologia kontuan hartuz.

3.1.3 Tokiko liderrak.

Zer dira 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. Ardura exekutibo barik, organizazioaren edozein mailatan pertsona gisa bere kideekin eta erakundearen egiturekin harremanetan diharduen langilea da tokiko liderra

Emunen IGB barruan egindako "Tokiko liderrak" barne proiektu batean horrela definitzen da:

Funtzio orokorrak:

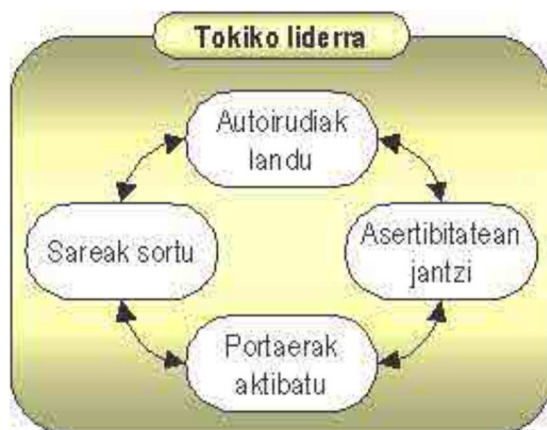
- Teknikariaren laguntzailea eta erreferentea
- Euskara planeko ekintzen zabalkundea
- Gainontzeko langileak inplikatu
- Euskara Batzordeko jardunari ekarpenak

Funtzio zehatzak:

- Egile izan
- Eragile izan
- Parte hartu

Nola garatzen da?

Tokiko liderrak identifikatu euskararen erabilera planean txertatzeko pauso hauek egitea proposatzen dira:



1.PAUSOA: Tokiko liderrak identifikatu

Euskara teknikariak tokiko liderrak identifikatzeko azterketa egingo du. Horretarako erakundean ezagutzen ditugun zenbait kideri berezko liderrak identifikatzeko galderak egingo dizkiegu:

- Zure erakundean bere portaerarekin besteentzako eredugarri den pertsonarik badago? Zein? Ezaugarriak?
- Zure erakundean gai konkrituren batekin bere ingurunean aldaketa sortu duen pertsonarik badago? Zein? Ezaugarriak?

Tokiko liderren aukeraketa nola egin:

- Lortu nahi dugun helburuaren arabera aukeratu behar dira liderrak (gaur egun daudenak edota berriak).
- Berezko liderrak (naturalki edo garapenez sortuak) edota eragindako liderrak egon daitezke (esplizituki eskatu diegunak lider edo eragile izateko)

Ondoren euskara teknikariak azpiko orria beteko du, atal bakoitzean indarguneak eta hobetzekoak zehaztuz.

	HIZKUNTZA GAITASUNA	NORBANAKO HIZKUNTZA PORTAERA	INGURUKO HIZKUNTZA PORTAERA			ERAGIN EREMUA
			Egile	Eragile	Parte hartu	
1.pertsona						
2.pertsona						

Tokiko lider bat baino gehiago egonez gero, gure erabilera planeko helburuak lortzeko egokiena (k) aukeratuko d(it)ugu.

2. PAUSOA: Lanketa egin

Aukeratutako liderrekin elkartu eta zer egin nahi dugun azaldu ondoren, onartuz gero berarekin hizkuntzarekiko arloa landuko dugu:

-hizkuntza ibilbidea eta gaur egungo kokapena; zein izan da bere hizkuntza ibilbidea? gaur egun bere burua nola ikusten duen jaso (indar guneak eta ahuleziak).



-hizkuntza portaerak garatu eta baliabide ezberdinak landuko dira, portaerak aktibatuz. Pertsonak dituen indar guneak aprobeztatuz ahuleziei aurre egiteko baliabideak eta diskurtsoak eskaini.

- Erakundeko hizkuntza sistemako euskarriak: arauak, jokaerak...
- Hizkuntza ohiturak aldatzeko tailerrak:

Euskara gehiago erabiltzeko motibatu eta baliabideak eskaintzeko tailerrak dira. Tailerrak hartzaileen motibazio, jarrera eta kontzientzia mailaren arabera egokitzen ditugu, bakoitzaren mailara egokitutako hausnarketa eta edukiekin motibatu behar direlako.

- TELP tailerra: Hizkuntza jokabide asertiboari esker, euskaraz eroso nonahi eta noiznahi sentitzeko tailerra da.
- ETM_Esatetik Egitera: Euskaraz hitz egitean eragiten duten hainbat faktoreri buruz hausnartuz, esatetik egitera jauzia egiteko prestatuko gara.
- Sentsibilizazio saioak: Erakundeetako euskara planaren eta orokorrean euskararen inguruan sentsibilizatu eta kontzientziatzeko saioak dira

3.PAUSOA: Ekin

Puntu honetan aurreko puntuetan ikasitakoak helburu eta ekintza forman jarri eta martxan jarriko ditugu.

Helburuak bi mailatan jarriko ditugu: lehenengo maila norberarengan eragiteko ekintzak jarriko ditugu eta ondoren bere ingurunean eragitekoak.

