

VODIČ ZA VIDLJIVOST NAUČNIH PROJEKATA

PROJECTSEE



HORIZONT21

Centar za razvoj društva znanja

www.horizont21.rs

VODIČ ZA VIDLJIVOST NAUČNIH PROJEKATA

PROJECTSEE



Priredio



HORIZONT 21
Centar za razvoj društva znanja

Podrška



Republika Srbija
Autonomna pokrajina Vojvodina
Sekretarijat za visoko obrazovanje i
naučnoistraživačku delatnost



SADRŽAJ

UVOD.....	5
ISTRAŽIVANJE.....	7
JAVNOST POTREBE I POTREBE JAVNOSTI.....	20
KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA.....	25
Ciljne grupe – ciljne javnosti.....	27
Komunikacija iz perspektive donatora.....	31
Percepcija korisnika projekta.....	33
Fokus medija na projekte.....	36
PROAKTIVNA KOMUNIKACIJA.....	38
Kome se šta projektom komunicira.....	42
Ko komunicira projekat.....	48
Zašto i kako komunicirati projekat.....	49
Vreme komuniciranja projekta.....	55
KOMUNIKACIJA I ODRŽIVOSTI PROJEKTA.....	59
(SAMO)PROCENA USPEŠNOSTI KOMUNIKACIJE.....	65
OTVORENI PRISTUP NAUCI I PROJEKTIMA.....	72



UVOD

Projekti, kao jedinstveni poduhvati tačno određenog trajanja, skupovi aktivnosti sa tačno definisanim ciljevima za rešavanje određenog problema zauzimaju izuzetno značajno mesto u akademskoj zajednici, po mnogim kriterijumima. Realizuju se već decenijama, a poslednjih godina imaju sve značajniju ulogu za razvoj nauke i primenjenih istraživanja, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou. Sprovode se u svim naučnim disciplinama, odnosno akademskim poljima, a sve je češći multidisciplinarni, interdisciplinarni i transdisciplinarni pristup rešavanju problema.

Ti nalazi Centra za razvoj društva znanja HORIZONT 21 inicirali su istraživanje i kreiranje Vodiča za vidljivost projekata u onlajn okruženju, kako bi se doprinelo jednom od ključnih faktora za dostizanje ciljeva i održivih rezultata, kroz prikaz i praktična rešenja za veću transparentnost rezultata projektnih aktivnosti akademske zajednice u Vojvodini.

Kao rezultat projektnih aktivnosti realizovanih uz podršku Pokrajinskog sekretarijata za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost Vojvodine, kreirani su:

- Metodologija za prikupljanje, pretragu, analizu i poređenje podataka – o konkursima i projektnim aktivnostima naučne zajednice u Vojvodini – čime se obezbeđuje dugoročna doslednost u većoj vidljivosti, dostupnosti i transparentnosti rezultata projektnih aktivnosti. Koristi za javnost su: lakši



pristup informacijama, sadržaju i znanju, ali je cilj i da se doprinese razvoju inovativnih usluga i stvaranju novih poslovnih modela.

- Polazište za stvaranje jedinstvene platforme za proširenje projektnih ideja; modela za unapređenje kompetencija pojedinaca i projektnih timova; za sistematski monitoring kroz model praćenja ove grupe projekata; ostvarivanja višestrukog uticaja; mogućnost primene na drugim projektima i u drugim oblastima.
- Vodič za vidljivost projektnih aktivnosti naučne zajednice u Vojvodini u onlajn okruženju

Projekat ProjectSEE fokusiran je na unapređenje komunikacija na projektima – od internih do eksternih – kako bi se postigao osnovni cilj projekta: Unaprediti komunikacione prakse projektne zajednice na univerzitetima i fakultetima u Vojvodini.

Za realizaciju navedenog cilja, istražena je vidljivost dosadašnjih, javno dostupnih podataka u onlajn okruženju o projektnim aktivnostima akademske zajednice Vojvodine i kreiran Vodič za upravljanje komunikacijama u projektnom menadžmentu kao praktični priručnik za razvoj komunikacionih kompetencija postojećih i budućih istraživača i naučnika koji učestvuju u pripremi i realizaciji projekata.

U želji da Vodič doprinese unapređivanju projekata u svim naučnim oblastima, od ideje preko realizacije do održivih rezultata, Centar nastavlja i ovim projektom da popularizuje i utiče na razvoj naučnoistraživačkog rada i projektne zajednice.



ISTRAŽIVANJE

Ključni nalazi

Vidljivost naučnih projekata fakulteta i univerziteta u Vojvodini istraživana je od aprila do jula 2020. godine. Prikupljeni su i analizirani javno dostupni podaci o 877 projekata u kojima su učestvovali ili učestvuju istraživači visokoobrazovnih institucija u Vojvodini, realizovanih na 877 poziva međunarodnih i nacionalnih donatora. Pored kvantitativne, urađena je i kvalitativna analiza podataka o elementima vidljivosti projekata u onlajn okruženju, na osnovu kojih je kreiran Vodič kao praktični priručnik za razvoj komunikacionih kompetencija postojećih i budućih istraživača i naučnika koji učestvuju u pripremi i realizaciji projekata.

Osnovno načelo kojim se vodio tim istraživača Centra HORIZONT 21, kao i u drugim svojim projektima, jeste načelo **TRANSPARENTNOSTI** kao preduslov **ODGOVORNOG** i **JAVNO DOSTUPNOG** uvida u rad i podizanje **ETIČKOG STANDARDA** u svim sferama društva.

Vidljivost u osnovnom značenju i sinonim za uočljivost, dostupnost, transparentnost i prisutnost projekata naučne zajednice na veb sajtovima fakulteta i univerziteta u Vojvodini, istraživano je na sledeći polazištima:

1. Da li postoje objave o realizovanim projektima i projektima u toku koje sprovode fakulteti i univerziteti?



2. Koji podaci o projektu su navodeni na veb stranicama?
3. Da li postoje veb stranice projekata i da li su aktivne?
4. Ako postoje veb stranice o projektu, da li se, kada i kako ažuriraju?
5. Da li postoje objave/profilil/stranice na društvenim mrežama o realizovanim projektima i projektima koji su u toku?

Istraženi su i analizirani podaci o 877 projekata naučne zajednice u Vojvodini, a realizovane su i tri fokus grupe sa predstavnicima malih i srednjih preduzeća, s ciljem da se istraže njihovi stavovi o upoznatosti sa naučnim projektima i potencijalima za primenu u privredi.

