

CZU: 070:004.032.6

## TRANZIȚIA LA REDACȚIA CONVERGENTĂ: PROVOCĂRI, AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE

Maria GUGULAN

Universitatea de Stat din Moldova

Rezultat al evoluției progresului tehnico-științific, convergența media este privită ca un proces inovator, o abordare diferită a selectării, producției și difuzării știrilor. Aceasta se referă la munca în echipă a jurnaliștilor, în redacții convergente, la folosirea în comun a informațiilor colectate și la distribuirea conținutului pe platforme diferite. Pe lângă exigența cunoașterii noilor tehnologii și însușirea specificului altor platforme media, convergența presupune și compatibilizarea diferitelor culturi media: jurnaliștii din presa scrisă învață să lucreze alături de cei din audio-vizual și mediul online, care, până nu demult, erau în competiție. Deși nu există o regulă universală pe care trebuie să o respecte redacțiile care trec la modul de lucru multimedia sau convergent, profesioniștii în domeniul mediatic sugerează totuși respectarea anumitor reguli, care au adus succes în alte redacții.

*Cuvinte-cheie:* redacție convergentă, convergența media, mass-media, tehnologie digitală.

### TRANSITION TO THE CONVERGENT NEWSROOM: CHALLENGES, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

As a result of the evolution of technical and scientific progress, media convergence is seen as an innovative process, a different approach to the selection, production and dissemination of news. This refers to teamwork of journalists, in converged newsrooms, to the sharing of collected information and distribution of content on different platforms. In addition to the need to know the new technologies and to learn the specifics of other media platforms, convergence also involves the compatibility of different media cultures: journalists in the print media learn to work alongside those in the audio-visual and online environments that, until recently, were in competition. Although there is no universal rule to be met by newsrooms who go to multimedia or convergent work, media professionals suggest however respecting certain rules that have succeeded in other newsrooms.

*Keywords:* convergent newsroom, media convergence, media, digital technology.

### Introducere

Schimbările conceptuale și funcționale generate de fenomenul convergență au constituit în ultimii ani subiectul unor studii ample în domeniu. Cercetătorii medialogi se axează atât pe studierea specificului noului tip de redacție, cât și pe provocările și dificultățile cu care se confruntă jurnaliștii care lucrează în mediu convergent. Aceștia sunt puși în situația de a-și extinde competențele obținute în redacțiile tradiționale și de a lucra într-un mediu nou, în care se pune accentul, în principal, pe cunoașterea noilor tehnologii de colectare, producere și difuzare a informațiilor. Astfel, scopul acestui articol este de a evidenția principalele provocări ale tranziției la redacția convergentă, recomandările profesioniștilor media, prentu a face față acestor provocări, precum și avantajele și dezavantajele convergenței media.

### Provocările tranziției la redacția convergentă

Studiile ce vizează convergența media, realizate în ultimii ani, evidențiază mai multe aspecte ale noului tip de redacție: relațiile care se stabilesc și se dezvoltă în cadrul redacției de știri convergente, provocările și dificultățile cu care se confruntă jurnaliștii ce lucrează în sistem convergent, percepția acestora față de schimbare, etapele pe care ar trebui să le urmeze organizațiile interesate de adoptarea și implementarea convergenței etc.

Trecerea la redacția convergentă se face în mod diferit, în diferite țări ale lumii. Din practica internațională, constatăm că nu există o regulă universală pe care trebuie s-o respecte cu strictețe fiecare redacție care trece la modul de lucru convergent. Unii încep prin optimizarea spațiului de lucru – unesc mai multe redacții împreună, micșorează numărul de angajați sau construiesc redacții noi, alții pornesc pe această cale prin pregătirea personalului și apoi schimbă structura redacției [1].

