CZU: 070.431:659.3:004.8 **https://doi.org/10.59295/sum11(6)2025_11**

CONVERGENȚA MEDIA ȘI INTEGRAREA REDACȚIONALĂ ÎN CADRUL FURNIZORILOR PUBLICI DE SERVICII MEDIA: FUNDAMENTE TEORETICE ȘI RAȚIUNI ORGANIZAȚIONALE

Natalia BEREGOI,
Universitatea de Stat din Moldova

Articolul analizează convergența media ca proces multidimensional, ce depășește sfera tehnologică și redefinește redacțiile furnizorilor publici de servicii media din punct de vedere structural, managerial și cultural. Sunt cercetate reperele teoretice, tendințele de transformare editorială și imperativele strategice care fac din integrarea redacțiilor o necesitate în fața fragmentării consumului de conținut și a presiunilor digitale. Exemplele comparative și datele de cercetare ilustrează modul în care convergența susține producția și distribuția pe diverse platforme și accentuează relevanța instituțiilor media. Studiul de caz al RTV Slovenia evidențiază aplicarea practică a acestui model, subliniind atât provocările culturale, cât și oportunitățile strategice, demonstrând că integrarea editorială este un instrument-cheie pentru consolidarea rolului și legitimității furnizorului public de servicii media.

Cuvinte-cheie: *convergență media, integrare redacțională, furnizor public de servicii media (FPSM), transformare digitală, cameră de știri integrată, Inteligență Artificială, cultură organizațională, strategii editoriale.*

MEDIA CONVERGENCE AND NEWSROOM INTEGRATION IN PUBLIC SERVICE MEDIA: THEORETICAL FOUNDATIONS AND ORGANIZATIONAL RATIONALES

The article examines media convergence as a multidimensional process that transcends technology and reshapes the structural, managerial, and cultural organization of public service media (PSM) newsrooms. It researches theoretical foundations, editorial transformation trends, and strategic imperatives that make newsroom integration essential in the face of fragmented content consumption patterns and digital pressures. Comparative examples and research data illustrate how convergence enables multiplatform production and distribution and reinforces the relevance of media institutions. The RTV Slovenija case study highlights the practical application of this model, emphasizing both cultural challenges and strategic opportunities, and demonstrating that editorial integration is a key instrument for strengthening the role and legitimacy of public service media in the digital era.

Keywords: *media convergence, editorial integration, public service media (PSM), digital transformation, integrated newsroom, Artificial Intelligence, organizational culture, editorial strategies.*

Introducere

Convergența reprezintă unul dintre cele mai importante procese definitorii pentru evoluția mass-mediei contemporane. Ea se manifestă ca o fuziune progresivă a conținutului tradițional și a noilor medii digitale, determinată de digitalizare și de emergența unor practici profesionale adaptate unei noi logici culturale și tehnologice. După cum remarcă M. Tacu, „trecerea de la analogic la digital a accelerat radical fenomenul, transformând orice tip de semnal într-o secvență numerică ce poate fi transpusă în text, audio sau video și distribuită printr-un singur mediu tehnologic”[1, p. 70]. Însă, convergența nu înseamnă doar utilizarea unor noi instrumente, ci o schimbare de paradigmă: producătorii și consumatorii devin participanți în același ecosistem.

H. Jenkins a subliniat că în cultura convergenței, conținutul circulă pe multiple platforme, iar consumatorii devin participanți activi, construind o formă de inteligență colectivă care redefinește relația dintre instituțiile media și public [1, p. 71]. În acest sens, convergența nu este doar o mutație tehnologică, ci și una organizațională și culturală, ceea ce presupune o reconfigurare profundă a proceselor redacționale.

Convergența media trebuie înțeleasă, în primul rând, ca un motor al transformării organizaționale. Dincolo de introducerea unor tehnologii digitale sau de fuziunea formatelor de conținut, convergența

presupune o schimbare structurală care redefinește modul în care funcționează organizațiile media. Ea presupune integrarea fluxurilor de producție, a strategiilor editoriale și a mecanismelor manageriale într-un cadru coerent, capabil să răspundă cerințelor complexe ale mediului digital. În acest sens, convergența nu este un proces particular, ci o strategie pe termen lung de remodelare a întregului ecosistem mediatic.

