



Izenburua	Pentsatu zure (udaleko) liderretan hizkuntza politika berri bat egiteko
Egilea	Nekane Goikoetxea
Data	2012/03/22

aurkibidea

1. Sarrera	3
2. Eralan gaur egun	4
3. Eralanen orain arteko ekarpen nagusiak	6
4. Proposamena	9
5. Ondorioak.....	11
6. Bibliografia.....	12

1. Sarrera

Soziolinguistika Klusterra (SLK) 2004an sortutako erakundea da. Bere helburu behinena da soziolinguistika esparrua egituratzea eta ikerketa eta garapena bultzatzea. Euskararen biziberritzearen alde engaiatu diren erakunde, enpresa eta elkarteak dira bertako bazkide. Beraz, esan liteke euskararen garabidean lan egiten duten eragileentzat erreferente izateko sortutako erakundea dela. Eralan SLK ia sortu zenetik martxan dagoen egitasmoa da.

Eralan egitasmoak (www.soziolinguistika.org/eralan) arlo sozioekonomikoan egiten du bere ekarpena. Honela, lan munduko organizazio publiko zein pribatuetan euskararen normalizazioak kontuan hartu beharko lituzkeen aldagaiak ikertu eta beraietan esku-hartzea du helburu. Egitasmo honen lehen fasean, 2006-2008 biurtekoan, aldagaiak identifikatu eta matrize batean kokatu ziren; bestalde, ikerketa-ekintzan (Kemmis & McTaggart, 1988) oinarritzen den *Epesa* izeneko metodologia proposatu zen (Marko & Lujanbio, 2008).

2008tik aurrera lidergoa landu du Eralanek aldagai nagusi gisa. Guztira izaera ezberdineko 7 erakundetan burututako ikerketa-interbentzioak bildu ditu bere baitan:

- Bermeoko udala
- Berrizko udala/Ahize-AEK hizkuntza aholkularitza
- Donostia Gipuzkoa Kutxa
- Fagor Ederlan/Emun, lana euskalduntzeko kooperatiba
- JEZ Sistemas Ferroviarios/Artez euskara zerbitzua
- Mungialdeko gizarte zerbitzuen patzuergoa/Elhuyar aholkularitza

Bigarren fase honek (2008-2010) eman duena azaltzeko prestatu zen liburu digitalean (Goikoetxea, Lujanbio & Elortza, 2010) edota jardunaldiko grabazioetan (<http://www.soziolinguistika.org/eu/node/4908>) aurkituko ditu irakurleak guztietan sakontzeko erreferentziak.

2. Eralan gaur egun

Proposamen batekin gatozela aipatu dugu ponentziaren laburpenean. Atal honetan 2012-2014 biurtekoan zer egingo dugun aipatuko dugu.

Hiru azpi-proiektu izango ditu Eralanek hemendik aurrera:

A) HIZTUNEN EUSKARAREKIKO PORTAERA AKTIBOAK IKERTUKO DITUEN GARAPEN TALDEA. Helburua izango da erakunde-kultura ezberdinak dituzten organizazioetan ikerketa egitea portaera aktiboak indartzeko xedez. Soziolinguistika Klusterrak koordinatuko eta Iñaki Markok zuzenduko duen talde honetan parte hartuko dute aholkularitza enpresa nagusiek; hots, Ahize-AEK-k, Artez euskara zerbitzuak, Elhuyar aholkularitzak eta Emunek; eta HPSko teknikari batek eta GFAko beste batek.