Najznačajniji nalazi istraživanja ukazuju na tri ključna problema i upućuju na moguće buduće korake, kako u radu projektnih timova, tako i u uslovima koje pred aplikante postavljaju donatori:

KLJUČNI PROBLEMI:

1. **Nedovoljna onlajn vidljivost projekata kroz veb sajtove projekata** (svega 35% istraženih projekata ima veb sajt projekta, dok čak 65% projekata finansiranih iz javnih sredstava nema podatke o projektu iskomunicirane na globalnoj mreži)
2. **Nedovoljna onlajn vidljivost projekata kroz društvene mreže** (manje od 1% istraženih projekata je komuniciralo projektne aktivnosti, projekat u celini ili rezultate projekta na



istraživanim društvenim mrežama za širu zajednicu (LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram)

- 3. Imajući u vidu da se projekti naučne zajednice finansiraju iz budžetskih fondova, odnosno iz sredstava poreskih obveznika, transparentnost uloženog novca i informacije o rezultatima tih ulaganja, pravo su javnosti, a nedovoljna ili potpuno izostala komunikacija ukida to pravo, onemogućavajući javnost da formira mišljenje i izrazi stav, budući da nema načina da za većinu aktivnosti sazna** (sumirani rezultati nalazi tri fokus grupe u kojima je učestvovalo ukupno 15 privrednika iz Vojvodine, a koji rade u oblastima poljoprivrede, trgovine, javne uprave, IT sektora, turizma i kulture).

MOGUĆA UNAPREĐENJA

Shodno utvrđenim osnovnim nalazima istraživanja i navedenim problemima vidljivosti projekata, istraživački tim je formulisao prostor za moguća unapređenja u radu projektne zajednice:

- 1. PROJEKTNIH TIMOVA** – za svakog pojedinca je značajno kontinuirano unapređivanje komunikacionih kompetencija i praćenje promena u oblasti komunikacija koje doprinose i ličnom razvoju i povećanju etičkih standarda naučne zajednice i primenjivosti rezultata istraživanja za razvoj društva u celini. Projektni tim u celini, prilikom apliciranja na pozive donatora, trebalo bi da usvoji praksu podsticanja otvorene komunikacije s različitim javnostima kako bi se rezultatima projektnih



aktivnosti omogućila vidljivost u najširem krugu zainteresovanih strana, ali i primerima dobre prakse uticalo na širenje ideja za rešavanje problema u svim sferama društva.

2. DONATORA – i domaćih i međunarodnih organizacija koje odvajaju sredstva za (su)finansiranje projektnih aktivnosti naučnoistraživačkih radnika, fakulteta i univerziteta – moguća su unapređenja u nekoliko ključnih celina:

- a. Dostupnost podataka o uloženim sredstvima u projektne aktivnosti naučne zajednice
- b. Promocija podržanih projekata i kroz sopstvene kanale komunikacije
- c. Isticanje primera dobre prakse kao modela za unapređenje budućih projektnih aktivnosti
- d. Transparentan kriterijum za izbor predloga projekata, javno dostupan zainteresovanim javnostima, kao podsticaj zajednici u donošenju odluka o aktivnostima naučne zajednice i kao doprinos povećanju etičkih standarda i efikasnosti funkcionisanja javnih ustanova

Upotreba interneta za analitičku informisanost javnosti neposrednim pristupom ili posredno, preko novinara, omogućava ujedno i da se najbolji pojedinci dodatno istaknu, ali i potkrepljuje poverenje u etičnost društva i u pravednost, kao jedan od načina da se izađe iz „vakuuma vrednosti“, što čini jedan od primarnih zadataka naučne zajednice.



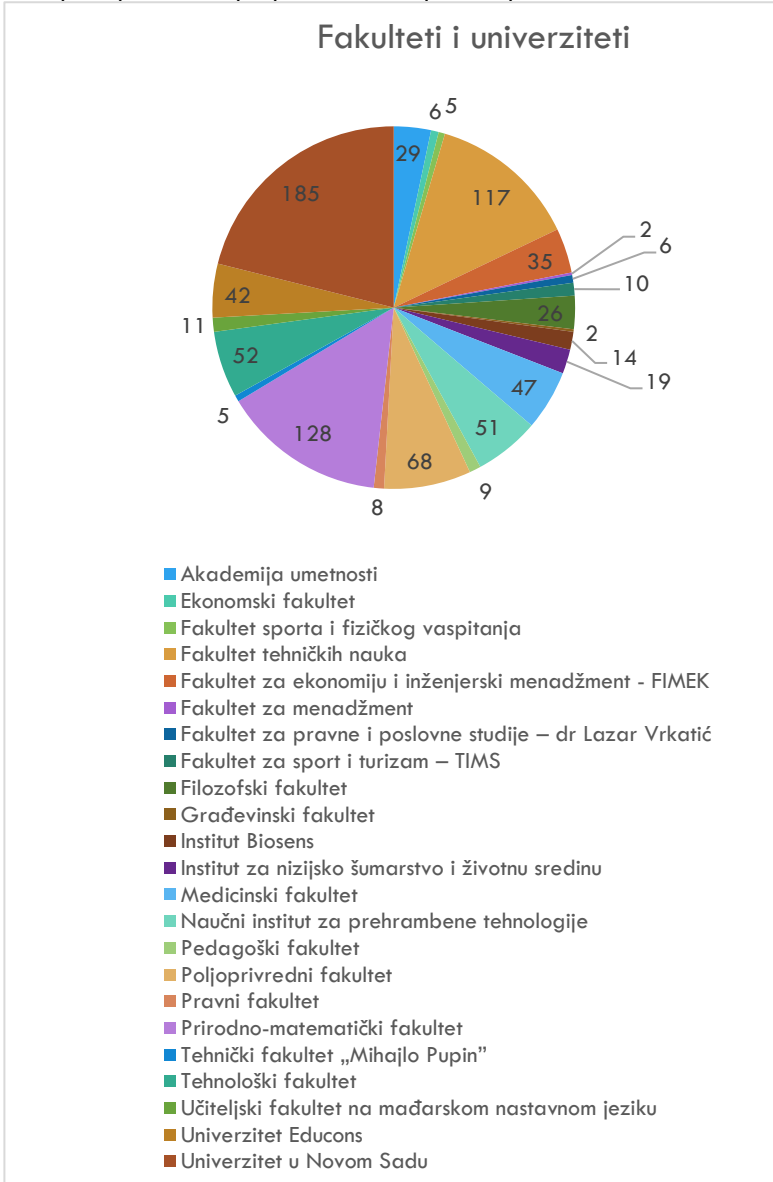
Istraživanjem su obuhvaćeni svi akreditovani fakulteti i univerziteti u Vojvodini, a rezultati prikazani u pregledu odnose se na javno dostupne podatke na sajtovima fakulteta i univerziteta (nenavedeni fakulteti i univerziteti nemaju na svojim veb adresama podatke o projektima koje su realizovali).

