

---

# *Lidergoa Hizkuntzaren Normalizazioan*

## *n-LiKo Eredua*

Normalizaziorako Lidergo Komunitatea Eredua

J. Inazio Marko Juanikorena

EraLan[2] Mintegia

2008ko abendua

---

## Aurkezpenaren Xedea

Aurkezpen honetan azalduko duguna izango da:

**Lidergo Eredu bat**  
*(n-LiKo eredua)*



**Hizkuntz normalizaziorako**



**Aldaketa prozesuak egikaritzen ari diren**



**Organizazioetan aplikatzeko**

# Organizazioak eta aldaketa

---

Egungo gizarte aurreratuaren testuinguruan, enpresa eta organizazioen ezaugarri nagusienetako bi honako hauek dira: **konplexutasuna** eta **eraldaketa**.

Organizazio konplexuak modu positiboan eta eraginkorrean kudeatzeko eta, bereziki, eraldaketa eta berrikuntza eraginkorki kudeatzeko, **LIDERGOA** faktore erabakitzailetzat hartzen da.

# Organizazioak eta hizkuntza-aldaketa


---

Gurea bezalako herri eta komunitateetan gero eta gehiago dira hizkuntz normalizaziorako prozesuak bideratzen ari diren enpresa eta erakundeak.

Normalizazio prozesu horiek erakundeetan garatzen diren eraldaketa prozesu espezifikoak dira, eta modu horretan kontzeptualizatu behar ditugu.

Zentzu horretan, hizkuntzaren normalizaziorako eraldaketa prozesuetan ere LIDERGOA faktore erabakitzailea izango da.

# Lidergoa kontzeptualizateko ikuspegiak

| Diakronia  | Ikuspegiak                     | Ideia Nagusiak   |
|--|--------------------------------|--|
|  | 1940<br>Ezaugarrien enfokea    | Liderrak jaio egiten dira. Pertsona batzuk badituzte berez lidergo ezaugarri batzuk besteez ez dituztenak.   |
|  | 1950<br>Portaeren enfokea      | Lidergoaren eraginkortasuna portaeretan oinarritzen da eta portaerak ikas daitezke. Beraz, lidergorako entrena daiteke.<br><i>Blake eta Mouton-en Sare Gerentziala.</i>  |
|  | 1960<br>Kontingentzien enfokea | Lidergoaren eraginkortasunean egoeraren baldintzen ere badute eragina, eta faktore situazional horiek kontuan hartu behar dira. Egoeraren arabera, lidergo estilo ezberdinak aplikatu behar dira.<br><i>Hersey eta Blanchard-en Eredua Situazionala.</i>   |
|  | 1980<br>Lidergo berria         | Lidergo transakzionala (liderraren eta kideen arteko elkartrukaketa erlazioa) gainditzen duen lidergo eraldatzailea (kideak ere eraldaketarako eragile eta lider bihurtzea bultzatzen duen lidergoa).<br><i>Avolio eta Bass-en Lidergoaren Perfil Osoa</i> |
|  | 2000<br>Egungo joerak          | Ikuspegi sistemiko edo ekologikoa. <i>Senge</i>  |

## Lidergoaren ikuspegi sistemikoa edo ekologikoa

---

Ikusmolde horretan oinarrituta, Sengek (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, kreatzio-tentsioa eusteko gaitasunetik sortzen da lidergoa.

## Lidergoaren ikuspegi sistemikoa edo ekologikoa

---

Sengek 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.**

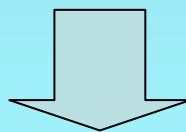
Informazio sare informalak sortzen dituzten pertsonak. Erakundearen zehar mugitzeko ahalmena dute eta beste askorekin aliantzak sortuz komunikazio sare sozialak eratzen dituzte.

- **Lider exekutiboak.**

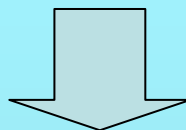
Botere exekutiboa duten pertsonak. Exekutibo hauen lidergoa, nola ez, ezinbestekoa da erakundearen funtzionamendu eraginkorra bermatzeko.