În lucrarea *„Technological progress: generator of changes in the media field"*, M.Tacu explică faptul că digitalizarea mass-mediei produce o transfigurare a mijloacelor tradiționale și impune apariția unor noi formate native digitale. Acestea se caracterizează prin modularitate, variabilitate și interactivitate, facilitând atât crearea de produse media integrate, cât și participarea directă a utilizatorului [2, p. 78]. Din perspectivă operațională, convergența a fost conceptualizată de cercetătorii A. Fagerjord și T. Storsul prin șase dimensiuni: convergența rețelelor, terminalelor, serviciilor, retoricii, pieței și regimurilor de reglementare [2, p. 81]. Această tipologie evidențiază faptul că integrarea mediatică depășește strict domeniul tehnologic, având implicații economice, culturale și juridice.

R. Salaverria și S. Negredo definesc convergența media ca „un proces multidimensional care, facilitat de implementarea tehnologiilor digitale de telecomunicații, implică sferele tehnologice, manageriale, profesionale și editoriale ale mass-mediei, favorizând o integrare a instrumentelor, spațiilor, metodelor și limbajelor de lucru, astfel încât jurnaliștii să producă conținut distribuit prin multiple platforme, utilizând limbajul specific fiecăreia" [3, p. 21].

Context

Fenomenul convergenței se distinge printr-o complexitate sporită, manifestată atât la nivelul conținuturilor, cât și al formatelor de expresie mediatică. Această complexitate este amplificată de suprapunerea conceptuală a unor termeni frecvent utilizați, precum „convergență", „integrare", „cross-media", sau „multimedia", care generează dificultăți semnificative în delimitarea și interpretarea lor corectă. Astfel, convergența se configurează ca un proces multidimensional, care presupune acțiuni corelate și interdependente pe multiple paliere organizaționale. Implementarea sa poate fi comparată cu dirijarea unei orchestre, unde obținerea unui rezultat armonios și coerent necesită participarea simultană a unui ansamblu variat de „instrumente", fiecare cu rol și timbru propriu, dar integrate într-o partitură comună. În mod similar, în cazul organizațiilor media, convergența nu se poate reduce la măsuri superficiale, precum reorganizarea spațiului redacțional sau redistribuirea mecanică a sarcinilor între jurnaliști.

Pentru a fi eficientă, convergența necesită decizii strategice și intervenții concertate în domenii esențiale: *tehnologic*, prin standardizarea și compatibilizarea platformelor și a instrumentelor de producție; *managerial*, prin crearea unor structuri de coordonare și distribuire coerentă a responsabilităților; *profesional*, prin redefinirea rolurilor și competențelor jurnalistice; și *editorial*, prin adaptarea proceselor de selecție, ierarhizare și prezentare a conținutului [3, p. 22]. Doar prin articularea acestor dimensiuni, convergența se poate transforma într-un mecanism funcțional și sustenabil, capabil să genereze valoare atât pentru organizație, cât și pentru public.

1. Dimensiunea tehnologică a convergenței se referă la instrumentele și platformele de producție și difuzare a conținutului. Dacă până la sfârșitul anilor '80 ai secolului XX se utilizau tehnologii distincte (mașina de scris, magnetofon, cameră video analogică), dezvoltarea tehnologiilor multimedia a uniformizat treptat procesele de producție. Astăzi, jurnaliștii din presa scrisă, radio și televiziune folosesc aplicații digitale standardizate, bazate pe aceleași principii tehnologice, ceea ce facilitează interoperabilitatea și flexibilitatea pe diverse platforme. Singura zonă unde persistă diferențe majore rămâne distribuția, deși chiar și aici convergența avansează, prin diversificarea dispozitivelor care permit accesarea conținutului media, oricând și oriunde.

Așa cum explică G. Avilés, „convergența depășește cu mult simpla difuzare simultană prin aceleași rețele, așa cum se întâmpla în media tradițională. În etapa analogică, fiecare canal mediatic se concentra pe un conținut specific, cu limbajul său particular. Acum, convergența încurajează schimbul și combinarea conținutului în diverse canale. Această banalizare a culturii media este ceea ce numim convergență tehnologică" [3, p. 23].

2. Dimensiunea managerială a convergenței reflectă transformările structurale și strategice prin care au trecut organizațiile media în ultimele decenii. În special în ultimul sfert de secol, companiile au parcurs un proces dublu: diversificarea platformelor și creșterea coordonării între produsele editoriale. Modelul tradițional al redacțiilor axate exclusiv pe editarea unui ziar local este aproape dispărut, fiind înlocuit de organizații capabile să funcționeze pe mai multe piețe simultan. Multe dintre fostele edituri de mici dimensiuni s-au transformat în instituții media active în presa scrisă, radio, televiziune și online, consolidându-și astfel pozițiile competitive. În paralel, aceste organizații au adoptat strategii editoriale și comerciale integrate, ceea ce face ca integrarea redacțiilor să reprezinte una dintre cele mai evidente manifestări ale convergenței manageriale.