Istraživanjem su prikupljeni i obrađeni podaci o 21 fakultetu i dva univerzite u Vojvodini, koji su, u različitim obimima, postavili javno dostupne informacije o projektima koje su realizovali od 2001. godine ili se trenutno sporovode.

Među 877 istraženih projekata, najviše je objava o projektima Univerzitet u Novom Sadu (kao nosilac ili partner na projektima) – ukupno 185 (142 međunarodna i 43 projekta domaćih donatora), zatim PMF sa ukupno 128 projekata (32 međunarodna i 96 domaćih), FTN sa 117 (43 iz ino-fondova i 74 finansirana iz nacionalnih sredstava).

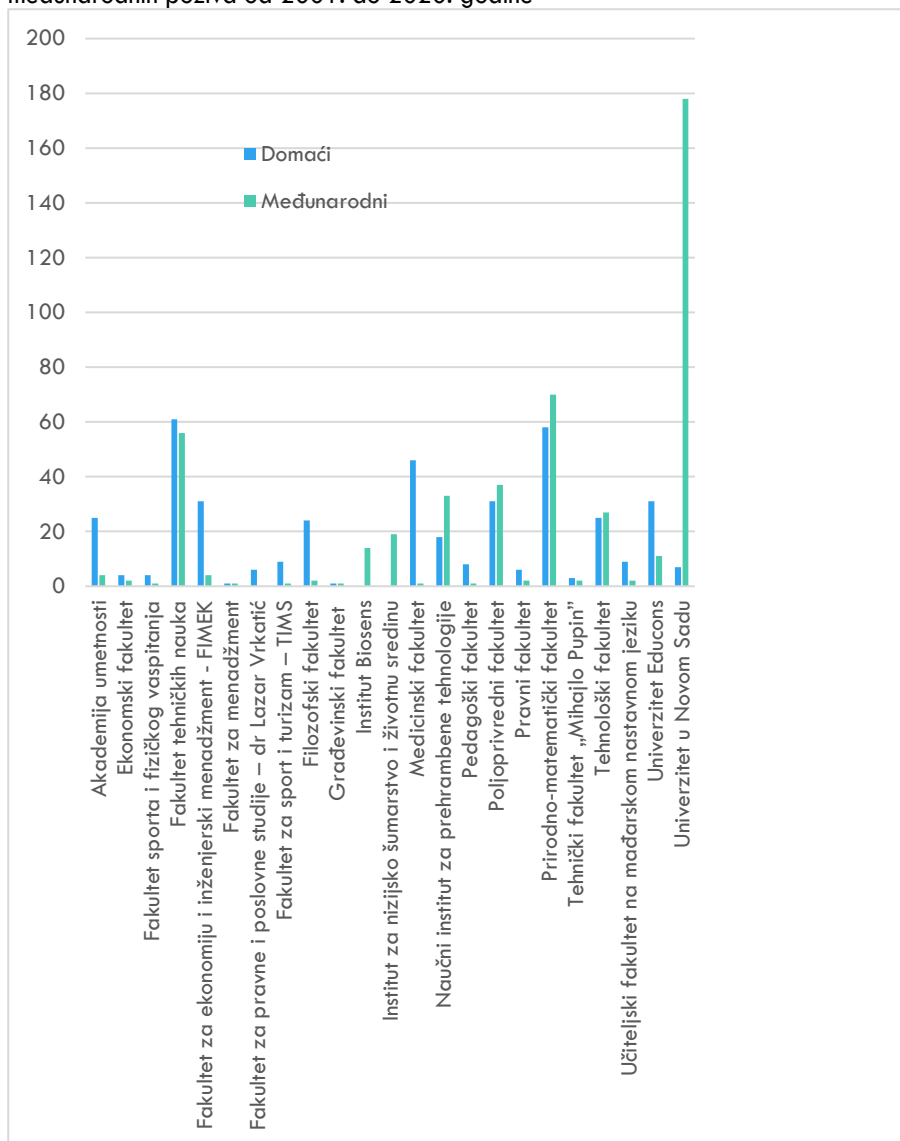


Grafikon 1: Pregled fakulteta i univerziteta u Vojvodini koji su učinili javno dostupnim podatke o projektima na svojim veb portalima





Grafikon 2: Realizovani projekti fakulteta i univerziteta – pregled domaćih i međunarodnih poziva od 2001. do 2020. godine