B) LIDER SOZIALEN JENDAURREKO PORTAERETAN EUSKARAREN ERABILERA AREAGOTZEKO GARAPEN TALDEA. Helburua da erakunde ezberdinetako lider sozialek prentsaurreko eta ekitaldi publikoetan hizkuntz portaera egokiak sustatzeko gida bat sortu eta inplementatzea. Gabezia bezala identifikatu da aspalditik (ikus, Egaña, 2011) euskal hiztun diren eragile sozialek (politikari, sortzaile...) jendaurreko ekitaldietan hizkuntz portaera asertibo nahiz egokiak izateko zailtasuna. Uste dugu egin litekeela ekarpen bat soziolinguistika arlotik, jakin badakigulako nola biderkatzen duen eragin soziala talde-adostasuna badago portaera asertiboan atzean. Gogoeta sakonean oinarritutako gida bat sortzea izango da helburuetako bat, gidan jasotakoak inplementatzea eta ondorioak ateratzea, bigarren. Garapen talde honetan parte hartuko dute Kutxa Bank-ek, Ziurtagiria Elkartek, Gipuzkoako Foru Aldundiak, Bertsozale Elkartek eta hainbat komunikazio adituk.

C) HERRI-ADMINISTRATIOETAKO ERABILERA PLANAK BERRITZEKO GARAPEN TALDEA. Helburua izango da administrazioetako euskara planak berritzeko, kudeaketa eredutik elkarrekintza eredu batera ekartzeko, hizkuntz lidergoa erabiltzea. Alegia, sakondu egin nahiko litzateke Eralanen bigarren fasean hasitako bidean. Garapen talde honetan parte hartuko dute: Gipuzkoako Foru Aldundiak, Bermeoko udalak, Eibarko udalak, Zumaiako udalak, Lasarte-Oriako udalak, Ahize-AEK-k eta Nafarroako euskara teknikarien sareak. Taldea ez dago oraindik itxita.

Hiru taldeek definitu dute gutxi-asko beren plana. Denak bilduta, ordea, formazioa eta elkartrukea helburu zuen topaketa batean hartu genuen parte abenduan Mondragon Unibertsitateko Huhezi fakultatean. Hona egitaraua:

- Maite Artola (Euskadi Irratia), *Kazetariaren begirada kritikoa: lider sozialen hizkuntza portae-rak aztergai*
- Mari Luz Esteban (EHU, Antropologia), *Jabekuntzaz feminismitik hausnartzen*
- Julen Arexolaleiba (MU-HUHEZI), *Euskalgintza: adostasunen sakontasunaz gogoeta egiteko gonbitea*
- Juan Jose Ibarretxe, *Nire lekukotza*

IV. Udaltop jardunaldian hirugarren ildoaz azalduko dugu, herri administrazioetan gauzatuko den egitasmoa, hain zuzen ere. Udaleko hizkuntza politika liderretatik begiratu nahi dugu, euskara sustatzeko erantzukizuna partekatzeko asmoz lidergoa palanka gisa erabilita. Eralan 2. faseko ikerketa interbentzioek, batez ere administrazioetan garatu direnek, erakutsi dutena izango da abiapuntua.

Laburbilduta esan genezake euskararen normalizazioaren kudeaketa eredu batetik, elkarrekintza eredu baterantz jotzeko ahalegina egin dela. Lidergoa erabili da gako bezala horretarako. Proiektukideok aldagai horren garapen bide ezberdinak aurkitzen saiatu gara gizarte psikologiak eta soziolinguistikak ematen dizkigun oinarrien argitan.

2012-2014 biurtekoan ekinaldi berri bati ekingo dio ikerketa aplikatua koka dezakegun prozesu honen. Proposamen berri batekin gatz Udaltopera: praktika komunitate bat artikulatzen saiatuko gara. Hiru ildo nagusi jorratuko dira, esan bezala: lidergoaren lanketa herri-administrazioetan; lidergoaren lanketa lider sozialen agerpen publikoetan; hizkuntza portaeren gaineko iker-ziklo berri bat EPEsA (Marko, 2010) metodologiaren bidetik.

3. Eralanen orain arteko ekarpen nagusiak

Zergatik diogu kudeaketa eredutik elkarrekintza paradigmara egin nahi dugula jauzi? Funtsean orain arte garatutako euskara normalizatzeko planen diagnostikoa dago. Izan ere, orain arte garatu diren planen bitartez urrats garrantzitsuak eman diren arren, ez dira txikiak agerian ditugun gabeziak. Nagusia azpimarratzekotan euskararen erabilera areagotzeko zailtasuna, lan-hizkuntzari dagokionez batik bat. Herri euskaldunenetan kokatutako erakundeetan are nabarmenagoa da aipatutako gabezia.