3. Dimensiunea profesională evidențiază schimbările de roluri și competențe la nivel individual. În prezent, jurnaliștii sunt solicitați să îndeplinească sarcini multiple, care în trecut erau distribuite între diferite funcții redacționale. Astfel, un jurnalist contemporan investighează, redactează, editează, arhivează și, în anumite cazuri, machetează sau editează audio-foto-video. Totuși, această acumulare de responsabilități nu este o noutate absolută: încă din a doua jumătate a secolului XX, reporterii au început să își scrie propriile texte, punând bazele unui model de multitasking profesional. În redacțiile multimedia actuale, această dezbatere este relansată într-o formă nouă. Problema centrală nu mai este delimitarea sarcinilor de colectare și redactare a informațiilor, ci apariția a două tipuri de versatilitate profesională: una legată de diversitatea sarcinilor asumate de jurnalist și alta asociată capacității de a produce conținut pentru mai multe platforme.

4. Dimensiunea conținutului constituie ultima sferă esențială a convergenței media. În forma sa elementară, aceasta se manifestă prin difuzarea identică a aceleiași informații pe mai multe platforme aparținând aceleiași instituții media. Totuși, convergența conținutului poate dobândi forme mult mai sofisticate, depășind simpla replicare și orientându-se către elaborarea unui nou limbaj narativ. Acesta rezultă din integrarea și combinarea textului, imaginilor, sunetului și materialului video într-o structură unitară și interactivă. În special, mediul online favorizează dezvoltarea acestui tip de narațiune, care funcționează ca un „creuzet" în care tradiția jurnalismului scris se îmbină cu cea a jurnalismului audiovizual, generând formate multimedia inovatoare.

În literatura de specialitate, termenul de *integrare* este adesea utilizat ca sinonim pentru convergență, însă cele două concepte nu pot fi considerate echivalente. Convergența desemnează un proces dinamic și continuu, orientat către apropierea unor unități distincte, în timp ce integrarea reprezintă punctul final al acestui proces, momentul în care se întâlnesc liniile convergente. În mediul jurnalistic, integrarea presupune fuziunea efectivă a două sau mai multe redacții într-o structură, cu o conducere editorială unificată și o infrastructură tehnologică comună. Totuși, spre deosebire de convergență, care este inevitabilă în logica transformărilor digitale, integrarea rămâne o opțiune managerială, dependentă de strategiile și obiectivele fiecărei organizații.

Integrarea redacțională nu poate fi redusă la o simplă strategie de optimizare financiară, deoarece asemenea abordări riscă să compromită calitatea jurnalismului și să erodeze încrederea publicului. O redacție integrată presupune mai mult decât redistribuirea spațiilor de lucru sau restructurarea organigramelor; ea necesită o coordonare atentă la nivel managerial și editorial, precum și o regândire a proceselor de producție. Succesul integrării depinde de capacitatea instituției de a armoniza viziunea strategică cu resursele disponibile, de a adapta fluxurile de lucru și de a cultiva o cultură profesională orientată către colaborare.

Integrarea, ca rezultat posibil al convergenței, nu este un model universal aplicabil. Ritmul și gradul de implementare variază în funcție de profilul publicului, ciclurile de producție, resursele tehnologice și politicile de management ale fiecărei organizații media. În unele cazuri, jurnaliștii din diverse redacții ajung să colaboreze fără o contopire completă, menținând un anumit grad de autonomie profesională. Astfel, „camera de știri integrată" descrisă de R. Salaverría și S. Negredo ilustrează această logică: o structură în care echipele produc simultan pentru televiziune, radio, online și rețele sociale, într-un flux comun de planificare și distribuție. Această formă de organizare exprimă convergența ca realitate operațională, marcând trecerea de la fragmentarea mediatică la un ecosistem unitar, flexibil și adaptabil [3, p. 27].

În același context, B. Neto și I. Amaral descriu peisajul dinamic al redacțiilor contemporane prin analiza impactului pe care îl au procesele de căutare, prelucrare și distribuire a datelor și informațiilor, precum și

utilizarea Big Data, cu mecanisme sigure, automate și agile de căutare a informațiilor. Ei menționează că un element esențial al convergenței media este caracterul cooperativ și distribuit al rutinelor de producție jurnalistică, care, pentru a fi eficiente, necesită o gestionare din multiple perspective. Această abordare reflectă în mod direct logica camerei de știri integrate, unde procesele redacționale nu mai sunt fragmentate conform caracteristicilor canalelor, ci coordonate într-un flux comun, adaptabil și orientat către o distribuție pe mai multe platforme[4].

