

PRILOG AKTUELNOJ DISKUSIJI O BUDUĆNOSTI TRADICIONALNIH MEDIJA

Slobodan Penezić, doktorant na Fakultetu političkih nauka u Beogradu

Važnost medija, usled njihovog sveprisutnog uticaja odavno je primorala istraživače da se pozabave različitim perspektivama analize njihovog funkcionisanja. Stoga i ne čude ocene pojedinih uticajnih teoretičara savremene kulture prema kojima su značaj i moć medija u savremenom društvu toliko jaki da bi se čitav prostor popularne kulture i umetnosti danas mogao svesti u okvire medijske kulture. Brojne promene i uticaji koji su se u kasnomodernom, a pre svega u postmodernom periodu dogodili, a na koje su i te kako uticali i mediji i obratno, njihov uticaj na način medijskog funkcionisanja, sadržaj koji kreiraju i njihov dalji razvoj samo su neka od aktuelnih pitanja. Uticaji koje mediji trpe, a koji dolaze iz sfere politike i ekonomije, a pre svega uticaj aktuelne novotehnološke revolucije, doveli su u pitanje dalje postojanje medija ustanovljenih na tradicionalnim osnovama i normama. Pitanje daljeg razvoja, opstanka i evolucije tzv. tradicionalnih medija je tako direktno dovedeno u vezu sa ocenama o krizi tradicionalnih medija, koja je olako prevedena u konstataciju o krizi novinarstva. Fokus takvih procena je, čini se, ipak previše udaljen od adekvatnih okvira u kojima bi navedene promene i problemi morali biti razmatrani. Na to upozoravaju i oni eksperti koji ukazuju na važnost analize uloge i odgovornosti medijskog menadžmenta u pogledu organizacije funkcionisanja tradicionalnih medija u novonastalim okolnostima (veći deo njih to ipak zaboravlja). Istovremeno se stoga iskazuje i potreba za kreiranjem podesnog istraživačkog okvira i procesa koji bi bili usmereni upravo ka tom aspektu medijskog funkcionisanja, s obzirom na očigledan deficit takvih istraživačkih pokušaja. To je, ujedno, i ambicija ovog rada koji nastoji naglasiti važnost uzimanja u obzir drugačijeg fokusa i istovremeno pokušava ponuditi okvir u kojem bi uloga, zadaci i posledice rada medijskog menadžmenta na funkcionisanje tradicionalnih medija mogli biti istraženi.

Ključne reči: mediji, organizacija i funkcionisanje medija, teorijski koncepti.

UVODNE NAPOMENE

Mediji su davno označeni kao četvrti stub demokratije, a njihova uloga u manje razvijenim društvima je stoga izuzetno važna u procesu njihove demokratizacije. Ocena je, međutim, da se mediji danas nalaze na svojoj *epohalnoj prekretnici* (Dahlgren u Zelizer, 2009 : 149), pa su sve glasnije konstatacije da u svetlu brojnih promena i izazova koji su se dogodili, njihova uloga, a pre svega pozicija onih *tradicionalnih medija* (novine, radio, televizija), moraju biti



redefinisani (Schudson u Zelizer, 2009 : 109). Jasno je, ipak, da su nam u savremenom društvu i dalje i te kako neophodni i ti tradicionalni mediji, davno utemeljeni na poštovanju načela *istinitosti, nezavisnosti i objektivnosti* (Dahlgren u Zelizer, 2009 : 147). Važnost fundamentalne uloge novinarstva oličene u poštovanju tih ideala jeste u savremenoj demokratiji, naime, više nego ikad ranije izražena, jer oni moraju imati *ulogu integrativne snage i foruma za demokratsku debatu koji će povezivati građane sa političkim životom* – mnogi su stoga mišljenja da stanje u medijskom svetu i način na koji mediji funkcionišu oslikava i demokratske potencijale društva, te se tako ocenjuje da *razvoj medija suštinski zavisi od razvoja demokratije* (Dahlgren u Zelizer, 2009 : 153).

Naime, usled važnosti uloge i uticaja koji mediji imaju u savremenom društvu, oni su poslednjih decenija jedna od najčešće tretiranih tema, u laičkim diskusijama i u okvirima ozbiljnih istraživanja. Džon Kin je davno podvukao da mediji treba da služe javnoj upotrebi i uživanju svih građana, a ne privatnoj dobiti ili profitu političkih moćnika i biznismena (Kin, 1995 : 9). Mediji, ipak, danas očigledno prate obrise uticaja globalnih društvenopolitičkih tendencija što utiče na davanje prioriteta tržišnom uspehu na uštrb poštovanja proklamovanih načela. Stoga se postavlja pitanje kako se taj uticaj i njime uzrokovane promene odražavaju na rad medija i organizaciju njihovog funkcionisanja, pre svega u pogledu poštovanja *principa istinitosti, nezavisnosti i objektivnosti*, a što se manifestuje kroz niz pojedinačnih aspekata njihovog rada, kao što su alokacija resursa, kadriranje ili vrednovanje potencijalnih medijskih sadržaja, s obzirom na to da se čini da je kultura poslovanja, pa tako i medijskog funkcionisanja, u eri dominacije kapitalističkog modela uticala na to da organizacija funkcionisanja medija bude takva da utiče na *pogoršanje uslova rada u brojnim aspektima, kao što su funkcionalna fleksibilnost u svakodnevnom radu ili poštovanje profesionalne solidarnosti i kolegijalnosti* (Dahlgren u Zelizer, 2009 : 151).

Manović zapaža da kretanje ka metamedijskom društvu rezultira reciklažom postojećih sadržaja umesto kreiranja novih (Manović, 2001 : 58) dok sa druge strane treba navesti da danas UK Google sa 500 zaposlenih ima višestruko veći profit od čitavog BBC-a (Kljajić, 2012). U svetlu takvih izazova, pitanje adaptacije tzv. tradicionalnih medija na njih i razloga neuspeha u takvim nastojanjima podstaklo je dijagnozu o tzv. krizi medija, odnosno problemu tih medija da se uspešno nose sa izazovima današnjice. To je danas najuočljivije kada je reč o *štampanim medijima*, a pre svega o *dnevnim novinama*. Poslednjih godina ugašene su mnoge, a brojne se susreću sa problemima koji uzrokuju otpuštanja i odlazak nezadovoljnih radnika. Pitanje razvoja, a za neke medije i pitanje opstanka, posebno je aktualizovano sa globalnom ekonomskom krizom koja je izazvala potrese i u najrazvijenijim medijskim sistemima, poput SAD, gde su čak i u pojedinim višemilionskim gradovima (Denver, Detroit...) ugašeni uticajni dnevni listovi, a kriza nije zaobišla ni one najuticajnije novine poput *The New York Times* čiji menadžment je otpustio mnoštvo radnika i bio prinuđen da deo svoje nove poslovne zgrade isprazni i rentira drugim kompanijama. U okolnostima izazova sa kojima se tradicionalni mediji susreću fokus istraživača danas je zato uglavnom usmeren ka analizi mogućih scenarija za dalji razvoj medijske scene i kreiranju strategija koje bi mogle voditi poželjnim epilogima. U ekonomski siromašnijim sredinama *funkcionisanje medija decenijama unazad prate nestabilnost i neizvesnost* (Stayn, 2008 : 2). Kraj 20. veka doneo je i promene nabolje, ali i *nove probleme poput hapšenja ili ubijanja novinara* (Da Silva, 2006). Izlišno je stoga govoriti da li se sa ovim izazovima danas susreću i mediji u našoj zemlji, koji su svakodnevno izloženi najrazličitijim pritiscima i problemima.