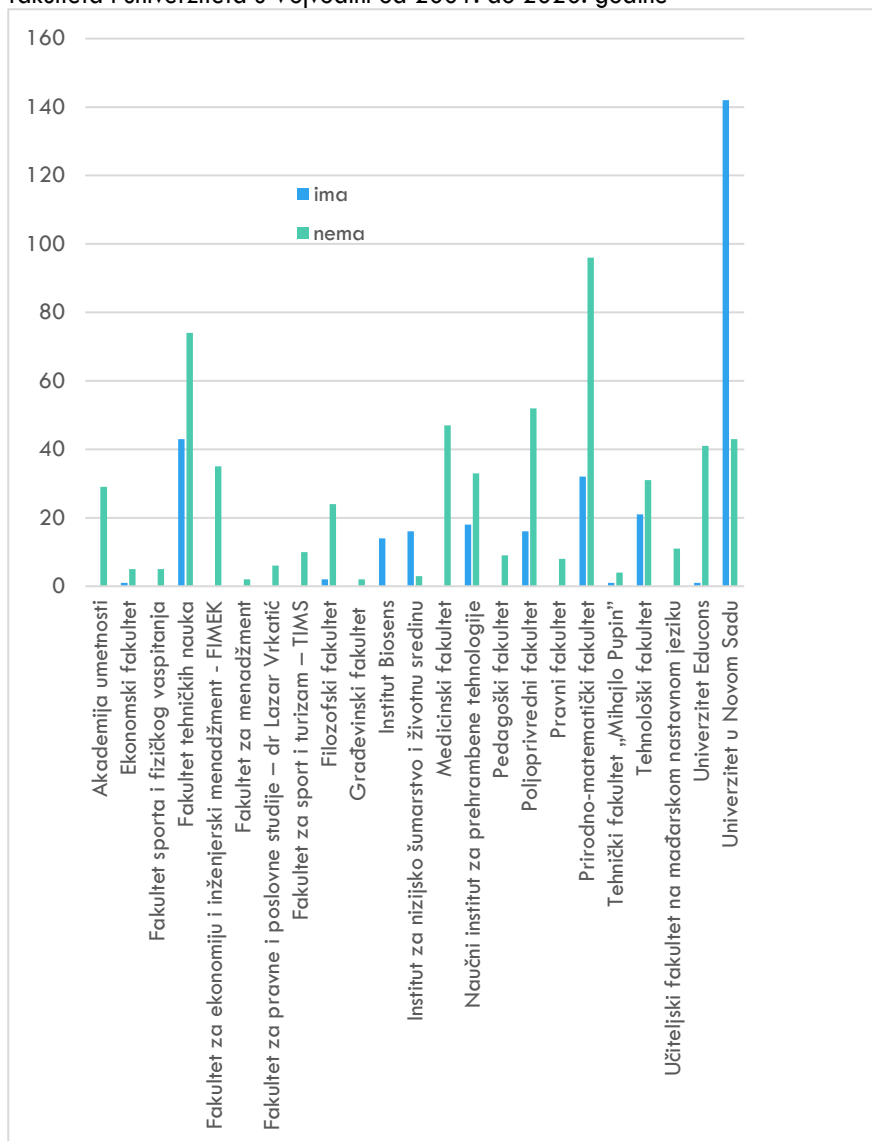


Od 23 analizirana fakulteta i univerziteta u Vojvodini, na međunarodne pozive realizovano je 469 projekata, a na domaće 408. Najviše projekata evidentirano je iz sredstava Pokrajinskog sekretarijata za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost Vojvodine (224), potom Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja (145), TEMPUS projekte (101), projekte evropske saradnje u oblasti naučnih i tehničkih istraživanja – COST (90), ERASMUS + (53), IPA projekte (51), projekte u programu HORIZON (35), a najmanje je evidentirano iz poziva Kreativna Evropa (2), COSME (1), Višegradski fond (1)...

Značajno je učešće u projektima biletaralne saradnje (Srbija – Austrija, Crna Gora, Francuska, Slovenija, Mađarska, Kina, Hrvatska, Nemačka, Portugalija...) o kojima na sajtovima mogu da se nađu podaci. U istraživanju su sagledana 53 projekta realizovana na takve inicijative.



Grafikon 3. Postojanje veb sajtova o projektima realizovanim od strane fakulteta i univerziteta u Vojvodini od 2001. do 2020. godine





Svega 307 istraženih projekata ima veb sajt projekta, dok o 570 projekata mogu da se pronađu samo nazivi projekata i podaci o donatorima, odnosno pozivima na kojima su projektima odobrena sredstva. Za jasniji uvid u cilj, rezultate i/ili druge podatke o projektu, ne postoji niti pregled na stranici donatora, niti poseban sajt projekta, niti informacije na stranicama naučnoistraživačkih organizacija uključenih u realizaciju projekta.

Takođe, svega nekoliko veb stranica projekata ima naznačene veze ka društvenim medijima (LinkedIn i Facebook), ali ne upućuju na profile projekata, već na poslovne profile fakulteta/univerziteta koji učestvuju u projektu.

Društvo očekuje od nauke i naučnih projekata da direktno pozitivno utiče na poboljšanje kvaliteta života i da problemi koje rešavaju na taj način imaju primenu u svakodnevnom životu – rezultati su istraživanja sprovedenog sa fokus grupama tokom aprila i maja 2020. godine.

Sve navedeno i cilj da se utiče na podizanje kapaciteta istraživačkih timova kako bi se ojačala kvalitetna i održiva partnerstva, podsticala izvrsnost i doprinelo razvoju društva zasnovanog na znanju i konkurentnosti na međunarodnom nivou – rezultirali su praktičnim priručnikom za razvoj komunikacionih kompetencija postojećih i budućih istraživača i naučnika koji učestvuju u pripremi i realizaciji projekata.

Sekundarni podaci konsultovani za precizniju analizu dobijenih rezultata ukazuju da objavljivanje u uglednim naučnim časopisima predstavlja ključni kriterijum za vrednovanje naučnog kvaliteta i nezaobilazan element u traženju sopstvenog prostora



unutar naučne zajednice (intervjui sa istraživačima iz Vojvodne). Pored toga i bogata naučna bibliografija jeste važan element prilikom donošenja odluka o finansiranju univerziteta i istraživačkih institucija. Neretko univerziteti i istraživačke institucije od svojih istraživača očekuju da svoje ideje razviju i da ih mogu predstaviti u obliku patenta, ako je reč o izrazito upotrebnim idejama.

U naučnim krugovima se problem eventualne manipulacije uspešno rešava strogim sistemom citiranja i kolegijalnom kritikom. Zbog toga je za naučnu javnosti od posebnog značaja postojanje i rad Instituta za naučne informacije u okviru baze zvane Naučna mreža (Web of Science, WoS), kao najznačajnija svetska bibliometrijska baza podataka. Cilj ovog vodiča nije analiza niti praksa vidljivosti u okviru ovog i sličnih sistema usmerenih pre svega na naučnu zajednicu, već na javnost(i) koje primarno nisu angažovane, zaposlene ili uključene u rad akademske zajednice (nije zanemarljiv broj istraživača koji rade u privredi, a koji predstavljaju značajan deo istraživačkog sistema, iako su njihova istraživanja usmerena na rešavanje konkretnih problema i traženje patenata i inovacija koje se mogu upotrebiti u proizvodnji, što retko rezultira naučnom publikovanju koji je u tom sektoru od sekundarnog značaja).

Povećanje globalne usmerenosti nauke vidljivo je i na osnovu podataka o konzorcijumima u kojima su učestvovali projektni timovi fakulteta i univerziteta iz Vojvodine. Intenzivna međunarodna saradnja, u početku kao uslov, a sve više i kao potreba i kao razuman kriterijum donatora, doveo je do novih



ideja i pristupa koji su znatno doprineli osveženju nacionalnog naučnog sistema.

Korišćenje COBISS sistema kao obaveznog alata omogućava da se lako proveri šta, koliko i kako rade istraživači. Na taj način “naučnoistraživačka reputacija” i bibliografija istraživača kao jedna od referentnih vrednosti za transparentnost rada, čini ne samo na prikrivanju nedostataka, već puno više na kvalitetu, zahvaljujući otvorenosti informacija.

Vidljivosti tog i takvog sistema doprinosi pozicioniranju pojedinaca i umesto labavih kriterijuma glavnu ulogu ima prvenstveno njegova uspešnost u naučnoistraživačkoj sferi. Kvalitet i kvantitet objavljenih radova sigurno direktno utiče na odluku o saradnji (ili u slučaju studenata o mentorstvu), kao što je kvalitet zajednički cilj kako istraživača tako i finansijera i onih koji politički odlučuju na području istraživanja i razvoja. Problem se pojavljuje, jer je naučni kvalitet povremeno neuhvatljiv i teško merljiv parameter, koji se često odnosi na moralnu obavezu i osećaj koji naučnici istraživači imaju prema svom radu. Merjenja su neophodna ukoliko neko želi da ih pretvori u rezultate!

