

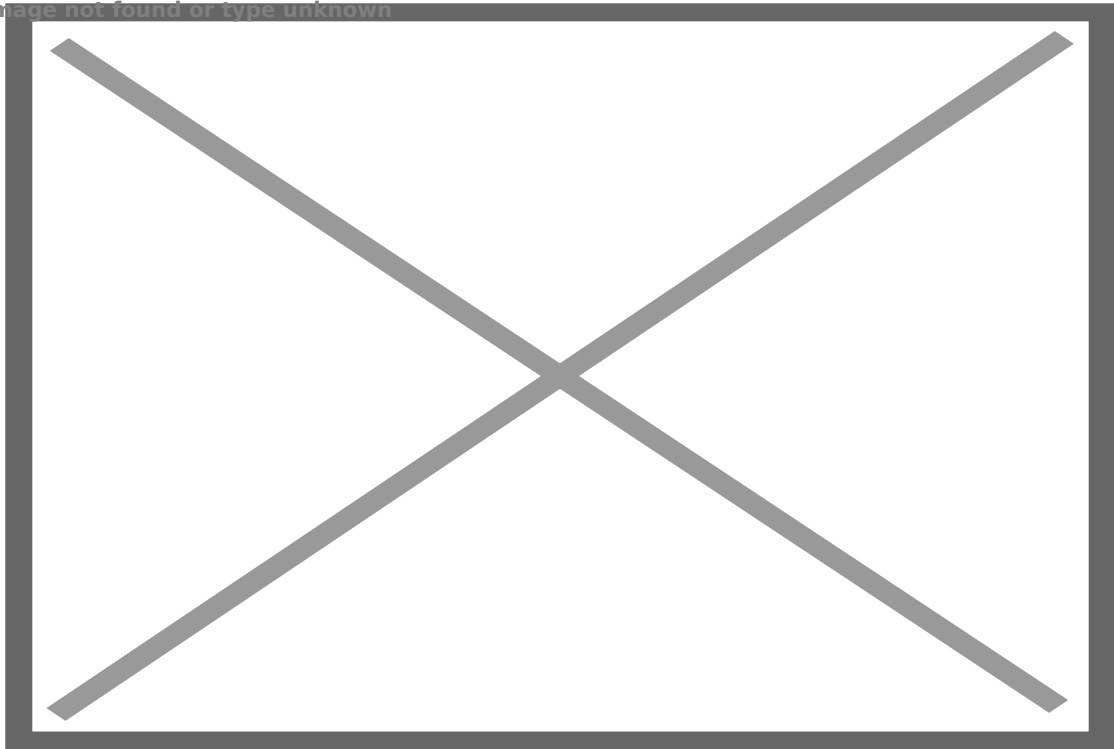
# Xu hướng tái cấu trúc tòa soạn báo chí phương Tây

15:15 01/07/2022

Tác giả: Admin

**Tái cấu trúc tòa soạn là xu hướng và yêu cầu cấp thiết với các tòa soạn báo chí phương Tây, kể từ giai đoạn đầu của hội tụ truyền thông cho đến sau này. Đại dịch Covid -19 cũng khiến các tòa soạn phải thiết kế lại tổ chức theo hướng thích ứng linh hoạt, đặc biệt là mô hình kết hợp (hybrid) từ xa và trực tiếp. Tuy nhiên, dù có chuyển đổi theo hướng nào thì trọng tâm của chiến lược tái cấu trúc chính là hướng đến phục vụ công chúng ở một cấp độ mới.**