# Lidergo sistemikorako eredua hizkuntz normalizazioan

SENGE-ren ikuspegi sistemikoa



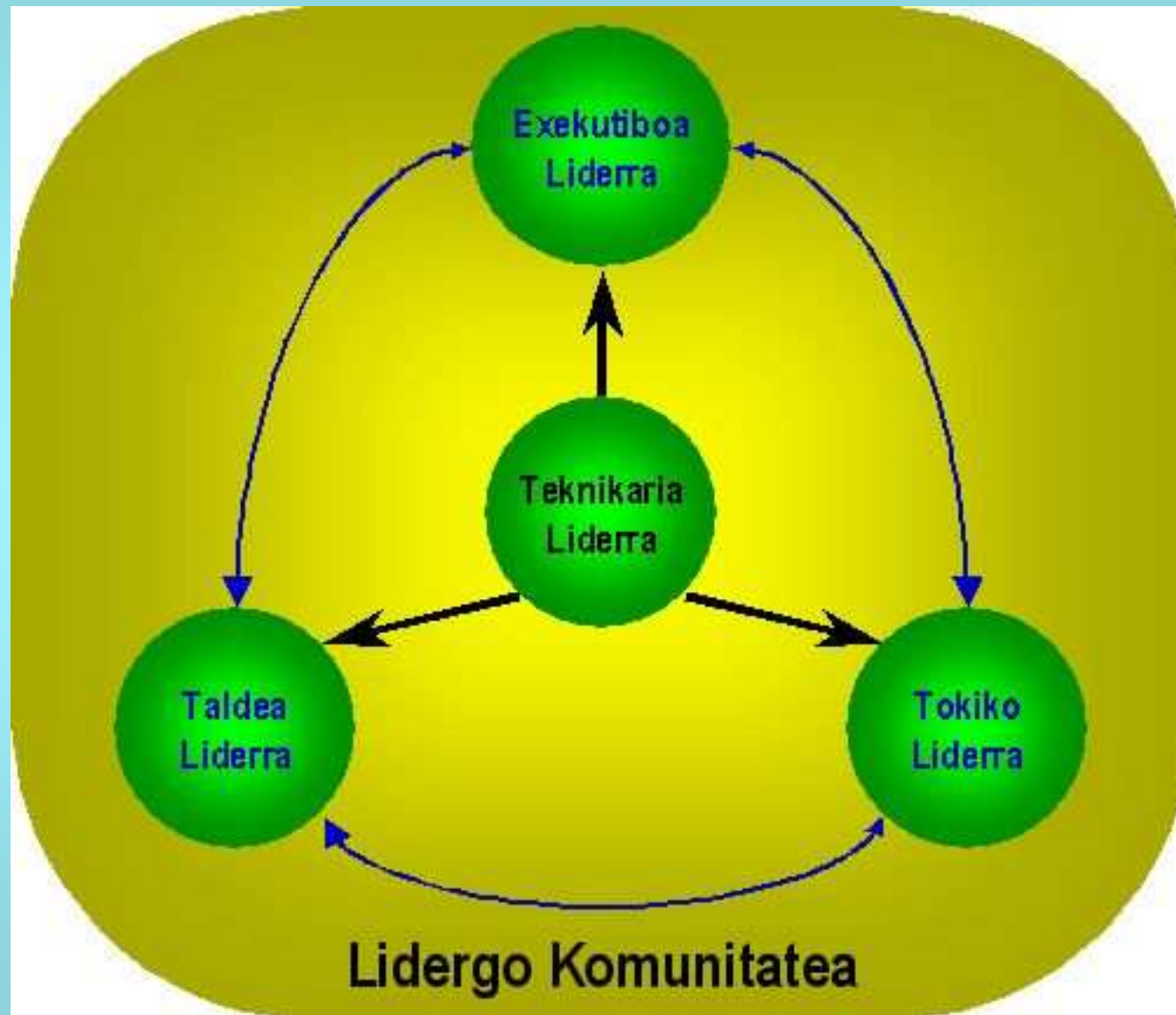
Lidergo Komunitatea



n-LiKo Normalizaziorako Lidergo Komunitatearen Eredua



## Lidergo sistemikorako eredua hizkuntz normalizazioan



# Lidergo sistemikorako eredia hizkuntz normalizazioan

---

## **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. Talde hauen jardun autogestionatuak lidergo-foku gisa eragin behar du erakundearen baitan normalizazio prozesuaren trakzio funtzioa betetzeko.

