

Hibridazio metodologiaren esperimentazioa euskarazko komunikabide batean

(Experimental hybridization methodology in a
Basque media)

Dávila Uzkudun, Idoia¹; Rivera Soñora, Garikoitz²;
Uralde Arrue, Mikel³; Bidegain Aire, Eneko⁴
Mondragon Unibertsitatea. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien
Fakultatea. Bedarreta auzoa. Otalora, 31. 20550 Aretxabaleta
(Gipuzkoa)
idoiadu@gmail.com¹; garikoitzrivera@gmail.com²;
mikel.uralde@alumni.mondragon.edu³;
ebidegain@mondragon.edu⁴

Recep.: 03.05.2019

BIBLID [eISSN 1988-3935 (2019), 17; 79-109]

Acep.: 16.07.2019

Hibridazioa da ekonomia arloan gero eta gehiago erabiltzen ari diren berrikuntzarako metodologia bat. Elkarrekin inolako zerikusirik ez daukaten bi edo hiru enpresa edo sektore elkartzen dira, produktu berritzaile bat asmatzeko, bi edo hiru aldeen probetxurako. Metodologia hori esperimentatu nahi izan da euskarazko komunikabideetan. Berria egunkaria aukeratu da esperimentazioa egiteko. Berria-k sare sozialetan duen jarduna eta gazteek Berria-rekin duten harremana aztertu ondoren, hibridaziorako proposamen batzuk egin zaizkio euskarazko egunkariari, kontuan hartuta gazteek batez ere sakelako aplikazioak erabiltzen dituztela. Hainbat bilera eta elkarrizketen ondoren, erabaki da hibridazioa egitea Tabakalerarekin. Ez da lortu ezer sortzea ahalegin horretatik, baina etorkizunerako pista batzuk eman ditu, metodologia hori lantzeari begira.

Gako-hitzak: Hibridazioa. Euskal hedabideak. Berrikuntza. Gazteak. Euskara.

La hibridación es una metodología innovadora cada vez más usada en el campo de la economía. Consiste en que dos o tres empresas o sectores, sin relación alguna entre ellos, se unen para crear un producto innovador que beneficia a todas las partes. Se ha experimentado esa metodología en los medios de comunicación euskaldunes. En concreto, se ha seleccionado el diario Berria. Después de analizar la actividad de Berria en las redes sociales y las relaciones de los jóvenes con Berria, se le han hecho unas propuestas de hibridación, teniendo en cuenta que los jóvenes tienden a usar aplicaciones móviles. Tras varias reuniones y entrevistas, se ha optado por efectuar una hibridación con Tabakalera. Ese esfuerzo no ha dado frutos, pero ha proporcionado unas pistas para trabajar dicha metodología de cara al futuro.

Palabras clave: Hibridación. Medios de comunicación euskaldunes. Innovación. Jóvenes. Euskara.

L'hybridation est l'une des méthodes de plus en plus utilisées dans le domaine de l'économie pour mener des politiques innovatrices. Il s'agit de l'union de deux ou trois entreprises ou secteurs n'ayant rien à voir entre eux, pour mettre en place un nouveau produit, au profit de chacun des deux ou trois participants. On a voulu appliquer cette méthode au niveau des médias en langue basque, et le quotidien Berria a été choisi pour l'expérimenter. Après avoir analysé la portée de Berria dans les réseaux sociaux et les rapports des jeunes avec ce journal, plusieurs propositions d'hybridation ont été faites à Berria, en tenant compte du fait que les jeunes sont les principaux utilisateurs des applications dans leurs téléphones mobiles. Après maintes réunions et entretiens, il a été décidé de faire l'hybridation avec « La Tabacalera ». Cette tentative n'a pas abouti à un accord, mais elle a ouvert des voies pour appliquer la méthode dans un futur proche.

Mots-clés: Hybridation. Médias en langue basque. Innovation. Jeunes. Langue basque.

1. SARRERA

Euskarazko hedabideek kezka bizi dituzte daukaten audientzia mugatua, daukaten diru-iturri murrizak eta beren baliabide eskasak. Mundua bera eta hedabideen sektorea, zehazki, asko aldatzen ari diren garai honetan, ahulezia kroniko horrek aldaketetara egokitzeko zailtasunak eragiten ditu. Kezka horretatik abiatuta, euskarazko hedabideei bide baten aukera proposatu nahi izan zaie, beste sektore batzuetan esperimentatu izan dena eta, hainbat kasutan, emaitza baikorrak izan dituen.

Hain zuzen, ikerketa honen helburua da hibridazioaren metodologia esperimentatzea euskarazko komunikabideen esparruan. Zehazki, *Berria* egunkariaren eta Tabakaleraren arteko hibridazio bat egiteko ahalegina egin da. Berrikuntza ekonomiaren iparrorratz bihurtu den garaian, elkarren artean zerikusirik ez daukaten arloak nahasita agertu dira jendearen eguneroko bizitzan: sakeleko telefonoa eta osasuna lotzen dituzten aplikazio eta tresnak ugariak dira; gero eta gehiago aipatzen ari dira, halaber, ordenagailuen eta automobilgintzaren arteko nahasketak sortzea... Hori guztia hibridazioa da. Hibridazioa izan ote liteke garai ilunak bizi dituen euskal komunikabideen sektorearen indarberritzeko metodologia?

Euskarazko hedabideentzat eta hibridatutako beste sektoreentzat onuragarriak izan daitezkeen hibridazio aukerak aztertzea da lanaren helburu nagusia. Abiapuntu gisa hautatu da *Berria* egunkaria, hibridazioa esperimentatzeko.

Ikerketa honekin hasi aurretik, ez zen jakina zein izan zitekeen *Berria*-koen harrera metodo honi dagokionez, ez eta ere zein garapen izan zezakeen hibridazio esperimentuak. *Berria* hautatu da euskarazko egunkari nazionala delako, publikoa ez den euskarazko komunikabide handiena delako eta, bereziki, arazo ekonomiko ugari izan dituelako azken urteetan.

Ikerketa honen helburua da, batetik, aztertzea zer den hibridazioa eta zein hibridazio aukera legokeen euskarazko komunikabideentzat, eta, bestetik, argitzea zein litzatekeen euskarazko komunikabideetako enpresa baten eta beste enpresaren baten erantzuna eta jarrera, hibridazioa esperimentatzerako orduan. Esperimentazio honen emaitza edozein izanik ere, ikerketa honetatik atera nahi izan dena hauxe da, batez ere: osatzea gida edo protokolo bat hibridazioa aplikatu nahi luketen euskarazko komunikabideentzako.

Ikerketa hau onuragarria izan liteke euskarazko hedabideentzat, zulotik ateratzeko zailtasunen aurrean bide berri batzuk proposatzen dituelako. Artikulu honen xedea da komunikabide horietako langileei eta arduradunei bide horiek erakustea, etorkizun hurbilean horrelako esperimentazioei lotuko zaizkielakoan.

2. HIBRIDAZIOA, BERRIKUNTZARAKO METODO ERABILGARRIA

Berrikuntza eta, ondorioz, lehiakortasuna lortzeko bide izan daiteke hibridazioa. Hibridazioa, kontzeptu bezala, genetikaren munduan jaio zen Gregor Mendelen eskutik, XIX. mendean, landareak elkarrekin nahasi eta hauen propietateak hobetzean (Rey et al., 2013: 26). Antonio Gaudik, aldiz, naturak eskainitako formekin bateratu zuen bere jakintza arkitektonikoa (Rey et al., 2013: 26). Hibridazio horretatik arkitektura berritzailea sortu zuen.

Dagoeneko existitzen diren elementuen bitartez, produktu edo zerbitzu berriak sortzeko ekintza da hibridatzea (Cornella et al., 2006: 10). Hibridatzea ez da, ordea, edozein motatako elementuak nahastea; elkarrengandik aldentutako elementuak konbinatuz sortzen dira ideia berriak metodologia honen bitartez. Nekez gerta daitezkeen konbinazioak bilatu behar dira berrikuntza metodo honetan. Rey Garcíak (2013: 26) hibridazioa genetikarekin alderatzen du, non hobea den gauza desberdinak uztartzea, endogamia praktikatzea baino. Hortik ez dela berritasunik etorriko, azaldu du. Berritasuna etorriko da elkarrekin zerikusirik ez duten bi edo hiru diziplina “gurutzatuz”, eta horrela “espazio birjinagoetara” hel daiteke (Rey, 2008). Lehen aukeratik ez litzateke harridura sortuko duen produkturik agertuko; bigarrenetik, aldiz, bai.

Cornellá eta Floresen ustez (2007: 10), gizarte eta ekonomia globalizatu batean, jendearen nahi eta beharrak geroz eta zehatzagoak dira, eta merkatua “mikrosegmentatu” egiten da; sektore baten barruan, bertako ezagutza handia da, eta beharrezkoa da beste sektoreen ezagutzak gehitzea. Enpresa horiek esplotatu gabeko merkatu eremuak sortzen dituzte, eta gaur egungo industriekin zerikusirik ez duten enpresak sortzen dituzte (Kim, Mauborgne, 2008).

2.1. Ezaugarri eta gakoak

Berrikuntza bilatzerako orduan, garrantzia handia ematen zaie enpresak kudeatzeko modu berriei, eta hori oinarritzen da ondoko balio horietan: iraunkortasuna, sortzailea izatea, gardentasuna, parte-hartzea, ardura, teknologia, erantzukizuna (Rey et al. 2013: 10). Ekonomia arloko berrikuntzarako proposatzen dituzten bideen artean (besteak beste, berdea, soziala, digitala, konfiantzazkoa, lehiakorra), azpimarra daitezke sorkuntzaren industria (kultura arloko jardun desberdinen arteko konexioak bilatzea), ekonomia irekia (enpresen, hornitzaileen eta bezeroen arteko elkarlan-harremanetan oinarritua) eta hibridazioaren ekonomia (Rey et al. 2013: 12-14).

Hibridazioan asko erabiltzen dituzte informazio eta komunikazio teknologia berriak, egitura “lauak, malguak eta integratuak” izan behar dira, erabakiak “era deszentralizatuan eta irekian” hartzen dituzte eta enpresaren zuzendaritzan parte hartzen ez duten interes-talde edo stakeholders-ek erabakietan esku har

dezakete. Hibridazioan oinarritzkoa da kontsumitzaileen eta enpresaren arteko konfiantza harremana eta balio komunak edukitzea (Rey et al. 2013: 16).

Hibridazioa aniztasunari esker lortzen da, eta aniztasun hori ondo gestionatzea prozesuaren zati garrantzitsua da. Talde homogeen batek lan dinamika azkarragoa du, baina dibertsitatean lan egitean agertzen da eztabaida, eta, hortaz, sormena eta ideia berriak ere (Rey et al. 2013: 32). Hibridazioan sartzen diren enpresek beren baliabideak uztartu behar dituzte eta diziplinartekotasuna bultzatu behar dute.

Sorkuntza prozesuetan, diziplinartekotasunari garrantzia eman dio Barbozak (2010). Diziplinak nahastea bera bakarrik ez da hibridazioa, ordea. Zinemaren adibidea eman du. Zineman hainbat diziplina nahasten dira, irudia, soinua, argazkia, antzerkia, musika eta abar, baina sorkuntza zuzendariaren esku dago; diziplina horiek guztiek elkarrekin lan egiten dute, baina produkzio fasean bakarrik, eta ez sorkuntza prozesuan (Barboza, 2010). Halaber, Barbozak dio helburua ez dela diziplinak nahastea nahasteagatik bakarrik; elkarrekiko sorkuntza prozesu hori behar batetik atera behar da. Bestetik, prozesu horretan, disziplinetako pertsonak beren disziplinatik harago pentsatu behar dutela dio. Elkarrekin lanean hastean, ez dute aurrez jakin behar zein izango den emaitza.

Hibridazioan sartuko diren enpresek eta eragileek malguak izan behar dute, egingo dituzten aldaketa guztietara egokitzeko gaitasuna edukitzeko. Hibridazioan ariko diren pertsonak kualifikatuak eta motibatuak izan behar dira eta, noski, irekiak berrikuntzari begira (Rey et al. 2013: 19-20). Metodologia horretan funtsezkotzat jotzen da alde bakoitzaren parte-hartzea bultzatzea eta elkarlanerako borondatea egotea; elkarlan prozesu hori bera emaitza baino garrantzitsuagoa da (Rey et al. 2013: 30-32).