În aceeași direcție, C. Brown și J. Groves subliniază faptul că transformarea redacțiilor nu poate fi redusă la schimbări tehnologice, ci presupune navigarea simultană a obstacolelor organizaționale și culturale. Autorii oferă un cadru practic pentru înțelegerea rezistenței la schimbare și pentru adaptarea proceselor editoriale la noile cerințe, demonstrând prin studii de caz, cum integrarea poate deveni un motor de inovație sustenabilă [5].

Prin integrarea tehnologiilor, a proceselor redacționale și a culturii organizaționale, convergența media depășește statutul de simplu fenomen tehnologic și se impune ca un cadru de transformare cu impact major asupra ecosistemului informațional. Rezultatele sale se traduc prin apariția unei noi culturi jurnalistice, prin consolidarea capacității redacțiilor de a produce conținut adaptat multiplelor platforme și prin redefinirea relației dintre media și public. În acest sens, camera de știri integrată ilustrează cel mai clar această logică, constituind expresia practică a convergenței și răspunsul organizațiilor media la provocările și oportunitățile erei digitale.

Preferințele de consum de știri și convergența redacțională în cadrul furnizorilor publici de servicii media

În ultimii ani, peisajul consumului de știri a suferit transformări profunde, generate de digitalizare, apariția noilor platforme și schimbarea obiceiurilor de informare ale publicului. Dacă în perioadele anteriore, televiziunea, radioul și presa scrisă reprezentau principalele canale de acces la informație, astăzi publicul se orientează către un ecosistem media fragmentat, în care multiple platforme concurează pentru atenția utilizatorilor. *Raportul Institutului Reuters pentru Studierea Jurnalismului* confirmă această tendință, subliniind că „utilizarea platformelor pentru știri devine din ce în ce mai fragmentată, iar publicul tinde să consume știri și de pe platformele YouTube, WhatsApp și TikTok” [6, p. 10]. Această diversificare a canalelor de acces obligă furnizorii publici de servicii media (FPSM) să producă și să distribuie conținut pe mai multe canale și platforme, coordonată dintr-un spațiu integrat care să asigure coerența editorială și eficiența utilizării resurselor.

O altă tendință relevantă o constituie creșterea consumului de video, în special în rândul tinerilor: „consumul de știri video câștigă teren, mai ales în rândul tinerilor. Două treimi dintre respondenți (66%) accesează săptămânal videoclipuri scurte de știri. Totuși, 72% dintre vizionări au loc pe platforme externe (YouTube, TikTok, Instagram), dar nu pe site-urile instituțiilor media” [6, p. 10]. În plus, atenția publicului este oferită creatorilor de conținut, fenomen ce subminează autoritatea tradițională a brandurilor media: „pe platformele de tip video (TikTok, YouTube, Instagram), creatorii de conținut independenți atrag adesea mai multă atenție, decât brandurile media tradiționale” [6, p. 10]. Toate aceste tendințe justifică urgența ca FPSM să adopte modele redacționale integrate, capabile să producă și să distribuie conținut relevant și competitiv.

Datele recente arată că, deși serviciile globale de streaming domină piața, platformele video ale FPSM continuă să se situeze între primele zece servicii on-demand (la solicitare) pentru utilizatorii europeni de 16–64 de ani, confirmând rolul strategic al acestora în ecosistemul digital. Totodată, schimbarea preferințelor de consum este evidentă: timpul petrecut pe Smart TV a crescut cu 38 de minute între 2017 și 2024 pentru utilizatorii de 18–64 de ani, în timp ce televiziunea tradițională înregistrează o scădere constantă, iar smartphone-ul rămâne principalul ecran de acces. În mod particular, publicul tânăr (16–24 de ani) petrece aproape trei ore zilnic pe rețelele sociale și utilizează intens serviciile de muzică și video online, ceea ce indică o diversificare a platformelor și o fragmentare tot mai accentuată a audiențelor [7].

