

## NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AND ONLINE SOCIAL NETWORKING: SERBIAN PARENTS NETWORK CASE STUDY

### DRUŠTVENE MREŽE U POSLOVANJU NEVLADINOG SEKTORA: STUDIJA SLUČAJA UDRUŽENJA RODITELJ

Nikolina Ljepava, Marko Selakovic

<sup>1</sup>Udruženje RODITELJ, nikolina@roditelj.org

<sup>2</sup>StratCom, info@stratcom.rs

**Apstrakt:** *Intenzivan razvoj društvenih mreža u poslednjih nekoliko godina i sve veći broj korisnika Interneta u Srbiji, doveo je do porasta broja građanskih inicijativa koje se započinju putem Interneta. Jedna od prvih nevladinih organizacija u Srbiji koja je na ovaj način nastala je Udruženje RODITELJ, nevladina organizacija usmerena na probleme roditeljstva u Srbiji. Udruženje RODITELJ nastalo je u januaru 2006 godine, na inicijativu grupe roditelja nezadovoljnih uslovima odgajanja dece u Srbiji u okviru Internet foruma posvećenog roditeljstvu. Od tada pa do danas, Udruženje u svome radu u velikoj meri koristi sve kanale online komunikacije, prateći nove trendove i razvoj društvenih mreža. Značaj i potencijal osmišljenog online prisustva i dvosmerne komunikacije sa ciljanim javnostima, prepoznat je u Udruženju RODITELJ od osnivanja, i kao takav predstavlja integralni deo strateškog i operativnih planova rada. Tokom poslednje četiri godine Udruženje je intenzivno koristilo sve raspoložive online komunikacione kanale da dodje do ciljanih javnosti i sa njima uspostavi dvosmernu komunikaciju. Takva komunikacija sa potencijalnim članovima i korisnicima usluga je za građanske inicijative od velikog značaja, što se tokom prethodnih godina ovakvog delovanja i pokazalo. U tom periodu Udruženje je izvelo nekoliko edukativno-informativnih viralnih kampanja i uspostavilo prvo online vršnjačko savetovalište. Studija slučaja prikazuje koncept komunikacije Udruženja sa ciljanim javnostima putem korišćenja online komunikacionih kanala i društvenih mreža, izazove sa kojima se Udruženje susretalo i načine na koji su prevazilaženi, naglašavajući značaj i potencijale upotrebe društvenih mreža u razvoju komunikacijskih planova u okviru nevladinih organizacija i građanskih inicijativa.*

**Ključne reči:** *društvene mreže, nevladine organizacije, građanske inicijative*

**Abstract:** *Rapid expansion of the social web in the past several years, and increase in number of Internet users in Serbia enabled development of online citizens' initiatives in Serbia. One among the first organizations that was formed as a result of such initiative is the Serbian Parents Network. Serbian Parents Network was formed in January 2006, on the popular parenting discussion board, by the group of parents dissatisfied with a number of unresolved problems that parents in Serbia were encountering. Since then, the organization continuously grew into a well developed non-governmental organization, heavily relying on Internet technologies as means of education, information and recruiting. The potential of online communication and social networks for implementation of a two way communication with target audiences was immediately recognized, and included as a part of the strategic and operational planning. The organization has extensively used a wide range of online communication channels, and new trends were embraced as they were emerging. From discussion boards, newsgroups and email lists to blogs, Facebook and Twitter, Serbian Parents Network has utilized different communication platforms in order to reach out the stakeholders, disseminate information, educate, provide support and recruit new members and above all, establish and maintain two-way communication with the targeted audience. In this period the organization has carried out several successful educational and informational viral campaigns, and has successfully started the first online peer-support program in Serbia. This Case Study outlines the organization's online communication strategy, issues encountered and resolutions reached, emphasizing the vast potentials and benefits of utilizing social networks in nongovernmental and charity organizations.*

**Keywords:** *online social networks, non governmental organization, citizens' initiative*

## 1. UVOD

Udruženje RODITELJ nastalo je 2006.godine u okviru inicijative na online diskusionom forumu koji se bavi roditeljstvom kao reakcija na niz različitih problema sa kojima se roditelji i budući roditelji u Srbiji suočavaju.

Udruženje je osnovano u momentu ekonomske i socijalne tranzicije, u vreme kada su mnoga pitanja o ostvarivanju ili ugroženosti ljudskih prava pokrenuta, i kada je država počela da se intenzivnije bavi kreiranjem strategija za rešavanje problema u svim oblastima društvenog života. Takođe to je i vreme kada je građanski aktivizam počeo da se razvija u sve većoj meri, sa tendencijom da zastupa prava sve širih grupa građana i pokrije brojne oblasti koje su do tada bile nedovoljno pokrivene građanskim aktivizmom.

U tom smislu Udruženje RODITELJ je kao prva roditeljska organizacija u Srbiji započelo pionirsku misiju sveobuhvatnog bavljenja roditeljstvom i do današnjeg dana je jedina organizacija koja u Srbiji ima takav pristup problemima i izazovima vezanim za odgajanje dece. Udruženje se bavi afirmativnim akcijama sa aktivnostima usmerenim ka poboljšanju kvaliteta života roditelja, dece, budućih roditelja i porodice uopšte. Takođe, Udruženje RODITELJ zastupa stavove referentnih međunarodnih organizacija poput Unicefa, SZO, koje postavljaju standarde u oblasti kojima se bavi, i daju smernice za rad utemeljene na istraživanjima, činjenicama i sagledanim potrebama.

