



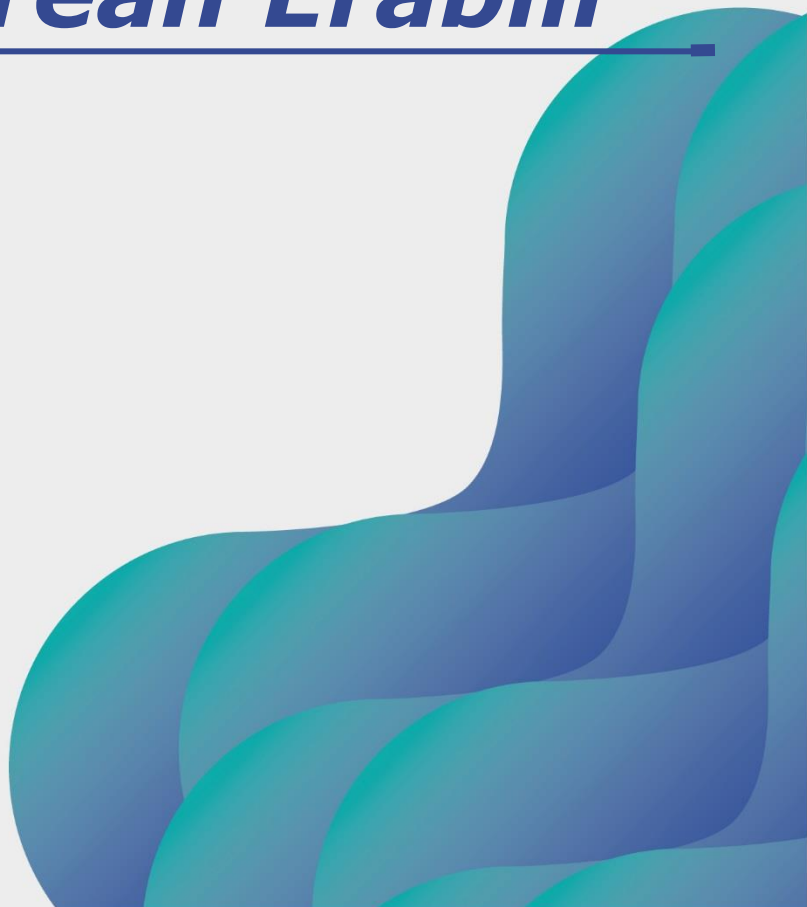
**SOZIOLINGUISTIKA
KLUSTERRA**

Euskara biziberritzeko
ikergunea

2021eko maiatza

COVID-19AREN ERAGINA ERAKUNDEEN KOMUNIKAZIO PUBLIKOAN

Jendaurrean Erabili



Sustatzaileak:



- Ikerketa-taldea:** Irati Agirreazkuenaga (UPV/EHU), Eduardo Apodaka (UPV/EHU), Idurre Eskisabel (UPV/EHU), Beatriz Zabalondo (UPV/EHU) eta Asier Basurto (Soziolinguistika Klusterra)
- Praktika Komunitatea:** AEK, Artez Euskara Zerbitzua, Bai euskarari elkarte, Donostia Zinemaldia, Donostiako Udala, ELA sindikatua, Elhuyar aholkularitza, Emun, Euskal Herriko Unibertsitatea, Eusko Legebiltzarra, Getxoko Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Guggenheim Bilbao Museoa, LAB sindikatua, Mondragon Korporazioa, Mondragon Unibertsitatea, Mutualia eta Sakanako Mankomunitatea.
- Babesleak:** Eusko Jaurlaritzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren Hizkuntza Berdintasuneko Zuzendaritza

Creative Commons Aitortu-Partekatu-Berdin Nazioartekoa 4.0 (CC-BY-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.eu>

AURKIBIDEA

Aurkibidea	2
1 Sarrera.....	3
2 Kokapena	4
3 Ikerketaren ezaugarriak, metodologia eta prozesua	7
4 Erakundeen komunikazio publikoa pandemia aldian	11
4.1 Giro emozionala. Bizipen eta sentimenduen haritik	11
4.2 Lanaren antolaketa eta kudeaketa	14
4.3 Erakundearen komunikazio publikoa	20
4.4 Ikuspegia, filosofia, oinarriak	25
4.5 Hizkuntzen kudeaketa eta euskararen tokia	28
5 Ondorio nagusiak.....	32
6 Azken oharra	35
7 Bibliografia eta erreferentziak	36

1 SARRERA

Txosten honetan aurkezten dena *Jendaurrean Erabili* proiektuaren baitan garatutako ikerketa baten emaitza nagusiak dira. *Jendaurrean Erabili* proiektua 2015etik martxan dagoen Praktika Komunitatearen (aurrerantzean PK) inguruan artikulatzen da. Praktika Komunitatearen Teorian oinarritutako proiektua da, beraz. Testuinguru informaletan, lankide parekideek informazioa trukatzeko dute; elkar eragiten diote solasaldiotan jakintza eta lan esperientzia partekatuz, eta, hala, elkar eragitearen eragitez ikaskuntza prozesu bat mamitzen da, non parte hartzaileak jakintza garatuz doazen euren solas-trukeen bidez. Hazi horretan oinarritu zuen Wengerrek Praktika Komunitatearen Teoria (Apodaka et al. 2017).

Euskal Herriko Unibertsitateko eta Soziolinguistika Klusterreko kidez osatutako ikerketa-talde batek du PKren jardura koordinatu eta elikatze ardurak. Era berean, ikerketa-taldeak PKren jardueratik ikasgai eta ondorio orokorrak ateratzeko ikerketa-ildoak gauzatzen ditu.

2015etik 2017ra Praktika Komunitatearen metodologia hizkuntza gutxitu baten biziberritzearen testuinguruan baliatzearen esperientzia bera ikertu zen. Erakundearen narrazioak bildu ziren, besteak beste, eta jasotako iritzi eta bizipenak euren barrura begirako hausnarketak izateaz gain, guztien esperientziak antolatu eta partekatzeko ere baliagarriak izan ziren.

2018 eta 2019 artean, PK-ko erakundearen eta hedabidearen arteko praktika linguistikoak eta harremanak ikertu ziren. Hego Euskal Herriko testuinguruan hedabidearen eta komunikazio publikoan diharduten erakundearen arteko ohiko jarduteko moduetan, hizkuntzak erabili eta kudeatzeko duten moduetan eta elkarrekiko baldintzapenean sakondu zen.

2020ko martxoan agertu zen COVID-19aren pandemia Euskal Herrian. Hilabete batzuk beranduago, 2020ko irailean, proiektuaren ikerketa-taldeak gertaerari arretaz eta sakontasunez erreparatzeko proposatu zuen. Larrialdiak eta salbuespenak ezaugarritutako hilabete horietan gertatu zenetik eta gertatzen ari zenetik ikasgaiak ateratzeko aukera identifikatu zen. PK osatzen duten erakundeek begi onez ikusi zuten asmoa eta euren praktika eta bizipenak partekatzeko prestasuna adierazi. 2020ko martxotik aurrera COVID19aren pandemiak erakundearen komunikazioan izandako eraginaren gaineko ikerketaren emaitzak dira, beraz, ondorengo orrietan jasotzen dena.

2 KOKAPENA

2.1 JENDAURREAN ERABILI PRAKTIKA KOMUNITATEA

Jendaurrean Erabili proiektuaren marko orokorra hainbat erakundek elkarlanean sortu eta abiarazitako Praktika Komunitatea da, eta, hain zuzen, PK hori berori hartzen da ikerketa-tresnatzat (Apodaka et al. 2017).

Gaur egun 18 erakunde dira Praktika Komunitatearen partaide aktibo gisa dihardutenak: AEK, Artez Euskara Zerbitzua, Bai euskarari elkarte, Donostia Zinemaldia, Donostiako Udala, ELA sindikatua, Elhuyar aholkularitza, Emun, Euskal Herriko Unibertsitatea, Eusko Legebiltzarra, Getxoko Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Guggenheim Bilbao Museoa, LAB sindikatua, Mondragon Korporazioa, Mondragon Unibertsitatea, Mutualia eta Sakanako Mankomunitatea.

Lan esparruari, tamainari, aurrekontuei, eragite-gaitasunari, komunikazio estrategia eta jarduerari edo kokapen geografikoari begiratuta askotarikoak dira erakundeok. Baina, era berean, praktika komunitateko kide izateko funtsezko elementuak partekatzen dituzte:

- Domeinua: interes-gune batek definitzen du PK-ko kide izaera. Gure kasuan, bakoitza bere helburuak lortzeko publikoki komunikatzen diren Euskal Herriko erakundeak dira guztiak.
- Komunitatea: PK xede komun baten, antzeko interes eta gaien inguruan antolatuta dago. PK-ko kideek beren komunikazio-praktika hobetzeko interesa eta esparru publikoan euskararen erabilera areagotzeko borondatea partekatzen dute.
- Praktika: Kideek praktika bat dute, eta praktika horretatik abiatuta, partekatutako baliabide sorta sortzen dute: esperientziak, kontakizunak, tresnak, arazoak konpontzeko ohiko erak... *Jendaurrean Erabili* PKren kasuan prentsaurrekoekin, sare sozialekin, marketinarekin eta brandingarekin, bozeramaileen prestakuntzarekin eta abarrekin lotutako esperientziak eta errepertorioa da partekatzen dutena.

Praktika komunitateaz gain, *Jendaurrean Erabili* proiektuak badu beste gune bat: ikerketa-taldea. Euskal Herriko Unibertsitateko eta Soziolinguistika Klusterreko ikerlari talde bat arduratzen da PKren saioak dinamizatzeaz, erakunde parte-hartzaileei formazio eskaintza proposatu eta bideratzeaz eta PKn sortutako ezagutza kudeatzeaz.

2.2 COVID-19AREN PANDEMIAREN AGERPENA (2020)

Pandemiak utzitako arrastoaz asko hitz egin da eta hitz egingo da. Ez da alferrik hitz egitea; ingurukoekin hitz egitea da munduari zentzua emateko dugun tresna eta jarduteko era nagusia. Eta COVID19aren pandemia bezalako krisietan zentzua da gehien behar duguna, ziurgabetasunari eta segurtasun ezari aurre egiteko eta nola erantzun behar dugun jakiteko. Labur esanda, zer gertatuko den eta zer egin behar dugun jakin beharra dugu halakoetan. Komunikazioa da, beraz, gakoa. Eta komunikazioan aritzen diren eragileak biltzen dira Jendaurrean PKn.

COVID19aren lehen ondorioa, zuzenena eta agerikoena osasun larrialdia izan da. Mundu osoan eragin dituen kutsatze, gaixotze eta heriotzak. Horiek saihesteko osasun baliabide asko bideratu dira: profesionalak, materialak, legalak, ekonomikoak eta aholkuzko edo borondatezkoak. Europan, esan liteke, gaur egungo belaunaldiak ezagutu ez duen osasun arrisku eta ziurgabetasun egoera eragin duela. Zalantzarik gabe osasungintza publikoan eta gizartearen osasungintzarekiko bizipenean mugarri bat ezarriko duen fenomeno da. Zentzu horretan hamaika begiradatatik ikertuko da, gaurtik hasita, hurrengo urteetan.

Gurea begirada horietako bat izango da: komunikazio publikoan erakundeek hizkuntza gutxitua nola kudeatzen duten aztertuko duena.

2.2.1 Hizkuntza gutxituen eta euskararen tokia

Hizkuntza gutxituen egoerak, kudeaketak eta erabilerak eman dute zeresana aldi honetan. Erakunde publikoetatik herritarrei zuzendutako komunikazio kanaletan aldaketak gertatu direnean, hizkuntzen tokia eta trataeran ere aldaketak ikusi dira.

