sindikal hezikeia

Ahozko eta Idatzizko adierazpen Teknikak

LAB Hezkuntza

Argitaratzailea

ipar•hegoa

LAN IKASKETARAKO FUNDAZIOA

2000ko Urtarri

Laguntzailea

EUSKO JAULARITZA GOBIERNO VASCO

AURKIBIDEA

AURKEZPENA 1

I. MODULOA
KOMUNIKAZIO PROZESUAREN ALDERDI GARRANTZITSUAK

1. SARRERA 3
2. KOMUNIKAZIOAN KONTUAN HARTU BEHAR DIREN ALDERDIAK 5
3. KOMUNIKAZIOAREN OINARRIZKO ESTRATEGIAK 6
4. ENTZUTEA. Entzuteko ohitura hobetzeko aholkuak 7
5. KOMUNIKAZIO EZ-AHOZKOA. Komunikazio ez-ahozkoaren eginkizunak. Jokabide komunikatibo ez-ahozkoen sailkapena. 12
6. KOMUNIKAZIOAREN PORROTA DAKARTEN BEDERATZI ARRAZOI 14
7. ERAKUNDE SOZIALAK: GIZARTE POSTINDUSTRIALAREN EZAUGARRI BAT. Zer da erakundea? Erakundeen ereduak eta metaforak. Fluxu eta transformazioaren metafora 15
8. KOMUNIKAZIOA ERAKUNDEETAN. Erakundeetako komunikazio motak. Komunikazioaren funtzio sozialak erakundeetan. 19
9. EDUKI PRAKTIKOAK. Aurkezpena. Zurrumurrua. Galderadun komunikazioa v.s. galderarik gabeko komunikazioa. Honela al da? Aurreiritzi zintak. Komunikazioa, zertaz ari garen jakin gabe. Jenderik gabeko uhartea. Berreraikuntza. 21

II. MODULOA
AHOZKO ETA IDATZIZKO ADIERAZPENA

1. GURE AHALMENEN EBALUAZIOA: OPC TESTA. Testaren erabilera. Testaren balorazioa. 30
2. IGORLEA: HIZLARIAK KONTUAN HARTU BEHAR DITUEN FAKTOREAK Zubiak edo loturak eraiki. Umoreaz baliatzea. Garaiz bukatu. Jarrera. Keinuak. Kontaktu bisuala. Ahotsa. Konfiantza eta urduritasuna 33
Kontaktu bisuala. Ahotsa. Konfiantza eta urduritasuna
3. MEZUA: JENDAURREAN HITZ EGITEA. Hitzaldi motak. Hitzaldi arrakastatsuen gakoak. 39
4. JASOTZAILEA: ENTZULEEN ERRENDIMENDU ERRITMOAK. 44
5. INGURUNEAREN BALDINTZAK ETA BALIABIDE BISUALAK. Taula. Diapositibak. Erretroproiektorea. Mikrofonoa. Eztabaida 47
6. KOMUNIKATUA 54
7. BILERA EGITEKO DEIA 55
EDUKI PRAKTIKOAK. Elkarrizketa eta agerraldi publikoen azterketa. Oratoria ariketa. 56

BIBLIOGRAFIA 58

Aurkezpena

Hona hemen "Ahozko eta idatzizko adierazpen teknikak" izeneko ikastaroa, Ipar hegoa Fundazioak eskaturik prestatua. Beraren bidez, sindikatuko ordezkarien ahozko eta idatzizko adierazpen ahalmena hobetu nahi dugu, jendearen aurrean bete behar dituzten eginkizunetan baliabide gehiago izan ditzaten.

Lan sindikalaren oztopo nagusietako bat sindikatuko ordezkarien informazio eza da. Sindikatuak berak eskaturik egindako azterlanek erakutsi dutenez: "ordezkariek badakite hutsune nabarmenak dituztela euren prestakuntzan; horren eraginez, oso nabarmena eta orokorra da prestakuntza -bai orokorra eta bai legediari eta teknikei buruzkoa- hobetzeko eskaera (...) . Sindikatuko emakumeen kasuan, berriz, prestakuntza ezinbestekoa da lan sindikaletan esperientzia eskuratzeko, horixe baita partehartze sindikalaren gakoa: "emakumeek ez dute inolako tradiziorik lan sindikaletan; horra hor beraien partehartze sindikala oztopatzen duen faktore bat (...)" .

Prestakuntzara zuzendutako eskariak oso lotuta egon ohi dira -kasu gehienetan- lan sindikalaren alderdi teknikoekin. Hori horrela, hutsune nabarmenak antzeman dira adierazpen teknika eta metodoei lotutako gaietan.

Beraz, ikastaroaren gaiarekin eta Ipar hegoa Fundazioaren eskariekin bat etorrita, oso ikastaro praktikoa prestatu dugu. Alde horretatik, prestakuntza-ekintza honen arrakasta oso lotuta egongo da ikastarora etorriko diren pertsonen partehartze mailarekin.

Ikastaroak bi modulu ditu. Horietako bakoitzak zati teoriko bat (eduki teorikoak) eta zati praktiko bat (eduki praktikoak) ditu. Hala, bigarren zatian praxira eramango da modulu teorikoetan ikasitakoa.

Lehenengo moduluak komunikazioaren alderdi nagusiak aztertuko ditu, erakunde modernoen komunikazio prozesuak aztertzeaz batera.

Bigarren moduluak, berriz, proposamen bat egiten du: gure ahozko eta idatzizko trebetasuna hobetzen saiatzea, igorlea, mezua eta jasotzailea aztertzearen bitartez; horrekin batera, gure komunikazioetan lagungarri izan daitezkeen baliabide bisual eta materialen erabilera aztertzen du.

[1] *"La Salud Laboral y el Medio ambiente en la Empresa", LAB sindikatuko Lan Osasuna eta Ekologia kabineteak Tecnología y Desarrollo Consultores enpresari eskatutako azterlana (1998ko urrian argitaratua).*

[2] *"La situación de las delegadas de LAB en el mundo laboral y el sindicato", LAB sindikatuko Emakume Arloak Tecnología y Desarrollo Consultores enpresari eskatutako azterlana (1998ko maiatzean argitaratua).*

I. Modulua

Komunikazio prozesuaren alderdi garrantzitsuak

Eduki teorikoak

1. Sarrera

Komunikazioa mezuak bidaltzeko eta jasotzeko prozesua da, eta komunikazioak zehatzak izan daitezen ez dago modu bat baino: igorleak egokiro igorri behar ditu mezuak, eta jasotzaileak distortsiorik gabe jaso behar ditu.

Komunikazioa gauzatzeko bi baldintza bete behar dira: igorleak mezu bat kodetu behar du, eta jasotzaileak deskodetu. Hala eta guztiz ere, mezua daraman linean badira "zarata" batzuk, informazioaren garbitasuna eta zehaztasuna murrizten dituztenak. Adibidez, igorlearen mezua iluna izan daiteke, okerreko transmisio-bidetik hel daiteke (aurrez aurreko bilera bat egitea gutun bat bidaltzea baino hobea izan daiteke), edo konplikatuegia izan. Jasotzailearen kasuan beste arazo batzuk egon daitezke: agian beste kezka batzuk ditu buruan, espero duena baino ez du entzuten, edo ez die jaramonik egiten informazio kontraesankorrei (edo ez ditu entzuten).

Komunikazioa prozesu konplexua da. Pertsona guztiok hitz egiten dugu, gehiago edo gutxiago, baina denok ez dugu beti lortzen pertsonen artean benetako komunikaziorik gauzatzea. Pertsonarteko komunikazioa oso gauza konplexua da: iruzkinak egitea eta entzutea baino zerbait gehiago da.

2. Komunikazioan kontuan hartu behar diren alderdiak

• *Pertsona guztiok hainbat mailatan komunikatzen gara aldi berean.* Ahozko hitzetan mezu bat egoten da, baina ahotsaren doinuan, keinuetan, jarreretan, begiradetan... beste mezu batzuk egon daitezke... Hitzaren mezua jasotzen dugu, baina baita sentimenduena ere.

• *Hitz berberek esanahi ugari izan ditzakete.* Hala, elkarrizketak alde anitzeko txanponak dira eta mezu desberdinak dituzte. Elkarrizketa berberari buruz hainbat interpretazio egon daitezke:

- Nik nire hitzetan ulertzen dudana.
- Benetan esaten ari naizena.
- Nire mintzakideak entzuten duena.
- Beste pertsonak bere ustez entzuten duena.
- Nire ustez beste pertsonak entzuten duena.
- Beste pertsonak esaten duena.
- Nire ustez beste pertsona esaten ari dena.

• *Igortzen diren mezuetan faktore askok dute eragina.* Asko dira gure komunikazioa baldintzatzen duten faktoreak: gure iritziak, heziketa, jarrerak, idealak, interesak, sentimenduak, defentsa-mekanismoak, antsietatea, beldurra...

• *Komunikazio guztietan motibazio bat baino gehiago egoten dira.* Horregatik esaten duguna ez da beti guk uste dugun "bezain logikoa", "bezain garbia" izaten. Kasu horietan, logikak barne-lotura inkontzienteak ditu. Kasu horiek uste duguna baino maizago gertatzen dira, eta haien inguruko galdera nagusia honako hau da: Zer esan nahi ote du niretzat, afektiboki, ni une honetan esaten ari naizena esateak?

• *Sarritan ez gara konturatzen komunikatzen dugun guztiaz.* Gainerakoek ez dute gure hitzen mezua soilik jasotzen, baizik eta baita hitz horien inguruan dauden sentimenduen mezua ere. Etsaitasun, nahasmendu, antsietate, adiskidetasun, autoafirmazio mezuak... Entzuten duguna ere faktore askok baldintzatzen dute: geure aurreiritziek, heziketak, jarrerek, interesek, idealek, sentimenduek, defentsa-mekanismoek, antsietateak, beldurrak. Geuk aukeratzen dugu zer entzuten dugun, geure motibazioen arabera. Nahi duguna entzuten dugu. Gure aurkako komunikazio kritikoari ihes egiten diogu. Defentsazko jarrera dugunean zaila gertatzen zaigu besteak dioena entzutea, mezuak guretzat izan ditzakeen ondorioei erreparatzen diegulako gehienbat, komunikazioaren berezko edukiari erreparatu beharrean. Horrelako egoeretan ez dugu objektibitatez entzuten, geure defentsa prestatzea garrantzitsuagoa izaten zaigulako. Gauza bera gertatzen zaigu hitz egiten dugunean. Geure azalpen pertsonalak guretzat izan litzakeen ondorioen beldur gara, eta, beraz, sarritan klabeak erabiliz hitz egiten dugu. Agerian ezer ez uzteko moduan hitz egiten dugu kasu horietan.

3. Komunikazioaren oinarrizko estrategiak

Nolanahi ere, komunikazio prozesu guztietan badira gatazka-arriskuak edo gora-beherak, ondorengo estrategien bidez gaindi daitezkeenak:

• *Mezua "ni" bezala ("nire izenean") igorriz.* Nire ikuspuntutik hitz egiten dut, esku artean dugun gaiak niretzat duen esanahia oinarritzat harturik.

• *Mezua "zu" bezala ("zure izenean") igortzea saihestuz.* Zeren orduan epaile bihurtzen bainaiz. "Nik uste dudana" esaten badut, beste pertsonek "zer esan

behar duten" esatea saihesten dut.

• *Galtzailerik gabeko konponbideak negoziatuz.* Komunikazio akats bat ez da galtzaileak eta irabazleak dituen gerra bat; aitzitik, guztiok irabaziz gero konpontzen da. Konpondu ezean alderdi guztiak dira galtzaile.

• Lau urratsen estrategia.

1. Lehenengo urratsa. Era aktiboan entzuteko jarrera hartu, mintzakideak pentsatu eta sentitzen duena ongi jasotzeko.

2. Bigarren urratsa. Mintzakidearen ideiak eta sentimenduak ulertu eta onartzen ditugula adierazi behar diogu argi eta garbi, beraiekin (batzuetan) ados ez egon arren.

3. Hirugarren urratsa. Norberaren sentimendu eta ideiak deskribatzea mintzakideari, "nire izenean" edo "ni" bezala mintzatzen.

4. Laugarren urratsa. Galtzailerik gabeko konponbide bat proposatu.

• *Rolak alderantziz jartzea.* Gatazka bi alderdiren artean planteatzen denean, erabilgarria izan daiteke bestearen lekuan jartzea eta egoera horretan egingo lukeena egitea.

• *Sintesi partzialak.* Esandakoa laburbiltzea, mintzakideak gustukoa duen eran, hurrengo gaia jorratzen hasi baino lehen; hitzarmen partzialak lortzen saiatzea, negoziazio guztia hitzarmen orokor bat lortzearen menpe ez jartzeko.

• *"Hiru arauen" estrategia.*

- Erresumina: gatazka zergatik sortu den azaltzea.
- Eskakizuna: gatazka konpon dezakeen eskakizun bat azaltzea.
- Onarpena. Zer egingo nuke zure alde, zer-nolako gauza positiboak ikusten ditut zugan?

• *Bitartekari bat.* Inplikazio pertsonal handia duten komunikazio-gatazka batzuk konpontzeko egokia izan daiteke bi alderdiek onartzen duten bitartekari baten eskuhartzea.

• *Talde barneko bilera.* Talde bereko kideak bildu, komunikazioan erabilitako formak aztertzearren.

• *Arrakastak azpimarratzea.* Komunikazio prozesuan eskuratutako lorpenak, puntu komunak, hitzarmenak eta arrakastak indartzea.

4. Entzutea

Komunikazioa hobe dezaketen faktoreetako bat entzuteko ohiturak garatzea da. R.G. Nicholsek arabera, 14 arrazoi daude garrantzi hori azaltzeko. Jarraian 10 arrazoi azalduko ditugu, hau da, negoziazio prozesuekin zerikusirik handiena dutenak:

1. Entzuteak tentsioa moteltzen du. Beste pertsonari bere iritzia edo kezkak azaltzen uztea lagungarria izan daiteke sumatzen den tentsioa edo etsaitasuna desagertarazteko.

2. Entzutearen bidez ikasi egiten da. Entzutearen bidez zerbait ikas daiteke, dela jorratzen dugun gaiari buruz dela mintzakideari buruz, baldin eta arretaz aztertzen badugu:

- Hitzen esanahia.
- Hitzen atzean ezkutatzen diren gertaerak.
- Norberak egiten dituen galderei emandako erantzunak.
- Esandakoaren testuingurua.
- Mintzakidearen ezaugarriak (kontuan hartu behar ditugu haren sentimenduak, adimena, izaera, ahozko trebetasuna, harreman-ohiturak).

3. Entzutea lagungarria da irizpideen arteko desberdintasunak gainditzeko. Ados edo aurka egoteko ezinbestekoa da ikuspuntuak ulertzea. Mintzakideek elkarri ulertzen diotenean soilik bila daitezke konponbide adostuak.

4. Besteei entzutearen bitartez elkarlana bultzatzen da. Pertsona batek beste bat beragatik benetan interesatzen dela ikusten duenean, bere kezka, ideia eta iritziak -eta bere enpresarenak- interesatzen zaizkiola eta begirunez tratatzen dituela ikusten duenean, orduan elkarlanerako prest azalduko da.

5. Entzutearen bitartez mintzakidea estimulatzen dugu. Modu aktiboan, arretaz eta interesaturik entzutea estimulagarria da hitz egiten duenarentzat; lagungarria zaio bere ideiak hobeto azaltzeko.

6. Entzutea lagungarria da erabaki hobeak hartzeko. Entzutearen bidez eremu berean lan egiten duten beste pertsona batzuen esperientzia aprobetxa dezakegu; horri esker informazio gehiago lortzen dugu eta gure ikuspuntua hobetu.

7. Entzutea lagungarria da "saltzeko". Egin galdera onak eta entzun ezazu. Utzi besteei hitz egiten eta sal iezaiezu aldi berean zeure ideia edo egitasmoa.

8. Entzutearen bidez arazoak saihesten dira. Beste alderdiak dioena entzun baino lehen hitz egiten duenari hainbat arrisku sortzen zaizkio: gero baliogabetu nahi izango dituen erabakiak har ditzake; gero damutuko zaizkion kritikak egin ditzake; edo ezin egin ditzakeen gauzak hartuko ditu bere gain. Horregatik, hitz egin baino lehen komenigarria da entzutea.

9. Entzuteak segurtasuna ematen digu. Elkarrizketa arretaz entzunez gero, esaten duguna zentzuzkoa dela jakin dezakegu segurtasunez. Mintzakidearen argudioak entzunez eta ulertuz gero, modu egokian erantzuten dugula jakin dezakegu segurtasunez. Entzutearen bidez antzeman ditzakegu beste pertsonaren argudioak dituen akatsak, eta horren bidez segurtasunez hornitzen dugu geure

posizioa. Entzunez gero gauza bat jakin dezakegu segurtasunez: elkarrizketari buruz emango dugun informazioa besteek emango dutena baino zehatzagoa izango dela.

10. Entzutearen bidez denbora gehiago lortzen dugu pentsatu ahal izateko. Minutu batean 125 hitz esan ditzakegu ahoz, batezbeste; entzun, berriz, 400-600 hitz entzun ditzakegu minuturo, gutxi gora-behera. Hortaz, entzuten dugunean denboraren %75 geratzen zaigu libre. Denbora hori entzuten duguna hobeto ulertzeko erabil dezakegu, baina baita beste gauza batzuk egiteko ere: erantzunak hausnartzeko, erabakiak hartzeko, ekintzak asmatzeko, edo pentsatzeko denbora irabaztera zuzendutako galderak egiteko.

4.1. ENTZUTEKO OHITURA HOBETZEKO AHOLKUAK

Entzuteko ohiturak hobetzeko komenigarria da aholku hauei jarraitzea:

1. Giro atsegina sortu. Hau da, egoera atseginak sortu behar ditugu mintzakidea gustura egon dadin. Horrek esan nahi du, batzuetan, mintzakidea eroso sentitzen den lekuan egin behar dugula elkarrizketa. Edozein kasutan, ezaugarri batzuk dira ezinbestekoak: era lasaian jardun behar dugu, naturaltasunez, mintzakidearen eta gaiaren aldeko interesa erakutsiz, eta presa edo denbora gutxi dugulako inpresioa ez eman. Oso lanpeturik egon arren entzuten dakienak inpresio atsegina sortzen du bere mintzakidearengan, beste zereginik ez duelako inpresioa ematen dio eta. Giroa lasaia da, baina xedeak lortu egiten dira.

2. Mintzakidea beraren terminoetan entzuteko prest egon. Gaizki entzuten duenaren ezaugarrietako bat honako hau da: bakarrik dakiela entzuten era konkretu batean edo ahots tonu konkretu batean aurkezten diotena; bestela ez daki entzuten. Arreta merezi duten mezuak, baina, ez dira beti era egokian eta modu atseginean aurkezten. Batzuetan, dela urduritasunagatik dela sentimenduengatik, mintzakideak modu bortitzean mintzatzen edo bere burua defendatzen hasten du elkarrizketa, eta sarritan era monotonoan mintzatzen da. Ongi entzuten duenak gai da bere mintzakidea lasaitzeko, segurtasuna ematen dio, arretaz entzungo diola jakinarazten baitio.

