

# Љубица Крминац

Радио-телевизија Србије, Радио Београд 2, Београд

DOI 10.5937/kultura2277133K

УДК 316.774:654.191(497.11)"2020/2022"

005.334:[616.98:578.834(497.11)"2020/2022"

Стручни рад

Датум пријема: 21. 3. 2023.

Датум прихватања: 12. 5. 2023.

## МОДИФИКАЦИЈА ПРОГРАМСКИХ САДРЖАЈА РАДИЈА У ТОКУ ПАНДЕМИЈЕ

СТУДИЈА СЛУЧАЈА РАДИО БЕОГРАД 2/РТС

**Сажетак:** *Текст је комбинација оригиналног емпиријског исцртавања, теоријског истраживања, професионалних закључака, анализе и извођења закључака о утицају пандемије на модификацију програмских садржаја Радио Београда 2 Јавног медијског сервиса Србије. Професионални изазови пред овим програмом су били израженији, јер је било нужно очувати програмску одрживост у ситуацији када су догађаји који представљају окосницу програмског концепта још увек нестали. Предмет исцртавања су домаћи кризни менаџмент, укупно и посебно, Радио Београда 2 у ванредној ситуацији. Циљ исцртавања је да се кроз анализу кључних активности једне организационе јединице Јавног медијског сервиса у нестандардним околностима утврде његови кључни трендови – да остане доследан начелима која су пред њега постављена и да се дефинишу стандардне процедуре које се предузимају и спроводе у условима ванредне ситуације. Очекује се да резултати овог исцртавања буду евиденција једне глобалне феномене – позиције медија и медијских радника Јавног медијског сервиса у пандемијским околностима.*

**Кључне речи:** *Радио Београд 2, Јавни медијски сервис, пандемија, менаџмент програма, култура, одрживост*

### УВОД

Друштвена важност медија је неупитна и произилази из незаменљивог интерактивног односа човека и средстава масовне комуникације. Медијски амбијент као део ширег, социјалног окружења, је неминовност савременог доба, а неопходност и незаменљивост традиционалних медија попут радија доказује се управо у ванредним ситуацијама, каква је свакако пандемија изазвана вирусом ковид-19, незабележена планетарна кризна ситуација у савременом добу.

Истраживање о извештавању домаћих медија у ванредним ситуацијама у Србији је показало да су управо традиционални медији у ванредним ситуацијама најважнији канал комуникације, упркос извесним ограничењима. Разлози су следећи: они представљају мост којим се грађани међусобно повезују и представљају спону са надлежним институцијама које управљају кризом. У том смислу је потврђена доминација Јавног медијског сервиса (ЈМС), због најцеловитијег извештавања (тачно, непристрасно, правовремено, целовито), за разлику од комерцијалних медија који су извештавали са емпатијом, али и елементима сензационализма.<sup>1</sup> На основу података Европске радиодифузне уније из 2020. године (horizont.net, 2021) у чак 79% европских земаља је евидентиран највиши ниво поверења у радио као медиј према коме се аудиторитум оријентише управо у кризним ситуацијама, због брзине информисања и једноставне доступности.<sup>2</sup> Слушаност радија у време пандемије је остала стабилна, а на дигиталним платформама чак и повећана<sup>3</sup>, на основу чега се може закључити да кризне ситуације наглашају друштвено важност медија, посебно традиционалних, укључујући ЈМС. „Осетљива друштвена ситуација потврдила је важност медија и њиховог деловања.”<sup>4</sup> Наведени контекст потврђује да највиши ниво друштвене одговорности носе јавни медијски сервиси. С обзиром да је у Србији ова одговорна позиција поверена Јавном медијском сервису Србије, Радио-телевизији Србије (у даљем тексту ЈМС РТС), он је своју друштвено оправдану позицију и професионалне капацитете у сваком смислу, од програмског до продукционог, потврдио и у време ранијих кризних ситуација, каква је била нпр. НАТО агресија на Србију 1999. године. Међутим, ситуација изазвана вирусом ковид-19 представљала је потпуно нову врсту кризе и професионалног изазова за запослене у јединственој и специфичној медијској установи, каква је ЈМС.

Радио-телевизија Србије, као национална медијска кућа под овим називом, постоји од 1. јануара 1992. године, а 2005. је започета трансформација у Јавни медијски сервис. Данас функционише као Јавна медијска установа Радио-телевизија Србије, која медијске садржаје продукује и емитује на осам радијских и 12 телевизијских програма: на радију, телевизији и платформи „РТС планета”. Радио-Београд, као медијски део РТС система чине: Радио Београд 1 – информативни, Радио Београд 2 – културно-уметнички, Радио Београд 3 – научни и Радио Београд 202 – музички програм. Веб радио-канал „Радио-плетеница”, „Рокенролер” и „Вртешка дубок” су специјализовани музички програми народне, рок, дечије и евергрин музике. Иако су сви радијски програми у време пандемије функционисали у пуним капацитетима, за разлику од осталих медија и програма, опстанак Радио Београда 2 (у

1 Маричић, Н. и Николић, М. (2015) Медији у ванредним ситуацијама – Извештавање српских медија о поплавама у мају 2014. године, у: *Зборник радова ФДУ* бр. 27, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 225–242.