-liderrarekin non eta nola eragin zehaztuko dugu. Pertsonarekin adostuko dugu zein ekintza jarriko ditugun martxan. Ekintza zehazteaz gain data eta beharrezko duen laguntza ere zehaztuko dugu. Azkenik helburu eta ekintzei jarraipena nola egin adostuko dugu liderrarekin.

1. LIDERRA	EKINTZA (norbera)	EKINTZA (Ingurunea)	DATA	LAGUNTZA

Ekintza plana zehaztu eta martxan jarri ondoren jarraipenerako mekanismoak zehaztuko ditugu, beti ere P,D,C,A metodologia kontuan hartuz.

3.1.4 Lider exekutiboak:

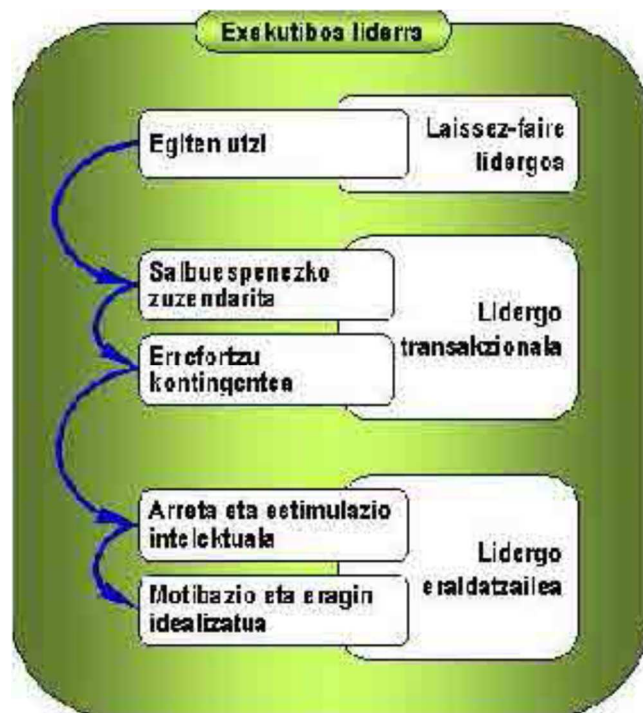
Zer da lider exekutiboa:

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 gauzatuko dute.

Erakundeetan egoten diren ohiko lider exekutiboak hauek izaten dira:

- Zuzendari Nagusia (edota kooperatiben kasuan baita ere Lehendakaria).
- Zuzendariak edo zuzendaritzako kideak.
- Ataletako arduradunak
- Bestelakoak

Iñaki Markok dioen bezala, lidergo exekutibo mota hauek daude:



LAISSEZ-FAIRE

Teknikariak baliatuko duen exekutiboaren jokabide pasiboak dira. Horiek dira normalizazio programa bat gauzatzeko botere ahalmenak dituzten exekutiboen aldetik espero daitekeen gutxieneko lidergo jarrera, teknikariak baliatuko duena irekitako bideari ekiteko.

LIDERGO TRANSAKZIONALA

Teknikariak, exekutiboaren jarrera pasiboetan tartekako jokabide aktiboak gauza daitezten situazioak sortuko ditu, protagonismoa hartu behar izango duen egoera batzuk sustatuz eta exekutiboarekin negoziatuz.

LIDERGO ERALDATZAILEAREN ESTILOKO PORTAERAK.

Teknikariaren jarduna indartuko duen exekutiboaren jokabide positibo autonomoa da. Hemen batu egiten dira exekutiboak alde aurretik gaiarekiko eduki dezakeen berezko jarrera eta normalizaziorako lidergoaren lanketa esplizitua.

Nola garatzen da?

Lidergo exekutiboa garatzeko pauso hauek proposatzen ditut:

- lider exekutiboak eta lidergo motak identifikatu.
- eragin
- ebaluatu

1.PAUSOA: lider exekutiboak eta lidergo motak identifikatu

Euskara teknikariak erakundeko lider exekutiboen zerrenda egin eta bakoitza erabilera planarekiko non kokatzen den identifikatuko du.

LIDER EXEKUTIBOEN IZENAK	EZAUGARRIAK

I

Ondoren, lider exekutiboak aztertuko ditugu. Horretarako, **Bikain ziurtagiriko EME Erreferentzia Marko Estandarreko** zenbait puntu hartuko ditugu kontuan (Ikus 6. Puntuko I. Eranskina). Hauek dira aztertuko diren atalak:

Hizkuntza politika:

- Epe luzeko ikuspegia duen planteamendua, euskararen hizkuntza normalizazioan lortu beharreko helburuei edo hizkuntza politikari dagokiena
- Epe luzeko ikuspegia lortzeko epe ertain edota laburrerako helburuak eta xedeak ezarri. Beharrezko baliabideak, pertsona arduradunak eta jardueren egutegia zehaztuz.