Image not found or type unknown



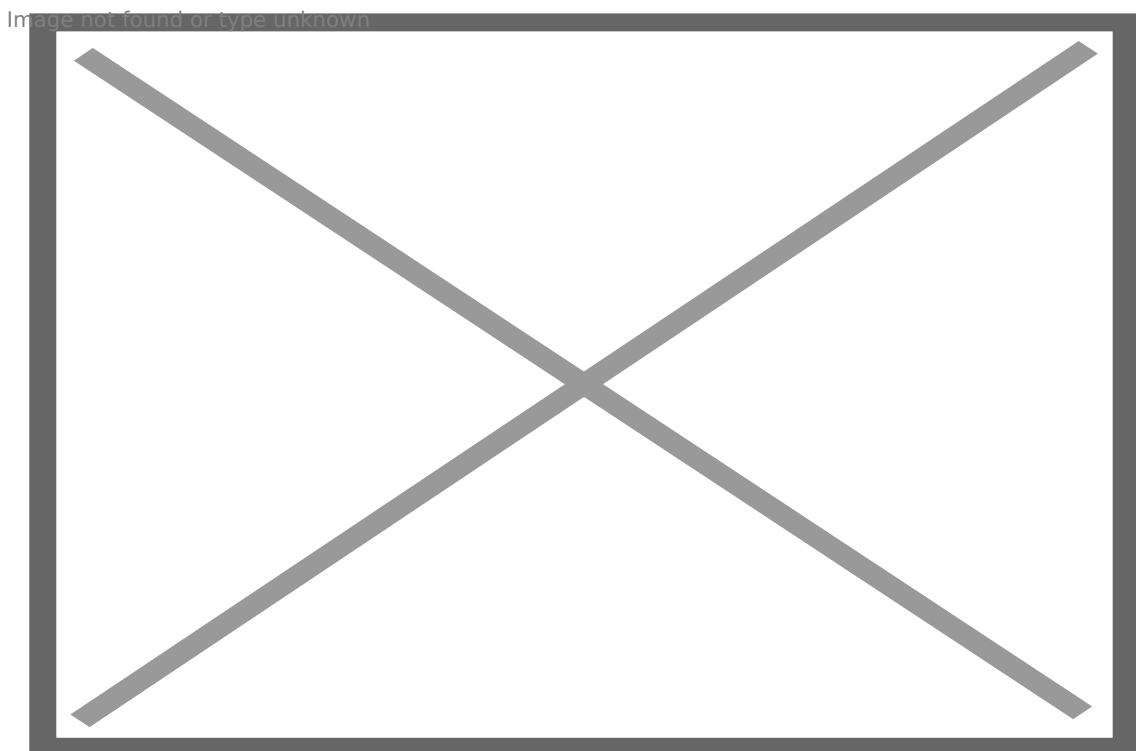
*Đối với các tòa soạn hướng đi mới hiện giờ là chuyển đổi số một cách toàn diện, thay vì hội tụ truyền thông*

**Qua thời kỳ hội tụ**

Thay đổi trong tổ chức tòa soạn không phải là vấn đề gì mới. Tuy nhiên, trong khoảng hơn một thập kỷ qua, tốc độ thay đổi ngày càng tăng và đạt đến những mức độ về chiều sâu, do tác động của những thay đổi về công nghệ, kinh tế và văn hóa. Các nghiên cứu gần đây đã tổng kết 4 chiều kích trong quá trình hội tụ của các cơ quan báo chí: tính thương mại, tính công nghệ, tính chuyên nghiệp và tính kết nối.

Vấn đề hội tụ vốn từng được xem là trọng tâm, thách thức sống còn với các tòa soạn trước xu thế đa phương tiện, nay ít được giới học thuật cũng như thực tiễn trong lĩnh vực báo chí nhắc đến.

Một nghiên cứu công bố năm 2018 mang tên Tòa soạn tích hợp như một thách thức về tổ chức của nhóm tác giả Annika Sehl, Giáo sư Đại học Oxford (Anh), đồng thời là chuyên gia thuộc Viện Nghiên cứu Báo chí Reuters thực hiện khảo sát các cơ quan báo chí khu vực công (public service media) ở sáu quốc gia châu Âu. Kết quả cho thấy, mặc dù từ khóa “hội tụ” (convergence) trước đó được bàn đến nhiều, nhưng khảo sát thực nghiệm phát hiện rằng, rất ít các cơ quan báo chí đạt đến độ tích hợp đầy đủ hoặc tích hợp mức độ cao. Nghiên cứu cũng cho thấy về phương diện tổ chức, các cơ quan báo chí khu vực công (public sectors) đều đặt dưới sức ép đổi mới, tái cấu trúc, nhưng hướng đi mới hiện giờ là chuyển đổi số một cách toàn diện, thay vì hội tụ truyền thông.