Vizija Udruženja RODITELJ je da svi roditelji, budući roditelji i deca imaju uslove da ostvare svoja prava i da u tome imaju punu, iskrenu i efikasnu podršku društva. Od svog osnivanja u Beogradu 2006. godine do danas Udruženje RODITELJ proširilo je delovanje i na ostale gradove Srbije i danas deluje kao Mreža udruženja u Beogradu, Novom Sadu, Nišu, Užicu, Kragujevcu i Kraljevu a u planu je osnivanje ogranaka u nekoliko drugih gradova. Mrežu Udruženja RODITELJ ovom trenutku čini preko 70 aktivnih članova iz Srbije i sveta, uključenih u različite aktivnosti i projekte.

Kao organizacija koja je nastala kao rezultat građanskog aktivizma i inicijative pokrenute na diskusionom forumu, od samog osnivanja Udruženje RODITELJ je u velikoj meri bilo usmereno na intenzivno korišćenje svih kanala online komunikacija. Prisustvo i aktivnosti na Internetu od samog nastanka predstavljali su sastavni deo komunikacione strategije Udruženja, a strategija je bila adekvatno prilagođavana kako u skladu sa razvojem novih tehnologija i društvenih zajednica tako i u skladu sa potrebama ciljanih javnosti.

Broj stanovnika Srbije koji koristi Internet popeo se sa 26.5% tokom 2006 godine u trenutku kada je Udruženje RODITELJ osnovano, na 46.8 % u 2009 godini a taj broj je u stalnom usponu [10]. Traženje informacija na Internetu jedna je od tri najčešće aktivnosti koje korisnici Interneta u Srbiji obavljaju, a roditelji i budući roditelji predstavljaju brojnu grupu zainteresovanu za informisanje i edukaciju u najrazličitijim oblastima vezanim za roditeljstvo.

Nevladine organizacije su još sredinom devedesetih godina u SAD počele da razvijaju svoje prisustvo na Internetu i usvajaju nove tehnologije koristeći ih u svakodnevnom radu i komunikaciji sa raznim ciljanim javnostima. [5]. Od tada do danas, brojni društveni mediji poput Facebook-a, Twittera, Youtube i drugih, omogućili su nevladinom sektoru da direktno dodje do svojih korisnika i potencijalnih članova, uključi i dodatno umreži postojeće članstvo i omogući kolektivne akcije koje do tada nije bilo moguće zamisliti. Građanske inicijative u okviru socijalnih medija pojavljuju se svaki dan. I u Srbiji svedoci smo različitih humanitarnih inicijativa koje se iz dana u dan pokreću na društvenim mrežama, primarno Facebooku ali i ostalim poput Twittera ili blog sistema.

Shirky[12] smatra da su nove tehnologije omogućile po prvi put u istoriji pokretanje „novih oblika građanskih akcija, omogućavajući kreiranje kolaborativnih grupa koje su veće i geografski distribuirane više nego ijedne prethodne grupe u istoriji”. Takve grupe imaju velike potencijale, kako u smislu povezivanja i lakšeg dopiranja do ciljnih grupa, tako i u smislu mogućnosti organizovanog delovanja u kampanjama javnog zagovaranja i interakcijama sa donosiocima odluka na različitim nivoima.

Prema nekim autorima [5], [7], [12] trenutno je u toku stvaranje globalnog civilnog društva koje će građanskom aktivizmu pristupati na sveobuhvatan način putem različitih globalnih transnacionalnih umrežavanja u nevladinom sektoru uz korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija. U tom civilnom društvu nevladine organizacije će biti ključni igrači koji će kroz tako formirane transnacionalne mreže biti u mogućnosti da utiču na razvoj lokalnih i regionalnih propisa, vrše istraživanja i diseminaciju informacija, razvijaju kampanje javnog zastupanja, lobiraju i organizuju različite akcije uz participaciju drugih organizacija, mreža i stejkholdera.

Upravo ovakav model delovanja uz korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija koji je prikazan u literaturi, primenjuje i Udruženje RODITELJ u svom delovanju.

Od trenutka osnivanja u okviru roditeljskog diskusionog foruma [www.roditej.com](http://www.roditej.com) Udruženje RODITELJ je kontinuirano širilo svoje prisustvo na Internetu i u okviru različitih društvenih mreža. Kao prvi korak osmišljen je i postavljen sajt Udruženja, koji je vremenom unapređivan i danas predstavlja kompleksan Internet portal koji obuhvata brojne teme vezane za roditeljstvo i decu. Postavljanje sajta na adresi [www.roditej.org](http://www.roditej.org) u junu 2006 godine pratilo je i otvaranje podforumu Udruženja RODITELJ u okviru foruma Roditej u okviru kojeg je bila omogućena direktna interakcija posetilaca sajta sa članovima Udruženja.

Prateći brojne aktivnosti i pojavljivanja članova i članica Udruženja u medijima, pokrenut je i poseban pres klipping blog <http://roditej.mojblog.rs/> u okviru u to vreme izuzetno aktivnog mojblog.rs sistema na kome su postavljeni svi press i medijski sadržaji od 2006 godine do danas.