Pertsonak:

- Hizkuntza politika kontuan hartzen da, pertsonen kudeaketa eta haiekiko harremana gauzatzeko garaian
- Zuzendariak eta bitarteko agintariak hizkuntza politika barneratzen dute eta bere jardunarekin horren eredu dira

Puntu bakoitza irakurri eta indar guneak eta ahuleziak jasoko ditugu:

	MOTA (<i>Laissez-faire</i> , <i>Transakzionala</i> , <i>Eraldatzailea</i>)	Erreferentzia Marko estandarrekiko INDAR GUNEAK	Erreferentzia Marko estandarrekiko AHULEZIAK	ONDORIOAK
1.LIDER EXEKUTIBOA				

Lider bakoitzaren azterketa egin ondoren erabilera planeko helburuak lortzeko

2. PAUSOA: Eragin

Erabilera planeko helburuak lortzeko lidergo exekutibo(en) mota batetik beste batera pasa nahi badugu, ekintza posibleak hauek izan daitezke:

- **Laissez-faire lidergo motatik Transakzionalerantz jo:**

Ekintza hauek jar daitezke martxan:

- Euskararen hausnarketa prozesuan parte hartzeko aukera eskaini.
- Hizkuntzarekiko erakundeak dituen beharrak identifikatzeko liderrarekin saioa egin.
- Jendaurreko ekitaldietan euskararekiko konpromisoak adostu.
- Zuzendaritza Batzordean urtean behin edo bitan erabilera planaren deskargua egin.

- **Lidergo Transakzionaletik eraldatzailerantz jo:**

Ekintza hauek jar daitezke martxan:

- Euskararen hausnarketa prozesuan parte hartzeko aukera eskaini.
- Urteko kudeaketa planeko zenbait ekintzen arduradun izan.
- Ekintza bat garatu

Puntu honetan helburua, bi mailatan eragitea da: lehenengoa norberarengan eragitea eta ondoren bere ingurunean eragitea.

Ekintza plana zehaztu eta martxan jarri ondoren jarraipenerako mekanismoak zehaztuko ditugu, beti ere P,D,C,A metodologia kontuan hartuz.

3.1.5 Ondorioak

Aurreko puntuetan aztertutakoak azpiko taula honetan jasoko ditugu:

TEKNIKARIA		TALDEAK LIDERRAK		TOKIKO LIDERRAK		LIDER EXEKUTIBOAK	
Indar guneak	Ahuleziak	Indar guneak	Ahuleziak	Indar guneak	Ahuleziak	Indar guneak	Ahuleziak
EKINTZA PLANA							

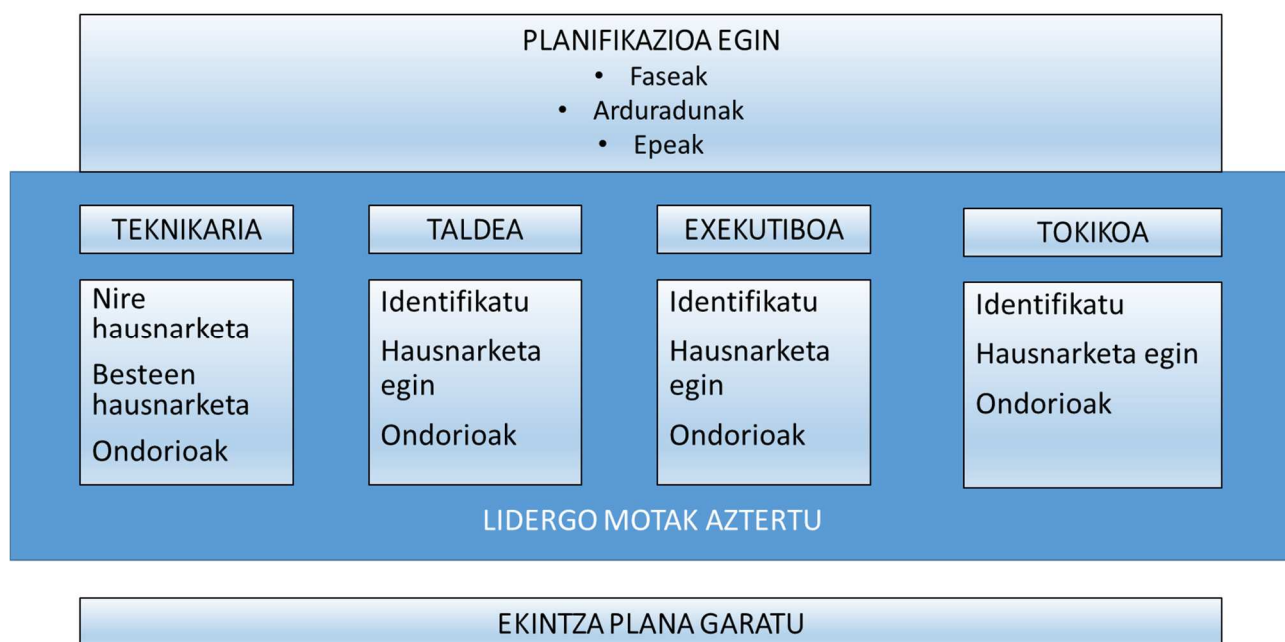
4 MARKO PRAKTIKOA

Orain arte ikusitako teoria herri administrazio batean martxan jarri dugu. Herri administrazio horrek ezaugarri hauek ditu:

- Lurralde askotan zerbitzua ematen duen herri administrazioa da; hori dela eta gune nagusia hartu dugu kontuan.
- Euskara teknikaria dago eta urte asko dira normalizazio plana abian jarri zela.
- Ez da inoiz lidergoari buruzko azterketarik egin.