Hibridazio prozesuan perfil eta ezagutza oso desberdinak dituzten pertsonekin lan egiten denez (Cornellá eta Flores 2007: 16), beharrezkoa izaten da bitartekari bat, hala nola hizkuntza desberdinen arteko zubia izango den hibridatzailea. Diziplinen artean ezagutzak transferitzen dakien pertsona da hibridatzailea, eta hibridazio prozesuko gakoetako bat da (Cornellá eta Flores 2007: 16).

Pertsona hauek hiru ezaugarri dituzte: entzuten dakite, komunikatzaile onak dira eta jakin-min handia dute. Figura hau klabea da. Hain zuzen, alor berriak aztertzen baditu horretan aditua ez den norbaitek, begirada berri bat ematen die espezialitateei (Rey et al. 2013: 66).

Aniztasunak, ordea, ez du eraginik izango aniztasun horren barruan parte hartzerik ez badago. Pertsona desberdinek ekarpenak egin behar dituzte eztabaida sortu dadin; ekarpen horiek zintzoak izan behar dira, eta taldeko kide guztiek entzun behar dituzte (Rey et al.-ek 2013: 33). Baina ez da nahikoa ekarpenak egitearekin; ezinbestekoa da horiek guztiak kontutan hartzea, eta ideiarik atzean ez uztea.

2.2. Hibridaziorako moldeak

Kasu gehienetan, hibridazioa ez da enpresak bilatzen duen zerbait, ausaz gertatzen da, bai enpresa egoera berri baten aurrean dagoelako, edo bai norbaitek ideia berri bat izan duelako. Baina hibridazio sistematikoa ere egin daiteke, enpresa batzuek kontzienteki aplikatzen dute metodologia hau. Hibridazio hori apropos bideratzeko hainbat molde edo metodo proposatzen dituzte Rey García et al.-ek (2013: 46).

- Eskaintza elkartua: produktu edo zerbitzu bat baino gehiago eskaintzen dira aldi berean (jostailuak dituen auto familiarra, adibidez).
- Dibertsifikazio disruptiboa: merkatu jakin batera bideratutako produktu edo zerbitzuak nitxo berrietara irekitzen dira.
- Bezeroak bultzatutako hibridazioa: ohiko bezeroen nahiak eta beharrak aztertzen eta igartzen dira, eta horiei erantzun bat emanez sortzen dira produktu eta ideia berriak. Luki Huber enpresak, adibidez, sukaldarako hainbat produktu zehatz sortu ditu EIBulli jatetxean ikusitako beharrei erantzun bat bilatuz.
- Zeregin-anitza: bezeroari zerbitzu edo produktu bat eskaintzen zaio, beste produktu edo zerbitzu baten zain dagoen bitartean. Helburua denbora aurreztea da, edo zerbait egiten ematen den denbora errentagarri bihurtzea; kafetegi-garbitegiak honen adibide dira, arropa garbitzen den bitartean, kafe bat edan daiteke.
- Segmentuen batuketak: segmentu desberdinentzako diseinatutako produktuen konbinazioa da, normalean elkarrekin ikusten ez diren zerbitzuak batzen dira hibridazio metodo honekin, ludotekak eta gimnasioak, adibidez.
- Biomimetika: naturan ikusi daitezkeen soluzioak hartzen dira eta produktu eta zerbitzuei aplikatzen zaizkie, horietan inspiratuta edo horiek moldatuta.
- Narratiba sortzaileak: enpresa batek, bere balioak berritu eta desberdintzeko, bere sektorekoak ez diren narratibak bereganatu ditzake.
- Produktuei berriz balio ematea: produktu baten azpi-produktuari balio berria eman diezaioke enpresa batek, konbinazio berriak bilatuz.
- Aurkakotasunak eragindako desberdintzea: enpresak atentzioa deitzea bilatzen du hibridazioaren bitartez, eta guztiz kontrakoak diren elementu edo kontzeptuak batzen ditu, boxeo eta xakea, adibidez.
- Gaitasunak nahastea: talentu eta gaitasun desberdineko pertsonak nahasten dira, profil profesional eta kultural desberdinak konbinatzeko, sormena lantzeko asmoarekin.

- Digitalizazioa: eguneroko kontsumoko produktu eta zerbitzuak irtenbide digitalekin hibridatzen dira.
- Artearekin hibridatzea: adierazpen artistikoak gehitzen dira ezohikoak diren testuinguruetan, zientzia eta artea konbinatzeko helburuarekin adibidez, zientziaren hedapenean laguntzeko. Normalean artistak izaten ez dituzten talde edo proiektuetan profil hori duten pertsonak sartuz ere bultzatu daiteke hibridazioa.
- Helburu moldakorrak: enpresa batek helburu edo eslogan moldakorrak zehaztu ditzake, eta horrela inspiraziorako molde izan daitezkeen loturak beste sektore batzuetan bilatu ditzake. Beste sektoreko enpresekin komunikazio errazagoa ahalbidetu dezakete mota horretako esloganek, eta hibridatzeko aukera gehiago sortu daitezke.

2.3. Hibridazioa komunikabideetan

Hibridazioa gisa orotako arloetan ari dira erabiltzen, gaur egun. Eta baita komunikabideen sektorean ere. Noski, hedabide askok badituzte berrikuntzaz arduratzen diren taldeak edo laborategiak. Berrikuntza horiek asko ikertu ditu, adibidez García Avilés-ek (2018), baina ez hibridazioa, baizik eta erredakzioaren barnean bertan egiten dena. Berrikuntzari buruzko ikerketak ausarki izanik, azpimarratu behar da lan honen helburua hibridaziora mugatzea dela.

2.3.1. Publizitatea eta kazetaritza

Kazetaritza, publizitatea eta harreman publikoak hibridatu ziren XX. mendean (Lavigne, 2003). Hor sartzen dira publierreportajeak, adibidez. Gisa askotakoak izan daitezke, hala nola telebista saio batzuk, baina osoki bideratuta daudenak produktu baten publizitatea egitera. Beste hibridazio mota bat da erakundeek beren webguneetan egiten dutena, prentsarako gela sortuz. Beren erakundeari buruzko albisteak idazten dituzte, baina berez, ez da kazetaritza, baizik eta kazetaritza itxurako komunikazio korporatiboa. Bestalde, Quebec-eko Montreal Matters multimedia proiektua aipatzen da: CBC Radio FM irratiak bultzatu zuen hori 2002an, lankidetzaz hitzarmen bat eginez *Hour* aldizkariarekin, Concordia unibertsitatearekin, CBC telebistarekin eta webgunearekin eta McCord museoarekin. Helburua zen Montrealgo komunitate anglofonoarengana iritsiko zen elkarrizketa saio batzuk sortzea (Lavigne 2003: 286).

Prentsa idatzian ere gertatu dira antzeko hibridazioak (Lavigne, 2002): publizitatearen eta kazetaritzaren arteko hibridazioaren emaitza dira publierreportajeak, gehigarri tematikoak edo gehigarri bereziak; harreman publikoen eta kazetaritzaren arteko hibridaziotik sortu dira prentsa agiriak; publizitatearen eta harreman publikoen arteko hibridazioak sortu du publizitate instituzionala. Azkenik, hiru esparru horiek uztartuz sortzen dira partzuego bidezko produktuak, adibidez, Quebec-eko Le Soleil egunkariak

eta Lavaleko Unibertsitateko aldizkari instituzionalaren elkarkidetzak akordioari esker, unibertsitateak bi orri argitaratzen ditu egunkariak hezkuntzari buruz eskaintzen duen gehigarrian. Ofizialki ez da publie-reportajea, baina bertan idatzitako artikulua unibertsitatearen aldizkari instituzionalekoak dira. Baldintza horietan argitaratzeagatik gutxiago ordaintzen du unibertsitateak, ohiko publizitate kanpainekin konparatuta (Lavigne 2002: 189).

Publizitatea, harreman publikoa eta kazetaritza nahasiz, produktu batzuk sortzen dira espresuki erakundearen komunikazioa egiteko: kazetaritza generoa lantzen bada ere, produktuaren helburua da enpresaren edo erakundearen erakuslelhoa izatea (Lavigne 2002: 193).

2.3.2. Erregistroak eta generoak

Prentsa idatziko artikulua moten edo erregistroen arteko "hibridazioa" gertatu da azken urteetan; lehen informazio soila, entretenimendua, analisia eta iritzia guztiz berezita egoten ziren, baina azken urteetan, gero eta gehiago nahasi dira erregistro horiek (Watine, 2003). Quebec-eko egunkariaren bilakaera aztertu du Watinek, eduki azterketaren bidez eta kazetariari egindako elkarrizketen bidez. Kazetaritza erregistroen hibridazio hori ez da kazetari guztien gustukoa, bereziki informazioa eta iritzia nahastea kritikatzeko dute kazetari batzuek, baina beste batzuek diote garaiak aldatzen direla eta kazetaritzaren bilakaera horren ondorio dela. Hibridazio hori ez da sektore ekonomiko ezberdinen arteko hibridazioa, baina Watinen ustez, oraingo errealitateari ematen zaion lehen erantzun bat da, hala nola gaur egungo "hartzaile gero eta eskuraezinagoengana" heltzeko modu bat.

Gaur egun salgai dauden telebistak SmartTV delakoak dira. Horrek erabat aldatu du telebista kateen eskaintza (ez baitezpada edukien aldetik, bai, ordea, euskarriren aldetik) eta programak ikusteko ohitura. Produktu fisiko eta eskaintza birtual hori hibridazio baten ondorioa da. Oraindik berri-berria zen prozesu hori 2011n, Martín Perezek gidatutako ikerketa taldeak "telebista konektatuaz" hitz egin zuenean. Telebista eredu berri hori sortzeko, telebista kateak, telebista ekoizleak, informatika tresna ekoizleak edota Internet operadoreak elkartu dira. Hori da HbbTV (Hybrid broadcast broadband TV) eredu, 2009an Alemanian eta Frantzia agertu zena, eta gero beste tokietara zabaldu zena (Pérez et al., 2011). Hor parte hartzen dute telebista kateek, telebista ekoizleek eta edukiak sarean zabaltzeaz arduratzen diren zerbitzuek eta azpiegiturek. Telebista-kateek ohiko programazioaz gain, eskaini ahal izan dute bideo zerbitzua (doakoa zein ordainpekoa) edota telebistako programen gida elektronikoa. Halaber, telebistako edukiak jasotzeko bide berri horiek publizitatearentzako aukera berriak ere eskaintzen ditu (Pérez et al., 2011).

2.3.3. Teknologiak behartuta

Teknologiak halabeharrez behartu du prentsa aldaketak egitera. Milaka lanpostu desagertu dira kazetaritza arloan azken urteetan (baina beste

milaka lanpostu sortu dira prentsaren inguruan, teknologia zerbitzuetan), egunkariek gero eta orrialde gutxiago daukate edo hainbat egunkari elkartu dira (Smyrnaio, 2009). Aldaketa teknologiko horietara egokitzeko, prentsa tradizionalak bere zerbitzuak nahasi ditu Internet-ek eskaintzen dituen zerbitzuekin: sare sozialak, online salmentak, iragarki laburrak, eztabaidaguneak, tokian tokiko gidak eta abar (Smyrnaio, 2009: 115). Amerikako Estatu Batuetako kasua aztertu zuen Smyrnaiosek: 2009tik hona, joera hori zabalduta da, ohiko bihurtu da. Euskal Herrian ere antzekoak ikusi dira: Goienera komunitateari ematen dion lekua edo *Berria*-k online bidezko promozio-salmentak (Mauka) dira horren lekuko. AEBetako komunikabideak urrunago joan dira, erosi baitituzte hainbat sare sozial (CBSk Last sare musikala erosi zuen, adibidez). Halaber, komunikabide amerikar batzuek gune berezituak berengantatu dituzte edo batzuk sortu dituzte. Gannett taldeak, McClatchy eta Tribune Co-rekin batera, Shoplocal sareko saltegia kontrolatzen du: elkartu ziren, sektorearen etorkizunaz zeuden zalantzen aitzinean, elkarrekin sendoago izateko. Hirien giden sare bat ere sortu zuten, Metromix izenekoa. *Washington Post* online irakaskuntza eskaintzen duen enpresa baten jabe da (Smyrnaio, 2009: 116). Kasu horiek guztiak hibridazio kasuak dira.