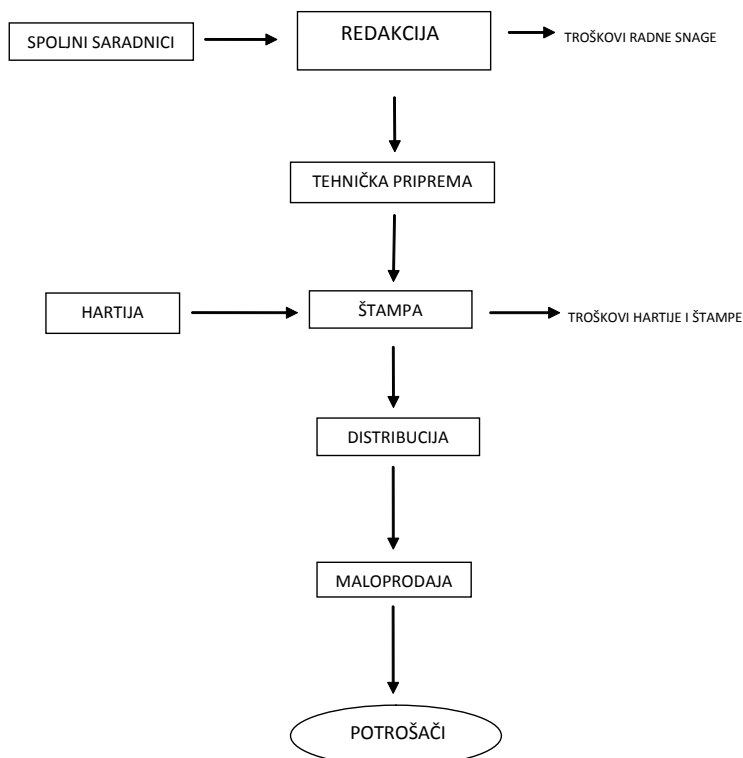
Herbert Gans je davno pokušao da ukaže na važnost razumevanja posledica strukturalnih uticaja na oblikovanje medijskih sadržaja ali i njihovo tumačenje, naglasivši značaj analize toga kako društvene prakse i strukture oblikuju novinarsko razumevanje, a potom i realizaciju medijskih aktivnosti. On je nastojao da izloži pretpostavke koje nisu lako uočljive, a koje egzistiraju izrastajući iz društvenih i profesionalnih struktura i praksi i tako pokaže kako te strukture oblikuju definicije, sadržaj i smisao vesti. Raspravljajući poznate medijske koncepte (objektivnost, ideologija, vrednosti, mišljenja...) on pokazuje kako ti koncepti nastaju iz strukture društva i strukture medijskih organizacija kako bi potom bila oblikovana značenja navedenih koncepata, ali i značenje sadržaja koje novinari proizvode. Gans u tom smislu koristi i Pitera Šrega koji napominje da svaki novinar radi sa određenim pretpostavkama o tome šta je određeno kao norma ponašanja u društvu, a što on više teži objektivnosti verovatnije je da će te „skrivenne“ pretpostavke ostati takve.

Mekvejlova medijska teorija zasniva se na tri oslonca: *slobodi, jednakosti, ali i zajedništvu* koje on definiše kao solidarnost, saradnju, integraciju, nasuprot izolaciji, fragmentaciji, individualizaciji i privatizaciji. Brojni izazovi su, međutim, uticali na promenu klime u čitavom društvu, a tako i na normativni okvir u kojem funkcionišu mediji. Oni su na taj način umnogome onemogućeni da poštuju one izvorno proklamovane i socijalno poželjne vrednosti (u objektivnom smislu), poput *istinosti, objektivnosti i nezavisnosti*, koji zapravo predstavljaju ideale čijoj realizaciji mediji treba da teže. Na to bi, bar indirektno, trebalo da ukaže i svako ozbiljnije istraživanje rada i uloge medijskog menadžmenta. Mnogi mediji su danas sredine sa lošom poslovnom atmosferom u kojima se guši profesionalnost. Otuda možda i to da se kriza stavlja „na dušu“ novinarima, iako to svakako nije izvorno i isključivo njihova krivica.

PARADOKS KAO POVOD

Da li kao smišljena diverzija ili usled nedovoljne zainteresovanosti istraživača i nemogućnosti da steknu adekvatan uvid u stvarne uzročnike *krize medija*, tek ono što je danas uočljivo jeste to da se kriza medija svakodnevno (podjednako unutar laičke, ali i stručne javnosti) izjednačava sa *krizom novinarstva* (pojedini bi rekli i „zanatskom krizom“) a krivce za neuspehe traže među novinarima. To je svakako nepotpuno tumačenje, jer bi se istraživanja najpre morala usmeriti ka *ulozi, radu i odgovornosti* onih koji su na vrhu piramide, *medijskom menadžmentu*, a potom i ka efektima njihove uloge i aktivnosti na rad novinara (Herrick, 2003; Beam, 2004). Naime, pojedini teoretičari medija s pravom ocenjuju da kriza medija zapravo predstavlja neuspeh medijskog menadžmenta da u aktuelnim okolnostima iznađu adekvatne, uspešne modele organizacije funkcionisanja medija i tako omoguće uslove za profesionalan novinarski rad (Gade, 2004; Albarran, 2006). Recept za uspeh bi, prema „svežijim“ procenama, značio modele koji bi morali da budu kreirani tako da „ne prevagnu“ ni na jednu stranu, odnosno da se ne drže rigidno prozirnosti idealtipskih modela, niti da predstavljaju prepuštanje jurnjavi za profitom po svaku cenu. To praktično znači da bi se pri organizaciji funkcionisanja medija u stvarnosti danas morala biti negovana logika „srednjeg puta“ koja bi *podrazumevala koegzistenciju orijentisanosti ka ostvarivanju profita uz paralelnu težnju ka poštovanju proklamovanih novinarskih ideala* (Jones u Zelizer, 2009 : 135).

Organizacija funkcionisanja medija podrazumeva proces „proizvodnje“ novine koji obuhvata koordinaciju novinara, foto-reportera i spoljnih saradnika, pripremu medijskih sadržaja uključujući i tehničku pripremu i na kraju štampu i distribuciju novine (Begović, 2002 : 8). To je deo aktivnosti unutar poslovnog rukovođenja medijima i deo je uloge medijskog menadžmenta, odnosno najodgovornijih pojedinaca unutar medijskih hijerarhija.