4.1 PROZESUA

Lidergoen inguruko lanketa egiteko prozesua hauxe izango da:



- Planifikazioa: Azterketa hau erabilera planeko kudeaketa planean jaso.
- Lider mota bakoitza aztertu.
- Ondorioak atera eta ekintza plana definitu
- Ekintzak martxan jarri eta jarraipena egin

4.2 PLANIFIKAZIOA EGIN

Hizkuntzaren kudeaketa planean erakundean definitutako erronka eta helburuak, hau da, lortu nahi duen hori lortzeko erakundeko lidergoaren azterketa egingo dugu.

Azterketa hori egin ahal izateko gai hau aurreikusi egingo dugu erakundeko hizkuntza kudeaketa planean txertatzea proposatzen dut.

4.2.1 PLANIFIKAZIOAREN ATALAK

Atal hauek kontuan hartuko ditugu:

- Lidergoaren hausnarketan zer lortu nahi dugu?(helburua)
- Zein pauso jarraituko dugu? (ekintzak)
- Nor izango da arduraduna?
- Zein epe dugu?
- Zein metodologia erabiliko dugu?(bakarkako lana, bilerak...)
- Emaiza non aurkeztuko dugu?

Hau guztia erakundeko hizkuntza kudeaketa planean jasoko dugu azpiko taulan bezala.



EUSKARAREN GESTIO PLANA
PROIEKTUA: Euskara planaren implementazioa
URTEA: 2016

Helburu / ekintzen zk.	HELBURU ETA EKINTZAK	Adierazlea	Epea	EGOERA			Helburu eta ekintzen Betetze Maila	Egoeraren semaforoa	KRONOGRAMA											
				Hasierako egoera	Aurreikus. egoera	Bukaerako egoera			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

1. LIDERREN AZTERKETA ETA HOBEKUNTZA EKINTZAK EGIN

Ekintzak			helbururako ekintzen betetze maila:															
0.1	Prestaketa lanak	Bilera kopurua	urtarrila															
0.2	Teknikariaren lidergoa aztertu eta ondorioak atera	Taula beteta	otsaila															
0.3	Taldearen lidergoa aztertu eta ondorioak atera	Taula beteta	otsaila															
0.4	Tokiko liderren lidergo mota aztertu eta ondorioak atera	Taula beteta	otsaila															
0.5	Lider exekutiboaren lidergoa aztertu eta ondorioak atera	Taula beteta	martxoa															
0.6	Ondorio orokorrak atera eta ekintza plan proposamena egin	Ekintza plana	maiatza															
0.7	Emaitzak aurkeztu	Akta	maiatza															
0.8	Ekintzak martxan jarri		iraila															
0.9	Jarraipena egin		iraila															

4.3 PRESTAKETA LANAK EGIN

Prestaketa lanetan honako hauek definitu genituen:

- Parte hartzaileak; norbanakoak
- Bilera kopurua (gutxi gorabeherakoa)
- Komunikazioa; non aurkeztu, nola.

4.4 TEKNIKARIAREN LIDERGOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA

Hausnarketa egiteko bi modu daude:

- **Autodiagnostiko bidez:**
- **Taldean hausnartuz** :gure kasuan normalizazio teknikaria Giza baliabidetako zuzendaria eta esku hartutako ataletako 2 arduradunekin elkartu da.

Autodiagnostikoak hauek aztertuko ditu:

POSIZIONAMENDUA

- Ahalmenak: jarritako erronka eta helburuei dagokidan neurrian erdiesteko nire buruaren balorazioa 1etik 5era
- Indar pertsonalak:
- Ahulezi pertsonalak:
- Eragin ahalmena:
- Ingurukoek nirekiko duten balorazioa; positiboa eta negatiboa

BULKADA

- Gaur egun dauden lidergo guneen balorazioa: jarritako erronka eta helburuak erdiesteko gaur egun dauden lidergo guneak nola baloratzen dituzu? 1etik 5era
- Indar guneak/Ahuleziak:
- Ekintza posibleak.

Taldean ingurukoek nirekiko duten balorazioa jasoko dugu, zehatzago esanda, indar guneak eta hobetzekoak jasoko ditugu.

Ondoren indar guneak kontuan hartuz eta hobetzekoei aurre egiteko ekintzak proposatuko ditugu. Horretarako lagungarria izan daiteke ohiko ahuleziei aurre egiteko ekintza bilduma ikustea (ikus 7. Puntuko II.Eranskina).