Osasun krisia lehertu eta berehala (2020/03/25) Europako Kontseiluak mezu publikoa helarazi zien kide dituen estatuei herritarren hizkuntza-eskubideak errespetatu eta osasunari lotutako komunikazioa tokiko eta gutxitutako hizkuntzetan egitearen garrantzia nabarmenduz.

Euskal Herrira etorrita, iritzi publikora heldu da krisi garaian administrazio publikoetatik egindako hizkuntza-praktiken gaineko kezka eta kexua. Besteak beste, Euskaingintzaren Kontseilua osatzen duten erakundeek "Geroa Euskaratik" adierazpena plazaratu zuten 2020ko maiatzean, "COVID-19ak agerian utzi dituen hutsune eta desberdinkeriei aurre egiteko dinamika" gisa definitu zutena. "Euskarak ere iparrorratz izan behar duela" aldarrikatuz, "gizarte berdinazaleago eta justuagoa lortzeko". Adierazpenean urgentziazko hainbat neurri proposatzen zituzten.

Eusko Legebiltzarrerako hauteskunderen ostean eta Eusko Jaurlaritzako karguak berritzeko unearen atarian, 2020ko irailean, "Euskaraz hitz egingo duen Jaurlaritzaren aldeko manifestua" plazaratu zuten 394 kazetarik

“berdintasun defizit bat zuzentzea lortzeko helburuarekin”. Pandemiak eragindako salbuespenezko egoerari erreferentzia zuzena egiten zitzaion eskaera arrazoitzeko orduan: “Euskaraz behar dugu informazioa, besteak beste, pandemiak eragindako azken neurriei buruz informatzeko, ezusteko gertakarien ondoko ekinbide ofizialak jakinarazteko eta hartzen diren erabakien berri gizarteari emateko.”

2020ko herritarren hizkuntza-eskubideen urraketen kexak jasotzen dituen txostena aurkezterakoan, Hizkuntza Eskubideen Behatokiaren arduradunek lotura zuzena egin zuten kexen kopurua handitzearen eta pandemiari lotutako bizipenen artean. “Hizkuntza-eskubideei ematen zaien bigarren mailako balioa” salatu zuten.

2.2.2 Komunikazioaren baldintzak

Hizkuntzari lotutakoez haraindi, komunikazio paradigma, tresnak eta ohiturak astindu ditu egoerak hilabete hauetan. Komunikazio zientifikoak, datuen komunikazioak eta komunikazio instituzionalak herritarren zati handi baten arreta bereganatu dute eta komunikazio publikoaren plazaren erdigunean kokatu dira hilabete askotan zehar.

Jendarte mailan hedatutako larrialdi sentrazioak, osasun egoerarekiko kezka partekatuak eta 2020ko udaberriko itxialdiak jarduera sozial, ekonomiko eta denetarikoak eten izanak, informazio eta komunikazio jasa handia sortu zuen. Asteak pasa ahala, informazio jasa hori gehiegizkoa eta nahasgarria ere begitandu zitzaion jendartearen zati bati.

Salbuespenak salbuespen norbera bere etxean egotera derrigortzen zuten arauen aldia, talde-bilkuretan gerta zitezkeen kutsatzeen arriskua eta telelanaren hedatzeak ekarri duen beste ondorioetako bat komunikazio tresnetan gertatu da. Azken urteetan, arin baino arinago gertatzen ari zen digitalizazio prozesuaren abiadura biderkatu egin da, bat-bateko eraldaketa eta egokitzapenak egitera behartu. Bizimoduaren esparru oro Internet bidezko komunikazioan oinarrituta garatzeko aukerak azaldu dira oso modu orokortuan.

3 IKERKETAREN EZAUGARRIAK, METODOLOGIA ETA PROZESUA

Esan bezala, komunikazioan, euskarazko jendaurreko komunikazioan, edota hizkuntza ofizialetako komunikazio korporatiboan, arian-arian agertzen diren aukerak, eragozpenak, arazoak, konponbideak eta abar elkarri kontatu, elkarri irakatsi eta elkarrekin horietan guztietan oinarritutako jakintza handitzea da PKri atxikitzen zaion ohiko jarduna. Eta are beharrezkoagoa beharko luke krisi egoeretako komunikazioan. Orduan, PK-k zentzu handiagoz ekin behar dio, indarrez apal horniturik denez gero, ikaste eta irakaste kolektiboari.

Horrenbestez, ikerketa honen bidez gogoeta eta solasaldi kolektibo bat abiatu genuen ezohiko gertakari eta egoera honetan bizi izandakoaz eta ikasitakoaz.

3.1 DISEINUA ETA ABIATZEA

2020aren lehen seihilekoan pandemiak *Jendaurrean Erabili* proiektuaren plangintza moldatu beharra ekarri zuen. Aurreikusita zeuden hiru saio presentzial egin ordez, *online* antolatutako hainbat ariketa, topaketa eta formazio saioekin erantzun zitzairen. Uda osteko egitekoak ber-diseinatzeke garaian, ikerketa-taldeak COVID-19ak erakundeen komunikazio publikoan izan duen eragina ikertzeko beharra eta aukera nabarmendu zuen.

Honela definitu zen ikergaia:

Pandemiaren eraginaren gaineko azterketa eta gogoeta, praktika komunitateko kideen esperientzia eta bizipenak oinarri hartuta eta bi ardatzetan arreta jarritz: jendaurreko komunikazioa (1) eta euskarazko jendaurreko komunikazioa (2).

2020ko urriaren 9an urteko lehen saio presentziala egin zuen PK-k. Landu ziren beste gaiez gain, aipatutako ikerketa-asmoa eta proposatzen ziren urratsak adostu ziren PK-ko kideekin. Ontzat eman zen proposatutako asmoa eta erakunde bakoitzak bere gain hartu zuen lehen informazio-bilketa osatzeko ardura.

3.2 MEMORIA ARIKETA

Erakunde bakoitzeko partaideak edo partaideek auto-etnografia moduko testu bat osatu zuten, edo hitz lauagoez esateko, pandemiaren agerpenetik ordura arte bizitakoaren kontakizun kronologiko idatzia egin zuten; batez ere,

PK-ko bi gaiak: jendaurreko komunikazioa eta komunikazio horietan baliatutako hizkuntzen erabilerari lotutakoa.

Memoria ariketa, jakina, ez da soilik memoria hutsa, bizi izandakoaren balorazioa ere bada. Une batean, artean pandemia gainditu gabe dagoela, baina hainbat ezohiko egoerara "ohituta" egiten den balorazioa da, hain zuzen. Hortaz, auto-etnografia moduko ariketan PK-ko ohiko gaieetatik (jendaurreko komunikazioa eta euskarazko jendaurreko komunikazioa) haratago, ikuspegi eta gogoeta zabalagoa eskatzen zen. Oro har, pandemiak (eta itxialdiak, itzulerak, "normaltasun berria" izendatutako egoerak...) bizitzaren eta lan jardunaren alderdi guztiei eragin zielako. Beraz, arreta jendaurreko komunikazioan eta, bereziki, euskarazko jendaurreko komunikazioan jarrita ere, erakundeen jardun orokorra baldintzatu duten gertaerak kontuan hartu ziren.

Bestela esan, kontakizunaren edukia elementu objektibo eta subjektiboz osatu zen, beti ere, pandemia garaian izandako gertaera nagusien haritik honako alderdi hauek gogoeta gai izateko xedez: agertutako oztopo edota zailtasun berriak, ateratako irakaspenak eta erabilitako baliabideak, bizipenak, emozioak, topatutako eta norberak bizi izandako jarrerak, bistaratutako beharrak, erakunde bezala edo maila indibidualean hartutako erabakiak eta abar.

Ikerketa-taldeak osasun-larrialdiaren oinarritzko kronologia publiko bat eskaini zien PK-ko partaideei erakunde publikoen erabakiak eta arauak denboran kokatuta, memoria ariketa egitean lagungarri izan zezaten. Gainera, bakoitzaren agenda edo egutegi profesionala errepasoa egiteko lagungarri izan zitekeela eta, tresna bezala erabiltzeko aukera iradoki zen.

PK-ko kideek hilabete inguruko epea izan zuten memoria ariketen idatzizko emaitza ikerketa-taldeari bidaltzeko. Dokumentu hauek denetarikoa izan dira estilo, formatu eta ikuspegi aldetik. Esan daiteke ikerketa honen osagai nagusia direla.

3.3 TALDE EZTABAIDAK

Banakako kontakizunak PK-ko kideen artean kontrastean jartzeko asmoz eta gaiaren ikuspegi kolektibo bat eskuratzeari begira, eztabaida saioak antolatu ziren. PK-ko 12 erakundek parte hartu zuten eztabaida saio hauetan (4 erakundeko 3 saio). 75 eta 90 minutu inguruko *online* bileretan bideratu ziren saioak (2020/11/09).

Ikerketa-taldeak aurrez memoria ariketak aztertu ostean osatutako gidoiari jarraitu zioten saioek, eta ikerketa-taldeko ikerlariak jokatu zuten moderatzaile-bideratzaile funtzioa.

Arreta berezia jarri zen honako gaitetan:

- Emozioak eta bizipen subjektiboak
- Zailtasun berriak
- Ikasitakoak eta eskuratutako gaitasunak

Eztabaida saioetan esandakoa grabatuta geratu zen eta eduki horien hustuketa kualitatiboa izan da ikerketa honen beste lehengaietako bat.

3.4 OSATZEA: ELKARRIZKETAK ETA INFORMAZIO GEHIGARRIA

Ikerketan informazioa jasotzeko proposatu ziren bide nagusiak (memoria ariketa eta eztabaida saioak) osatzeko beharra baloratu zuen ikerketa-taldeak. Zenbait erakundek memoria ariketan idatzitakoa osatzeko eta eztabaida saioetan parte hartzerik izan ez zutenen testigantzak jaso ahal izateko, elkarrizketa sakonak egin ziren hiru erakunderen ordezkariekin (2020ko abendua eta 2021eko urtarrila artean).

Hauekin, pandemiaren agerpenetik lehen hilabeteen gaineko testigantzak jasotzat eman ziren; PK-ko erakundeen ikuspegi orokorra osatzeko nahiko informazio, iruzkin eta iritzi bildu zelakoan.

3.5 HUSTUKETA, AZTERKETA ETA BATERATZEA

Banaka eta taldean jasotako testigantzak mamitsuak eta konplexuak dira. Xehetasunez eta ñabardurez beteak daude eta erakunde bakoitzean bizitakoaren testuinguruan kokatzeko, azalpen eta ohar ugariz jantzita daude.

Ikerketa-taldean 2021eko urtarril eta otsail artean informazio hori prozesatzeko egitekoari heldu zitzaion. Kasu partikularren azalpen soilak baino gehiago, kontakizunetan aurkitzen diren elementu komunak, elementu kontrajarriak eta erakunde bakoitzaren kontakizunetik besteentzat balagarriak izan daitezkeen elementuak identifikatzea izan da azterketa lan honen helburua.

Lehenik eta behin idatzizko dokumentuak, grabazioak eta transkripzioak miatu ziren. Horietan puntu eta aipamen interesgarrienak aurkitu eta sailkatu. Elkarrekin lotura zutenak bildu eta antolatu, azkenik.

3.6 KONTRASTE SAIOA

Jasotako guztiaren artetik nabarmentzen dena eta jasotako informazioaren ikuspegi orokorra kideekin partekatu zen 2021eko martxoaren 3an PK-ko kideekin egindako *online* bileran. Ikerketa-taldeak aztertu eta bateratutako edukien laburpen bat aurkeztu zuen bilera hasieran, eta ikuspegi orokor horren gaineko iruzkinak eta oharra jaso ziren. Ondoren, hausnarketa eragiteko, saioaren aurretik zenbait galdera mahai-gaineratu ziren, eta PK-ko kideek horien gainean jardun zuten:

- a) Zer aldatu da aurrera begira? Zer etorri da betirako? (bizipen mailan, filosofia mailan, antolaketa mailan, tresna mailan...)
- b) Zer egin dezakegu praktika komunitate bezala? Zer landu dezakegu elkarrekin? Zertarako izan daiteke baliagarria gune hau?