Gabikaetxebarria eta Alvarez Bermeoko euskara teknikariek, *Hiznet* graduondoko kurtso amaierako proiektuaren parte bezala, herri-administrazioetako euskara planen balorazioak aztertu zituzten. Bate-tik, Hizkuntza Politikarako Sailordetzak berak argitaratutako txostenak (HPS-Eusko Jaurilaritza 2008a, b, c) aztertu zituzten. Bigarrenik, hainbat euskara teknikarirekin (Berriz, Gernika-Lumo, Irura, Ondar-roa, UEMA, Usurbil, Zestoa eta GFA) harremanetan jarri ziren ekarpenak biltzeko. Hirugarrenik, gaiari buruzko iritziak bildu zituzten (Manjon, 2011; Askoren artean, 2007). Azkenik, beraien eskarmentuare-kin osatu zuten diagnostiko orokorra (Gabikaetxebarria & Alvarez, 2011).

Labur beharrez, eta eskematikoegia geratzearen arriskuak onartuta, azpimarra genezake gutxienez:

- ✓ Hizkuntz Eskakizunen plangintzak ez duela bermatu euskararen erabilera eta herri-administrazio gehienetan lan-hizkuntza izatetik urruti dagoela; langile askorentzat helburu instrumentala izan duela eskakizuna lortzeak.
- ✓ Bestetik, planetan erabili den diskurtsoa zaharkituta geratu dela kasu askotan. Eta eragin nahi diren langileek parte hartze txikia izan dutela planen diseinu eta inplementazioetan.
- ✓ Udalen hizkuntz politikak sinesgarritasun gutxi izan duela hainbatetan agintarien aldetik ez di-relako portaera koherenteak egon. Euskarak zer ikusi gehiago izan du eduki aditzarekin izan aditzarekin baino.
- ✓ Euskara teknikaria izan da planaren erantzule eta bultzatzaile nagusia. Bere eragin-esparrua mugatua denez, toki askotan planek izan duten estatusa ere mugatua izan da.
- ✓ Erakundeen arteko koordinazioa txikia izan da eta gutxitan antolatu dira esperientziak truka-tzeko guneak.

Horrenbestez, kudeaketa paradigma deitu dugun fasea atzean utzi eta elkarrekintza paradigma bate-rantz joateko ekimen bezala landu dugu Eralan egitasmoa. Besteak beste, bi helburu nagusi izan ditu: euskara planaren erantzukizuna eragile ezberdinen artean elkarbanatzea eta euskara sustatzeko argudiozko diskurtsoa eraiki eta erabiltzea. Honako bideo laburrean ikus liteke adibide bat: <http://www.soziolinguistika.org/ganbara/bideo/player.php?id=8>

Idealistak eta ausartak, ados. Baina gako batzuk formulatzera iritsi ginen gure iritziz:

Autonomia sustatu nahi genuen orain arte xede-talde huts ziren langileengan. Horrek eskatzen zigun benetan parte hartzeko aukera ematea. Ez gara, ordea, esku hutsik joan. Euskararen sustapenak duen zentzua ikustarazten saiatu gara. Horretarako, diskurtsoa erabili dugu. Horrek eskatu digu komunikazio parametrotan pentsatzen jartzea eta, beraz, diskurtsoa hartzailearekin lerratzea. Neurri batean lan didaktikoa izan da baina horrek eskatu digu, aldi berean, hainbat ideia esplizitu esatea, eduki ezberdinen arteko loturak argitzea, zenbait ziurtasun zalantzan jartzea eta, funtsean, gure ideiak/argudioak osatu eta aberastea.