SLIKA 1: Aktivnosti Udruženja RODITELJ u društvenim mrežama



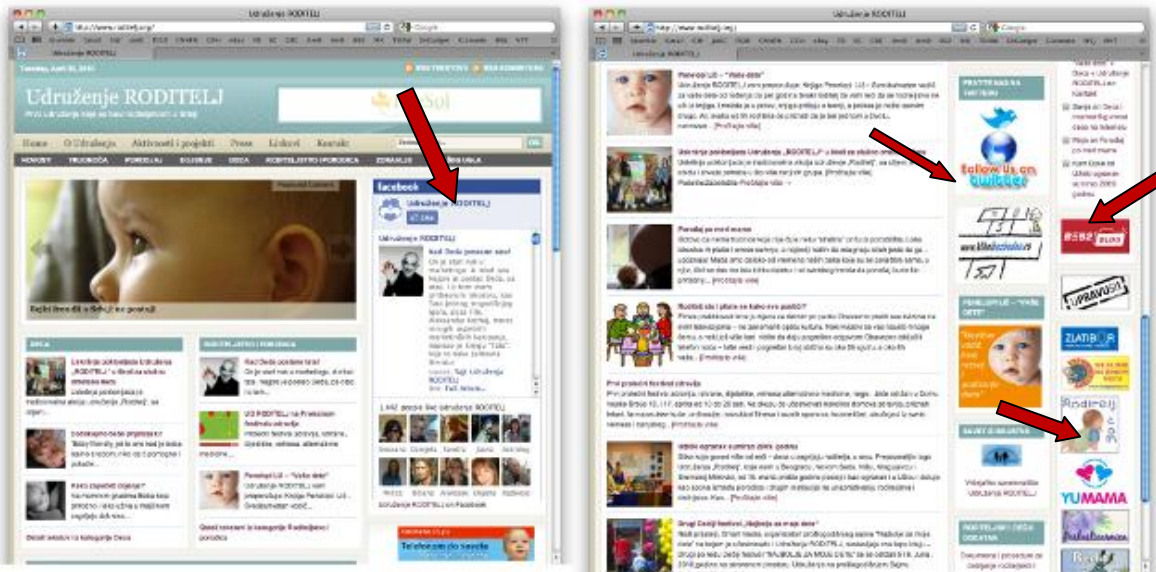
Sa razvojem društvenih mreža razvijalo se i prisustvo Udruženja RODITELJ na Internetu. Tokom 2008 godine Udruženje RODITELJ otvara svoju prvu stranicu na Facebooku, formirajući grupu Udruženje RODITELJ. Shvatajući vremenom ograničenja komunikacije u Facebook grupi i bolje mogućnosti menadžovanja fan stranice, Udruženje od maja 2009 godine prelazi u potpunosti na komunikaciju sa ciljanim javnostima na Facebook-u putem „fan” stranice na adresi [www.facebook.com/roditej](http://www.facebook.com/roditej).

Takodje od maja 2009 godine Udruženje se priključuje i komunikaciji na Twitteru, postajući tako jedna od prvih nevladinih organizacija u Srbiji koja počinje da koristi i Twitter u svojoj online komunikacionoj strategiji.

Sve veće aktivnosti Udruženja na društvenim mrežama, kulminiraju otvaranjem bloga Udruženja na B92 ([http://blog.b92.net/blog/107836/udruzenje\\_roditej/](http://blog.b92.net/blog/107836/udruzenje_roditej/)) krajem 2009 godine za koji tokom 2010 godine Udruženje dobija i vip status.

Početak 2010 godine postojeći sajt Udruženja biva u potpunosti redizajniran u skladu sa zahtevima novog web 2.0. interaktivnog okruženja, i uradjena je integracija svih do tada postojećih društvenih mreža u okviru naslovne stranice koje su sada objedinjene u okviru jedinstvenog interfejsa (Slika 2.).

SLIKA 2: Sajt Udruženja RODITELJ, integracija linkova na društvene mreže



Aktivnosti Udruženja na Internetu odvijaju se u sledećim sferama:

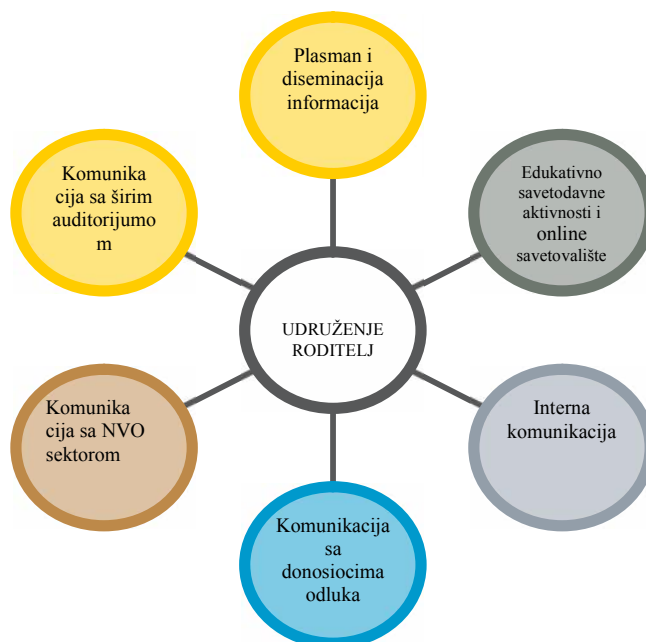
1. Plasman i diseminacija informacija od značaja za ciljane javnosti koja se vrši putem web sajta udruženja, naloga na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, Youtube itd), diskusionih foruma i blogova
2. Edukativno-savetodavni segment – u okviru sajta Udruženja pokrenuto je online roditeljsko vršnjačko savetovalište i stručna savetovališta psihologa i pravnika. Online savetovalište prvo je savetovalište takvog tipa kod nas.
3. Interna komunikacija članstva pomoću online kolaboracionih softvera i grupa
4. Komunikacija sa donosiocima odluka i drugim grupama od značaja za rad udruženja
5. Komunikacija i kooperacija sa drugim nevladinim organizacijama istog ili srodnih profila putem društvenih mreža, mejl lista, blogova i sajtova
6. Komunikacija sa širim auditorijumom u Srbiji, konzumentima medijskih sadržaja.

Na slici 3. Prikazane su aktivnosti Udruženja RODITELJ koje se ostvaruju korišćenjem informaciono komunikacionih tehnologija i kroz upotrebu društvenih medija.