*Công chúng là trung tâm của chuyển đổi*

**Công chúng là trung tâm của chuyển đổi**

Dietmar Schantin, người sáng lập và cũng là người điều hành Viện Chiến lược Truyền thông (Institute of Media Strategies, Anh quốc) cho rằng, công chúng là trung tâm của mọi sự chuyển đổi.

Từ hơn 5 năm trước, báo cáo Xu hướng báo chí thế giới 2015 của Hiệp hội Báo chí và các nhà xuất bản tin tức thế giới (WAN-IFRA) đã nhận định: “Chưa bao giờ số lượng độc giả báo chí lại lớn như vậy, khoảng 2,7 tỷ người trưởng thành trên thế giới hiện nay vẫn đang đọc báo giấy. Khoảng 800 triệu người truy cập báo chí điện tử - chiếm gần một nửa tổng lượng người sử dụng Internet”. Doanh thu phát hành của báo chí (báo in và báo điện tử) “đạt gần 180 tỷ USD hàng năm”.

Báo cáo này viết: “Lần đầu tiên trong thế kỷ này, lượng phát hành đã vượt qua quảng cáo. Doanh thu từ lưu thông báo in, báo điện tử, toàn cầu là 92 tỷ USD, doanh thu từ quảng cáo chỉ đạt 86 tỷ USD”.

Điều này cho thấy các doanh nghiệp/tập đoàn kinh doanh báo chí - truyền thông trên thế giới đang có sự xoay trục từ việc tìm kiếm nguồn thu chủ yếu từ quảng cáo, chuyển sang tìm kiếm nguồn thu từ việc bán báo (phát hành). Tức là, sự chuyển dịch từ mô hình “doanh nghiệp tới doanh nghiệp (nhà xuất bản tới nhà quảng cáo) sang mô hình doanh nghiệp tới người tiêu dùng (nhà xuất bản tới độc giả)”. (Báo cáo này được WAN-IFRA tổng hợp, dựa trên việc phân tích các báo cáo về doanh thu từ hơn 70 quốc gia - đại diện cho hơn 90% ngành công nghiệp báo chí toàn cầu).

Như vậy, việc nghiên cứu nhóm công chúng/khách hàng và xây dựng chiến lược, giải pháp phát triển công chúng/khách hàng là nhiệm vụ quan trọng đầu tiên trong “bản tuyên ngôn sứ mệnh” của các doanh nghiệp/tập đoàn kinh doanh báo chí truyền thông.

Lúc này, công chúng không còn “bị” coi là “một khối đại chúng” chung chung, mà được phân tích thành các nhóm đối tượng công chúng cụ thể như công chúng công dân, công chúng khách hàng/công chúng thị trường, công chúng bao cấp, công chúng mới... Đồng thời, họ cũng không còn là đối tượng bị động trong quá trình tiếp nhận các sản phẩm báo chí - truyền thông, mà trở thành tác giả, “đồng tác giả”, thậm chí là đối thủ của các doanh nghiệp/tập đoàn báo chí - truyền thông.

Image not found or type unknown



*Trụ sở tòa soạn báo The New York Times (Mỹ)*

### **Tối đa hóa lợi ích và trải nghiệm người dùng**

Xu hướng phổ biến trong các thảo luận gần đây nhất về thay đổi của các tòa soạn, phần lớn tập trung vào việc tái cấu trúc cơ quan (restructure), sắp xếp lại tổ chức tòa soạn (reorganize), từ việc bố trí nhân sự lãnh đạo, cho đến sắp xếp các vị trí trong dây chuyền sản xuất tin tức, nhằm mục tiêu phục vụ công chúng một cách tốt nhất.

Độc giả, hay công chúng nói chung không có gì là xa lạ với nghề nghiệp làm báo, tuy nhiên, trước giờ, các tòa soạn chủ yếu hiểu về họ một cách cảm tính, tương đối. Giới chuyên gia cho rằng, điều đó là không đủ trong môi trường truyền thông phức tạp hiện nay. Thậm chí, công chúng hiện giờ khác xa rất nhiều so với những gì người làm báo thường nghĩ.