Agintari politikoeekin ere lan egin dugu. Lidergo eraldatzaileak (Bass,1985; Bass & Avolio, 1993) dituen lau ezaugarriak martxan jarri ditugu hauekin ere. Batetik, kontsiderazio indibiduala eskaini diegu; hots, ez ditugu politikariaren estereotipo negatiboarekin identifikatu eta onartu dugu, beste pertsona orok bezala, hauek ere jabekuntza-prozesu bat egin behar dutela, benetan jakin dezaten zer eta nola egin euskararen gaiarekin. Beraz, tresna horiek eskuratu dizkiegu. Jakin badakigu, noski, hainbat agintarik sustatzen dutela euskararen gaineko gezur soziala, benetan laissez faire portaeraren bitartez. Baina beste hainbatetan euskararen alde egiteko borondatea izanda ere, ez dute jakiten nola eragin. Gure aldetik, beraz, beraiengandik espero duguna argitzen saiatu gara. Aldi berean, "gure" eta beren helburuak negoziatzen ausartu gara eta, azkenik, eredu onak izaten saiatu gara; alegia, esaten duguna egiten.

Gure bitarteko nagusia izan da portaera eraldatzailea organizazio ikuspegitik (Arrospide & Hermosilla 2008; Marko, 2008; Aritzeta, 2008; Gil & Alcover, 2003; Calzada, 2008) eta, gorago esan bezala, diskurtsoaren lanketa. Horiek tresnak baina horien aurretik dago ziur asko, joko-zelaia ongi irakurtzeko betaurrekoak jantzi beharra. Lidergoaren gaiak ez digu soilik gizabanakoen arteko harremanen bitartez eraginkortasuna lortzeko balio, baizik eta botere-harremanen diagnostikoa hobetzeko eta gure planetan aldagai moduan erabiltzeko.

Badakigu euskararen erabilera sustatzea eraldaketa prozesua dela. Alegia, *status quo* aldatzeko ahalegina. Beraz, indar korrelazioen elementua ezin dugu begi bistatik galdu. Gaztelaniaren hegemonia zalantzan jartzen du euskarak. Eta baita euskara teknikariak ere.

"Pero sabemos que en todo campo encontraremos una lucha, cuyas formas específicas hay que investigar en cada caso, entre el nuevo ingresado, que trata de hacer saltar los cerrojos de la cuota de ingreso, y el dominante, que trata de defender el monopolio y de excluir la competencia. (...)

Me parece que las relaciones al lenguaje constituyen algo muy próximo a lo que son las relaciones al cuerpo. Sin extenderme, pondré un ejemplo: la relación burguesa al cuerpo o a la lengua es la relación de desenvoltura de los que están en su elemento, de los que tienen a su favor las leyes del mercado. La experiencia de la desenvoltura es una experiencia casi divina. Sentirse como hay que sentirse, ejemplar, es la experiencia de lo absoluto. Precisamente lo mismo que se les pide a las religiones. Este sentimiento de ser lo que hay que ser es uno de los beneficios más absolutos de los dominantes. Por el contrario, la relación pequeñoburguesa al cuerpo y a la lengua es una relación usualmente descrita como timidez, tensión, hipercorrección; se exceden o se quedan cortos, no se sienten bien en su pellejo." (Bordieu, 2000,131)

Teknikaria da askotan horrela sentitzen dena. Eta ingurua ongi irakurri ezean, osasuna gal liteke. Euskararen sustapena ez da borondate kontua soilik (Apodaka, 2011), baina hori ere bada.

Beraz, saretze lan bat ere badago Eralan egitasmoaren atzean. Lidergo-kateak osatzea da gakoetako bat, elkarrekin norabide berean lan egingo duten eragileen artikulazioa bultzatzea. Elikatze lan bat egin da, hortaz, euskara teknikari, euskara batzordekide, langile eta agintarien artean. Saretze-lanak lehen-tasuna hartu du bestelako lanen artean.