Informazioa kontsumitzeko ohiturak ere aldatu dira, eta horrek ere estrategiak aldatzera eta bidelagunak bilatzera behartu ditu komunikabideak, betiere Smyrnaioaren arabera. Azken urteetan, munduko komunikabide handienek tarteka doan eskaintzen zituzten beren eduki guztiak, tarteka ordainarazten zuten. *New York Times*, adibidez, ohartu zen bere webguneko edukietara heltzen zen jende gehiena beste bide batzuetatik heltzen zela. Baina artikulua ordainpekoa baldin bazen, sare sozial batean agertzen zen link-ak ez zuen funtzionatzen. Haatik, pentsatu zuten eduki horiek doan eskainiz, kanpoko ate batetik sartzen zenari beren webguneko eduki gehiagotara heltzeko bidea bermatu behar zutela, horretarako artikuluetan beren webguneko beste edukietarako loturak (amuak) ezarri. Edukiak doan eskainiz, *New York Times*-en bisita kopurua %20ez hazi zen hilabeteko epean. *Wall Street Journal*-ek zati handi bat ezarri zuen doan, eta Google bezalako informazio bitartekariekin partaidetzak izenpetu zituzten, bisita gehiago birbideratzeko, Google News-en bidez. Aldizkari batek, aldiz, bere artxibo guztia (kirol arloko argazki pila bat, tarteko) digitalizatu zuen, bilaketak egiten zituzten erabiltzaileak haien orrietara heltzeko; digitalizazio hori merchandising kanpaina bat baino merkeagoa dela ohartu ziren, bisita kopurua bikoizteak publizitatea erakartzea balio izan zuelako (Smyrnaio, 2009: 118-119).

Komunikabideen arloko hibridazioaz ari diren ikerketek hibridazioa ulertzen dute euskarri ezberdinen konbinaketa modura; batez ere testua eta bideoa uztartzeaz ari dira: Espainiako aldizkari digitalek bideoak nola erabiltzen zituzten ikertu dute Durán Pila eta Caldera Serranok (Durán Pila, Caldera Serrano, 2014). Ikerketa horrek ez dauka erabateko loturarik hibridazioarekin, berrikuntza metodologia gisa ulertuta. Hibridazioa litzateke testu idatziei bideoak gehitzea, eta bideo horien jatorria ikertu dute. Bideo horiek izan daitezke, batetik, komunikabideak berak sortutakoak, bigarrenik, Youtubetik edo beste kanal batzuetatik hartutakoak eta, hirugarrenik,

egiletzarik aipatu ez arren, kanpoko produkzioa direnak (Durán Pila, Caldera Serrano, 2014). Antzeko beste ikerketa baten arabera, *El Pais* eta *El Mundo*-k, ordea, prentsa-agentzien bidez lortutako bideoak erabiltzen dituzte, gehienik. Sorkuntza propioak askoz gutxiago dira (kultura sailetan, gehienik) eta Youtubekoak ez dira asko (Roa Amaya, Caldera Serrano, 2012).

Komunikabide mota ezberdinen artean sortutako plataformetan ikusten zuen geroa Vincent Giret-ek, eta haren komunikazio taldekoek *Premiere.fr* webgunea sortu zuten. Oinarrian zegoen *Premiere* zinema aldizkaria, baina proiektu horretara batu ziren *Pariscope* ekitaldien agenda ematen duen aldizkaria, *Tele 7 Jours* telebista programa aldizkaria, MCM musika arloko telebista katea eta esamesen prentsako *Public* aldizkaria (Rebillard, 2009). Gaur egun indarrean darrai webgune horrek. Horiek guztiak komunikabide ezagunak dira Frantzia, baina pentsatu zuten indartsuago izanzen zirela proiektuak batera sortuz. Gireten arabera, Amerikako Estatu Batuetako aldizkari oso indartsuak ere ahulegiak ziren Interneten irauteko, eta partaide berrien bila joan behar izan zuten.

Komunikabideek doako informatzaileengana jotzen dute. Hori ere aldatu du Interneten zabalkundeak: gaur egun jendeak inguruko informazioaren berri zabaltzen du, argazkiak eta bideoak ateratzen ditu... Kazetarien lana doan egiten dute? Zilegi da komunikabideek kazetariena behar lukeen lan horri tokia eman diezaioten. Scherer eta Giret-en ustez gauzak ez dira horrela ikusi behar (Rebillard, 2009: 144). Publiko zabala informazio biltzaile bihurtu da, baina kazetarien lanak jarraitzen du funtsezkoa izaten bereziki informazioaren kontraste lanean eta hierarkizazioan. Kazetaritza "militantea" edo parte-hartzailea antolatzen duten webguneak ere badaude. Badira webguneak batez ere oinarritzen direnak jendearen parte-hartzean, eta horiek badituzte maiztasun handiarekin ari diren erabiltzaileak eta kalitateko lana egiten dutenak. Horiekin harreman estu bat sortu dute. Doctissimo webguneko arduradunek erabiltzaile horiekin hitz egiten dute ildo editorialaz eta urtean behin aste bateko egonaldia eskaintzen diete, oporretako zentro batean.

Castellóngo Jaime I unibertsitateak partaideak bilatu zituen antolatu behar zuen kongresu bati oihartzun zabalagoa emateko. Castellóngo gizarteko arlo ezberdinen inplikazioa lortu zuten, batez ere komunikabide batena (*Periódico Mediterráneo*). Kongresuak oihartzun handiagoa lortu zuen uztartu zituztelako kongresua bera, eskualdeko elkarteak, enpresa mundua, komunikabide batek egunero aipatzea, eta kongresua sarean ere zabaltzea, streaming bidez (Vicente Miravet, 2012).

3. METODOLOGIA

Ikerketa honen helburua izan da hibridazio prozesu bat proposatzea *Berría* komunikabideari eta aurrez zehaztu gabeko beste erakunde bati. Hibridazioa beste zein erakunderekin erabaki aurretik, hautatutako komunikabidearen egoera eta beharrak aztertu dira. Horretarako, batetik, bilera pare bat egin zen *Berría* egunkariko arduradunekin, 2017ko udaberrian.

Bestetik, Mondragon Unibertsitateko ikus-entzunezko zortzi ikasle bildu ziren, eztabaida-talde batean hitz egiteko haien kontsumo ohiturez eta *Berria*-z zeukaten iritziaz, eta jakiteko ea iruditzen zitzairen *Berria*-ren eskaintza gazteentzako egokituta zegoen edo zer egin behar lukeen gazteengana iristeko. Horrez gain, Mondragon Unibertsitateko eta EHUko, Deustuko eta Baionako unibertsitateetako 300 ikasleri galdetegiak bidali zaizkie, *Berria*-ri eta beren kontsumo ohiturei buruzko iritzia galdetuz. Orotara, 65 ikaslek hartu dute parte. Unibertsitate ezberdinetako eta gradu mota ezberdinetako ikasleak hautatu dira, aniztasun bat bermatu ahal izateko. Lortutako erantzun kopurua ez da lagin nahiko handia, beharbada. Hortaz, hortik atera diren emaitzak ezin dira erabili ondorio ziurtzat, baina balio izan dute lanaren abiapuntu gisa, gazteen ikusmoldearen ideia bat egiteko.

Azkenik, *Berria*-k sarean eta sare sozialetan daukan eskaintza aztertu da, eduki azterketa kuantitatibo batekin: zenbat eta zein maiztasunekin erabiltzen diren Facebook, Twitter, Instagram eta Youtube. Sare sozialei dagokionez, 2018ko urtarrileko jariora hartu da Instagram, Facebook eta Twitterren, eta eduki propioen kopurua, gaien aniztasuna eta jendearen interakzioa neurtu dira. Antzeko azterketa bat egin zen 2017ko otsailean ere, baina datu eguneratuagoak bildu nahi izan dira. Halaber, *Twitterland* webgunea erabili da Twitter eta Facebook-eko erabileran dituen joera nagusiak ezagutzeko.

Berria-ren egoera hori ezagutu ondoren, hibridaziorako aukera batzuk pentsatu ziren, *Design Thinking* metodologia erabilita. Aukera horiek proposatu zitzaizkion *Berria*-ri, eta bilera batean elkarrekin aztertu da zein izan zitezkeen hibridazioa esperimentatzeko beste enpresak. *Berria*-koekin lau hitzordu izan ziren 2017ko martxoa eta maiatza bitartean. Lehena, hibridazioa aurkezteko eta proiektuaren berri emateko. Bigarrena, *Berria*-ko IKTKo arduradunarekin, hausnarketarako giltzak esplikatzen. Hirugarrena eztabaida-talde bat izan zen, *Berria*-ko lau arduradunekin. *Berria*-koek batez ere Bertsozaleen Elkartearekin edo Tabakalerarekin lan egiteko interesa erakutsi zuten. Azken finean, Tabakaleraren hautua egin zuten. Horren ondoren egin zen laugarren saioa *Berria*-koekin, zortzi lagun bildu zituen eztabaida-talde bat.

Ondoren, bilera bat egin zen Tabakalerako arduradunarekin, proiektua eta metodologia azaltzeko. Gero, elkarriketa sakona egin zitzaion Tabakalerako komunikazio arduradunari. Azkenik, *Berria*-ko eta Tabakalerako zenbait eragile elkartu eta hibridazio ariketa bat egin zen.

4. BERRIA TALDEAREN KASU AZTERKETA

Hibridazio lanetan hasi aurretik, hautatutako hedabidearen egoera aztertu da. Hasteko, begiratu da zein den gazteek daukaten pertzepzioa. Ondoren, horri jarraiki, *Berria*-k sare sozialetan duen jardunaren azterketa bat egin da.

Azkenik, *Berria*-koekin bilerak egin dira eta horietan erabaki da zein izanen zen hibridazioan parte hartuko zuen bigarren enpresa.

4.1 Gazteen hedabide kontsumo ohiturak

Unibertsitateko ikasleek *Berria*-ri eta komunikabideei buruz duten iritzia bi arlotan jaso da: batetik, ikus-entzunezko graduako ikasleen datuak agertu dira, eta bestetik beste graduetakoa. Alabaina, emaitzak ez dira guztiz berdinak ikasle perfil batetik bestera.

Ikus-entzunezko komunikazioko ikasleen artean, galdetegiari erantzun diotenen %61,8ak irakurtzen ditu egunkariak, eta egunkaria irakurtzen dutenetatik, %36ak *Berria* irakurtzeko hautua egin ohi du. Hala ere, egunkaria gutxi erosten dute, eta gehiago ez du inoiz erosten papereko egunkaria. Beste graduetan, aldiz, datua alderantzizkoa da: %61,9ak ez du albisteen zuzeneko jarraipenik egiten.

Albisteen formatuari dagokionez ere badago aldea ikasle mota batetik bestera. Ikus-entzunezko Komunikazioko ikasleen %67,6ak ikus-entzunezkoen preferentzia du, idatzizkoaren gainetik, eta beste graduetan, aldiz, %43,5ak bakarrik nahiago ditu ikus-entzunezkoak.

Normalean, sare sozialen bitartez jasotzen dituzte gehienek albisteak: ikus-entzunezko ikasleen %67,6ak dio bertan ikusten dituela albisteak, %47,1ak telebistan, beste %47,1ak egunkariko webgunean, eta soilik %11,8ak paperezko egunkarian. Sare sozialetan agertzen diren bideo informatibo laburrak, ordea, ia denek ikusten dituzte, %88,2ak, hain zuzen, eta antzeko edukiak ikusiko lituzkete euskaraz. Beste graduetakoa ikasleen %61,9ak ez du albisteen zuzeneko jarraipenik egiten.

Webguneko eskaintzari buruzko iritziak ez datoz bat ikus-entzunezko ikasleen eta beste graduetakoen artean. Lehenbizikoen ustez, *Berria* egunkariaren multimedia atala ez dago behar bezala garatuta, eta webgunea ez da erakargarria. Zehazki, bideo gutxi eta noizbehinkakoak izatea leporatzen diote. Beste graduetakoa ikasleen %52,9ak ez du ikus-entzunezkoen eskasiarik sumatzen.

Webguneari dagokionez, eduki bera formatu desberdinetan (bideo, audio, idatzizkoa...) aurkitzea gustatuko litzaioke ikus-entzunezko graduako irakurle gazteen %95ari, eta webgunera bertara sartzekoan eduki pertsonalizatuak ikustea nahiko lukete; gustuko dituzten sail eta edukiak ikusgarritasun gehiago izatea nahiko luke %68,4k. Webgunean hobetuko lituzketen gauzen inguruan, honako erantzunak jaso dira: albisteen artean errazago mugitu ahal izatea, atalak eta albisteak kokatzeko modua, diseinua eta ikus-entzunezkoen gehikuntza, besteak beste.

Multimedia edukiari dagokionez, *Berria*-ren app-a ikasleen %36,4ak ezagutzen du, baina %9,1ak bakarrik du erabiltzeko ohitura. Sare sozialetan, ordea, %75,8ak jarraitzen du *Berria*; Twitter eta Facebook sareetakoak dira ikasleek gehien jarraitzen dituzten profilak.