Khảo sát của Dietmar Schantin và cộng sự (2019) với một loạt các cơ quan báo chí truyền thông cho thấy, các tổ chức thành công hơn khi họ tập trung phân tích kỹ về công chúng, do đó, sản xuất và cung cấp những sản phẩm tốt hơn, giữ được sự kết nối sâu và sự trung thành của độc giả. Từ đó, 4 nguyên tắc mà chuyên gia này đưa ra như lời khuyên với các tổ chức báo chí trong việc tái cấu trúc là:

#### **(1) Đầu tư vào việc thấu hiểu công chúng**

Nghiên cứu, khảo sát công chúng là việc khá thường xuyên của nhiều cơ quan báo chí, nhưng nó

thường gắn với bộ phận phụ trách bạn đọc, phòng kinh doanh, hay quảng cáo. Để hiểu sâu hơn về công chúng, cần thiết kết hợp với bộ phận nội dung, biên tập, để ngay việc xây dựng bảng hỏi với công chúng cũng gắn nhất với nội dung sản phẩm mà tòa soạn cung cấp.

Có khá nhiều câu hỏi về công chúng còn để ngỏ trong bối cảnh truyền thông xã hội thay đổi mạnh thói quen của họ. Thí dụ, những nhu cầu mới nảy sinh do truyền thông mới mang lại, những thói quen tiếp cận thông tin mới, cách giải trí, những lo lắng, nỗi sợ của công chúng, hay cách họ kết nối, tương tác trong mạng lưới cá nhân ra sao, những lí do họ dựa vào để tiếp thụ thông tin, cách mà họ có thể bị dẫn dụ bởi tin giả (fake news), hay cách họ nhận diện được chúng, điều gì công chúng chờ đợi ở sau những câu chuyện thời sự được đưa tin theo cách truyền thống, hay là cách quan niệm về tin tức đã thay đổi.

## ***(2) Đưa những hiểu biết về công chúng vào hoạt động tòa soạn***

Nhất thiết trong chiến lược tái cấu trúc hoạt động tòa soạn, sắp xếp khối dịch vụ, cũng như khối nội dung, cần thiết phải có tham vấn những vấn đề liên quan đến công chúng.

Dietmar Schantin cho rằng, mỗi cơ quan báo chí cần có một lực lượng nhà báo am hiểu về nghiên cứu công chúng, biết “đọc” các kết quả nghiên cứu, khảo sát và hiện thực hóa nó trong từng hoạt động. Họ sẽ là những người đưa ý kiến, hướng dẫn các phóng viên trong việc kết nối câu chuyện được sản xuất với dữ liệu về công chúng, giữa việc đưa tin gì với sự lựa chọn những kênh, nền tảng phù hợp, để đạt được hiệu quả cao nhất.

Một ví dụ điển hình của cách làm này chính là việc thành lập Trung tâm độc giả (Reader Center) của New York Times, hồi năm 2018. Theo người chịu trách nhiệm của Trung tâm, mục đích là nhằm “đầu tư khai thác tri thức và kinh nghiệm của độc giả và sử dụng tiếng nói của họ để giúp hoạt động báo chí của chúng tôi tốt hơn nữa”.

Trung tâm này được giao cho một biên tập viên kỳ cựu là Hanna Ingber phụ trách, cùng một nhóm của mình, thường xuyên trao đổi với các phóng viên, các nhà bình luận chuyên mục, các biên tập viên khác, nhằm tìm kiếm những câu trả lời tốt nhất theo yêu cầu, sự quan tâm và đòi hỏi của độc giả, trên cơ sở báo cáo khảo sát.