Laburbilduz, beraz, honako ekarpenak aipa litezke:

- Boterea/statusa integratu aldagai bezala gure planetan
- Xede-taldea osatzen dutenen parte hartzea eta jabekuntza sustatu
- Diskurtsoa landu eta parametro komunikatiboetan pentsatu
- Euskara teknikariaren eragin-esparrua definitu eta lidergo-kateen artikulazioa lehen-tasunetara ekarri
- Portaera eraldatzaileak izan eta sustatu

Orain arte Eralanek euskara planei egin dien ekarpenez hitz egin dugu. Bada baina azpimarratzeko beste alderdi bat, egitasmoaren prozesuari dagokiona, hain zuzen ere. Lanketa guztia pausoz pauso eta taldean egin da. Parte-hartzaileok ere garapen bide bat egin dugu. Honako urratsak eman ditugu:

Batetik, lidergoa lantzeko zergatia finkatu genuen. Gero, formazioa jaso genuen lidergoaren kontzeptualizazioaz eta gure diskurtsoak aberasteko korrante teoriko ezberdinez: Enpresen Gizarte Erantzukizuna (Mujika, Altuna & Navarro, 2008), hizkuntz ekologia (Suberbiola, 2008; Irizar, 2008), Coachinga (Redondo, 2008), kalitatearen kudeaketa (Lasuen, 2008), euskararen balio erantsia (Lazkano, 2008) e.a. Hirugarrenik, taldean definitu ziren diseinuak eta jarraipena egin zitzaizkien esku-hartzei. Bukatzeko, ondorioak atera ziren.

Arian-arian garatzen joatea, eremu ezberdinetako jakintza eta esku-hartzea uztartzea eta talde babesa oso garrantzitsua izan da prozesuan. Eralanek erabilera planen diagnostikoan aipatzen genuen gabezia bati aurre egiteko aukera eskaini du, elkartrukerako gune bat izan da.

4. Proposamena

Aurrera begira jar gaitezen:

Administrazioan garatu nahiko genukeen lan-ildoak euskara planak berritzeko hiru ardatz izango ditu:

1. Portaera eredugarriak sustatzea administrazioan bere rolean boterea eta eragin-esparru handia dutenen artean. Agintari eta lan-sailetako arduradunak ditugu gogoan.
2. Administrazioaren udal agenteen arteko lidergo kateak artikulatzea.
3. Euskara teknikariaren rola birdefinitzea.

Garapen taldean parte hartuko dutenek bakoitzak bere erakundera egokitutako esku-hartzea diseinatu eta ondoren inplementatu egingo du. Gorago aipatutako Epesa metodologia erabiliko da prozesua gidatzeko.

EPEsA metodologiaren irudikapen grafikoa (egileak moldatua, 2008)



Aurretik, ordea, erabilera planen diagnostikoan sakonduko da. Besteak beste, planen garapena baloratuko da, euskara zerbitzuen egoera aztertuko da e.a. Aberasgarria izango da udal tipologia ezberdinak kontuan hartzea.

Helburu behinena izango litzateke sistematizatzeko moduko hainbat ekarpen egin ahal izatea. Esate baterako, agintariekin lan egiteko gida moduko bat sortzea (formazio saioen diseinua, jarraipenerako moduak), beste udalentzat baliagarria izan litekeen diskurtsoaren lanketa egitea, lidergo kateen artikulaziorako urratsak definitu eta ekarpenak egitea...

Proposamena egin zaio Soziolinguistika Klusterretik arlo honetan eskumena duten eragileei parte hartzeko, bai HPSri, bai EAEko beste Aldundiei.

Muineko talde bat egongo da ikerketa-interbentzioak beren esparruan egikaritzen. Hor egongo dira, esan bezala, Eibar, Zumaia, Lasarte-Oria, Netele, Berriz, Portugalete (Ahize-AEK-ren eskutik) eta prozesua gidatuko duten Bermeoko udala eta Gipuzkoako Foru Aldundia (taldea ez dago erabat itxita). 2. geruza bat osatu nahiko genuke interesdunen artean, zeinak urtean bitan prozesuaren berri izango duen lehen eskutik eta kontraste talde moduan lan egingo duen.

Buruan dugun irudia Gorka Juliok hainbat forotan (Julio, 2011) proposatu izan duen sare deszentralizatuen kontzeptuarekin lotzen da. Juliok sarean eman diren eraldaketa sozialen eremurako proposatzen du komunitate-metakomunitate esparruak sortzea. Alegia, harreman "gogorak" deitzen dituen aurrez aurreko eta finko samarrak diren komunitateak antolatzea baina, ostean, bertan garatzen den ezagutza zabalagoa eta harreman "bigunagoak" informagoak, arinagoak, dituen metakomunitatearekin elkarbanatzea.