Na pozivima za projekte gde postoji razrađen sistem ocenjivanja često nije dovoljan samo kvalitet istraživača, jer značajnu ulogu u podeli (pre svega evropskih sredstava) čini i okruženje u kojem radi prijavljeni istraživač. Jedno od rešenja svakako jeste usmeravanje ka obezbeđivanju kombinacije dovoljne količine javnog i privatnog kapitala za finansiranje naučnoistraživačke delatnosti, što su potvrdile i članice Evropske unije preko strategije “Evropa 2020”, koja predstavlja naslednicu Lisabonskih ciljeva i stvaranja od Evrope “najdinamičnijeg i



najkonkurentnijeg privrednog područja na svetu.” Evropska unija je kao važan doprinos ostvarivanju tih ciljeva videla povezivanje naučnoistraživačke delatnosti s privatnim sektorom i prenošenjem rezultata, konstatacija i rešenja u samo društvo. Ujedno, vreme je i obezbeđivanja boljeg protoka znanja na tržište, a podsticaji za olakšavanje puta do inovacija, njenog patentiranja i uspešnog pozicioniranja na tržištu su jedan od zadataka za ostvarivanje tih ciljeva.

U tom i takvom kontekstu, uloga transparentnosti, dobre i sve bolje vidljivosti projektne zajednice u kojoj učestvuju i istraživači fakulteta i univerziteta, važnija je nego ikada. Pritisak da se obezbedi transparentnost prilikom trošenja javnog novca raste iz godine u godinu, a postala je i potreba za pravednijom raspodelom sredstava koju traže i sve više takmičarski nastrojani kandidati za ograničena javna sredstva.

Jer, u virtuelnom prostoru se kroz pojmove vreme i brzina polako gubi tradicionalno poimanje navedenih pojmova, a upravo je taj prostor “nova realnost” učinila primarnim za kreaciju projekata, povećanu vidljivost i nove interakcije, zbog čega i ovaj projekat dobija poseban značaj, a korak Centra HORIZONT 21 ka podsticanju celoživotnog učenja u domenu upravljanja projektima, jedan je u nizu inicijativa za dostizanje inovativnog društva proaktivnih pojedinaca i podrške transparentnosti u praksi.



JAVNOST POTREBE I POTREBE JAVNOSTI

Prostor unutar koga se odvija razmena različitih tipova informacija (ekonomske, naučne, političke...), socijalizuje sadržaj komunikacije i normi učešća u komunikaciji, ali i formira različite tipove opštosti – prostor je javnosti. U tom i takvom prostoru komunikacijske opštosti kreira se i javno mnijenje kao kolektivni stav ili reakcija jednog dela društva na događaje koji se smatraju značajnim. I dok je društveno mišljenje neutralno, javno mnijenje je kolektivna snaga koja vrši pritisak. Javno mnijenje se javlja ili kao otpor ili kao podrška nekoj inicijativi. To je dnevno reagovanje ljudi na određene probleme, a upravo je usmerenost na problem jedna od zajedničkih tačaka koju „pritiskaju“ i javno mnijenje i projektna zajednica. Ne nužno isti, ali često kompatibilni, problemi koje pokušavaju da reše učesnici u projektima, zainteresovana i aktivna javnost, ali i tematska (naučna) javnost kao publika za naučne projekte, najčešće počinju identifikovanjem neostvarenih potreba, kao centralnim mestom iz kojeg kreću i projekti. Potreba za projektom, odnosno iskaz o potrebama ili problemu, jesu polazište za projektni predlog iz kojeg će nastati povoljan učinak projekta na zajednicu i rešavanje problema.

Vodič za vidljivost projekata naučne zajednice u onlajn okruženju nastao je iz potrebe šire i zainteresovane javnosti da sazna o projektima koje sprovedu fakulteti i univerziteti, odnosno



istraživači ovih institucija, s ciljem da se podstakne razvoj kvalitetnih mladih istraživača i pruži podrška njihovim projektima, kao izuzetno važan element za razvoj nauke. Ujedno, istraživanje je omogućilo da se precizno sagledaju potrebe za:

- informisanjem o ulaganjima u nova istraživanja
- saznanjima o nacionalnim i međunarodnim aktivnostima naučne zajednice
- procenom učinka projekata naučne zajednice i sa rezultatima koji bi našli primenu u praksi

i sve iskoristili za:

- lični razvoj,
- uspostavljanje kontakata sa naučnom zajednicom i/ili
- unapređenje poslovanja.

Vidljivost projekta u celini, promocija pojedinih aktivnosti u projektu, a naročito diseminacija rezultata projekta i upoznavanje sa naučenim lekcijama projektnih timova kroz aktivnosti – neki su od benefita koje kvalitetnom komunikacijom mogu da ostvare. Jer, komunikacija i vidljivost nisu samo zadaci pojedinca angažovanog za promociju. To je samo jedan korak u ukupnom spletu komunikacijskih akcija tokom trajanja projekta. Ostaje otvoreno pitanje šta se dešava po završetku projekta?

Indirektne i direktne veze među ljudima tokom trajanja projekta delom su definisane ulogama i zadacima, ali su u mnogome uslovljene i personalnim karakteristikama učesnika u procesu



komunikacije. Takođe, javnost(i) nisu amorfna masa ljudi, nezainteresovana gomila, niti samo uskospecijalizovana publika.

Široka je paleta mogućih javnosti na koje problem vidljivosti ima uticaja i kojima veća vidljivost projekata može da reši neki od problema, a neka od ključnih pitanja na koja učesnici u projektu odgovaraju jesu:

- Ko su osobe kod kojih se želi poboljšanje?
- Gde se te osobe nalaze?
- Koji problem imaju te osobe, a koje se projektom žele promeniti?
- Kada se problem pojavljuje?
- Koji su verovatni uzroci problema?
- Kakve dokaze ima projektni tim kojima može upotpuniti svoju tvrdnju da problem postoji? (brojke, postotci, uporedna statistika, nalazi istraživanja, mišljenja stručnjaka, svedočenja, iskustva, promatranja)
- I šta onda? Koje posledice mogu nastati ukoliko problem ne bude rešen?
- Kakve veze ima taj problem sa svrhom vaše organizacije?