Un aspect important al noului tip de redacție este relația ce se stabilește între membrii acesteia. Oamenii percep schimbarea în mod diferit: unii o acceptă cu ușurință, alții o privesc cu scepticism. Transformarea mentalității jurnaliștilor, obișnuiți să lucreze în presa scrisă, radio sau TV, în cea de jurnalist multimedia este o etapă dificilă, dar esențială pentru succesul redacției convergente. În acest context, considerăm de un real folos, inclusiv pentru mass-media autohtonă, recomandările studiului semnat de Lawson-Borders, *Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in Media Organizations* (Integrarea new media și mass-media vechi: Șapte observații de convergență ca strategie pentru cele mai bune practici în Organizațiile Media) [2]. După ce a analizat activitatea a trei organizații media americane, care au încorporat convergența în practicile lor jurnalistice – Tribune Company din Chicago, Media General din Richmond și Belo Corporation din Dallas – Lawson-Borders identifică șapte elemente de bază ale convergenței, ca o formă de bune practici pentru redacțiile integrate: *comunicarea, angajamentul, cooperarea, compensația, cultura, concurența și publicul*. Pentru o funcționare eficientă, este necesară *comunicarea* constantă dintre manageri. Aceștia planifică zilnic, în cadrul celor două ședințe redacționale, conținutul și formatul știrilor ce urmează a fi difuzate pe fiecare platformă. Cel de-al doilea element, *angajamentul*, ține de modul în care organizația își desfășoară afacerea. „Angajamentul față de proiectul convergent comun trebuie să rezoneze la toate nivelurile organizației, în relațiile interne și externe, de la liderii corporației până la reporterii care acoperă știrile pe teren, de la departamentele economice la cele tehnice” [2]. Angajamentul economic presupune, de asemenea, acordarea de suport pentru cercetare și dezvoltare, precum organizarea diverselor traininguri de perfecționare a angajaților. *Cooperarea* apare din necesitatea editorilor, managerilor, reporterilor și fotografilor de a lucra împreună pentru a partaja idei. Membrii organizațiilor de știri trebuie să fie deschiși pentru a face schimb de idei și a lua decizii privind cea mai bună cale de operaționalizare a convergenței. Progresul noilor media nu presupune dispariția mijloacelor de informare în masă tradiționale, ci, mai degrabă, oferă o alternativă de livrare a conținutului, deoarece nu toate informațiile pot fi publicate pe orice platformă. Al patrulea element, *compensația*, constituie o preocupare, în mod special, în rândul jurnaliștilor din presa scrisă. Lawson-Borders consideră că managerii organizațiilor media trebuie să găsească soluții pentru a răsplăti competențele adiționale obținute de jurnaliști și pentru a compensa eforturile și experiența acestora în asumarea unor roluri și responsabilități diverse. Angajații care sunt bine pregătiți, încurajați să crească profesional, plătiți corespunzător pentru serviciile lor și satisfăcuți de munca pe care o fac au cele mai mari șanse să obțină performanțe la locul de muncă. În cazul în care reporterii sunt nevoiți să producă conținut pentru mai multe tipuri de media simultan, programul lor de lucru se prelungește, ceea ce poate genera stres, iar nemulțumirea și frustrarea se intensifică dacă salariul jurnalistului nu este pe măsura muncii depuse. În aceeași ordine de idei, în redacția multimedia sunt necesare și *schimbările culturale*, deoarece contribuie la acceptarea de către jurnaliști a schimbărilor aduse de fenomenul convergență. Reporterii sunt cei care aduc în redacția convergentă jargonul și practicile specifice culturii media tradiționale, care se manifestă mai ales în limbaj și metodele de producție. Pentru a avea succes, ei sunt nevoiți să însușească noul limbaj și nevoile specifice fiecărui mediu de difuzare a informației. În ceea ce privește *concurența* în noul mediu convergent, aceasta este abordată în diferite moduri. Concurentul nu mai este doar din presa locală. Activitățile online creează concurență națională și globală pe piețele locale. Spre exemplu, New York Times și New York Times Digital trebuie să concureze cu Yahoo, Microsoft și alți concurenți ca să câștige autoritate. Companiile media care practică convergența prin diferite filiale de afaceri trebuie să se ocupe de concurență atât pe piața locală, cât și în afară. Nu în ultimul rând, autoarea studiului subliniază importanța *publicului* pentru redacțiile convergente. Consumatorul este proprietarul informației, el decide când și ce selectează să acceseze. În mass-media tradițională, cititorii presei scrise se diferențiau de telespectatorii unui post televizat prin dorința celor dintâi de a ține în mâini ziarul din care preluau informația. În mediul online, publicul este și telespectator, și cititor, și radioascultător în același timp, indiferent de platforma accesată. Dispare astfel segmentarea.