1) Proces „proizvodnje“ novine (Begović, 2002)

Ukoliko posmatramo medije u našoj zemlji, dokazani poznavaooci domaće medijske scene ocenjuju da se *najveća slabost domaćih medija može primetiti u domenu poslovnog rukovođenja pa zato dalja istraživanja treba upravo usmeriti ka analizi tog aspekta, odnosno slabosti rukovođenja, što može voditi kreiranju adekvatnih poslovnih politika i obuci onih koji rukovode, jer se može zaključiti da bi to bilo daleko delotvornije nego obuka novinara koji inače i ne zaostaju mnogo za svetskim* (Begović, 2002 : 30). Tema odgovornosti i uloge medijskog menadžmenta je, međutim, prečesto gurnuta u drugi plan, što rezultira time da danas imamo vrlo mali broj podataka prikupljenih relevantnim empirijskim istraživanjima sprovedenih sa tim ciljem (na ovim prostorima gotovo da nije realizovano nijedno tako usmereno i dovoljno obuhvatno istraživanje). Uloga i aktivnosti medijskog menadžmenta tako ostaju sasvim nedefinisani, bez postojanja bilo kakvih normi i objektivnih vrednosnih okvira, što dovodi do svakodnevne improvizacije i otvara prostor za brojne manipulacije. Njihova uloga i aktivnosti važni su zbog toga što se *ljudska priroda ne može posmatrati nezavisno od vrednosti jer su one sastavni deo*

svih normativnih pojmova koji omogućavaju da se čovek posmatra kao aktivno, samosvesno i prema određenim ciljevima i idealima usmereno biće (Pantić, 1981 : 10). Ova tema važna je zbog posledica koje rad medijskog menadžmenta nesporno ima, i to ne samo po rad novinara i medija. Naime, primarna odgovornost medijskog menadžmenta usmerena je ka *postizanju organizacionih ciljeva i efikasnom korišćenju resursa* (novac, ljudstvo, informacije) *zarad uvećanja profita i ispunjenja obaveza koje mediji imaju prema javnosti* (Stayn, 2008 : 5). Taj drugi aspekt njihove odgovornosti se, međutim, danas često zanemaruje usled borbe za profit i opstanak. To uzrokuje *zagađenje obiljem informacija, ali se tako izneveravaju i izvorna načela novinarstva* (Kljajić, 2012). Tako se zapravo onemogućava realizacija ranije navedenih socijalno poželjnih vrednosti čijem poštovanju mediji treba da teže, a koje bi, da paradoks bude veći, trebalo biti poslednja linija odbrane tradicionalnih medija u suočavanju sa brojnim problemima poput pritisaka oglašivača ili uticaja političara. U medijskoj stvarnosti se stoga očitava da na štetu javnog interesa jača korporativni karakter medija, odnosno tržišni karakter informacija, medija i kulture u celini. Naime, čini se da je novinarski rad danas uslovljen strukturalnim podsticajima koji utiču na to da rad u medijima uglavnom predstavlja igru prema unapred određenom scenariju, *što znači prihvatanje određenih obrazaca delanja i učešće u kreiranju svojevrsne hegemonije* (Salmon, 2010 : 94). Takav način funkcionisanja medija uticao je i na *uvećanje nezdrave kompeticije među novinarima zarad dobijanja ili očuvanja posla umesto uvećanja potražnje medijskih kompanija za kvalitetnim radnicima* – to je zapravo proces koji utiče na *kontinuirano degradiranje pozicije novinara* (pre svega onih koji tek počinju da se bave tim poslom), *a koje se reflektuje kroz sve manje plate i sve veći osećaj nesigurnosti i neizvesnosti* (Deuze u Zelizer, 2009 : 90). Proizvod je to da u medijima svakog dana možemo *lako uočiti sadržaje i poruke za koje možemo da konstatujemo da su neistiniti i neprofesionalni i stoga smo u pravu ako zaključimo da takav način pisanja sledi neki konkretan interes, koji je suprotan opštem, javnom interesu* (Veljanovski, 2011 : 7). Krajnji rezultat je zapravo kreiranje medijskih sadržaja koji promovišu partikularnu interpretaciju i brojne obmane. Takvo, rdavo obavljanje novinarskog posla, prema pojedinim mišljenjima, ujedno je i osnovni uzrok propadanja brojnih medija koji bi se, kako bi opstali, moraju vratiti poštovanju svojih izvorno proklamovanih načela istinosti, objektivnosti i nezavisnosti (Self, 2009; Newton and Zelizer, 2009).

S obzirom na prethodno navedene napomene, ukazuje se potreba da se sa vrednosnog aspekta ispitaju aktuelne „klimatske promene“ u medijima koje svakako uzrokuju spoljašnji, strukturološki faktori i koji se reflektuju na opštedruštvene okolnosti, ali koji se takode posredstvom ljudskih aktivnosti (medijskog menadžmenta) koje su podstaknute određenim vrednostima i stavovima, oblikuju i u stvarnosti medija. To ujedno ukazuje i na potrebu istraživanja uloge medijskog menadžmenta koje bi konačno moglo ukazati na važnost ove teme i pomoći da se dode do podataka koji bi mogli biti i te kako značajni u svrhu određivanja opravdanosti teze o meri uticaja menadžmeta, a pre svega kreiranju normativnog okvira koji bi osvetlio zadatke i probleme sa kojima se menadžment susreće, a što bi pomoglo da se konkretnije odrede njihove obaveze i odgovornost. Postavlja se svakako i osnovno pitanje da li bi, sledstveno prethodno navedenim uputstvima, potencijalni uticaj menadžmenta na povratak ka izvornim obrascima tzv. kvalitetnog novinarstva značio i veću popularnost kod publike i bolji ekonomski prosperitet na tržištu? Istini za volju, bilo kakvo pojedinačno istraživanje rada i uloge medijskog menadžmenta ne može pretendovati na tako ambiciozan domet kao što bi svakako bilo izvođenje takvih zaključaka, ali bi se tako indirektno mogla staviti na test takva razmišljanja i eventualno pružiti korisna uputstva koja bi se mogla slediti.