Imajući u vidu da ciljevi proizilaze iz svrhe organizacije i naučnoistraživačke i visokoobrazovne institucije dugoročne, poslovne, programske ili projektne ciljeve temelje na:

- području promene koju mogu i žele da ostvare,



- ciljnim grupama
- smeru promene
- količini promene
- vremenskom određenju

Kao što je povratna informacija glavna svrha prelazne evaluacije kada ona ima upravljačku i/ili formativnu perspektivu, tako povratna informacija javnosti, informisane o projektu na osnovu vidljivog postojanja projekta u onlajn okruženju, jedan je od ciljeva prisustvom u novim medijima.

Jer, tradicionalno shvatanje odnosa javnost(i) – institucija neizostavno uključuje medij kao osnovni kanal prenosa informacija. Medij (televizija, radio, novine) svakako bira, oblikuje i predstavlja kanalisane informacije prema sopstvenoj proceni i u skladu sa sopstvenim kapacitetima. Tako javnost dobija samo deo informacija, a i one mogu biti okrnjene ili predstavljene samo s određenog aspekta. Posebno je pitanje razumevanja informacija koje se plasiraju u vezi sa naučnim i istraživačkim projektima, pa ne čudi mala zastupljenost takvih sadržaja na masovnim medijima. U toliko su veći i značaj i mogućnosti onlajn prisustnosti. Ujedno, na taj način se i prekida monolog onih koji plasiraju informacije (o projektima), a pokreće dijalog u kojem može da se čuju i druge (zainteresovane) strane. Može i da se prekine monopol nad posredovanjem informacija koji danas, hteli mi to ili ne, imaju tradicionalni mediji. Zbog toga internet nudi rešenja koja omogućavaju neposredan i nefiltriran pristup svim informacijama, osim onih koje su poverljive s razlogom i čije bi razotkrivanje moglo da onemogući



funkcionisanje institucija ili da prouzrokuje štetu pojedincu ili zajednici.

Izvori javnog mnjenja su raznovrsni. Mogu biti mišljenja koja su jasno izražena, mogu biti i usmena mišljenja, a ako želimo uspostavljanje povezanih, otvorenih odnosa između nas i javnosti, ne može se izostaviti proces razmene – komunikacije. Proces razmene ne samo socijalizacije već i formiranja pojedinca, budući da u procesu opštenja, učesnici komunikacije dolaze i do važnih saznanja o sebi, što potvrđuje da je komunikacija veoma složen psiho-socijalni fenomen.



KOMUNIKACIJA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

Kao proces ostvarivanja veza među ljudima, komunikacija je preduslov za direktne i indirektne veze determinisane idejama, uverenjima, mišljenjima i informacijama koje predstavljaju sadržaj komunikacije.

U procesu komuniciranja ljudi odlučuju o svojim akcijama kao i o zauzimanju stava prema određenom pitanju. Budući da je odlučivanje kalkulisana aktivnost i da se misao često može odvijati i na planu nesvesnog, značaj komunikacija koje doprinose vidljivosti izraza, imaginacija, kreativnost, saznanja i naučnih istina – u različitim sferama ljudskog praksisa, direktno utiču na ispunjavanja ljudskih potreba – ličnih, društvenih, ekonomskih i kreativnih. Sve navedeno, kao i činjenica da se planska komunikacija uči i da se razlikuje od spontane i vežbane interpersonalne komunikacije, rezultirali su praktičnim rešenjima kako bi se povećala vidljivost projekata i dugoročno ostavili višestruki benefiti za različite javnosti.

U Vodiču je fokus dat na sadržaj komuniciranja kroz onlajn kanale i detaljnije su navedeni predozi za javno komuniciranje u skladu sa kriterijumom socijalne transparentnosti komuniciranih poruka, naspram rumornog i tajnog komuniciranja.



Mogućnost recipročne izmene uloga pošiljaoca i primaoca poruka (u slučaju projekata naučne zajednice, između projektnog tima i zainteresovanih javnosti) kao deo interpersonalnog komuniciranja – predstavlja željenu situaciju na osnovu koje su izneti predlozi za komunikaciju projekata. Budući da je Vodič kreiran s ciljem da se unaprede komunikacione kompetencije projektnih timova naučne zajednice u Vojvodini, preporuke u Vodiču nisu fokusirane na poznavanje jezičkog koda, već na praktična rešenja i odgovore koji mogu pomoći projektnim timovima na pitanja: **šta reći kome i kako to kazati na odgovarajući način u svakoj određenoj situaciji, putem onlajn kanala komunikacije.**

U radu su pretpostavke komunikacione kompetetntnosti sagledane s dva aspekta, kao:

1. **KOGNITIVNE** (sposobnost empatije, mogućnost sagledavanje interakcije iz socijalne perspektive komunikacionog partnera, kognitivna kompleksnost, razumevanje prirode uspostavljenog ili odnosa koji se uspostavlja, sposobnost samoposmatranja i vladanje simboličkim sistemima)
2. **INTERAKCIJSKE** (uključenost u interakciju, upravljanje interakcijom, fleksibilnost ponašanja i društveni stil)

Značaj upravo komunikacionih kompetencija projektnih timova naučne zajednice istaknut je i zbog mogućih ishoda u timskom radu, ali i interpersonalno komuniciranje sa ključnim javnostima, i to u pravcu:



- smanjivanja napetosti,
- zbližavanja,
- razrešenja sukoba,
- saglasnosti,
- zavaravanja,
- konflikta i
- prekida komuniciranja.

Imajući u vidu da su naučni i istraživački projekti najčešće usmereni na dve velike grupe javnosti: kolege, odnosno naučnu zajednicu s jedne strane i širu javnost, s druge strane, fokus preporuka usmeren je na obraćanja široj javnosti i praktične smernice za primenu u praksi.

Ciljne grupe – ciljne javnosti

Princip dizajniranja projekat da na prvom mestu zadovoljavaju potrebe ljud, bez obzira na temu kojom se bave i problem koji tretiraju, imaju posledice koje se odražavaju na pojedince ili na grupe ljudi. Zbog toga je neophodno da se u svim projektima jasno identifikuju korisnici kojima je projekat namenjen (ciljne grupe) i koje će još grupe osetiti njegove posledice, pozitivne ili negativne. U tom pogledu se razlikuju ciljne grupe i krajnji korisnici projekta, pri čemu su ciljne grupe korisnici projekta na koje projekat direktno utiče, na nivou specifičnog cilja projekta, a krajnji korisnici projekta su oni na koje će projekat dugoročno uticati, na nivou društva ili sektora.



Čest problem je da ciljne grupe nisu precizno definisane ili nisu dovoljno određene.