Oharra eta ideia berriak jaso ziren, aurrera begirako proposamenak eta erronkak azaleratu ziren, eta kontrastatutako edukiekin beren burua islatuta ikusi zuten PK-ko kideek.

3.7 TXOSTENAREN ERREDAKZIOA

2021eko martxo eta apiril artean osatu da txosten hau. Bertan jasotzen da ikerketaren kokapena, jarraitutako lan-prozesua, bildutako informazioaren laburpen/sintesia eta honetatik eratorritako ondorioak.

Ikerketa-taldea arduratu da sintesia egiteaz, testigantza partikularrak eta komunak konbinatzeaz, ikasgai nagusiak bereizteaz eta dena testu ordenatu batean paratzeaz.

4 ERAKUNDEEN KOMUNIKAZIO PUBLIKOA **PANDEMIA ALDIAN (TESTIGANTZEN** **SINTESIA)**

Atal honetan biltzen dira erakundeek egindako memoria ariketa idatzietan, eztabaida-saioetan eta elkarrizketetan atera diren elementu nagusiak. Banakako kasuetatik abiatuta gai bakoitzean ateratako testigantzen ikuspegi orokor bat sintetizatzeko saiakera egin da. PK-ko kideak oso ezaugarri eta testuinguru desberdineko erakundeak dira. Horregatik, txosten honen bidez saiatu gara jendaurreko komunikazioan aritzen den eta euskarazko komunikazioan interesa duen beste erakundeentzat interesgarria izan daitekeen sintesia eta ondorioak ateratzen.

Jendaurrean Erabili PKn, jendaurreko komunikazioa hobetzeko, esperientziak eta praktikak partekatzen dituzte kideek. Elkarrengandik komunikazioa hobeto, modu eraginkorragoan egiteko ikasgaiak ateratzea da helburua. Bakoitzak egiten duena ematen dio taldeari eta behar duena edo komeni zaiona hartzen du taldetik. Kide guztiek partekatzen dute jendaurreko komunikazioan euskararen erabilera handitzeko borondatea, nahiz eta bakoitzaren baldintzak eta baliabideak oso desberdinak izan. Horregatik, testigantzen sintesi honek COVID-19aren pandemiak erakundeen komunikazioan izan duen eragina bere orokortasunean biltzen du; eta komunikazioaren alderdi ugarien barruan hizkuntzen kudeaketari eta euskararen erabilerari lotutakoak ere jasotzen ditu.

Testigantzen sintesi honetan ez zaio erreferentzia zuzenik egin aipamen bakoitzaren egileari. Erakunde bakoitzaren esperientzia zintzoki jaso ahal izateko eta mesfidantza oro saihesteko ahaleginean, anonimotasuna bermatu da. Hala ere, aipu zuzenetan egilearen jarduera-esparrua eta generoa zehaztu da, erreferentzia gisa.

4.1 GIRO EMOZIONALA. BIZIPEN ETA SENTIMENDUEN **HARITIK**

Lehen atal honetan giro emozionalari buruzko oharra aurkeztuko ditugu. Oro har, inork ez luke ukatuko pandemiak ziurgabetasuna eragin duela bizitzaren alderdi eta izari guztietan, ezta lehendabiziko erreakzioak ziurgabetasun eta segurtasun ezaren ondorio izan zirela. Begi-bistakoa da pandemia alderdi askotako krisi larria izan dela, krisi kolektiboa eta pertsonala. Oso egoera desberdinak izan badira ere, giro emozional kolektiboa ere zabaldu zen hasieratik. Eta memoria bera ere kolektiboa da neurri handi batean. Giro emozionalari dagokionez, memoria hura luzatu eta berregin da, normala denez, pandemiak iraun duen beste, baina batez ere hasierako uneei buruzko

oroitzapenak jaso nahi izan ditugu. Hasiera kolpekoa izan zela esan liteke eta hala gogoratzen dela: kolpe ikaragarria izan zela.

Eta, esan bezala, gertatzear zenaren gaineko zalantza izan zen giro emozionalaren ardatza: etorriko zenaren aurrean ezjakintasun orokorra eta ziurgabetasuna. PK-ko kideek nabarmendu dute inertziari, hau da, ohiko jardunari jarraitzeko ahaleginak aski estresagarri izan zirela eta presio emozional hori egoeraren ezohikotasuna eta berezitasuna onartu ostean soilik jaitsi zela.

Ziurgabetasunarekin batera **beldurra, amorrua, inpotentzia** eta **nekea** aipatu dituzte. Finean, lan jardunari dagokionez, pandemian eta itxialdian betiko jardun eta erritmoei eusteko saiakeratik etorri zela dirudi. Lanean normaltasunari eusteko ahalegina estrategia okerra izan zela adierazten dute une hura gogoratzen duten testigantzek; baina, halaber, laster zuzendu zela gogoratzen dute gehienek. Agian berehala etorri zirelako pandemia eta itxialdiak ekarri zituzten betebeharrak berriak edo bereziak eta horiei erantzun beharra.

Hasieran, beraz, emozio negatiboak eragin zituzten bi erantzunbide nabaritu ziren. Batetik, ziurgabetasun orokorrari erantzuna eman nahian, normaltasunari eusteko presioa. Bestetik, egoeraren berezitasunari eta betebeharrak berriei erantzun beharra. Horrela, esaterako, zenbait partaidek gogoan dute hasieran mezu jasa handia izan zela; mezu gehiegi eta askotan kontrajarrak. Itxuraz, urduritasuna eta antsietatea gaitzitu nahian, mezu errepikakorrek "zarata" eta lan presioa areagotu zuten eta, ondorioz, urduritasuna eta antsietatea ere bai. Diotenez, itxialdia luzatu eta finkatu ahala gauzak baretu egin ziren, lan erritmo berri bat ezarri zelako.

Hala eta guztiz ere, emozio guztiak ez ziren negatiboak izan. Itxialdian lankideen arteko konplizitatea ere oso nabaria izan zen; laguntza edo elkartasun keinuak egitea. Beharbada, hasierako ustekabe larria igarota, mezu positiboak goitik behera baino gehiago, sare sozialen eta parekoen artean zabaldu zirelako, eta giroaz kutsatu zirelako. Partaideek modu informalean edo formalean sortutako ekimen motibagarri askoren berri eman dute; lankideen arteko kohesioa eta giroa landu dute horien bitartez, elkarri laguntza eman eta isolamendua gaitzitu. Horien adibide gisa aipatu ditzakegu ondorengoak: lankideen arteko gune informalek *online* erreplikatzeko saiakerak (kafe-atsedenaldiak kasu); norberaren etxeko egoera eta testuingurua partekatzeko guneak (etxeko martxa nola antolatu duen bakoitzak, bizikideen egoera, anekdotak...); edo aisialdi-denborarako proposamenak eta gomendioak trukatzeko bideak (ariketa-fisikoa, esku-lanak, ikus-entzunezkoak...).

Kontuan hartu behar da itxialdian lana, familia eta lagunarteko giroa nahastu zirela, onerako eta txarrerako. Onerako kasu guztietan, taktika berberak edo antzekoak erabili ziren: tresna teknologikoetan oinarritutako konponbideekin

hasi eta isolamendua, bakardadea edo antsietatea gainditzeko egin ziren jardueretara jo zen, oro har. Elkartasuna transmititu eta elkar hartzeko ahaleginak arlo guztietara zabaldu ziren. Alderdi negatiboetan, berriz, lan-karga eta betebeharrak bereziak haztean, lan-denbora eta lan-espazioa norberaren denbora eta espazio pribatutik bereizteko zailtasunak agertu ziren.

Partaideek halaber nabarmendu dute komunikazio ardura bereziak eta kasu batzuetan larriak (adibidez, erakunde publikoen kasuan) gehitu zaizkiela aipatutako gorabehera horiei. Komunikatu behar izan dena, argibideez gain, albiste edo datu nahasgarri eta lazgarriak izan dira batzuetan: osasun egoeraren datuak edota hainbat enpresatan langileen lan egoerari lotutakoak. Heriotzei eta albiste txarrei lotutako informazioa denbora-tarte batean erregularitasunez komunikatzeko ardura izan duten langileek maila pertsonalean animikoki eragina nabaritu izan dute.

Lan-karga asko handitu da beraz, baldintza berezi eta deserosoetan garatu da eta, horrez gain, komunikatu behar izan duten eduki horren zama latza ere sentitu dute oso gogor.

Gu lan-molde deserosoetan geunden. Etxean, ordenagailua etxeko besteekin partekatzen.... Eta aldi berean asko komunikatzeko beharra. Lan-karga izugarria, ordu asko, berandu arte... Egituratu gabeko komunikazioa lankideen artean, frente guztietatik (whatsapp, email, plataformak...) Tentsio handia zegoen, zailtasunak asko zeuden alde guztietan.

Sindikatuak. Gizonezkoa

Pandemia eboluzionatuz joan den heinean, giro emozionala asko aldatu da. Mugarria izan zen, alde horretatik, itxialdiaren bukaera eta "normaltasun berria" deitu zen hartara egokitze garaia. Hala ere, distantzia, isolamendua, *online* egindako saioak, teknologiek izandako estresa... neurri batean edo bestean asko luzatu da eta ziurgabetasunak eragindako emozioen ondoren (beldurra, antsietatea...) nekea eta haserrea nagusitu dira ezarian. Luze iraundako estresak eskutik ekarri ohi du nekea, frustrazioa, eta amorrua edo haserrea. PK-ko kideek horren kontzientzia dute, baina, aldi berean, egoera orokortua izateak eta horretara egokitu eta ohitzeko ahaleginek zailtasunak naturalizatzen jo dutela sentitzen dute.

Azkenik, denbora larriari begira, hasieran oso ohikoak izan ziren "asmo onak" (bizitza erdigunera ekartzea, ez kutsatzea, osasunari lehentasuna ematea...); baina gerora "normaltasun berri" bat posible zela zabaldu zen (ekonomiari begira eta neurri batean jendarteko nekeari menia-edo emateko, ondorioak serio kontuan hartu gabe)... Tentsioak, ordea, orain arte iraun du, erlaxatzeko betarik gabe; baina tentsioan ezin da etengabe segi.

Oro har, beraz, denboran zehar tentsio iturri nagusiak hauek izan dira:

- 1) gaixotasuna bera (nola jardun ez kutsatzeko, nola antolatu lana positiboak zeudenean ...).
- 2) lan egoera eta betebeharrak bereziak komunikazioan aritzen direnentzat.
- 3) enpresen egoera ekonomikoa eta lan-baldintzak.

Hortik etorri dira tentsio gehigarriak eta erakundeetako komunikazio arduradunak aldi berean izan dira pandemiaren kaltetu eta, komunikazioan diharduten neurrian, "konponbidearen kudeatzaile". Gogora dezagun halako krisietan komunikazioak bi funtzio nabari dituela: informazio argia ematea (alderdi kognitibotik: zer egin behar/ahal den) eta giro positiboa sortzea (alderdi emozionaletik: ziurtasun eta segurtasun sententzioa). Biak lotuta daude, jakina.

Lehenengoan partaide guztiak izan dira aktibo eta nabarmendu dute komunikazioan izan duten betekizun zentrala. Bigarrenetan, berariaz lan kohesioa eta giro positiboa sortzen egindako ahalegina eta bai giro emozional orokorrak bultzatuta sortu dena ere atera dira testigantzetan. Hala ere, bigarren funtzio horri lotuta (giro positiboa sortzea) akatsak izan direla argi dute. Izan ere, giroaren garrantziaren kontzientzia presente izan bada ere, ez da beti asmatu neurri zehatzekin eta estiloarekin. Adibidez, erakunde barneko komunikazio-mezuetan egoeraren larria eta elkartasunera deiak edo aitortza adierazpenak errepikakorregiak eta nekagarriak iruditu zaizkio bati baino gehiagori.