Normalizazio teknikariak orri hau beteko du

GALDERAK	BALORAZIOA	EKINTZAK
Teknikariaren izena:	XXXXXXX	
Ahalmenak: jarritako erronka eta helburuei dagokidan neurrian erdiesteko nire buruaren balorazioa 1etik 5era. Arrazoitu zure erantzuna	3 <i>Atal batzuetan ez dakit nola eragin</i>	<i>Beste teknikari batzuen esperientzia jaso</i>
Indar pertsonalak: jarritako erronka eta helburuei dagokidan neurrian erdiesteko 3 indargune	Langile askorekin dut harremana (Zuzendaritzako jendea, arduradunak...) Etxea oso ondo ezagutzen dut. Langilea naiz eta erronkak gustuko ditut	
Ahulezi pertsonalak: jarritako erronka eta helburuei dagokidan neurrian erdiesteko 2 ahulezi edo hobetzeko	Gatazken aurrean blokeatu egiten naiz eta atal berri batzuetan gatazkak sor daitezke Atal batzuetan aliatuak ez daukat	Gatazkei aurre egiteko teknikak ikasi (Formazio pertsonala) Atal berrietan euskararen aldeko jendea identifikatu eta sarea sortu
Eragin ahalmena: (handia, ertaina eta baxua): Arrazoitu erantzuna	Ertaina Atal batzuetara iristea kosta egiten zait, bertako arduradunak ez dute laguntzen	Arduradunekin banakako bilerak egin
Ingurukoek nirekiko duten balorazioa; positiboa eta negatiboa (Hau taldean egin)	Positiboak: Langilea izatea Gertukoa izatea, konfiantza adierazten du Hobetzekoak: Atal gehiagotara iristea komeni da Metodologia berritzaileak erabili	Atal horietan eragiteko ekintza plana egin parte hartze metodologiak erabiliz

4.5 TALDEAREN LIDERGOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA

Talde bakoitzarekin ondorengo atalak aztertuko ditugu:

- Parte hartzaileak: izen eta abizenak
- Taldearen ezaugarriak: denboran finkoa den, gai baterako sortutakoa den...
- Talde kideen asistentzia
- Rola; parte hartzea, ekarpena...
- Kideak; aurrera begirako helburuak lortzeko kide berririk behar den, aldaketaren bat...
- Taldean erabilitako metodologiaren egokitasuna.
- Konpromisoak; bileran identifikatutako hobetzekoak kontuan hartuz ahal den heinean ekintza zuzentzaileak definituko dira (2. pausoa)

Gaur egun dauden taldeak hauek dira:

- Euskara taldea
- Mintza taldeak

<u>TALDEAREN IZENA</u>	<u>PARTE HARTZAILEAK</u>	<u>EZAUGARRIAK</u>
EUSKARA TALDEA	1.pertsona 2.pertsona 3. pertsona 4.pertsona 5.pertsona	Talde iraunkorra da. Atal euskaldunetako langileez osatuta dago.
	INDAR GUNEAK	HOBETZEKOAK
ASISTENTZIA	Kide batzuek asistentzia bikaina dute	Kide batzuek asistentzia eskasa du
ROLA	Kide batzuek parte hartze handia dute.	Kide batzuek gutxi parte hartzen dute (4. eta 5. pertsona).Kide hauekin elkartzea komeni da.
KIDEAK (kide berririk, aldaketarik...)	Koordinatzailearen inplikazioa	Beste gune batzuetako euskararen aldeko kide asko ez ditugu ezagutzen

ERABILITAKO METODOLOGIA	Metodologia egokia erabiltzen da, asko parte hartzen dugu.	
KONPROMISOAK	Asistentzia baxua duten kideekin elkartu gaiaz hitz egin eta soluzioak topatzeko	
	Atal berrietako kideak identifikatu eta taldera gonbidatu	

<u>TALDEAREN IZENA</u>	<u>PARTE HARTZAILEAK</u>	<u>EZAUGARRIAK</u>
MINTZA	1.pertsona 2.pertsona 3. pertsona	Zerbitzu ezberdinetako pertsonen osatuta dago. Hitz egiteko taldea da
	INDAR GUNEAK	HOBETZEKOAK
ASISTENTZIA	Bikaina da	
ROLA	Asko hitz egiten dute, lotsarik ez dute	Laneko gaiez euskaraz gehiago hitz egitea
	Laneko egoerak taldera ekartzen dituzte	
KIDEAK (kide berririk, aldaketarik...)	Beharrik ez dute ikusten	
ERABILITAKO METODOLOGIA	Hitz egiteko aukeratutako gaiak egokiak izan dira	Batzuetan taldea bideratzea falta da
KONPROMISOAK	Taldearen helburuak berrikustea	
	Taldeko kideen rolak berrikustea	

4.6 TOKIKO LIDERGOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA

Erakundeko tokiko berezko liderrak berraztertu ditugu eta beste gai batzuetan liderrak diren 2 kide identifikatu ditugu azpiko taulan 2. eta 3. pertsonak dira. Horretaz gain gaur egun Euskara taldeko kide den pertsona gehitu dugu zerrendan (1. pertsona).

Tokiko lider bakoitzaren ezaugarriak hauek dira:

	HIZKUNTZA GAITASUNA	NORBANAKO HIZKUNTZA PORTAERA	INGURUKO HIZKUNTZA PORTAERA			ERAGIN EREMUA
			Egile	Eragile	Parte hartu	
1.PERTSONA	Euskal hiztuna, euskara ama hizkuntza	Euskaraz egiten du lehen hitza eta aukera duen guztietan	x	x		Bere atalean bai, gainerakoetan ez.
			Parte hartzea handitzeko ekintzak			
2.PERTSONA	Euskal hiztuna da	Planeko ekintzetan parte hartu du.			x	Baxua
			Bera egile izateko pausoak landu berarekin.			
3.PERTSONA	Euskara ikasi egin du	Planeko ekintzetan parte hartu du.			x	Baxua
			Bera egile izateko pausoak landu berarekin duen euskara mailara egokituz.			

