

Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

DOI 10.5937/kultura1236237T  
UDK 070:005.5(497.11)"2012"

originalan naučni rad

# KA MENADŽMENTU PARTICIPATIVNOG NOVINARSTVA: ISKUSTVA IZ REDAKCIJE

---

**Sažetak:** *U današnjim hiperkompleksnim društvima, u kojima je dramatičan rast obima informacija jedna od ključnih odrednica, postavlja se pitanje da li su masovni mediji još uvek u stanju da ostvare svoju osnovnu funkciju društvenog medijatora. Odvojeni od publike, kritikovani za manipulaciju, nedemokratsnost i komercijalizaciju, masovni mediji traže nove oblike funkcionisanja. Istovremeno, poplava besplatnih sadržaja na internetu i nehijerarhijska logika mreže postavlja medije u nezavidan položaj u kojem se sama logika poslovanja i finansiranja medija znatno menja. Participativne forme novinarstva, odnosno prelazak publike na stranu proizvođača informacija, iako vode pluralizmu izraza, bez sistema selekcije vode još goroj konfuziji i haosu. Ključno pitanje je na koji način upravljati velikim obimom informacija koje korisnici svakodnevno proizvode? U ovom radu, na bazi teorije, ali i originalnog naučnog istraživanja, u kojem su učestvovali urednici i novinari iz četiri onlajn redakcije, napravljen je pregled prisutnih modela i strategija menadžmenta participativnog novinarstva u Srbiji.*

**Ključne reči:** *participativno novinarstvo, građansko novinarstvo, menadžment medija, konvergencija medija, novi mediji*

### *Uvod<sup>1</sup>*

Popularna digitalna kultura prepuna je izraza kao što su razmena (*sharing*), interakcija, zajednica, gomila (*crowd*) i slični. Svi oni ukazuju na promenu tradicionalnih uloga potrošača i publike. Publika danas sve više postaje producent i vlasnik, ne samo sa držaja, već i kanala za razmenu istih. 2009 godine, časopis *Tajm*, proglasio je za ličnost godine „Vas“, sve one koji aktivno, kao amateri i doskorašnji korisnici, sada kreiraju igre, filmove, muziku, dizajn, vesti... Sudeći po ovim i sličnim popularnim akcijama, demokratija je na samom vrhu svog postojanja, a društvene nejednakosti su stvar prošlosti, jer oni koji nisu imali sredstva za proizvodnju sada ih imaju. Osim toga, imaju i ideje, znanje i umešnost da ih sprovedu u delo i od njih na kraju zarade.

Međutim, ovo je romansirana verzija sadašnjeg trenutka, u kojem participativna kultura trijumfuje nad silama mraka. Sve veći broj radova i naučnih istraživanja, ali i dešavanja u praksi ukazuju na brojne izazove i poteškoće tranzicije iz tradicionalnog u novo, zatvorenog u otvoreno, hijerarhijskog u nehijerarhijsko. Nakon prvog nekritičkog zanosa, participacija uopšte, a naročito u medijima i novinarstvu, zahteva rešavanje kako teorijskih dilema, tako još više izazova „na terenu“ u oblasti zakonodavstva, tehnologije, ekonomije i rešenja iz oblasti menadžmenta. U ovom radu bavićemo se poslednjim.

U teorijskom delu rada, najpre ćemo predstaviti društveni kontekst u kojem se razvoj participativnog novinarstva odigravao, da bi se kreirao teorijski okvir za razumevanje dilema i izazova iz domena menadžmenta. Nakon metodološkog dela, sledi prikaz rezultata i diskusija koja je usmerena na prezentaciju i analizu mapiranih modela participativnog novinarstva u Srbiji.

#### *Kontekst razvoja participativnog novinarstva*

Još od prvih masovnih novina industrijske ere, mediji se pozicioniraju kao nezaobilazan posrednik između sve većeg broja udaljenih pojedinaca. Nova tehnološka otkrića početkom 20. veka otvaraju put proliferaciji medija i oni postaju nezaobilazan izvor informacija, a njihova uloga i moć u savremenim demokratskim društvima i njihova nezavisnost često je zagovarana, koliko i kritikovana. U kontekstu informacionog društva i ekonomije znanja, u drugoj polovini 20. veka, mediji - masovni, uticajni i moćni - na čelu sa televizijom postaju ključni “čuvari kapija”

---

1 Autor želi da se zahvali profesorkama Mirjani Nikolić i Ani Martinoli sa Fakulteta dramskih umetnosti za vredne savete i komentare, Tatjani Antić iz Irex-a za pomoć u vezi povezivanja sa učesnicima, kao i Vesni Dobrosavljević (B92), Ljiljani Palibrk (Šumadijapress), Slobodanu Krajnoviću (021) i Predragu Blagojeviću (Južne vesti) za učešće u istraživanju.

---

(*gatekeepers*). Kako je sve veći deo realnosti oposredovan medijima, tako je sve više realnost zapravo medijski konstruisana, a to sugeriše ogromnu moć i odgovornost medija.

Upravo na tome se zasniva rana kritika medija koja tokom uspona televizijske kulture postaje sve glasnija i snažnija. U radu iz 1972. godine, pod veoma indikativnim naslovom: *Psihopatologija gledanja televizije*, Donald Kaplan nastoji svojim čitaocima da da savet:<sup>2</sup>

*Prodajte (televizijski) aparat? Koristite ga smo umereno i oprezno? Ja lično imam najmanji mogući Sony televizor; zaturen na polici među knjigama, u antreu bez stolica. Tako moram da stojim dok gledam poslednju četvrtinu ragbi utakmice. Nemate pojma koliko malo ima drugih stvari na televiziji za koje vredi stajati.*

Za Kaplana, rešenje se nalazi u rigoroznoj državnoj kontroli medijske industrije: “Jedino vladine batine dovode do popuštanja uboda kandži te industrije u meso publike, a do takvih batina dolazi samo kada je meso bez sumnje već iskidano”<sup>3</sup>. I danas mnogi autori sa manje ili više žara kritikuju masovne medije.<sup>4</sup> Međutim, ovde je bitno na trenutak zastati i uvideti da različite kritike medija istovremeno implicitno sugerišu i konstruišu različite koncepte publike. U pomenutoj kritičkoj struji, publika se promišlja kao pasivni recipijent medijskih poruka, odnosno nemoćna žrtva medijske (i posredno kapitalističke) manipulacije.<sup>5</sup>

U svetlu ovakvog teorijskog diskursa, u čijem centru se svakako nalazi Frankfurtska škola i teorije kao što su „efekti medija“ (*Media effects model*) i druge koje se bave uticajem medija na publiku, medijima se zamera otuđenost od svakodnevnih, građanima relevantnih tema, i fokusiranost na teme čije plasiranje je u interesu političkih i ekonomskih elita.<sup>6</sup> Klasični primeri su praćenje javnog, ali i privatnog života političara, unutar i među stranačka prepucavanja i slično. Zarad “podgrevanja” javnog mnjenja, mediji u prvi plan stavljaju vesti koje svojim sadržajem nastoje pre svega da uznemire publiku i kreiraju skandal ili aferu. Izveštavanja o globalnim tragedijama ili detaljima iz života

---

2 Kaplan D., Psihopatologija gledanja televizije, *Kultura - Časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku* br. 21, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd 1973, str. 35.

3 Op. cit.

4 Hermiz Dž., Aktivna publika, u: *Uvod u studije medija*, priredili Brigs A. i Kobli P., Beograd 2005, str. 430.

5 Ibid.

6 Branston G. i Stafford R., *The Media Student's Book, 4th edition*, Routledge, London and New York 2006.

javnih ličnosti idu na uštrb informisanosti građana o bitnim dešavanjima iz njihovog najbližeg okruženja. Na taj način senzacionalistički mediji banalizuju društveni život u cilju povećanja gledanosti. Posledica takve medijske prakse su “nepovjerljivi i skeptični građani koji su sve manje spremni aktivno se uključiti u političke aktivnosti”<sup>7</sup>. Upravo zbog toga, zagovornici promena u medijasferi ukazuju na to da, ukoliko mediji žele da ispune svoju demokratsku ulogu, moraju napustiti institucionalni model “čuvara kapija” i omogućiti veću inkluziju.<sup>8</sup>

Međutim, nešto poznije teorije medija, kao što su *uses and gratifications theory*<sup>9</sup> (teorija upotreba i zadovoljstava), Ekova teorija kodiranja i Holova teorija kodiranja/dekodiranja zagovaraju znatno aktivniju ulogu publike.<sup>10</sup> Publika zapravo nije umrtvljena i nekritična masa (*couch potatos*): ona bira, promišlja, remiksuje<sup>11</sup>, daje nova značenja i kontekstualizuje medijske poruke, pa čak i samu tehnologiju – ona je aktivna.