2 Šimleša Londero S., *Kulturne i kreativne industrije u postpandemijskom svijetu: utjecaj pandemije na poslovanje radijskih nakladnika u Hrvatskoj*, стр 5, посећено 21. 01. 2022; на <https://hrcak.srce.hr/file/379723/>.  
3 Исто, стр. 6.

4 Маричић, Н. и Николић, нав. дело.

даљем тексту РБ 2), као програма културе и уметности, био је доведен у питање, јер су културно-уметнички догађаји као примарни тематски основ и извор информација за продукцију програмских садржаја били обустављени. Због тога је управо тај организациони део ЈМС-а био изазов за научноистраживачку анализу – утолико пре што је преко 10 милиона послова у креативној индустрији широм света изгубљено у 2020. години као резултат још увек актуелне пандемије вируса короне.<sup>5</sup> Оваква ситуација на планетарном нивоу се одразила и на овдашњу културну продукцију. Таквом ситуацијом је пред овај специјализовани програм, јединственог и специфичног концепта, постављен и изазов одрживости. Утолико је одлука менаџмента да се без обзира на наведене околности настави са континуираним емитовањем програма, без промене програмске шеме, била изузетно одважна и ризична менаџерска одлука. Валидност оваквог потеза заснивала се на постојећим програмским капацитетима, које чине људство, као креативно-стваралачки елемент, квалитетни и обимни архивски ресурси и најсавременије техничке могућности продукције програма.

У том смислу, амбиција овог емпиријског истраживања је да укаже на нужност развијања капацитета менаџмента у дефинисању концепата и процедура за ванредне ситуације, како би медији, а посебно јавни медијски сервис, били спремни да професионално одговоре на све врсте кризних ситуација и на тај начин оправдају своју примарну функцију: да буду у служби грађана (јавности). Амбиција истраживања је била указивање на специфичну функцију која је искристалисана управо кроз програм РБ 2 у време пандемије: важност постојања оваквог једног програма, посебно у оквиру ЈМС-а, којим је омогућено јединствено медијско премештање тематског фокуса са тема које су доминантно биле усредсређене на пандемију на културно-уметничке садржаје, као својеврсни афирмативни ескапизам у односу на планетарну друштвену кризу.

## ТЕОРИЈСКО–МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

У контексту проучавања изабране теме, уочен је оскудан како теоријски тако и емпиријски оквир, који би био ослонац овом истраживању о утицају пандемије на програмске садржаје једног дела РТС-а као јавног медијског сервиса. Међутим, теоријски предлог истраживању, поред дефиниције јавног медијског сервиса, због његове важне и јединствене друштвене функције, морају бити и начела његовог функционисања, закони којима је регулисано функционисање јавних медијских сервиса и менаџмент програма и људских ресурса.

По дефиницији, „медијски јавни сервис је непрофитна, независна радио-телевизијска организација, основана у име опште јавности и финансирана из средстава

<sup>5</sup> <https://www.unesco.org/en/articles/reshape-policies-give-creators-adequate-protections-says-new-unesco-report/>, 8. 2. 2022., посећено 15. 02. 2022.

јавних прихода, која разноврсним програмима задовољава потребе највећег могућег броја грађана, односно најшире јавности, непристрасно и без дискриминације.”<sup>6</sup>

Начела ЈМС-а, која је још 20-тих година прошлог века дефинисао први директор Би-Би-Сија Џон Рит (*Reith*), важе и данас и за потребе савремених јавних сервиса ова начела су сажета у неколико основних премиса:

- постојање ЈС, који је финансиран из претплате, није мотивисано профитом, непрофитабилност;
- ЈС служи свакоме ко жели његове услуге, отвореност;
- ЈС има обједињену контролу у смислу монопола који треба да се одупре политичким или комерцијалним притисцима, аутономност;
- ЈС намеће високе програмске стандарде ради аудиторјума, квалитет.<sup>7</sup>

Наведене претпоставке нису само теоријски, већ и прагматични предлојак, како за стратешки тако и за кризни менаџмент јавног медијског сервиса. Такође, на основу дефиниције и начела је могуће проверавати професионални домет јавног медијског сервиса и у конкретно проучаваној кризној ситуацији, што је један од аспеката овог истраживања.