4.2 LANAREN ANTOLAKETA ETA KUDEAKETA

Gai honen inguruan jasotako testigantzak bi muturren artean kokatu daitezke. Mutur horietako batean egongo litzateke ezusteko egoerei bat-batean, urgentziaz eta inertziaz emandako erantzuna. Beste muturrean, aldiz, gogoetan eta analisian oinarriturik ezarritako aldaketa eta egokitzapenak. Hala ere, azpimarratu behar da bizipen gehienak tarteko eremuan kokatzen direla, bat-batekotasuna eta analisia konbinatu dituztela. Hasieran aurrenekoetik hurbilago, gerora, egoera egonkortu eta ikasi ahala bigarrenetik.

Horrela, esate baterako, kasu batzuetan, bat-batean gertatu zen etenari erantzun nahian inertzia izan zen nagusi. Egoera normalean (pandemia aurrekoan) egiten zena (egiten zen moduan) egiten ahalegindu ziren erakundeak. Esate baterako, lantokian lan-orduak kontabilizatu eta erregistratzera ohitutako erakunde batean fitxatzeko aplikazio bat ezarri zen langileak etxean itxita zeuden garairako. Egoera bereziaren ezaugarrien gainetik lan-orduak kontrolatu eta betetzeko irizpide horrek, zama gehigarria ekarri izan du langile batzuentzat, lantalde barruko kohesioan kaltea eragin

du eta bakoitzaren beharretara egokitzeke malgutasun falta nabarmendu zaio. Adibide soil bat da, esan bezala, hasierako inertzia eta ziurgabetasunari erantzuteko erreakzioa izan liteke, baina lan orduak bete eta kontrolatzearen tematze hori birpentsatu beharra agertu da ondorenera. Antolaketa horretan, trebakuntza falta ere hutsuneetako bat izan dela sumatu dute askok. Nahiz eta erakundeak beharrezko materiala (ordenagailu eramangarria) eta laguntza teknikoa (informatikariak) eskaini, ez zen nahikoa lehenago egiten zuten lanari gehitzen zitzaizkion horiek ulertu eta kudeatzeko.

Beraz, egon zen egoeraren larriak eta bat-batekotasunak hartaturik, lantaldeetan aldaketa handirik ez zen egin eta ohiko jardunari heltzeko saiakera nagusitu zen. Baina gerora, itxialdian bertan ere, eragile batzuek gogoeta landua egin zuten, lana eta komunikazioa egokitze aldera. Harrezkero, azken hilabeteetan gauza asko mugitu dira erakundeen barruan, eta ezinbestekotzat jotzen dira hausnarketa eta egindakoaren etengabeko ebaluazioa.

4.2.1 Berrantolaketa

Lantaldeei dagokionez, pandemiaren agerpena, itxialdiak eta horrek eragindako egoerak berrantolaketa ugari eskatu dituzte; bai ohiko lanak egiten jarraitu ahal izateko eta baita agertutako eginbehar berriei erantzuteko ere. Komunikazio eta informazio olde handia kudeatzeko egokitu ziren taldeak eta, kasuren batean, lantalde espezifiko berriren bat ere sortu zen.

Komunikatu beharra eta informazioa zabaltzeko beharra asko handitu zen erakunde batzuetan (nabarmenena erakunde publikoen kasua da). Komunikazio agenda erakunde guztien kasuan aldatu zela esan daiteke: komunikatu beharreko gaiak eta aurreikusitako epeak aldatu ziren. Azkenik, itxialdiak baldintzatuta, erakundeek eskaintzen dituzten zerbitzuetan aldaketak ekarri zituen. Nabarmenena *online* komunikazioa eta *online* edukien eskaintza handitzea izan zen; eskaintza hori diseinatu, landu eta bideratzeko beharra.

Lan, zerbitzu eta erakunde-bizitza telematikoa izan da segur asko pandemiaren ondorio garrantzitsuenetako bat lanaren antolaketaren arloan, eta gehien iraungo duena segur aski. Beherago hitz egingo dugu telelanaz eta teknologia digitalen erabileraz zehazki, baina nabarmentzekoa da batzarrak, bilerak, lantaldeen komunikazioa, zerbitzuak, informazio emanaldiak eta abar *online* egitera pasatzeak ekarri zuena. Alderdi teknologikoz haratago, gune berriak, errutina berriak eta, neurri batean, funtzionamendu berria ezartzea ekarri zuen.

Agendaren kudeaketari dagokionez, aurreikusitako bilera eta ekitaldiei konponbidea emateko irtenbide desberdinak erabili izan dira. Bertan behera uztea, atzerapena, *online* egitera pasatzea eta (baldintzek baimendu dutenean) egokitutako aldaera presentziala aurrera ateratzea hautatu dute

erakundeek. Aurreikusitako hitzorduak nola egokitu erabakitzeak eta egokitzapen hori gauzatzeak berak lan gehigarri handia ekarri dute eta buruhaustek eragin dituzte.

Lehen aukera bezala, pandemiaren agerpena eta etxeratze agindua ezartzearekin batera, atzerapena nagusitu zen. Salbuespenezko epe (labur) baten ostean, aurreikusitakoak egin ahal izateko atea zabalik mantendu zen. Urtean behingo hitzorduak bertan behera geratzen hasi ziren ondoren, 2020a salbuespenezkoa izango zela barneratu eta 2021ean gauzatu ahal izango ziren ikusmiran. Hala ere, pandemiaren lehen hilabeteetan egokitzapen telematikoa bihurtu zen arau. Talde-bilerak, aldebikoak, formazio-saioak, hitzaldiak, aurkezpenak eta denetariko ekitaldiak *online* egitera pasa ziren. Neurri batean, arestian aipatu dugun hasierako inertiaren eragina dela esan liteke, ahal zela normaltasunari eusteko nahiarena, hain zuzen.

Atzerapenak, bertan behera uzteak, *online* bihurtzeak eta egokitutako saio presentzialek, oso balorazio desberdinak izan dituzte kasuan kasu. Batzuetan moldaketa errazak izan dira eta besteetan konplikatuak. Batzuetan azken emaitza balekotsat jo da eta beste batzuetan arrakastarik gabeko saiakerak izan dira. Baina, orokorrean, harreman eta topaketa presentzialen balio erantsia inoiz ez bezala baloratzera eramanez ditu esperientzia horrek PK-ko kideak.

4.2.2 Barne komunikazioa

Barne komunikazioan nabarmentzekoa da "erakunde informala" galtzearen kaltea. Gehienek nabaritu dute topatze informalaren galera; lan esparruaren alderdi informal eta sozialago horren kaltetzea. Inpresio hori oso lotuta dago lan telematikoa. Lan presentziala, finean, ez da elkarren ondoan lan egitea soilik. Komunikazio informala garrantzi berezikoa da lan jakintzan, informazio trukean eta lan giroan (norberaren egoera emozionalean duen eraginaz gain). Espazio informal horiek *online* tresnen bidez sortzeko saiakerak egon dira, baina ez dute bete espazio berean lanean ez jarduteak utzitako hutsunea. Gainera, etxeetako itxialdia amaitu eta bulego eta lantokietan osasun eta segurtasun neurri bereziekin lanean hasterakoan, barne komunikazio informal hori nabarmen murriztua ikusi duenik ere bada ("giroa hoztuta").

Barne komunikazioa ez da, noski, lan giroko harremanetara mugatzen. Lan informazioa, koordinazioa eta elkarlana egokitu eta eraldatu behar izan dira. Posta elektronikoa, webguneak eta intranetak izan dira horretarako tresna nagusiak. Pandemia aurreko prozedurak (presentzialak) tresna digitalen bidez garatzera pasatzea izan zen lehen joera.

Erakundeetako zuzendaritza eta gidaritza organoetatik langile eta azpitaleei zuzendutako komunikazioari dagokionez, oso esperientzia desberdinak azaleratu dira. Zenbaitek kaosa, inprobisazioa eta barne-mezuen gehiegizko maiztasunaren kexa dute. Egoera larri eta aldakorren erantzun

nahian, barne komunikazio hori nahasmena handitu duen faktoretzat daukate. Badira, hala ere, positiboki nabarmendu dutenak neurrira egindako komunikazioa (batzuetan pertsonalizatua), mezutik mezura hari koherente bati eutsi izana (irizpide aldaketak espresuki azalduz, adibidez) eta maiztasun egokia. Neurri batean, gizartean maila orokorrean gertatu dena gertatu da erakundeen barne-bizitzan, informazio, arau eta aholkuen komunikazioari dagokionez. Mezu garrantzitsu, larri eta urgenteen uholdea bizi izan zen hasieran, eta, pixkanaka, bakoitzak behar zuen informazioa non zabaldu eta non aurkitu izateko bideak sortu eta antolatu behar izan dira.

4.2.3 Telelana eta horri lotutakoak

2020ko martxoan etxean geratzeko gomendioa lehenengo eta araua ondoren indarrean sartu zirenetik, PK-ko erakundeetako lan jarduna bere etxetik gauzatzeko egokitzapena egin zuen langile bakoitzak. Itxialdia amaitu ostean, telelana iraunkor bilakatu zen, neurri batean edo bestean. Eta zalantzarik gabe, aurrerantzean beharren eta borondatearen arabera baliatu ahal izango den formula hori presente egongo delakoan gaude.

Teknologia digitalak normalizatuak ditugu gure eguneroko bizitzan, eta horregatik, nola erabili ikasi dugu. Kasu askotan ikasketa hibridoa izan da: lanean ikasitakoa bizitza sozialean aplikatu dugu, eta alderantziz, norberaren aisialdian, senide edo lagun artean ikasitakoa lanean ere erabili dugu.

Hori dena erruz areagotu da itxialdian eta pandemian. Berehala ezarri ziren bideo-deiak egiteko plataformak, app-ak edo aholkuak eta ikastaro arinak, berehala eraman ziren plataformetara bilerak, batzarrak, edota deiak. Eragile askok ondo definiturik zituen, lehenagotik izan ere, zein eta nola erabiliko ziren plataformak eta aplikazioak, baina beste askoren kasuan, ezarian erabaki behar izan zuten eta probak eginez zehaztu zein/nola egin. Maila pertsonalean ere badago teknologia horietan hutsetik hasi behar izan zuenik.

*“Langile askok egokitu behar izan dute egiteko berrietara.
Horrek gaitasunak lantzerantz behartu gaitu. Adibidez, batzuk
sare sozialak erabiltzen lehen aldiz hasi dira.”*

Enpresa. Gizonezkoa

Esan bezala, asko dago oraindik ikasteko eta badirudi lan telematikoa, oraindik, lan arruntaren leku-aldaketa batera mugatu dela hainbatetan. Argi dago bitarteko digitalak erabiliz betiko lan antolamenduak egokitu ahal direla, baina bide horretan berezko antolamendua behar dela, hau da, telelana teknologien ezaugarri, gaitasun eta ahalmenetatik antolatu behar dela. Pandemian ikasitakoa, beharbada, hori bera izan da: oraindik asko dago teknologia digitaletan ikasteko, beraien birtualtasunetatik ikasita. Ez soilik, noski, lanaren antolamenduan eta produkzioan, baita komunikazio, informazio, zerbitzu, produktuen banaketa eta horniduran ere.

Itxialdian, beraz, teknologien erabileraren eztanda izan zen: komunikazio bide bakarra zen, egitura eta harreman sozialak bere horretan mantentzeko modua. Geroago, "normaltasun berrian", sistema hibridoak: etxean eta lantokian txandaka edo zerbitzu eta jardunen arabera... Eta kasu horretan ere, teknologia digitalak lagun.