Prelazak sa pasivne na aktivnu publiku otvara nove načine teorijskog tumačenja odnosa publike i medija. Uticaj medija na publiku više nije deterministički – svaki član publike sam procenjuje relevantnost određenog medija i/ili sadržaja i bira da li će „da ih koristi, ignoriše ili ih nekako „iskrivi“ i upotrebi na način koji prvobitno nije ni zamišljen“.<sup>12</sup> Istovremeno se menjaju i prakse medija. Mediji sve više nalaze sluha za glas publike koja, posredno ili neposredno, kroz istraživanja publike, učestvuje u kiranju agendi (*agenda setting*) i konkretnih medijskih sadržaja u vidu tekstova, videa, fotografija i drugih priloga.<sup>13</sup>

Međutim, i koncept aktivne publike vrlo brzo postaje nedovoljan da objasni nove fenomene koji nastaju krajem prošlog veka. Dalje ubrzanje i hiperprodukcija informacija kreira nov i

---

7 Grbeša M., Kriza javnog komuniciranja i ideja građanskog novinarstva, *Političko obrazovanje* br. 3(1), Zagreb 2005, str. 185.

8 Više u: Hermida A., Mechanisms of Participation: How audience options shape the conversation, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 13. i Lăzăroiu G., Conceptualizing Gatekeeping In The Digital Era, *Contemporary Readings in Law and Social Justice* br.3(1), 2011, str. 152.

9 *Teorija upotreba i zadovoljstava* pretpostavlja da uticaj medija nije determinisan isključivo medijskim sadržajem, već načinom na koji ga publika upotrebljava, odnosno značenjima koja mu daje (McQuail, 1996)

10 Branston, Stafford, *ibid*.

11 Lessig L., *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin Books, London 2008.

12 Morley u Jin H., British Cultural Studies, Active Audiences and the Status of Cultural Theory: An Interview with David Morley, *Theory Culture Society* br. 28, USA 2011, str. 124.

13 Tomić B., Građansko novinarstvo na radiju i televiziji, *Srpska politička misao* br. 3, Beograd 2008, str. 109.

---

izazovan društveni kontekst za medije. Naime, u hiperkompleksnim društvima današnjice, institucionalizovani masovni mediji nisu više u stanju da zadovolje izrazito divergentne potrebe za informisanjem različitih delova fragmentisanih društava. Veliki broj različitih lokalnih, specijalizovanih vesti koje su izrazito značajne relativno malom broju građana, ne pronalaze mesto u tradicionalnim medijima. U tom smislu, značajan deo društvene potrebe za informisanošću ostaje nezadovoljen, što nužno kreira nove tržišne mogućnosti.<sup>14</sup>

Osim toga, digitalizacija sadržaja sa sobom donosi snižavanje troškova proizvodnje medijskih sadržaja i veoma ograničene mogućnosti zaštite intelektualne svojine.<sup>15</sup> Kada se ovome doda drastičan pad prodaje štampanih novina<sup>16</sup>, knjiga, CD-a i drugih fizičkih medija, lako je zaključiti da se mediji nalaze u sasvim novom ekonomskom ambijentu, koji zahteva isto tako nove poslovne modele.

Na strani publike, promene su podjednako uzbudljive. Nove tehnologije, kao i ranije - u slučaju štampe, radija i televizije – značajno menjaju pravila igre. Horizontalna, nehijerarhijska struktura interneta omogućava svakom čitaocu/gledaocu da istovremeno bude i emiter, odnosno proizvođač sadržaja. Henri Dženkins ovako opisuje predstavnika nove publike<sup>17</sup>:

*On je mlad, muškog pola i poseduje kontrolu. Nije više couch potato, on odlučuje šta, kad i kako konzumira medije. On je medijski konzument, pa čak i medijski obožavatelj, ali je on ujedno i medijski producent, distributer, izdavač i kritičar.*

Internet je u ruke miliona ljudi stavio alat za produkciju najrazličitijih sadržaja - fotografija, videa, crteža, tekstova – i to po ceni koja "teži nuli". Osim toga, nedostatak lokalnih vesti stvara svojevrсни *grassroots* (lokalni, izvorni) bunt koji je izrodio ogroman broj blogova, lokalnih informativnih portala i sistema za cirkulaciju vesti (pojam *hiperlokalizovano novinarstvo* nastoji

---

14 Urednik časopisa *Wired*, Kris Anderson ovu pojavu naziva *Long tail*, dug rep (odnosi na krivu tražnje), koja znači da mediji više ne zavise nužno od velikih hitova i mogu da opstanu i ako se koncentrišu na veći broj manje uspešnih i tržišno valorizovanih proizvoda/sadržaja. Više u: Anderson C., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York 2006.

15 Vujnović M., Participatory Journalism in the Marketplace: Economic motivations behind the practices, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 139.

16 Kljajić V., On-lajn magazini - savremene tendencije, *Godišnjak Fakulteta političkih nauka* br.2(2), Beograd 2008, str. 277.

17 Jenkins H., Interactive audiences? The collective intelligence of media fans, in: *The new media book*, eds. Harries D., London 2002.

da opiše ovu pojavu<sup>18</sup>). Gotovo preko noći blogovi su od internet supkulture ranih prihvatilaca postali čitav sistem komunikacije koji nazivamo blogosferom, koja, u duhu medijske konvergencije, podjednako i na često čudnovate načine participira u kreiranju medijske slike sveta<sup>19</sup>. Ovome treba dodati i fenomen *pro-am* revolucije<sup>20</sup> koji se odnosi na pojavu velikog broja amatera koji, svojim znanjem, sposobnošću, ali i dostupnošću alata za profesionalnu produkciju sadržaja, brišu granice između amaterskog i profesionalnog sveta. Proamateri, kao vid jačanja i zrelosti "uradi sam" kulture, još jedan su dokaz jačanja uloge publike u procesu razmene informacija i kreiranja vrednosti u svim oblastima.

U knjizi *Kultura konvergencije*, Henri Dženkins<sup>21</sup> ukazuje upravo na to da su najnovije promene unutar sfere medija, ali i šire, javnog komuniciranja, inicirane sa „obe strane“: „od dole“ (bottom-up), odnosno od strane publike i „od gore“ (top-down), od strane zvaničnih institucionalizovanih medija. Tako publika, od aktivnog konzumenta, postaje nešto više. Kako Martinoli ukazuje, „dobili smo *interaktivnu*, publiku koja koristi svoju moć ne samo da bi promenila kanal ili stanicu već da bi uticala na sadržaj, menjala ga, dopunjavala, a zatim dalje distribuirala tako izmenjeno“<sup>22</sup>. Nekadašnja aktivnost publike koja je zapravo bila u domenu *reaktivnosti* postaje *proaktivna*, jer akcije publike često prethode i nezavisne su u odnosu na institucionalizovane medije (iako su u skladu sa teorijom konvergencije svi mediji povezani, a sadržaji „protiču“ kroz čitav sistem).

Spajanje publike i medija, koje se može tumačiti i kao sukob institucionalnog i građanskog, na neki način je suštinska odrednica novih medija. Ono je prisutno u proizvodnji medijskih sadržaja koji su sve više fuzija amaterskog i profesionalnog rada, u distribuciji koja koristi i lične i institucionalne kanale, ali i u istraživanju medija koje sve više teži da objedinjeno posmatra i publiku i medije.<sup>23</sup> U nastavku, fokusiraćemo raspravu na proces

---

18 Krstić A., Gradansko novinarstvo - šanse i izazovi za novinarsku profesiju, *CM - časopis za upravljanje komuniciranjem* br. 20, Beograd 2011, str. 97.

19 Jenkins H., *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York 2006.

20 Leadbeater C. i Miller P., *The Pro-Am Revolution: How enthusiasts are changing our economy and society*, DEMOS, London 2004.

21 Jenkins H., op. cit.

22 Martinoli A., Transformacija radijskog auditorijuma kao posledica konvergencije tradicionalnog radija i interneta, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti* br. 17, Beograd 2011, str. 219.

23 Jenkins H. i Deuze M., Editorial: Convergence Culture, *Convergence* br.14, 2008, str. 5.

---

nastanka vesti i promene izazvane digitalizacijom, konvergen-  
cijom i usponom participativne kulture.