Када је реч о менаџменту ЈМС-а, увек треба имати у виду да он, за разлику од већине других организација, функционише на основу закона које је донела држава. У случају РТС-а, коме припада и РБ 2, који је тема ове анализе, то су Закон о медијским јавним сервисима, Закон о електронским медијима и Закон о јавном информисању. Овим актима је прецизно дефинисан домен његовог деловања, према коме независно и самостално обављање његове делатности омогућава остваривање јавног интереса у области јавног информисања пружања медијских услуга у форми информативних, образовних, културних и забавних садржаја за све делове друштва.<sup>8</sup> Када је реч о менаџменту, „организационе структуре радио-станица, мада се менаџмент њима бави на теоријском нивоу, од свог почетка су биле, а и сада су, емпиријског карактера.”<sup>9</sup> Домен људских ресурса подлеже стандардним ХР процедурама, док је менаџмент програма аутентична медијска област, са специфичностима које се односе искључиво на ЈМС-е, јер за разлику од комерцијалних радијских програма код којих „део програмских садржаја мора да буде усмерен на задовољавање јавног интереса”.<sup>10</sup> У случају јавног медијског сервиса цео програм је усмерен на задовољавање јавног интереса. „Мас-медијска предузећа се тичу сваког грађанина у једном социјетету јер су њихови производи тј. садржаји посредовани мас-медијима намењени свим грађанима, потенцијалним или стварним реципијентима.”<sup>11</sup>

6 Вељановски, Р. (2005) *Јавни РТВ сервис у служби грађана*, Београд: Клио, стр. 28.

7 Шинглер, М. и Виринга, С. (2000) *Радио*, Београд: Клио, стр. 51–53.

8 [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_javnim\\_medijskim\\_servisima.html/](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_javnim_medijskim_servisima.html/), посећено 22. 01. 2022.

9 Марић, Н. (2007) *Менаџмент радија*, Београд: FDU, стр. 181.

10 Исто, стр. 181.

11 Милетић, М. (2006) *Менаџмент медија: садржајни оквир наставне дисциплине*, ЦМ 1, Нови сад/ Београд: протокол /ФПН.

А предмет овог истраживања антиципира управо друштвена очекивања која су законом постављена пред РТС као национални јавни медијски сервис.

Истраживачка методологија је произашла из ученог феномена и дефинисане теме. С обзиром да се ради о појединачном феномену, примењена је студија случаја, која је укључивала неколико квалитативних методолошких поступака, како би се постигла објективност истраживања у контексту проактивног односа аутора према истраживаној теми. Мониторинг програма РБ 2 РТС-а је спроведен у првом месецу проглашења ванредног стања у Републици Србији (март–април 2020), са циљем квалитативне анализе садржаја. То је значило примарно посматрање са учествовањем у контексту персоналног професионалног ангажмана аутора истраживања, а ради објективизације професионалних запажања и превазлажења тешкоћа у постизању систематичности посматрања<sup>12</sup> практиковани су дубински интервјуи са директором Радио Београда и заменицом главног и одговорног уредника Радио Београда 2. Интервјуи су, пак, као методолошки извор опет подвргнути критичкој анализи, на основу непосредног професионалног увида и учешћа у проучаваној појави. Методолошки приступ је употпуњен анализом програмских садржаја (програмска шема РБ 2). На основу прикупљених података обављене су систематизација и анализа, а потом донети закључци о истраживаној теми.

Методолошки приступ је подразумевао практичну анализу програмских садржаја реализованих у првом таласу пандемије, која је као специфичан неконтролисани инпут директно утицала на организацију редакције, првенствено на менаџмент људских ресурса, а преко њега на менаџмент програма РБ 2 као дела РТС/ЈМС. Међутим, анализа програма није била стандардног квантитативног типа, јер сам програмски садржај није претрпео значајне промене, независно од кључног узрока – пандемије. Фокус истраживања је био утицај ХР и програмског менаџмента на програмске садржаје у време пандемије.

Учени теоријски вакуум у истраживаној медијској ниши би требало да буде и прагматично дефинисан као неопходни део медијске стратегије РТС-а јер не сме бити препуштен *ad hoc* решењима, с обзиром на друштвену функцију, важност и одговорност ЈМС-а која из њих прозилази, посебно у ванредним околностима. Учени вакуум у овдашњој медијској теорији, али и пракси, поред осталог, указује на сврсисходност евидентираног феномена и његове анализе.

## ПРОГРАМСКА И ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА РАДИО БЕОГРАДА 2

Радио Београд 2 припада РТС-у као ЈМС-у Србије, што значи да је и његово деловање законски прописано и уређено. РБ 2 је један од осам програма Радио Београда, припада групи националних емитера и емитује се на 12 потпуно активних и на 16 делимично активних фреквенција.<sup>13</sup> Може се пратити преко радио-апарата,

12 Milić, V. (1978) *Sociološki metod*, Beograd: Nolit, str. 445.

13 <https://www.rts.rs/page/radio/sr/frekvencije.html>, посећено 22. 1. 2022.

мобилних телефона, РТС сајта и платформе „Планета”. Емисије је могуће слушати и одложено преко аудио-подкаста.