Za gotovo sve pozive i konkurse finansirane iz sredstava Evropske unije, postoje jasna uputstva koja su obavezujuća za sve korisnike sredstava. Sastavljena su kako bi se osiguralo da projekti koje (su)finansira Evropska unija uključuju aktivnosti informisanja i vidljivosti, čiji je cilj podizanje svesti specifične ili opšte javnosti o razlozima za određeni projekat, kao i o podršci EU projektu, kao i o rezultatima i učinku ove podrške. Uputstva služe kao pomoć korisnicima sredstava prilikom ispunjavanja njihovih obaveza vezanih uz informisanje i promociju projekata, a koja su propisana relevantnim regulativama Evropske komisije i nacionalnim dokumentima.

Uputstva obuhvataju:

- pregled svih obaveza i zahteva u vezi sa informisanjem i promocijom projekata,
- smernice za sprovođenje nekih od najčešćih komunikacijskih alata koji se koriste u svrhu informisanja i promocije projekata,
- ispravan prikaz grafičkih elemenata koji na svaki materijal moraju biti uključeni i mogućnost njihovog preuzimanja.

Uz sve pozive, uglavnom su priređeni i detaljni vodiči za pripremu i pisanje projektnog predloga, uključujući obaveze korisnika bespovratnih sredstava, a čitav niz dokumenata definiše zahteve u vezi sa informisanjem i reklamom i dužnost je korisnika da sprovodi informativne i reklamne aktivnosti u skladu s potpisanim ugovorom o dodeli bespovratnih sredstava.



Informativne i reklamne aktivnosti moraju biti proporcionalne sadržaju projekta. Korisnik navodi te aktivnosti u aplikacionom obrascu i predviđa potreban iznos u projektnom budžetu, a po sklapanju ugovora o dodeli bespovratnih sredstava te informacije postaju sastavni deo ugovora. Navedene aktivnosti korisnik je dužan da sprovede, dokumentuje (npr. novinski isečci, fotografije i slično) i o tome informiše nadležna tela u izveštajima o realizaciji projekta.

Za većinu donatra i dosadašnjih konkursa, aktivnosti informisanja i vidljivosti trebalo bi da budu usmerene na:

- korisnike projektnih rezultata
- opštu javnost i
- medije

Potpisivanjem ugovora o dodeli bespovratnih sredstava, korisnik ujedno prihvata da se informacije o njegovom nazivu, nazivu projekta i iznosu javnog sufinansiranja projekta budu javno objavljene. Svi materijali namijenjeni informisanju i vidljivosti moraju uključivati osnovne elemente vidljivosti vezano uz EU fondove, odnosno donatore sredstava koje korisnik troši za realizaciju projekta.

Bilo koji pojedinci, grupe ljudi, institucije ili firme koje mogu imati veze sa projektom/programom definišu se kao zainteresovane strane. Da bi se maksimizirale društvene i institucionalne koristi projekta/programa i minimizirali njegovi negativni uticaji, analiza zainteresovanih strana identifikuje sve one na koje on potencijalno utiče (pozitivno ili negativno) kao i način na koji utiče.



Važno je da se Analiza zainteresovanih strana uradi što je ranije moguće.

No, budući da su opšta javnost i mediji gotovo u svim projektima identifikovane kao grupe od interesa i za donatora i za projektni konzorcijum, komunikacija sa te dve grupe u onlajn okruženju je u fokusu pažnje ovog Vodiča.

Pojavom svetske mreže sve su intenzivniji društveni procesi koji uključuju ljude različitih interesovanja koji se slobodno povezuju i rade na zajedničkim projektima preko distribuirane mreže. U te pojave spada produkcija zajedničkih resursa, zajedničko upravljanje i zaštita od privatizacije rezultata zajedničkog rada – licence sa slobodnim pristupom materijalu, razmena znanja i resursa preko društvenih mreža, itd. Ovako stvoreno zajedničko vlasništvo karakteriše se sprečavanjem privatizacije, maksimalizovanjem korišćenja i zadržavanjem individualne suverenosti. Vlasništvo može biti regulisano preko opšte javne licence (General Public License) koja dozvoljava promene dela, sa jedinim uslovom da je ono i dalje javno dostupno, ili preko Creative Commons licence koja ostavlja autoru mogućnost da dozvoli ili ne dozvoli preradu dela.

Ovakvi primeri govore u prilog identifikovanju problema i potreba, direktnog komuniciranja sa početno nepoznatnim autorima tekstova, materijala i/ili pokretačima tema iz različitih krajeva sveta, što može od najšire javnosti da stvori saradnika, partnera, kupca, donatora, promotera... ili neprijatelja i kritičara rada bilo kojeg istraživača, a time i da utiče na ličnu reputaciju i na ugled zajednice koju predstavlja. Istina je uvek u oku posmatrača.



PODSETNIK ZA JAČANJE KOMUNIKACIONIH KOMPETENCIJA

- Pokušajte da potpuno, bez osuđivanja ili predrasuda, upoznate realnog korisnika vašeg projekta – **ojačaćete sposobnost empatije** i biti spremniji za sagledavanje interakcije iz socijalne perspektive komunikacionog partnera
- Razumevanje prirode uspostavljenog ili odnosa koji se uspostavlja razvićete iz **aktivnog slušanja** krajnjeg korisnika što vam može pomoći i u analizi problema u projektu koji pripremate i u kreiranju modela održivosti projektnih rezultata
- **Samoposmatranje** u procesu pripreme projekta, prezentovanja rezultata različitim grupama javnosti, ali i direktna komunikacija sa stručnom javnošću, medijima, krajnjim korisnicima, partnerima na projektu... učiniće da bolje razumete sopstvena osećanja i reakcije na različite efekte interakcije sa sagovornicima.

Komunikacija iz perspektive donatora

Analizirani projekti naučne zajednice u Vojvodini (su)finansirani su iz više od 70 izvora – od fondova Evropske unije, preko sredstava nacionalnih, pokrajinskih i gradskih organa, do izvora finansiranja kroz bilateralne i multilateralne sporazume. Donatori su u svim projektima važna ciljna javnost prema kojoj su



usmerene komunikacijske aktivnosti – od izveštavanja, informisanja, propagande do evaluacije. Svi navedeni, različiti oblici komunikacione prakse, odnosno modela komunikacije sa ovom javnošću, uglavnom se pažljivo planiraju i sprovode, motivisano pre svega finansijskim razlozima.

Odgovornost za izgovorenu reč, napisane izveštaje, primenu standarda simboličkog označavanja podrške projektu dobijene od donatora – u fokusu su projektne tima, posebno menadžera projekta i menadžera za komunikacije, kako bi za važnu javnost – donatora potvrdili reputaciju članova konzorcijuma i stekli pretpostavke za nastavak saradnje.