Pentru a explica esența transformărilor produse de fenomenul convergență, Rolf Lie, editor la *Aftenposten* din Norvegia, menționează că, vorbind de viitor, nu vorbim despre ziar sau despre online, ci vorbim, simplu, despre informație. Jurnalistul de azi nu ar trebui să spună: lucrez la ziar, la radio sau TV, ci lucrez la știri. Aceasta presupune o schimbare de mentalitate în rândul jurnaliștilor. Obiectivul major al unei organizații media ce a adoptat convergența ar trebui să fie livrarea de conținut pentru consumatori, indiferent în ce format și pe ce platformă. Anume convergența sporește șansele organizației de a atrage cel mai mare număr de consumatori [3].

Pe firul acestei idei, Vincent Filak susține că una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă organizația media care a trecut la redacția convergentă, mai presus de transformările economice și tehnologice, este aceea de a-i determina pe jurnaliștii care au lucrat anterior în redacții tradiționale să lucreze eficient împreună într-un mediu integrat [4]. Pentru a analiza redacția de știri ca mediu de lucru și a oferi soluții practice pentru diminuarea divergențelor culturale, Filak folosește teoria identității sociale. Autorul consideră că, fără o analiză în profunzime, orice redacție multimedia care implementează funcționarea integrată în sistem multimedia va merge înainte într-un teritoriu necunoscut, fără certitudinea că modelul de convergență adoptat este cel potrivit. Conform teoriei identității sociale, indivizii dezvoltă și păstrează reprezentări multiple despre ei înșiși și se autodefinesc, în mare măsură, în raport cu apartenența lor la un anumit grup. Potrivit cercetătorilor, îmbunătățirea relațiilor dintre jurnaliștii din redacția convergentă, care vin din redacții tradiționale, cu practici de lucru specifice, cu valori și convingeri diferite, se poate face numai prin stabilirea anumitor contacte, cum ar fi participarea la evenimente în care își demonstrează reciproc abilitățile profesionale, oferirea de informații, în mod formal sau informal, care desființează stereotipurile anterioare, precum și discutarea temerilor legate de adoptarea și implementarea operațiunilor convergente.