Telelanari dagokionez, nabaria da lan molde honek dituen arazoak inprobisazioak areagotu zituela. Batetik, jendea ez zegoen prest eta egunetik egunera egokitu edo moldatu behar izan zituen etxeko eta norberaren baliabideak, espazioak, orduak eta abar, lana eta etxeko giroa uztartu ahal izateko. Horrek arazoak ekarri dizkio jendeari. Estresa edota antsietatea handituz, adibidez. Eta bestetik, telelanak berez duen "etengabeko mobilizazio" efektua (edo edonoiz prest egon beharraren efektua) biziki handitu eta nabarmendu zen.

Bi arazo horien lekuko jaso ditugu PK-ko kideen testigantzetan: ohiko eta arrunta izan omen da norberaren kontu digitalak eta lanekoak nahastea eta pribatuak lanerako erabiltzea edota etxeetan ez tokirik, ez konexiorik, ez ekipo egokirik izatea. Hainbatetan bilerak egin dira modu txarrean, hau da, ganoraz egiteko egoerarik antolatu ezinik. Bestetan, lan karga egunaren orduetan hedatu da muga barik. "Itzalaldi teknologikoa" aitortutako eskubide bezala zuten erakunde batzuek: eguneko ordu batzuetan deirik ez jasotzea adostuta zuten. Etxeko itxialdi garaian arau hau ez zen errespetatu batzuetan. Beste erakunde batzuetan, pandemiako esperientziak azaleratu du itzalaldi teknologikoaren ordutegia finkatzeko beharra.

Gogoetaren arlo honek badu ondorio nahikoa argia, adostasun handikoa, PK-ko kideen artean:

"Aurrez aurrekoa galtzeak asko zaildu du giza harremanen balio erantsia."

Sindikatura. Gizonezkoa

"Ikasi dugu presentziala ezin dela ordezkatu."

Sindikatura. Gizonezkoa

"Orain balio handiagoa ikusten diegu bilera presentzialei eta aurrez aurreko harremanei."

Erakunde publikoa. Emakumezkoa

Segur aski pandemiaren irakaspen jakingarrietako bat izan da eskaintza edo lana telematikoki antolatzeak irizpideen ingurukoa. Askorentzat erronka berria eta beste askorentzat, ordea, landutako ildoak izanik ere, nagusitu den

ondorioa da egokitzen berariaz sortutakora pasa behar dela. Eredu hau gelditzeko etorri bada, horretarako baliabideak, irizpideak eta plangintzak jorratu beharko direla.

4.2.4 Lan baldintzak

Jasotako testigantzetan, *Jendaurrean Erabili* PK-ko kideek beren erakundeetan langileen lan baldintzen inguruan gertatutakoak ere azaleratu dira. Batzuk kontratuen egoerari hertsiki lotutakoak, beste batzuk, aldiz, lan jarduna erregulatzen duten denetarikoa arau eta irizpideei.

PK honetako erakunde gehienek, zehazki, ez diote Enplegua Aldi Baterako Erregulatzeko Espedienteen (ABEE/ERTE) aukerari heldu beharrik izan. ABEEak bizi izan dituztenek, ziurgabetasun gehigarria pairatu izan dutela eta barne komunikazio argia eta gertukoa jorratu izan dutela azpimarratu dute.

Ordutegien inguruan, hainbat korapilo azaleratu dira. Orduen kontrolari dagokionez, muturreko bideak hartu dituzten erakundeak daude. Batzuk, ordura arteko inertzia jarraituz itxialdi garaian ere lan-orduen kontrolerako bideak ezarri zituzten, lehen aipatu bezala. Eta etxean zeuden langileentzat, kasuak kasu, oso zaila zen baldintza hori betetzea. Beste erakunde batzuetan, ordutegien kontrola bertan behera utzi zen hilabete batzuetan zehar. Espresuki komunikazio lanetan diharduten langileei dagokionez, ordutegien "fitxatze" sistemarik egon ez arren, ezinbestean telefonoz eskuragarri egon beharreko ordu-tarteak ezarri ziren erakunderen batean. Ordutegi malgu gisa eta abantaila gisa uler daitekeena, zama handia izan zen batzuentzat: eguneko 24 orduetan konektatuta zeuden, eta mezuak, deiak eta eskaerak jasotzea eragin zuen egoerak.

Lanerako tresna eta materialei dagokienez, zenbait erakundetan lantokietako ekipamendua (pantailak, teklatuak, ordenagailuak edo aulkiak) etxera eramateko aukera eskaini zen itxialdiaren asteetan. Etxeko baldintza material eskasetan lanean aritu beharrean eta horrelako aukerarik gabe jardun behar izan duenik ere bada.

Zenbait erakundetan kontziliazio-politikak berrikusi eta egokitu dira itxialdian. Langile bakoitzaren etxeko baldintzen arabera egokitze ahalegina egin dute erakunde horiek eta banan banako tratua eman diete langileei, beharrak eta konponbide posibleak identifikatuz. Beste erakunde batzuen kasuan ez da horrelakoetarako aterik zabaldu. Ez da banakako trataerarik eskaini, ezta ohiko baldintzetatik haragoko aukerarik eskaini; langile bakoitzak konpondu behar izan du ahal izan duen moduan.

4.2.5 Lan-karga

Komunikazio lanak, pandemiaren gaiarekin, berrantolatzea eta berriro definitzea eskatu du, eta aldi berean, erakundeetan garrantzia handia hartu du. Intentsitate handiko garaia izan da komunikazio lantaldeentzat.

Kasu gehienei sekuentzia bera antzeman dakieke: lehendabiziko oldarrean, ziurgabetasunak harrapatuta ibili dira; ondoren, eskakizun eta lan guztiei erantzun nahian, eta azkenik, lehentasunak ezarri beharrean. Ez da beti horrela izan, badira oraindik ere gauzak betebeharrak agertu ahala betetzen saiatzen ari direnak formalki lehentasunak ezarri gabe, baina hiru aldi edo urrats horiek nahiko zabaldua aurkitu ditugu.

Esan bezala, hasiera batean, pandemiaren agerpenarekin eta itxialdiarekin batera egoeraren berriak jendea zer egin eta nola jardun jakin gabe "harrapatu" zuen:

"zezenak harrapatu gintuen".

Sindikatua. Gizonezkoa

Dena "hankaz gora jarri zitzaigun, nahiz eta aurreikuspenekin lan egiten saiatu".

Erakunde publikoa. Emakumezkoa

Izan, sentsazio hori lehengo erritmoan eta ohiko lanetan ohiko moduan aritzeko inertziaren eragina zela dirudi. Denbora tarte txikiegia izan zen aldaketak taxuz antolatzeke: "Egoerak gure egunerokotasunean sortzen zituen ondorioak zeintzuk ziren ohartu behar ginen lehenik". Lan-karga eta betebeharrak bereziak izugarri handitu zirenez, lehentasunak aldatu eta berariaz krisiari erantzuteko berriak ezarri behar izan zituzten, zer egin lehenago eta zergatik erabakita. Ondorio gisa esan daiteke, halako krisi batean komunikazioaren garrantzia zein den ikusita, komunikazioa bera sartua dela krisian eta protokoloak ez direla nahikoa (beharrezkoak izanda ere), "errealitateak aurreikuspena gainditzen zuelako".

4.3 ERAKUNDEAREN KOMUNIKAZIO PUBLIKOA

Kanpo komunikazioa ere aztertu dugu. Kanpo komunikazioari, hemen darabilgun moduan, erakunde batek zerbitzuz, produktuz edo informazioz hornitzen dituenekin duen komunikazioa da. Gai berezia da, maiz nahasten delako eragileen jardun nagusiarekin, eta are bereziagoa gogoeta gai dugun krisi honetan.

Berezitasunen artean lan estiloari lotutakoa aipatu behar da: eskakizuna edo eman beharrekoa asko hazita ere, erritmoak, epeak, zerbitzuak, eta abar apaldu behar izan dira. Oro har, ulergarritasunez eta onarpen zintzoaz hartu ziren aldaketak, batez ere, itxialdian eta hura bukatutakoan. Estrategia aldaketa sakonik egin ez arren, komunikazio estiloa adeitsua eta giro

kolektibo larriaren kontzientziaz goxatua, konplizitatez edo, lagundua izan dela esan liteke.

4.3.1 Hedabideekiko harremana

PK-ko kide gehienak albiste sortzaileak dira eta harreman estua dute hedabideekin. Pandemia hastearekin batera PK-ko kide diren erakunde batzuen albiste emaria asko handitu zen: bazuten zer zabaldu eta hedatu.

“Egunean, batz bestea, 7-8 albiste bidaltzen ziren hedabideetara, ia denak pandemiak eragindako gaiei lotuta. Uholde informatiboa, mota guztietako euskarrietan.”

Informazio oldeari aurre egiteko eta erakundeetan zein hedabideetan antolaketa aldetik eman ziren aldaketetara egokitzeko (telelana, presentzialtasuna murriztuta...), hedabideekiko harremanak ohiko bideetatik egiteaz gain, beste batzuk gehitu ziren: whatsapp edo Telegram mezuak, esaterako. Esan behar da hedabideekin kontaktuak eta informazio trukeak izateko modu hauek ez zirela berriak guztientzat, baina pandemiak tresna hauen erabilera handitu eta azkartu du. Erakundearen informazioa jarraitzen duten hedabideekin whatsapp taldeak sortu dituzte PK-ko kide batzuk eta beste batzuk gehiago erabili dituzte lehendik zituztenak. Deialdiak, ikus-entzunezko euskarriak eta informazioa bertatik zabaldu dute. Eta *online* prentsaurrekoetan zuzenean galderak egiteko ere erabili izan da zenbait kasutan.

Eragile batek baino gehiagok nabarmendu du hedabideekiko harremana estutu eta sendotu dutela, bai handiekin, baita tokikoekin edo txikiekin ere.

“Pandemia hasi zenetik indartu egin da kazetariekin geneukan harremana, izan ere eskabide dezente eduki dugu, albisteak, erreportajeak eta elkarrizketak egiteko (...) kazetari asko etorri ziren eta lan handia izan genuen testigantzekin (nola ari zarete bizitzen? Zein neurri? Ze espero duzue? Ze eragin ekonomiko?) Erreportajeak, elkarrizketak ...”

Enpresa. Gizonezkoa

Gizarteak eta hedabideek zenbait informazio behar espezifiko adierazi dituzte pandemiaren bilakaerari lotuta, hala nola, nazioarteko errealitatea tokian toki ezagutarazteko testigantzak, ezagutza zientifiko fidagarria, herriz-herriko egoeraren deskribatzaileak... *Jendaurrean Erabili* PKren kide diren zenbait erakunde behar horiek asetzeko solaskide kualifikatuak izan dira eta, gainera, informazioa eta testigantzak hainbat hizkuntzatan eskaintzeko gai izan dira. Gaitasun horrek ahalbidetu du erakunde hauek funtzio sozial bat betetzea, beren erreferentzialtasuna areagotzea eta hedabideekiko harremana

estutzea. Pandemiaren balantze komunikatiboa egiten dutenean ongien baloratzen duten aspektuetako bat da.

4.3.2 Komunikazio bideak eta tresnak

Beharbada atal hau da interesgarriena praktika komunitatearen ikuspegitik, izan ere, helburua praktikatik (gure kasuan, *euskaraz (ere) komunikatzea*) jardunean ikasitakoa partekatzea eta elkarrekin gehiago ikastea da. Eta esan behar da pandemia eta itxialdia ikasteko abagunea izan dela. Jendaurreko komunikazioa gogoeta gai hartuta, pandemiaren eraginez zer ikasi, zer sortu, zer berritu, zer eraldatu, zer baztertu edota zer ahaztu izan dugu hizpide.