### *Vest u doba participativnog novinarstva*

Promene u domenu proizvodnje i konzumiranja kulturnih i medijskih sadržaja značajno menjaju i čitav koncept novinarstva. Kako Pursel i njegovi saradnici navode, „vesti su za sve veći broj ljudi postale lično, društveno i participativno iskustvo“<sup>24</sup>. Načini participacije publike u produkciji vesti su raznovrsni i mnogobrojni - unutar medija i van njih. U najosnovnijem smislu, ukoliko govorimo o onlajn vestima, postoje tri načina uključivanja publike: postavljanje vesti i drugih sadržaja na postojeće sajtove medija, komentarisanje i distribucija vesti koje se nalaze na sajtovima medija i pokretanje novih samostalnih sajtova.<sup>25</sup>

Čak i unutar institucionalizovanih formi novinarstva, publika se danas sve češće definiše kao aktivan činilac procesa informisanja i to u svim fazama novinarstva, od momenta uočavanja društvenih zbivanja, preko kreiranja vesti do njihove distribucije, konzumacije i interpretacije.<sup>26</sup> Dakle, vest više ne nastaje u zatvorenoj novinskoj redakciji, već u interakciji sa publikom. Isto tako, vrednost jedne vesti danas se često meri brojem komentara. Osim komentara, publika predlaže teme, šalje fotografije, snimke i kratke tekstove, služi kao izvor informacija novinarima, vodi sopstvene blogove i diskusije na medijskim sajtovima, šalje vesti prijateljima, postavlja linkove na druge sajtove, kustomizuje i prilagođava sebi način, mesto, vreme i obim u kojem konzumira vest.

U skorijem istraživanju o participativnom novinarstvu, grupa autora<sup>27</sup> mapirala je nekoliko uloga publike u različitim fazama nastanka vesti, i to iz perspektive urednika i novinara (vidi Prikaz 1). Prema istraživanju, novinari i urednici vide publiku kao (inter)aktivnu u svim ključnim fazama što možemo tumačiti kao izraz demokratizacije i otvaranja medija. Međutim, isto istraživanje ukazalo je na to da ispitanici kao najveću vrednost participativnog novinarstva vide kreiranje zajednice korisnika, odnosno povećanje vidljivosti medija. Otuda se postavlja pitanje: koliko je ova promena klime zapravo promena stava prema

---

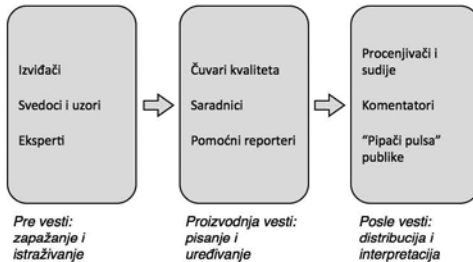
24 Purcell K., Rainie L., Mitchell A., Rosenstiel T. i Olmstead K., *Understanding the Participatory News Consumer*, Pew Internet, Washington, USA 2010.

25 Nah S. i Deborah C., Rating Citizen Journalists Versus Pros: Editors' Views, *Newspaper Research Journal* br.30 (2), 2009, str.71.

26 Singer J. et al., *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, str. 2.

27 Ibid.

publici, a koliko “ekonomski vođena neophodnost u prilici u kojoj se budžeti redakcija i njihovo osoblje smanjuju”<sup>28</sup>.



Prikaz 1. Uloge publike u procesu produkcije vesti (prilagođeno prema Heinonen, 2011)

U priči o medijskoj participaciji, najčešće se pojavljuju dva ključna, pritom značajno suprotstavljena, motiva za uključivanje publike u proces produkcije vesti: ekonomski i žurnalistički.<sup>29</sup> Poslednji se vezuje za ideju demokratičnosti medija, odnosno društvenu ulogu medija koji imaju zadatak da omoguće najkvalitetniju, objektivnu, visoko kvalitetnu vest u svakom trenutku. Građani-izveštači su u mnogim, sada već udžbeničkim primerima, kao što su teroristički napadi u Londonu i Njujorku, ubistvo Kenedija, cunami na Tajlandu i skorije “Afričko proleće”, predstavljali nezamenljiv izvor najsvežijih i najrelevantnijih informacija. Otuda medijske kuće danas uviđaju potrebu da uspostave što prisniju vezu sa svojom publikom i daju joj glas.

Sa druge strane, poznato je da inovacije i sadržaji kreirani od strane korisnika (*User-Generated Content*) predstavljaju značajan izvor kako ekonomske tako i kulturne vrednosti.<sup>30</sup> Publika je u mnogim slučajevima besplatan izvor informacija i neplaćena radna snaga.<sup>31</sup> Osim toga, snažna zajednica korisnika, komentatora i blogera na sajtu jednog informativnog medija značajno povećava posećenost sajta, što se direktno pretvara u prihod

28 Hermida, op. cit., str. 129.

29 Paulussen S., Inside the Newsroom: Journalists’ motivations and organizational structures, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 57.

30 Više u: Banks J. i Deuze M., Co-creative labour, *International Journal of Cultural Studies* br. 12, 2009, str. 419. i Benkler Y., *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, London 2006.

31 Više u: Terranova T., Free labor: Producing culture for the digital economy, *Social Text* br.18(2), Durham, USA 2000, str. 33. i Deuze M., Corporate Appropriation of Participatory Culture, in: *Participation and Media Production: Critical Reflections on Content Creation*, eds. Carpentier N. i Livingstone S., Newcastle upon Tyne 2008, str. 27.



putem oglašavanja.<sup>32</sup> Zbog toga ne čudi činjenica da su često na čelu participativnih promena unutar novinskih kuća upravo marketing departmani.<sup>33</sup>

Upravo dualizam: profitabilnost vs. demokratičnost, jeste unutrašnji sukob participativnog novinarstva i polazište kritike ovakve prakse. Naime, mnogi autori strahuju da je participacija publike, kroz postojeće medijske kanale (koji su, kao i uvek, u vlasništvu velikih korporacija), način da se participativni preokret zapravo zaustavi, odnosno *inkorporira* u postojeće društvene okvire i odnose moći. Teranova tvrdi da medijske kompanije „proizvode saglasnost“, odnosno održavaju društveni *status quo* podstičući participaciju. Oni tako „nastoje da prisvoje i kontrolišu rastuću snagu novih kultura znanja“<sup>34</sup>. Otuda težnja medija da u diskursu o (inter)aktivnoj publici „naturalizuju aktivnost“, slobodu i značaj uključivanja publike<sup>35</sup>, odnosno da podrazumevaju ovakve mogućnosti bez uvida u to da li su one samo deklarativne ili stvarne, i svesti o tome da su slučajevi zloupotrebe publike česti.<sup>36</sup>

Na kraju, može se zaključiti da participativno novinarstvo nije jednog za svagda rešilo problem manipulacije, nejednakih odnosa moći i „krize javnog komuniciranja“<sup>37</sup>. Međutim, participacija publike nije samim tim nepoželjna. Kako navode Dženkins i Duze<sup>38</sup>:

*Trenutno živimo u realnosti koja se nalazi negde između preteranih strahova medijskih reformista koji zamišljaju kako će grupica korporacija parcelisati i prisvojiti naše mozgove i idealističkih aspiracija digitalnih revolucionara koji predviđaju da će masovni mediji uskoro biti u potpunosti zamenjeni participativnom kulturom.*

U realnosti novinari će i dalje želiti da zadrže privilegiju tumača realnosti, a publika tačne, nepristrasne informacije, što manje reklama i dovoljno vidljiv prostor za slobodno izražavanje. Ipak,

---

32 Vujnović, op. cit.

33 O sukobu profita i kvalitetnog novinarstva u srpskom kontekstu piše Mirjana Nikolić kao o sukobu „komercijalno vs. kreativno“. Više u: Nikolić M., Budućnost srpskog medijskog prostora - kreativno vs. komercijalno, *Kultura* br.128, Beograd 2010, str. 144.

34 Terranova prema Jenkins, Deleuze, op.cit., str. 9.

35 Sundet V. i Ytreberg E., Working Notions of Active Audiences: Further Research on the Active Participant in Convergent Media Industries, *Convergence* br. 15, Thousand Oaks 2009, str. 383.

36 S druge strane, zloupotreba participacije javlja se i od strane publike, o čemu će biti više reči kasnije.

37 Grbeša, ibid.

38 Jenkins H. i Deuze M., op.cit., str. 8.

---

nove forme novinarstva upućuju medije na publiku, i obrnuto, i na jedan nov način sugerišu i omogućavaju saradnju na ovoj relaciji.