La fel ca Lawson-Borders, Kenneth Killebrew identifică șapte pași esențiali ce trebuie respectați de redacțiile care trec la modul de lucru în regim convergent [5]. Primul pas este pregătirea adecvată a managerilor. Aceștia trebuie să înțeleagă specificul redacției convergente, astfel încât să ia decizia asupra celui mai potrivit format și platformă pentru fiecare informație în parte. Al doilea pas este planificarea detaliată și organizarea procesului de tranziție propriu-zis ce include criteriile de selecție pentru platformele pe care urmează a fi publicate informațiile și modalitățile de implementare. Comunicarea dintre manageri și restul personalului este cel de-al treilea pas sugerat de Killebrew. Aceasta permite identificarea eventualelor dificultăți în acceptarea noului mod de lucru la diferite etape de adoptare și implementare a convergenței. Pasul al patrulea se referă la pregătirea corespunzătoare a angajaților. Jurnaliștii trebuie să dea dovadă de competențe tehnice multiple care să implice capacitatea de a produce conținut în formate diferite pentru diverse platforme. Totuși, Killebrew recomandă managerilor să acționeze prudent. Jurnaliștilor mai sceptici în fața fenomenului convergenței trebuie să li se acorde timp pentru a se obișnui cu schimbările aduse de acesta. Următorul pas important în procesul de tranziție la redacția convergentă este folosirea eficientă a resurselor tehnologice și umane. Modul de lucru în mediu convergent presupune o restructurare la nivelul personalului, care, de cele mai multe ori, înseamnă reducerea numărului de angajați, deoarece, în noile condiții, un jurnalist produce conținut pentru mai multe platforme. Pentru aceasta, jurnaliștii trebuie să fie echipați, dar și pregătiți corespunzător. Ei trebuie să dispună de toate instrumentele tehnologice necesare colectării, editării și difuzării informației, dar și de o pregătire corespunzătoare pentru a le putea mânui eficient. Al șaselea pas este implementarea unei noi culturi a redacției de știri. Killebrew susține că toți membrii organizației media trebuie să însușească și să folosească un limbaj comun, specific redacției convergente, să fie pe aceeași lungime de undă și să respecte cultura nou-creată. De altfel, în majoritatea studiilor organizaționale, cultura este strâns legată de identitate și imagine. Trăsătura integraționistă presupune un consens în rândul angajaților, o percepție comună și colectivă a caracterului distinct al organizației din care fac parte. În această ordine de idei, Edgar Schein consideră că „cultura unui grup poate fi definită ca model de credințe comune, împărtășite de toți membrii organizației, care a fost însușită pe măsură ce grupul și-a rezolvat problemele de adaptare externă și integrare internă, care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat valid și, prin urmare, predat noilor membri, ca un mod corect de a percepe, gândi și simți în raport cu problemele întâmpinate” [6, p.17]. Profesorul american subliniază că cultura izvorăște din trei surse: credințele și valorile fondatorului organizației, experiențele învățate și dobândite de membrii organizației în procesul de evoluție a acesteia și noile convingeri și valori aduse de membrii și liderii recentii.

Ultimul pas, al șaptelea, evocat de Kenneth Killebrew pentru o trecere cu succes la noul tip de redacție, vizează continuarea procesului de pregătire a personalului și menținerea comunicării, după ce s-a trecut la mediul de lucru convergent.

Considerăm că recomandările cercetătorilor americani cu privire la regulile ce trebuie respectate de membrii redacțiilor convergente sunt de o reală importanță, deoarece de ele depinde succesul redacției nou-create. Munca în sistem convergent solicită jurnaliștilor să renunțe la vechile tradiții și rutine și să dezvolte obiceiuri noi. În caz contrar, convergența media nu face decât să accentueze sau să sporească incompatibilitatea jurnaliștilor ce vin din diverse medii de informare, ceea ce duce, în cele din urmă, la apariția unui alt fenomen mediatic: *de-convergența* sau renunțarea la modul de lucru în redacție integrată. Acest concept a fost introdus

de cercetătorii Klaske Taming și Marcel Broersma, de la Universitatea Groningen (Olanda), pentru a descrie schimbările ce au avut loc, în 2011, în redacția ziarului olandez *de Volkskrant*. Autorii studiului „*De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice*” (De-convergența redacțiilor: Strategii pentru schimbările din redacții și influența lor asupra practicilor jurnalistice) [7] subliniază că strategiile pentru un viitor digital afectează mult practicile jurnalistice. *De Volkskrant* a anticipat inițial era digitală, prin dezvoltarea unei strategii cross-media, în cadrul căreia o redacție integrată ar servi mai multe platforme. Cu toate acestea, lipsa unui model de afaceri solid și rezistența reporterilor la noua cultură a împiedicat aceste ambiții. „La *De Volkskrant*, marea majoritate a reporterilor nu și-au dorit să dezvolte o stare de spirit multimedia” [7, p.26]. Aceștia erau convinși că ziarele și site-urile sunt medii distincte, cu logică de afaceri și ritm de lucru diferit. Jurnaliștii de presă scrisă au continuat să pună accentul pe calitatea și originalitatea informației, iar cei din mediul online – pe dorința de a publica primii știrea. Jurnalismul online, prin esență, înseamnă rapiditate, iar aceasta presupune, de cele mai multe ori, publicarea informațiilor în formă incompletă. Astfel, după ce, în 2006, *de Volkskrant* trecuse la redacția integrată, în 2011 decide separarea print-ului de online. Jurnaliștii care scriu pentru ziar își au, actualmente, redacția la Amsterdam, pe când editorii online – la Rotterdam. Redacția online este condusă de un editor separat și face parte dintr-o nouă unitate de afaceri autonomă numită *de Persgroep online*, în care sunt organizate toate activitățile digitale. Deși aparțin aceluiași brand, jurnaliștii celor două tipuri de media respectă standarde jurnalistice diferite și produc conținut jurnalistic diferit.