3. Jorratzen den gaia ezagutu. Harrigarria da ikustea nola pertsona askok ez duten denborarik hartzen aurkeztuko zaien gai berri baten inguruko informazioa aztertzeko, ezta azaleko informazioari begiratzeko ere. Hori eginez gero, askoz hobeto entzungo lukete, era azkarragoan ebaluatuko lituzkete mintzakidearen hitzak, eta onura handiagoa lortuko lukete elkarrizketan.

4. Mintzakidearen zirkunstantziak ulertzen jakin. Edozein pertsonarekin elkartzen garenean, juzku bat egiten dugu berehala pertsona horrek esango digunaren garrantziari buruz. Ez dugu esan behar -sen onak diosku eta- entzuten dakien pertsona entzuten ez dakiena baino toleranteagoa dela, aurreiritziak saihesteko ahaleginak egiten dituela, eta, ahal duen neurrian, lehenago entzun eta geroago epaitzen duela. Entzuten dakienak kontuan hartu behar ditu mintzakidearen

zirkunstantzia partikularrak. Entzuten jakiteko ulerkorrak izan behar dugu.

5. Distrazioak saihestu. Esan beharra dago, hasteko, entzuten dakienak elkarrizketaren atal nagusiak bereganatzen dituela, eta, aldi berean, tirabirak sor litzaketen hitzak baztertzen dituela. Hala eta guztiz ere, ez du saihesten gustatzen ez zaiona edo zaila iruditzen zaiona, hori ere entzuten daki eta. Entzuten ez dakienak, ordea, gustatzen ez zaionari buruzko aipamenak egiten ditu buruan, edo haien esanahia distortsionatzen du, inkontzienteki, gustatzen ez zaion ikuspuntu bati aurre egin behar ez izateko. Bigarrenik, entzuten dakiena ez da fantasiakerietan ibiltzen mintzakidea mintzatzen den bitartean. Burua hitza baino askoz ere azkarrago doa. Beraz, pertsona adimentsuak gai dira pentsamenduak osatzeko mintzakidearen azalpena bukatu baino lehen. Hortaz, denbora modu eraginkorrean erabil dezakete, pentsamenduen balioa neurtzen edo haien balizko ondorioak aztertuz.

6. Oinarrizko ideiak entzun eta laburbildu. Entzuten duguna geureganatzeko biderik onena haren puntu nagusiak buruan laburbiltzea da. Hori ohitura bihurtzen da berehala, eta bereziki erabilgarria da ideia interesgarriak azpimarratzeko eta argitu beharrekoak detektatzeko. Zenbaitetan, laburpenean puntu ilunen bat agertzen bada, entzuten duenak gai hori argitzeko eskatu beharko lioke mintzakideari, aurrera jarraitu aurretik. Horrelako etenek, sarritan gertatzen ez badira, ez dute mintzakidea deskonektatzen; aitzitik, lagungarri izaten zaizkio esaten ari denaren inguruan bere burua ere argitzeko. Beste alde batetik, entzuten ari denaren interesa adierazten dute eten horiek.

7. Mintzakideak esan duen guztiaren funtsa errepikatu. Ahozko tekniken artean, entzun duguna errepikatzeko ohitura da errakuntzak eta gaizki-ulertuak saihestea hoberen ahalbidetzen duen teknika.

8. Mintzakidearen diskurtsoaren barne egitura ulertu. Pertsona batek hitz egiten duenean -batez ere hitzaldi formal eta antolatua egiten badu- entzuleak berehala ikusten du diskurtsoaren barne egitura. Galdera hau egin behar dio bere buruari: nola antolatu ote du pertsona horrek bere hitzaldiaren edukia? Azalpen baten edukia antolatzeko lau forma komun eta natural daude:

- Lehenengoa da hitzaldia zenbakidun atalen bidez ordenatzea: lehenengo puntua, bigarren puntua, etab.
- Bigarrenak "arazoa-konponbidea" ordenari jarraitzen dio: arazoa hau da eta modu honetan konpon daiteke.
- Hirugarren ereduak denborazko ordena du: zortzi eta erdietan hasten gara, batzar-gelara goaz...
- Laugarren ereduak espazio-ordena du: azalpenaren materiala ahozko pintura baten gisara aurkezten da.

9. Txosten bat egin behar bagenu bezala entzun. Entzuteko modu on bat, ahal den kasuetan, esan denari buruzko txosten bat egingo bagenu bezala entzutea da (txostena guretzat edo beste interesatu batzuentzat izango balitz bezala).

10. Galdetu. Galderak oso tresna onak dira entzuteko, baldin eta modu adeitsuan eta egokian egiten badira. Izan ere, mintzakidea esaten ari dena argitzeko balio dute, eta, aldi berean, gaia interesgarria dela eta arretaz entzuten ari garela erakusten diogu besteari.

11. Oharrak idatzi. Elkarrizketa pertsonal edo informaletan zaila edo desegokia izan ohi da, batzuetan, oharrak idaztea: giroa nahas dezake edo gogaikarria izan daiteke mintzakidearentzat. Klase, bilera eta antzeko egoeretan, ordea, ongi entzun ahal izateko oso garrantzitsua da oharrak idaztea. Horra hor entzute-teknika eraginkorrenetako bat. Elkarrizketak eta ahoz adierazitako pentsamenduak haizeak eramaten ditu. Oroimenak ahal duena egiten du, baina entzundakoa benetan garrantzitsua denean oso baliagarria da idatzita uztea.

Entzuteko erak hobetzera zuzendutako aholkuez gain, beste aholku praktiko batzuk emango ditugu. Berauek zehatzagoak dira, eta lagungarriak izan dakizkiguke elkarrizketetan hobeto jarduteko. Ikus ditzagun:

- Begietara begiratzea. Mintzakidea oso minbera (erraz haserretzen bada) edo barnerakoia baldin bada, sudurrera begiratzea gomendatzen da.

- Entzuten ari zarela adierazi, "bai" esanez eta burua mugituz.

- Hasieran ez duzu zure adostasuna edo desadostasuna adierazi behar; esaten dizutena ulertzen duzula adieraztera mugatuko zara.

- Ez duzu elkarrizketa gaiaren muinetik desbideratu behar, desadostasuna adieraziz edo zeure buruari buruz mintzatuz.

- Ez itzazu bete isiluneak. Aprobetxa itzazu mintzakidea hitz egitera animatzeko.

- Egin itzazu galderak; horren bidez mintzakidea hitz egitera edo gogoetak egitera bultzatzen duzu.

- Noizean behin laburbil ezazu hitz egiten duenak dioena, ulertu egin diozula jakin dezan.

Geure elkarrizketetan sarritan erabiltzen ditugun adierazpen batzuk kaltegarriak izan daitezke entzunaldirako, eta, beraz, komunikaziorako. Adierazpen horien ordez beste batzuk erabil ditzakegu, alderdien arteko elkar-ulertzea erraztearren:

ERA DESEGOKIA	ERA EGOKIA
Oker zaude	Normala da horrela pentsatzea, baina...
Ez	Bai, baina...
Ez nago ados	Ondo ulertzen dut, baina, hala ere...
Ezin da	Sinesten dizut, baina...
Hor huts egin duzu	Zure ikuspuntua logikoa da, baina...

Ez didazu ulertu	Agian ez dut ondo azaldu
Ez beldur izan	Atsegina izango zaizu
Agian...	Ziur naiz...
Nire ustez...	Ziur dakit...
Uste dut...	Zuk diozuna entzunda hauxe bururatzen zait...
Kontuan hartu beharko zenuke...	Har ezazu kontuan...
Hori erabakiko bazenu...	Zeuk erabakitzen duzu eta...
Eskatuko bazenu...	Eska ezazu eta...
Ez didazu ulertu	Ez dut ondo azaldu
Ez duzu gehiagorik nahi?	Beste zer edo zer nahi duzu?

5. Komunikazio ez-ahozkoa

Erakundeen kulturaren azalaren azpian garbi ikus daiteke, eta oso nabarmena da, bertan badela kultura bat, talde soziala osatzen duten pertsonen jokabide ez-ahozkoan adierazten dena. Jokabide ez-ahozkoaren oinarriak hauexek dira: gorputzaren, aurpegiaren eta eskuen mugimenduak, mintzakideen gorputzek espazioan hartzen duten jarrera, ahotsaren doinua, hizketaren erritmoa eta inflexioak. Gainera, testuinguru bakoitzak baditu jokabide ez-ahozko batzuk bere baitan, inplizituki; egoera bakoitzaren komunikazio-gakoa eskaintzen duten arau inplizitu batzuk.

Ondorengo datuak baliagarriak zaizkigu horretarako, gizakien komunikazio ez-ahozkoaren garrantzia adierazten digute eta:

- Gizakiok emititzen ditugun seinaleak erregistratuz gero, 10.000 xehetasun baino gehiago erregistratuko lituzkete konputagailuek.
- Aurrez aurreko komunikazioen esanahi sozialaren %75 komunikazio ez-ahozkoetan dago.
- Esanahi orokorraren %93 mezu ez-ahozkoetan dago (aurpegiaren eta ahoaren mugimenduetan batik bat); ahozko mezuen esanahia, berriz, %7 da.

5.1. KOMUNIKAZIO EZ-AHOZKOAREN EGINKIZUNAK

Komunikazio ez-ahozkoak hiru eginkizun nagusi ditu:

1. Pertsonen arteko jarrera eta emozioak adierazten ditu. Seinale ez-ahozkoek badute berezko oinarri biologiko bat; oinarri horrek berehalako erantzun emozional eta ahaltsuak eragiten ditu, animalienengan gertatzen den bezalaxe.

2. Lagungarria da ahozko komunikaziorako. Keinu eta ahoaren seinale batzuen bidez lokuzioen esanahia osatzen du; gainera, elkarrizketa erraztu behar duen sinkronizazioa kontrolatzen du, eta, horrez gain, etengabeko eta berehalako atzeraelikadura (feedback) ematen dio mintzakideari.

3. Hizkuntza ordezkatzen du. Hitz egitea ezinezkoa denean, keinuen bidezko hizkuntzak garatzen dira. Hitz egin nahi ez dugunean ere jokabide ez-ahozkoak erabiltzen ditugu komunikazio tresna gisa.

5.2. JOKABIDE KOMUNIKATIBO EZ-AHOZKOEN SAILKAPENA

Jokabide komunikatibo ez-ahozkoen sailkapenak bost faktore nagusi ditu: jokabide espaziala, gorputzaren mugimenduak, aurpegiaren espresioa, begirada, kanpo itxura eta diskurtsoaren alderdi ez-linguistikoak.

1. Jokabide espaziala. Espazioa erabiltzeko erak eragin handia izan dezake pertsonen komunikazio gaitasunean, hau da, helburu komunikatibo batzuk lortzeko gaitasunean, dela abentura erromantikoetan, dela jarduera diplomatikoetan edo erasoetan. Pertsona batek duen espazioaren kantitatea eta kalitatea informazio adierazgarria da mintzakideentzat, gainerako pertsonekiko harremanetan espazioa erabiltzeko moduarekin batera; adierazgarria da, batez ere, pertsona horren estatusari eta gainerako pertsonekin harremanatzeko moduari dagokienez.

- *Lurraldetasuna.* Espazio pertsonala (idazlekua edo bulegoa) eta espazio horrek norberaren zuzeneko kontrolpean dauden eremuekin batera osatzen duen espazioa -hala nola beraren menpekoen lantokiak, bilera-aretoak, aparkalekuak, etab.- botere sinbolo dira erakundeen eremuan.

- *Kontaktu fisikoa.* Ukitzearen bidez gauzatzen den komunikazioa ekintza sozialik oinarrizkoena eta primitiboena da, seguruenik. Gorputz osoan du eragina, eta mota askotakoa izan daiteke: txaloak sorbaldan, bultzakadak, etab.

- *Hurbiltasuna - urruntasuna.* Egitura zurruneko inguruneetan -hala nola bulego edo lantegietan- badira elkarreraginen distantzia egokiak determinatzen dituzten gauzak: altzari, makina eta instalazioen antolaketa. Nolanahi ere, posible da erakunde bakoitzaren kulturari buruzko gauza batzuk igartzea. Adibidez: hurbildu ote daitezke langileak nagusiarengana, beharko luketen bezala, euren arazoei buruz modu pertsonalean hitz egiteko? Ala, tartean mahai bat dagoenez, bi metrotara gelditu behar ote dute harekin hitz egiteko?

- Orientazioa. Elkarrizketako bi mintzakideek izan ditzaketen orientazio nagusiak hauexek dira:

  - Aurrez aurrekoa. Arruntena da mintzakideek maila hierarkiko desberdinak dituztenean.
  - Bata bestearen alboan. Jarrera hori mintzakideek elkarlan-harremanak dituztenean hartzen da.
  - 90 graduko angelua. Zutik gauzatzen diren elkarrizketa gehienetan ageri da; konfiantza eta irekitasunaren adierazle da.

• *Jarrera fisikoa.* Jarrera fisikoaren bidez gure pentsamoldea erakuts dezakegu. Adibidez: besteak ez bezala jesartzen bagara, formaltasun handiagorekin edo txikiagorekin. Ibiltzeko, zutik egoteko edo jesartzeko forma ere jokabideen adierazle da, norberak zein rol duen adierazten du eta.

2. Gorputzaren mugimenduak. Eskuez eta buruaz egiten diren keinuek, gorputzaren beste edozein atalarekin egiten diren gainerako mugimenduek bezala, eragina izaten dute mezuaren esanahian; kontuan hartu behar da, dena dela, ezin interpreta daitezkeela bakarturik, testuinguru orokor baten barnean baizik.

3. Begirada. Begiradak eginkizun garrantzitsua du pertsonen arteko jarrerak komunikatzerakoan eta harremanak finkatzerakoan; gainera, estu lotuta dago komunikazio ez-ahozkoarekin. Izan ere, komunikazio horretan etengabe erabiltzen baita begirada, dela mintzakideak dituen erreakzioei buruzko informazioa jasotzeko hitz egiten dugun bitartean, dela esaten denari buruzko informazioa lortzeko entzuten dugun bitartean.

4. Kanpo itxura. Bi seinale mota bereiz daitezke:

• Estatikoak: ez dira aldatzen elkarreraginak dirauen bitartean. Hona hemen batzuk: aurpegia, konfigurazio fisikoa eta larruazalaren egoera.
• Dinamikoak: pertsonaren kontrolpean daude, eta, hortaz -hein batean bada ere-, aldatzeko modukoak dira: janzkera, orrazkera eta aurpegiaren apainketa.

5. Diskurtsoaren alderdi ez-linguistikoak. Ondoko alderdietan ezaugarri desberdinak bereiz ditzakegu:

• Ahotsaren elementuetan: tonua, bolumena, durundia, abiadura eta erritmoa.
• Ahoskatzeko eran: jariotasuna, etenaldiak, ahozko beste ezaugarri batzuk (barrea, aharrausiak, negarra, etc.).

6. Beste alderdi batzuk. Izan ere badira desberdintasun oso interesgarri batzuk erakundeen artean, hizkuntzaren erabilerari dagokionez. Adibidez: konputagailuekin lan egiten dutenen hizkera, ospitaleetan lan egiten dutenena, edo Eliza baten kideena.

6. Komunikazioaren porrota dakarten bederatzi arrazoi

• Gauzak era nahasian esatea.

• Hitz egitea mintzakidea adi ez dagoenean edo ezin entzun dezakeenean.

• Entzuleen ulermen-mailaren gainetik dauden mezuak ematea.

• Gainerako pertsonek gure mezua onartu behar dutela pentsatzea eta horretan tematzea.

• Mintzakideak onartzen ez duen rol bat hartzea.

• Arrazoi dugula sinestea, besteek oker gaudela uste duten arren, eta ezer gertatuko ez balitz bezala jarraitzea.

• Mintzakidearen ikuspuntua ikusteko ezintasuna.

• Gainerako pertsonen ohitura, sinesmen eta "maniak" gutxiestea zerbait komunikatu nahi diegunean.

• Bidaltzen diren mezu guztiak barneratu baino lehen buruak denbora eta energia behar dituela ahaztea.

7. Erakunde sozialak: gizarte postindustrialen ezaugarri bat

Komunikazioari buruzko azterketa sakon bat egiteko ez da nahikoa bertan esku hartzen duten faktoreak aztertzea, zeren horrez gain ezinbestekoa baita komunikazio prozesuaren testuingurua deskribatzea. Hala, komunikazioaren forma kasu batetik bestera aldatuko da, norberaren lan edo jarduera eremuarekin egongo baita loturik. Familian, bikotean, lanean, politikan edo jarduera sindikaletan trukatzen den informazioa oso desberdina da, oso aldatzen baita esparru batetik bestera. Alde horretatik, esparru horietan guztietan bada errepikatzen den ezaugarri bat: erakunde sozialak direla guztiak, zein bere kode eta komunikazio-bide propioekin.

Horrenbestez, gaur egungo gizarte postindustrialek badute ezaugarri garrantzitsu bat: erakunde sozial modernoak oso garrantzitsuak direla. Deustuko Unibertsitateko Zientzia Politiko eta Soziologiako Fakultateko Katedradun Jose Ignacio Ruiz Olabuenagak lan handia egin du erakunde modernoak ikertzen, eta erakundeen kultura gure gizarteetan poliki-poliki nola finkatu den aztertu du sakontasunez. "Sociologia de las organizaciones" (Deustuko Unibertsitatea, 1995) liburuan zehatz-mehatz jorratu du gai hori, gaur egungo erakunde sozialak era sistematikoan aztertu baititu bertan.

7.1. ZER DA ERAKUNDEA?

Ruiz Olabuenagak ahaleginak egin ditu erakunde modernoak kontzeptualizatzeko. Horretarako, oinarritzat hartu ditu Peter Blauk eta W. Scottek eremu horretan egin dituzten azterlanak. Lehenengo hurbilketaren ondorioz honako ezaugarri hauek definitu ditu erakunde modernoetan:

- Pertsona batzuk unitate (erakunde) sozial batean elkartu dira.
- Erakunde hori xede batzuk lortzeko eratu da.
- Euren arteko harremanak eta norberaren zereginak araututa daude, pertsona horiek formulatutako prozedura batzuen bidez.
- Erakunde horiek, behin eratuz gero, nortasun propioa hartzeko joera dute.
- Horren eraginez, erakundeak independizatu egiten dira euren sortzaileengandik edo oraingo kideengandik.

Pertsonak elkartzen direnean erakunde sozial bat sortzen da, erakunde formala sortzeko asmorik egon ez bada ere, hau da: jarduteko, pentsatzeko eta -berezikielkarrengan eragina izateko erak arau propioak izatera iristen dira. Auzoek, familiek, lan-taldeek eta jolas-elkarteek mota horretako bizimodu sozial bat adierazten dute euren antolakuntzaren bitartez.

7.2. ERAKUNDEEN EREDUAK ETA METAFORAK

Ruiz Olabuenagaren lanarekin jarraituz ikus dezakegunez, ikertzaileak sei eredu desberdinez baliatu dira erakundeen funtzionamendua ulertzeko. Hona hemen eredu horiek, ordena kronologikoan:

1. Eredu sistematikoak. Erakundearen funtzionamendua sistema batekin parekatzen dute. Hala, eredua osatzeko erakundearen barneko atalen arteko elkarreragin-prozesuak erabiltzen dituzte, baita barneko atalen eta kanpoko ingurunearen arteko elkarreragin-prozesuak ere.

2. Eredu estrukturalak. Bi motatakoak dira: burokratikoak eta ez-burokratikoak. Eredu horiek aldagai estrukturaletara jotzen dute erakundearen funtzionamendua azaltzeko.