### *Zašto menadžment participativnog novinarstva?*

Iako se participativno novinarstvo sve češće nameće kao rešenje za krizu medija, otvaranje kapija, odnosno prelazak velikog broja onih koje smo do skoro zvali publika<sup>39</sup> na stranu proizvođača informacija, bez sistema selekcije i filtriranja vodilo bi još goroj konfuziji, informacionoj prezasićenosti i haosu. Hiljade i hiljade komentara i priloga vrlo lako može da se pretvori u ogroman šum neproverenih informacija, zapaljivih i ostrašćenih (ili plaćenih) izjava, kao i sadržaja niskog kvaliteta koji prete da u potpunosti devastiraju javno komuniciranje. Sa druge strane, bez prepuštanja stvarnih pozicija i alata kontrole i odlučivanja o medijskoj produkciji publici, participativno novinarstvo je samo nova marketinška fraza koja, kroz površne forme uključivanja, ne menja bitno čitav medijski sistem.<sup>40</sup>

Otuda, u ovom radu okrećemo se menadžmentu participativnog novinarstva. Ključno pitanje je pitanje resursa, ali i dobrih rešenja za kreiranje kvalitetnih novinarskih sadržaja nastalih u interakciji publike i medija. Menadžment participativnog novinarstva trebalo bi da odgovori na novonastalu situaciju kreiranjem novih i bolje prilagođenih poslovnih modela koji će istovremeno garantovati visok nivo slobode izražavanja i omogućiti finansiranje i rast medijskih organizacija. Osim modela poslovanja, potrebne su i nove procedure, procesi planiranja, koordinacije i kontrole, promene u sferi organizacione strukture i otvaranje novih radnih mesta. Na kraju, participativno novinarstvo zahteva i promenu organizacione kulture savremenih medijskih organizacija.

Istražujući menadžment novih participativnih medija, Domingo uviđa da su rešenja za upravljanje doprinosom korisnika izuzetno raznovrsna, te da ih je teško sumirati.<sup>41</sup> Zapravo svaka medijska organizacija nastoji da kreira rešenje koje joj najviše odgovara, a standardi u ovom polju još uvek ne postoje. Duze, oslanjajući se na Baumanu i njegovu teoriju likvidne realnosti,

---

39 Rosen J., The People Formerly Known as the Audience, 26.6.2006, 30.5.2012, [http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl\\_frmr.html](http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html)

40 O odnosima moći unutar participativnih projekata videti vise tekst autora: Tomka G., *Connecting with the Audience: Implementing Crowdsourcing in the Praxis of Serbian Cultural Organizations*, master thesis, Univerzitet umetnosti, Beograd 2011.

41 Domingo D., Managing Audience Participation: Practices, workflows and strategies, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 76.

---

objašnjava fenomen stalne promene u medijima i nemogućnost definisanja jasnih i dugotrajnih rešenja. On govori o *likvidnom novinarstvu* kao o „formi medijske aktivnosti koja se odigrava u uslovima koji se menjaju brže nego što je potrebno da se načini delovanja konsoliduju i pretvore u navike i rutine“<sup>42</sup>.

Menadžment participativnih medija suočava se upravo sa velikim izazovom uključivanja publike u postojeću struktuiranu i institucionalizovanu praksu medija kroz različite vidove aktivnosti i doprinosa koji su imanentno nestruktuirani, fluidni, pa tako i nepouzđani. Tarner<sup>43</sup> prepoznaje dva izrazito raznorodna principa unutar novih medija – likvidnost i linearnost. Ovi principi susreću se kada “medijske industrije, sa jedne strane, nastoje da racionalizuju svoju produkciju oslanjajući se na formule, franšize i druge standardizovane prakse [linearnost], a sa druge, da obezbede uključivanje publike kroz inovativne, fleksibilne i ekspresivne proizvode i usluge [likvidnost]“.

U praksi možemo sresti nekoliko rešenja koja upravo nastoje da ostvare balans između pomenuta dva principa. Jedno od njih je model upravljanja participativnim novinarstvom „na dohvat ruke“ (arm’s length). U ovom modelu, koji svakako podseća na modele kulturne politike „na dohvat ruke“, medijska organizacija kreira donekle odvojen i autonoman medijski prostor, u vidu portala ili socijalne mreže, u kojem značajan deo odluka i odgovornosti na sebe preuzimaju sami korisnici.<sup>44</sup> Uloga medija je da ponudi infrastrukturu, sredstva za produkciju i vidljivost, dok korisnici sami uređuju, objavljuju, komentarišu i uklanjaju sadržaje. Tipičan primer su portali velikih kuća, koji su namenjeni isključivo korisnicima i njihovim često hiperlokalizovanim pričama.

Drugi zanimljiv pristup je sve češća kustoska praksa medija<sup>45</sup> u okviru koje profesionalni novinari i urednici nastoje da iz mora komentara i doprinosa izvuku najvrednije, kreiraju celinu koju obrade kako bi zadovoljila najviše standarde novinarstva i postave je na vidljivo mesto (na naslovnu stranu sajta recimo). Za razliku od modela „na dohvat ruke“, čitaoci dobijaju filtriranu i obrađenu verziju diskusije koja se vodila između članova publike.

Još jedan način da se omogući istovremeno i učešće i kvalitet sadržaja jeste edukacija i trening publike u oblasti medijske

---

42 Deuze M., *Liquid Journalism*, *Political communication report* br.16(1), USA 2006.

43 Jenkins H. i Deuze M., op. cit.

44 Hermida, op. cit.

45 Domingo, op. cit.

---

produkcije. Čest primer je projekat „Video Nation“ Britanskog BBC-ja<sup>46</sup>, u okviru kojeg su gledaoci mogli da besplatno pohađaju kurseve i dobiju pomoć i podršku za realizaciju svojih video priloga. Na ovaj način, edukacijom publike, participativni sadržaj postaje kvalitetniji, a jaz između publike i profesionalnih novinara se smanjuje.

Sa druge strane, mnogi mediji prepoznaju tržišnu vrednost zajednica publike i kreiraju prostore u kojem se publika sasvim slobodno izražava i uređuje čitav prostor. Za razliku od modela „na dohvata ruke“, u ovom slučaju korisnici ne dobijaju potrebne alate, pozicije i sredstva da objavljuju sadržaje koji zaista mogu da kreiraju nekakvu društvenu promenu. Ti sajtovi, poput mnogobrojnih foruma koji se uglavnom na kraju preplave nekvalitetnim sadržajima, neka su vrsta igrališta za publiku.<sup>47</sup> Kao takva, ona nemaju veći društveni značaj i politički su diskreditovana i zbog toga Karpontje ovakvim projektima osporava naziv *participativni* i naziva ih *interaktivni*<sup>48</sup>. Njihova suština je pre svega da povećaju vidljivost medija.

U nastavku, predstavimo rezultate istraživanja menadžmenta participativnog novinarstva u Srbiji. Na osnovu mapirane prakse, kreiraćemo modele i analizirati ih u skladu sa prethodnom diskusijom i postaviti ih u širi društveni kontekst koji je izložen u prvom delu rada.

### *Relevantnost i metodologija*

Kao što je nagovešteno u uvodu, ovo istraživanje bavi se menadžment rešenjima i izazovima u oblasti participativnog novinarstva u Srbiji. Prateći trendove razvoja savremenih medija, vodeći onlajn mediji u našem okruženju primenili su brojne forme uključivanja publike. Poznate su mnoge akcije medija kao što su B92, RTS i drugih koji su pokretali projekte „građana izveštača“ sa ciljem angažovanja publike u kreiranju najnovijih vesti, najčešće u vezi sa značajnijim društvenim zbivanjima (sukobi na Kosovu, demonstracije u Beogradu, napadi pasalutalica i drugi). Međutim, o fenomenu građanskog novinarstva u Srbiji relativno je malo pisano, a još manje istraživano. Među značajnijim radovima mogu se svakako pomenuti radovi<sup>49</sup>

---

46 Carpentier N., The BBC's Video Nation as a Participatory Media Practice: Signifying Everyday Life, *International Journal of Cultural Studies* br.6, Thousand Oaks 2003, str. 425.

47 Domingo, *ibid.*

48 Carpentier N., New Configurations of the Audience? The Challenges of User-Generated Content for Audience Theory and Media Participation, in: *The Handbook of Media Audiences*, eds. Nightingale V., Oxford 2011.