Uz navedene segmente koji se odnose na online aktivnosti Udruženja koje su u direktnoj vezi sa programskim ciljevima organizacije, jedna od bitnih prednosti koja se mora istaći kada je u pitanju korišćenje Interneta od strane nevladinih organizacija je i smanjenje troškova poslovanja.

Greenberg [6] navodi da cilj svake nevladine organizacije mora da bude maksimizacija procenta budžeta utrošenog na programske troškove a minimizira administrativne i ostale troškove. Imajući u vidu činjenicu da Udruženje deluje kao mreža udruženja u 7 gradova Srbije, kao i da su u rad Udruženja uključeni i pojedini članovi koji žive u inostranstvu, značaj svakodnevne upotrebe informacionih tehnologija za smanjenje troškova administrativnog budžeta i operativnog komuniciranja unutar organizacije je veliki.

Slika 3: Aktivnosti Udruženja RODITELJ na Internetu



## 2. KOMUNIKACIJA SA CILJANIM JAVNOSTIMA

### Specifičnosti komunikacije u okviru društvenih mreža

Formiranje udruženja koje kroz svoje aktivnosti pokriva široku problematiku roditeljstva, od trudnoće do adolescencije, zahteva integrativni pristup i korišćenje više raspoloživih komunikacijskih kanala. Da bi ti kanali bili efikasno iskorišćeni potrebno je sistematično upravljanje komunikacijama i ravnomeran i izbalansiran pristup ciljanim javnostima.

Mašić [8] pod komunikacijom podrazumeva u najširem smislu prenošenje raznovrsnih podataka ili informacija, naglašavajući značaj komunikacije za funkcionisanje bilo koje organizacije bilo profitne ili neprofitne. U dodatku navodi da je za uspešno upravljanje organizacijom komunikacija potrebna za:

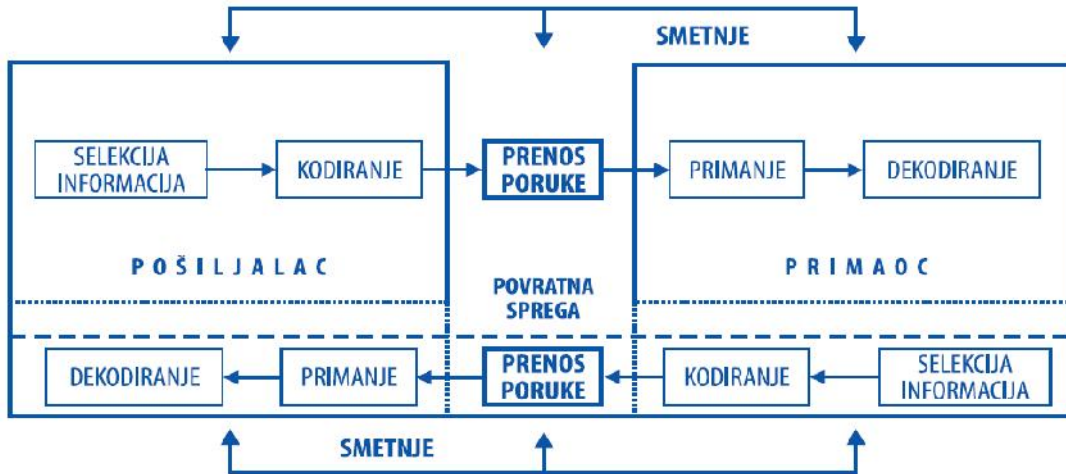
1. uspostavljanje i provođenje ciljeva,
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje,
3. organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način,
4. izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije,
5. vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti i
6. kontrolu ostvarenja.

Sa druge strane, komunikacija ne predstavlja samo jednostrani i jednosmeran proces slanja informacije u pravcu pošiljalac informacije – primalac informacije već podrazumeva i komunikacionu povratnu spregu preko koje se vrši razmena informacija u oba pravca. Prema klasičnom *Shannon–Weaverovom* modelu komunikacije [14] proces komunikacije je sistemski proces koji se ostvaruje kroz šest faktora predstavljenih u svom osnovnom obliku u linearnom formatu:

1. izvor informacije koji produkuje poruku
2. transmieter koji vrši kodiranje poruke
3. komunikacioni kanal putem kojeg se vrši prenos poruke
4. smetnje
5. primalac poruke koji poruku dekodira
6. destinacija na koju poruka stiže

Linearnost ovog modela ispravljena je kasnije kroz dodavanje povratne sprege koja komunikaciju i razmenu informacija nosi u oba pravca od pošiljalaca ka primaocu i obratno.

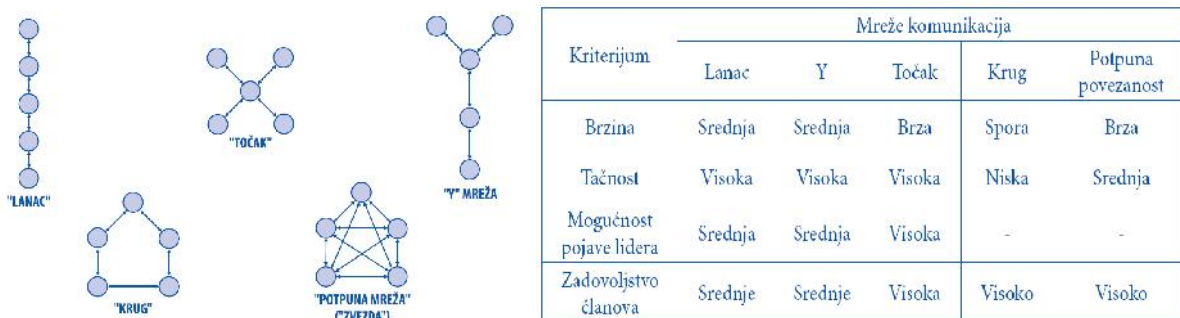
Slika 2: Modifikovan Shannon – Weaverov model komunikacije (izvor: Mašić, 2007)