3. Eredu teknologikoak. Erakundeetan dauden lehengai, jakintza, eta bertan erabiltzen diren teknologietara jotzen dute haien egitura eta funtzionamendua azaltzeko.

4. Xedeetan oinarritutako ereduak. Erakundeen eraginkortasuna da azpimarratzen duten dimentsioa.

5. Erabakiak hartzeko prozesuetan oinarritutako ereduak. Erabakiak hartzeko prozesu eta formetatik eratortzen diren botere-prozesuetan, zentralizazioan eta komunikazioan kontzentratzen dira.

6. Giza Harremanetan oinarritutako ereduak: eredu hauek gizabanakoen ezaugarri psikologiko eta pertsonalak azpimarratzen dituzte erakundeen fenomenoa aztertzerakoan.

Nolanahi ere, aipatutako ereduak abstraktuegiak direnez, beste sailkapen praktikoago bat egin behar dugu: erakundeen metaforak. Izan ere, metaforen azterketa baliagarria da lehengo autoreek euren ereduei eman nahi dieten esanahia ulertzeko, eta, era berean, jakiteko zein diren erakundeekin egiten

dituzten alderaketen arrazoiak: autore batzuek makina edo erloju batekin alderatzen dituzte erakundeak, beste batzuek organismo bizidunekin, eta beste batzuek espetxe, sistema politiko edo burmuinarekin. Zortzi metafora aukeratu ditugu:

1. Makina.
2. Organismoa.
3. Burmuina.
4. Kultura.
5. Sistema politikoa.
6. Psikoespetxea.
7. Fluxua eta transformazioa.
8. Menperatze-tresna.

7.3. FLUXU ETA TRANSFORMAZIOAREN METAFORA

Metafora horiek banan-banan eta zehaztasunez aztertuz gero, horietako guztietan erakunde sindikaletan ageri diren ezaugarri batzuk ere badaudela ikusiko genuke. Hala eta guztiz ere, euskal sindikatuetan gertatzen ari diren aldaketak ikusita -hazkundea, legitimazio sozial handiagoa, ekimen politiko bateratua beste erakunde batzuekin- , fluxuaren eta transformazioaren eredua aukeratu dugu.

Aldaketa sindikal horiek, zalantzarik gabe, aldaketa orokorrago batzuen ondorio dira, halako moldez non aldaketa orokor horiek transformazio prozesuaren sustraia baitira. Aldaketen motoreak edo sustraiak hauexek izan litezke: lan merkatuan aldaketa garrantzitsuak gertatu dira (kolokatasuna areagotu da, malgutasun handiagoa ezarri da, emakume gehiago sartu dira), jarduera sindikalak esparru berriak hartu ditu, euskal sindikatuek eginkizun berriak hartu dituzte erakundeen eremuan, Euskadiko errealitate politikoa sakon aldatu da...

Era horretan, fluxuaren eta transformazioaren metaforak marko teoriko egokia eskaintzen du sindikatu honetan jadanik hasi den transformazio prozesua hobeto aztertzeko.

Fluxuaren metaforak bere egiten du historiografia sozialaren eztabaida filosofiko nagusietako bat, eta erakundeen azterketan txertatzen du. Eztabaida horren funtsa hauxe da: zer nagusitzen ote da erakundeen barnean, egonkortasuna ala aldaketa-fluxua? Metafora horren arabera, aldaketa garrantzitsuagoa da erakundeetan, hasierako izaera baino garrantzitsuagoa dela esaten baitu. Aldaketa sozial hori -zeina, sarritan, aurretik zegoen gatazka baten ondoriotzat har daitekeen- zentzu zabalago batean hartzen du gure metaforak, gatazka erabakigarria edo ez erabakigarria izan daitekeela esanez. Horregatik, aldaketa hori era desberdinetan interpreta daiteke, baina, interpretazio horietan guztietan, aldaketak erakundeen funtsa jarraitzen du izaten.

Lehenengo interpretazioak autorreprodukzio prozesutzat hartzen du aldaketa. Erakundea sistema biziduna dela dio, eta, beraz, bere aldaketak ez dira

ingurunean gertatzen diren aldaketen erantzun soila, zeren eta, horrez gain, hiru funtsezko ezaugarriren eraginez funtzionatzen baitu: autonomia, zirkulartasun eta autorreferentziaren eraginez. Ezaugarri horiek bere burua berriztatzeko aukera eskaintzen diote. Sistema biziduna bere nortasunari eustearen alde borrokatzen da, bere antolaketa iraunarazteko xedearen menpe jartzen ditu aldaketa guztiak, eta, horretarako, beti autorreferentzialak diren elkarreragin-eredu zirkularrak erabiltzen ditu. Erakundearen autoirudia indar kritikoa da: bere funtzionamenduaren alderdi gehien-gehienak moldeatzen ditu, eta, batik bat, ingurunean duen eragina. Bigarren interpretazioa bi aldeko kausalitateaz bailatzen da aldaketa azaltzeko: feed-back positiboaz baliatzen da sistema konplexuen bereizkuntza eta gizartearen naturaren bilakaera azaltzeko. Hirugarren interpretazioak azterketa dialektikoa erabiltzen du; horren arabera, aldaketa kontrajarritako muturren arteko tentsioaren emaitza da, eta ondorio nabarmenak ditu gizartearen eta erakundeen aldaketan. Gizartearen eta gizakien erakundeak zuzentzeak lan erantsi bat du berekin, hots, kontraesanak erabiltzea; alde horretatik, pertsona batzuk gatazkarik gabeko bizitzaren ametsari lotuta bizi badira ere, ikuspegi hori ez da inola ere errealista. Ikuspuntu dialektikoak dioenez, tentsioa eta kontraesanak ez dira inoiz ere desagertuko; hala eta guztiz ere, gizabanakoek aukera dezakete zein kontraesan motak moldeatuko duen euren eguneroko bizitza.

FLUXUAREN ETA TRANSFORMAZIOAREN METAFORAREN ALDE ONAK ETA MUGAK	
Alde onak	Mugak
Kanpo aldaketek barne logika bat badutela onartzen du	Aldez aurretiko azalpenak (a priori) emateko joera du.
Aldaketa ulergarria eta erabilgarria da.	Azalpen teorikoak egiten ditu osotasunari buruz, errealitatea zatiturik dagoela ahaztuta.
Eguneroko bizitzako fluxua eta eraginak azpimarratzen ditu.	Pertsonek hautatzeko aukera anitz dituztela ahazten du.
Bi aldeko kausalitate-sare bat deskribatzen du: feed-back positibo eta negatiboa, eta kontraesanen arteko prozesu dialektikoa.	
Badira errealitatea moldeatzen duten prozesu ezkutuak, aldaketaren logikaz jantzirik.	
Arazoak ulertzerakoan, arazo horiek sortzen duten aldaketaren logikaz baliatzen da (logika horren terminoetan oinarritzen da).	

8. Komunikazioa erakundeetan

Edozein erakundek, funtzionatu ahal izateko, ondorengoa jakin behar du ziur eta zehatz-mehatz:

1. Zer egin daitekeen eta zer egin behar den (edo zer ezin egin daitekeen edo ez den egin behar).
2. Nork egin dezakeen eta nork egin behar duen (edo nork ezin egin dezakeen edo nork ez duen egin behar).
3. Hori guztia nola, non eta noiz gauzatu behar den.
4. Zertarako, nortzuentzat eta zein baliabiderekin gauzatu behar den.

Hori guztia jakiteak informazioa eta komunikazioa sortzen ditu erakundearen barnean dauden pertsona eta taldeen artean. Horrenbestez, informazioa eta komunikazioa edozein antolakuntza-prozesuren funtsezko atalak dira. Osagai horiek guztiak ezagutzeak zera dakar berekin: xedeak formula daitezkeela; pertsonak, taldeak, eta jarduerak egitura daitezkeela; lana banatu ahal dela eta lanak koordinatu ahal direla; erabakiak hartzeko ahalmena sortzen dela; eta agintea, buruzagitza eta gatazkak konpontzeko bideak eratzen direla. Informazio eta komunikaziorik gabe erakundeak ezin izango luke -pertsonen arteko elkarreragin prozesu soziala den aldetik- abiatu eta jardunean jarraitu. Horren eraginez, ezinbestekoa da jakitea zein diren komunikazioaren edukia, izaera, norabidea, sustraia, metodoa, forma eta esanahia.

Informazioaren eta komunikazioaren garrantzia azpimarratzekoa bada ere, ez dugu muturreraino eraman behar; izan ere, informazioa eta komunikazioa hazi eta hobetzen diren heinean erakundea ere hazi eta hobetzen delako uste hori -oso uste hedatua, inondik ere- nahiko inozoa da; hau da, inozokeria hutsa da axioma hori besterik gabe onartzea. Hala, informazio eta komunikazio gutxi izatea gehiegi izatea bezain kaltegarria izan daiteke erakundeentzat. Alde batetik, informazioa/komunikazioa zenbat eta urriagoa den eta beraren beharra zenbat eta handiagoa den, orduan botere- eta aberastasun-iturri handiago bihurtzen dira erakundeentzat. Beste alde batetik, informazio/komunikazio maila handia bada eta haien beharra txikiagoa, orduan haien erabilera zarata eta muga izango dira erakundearen jarduerarako. Ildo horretatik segituz, aspaldi honetan informazioaren teknologian gertatu den egundoko gorakadak ez ditu konpontzen, automatikoki, erakundeetako kideen arteko komunikazioaren oinarrizko arazoak, zeren komunikazio arazo horien jatorria erakunde sozialen berezko ezaugarrietan baitago, ez ezaugarri teknikoetan.

8.1. ERAKUNDEETAKO KOMUNIKAZIO MOTAK

Informazioa/komunikazioa mota askotakoa izan daiteke. Komenigarria da mota horiek ez nahastea, horietako bakoitzak eginkizun desberdinak izan

ditzakeelako; gainera, xede desberdinetarako eta egoera desberdinetan erabil daiteke bakoitza, eta, beraz, era bereiztuan tratatu behar da bakoitza. Hona hemen komunikazio mota nagusietako batzuk:

1. Jokabideak modu ofizialean ezartzea: araudiak, aginduak...

2. Jokabiderako arau teknikoak: eginkizunak betetzeko argibideak, irakaskuntza, entrenamendua.

3. Alternatibak aukeratzea eta zalantzak ezabatzea: erabakiak hartzea, kontsultak egitea.

4. Jokabideak azaltzea eta legitimatzea: erabakiak justifikatzea, karguak izendatzea.

5. Jokabideak ebaluatzea: iraganean azaldutako jokabideak onartzea edo zigortzea.

6. Inguruaren berri ematea; giroa: txostenak eta albistegiak.

7. Jokabidea sozializatzea: ideologizazioak, doktrinamendu-kanpainak, hezkuntza.

8. Harreman soziala iraunaraztea: harreman publikoak, komunikazio informala.

9. Iraganeko jokabideak justifikatzea: erreklamazioak, protestak.

10. Irudi soziala sortzea: marketina, publizitatea.

Mota horiek guztiek eta aurki ditzakegun beste batzuek bereiztu beharreko bi osagai biltzen dituzte (biltzen dituzte edo bil ditzakete une batean): informazioa eta komunikazioa.

- Informazioa hauxe da: mezuak, berriak, ezagutzak, aginduak transferitzea.... beste pertsona batzuen ezagutzak, jarrerak edo jokabideak aldatzeko xedez edo beroriek aldatzeko asmorik gabe.
- Komunikazioa truke bat da, erlazionala da, eta bi protagonista edo gehiagoren arteko elkarreraginaren ondorioz sortzen da soilik (protagonistak gizabanakoak, taldeak edo erakundeak izan daitezke). Beraren xedea beste pertsonen ezagutzak, jarrerak edo jokabideak aldatzea da.

8.2. KOMUNIKAZIOAREN FUNTZIO SOZIALAK ERAKUNDEETAN

Komunikazioak funtzio ugari betetzen ditu erakundeen barruan, eta funtzio horiek adierazten dute komunikazioak erakundeen barruan duen funtsezko rola. Erakundearen funtzionamendu egokiarekin zerikusia duten funtzio horiek -edo

ondorio horiek, zeren bai positiboak eta bai negatiboak izan baitaitezke- honako hauek dira:

1. Informazioa hedatzeko funtzioa: Funtzio hau gauzatzen duten mezuen bidez erakundearen alternatiba eta mehatxuei buruz informatzen da, eta, halaber, eskura dauden baliabideei buruz eta sor daitezkeen zailtasunei buruz.

2. Kultura transmititzeko funtzioa: hezkuntza-mezuen bidez ideologia eta balorazioak transmititzen dira; beraien bitartez, balio eta jokabide-irizpide berberez osatutako mundu batean parte hartzeko aukera errazten zaie erakundeko kideei.

3. Legitimazio funtzioa: jabetza eskuratzeko eta botere formala (agintea) erabiltzeko eta kudeatzeko tresna eta prozedurak zein diren zehazten duen informazioaren bidez.

4. Motibazio funtzioa: erakundearen parte hartzera bultzatzen duten arrazoi, balio eta irizpideak transmititzearen bidez.

5. Nortasun funtzioa: nortasun eta oroimen kolektiboa -barrurantz- eta irudi korporatiboa eta instituzionala -kanporantz- sortu eta bultzatzen dituzten mezuen bidez.

6. Funtzio pedagogikoa: jarduteko eta lan espezifikoak gauzatzeko moduei buruzko ezagutza zabaltzera bideratutako argibideen bitartez.

7. Funtzio teknologikoa: plangintza, aurreikuspena, ekoizpena, berrikuspena, kalitate kontrola eta ingurunearen kontrola bideratzen dituzten aginduak bidaliz/errepikatuz.

8. Integrazio funtzioa: erakundearen pertsonen eta taldeen artean.

9. Funtzio politikoa: kontrajarritako interesak koordinatzea eta aurrez aurre jartzea, hala erakundearen barruan -bere kideen artean- nola kanpoan -erakundearen eta beraren aurkarien artean.

EDUKI PRAKTIKOAK

Aurkezpena

Jarraian, modulu honetan ikasitakoa praxira eraman nahi duten teknika batzuk aurkeztuko ditugu. Komunikazio teknika edo jokoek partehartzaileen partaidetza bultzatu nahi dute, eta, aldi berean, talde barneko komunikazioaren ohiturak

apurtu; hau da, komunikazioa beti norabide bakarrean gauzatzeko eta rol jakin eta zehatzak finkatzeko joerak apurtu nahi dira.
Joko horiek modu aktiboan entzuteko ohitura bultzatu nahi dute ahozko komunikazioan; beste alde batetik, komunikazio ez ahozkoa sustatu (keinuak, kontaktu fisikoa, begirada...) nahi dute, komunikazio aukera berriak lantzeko xedez. Horretarako, esparru berri bat eskaintzeaz batera adierazpen-bide berriak ere eskaintzen dizkie jokoak taldekideei, beste pertsonekiko eta taldearekiko harremanetan dituzten sentimenduak ager ditzaten. Gainera, jokoek komunikazioaren estereotipoak hausten dituzte, halako moldez non harreman hurbilagoak eta irekiagoak ahalbidetzen dituzten.

Badira komunikazio jokoen balioa baldintzatzen duten faktore batzuk: taldearen prozesua, partehartzaileen aldez aurretiko ezagutza maila (ea elkar ezagutzen zuten hartu behar da kontuan) eta giroa. Komunikazioaren dinamika desberdina izaten da beti, eta, hortaz, jokoak une desberdinetan errepikatzea aberasgarria izan daiteke taldearentzat.

Komunikazio jokoen ebaluazioari dagokionez, interesgarria da ebaluazio hori bikoteka edo talde txikietan egitea, nahiz eta gero talde nagusian ere egin daitekeen. Kontua ez da komunikazioaren, keinuen eta abarren zehaztasuna neurtzea, baizik eta esparru libre bat uztea sentimenduak eta ezagututako gauza berriak adierazteko.

Hemen egingo ditugun ariketa gehienen helburua hauxe da: pertsonen arteko zuzeneko harremanetan eta gizartean komunikazioak zer-nolako eginkizuna duen ezagutzea. Ariketa horiek, beraz, oinarrizko elementuak eskaintzen dizkigute komunikazioaren garrantziaz eta erabileraz eztabaidatzeko eta gogoetak egiteko.

Komunikazio teknika asko badaude ere, guk zazpi ariketa aukeratu ditugu, moduluaren eduki teorikoak kontuan harturik (komunikazioaren alderdiak, komunikazio estrategiak, entzutea, komunikazio ez-ahozkoa, erakunde modernoen komunikazioa). Hona hemen aukeratutako teknikak:

- Zurrumurrua.
- Galderadun komunikazioa, galderarik gabeko komunikazioa.
- Honela al da?
- Komunikazioa, zertaz ari garen jakin gabe.
- Aurreiritzi zintak.
- Jenderik gabeko uhartea.
- Berreraikuntza.

ZURRUMURRUA

1. HELBURUA

• Ikusi nahi dugu informazioa nola distortsionatzen den norberak ematen dion interpretazioaren bitartez.

2. MATERIALA

• Arbela eta markatzaileak.

3. GARAPENA

3.1. Koordinatzaileak idatzizko mezu bat prestatzen du. Adibidez: "Esan dutenez, ertzaintza Basurtuko ospitalera joan da eta kanpora atera ditu Osakidetzako negoziazio-mahaiaren blokeoaren aurka protestatzeko bertan itxialdia egiten ari ziren 23 lagunak. Poliziaren bortizkeriaren eraginez, lau sindikalista eraman behar izan dituzte ospitalera. Gainera, beste hamabi langile espedientatu egin dituzte. Diotenez, itxialdian zeuden lagun guztiak ez ziren sindikatuko kideak. Mobilizazioekin hasteko asmoa baloratzen ari dira orain. Aukera bat sektore mailan greba egitea da. Gaur arratsaldez Zuzendaritza Nazionala bilduko da, poliziaren bortizkeriaren aurkako neurriak hartzeko. Bihar goizean prentsaurrekoa eskainiko omen du Rafa Usabiagak. Gertaera horrek dimentsio publikoa eman dio negoziazioen blokeoari. Beraz, estrategia bat prestatu behar da komunikabideekiko harremanetarako".

3.2. Sei boluntario eskatzen dira. Bakoitzari zenbaki bat ematen zaio. Boluntario guztiak euren lekuetatik irteten dira, lehenengoa izan ezik. Gainerako partehartzaileak mezuan gertatuko diren distortsioen lekuko dira; jatorrizko bertsioa nola aldatzen den jasoko dute idatziz.

3.3. Koordinatzaileak lehenengo mezua irakurtzen du. Lehenengo boluntarioak irakurritakoa kontatzen dio bigarren boluntarioari, inoren laguntzarik gabe. Horrela jarraitzen da, jokoan parte hartzen duten pertsona guztiek gauza bera egin duten arte.

3.4. Azken pertsonak arbelan idatziko du mezua, ahal izanez gero, ahoz errepikatu beharrean. Aldi berean, koordinatzaileak jatorrizko mezua idatziko du, biak alderatu ahal izateko.