GLOBALNI IZAZOVI I ULOGA MEDIJSKOG MENADŽMENTA

U izveštajima CIMA (Center for International Media Assistance) redovno se podvlači da su *nezavisni mediji suštinski značajni za funkcionisanje demokratskih društava, jer ona istinski demokratski orijentisana zavise od valjane informisanosti građana koju omogućavaju nezavisni mediji koji doprinoseći transparentnosti i boljoj komunikaciji utiču i na ekonomski razvoj* (2007 : 6). Sve navedeno, međutim, ukazuje na one dominantne izazove sa kojima se mediji danas susreću usled manjka novca i viška uticaja sa strane. Oni uzrokuju rđavo upravljanje i profesionalni nemar, što za posledicu ima npr. zaostatak u tehnološkom razvoju i nedovoljno obučene radnike. To dalje rezultira profesionalnom neodgovornošću i lošim medijskim proizvodom što onda može voditi većim problemima, pa čak i gašenju medija. *Globalni izazovi* prožimaju čitavo društvo i nemoguće ih je izolovano posmatrati. S obzirom na faktore koji uzrokuju probleme u radu medija, stručna literatura uglavnom upućuje na to da se ti izazovi grubo ipak mogu razvrstati u tri osnovne kategorije: *političke, ekonomske i sociokulturološke*, dok se usled aktuelne snage uticaja *tehnološkog razvoja* taj faktor danas najčešće uzima kao četvrta zasebna kategorija koja izvoriste ima unutar ove tri prethodne i koja se na manifestnom nivou odražava i kao posledica uticaja određenih ekonomskih i političkih faktora (Stayn, 2008 : 4). Kako je u okviru nekog istraživanja neizvodljivo kvalitetno istražiti uticaj svih pojedinačnih faktora unutar navedenih kategorija, istraživanje rada medijskog menadžmenta, odnosno načina funkcionisanja medija, moralo bi se fokusirati na ispitivanje uticaja jedne vrste faktora. Aktuelni kontekst u kojem mediji, globalno gledano funkcionišu, ukazuje na to da bi se najpre trebalo usmeriti ka ispitivanju uticaja onih dominantno ekonomskih faktora *koji jednako utiču na medijsko tržište, ali i na organizaciju funkcionisanja medija* (Begović, 2002). Efekti tih uticaja se, naravno, manifestuju i kroz druge navedene faktore, poput tehnoloških inovacija ili (ne)poštovanja kulturoloških razlika među zaposlenima unutar medija. Uticaj tih faktora ujedno predstavlja i „javnu tajnu“ s obzirom na njihov očigledan uticaj, ali i to da se, paradoksalno, o konkretnim oblicima i načinima ispoljavanja tog uticaja zna vrlo malo, posebno u društvima poput našeg. To predstavlja i dodatnu motivaciju za realizaciju ovakvog istraživanja koje je tematski zainteresovano za to kakve posledice uticaj ovih faktora proizvodi na *organizaciju poslovanja medija*. Naime, *najveći zaostatak medijske delatnosti u procesu promena i adaptacije može se primetiti u poslovnoj organizaciji medija, odnosno u njihovom poslovnom upravljanju* kod nas su retkost kvalitetni kadrovi, a tako i profesionalni menadžeri koji upravljaju poslovanjem medija koje je, stoga, uglavnom svedeno za zastarele obrasce funkcionisanja, a poslove direktora, tj. generalnih menadžera obavljaju uglavnom iskusniji novinari koji se vežbaju za novu ulogu, *uloge su samim tim izmešane i nedefinisane, a često su tako sjedinjene uloge direktora i glavnih i odgovornih urednika* (Begović, 2002 : 25). Organizacija funkcionisanja medija se tako svodi na puku improvizaciju u okolnostima brojnih pritisaka, bez jasne strategije, upravljačkih normi i poštovanja davno proklamovanih vrednosnih pretpostavki.

Opravnano se nakon svega navedenog postavlja pitanje šta možemo zaključiti na osnovu istraživanja organizacije funkcionisanja dnevnih novina u Srbiji, medija koji su danas najviše uslovljeni uticajem ekonomskih izazova, a u pogledu efekata reakcije njihovog menadžmenta na te izazove. Stoga možemo sumirati da je danas *primarni cilj istraživanja uloge medijskog menadžmenta zapravo analiza uticaja ekonomskih izazova na organizaciju funkcionisanja dnevnih novina u Srbiji sa željom da se pokuša ukazati na ulogu i efekte reagovanja menadžmenta na njih po novinare, jer to svakako dalje utiče i na medijski proizvod, ali i na čitavu*

javnu sferu. Takvo istraživanje bi stoga bilo usmereno ka ispitivanju uticaja ekonomskih izazova na ulogu medijskog menadžmenta, odnosno na upravljanje dnevnim novinama i eventualne posledice upravljanja u takvim okolnostima na rad novinara (npr. u pogledu stimulisanja profesionalnosti i podršci usavršavanju zaposlenih), koje se potom odražavaju i na medijski proizvod. Istraživačko pitanje bi, naime, bilo *Koji su efekti uticaja ekonomskih izazova na organizaciju funkcionisanja dnevnih novina u Srbiji i kako se oni održavaju na rad novinara?*

a) Ekonomski izazovi

Ekonomski izazovi reflektuju se kroz niz praktičnih pitanja kao što su *troškovi plaćanja hartije, troškovi štampe* ili *troškovi radne snage*, a odnose se, pre svega, na sledeće faktore: *globalno-ekonomske* (poput aktuelne svetske ekonomske krize ili dugoročne državne politike prema medijima), *tip i regulaciju vlasništva* (uokvirene procesima konsolidacije i koncentracije vlasništva), *zajedničke investicije i spajanja* (širenje uticaja medija i na druga tržišta ili uticaj stranih medijskih grupacija i medijska „merđžovanja“), *konkurentnost i postojanje prepreke za učešće na tržištu* (struktura i dinamika troškova, uticaj donatorskih politika...) i *smanjenja radnih kapaciteta* (globalni trend koji utiče na to da novinari danas moraju biti obučeniji i mnogo više raditi) (Begović, 2002; Stayn, 2008). Na prvi pogled čini se da je u osnovi uticaja većine navedenih faktora, u manjoj ili većoj meri, otelotvorena opravdanost teze o uticaju ekonomije oskudice na medije, s obzirom na to da se uticaj većine ovih faktora manifestuje kroz neophodnost tradicionalnih medija da funkcionišu u uslovima sve manjih finansijskih sredstava i smanjenih poslovnih kapaciteta. Istraživanje uloge medijskog menadžmenta stoga bi ujedno bilo i pokušaj da se testira opravdanost te teze, odnosno da se u slučaju konstatovanja uticaja ekonomije oskudice na izmenu klime u organizaciji funkcionisanja srpskih dnevnih novina pokažu oblici kroz koje se taj uticaj manifestuje.

b) Zadaci i nadležnosti menadžmenta

Ulloga medijskog menadžmenta, s druge strane, podrazumeva realizaciju određenih *zadataka i nadležnosti* kojih oni često nisu ni svesni ili ih pak svesno zaboravljaju bežeći od pojedinih odgovornosti. Teorija, kao i dobra praksa, međutim, upućuje na to da *zadaci* menadžmenta obuhvataju dimenzije *osnovnih i pratećih* (koji ih upotpunjavaju). Osnovni zadaci podrazumevaju *planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu*, a prateći *organizaciju komunikacije, motivaciju zaposlenih, donošenje odluka, održavanje discipline i delegiranje poslova* (Cole, 2004). *Nadležnosti* u odnosu na te zadatke obuhvataju *svest o globalnim izazovima, self-management* (koji predstavlja osnovu uspešnog upravljanja i koji podrazumeva preuzimanje odgovornosti ili poznavanje ličnih slabosti i kvaliteta), *administrativne poslove i planiranje, uspešnu organizaciju komunikacije i organizaciju timskog rada* (Lussier, 2003).