Problemele generate de tranziția de la redacția de știri tradițională la cea integrată sunt evidențiate și de către Sue Robinson într-un studiu realizat în 2011. Autorul urmărește să analizeze interacțiunea dintre jurnaliști atât în spațiile fizice, cât și în cele virtuale ale redacției convergente. Rezultatele studiului etnografic arată că relațiile de muncă se tensionează progresiv, pe măsură ce reporterii și editorii încorporează noile tehnologii în munca de zi cu zi. Diagrama de lucru a redacției convergente evidențiază o schimbare a ierarhiei de putere în favoarea jurnaliștilor care mănuiesc mai bine noile tehnologii, în timp ce jurnaliștii care vin din presa scrisă și-și păstrează obiceiurile jurnalistice devin din ce în ce mai izolați în noul tip de redacție [8]. De altfel, despre eventualele probleme caracteristice perioadei de tranziție culturală și tehnologică vorbea cercetătorul canadian Marshall McLuhan încă în anii '60 ai secolului trecut, înaintea apariției noilor tehnologii. El a intuit sentimentele de confuzie și respingere cu care indivizii sau organizațiile media se vor confrunta. Individul, pus în fața unor noi modele perceptiv, cognitive și comportamentale, se află în aceeași situație stresantă în care se află analfabetul nevoit să se adapteze epocii tiparului. McLuhan compară dificultățile de adaptare, neliniștile și dezorientările omului aflat în plină epocă a electricității cu cele experimentate de englezii aflați în perioada elisabetană, în timpul tipografiei și mecanicii, care trăiau concomitent două forme de experiență și organizare socială. Totuși, în cazul întrepătrunderii dintre galaxia Gutenberg și cea electronică, adaptarea la noile tehnologii a fost înlesnită de faptul că individul a venit deja cu un bagaj cultural modelat de cunoștințele acumulate în epoca tiparului și cu știința unor coduri aplicabile în limbajul radioului, televiziunii și al computerelor [9].

Potrivit profesorului Jonathan Halls, trainer în tehnici multimedia, care a coordonat tranziția unor ziare mari de la print la online, precum *Daily Telegraph*, *De Volkskrant* etc., tranziția la redacția integrată este iminentă: „Tehnologia avansează și, pentru jurnaliștii care s-au născut să spună povești, această tehnologie oferă mai multe instrumente și opțiuni pentru istorisirea lor. Ființa umană este atrasă de povești pentru că asta dă sens lumii. Deci, orice mijloc nou de a relata noutăți este binevenit. Cheia pentru a profita din plin este să te asiguri că povestea, și nu tehnologia, stă în centrul muncii noastre [...]. Într-o redacție integrată, conținutul știrii vine pe primul loc, iar metoda prin care este relatată vine pe locul doi. Din punct de vedere organizatoric, nu ai o echipă de online separată de cea a ziarului. Toți lucrează împreună. Redacțiile tradiționale au de obicei echipa pentru online departe de acțiune, iar știrile ajung pe website cu o mică întârziere. Lucrul acesta n-o să mai meargă în viitor” [10].