4. EZTABAIDA

Ariketa honen bidez gogoetak egin daitezke mezuen distortsioaz, hau da, mezua garbi ez edukitzaren ondorioz gerta daitezkeen distortsioez. Izan ere, buruan geratzen zaiguna deigarrien gertatzen zaiguna izan ohi da, edo garrantzitsuentzat jotzen duguna. Hori eginez hainbat gai eztabaida daitezke: nola heltzen ote zaizkigu, benetan, albisteak eta gertaerak? Nola jakinarazten ote dira? Nola ote dago hori lotuta berriek guretzat duten interesari eta ematen diegun interpretazioari?

GALDERADUN KOMUNIKAZIOA V.S. GALDERARIK GABEKO KOMUNIKAZIOA

1. HELBURUA

• Bi alderdien arteko komunikazio zabalaren garrantzia aztertzea.
• Norabide bakarreko komunikazioaren mugak aztertzea.

2. MATERIALA

- Arkatza eta papera.
- Marrazki laginak (kopia 1).

3. GARAPENA

Patehartzaileek bi koadro multzo marraztu behar dituzte, ematen zaizkien aginduei jarraituz.

3.1. Koordinatzaileak edo bizkarrez jesarritako taldekide batek lehenengo irudiaren koadroak nola marraztu behar diren azaltzen du, taldeak marrazkia ikusi gabe.

3.2. Partehartaileek ezin dute hitz egin, eta ezin diote galderarik egin azalpenak ematen dituenari. Koordinatzaileak, berriz, fase honen iraupena neurtu behar du.

3.3. Lehenengo irudiaren azalpena bukatutakoan, gauza bera egiten da bigarren irudiarekin (partehartzaileek gorde behar dute lehenengo irudiaz egin duten marrazkia), baina bigarren irudia azaltzen duen lagunak partehartzaileei begira egon behar du, keinurik egin gabe. Partehartzaileek hitz egin eta galderak egin ditzakete, baina ezin ikus dezakete marrazkia. Ez diote elkarri kopiatu behar.

3.4. Pertsona bakoitzak aurrez aurre jartzen ditu bere bi marrazkiak. Koordinatzaileak arbelean jartzen ditu laginak. Garrantzitsua koadroak non dauden ikustea da, ez haien neurria, marrazkien ordenari jarraitu ote zaion ikusteko. Gero, irudi bakoitza azaltzeko erabilitako denbora alderatzen da; alderatu ere zein marrazki ote den zehatzena alderatzen da, koadroek laginean duten kokagunearen arabera.

4. EZTABAIDA

Emaitza honako hau izaten da, normalean:

- Bigarren marrazkia egiteko denbora gehiago behar izaten da, baina emaitza hobea da. Horrek erakusten digu partehartzaile guztien arteko komunikazio zabala oso emankorra dela, lehenengo irudiari dagokion komunikazio motaren aldean (goitik beherako komunikazioa, norabide bakarrekoa)

- Aurpegiaren espresioa eta keinuak komunikazioaren zati garrantzitsuak direla antzematen da; horrek askoz ere osatuago bihurtuko zukeen zuzeneko komunikazioa. Ariketa honetan ahozko komunikazioa erabiltzen da soilik.

- Horrekin batera, irudien deskripzioa nola egin zen aztertzen da: ea azalpena egokia izan zen; ea nahi zuen xedea lortu duen; ea beharrezkoa zen informazioa ematen zen, etab.

• Ariketaren bidez ikasitakoa hartu eta gure eguneroko bizitzako komunikazio moten inguruko eztabaidan aplikatzen da (komunikabideak, sindikatua, lana...).

HONELA AL DA?

1. HELBURUA

• Komunikazioaren distortsioaren osgaiak aztertea.

2. MATERIALA

• Arbela eta klariona.
• Gauza bat, edo irudi bat duen orri bat.

3. GARAPENA

Ariketa honek hiru etapa ditu:

3.1. Lehenengo etapa. Bi boluntario eskatzen dira. Bata arbelaren aurrean egongo da; besteak bizkarra emango die lehenengo boluntarioari eta taldeari.. Bigarren lagun horrek orrian dagoen irudia (edo aukeratutako gauza) deskribatuko du, arbelera begiratu gabe. Arbelaren aurrean dagoen laguna, berriz, deskribatzen diotena marrazten saiatuko da. Ezin du galderarik egin.

3.2. Bigarren etapa. Modu berean jarrita, deskripzioa eta marrazkia errepikatzen dira, baina orain bai egin daitezke galderak.

3.3. Hirugarren etapa. Ariketa errepikatzen da, baina irudia deskribatzen zuen laguna kendu eta taldeko baste bat jartzen da haren ordez (hirugarren etapa hau egiten da marrazkia ez bada zuzena izan). Oraingoan ere galderak egin daitezke, eta deskribatzaileak arbelera begira dezake, marrazkia egiten duenari laguntzeko.

4. EZTABAIDA

• Bi boluntario eskatu eta ariketako etapa bakoitzean nola sentitu diren kontatzeko eskatzen zaie.

• Egindako bi marrazkiak elkarrekin eta jatorrizko irudi edo gauzarekin alderatzen dira. Komunikazioa distortsionatu edo oztopatu duten elementuak zein izan ziren eztabaidatzen da: ezin ikustea, elkarrizketarik eza, etab.

•Horren ostean, gure jarduera sindikalean komunikazioa oztopatu edo distortsionatzen duten elementuak zein ote diren eztabaidatzen da.

AURREIRITZI ZINTAK

1. DEFINIZIOA

• Pertsona bakoitzari "etiketa" bat jartzen zaio eta eztabaida bat egiten da.

2. HELBURUA

• Talde baten komunikazio prozesuetan estereotipoek zer-nolako eragina duten aztertzea.

3. MATERIALAK

• Kartulinazko zintak.
• Errotuladorea.
• Zeloa.

4. ABIAPUNTUKO KONTSIGNAK

Dinamizatzaileak zinta batzuk prestatu eta partehartzaileen buruaren inguruan jartzen ditu; zinta horietan, sindikatuko lanarekin zerikusia duten estereotipoak idatzi ditu: eraginkorra, kontrolatzailea, erradikala, legalista, militantea, azkar ustekoa, ezkorra, baikorra...

5. GARAPENA

Dinamizatzaileak bekokien parean jartzen ditu zintak, baina zinta jartzen zaion pertsonak ez du ikusten zein dagokion. Pertsona guztiek zinta bana dutenean, gai bat proposatzen da eztabaidarako. Eztabaida horretan zehar, partehartzaile bakoitzari egokitu zaion estereotipoaren arabera tratatuko dugu partehartzaile hori, berarekin mintzatzen garenean. Ez da zintan idatzita dagoena garbi adierazi behar; egin behar dena da pertsona hori zure ustez "etiketa" hori izango lukeen pertsona bat bezala tratatu.

3. EBALUAZIOA

Nola baldintzatzen ote dute komunikazioa pertsona bati buruz egiten duzun lehen irudiak, hartzen duzun lehen inpresioak? Edo ematen dizuten irudia? Nola sentitu zarete? Berdin baloratzen ote da jende guztiaren hitza?

7. OHARRAK

Ikastordu batean egin daiteke, goiz oso batean, bilera batean...

KOMUNIKAZIOA, ZERTAZ ARI GAREN JAKIN GABE

1. HELBURUA

• Lan kolektiboa egiterakoan komunikazioak duen garrantzia ikustea.

2. MATERIALAK

• Arbela eta klariona.
• Bi paper handi, eta markatzaileak.
• Paper handi bat, estaltzeko (egunkariaren orri bat, adibidez).

3. GARAPENA

3.1. Hiru boluntario eskatzen dira; boluntario horiek jokoa egingo den gelatik irteten dira.

3.2. Pertsona bati deitu eta edozer gauza marrazten hasteko eskatzen zaio; paperaren leku batean egin dezala esan dakioke: goian, behean, erdian.

3.3. Gero, marraztu duena egunkariaren orriarekin edo beste edozerekin estaltzen da; hori egitean, baina, lerro batzuk uzten dira agerian.

3.4. Bigarren pertsona sartzen da eta marrazkia egiten jarraitzeko eskatzen zaio.

3.5. Gero hirugarren pertsona sartzen da eta gauza bera egiten da.

3.6. Hiruren artean egin duten marrazkia erakusten da.

4. EZTABAIDA

Eztabaidaren abiapuntua hauxe da: lan kolektiboa egiterakoan ez dela komunikaziorik egon. Gero ikusi behar da taldekako lan bat egin ahal izateko oso garrantzitsua dela zer lortu nahi den jakitea; xede komunak eskuratzeko beharrezkoa dela aldez aurretik akordioak izatea.

JENDERIK GABEKO UHARTEA

1. DEFINIZIOA

• Itsasuntzia hondoratuta, uharteko bizitza antolatu behar dugu.

2. HELBURUA

• Irudimena erabili eta lantzea gatazkak konpontzeko. Komunikatzeko eta erabakiak taldeka hartzeko gaitasuna bultzatzea.

3. MATERIALA

• Uhartearen planoak, hondoratzetik salbatu diren materialen zerrendarekin batera.

4.ABIAPUNTUKO KONTSIGNAK

Taldea 5-7 pertsonez osatutako talde txikitan zatitzen da, eta bakoitzari uhartearen plano bat ematen zaio. Talde txiki bakoitzak bere aldetik egingo du lan. Komenigarria da talde bakoitzean behatzaile bat egotea.

5.GARAPENA

Talde txiki bakoitzari egoera hau planteatzen zaio: "Zuen itsasuntzia hondoratu da eta zuek zarete bizirik iraun duzuen bakarrak. Uharte honetara iritsi zarete (bost minutu ematen zaizkie, uhartearen zein puntutara iritsi diren aukera dezaten. Gero

ezin izango dute aldatu), mareak ekarrita, eta zuekin batera itsasuntziaren hondakin batzuk: egur batzuk eta kutxa bat".

Uhartearen mapa ematen zaie; bertan, itsasoak hondoratzetik ekarri dituen itsasuntzi hondakinen zerrenda ere dago.

Hurrengo hiru asteetan egingo duzuena antolatu behar duzue: uhartea aztertu, janaria eta ura bilatu, lana antolatu, bizilekua eta bizimodua aukeratu, tribuaren aurrean zer jarrera hartu erabaki, etsairik agertuz gero zer egingo zenuketen pentsatu, salbamendu aukerak...

6. EBALUAZIOA

Nola sentitu gara? Nola hartu dira erabakiak? Zer-nolako rolak sortu dira? (puntu honetan eginkizun garrantzitsua izango du taldearen prozesua behatzen duen pertsonak). Zer arazo sortu dira? Zein izan dira konponbideak? Zein da etsaiari buruz dugun ikusmoldea?...

7. OHARRAK

Uhartearen mapa.
Itsasaldean aurkitutako kutxa: 2 errifle, munizio-kaxa bat, aizkora bat, poxpolu-kaxa bat, soka bat, olana bat, labana bat, botikin bat, 6 indaba-pote, 6 haragi-pote, 6 esne-kaxa.

BERRERAIKUNTZA

1. HELBURUA

- Taldea antolatzeko gaitasuna aztertzea.
- Lana zuzentzeko eginkizuna aztertzea.

2. MATERIALAK

- Papera eta arkatza partehartzaile guztientzat.
- Paper handia eta markatzaileak.

3. GARAPENA

3.1. Taldeak osatzen dira (gehienez lau talde).

3.2. Koordinatzaileak honako azalpen hau ematen du: panorama politiko eta sindikala nahasia dela ikusirik, sindikatuaren lan ildo estrategietako bat bultzatzea erabaki du LABek: lanaldia 35 ordutara murriztea. Horretarako, laster abiatuko den kanpaina bat prestatzeko eskatu dizue. Kanpaina bat proposatu behar duzue, eta, hori egin ahal izateko, adostasuna lortu behar duzue ondorengo puntuotan:

- Kanpainaren helburuak zein izango diren.
- Egitura sindikalaren elementu bakoitzak kanpainan zer eginkizun izango duen.

• Administrazioarekin, enpresariekin eta gainerako sindikatuekin zer-nolako harremanak gauzatuko diren.
• Epe laburrerako helburuak zein diren.
• Epe luzerako helburuak zein diren.

3.3. Partehartzaileek 30 minutu dituzte erabakiak hartzeko eta kanpainari buruzko proposamen bat itxuratzeko.

3.4. Denbora agortzen denean, osoko bilera bat egiten da. Bertan, egindako lana eta beraren emaitzak azalduko ditu talde bakoitzak (kartulina batean eramango ditu idatzita).

3.5. Ez da beharrezkoa kanpainaren edukia eztabaidatzea. Izan ere, ariketa honen helburua ondorengo gaiok hausnartzea da:

• Nola antolatzen dira partehartzaileak euren lana egiteko?
• Zer-nolako zailtasunak daude erabakiak hartzera iristeko?
• Zertan oinarritu dira partehartzaileak ondorio jakin batzuetara iristeko?

3.6. Gai bakoitza talde guztiekin batera lantzen da, poliki-poliki. Komenigarria da ariketaren koordinatzaileak taldeek esaten dutena arbelean idaztea. Horrek erraztuko du emaitzak lortzea eta taldearen eztabaida bideratzea. Garrantzitsua da aztertzea partehartzaileek benetan nola hartzen dituzten erabakiak, talde osoaren partehartzea, haren informazio eta gogoeta maila, etab.

4. GOMENDIOAK

Komenigarria izan daiteke taldeetan "behatzaile" bat sartzea, eztabaidatu nahi diren gaietan taldeek nola egiten duten lan behatzeko (aldez aurretik esaten zaio zer ikuskatu behar duen); taldearen gainerako kideek ez dute haren rolaren berri jakin behar, era espontaneoan lan egin dezaten.

II. Modulua

Ahozko eta idatzizko adierazpena

EDUKI TEORIKOAK

1. Gure ahalmenen ebaluazioa: OPC testa

Moduluaren edukian sartu aurretik, interesgarria izango da gure abiapuntua ezagutzea. Hala, Reiner Brehler-ek "OPC test" izenez plazaratu zuen testa (1995) modu erraza da gure trebetasunak eta gabeziak ezagutzeko, komunikazio prozesuaren atal bakoitzean (igorlea, jasotzailea eta mezua).

Reiner Brehlerren esanetan, entzuleak konbentzitu nahi dituen hizlariak bere ahalmenak ezagutu behar ditu ezinbestean. Test horren eta beraren analisiaren bidez gure trebetasuna eta gabeziak zein diren jakin dezakegu. Ondoren aurkeztuko dugun testarekin, beraz, hizlariari, entzuleari eta hitzaldiaren edukiei ematen diegun balioa ezagut dezakegu.

1.1. TESTAREN ERABILERA

Ondorengo hogeita lau adierazpenek lau talde osatzen dituzte, hots: 1-6; 7-12; 13-18; eta 19-24. Talde bakoitzeko adierazpenak elkarrekin daude lotuta, eta bloke bana osatzen dute.

Irakur itzazue adierazpenak, bata bestearen ostean eta ahal bezain arin, eta marka ezazue bloke bakoitzaren barnean egokientzat jotzen duzuen adierazpena. Testaren amaieran lau adierazpen izango dituzue aukeratuta, eta adierazpen horiek izango dira, hain zuzen ere, zeuen irizpideekin bat datozenak.

OPC testa.

1. Entzuleak eroso egon behar du hitzaldia entzuten duen bitartean.
2. Hizlariak bere hitzaldiaren helburuan pentsatu behar du soilik, gainerako guztia ahaztuz.
3. Hizlariak ez luke itxaropen ustelik izan behar, zeren entzule bakoitzak nahi duena baino ez du entzuten.
4. Hizlariak bere arrakasta pertsonala bilatu behar du beste edozeren gainetik. Gaia berarentzat egokia izatea saiatu behar du, hitzaldiak orduan lortzen baitu efekturik onena.
5. Hitzaldiaren doinua, artikulazioa, arnasteko teknika, entzuleei jaramon

egitea, hitzaldia ondo egituratzea eta dedukzio logikoak egitea, horiek guztiek zerikusia dute hitz egiten duen pertsonaren arrakastarekin. Hala eta guztiz ere, ez da beti beharrezkoa puntu horiek guztiak zaintzea, garrantzi handiegia emango genieke-eta orduan.

6. Hitzaldi guztiek efektu jakin bat lortu nahi dute. Hori ezinezkoa da ez bada kontuan hartzen mezua jasotzeko entzuleek duten gaitasuna, hitzaldia ez bada egokiro orientatzen, edo hizlariak ez badu segurtasun eta trebetasun nahikorik.

7. Hitzaldiaren arrakasta segurtatzeko biderik onena hitzaldia ondo prestatzea da. Horretarako, gaia sakonki ikertu behar dugu aldez aurretik, erretorika-ariketa batzuk egin eta publikoaren izaeraz jabetzen saiatu.

8. Eremu horretan -bereziki- badira kasualitate ugari, hitzaldiaren arrakasta guztiz baldintzatzen dutenak. Hala, arrakasta gehien baldintzatzen duten faktoreak hauexek dira: hizlariaren egoera fisiko eta psikikoa nolakoa den, ekitaldia zer ordutan den, eta entzuleak nortzuk diren.

9. Entzuleak nortzuk izango diren ez dakienak uko egiten dio hitzaldia eskaintzeari, porrot egiteko arriskua handiegia izango litzateke eta.

10. Gai bati buruz asko dakienak modu espontaneo eta interesgarrian hitz egin dezake horri buruz denbora luzez.

11. Hizlari onak konfiantza izan behar du bere erretorika-ahalmen naturalean. Hitzaldiak ematen hasten direnentzat lagungarria da intonazio eta arnasketa ariketak egitea, eta, horrekin batera, hitzaldia ondo idatzita eramatea. Nortasuna osaturik izatea da biderik onena hitzaldi onak emateko.

12. Ezin da inoiz ere idatzizko testua erabat baztertu. Beharrezkoa da, halaber, esamolde dotore batzuk prest izatea une larrietatik irteteko.

13. Entzuleek eserleku eroso eta bigunak izan behar dituzte. Aretoko giroak atsegina izan behar du.

14. Hizlari orok eskaintza jakin bat islatzen du, zintzotasunez defenda dezakeen bakarra, alegia. Entzuleek entzun nahi dutenera lerratzen den heinean lausotu egiten da bere jarrera.

15. Hizlariak berak menperatzen duen eremura eramaten ditu poliki-poliki entzuleak (berak entzuleak baino gehiago ezagutzen duen eremura, alegia). Horren bidez eskarmentua eta erretorika-ahalmena ere transmititzen dizkie; izan ere, hori ezinezkoa da entzuleen konplizitatea bereganatu gabe.

16. Hizlariak ez du inoiz ere erretorika mailan duen eskarmentu guztia erakusten, ezta menperatzen dituen trikimailu guztiak ere, zeren hori egitekotan euren eraginkortasuna galduko bailukete horiek guztiek.

17. Ez da erraza denek entzun nahi dutena esatea; ezinezkoa da esandakoa guztien gustukoa izatea.

18. Garrantzitsuena edukia da. Argudio egokiek lehentasunezko lekua izan behar dute. Logikarik gabeko argudioak ez dira aipatu behar.

19. Hizlari onak bere entzuleekin hitz egiten du aldez aurretik, publikoa nolakoa izango ote den ikusteko. Hitzaldian zehar, ea jendeak ulertzen dion galdetzen du, eta, ekitaldia bukatutakoan, entzuleen iritzia bilatzen du, bere hitzek zer-nolako efektua izan duten igartzeko.