ESTRATEGIA:

- 2. eta 3. pertsonak parte hartzeaz gain egile eta eragile izateko hausnarketa saioak eta konpromisoak bideratzea gauza errazetatik hasita.
- 1. Pertsona zaindu eta errekonozimendua landu berarekin.

4.7 LIDERGO EXEKUTIBOA AZTERTU ETA ONDORIOAK ATERA

Hauek dira erakundean dauden lider exekutiboak:

LIDER EXEKUTIBOEN IZENAK	EZAUGARRIAK
Guneko zuzendaria	Egiten uzten du, urrun dago. Euskaraz badaki baina ohiko jarduera gaztelaniaz da.
Giza baliabideko zuzendaria	Arlo batzuetan inplikatu eta laguntza ematen du. Ohiko jardueran gune batzuetan euskaraz.

	MOTA (<i>Laissez-faire, Transakzionala, Eraldatzailea</i>)	Erreferentzia Marko estandarrarekiko INDAR GUNEA	Erreferentzia Marko estandarrarekiko AHULEZIAK	EKINTZAK
1. Guneko zuzendaria	LAISEEZ-FAIRE	Plana onartu du	Erabilera planaren bilakaeraren informaziorik ez du Bere jardunarekin ez da eredu	Hitzordua jarri eta planaren bilakaeraren berri eman eta jendaurrekoetan konpromisoak hartzeraz gonbidatuko dugu.
Giza baliabideko zuzendaria	TRANSAKZIONALA	Planeko helburu batzuk bere gain hartu ditu	Erabilera planaren bilakaeraren informaziorik ez du Bere jardunarekin ez da eredu	Hitzordua jarri eta planaren bilakaeraren berri emanez, orain artekoa errekonozitu eta aurrera begirako konpromisoak definituko ditugu.

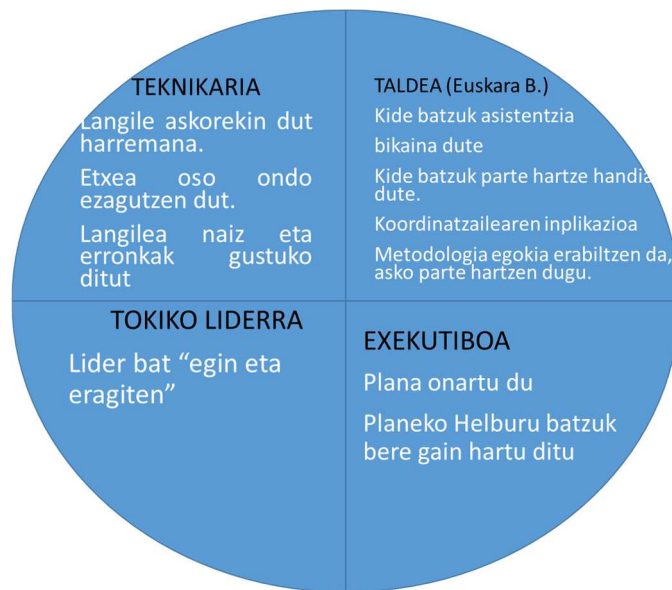
4.8 ONDORIO OROKORRAK+EKINTZA PLANA

Aurreko puntu guztietan aztertutako emaitza garrantzitsuenak jaso eta aurten zeintzuk landu edota hurrengo urteko kudeaketan zeintzuk txertatu aztertuko dugu.

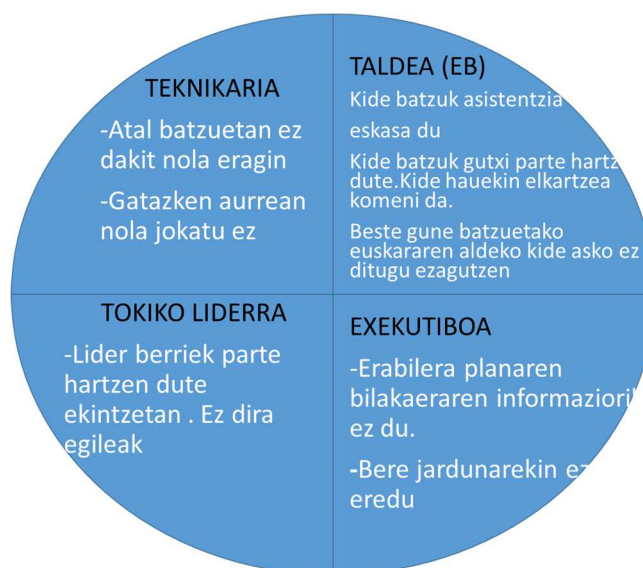
Oro har atera ditugun ondorioak bi mailakoak izan dira, batetik egindako hausnarketetatik jasotakoei buruzkoa baina horretaz gain hau egiten den lehen aldia izan denez prozesuari buruzkoa ere jaso dugu.