Halls susține că între materialul destinat versiunii print și cel pentru web există o diferență pe care jurnaliștii trebuie să o sesizeze și de care să țină cont. „Studiile arată foarte clar că oamenii nu citesc textele de pe net în același mod în care citesc presa tradițională – ziare, reviste sau cărți. Oamenii sunt interesați de scanarea textului în detrimentul citirii fiecărui cuvânt, iar experiența este diferită. Există numeroase studii despre câte cuvinte citesc pe o pagină web și, în general, acestea se clasează între 100 și 200 de cuvinte. Astfel, când reporterul ziarelor tradiționale scrie un articol de 400 de cuvinte, se poate aștepta ca navigatorul să citească mai puțin de jumătate din el. Deci, trebuie să utilizăm tehnici diferite care fac informația mai rapidă și mai ușor de citit, fără a compromite integritatea mesajului” [10].



### Avantaje și dezavantaje ale redacțiilor convergente

Avantajul principal al redacției în format convergent îl constituie posibilitatea de a produce mai mult conținut cu aceleași resurse. Reporterii nu mai beneficiază însă de luxul de a acorda o zi întreagă știrii pe care o produc, ci trebuie să adune cât mai repede imaginile, sunetul și informația și, de cele mai multe ori, au nevoie doar de un telefon mobil pentru a înregistra totul; fișierele audio merg la postul de radio, fragmentele video folosesc la producția reportajelor pentru televiziune, iar partea cea mai consistentă este încărcată pe site-ul de știri (Sheehan, 2014). În final, tot conținutul informativ, fie de tip scriitură, audio, video sau foto, este direcționat către site. Spre exemplu, modelul de comunicare folosit de Centrul de Inovație Media este „o singură știre, cât mai multe platforme”, cu accent prioritar pe online și transmiterea informației pe rețeaua de socializare Twitter [11, p.175].

Referindu-se la beneficiile economice ale funcționării pe multiple platforme, Mike Gasher subliniază că prin difuzarea simultană pe mai multe platforme publicitatea aduce încasări semnificative, în timp ce cheltuielile scad datorită reducerii personalului: sunt angajați jurnaliști policalificați, capabili să producă știri pentru mai multe tipuri de media la aceleași costuri [12]. Potrivit cercetătorilor, convergența media comportă însă și o serie de dezavantaje, cum ar fi diminuarea diversității opiniilor, slăbirea calității produselor mediaticе, ca urmare a dorinței de a transmite informația cât mai repede pe toate platformele disponibile, precum și creșterea numărului de materiale jurnalistice de tip copy-paste [13] [12]. În aceeași ordine de idei, profesorul american Van Kornegay avertizează că factorul denumit convergența media încurajează o realiniere a societății în jurul unor interese rigide sau periferice, care duc la lipsa de coeziune socială și la stagnare culturală din cauza conținutului tematic limitat. Kornegay consideră, de asemenea, că fenomenul convergență are efecte negative și asupra protejării arhivelor. Spre exemplu, o fotografie sau o înregistrare video sau audio, care este convertită în format digital, devine doar o înșiruire de zero și unu (adică, biți), soarta cărora depinde de transformările tehnologice de zi cu zi. Apariția noilor soft-uri și formate de stocare a informației digitale, precum și lipsa unei standartzări a calității sunetului și imaginii pun sub semnul întrebării integritatea arhivelor istorice într-un viitor îndepărtat [14].

### Concluzii

În contextul mediatic contemporan, considerăm că tranziția la redacția convergentă constituie o evoluție firească a stării de lucruri, în pofida provocărilor pe care le comportă. Dezvoltarea tehnologică și, implicit, schimbarea obiceiurilor publicului de a se informa, de a recepționa mesajul jurnalistic și de a relaționa silesc, practic, organizațiile mediaticе să treacă la o nouă etapă. Cunoașterea tendințelor mondiale de dezvoltare a convergenței media, corelația lor cu situația sociopolitică și economică existentă în fiecare țară permite determinarea, în prealabil, a eficacității deciziilor propuse. Expertiza preventivă și respectarea anumitor reguli de bază permite protejarea instituțiilor mediaticе de consecințe nefaste și acțiuni ineficace.