## ***(3) Giải phóng ban biên tập khỏi những việc hành chính***

Đây là cách mà nhiều tòa soạn báo chí hiện đại đang áp dụng. Trước giờ, quản trị tòa soạn phải chịu trách nhiệm rất nhiều thứ, kể cả quản trị sản xuất nội dung, cho đến những việc hành chính

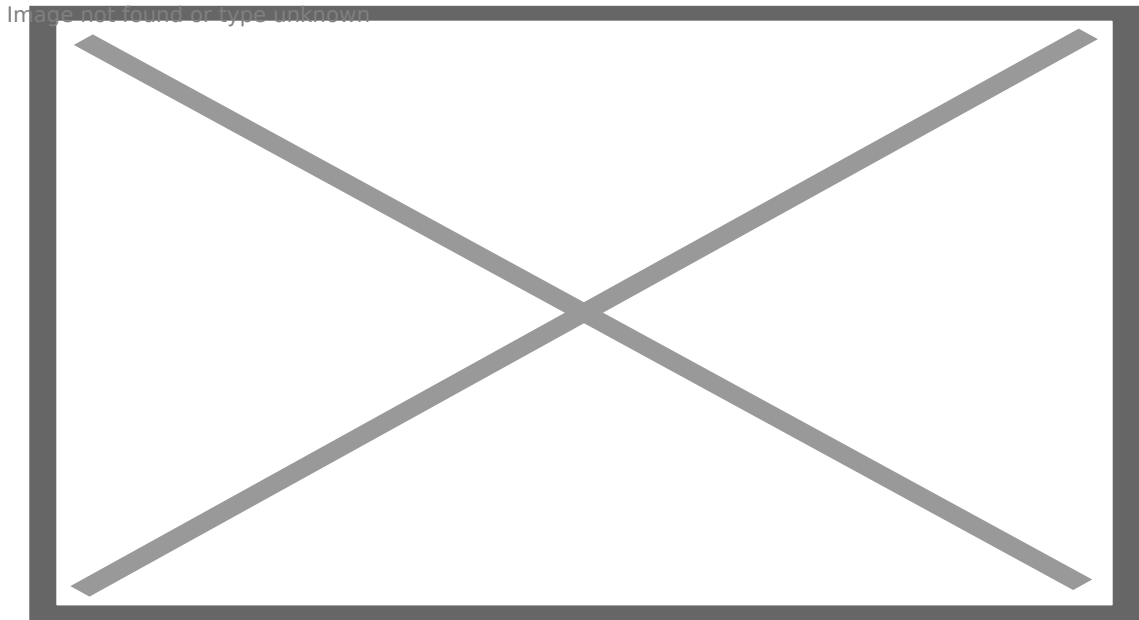
tốn rất nhiều thời gian và trí tuệ của họ như tổ chức kinh doanh, thuế vụ, nhân sự, hay cơ sở vật chất, trang thiết bị. Điều này đương nhiên là ảnh hưởng đến chất lượng quản trị nội dung - cái sống còn ở bất kỳ cơ quan báo chí nào.

Khắc phục vấn đề này, theo Dietmar Schantin, các tòa soạn nên tái cấu trúc theo hướng phân quyền rõ rệt cho một bộ phận trị sự các mảng hoạt động không liên quan đến sản xuất nội dung, như kể trên, để chuyên môn hóa cả hai phương diện là quản trị điều hành và tổ chức sản xuất thông tin báo chí. Thực ra đề xuất này cũng không có gì mới, tuy nhiên, các tòa soạn nhỏ khó có khả năng phân cấp rõ ràng.

#### ***(4) Đa dạng hóa tổ chức***

Phần này nói về việc các tòa soạn nên quan tâm đến sự đa dạng về nhân lực trong tổ chức, đặc biệt là cần ưu tiên về sự cân bằng giới, tạo cơ hội cho những người thiểu số làm việc. Điều này, theo các chuyên gia, không phải chỉ là để cho đủ đa dạng về con người, mà chính là yếu tố quyết định đến việc triển khai nội dung.