Berria irakurtzen ez dutenen artean, %41,7ak egunkariak irakurtzeko ohitura faltagatik ez du *Berria* irakurtzen, herenak paperezko formatuagatik, laurdenak ildo editorialagatik, %16,7ak hizkuntzagatik, eta besteek tratatzen diren gaiengatik eta edukien kaliteateagatik. *Berria* irakurtzeko nahia pizteko, gehienek ikus-entzunezkoak gehituko lituzkete (albisteen laburpenak, bideo motzak eta ikus-entzunezko kanpainak), eta beste askok ildo editoriala aipatzen dute; “kutsu ideologikoa difuminatuko” lukete, eta munduan gertatzen diren albisteen informazio gehiago eskaini.

Egunkari batek eskaini ditzakeen zerbitzu gehigarriari buruz galdetzerakoan, %77,4ak erabiliko luke *Berria*-k garatutako kultura agenda bat. Horrez gain, %90,9ak uste du egunkaria tresna pedagogiko moduan erabili daitekeela. Horietako askok, euskara irakasteko edo hobetzeko balio dezakeela uste dute, eta gai desberdinen inguruan ikasteko. Egunkariak izan ditzakeen beste zerbitzu gehigarriari dagokionez, hainbatek aipatzen dute irakurlearekiko interaktibitatea eta gaiak proposatzeko plataforma bat. Lehiaketa eta eduki kultural gehiago ere eskertuko lituzkete.

Dena den, jasotako lagina urria izan da, eta ezin da ondorio borobilegirik atera emaitza horietatik, joera baten usaina hartzeko balio badute ere. Eztabaida taldean bildu diren MUko Ikus-Entzunezko Komunikazioko graduko zortzi ikaslerekin osatu eta findu da ikasleen iritzia.

Zortzi ikasle horietako bat da *Berria*-ko harpidedun, eta beste batek ere kontsumitzeko ohitura du, aplikazioaren bitartez eta Facebook bitartez. Beste bik eduki espezifikoetara jotzen dute Facebook bitartez, iritzi artikuluetara gehienbat, eta ez dira erakarriak sentitzen artikululuzeetara. Eztabaida taldeko ikasle batek, bestalde, ez ditu ia inoiz kontsumitzen *Berria*-k ekoiztutako edukiak.

Gazte hauek diotenaren arabera “inor ez da jarriko artikululu formalak irakurtzen sare sozialetan”, eta lengoia desberdinak erabili behar direla uste dute: “gauzak sintetizatzen badira, eta ondo egokitzen badira medio desberdinetara, jende gehiagorengana iritsiko dira”. Facebook bezalako sare sozialetan testu luzeak ez direla kontsumitzen dio ikasle batek, eta beste formatu batekin erakarri behar direla irakurleak. Ez dute uste, hala ere, egunkarietako formatua desegokia denik gazteentzat.

“Niri ez zait iruditzen medio tradizionalak idazterako momentuan sare sozialetan bezala idatzi behar dutenik, formatu tradizionalari begira”, adierazi du ikasle batek, eztabaida-taldean. “Idatzizko formatuan erreportaje landuak egitea oso egokia da. Asmatu behar dena da formatu horri zelan jarri diezaiokegun amu bat gazteak erakartzeko”, gehitu du beste batek.

Askotan errepikatutako ideia da amua sortu behar izatearena; hauen ustez, bideo edo ilustrazioekin erakarri behar lirateke gazteak sare sozialen bidez, testuen kalitatea jaisteko beharrik gabe. Erreportaje luzeen gaiari tiraka, egunkariak eguneroko informazioa ez dutela jaso behar eztabaidatu dute ikasleek. Twitter bidez jarraitzen dute gaurkotasuna, eta hedabideetan horiei buruzko sakoneko ikerketak ikusi eta irakurri nahi dituzte, ikuspegi globalagoa jaso ahal izateko albistearen inguruan.

Eduki multimediari buruz hitz egin ostean, edukien orokortasunari buruz galdetu zaie ikasleei, eta euskalgintzaren eta informazio orokorrangoaren arteko eztabaida sortu da; erdiak defendatzen du informazio orokorrangoa eta globalagoa lantzea, eta euskalgintza beste erdiak. Euskalgintzaren aldeko direnek diotenez, euskarazko hedabide nazional bakarra da, eta normala da politikan eta euskal gaietan zentratzea: “Oso oso irakurle gutxi galduko ditu ildo editorialagatik, nire iritziz. Esan nahi dut, normalean *Berría* irakurtzen duen jende potentziala, identifikatuta sentituko da ildo horrekin”. Informazio orokorraren aldeko ikasle batek, aldiz, honakoa gehitzen du: “politika interesatzen ez zaion pertsona batek edo bere politikatik kanpo ikusten duen gizarte eremu horrek ez du beste aukerarik informazioa euskaraz jasotzeko eta kontsumitzeko”. Eduki globalagoen gabezia salatzen dute batzuek. Twin Peaks telesailaren estreinaldia aipatzen da adibide bezala, eta ideia hau partekatzen du ikasleetako batek: “akaso irakurleen sektore batek hori kontsumitu nahi du eta ez dauka euskaraz”. Eduki globalak eskainiz gero, ordea, batzuek ez dute uste jendeak *Berría* irakurriko lukeenik, eduki berak eskaintzen dituzten beste hainbat hedabide egonda eskuragarri.

Bi eduki moten arteko “oreka” lortzea zaila izan daitekeela diote ikasle horiek. Oreak hori lortzeko bidean, eta ikus-entzunezkoak sortzeko helburuarekin, *Berría* beste hedabide batekin lankidetzan aritu daitekeela adierazi du ikasle batek. Hamaika Telebista aipatu du zehazki.

4.2 Berría-ren sareko edukien analisisa

Ikusirik ikasleek zer nolako garrantzia eman dieten multimediari eta sare sozialen erabilerari, hibridazio prozesu bat hasi aurretik, aztertu da zein den *Berría*-ren jarduna sare-sozial horietan.

Eusko Jaurlaritzak euskarazko komunikabideen audientziak neurtu zituen inkesta telefonikoen bidez (Goikoetxea, 2015). Datu horien arabera, *Berría* 117.000 irakurleengana heltzen da (horietatik 62.000 egunerokoak dira, eta beste 55.000 tarteka kontsumitzen dutenak). *Berría*-ren irakurleetatik %48ak jotzen du papereko ediziora bakarrik, %31ak Internet bidez irakurtzen du egunkaria, eta gainontzeko %20ak bi medioak kontsumitzen ditu. Hots, irakurleen %51ak Internet erabiltzen du *Berría* kontsumitzeko.

Sare sozial erabilienean artean, *Berría* lau sare sozial garrantzitsuenetarikoa presentean dago, baina guztiei ez dio garrantzia berdina ematen.

4.2.1. Twitter

Twitter da *Berria*-k gehien erabiltzen duen sare soziala, eta han ditu jarraitzaile gehienak. Twitter kontuan 60.100 jarraitzaile zituen 2018ko otsailaren 2an. Eduki aldetik, 158.000 txio zituen publikaturik. Egun bakoitzean, gutxi gorabehera 50-60 txio bitartean argitaratzen du. Twtrland sareko tresna erabiliz, neurtu dugu txio bakoitzeko 3,49 bertxio eta 2 atsegite izaten dituela *Berria*-k. Txio horietan egunkariko edukiak konpartitzen dituzte egunean zehar, eta azken orduko berriak ere jartzen dituzte. Horien zati handi bat bertxioak dira. Perfila orokorrean aztertuz, egiten diren bertxio horiek bi multzotan banatzen dira. Alde batetik, *Berria*-ko kazetariak publikatzen dituzten txio informatiboak, beste alde batetik, irakurleek gustuko izan dituzten albiste edo artikuluei buruzko txioak. *Berria*-k, azken orduko albisteak eta papereko edizioko edukiak batera publikatzen ditu, eta bien arteko nahasketa bat sortzen da. Horren ondorioz, azken orduko albisteak galdu egiten dira beste txioen artean. Horrez gain, egunkariko kazetari bat bere profil propioetik zuzenean zerbait kontatzen ari bada, *Berria*-ko kontu ofizialak kazetariaren txioak bertxiotzen ditu. Horren eragina zuzena da edukian, txio kopuru oso handia publikatzen baita tarte batzuetan, eta beste albiste edo loturak galdu daitezkeelako horrela.

4.2.2. Facebook

Facebook da *Berria*-k erabiltzen duen bigarren sare sozial garrantzitsuena. Sare sozial hau munduan erabiliena da eta oso aproposa da edukiak argitaratzeko. Hala ere, sare sozial honetan 27.216 atxikimendu bakarrik zeuzkan, 2018ko otsailaren 2an. Hala nola, Twitterreko jarraitzaileen erdia baino gutxiago. Gainera, jarraitzaile horiek ez dira oso aktiboak eta ez dute egunkariaren orrialdearekin parte-hartzen normalean. *Berria*-ren Facebook-eko mugimenduaren jarraipen bat egin da, 2018ko urtarrilaren 24tik otsailaren 2ra. 128 argitalpen izan dira guztira, hala nola, egun bakoitzeko 12 gutxi gorabehera. Mezu horiek guztiek, orotara, 1.766 erreakzio eragin dituzte, mezu bakoitzeko 14 erreakzio, batez beste. Eraitza bera eman du Twtrland sareko neurgailuak. Erreakzio gehien jaso duten mezuek 171 (Gure Esku Dago), 147 (Argia sariak) eta 103 (Jon Barcena) erreakzio eragin dituzte. 639 partekatze izan dira denetara, eta 105 iruzkin. Hamar egun horietan zazpi bideo jarri ditu *Berria*-k Facebooken, horietako bat promozio bideoa zen. Urtarrilean, aldiz, 24 bideo jarri dituzte. Bideoak ez dituzte egunero harri, eta egun batzuetan bi edo hiru jarri izan dituzte. Bideo bakoitzeko 2.341 bisita izan dira, batez beste. Olatu handiei buruzko bideoa da besteek baino anitzez bisita gehiago izan dituen, 13.000 bisita izan baititu.

Twitter eta Facebook konparatuz gero, nabaria da *Berria*-k askoz gehiago erabiltzen duela lehenbizikoa. Bizkitartean, erabiltzaileen erreakzio gehiago eragiten dute Facebook-eko mezuek, nahiz eta jarraitzaileak ez diren Twitterrekoen erdira heltzen.

Mereziko luke, halaber, Facebook-era igotzen dituzten edukien azterketa egitea. Ez da ikerketa hau horretarako tokia. Hala ere, ohar pare bat: ez dirudi badagoenik irizpide garbirik edukiak partekatzerakoan. Adibide zehatz bat emateko: noizbehinka jartzen dituzte iritz artikulu baterako loturak, baina ez da inondik ere sistematikoa, beraz ez dago politika zehatzik.

4.2.3. Youtube

Erabiltzen duten hirugarren sare sozial garrantzitsuena Youtube da. Euskarazko hedabide honen atari digitalean *Berria*TB izeneko atal bat dago, eta bertan egunkariak ekoizten dituen ikus-entzunezkoak publikatzen dira. Berriki arte, ikus-entzunezko hauek ez dira egunkariaren plataforman argitaratzen. Orain, badago txoko bat bideo horientzat, baina ez gune hori ez da nabarmentzen webgunean. Albisteei gutxitan gehitzen zaie bideoen bat. Beheko partean badago gune bat *Berria*-ko bideoentzat, baina gutxietan berritzen da. *Berria*-k ekoizten dituen bideoak Youtube-ko kanalean ere ikus litezke. Youtube-ko kanalean dauden bideo gehienak Facebook-en ere badaude, baina zenbait bideo bakarrik daude Youtube-ko kanalan. Kanal horretan 1.135 harpidetu ditu *Berria*-k. Bideoen bisita kopurua 8 eta 1.900 bitartekoak izan dira 2018ko urtarrilean. Facebook-ekoak eta Youtube-koak gehituz, orotara 78.964 bisita izan dituzte *Berria*-ren bideoek. Horri gehitu behar zaizkio beste 2.098, hala nola Youtube-n bakarrik zeuden bideoenak. Egunero egiten dituzten bideoak urrun daude euskaraz egiten diren beste eduki sortzaile batzuegatik. Adibidez, Aiora Probatxoa youtuberrak euskarazko edukiak egiten ditu eta milaka ikustaldi lortzen ditu bideo bakoitzean. Maiz 2.000 eta 7.000 bitartean, eta behin 84.000. Egunkari batek dituen medio eta baliabide gutxiagorekin lortzen ditu euskarazko youtuber honek ikustaldi gehiago.