Specifičnost interaktivnih medija u odnosu na klasične medije ogleda se u tome što se ovakav linearan model komunikacija prekida [1] i zamenjuje velikim brojem dvosmernih komunikacionih kanala u kojima linearnost primalaca i pošiljalaca poruke nije više toliko očigledna. Mašić [8] daje pregled većeg broja modela mreža komunikacija odnosno mogućih komunikacionih interakcija unutar organizacije (Dijagram 3.) i prateću analizu kriterijuma za svaku od tih mreža.

Interaktivna komunikacija u okviru društvenih mreža-socijalnih medija, najbolje se u okviru ovog modela mreža može prikazati kroz model potpune mreže ili zvezde. U tom modelu omogućene su potpune komunikacione interakcije (potpuna povezanost) između svih nosilaca i primaoca komunikacije u okviru komunikacione mreže. Analizom priložene tabele možemo videti da se ovakvom potpunom povezanošću u okviru ovog modela komunikacije ostvaruje velika brzina komunikacije, praćena srednjom tačnošću i visokim zadovoljstvom članova.

Slika 3: Mreže komunikacija i njihove osobine (izvor: Mašić, 2007)



Sa druge strane neophodno je uzeti u obzir i kvalitet komunikacije koja se putem društvenih mreža ostvaruje i način na koji se informacije plasiraju. Pozivanje i podsticanje ljudi na dijalog i razmenu mišljenja uz pravovremene odgovore i slušanje zahteva korisnika, najefikasnija je strategija za izgradjivanje baze lojalnih korisnika ("fanova", „followera“ itd., u zavisnosti od društvene mreže) koja je po iskustvu Ogilvy Public Relation [9] jedna od ključnih karika za menadžovanje kriznih situacija u online okruženju koje i najvećim

kompanijama mogu da izmaknu kontroli upravo zahvaljujući postojanju te potpune povezanosti u okviru mreže komunikacija.

Ogylvy Public Relation [9] takodje sugerise i metodologiju pristupa društvenim mrežama i medijima baziranu na tri koraka:

1. Razumevanje i osluškivanje potreba korisnika
2. Dvosmerno učestvovanje u komunikaciji
3. Preuzimanje liderske uloge i usmeravanje korisnika u željenom pravcu

Ovaj model je primenljiv kako na profitne tako i na neprofitne organizacije, sa tim da su neprofitne organizacije većoj meri usmerene na dvosmernu komunikaciju i aktivno uključivanje korisnika budući da po prirodi stvari u u opseg delovanja nevladinih organizacija spada i online mobilizacija i građanski aktivizam.

## Definisanje ciljanih javnosti

Tokom svog delovanja od 2006 godine do danas Udruženje se u skladu sa definisanim strateškim i operativnim planovima u korišćenju informacionih tehnologija orijentisalo na nekoliko ciljanih javnosti.

Prioritet je u definisanju ciljanih javnosti dat roditeljima dece predškolskog uzrasta (od rođenja do 6 godina) koji koriste Internet kao izvor informacija. Prema podacima iz 2006 godine [2] [10] najveći broj korisnika Interneta u Srbiji iz uzrasnih grupa od 48,8 odsto stanovništva uzrasta od 15 do 29 godina, 34 odsto od 30 do 39 godina. Prema istraživanju Udruženja RODITELJ radjenom tokom 2008. godine najveći procenat roditelja dece predškolskog uzrasta spada u uzrasnu grupu između 23 i 35 godina. U skladu sa ovim podacima može se videti da je uzrasna grupa roditelja predškolske dece u ovom trenutku procentualno najviše zastupljena na Internetu te je sa tom javnošću bilo moguće uspostaviti efikasnu direktnu komunikaciju korišćenjem online alata i društvenih medija.

Sekundarna ciljana javnost su roditelji školske dece uzrasta od 6-18 godina koji koriste internet kao izvor informacija. U skladu sa gorenavedenim podacima ova grupa je procenjena kao sekundarna ciljana javnost, što će se u budućnosti promeniti, transferom roditelja okrenutih upotrebi Interneta, online komunikacijama i društvenim mrežama iz grupe roditelja predškolaca u roditelje školske dece. Uz roditelje školske dece, sekundarna ciljana javnost su i sama školska deca koja su prema istraživanju agencije Tvoj stav [15] i sama već od ranog uzrasta redovni korisnici Interneta i društvenih mreža.

Tercijarne ciljane javnosti obuhvataju:

- Medije
- Zdravstvene ustanove i radnike
- Donosioce odluka
- Širi auditorijum u Srbiji – konzumenti medijskih sadržaja.