Navedeni *zadaci i nadležnosti* menadžmenta ujedno su i indikatori koje bi na taj način trebalo koristiti u istraživanju. To znači da bi kroz ispitivanje (ne)uspeha njihove realizacije bio usmeren proces zaključivanja u ovakvom istraživanju, a sa ciljem kreiranja ocene o tome na koji način je organizovano funkcionisanje medija koji bi bili analizirani. Naime, uspešna realizacija navedenih zadataka i nadležnosti, prema većini relevantnih istraživanja, predstavlja i preduslove

čije ispunjenje vodi kvalitetnom menadžmentu, a tako i boljem medijskom proizvodu i poziciji na tržištu (Stayn, 2008). To je jedna od osnovnih pretpostavki od kojih mora polaziti istraživanje, iako je sasvim jasno i to da ekonomski izazovi proizvode i brojne paradokse. Tako je u domaćoj stručnoj javnosti npr. poznato da list *Danas* ima profesionalnu atmosferu u redakciji i dobar ugled u stručnoj javnosti, a nizak tiraž i plate, dok list *Kurir* ima za naše uslove solidan tiraž i plate, ali neprofesionalnu atmosferu i gotovo nikakav ugled u stručnoj javnosti.

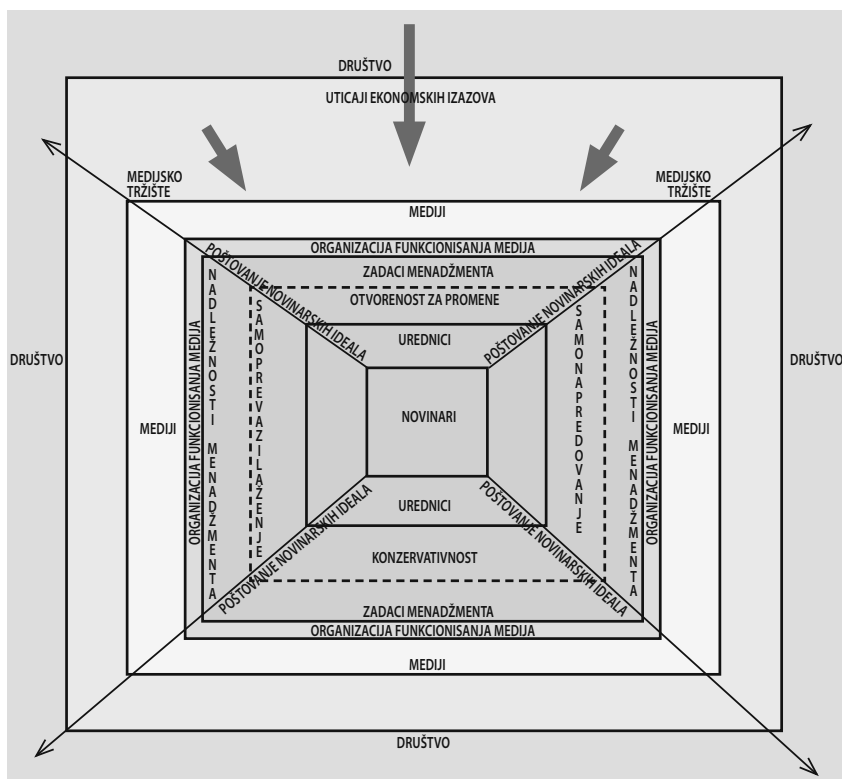
c) Vrednosti i uloga menadžmenta

Nakon navedenog, jasno je da je neophodno kreirati i podesan vrednosni okvir kroz koje bi se posmatrale aktivnosti menadžmenta, a i funkcionisanje domaćih medija. Kroz takav okvir bi se, ispitivanjem realizacije zadataka i nadležnosti medijskog menadžmenta, eventualno mogli „pročitati“ pojedini uzroci i objašnjenja navedenih paradoksa. To je ujedno i još jedan motiv za realizaciju istraživanja. Uspešnost i postojanje svesti o zadacima i nadležnostima medijskog menadžmenta bili bi tako analizirani kroz okvir koji bi bio kreiran na tragu Švarcovih istraživanja, a koja inače predstavljaju jedno od onih koje se uzimaju za pogodna kada je reč o ispitivanju uloge menadžmenta i merenja efekata njihovog rada. Taj okvir bi obuhvatio vrednost i varijable koje je Švarc izdvojio, a koje bi (istina u blago modifikovanoj verziji) poslužile za ispitivanje vrednosne usmerenosti efekata rada i realizacije zadataka i nadležnosti koje stoje pred medijskim menadžmentom.

Švarc uokviruje te vrednosti u četiri tzv. supergrupe:

- Otvorenost ka promenama: *potreba za stimulativnim doživljajem, individualizam i sklonost ka uživanju;*
- Samonapredovanje: *realizacija planiranih ciljeva, manifestacija uticaja i moći menadžmenta i sklonost ka uživanju;*
- Konzervativnost: *težnja ka očuvanju sigurnosti, delanje u skladu sa tradicionalnim obrascima i sklonost ka konformizmu; i*
- Samoprevazilaženje: *apriorno poštovanje univerzalnih moralnih vrednosti i poštovanje drugih.*

Normativni okvir istraživanja obuhvatio bi: *manifestaciju uticaja i moći menadžmenta* (ispoljenu kroz kontrolu ili dominaciju na drugima), *realizaciju planiranih ciljeva* (realizacija teže ostvarivih ciljeva uvećava autoritet), *sklonost ka uživanju* (često može rezultirati neodgovornošću), *potrebu za stimulativnim doživljajem* (neophodnost „adrenalinskog“ stimulansa – čest uzrok nepoštovanja normi i zadataka), *individualizam* („solo igrači“ često jedino tako uspevaju da ostvare svoju kreativnost, ali to može voditi i nepoštovanju drugih i principa rada), *apriorno poštovanje univerzalnih moralnih vrednosti* (poštovanje univerzalnomoalnostičkih vrednosti jeste prioritetan cilj), *poštovanje drugih* (odlikuje ga razumevanje i želja da se pomogne kolegama), *delanje u skladu sa tradicionalnim obrascima* (podrazumeva obavljanje posla prema uhdanim pravilima, često bez racionalne analize postupaka unapred), *sklonost ka konformizmu* (potreba postojanja jasnih okvira i procedura u smislu orijentacije i simplifikacije funkcionisanja i realizacije posla), *težnja ka očuvanju sigurnosti* (prioritetno je izbegavanja bilo kakvih stresova često rezultira očuvanjem *status quo* stanja, što uglavnom ne vodi suočavanju sa izazovima i rešavanju problema).