4.2.4. Instagram

Instagram da erabiltzen duen laugarren sare soziala. Garrantzia gutxien horri ematen dio *Berria*-k. Atari digitalean Instagram-i erreferentziarik ia ez delako egiten, webgunearen bukaera-bukaeran dagoen lotura ez bada. Kontuak @berriaegunkaria du izena, eta 1.782 jarraitzaile zeuzkan 2018ko otsailaren 2an. Data hartan, bestalde, 520 argitalpen zeuzkan. 2018ko urtarrilean lau argazki baizik ez dituzte jarri, eta ez albiste garrantzitsuenen argazkiak. Kontuan hartuta gazteek asko erabiltzen duten sare soziala dela, nabarmena da *Berria*-k ez dituela sare sozial honen aukera guztiak baliatzen.

4.2.5. Aplikazioak eta beste proiektu batzuk

Berria taldeak sakeleko telefonorako bi aplikazio ere baditu: egunerokoa eta astekaria. Eguneroko aplikazioa motela da bere edukiak kargatzerakoan. Bi aplikazioen erabiltzaileak 1000 eta 5000 artean daudela diote Google Play-ren datuek.

5. BI ERAGILEEN ARTEKO HIBRIDAZIO PROZESUA

Hurrengo lerroetan azalduko da hibridazio prozesua, fasez fase. Lehenik, *Berría* Taldeari hibridaziorako hainbat partaide aukera proposatu zitzaizkion, eta partaide bakoitzarekin zer nolako produktuak ere sor zitezkeen aurreratu zen, eta proposamen horiek dira lehen azp-atalean agertzen direnak. Bigarrenik, proposamen horietatik abiatuta, *Berría* Taldeko arduradunekin egin ziren bilerak egin ziren, eta horietan erabaki zen zeinekin hasiko zen hibridazio prozesua. Hirugarren azpiatalean aipatzen da zein izan ziren partaide horrekin egindako bileren emaitzak. Laugarren atalean azaltzen da zer atera zen bi partaideen arteko bileretatik

5.1. Hibridaziorako partaide aukerak

Hibridatzailearen rola hartuz eta gazteekin egindako elkarrizketa, galdetegi eta eztabaida-taldeetatik abiatuz, zenbait proposamen iradoki zaizkie *Berría*-ko kideei. Proposamen horien helburua zen, baita ere, erakustea hibridazioa zer izan daitekeen.

Garraio publikoak: Tabakalerarekin hasi aurretik burura etorri zen ideia zen garraio publikoko eragileak eta *Berría* hibridatzea, kontuan hartuta gazte askok erabiltzen dutela. Proposamen bat garatu da bi eragile horiek hibridatzeko asmoz. Bi eragileen indargune eta ahuleziak kontuan izanik, bientzat onuragarria eta bideragarria izan daitekeen proposamen bat landu da. Euskal Herrian dauden garraio publikoen zerbitzuen batuketa eta lankidetzaz falta ikusirik, horien zerbitzuak batuko dituen aplikazio bat diseinatzea izan da asmoa. App honek zerbitzu guztien ordutegiak eta informazioa bateratuko zituzkeen, eta diru-zorro digital bat bezala funtzionatzeko aukera izango zuen, gaur egun existitzen diren txartelak bateratuz. Garraio publikoetan jendeak mugikorrek uneoro erabiltzen dituzenez, aplikazio honen bitartez eguneko albisteak jasotzeko aukera egongo litzateke.

Kultura ekitaldiak: beste proposamen bat izan zen euskarazko hedabideak kultura ekitaldiekin hibridatzea. Zinema aretoak, kontzertuak, antzerkia eta bestelako kultur ekitaldiak dira proposamen honekin landuko ziratekeen esparruak. Euskal Herrian egiten diren kultur ekitaldien eskaintza anitza kontuan izanik, kultura agenda bateratu baten beharra ikusi du ikerketa taldeak. Proiektu honek ere mugikorrek erabiliko zituen aplikazio baten bitartez bere informazioa eskaintzeko. Aplikazio honen bitartez, kultura ekitaldi guztien agenda egongo zen eskuragarri, eta erabiltzailea kokatzen den, edo joango den lekuko ekitaldien eskaintza bistartzeko aukera egongo zatekeen. Aplikaziotik bertatik sarrerak erosteko aukera ere ahalbidetuko zukeen, eta aplikazioa erabili ahalgo zatekeen ere sarrera digitalen bilgune bezala.

Euskaltegiak: hizkuntzaren normalizazioari laguntzeko proposamen bat egin da. Zehazki, euskarazko hedabide bat euskaltegiekin hibridatzeko proposamena sortu du ikerlari talde honek. *Berría*-ren irakurle potentzial

bakarrak euskal hiztunak dira, eta beraz, irakurle gehiago lortu ditzake euskal hiztunen kopurua handitzen bada. Heziketa prozesu horretan parte hartuko balu, euskara ikasten ari diren pertsonak egunkaria ezagutuko lukete, eta fidelizazioa errazagoa izango litzateke. Euskara ikasten ari direnentzako edukiak era sinpleagoak eskainiko lituzkeen plataforma egokitu bat sortzea proposatu da.

Sorturiko hibridazio proposamen guzti hauek azalekoak dira, eta garatzeko aukera handiak zabaltzen dituztelakoan, *Berria*-ri aurkeztu zitzaizkion, hibridazio adibide gisa. Ikerlari taldeari iruditu zaio produktu berriak sortzeko aukera zabala ematen duten proposamenak direla, eta gizartearentzat eta bezeroentzat interesgarriak izan daitezkeen produktu eta zerbitzuak sortu daitezkeela. *Berria*-ko arduradunek ez zituzten egokitzat jo proposamen horiek.

Garraio publikoari buruzko proposamenak ezezkua jaso zuen, interes eta bideragarritasun faltagatik. Kultur agenda bateratuaren proposamenak ere ezezkua jaso zuen egunkariaren partetik, horren gaineko interesik ez dutela argudiatuz. Berdina gertatu da euskara irakasteko plataforma pedagogiko bat sortzearen ideiarekin, argudiatuz egunkariaren lana ez dela euskara irakastea.

5.2. Berriarekin osatutako eztabaida taldeko emaitzak

Berria-ko arduradunekin egindako bileretatik ateratako emaitza nagusia da egunkariak gazteengan jarri nahi duela interesa. Gazteengana heltzeko erronkari aurre egiteko hibridazio proiektua oso egokia dela adierazi dute. Beste erakunde baten bidez haien egunkaria moldatu nahi dute, irakurle gazteengana iritsi dadin.

Berria-koen hasierako proposamena izan da ikastetxeekin hibridatzea. Ereku akademikoak gazte kontzentrazio oso handia duenez, ikastetxe edo unibertsitate batekin proiektua egitea oso interesgarria ikusi dute. Unibertsitateen eremuan, gazte talde konkretu bat aukeratzea proposatu dute, eta horren gainean lan egitea. *Berria*-k igandean “ekonominutua” bideoa egiten du, eta erreportaje txiki hori Euskal Herriko Unibertsitateko Ekonomia graduko ikasleek egin dezaketela proposatu dute *Berria*-koek. Ikus-entzunezko ikasleekin ikus-entzunezkoak egiteko ideiarekin ezezkua eman diote. Bertso eskola bateko gazte talde batekin lan egitea ere proposatu dute, gazteengana iristeko teknika bezala. Proposatutako ideian, bertso eskolako gazteek bertsolari txapelketen jarraipena egingo lukete, baina “boteprontoan” emandako ideia bezala geratu da.

Teknologia ere behin eta berriro errepikatu den gai bat izan da, eta *Berria*-ren ikuspuntutik, hau da proiektua aurrera ateratzeko erabili behar den tresna. Bileran parte hartu duen langileetako batek soilik onartu du teknologia dela jarraitu beharreko bidea. Azken finean, teknologiaren inplementazioa proiektutik kanpo utzi nahi duten zerbait da, izan ere, ez

dute uste hibridazio proiektuan landu beharreko zerbait denik, baizik eta etorkizunean zeharka landu behar duten zerbait bezala.

Bestalde, haien hibridazioaren kontzeptua azaldu dute. Haien ustez, hibridatzea jada existitzen den produktu bat hobetzean datza. Kasu honetan, *Berría* egunkaria da hobetu beharreko produktua, eta hobekuntza hori beste eragile baten bitartez lortu nahi dute. *Berría*-ren interesa, hibridazioaren bitartez, bere edukiak beste eremu batean bolkatzea da; bere ikus-entzunezkoak Tabakalerako espazioan jartzea proposatu du, adibidez.

Ondoren, proiektuaren inguruko haien kezkek azaleratu dituzte: proiektuaren beraren anbizio maila, produktu zehatz baten beharra, erdibideko zerbaitetan geratzeko arriskua, baliabideetan suposatuko lukeen gastua eta bigarren eragilearen hautaketa, besteak beste. Arazo ekonomikoak behin eta berriro aipatu dira, eta proposatutako hainbat gauza egiteak inbertsio bat eskatuko lukeela azaleratu dute; eta horren kontra zeuden.

Azkenik, *Berría*-k kultur eragile bezala definitzen du bere burua, bere orrietan kulturak oso leku garrantzitsua betetzen duelako. Hori dela eta, bertako lankideek Tabakalerarekin lan egitea proposatu dute, euskal kulturaren beste sustatzaile batekin, alegia.

Tabakaleraren hautua egin ondoren, azken eztabaida-talde bat antolatu da, *Berría*-ko IKTko eta marketing saileko arduradunekin eta zenbait kazetarirekin. Marketing arduradunak dioenez, egunkariaren edukien “erreferentziatasuna nabaria da euskaratik haratago”. Kultura atala bereziki aipatzen du, erreferentzia bezala ikusten baitu Euskal Herri osoan; dena den, indartu behar dutela uste du. Egunkariak zailtasun asko baditu ere, marketing arduradunak dio aurrera egin dela arlo askotan, sarean batez ere.

Dituzten baliabideak kontutan hartuta “oso produktu ona” lortzen dutela aipatzen dute batzuek, baina baliabide gehiago izanez gero giza baliabideak handituko lituzketela aipatzen dute batzuek, eta, horrekin lotuta, soldaten igoeraren beharra aipatzen dute bi kazetarik. Giza baliabideen urritasunak askotan ezintasuna eragiten du, langile batek dioenez, eta erredakziotik lan egitearen gabeziak nabarmentzen ditu beste batek: “politikan adibidez nabaritzen da bertatik lan egiten dutela; iturriak falta dira ez daudelako kalera ateratzeko behar beste langile”. Marketing arduradunak ere alderdi hori azpimarratzen du, eta lantalde bat jarriko luke sare sozialen kargu. “Ikerketa lerro desberdinak” irekiko lituzke ere IKT arduradunak; multimedia edukiak landuko lituzkete, baina horretarako giza baliabideak eta baliabide teknikoak behar direla onartzen dute.

Dena den, egunkariaren eginkizuna garrantzitsua dela uste dute langileek. “Euskaldunon altxorra” bezala definitzen du batek; erreferente izaten jarraitzeko lana egin behar dutela dio beste batek. Beste langile batzuek, ordea, beren soldata-iturri bezala soilik ikusten dute *Berría*, eta ez dute uste inongo “altxorra” denik, izan ere, euskaltzale askok ez dute *Berría*

irakurtzen eta ez dute gustuko. Beste batek dioenez “horregatik da hain zaila guztiengana iristea, euskaldun guztiak ez direlako berdinak”, izan ere, “nahiz eta euskaraz jakin eta hau euskarazko egunkaria izan, jende askok ez du *Berria* irakurtzen”. Euskara ideologiarekin lotzen dela dio beste batek, horrek kalte egiten diola adieraziz, soilik ezker abertzalearekin lotzen baita hizkuntza. Hizkuntza aldetik gainera, hizkuntza politika sendoen gabezia aipatu da; ez da nahikoa egunkariak eduki onak egitea, jendea euskarara hurbiltzeko beharra ere aipatzen da. Dena den, egunkaria ez dute hain egoera txarrean ikusten, eta “prentsa idatzi osoa behera doala” diote: “*Berria* ez da galtzen ari besteak baino gehiago, harpidedun gehiago ditugu 2003an baino”. Eztabaidaren beste une batean, ordea, kazetari batek aurkakoa dio: haren ustez eduki asko galdu ditu egunkariak hamar urtetan, literatura eta ekonomia gehigarriak, esaterako.