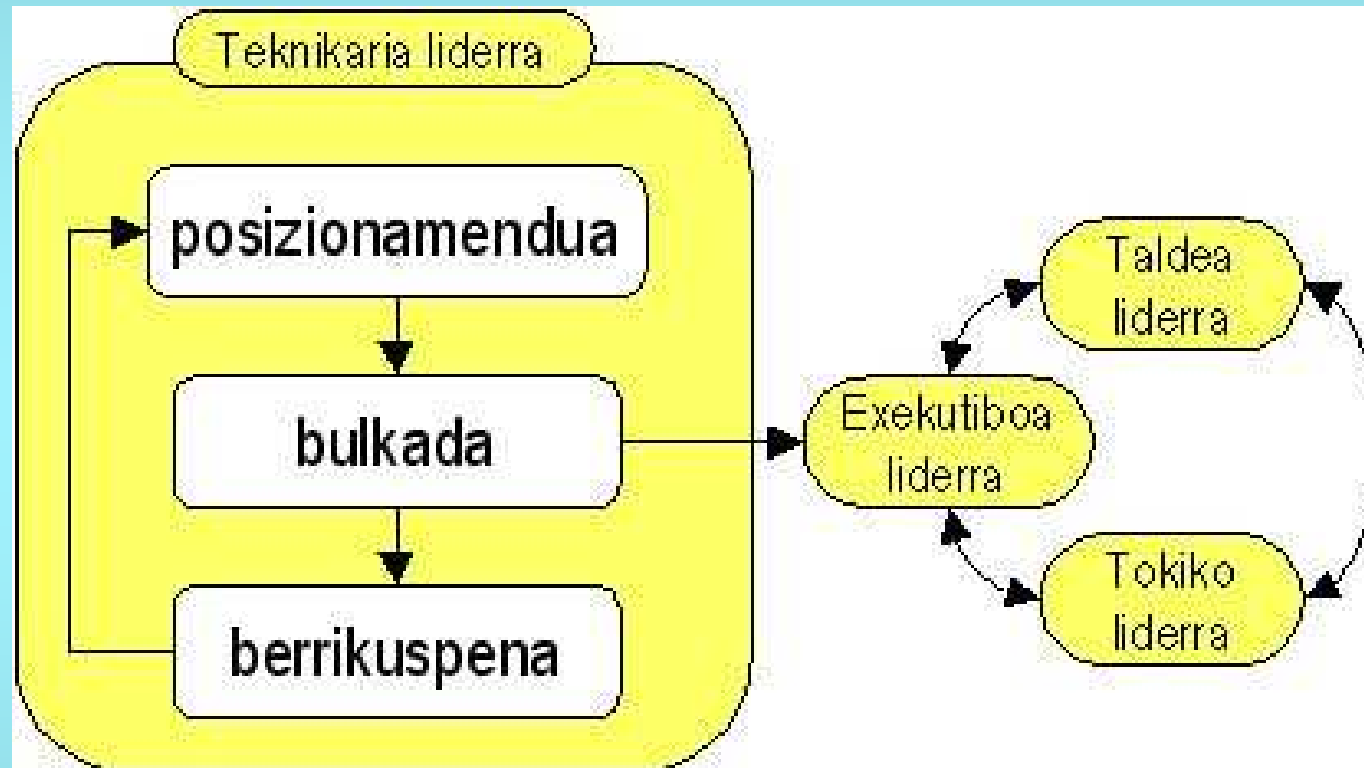
## **Tokiko liderra.**

Organizaziorako zuzendaritzako kide edota exekutibo ez diren pertsonak dira, ardura exekutiboa ez dutenak (naiz 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 gauzatuko dute.

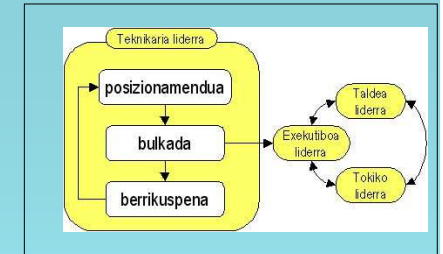
## **Exekutiboa liderra.**

Organizazioaren baitan ahalmen exekutiboa duten pertsonak, 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

# Teknikaria Liderra



# Teknikaria Liderra



## ***ABIAPUNTUA:***

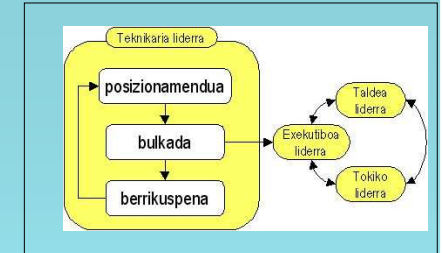
### ***Teknikariaren Posizionamendua.***

Teknikariak bere posizionamenduaren analisia egingo du: bere ikuspegia, berezko indar pertsonalak, duen boterea eta estatusa, bere gaitasunak eta trebetasunak, balizko bultzagileen sarea, eragozleen indarra...