Zirkulu ezberdinak egongo dira bat bestearen barruan, beraz. Muineko taldea erdian kokatuko dugu eta 2. geruza bat egongo da interes-talde moduan lan egingo duena.

Pentsatzen dugu administrazioari erabilera planetan esku hartuko duen garapen taldeko lana interesgarria izan litekeela zuetako askorentzat. Horregatik, 2. geruza horretan parte hartzera gonbidatu nahi zaituztegu.

Ez hori bakarrik. Aurreikusten duguna da beste bi garapen taldeetako "jariora" urtean bi bider egingo diren topaketetara biltzea. Ekainean eta azaroan egingo ditugu jardunaldi horiek.

Aurreikusten duguna diot, ze egingo dugunaren erantzukizuna talde osoarena izango da. Izan ere, prozesuaren garrantzia azpimarratu baldin badugu aurreko puntuan, Eralanen ekarpenaz aritzerakoan, heldu nahiko genioke gai horri aurrerantzean ere. Prozesua izango da gakoak. Lidergo konpartitua erabili nahi dugu eta erantzukizuna artikulatzeko ahalegin erreala egin, kudeaketa ereduak gaindituz. Garapen talde bakoitzak arduradunak izango ditu baina taldea izango da martxa edo desmartxaren erantzule. Idealista eta ausart berriz ere?

5. Ondorioak

Kideen osagarritasunak eta interes komunak, zatien batuketa baino handiagoa den balioa sortzea da klusterraren muina. Ezagutza soziolinguistikoaren ikerketa, zabalpen eta aplikazioan ditugun gabezia eta beharrei dinamika berri batekin erantzuteko sortu zen 2004an Soziolinguistika Klusterra. 2012an plan estrategikoa egingo du. Klusterraren erabiltzaile ez ezik sustatzaile ere nahi zaituztegu. Bestela, ez ur eta ez salda gera liteke ahalegina.

Administrazio publikoak berritzeko premia dauka (ikus Cubeiro,2003). Aurre egin behar die eraldaketa prozesuen etsai diren barne-komunikazio zurrunei, departamendu arteko kooperazio faltari, langileen formazio antolatuaren gabeziari e.a. Eralan bezalako proiektuek lagun dezakete (Goikoetxea, 2010) bestelako dinamikak martxan jartzen. Hizkuntza aldaketa egiteko gertu dagoen enpresa gai baita edozein berrikuntzari ekiteko.



6. Bibliografia

Apodaka, E. (2011). Pentsamendu Kolonizatuaren ajeak: euskal hitzaren kasu bitxia. [Iritzi artikulua]. Lapiko Kritikoa. Azken kontsulta: 2012-01-21. <http://basque.criticalstew.org/?p=6727>

Aritzeta, A. (2008). Erakundeen eraldaketa eta euskararen erabilera. Ekarpinak lanaren eta erakundeen psikologiatik. In I. Marko & O. Lujanbio. (2008). EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua (1. ed., 125-141). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

Arrospide, J. & Herrosilla, D. (2008). Lidergo eraldatzailea. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23. <http://www.sociolinguistika.org/eu/node/3769>

Askoren artean (Alvarez, M.; Etxeberria, M.; Plazaola, E.; Arburua, P.; Mugurutza, F.; Uriarte, B.; Betbeder C.; Otamendi E.) (2007). Hizkuntza normalizazioa udaletatik. Larrun 114. zenbakia, Argia astekaria 2108. Azken kontsulta: 2012-01-21. <http://www.argia.com/argia-astekaria/2108/bederatzi-iritzi-hamaika-egoera-ezberdin-aldatzeko>

Bass, B.M.(1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds), Leadership Theory and Research: Perspective and Directions, (49-58). San Diego, CA: Academic Press.