Online sadržaji namenjeni su i tercijarnim ciljnim javnostima, pre svega u kontekstu izgradnje svesti o problematici roditeljstva i značaju ovog pitanja u Srbiji. Sumarno, komunikacija sa ciljanim javnostima korišćenjem online sadržaja može se svesti na sledeći tabelarni prikaz:

CILJNA JAVNOST	OČEKIVANI UTICAJ	METOD OSTVARIVANJA UTICAJA
Primarna	Edukacija, podrška, osnaživanje aktivne participacije u radu Udruženja	Online mobilizacija i aktivizam, pozicioniranje informativnih i edukativnih sadržaja
Sekundarna	Generisanje interesovanja za aktivnosti Udruženja	Online pozicioniranje edukativnih sadržaja i alata
Tercijarna	Izgradnja svesti o značaju roditeljstva	Online pozicioniranje informativnih sadržaja

Odlučeno je da se prema svim ciljnim javnostima uspostavi dvosmerna komunikacija, sa adekvatnim nivoima interakcije, i to:

CILJNA JAVNOST	NIVO INTERAKCIJE	NAČIN INTERAKCIJE
Primarna	Kontinuirana	Društvene mreže, web-sajt, blog, diskusioni forumi
Sekundarna	Kontinuirana	Društvene mreže, web-sajt, blog B92
Tercijarna	Periodična	Web-sajt, blog B92

Različitim javnostima komunicirane su i različite poruke kroz neformalnu komunikacijsku mrežu. Inicijalni Message Box bio je identičan za sve ciljne javnosti, a iz njega su dalje derivacijom razvijene specifične poruke za svaku od javnosti.

Noseći Message Box:

Roditeljstvo je zadatak koji se mora obavljati odgovorno a brojna pitanja i problemi sa kojima se roditelji susreću moraju se rešavati aktivnom participacijom građana. Udruženje RODITELJ je zaštitnik prava i interesa roditelja u Srbiji i otvoreno je za saradnju sa svima koji žele da pomognu unapređenje roditeljstva u Srbiji.

Specijalan fokus u online komunikaciji sa primarnom ciljnom javnošću postavljen je na lobiranje potencijalnih novih aktivista i članova. U tom kontekstu, postavljene su sledeće poruke:

- Udruženje RODITELJ se aktivno angažuje na unapređenju roditeljstva u Srbiji
- Radom i angažovanjem u Udruženju i Vi doprinosite boljoj budućnosti svoje dece
- Problemi u vezi sa roditeljstvom su i Vaši problemi

### 3. PROBLEMI U KOMUNIKACIJI I NJIHOVO PREVAZILAŽENJE

#### Krizni menadžment u društvenim medijima

U društvenim medijima komunikacija se odigrava velikom brzinom Korisnici društvenih mreža navikli su na transparentiju u komunikaciji i zahtevaju je od organizacije sa kojom komuniciraju [11]. Ovo je slučaj i za profitne kompanije a naročito za nevladine organizacije koje po prirodi stvari moraju imati potpuno otvoreno i transparentno poslovanje i komunikaciju, naročito imajući u vidu segment online mobilizacije članova i podsticanja na građanski aktivizam. Informacije je u današnje vreme sve teže sakriti i kada izadju u javnost jedino autentična, efikasna i brza reakcija koja je percipirana kao iskrena od strane korisnika društvenih mreža može uroditi plodom.

U odnosu na standardne medije relativno mali broj kompanija do danas ima razvijene protokole kriznog menadžmenta za komunikaciju u okviru društvenih mreža. Nekoliko izvora [9],[11],[12] sugeriše da je priprema ključna u kriznom menadžmentu naročito u okruženju društvenih medija u kome komunikacija teče kako u pravcu organizacija – korisnici, tako i između korisnika noseći izuzetnu mogućnost amplifikacije poruke. U tom smislu strateško planiranje je od krucijalnog značaja za uspešan krizni menadžment u okruženju društvenih medija.

Kao što je već objašnjeno, klasični model komunikacija od pošiljaoca ka primaocu u okruženju kompjuterski posredovane komunikacije nije funkcionalan. Neki autori [4] doduše sugerišu da je i u takvom okruženju moguće ostvariti sličan vid komunikacije ali samo ako postoji prethodno utvrđeno razumevanje i deljenje zajedničkih stavova, ako su prepoznata međusobna očekivanja i prihvaćena određena pravila komunikacije između učesnika u komunikacionom procesu.

Dijalog je u društvenim medijima podjednako bitan kao i slanje poruke, i doprinosi boljem prihvatanju poruke od strane onih kojima je namenjena. Ovo je naročito slučaj u kriznim situacijama u okviru društvenih medija kada je naročiti akcenat na umerenom dijalogu i posvećivanju pažnje korisnicima. Saopštenja i komunikacija putem unapred pripremljenih interakcija nije zadovoljavajuća u ovom slučaju, i može da rezultuje negativnim reakcijama korisnika društvenih mreža [11].



U literaturi je moguće naći nekoliko saveta za adekvatno prevazilaženje problema u okviru društvenih mreža.

Jedan od prvih saveta jeste da je potrebno pravovremeno **pripremiti okruženje** pre krize i ne čekati da se kriza dogodi da bi se naknadno razvile krizne komunikacione strategije. Kao što je već spomenuto neke od najvećih PR kuća poput Ogilvy-ja [9] savetuju pravovremeno gradjenje baze lojalnih korisnika (fanova, followera is) kao meru prevencije ovakvih situacija i način da se eventualna kriza ublaži kako delovanjem samog PR tima organizacije tako i delovanjem neformalnih kanala komunikacije između korisnika. Sa druge strane ukoliko ne postoji lojalna baza korisnika isti ti neformalni kanali komunikacije predstavljaju i najveći problem imajući u vidu kojom brzinom se vrši diseminacija informacija u okviru interaktivnih medija. Takođe, većina organizacija je u stanju da predvidi potencijalne probleme koji se mogu pojaviti u okviru nekih akcija. U ovakvim slučajevima stručnjaci [9],[12] savetuju pripremu takozvanih *black pages* unapred na kojima bi bile postavljene zvanične reakcije organizacije na određenu kriznu situaciju.