20. Nahikoa da kontaktu bisuala izatea.
21. Hitzaldia bukatutakoan garrantzi gutxi du entzuleen erreakzioak, zeren esandakoa esanda baitago ordurako.
22. Edukiak hurrenkera logikoan transmititu baldin badira, ez da beharrezkoa geroago emaitzak kontrolatzea.
23. Hizlari ona mota guztietako erreakzioak nabaritzen saiatzen da hitzaldian zehar, baina, horrez gain, hitzaldia bukatutakoan ere egindako inpresioa zer-nolako izan ote den igartzen saiatzen da.
24. Entzuleen artean nire konfiantzazko pertsona bat dago, nire hitzek izandako efektua zer-nolakoa den esaten didana.

1.2. TESTAREN BALORAZIOA

Hizlariaren, entzuleen eta hitzaldiaren (edukiak) puntu guztiak batuta, osagai bakoitzari norainoko arreta eskaintzen zaion edo zer lehentasun ematen zaion agertzen da argi eta garbi. Emaitzarik onena sail guztietan goreneko puntuazioa lortzen duena da, zeren horrek adierazten baitu hiru osagaiei garrantzi berdina ematen zaiela.

Horretarako 6., 7., 15. eta 23. adierazpenak seinalatu beharko ziren. Sail guztietan 0 puntu lortuz gero, horiek guztiak sakon landu beharko dira aurrerantzean. Sail batean lortutako emaitza beste bietan lortutakoa baino askoz ere txarragoa baldin bada, osagai hori landu beharko da praktikaren bidez. Hizlariaren zutabean puntu gutxi izateak norberarenagako konfiantza txiki samarra dela adierazi ohi du; entzuleen zutabean puntu gutxi izatea, berriz, apaltasuna eta tolerantzia lantzearen bidez zuzen daiteke kasu gehienetan. Azken zutabean puntuazio txikia lortu baduzu, beraren egitura eta artikulazio logiko eta analitikoa hobetzen saiatu beharko zenuke. Lor daitezkeen balorazio eta puntuazioak ondorengo taulan ageri dira:

OPC TESTAREN BALORAZIO TAULA			
Adierazpen zenbakia	*Lehentasuna: hizlaria*	*Lehentasuna: entzuleak*	*Lehentasuna: edukiak*
1	0	1	0
2	0	0	1
2	0	0	0
4	1	0	0
5	0,5	0,5	0,5
6	1	1	1
7	1	1	1
8	0	0	0
9	0	1	0
10	0	0	1
11	1	0	0

12	0,5	0,5	0,5
13	0	1	0
14	1	0	0
15	1	1	1
16	0,5	0,5	0,5
17	0	0	0
18	0	0	1
19	0	1	0
20	0,5	0,5	0,5
21	0	0	0
22	0	0	1
23	1	1	1
24	1	0	0

2. Igorlea: hizlariak kontuan hartu behar dituen faktoreak

Mezuak bi zati izaten ditu normalean: entropia eta erredundantzia. Entropia mezuak duen informazio kantitatea da, mezuaren berritasuna, beraren mamia. Erredundantzia, berriz, errepikatzen dena da, osagarrizko elementuak, berritasunik ez izan arren berria azpimarratzeko balio duten azalpenak. Bere adierazpenak entropian oinarritzen dituen pertsonak modu zehatzean hitz egiten du, baina zaila da beraren mezua ulertzea; izan ere, jasotzaileak -entzuleak- zailtasunak izan ohi ditu hain kontzentratuta dagoen informazio hori barneratzeko ("errekuperazio faserik" ez duelako).

Entzun	Hausnartu	Entzun	Hausnartu	Entzun	Hausnartu

Entzuleak atsedenaldiak behar ditu, noizean behin, entzuten egon dena barneratzeko. Hausnarketa fase horiek zaindu beharrekoak dira, zeren entzuleak jasotako informazioa prozesatzen ari baitira, eta, beraz, burua ez dago oraindik ere informazio berririk hartzeko prest.

Arazo hori are garrantzitsuagoa da entzuten dutena idatziz jaso behar duten entzuleen kasuan (adibidez: prentsaurrekoak), gure mezua jasotzen duten pertsonek erritmo trifasiko baten menpe daude eta: entzuteaz eta gogoratzeaz gain, edukirik garrantzitsuenak aukeratu eta idatziz jaso behar dituzte, gerora artikulu edo kronika bat idazteko prentsaurrekoan esandakoari buruz.

Entzun	Hausnartu	Idatzi	Entzun	Hausnartu	Idatzi

Iraganean uste izaten genuen hizlariaren "hausnartu/hitz egin" fasearen iraupena

eta entzulearen "entzun/hausnartu" fasearen iraupena berdintsuak zirela, halako moldez non nahikoa baitzen hizlariaren eta entzulearen faseak trebetasunez antolatzea "hizlaria-entzulea" harremana hobezina izan zedin. Reiner Brehler adituak, ordea, komunikazio prozesuak ikertu eta hori horrela ez dela erakutsi du. Hizlariaren prestakuntza faseek izaera desberdina dute, memorian epe laburrera edo luzera gorderik dauden informazioak aktibatzera bideratzen baitira; entzuleak, berriz, elkarketak egin behar ditu, hau da, bere burmuinean "bilatzen ibili" behar du, entzuten duena bere bizipenekin lotzen saiatzeko. Horrelako bizipenik ez badu, hortaz, hausnarketa fasea amaigabea izan daiteke, hainbesteraino non hitzaldiaren ildoa galtzen baitu azkenean.

Erritmo horien sustraiak ondorengoak dira: sentimen-organo baten bidez (ikusmena edo entzumena) jasotako seinalea hamar eta hogei bit bitarteko abiaduraz -horiexek dira informazioaren gutxienezko unitateak- pasatzen da kontzientziara. Kontzientzia gai da informazioa jasotzeko sei eta hamar segundo bitarteko denbora-tarte batean; era horretan, informazioaz jabetzeko ahalmena ehun eta berrehun bit bitartekoa da informazioa jasotzeko prozesu bakoitzeko. Segundoko 0,5 biteko abiaduraz, kontzientzia gai da informazioa transmititzeko epe laburreko memoriatik epe luzeko memoriara.

Beste alde batetik, posible da memoriaren bi mailetan gordetako informazioa kontzientziara berriz ekartzea. Horrenbestez, hizlariak hiru iturri ditu bere esku: unean bertan esperimentatzen duena elkar dezake aspaldian ikasi zuenarekin eta berriki grabatu duenarekin. Informazioa epe luzeko memorian grabatzeko modu bakarra epe laburreko memoriaz baliatzea da; epe luzeko memorian grabatutakoa berreskuratzeko prozesua, ordea, kontzientzian bertan gauzatzen da zuzen-zuzenean. Hiru aukera horien konbinazioa da askatasunez hitz egitea eta "hitz egitea-pentsatzea" ekintza ahalbidetzen duena.

Aurreko egunean entzundako hitzaldi bat irakurtzen bada, esandakotik zein gutxi gogoratzen dugun ikusiko dugu. Horretan eragin erabakigarria du jasotako informazioaren edukiak. Horren arabera, "hizlaria-entzulea-bigarren mailako entzulea" transmisio-katean hitzaldiak duen eraginkortasun maila %20koa da, gutxi gora-behera. Aurreko moduluan antzeko zerbait ikusi genuen "zurrumurrua" izeneko ariketan. Bertan ikusi genuenez, mezuaren edukia asko aldatzen da bigarren aldiz transmititzen denean (bigarren entzuleak hirugarren entzuleari, etab.). Informazio bat informatzaile katea baten bitartez transmititzen denean, azken informatzaileak jasoko duen mezuak antzekotasun txikia izango du hasierako mezuarekin, hau da, oso distortsionatuta egongo da.

2.1. ZUBIAK EDO LOTURAK ERAIKI

Hitzaldiaren zati nagusian zehar, entzuleak ez dira hasierako edo bukaerako une erabakigarrietan bezain kontzentraturik egongo. Hizlariak ahaleginak egin behar ditu entzuleen interesa eta kontzentrazioa berpizteko. Nahiz eta "berpizte ahalegin" horiek gehienbat maila pertsonalean gertatzen diren, badira oratoriaren teknikatik hartutako zenbait elementu. Bereziki lagungarria da

hitzaldiaren atalak elkarrekin lotzeko tekniken erabilera. Atalen artean eraikitako zubi horiek azpimarratu beharrekoak dira, entzuleek nabari ditzaten. Entzuleek itxaroten dutena gogorarazi behar da. Hitzaldiaren hasierako esaldietan, solasaren epigrafe nagusiak zein izango ziren jakin zuen entzuleak. Hurrengo epigrafea zein izango den era nabarmenean errepikatu behar da, jadanik ezagutu eta onartu diren hitz berberak erabiliz.

Modu horretan berpiztu egiten da kontzentrazioa. Uhin bihur daitekeen zurrunbiloaren antzekoa da, baldin eta hizlariak laburpenak eta punturik funtsezkoenak egokiro erabiltzen baditu atal bakoitzean.

Hala, hitzaldiaren lehen zatia amaitzean lehenengo atala bukatzera doala esaten badu, entzuleen interesa berpiztuko du une batez hizlariak. Une horretan, behin-behineko laburpen bat egin dezake esaldi batez.

Hori kontu handiz egin behar da: behin-behineko laburpen horretan ez da "bukatzeko" hitza erabili behar. Izan ere, hitz hori berehala barneratzen dute entzule guztiek, eta ezer gutxi da hain haserretzekoa nola hizlari bati "bukatzeko" hitza behin baino gehiagotan entzutea, gero mintzatzen eta mintzatzen... jarraitzen duela ikusten badugu.

Behin-behineko laburpena eskaini ondoren, hurrengo epigrafea zein den gogoratu behar die hizlariak entzuleei, lehen ikusi dugun legez. Gainera, kontzentrazioaren berpizte hori ahalik eta ondoen aprobetxatzearren, hurrengo atalaren aldeko interesa bultzatzen saiatu behar dugu; horretarako, aipatuko diren puntu nagusiak zein diren azalduko dugu.

Entzuleari eskaintzen zaizkion behin-behineko laguntza horiek ongi azpimarratu behar dira: mezuaren edukien artean eta doinu monotonoz aipatzeak ez du ezertarako balio. Modu bereiztuan nabarmendu behar dira: etenaldi bat eginez, ahots tonua aldatuz, adibide bat aipatuz -agian-, edo hasieratik modu agerikoan jorratu diren epigrafeak gogoratuz.

Izan ere badira beste aukera batzuk entzuleen kontzentrazio maila igotzeko. Hizlariaren eta entzuleen arteko elkarreraginetik etor daitezke, laguntza bisualak edo aurkezpen metodo bereziak erabiliz. Teknika moduan, alabaina, kontzentrazioa berpizteko erarik onena hitzaldiaren erdian etenaldi-elementu horiek erabiltzea da, hau da:

- Behin-behineko laburpenak egitea.
- Azpitituluak: hasierako epigrafeak errepikatzea.
- Hurrengo atalaren puntu nagusiak aipatzea

2.2. UMOREAZ BALIATZEA

Zenbait adituren iritziz, gomendagarria da hitzaldia txiste batekin hastea. Hori egiteak lasaitu egiten ditu entzuleak, eta onargarriago bihurtzen du hizlaria. Aditu berberek diotenez, hitzaldia beste txiste batez amaitzea onuragarria da, entzuleek

pozik eta irribarretsu alde egiten dutelako. Beste aditu batzuen esanetan, ordea, txiste bat kontatzen hasteak isilune sakon eta mingarria sortzen du.

Hori horrela izanez gero, hasieran egon ohi den kontzentrazio handiko unea alferrik galtzen da era tamalgarrian. Gisa berean, txiste batez amaitzea -hala barreak sortzen dituenean nola graziarik egiten ez duenean- ez da batere lagungarria entzuleek gogora dezaten, alde egiten dutenean, nire mezuaren funtsa.

Nolanahi ere, umorea oso lagungarria izan ohi da hizlariaren eta entzuleen artean modu espontaneoan sortzen denean. Hizlariak irribarre egiten badu eta entzuleetako batek ulertu eta irribarre egiten diola ikusten badu...eta irribarre hori inguruan dauden guztiengana ere hedatzen bada... hizlariaren eta entzuleen arteko umorearen erabilera intimo hori, oso gutxitan sortzen bada ere, oso emankorra izaten da.

Baina baliabide horren funtsa zerbait intimoa dela da. Hau da, ez da aldez aurretik pentsatutako txisteetan jaiotzen den umore antolatu hori.

Komediante profesional batentzat, noski, hasierako txistea oso baliagarria izan daiteke. Komendiantetzat har gaitzaten nahi baldin badugu, beraz, txiste batekin hasiko gara; mezu serio bat helarazi nahi badugu, ordea, ez dugu horrelakorik egingo.

2.3. GARAIZ BUKATU

Hizlari eraginkorrek garrantzi handia ematen diote denborari. Solasaldiaren iraupenari buruz entzuleek espero dutena betetzen ahalegintzen dira. Garbi izan behar dugu, alde horretatik, entzuleak ez direla kezkatuko hitzaldia espero zutena baino lehentxeago bukatzen bada, baldin eta hitzaldia ondo antolatuta eta aurkeztuta egon bada. Bai urdurituko lirateke, aldiz, dagokigun denbora gaindituko bagenu. Hitzaldiaren hasieran inpresio ona egiteari ematen diogu garrantzi guztia, eta horretan murgiltzen garenez erraza da denborari ez erreparatzea; aurrerago etorriko zaizkigu arazoak, luzeegi hitz egin dugula ikusten dugunean.

Hemen gomendatzen dugun prozedura hauxe da: hitzaldia hasi bezain laster neurriak hartzea denbora egokiro kontrolatzeko. Erlojua kenduko dugu eta zer ordutan hasi garen eta zer ordutan bukatu beharko genukeen idatziko dugu gure orrien goiko partean. Badirudi gure subkontzientea konturatu egiten dela erlojuaz eta hasieran idatzitako zenbakiez, eta, horren eraginez, aurreikusitako iraupenera mugatzen dugula hitzaldia modu nahiko neurritsuan.

2.4. JARRERA

Gorputzaren jarrerak mezuak transmititzen ditu beti, era batean edo bestean. Jarrera baldarra -sorbaldak trakets beherantz eta burua makurtuta- arduragabetasunaren seinale da. Belauna nahi gabe tolestea, gelditu gabe egotea, eskuak dardarka izatea, begirada ezkutuak, urduritasuna: sinesgarritasun txikia. Tente egotea, sorbaldak atzerantz, bularra aurrerantz eta sabela

uzkurturik: harrokeria.
Hizlari eraginkorrak konfiantza eta bizitasunez beteta dagoen norbait bezala agertu behar du. Hortaz, tente baina lasai iraun behar du. Ez du zertan geldirik egon: metro bateko tartea gainditu gabe mugi daiteke, horren bidez animazioa gehitzen baitio konfiantzazko sentsazioari. Oholtzaren mutur batetik bestera paseatzen hasten bada, aldiz, entzuleen arreta galduko du.

2.5. KEINUAK

Eskarmentu handiko hizlariak mota desberdineko keinuak erabiltzen ditu etengabe. Aurpegia adierazkorra izaten da beti. Iribarretsu, zoriontsu eta lasai agertzen bada, entzuleen erreakzioa aldekoa izango da. Bekoskoa zimurtuta, zurrun eta urduri agertzen bada, aldiz, entzuleen aldarteak kutsu berbera hartuko du.

Eskuek erakargarritasun ahalmen handia dute. Horregatik, sabelaren gainetik mugitu behar dira beti. Maila horren azpian dauden bitartean, ordea, ez dute inolako erakargarritasunik eta ez dute ez lilurarik ez interesik sortuko. Eskuen mugimenduak ez dira inoiz nahita aukeratu behar. Bere energia entzuleak liluratzera bideratzen duen hizlaria ez bada kezkatzen bere mugimenduengatik, eskuak berez mugituko dira, automatikoki, hitzekin batera eta islatzen duen aldartearekin batera.

Zenbat eta entzule gehiago izan, orduan eta ikusgarriagoak izan behar dute keinuek. Dozena erdi bat lagunen aurrean nahikoa da eskuak bularraren parean mugitzea. Entzuleak ehun izanez gero, berriz, besaurrea edo beso osoa mugitu beharko da eragin berbera lortzeko.

Badira beste keinu eraginkor batzuk: sorbaldak uzkurtzea, begirada galdetzailea, bekainen mugimendua. Keinu horiek eredu komunikatibo bat sortzen dute, galdetzera deitzen dute entzulegoa (modu ez-ahozkoan), eta lagungarriak dira entzuleen eta hizlariaren arteko grina transmititzeko.

2.6. KONTAKTU BISUALA

Hizlariaren eta entzuleen arteko kontaktu bisuala elkarreragin pertsonalaren funtsezko osagaia da. Egiaztatu denez, pertsonen begiraden arteko kontaktuak badu desiragarritzat jotzen den iraupen jakin bat. Begirada konpartitu bat da, gutxi gora-behera segundo batez irauten duena. Hizlariak kontaktu hori erabili behar du, behin eta berriz, entzule bakoitzarekin edo taldez talde, zeren bestela arma indartsu bat baztertzen baitu. Iraupen hori gaindituz gero, baina, elementu gogaikarri bihurtzen da bi parteentzat. Zalantzarik izanez gero, proba ezazue etxera trenez itzultzen zaretenean, zuen aurrean jesartzen den pertsonarekin.
Hizlariak etenik gabeko kontaktu bisuala izan behar du bere entzuleekin. Kontaktu hori entzule guztiekin gauzatzen dela segurtatu behar du (edo entzuleen talde bakoitzarekin, entzulegoa jendetsua denean). Entzuleren bat denbora-tarte batez kontaktutik kanpo baldin badago (adibidez: oharrak idazten ari delako), berari erreparatu behar dio bereziki hizlariak: begirada altxatzen duen bezain laster kontaktu bisual labur bat egin behar du berarekin. Entzule

horrek nabaritu behar du hizlariaren seinalea: "interesgarria zara niretzat". Entzuleek saihesten badute hizlariaren begirada, egoera hori konpontzen saiatu behar du hizlariak. Baina ez modu zakarrean: mahaian jotzea eta saltoka hastea trikimailu haserregarriak dira. Tresna zuhurragoak erabili behar ditu entzuleen arreta erakartzeko: etenaldiak, errakuntzaren bat apropos egitea, idaztea, bere hitzak indartuko dituen zerbait arbelean marraztea. Publikoaren begirada erakarri bezain laster kontaktu bisuala lortu beharko du, baita gero eutsi ere.

Begirada erakartzeko modu bat elementu bisualen batez baliatzea da: aldez aurretik prestatutako zerbait, hala nola hitzaldiaren epigrafeak (hitzaldiaren puntu nagusiak) edo arbelean idatzitako hitzen bat. Hizlariak hurbil eduki behar du bitarteko bisual hori, begirada batez ikusteko moduan eduki behar du, bere energia guztia eta bere begirada entzuleekiko konkatu pertsonalean kontzentratzeko.

Ez duena egin behar da bere arreta, interesa eta energia guztia arbelera begiratzeko erabili. Energia entzuleengana zuzendu behar du. Kontaktu bisualean kontzentratze horrek bi xede ditu: alde batetik, entzuleen interesa bereganatzeko teknika bat da; bestetik, kontaktu bisual hori etengabe bilatzen duen hizlariak bere energia azaleratzen du. Bere burua proiektatzen duela sentitzen du. Hitzak, jarrerak, keinuak: horiek guztiek dute eraginik. Elkarrizketa bezain natural bihurtzen dira, eta entzuleen aldarte eta erreakzioei erantzuten diete.