Posizionamendu horren ondorioz bi egitate gauzatuko dira:

- bat teknikaria lidergoari buruzko ezagutzan eta lidergorako trebetasunetan gaitzea izango da eta,
- bestea, teknikariak bere lidergo estiloa aztertzea.  
(portaeren enfokea)

# Teknikaria Liderra



***EGINKIZUNA:***

## ***Teknikariaren Bulkada.***

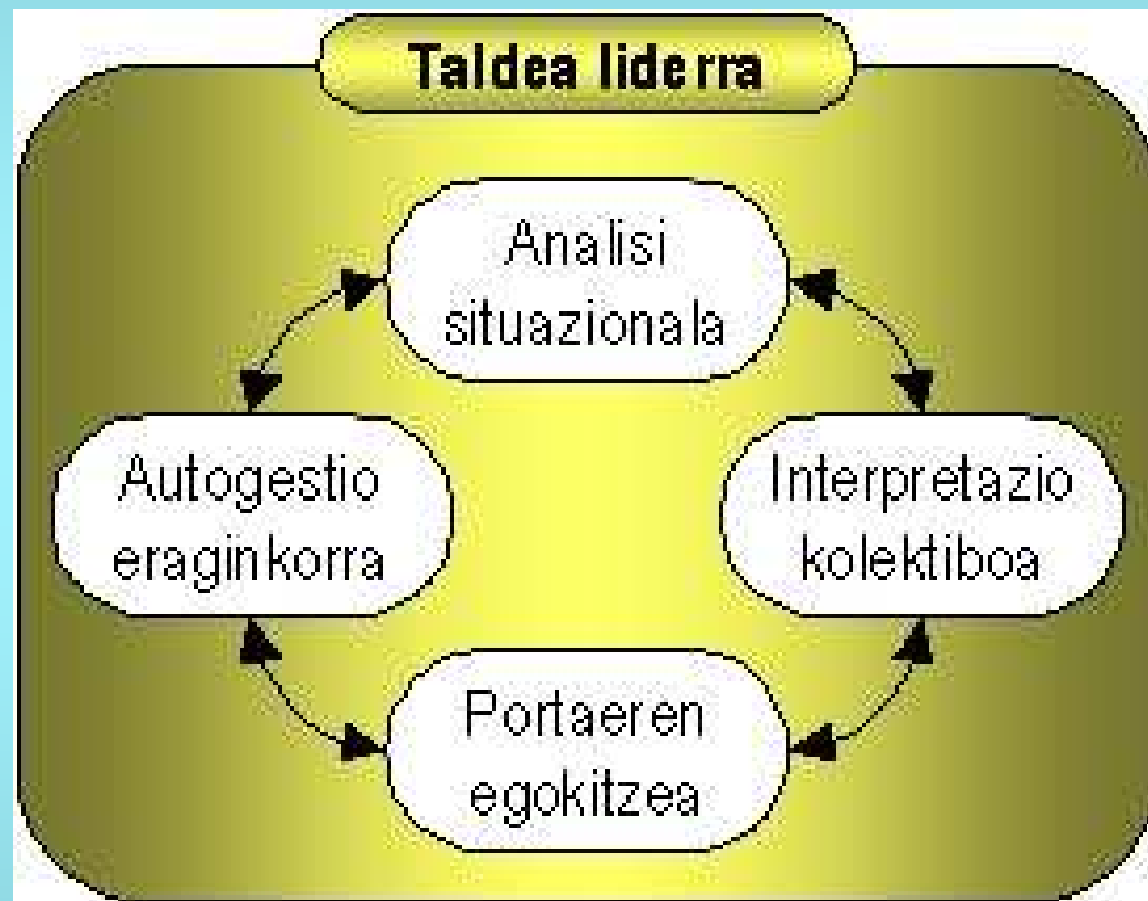
Teknikariaren lidergoaren xede nagusia:

**Beste lidergo-guneak indartzea**

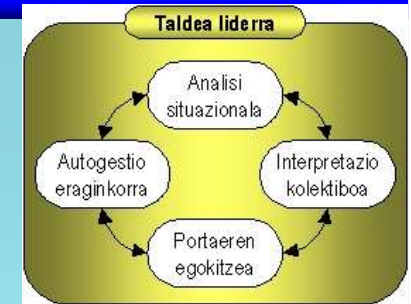
Horretarako:

- Bere estiloak egokitu unean uneko gune eta taldeen eboluzio mailari eta ezaugarriei. (kontingentzien enfokea)
- Lidergo komunitatearen baitako pertsonen lidergo ahalmenak sustatu. (enfoke berriak, lidergo eraldatzailea)

# Taldea Liderra



# Taldea Liderra



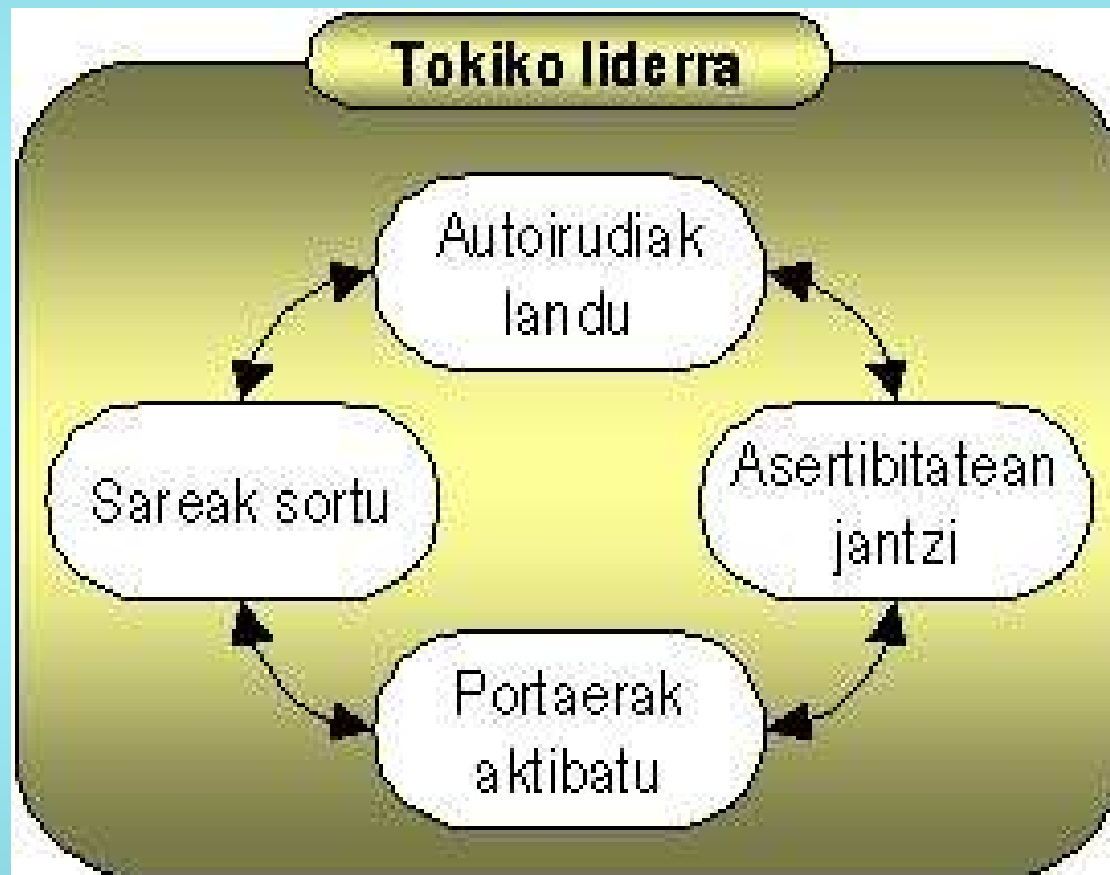
Normalizazio programaren atal espezifikoak garatzeko langileez osatuta sortutako garapen taldeez dihardugu.

Teknikariaren xedea izango da talde hauek lan operatiboaz gain lidergo erreferentzia bereganatzeko bidea ere egin dezaten bultzatzea.

Horretarako, taldearen ezaugarriak, taldearen 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 Liderra





# Tokiko Liderra



Ardura exekutibo barik, organizazioaren edozein mailatan 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 informalaren ahalmena areagotzea.

Horretarako, teknikariak lau aspektu hauek landuko ditu tokiko liderrekin: *autoirudiak*, *asertibitatea*, *portaerak* eta *sareak*.