Aceste tendințe demonstrează că FPSM nu mai pot funcționa în logica departamentală a mediilor tradiționale, ci trebuie să dezvolte camere de știri integrate capabile să producă și să distribuie conținut

adaptat simultan televiziunii, platformelor digitale și rețelelor sociale. Datele recente arată că peste jumătate dintre redacțiile FPSM europeni (57%) au adoptat integral sau parțial un model *story-centric* (centrat pe istorie/știre), reflectând o tendință de reorganizare a fluxurilor editoriale în jurul știrii și nu al platformei. Aproape toți FPSM europeni și-au consolidat prezența online, complementând programele tradiționale de știri cu servicii digitale care extind interacțiunea cu publicul. În 2024, structura redacțiilor PSM evidențiază o diversitate de modele: 43% funcționează încă în mod tradițional, 17% sunt complet *story-centric*, iar 40% combină cele două abordări, ceea ce confirmă caracterul tranzițional al acestui proces de convergență [8, p. 16].

Redacțiile FPSM trec printr-un proces accelerat de transformare organizațională, orientat spre facilitarea convergenței editoriale. Aceasta presupune integrarea diferitelor formate media (text, imagine, audio și video) într-un flux unitar de producție, care depășește sfera tehnologiilor și proceselor și implică dezvoltarea continuă a competențelor profesionale. În redacțiile multimedia, jurnaliștii sunt solicitați să producă simultan conținut pentru mai multe platforme, ceea ce necesită abilități avansate de storytelling digital și o versatilitate profesională. Totuși, schimbarea redacțională nu este determinată exclusiv de factori interni de organizare și inovație, ci și de o serie de variabile externe care modelează ritmul și direcția procesului: „schimbarea redacțională în FPSM este influențată de o combinație complexă de factori interni și externi, care determină modul în care aceste instituții răspund transformărilor tehnologice rapide” [9].

Avantajele acestui model sunt evidente: colaborarea între departamente devine mai fluidă, resursele sunt utilizate mai eficient, se reduc timpii de producție, și scad costurile. În același timp, redacțiile convergente reușesc să atragă jurnaliști talentați și să răspundă cu mai multă promptitudine la breaking news și evenimente live, valorificând capacitatea de difuzare imediată și aria largă de acoperire a platformelor digitale.

Un exemplu ilustrativ este cazul FPSM din Estonia - ERR, care, în 2017, a integrat redacțiile de televiziune, radio și digital. Rezultatele au fost pozitive: nu s-a produs nicio formă de canibalizare între platforme, ci dimpotrivă, audiența principalelor buletine TV a crescut cu peste 10%, iar numărul vizitatorilor săptămânali ai site-ului ERR a înregistrat o creștere de 36%. Acest exemplu confirmă faptul că integrarea poate consolida impactul editorial și poate extinde prezența pe diverse platforme a unui FPSM [8, p. 17].

În procesul de transformare digitală, convergența redacțională este strâns legată de adoptarea unor instrumente tehnologice emergente, precum inteligența artificială, care sprijină atât eficiența internă, cât și interacțiunea cu publicul. Așa cum subliniază *Raportul EBU News 2025*, „redacțiile folosesc din ce în ce mai mult instrumente de inteligență artificială pentru a îmbunătăți procesele interne, fie prin GPT-uri personalizate, fie prin funcționalități integrate în sistemele lor de management al conținutului, cu scopul de a crește performanța, dar și pentru a dezvolta formate orientate către public, precum discuțiile despre știri, personalizarea experienței de informare și solicitarea și/sau structurarea contribuțiilor utilizatorilor” [10, p. 3].

Transformările accelerate ale consumului media digital și presiunile exercitate asupra redacțiilor FPSM confirmă faptul că integrarea redacțională nu mai este o opțiune, ci o necesitate strategică. Camerele de știri integrate oferă cadrul optim pentru a răspunde fragmentării audienței, pentru a dezvolta conținut competitiv și pentru a valorifica oportunitățile aduse de noile tehnologii, inclusiv inteligența artificială. În această logică, convergența editorială devine atât un mecanism de eficientizare, cât și un vector de inovație, menit să consolideze relevanța și legitimitatea PSM într-un ecosistem informațional tot mai dinamic și mai fragmentat.

Integrarea redacțiilor de știri în cadrul RTVSlo - furnizorul public de servicii media din Slovenia

Procesul de integrare a redacțiilor în cadrul furnizorului public de servicii media - RTV Slovenija (RTVSlo) a fost inițiat la sfârșitul anului 2024, ca parte a unui proiect strategic dezvoltat în colaborare cu consultanții de la Uniunea Europeană de Radiodifuziune (EBU). Scopul său principal a fost de a răspunde transformărilor rapide din peisajul media și de a alinia instituția la standardele internaționale de convergență editorială. Proiectul a durat opt luni și a inclus câteva etape de analiză, consultare și reorganizare.