Berria-k ezarritako targetari dagokionez, ikuspegi bera dute; beste egunkariak ere irakurle gazteen gabezia dute, eta *Berria*-ren egoera ez da bereziki txarra zentzu horretan. Beste langile batek dioenez ere, gazteak ez dira *Berria*-ren publiko potentziala. Horrez gain, IKT arduradunaren ustez, papera ez dute erosten gazteek, baina webgunean sartzen dira.

Azkenik, bigarren eragileari buruz eztabaidatu da bileran, *Berria*-ko langileek Tabakalera-rekiko dituzten aurreiritziak eta proposamenak ezagutzeko. Hasteko, ez dute uste euskaldunentzat erreferente denik, baina azpiegitura onak dituela onartzen dute. Zentroa ez dute euskaldunengandik gertu ikusten, eta ez dute uste sorkuntzaren aldetik euskalgintzari erantzuten dionik, ez baita haren helburua. Euskal programazio handirik ez duela dio marketing arduradunak, eta proiektua hortik bideratu daitekeela aipatzen du.

Tabakalera *Berria*-rentzako lagungarri izan daitekeela uste du marketing arduradunak, *Berria*-ko edukien erakusle bezala ikusten baitu: “erakusketa batean jarri ditzake *Berria*-k artista horri buruz aurretik landutako edukiak, paneletan”. Arte zaletasuna duenari artea euskaraz gerturatzeko aukera aipatzen da, modu horretan. Orain arte Tabakalerarekin nolabaiteko harremana izan dutela diote kazetariak, Tabakalerako ekitaldiei buruzko informazioa ematen dutelako.

Hibridaziorako ideia zehatz batzuk aipatu dituzte langileek eztabaidan. Batetik, fanzine moduko bat proposatu da, *Berria*-ko edukiak Tabakalerako espazioan eskaintzeko modu bat bezala, *Berria*-ko eduki kulturaleri balio erantsi bat emateko. Arteari buruzko bideo-erreportaje txikiak ere proposatu ditu IKT arduradunak; *Berria*-k aurretik landuko lituzke, eta ondoren Tabakalerako espazioan eskaini.

5.3. Tabakalera zentroko elkarrizketaren emaitzak

Bigarren eragilea zehaztu ondoren, elkarrizketa egin dira Tabakalerako arduradunekin. Tabakaleraren oinarrietako bat ekosistema kultural bat

eratzea izan zen. Ekosistema kultural honek, gaur egun sortzen den kulturaren erakusleio izan nahi du, kulturaren erakustoki ez ezik, sorkuntza kulturalaren aldeko apustua ere egiten du. Tabakaleraren barruan ekintza kultural asko lantzen dira gaur egun, eta horiek bi multzotan bereizi daitezke. Lehenik, Tabakalera erakunde propioaren ekintza kulturalak daude. Bigarrenik, Tabakalera espazio zabala denez, kanpoko kultura eragileek beren tokia daukate egiten dituzten ekintza kulturalak gauzatzeko. Erakusketak, zinema proiektioak, ikus-entzunezko programak, mintegiak, aurkezpenak, tailerrak, hitzaldiak, topaketak, kontzertuak, dantzak, performanceak eta abar antolatzen dituzte. Sortzaileentzako gunea ere badaukate, eta baita ere UBIK sorkuntza laborategia. Hezkuntza lantzeko programak ere prestatu dituzte.

Egindako elkarrizketan, Tabakaleraren gaur egungo erronkak azaleratu dira, hauetatik garrantzitsuena barne eta kanpo komunikazioa izanik. Nahiz eta proiektu ugari gauzaten dituzten eraikinean, adierazi dute hauek ez direla ondo iristen herritarrengana, eta zailtasunak dituztela proiektu kulturalak kanpora komunikatzerako orduan. Tabakaleran burutu ahal diren hobekuntzei begira, lantalde batzuk baliabide gehiago behar dituztela aipatu du arduradunak, proiektu gehiago aurrera atera ahal izateko eta publikoaren azterketa sakonak burutzeko aukera izateko. Ahaleginak egiten ari dira publikoa hobeto ezagutzeko, adin tartearen inguruko ikerketak egiteko eta oro har zentzura joaten diren pertsonen perfilak definitzeko.

Tabakalera hiru erakunde publikoren menpe dago eta horren eraginez filtrazio prozesu bat dago. Urtero hiru erakundeei etorkizunean garatu daitezkeen proiektuen proposamenak egiten zaizkie, eta urtean zehar proiektu berriak sortzen badira ere haiekin partekatzen dira. Erakundeek beti daukate informazio hori eta haiek eman behar dute beren oniritzia, aurrera jarraitu ahal izateko. Zuzendaritza kultural bat dago eta honek ere irizpideak ezartzen ditu, betiere hiru erakundeekin elkarlanean.

Euskara plan bat egitea erdibidean dagoen beste proiektu bat dela aipatu du Tabakalerako langileak. Lanerako erabiltzen duten hizkuntza euskara da eta esfortzu bereziak egiten dituzte edukiak euskaraz sortzeko. Haientzat oso garrantzitsua da euskaraz existitzen ez diren edukiak euskaraz sortzen saiatzea, pentsamenduaren eta artearen ingurukoak, esaterako.

Tabakalerako publikoaren adin tartea 20-50 adinekoen artekoa dela argitu du Tabakalerako arduradunak. Honi familietako partaide gazteenak gehitu behar zaizkio. Halaber, gazte asko ostiraletan eta asteburutan eraikinerara joaten direla dio.

Ikus-entzunezkoei begira, Zoom proiektua aipatu du, non igandero film proiektioak burutzen diren. Gazteek erabakitzen dituzte proiektatuko diren filmak. Duela gutxi martxan jarri den proiektu bat da, eta hobetzeko aukera asko ikusten dituzte. Dena den, honetan ere komunikazio arazoak dituzte eta proiektua ez da nahi bezainbeste iristen gazteengana.

Bateragarritasuna ikusten dute Tabakalera eta gazteen kontsumo ohituren artean; ez dute uste gazteen mugikorren eta Internetaren erabilerak talka egiten duenik Tabakalerako proiektu kultural fisikoarekin. Dena den, gazte batzuen interesa “lo” dagoela adierazi du Tabakalerako komunikazio arduradunak, eta hori ere kultura politika, ohiturak txikitatik elikatu behar baitira.

Tabakaleraren ikuspuntutik *Berria*-k kulturagintzan interesa daukaten irakurleak ditu, eta honek aukera ematen du publiko jakin batekin proiektuak garatzeko. Tabakalerako esanetan, prentsan oso azkar kontatzen dira gauzak, eta ez dira mimoz garatzen, eta *Berria*-ren bitartez komunikazio kanal ona lortu daiteke irakurleen eta Tabakaleraren artean. Momentura arte nahiko elkarlan ona izan dute *Berria*-rekin; kultura sailarekin nahiko harreman ona dute eta bertako gaiak landu izan ditu egunkariak. Noizean behin erredakziora joan izan dira ideiak partekatzeko eta zentroko proiektuen berri ematera. Elkarrizketa interesgarri bat eskuartean izan dutenean ere komunikatu ohi izan diote egunkariari.

Bukatzeko, *Berria*-ren tokian tokikotasuna eta Tabakaleraren nazioartekotasuna guztiz bateragarriak direla adierazi du, Euskal Herrikoak diren artistekin eta eragileekin egiten baitute lan kultur garaikidearen zentroan; izan ere, haien helburuen artean euskal artistak sustatzea dago.

5.4. Bi eragileen arteko eztabaidaren emaitzak

Ondoren, bi eragileetako arduradunekin egin da dinamika bat. *Berria* egunkariko IKT, marketing eta multimedia arduradunak eta kazetari bat Tabakalera zentroko komunikazio arduradunarekin bildu ziren, 2017ko maiatzaren 30ean, Tabakalerako bulegoetan.

Ez eragile bat, ez bestea, ez dira etorri ideiak aurrez pentsatuta, ez dutelako astirik izan. Dena den, kulturarekin lan egin daitekeela uste dute, “Tabakaleraren eginkizuna kontutan izanda”. “Guk edukiak sortzen ditugu euskaraz, artearen inguruan ere, eta horren inguruan ariketa bat burutu daiteke”, diote *Berria*-koek.

Berria-ren euskal izaera eta Tabakalerako nazioartekotasuna nola uztartu daitezkeen galdetutakoan, bi ezaugarriak guztiz bateragarriak direla esan dute bi eragileek, baina ez dute horiek bateratzeko ideiarik proposatu. Tabakaleran diotenez, ez dago kontraesanik euskalgintzarekin, izan ere, argitalpenak egiten dituzte euskaraz existitzen ez diren edukiak euskaraz lantzeko. Horrez gain, artista euskaldun egoiliarak dituzte zentroan, eta artista horiek nazioarteko aukerak izan ditzaten saiatzen dira. *Berria*-k ere Tabakalerako eskaintza eta informazioa euskaratu eta zabaldu izan du egunkarian.

Hibridazioan euskarari lehentasuna emateari dagokionez, ez dute guztiz baztertzen Tabakaleran, baina *Berria*-n ez dute uste hori bereziki landu beharreko zerbait denik: “guk edukiak euskaraz sortzen ditugun neurrian, bere baitan doa (...) inplizituki egiten dugu euskararen normalizazioa”.

Berria-ren ustez, eduki horiek Tabakalerarentzat modu baliagarri batean nola erabili daitezkeen da gakoa. Tabakalerako komunikazio arduradunak dioenez, euskara baino, hausnarketa eta pentsamendua dira eskaini behar diren gauzak, “baina beti ere euskaraz”. *Berria*-koen esanetan, “euskara bitartekoa edo tresna da beste zerbait egiteko”, eta beste zerbait hori zer izango den asmatu behar da, “euskaraz egingo dugula argi dagoelako”.

Euskararen erabilera eduki horien bitartez nola sustatu daitekeen galdetutakoan, *Berria*-ko multimedia arduradunak dio lehenago Tabakalerak egiten duena hobeto ezagutu beharko lukeela: “faltan botatzen dut jakitea zein eduki mota egiten dituen Tabakalerak”. Izan ere, eduki berriak sortu baino, interes handiagoa dute existitzen dena aprobetxatzeko: “jada eginda ditugun gauzen garapen bat egingo nuke, eduki horiei bestelako erabilera bat eman diezaiekegu”. Gaur egungoari beste proiektio bat ematea izan daiteke helburua, *Berria*-ko marketing arduradunaren ustez, eta Tabakaleratik zuzenean artistekin elkarrizketak erakustea proposatzen du, ideia bezala. “Hasierra errealista bat” eman behar zaio proiektuari, haren ustez, izan ere, “egunerokotasunak ere denbora gutxi uzten digu”.

Hezkuntza aldetik gauzak garatzeari eta euskara sustatzeari ezezkoa esan diote bi eragileek, euren “eremutik kanpo” geratzen baita. *Berria*-koek berriro errepikatu dute haien “ardura soziala euskararen normalizazioa eragitea” dela, eta haien eginkizuna euskaraz informatzea dela, ez hizkuntza irakastea. Euskararen ordez, kultura eta pentsamendua garatu behar direla diote, baina gauza sinpleak eginez eta existitzen denari probetxua ateraz, beti ere, “baliabideak direnak direlako”. Bi eragileek gauza sinpleak egin nahi dituzte “bidean ez galtzeko” eta denbora gutxi dagoelako proiektua garatzeko. *Berria*-ko kazetariak dioenez, *Berria*-ko edukiak, artistei egindako elkarrizketak, adibidez, Tabakalerako erakusketetan txertatu daitezke, eta hilean behin, esaterako, elkarrizketa sakon bat eskaintzea bertako artista bati. Onartzen du, ordea, hori dagoeneko existitzen dela, eta komunikazioa soilik izango litzatekela, baina uste du dagoenarekin zerbait txikia egitea bera hibridazioa dela; izan ere, diotenez ez daude “beste gauza berri bat egiteko baldintzetan”. Kazetariak aipatutako komunikazioaren harira, Tabakalerako komunikazio arduradunak uste du euren ekitaldiak ez direla ondo iristen publikora, eta informazioaren hedapenean hobetzea lortzen badute elkarrekin dagoeneko aurrerapauso bat izango litzatekeela.

Proposatutako elkarrizketez gain, egunkariko multimedia arduradunak artistekin mahai-inguruak osatzea proposatu du, eta horri proiektio mediatikoa ematea, aldizkari edo ekitaldiak programatuz. Baina behin baino gehiagotan aipatu denez, existitzen dena aprobetxatu nahi da, eta programazioan sartzeak horretatik urruntzea suposatuko luke. Aldi berean, dena den, Tabakaleran ibili daitekeen pertsona bati bertako ekitaldien eta albisteen jario bat eskaintzea proposatu da *Berria*-tik, eta horiek eguneratzen joatea.