Једна је од најстаријих организационих јединица РТС-а. Од оснивања, 1958. године, негује јединствен и аутентичан концепт у српском медијском простору, посвећен искључиво култури и уметности. У реализацији програма учествује 67 стално запослених и 88 спољних сарадника изузетно широког спектра образовања – новинара, политиколога, филолога, филозофа, културолога, комуниколога, социолога, продуцента, менаџера у култури, драматурга, редитеља, композитора, теоретичара музике, академских музичара, визуелних уметника, теоретичара, историчара уметности, итд. Ова чињеница је показатељ разноврсних и високих кадровских компетенција запослених (који су најважнији креативно-стваралачки потенцијал), што се одражава на изузетан квалитет и разноврсност програмских садржаја, највећим делом из широке области културе и уметности, по чему је РБ 2 јединствен у овдашњем медијском простору. Дописништво РТС-а из Ниша организационо припада РБ 2 са четрнаесторо од укупног броја запослених.<sup>14</sup>

Програм РБ 2 се емитује од 5 до 20 часова, што подразумева 15 сати дневног програма, без учешћа екстерне продукције и 50% *лајв* програма. То значи да се РБ2 не бави искључиво дисеминацијом и трансфером информација и тема из културе, већ их самостално продуцира, што подразумева својеврсни аутономни медијски домен политичке културе. Увидом у програмску шему ([www.rts.rs](http://www.rts.rs)) евидентирана је програмска сегментираност, што подразумева доминацију једночасовних емисија, без учешћа вишечасовних програмских блокова. Поред магацинских емисија, значајан удео у програмском садржају РБ 2 заузимају специјализоване емисије из свих области уметности (књижевност, позориште, филм, визуелне уметности, музика, популарна култура). Наведена програмска структура нужно подразумева ангажовање великог броја тимски организованих сарадника на припреми и реализацији програма, што је у време пандемије био највећи менаџерски изазов, посебно у контексту 50-процентног учешћа *лајв* програма. РБ 2 располаже јединственим и најбогатијим централним тонским архивом Радио Београда, у коме су похрањени најквалитетнији аудио-записи од значаја и за националу културу. Програм такође архивира и сопствене програмске садржаје у формату аудио-подкаста. РБ 2 је организован кроз рад редакција и у оквиру њих специјализованих рубрика. Укупно седам редакција, које су дефинисане кроз области које прате: културно-уметничка, документарна (прати област документарног стваралаштва и политичке културе), музичка (област класичне музике и народног музичког стваралаштва), редакција драмског програма (продукција радио-драма), дописништво у Нишу и програмски секретаријат. У оквиру културно-уметничке редакције функционишу рубрика Интегрисани деск културе Радио Београда и рубрика Светска сцена и суседне културе, док је образовна рубрика део редакције документарног програма. На челу програма

<sup>14</sup> Подаци ХР службе јануар 2022.

се налази уређивачки колегијум, који чине уредници редакција и рубрика. Задатак колегијума је планирање, праћење и контрола продукције и реализације програма.

## МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА РАДИО БЕОГРАДА 2 У ВРЕМЕ ПАНДЕМИЈЕ

Организација и надзор менаџмента РТС-а, па тако и РБ2 у време пандемије ковида-19 је била у надлежности специјално оформљеног кризног штаба на нивоу Јавног медијског сервиса Србије. Ово тело је донело основна правила функционисања медијског система, док су програмске варијанте менаџмента дефинисали колегијуми, као управљачка тела сваког програма појединачно.

Питања менаџмета људских ресурса су у првом таласу пандемије дефинисана у односу на примарну претпоставку бриге о запосленима и примену антиковид мера, дефинисаних уредбом Владе Републике Србије.

Брига о здрављу и животима запослених као примарна ставка менаџмента у време пандемије је у складу са новом економском парадигмом софистицираног управљања људским ресурсима уместо управљања радном снагом.<sup>15</sup> Кризне ситуације попут пандемије наглашавају важност наведеног модела управљања људским ресурсима и указују на исправност приступа који је примењен у кризном ХР менаџменту РБ 2 у време пандемије.

Наведеном истраживачком методологијом је утврђено да је у организовању РБ 2 било неколико корака круцијалних за његову реорганизацију у смислу функционалности у ванредним околностима изазваним пандемијом.

Први корак је био утврђивање расположивих људских капацитета у односу на критеријум здравственог стања и коморбидитета. Други корак је био дефинисање кризних организационих критеријума за ангажовање запослених у време пандемије: здравствени, програмске теме које је могуће реализовати у кућним условима – без боравка у службеним просторијама – близина становања, поседовање приватног аутомобила. На основу наведених критеријума двадесетак новинара је ангажовано искључиво на раду од куће. Трећи корак је подразумевао поделу програмских редакција на примарне и секундарне, према начину реализовања програма, односно по томе да ли нужно реализују *лајв* програм или не. Примарне су биле: културно-уметничка и информативна, уз логистику продуцентске редакције и секретаријата програма. Четврти корак је био увођење рада по сменама, због чега су сви запослени подељени у три групе, организоване у уредничко-новинарско-продуцентске тимове. Чланови тимова су долазили наизменично, уз стриктно поштовање распореда и спискова за улазак у просторије Радио Београда.