Rõ ràng là một vấn đề, sự kiện thời sự xã hội sẽ được nhìn nhận, tiếp cận phong phú, cân bằng hơn, nếu bắt đầu từ các góc nhìn khác nhau, thay vì chỉ có những tiếng nói của nam giới, trung lưu, đại diện nhóm đa số. Báo chí phương Tây cũng rất nghiêm ngặt trong việc lựa chọn nguồn tin, đối tượng cung cấp thông tin cho nhà báo khi viết bài phải đảm bảo các yếu tố cân bằng về giới, sắc tộc, căn tính về kinh tế xã hội. Báo cáo mới nhất năm 2021 của Viện Reuters về Tin tức thời đại số cũng nhấn mạnh phương diện này, như là một ưu tiên của nhiều cơ quan báo chí, đặc biệt là về tỉ lệ giới trong tòa soạn.



*Các nền tảng xuất bản của báo Wall Street Journal*

## **Kinh nghiệm tái cấu trúc của một số tòa soạn**

### ***New York Times***

Một trong những giải pháp nâng cao chất lượng báo chí, đó là thay đổi mô hình tòa soạn. Từ khâu tổ chức tòa soạn, nhân sự lãnh đạo các mảng trọng yếu như về công nghệ, sáng tạo trong quảng cáo, trải nghiệm người dùng phải đặt ở vị trí xứng đáng trong bộ máy lãnh đạo, có như vậy, tòa soạn mới có thể thích nghi và bắt kịp xu hướng của thời đại Internet. Theo danh sách nhân sự cao cấp được nêu ra trên website của báo, New York Times là một trong những tòa soạn báo đi đầu trên thế giới trong việc liên tục có những chiến lược đổi mới và tái cấu trúc tòa soạn.

Ở New York Times có những vị trí mà không phải tòa soạn nào khác cũng có, ví dụ như một Phó Chủ tịch phụ trách sáng tạo trong quảng cáo, một Phó Chủ tịch điều hành phụ trách công nghệ. Đặc biệt, New York Times còn có một Giám đốc sản phẩm, cũng là người chịu trách nhiệm về trải nghiệm độc giả (Reader experience, từ 2018 đã tách ra thành Trung tâm Độc giả như đã nhắc đến ở trên) hoặc một chuyên gia phụ trách mảng trực quan hoá dữ liệu (data visualization). Những vị trí chuyên biệt liên quan đến công nghệ, sáng tạo trong quảng cáo, trải nghiệm người dùng là những lĩnh vực mới, chưa được quan tâm đúng mức ở các tòa soạn báo nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam.

### ***Los Angeles Times***

Triết lý của tập đoàn Los Angeles Times Media Group rất rõ ràng và ngắn gọn là “tốc độ với báo

điện tử và chiều sâu với báo in” (break it on the Web, expand on it in print). Tức là với báo điện tử tập trung vào đưa tin nhanh nhạy, còn báo in sẽ dành cho những bài viết chuyên sâu. David Hiller, chủ biên và CEO của tờ này nói rằng: “Độc giả lựa chọn những nền tảng và những sản phẩm khác nhau cho những nhu cầu tin tức đa dạng của họ. Do vậy, chúng tôi cũng tái cấu trúc tổ chức tòa soạn của mình để sẵn sàng đáp ứng mọi loại nhu cầu của họ”.

Lợi thế của báo điện tử trên Web sẽ tập trung vào sản xuất các tác phẩm đa phương tiện, cũng như nhấn mạnh vào trải nghiệm cá nhân người dùng. Một ví dụ của cách làm này là trang Mylatimes.com, với công nghệ RSS, giúp cung cấp nội dung chính xác đến thiết bị đầu cuối của người dùng, kèm giao diện và bố cục nội dung theo lựa chọn của độc giả.

Tòa soạn Los Angeles Times được tái cấu trúc theo cách mà họ gọi là “một vòng quanh đồng hồ”- ý nói là dòng chảy (flow) của sự kiện và công việc (workflow), cũng như sự phối kết hợp giữa các bộ phận không ngưng nghỉ. Ngoài ra, kiểu cấu trúc này cũng ngấm ví von đặc trưng của từng loại hình, từng phân nhiệm của phóng viên tòa soạn: nhanh từng giây phút, nhưng cũng sâu và đủ thời gian nghiền ngẫm như kim giờ.