# Tokiko Liderra

---

## ***Autoirudiak landu.***

Hausnarketa egin pertsonak horiek hizkuntzari buruz dituzten eredu mentalak eta autoirudiak ezagutzeko, aztertzeko eta lantzeko:

- atxekimendu sinbolikoaren nolakotasuna,
- hizkuntza garapenerako nahiak,
- erabilera espazio eta aukerei buruzko interpretazioak ....

Hausnarketa horren emaitza hizkuntzarekiko portaera asertiboa eta normalizatzailea garatuko duen autoirudi errefortzatua izango da.

## ***Asertibitatean jantzi.***

Normalizaziorako hizkuntza portaera asertiboak ulertzeko eta aplikatzeko tekniketari eta *lidergo laterala* deituriko trebetasunetan jantzen lagunduko dio teknikariak tokiko liderrari.

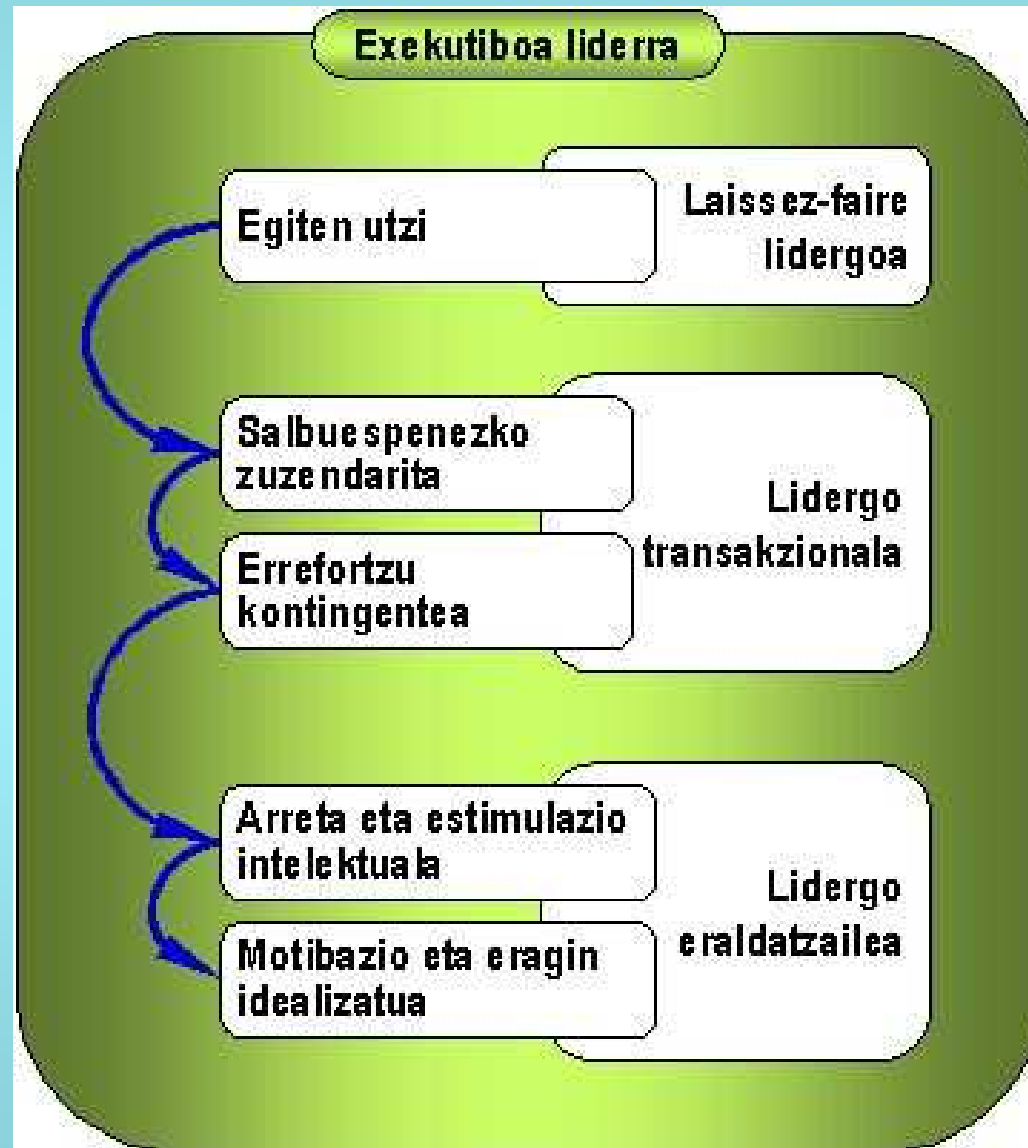
## ***Portaerak aktibatu.***

Zeharkako lidergorako tekniketari eta hizkuntza asertibitateko trebetasunetan formazioa jaso ostean, jokabide asertiborako portaerak aktibatuko dituzte tokiko liderrek teknikariaren laguntzarekin alde aurretik identifikatutako komunikazio espazio eta egoeretan.