Пети корак: како би број присутних у редакцијама био сведен на нужни минимум, а задржан дневни ниво комуникације међу запосленима, координација програма је спровођена преко вибер-група за сваку редакцију. Шести корак: минимизован

<sup>15</sup> Калач, Б. *Нова парадигма људских ресурса*, посећено 25. 1. 2022. на: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-88211201029K&lang=sr>.

је број емисија које су у првом таласу пандемије реализоване *лајв*, због заштите здравља и живота запослених, смањеног броја запослених које је било могуће ангажовати у време пандемије и забране уласка потенцијалних гостију програма (лица која нису професионално ангажована у РТС-у, односно Радио Београду).

Најилустративнији пример реализованог кризног ХР менаџмента РБ 2 у време пандемије ковида-19 је емисија „Кибицфенстер” – културни водич, који у стандардним условима *лајв* реализује 11 сарадника (уредник-водител, уредници-новинари сектора музике, филма, позоришта, књижевности, визуелних уметности, популарне културе, гост емисије, организатор, музички уредник и тонско-технички реализатор) а чији је број у ванредним условима сведен на свега четворо.

Анализом менаџмента РБ 2 у првом таласу пандемије ковида-19 је уочена специфичност у домену организовања процеса производње и људских капацитета и на њу се указује као на важно менаџерско постигнуће, утврђено овим истраживањем. У стандардним процедурама менаџмент људских ресурса је организован у зависности од производног процеса: ХР планирање је процес којим се на основу очекиваних промена у интерном и екстерном окружењу предвиђају потребе за кадровима.<sup>16</sup> Евидентно је било да у случају кризне ситуације изазване пандемијом није било могуће предвидети очекиване промене, штавише, оне су биле неочекивани инпут, који није било могуће контролисати. Анализа и извођење закључака о организацији рада РБ 2 у време пандемије је управо указала да је стандардни модел управљања промењен, јер су људски животи били критеријум који је ХР менаџмент ставио на прво место, тако да су људски ресурси диктирали кризни модел производног процеса, односно продукције. Тек када је утврђено колико је запослених на располагању за производњу програма, приступило се дефинисању његовог обима и организовања.

Најважније постигнуће, којим се потврђује афирмативна процена кризног менаџмента, било је да у првом таласу пандемије нико од запослених није био инфициран и програм је неометано функционисао све време, у чак амбициозно зацртаним оквирима, без промене програмске шеме и гашења појединих емисија. Реорганизација људских ресурса је била успешна захваљујући колегијалном интерактивном односу уредника и новинара и развијеној солидарности у претходним кризним ситуацијама.

Запослени су, као највећа вредност сваке организације, били у првом плану. Строгом применом антиковид мера и добром ХР реорганизацијом је омогућено ангажовање свих запослених и континуитет програма. То је било могуће захваљујући постојећем програмском концепту који подразумева једноставну програмску шему, значајном учешћу снимљених емисија, високом нивоу професионалне и персоналне мотивације запослених, колегијалној солидарности уиграних тимова, лојалности предузећу, односно коришћењу личних техничких капацитета запослених

<sup>16</sup> Milić, Z. *Menadžment ljudskih resursa*, str. 16, посећено 25. 1. 2022 на: <http://docplayer.rs/188716967-menadzment-ljudskih-resursa.html>.



(компјутери и аутомобили) у корист одрживости програма и коришћењу предности технологије и друштвених мрежа.

Кадровски потенцијал се потврдио као базична погонска снага програма, јер је реч о врхунским професионалцима са вишедеценијским искуством које подразумева стручност, компетентност, персоналну мотивисаност, способност прилагођавања, самостално владање техничко-технолошким алатима и процесима, иновативност и лојалност.

У време пандемије су чак остварени квантитативни домети из којих су проистекли и квалитативни бенефити кризног менаџмента. Квантитативни се тичу успешне реорганизације људских капацитета и техничке логистике, док се квалитативни односе на висок ниво професионалне мотивације запослених која је обележила кризни ХР и продукцијски менаџмет. Важно је нагласити да је установљено да је кризна ситуација чак била стимулативна за професионалну креативност новинара, иако није била институционално стимулисана.

## МЕНАЏМЕНТ ПРОГРАМА РАДИО БЕОГРАДА 2 У ВРЕМЕ ПАНДЕМИЈЕ

Организација рада запослених и уопште координација запослених као људског ресурса РБ 2 је била претпоставка за адекватно постављање програмских циљева и задатака, односно менаџмента програма у условима пандемије. То се у први мах чинило нереалним из неколико разлога.

Први разлог је био да је програмски концепт РБ 2 заснован на догађајима из културе и уметности, који су у време пандемије били обустављени. Зато су примењене минималне модификације програма, нужно условљене организационим разлозима – пословањем у складу са епидемиолошким условима.

Други разлог је сужавање тематског фокуса, што је у потпуној супротности са конвенционалним медијским приступом који подразумева да почетак кризе обично прате вести и извештаји, а продубљивањем кризе се долази до интерпретативних и аналитичких жанрова.<sup>17</sup> Међутим, програм РБ 2 је у време пандемије у концепцијском и тематском смислу преусмерен искључиво на културно-уметничке садржаје, који су генерално у фокусу овог радио-програма.