49 Vidi: Kljajić V., *op.cit.*; Krstić, *op.cit.*, Martinoli, *op.cit.*, Tomić, *op.cit.*, Vučenović T., *Gradansko novinarstvo u digitalnom 21. veku*, *Kultura* br. 132,

Veselina Kljajića, Aleksandre Krstić, Ane Martinoli, Bobana Tomića, Tamare Vučenović, kao i specijalno izdanje<sup>50</sup> Časopisa za upravljanje komuniciranjem, posvećeno istraživanju publike i participativnoj kulturi. Relevantnost ovog rada ogleđa se pre svega u fokusu na organizacione i upravljačke aspekte participativnog novinarstva u Srbiji, kao i u činjenici da u ovom radu, po prvi put, svoj glas dobijaju urednici naših vodećih onlajn medija.

Cilj istraživanja je upravo mapiranje različitih praksi, modela i procedura koje se koriste u menadžmentu participativnog novinarstva u Srbiji. Istraživanje treba da odgovori na pitanje: na koji način onlajn mediji podstiču, koordiniraju i kontrolišu participaciju publike u procesu kreiranja medijskih sadržaja, kao i šta o samom fenomenu participativnog novinarstva misle vodeći ljudi ovih organizacija.

S obzirom da rad analizira relativno neistraženu oblast, u kojoj se osnovne kategorije još uspostavljaju, istraživanje je eksplorativnog tipa i koristi se kvalitativna metodologija. Predmet istraživanja su onlajn mediji koji su pre svega usmereni na informativne sadržaje. U okviru ove grupe, odabrani su vodeći mediji na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, gde se pod vodećim podrazumeva posećenost i uticaj u društvu, ali i usmerenost na nove tehnologije i primenu savremenih metoda u novinarstvu. Iz ove grupe, u istraživanju su učestvovali urednici četiri medija i to: B92.net, JužneVesti.com, ŠumadijaPress.co.rs i 021.rs. Urednici su odabrani zbog toga što zauzimaju centralnu ulogu u procesu kreiranja vesti, koja se nalazi upravo između vlasnika, novinara i publike. U polustrukturiranim intervjuima, učesnici su odgovarali na pitanja u vezi sa uobičajenom praksom, značajem, izazovima i načinima organizovanja participativnog novinarstva.

Na kraju metodološkog dela, bitno je takođe napraviti pojmovno razgraničenje. U teoriji, pa tako i u praksi, u upotrebi je nekoliko pojmova koji opisuju trend ukjučivanja publike u medijsku produkciju. Iako se koriste naizmenično, njihova značenja nisu ista, te ih ovde kratko obrazložimo. Jedan od prvih pojmova (nastao još ranih šezdesetih godina) je *community journalism* (novinarstvo zajednice ili lokalni mediji) koji opisuje medijsku praksu usmerenu ka lokalnim temama i ukazuje na zajednički osećaj pripadnosti određenoj zajednici koji dele građani i novinari<sup>51</sup>,

---

Beograd 2011, str. 168.

50 CM - časopis za upravljanje komuniciranjem br.21, Fakultet političkih nauka, Beograd 2011.

51 Terry T., Community Journalism Provides Model for Future, *Newspaper Research Journal* br.32/1, 2011, str. 71.

---

a pojam srodan ovom je i *community media*. Najčešći pojam u upotrebi je građansko novinarstvo (*citizen, civic* ili *public journalism*) koji se pojavljuje devedesetih godina, dolazi iz drugačijeg kategorijalnog okvira i u fokus stavlja ulogu medija u građanskom, demokratskom društvu. Ipak, u praktičnoj upotrebi, građansko novinarstvo se najčešće odnosi na akt kreiranja vesti od strane građana, gde su slanje video-snimaka i fotografija najčešća aktivnost.<sup>52</sup> S tim u vezi je i pojam “korisnički generisan sadržaj” (*user-generated content* ili *UGC*) koji je nešto novijeg datuma i koji se pre svega vezuje za internet kulturu i sajtove na kojima korisnici-posetioci mogu sami da postavljaju sadržaje, kao što su programski kodovi, linkovi, fotografije, tekstovi i podaci raznih vrsta. Dakle, pojam UGC nema širu društvenu konotaciju i nije u vezi sa političkim delovanjem pojedinca – građanina (pojam zapravo sugerise da je u fokusu sadržaj, a ne njegov autor).

Za razliku od navedenih, „participativno novinarstvo“ je nešto širi pojam i zato ga ovde koristimo. Odnosi se na čitav fenomen kokreacije medijskih sadržaja unutar postojećih institucija koji uključuje i organizaciju i publiku i sadržaj. U radu ćemo se voditi određenjem participativnog novinarstva Singera i saradnika:<sup>53</sup>

*Pojedinci unutar i izvan redakcije učestvuju u komunikaciji, ne samo ka drugima, već međusobno. Čineći to, oni zajedno učestvuju u kontinuiranom procesu kreiranja informativnog portala i grade višeslojnu zajednicu.*

### *Modeli upravljanja participativnim novinarstvom*

Participativno novinarstvo u praksi predstavlja kaleidoskop velikog broja različitih formi, modela, tehnologija i načina uključivanja publike u kreiranje medijskih sadržaja. Na osnovu sprovedenog istraživanja sa urednicima četiri onlajn medija u Srbiji, možemo zaključiti da je svaki medij u stalnoj potrazi za rešenjem koje najbolje odgovara programskoj politici i filozofiji poslovanja medijske organizacije, ali i finansijskim i tržišnim uslovima u kojima se nalazi. Istraživanje je sprovedeno u junu 2012. godine, a sudeći po brzini i dinamici kretanja, kao i izjavama učesnika, već krajem godine svi posmatrani mediji uvešće najmanje jedno novo rešenje, koje će iz njihove perspektive unaprediti odnos sa publikom.

---

52 Vučenović, op. cit.

53 Singer J., et al., op. cit.

---

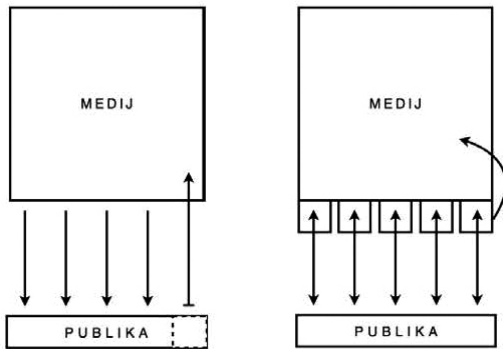
U cilju fokusiranja diskusije, grupisaćemo različita rešenja u četiri modela participativnog novinarstva. Modeli su naravno pojednostavljena realnost i kao takvi nisu njena verna kopija, ali nam pomažu da posmatramo ključne pravce razvoja i aspekte fenomena u fokusu. Svaki model koji je ovde predstavljen posledica je određenih motiva i poslovne orijentacije, uključuje različita tehnološka rešenja, podrazumeva izvesne uobičajene procedure i organizaciona i kadrovska rešenja i proizvodi specifične efekte. Upravo su ovo i parametri na osnovu kojih ćemo detaljnije u nastavku analizirati svaki od modela. Pritom, treba imati na umu da jedan medij, u smislu pronalaženja najboljeg rešenja, ali i diverzifikacije načina funkcionisanja, istovremeno primenjuje često više modela.

### *Klasični model participacije*

Još od prvih novina, čitaoci imaju mogućnost da napišu pismo uredniku, a mnoge novine su imale rezervisane prostore za ovaj tip sadržaja. Ovakav klasičan pristup građanskom novinarstvu preživio je sve tehnološke promene i prisutan je danas, čak i na onlajn medijima. U ovakvom modelu učestvuje veoma uzak krug publike koja želi da medijima predloži neku temu koju treba dodatno istražiti, a odnosi se uglavnom na političke, kriminogene ili osetljive teme. U ovom modelu (prikaz 2, levo), publika ima direktan uticaj na kreiranje vesti jer služi kao okidač za dalju akciju medija koji, nakon procene relevantnosti i validnosti početne informacije, ulažu svoje resurse za razvijanje priče. Ovakve „dojave“ najčešće su tekstualnog karaktera, ali su prisutne i fotografije, poverljivi dokumenti i zapisi drugog tipa. U tehničkom smislu, najčešće rešenje je opcija ispod članka pod nazivom „Piši uredniku“ (021.rs), obrazac za pismo redakciji i klasična elektronska adresa (*e-mail*) redakcije, novinara ili urednika.