### Referințe:

1. *Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные* [online] / Под ред. А.Г. Качкаевой. Москва, 2010. 200 с. [Accesat: 04.05.2017]. Disponibil: <http://www.newsman.tsu.ru/2014/02/zhurnalistika-i-konvergenciya-pod-red-a-kachkaevoj/>
2. LAWSON-BORDERS, G. Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in Media Organizations. In: *The International Journal on Media Management*, 2003, vol.5, no2, p.91-99. ISSN 1424-1277. [Accesat: 19.12.2016]. Disponibil: <http://www.mediajournal.org/index.php/jmm/article/viewFile/10/3>.
3. QUINN, S., QUINN, A. D. The world-wide spread of journalism convergence. In: *Proceedings of the 2005 Journalism Education Association Conference*, Griffith, 29<sup>th</sup> November - 2<sup>nd</sup> December 2005 [online]. Griffith: Griffith University, School of Arts, 2005. [Accesat: 19.11.2016]. ISBN 9781920952556. Disponibil: <https://core.ac.uk/download/pdf/13967883.pdf>.
4. FILAK, F.V. Culture, Conflict and Convergence. A theoretical Discussion of Group-based Identity and Bias Reduction in a Converged Newsroom. In: GRANT, A.E. and WILKINSON, J.S. (eds). *Understanding Media Convergence: The State of the Field*. New York: Oxford University Press, 2009, p.117-134. ISBN 9780195327779.
5. KILLEBREW, K. C. Culture, Creativity and Convergence: managing journalists in a Changing information workplace. În: *International Journal on Media Management*. 2003, vol.5, no.1, p.39-46. ISSN 1424-1277.
6. SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 464 p. ISBN 0-7879-7597-4

7. TAMELING, K., BROESMA, B. De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. In: *International Communication Gazette*, 2013, vol.75, no1, p.19-34. [Accesat: 27.12.2016]. ISSN 1748-0485. Disponibil: [http://www.klasketameling.nl/wp-content/uploads/2015/06/Article\\_Gazette\\_Tameling\\_Broersma.pdf](http://www.klasketameling.nl/wp-content/uploads/2015/06/Article_Gazette_Tameling_Broersma.pdf)
8. ROBINSON, S. Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. In: *Journal of Communication*, 2011, vol.61, no.6, p.1122-1141. ISSN 0021-9916
9. MCLUHAN, M. *Understanding Media: The Extension of Man*. New York: McGraw- Hill, 1965. 318 p. ISBN 81-14-67535-7
10. IANCU, Stefan. *În aceasta lume nouă, ziarele vor fi doar o parte a unui trust de presă* [online]. În: *România liberă*. 2008, 10 octombrie [Accesat: 6.02.2017]. Disponibil: <http://ziarero.antena3.ro/articol.php?id=1223584253>.
11. ȘUȚU, R. M. *Fără granițe: Efectele digitalizării în redacțiile de știri*. București: Editura Universității din București, 2015. 276 p. ISBN 978-606-16-0626-9
12. GASHER, M. *Convergence des médias* [online]. 09.05.2011 [Accesat: 7.11.2016]. Disponibil: <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/media-convergence/>
13. FENTON, N. *New Media, Old News: Journalism and Democracy in the Digital Age*. London: Sage Publications Ltd., 2010. 232 p. ISBN 9781847875747
14. KORNEGAY, V. Media Convergence in the Neo-Dark Age. In: GRANT, A.E. and WILKINSON, J.S. (eds). *Understanding Media Convergence: The State of the Field*. New York: Oxford University Press, 2009, p.84-97. ISBN 9780195327779

Prezentat la 24.07.2017