У уређивачком смислу програм је опредељен за дијаметрално супротан приступ кризној ситуацији за разлику од уобичајеног: „Користећи панику као средство, медији постају ‘господари игре’, творци и преносиоци спектакла или јавне драме”.<sup>18</sup> Зато су емисије информативно-политичког и дебатног карактера, које прате актуелна друштвена збивања, изостављене из програмске шеме, како би се програмски садржаји релаксирани од медијски свеprisутне кризе.

17 Баровић, В. *Медијско извештавање са поплава као високоризичних кризних ситуација*, у: *Годишњак Филозофског факултета*, (2011) Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, вол. 36, бр. 2, стр. 105–113.

18 Thompson, K. (1998/2005) *Moral Panic*, London: Routledge /Taylor&Francis e-Library/.

Свим емисијама су задржани стандардни тематски и временски формати и термини емитовања, док су само неким незнатно модификовани концепти. Све емисије које су реализоване *лајв*, гостовањима културних посленика, у време пандемије су снимане, монтиране и емитоване или су у њиховим терминима пуштане репризне.

Истраживањем је евидентиран завидан ниво персоналне мотивисаности, солидарности и стимулисаности запослених, који се значајно одразио на програмске садржаје.

Завидна професионална мотивисаност запослених огледала се и у додатној креативности, као директном одговору на новонасталу ситуацију у култури и уметности изазвану пандемијом. То је резултирало откривањем нових актера и тема, који су били скрајнути у време одвијања многобројних културно-уметничких догађаја. Ова врста креативности употпуњена је и појачаном трилатералном сарадњом и професионалном солидарношћу са колегама из Новог Сада и Ниша, са којима РБ 2 заједнички реализује *ливе* јутарњи програм. Сарадња се огледала у међусобној размени тема и саговорника. Важан стимуланс је долазио и од културних посленика, који су сугерисали примерене садржаје, као својеврсни супститут недостајућим „акутним” културним догађајима (нпр. приче из атељеа, виртуелна вођења кроз музеје и галерије, снимци позоришних представа, активности издавачких кућа, писци који су говорили о својим делима, итд).

Прва седмица проглашења ванредног стања због пандемије је била продукцијски најкритичнија, јер је ургентно требало реорганизовати програм на основу расположивих људских ресурса.

Производња, односно продукција програма, претрпела је најмање промене, захваљујући ваљаној техничко-технолошкој логистици, умрежености и обучености кадрова. Програм је могао да буде задржан на готово стандардном продукцијском нивоу захваљујући могућности рада од куће. Наиме, и у стандардним условима, новинари свој посао могу да обављају и обављају код куће (снимање саговорника, монтажа и електронско слање прилога за емитовање). Тако да је процедурално уређен рад од куће фактички био само потврда већ постојећег модела рада. Тиме је продуктивност задржана на завидном, готово непромењеном нивоу, а физички контакт и присуство на послу сведени на нужни минимум. Незнатно измењена продукција програма, заснована на већ постојећим моделима, показала је бенефит и у домену реализације програма. Рад од куће је омогућио присуство само минималног броја људи непходних за реализацију, односно емитовање програма.

Конкретно, проценат *лајв* програма је уместо уобичајених 50% сведен на нужних и неопходних 30%. Инсистирало се на репризним програмима тзв. секундарних редакција (документарна, драмска, музичка и образовна), захваљујући већ постојећем обимном архивском материјалу свих програма Радио Београда, као и чињеници да се све емисије налазе у програмском аудио-подкасту. Таква ситуација је омогућила коришћење сачуваних садржаја, као извор квалитетних репризних садржаја.

На културно-уметничкој редакцији су били продукцијско тежиште и одговорност за програмску одрживост РБ 2, а због обједињеног деска културе Радио

Београда, као рубрике у оквиру културно-уметничке редакције и одговорност за програмске садржаје из културе, намењене Радио Београду 1.

Најилустративнији примери кризног програмско-продукцијског менаџмента су биле емисије „Кибицфенстер” – културни водич и „Културни кругови” – дневни информативни магазин, који су у потпуности ослоњени на дневне културно-уметничке догађаје који су били представљени у овим емисијама. Концепт „Кибицфенстера”, који најављује културно-уметничке догађаје, преформулисан је у најаву програмских садржаја РБ 2 и садржаја из културе које је могуће пратити преко друштвених мрежа *онлајн*, а учешће најмање 6 гостију у студију је супституисано телефонским укључењима.

Сличну концепцијску трансформацију је претрпео и магазин „Културни кругови”, у коме су дневни догађаји замењени текућим, као што су интервјуи са културним посленицима који су континуирано радили на већ започетим пројектима, временом и местом њихове презентације на друштвеним мрежама, емитовањем прилога припремљених код куће, репризом најслушанијих садржаја, телефонским укључењима уметника и слушалаца и слично.