Sva četiri istraživana medija poseduju ovakvu opciju, ali je uspeh odnosno popularnost ovog modela različita i u direktnoj je vezi sa usmerenjem medija. Portali JužneVesti.com i ŠumadijaPress.co.rs imaju snažno istraživačko usmerenje i prevashodno su usmereni na teme od lokalnog značaja i to naročito političkog tipa, kao što su korupcija, transparentnost, kršenje zakona i slično. Predstavnici ovih medija navode da njihovi čitaoci najčešće koriste upravo elektronsku poštu jer ne žele da se na bilo koji način eksponiraju, pa čak ni pod pseudonimom u komentarima. Južne Vesti otišle su čak korak dalje u zaštiti građana-izveštača postavljanjem jedinstvenog sistema za protekciju identiteta „uzbunjivača“ (whistleblowers) koji koriste neke od najznačajnijih organizacija ovog tipa kao što je Wikileaks (Wikileaks).

Ovaj model, iako u tehnološkom smislu rudimentaran, predstavlja nastojanje medija da ostvari svoju demokratsku funkciju istraživača i čuvara zakona (tzv. *watchdog journalism*). Po svedočenju ispitanika, predstavnika pomenuta dva medija, ekonomski benefit ovakvih akcija marginalan je, ako uopšte postoji.



Prikaz 2: Klasičan model građanskog novinarstva (levo) i model komentara (desno)

### *Komentari kao barometar publike i izvor informacija*

Bez sumnje, najučestaliji i najznačajniji način uključivanja publike u okviru naših onlajn medija su komentari. Oni su prostor za izražavanje, izvor novih informacija, način kreiranja aktivnih i lojalnih zajednica, dokaz čitanosti i uticaja, magnet za novu publiku i osnova za tržišno pozicioniranje i prodaju oglasa. Izjava urednika novosadskog portala 021.rs nesumnjivo ukazuje na njihov značaj: “Jednom mi je neko rekao, tri stvari su mi bitne zbog kojih dolazim na 021: autentične gradske vesti, gradske fotografije i komentari”. Komentari, prvobitno kao opcija na kraju svakog članka, prerastaju danas u paralelne virtualne medijske prostore u okviru i pod kontrolom medija domaćina (prikaz 2, desno). Urednik niškog portala Južne vesti ovako gleda na komentare:

*Pre svega tako stvaramo prisniji odnos sa čitaocima, stvaramo uzajamno poverenje. Osim toga, tako se često može doći do informacije pre bilo kog drugog novinara ili agencije. Najveći deo “breaking news” priča dolazi upravo od dojava građana.*

Po pitanju moderacije, odnosno obrade komentara, praksa se razlikuje kod medija, jednim delom zbog njihove veličine (B92 je znatno veći), ali i zbog uređivačke politike. Tako, na portalu B92.net, moderacijom se bavi nekoliko specijalizovanih moderatora koji u svakom trenutku proveravaju i uređuju komentare. U tri manja medija, moderacijom komentara se bavi dežurni



novinar ili urednik. U svim medijima je takođe primetno da se deo moderacije komentara prepušta samoj publici koja, kroz do-jave, loše ocene i komentare, sugeriše dalji tok komunikacije u ovom prostoru po uzoru na model *kraudsorsinga*<sup>54</sup>.

Bez obzira na operativna rešenja, u svim medijima postoji izra-zito visoka svest o značaju komentara i usmerenost svih - mode-ratora, novinara i urednika - na uređenje, istraživanje i upozna-vanje komentara. Ovo ilustruju i izjave dve urednice:

*Svi pratimo sve komentare i svakodnevno razgovaramo o njima. (Šumadijapress) Iz neke radoznalosti imaš naviku da proveravaš komentare, da vidiš šta kažu ljudi, kakve su njihove opservacije na neku temu. (B92)*

Komentari pružaju urednicima i novinarima neposredan uvid u stavove, osećanja i razmišljanja publike kojoj se obraćaju. Na pitanje koje teme prouzrokuju najviše komentara, odgovori su dosta raznovrsni, ali i donekle neočekivani. Na B92, suprotno očekivanom, komentari (u smislu broja ljudi koji komentarišu) su najbrojniji kod humanitarnih i opštedruštvenih tema. Sa dru-ge strane, manji mediji beleže najviše komentara na druga dva polja: istraživački tekstovi i lokalne priče i servisne informacije. Kako navodi urednik 021.rs: “Neki lokalni konkretni problemi izazivaju mnogo veću pažnju. Kad objaviš: Sutra celo Novo na-selje bez vode [deo grada], to je neverovatno čitana vest”. Ova činjenica ukazuje na to da komentari imaju snagu da ponovo aktuelizuju lokalnu dimenziju medija i podstiču ih da se bave neposrednim okruženjem i svakodnevicom.

Istovremeno vidimo da su komentari neka vrsta ocene relevant-nosti neke teme i svi učesnici u istraživanju saglasni su da na taj način publika značajno utiče na uređivačku politiku. Ovde se, kao što smo pominjali ranije, sreću ekonomski i demokratski motivi. “Što je više komentara to je nama veća poseta”, navodi jedan od urednika (021.rs). Iako se ne slažu svi urednici sa ovom vezom: broj komentara = profit, aktivna zajednica čita-laca je uvek dobra osnova za rast čitanosti. Međutim, ovo ne znači da se urednici odriču prava da uređuju vesti spram svojih profesionalnih procena i odgovornosti. Urednica B92.rs to obra-zlaže na sledeći način: “Novinari su ti koji imaju širi kontekst, mogu da povezuju stvari, da ih *kroslinkuju* i kažu šta je tu važno ili nije važno”.

Sa druge strane, iako nekad izgledaju kao prostor za ispoljava-nje frustracija ili neplaćeno oglašavanje i lobiranje, istraživane medijske organizacije vrlo aktivno i ozbiljno prate komentare u potrazi za novim vestima. Komentari su tako i vredan izvor

---

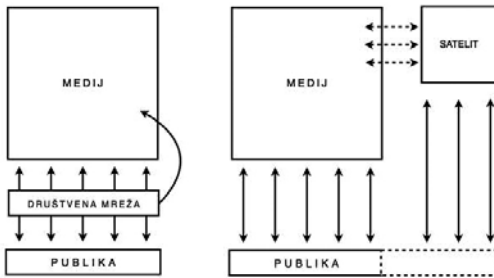
54 Tomka, op. cit.

informacija i prostor za građansku akciju publike. Kako navode svi sagovornici, njihovi novinari su upućeni da prate komentare i dalje istražuju predložene i nagoveštene teme, a sve je veći broj vesti koje su upravo potekle iz nekog komentara. "Komentatori-čitaoci su pre svega nama pomoć; oni nama sami kažu šta njih tačno zanima, šta ih tišti, šta ih mori...", navodi urednica B92.

Ispitanici su ukazali čak na praksu drugih medija da gledaju komentare na njihovim sajtovima u potrazi za onim komentarima koji su prikazani, a još uvek nisu pretočeni u vest. Tako, neki komentari na jednom sajtu postaju vest na drugom. Osim toga, brojne ličnosti iz javnog života takođe prate komentare i često zameraju medijima na njihovom objavljivanju, a neretko i podižu tužbe. Sve zajedno, ovo ukazuje na veliki značaj komentara na našoj medijskoj sceni uz pomoć kojih publika prodire u medijasferu.

### *Model transmedijalne integracije*

Treći model koji ovde predstavljamo u izvesnoj meri je sličan prethodnom (prikaz 3, levo). Najznačajnija je razlika u tome što se „oblak“ komentara, diskusija i informacija ne nalazi na matičnom sajtu, već na nekoj od popularnih društvenih mreža, najčešće Fejsbuku (Facebook) ili Tviteru (Twitter). Ipak, ova naizgled mala promena često generiše značajno različite rezultate. Kao prvo, motiv za migraciju vesti i diskusija na Fejsbuku jeste približavanje medija publici, koja je u velikom broju svakodnevno (ili više puta u toku dana) već na „Fejsu“. Ukoliko medij pritom izgradi veliku grupu pratilaca (gotovo 75 hiljada u slučaju B92, ali i preko 12 hiljada u slučaju 021 i Južnih vesti), praćenje njihovih vesti je gotovo zagantovano. Međutim, tip i sadržaj komentara je osetno drugačiji od onih koji se postavljaju na matične sajtove. Očigledan razlog je to što se na medijskom sajtu može lakše prikriti identitet kroz pseudonime. Razlika u ponašanju publike na matičnom sajtu i na društvenim mrežama, za medije upravo predstavlja dobar poligon za istraživanje publike. Međutim, ne treba zaboraviti da je kontakt u ovom slučaju posredan, a kontrola otežana jer je vlasništvo nad kreiranim sadržajima ipak u rukama kompanije koja pruža servis, u ovom slučaju fejsbuka. To znači i nemogućnost tržišne valorizacije komentatorske aktivnosti. Ipak, upravo nepostojanje finansijske motivacije za ovu aktivnost i privrženost medija interakciji sa publikom na fejsbuku pokazuje otvorenost medija i spremnost na saradnju u cilju kreiranja kvalitetnih vesti.