Bourdieu, P. (2000). Cuestiones de sociología. Madrid: Itsmo.

Calzada, I. (2008). Eraldaketaren kudeaketa organizazioetan eta hizkuntza eraldaketa. Irakurketa soziologia eta managementetik. In I. Marko & O. Lujanbio. EraLan ikerketa-proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. (1. ed., 159-201). Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

Cubeiro, J.C. (2003). Lidergoa eta humanismoa herri-administrazioetan. Administrazioa Euskaraz, 41, 13-15.

Egaña, A. (2011). (2011-09- 10). Perdona Usted. Berria egunkaria. Azken kontsulta: 2012-01-21 <http://paperekoa.berria.info/iritzia/2011-09-10/006/002/perdone usted.htm>

Gabikaetxebarria, A. & Alvarez, M. (2011). Lidergoa Bermeoko Udaleko Euskara Planean. Lidergo eraldatzailearen lanketa euskararen erabileran eragiteko. Argitaratu gabeko txostena. EHU-Hiznet graduondokoa.

Gil, F. eta Alcover, C. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.

Goikoetxea, N. (2010). Berrikuntza hizkuntza normalizazioan. In Eusko Legebiltzarra, Hizkuntza gutxituak administrazioan, (263-276) Vitoria-Gasteiz: Eusko Legebiltzarra/Parlamento Vasco. Azterlan zuzendaritza/Dirección de Estudios, Maior Saila.

Goikoetxea N., Lujanbio O. & Elortza D. (2010). EraLan2 ikerketa proiektua. Hizkuntza lidergoa aztergai. [Sareko argitalpena]. Andoain: Soziolinguistika Klusterra. Azken kontsulta: 2012-01-21. <http://www.soziolinguistika.org/eu/filestore2/download/4901/ERALAN2.pdf>

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza (2008a). Euskararen Erabileraren normalizazioa herri administrazioetan, III. Plangintzaldia, 2003-2007, Balorazio txostena. Azken kontsulta: 2012-01-21. https://www6.euskadi.net/r59738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/adjuntos/III_eu.pdf

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza (2008b). IV. Plangintzaldirako irizpideak finkatu ditu jaurlaritzak (2008), erabili.com, Azpeitiko Euskara Patronatua. Azken kontsulta: 2012-01-21. http://www.erabili.com/zer_berri/berriak/1202479800

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza, Kultura Saila, Eusko Jaurlaritza (2008c). Eusko Jaurlaritzan Euskararen Erabilera Normalizatzeko Plana (2008-2012). Azken kontsulta: 2012-01-21. http://www.euskara.euskadi.net/r59738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/adjuntos/Plan_aeus.pdf

Irizar, A. (2008). Proposamen ekolinguistiko bat FAGOR E.E.ren Nazioartekotzerako. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Julio, G. (2011). Sare deszentralizatuak. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://vimeo.com/24003060>

Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción. Barcelona: Laertes.

Lasuen, G. (2008). Euskaliten esperientzia, lidergo partekatua. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Lazkano, F. (2008) Euskararen balio erantsia. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Manjón, R. (2011). Administrazioeko Euskara Planaz haratago. Begirada bat Osakidetzako Planaren ebaluaziotik. Jakin aldizkaria 183-184, 117-157.

Marko, I. (2008). Lidergoa Hizkuntzaren Normalizazioan. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Marko, I. (2010). Hizkuntza eraldaketa organizazioetan. Esperientzia eta modelizazioa. Doktore-tesi argitaragabea, UPV-EHU, Donostia.

Marko, I. & Lujanbio, O. (2008). Eralan ikerketa-proiektua. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

Mujika, A.; Altuna, M. & Navarro, I. (2008). Euskara eta Erakundeen Gizarte Erantzukizuna. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Redondo A. (2008). Lidergoa eraginkorra izateko tresnak, prozesuak eta estrategiak: Coaching. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

Suberbiola, P. (2008). Hizkuntza garapen iraunkorra. [Sareko ponentzia]. Azken kontsulta: 2012-02-23 <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/3769>