Hausnarketako ondorioak:

INDAR GUNEAK



AHULGUNEAK



1.- Egindako hausnarketei buruzko ondorioak:

- Lidergo mota guztietan dugu zer hobetua bai maila pertsonalean zein taldeetan.
- Emaizak aztertu ondoren Euskara batzordeak lortu nahi diren helburuei aurre egiteko gakoak hauek direla adostu dugu:
 - o Lidergo exekutiboan aldaketak egitea; laissez-faire egoera utzi eta inplikazio eta parte hartze handiagoa lortzeko bideak jartzea.
 - o Gaur egungo tokiko lidergoa gutxienez mantentzea
 - o Euskara batzordeko lidergoa hobetzea: helburuak berrikusiz eta parte hartzea handitzeko mekanismoak jarri

2.- Prozesuari buruzko ondorioak: prozesuaren balorazioa egiteko kideei ondo egindakoak eta hobetzekoak jakinarazteko eskatu diegu

- Parte hartu duten kideek prozesua ondo baloratu dute, nahiz eta hasieran zaila egin zaigun gaia azaltzea.
- Bi urtetik behin horrelako prozesuak abian jartzea erabaki da.

Ondorio zehatzei dagokionez, aurreko puntu bakoitzean esandakoak hurrengo orrialdeko taulan jaso eta garrantzitsuenak definitu ditugu:

TEKNIKARIA		TALDEAK LIDERRAK		TOKIKO LIDERRAK		LIDER EXEKUTIBOAK	
Indar guneak	Ahuleziak	Indar guneak	Ahuleziak	Indar guneak	Ahuleziak	Indar guneak	Ahuleziak
-Langile askorekin dut harremana (Zuzendaritzako jendea, arduradunak...). Etxea oso ondo ezagutzen dut. Langilea naiz eta erronkak gustuko ditut	-Atal batzuetan ez dakit nola eragin -Gatazken aurrean nola jokatu ez	EUSKARA BATZORDEA		Lider bakoitzak bere egoera du Ikus taula		-Plana onartu du	-Erabilera planaren bilakaeraren informaziorik ez du
		-Kide batzuk asistentzia bikaina dute Kide batzuk parte hartze handia dute. Koordinatzailearen inplikazioa Metodologia egokia erabiltzen da, asko parte hartzen dugu.	Kide batzuk asistentzia eskasa du Kide batzuk gutxi parte hartzen dute (4. eta 5. pertsona).Kide hauekin elkartzea komeni da. Beste gune batzuetako euskararen aldeko kide asko ez ditugu ezagutzen			Planeko Helburu batzuk bere gain hartu ditu	-Bere jardunarekin ez da eredu
		ERABILERA TALDEA					
		Askok hitz egiten dute, lotsarik ez dute Laneko egoerak taldera ekartzen dituzte Beharrik ez dute ikusten Hitz egiteko aukeratutako gaiak egokiak izan dira	Laneko gaiez euskaraz gehiago hitz egitea Batzuetan taldea bideratzea falta da				

EKINTZA PLANA			
-Gatazkei aurre egiteko teknikak ikasi (Formazio pertsonala) -Atal berrietan euskararen aldeko jendea identifikatu eta sarea sortu	-Asistentzia baxua duten kideekin elkartu gaiaz hitz egin eta soluzioak topatzeko -Atal berrietako kideak identifikatu eta taldera gonbidatu	-2. eta 3. pertsonak parte hartzeaz gain egile eta eragile izateko hausnarketa saioak eta konpromisoak bideratzea gauza errazetatik hasita.	-Hitzordua jarri eta planaren bilakaeraren berri eman eta jendaurrekoetan konpromisoak hartzera gonbidatuko dugu.
	-Taldearen helburuak berrikustea. Taldeko kideen rolak berrikustea	-Pertsona zaindu eta errekonozimendua landu berarekin	-Erakundean sortu daitezkeen egoera jakinetan eta estres linguistikoa ekiditeko gomendioak landu eurekin. (Bileretan nola jardun zein irizpide hartu...)

5 BIBLIOGRAFIA

- J.I.Marko-ren "Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: Esperientzia eta modelizazioa" doktore tesia. EHU.
- Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpinak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In Marko, I. & Lujanbio, O. EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua.
- Eranlan3, euskararen erabilera lan munduan: Nekane Goikoetxea (Zuz.), J. Inazio Marko, Maite Alvarez, Rober Gutiérrez, Imanol Miner, Pablo Suberbiola, Izaro Ugalde, Soziolinguistika klusterra.
- Irastorza, J. (2010) Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera. Doktore tesi argitaragabea.
- MONDRAGON korporazioa (2010) Arrasateko Esperientziaren Oinarrizko printzipioak. Kultura kooperatibista. <http://www.mondragon-corporation.com/EUS/Kooperatibismoa/Esperientzia-kooperatiboa/Kultura-Kooperatibista.aspx>
- Artikulua:
http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/conclusiones_liderazgo.php#.V5sUXDW2rcd
- Mario Alonso Puig: "El líder no es el que lucha para ser el primero; es el primero en luchar"
<https://www.youtube.com/watch?v=Te55Gqgt2dU>

6I.ERANSKINAK

Bikain ziurtagiriko Erreferentzia Marko Estandarreko (EME) zenbait puntu:

16 HIZKUNTZA POLITIKA
16.1. Epe luzeko ikuspegia duen planteamendua, euskararen hizkuntza normalizazioan lortu beharreko helburuei edo hizkuntza politikari dagokiena
16.1.1. "Hizkuntza politika", "euskararen ikuspegia", "hizkuntza egitasmo" bat zehaztu da, EMEko 4 ardatzetan eta erakunde osoan du eragina (prozesu, gune, etab.).
16.1.2. Planteamendu hau erakundeko organo nagusietan onartu eta bultzatzen da
16.1.3. Planteamendu hau pertsonen eta gainerako interes talde adierazgarrienei zabaldu zaie.
16.1.4 Hizkuntza politika hau erakundeak dituen bestelako plangintza eta ikuspegiekin uztartua dago eta berez dituen kudeaketa erremintetan txertatua.
16.2. Epe luzeko ikuspegia lortzeko epe ertain edota laburrerako helburuak eta xedeak ezarri. Beharrezko baliabideak, pertsona arduradunak eta jardueren egutegia zehaztuz.
16.2.1. Epe ertain nahiz laburrerako xedeak lortzeko ekimen planifikatua badago, eta erakundeak berez dituen kudeaketa erremintetan jasota.
16.2.2. Xedeak argitara eman dira eta plantillako pertsonen eta gainerako interes talde adierazgarrienei zabaldu zaizkie.
16.2.3. Merkatuaren, hornitzaileen, aliatuen, Administrazioako erakundeen, gizartearen oro har hizkuntza beharrianak kontuan izaten dira
16.2.4. Barneko informazioa eta pertsonen ekarpenak jaso eta aztertzen dira, adierazle, ebaluazio, etab.en bidez. Aurrerapen mailaren azterketa objektiboa egiten da.
16.2.5. Sistematikoki egiten da aurrerapen mailaren jarraipena eta ebaluazioa.
16.2.6. Hobekuntza ekintzak martxan jarri dira eta goranzko bilakaera ikusten da.
17. PERTSONAK
17.1. Hizkuntza politika kontuan hartzen da, pertsonen kudeaketa eta haiekiko harremana gauzatzeko garaian
17.1.1. Pertsonen hautaketa egiteko garaian

17.1.2. Pertsonen euskarazko gaitasunaren errolda du erakundeak eta eguneratu egiten da
17.1.3. Euskarazko gaitasuna garatzeko, pertsonak ikasketa plana du helburu jakinekin, ebaluatzen da eta garapena ikusten da.
17.1.4. Pertsonen gaitasuna kudeatzeko berezko erremintetan integratua dago (euskara gaitasun bezala identifikatua dago, ebaluatu eta garatzen da)

17.2. Zuzendariek eta bitarteko agintariak hizkuntza politika barneratzen dute eta bere jardunarekin horren eredu dira
17.2.1. Euskara batzorde, segimendu talde, etab. sustatzen eta parte hartzen dute.
17.2.2. Pertsonalki jakinarazten diete hizkuntza politika erakundea osatzen duten pertsonari.
17.2.3. Ahalegindu diren pertsonak eta taldeak aintzatesten dituzte, bai eta aurrerapen nabarmenak lortu dituztenak ere.
17.2.4. Euren euskararen jakite maila pertsonala eta erabilera maila areagotu egiten dute eta euren laguntzaileek euskara ikas eta erabil dezaten animatzen dituzte.

7 II.ERANSKINA

OHIKO HOBETZEKOAK

HOBETZEKOAK	EKINTZA POSIBLEAK
ASKO KOSTATZEN ZAIT LANGILEENGANA HURBILTZEA	Astean behin egun bat jarri langileengana ekintzak lantzerako joateko
	Kafe orduak aprobetxatu langileengana hurbiltzeko
	Hitzorduak jarri komenigarria den pertsonekin
	Laguntza eskatu erakundeko kide bati
ASKO KOSTATZEN ZAIT ZUZENDARIENGAN HURBILTZEA	Gaia planifikatu (zertarako egon, noiz, nola)
	Bilera bat jarri arduradunekin gai bati buruzko lanketa egiteko
	Hausnarketa estrategikoa(edo kudeaketa plana) aprobetxatu beraiekin egoteko
	Egitekoa den jendaurreko ekitaldia aprobetxatu berarekin elkartzeko
ASKO KOSTATZEN ZAIT LANAK DAGOKION EPERAKO EGITEA	Lanen kudeaketa hobetzeko erremintak jarri (egutegia, alarmak, planifikazioa...)
	Asteko egutegian lanak egiteko tartearak jarri
EGITEN DUDANAREN ZABALKUNDEA EGITEKO ZAILTASUNAK DITUT	Komunikazioa hobetu edo zabalkunderako ekintzak zehaztu
	Erakundeko komunikazio guneak aprobetxatu
EZ DAGO TALDEETAN ERAKUNDEKO ORDEZKARIRIK	Taldean gaiak hitz egin eta erakundeko ordezkaria sartzea proposatu
	Taldeko osaketa berplanteatu
TALDEAN BILERAKO ASISTENTZIA JAISTEN ARI DA	Taldean taldeko norabideaz hausnartu
	Bilera kopuruaz hausnartu
	Taldeakideak aldatzeaz, jende berria sartzea planteatu