În acest proces, echipa de experți ai EBU, împreună cu conducerea RTVSlo și reprezentanții principalelor departamente editoriale (televiziune, radio și digital), au colaborat pentru a defini un model de camera de știri integrată. Proiectul a vizat atât schimbarea structurală și managerială, cât și consolidarea culturii organizaționale, fiind orientat spre creșterea calității editoriale și o mai bună adaptare la tendințele de consum media.

Necesitatea și urgența transformării RTVSlo a derivat din schimbările structurale majore ale pieței media, unde digitalizarea accelerată, modificarea comportamentelor de consum și presiunea exercitată de consumatorii digitali au arătat că modelul tradițional de organizare, cu echipe separate pentru TV, radio și digital, nu mai corespunde cerințelor timpului. Aici se mai adaugă fragmentarea structurală, resursele și bugetele divizate între redacții, absența unui director de știri, colaborarea limitată între echipe, identitățile de brand separate și o strategie editorială lipsită de coerență. Problemele operaționale erau vizibile, cu lipsa de actualizări de știri în domeniul digital în intervalul 00:00–06:00, iar oboseala organizațională acumulată după tentative eșuate de integrare afectase încrederea și dorința de schimbări. Totodată, provocările în rezultatul scăderii constante a audiențelor liniare, competiția puternică din partea platformelor private (precum 24ur.com și Siol.net), și necesitatea unor investiții majore au scos în evidență urgența integrării redacționale.

În urma consultațiilor și a atelierelor de lucru desfășurate pe parcursul a șase luni, a fost formulată strategia de integrare a camerei de știri RTVSlo, un document creat cu implicarea activă a echipelor editoriale și tehnice, pentru a fi adaptat specificului organizațional și contextului sloven. Acest proces participativ a urmărit să asigure legitimitatea și sustenabilitatea schimbării, ancorând planul de transformare într-o viziune comună, construită prin dialog și co-creație.

Strategia conturează o direcție clară și mobilizatoare, sintetizată în motto-ul „Ena ekipa, eno poslanstvo: Skupaj - za zgodbe, ki štejejo” („O echipă, o misiune: împreună pentru știrile care contează”). În centrul propunerii se află ideea de „redacție integrată de știri”, un model operațional ”audience-centric” (orientat spre public) și ”digital-first” (cu prioritate digitală), conceput să elimine fragmentările tradiționale[11].

Organizarea redacției a fost structurată pe trei „forțe” principale: *Super Desk*, care coordonează, planifică și controlează operațiunile; *Input*, responsabil de crearea conținutului; și *Output*, care adaptează și livrează produsele editoriale pentru TV, radio și digital. Acest sistem este consolidat prin mecanisme precum planificarea centralizată, integrarea fluxurilor de lucru și utilizarea datelor de audiență pentru decizii rapide și informate.

O componentă esențială a acestei arhitecturi este infrastructura fizică: organizată într-un spațiu comun cu un *Super Desk* central, menit să favorizeze transparența, colaborarea spontană, vizibilitatea în timp real și coerența deciziilor editoriale[11]. Această condiție reflecta convingerea că integrarea editorială nu poate fi realizată doar prin ajustări organizaționale sau tehnologice, ci necesită și un spațiu fizic care să materializeze cultura colaborativă și fluxurile de lucru convergente.

Procesul de integrare a redacției RTVSlo a fost conceput și implementat în baza celor patru dimensiuni fundamentale ale convergenței. Fiecare dimensiune reflecta un pilon esențial al transformării, definind atât noile structuri și instrumente de lucru, cât și modul în care acestea vor susține schimbarea culturală și organizațională.

1. *Dimensiunea tehnologică.* Propunerea vizează o aliniere complexă a infrastructurii redacționale: integrarea sistemelor de producție, utilizarea unor instrumente digitale comune, date de audiență și fluxuri de lucru asistate de inteligența artificială.

2. Dimensiunea managerială. În centrul schimbării se află o singură echipă de conducere editorială, coordonată prin Super Desk, care acționează ca „creierul” organizației. Super Desk planifică, prioritizează și distribuie resursele în timp real, oferind o vizibilitate completă asupra sarcinilor redacționale. Acest model elimină concurența internă pentru resurse, reduce dublările inutile și transformă platformele într-un sistem interconectat.