Euskal artisten ikusgarritasunari helduta, Tabakalerako arduradunak azaldu du interesa handia dagoela zentroan, horri dagokionez, baina gauzak

hobeto egin daitezkeela onartu du; artistentzat espazio bat dute, non euren proiektuak garatzen dituzten, baina proiektua jendearengana hurbiltzea kostatu egiten zaie, eta hori hobetzeko duten zerbait da. Elkarrizketak egiten dizkiete artistei, eta Tabakalerako kanal desberdinetan hedatu, baina prentsaurrekoak ez dituzte egiten, eta ikusgarritasunari garrantzia gehiago eman beharko litzaioke. *Berria*-koek sortzaileen guneko jarduera horien jarraipena eta hedapena egitea proposatu dute, baina euskarria eta formatua pentsatu beharko litzatekeela, eta honakoa gehitzen dute: “gauza hauek bestearen inguruan gehiago jakiten dugun heinean lortzen dira, bakoitzaren teknikak nolakoak diren jakinda”, bi eragileen arteko harremanari erreferentzia eginez.

Kulturan eta pentsamenduan eragin nahi dutela esan dutenez, hezkuntzaren bitartez egin daitekeen kulturaren sustapenari buruz galdetu zaie bi eragileei, baina “kazetariak kazetari” direla esan dute *Berria*-ko langileek. Tabakalerako komunikazio arduradunak, bestalde, fokua mugituko luke, eta “prozesuei buruz” hitz egingo luke. Tabakaleran egiten diren gauzetan “mami asko” dago, baina horiek zabaltzea eta komunikatzea zaila da, hedabideek “beste urgentzia batzuk” dituztelako. Elkarrizketa edo bideoen bitartez horien berri eman daitekeela diote Tabakaleran: “orain ere egiten dira, orduan ez da ezer berria asmatu behar”. Prozesuari garrantzia eman nahi diote, askotan emaitza baino garrantzitsuagoa delako, eta ondo ikusten dute hori *Berria*-tik: “*Berria* kultur erreferente izanda, sorkuntza eta artea gizartea aldatzeko modu bezala hedatu daitezke”. *Berria*-ren ustez gizarte aldaketarako oso tresna garrantzitsua dira hedabideak, baina kultur kontsumoaren transmisioa oso kaltetuta dago eta kulturari lotutako proiektuek onura handia ekarriko lukete. Dena den, “diskurtsoak erraztu” egin behar dira, horiek banalizatu gabe, Tabakaleraren ustez, “askotan diskurtso konplexuak” baitaizkate.

Ikus-entzunezkoei dagokionez, gazteei zuzendutako “Zoom” eta “REC” proiektuak ditu Tabakalerak eskuartean, eta *Berria*-k horiek hedatzea proposatu du; webgunean gazteen iritziak, trailerra eta dena delakoak publikatuko lituzkete, eta, horrela, *Berria* gazteen erreferentziatzko hedabidea bihurtu liteke. Baina *Berria*-ko kazetariaren hitzetan, ezinezkoa da askotan gauza guztien berri izatea, eta informazioa jorratu ahal izateko, Tabakalerak ikus-entzunezkoak bidaltzea eskertuko lukete, albisteak ilustratzeko beste formatu bat izateko.

Bestalde, erakusketa esperimentalak egiteko aukera azaldu da eztabaidan, *Berria*lagunei eskaini ahal zaizkien erakusketak hain zuzen; lehenago egin izan dituzte horrelakoak Guggenheim museoan, adibidez, eta “oso arrakastatsuak” izan dira. Harira ere ekarri de berriz *Berria*-rekin egindako aurreko eztabaida batean aipatutako “fanzine” bat egitea. Hasieran, *Berria*-ko marketing arduraduna ez da gogoratu ideia hori proposatu zuenik, baina “urtean bitan edo” egitea interesgarria izan daitekeela adierazi du; *Berria*-n banatu ahalko litzateke, eta Tabakaleran ere eskuragarri jarri liteke. Dena den, kostu handia izango litzateke, baina gastuak banatu litezke egunkariaren eta kultur zentroaren artean, eta lau orriko “gehigarritxo” batean eskaini. Zelako inpaktua izango lukeen aztertu beharko litzatekeela

dio marketing arduradunak, eta aurrera eramateko aukera bat izan daitekeela: “gainera, presentzia bat irabaziko genuke”.

Eztabaida talde honetan jasotakoarekin amaitzen da ikerketa lerro hau, baina lehen kontaktu honetatik, aurrera egin ahalko litzateke, eta ideia gehiago jaso.

Berria eta Tabakalerako arduradunekin egindako bileratik ez zen deus garbirik atera. Haien proposamenak ez ziren produktu berri baterako proposamenak, baizik eta bi erakunderen arteko komunikazio kanal bat garatzeari buruzkoak.

Kultura zentrora joaten diren nazioarteko artistei estaldura gehiago emateko aukerak proposatu dira. Fanzine bat garatzeko aukera ere proposatu dute bi eragileek. Tabakalerak fanzineak egiten ditu antolatzen dituen tailerretan, eta bertan sortzen diren fanzineak *Berria* egunkarian gehigarri bezala argitaratzeko aukera dago. Bestetik, *Berria*-ko harpidedunei eta *Berrialagunei* egiten zaizkien eskaintzetako bat da museotako bisita gidatuak egitea. Horrelako zerbait Tabakalerarekin egiteko proposamena egin da.

Bi eragileek proposaturiko ideiak ez dira hibridazio proiektuak; gaur egungo proiektuen arteko lankidetzak handitzeko proposamenak dira, ezer berria sortu gabe, eta dagoena aprobeztatzeko asmoz. Zailtasunak agertu dira bi eragile horiek hibridazio dinamika batean sartzeko konbentzitzerakoan. *Berria*-k ez ditu ontzat hartu hasieran egindako proposamenak, eta taldeak ez du lortu *Berria*-ko arduradunak ohartaraztea berrikuntzaren premia eta hibridazioaren interesaz. Tabakalerak, aldiz, ez du izan astirik, horrelako prozesu batean sartzeko.

6. HIBRIDITZAEKO BIDEI BURUZKO HAUSNARKETA

Prozesu honek guztiak ez zuen esperotako fruiturik eman, eta bere horretan gelditu zen. 2017an egin zen prozesua, eta ez *Berria* Taldeak eta ez Tabakalerak ez zuten ikusi elkarrekin zerbait egiteko premiarik, edo ez ziren erabat konbentzitu. Edo ez zuten denborarik jarri nahi izan horretan, beste lehentasun eta kezka batzuk bazituztelako.

Ikerketa eta esperimentazio honetatik, dena den, hibridazio prozesuak nola egin behar liratekeen ikasi ahal izan da. Etorkizunean, euskal komunikabideak animatuko balira beste sektore bateko enpresaren batekin hibridazio prozesu bat hastera, jarraitu beharreko urratsak ondoko hauek lirateke, ikerketa honetatik ikasitakoaren arabera:

- Lan taldea sortzea: Hibridazioa gauzatzeko bi eragile behar dira. Sektoreak, enpresak, erakunde publikoak, elkarteak, edo beste edozein motako eragileak izan daitezke. Hasierako fasean bi eragileak definitzea komeni da, hala ere, biak definitzea ez da derrigorrezkoa. Lanean

hasteko eragile bat definitzea nahikoa da, hibridazioarekin aurrera egin ahala, bigarrena definitzeko aukera egongo delako. Hibridatuko diren eragileez gain, bitartekari talde bat sortzea ezinbestekoa da, bi eragileei laguntzeko eta prozesu osoa bideratzeko. Bi eragileetatik kanpo egongo den talde neutrala izango da, eta objetibotasuna eta perspektiba ezberdinak eskainiko ditu. Bitartekari taldeaz gain, eragile bakoitzak bere barnean lantalde bat sortuko du, hibridazio proiektuan lanean egongo dena. Proiektuarekiko erabateko konpromisoa izango duten pertsonak osatuko dute. Halaber, lantalde horien zeregina proiektu osoa dokumentatzea izango da, dokumentatzen ez baldin bada, hibridazio proiektuan egindako guztia galdu daitekeelako eta, hibridazio proiektu hori laguntzeaz gain, etorkizuneko beste prozesu batzuetan lagundu dezaketelako.

- Hibridazioa ulertzea: Hibridazioan parte hartu behar duten pertsona guztiek ondo ulertu behar dute hibridazioa zer den, zein den haren balioa eta zein garrantzia daukan gaur egungo merkatuan. Hasieratik ezagutzak ez badira ondo barneratzen, prozesuan zehar denbora asko galduko da kontzeptuak berrazaltzen, hibridazioarekin zerikusirik ez duten proposamenak egiteko arriskua egongo da eta proiektuaren gaineko interesa galduko dute eragileek.
- Barne analisia: Hibridazioan parte hartu behar duen eragileak bere egoera aztertu behar du. Enpresaren ahuleziak eta indarguneak detektatzea da helburua da. Beharrezkoa da eragileak autokritika egitea, hobetzeko dauden gauzak identifikatzeko. Barne analisia sakontasunez eta egokitasunez egiten ez bada, prozesuan zehar arazoak sortuko dira. Bitartekariak ere parte hartu behar du, eragileak ikusteko gai ez den ahuleziak eta indarguneak azalarazi ditzakeelako haren ikerketak.
- Kanpo analisia: Kanpo analisiaren fasean hiru arlo garrantzitsu aztertu behar dira: merkatua, bezeroak eta hibridazioan parte hartuko duen beste eragilea. Hibridazioko beste eragilea ondo ezagutzeko egiten da hau, bestela ondorengo faseetan bestearenganako ezjakintasunak arazoak sor ditzake. Ezagutza faltak denbora ez aprobetxatzea ekarri dezake eta proiektua behar bezala ez garatzea.
- Harremana sortzea eta estutzea: Analisi eta ezagutza fase guztiak egokitasunez egin ondoren, bi eragileen arteko harremanak landu behar dira. Fase honetan bitartekariak lagunduko du harreman hori gauzatzeko. Aurretik harremana existitzen ez bazen, sortzea izango da helburua. Jada existitzen baldin bada, estutzea izango da egin beharrekoa. Bien arteko lehen harremanak garatu ondoren, eragileen arteko elkarlana hasi behar da. Eragile bakoitzak dagoeneko sortzen dituen eduki eta produktuen gainean lanean hasi behar da, ezer berritzailea sortu gabe, baina dagoena aprobetxatuz. Kasu honetan, sortuta dauden produktuak aztertu behar dira eta beste eragileak horien gainean nola lagundu

dezakeen asmatzea izango da gakoa. Proiektu batzuetan elkarlana posible izango da, eta beste batzuetan, aldiz, ezinezkoa. Fase hau oso garrantzitsua da, bi eragileen arteko harremana sustatuko delako. Hibridazioari laguntzen dio honek, oinarri sendo bat sortzen duelako.

- Ideazio fasea: Hibridazioan lanean ari diren lan taldeez gain, eragile bakoitzetik beste partaide batzuk gehitu daitezke sorkuntza prozesuan laguntzeko. Ideazio fasean, hibridatzen ari diren bi eragileen arteko interes eta helburu komunak identifikatu behar dira. Bi eremu horiek ondo definitzen badira, ideazio fasea erraztuko da, bestela, prozesua denboran luzatu daiteke eta eragileen inplikazio maila jaitsi egingo litzateke. Horren ondoren, ideazioarekin hasi daiteke, hau baita hibridazioko zati garrantzitsuena. Sorkuntza ahalbidetzen duten dinamikak landu behar dira atal honetan. Oso garrantzitsua da ideazio fasean inolako mugarik ez jartzea, eta partaide guztiek jarrera positiboa eta irekia izatea. Beldurrak galdu behar dira ideazio fasean, fase honetan ideiak sortu behar baitira, beraien bideragarritasunean pentsatu gabe (horretarako dago hurrengo fasea). Ideia sorkuntzak bi modutan landu behar dira. Lehenik eta behin, eragile bakoitzak banaka landu behar ditu, barne taldetan. Ondoren, bi eragileek batera landu behar dituzte ideazio bilerak. Prozesu osoa egokitasunez egiten bada, ideia asko sortuko dira fase honetan. Hala ere, eragileek kontuan izan beharko dute sorturiko ideia gehienak alde batera utziko direla prozesuan zehar. Dokumentatzea ezinbestekoa da, etorkizunera begira bazterten diren ideiak berrerabiltzeko aukera egongo delako. Sortzen diren ideia guztietatik onenak aukeratu behar dira, eta besteak alde batera utzi. Aukeraturiko ideia aiprosenak hurrengo fasera joango dira.
- Garapena: Garapenean, mugak ezarri beharko dira, beharrezkoa baita ideia horien bideragarritasuna aztertzea. Hibridazio proposamenean ekoizpen kostuak kalkulatu behar dira, eta merkaturatzea aztertu. Ideia horien errentagarritasuna aztertu behar da ere, baliabide ekonomikoak eta humanoak kontuan izanik. Guztia aldekoa bada, eta arlo guztiak aproposak baldin badira, hibridazio prozesutik produktu edo zerbitzu berritzaile bat garatzea lortuko da. Guztia aldekoa ez bada izan, eta produktu berri bat sortzea ez bada posible izan, behin-behineko porrota izango da bakarrik. Hibridazioan porrota ez delako inoiz behin-betikoa izango. Arrakasta izan ez duten hibridazio prozesuek etorkizunerako balioa izango dute. Alde batetik, ideia batzuk etorkizunean posible izango dira, egoerak aldatuko direlako. Beste aldetik, prozesu osoan ikasitakoak eragina izango du eragileen barne funtzionamenduan, eta beste hibridazio prozesu bat egiteko ezagutzak jada barneratuak egongo dira, esperientziari esker.