2) Model organizacije funkcionisanja dnevnih novina kreiran na osnovu izloženih teza.

Navedene vrednosti, kreirane prema Švarcovim istraživanjima, jesu, prema mom sudu, u osnovi delanja medijskog menadžmenta, odnosno načina na koji oni realizuju svoju ulogu i odgovornosti (ne)ispunjavajući navedene zadatke i nadležnosti. One, na neki način, predstavljaju uzročnike koji bi se nastojali razotkriti praćenjem i analizom organizacije funkcionisanja medija u okolnostima ekonomskih izazova, a kroz ispitivanje realizacije zadataka i nadležnosti menadžmenta i efekata njihovog rada. Tako bi se, smatram, mogli odrediti uzroci i usmerenost tih efekata u okvirima navedenih varijabli, a to bi moglo ukazati na razloge za to kako je organizovano funkcionisanje analiziranih medija, a tako i na objašnjenje za (ne)postojanje *medijske krize* kod nekih od njih, odnosno pojedinih problema ili pak uspeha koji se manifestuju kroz njihovo funkcionisanje i poslovanje na medijskom tržištu.

METODOLOŠKO-ISTRAŽIVAČKI DIZAJN I PROCES REALIZACIJE ISTRAŽIVANJA

Reprezentativan uzorak ovako zamišljenog istraživanja činile bi dnevne novine u Srbiji (beogradske i uticajnije regionalne) razvrstane prema tipu vlasništva, pokrivenom prostoru i ugledu koji imaju u stručnoj javnosti. Podaci o organizaciji poslovanja tih medija bi bili prikupljeni

kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda i bili bi poređeni kroz tzv. triangulaciju koja predstavlja ukrštanje podataka dobijenih različitim istraživačkim tehnikama i pristupima (u ovom slučaju intervjua, fokus grupnog istraživanja i posmatranja ponašanja aktera) sa ciljem povećanja verodostojnosti podataka (Lancaster, 2005 : 76, Tsetsura, 2009). Rezultati bi potom bili razmatrani kao mogući pokazatelji eventualnih uzroka njihovog ugleda i pozicije na tržištu, a o kojima govore rezultati relevantnih sekundarnih (ranije sprovedenih) istraživanja, koja bi bila konsultovana i sa kojima bi ti rezultati bili ukršteni. Istraživanje, naime, ne bi inicijalno moglo uključiti i zasebnu analizu te ravni jer bi to svakako bilo preambiciozno, već bi se u tu svrhu koristili sekundarni izvori. To bi istraživanju dalo i *socijetalnu* perspektivu ili socijetalni nivo istraživanja.

Planirano istraživanje uključilo bi sve aktere unutar medijske hijerarhije u našim dnevnim novinama, a tako bi se ispitivao *organizacioni* nivo funkcionisanja tih medija, koji ujedno predstavlja i prvu ravan istraživanja sa koje bi se moglo pročitati kako je uopšte organizovano funkcionisanje tih medija. Perspektive različitih aktera obezbedile bi reprezentativnost zaključaka, a pri zaključivanju bi se morali konsultovati podesni teorijski modeli, mišljenja relevantnih domaćih eksperata i novinarskih udruženja, kao i primeri upravljanja u sličnim sredinama kao korisni modeli za upoređivanje i davanje uputstava. Kroz upitnike, ali i posmatranje ponašanja, fokus grupe i polustrukturirane intervjue ispitivalo bi se kako ekonomski faktori utiču na posao *najodgovornijih medijskih menadžera* (direktori, glavni i odgovorni urednici). To ujedno predstavlja i realizaciju prvog dela *individualnog* nivoa istraživanja jer bi se istovremeno ispitivalo i postojanje svesti kod njih o njihovim zadacima, nadležnostima i odgovornosti. Smatram da bi analiza tih sadržaja mogla pokazati probleme u upravljanju i njihove posledice, kao i odgovornost i kompetentnost menadžmenta, ali im i ostaviti dovoljno prostora da navedu i drugačije perspektive. To bi stoga zahtevalo prisustvo redakcijskim kolegijumima i praćenje komunikacije unutar redakcija u određenom periodu kako bi se posmatrali njeni pre svega vertikalni tokovi (od nadređenih ka novinarima), ali i odraz te komunikacije na horizontalnoj ravni (među novinarima). Jedna od tema u okviru pitanja bi, primera radi, bio uticaj aktuelne ekonomske krize, a pitanje bi moglo biti *kako motivišu zaposlene da profesionalno obavljaju posao u uslovima sve manjih i neredovnih plata?* Tema bi, recimo, bila i težnja ka postizanju konkurentosti na tržištu, a pitanje *na koji način podstiču zaposlene da pri izveštavanju poštuju načela objektivnosti i istinitosti usled očiglednog trenda kreiranja komercijalizovanih sadržaja zarad postizanja uspeha na medijskom tržištu?* Tema je i smanjenje poslovnih kapaciteta u medijima, a pitanje bi moglo biti *šta preduzimaju da se otpuštanja i odlazak novinara ne odraze na funkcionisanje redakcije i kvalitet medijskog proizvoda?* Teme mogu biti i uticaj oglašivača ili donatora (za neke pitanje svih pitanja kada je reč o medijima), a pitanje *kako određuju prioritete pri kreiranju uređivačke politike kako ne bi bili primorani da vrše cenzurisana?* Ili tema uticaja neuspeha na tržištu ili loše državne medijske politike na ekonomske uslove u kojima funkcionišu mediji, a pitanja bi tad mogla biti *šta u organizacionom smislu preduzimaju da se manjak novca ne odrazi negativno na komunikaciju među zaposlenima ili pak kako u takvim uslovima stimulišu zaposlene da se dodatno usavršavaju ili šta u pogledu upravljanja čine da bi bili zadovoljeni neophodni tehničko-tehnoški preduslovi za rad* (dovoljan broj računara, redakcijske foto-opreme i sl.)? Tu su, naravno, i teme uticaja koncentracije vlasništva nad medijima po smanjenje izvora informacija, i objektivnost i istinitost sadržaja ili pak to što novinari danas rade pod dodatnim pritiskom i moraju biti multikvalifikovani i raditi priloge i u pisanoj, audio i video-verziji, a što nameće pitanje kvaliteta takvih sadržaja koji se kreiraju u trci sa vremenom?

Novinari svoj, ali i rad svojih nadređenih i funkcionisanje čitavih medija najčešće vrednuju kroz pet idealtipskih vrednosti, kao što su: *objektivnost, autonomnost, etičnost, neposrednost i javna uloga*, kroz čije poštovanje se eventualno daje kredibilitet i legitimitet tom radu i funkcionisanju medija (Deuze u Zelizer, 2009 : 91). Mišljenja *urednika rubrika* (tzv. menadžera srednjeg reda koji su posrednici između visokog menadžmenta i novinara) i *novinara* stoga predstavlja drugi deo *individualnog* nivoa *ovog istraživanja*. Ona bi se prikupila kroz upitnike pitanjima koja bi se pre svega odnosila na procenu efekata rada i uloge nadređenog menadžmenta po njihov posao, a u pogledu poštovanja tih vrednosti. Podaci bi se potom standardizovali i poredili kako bi se ukazalo na zajedničke imenitelje i dodatno istražili kroz fokus-grupe, a rezultati bi tako bili i pokazatelj verodostojnosti odgovora njihovih nadređenih i eventualnih dodatnih efekata koje rad i uloga medijskog menadžmenta imaju.