Овакав аутентичан продукцијски приступ се показао прихватљивим јер је задржао спонтаност, атрактивност и динамичност радијске презентације. А показало се да је наизглед концепцијски неодрживим медијским форматима, којима је фокус са тзв. „акутних” догађаја премештен на текуће, у време пандемије могуће обезбедити актуелност, сврсисходност и одрживост.

Одмах по прекиду ванредног стања програм је враћен на стандардни ниво реализације, уз строго поштовање антиковид мера.

Истраживањем су утврђена постигнућа у кризног програмском менаџменту.

Минимална модификација програма се показала функционалном захваљујући већ постојећем једноставном и флексибилном програмском концепту и шеми: за разлику од уобичајеног информативног праћења и презентације дневних догађаја, шансу су добиле феноменолошке теме и квалитетан репризни програм.

Комбинација конвенционалних и савремених комуникацијских средстава (ревитализована телефонска укључења и коришћење архивских капацитета на једној, а *зума*, *скајпа*, друштвених мрежа и аудио-подкаста на другој страни), се показала изузетно успешном за продукцију програма.

Потврђени су значај архивирања програма и вредност архивираног садржаја, који је захваљујући актуелности био апсолутно примерен репризирању у време ванредног стања, посебно када су сви остали медији и програми били фокусирани на теме у вези са ковидом-19.

Највишим нивоом техничко-технолошких услова је омогућено остваривање и квалитативног бенефита којим је РБ 2 потврђен не само као као преносилац информација из области културе, већ и као интерактивни посредник између стваралаца и публике, у време када је њихов директан контакт био онемогућен. Програмска продукција је у време пандемије чак била хомогенизујући социјални фактор, односно средство својерсног афирмативног културног ескапизма за публику, што

је остварено захваљујући заједничкој мисији новинара РБ 2 и културних посленика. Њихова узајамна „однегована” сарадња је била претпоставка остваривања међусобне солидарности и стимулисања на проналажењу адекватних садржаја из културе који би били примерени социјалним условима изазваним пандемијом.

РБ 2 је у првом таласу пандемије потврдио своју функционалност и одрживост, као једини програм културе који је континуирано функционисао, независно од недостатка „акутних” односно тренутних културних догађаја. Успех је још израженији ако се има у виду да је реч о једином продукционом програму културе и уметности, који је у потпуности ослоњен на сопствене кадровске и продукцијске капацитете, без удела екстерне продукције. Овај професионални домет је утолико важнији ако се има у виду да је РБ 2 интегрални део Јавног медијског сервиса Србије, што је и круцијални критеријум његовог постојања и перспективе.

### ЗАКЉУЧАК

Иако традиционалан медиј и део система РТС-а, као ЈМС-а, РБ 2 је успешно одговорио изазову кризне ситуације. Није се само показао продукцијски адаптивним, већ су чак антиципирани бенефити од до тада незабележене кризе изазване пандемијом. У веома тешким друштвеним условима и ризицима проузрокованим пандемијом, менаџмент Јавног медијског сервиса је у почетку био без јасног смера деловања, а Радио Београд 2 је показао капацитет да публици – слушаоцима – омогући „културни ескапизам”, као адекватан медијски одговор на кризну ситуацију.

Као посебну вредност успешног одговора Јавног медијског сервиса, и конкретно Радио Београда 2 као програма специјализованог за продукцију садржаја из културе и њихову презентацију, треба истаћи да је овај програм у току пандемије остао без базе на којој се темељила његова целокупна активност – а то су догађаји из културе.

Поред успешног комбиновања различитих продукцијских метода и техника, овај радијски програм је промовисао иновативну реализацију и презентацију културно-уметничких садржаја, али је био и агрегатор критичких дискусија на теме из ових области.

Индикативно је да је развој примене дигитализације у продукцији садржаја из културе и уметности препознат и у Унесковом извештају: „Од почетка пандемије, дигитализација је заузела прво место и постала примарни начин за стварање, производњу, дистрибуцију и приступ културним изразима”<sup>19</sup>. Тако да не би било претенциозно констатовати завидан ниво професионалне интуиције у спровођењу различитих модалитета презентације културно-уметничких садржаја.

Истраживање је потврдило да су запослени највећа вредност сваке организације, а посебно оних које припадају креативним индустријама. Реализација планиране реорганизације програма остварена је искључиво захваљујући евидентираним

19 <https://www.unesco.org/en/articles/reshape-policies-give-creators-adequate-protections-says-new-unesco-report/>, 8. 2. 2022., посећено 15. 02. 2022.

ентузијазму, пожртвованости, друштвеној одговорности и персоналној мотивацији запослених и њиховим високим кадровским капацитетима. Иако није било институционалног стимуланса, запослени су чак исказали додатну креативност, која се одразила и на додатни квалитет програма.

Наведена постигнућа су још значајнија ако се имају у виду ограничења за кризничке продукцијске премисе, тј. да је медијска продукција заснована на тимском раду и *лајв* програму, док је строго поштовање антиковид мера подразумевало физичку дистанцу и свођење тимова на нужни минимум.