Kontrako muturrean hizlari barnerakoia aurkitzen dugu: bere kezka nagusia esaldiak eta hitzak aukeratzea da, sabaira edo lurrera begira mintzatzen da, eta bere barnean murgiltzen da etengabe ideia berrien bila.

Hortaz, kontaktu bisuala da hizlariaren eta entzulearen arteko "kimika positiboaren" katalizatzailerik ahaltsuena.

2.7. AHOTSA

Gizakion ahotsak lau aldagai nagusi ditu. Entzuleen interesa eta kontzentrazioa iraunarazteko, beraz, alderdi horiek modulatu behar dira banan-banan.

Hona hemen aldagai horiek:

- Erritmoa. Adierazpenaren abiadura. Pasarte arin baten ostean pasarte geldo bat tartekatu behar dugu.
- Tonua. Hasieran altua izan behar du tonuak. Gero, altuak eta baxuak tartekatu behar dira.
- Potentzia. Ahotsaren potentzia aldatu. Pasarterik interesgarrienetan jaitsi egin daiteke: harrigarria badirudi ere, igotzea baino eraginkorragoa izan daiteke.
- Etenaldia. Beharrezkoa da etenaldiak erabiltzea. Entzuleei denbora eman behar zaie esandakoa jaso eta barneratzeko. Lau segundoko etenaldi bat -adibidez- luzeegi iruditu ahal zaio hizlariari, baina entzuleek biziki esker

dezakete.
Teknikari dagokionez, beraz, hizlari adituek komunikazio ez-ahozkoaren tresnak erabiltzen dituzte: jarrera, keinuak, kontaktu bisuala eta ahotsaren aldagaiak.

Hizlaria teknika horretaz baliatzen da bere hitzaldi osoan zehar, bere energia eta grina entzuleei helarazteko.

2.8. KONFIANTZA ETA URDURITASUNA

Hitzaldia hasteko gutxi falta denean, eskarmenturik gabeko hizlariak oso kezkaturik ageri ohi dira euren urduritasun eta beldurragatik. Aholkuak bilatzen dituzte, une horietan nola lasai daitezkeen jakiteko. Bada, egin behar dutena ohiko lasaitze neurriak hartzea da. Muskuluak laxatu, sorbaldak pixka bat erortzen utziz. Atzamar guztiak laxatzen direla sentitu, bata bestearen atzean, eta gero esku bakoitza. Eta horrela jarraitu, gorputzaren gainerako atalekin.

Baina hizlari adituek diotenez, ekitaldia hasterakoan gutxien behar dena laxaturik egotea da. Hau da, adrenalina bor-bor eduki nahi dute, lasai egon beharrean. Ahalik eta kontzentrazio mailarik handiena behar dute. Eta horretarako badira nahita egin behar diren gauza batzuk: atzamarren azkazalak esku-ahurrean tinkatu, sakon arnastu. Une egokia heldu dela antzematen dugunean, erabat zurrun esertzen gara, aire-ahokada handi bat arnasteko. Gero, hiru aldiz arnastu behar dugu sakon. Era horretan, lehenengo aldiz zutitzen garenean tentsio bizian gaude. Hitz egiteko une gutxi falta direnean, "entzuleekin kontaktatzea" hitzak gogoratzen ditugu. Orduan jaikitzen gara, entzuleak kontzentratu arte itxaroten dugu, eta konfiantza handiz hasten gara mintzatzen.

Konfiantza horrek oinarri garbiak ditu: hitzaldia sistematikoki prestatu dugula, eta oso ondo dakigula nola antolatu behar dugun. Batzuetan, gainera, antzezpena ere egin behar dugu, antzezleen trikimailuak baliatuz: ez dugu baliabide horren beldur izan behar. Funtsezkoena konfiantza transmititzea da.

3. Mezua: jendaurrean hitz egitea

Hitzaldi onen mamia informazio berria da; jadanik ezagutzen denak, berriz, garrantzi txikiagoa du. Gauza berrien zati bat ulertu gabe geratuko da; beste zati bat, gai berri eta interesgarrien estimulua duena, gogoan geratuko da.
Hizlariak ez du gehiegi aipatuko entzuleek aurretik ezagutzen dutena, zeren bestela aspertu egingo bailituzke; seguru egon behar du, halaber, ez duela arretarik gabeko entzulego baten aurrean hitz egiten.
Pertsonen %50ek adibideak entzun behar dituzte informazio berriak ulertzeko. Pertsona horien ezaugarri nagusiak intuizioa eta irudimena dira. Beste %50ek pentsaera abstraktua dute. Horiez gain, badira beste bi talde txiki: "kritiko-arauzaleak" eta "organiko-orokortasunzaleak". Entzule organiko-orokortasunzaleek zera espero dute hizlariarengandik: bere hitzaldia logikaren eta sentimenduen artean kokatuko duela, era orekatsuan, eta teoria adibideen

bitartez argituko duela, alde biak unitate batean uztartuz. Entzule kritiko-arauzaleek aldez aurretik edo unean bertan beraiek ezarri dituzten arauen arabera epaitzen dute entzuten dutena.

Hizlari guztiek kontuan hartu behar dute, hortaz, euren publikoak bi zati berdintsutan dagoela banaturik: batzuek adibideak nahi dituzte; besteek argudio labur eta logikoak. Bi taldeak konformatu ahal izateko adierazpen abstraktuak eta dagozkien adibideak tartekatu behar ditugu praktikan. Horrenbestez, hitzaldi guztiak funambulu baten jarduerarekin aldera daitezke: oreka bilatu behar da denbora guztian. Bi lan horietan ezinbestekoa da uneoro kontzentraturik egotea.

Hitzaldiaren arrakasta baldintzatzen duten faktoreak asko direla ikusirik, ondorengo araua ez da harritzekoa:

Hitzaldia prestatzeko behar den denbora = hitzaldiaren iraupena x 15

Astiro aztertuz gero, funtsean bi dira gizakia hitza erabiltzera eramaten duten arrazoiak: bata: zerbait nahi du besteengandik, eta orduan galdetu, nahiak adierazi, aginduak eman edo ideia baten onarpena lortzen saiatzen da; bestea: bere burua besteen aurrean indartu nahi du, eszenatokira atera eta bere burua erakutsi nahi du, besteen gainean duen eraginaz gozatuz.

Entzuleen ikuspuntutik, motibazioaren pendulua bi mutur ditu: alde batetik, zerbait ikasi nahi izatea; bestetik, ondo pasatzea. Hizlariak bi itxaropen horiek betetzen saiatzen dira, dela honelako ikastaroak egiten -hau da, ezagutza transmitituz-, dela hitz egiteko artea lantzen -jendaurreko irakurketetan edo antzokian.

3.1. HITZALDI MOTAK

Hizlariaren eta entzulearen motibazioak elkartuz, zenbait hitzaldi mota defini daitezke. Ekintzaren arabera honela sailka daitezke:

- Azaltzea.
- Konbentzitzea.
- Iritzia plazaratzea.
- Deklaratzea.

Azalpenak argudio zehatzak behar ditu, esaten den guztiak oinarri sendoa izan dezan.

Deklarazioan, berriz, gure ikuspuntutik gauzek nola izan beharko luketen azaltzearekin konforma gaitezke. Ez gaude behartuta esaten ditugun gauzak frogatzera. Hitzaldi mota bakoitzak egitura zehatz eta berezia du, zeina, oro har, prozesu historiko baten emaitza baita. Hitzaldi mota desberdinen arteko mugak,

baina, nahiko zehazgabeak dira.

Ondorengo koadroak ikuspegi bat eskaintzen digu hitzaldi mota bakoitzaren berezitasun estrukturalei buruz.

HITZALDI MOTAK	
Gauzak azaltzea 1. Gertaerak. 2. Arrazoiak/ikuspegi historikoa. 3. Adibideak. 4. Xedeak/emaitza. 5. Azkeneko helburua.	**Konbentzitzea** 1. Egoeraren azterketa 2. Arrazoiak/ikuspegi historikoa. 3. Adibideak. 4. Norberarentzat duen garrantzia. 5. Komunitatearentzat duen garrantzia.
Iritzia plazaratzea 1. Gaia. 2. Iritzia. 3. Justifikazioa. 4. Adibideak. 5. Ondorioak. 6. Entzuleen erantzuna eskatzea.	**Deklaratzea** 1. Adierazpena. 2. Adierazpenari eusten dioten gertaerak. 3. Arrazoiak. 4. Adibideak. 5. Balorazio morala. 6.Entzuleen erantzuna eskatzea.

Hitzaldi mota guztien ezaugarri komunak finkatzerakoan, deigarria da beti aipatzen dela adibideak eskaintzeko beharrizana. Adibideak iritsi aurretik teoria abstraktuak plazaratu, gertaeren berri eman edo adierazpenak egiten dira. Horren ostean adibideak datoz, zeren eta, esperientziagatik dakigunez, entzule askorentzat horixe baita transmititu nahi dena ulertzen hasteko sarbide bakarra.

Adierazten dena frogatzeko beharra oso markatuta dago gai bati buruz zerbait azaldu behar denean; gero, poliki-poliki, behar horrek behera egiten du eskainitako tipologiaren ordenari jarraituz. Hitzaldiaren amaieran laburpenak eskaintzeko beharrari dagokionez ere antzekotasunak antzematen dira aipatutako hitzaldi moten artean (hots: beharra ez da berdina, baina bai antzekoa).

Konbentzimendura bideratutako hitzaldiak aurrekari bat du Erromako konbentzimendu-hitzaldi klasikoan. Hona hemen haren funtsezko ezaugarriak:

1. Entzuleen oniritzia irabaztea.
2. Egoera zertan den deskribatzea.
3. Egoerak nolakoa izan beharko lukeen deskribatzea.
4. Egoera oraindik ere horrelakoa ez izateko arrazoiak aztertzea.
5. Argudio nagusiak eskaintzea.
6. Laburpena egitea.
7. Abantailak zein izango liratekeen azaltzea.

8. Adierazitakoarekin identifikatzera deitzea.

Erromatarren konbentzimendu-hitzaldia eta gure garaikoa alderatuz gero, oratoriak jakintza mailan izan duen hazkundea nabaritzen da: arian-arian finkatu den demokratizazioarekin batera, azaldutakoak bai gizabanakoarentzat eta bai komunitatearentzat duen garrantzia azpimarratzen da. Zentzu berean, adibideak eskaintzeko beharra bat dator gaur egungo entzuleen tipologiarekin.

Eskaini nahi den hitzaldi mota edozein delarik ere, xedeak berberak izaten dira beti: hizlariak eraginen bat lortu nahi du jendearengan, ezagutza transmititu, haren jokabidea aldatu, edo lasaitu edo estimulatu. Hori ez da lortzen lan serioa eta ahaleginak egin gabe.

3.2. HITZALDI ARRAKASTATSUEN GAKOAK

Garbi hitz egitea, tonu atseginez, modu espontaneo eta egokian, horra hor hitzaldiaren funtsezko atalak, zeinek hizlariarengandik gaitasun naturala eta eskarmentua eskatzen dituzten. Nolanahi ere, eskarmentua praktikaren bidez baino ez da lortzen, eta hori gaitasun naturalaren barnean soilik egin daiteke, hau da, bata eta bestea elkartzen diren tokian.

Kirolaren eremuan ez da gaitasun naturala inoiz ere zalantzan jarri, begi-bistakoa baita gorputz-egitura desberdinetatik kirol-arrakasta desberdinak sortzen direla. Oratoriaren kasuan konplexuagoa da kontua. Bi adibide aipatzea nahikoa da hori azaltzeko: jaiotzetik ahots sakonagoa dutenek aukera gehiago dituzte hizlarien arteko lehiaketa batean irabazteko, euren ahotsa atseginagoa delako berez. Izan ere, ahots sakonez adierazitakoa konbentzigarriagoa izaten baita.
Ahotsaren bolumenarekin gertatzen den bezala, ahotsaren tinbrea atsegina izatea ere gure artikulazio-organoaren ezaugarrien menpe dago ia erabat. Horren parte nagusia faringe-aldean eta sudurraren zuloetan sortzen den durundi-efektuari dagokio.

Garbi eta testu idatzirik gabe hitz egitea praktikaren bidez hobe daiteke, halako moldez non -baldintza batzuk betez gero- maila nahiko ona eskura daitekeen. Tonu edo tinbre atsegina ez izatea, ordea, nekez konpentsa daiteke.

Oratoriaren eremuan, gaitasun naturalen markoa oso zabala da. Hizlari onak gai izan behar du anekdotak kontatzeko, eta hori bezain ondo jakin behar du bere gaiari buruzko irudi plastiko eta bizia eskaintzen. Lehenengoa memoriaren lorpena da, bigarrena hizlariaren fantasiarena, hirugarrena bitarteko erredundanteak erabiltzearen emaitza: keinuak, mimika eta gorputz-hizkuntzaren erabilera kontzientea.

Hizlari onak izan behar dituen gaitasun fisikoak txanponaren alde bat dira; besteak, oratoriarako talentua izateak, hauxe eskatzen du: modu koherentean pentsatzen eta hitz egiten jakin behar da, baita anekdotak kontatzen ere -hitzaldia pixka bat alaitzeko.

Aztertu ditugun gidaliburuetan hainbat baldintza aipatzen dira hitzaldien arrakasta bermatzeko. Hori dela-eta, lau faktore nagusi aukeratu ditugu, sindikatuaren barnean ahozko komunikazioa zer-nolakoa den kontuan harturik.

Esparru sindikalean hitzaldien arrakasta bermatuko luketen lau baldintzak honako hauek dira:

1. Jakintza.
2. Hitzak.
3. Esperientzia.
4. Praktika.

Jende guztia ez da gai hitzaldi onak eskaintzeko, zeren jende guztiak ez baititu horretarako behar diren jakintza, hitzak, esperientzia eta praktika. Politikan entzun ohi ditugun hitzaldi luze eta hutsal horiek ederki asko adierazten dute nola erretorikarako talentu naturala izateak ez duen, inola ere, hitzaldien kalitatea bermatzen. Gai korapilatsu edo mingarriak gaitasun erretorikoaren bidez saihes daitezkeelako huste hori ez da erreala; aitzitik, hizlari batzuen irudimen edo nahiaren kontua da.

1. Jakintza: jorratuko den gaia ondo ezagutu behar da. Jakintza hori norberaren esperientziaren bidez eskura daiteke, baina baita liburuen bitartez edo norbaiten edo telebistaren bidez ere.

2. Hitz egokiak aurkitzea errazagoa da hiztegi zabala izanez gero. Hori asko irakurtzearen bidez lor daiteke, eta, halaber, besteen adierazpen-moduei arretaz erreparatuz. Hitz egokiak erabiltzeko ahalmenak ideiak garbi-garbi edukitzea eskatzen du. Izan ere, batzuetan oso antzekoak diren kontzeptuak bereiztea eta aplikatzea eskatzen du. Adibidez: "igartzea" eta "aurkitzea" ez dira gauza bera, "gertaera" eta "gertakizuna" gauza bera ere ez diren bezalaxe.

3. Esperientzia nagusia norberari buruzkoa da, hizlariak ezagutu behar baititu bere bertuteak eta bere akatsak. Txisteak kontatzean trebea den pertsonak, adibidez, ez luke hileta-elizkizunen kutsua duen hitzaldirik eskaini behar. Gisa berean, bere hitzengatik berehala inpresionatzen denak ez luke hilobi baten aurren hitz egiten hasi beharko. Beste pertsonen esperientziak probetxugarriak izan dakizkiguke haiengan zer gustatzen zaigun eta zer ez zaigun gustatzen ondo gogoratzen baldin badugu. Boxeoan ikus dezakegunez, aurkariak izerditan blai igotzen dira borroka-lekura, hotzean ez hasteko beroketa ariketak egin dituztelako aldez aurretik. Hizlariek gauza bera egin behar dute hitzaldi garrantzitsu bat hasi aurretik: beroketa-ariketak.

4. Praktika ez da egoera mugatu batzuetan soilik gauzatu behar. Aitzitik, kirolari onak egunero entrenatzen dira, eta gauza bera egin beharko lukete

hizlari onek ere. Ez dugu aukerarik galdu behar hitz egiteko artea lantzeko.

Oro har, hizlariak sailkatzerakoan lau gaitasun maila bereizten ditugu:

1. Gaia menperatzea (aditua izatea).
2. Ahal izatea.
3. Jakitea.
4. Bereiztea.

Esparru berberaren barnean gaude, baina maila desberdinak ditugu hor. Beheko mailan dagoenak bere ezagutza-esparruaren ildo nagusiak bereizteko gaitasuna du, eta, beraz, badaki zertaz hitz egiten duen.

Jakintzaren mailan dagoen laguna, berriz, trebea da bere jarduera-eremuan, eta jakin ere badaki taldeka lan egiten, baina hirugarren pertsona baten aginduen beharra du.

Bere jarduera gauzatzeko gai denak, ordea, ekintza profesional eta espontaneoak gauza ditzake bere ezagutzarekin.

Bere esparrua menperatzen duen pertsonak ekarpen propioak egiten ditu, esparru hori osatzeko eta aldatzeko. Estadio horretan daudenek euren esparruaren ondoan dauden beste jakintza-esparruak ere menperatzen dituzte.

Bere entzuleen aurrean segurtasunez azaldu nahi duen hizlariak lehenengo bi mailak izan behar ditu gainditurik. Hori egiteaz gain geroko eztabaidan parte hartu eta trebetasunez aritu nahi izanez gero, adituen mailan egon beharko luke hizlariak.

Horrek esan nahi du oraindik ere beheko mailan dagoenak ez lukeela hizlari gisa agertu behar. Oraindik ere orientazioa ezin eskain dezaketen eta -aldi berean- orientazio bila dabiltzan pertsona horiek entzuleen artean aurkitzen ditugu normalean.

Ez dugu geure burua engainatu behar: galdera egokiak egiten jakitea ez da nahikoa aditua izateko.

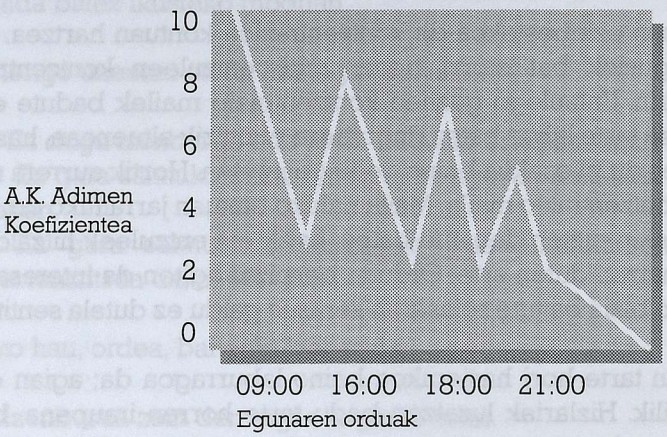
4. Jasotzailea: entzuleen errendimendu erritmoak

Denok dakigun bezala, ez gara beti sasoi betean egoten. Une guztietan badira norberaren egoera fisiko eta animikoa baldintzatzen dituzten faktore kasual eta erregularrak. Hala eta guztiz ere, posible da eguneroko errendimendu erritmoaz hitz egitea.
Pertsona arrunten errendimenduak goizeko 10:30ean izaten du bere lehenengo punta edo gailurra. Bigarrena 17:00etan izaten da, gutxi gora-behera. Lo egiteko

ordua iritsi arte goiko eta beheko puntuak tartekatzen dira, uhin-eskema bati jarraituz.