3. Dimensiunea profesională. Integrarea necesită o redefinire a rolurilor și o consolidare a competențelor profesionale prin programe de formare și perfecționare. Jurnaliștii trebuie să adopte logica „story-centric” și „digital-first”, producând simultan formate variate, adaptate fiecărei platforme. Această tranziție era însă însoțită de provocări semnificative: rezistență la schimbare, temeri privind creșterea volumului de muncă, pierderea autonomiei sau dificultatea atragerii de noi talente cu profil tehnologic.

4. Dimensiunea conținutului (editorială). Filosofia editorială propusă este ”story-centric”. Accentul cade pe producerea unui număr mai redus de subiecte, dar cu impact mai mare, produse într-o coregrafie unitară și adaptate canalului și platformei. În plus, luarea deciziilor în baza datelor de audiență va deveni o normă în selecția știrilor, ceea ce permite o mai bună calibrare a narațiunilor în funcție de nevoile publicului.

La 27 mai 2025, strategia de integrare a redacției RTVSlo a fost prezentată Comitetului Managerial și Consiliului de Observatori, care au aprobat unanim documentul.

Procesul de integrare redacțională la RTVSlo nu a fost lipsit de rezistență și tensiuni interne. Cultura organizațională în RTVSlo era marcată de o fragmentare adâncă, echipele lucrând separat, fiecare cu identități, rutine și priorități proprii. Deschiderea către schimbare a variat semnificativ între departamente. Echipa tehnică a fost cea mai receptivă la inițiativă, urmată de echipele redacționale de șa televiziune și radio care au început să manifeste o disponibilitate mai mare pentru colaborare, înțelegând avantajele unui flux editorial unificat. În mod surprinzător, cea mai mare reticență a venit din partea echipei digitale, care a perceput integrarea ca pe o eventuală pierdere de autonomie și influență. Acest caz este atipic, întrucât, de regulă, departamentele multimedia sunt cele mai deschise la inovație și transformare. Tocmai această inversare a rolurilor a confirmat faptul că integrarea redacțională implică o transformare culturală profundă, care influențează diferit identitatea și poziționarea fiecărei echipe în ecosistemul organizațional.

Pentru a gestiona aceste provocări, a fost folosită metoda ADKAR, un cadru utilizat pe scară largă pentru managementul schimbării, care presupune cinci etape: *awareness* (conștientizarea necesității schimbării), *desire* (dorința de a sprijini și de a participa la schimbare), *knowledge* (dobândirea cunoștințelor despre cum se realizează schimbarea), *ability* (capacitatea de a pune în practică noile competențe) și *reinforcement* (consolidarea pentru menținerea schimbării)[12].

Echipele au parcurs primele trei etape. Cea mai consistentă parte a efortului a vizat etapa de cunoaștere, unde echipele au învățat despre noile fluxuri de lucru, despre rolul *Super Desk*-ului și despre modul în care integrarea editorială va sprijini atât coerența conținutului, cât și impactul asupra publicului. Deși nu toate etapele au fost parcurse la moment, metoda a contribuit la generarea unei schimbări de perspectivă: rezistența inițială a început să fie înlocuită de curiozitate și deschidere față de un model de lucru colaborativ.

Următorii pași vizează trecerea de la planificare la implementare. Prioritar este crearea unui spațiu comun de lucru care să permită colaborarea transparentă, căci din punct de vedere tehnologic, RTVSLO se află într-o poziție favorabilă, având implementat sistemul Dalet, care asigură compatibilitatea și unificarea fluxurilor liniare și digitale. În paralel, pentru a sprijini dimensiunea profesională a schimbării, în luna octombrie 2025 au demarat programele de instruire și dezvoltare a competențelor digitale, oferite de formatorii Academiei EBU. Astfel, transformarea RTVSLO intră într-o etapă decisivă, unde infrastructura, cultura și competențele se îmbină într-un parcurs comun către o redacție integrată de știri.

Concluzii

Convergența media se impune, în lumina argumentelor teoretice și a evidențelor empirice prezentate, drept o strategie de supraviețuire și, simultan, de re-legitimare a instituțiilor media în epoca platformelor digitale. Dincolo de înnoirea instrumentarului tehnologic, convergența implică o reconstrucție a arhitecturii organizaționale și a culturii profesionale: integrarea fluxurilor de producție, coordonarea editorială unificată, redefinirea rolurilor și adoptarea unei logici narative „story-centric” și „digital-first”. Într-un ecosistem marcat de fragmentarea atenției, mobilitatea consumului și competiția creatorilor de conținut, redacția integrată devine matricea operațională capabilă să asigure coerența conținutului pe diverse platforme, viteză decizională și relevanță publică. Această concluzie este consonantă cu literatura de specialitate care indică natura multidimensională a convergenței și cu datele recente privind preferințele de consum de conținut.