Pandemiak ekarritako isolatze eta urruntzeari aurre egiteko tresna digitalek berebiziko papera jokatu dute. *Online* aritzera pasa gara neurri handi batean. Azkartu egin da lehendik, urtetan zehar eta lasaitasun handiagoz garatzen ari zen eraldaketa edo trantsizio digitala. Eraldaketa horretan bat-batean eta halabeharrez murgildu behar izan dute batzuk; lehendik emandako urratsak sendotu, beste batzuk. Eta probakoak edo aukerakoak ziren baliabide batzuk egunerokoak eta erabilpen intentsibokoak bihurtu dira.

Zalantza barik, teknologia berriak edo, zehatzago esan, teknologia digitalak izan dira lanari eta bizitza sozialari jarraipen normalizatua emateko bide. Gogora dezagun garai batean, orain baino gehiago beharbada, IKT edo *informazio eta komunikazio teknologia* izena erabiltzen zela, eta izen horrek seinalatzen duen bezala sare soziala, plataformak, eta dispositibo adimentsuak aipatzen ditugunean, oso kontziente izan zein ez, komunikazioaz ari gara. Teknologia digitalak, oro har, komunikazio teknologiak dira: zernahi eta nornahi elkartzeko, biltzeko, hedatzeko, zabaltzeko, eskura jartzeko... teknologiak. Hitz gutxitan: espazioaz eta denboraz gain, sinkronia berriak erdiesteko teknologiak. Eta horretarako erabili dira pandemian zehar, lehengo ildotik baina bultzada eta eragin bereziaz, asko bereziagoaz. Alde horretatik, teknologien erabileraz gogoeta eta praktika erreflexiboa, esperimentazioa eta ikasketa lasterra egiteko aukera ezin hobeia izan dugu.

Behar berrien eta gabezien zerrenda luzea da: prestakuntza, dispositiboak, softwarea, egoitzak prestatzea, konexioak hobetzea, araudiak egokitzea, barne-irizpideak finkatzea, ohiturak sortzea... Horiek denak bistartzeko balio izan du pandemia garaiko esperientziak, baina aldiz berean, erakundeek egokitzeko gaitasuna ere jarri du proban.

Erakunde bakoitzaren balorazioa desberdina bada ere, komunikazio publikorako tresna eta erabilera berriak denek jarri behar izan dituzte martxan. Jarraian aztertzen dira nagusiak.

Prentsaurrekoak

Esperientziak denetarikoak izan diren arren, pandemian zehar prentsaurrekoak antolatzeke eta egiteko hainbat ideia eta jardunbide komun agertu dira. Finean, prentsaurrekoa bera eredu komun batetik eratorriko komunikazio saioa baita.

Zenbait erakunde publikok maiztasun finko batekin programatu zituzten prentsaurreko informatiboak. PK-ko kide gehienek, urteroko ohiko plangintzako deialdiak moldatu eta egokitu behar izan zituzten.

Prentsaurrekoen aurreko prestaketei arreta gehiago jarri eta zorroztasunez jokatzeko beharrezkoa izan da moldea aldatzeak eraginda. Deialdiak gehiago landu dira eta, halaber, gehiago landu da prentsaurrekoaren aretoan nor egongo zen eta nola egingo ziren. Izan ere, prentsaurrekoaren aretoan egongo direnen atondura ere berariaz antolatu behar izan da.

Musukoa jarrita egin ziren batzuk. Horrek zaildu egin du parte-hartzaileak eta erakunde antolatzaileak identifikatzea; eraginkortasuna galdu dute. Hortaz, segurtasun distantzia mantenduz eta musukorik gabe egitera pasa dira batzuk. Hizlari bakoitza hizketan hasteko unea iritsi arte musukoa jarrita mantentzea eta kamerak irudiak emititzen zeudelarik kentzea hartu da sarritan irizpidetzat.

Osasun arriskuak saihesteko neurri guztiaz aplikatzeaz gain, erakundeen irudiari begira garrantzitsua izan da neurri horiek egoki eta zorrotz aplikatzen zirela komunikatzea bera.

Hasiera batean hainbat prentsaurreko bertan behera utzi ziren arren, nagusitu zen eredu *online* prentsaurrekoena izan zen.

Erakunde batzuk bideo-deiak egiteko plataformak baliatu dituzte *online* prentsaurrekoak antolatzeke (Zoom, Skype, Jitsi, Google Meet, BigBlueButton...). Kazetariei esteka bat bidali eta erakundearen ordezkariak eta kazetariak, solas-gela birtual batean elkartzen ziren. Erakundearen ordezkariak beren mezuak eman eta gero, plataforma hauek eskaintzen dituzten aukera desberdinak baliatzen ziren hedabideen galderen tartean: txat bidez egitea edo kamera piztu eta kazetariaren ahotik galdetzea, nagusiki.

Beste kasu batzuetan, erakundeek aldebakarreko zuzeneko bideo emisioak egin dituzte (Youtube, Facebook,...). Prentsaurrekoen zuzeneko emanaldia jarraitzen zuten kazetariak beren galderak helarazten zizkieten erakundeetako komunikazio arduradunei (Whatsapp edo txat bidez, esate baterako) eta komunikazio arduradunak jaso bezala formulatzen zizkion bozeramaileari.

Online prentsaurrekoen formulak kazetarien parte hartzean izan duen eraginari buruz balorazio kontrajarriak azaldu dira. Batzuen ustez parte hartzea erraztu eta handitu du; beste batzuek, ordea, uste dute prentsaurrekoak hoztu dituztela.

Online emandakoez gain, kazetari batzuen presentzia onartzen zuten prentsaurrekoak egon dira, hala ere: mistoak. Horietan, parte hartu nahi zuten kazetariak aurrez izena eman behar izan dute; distantziak mantendu behar izan dituzte; ez zaie paperezko euskarrik banatu; aretoetara sarrera eta irteera ordenatuak egin behar izan dituzte...

Molde presentzian arlo teknikoak eta hartaz arduratzen diren pertsonak (teknikariak) paper garrantzitsua jokatzen bazuten, *online* prentsaurrekoetan eta mistoetan garrantzia hori biderkatu egin da. Arazo teknikoak egoteko aukerak handitu dira, arazoak egon, egon egin dira eta horietaz arduratzen diren langile kualifikatuek lehen ez zuten protagonismoa hartu dute.

Esperientzia hauetatik eta ikasitakoetatik, pentsa liteke prentsaurrekoen izaera aldatzen hasia dela. *Online* emisioak, prentsaurrekoak, ikus-entzunezko aurkezpenak eta ekitaldiak oso antzeko formatuetan bateratzeko joera bat sumatzen da. Hartzaile gisa kazetariak eta bestelako ikus-entzuleak bereizi gabe onartuko lituzketen komunikazio saioak ugaritu eta nagusitzeko aukeraz ari gara.

Webguneak

Interneteko webguneak bihurtu dira eragile askoren aurpegi publikoa edota haiekin harremanak izateko atea. Aurretik jorratutako bidea izanik ere, asko areagotu da pandemian. Eta PK-ko kideek diotenez kasu guztietan ahalegin berezia egin da, bai webguneak eguneratu eta osatzeko, bai haiek beste euskarri eta sareekin lotzeko eta uztartzeko.

Ondo jakina denez webguneek, eraginkorrak izateko osatuak izateaz gain, erabilerrazak, irisgarriak eta ulergarriak izan behar dute. Horretan ardura eta kontzientzia orokorra dela esan daiteke. Pandemian informazio bilketa gehiegizkoa izatearen arriskuaren aurrean ahalegin berezia egin behar izan da bai antolakuntzan, baita eguneraketan ere. Informazioaren balioa, erabilgarritasunarekin batera doa, horregatik, zenbait erakunderen kasuan berriaz sortu dira Covid19aren eraginei buruzko orriak edo atalak. Berezi azpimarratzekoa da erakunde publikoen kasua. Datuak eta arau zein gomendioen informazio eguneratua komunikatzeko ahalegina egin dute, eta webgune bereziak izan dira informazio guzti horren bilgune eta euskarri nagusiak.

Sare sozialak

Oso bestelakoa izango zen pandemia sare sozialik gabe. Herritarrok, orokorrean, egunerokoaren normaltasunari sareen bidez eusten saiatu gara (neurri batean edo bestean) eta nekez irudikatu dezakegu zer izango zen haiek gabe itxialdia eta pandemiaren garai hau. Bizikide ez diren pertsonen arteko gune presentzialetan (lantokiak, kaleak, tabernak, kiroldegia, ikasketa-guneak...) eman ohi zen elkarrizketa kolektiboa, neurri handi batean, sare sozialen eremura igaro da. Sare sozialak gure bizitzaren parte direla jakin bagenekien, baina pandemiak eragin du hauen zabalpena eta gizarte mailako protagonismoa handitzea.

Jendaurreko komunikazioaren eremura etorrita, zerbait nabarmendu bada arintasuna izan da. Sareak komunikazio eta koordinaziorako bide arina dira. Gizarte mailako elkarrizketa eta arreta sareetan zegoela sumaturik eta beste hainbat kanal baliatzeko ezintasunak baldintzatuta, PK-ko kideek asko handitu dute sare sozialetako emaria eta parte hartzea. Berariaz prestatu dituzte zenbait euskarri (bideo laburrak, irudiak, laburpen grafikoak...) eta lehenago ez bezala planifikatu dituzte beren ekarpenak. Orokorrean, gainera, aldaketa hauen balorazio positiboa egiten duten PK-ko erakundeek. Harrera positiboa izan dutela eta hartzaileekin komunikazio zuzena areagotu dela sumatu dute. Aurrera begira iraungo duen bide bat zabaldu edo landu dutela ikusi dute erakunde batzuk.

Hala ere, akatsak, gabeziak edo ezintasunak ere agertu dira. Sare sozialek elikadura iraunkorra, edukien sorrera, planifikazioa eta diziplina eskatzen dute, eta horrela izan ezean aukerak, aukerak alferrik gal daitezke hartzaileengana gerturatzea lortu gabe. Eduki zuzen, baliagarri, edota erakargarri beteta izanda ere ikasi egin behar da sarean nola hobetu norberaren erreferentzialtasuna.

Telefonoa

Aipamena merezi du, presentzialetik *onlinera* egindako saltoa hainbeste azpimarratu dugun honetan, telefonoaren erabilerak. Herritarren arreta zuzenerako, bereziki zenbait adin-talderen kasuan, tresna baliagarria izaten jarraitzen du eta pandemiaren agerpenetik erabilera handitu dela sumatu dute zenbait erakundetan.

4.4 IKUSPEGIA, FILOSOFIA, OINARRIAK

Osasun larrialdia eta honen ondorioak proba bat izan dira erakundeentzat, maila askotan. Geldialdia, larrialdia eta aldaketa handiak heldu direnean proban jarri da erakunde horren egoera ekonomikoa, lantaldeen funtzionamendua, egokitze gaitasuna, beste erakunde batzuekiko loturak

eta dependentziak eta abar. Estualdi horrek eta arazoei edo erronkei aurre egiteko moduak balio izan du erakundeen ikuspegia, filosofia eta oinarriak azaleratzeko. Erakundeetan zer den garrantzitsua azaleratu da; erakunde bakoitzak nola ikusten duen bere burua eta nola ikusten dituen beste erakundeak; nola irudikatzen duten etorkizuna; zein harreman duen erakundearen egitura formalak bere ingurunearekin, gizartearekin eta langileekin...

Filosofia horretan komunikazioak duen tokia ikusteko balio izan du egoerak, besteak beste. Orokorrean, esan daiteke, komunikatzeko beharra eta komunikazio egokia egitearen garrantzia asko nabarmendu eta indartu direla pandemia garaian. Erakunde askok badute kontzientzia komunitate (handi edo txiki) baten nodoa direla. Badaudela bere erakundeekin lotura duten pertsonak eta taldeak (bezeroak, langileak, bazkideak, finantzatzaileak...), eta beren hobe beharrez lotura horiek zaindu eta elikatu behar dituztela. Zenbait erakunderen kasuan, aurrez egindako hausnarketak praktikan jarri eta indartzeko aukera eman du egoerak.