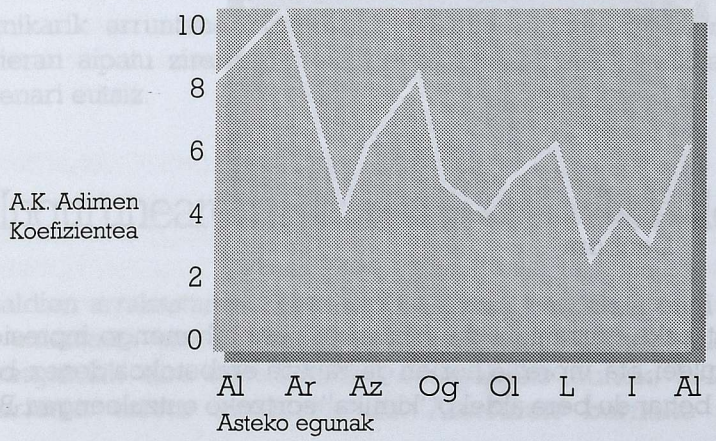
Gainera, asterako ere erritmo bat definitu ahal izan da. Beraren arabera, astelehena egun txarra da ("biharamuna"); gero erritmoa igo eta asteartetik aurrera behera egiten du asteburura arte. Orain arte esandakotik bi ondorio garrantzitsu sortzen dira hizlarientzat.

Eguneroko errendimendu erritmoa



Hitzaldiaren unea aukeratu ahal denean, berarentzat eta bere entzuleen errendimendurako egokia den une bat aukeratu behar du hizlariak; hau da: hitzaldia errendimendurik hobereneko unean eman beharko luke, ahal izanez gero. Gogoan izan behar dugu, beraz, garrantzi handiko hitzaldiak ez direla inola ere asteburuetan eman behar.

Asteko errendimendu erritmoa



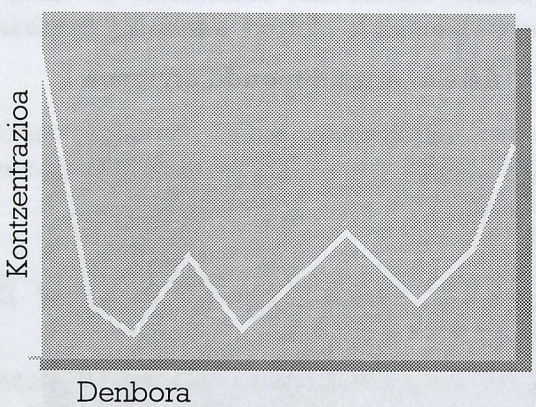
Kontuan hartu beharreko beste faktore bat hauxe da: gizakia ez dela interes handiagoko maila batera pasatzen beheko mailetan dituen beharrak asetzen ez dituen arte. Bestela esanda: egarri den gizakiari ez zaio filosofia interesatzen. Maxima hori hizlari guztiek izan beharko lukete gogoan. Goseak jota edo nekaturik dauden lagunen aurrean hitz egitea denbora alferrik galtzea da; kasu horretan hobe da, ahal izanez gero, hitzaldia bertan behera uztea.

Hitzaldia emateko unea aukeratuta dagoenean, badira aintzakotzat hartu behar diren beste faktore batzuk. Garrantzitsuena publikoaren edo hitzaldia entzungo dutenen kontzentrazio ahalmena da.

Hitzaldi bat ematerakoan ezinbestekoa da kontzentrazioa kontuan hartzea. Hala, solasaldiaren une nagusiek bat etorri behar dute entzuleen kontzentrazioa ondoen dagoen uneekin. Entzulego guztien kontzentrazio mailek badute eredu uniforme bat. Arreta oso tarte labur batez dago bere punturik altuenean, hasieran bertan, eta seguraski ez du bi esaldiz baino gehiago irauten. Hortik aurrera modu drastikoan jaisten da kontzentrazio maila. Maila nahiko baxuan jarraituko du, nahiz eta interesa noizean behin pizten den une batez, harik eta entzuleek hitzaldiaren amaiera datorrela sumatzen duten arte. Orduan berpiztu egiten da interesa, bat-batean, entzuleek gogo bizia baitute solasaren zentzua galdu ez dutela sentitzeko.

Interes nagusiko azken tarte hori hasierakoa baino laburragoa da; agian esaldi baten iraupena du soilik. Hizlariak luzatzen badu tarte horren iraupena, beraz, hitzaldiaren arrakasta edo porrota jartzen ari da arriskuan. Horrenbestez, eskarmentu handiko hizlariek erabiltzen duten prozedurak -behin eta berriz erabiltzen den teknikak- ahalik eta probetxu gehien atera nahi du kontzentrazio eredu horietatik.

Kontzentrazio ereduak



Hasierako faseak funtsezko garrantzia du. Hizlariak bere lehenengo inpresioak aurkezten dizkie entzuleei, eta, inpresio horien garrantzia erabatekoa denez, bere energia guztia erabili behar du bere aldeko "kimika" sortzeko entzuleengan. Bere

energia autoproiekzioan kontzentratu behar du, halako moldez non ezin gal dezakeen denborarik esaten dituen hitzak zehatz-mehatz kontrolatzen. Teknika guztiz menderatua izan behar du, hitz horiek automatikoki aurkitu ahal izateko.

Kontzentrazio handiko une horiek aukera ederra eskaintzen diote bere entzuleen itxaropenak pizteko. Haien burua presta dezake gero etorriko denerako. Orientazioa eskain dezake hizlariak eta entzuleek aurki egingo duten bideari buruz. Hasierako fase honetan erabiltzen den metodoa oso erraza da: kontzentrazio handiko minutu erdi hori izenburua eta atal nagusiak aipatzeko baliatu behar da. Hizlariak bere aurrean izan behar ditu atal horiek, laburbildurik, begirada batez ikusteko moduan.

Lehenengo uneetan ez da hau egin behar:

- Ez dugu izenburua edo ideia nagusia errepikatzeko beldur izan behar.
- Ez gara saiatuko hitzaldiaren testuingurua finkatzen izenburua esan baino lehen.
- Ez gara saiatuko hitzaldiaren gaia justifikatzen (aukeratutako gaia garrantzitsua da, zeren...)

Honako hau, ordea, bai egin behar da:

- Izenburua zein den argi eta garbi esan.
- Epigrafe nagusiak zein diren zehatz-mehatz azaldu.
- Justifikazioak edo ñabarduren azalpenak atzeratu, harik eta izenburua eta epigrafe nagusiak garbi azalduta dauden arte.

Interes handiko bigarren tartea -aurreikus daitekeenez- hitzaldiaren azken hogeita hamar segundoetan dago. Entzuleak ondoen gogoratzen duena azken hogeita hamar segundo horietan entzuten duena izaten da beti. Zentzugabea da aukera hori alferrik galtzea aipatutako zerbaiti buruzko xehetasun batzuk gehitzeko. Aukera hori entzuleei hitzaldiaren zentzu nagusia gogoratzeko erabili behar da, horren inguruko ikuspegi orokor bat gorde dezaten gogoan. Metodoa oso erraza da: laburbildu egin behar da.

Teknikarik arruntena hitzaldiaren mamia behin eta berriz errepikatzea da, hasieran aipatu ziren epigrafe berberak erabiliz, hitzaldian zehar izan duten ordenari eutsiz.

5. Ingurunearen baldintzak eta baliabide bisualak

Hitzaldien arrakastaren oinarrizko baldintza bat lekua ongi isolatuta egotea da, bai entzuteari eta bai ikusteari dagokienez. Leiho handiak, adibidez, oso erakargarriak dira entzuleentzat; etengabeko euriak, halaber, entzuleen eta hizlariaren arreta moteltzen du. Aretoaren barneko mugimenduek ere

nabarmenki murriz dezakete hitzaldiak bilatzen duen eragina.

Baliabide bisualek ahalmen handia dute. Egundoko gorakada lor dezakete entzuleen interesean eta arretan. Horregatik, oso laguntzaile garrantzitsuak izan daitezke. Beste alde batetik, baina, etsai ahaltsuak ere izan daitezke. Baliabide laguntzaileak gaizki aukeratzeak distrazioak eragin ditzake entzuleengan. Eta distrazio berbera ekar diezaioke hizlariari. Beraren interesa, arreta eta begirada harrapa ditzakete, eta horren ondorioz bere energia urrundu egin daiteke entzuleekin beti eduki behar den funtsezko kontaktu horretatik.

Eraginkorra izan nahi duen baliabide bisualak sinplea izan behar du. Lagungarria izan behar du entzuleentzat, mezua lehenbailehen beregana dezaten. Baliabide bisualaren inguruan apaindura asko jartzeak distrazioa sortuko du ikusleengan. Eta izan oso argia izan behar du: testu-lerroak, letra handietan eginak, erraz ikusteko modukoak. Distrazioak saihestu beharrekoak dira, mezua jasotzea oztopatzen dute eta.

Baliabide bisualak aldez aurretik presta daitezke, edo, bestela, hitz egiten dugun bitartean (idazten edo arbelean zer edo zer marrazten). Aldez aurretik prestatuta dagoen baliabide bisuala kanpotik ekarritako gauzatzat hartzen dute entzuleek. Beraz, hizlariaren autoritatea indar dezake. Hizpide dugun gaian adituak garela sinestaraz diezaieke. Horregatik, jakina, itxura garbi, garden eta dotorea izan behar du, eta, aldi berean, ondo definituta egon. Beste alde batetik, hizlariak nahi baldin badu harreman intimoago bat sortu bere entzuleekin, entzuleen jarrera aldekoagoa izango da erabiltzen den baliabidea euren aurrean sortzen bada. Aldez aurretik prestatutako baliabide bisualak erabiltzen direnean, hitzaldiaren unerik egokienean baino ez dira erakutsi behar. Izan ere, hortik aurrera ere ikusgai baldin badaude distrazio nabarmena sortaraziko dute entzuleen arretan.

Egiaztatu behar da, orobat, baliabide horiek ongi ikusten direla. Gainera, komenigarria da egiaztatzea lekuaren argia egokia dela, letrak behar bezain handi eta garbiak direla, eta arkatz markatzaileek ondo idazten dutela beti.

Baina gure kontzentrazioaren xede nagusia gure entzuleak dira; beraiei eman behar diegu garrantzirik handiena. Hau da, baliabide bisualak ez du gure arreta gehiegi bereganatu behar, zeren gure ahaleginak kontaktu bisualera eta jokabide-tekniketara bideratu behar baititugu bereziki, horren bidez lortzen baitugu gure energia azaleratzea eta entzuleak gureganatzea.

Diapositiba edo filmeak proiektatuz gero, kontuan hartu behar da hizlariak aurrealdea konpartitu behar duela pantailarekin. Garbi dago, noski, proiektorea leku egokian jarri behar dela, berandu iristen diren entzuleek (gero, normalean, lehen alde egiten dutenak baitira) euren itzalarekin estali ez dezaten. Hoberena izango litzateke zutik legokeen pertsona baten adinako altueraren gainetik proiektatzea.
Sarri askotan hizlaria ez dago horma baten aurrean, baizik eta bi entzule talderen artean kokaturik. Horrek egoera deserosoa sortzen dio, bere bizkarrean ezin ikus

dezakeen talde bat duelako, eta, jakina, ezin ikus ditzakeelako talde horretako entzuleen erreakzioak.
Ahal den guztietan hizlariak atril altu bat erabiliko du, hau da, tribuna edo katedra deritzan tresna bat. Eskuentzako euskarri bat izateaz gain, zutik egotea onuragarria da arnasketarako, eta, gainera, keinuen indarra handitzen du. Gisa berean, ahal den guztietan hankak ez dira ikusgai egongo, zeren hauek dinamismo bereziak izaten baitituzte batzuetan, hizlaririk adituenen artean ere, harridura edo barregura sortuz.

Entzule talde txiki baten aurrean hitz egin behar denean, mahai ingurua da tresnarik onena. Partehartzaile kopuruak kontaktu bisual ona eskaini behar du. Mahai inguru erraldoi eta zabal horiek -eztabaida politikoetan erabili ohi diren horien antzekoak, hain zuzen ere- ez dira batere egokiak erretorikarako: mahaia konpartitzen delako sentsazioa galdu egiten da, eta ezinezkoa izaten da baliabide elektroniko laguntzaileak erabiltzea.

Mahai karratuek edo hegidunek hierarkia-kutsua ematen diete eserlekuei. Mahaien buruan daudenek leku txikiagoa izaten dute, bai eskuetarako eta bai hanketarako. Moderatzailearen edo hizlariaren ondoan daudenak babesturik sentitzen dira; haren aurrean daudenek, berriz, oposizioaren rola hartzen dute.

Eztabaida jendearen aurrean egiten bada, mahaiaren eserlekuek garrantzi propioa hartzen dute. Eserlekurik txarrenak publikoa bizkarrean dutenak dira, zeren bertan esertzen direnek ezin ikus baititzakete jendearen erreakzioak. Horma atzean izateak, ordea, segurtasun sentsazioa ematen du, ikuspegiari eustea ahalbidetzeaz batera.

Aretoko argia oso bizia izatea nekagarria da, oso motela izatea bezainbeste. Eserlekuaren altuerak berrogeita hamar zentimetrokoa izan beharko luke, gutxi gora-behera. Bizkar altua duten eskerlekuak dira, hain zuzen ere, kontzentrazioa errazten dutenak; bizkar baxua dutenek, aldez, logura sortzen dute.

Jarraian, geure lan sindikalean erabil ditzakegun baliabide bisual batzuei buruzko aholku sorta bat eskainiko dizuegu. Lehenago ikusi dugun bezala, egoera bakoitzak bere baliabidea behar du. Hala, azalpen luze eta zehatzetan taula, diapositibak edo erretropoiektorea erabil ditzakegu; jendaurreko komunikazioen kasuan, berriz, mikrofonoaz baliatuko gara.

5.1. TAULA

Hizlariek hiru taula edo ohol mota erabil ditzakete idazteko: arbelak, taula zuriak eta paperezko taulak.

Betiko arbelak abantaila bakarra du: oso merkea dela. Beste alde batetik, baina, klariona erabiltzea oso gogaikarria da, arbelaren azalak argia isla dezake, modu desatseginean, eta irakurketa zaila izaten da maiz.

Hobe da taula zuriak erabiltzea, eragozpen horiek saihesten dituzte eta. Komenigarria da ezaba daitezkeen tintak erabiltzea, taula erraztasunez garbitu ahal izateko. Hala, kolore desberdineko errotuladoreekin idatz daiteke. Argiaren islada arazoa da baliabide honetan ere, baina arbeletan baino hobeto ikusten da.

Orri aldagarriak dituen paperezko taula 45x65 zentimetroko neurrikoa izaten da; beraren orriak erabiltzen diren heinean pasatzen dira. Taula zuriek arbelen aldean dituzten abantaila guztiak ditu, gehi honako hauek:

1. Erraza da orri batzuk aldez aurretik prestatzea.
2. Orriak erakutsi eta ezkuta daitezke, hizlariak nahi duenean.
3. Hizlariak atzera jo dezake, lehen esandako zerbait entzuleei gogoratzeko.
4. Orria ken daiteke, edo horma batean jarrita utzi hitzaldi osoan zehar.

Horrenbestez, paperezko taula tresnarik egokiena da deskribatutako hiru moten artean. Taula guztiak bi modutan erabil daitezke: horman itsatsita edo zurezko asto baten gainean. Azken aukera hori da hoberena, entzuleei bizkarra eman gabe idaztea ahalbidetzen du eta. Hori ez da gertatzen taula horman dagoenean. Horman itsatsitako taulak nabarmenki eragozten ditu kontaktu bisuala eta ahotsaren bidea. Taula astoaren gainean baldin badugu eta taula erabiltzeaz batera hitz egiten badugu (hau da, hitz egiten dugun bitartean idatzi edo marrazten badugu), hizlariak aukera dezakeen lekurik onena taula entzuleen ezkerrean jartzea da. Hala, idazten duen bitartean ez du egiten ari dena ia ezkutatzen. Taula kontrako lekuan egonez gero, ordea, nabarmenki handiagoak dira zailtasunak.

Irudiak aldez aurretik presta daitezke, bai paper edo oihalezko tauletarako eta bai arbela magnetikoetarako. Tresna horiek erabiltzen ditugunean, gauza erraz eta garbiak irudikatu behar ditugula izan behar dugu kontuan: baliabide bisualen prestakuntzan ere erraz eta garbiak izan behar dugu. Ezkutatuta gorde behar ditugu behar ditugun arte. Erakusten ditugunean, etenaldi bat egin behar dugu inpresio orokorrerako, eta gero irudiaren esanahia deskribatu, besterik gabe, puntu nagusiak eta erabilitako neurri edo zenbakiak azpimarratuz. Ez dugu espero behar entzuleek berehala barneratuko dutela informazioa guztia, azalpenik ematen ez bazaie behintzat. Lagundu egin behar diegu, eta behar duten denbora eman.

5.2. DIAPOSITIBAK

Diapositibak modu eraginkorrean erabiltzea oso lagungarria izan daiteke entzuleentzat. Interesari eta arretari eusteko balio dute, eta aldi berean informazioa transmititzen dute. Baina haien eragina oso kaltegarria ere izan daiteke. Diapositibak alderantziz egon daitezke kokaturik, edo ordena desegokian. Diapositiben erabilera ahalik eta eraginkorrena izan dadin ondorengo puntuok hartu behar ditugu aintzakotzat:

- Diapositiba bakoitzak oso mezu sinplea igorri behar du.
- Diapositiba bakoitzari zenbaki bat eman behar zaio, ordena egokian ema

ahal izateko.

- Diapositibak kodetu egin behar dira, nola sartu behar diren erakusteko.
- Aretoa ilundu eta gero haren argia poliki-poliki piztu behar da.

Ahal izanez gero, komenigarriena da hizlaria proiektorearen ondoan esertzea, aretoaren erdian. Kasu horietan honela jokatu behar dugu:

- Ahotsaren tonua moteldu egingo dugu, tonu autoritariotik tonu intimoago eta adeitsuago batera jaisteko; era horretan entzuleen artean txertatzen dugu.
- Diapositibaren barneko zerbait adierazteko, argi-erakusle batez balia gaitezke.

5.3. ERRETROPROIEKTOREA

Erretroproiektoreak oso onarpen ona du entzuleen artean. Tresna hori erabiltzen duen hizlaria entzuleen aurrean gera daiteke, eta, aldi berean, gardenkiak eskaini buruaren atzean duen pantaila edo horma batean. Aukera eskaintzen du, orobat, paper jarraiko erroilu garden batean idazteko; hori egitean tarte zuri berrietara pasa daiteke hizlaria, edota atzera itzuli, jadanik esandako zerbait gogoratzeko. Indar handiko eta erabilera anitzeko tresna da. Aldaera ugari eskaintzen ditu irudiak prestatzeko, eta marrazki bizidunak ere emateko balia daiteke.