У циљу критичког сагледавања истраживаног феномена, неопходно је навести уочене недостатке у кризном менаџменту, где је пре свега реч о недостатку институционалног стимуланса запослених. Овај недостатак је чак забрињавајући, јер су запослени професионалим ангажовањем ризиковали не само здравље, већ и живот.

Анализа је показала програмску одрживост и компатибилност са актуелним тренутком, захваљујући менаџменту људских ресурса и програмском менаџменту. Концепт програма је доказао функционалност, флексибилност и одрживост чак и у кризним ситуацијама, захваљујући функционалној реорганизацији људских капацитета и самог програма, што је омогућило да се задржи континуитет емитовања на стандардном квалитативном нивоу.

На основу истраживања се може закључити да су за програмску продукцију у кризним ситуацијама најважнији људи, флексибилан програмски концепт и јака техничко-технолошка логистика. Ови елементи су кључни и у стандардним ситуацијама, али би их у контексту потенцијалне кризе требало повремено ресетовати и мобилизовати.

С обзиром да је анализирана реорганизација РБ 2 у време првог таласа пандемије у продукцијском смислу адекватно одговорила на сва кризна ограничења и изазове, показала је професионалну валидност и може да послужи као пример добре праксе и медијски модел за кризне ситуације, посебно у радијској продукцији. Може се чак тумачити као својеврсни социјално деловорни облик независне културне политике у кризним ситуацијама.

Ипак, требало би је примењивати искључиво у ванредним околностима, због природе медија, професије, програмског концепта и тематског оквира специјализованог програма какав је РБ 2. Апсолутна сврсисходност овакве врсте програма радија као медија остварује се искључиво директном интерактивном комуникацијом културних стваралаца, новинара и слушалаца: стваралац – новинар – слушацац.

## ЛИТЕРАТУРА:

- Баровић, В. (2011), *Медијско извештавање са јойлава као високоризичних кризних ситуација*, у: *Годишњак Филозофског факултета, Универзитета у Новом Саду*, вол. 36, бр. 2, стр. 105-113; [https://www.paragraf.rs/propisi/yakon\\_o\\_javnim\\_medijskim\\_servisima.html/](https://www.paragraf.rs/propisi/yakon_o_javnim_medijskim_servisima.html/)  
<https://www.rts.rs/page/radio/sr/frekvencije.html/>

- <https://www.unesco.org/en/articles/reshape-policies-give-creators-adequate-protections-says-new-unesco-report>
- Калач, Б. Нова парадигма људских ресурса, <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-88211201029K&lang=sr>
- Маричић, Н. и Николић, М. (2015) Медији у ванредним ситуацијама – Извештавање српских медија о поплавама у мају 2014. године, у: *Зборник радова ФДУ* бр. 27, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију ФДУ, стр. 225–242.
- Марић, Н. (2007) *Menadžment radija*, Београд: ФДУ.
- Милић, В. (1978) *Sociološki metod*, Београд: Нолит.
- Милић, З. *Menadžment ljudskih resursa*, стр. 16, посећено 25. 1. 2022 на <http://docplayer.rs/188716967-menadzment-ljudskih-resursa.html>
- Милетић, М. (2006) *Менаџмент медија: садржајни оквир насловне дисципине*, ЦМ 1, 2006:37 Нови Сад/Београд: протокол / ФПН.
- Šimleša Lonđero, S. *Kulturne i kreativne industrije u postpandemijskom svijetu: utjecaj pandemije na poslovanje radijskih nakladnika u Hrvatskoj*, стр 5, посећено 21. 01. 2022. на <https://hrcak.srce.hr/file/379723/>
- Thompson К. (1998/2005) *Moral Panic*, London: Routhledge /Taylor&Francis e-Library.
- Вељановски, Р. (2005) *Јавни РТВ сервис у служби грађана*, Београд: Клио.

Ljubica Krminac

Radio Television of Serbia, *Radio Beograd 2*, Belgrade

## MODIFICATION OF RADIO PROGRAMMES DURING PANDEMIC

### CASE STUDY OF RADIO BEOGRAD 2/RTS

**Abstract:** The text is a combination of an original empirical research, theoretical model, professional observations, analysis and conclusions about the influence of the pandemic on the modification of the content of *Radio Beograd 2* programmes of the public broadcaster of Serbia. Professional challenges placed before *Radio Beograd 2* were even more pronounced as it was necessary to keep the programmes sustainable in a situation where the events usually providing the backbone of the programming concept were almost non-existent. Subject of the research was the scope of crisis management, general and specific, in *Radio Beograd 2* during the emergency situation. Purpose of the research was to determine the capacities of an organisation unit of the Serbian public broadcasting company in non-standard circumstances by analysing its key activities – the capacity to remain consistent with the basic principles set for the operation of the company and to define standard procedures undertaken during the pandemic. Results of this research are expected to serve as records of a global phenomena – witnessing to the position of the media and media workers of a public broadcasting company in the pandemic conditions.

**Key words:** public broadcaster, *Radio Beograd 2*, pandemic, programme management, culture, sustainability