Integralni deo pripreme okruženja predstavlja i **postojanje dedikirane osobe ili osoba** koje se bave komunikacijama u društvenim medijima i koje su svakodnevno prisutne na njima, prate konverzacije i interaguju sa korisnicima. Dugotrajna interakcija sa korisnicima stvara osećaj familijarnosti u odnosu na tu osobu, te su poruke koje ona šalje percipirane kao kredibilnije od poruka koje šalje nepoznati i za korisne društvenih mreža bezlični PR menadžer.[11]

**Prioritizacija** društvenih medija takođe može da postane problem u situaciji kada kriza zahvati veći broj društvenih mreža. U zavisnosti od broja korisnika i interakcija različite društvene mreže mogu imati različiti efekat, ali se posvećivanje posebne pažnje preporučuje Facebook nalogu zbog masovnosti korišćenja Facebook-a i Twitter nalozima zbog brzine i viralnosti poruka koje se Twitterom prenose.

## **Krizni menadžment u društvenim medijima u Udruženju RODITELJ**

Kao i u delovanju svake organizacije, naročito organizacije koja se bavi velikom i diverzifikovanom ciljnom grupom, podeljenom na brojne podgrupe. Udruženje se često susreće sa mišljenjima pojedinaca koja su oprečna stavovima Udruženja. Ovakva situacija ne mora uvek nužno da znači nastanak krize, ali zahteva hitnu i pravovremenu reakciju. Umesto uobičajenog ubeđivanja ili konfrontacije, kroz argumentovanu diskusiju reafirmišu se stavovi Udruženja. Dodatno, oprečno mišljenje se evidentira, a način reakcije ulazi u bazu organizacijskog znanja, kako bi naredna situacija identičnog ili veoma sličnog tipa bila efikasnije prevaziđena.

Od svog osnivanja pa do danas Udruženje RODITELJ se susretalo sa nizom kriznih situacija tokom komunikacije sa svojim primarnim i sekundarnim ciljanim javnostima u okviru različitih društvenih medija.

Na samom početku delovanja Udruženja u okviru komunikacije sa ciljanim javnostima prevashodno u okviru diskusionih grupa i online foruma, nekoliko situacija ukazalo je na neophodnost postojanja sistematičnog i strateški vođenog pristupa pitanju komunikacije putem društvenih mreža.

Nepostojanje osoba direktno zaduženih za komunikaciju u okviru društvenih medija na samom početku delovanja Udruženja, dovelo je u jednom trenutku do izražavanja negativno formulisanih ličnih stavova određenih članova Udruženja kao stavova Udruženja, što je rezultovalo negativnim reakcijama u okviru nekih diskusionih foruma i loše percepcije Udruženja kao nosilaca takvih stavova. Krizna situacija je rešena blagovremenom intervencijom jedne od članica Udruženja izvinjenjem za neprikladnu komunikaciju i iskrenim iznošenjem okolnosti – da je Udruženje osnovano pre nepunih mesec dana, da su sve aktivnosti još uvek u planu i razvoju i afirmativnim pozivom za priključenje Udruženju da bi se kvalitet rada organizacije poboljšao u korist svih onih koji spadaju u ciljnu grupu delovanja Udruženja. Ovakav pristup se pokazao kao efikasan potvrđujući još jednom da je transparentija, dijalog i otvorenost ključna strategija uspeha komunikacija u društvenim medijima.

Nepripremljenost na negativnu reakciju dela ciljane javnosti na jednu od prvih akcija koju je Udruženje RODITELJ održalo, obeležavanje Svetske nedelje dojenja koje je za temu imalo dojenje u javnosti, izazvala je još jednu od kriznih situacija u društvenim medijima. Iako je veliki broj ljudi na akciju afirmativno reagovao, trebalo je pretpostaviti da će se imajući u vidu određenu kontroverznost akcije u javnosti pojaviti i negativna reagovanja i komentari. Na nekoliko medijskih sajtova i foruma ta reagovanja su se pretvorila u duge rasprave ulazeći u sam smisao akcije i lične rasprave. Usled činjenice da se sve to dešavalo u jeku najveće pripreme za manifestaciju, i činjenice da unapred nisu bile dogovorene i pripremljene adekvatne strategije

reagovanja na negativne kritike, Udruženje na ovakva reagovanja nije reagovalo uopšte, ne iznoseći svoje vidjenje stvari.

Poučeni ovim primerima, u narednom periodu Udruženje RODITELJ je izgradilo sveobuhvatniju strategiju komunikacije u online okruženju, ispravljajući početničke greške u skladu sa savremenim preporukama komunikacije u online zajednicama.

Pored već opisanih situacija, tokom vremena pojavljivale su se dileme kod pojedinih potencijalnih aktivista, kao i programske i koncepcijske razlike, ali i otvoreni napadi. Otvorenost društvenih mreža, u prvom redu Facebook naloga, nalaže efikasno delovanje u slučaju otvorenih napada, govora mržnje ili postavljanja neadekvatnih sadržaja (afirmacija nasilja, dečija pornografija, ekstremizam i sl.): momentalno brisanje sadržaja uz obaveštavanje administratora Facebook-a o povredi Terms of Use.

Razvijajući se i učeći paralelno, kroz praćenje razvoja društvenih medija Udruženje RODITELJ uspelo je da izgradi kvalitetnu komunikaciju sa svojim ciljanim javnostima baziranu na transparentnosti akcija, kontinuiranoj komunikaciji i otvorenosti, uvažavanju sugestija i predloga i asertivnoj komunikaciji članova Udruženja zaduženih za komunikacije u online medijima.

#### 4. PREPORUKE

Komunikacija se ni na koji način ne može posmatrati kao jednosmerni proces. Osavremenjavanjem tehnologije i razvojem novih alata i sredstava komunikacija je doživela snažnu diversifikaciju, uz uvođenje novih, do sada nekorisćenih kanala.