Tresna lagungarri ahaltsua izateaz batera, haatik, lehiakide indartsua ere izan daiteke hizlariarentzat. Zarata gogaikarria ateratzen duen haizagailu bat darama barnean, eta, batez ere, irudia hizlariarengandik urrun agertzen da entzuleentzat. Hizlariaren eta entzuleen arteko elkarreragina mehatxupean geratzen da. Aldi berean, proiektorea muga fisikoa da bi alderdien artean: hizlaria ezkutatzen du, hein batean, eta muga psikologiko baten eragina du. Muga horren eraginez, hizlariak proiekzio-makinan kontzentratzeko joera izaten du.

Erretroproiektorea era egokian erabiltzeari dagokionez, arau orokor bat ezar dezakegu: ez erabili erretroproiektorea aldi berean idazteko eta hitz egiteko. Izan ere, erretroproiektorea lehiakide indartsuegia da horrelako baldintzetan. Horretarako hobe da taula zuri bat edo paperezko taula bat asto batean.

Aldez aurretik prestatutako gardenkiak erabiltzen direnean, zutik jarriko gara pantailan edo horman, irudian integraturik ikus gaitzaten. Xehetasunak nabarmentzeko, erakusle bat erabili behar dugu pantailaren gainean, ez arkatz bat gardenkiaren gainean.

Irudien prestakuntzan leku handia du sormenak. Egia esan, badira milaka aholku irudimena eremu horretan garatzeko, baina horrek badu arrisku bat: hizlariaren energia gehiegi kontzentra daitekeela erabiltzen ari den ekipoan. Proiektorean, gardenkietan eta pantailan proiektatutako irudi erakargarrietan kontzentratzen denez, entzuleekiko kontaktua galduko du azkenean.

Hitzaldia ondo prestatzen baldin bada, entzuleentzat interesgarria izan dadin, erretroproiektorearen aukera ugari horiek abantailak lortzeko erabil daitezke.

Hala, honako hauetarako erabil daiteke:

- Edozer idazteko.
- Makinaz idatzitako agiriak edo planoak proiektatzeko.
- Koloredun tintak erabil daitezke, irudiak elkarren artetik bereizteko.
- Irudiaren zati batzuk ezkuta daitezke, beste batzuk garatzen diren bitartean.
- Xehetasunak bata bestearen atzean erakusteko, elkarren gainean jarritako diapositibak emanez.

5.4. MIKROFONOA

Mikrofonoa tresna arriskutsua da, dudarik gabe: edozein unetan apurtu, karranka egin edo zarata egin dezake. Mikrofonoa ondo dabilenean ere hizlariak irudi bitxia eskaintzen du: alde baterantz hitz egiten du baina ahotsa beste alde baterantz zuzentzen du. Horrek oztopatu egiten du hizlariaren eta entzuleen arteko harremana, eta kaltegarria da entzuleen grina bultzatzen saiatzeko.

Beraz, ahal dugun guztietan mikrofonorik gabe hitz egin behar dugu. Zenbait egoeratan, haatik, ezinbestekoa da mikrofonoz hitz egitea, dela entzulegoa oso handia delako dela antolatzaileak horretan tematzen direlako; horrelakoetan hiru neurri praktiko hartu behar dira:

- Arretaz probatu behar dugu. Garaiz heldu behar dugu hitzaldi aretora, lagun batekin. Berau entzuleen lekuan eseriko da, eta kritika egingo digu. Mikrofonoaren aurrean zein jarrera den egokiena probatu behar da, baita anplifikadorearen bolumena ere.
- Ez dugu abeslari modernoek egiten dutena egin behar; hau da, ez dugu mikrofonoa "jateko" itxura hartu behar. Horrek distortsioak sortzen ditu soinuan, eta ulertezin bihurtzen ditu hitzak. Mikrofonoa ahotsetik urrun eduki behar dugu beti.
- Mikrofonoa masailarantz edo eztarrirantz orientatu behar dugu.

Horra hor mikrofonoa erabiltzeko teknikari buruzko aholku batzuk; aholku nagusia, haatik, ahal den guztietan mikrofonorik ez erabiltzea da.

5.5. EZTABAIDA

Hizlari onaren lana berresteko modurik onena eztabaida sutsu eta interesgarri bat gauzatzea da. Eztabaida sutsu eta interesgarria izate hori hitzaldia kontrolatzeko erabili den prozesu berberaren menpe dago hein batean. Normalean, baina, eztabaida kontrolatzen duena ez da hizlaria bera izaten, moderatzaile bat baizik. Bada, moderatzaile hori da eztabaida salbatu edo pikutara bidal dezakeena.

Normalean, hizlaria kezkatuta egon ohi da mintzaldiaren ostean egingo dizkioten galderengatik. Galdera zer motatakoa izango ote den oso lotuta dago kezka horrekin.
Alde batetik, galdera lagungarria dugu, garbitasunez formulatzen dena,

jorratutako gaiarekin zerikusia duena eta modu nahiko zuzenean erantzun daitekeena. Kasu horretan ez dago aparteko zailtasunik.

Beste galdera mota bat galdera nahasia da. Hizlariak ez du oso ondo ulertu zer galdetu dioten. Kasu horretan, ziur egon zaitezke entzuleek askoz ere gutxiago ulertu dutela. Entzuleek gure laguntza behar dute orduan. Argi eta garbi esan behar dugu zer ulertu dugun. Eta, horren ostean, erantzun egin behar dugu. Prozedura horretara jo behar badugu, oso gutxi ulertu dugulako, galdera errepika dezala eskatu behar diogu moderatzaileari edo galdera egin duen lagunari.

Gero, galdera "iluna" ere badugu. Galdera iluna da galdetzaileak nekez uler daitekeen forma bat erabili duelako galdetzeko. Guretzat zaila bada, are zailagoa izango da gainerako entzuleentzat. Eta hona hemen okerrena: galdera ez bada modu garbian egin, seguruena da galdera egin duenak ere ez duela batere garbi zer jakin nahi duen. Hala galdetzailearentzat nola gainerako entzuleentzat eta -azken batean- hizlariarentzat berarentzat ere oso lagungarria izango da galdera beste era batean errepikatzea. "Eskerrik asko, ea zure galdera ondo ulertu dudan. Antza denez, zuk jakin nahi duzuna zera da...". Gero, hori egin bezain laster, erantzuten hasi behar dugu: ez diogu aukerarik eskaini behar gure aurretik luze hitz egiteko, horrek are ilunago bihurtuko bailuke lehendik genuen iluntasuna.

Beste galdera mota bat galdera periferikoa da. Alboko edo urruneko gai bati buruzko galdera da, eta, gure jakintza-eremutik kanpo dagoenez, ez dugu behar bezainbesteko segurtasunik egokiro erantzun ahal izateko. Horrelako egoeretan, zintzotasunez eta duintasunez jokatu behar dugu: "gure lanaren atalik garrantzitsuenak, hemen jorratu ditugunak, hauexek dira... hala ere, hemen planteatu dena ez dut ondo ezagutzen, eta ez dakit zer gertatuko ote litzatekeen galderan aipatutakoa gertatuko balitz. Agian entzuleen arteko norbaitek jakingo du nik baino gehiago, edo agian interesatuak berak lagun diezaguke".

Eta, bukatzeko, azkar ustekoaren galdera dugu: tranpa moduan edo kritika sortzeko erabiltzen dena. Kasu horietan galdera errepika diezagutela eskatu beharko dugu, agian, denbora irabazteko eta erantzuna hausnartzeko. Beste aukera bat galdera beste modu batean moldatzea da, arriskurik gabe erantzutea ahalbidetzeko. Erantzuten saiatzen bagara, alabaina, hiru modu ditugu erantzuna bideratzeko (ezinbestekoa da hiru horietako bat lehenbailehen aukeratzea):

1.Hitzaldian esandako zerbait errepika dezakegu, pazientziaz eta konbentzimendu osoz. Hori egindakoan, zera galdetu behar diogu galdetzaile azkar ustekoari: ea proba egin dezakeen, praxira eraman eta emaitzak idatziz jakinarazi.

2. Galdera galdetzaileari itzuli: "Ondo ulertu badizut, galdetu didazuna zera da... Oso galdera interesgarria da. Gure lanaren ikuspegitik horretaz hitz egin baino lehen, ea horren inguruan zerbait gertatu ote zaizun galdetu nahi nizuke, hots, ea bizipenen bat ote duzun gai horretan".

3.Laguntza eskatu: ez dakit ziur erantzuteko gai izango naizen. Beste inor al

dago gure lagunari erantzuteko prest?

6. Komunikatua

Komunikatua hauxe da: erakunde batek (edo beraren ordezkariek) bidalitako informazio bat, gertaera edo berri interesgarriaren baten berri emateko. Informazio orriak ondorengo puntuok argitu behar ditu, zehatza izango bada:

- Nor:...protagonistak. Nork antolatzen du? Norekin du zerikusia? Nortaz ari da?
- Zer:...gertaera. Zer gertatu da? Zeri buruzkoa da?
- Noiz:...unea, eguna edo garaia. Noiz gertatu zen edo gertatuko da?
- Non:... lekua, ingurunea. Non gertatu zen gertatutakoa? Non gertatuko da gertakizuna?
- Nola:...modua. Nola gertatu zen?

Komunikatuaren edukia egituratzeko modua honako hau da: berria interesaren alderantzizko ordenaren arabera idatzi behar da; hau da, garrantzitsuena hasieran esan behar dugu, eta gero xehetasunetara jo. Horren bidez irakurlearen arreta bereganatzen dugu, eta, gainera, hasiera baino ez irakurri arren edukiaren berri jasotzen dela segurtatzen dugu.

Egitura ondorengoa izan daiteke:

- **Izenburua:** laburra eta zehatza izango da, arreta erakarri eta jakinmina sor dezan.

- **Sarrera:** lehenengo paragrafoa da. Informazioaren atal funtsezkoena jakinarazten du; helarazi nahi den gertaeraren edo mezuaren mamia azaltzen du. Lau edo sei lerrotan idatzi behar da, halako moldez non sarrera baino ez irakurtzea nahikoa izango baita informazioa jasotzeko. Idazkerak erakargarria izan behar du eta tipografia berezia erabili, nabarmendurik gera dadin.

- **Atal nagusia:** berriaren garapena da, informazioaren muina; informazioa jasotzeko ezagutu behar diren datuak ematen ditu (zer, nor, noiz, non, zergatik, etab.).

- **Osagarriak:** informazioari zerbait gehitzen dioten gertaerak dira.

- **Ondorioa edo deia:** informazio orok ondorio bat ekarri behar du berekin, gertaera nagusien inguruan gogoetak egitera deitzeko. Komunikatua zernolakoa den kontuan harturik, hizpide dugun gaiaren inguruan sindikatuak zer iritzi duen azaldu behar du, zer pentsatzen dugun, zer egin dugun, etab. Edo, bestela, manifestazio, ekintza, greba edo beste zerbait egitera

zuzendutako dei batekin bukatu behar du.

7. Bilera egiteko deia

Bilera bat egin behar dela erabakitzen badugu, ezinbestekoa da -eraginkorra izan dadin- bilera hori ondo prestatzea. Aldez aurretik ondo prestatzen ez diren bilerak nekez izan daitezke positiboak. Bilerak prestatzerakoan badira aintzakotzat hartu behar ditugun hiru puntu: gaia, giro fisikoa eta deialdia.

1. Gaia: aztertuko dugun kontua edo arazoa. Bilera egin baino lehen gaia aztertuko dugu, eta horretarako honako hau egin beharko dugu:

- Gaiarekin zerikusia duten gertaera edo informazioak bildu.
- Eztabaidatu behar diren puntuak zein diren erabaki, ikuspuntu desberdinak kontuan hartuz.
- Aurkezpena egiteko era eta bitartekoak aztertu.
- Bileraren edukia eta xede praktikoa zehaztu.
- Fase bakoitzean egingo den eztabaidaren iraupena zehaztu.
- Beharrezkoak izan daitezkeen agiri eta material guztiak prest eduki.

Batzuetan interesgarria da eztabaida sakontasunez eta behar bezainbeste denboraz egitea, gogoetak ahalbidetzeko. Halakoetan gomendagarria izan daiteke gaiari buruzko agiriak edo argibideak aldez aurretik bidaltzea. Era horretan, bilera egin baino lehen iritziak edo ikuspegi pertsonalak osa daitezke, bat-bateko iritziak eta iruzkin hutsalak saihesteko.

2. Giro ona izateak bigarren mailako garrantzia du bilera batean; hala eta guztiz ere, giro fisiko edo psikologiko txarra kaltegarria izan daiteke, hainbesteraino non porrotera eraman dezakeen taldekako bilera bat, ondo prestatuta, antolatuta eta bideratuta egon arren. Beroa, hotza, eguzkia, argia, zarata, etenaldiak eta halako beste batzuek baldintzatu egiten dituzte gure interesa, arreta, entzuteko ahalmena eta nerbio-egoera. Beste alde batetik, ez da gauza bera bileraren iraupena ordu batekoa edo hiru ordukoa izatea. Oro har, bilera bi ordu eta erdi edo hiru ordu baino luzeagoa denean gomendagarria da hamar edo hamabost minutuko atsedenaldi bat hartzea. Mahaiak eta aulkiak kokatzeko erak bat etorri behar du gure partaidetza estiloarekin. Mahaingurua sistemarik onena da elkarrizketa ahalbidetzeko eta partehartzaile guztiek besteen aurpegia ikus dezaten.

3. Deialdia: idazki bat da, pertsona batzuk leku edo ekitaldi batera joatera deitzen dituena. Hona hemen haren osagaiak:

- Nor: bilera egitera nortzuek deitzen dute.
- Norentzat: deia nortzuei zuzentzen zaien.
- Zertarako: bileraren helburua. Garbi esan behar da zer egin nahi den

bileran: informatu, hausnartu edo erabaki.
• Lekua: bilera non egingo den adierazi behar da, helbide osoa azalduz.
• Eguna: bilera noiz egingo den.
• Ordua: iristeko denbora ematearren, gomendagarria da deialdia bi ordutarako egitea, lehenengoaren eta bigarrenaren artean 15-30 minutuko tartea utziz. Bigarren deialdian, adierazitako orduan atzerapenik gabe hasi behar da. Orobat, gomendatzekoa da bilera zer ordutan amaituko den zehaztea.
• Bileraren gai-zerrenda: bileran jorratuko diren gaien zerrenda da. Antolatzaileek denbora-tarte bat ezartzen dute gai bakoitzerako, eurek erabakitako ordenaren arabera. Amaieran denbora-zati bat utzi behar da libre, partehartzaileen proposamenak jasotzeko eta aurretik hartutako akordioen inguruko galderei erantzuteko. Bilerak aldian-aldian egiten direnean, gomendagarria da lehenengo puntua aurreko bileraren akta irakurtzea eta onestea izatea.
• Data: deialdia noiz egin den.
• Sinadura: deia nortzuek edo zein erakundek egin duten.

Eduki praktikoak

Atal honetan praxira eramango ditugu moduluaren edukiak, bi ariketa erabiliz: elkarrizketen azterketa eta oratoria ariketa.

ELKARRIZKETA ETA AGERRALDI PUBLIKOEN AZTERKETA

1. XEDEA

• Ahozko komunikazioak esparru sindikalean zer-nolako ahalmena izan dezakeen aztertzea.

2. MATERIALAK

• Bideo-proiektore bat.
• Audio-zintak entzuteko tresna bat.
• Bideo-zinta bat.
• Audio-zinta bat.

3. GARAPENA

3.1. Lehenik eta behin, sindikatuko zenbait arduradunek prentsan egin dituzten agerraldi edo elkarrizketekin grabatutako materialak ikusi eta entzuten dira. Lehenengo ariketa honetan agerraldi horiek kritikatuko ditugu, elkarrizketatuen erreakzioak, argudiatzeko erak, keinuak eta jarrerak aztertuz.

3.2. Horretarako, behaketa-irizpideak adostuko dira partehartzaileekin.

Horren ostean, behatu beharreko alderdiak partehartzaileen artean banatuko dira.

3.3. Eztabaida orokorra egingo da, partehartzaile guztien artean, eta ondorioak aterako dira.

ORATORIA ARIKETA

1. XEDEA

• Oratoria modernoari buruz ikasitakoa praxira eramatea, aurreko ariketan egindako kritikak kontuan harturik.

• Jendearen aurrean hitz egitearen mugak eta gabeziak ikustea.

• Jarduera sindikalaren eremu desberdinetan hitz egiteak dituen zailtasunak gainditzeko tresnak bilatzea.

2. MATERIALAK

• Taula
• Markatzaileak.
• Papera.
• Boligrafoa.

3. GARAPENA

3.1. Lau entzulego desberdinen ezaugarri propioak definitzen dira: prentsaurrekoa; langileen arteko bilera; beste sindikatu batzuekiko bilera; eta sindikatuko kideen arteko bilera.

3.2. Ikastaroan parte hartzen duten lagunek lan taldeak osatuko dituzte, hitzaldiak prestatzeko.

3.3. Hitzaldiak txandaka emango dira, ikastaroko kide guztien aurrean. Horretarako, talde bakoitzak bere ordezkaria izendatuko du.

3.4. Hitzaldien azterketa. Taldeak hitzaldia aztertuko du, prestakuntza-unitatearen egiturari jarraituz eta aurreko ariketan azaldutako kritikak kontuan hartuz.

3.5. Zailtasunak baloratu eta ondorioak atera.

BIBLIOGRAFIA

• **BREHLER, Reiner, (1.995),** Prácticas de oratoria moderna. Mostrarse seguro, disertar convincentemente, **Editorial el drac, S.L, Madrid.**

• **BORMAN, Ernest G. y otros,** La comunicación, un problema de las organizaciones modernas, **Ediciones Deusto, Bilbao.**

• **CONQUET, André.** Cómo comunicar.

• **CASCON SOBRINO** Paco y otros (1.997), La alternativa del juego (I), **Los libros de la catarata, Madrid.**

• **CASCON SOBRINO** Paco y otros (1.997), La alternativa del juego (II), **Los libros de la catarata, Madrid.**

• **CARBONELL R. Gª (1.981),** Todos pueden hablar bien. Método completo de expresión oral-corporal, **Ediciones EDAF, Madrid.**

• **ESCUELA DE VOLUNTARIADO SOCIAL,** Curso para la dinamización de equipos de voluntariado, Difundido: Fundación EDE y Cáritas.

• **FERNANDEZ DE LA TORRIENTE, Gastón,** Comunicación oral.

• **GONZALEZ DARDER, Javier,** Expresión escrita o estrategias para la escritura.

• **HERNANDEZ ARISTU JESUS, (1.991)** Acción comunicativa e intervención social, **Editorial Popular, Madrid.**

• **READER´S DIGEST, (1.994)** Hablar y escribir bien, **Reader´s Digest Selecciones, Madrid.**

• **RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, (1.995)** Sociología de las organizaciones, **Universidad de Deusto, Bilbao.**

• **RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, (1.999, 2ª Edición),** Metodología de investigación cualitativa, **Universidad de Deusto, Bilbao.**

• **SCOTT, Bill (1.940),** La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales. **Ediciones Deusto, Bilbao.**

• **SERAFINI Mª TERESA, (1.992)** Cómo se escribe, **Editorial: Paidos, Barcelona.**

• **THAYER,** Lee O. Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones modernas.

• **VARGAS Laura y otras, (1.995, 2ª Edición),** Técnicas participativas para la educación popular, **Editorial Popular, Madrid.**

• **REYZABAL Mª VICTORIA, (1.993),** La comunicación oral y su didáctica, **Editorial la muralla, Madrid.**