## **BBC**

Tập đoàn truyền thông lớn này cũng phát huy tối đa vai trò của công chúng với tư cách là trung tâm của chuyển dịch cơ cấu. BBC tích cực thúc đẩy, lôi cuốn sự tham gia của công chúng và tạo ra một mô hình sản xuất với sự tham gia rộng rãi của khán thính giả.

Năm 2005, BBC xây dựng Trung tâm UGC (user generated content - người dùng sản xuất nội dung) có nhiệm vụ xử lý hiệu quả tin tức do khán giả cung cấp qua các kênh khác nhau trước khi chuyển tiếp đến các bộ phận sản xuất và phát sóng nội dung của BBC. Chính sự tương tác tích cực với bạn đọc và người xem mà khi một sự kiện diễn ra, BBC đã có thể chủ động, nhanh chóng lấy được những nội dung, hình ảnh liên quan đến sự kiện đó trong cơ sở dữ liệu hoặc sử dụng nền tảng “Have Your Say” (Tiếng nói của bạn) trên trang web chính thức của mình.

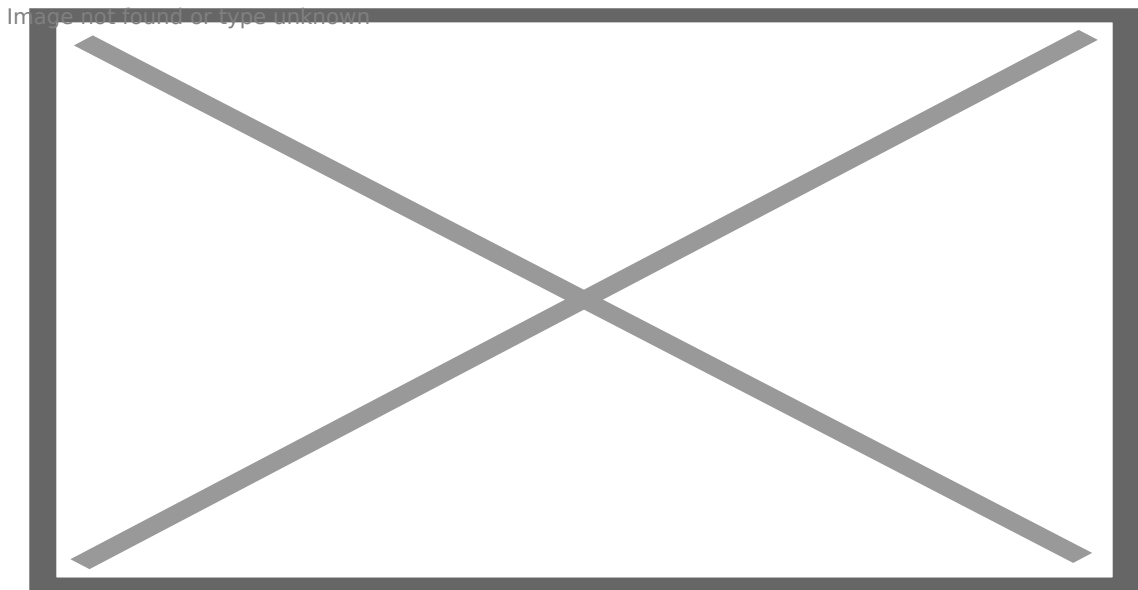
Cùng với việc ra mắt BBC Vision, tái cấu trúc BBC News, hãng truyền thông khu vực công này đã phát triển mạnh mẽ các nền tảng truyền thông mới như nền tảng theo yêu cầu, ứng dụng khách di động và video trên trang web. Đặc biệt, về phương diện tổ chức tòa soạn, BBC cũng cải tổ mạnh mẽ cơ cấu tổ chức của mình, xóa bỏ ranh giới giữa các phòng ban và tích hợp đầy đủ các nguồn lực nội bộ, tạo ra một trung tâm tin tức đa phương tiện xuyên truyền thông khổng lồ.