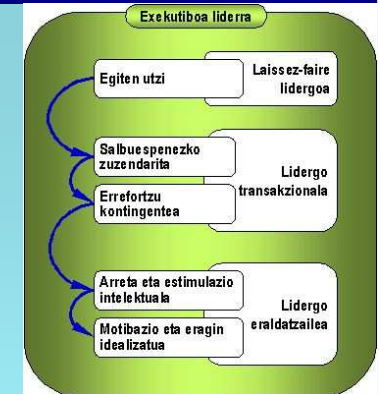
## ***Sareak sortu.***

Tokiko liderren arteko sareak sortu eta egituratuko dira, elkarri lagundu eta tokiko lidergoaren ahalmena optimizatzeko. Helburua tokiko liderrak jardun autonomo eta eraldatzailea lortzera iristea da.

# Exekutiboa Liderra



# Exekutiboa Liderra

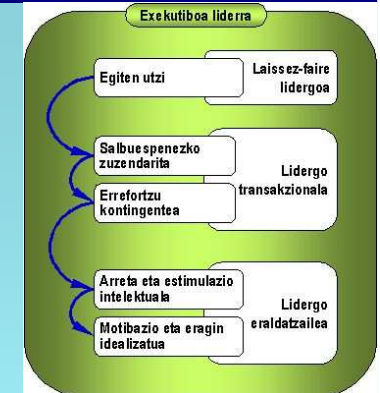


Erakundearen maila ezberdinetan kargu jakin baterako izendatua izan den eta ahalmen exekutiboa duen pertsona da exekutiboa liderra, bere karguagatik lidergo formala duena.

Erabakietan, estatusetan eta lehentasunetan eragin dezakeen boterearen lidergo instituzionala da berea.

Teknikariaren xedea izango da pertsona hauen normalizazioarekiko lidergo jokaerak aldeko portaera ahalik eta [eraldatzailetara](#) progresiboki hurbiltzen laguntzea, Bass-ek (2000) izendatutako *Lidergoaren Perfil Osoaren ibilbidea* eginez

# Exekutiboa Liderra



## *Egiten utzi lidergo portaerak.*

Teknikariak baliatuko duen exekutiboaren jokabide pasiboak.

Horiek dira normalizazio programa bat gauzatzeko botere ahalmenak dituzten exekutiboan aldetik espero daitekeen gutxieneko lidergo jarrera, teknikariak baliatuko duena irekitako bideari ekiteko.

# Exekutiboa Liderra

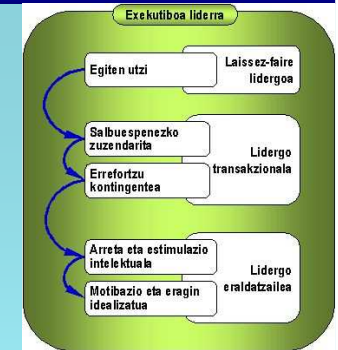
## *Lidergo transakzional estiloko portaerak.*

Teknikariak bultzatuko dituen exekutiboaren jokabide positibo lagunduak.

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

*Esate baterako, EusLab egitasmoan, tokiko euskara hobemahaiak 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, da urtearen buruan normalizazioan ahalegindutako pertsonen aintzatespena antolatzea eta horretarako teknikariak prestatutako ekintzetan goi mailako exekutiboak protagonismoa hartzea



# Exekutiboa Liderra

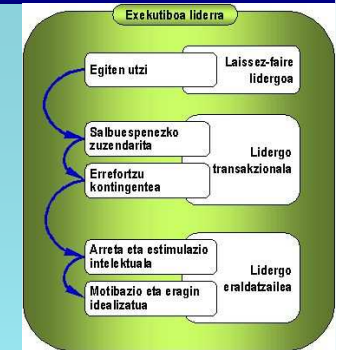
## *Lidergo eraldatzailearen estiloko portaerak.*

Teknikariaren jarduna indartuko duen exekutiboaren jokabide positibo autonomoa.