În acest cadru, furnizorii publici de servicii media se confruntă cu o dublă presiune: pe de o parte, obligația misiunii publice de a livra informație veridică; pe de altă parte, imperativele de piață ale distribuției agile, narativelor vizuale și optimizării pentru platforme terțe. Răspunsul adecvat nu constă în multiplicarea insulară a produselor, ci în orchestrarea integrată a resurselor cu infrastructuri interoperabile, guvernanță editorială unică, planificare 24/7, utilizare sistematică a datelor de audiență și, acolo unde este oportun, a instrumentelor de inteligență artificială pentru eficiență internă.

Integrarea redacțiilor în RVSlo confirmă aceste direcții: diagnosticul fragmentării, formularea unei viziuni mobilizatoare și proiectarea unui model operațional centrat pe *Super Desk*, cu fluxuri „input-output”, arată că integrarea redacțională este realizabilă doar ca proiect instituțional, nu ca intervenții separate. Implementarea în faze, ancorată într-un cadru de schimbare orientat pe resursele umane, indică faptul că sustenabilitatea transformării depinde de progresul sincronizat pe toate cele patru dimensiuni ale convergenței media.

Referinţe bibliografice:

1. TACU, M. Convergența mass-mediei ca proces vs fuziunea progresivă a conținutului tradițional. In: *Fenomene şi tendinţe în audiovizual. In Honorem Victor Moraru la 70 de ani*, 7 decembrie 2023, Chişinău. Chişinău, Republica Moldova: 2023, Editia 4, pp. 70-78. ISBN 978-9975-62-608-8.
2. TACU, M. Technological progress: generator of changes in the media field. In: *Studia Universitatis Moldaviae (Seria* Ştiinţe *economice şi ale comunicării)*, 2022, nr. 11(01), pp. 78-82. ISSN 2587-4446. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.5816539
3. SALAVERRIA, R., NEGREDO S. *Integrated Journalism: Media Convergence and Newsroom Organization.* Barcelona: Sol90 Media. 2009. 173 p. ISBN 978-84-9820-955-6
4. NETO, B. M., AMARAL, I. et al. *Digital Convergence in Contemporary Newsrooms. Media Innovation, Content Adaptation, Digital Transformation, and Cyber Journalism*. Springer. 2022. 256 p. ISBN 978-3030744304
5. BROWN, C., GROVES, J. *Transforming Newsrooms: connecting organizational culture, strategy and innovation.* New York: Routledge, 2021. 244 p. ISBN 9781315732336
6. NEWMAN, N., FLETCHER, R. et al. *Reuters Institute Digital News Report 2024.* Reuters Institute for the Study of Journalism. 2025. 168 p. Available: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024 [Accessed: 15.09.2025].
7. *Digital media consumption trends.* EBU - Media Intelligence Service. July, 2025. 143 p. Available: https://www.ebu.ch/publications/research/membersonly/report/digital-media-comsumption-trends [Accesat: 20.09.2025].
8. *The A to Z of PSM news. How public service media vitalize the European public sphere.* EBU - Media Intelligence Service Report. May, 2025. 155 p. Available: https://www.ebu.ch/publications/research/membersonly/report/A_to_Z_of_PSM_News_2025 [Accesat: 10.09.2025].
9. SEHL, A., CORNIA, A., at al. Newsroom Integration as an Organizational Challenge: Approaches of European public service media from a comparative perspective. In: *Journalism Studies,* 20(9), 2018. pp. 1238–1259. https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1507684
10. *Leading Newsrooms in the Age of Generative AI.* EBU News Report 2025. 75 p. Available: https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/Reports/open/EBU_News_report_2025_Leading%20Newsrooms_AI.pdf [Accesat: 17.09.2025].
11. *Proposal for the strategic transformation of news operations and the creation of an integrated newsroom at Radiotelevizija Slovenija.* EBU Transformation Services. Geneva, April, 2025. 19 p.
12. BALL, K. *The ADKAR advantage. Your new lens for successful change.* 2024. Colorado: Prosci Inc. 268 p. ISBN 979 8891099388

Date despre autor:

Natalia BEREGOI, doctor, lector universitar, Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării, Universitatea de Stat din Moldova, Consultant, Uniunea Europeană de Radiodifuziune
ORCID: 0000-0002-5673-5837
E-mail: natalia.beregoi@usm.md

Prezentat: 01.10.2025