Batzuk nabarmentzekotan, beren komunikazioa "gertutasuna" edo "gardentasuna" bezalako baloreetan oinarrituta egon behar dela hausnartuta eta erabakita duten erakundeak daude PKn. Krisialdia iritsi denean, komunikazio lana birpentsatu eta berrantolatu behar izan denean, aurrez egindako hausnarketa horrek aurrera begirako lanaren norabidea argitzeko balio izan du. Gertutasuna eta gardentasuna transmititzea bilatzen zuten ekintzak gauzatu dituzte, erakundearen filosofia bere inguruari komunikatzeko.

Konfinamenduaren garaian, bereziki, erakundeak martxan zeudela komunikatzea eta beraiekin harremana egiteko bideak gogorarazi eta eskaintzea askok egindako urratsa izan zen. Bide desberdinak erabili ziren horretarako, baina helburu berarekin.

Askok partekatzen duten beste esperientzia bat gizartearekiko konpromisoa komunikatzearena da. Erakundeen berariazko jardueri estuki lotuak ez zeuden mezuak zabaltzen zituzten beren kanaletatik zenbait erakundek; mota askotakoak. Esate baterako, animozko mezuak, egoerari aurre egiteko jarrera elikatu nahi zutenak, esker onekoak... Beste adibide bat osasun erakundeen informazio eta aholkuen oihartzun-lana egin zuten erakundeena da. Etxeko itxialdi garaia igarotzeko edukiak (ikus-entzunezkoak adb.), proposamenak eta aholkuak zabaltzen zituzten beste batzuk. Elkartasun ekimen global edo lokalekin bat egin zuten beste erakunde batzuk.

Salbuespenezko egoera bizitzearen jakitun, salbuespenezko ekimenak jarri dituzte hainbat erakundek martxan. Besteak beste, komunikazioaren arlokoak (aldizkari, buletin eta honelakoak ale bereziak) edo erakundeari modu integralean eragiten diotenak (ekonomikoak, kontziliazioari lotuak, iraunkortasuna edo parekidetasunaren eremukoak).

Orokorrean komunikazioa areagotzeko eta indartzeko beharra sumatu duten arren, behar horri erantzuterakoan ez dute arrakasta bera lortu erakunde guztiek.

Batzuek oinarri sendoak zituzten finkatuta eta pauso bat aurrera emateko baliatu dute: komunikazio moldeak aldatu edo egokituta komunikazioaren maiztasuna estrategikoki areagotu ahal izan dute, egoera honetan beren erakundeak paper bat joka zezakeela erakutsi nahi izan dute eta lortu dute. Ziurgabetasunaz gaindi, oso balorazio positiboa egiten dute pandemiaren lehen hilabeteetako komunikazioari dagokionez, bere erreferentzialtasuna eta bere erakundeari lotzen zaizkion baloreak indartuak atera direlakoan.

Beste erakunde batzuk, egokitu beharrekoak ikusi arren, ez dira prest egon horretarako. Baliabide eta prestakuntza aldetik gabeziak aurkitu dituzte; lehendik egindako hausnarketak eta ezarritako irizpideak bidean galtzen ikusi dituzte; gehiegi komunikatu nahian hartzaileen nahasmena eta lantaldeen ahitzea eragin dute...

Aurrera begira, alde positiboenari helduta, krisi egoeran erakunde bakoitzak nola erreakzionatzen duen eta indargune eta ahulguneak non dituen identifikatzeko balio izan du. Behar logistiko, tekniko eta teknologikoetatik haratago, ezin atzeratuzko eztabaidak, erabakiak eta apustuak identifikatzeko ere balio izan dute hilabete hauek.

Horrez gain, erakunde batzuek lanera itzuli ondorengo garaian auto-ebaluazio ekimenen bat edo beste ezarri ez izana faltan izan dute. Alde horretatik, martxotik ekainera arte igarotakoa ahaztu gabe baina ikuspegia edo fokua orainaldian eta gaurkoan jarrita, auto-ebaluaziorik egin ez izana eta nagusiek konfinamendu garaian egindako lanari behar bezalako balioa eman ez izanagatik penatu eta amorratuta agertu dira batzuk. Irakaspen berriekin bai, baina aldi berean euren lanaren garrantziaren kontzientzia handiagorekin bueltatu dira lanera, eta hori nolabait transmititzeko espaziorik ireki ez izanak asegabe utzi ditu.

Bestelako postuetan dauden nagusiei konfiantza eta lankidetzeta, babes handiagoa eskatzen diete, alegia, konfinamendu garaian egindako lan eskerbaren eta egoerara ahalik eta azkarren eta eraginkorren egokitzeko egindako ahalegina nolabait neurtzea.

“Arratsaldean konektatzen, gauean konektatzen. Borondate onenarekin saiatu gara gauzak bizkor egiten, eta gero ez da eskertu. Ez da justua. Eta ez dugu auto-ebaluaziorik ere egin, lanera itzuli gara eta listo, ez da aurrekoaz hitz egin, bilera bat elkartzeko edo, ezer ere ez.”

Erakunde publikoa. Emakumezkoa

“Gure artean jende askoren kritika izan da, ikusi dugulako gure lana ez dela apreziatu. Egindako esfortzua gehiegizkoa izan da, batzuen artean bakarrik egin dugu, eta aldiz trataera oso orokorra izan da.”

Kultura. Emakumezkoa

4.5 HIZKUNTZEN KUDEAKETA ETA EUSKARAREN TOKIA

Jendaurrean Erabili Praktika Komunitatearen xedea dela eta, arreta handia eman diogu hizkuntzen erabilerari pandemiaren agerpenetik gertatutakoak aztertu eta horietaz hausnartzean.

4.5.1 Irizpideak

Jendaurrean Erabiliren urteetako ibilbidean, kideen artean gehien azaleratu eta nabarmendu den kontuetako bat izan da erakundeetan hizkuntzen erabilera irizpideak erabaki, erakundean zabaldu, hauek barneratzeko bideak jarri eta uneoro aplikatzeko beharra. Gainera inoiz amaitzen ez den prozesu bezala ulertzen ditugu, etengabe agertzen direlako aurreikusi gabeko egoerak eta behar berriak eta horietan hizkuntzak nola erabili erabaki behar izaten dugu.

PK osatzen duten erakundeetan hizkuntza irizpideek ezarpen maila ezberdinak dituzte.

- Egoera optimoenean daudenetan hizkuntza irizpideak barne-arau estatusa duen dokumentu batean formalki onartuta daude, erakundearen erabakigune garrantzitsuenen onespina dute eta langileek egunero presente dituzte. Tarteka berrikusi egiten dira eta irizpideak osatu edo eguneratu egiten dira.
- Erdibideko egoera batean dauden erakundeetan, hizkuntza-irizpideak onartuta daude formalki, baina uneoro eta aldiro aplikatzea galarazten duten arazoak dituzte: ez daude ongi zabaldua erakundeko kide guztien artean edo ez daude eguneratuta erakundearen gaur egungo beharrei erantzuteko.
- Azkenik, kasurik hauskorrenetan, hizkuntza irizpideak ez daude erakundearen barne-arau mailara eramanda. Batzuetan ez daude idatzita. Ohiturak daude, hizkuntzen ardura (hitzaren bi zentzuetan) duten pertsonen aholkuak daude, baina erakundeko kide guztiek ez dute barneratuta hizkuntza-mailan zein den norabide adostua eta egoera bakoitzean zein hizkuntza eta nola erabili behar den. Ez zaio nahikoa garrantzia ematen gaiari eta zalantza kasuetan inprobisatutako erabakiak hartzen dira.

Erakunde bakoitza egoera horietako batean egotearen arrazoiak erakundearen barne-kultura eta baloreetan aurki ditzakegu. Lehenago aipatu bezala, pandemiaren agerpenak proban jarri ditu erakunde hauen alderdi asko, batzuk balore eta filosofiari lotutakoak, eta horien artean hizkuntzekiko ikuspegia.

Erakundeek kanpora begirako ohiko komunikazio euskarriak (edo/eta produktuak) sortu izan dituztenean, orokorrean, hizkuntzen erabilera egokia egin da; neurri handi batean pandemiaren agerpenaren aurretik egiten ziren gauzak zirelako, ohiko irizpideak aplikatu dira webguneko edukietan, prentsari bideratutako idatzietan, sare sozialetako idatzizko euskarrietan...

Ez ohiko egoera eta euskarriak izan dira benetako proba. Hizkuntzak erabiltzeko egoera eta esparru berriak agertu dira. Horietan nola jokatu erabakitzerakoan, hizkuntza-politika eta irizpide sendoak barneratuta ez dituzten erakundeetan lausotasuna, presa eta inertziak gailendu dira batzuetan. Eta kasu horietan, euskararen erabilerak galdu du.

4.5.2 Barne komunikazioa

Barne mailako komunikazioari dagokionez bi eremutan bereziki nabaritu dira atzerapausoak.

Lehendabizikoa barne-mezuak dira. Erakundeen erabakiguneetatik (zuzendaritzetatik adibidez) lankideei zabalduetako mezu asko izan dira gaztelera hutsezkoak. Larrialdia eta presaren izenean erakunde batzuetan aurrez finkatutako irizpideak eta ohiturak bete gabe jardun dute. Pandemiaren lehen asteetan gehiago nabarmendu den joera da. Larrialdi sententzia baretzen hasi eta barne-mailan praktika honekiko kexak agertu ostean jokaera zuzendua izan da.

"Zuzendaritzak COVID-19ak sortutako egoeraren gaineko barne-mezu ugari bidali izan ditu martxotik aurrera. Premiazko mezu guztiak gaztelaniaz. Atzerapauso handia."

Kultura. Emakumezkoa

Bigarren eremua *online* saioak izan dira: bilerak, aurkezpenak, formazio saioak... Horietan euskararen erabilera kaltetua izan da. Batez ere hizkuntza-profil desberdineko jendea bildu den kasuetan nabaritu da. Berriz ere larritasuna eta presaren izenean gertatu da sarri. Bilera presentzialetan aldibereko itzulpena baliatu izan duten erakunde batzuk, *online* formatura pasatzerakoan tresna hori galdu egin dute. Ondorioz pentsatzekoa da, aurrez aurreko saio edo elkarrizketetan izan daitezkeen gorabeherak eta zailtasunak handitu egiten direla *online* egindakoetan. Eta aldez aurretik ondo prestatu eta antolatu ezean, hizkuntza nagusia areago nagusituko dela. Kontrako norabidean azpimarratu behar da badirela *online* saioetan aldibereko itzulpenak baliatzeko aukera tekniko-teknologikoa lantzen ahalegin handia

egin duten erakundeak; lehen momentutik gabezia horren jakitun izanik, bertan-goxo geratu ez eta konponbidea eman diotenak. Horrez gain, euskara erabiltzea ahalbidetzen duten softwareak bilatzeko ikuspegia ere izan dute erakunde gehienek; baita, kasuren batean, espresuki, softwareren bat euskarara itzultzeko eskaera egin ere.

4.5.3 Kanpo komunikazioa

COVID-19ak sortu dituen behar berrien artean, hizkuntzari oso zuzenki lotutako batzuk daude. Esate baterako hiztegi espezifiko berri bat zabaldu da gizarte osoan. Gaixotasunari lotuta (koronabirus, talde-immunitate, antígeno...) eta ezarritako neurriei lotuta (etxeratze-agindu, berrogeialdi...) agertu diren kontzeptu guzti horietaz hitz egiteko lexikoa landu eta zabaldu dute zenbait erakundek beren kidegoan.