Prikaz 3: Model transmedijalne integracije (levo) i hibridni model (desno)

### *Hibridni model*

Poslednji model predstavlja inovativan pristup uključivanja publike koji kombinuje klasičan model interakcije i izgradnju paralelnog autonomnog medijskog prostora (prikaz 3, desno). Klasičan primer ovog modela su participativni projekti televizije BBC, kao što je *Video Nation*. Međutim oni se sreću i kod nas. Najraniji primer ovakve prakse je blog B92. U ovom prostoru određen broj korisnika prelazi na drugu stranu medijske komunikacije i postaje novinar-amater. Oni sami biraju teme, određuju dinamiku, stil i fokus izveštavanja, pa čak i uređuju komentare koji se na tom sajtu postavljaju. U nekim slučajevima vidljivost ovakvih sadržaja je veoma niska, te se čini da su ovakve mogućnosti prosto neka vrsta igraonice za publiku. Međutim, u slučaju B92, najčitaniji članci sa blogova dospevaju i na naslovnu stranu.

Za razliku od prethodnih modela, u kojima je najčešća procedura moderacija (brisanje, prepravljavanje, kontrola i prihvatanje sadržaja), ovde takođe srećemo dobar primer edukacije publike i kustoske prakse. Naime, sadržaji koji se pokažu zanimljivim (na primer na blogu), prelaze iz sfere bloga u glavni tok medija tako što ih novinari obrade, dodatno istraže, ukoliko je potrebno, i predstave na glavnoj strani sajta. Istovremeno, na taj način se i publika u dužem roku osposobljava za kreiranje kvalitetnih medijskih sadržaja.

Ovakva praksa, osim što pruža slobodan prostor publici, privlači novu i drugačiju publiku medijima. U okviru akcije „Šta to sija u mom kraju“ portala 021.rs, građani su pozvani da pišu kratke priče o svom kraju (pristiglo je preko dve stotine priča). Ova akcija privukla je deo publike koji voli da se izražava na taj način, ali i deo publike koji voli da čita takve sadržaje.

*Komparativna analiza modela*

Kada posmatramo analizirane modele zajedno, možemo prime-  
titi nekoliko trendova (prikaz 4). Kao prvo, vidimo da su noviji  
modeli kompleksniji, oni uključuju više različitih medija (model  
integracije sa socijalnim mrežama), u okviru kojih omogućavaju  
različite nivoe autonomije i tehnologije komuniciranja (hibrid-  
ni model). Isto tako, vidimo da se u kompleksnijim modelima  
primenjuju različite procedure koje nisu samo obrada informa-  
cija ili moderacija, već dugoročniji procesi edukacije publike i  
prezentacije doprinosa publike kroz kuratorsku praksu. Možemo  
reći da kompleksniji modeli nastoje da se obraćaju raznovrsnijoj  
i široj publici. Ovo možemo razumeti kao nastojanje medija da  
pridu što većem broju publike, koja, kao što znamo, nije homo-  
gena masa, već manje ili više fragmentirana celina sastavljena  
od različitih interesnih grupa.

	Klasični model	Komentari u fokusu	Transmedijal na integracija	Hibridni model
<b>Doprinos publike</b>	Informacija	Komentar i potencijalna vest	Komentar i potencijalna vest	Celovit sadržaj
<b>Oblik participacije</b>	Participacija u kreiranju sadržaja	Interakcija (uslovno participacija)	Interakcija	Strukturalna participacija
<b>Procedure</b>	Istraživanje i provera	Moderacija	Moderacija	Trening, kuratorstvo
<b>Najčešća upotreba</b>	Osetljive teme	Razvoj publike i nove teme	Razvoj publike	Nova publika i novi sadržaji

Prikaz 4: Komparativna analiza četiri modela

Osim toga, osnovniji modeli obrađuju doprinose publike kao si-  
rov materijal, dok već komentari, a naročito korisnički-generi-  
sani doprinosi, predstavljaju u celosti medijski sadržaj kreiran  
od strane publike. Ovo istovremeno znači da napredniji mo-  
deli zahtevaju i kompetentniju i samostalnu publiku, odno-  
sno građane-novinare koji imaju znanja, umeća i hrabrosti da  
kreiraju visoko kvalitetan medijski sadržaj – hrabrosti, stoga  
što je izveštavanje o velikom broju tema nepoželjno od stra-  
ne političke i ekonomske elite, koja često nastoji da ove tipove  
sadržaja onemogućuje.

Primenjujući Karpontjeovu<sup>55</sup> diskusiju o različitim nivoima uče-  
šća publike, možemo reći da se modeli orijentisani na komentare  
zapravo uglavnom odnose pre svega na interakciju, a ne na učešće

55 Carpentier N., The concept of participation: If they have access and interact, do they really participate?, *CM - časopis za upravljanje komuniciranjem* br.20, Beograd 2011, str. 13.

u kreiranju sadržaja (*content-related participation*). Publika je u klasičnom modelu uključena u proces kreiranja sadržaja, dok u hibridnom modelu publika utiče i na rad i donošenje odluka unutar medija (*structural participation*).

Međutim, treba imati na umu da jedan model nije bolji ili vredniji od drugog. Svaki se koristi da bi rešio konkretan medijski izazov. Tako na primer, dojave korupcije i kriminalnih radnji ne mogu da se ostvaruju kroz modele u kojima je autor eksponiran. U tim slučajevima klasični model je najadekvatniji, a vidimo i da on kao takav dobija nove forme uz primenu najsavremenijih tehnologija.

### *Zaključak*

*Možda će se žitelji doba interaktivne tehnologije sa čuđenjem prisećati pasivnih gledalaca koji su sedeći ispred televizora za kesicom čipsa u ruci. [...] Moguće je da će naše doba biti smatrano nazadnim periodom u istoriji, u kome se pojedinci još uvek nisu prilagodili novim tehnologijama, bili fascinirani novim medijima, a još uvek nedovoljno obrazovani da vladaju sobom i kontrolišu tehnologiju i medije. [...] Možda će se neki budući naraštaji prilagoditi novim medijima i tehnologijama i upotrebiti ih tako da poboljšaju svoje životne uslove.*

Daglas Kelner<sup>56</sup>

Teorija novinarstva i novih medija ukazuje na tektonske promene kako u sferi produkcije medijskih sadržaja, tako i u konzumiranju istih. Participativna kultura uslovljava nove uloge, odnose i procese unutar medijasfere. Mnogi teoretičari, kao i Kelner u izvodu gore, sa veoma velikim očekivanjima posmatraju nove participativne medijske prakse. Međutim, izazov često nije na teorijskom već na operativnom nivou. Izmenjen medijski kontekst zahteva nova rešenja upravo na mikro nivou - unutar menadžmenta medija. Istraživanje na kojem se bazira ovaj rad upravo je imalo za cilj da ispita koncepcije, modele i procedure, ali i izazove upravljanja participativnim novinarstvom.

U kvalitativnom istraživanju, koje je ovde predstavljeno, prepoznata su četiri dominantna modela upravljanja doprinosima publike. Svaki odgovara određenom usmerenju posmatranog medija i izazovima sa kojima se sreću u praksi. Pritom, većina medija koristi nekoliko modela paralelno. Ovi modeli prisutni su i u praksi mnogih medija na globalnom nivou koji se sve više orijentišu na kompleksne modele participacije koji su u tehnološkom smislu napredni, uključuju različite platforme i multimedijalna rešenja, ali i visok nivo učešća i odgovornosti publike.