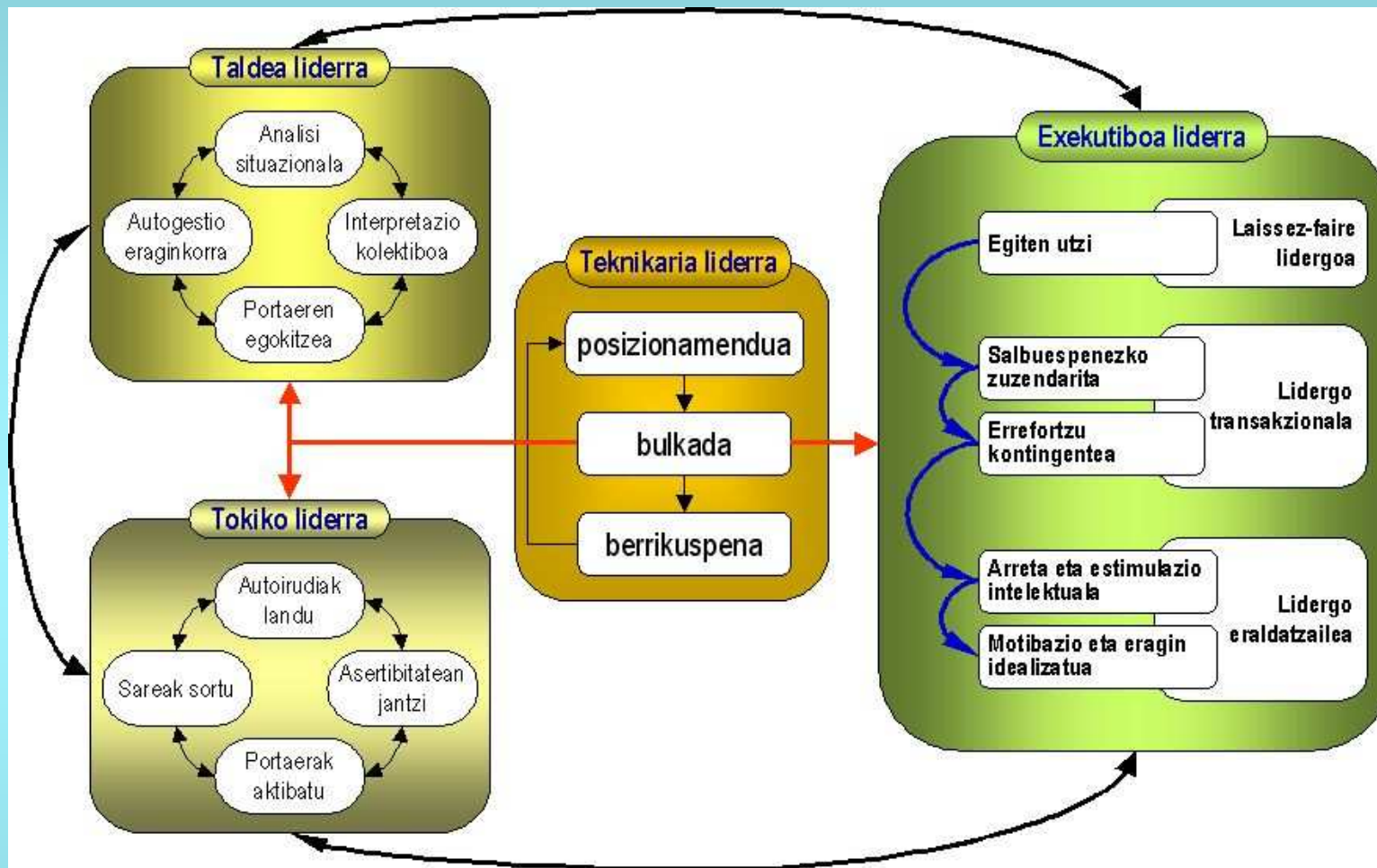
Hemen batu egiten dira exekutiboak alde aurretik gaiarekiko eduki dezakeen berezko jarrera eta normalizaziorako lidergoaren lanketa esplizitoa.

Maila honetako portaerak erdieste 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



## *n-LiKo normalizaziorako lidergo eredua*



**Teknikaria da lidergoaren erdigunean dagoen elementua bere bulkada erabakiorra izango hori bai, teknikariaren lidergoa ez da aski, ezinbestean beste lidergoen indarra beharko da.**

**Guztiek elkarri eragiten diote modu sistemikoan, batean aktibatutako lidergo-indarrak besteetan eragina izango du, elkar-elikatuz**