UMESTO ZAKLJUČKA: ISTRAŽIVAČKI DOPRINOS I EVENTUALNE PREPREKE

Suma nalaza ovog istraživanja može imati teorijsku i praktičnu korist i pokazati uticaj ekonomskih faktora na upravljanje i okolnosti u kojima rade novinari. Tako bi se testirala i teza o uticaju ekonomije oskudice kao najvažnijem faktoru na rad medija. Ti rezultati se potom mogu ukrstiti sa analizom tekstualnih sadržaja u analiziranim dnevnim novinama, sa ciljem da se do kraja otkrije refleksija tog uticaja na medijski proizvod. Pored toga, nakon ovakvog istraživanja, analize se mogu usmeriti i ka istraživanjima koja bi u obzir uzela ispitivanje uticaja nekih drugih faktora, poput onih svrstanih u kategoriju političkih ili kulturoloških izazova, a što bi pomoglo kreiranju kompletne slike o načinima funkcionisanja medija.

Rezultati bi u teorijskom i praktičnom smislu pomogli da se konačno na ovim prostorima rasvetli uloga i odgovornost i tako normiraju zadaci i nadležnosti medijskog menadžmenta. Na taj način bi se istovremeno i proverila osnovanost teze o njihovom presudnom uticaju na organizaciju funkcionisanja medija, a i na aktuelnu krizu medija. Oni bi, takođe, mogli pokazati i specifičnosti upravljanja i funkcionisanja dnevnih novina (tradicionalnih medija uopšte) u zemljama poput naše i biti korisni i sličnim primerima poput zemalja u okruženju gde se mediji susreću sa sličnim izazovima. Ukazivanje na probleme i eventualna rešenja ujedno može značiti i praktičnu korist medijima koji bi bili deo uzorka, a u svrhu mogućih rešenja za poboljšanje njihove organizacije funkcionisanja i uslova rada i medijskog proizvoda, njihovog ugleda i pozicije na medijskom tržištu.

Osnovnu prepreku u realizaciji ovakvog istraživanja može predstavljati očigledno netransparentno poslovanje pojedinih domaćih medija i eventualna nespremnost njihovog menadžmenta da učestvuje u istraživanju. Osim toga treba uzeti u obzir i strah prisutan kod novinara koji ih može sprečiti da iskreno i otvoreno ukažu na probleme sa kojima se u svojim redakcijama svakodnevno susreću s obzirom na to da su usled brojnih otpuštanja zabrinuti za svoja radna mesta. Na umu treba imati i to da, paradoksalno, novinari nevoljno otvoreno govore o svojim problemima u poslu i teško se odlučuju za bilo kakvu inicijativu u pogledu promene takvih okolnosti, a što se u relevantnim teorijskim razmatranjima često i navodi kao jedan od osnovnih uzroka kontinuiranog pogoršanja njihovog poslovnog tretmana i pozicije u društvu.



LITERATURA I IZVORI

Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M., Wirth, M. O. (2006), *Handbook of media management and economics*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Asocijacija IFABC (2012), *Istraživanje tiraža dnevnih listova*, www.abcsrbija.com/vesti/item/zavrsheno-svetsko-istrazivanje-tiraza-dnevnih-listova.html,

Stranica posećena 23. februara 2012. godine.

Beam, R. A. (2004), *Journalists and the workplace: how organizational goals and priorities influence job satisfaction and ratings of journalistic performance* (Materijal prezentovan na Konvenciji „Media Management and Economics Division“ u organizaciji „Association for Education in Journalism and Mass Communication“, Toronto, Kanada, od 4 do 7. avgusta 2004)

Begović, B. (2002), *Mediji u tranziciji: Ekonomska analiza*, Beograd, Centar za liberalno demokratske studije.

Cole, G. A. (2004), *Management theory and practice*, Australia, Thomson.

CIMA (2007), *Toward Economic Sustainability of the Media in Developing Countries*, Washington D. C.: Center for International Media Assistance (Navedeno prema tekstu Stayn, E. F. (2008), *New Trends and Challenges in the International Media industries*).

Chang, L. A. (2004), *How demographics, income, work experience, staff size, newsroom policy and intent to stay in journalism affect newspaper reporters' overall job satisfaction* (Materijal prezentovan na Konvenciji „Media Management and Economics Division“ u organizaciji „Association for Education in Journalism and Mass Communication“, Toronto, Kanada, od 4. do 7. avgusta 2004).

Da Silva, I. S. (2006), *Media freedom and responsibility in developing countries*

www.biz-community.com/Article/196/15/12656.html, Stranica posećena 20. decembra 2011. godine.

Davis, F. & Dunlap, K. F (2000), *The effective editor: how to lead your staff to better writing and better teamwork*, St. Petersburg, The Poynter Institute and Bonus Books

Fedler, F. E. (2002), *Reporters' difficult relationship with editors: causes and consequences*, *Ecquid Novi*, 23(1):170 –188.

Fink, C. C. (1996), *Strategic newspaper management*, Boston: Allyn & Bacon

Gade, P. J. (2004), *Newspapers and organisational development: management and journalist perceptions of newsroom cultural change*, *Journalism Communication Monographs*, Spring 6(1) : 3-55.

Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2005), *Management. A competency-based approach*, Australia, Thomson South-Western.

Herrick, D. F. (2003), *Media management in the age of giants. Business dynamics of journalism*, Iowa, Iowa State Press.

Herman, E. S., Chomsky, N. (1988), *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*, New York, Pantheon Books.