---

56 Kelner, D., *Medijska kultura*, Clio, Beograd 2004.

Međutim, modele upravljanja participativnim novinarstvom ne možemo sagledavati izdvojene iz socijalnog konteksta. Otuda je teško porediti recimo praksu srpskih i britanskih medija i usmeravati naše medije da preuzimaju gotova rešenja kreirana u savim drugačijim uslovima. Stepem otvorenosti društva, različita zakonska rešenja, kao i tradicija i kultura participacije uopšte, značajno definiše i participaciju u medijima. Svi urednici su u razgovorima svedočili o izuzetno teškom kontekstu u kojem posluju. Urednica *Šumadijapress-a* formuliše problem na sledeći način: “Mislim da je naše društvo jako, jako zatvoreno, a zakonski okvir jako loš i nepovoljan po medije [i slobodu govora]. Ljudi su u određenoj vrsti straha i neće da se eksponiraju čak ni pod nadimkom”. Savremena rešenja i ogroman trud portala *Južne vesti* za zaštitu građana-izveštača takođe ilustruju izazove sa kojima se mediji u Srbiji susreću.

Razvoj participativnih praksi u različitim oblastima, od umetnosti preko nauke, sporta, zdravstva i obrazovanja do medija, ukazuju na opšti razvoj ideje demokratije, civilnog društva, civilne kontrole i jačanje lokalnih građanskih inicijativa. Međutim, uspeh svake od ovih praksi zavisi od celokupnog stanja u društvu. Mogućnost medija da uspešno ostvaruju svoju demokratsku ulogu u društvu, paradoksalno, zavisi od stepena demokratskičnosti društva. Ipak, nova tehnološka rešenja, ali i modeli menadžmenta, kojima smo se bavili u radu, mogu ubrzati i olakšati demokratske procese u medijima, pa tako i u društvu.

#### LITERATURA:

Anderson C., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York 2006.

Banks J. i Deuze M., Co-creative labour, *International Journal of Cultural Studies* br. 12, 2009, str. 419.

Benkler Y., *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, London 2006.

Branston G. i Stafford R., *The Media Student's Book, 4th edition*, Routledge, London and New York 2006.

Carpentier N., New Configurations of the Audience? The Challenges of User-Generated Content for Audience Theory and Media Participation, in: *The Handbook of Media Audiences*, eds. Nightingale V., Oxford 2011.

Carpentier N., The concept of participation: If they have access and interact, do they really participate?, *CM - časopis za upravljanje komuniciranjem* br.20, Beograd 2011, str. 13.

Carpentier N., The BBC's Video Nation as a Participatory Media Practice: Signifying Everyday Life, *International Journal of Cultural Studies* br.6, Thousand Oaks 2003, str. 425.

Deuze M., Liquid Journalism, *Political communication report* br.16(1), USA 2006.

Deuze M., Corporate Appropriation of Participatory Culture, in: *Participation and Media Production: Critical Reflections on Content Creation*, eds. Carpentier N. i Livingstone S., Newcastle upon Tyne 2008, str. 27.

Domingo D., Managing Audience Participation: Practices, workflows and strategies, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 76.

Grbeša M., Kriza javnog komuniciranja i ideja građanskog novinarstva, *Političko obrazovanje* br.3(1), Zagreb 2005, str. 184.

Heinonen A., The Journalist's Relationship with Users: New dimensions to conventional roles, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 34.

Hermida A., Mechanisms of Participation: How audience options shape the conversation, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 13.

Hermiz Dž., Aktivna publika, u: *Uvod u studije medija*, priredili Brigs A. i Kobli P., Beograd 2005, str. 430.

Jenkins H., *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York 2006.

Jenkins H., Interactive audiences? The collective intelligence of media fans, in: *The new media book*, eds. Harries D., London 2002.

Jenkins H. i Deuze M., Editorial: Convergence Culture, *Convergence* br.14, 2008, str. 5.

Jin H., British Cultural Studies, Active Audiences and the Status of Cultural Theory: An Interview with David Morley, *Theory Culture Society* br. 28, USA 2011, str. 124.

Kaplan D., Psihopatologija gledanja televizije, *KULTURA - Časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku* br. 21, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd 1973, str. 25.

Kelner D., *Medijska kultura*, Clío, Beograd 2004.

Kljajić V., On-lajn magazini - savremene tendencije, *Godišnjak Fakulteta političkih nauka* br.2(2), Beograd 2008, str. 277.

Krstić A., Građansko novinarstvo - šanse i izazovi za novinarsku profesiju, *CM - časopis za upravljanje komuniciranjem* br. 20, Beograd 2011, str. 97.

Lăzăroiu G., Conceptualizing Gatekeeping In The Digital Era, *Contemporary Readings in Law and Social Justice* br.3(1), 2011, str. 152.

Leadbeater C. i Miller P., *The Pro-Am Revolution: How enthusiasts are changing our economy and society*, DEMOS, London 2004.

- Lessig L., *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin Books, London 2008.
- Martinoli A., Novi mediji i kreativne industrije - nove mogućnosti za publiku, *Kultura* br. 128, Beograd 2010, 161.
- Martinoli A., Transformacija radijskog auditorijuma kao posledica konvergencije tradicionalnog radija i interneta, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti* br. 17, Beograd 2011, str. 219.
- McQuail D., *Audience analysis*, Sage publications, Thousand Oaks 1996.
- Nah S. i Deborah C., Rating Citizen Journalists Versus Pros: Editors' Views, *Newspaper Research Journal* br. 30(2), 2009, str. 71.
- Nikolić M., Budućnost srpskog medijskog prostora - kreativno vs. komercijalno, *Kultura* br.128, Beograd 2010, str. 144.
- Paulussen S., Inside the Newsroom: Journalists' motivations and organizational structures, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. J. Singer et al., USA 2011, str. 57.
- Purcell K., Rainie L., Mitchell A., Rosenstiel T. i Olmstead K., *Understanding the Participatory News Consumer*, Pew Internet, Washington, USA 2010.
- Rosen J., The People Formerly Known as the Audience, 26. 6. 2006, 30. 5. 2012, [http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl\\_frmr.html](http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html)
- Singer J., Hermida A., Domingo D., Heinonen A., Paulussen S., Quandt T., Reich Z. i Vujnovic M., *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, Wiley-Blackwell, USA 2011.
- Sundet V. i Ytreberg E., Working Notions of Active Audiences: Further Research on the Active Participant in Convergent Media Industries, *Convergence* br. 15, Thousand Oaks 2009, str. 383.
- Terranova T., Free labor: Producing culture for the digital economy, *Social Text* br. 18(2), Durham, USA 2000, str. 33.
- Terry T., Community Journalism Provides Model for Future, *Newspaper Research Journal* br.32/1, 2011, str. 71.
- Tomić B., Građansko novinarstvo na radiju i televiziji, *Srpska politička misao* br. 3, Beograd 2008, str. 109.
- Tomka G., *Connecting with the Audience: Implementing Crowdsourcing in the Praxis of Serbian Cultural Organizations*, master thesis, Univerzitet umetnosti, Beograd 2011.
- Vučenović T., Građansko novinarstvo u digitalnom 21. veku, *Kultura* br. 132, Beograd 2011, str. 168.
- Vujnovic M., Participatory Journalism in the Marketplace: Economic motivations behind the practices, in: *Participatory Journalism: Guarding Open Gates At Online Newspapers*, eds. Singer J. et al., USA 2011, str. 139.



Goran Tomka  
Faculty of Sports and Tourism, Novi Sad, Serbia

TOWARDS THE MANGEMENT OF PARTICIPATORY  
JOURNALISM: EXPERIENCES FROM THE NEWSROOM

Abstract

In hyper-complex societies in which we live today, a growing question is whether the mass-media concept of the 20<sup>th</sup> century is still applicable to the contemporary moment. The media manipulation, spinning and commercialization distance media production from its audiences. At the same time, the flood of free web-based content creates new distribution channels and markets. This new economic and social context challenges media organizations to reconfigure their social role and (re)create relationships with their audiences. However, opening the gates for the transition of the people formerly known as the audience to the production side of the media sphere, can easily create a total confusion and chaos. The solution partly lies in the management of media participation. The aim of this research is to map and analyse various models of participatory journalism used by Serbian online media. In the qualitative research process, editors of four leading online media organizations shared their practices, experiences, struggles and opinions on the topic. Four models of management of participatory practice were mapped and analysed in detail. The most commonly used model is the commentary-based one, while the classical citizen journalism model still plays an important role. The research shows that more complex models - like the integration with social media and opening specialized media spaces for audiences - offer more freedom of expression to the audiences and create new audiences (and markets) for the media. However, these models are more demanding towards the audience as well, asking for more responsibility, skills and courage to communicate delicate matters. Finally, it is important to notice that every media is trying to find its own mix of practices and procedures, which will enable them to operate in a highly difficult economic and political situation for the media in Serbia of today.

**Key words:** *participatory journalism, citizen journalism, media management, convergence, new media*