Ezarritako neurriak betetze aldera, erakunde guzti hauek beren egoitza eta instalazioetan hainbat egokitzapen egin behar izan dituzte (eskuak garbitzeko produktuak, distantziak mantentzeko hesitxoak, kutsatzeak saihesteko manparak, jende pilaketen aurkako ibilbideak...). Egokitzapen guzti horiek berariazko seinaleetika eskatu dute. PK-ko erakundeetan, orokorrean, ongi zaindu den aspektuetako bat hau izan dela identifikatu dugu. Gainera, zenbait erakundek beren bezero, bazkide eta lankideen eskura jarri dituzte landutako seinale, txartel eta oharrrak.

Online jarduerara jauzia eman zenean ikus-entzunezko euskarrien erabilera biderkatu egin zen: bideo-laburrak mezu eta informazioen zabalpenerako, streaming emisioak ekitaldien ordezkotza bezala eta ikus-entzunezko pieza luzeagoak (erreportajeak, dokumentalak, hitzaldiak...) aurrez-aurre eskaini ezin zen programazioaren tokia bete nahian. Orokorrean, bikoizte eta azpititulatzearen bidez erakundeek beren ohiko hizkuntza-erabilera irizpideak bete ahal izan dituzte euskarri hauetan. Dena den, izan ziren atzera pausoak ere. Presentzialki hainbat hizkuntzatan eskaintzen ziren zerbitzu eta saioak *online* eredura aldatzean euskararen presentzia murriztu zuena.

Hedabideekiko harremanean ere ohiko irizpideak mantendu direla esan daiteke, orokorrean. Moldeak aldatu arren (prentsaurrekoetan adibidez) nahiko praktika sistematizatua izanik, eutsi egin zaio.

PKn biltzen diren komunikazio arduradun batzuen artean ere agertu da gizarte mailan euskararekiko gertatu denaren gaineko kezka.

Hizkuntzen erabilerari begira, ondorio nagusia dugu: euskararen erabilera ahuldu eta kaltetu egin zela pandemiaren lehendabiziko fasean, itxialdian eta ondorengo garaian. Krisiaren larritasunak, eta premiazkoak eta ezinbestekoak omen ziren betebeharrak, gaingitu egin zituzten erakunde baliabideak eta euskara zokoratu egin zuten. Gizarte mailako krisi eta larrialdi orokorrean euskara bigarren mailan kokatu dela, eta funtsezko zenbait

gizarte-esparrutan egoera ahul eta zaurgarrian aurkitzen dela adierazi dute beren kontakizunetan, batez ere hasierako asteetan.

5 ONDORIO NAGUSIAK

Bildutako informazio guztian oinarrituta, ikuspegi orokorra eskuratzen eta arlo bakoitzean aurrera begira begitnantzen zaizkigun erronkak identifikatzen saiatu gara ondorengo puntuetan:

1. **Pandemiaren agerpenak eta bere ondorioek eragin emozional esanguratsua izan dute erakundeen komunikazio arduretan jardun dutenengan.** Erronka eta taldetasun sentimenduak indartu diren guneak eta momentuak egon badira ere, orokorrean ziurgabetasunak eta larritasun sententzioa zama handia izan dira. Pandemiaren agerpenaren lehen hilabeteetan egindako komunikazioaren balorazio tekniko eta profesionaletik haratago, langile eta lantaldeetan higadura nabarmena izan da.
2. **Itxialdia eta osasun larrialdiari aurre egiteko neurriei egokitzuz lan-taldeak eta lan-funtzionamenduak berrantolatu eta espresuki berregokitu zituzten erakundeek balorazio hobea egiten dute aurreko (ohiko) moldeei ahalik eta aldaketa gutxienekin eusten saiatu izan zirenek baino.**
3. **Erakundeen barne-komunikazioan esperientzia positiboak eta negatiboak daude.** Lankideak informatuta eta kohesionatuta izateko ahalegina egin izan da hainbat erakundetan. Badaude praktika eta ikasgai interesgarriak zentzu horretan. Hala ere, barne-komunikazioan gabezia nabarmenak azaldu dituzte beste erakunde batzuk, ziurrenik beste arlo batzuk baino plangintza eta protokolizatze maila baxuagoa duen arloa delako.
4. **Erakundeek beren komunikazio jarioari eusteko eta ahal izan duten neurrian indartzeko ahalegina egin dute.** Hilabete hauetan gizarte mailan agertu eta hedatu den "elkartasun" eta "batasun" giroa eta tonua barneratu dute neurri batean, informazio eta komunikazio ildo osoa busti zuena, batez ere lehen hilabeteetan.
5. **Telelana gure artean geratzeko heldu delako ustea orokorra da.** Horretara egokitzeko prozesuak errazagoak edo zailagoak izan dira erakundeen arabera. Gainera, hilabete hauetako esperientziak telelanaren abantailak eta arriskuak azaleratzeko balio izan du. PK-ko erakundeen esku geratu den aukera bat da eta erakundeek zein langileek horren erabilera egokiena egiteko modua bilatu beharko dute orain.
6. **Komunikaziorako tresna digitalen (ezinbesteko) erabilera areagotu da.** Pandemiaren agerpenaren aurretik hautazkoak edo noizbehinkakoak ziren praktikak egunerokora eta orokortzera pasa

dira. Martxan zegoen trantsizio digitalaren azelerazio handia eman da eta erakunde batzuk besteak baino prestatu topatu dira horrekin.

7. **Erakundeek jendaurreko komunikazioak garrantzi handia hartu du, bai erakunde barne-bizitzan eta baita gizarte-bizitzan ere, isolamendu eta urruntze garaian.** Aldi berean komunikazio molde batzuetara egokitu edo hauek asmatzeko zeregina izan dute komunikazio lantaldeek. Une berean, ardura hori zuten pertsonen bizi-baldintzak ere ez ziren ohikoak. Lan-karga gehigarria eta askotan gehiegizkoa jasan dute, estres eta neke handia eragin duen epealdia izan da pandemiaren agerpenaren lehen hilabeteetakoak. Informazio eta mezu mingarriak edo kezagarriak komunikatu beharra egokitu zaienaren areagotu egin da aldarte hori
8. **Erakundeek hedabideekiko harremanetan estutze edo gerturatze bat eman da.** Bideak, ohiturak eta tresnak aldatu dira batzuetan, baina batzuen eta besteen funtzionatzeko modua aldatzean, elkarren beharretara egokitzeko prozesua bera izan da gerturatzea ekarri duena.
9. **Erakundeek komunikazio publikoan barne eta kanpo mailan sortu zaizkien erronkak aukera bat izan dira beren izaera, nortasuna, funtzioa eta gizartearekiko harremana ulertzeko duten modua komunikatzeko.** Horrela identifikatu eta baliatu dute erakunde askok. Beren praktika komunikatiboen ezaugarrietan eta balio sinbolikoko ekimenetan islatzen saiatu izan dira erakundearen balioak.
10. **Hizkuntzen erabilerari dagokionez, erakunde gehienetan ohiko irizpideei eusten saiatu dira eta lortu dute.** Irizpide horiek zehaztuta, formalki onartuta, erakundearen zabaldua eta langileek barneratuta dituzten erakundearen hala izan da eta ez da atzerapausorik eman euskararen erabileran. Irizpideak ohitura informalean eta norbanakoen borondateen menekoago diren beste erakunde batzuetan, praktika eta erabilera-gune berriak agertzean euskararen erabileran gabeziak edo atzerapenak eman dira.
11. **Erakundeek barne-komunikazioan euskararen erabilerak atzera egin duen komunikazio mota batzuk identifikatu dira.** Batetik, presa eta larrialdiak bustirik erakundearen erabakiguneetatik langileei zuzendutako mezu eta informazioetan. Bestetik, *online* tresna bidezko ahozko komunikazio guneetan. Kasu gehienetan edo guztietan, agertutako desoreka eta atzerapausoak konpondu egin dira. Hala ere, inertzia eta aurreikuspen-eza euskararen kalterako faktore izan ohi direla ikusarazi du.

12. **Jendaurrean Erabili** praktika komunitateko hainbat erakundek euskal gizartean eta euskarazko komunikazio publikoaren esparruan funtzio berezitu bat jokatzen dutenaren kontzientzia hartu dute neurri batean. Egokitu behar izan dituzten euskarri eta tresna komunikatiboak zabaltzeko ekimena izan dute. Gainera hedabideen eremuan euskaraz zenbait ikuspegi eskaintzeko subjektu kualifikatu gisa agertzeko aukera izan dute.
13. **Pandemiaren agerpenak proban jarri ditu erakunde**en egokitzeko gaitasuna, komunikazio praktika eta estrategien baliagarritasuna eta hizkuntzak kudeatu eta erabiltzeko **moldea**. Erakunde bakoitzak proba horren balorazioa egingo du, baina denentzat geratu dira agerian indarguneak, ahulguneak, hurrengo urteetarako erronkak eta gehiago landu beharreko elementuak.

6 AZKEN OHARRA

Ikerketa honen oinarrian *Jendurrean Erabili* PK-ko kideek eskuzabaltasun osoz elkarrekin trukaturako testigantzak daude. Oso dokumentu eta testigantza desberdinak jaso dira. Eduki aldetik bai, noski, baina baita forma aldetik ere. Hainbeste gora-behera eta zama erantsi izan diren urtean, ezagutza partekatu hau eraiki ahal izateko ekarpena egin dute, horretan lana eta denbora eskainiz. Ikerketa-taldearen partetik, gure eskerrik beroenak.

Ikerketa lan honi eta txostenari dagokionez, lanerako baliabide bat eta aldaketa aro bat ulertzeko osatu beharko dugun ezagutza multzoaren osagai bat delakoan gaude. COVID-19aren eraginek zein forma hartuko duten eta denboran zenbat luzatuko diren jakiterik ez dagoen une hauetan, ikasketa dinamikoa inoiz baino beharrezkoagoa izango da. Komunikazio publikoan aritzen diren erakundeek beren burua behatzen, elkarrengandik ikasten eta hausnarketarako tarteak ateratzen jarraitu beharko dute garai aldakorretan eraginkortasunez komunikatzeko eta antolakunde bakoitzaren egokitze-gaitasuna handitzeko.

7 BIBLIOGRAFIA ETA ERREFERENTZIAK

APODAKA, Eduardo; ANDUAGA, Uxo; ESKISABEL, Idurre eta SUBERBIOLA, Pablo (2017), "*Jendaurrean Erabili* Praktika Komunitatea, euskarazko komunikazio publikoari eraginez", in BAT Soziolinguistika Aldizkaria 103 (2), 89-113.

CRNIC-GROTIC, Vesna (2020), Communication in RMLs of utmost importance in global medical crises, https://www.coe.int/en/web/european-charter-regional-or-minority-languages/news/-/asset_publisher/t9sWxmY5eZkv/content/communication-in-rmls-of-utmost-importance-in-global-medical-crises (2021-05-28)

EUSKALGINTZAREN KONTSEILUA (2020), Geroa Euskaratik, <https://kontseilua.eus/wp-content/uploads/2020/06/Geroa-Euskaratik-Adierazpena.pdf> (2021-05-28)

Hainbat egile (2020), Euskaraz hitz egingo duen Jaurkitzaren aldeko manifestua, <https://www.berria.eus/albisteak/186098/manifestua-eta-sinatzaileak.htm> (2021-05-28)

HIZKUNTZA ESKUBIDEEN BEHATOKIA (2021), 2020ak agerian utzi du hizkuntza-eskubideei ematen zaien bigarren mailako balioa https://www.behatokia.eus/EU/albisteak/2020ak_agerian_utzi_du_hizkuntza_eskubideei_ematen_zaien_bigarren_mailako_balioa (2021-05-28)

WENGER, E. (1998), *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, University Press.

WENGER, E. (2016), *Communities of Practice: learning as a social system*. <https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/> (2021-05-28)