## **Wall Street Journal**

Tạp chí có 130 năm tuổi này có chiến lược rõ ràng là tái cấu trúc tòa soạn theo hướng vận hành ưu tiên nền tảng di động (mobile first). Theo một kế hoạch bài bản gọi tên là WSJ2020, triển khai mấy năm nay, tòa soạn có tới hơn 1.300 nhân sự này cũng phải cắt giảm một số vị trí với phương châm giảm bớt số người tham gia vào việc sản xuất tin bài, để có thể tăng số lượng tin bài lên.

Về phương diện kinh doanh, chiến lược của WSJ cũng là giảm bớt bản in ở khu vực châu Á và châu Âu, do nguồn thu từ quảng cáo giảm mạnh, để tăng cường lượng độc giả đăng ký tài khoản trả phí cho bản điện tử.



*Chuyển đổi số - Xu hướng toàn cầu hóa*

### **Thay lời kết**

Mặc dù có sự khác nhau nhất định trong quy mô tòa soạn, cũng như cách thức, mức độ chuyển dịch, tái cấu trúc tổ chức, song phần lớn các tòa soạn báo chí phương Tây đều nhắm đến việc phục vụ độc giả, công chúng là trọng tâm của chiến lược thay đổi.

Công chúng trong bối cảnh này không phải chỉ thuần túy là đối tượng tiếp nhận, tiêu thụ sản phẩm truyền thông, báo chí, hay là người tham gia vào các khâu, mà thực sự là động lực cho những chuyển dịch, cũng như thúc đẩy sự sáng tạo, sắp xếp lại, thay đổi về chất, nhất là vấn đề nhân sự trong tổ chức. Điều này là một bước chuyển có tính dấu mốc cho sự phát triển của báo chí trong thời đại công nghệ - tìm về đúng bản chất phục vụ con người, thay vì chạy theo, hay quá lệ thuộc vào cuộc đua công nghệ. Suy tư về điều này, giúp cho các tòa soạn có thể vận dụng linh hoạt,

sáng tạo những mô hình, phương thức, cách thức tái cấu trúc phù hợp nhất với mục tiêu, chiến lược, tầm nhìn và sứ mệnh của mình./.

**TS. ĐỖ ANH ĐỨC (Viện Đào tạo Báo chí và Truyền thông, Đại học KHXH&NV Hà Nội)**

**THS. HOÀNG HÀ MY (Khoa Truyền thông Đa phương tiện, Học viện Phụ nữ Việt Nam)**

---

### **Tài liệu tham khảo**

[1] Dietmar Schantin (2019), *Four ways newsrooms must reorganise for digital transformation*, <https://www.inma.org/blogs/media-leaders/post.cfm/4-ways-newsrooms-must-reorganise-for-digital-transformation>. Accessed 10/11/2021

[2] WAN - IFRA (2015). *World Press Trends*. [http://www.wan-ifra.org/sites/default/files/field\\_message\\_file/250515%20WPT%202015%20Final.pdf](http://www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_message_file/250515%20WPT%202015%20Final.pdf)

[3] Nguyễn Thị Bích Yến (2017), *Chiến lược và giải pháp phát triển công chúng thị trường báo Wiener Zeitung (Cộng hòa Áo)*, *Luận án Tiến sỹ Báo chí học*

[4] *Business Line* (2018), *NY Times Offers Buyouts in Newsroom Reorganizgation*, <https://www.thehindubusinessline.com/news/world/ny-times-offers-buyouts-in-newsroom-reorganization/article9717107.ece>, Accessed 10/11/2021 [5] *Reuters Institute* (2021), *Digital News Report 2021, 10th edition*.

[6] Kap Thành Long (2020), *Mô hình kinh doanh dựa vào phát hành báo chí - kinh nghiệm từ New York Times*, trong sách *Báo chí Truyền thông những vấn đề thiết yếu, tập 2*, Nxb. ĐHQG HN

[7] *WSJ* (2017), <https://www.wsj.com/articles/the-wall-street-journal-reorganizes-newsroom-creates-senior-roles-1499876367>.

**Link bài viết:** <https://nguoilambao.vn/public/index.php/xu-huong-tai-cau-truc-toa-soan-bao-chi-phuong-tay>