Uticao društvenih mreža na komunikaciju je drastičan. Komunikacija putem društvenih mreža otvorila je sasvim novu dimenziju potpune interaktivnosti emitera i primaoca poruka, uz osnaživanje networkinga u procesu prenošenja poruka. Dakle, društvene mreže su neminovno i nepovratno izmenile paradigmu komunikacije, uz uvođenje potpuno novih pravila koja odstupaju od standardnih i formalizovanih komunikacijskih procedura i modela.

Sama promena modela komunikacije neizostavno povlači i neophodnost promene strategija u upravljanju odnosima organizacije sa njenim ciljnim javnostima. Jednosmerna komunikacija, koja se po pravilu odvijala korišćenjem klasičnih alata, poput saopštenja za javnost, gotovo po pravilu nije dovoljna da se proces prenošenja poruka uspešno ostvari. Interakcija i dvosmerna prohodnost poruka postali su *conditio sine qua non* uspešnih strategija odnosa s javnošću. U praksi, planiranje komunikacijskih aktivnosti koje se odvijaju kroz društvene medije postaje regularni deo bilo koje strategije.

Društvene mreže, pored neospornih pogodnosti u komunikaciji (visoka interaktivnost, dvosmernost, otvoreni prostor), nose i određene rizike. Prevencija i rešavanje kriznih situacija u društvenim mrežama predstavljaju veliki izazov. Uspostavljanje kontrole nad situacijom i komunikacionim kanalima znatno je kompleksnije u društvenim mrežama nego, na primer, u slučaju krizne situacije koja eskalira u klasičnim medijima. Brzina i efikasnost jasno se demonstriraju i pri širenju krize, što implicira neophodnost kontinuiranog praćenja i momentalnog reagovanja. Dodatno, menadžment krizne situacije u društvenim mrežama ne podrazumeva samo vertikalno emitovanje poruka – on i te kako uključuje i horizontalnu i *peer-to-peer* komunikaciju. Poseban aspekt kriznog menadžmenta u društvenim mrežama je prevencija preliivanja problematike ili sadržaja u drugi online komunikacijski kanal ili u klasične medije. Dakle, strateško planiranje i upravljanje aktivnostima od posebnog je značaja u kriznom menadžmentu u društvenim mrežama.

Nevladine organizacije i civilne inicijative u svom radu često se susreću sa neophodnošću otvaranja širokog fronta podrške za realizaciju određenih kampanja ili aktivnosti. Otuda je od posebne važnosti da nevladine organizacije ostvaruju direktnu komunikaciju i interakciju sa svojim primarnim ciljnim javnostima. Društvene mreže, usled svih svojih karakteristika i prednosti, ostavljaju veliku mogućnost za delovanje. Otvoren prostor i interakcija koju društvene mreže nude predstavljaju veliki potencijal, koji se strateškim upravljanjem odnosima može iskoristiti za približavanje organizacije svom auditorijumu, obezbeđivanje aktivista ili mobilizaciju zajednice. Udruženje RODITELJ je primer organizacije koja je proaktivnim i sistemskim pristupom u punoj meri iskoristila kapacitete društvenih mreža za sopstveno pozicioniranje, pronalaženje aktivista i ostvarenje programskih i operativnih ciljeva. Ovakav vid korišćenja mogućnosti društvenih mreža za jačanje aktivizma može da postane dobra praksa i model za nevladin sektor u Srbiji.

## 5. LITERATURA

- [1] Burnett., G. "Information exchange in virtual communities: a typology" Information Research, Volume 5 No. 4 July 2000
- [2] Centar za proučavanje informacionih tehnologija, "Internet u Srbiji", 2006
- [3] Clark, A. J., "Multi-echelon Inventory Theory - a Retrospective", International Journal of Production Economics, 35 (1994) 271-275
- [4] Clark, H.H. & Schaefer, E.F. "Contributing to discourse". Cognitive Science, 1989 13, 259-294.
- [5] Custard, H., "The Internet and Global Civil Society: Communication & Representation Within Transnational Advocacy Networks". Conference Papers -- International Communication Association; 2007
- [6] Greenberg,J., MacAulay, M. "NPO 2.0? Exploring the Web Presence of Environmental Nonprofit Organizations in Canada". Global Media Journal -- Canadian Edition; 2009, 2 (1), p63-88, 26p
- [7] Main, L. The global information infrastructure: empowerment or imperialism? Third World Quarterly. 2001. 22(1), pp. 83-97.
- [8] Mašić,B. "Strategijski Menadžment", 2007,Beograd
- [9] Ogilvy Public Relations Worldwide "The Executive Guide for Social Media for Crisis Management" <http://www.slideshare.net/360digitalinfluence/ogilvy-on-social-media-for-crisis-management>
- [10] Republički Zavod za Statistiku "Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji", 2009
- [11] Riva,G., "The Sociocognitive Psychology of Computer-Mediated Communication: The Present and Future of Technology-Based Interactions" CyberPsychology & Behavior. December 2002, 5(6): 581-598
- [12] Shirky, C. "How social media can make history". (2009) TED: Ideas worth spreading.
- [13] Tomović, R., "Control of Large Systems", in: I.Troch (ed.), Simulation of Control System IMACS 1978, North Holland, Amsterdam, 1978, 3-6.
- [14] Verdü, S. "Fifty years of Shannon theory". in Sergio Verdü and Steven W. McLaughlin. *Information theory: 50 years of discovery*. IEEE Press. pp. 13–34.
- [15] Web istraživački servis Tvoj stav, "Upitnik za roditelje osnovaca i srednjoškolaca" <http://www.tvojestav.com/input/smd0z2RptdzOiOw4rg5v>