- Kim, S. (2002), Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, *Public Administration Review*, 62(2) : 231– 241, mar/apr.
- Kin, Dž. (1225), *Mediji i demokratija*, Beograd, Filip Višnjić.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994), „ *Designing Social Inquiry: scientific inference in qualitative research*“, Princeton, New Jersey: *Princeton University Press*.
- Kljajić, V. (2012), *Intervju – interpretacija i javni diskurs* (Materijal prezentovan tokom predavanja na doktorskom kursu Teorija novinarskih žanrova i javni diskurs“ na FPN-u, januar 2012).
- Lancaster, G. (2005), *Research methods in management. A concise introduction to research in management and business consultancy*, Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann
- Lussier, R. N. (2003), *Management Fundamentals. Concepts, applications, skills development*, Australia: Thomson South-Western.
- Manović, L. (2001), *Metamediji*, Beograd: Centar za savremenu umetnost.
- Parsons, C. (2007), „How To Map Arguments in Political Science“, Oxford, *Oxford University Press*.
- Pantić, D. (1981), *Vrednosne orijentacije mladih u Srbiji*, Beograd, Istraživačkoizdavački centar SSO Srbije.
- Rankin, W. P. (1986), *The practice of newspaper management*, New York.: Praeger.
- Rue, L.W. & Byars, L. L. (2000), *Management skills and application*, Boston, Irwin McGraw-Hill.
- Salmon, K. (2010), *Storytelling ili pričam ti priču*, Beograd, Clio.
- Steyn, E. F. (2006), *Managerial Competencies Among First-Line News Managers in South Africa's Mainstream Media: A Newsroom Management Framework* (Doktorska disertacija na North-West University).
- Stayn, E. F. (2008), *New Trends and Challenges in the International Media industries*, (Materijal prezentovan na panel diskusiji tokom Konvencije „Association for Education in Journalism and Mass Communication“, Čikago, 6– 9. avgust 2008).
- Stayn, E. F. (2008), *Handbook for Media Management class at University of Oklahoma*, Norman, O. K, Fall Semester 2008.
- Schwartz, S. H. (1992). „ Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Advances in Experimental Social Psychology“, M. Zanna, San Diego, *Academic Press*.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values. Individualism and Collectivism: Theory Application and Methods*. U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi and G. Yoon, Newbury Park, C. A., Sage.
- Tsetsura, K. (2009), *Handbook for PR research class at University of Oklahoma*, Norman, O. K, Spring Semester 2009.
- Underwood, D. (1995), „When MBA's rule the newsroom. How the marketers and managers are reshaping today's media“, New York, *Columbia University Press*.

Veljanovski, R. (2009), „Mediji između biznisa, politike i odgovornosti prema javnosti“, *Godišnjak FPN*, broj 6..

Wicks, J. L., Sylvie, G., Hollifield, C. A., Lacy, S. & Sohn, A. B. (2004), *Media management: A casebook approach*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Zelizer, B. (2009) ed., *The Changing Faces of Journalism: Tabloidization, Technology and Truthiness*, London and New York, Routledge.

CONTRIBUTION TO THE EXISTING DEBATE ON THE FUTURE OF TRADITIONAL MEDIA

Slobodan Penezić, PhD candidate at the Faculty of Political Science in Belgrade

SUMMARY

The importance of the media, due to their pervasive influence, for a long time forces researchers all over the world to address the different perspectives of analysis of their functioning. Therefore, it is no surprise that more and more often we can hear statements from some influential theorists of contemporary culture, for which the importance and power of the media in modern society is such that today the whole area of popular culture but the arts too is reduced to the level of media culture. Numerous changes that occurred in late-modern, but especially in the postmodern period, and how they were influenced by the media and vice versa: the manner of media operation, the content they create and their further development, are just some of the questions that are often asked today. Influences on Media coming from the sphere of politics and the economy, and especially the impact of the current Technological Revolution questioned the continued existence of the so-called traditional media established in those old-fashion bases and norms. So, the question of further development, survival and evolution of traditional media is directly correlated with numerous conclusions on the crisis of the traditional media, which is easily “translated” into a statements about the crisis of journalism. It seems that the focus of such assessments is still too far from an adequate framework in which these changes and problems has to be considered. This is what many experts emphasize (but most of them are still forgotten), who point to the importance of analysis of the role and responsibility of media management in terms of organization functioning in the traditional media in this new circumstances. At the same time, in order to do that, we also have to recognize the need for the creation of an adequate research framework and process that would be precisely directed to this aspect of the media functioning, considering the apparent deficit of such inquiries. It is, also, the ambition of this paper which seeks to emphasize the importance of taking into account a different focus and, at the same time trying to provide a framework in which the role, objectives and consequences of media management work at the operation of traditional media could be explored.

Key words: media, organization and functionality of media, theoretical concepts

IZAZOVI SPORTSKE MEDICINE KOD PROFESIONALNIH SPORTISTA U SRBIJI – UEFA PREPORUKE

Mr sci dr Ilija Rosić, doktor fudbalskog tima FK Partizan

Autor u ovom tekstu daje pregled akutelnih tema iz oblasti medicine sporta i zdravlja profesionalnih sportista fudbalera u odnosu na UEFA preporuke. U Evropi je profesionalni sport, a posebno fudbal, jedan od važnih segmenata društvenog i ekonomskog života koji značajno doprinosi, ne samo očuvanju i izgradnji sportskog duha, već duhu tolerancije i zajedništva evropskog društva. S obzirom na to da profesionalni sport u Evropi ima značajan udeo u savremenoj ekonomiji, imperativ pobeđe preovlađuje lepotu sportske igre i nadmetanja, što se posledično odražava na zdravlje profesionalnih sportista. Zbog toga se UEFA u svojim preporukama posebno bavi merama za očuvanje zdravlja profesionalnih sportista fudbalera. Kada je reč o Srbiji, u Izveštaju Evropske komisije za 2012, u delu koji se odnosi na zdravstvo navodi se da postoje određeni nedostaci i pomaci, a da je u medicini sporta napravljen izvestan pomak u zaštiti zdravlja sportista od zaraznih bolesti, uglavnom vakcinacijom, i merama prevencije. Najviše se odmaklo u prevenciji HIV-a i seksualno prenosivih bolesti koje su nekad bile česte kod sportista. Preporuke UEFA kao mere u zdravstvenoj zaštiti sportista su osim obaveznog funkcionalnog testiranja pre takmičarske sezone i analize krvi, obavezan pregled kardiologa, elektrokardiogram i ultrazvuk srca minimum jednom godišnje. Iznenadni srčani zastoj jeste vodeći uzrok smrti kod sportista. Autor u ovom tekstu prikazuje i ulogu automatskog eksternog defibrilatora u hitnim situacijama kod iznenadnog srčanog udara u sportu, relevantne studije o automatskom eksternom defibrilatoru, ranoj defibrilaciji, i javno dostupni program o defibrilaciji. Preporučeno je za upotrebu u sportu i treba ga što pre upotrebiti, kao i smanjiti vremenski interval koji je ključan za uspešnu defibrilaciju koja dokazuje veliki procenat preživljavanja kod srčanog zastoja. Kod mladih iznenadni srčani zastoj je retka pojava ali 25 odsto svih nastaje tokom bavljenja sportom. U prvoj polovini 2012. šest fudbalera je umrlo na terenu što ukazuje na što hitniju realizaciju UEFA preporuka.

Ključne reči: EU, UEFA, profesionalni sportisti, fudbaleri, srčani zastoj.

UVOD

Autor u ovom radu prikazuje izazove sportske medicine i iskustva u svim segmentima zdravlja profesionalnih sportista i primenu UEFA preporuka za zaštitu sportista. On prikazuje i koje preporuke se primenjuju u praksi i izazove sa kojim se suočava profesionalni sport u Srbiji. Veliki broj preporuka UEFA poštuje se u Srbiji što doprinosi prevenciji povreda uopšte i drugih