7. ONDORIOAK

Ikerketa honen helburua zen aztertzea zein aukera egon litekeen euskarazko komunikabideen arloan erabiltzeko hibridazioaren teknika,

berrikuntzak bilatzeko. Azterketa teorikoaz gain, praktikara ekarri nahi izan da, komunikabide batekin esperimentatuz hibridazio prozesua. *Berria* aztertzea erabaki da, euskarazko egunkari nazional bakarra delako. Gazteen iritzia jasota eta *Berria*-ren sare sozialetako jarduna aztertuta, ondorioztatu da bazegoela zer berri komunikabide horretan. Gaur egungo ekonomian lehiakorra izateko, beharrezkoa da eraberritzea. Eraberritze prozesu horretan hibridazioa erabilgarria izan daiteke, baina askotan, ez da modu natural batean gertatzen.

Teorian, hibridaziotik produktu interesgarriak atera litezkeela ikusi bada ere, hori praktikara ekartzerakoan, enpresaren interesa eta inplikazioa ezinbestekoak dira. Ukaezina da hibridazio proposamena kanpotik iritsi zaiela *Berria*-ri eta, are gehiago, Tabakalerari. Horrez gain, denbora mugatu batean egin nahi izan da prozesua. Hori dela-eta, ez da lortu benetako motibaziorik, ez eta ere behar den astirik, proiektua garatzeko. Ondorioz, ez da sortu hibridaziorako benetako aukerarik.

Edozein berrikuntza egin ahal izateko, ezinbestekoa da ikertzaileen figura hibridatzailea (Cornellá eta Flores 2007: 16), hala nola, entzuten eta komunikatzen dakien bitartekari bat. Baina horrek ez du ezertarako balio, enpresak berak ez badu aldaketarako beharrik edo premiarik ikusten, edo edozein produktu berritan arriskua edo gastua ikusten baditu. Berrikuntzak eta hibridazioak dakarte arrisku batzuk hartzea: ez bereziki arrisku ekonomikoak, baina bai aurrera ateratzea lortuko ez duen produktu bat sortzeko arriskua. Inertziak esperimentazioaren etsaiak dira, eta esperimentaziorako borondatea ezinbestekoa da berri nahi bada. Porrota beharrezkoa izango da prozesuan (Cornella & Flores 2007: 179), eta harekiko jarrera positiboa hartu beharko du *Berria* egunkariak, berrikuntza sustatu nahi badu.

Askotan, ordea, muga horiek denborak ezartzen ditu, lan honetan gertatu den bezala. Horren arabera baztertu dituzte ideia asko: “hasiera errealista bat eman behar zaio proiektuari, egunerokotasunak ere denbora gutxi uzten digu”, erantzun zuten. Prozesuaren hasiera, preseski, ez litzateke mugatu beharko ideiei dagokionez, eta, dena den, nahiz eta ikerketa honek denbora muga izan duen, proiektu honen bitartez hasitako hibridazio prozesuak ez luke halakorik izan beharko. Bi eragileen arteko oinarriak baino ez dira ezarri txosten honetan, eta aurrera jarraitu dezaten espero da. Hala ere, beste muga batzuk aipatu dira, ekonomikoak batez ere.

Muga horiek ezarrita, esperientzia bera mugatu egin da, eta berrikuntzarako faktore garrantzitsu baten gabezia dakar horrek. Izan ere, berrikuntzak bi osagai behar ditu: irudimena eta esperientzia (Cornellá eta Flores 2007: 183). Esperientzia horren bila, bi eragileen arteko prozesuan hainbat jarrera ikusi ahal izan dira.

Esperientzia horretan ezinbestekoa da bi eragileak inplikaturik egotea, eta beharbada proiektu honek garapen handiagoa izan ahalko zukeen parte-hartzea aktiboagoa izan balitz. Ez da lortu parte-hartze aktiborik eta

inplikaziorik, eta beraz ikerketa hau hanka-motz gelditu da. Ikertzaileek egindako proposamenak ez onartzeaz gainera, erakundeak ez dira sartu proposamen dinamika batean. Ez zaie leporatzen inplikazio falta, bestela ere nahiko lanpetuak direlako eta, batez ere, ez zutelako ezer eskatu. Esperimentaziorako borondatea erakustea eta ikerketa hau aurrera eramaten laguntzeko prest agertzea bera oso baikorra da. Baina benetako motibaziorik eta inplikaziorik gabe ezin da egin hibridaziorik.

Prozesu honetan ez da lortu aukeratutako eragileei hibridazioan eta berrikuntzan sartzeko gogorik piztea, ez eta ere ongi ulertaraztea zer den hibridazioa. Hain zuzen, ikerlariek aurkeztutako ideia asko alde batera utzi dira proposatu bezain laster, integrative thinking-ari lekurik utzi gabe. Rey et al.-en arabera (2012: 33) ekidin egin behar da ideia bat besteen gainetik jartzea, beste guztiak alde batera utzita, eta proiektu honetan hori gertatu da. Etengabe baztertu dira ideia berriak, eta “dagoeneko existitzen dena” aprobetxatu nahi izan dute. Existitzen den horri probetxu ateratzeko nahian, gainera, ideiak mugatu egin dituzte, eta kasu askotan kazetaritza egitea izan da proposatutakoa. Hau da, ez da benetako hibridaziorik ikusten eurek proposatutako ideietan: ezagutzak gehitu egiten dituzte, biderkatu beharrean (Rey 2008: 26).

Hibridazio prozesu batek, ez denean era automatiko batean gertatzen, analisia eta ideazioa behar ditu. Bi eragile inplikaturik daudenean, analisi hori are sakonagoa izan behar da, eta bi eragileen arteko harremana estua izan behar da. *Berría* eta Tabakaleraren kasuan, agerikoa da erlazio hori ez dela oraindik existitzen.

Ikerketa honek balio izan du ikusteko, teorian, hibridazioa ekar daitekeela komunikabideen arlora. Haatik, ikerketa honek erakutsi du ezinezkoa dela bultzatzea halako hibridazio prozesuak, ideia eta inizatiba kanpotik baldin badatoz. Eragileak berak ez badu horretarako beharrik ikusten, kanpoko eragileak ez du bide luzerik egingo. Ondorioz, jabeturik hibridazioa tresna interesgarria bezain beharrezkoa izan daitekeela euskarazko komunikabideentzako, orain teknika horren ezagutarazte lan bat egin behar litzateke, komunikazio enpresei interesa pizteko. Behin hibridazio prozesu bat martxan jartzea erabakiz gero, bitartekari bat edo bitartekari talde bat beharko da, hibridazio horretan laguntzeko; hibridatuko diren eragileen arteko harreman estua sortu beharko da, ideia bilaketan hasi aurretik. Ideiak sortzeko fasean, ez da jarri behar mugarik, ez ideietan, ez denboran. Behar den astia hartu behar da, ideia guztiak ateratzen utzi, eta bukaeran hautatu ideia guztien artean hoberena. Ondoren, ideia hori garatzeko eta obratzeko fasea hasiko da.

Lehen ahalegin honek huts egin badu ere, ikerketa honek balio beza beste proiektu batzuentzako abiapuntu modura.

BIBLIOGRAFIA

- BARBOZA, Pedro, 2010. Necesitamos el encuentro entre creadores de diferentes disciplinas. In: *Tendencias 21. Ciencia, tecnología, sociedad y cultura*. 2010.
- CORNELLA, Alfons, FLORES, Antoni, AMIGUET, Epi, RUCABADO, Sergi, INFONOMIA et NODE, Information for growth, 2006. *La Alquimia de la innovación: 10 palabras para innovar*. Barcelona : Infonomía: Avance.
- DURÁN PILA, Gloria et CALDERA SERRANO, Jorge, 2014. Presencia de la información audiovisual en los periódicos digitales españoles. In: *Documentación de las ciencias de la información*. 2014. n° 37, p. 221-229.
- GARCÍA AVILÉS, José Alberto, 2018. Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El confidencial.LAB. In: *El profesional de la información*. 2018. Vol. 27, n° 2, p. 359-366.
- KIM, W. Chan et MAUBORGNE, Renée, 2008. *La estrategia del océano azul*. Bogotá : Verticales de Bolsillo: Norma.
- LAVIGNE, Alain, 2002. Journalisme, relations publiques et publicité: produits et médias d'hybridation dans l'univers de l'écrit. In: *Les cahiers du journalisme*. 2002. n° 10, p. 184-199.
- LAVIGNE, Alain, 2003. La problématique de l'hybridation dans l'univers de l'électronique et d'Internet: un inventaire des produits et des médias. In: *Les cahiers du journalisme*. 2003. n° 12, p. 278-294.
- PÉREZ, Ma Ángeles Martín, ZURITA, Hipólito Vivar, SEGURA, Raquel Vinader, GARCÍA, Alberto García, VENCES, Natalia Abuín et HERNÁNDEZ, Francisco A. Zurian, 2011. La hibridación de la televisión tradicional: la televisión conectada. In : CONGRESO INTERNACIONAL SOCIEDAD DIGITAL, GARCIA
- GARCIA, Francisco, GERTRUDIX BARRIO, Manuel et GERTRUDIX BARRIO, Felipe (éd.), *Actas II Congreso Internacional Sociedad Digital: espacios para la interactividad y la inmersión*. Madrid : Icono 14 Asociacion Cientifica. p. 692-705.
- REBILLARD, Franck, 2009. Les évolutions du secteur des médias, vues de l'intérieur (Échanges avec Éric Scherer* et Vincent Giret**). In: *Les cahiers du journalisme*. 2009. Vol. 20, p. 128-151.
- REY, Amalio, 2008. Híbridos creativos. Cómo cazar conexiones para innovar. In: *Innobai*. 2008. p. 17-19.
- REY, Amalio, BELMONTE FERNÁNDEZ, Carlos, SKOTNICKA, Inés, MUÑOZ VAZQUEZ, Ignacio, GARCÍA SÁNCHEZ, Consuelo, LÓPEZ SIERRAS, Juan et GUIL GRUND, Natividad, 2013. *Sectores de la Nueva Economía 20+20. Economía de la Hibridación*. Madrid : Fundación EOI.
- ROA AMAYA, Matilde et CALDERA SERRANO, Jorge, 2012. Uso de fuentes de información audiovisual en los medios digitales españoles: repositorios 2.0 de vídeos. In: *Cuadernos de documentación multimedia*. 2012. n° 23, p. 128-139.
- SMYRNAIOS, Nikos, 2009. Les groupes de presse américains sur l'Internet : une approche économique. In: *Les cahiers du journalisme*. 2009. Vol. 20, p. 110-125.
- VICENTE MIRAVET, Mónica, 2012. Situación comunicativa de las empresas en Castellón a través de la hibridación de eventos online. Estudio de un caso concreto: Congreso Abierto y Virtual Castelló 2020. In: *Estudios sobre el mensaje periodístico*. 2012. n° 18, p. 899-907.

Dávila, I. [et al.]: Hibridazio metodologiaren esperimentazioa euskarazko komunikabide batean

WATINE, Thierry, 2003. De la convergence des métiers de la communication publique à l'hybridation des pratiques professionnelles: la nouvelle posture journalistique. In : *Les cahiers du journalisme*. 2003. n° 12, p. 242-277.