S druge strane, donator(i) investiraju sredstva u projekte kako bi ispunili sopstvene ciljeve i zahtevi koje postavljaju pred podnosiocima projektnih predloga i/ili realizatore projekata povećavaju se iz godine u godinu. Konkurencija je sve veća, kao i interesi svih strana u ovoj zajednici. Međutim, najšira javnost i mediji, značajne su grupe za obe strane jer direktno utiču na javno mnjenje, posebno zahvaljujući brzom i globalnom širenju informacija putem društvenih mreža, pretraživača i internet servisa u celini.

Zbog toga su i zahtevi za vidljivošću, prisutnošću i pozitivnom uticaju donatora na rešavanje problema u različitim oblastima kroz projektne aktivnosti, od naročitog značaja za sve koji (su)finansiraju projekte.

Osnovni elementi vidljivosti projekata (su)finansiranih iz EU fondova precizirani su u Priručniku za komunikaciju i vidljivost eksternih aktivnosti – zahtevi za implementaciju partnera



(projekata). U poslednjoj verziji, koja je stupila na snagu 1. januara 2018. godine, definisani su svi elementi kako bi se osigurala konzistentnost sa vrednostima i politikama Evropske unije, od planiranja komunikacija, preko brendiranja i ključnih poruka za targetirane ciljne javnosti, do vidljivosti Evropske unije po završetku projekta. Posebna pažnja posvećena je onlajn prisustvu projekta, EU kao donatoru i tačnosti, ažuriranosti informacija i kontinuiranoj komunikaciji s javnostima – od elektronskih novina, blogova, društvenih mreža, do veb sajtova projekata i izjava za online (i ostale) medije.

Slična je situacija i kod nekih domaćih donatora, ali su primeri dobre prakse iz Evropske unije pravac u kojem se pomeraju zahtevi i na nacionalnom nivou.

Sve navedeno govori u prilog činjenici da je komunikacija iz perspektive donatora izuzetno važan element projekta i da dobre komunikacijske kompetencije mnogu značajno da utiču na kvalitet projekta, održivost rezultata, razvoj pojedinaca u timu i projektnog tima i konzorcijuma, kao i poverenja između donatora i korisnika sredstava, odnosno ličnog ugleda istraživača i institucije koju predstavlja.

Percepcija korisnika projekta

Ljudi na koje će projekat dugoročno uticati, na nivou društva ili sektora, predstavljaju krajnje korisnike projekta. U slučaju naučnih i istraživačkih projekata, konkretni rezultati projekta – rezultati koji se mogu garantovati projektom kao posledica



realizacije aktivnosti u različitim fazama mogu često da imaju dugoročni uticaj na ljude u zajednici.

S druge strane, ostvarenje specifičnog cilja projekta, svrha projekta, uglavnom su efekat za koji se projektni tim nada da će biti postignut kao rezultat projekta, a uticaj projekta, plan širenja rezultata projekta i mogućnosti za širenje i nadogradnju rezultata projekta, glavni su preduslovi i pretpostavke za njegovu realizaciju, kao i analiza rizika i plan korektivnih mera.

Za ljude na koje će istraživački projekat naučne zajednice dugoročno uticati, značajno je da budu upoznati sa nastojanjima projektnog tima da dovede do promene od koristi za društvo u celini. Važno je iz jedostavnog razloga – ljudi žele kvalitetan život, napredak koji obećava svojim istraživanjima nauka, kroz primenjiva rešenja. Kako bi se potvrdio i ugled istraživačke zajednice i nauke u celini, vidljivost tih i takvih projekata je od posebnog i dugoročnog značaja.

Težinu ovoj aktivnosti daje stil komunikacije prema krajnjim korisnicima. Najšira javnost ne prima informacije niti na isti način niti istim jezikom kao stručna, naučna zajednica. Zbog toga je veština naučne komunikacije prema najširoj javnosti posebno važna. Pripovedački jezik ima značajan domet i obim. Činjenica da naučnu zajednicu (i projektnu) sada čine većinom nematernji govornici engleskog jezika, a da se pri tom većina projekata i radova publikuje upravo na engleskom jeziku, najmanje dovojezična komunikacija (srpski i engleski jezik) uticaće i na negovanje jezika kao nematerijalne baštine i kao riznica termina koji se bogate novim nalazima istraživača i naučne zajednice.



Upravo su učesnici u projektu oni koji u potpunosti kontrolišu veb sajtove kao sredstvo komunikacije o projektu koji realizuju. Taj kanal za deljenje informacija i komunikaciju omogućava da se dosegne do potpuno nepoznatih ljudi koji mogu omogućiti dobre kontakte; da se eventualno dopuni polje istraživanja; proširi kulturološki okvir za svaki od naučnih poduhvata; istraže stavovi javnosti o problemu, aktivnostima ili rezultatima projekta; edukuje javnost(i) – i stručna i najšira – o temama od značaja za projekat i istraživače na projektu.

Prisustvo na društvenim mrežama još jedan je od načina da se dosegnu krajnji korisnici i da se projektni tim približi ispunjenu specifičnog cilja, odnosno svrhe zbog koje se projekat i realizuje. To je ujedno i prilika za dodatnu afirmaciju donatora, partnera na projektu, ali i za otvaranje pitanja koja mogu biti naznake problema koji bi se rešavali nekim od budućih projekata tima i/ili konzorcijuma.

Svaka društvena mreža, popularna među krajnjim korisnicima – LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook – ima neke svoje zakonitosti i preporuke za korišćenje koje je neophodno znati kako bi se prisustvo na njima relizovalo profesionalno i uz maksimalne benefite. Primera radi, otvaranje kanala za specifične projekte na YouTub-u ili ViMeo kanalu, može da doprinese popularizaciji i atraktivnosti istraživačkih rezultata, ukoliko je profesionalno pripremljen materijal za prikazivanje javnosti.



Fokus medija na projekte

Manjak naučnih novinara je generalna ocena situacije u medijskim kućama, ne samo u Srbiji. Posebnu, otežavajuću okolnost za profilisanje postojećih novinara u profesionalce koji će da prate teme i aktuelnosti iz različitih nauka, a da pri tome dobiju podršku redakcija za koje rade, čine finansijska i vremenska ograničenja poslodavaca i zahtevi tržišta, ali i nespornost da se „zakorači“ u nedovoljno razumljiv svet naučnog jezika i nepoznatih relacija. Zbog toga, fakulteti i univerziteti i dalje nastoje da privuku pažnju medija, obezbeđujući sagovornike spremne da prilagode stil komunikacije zahtevima sagovornika i jeziku njegove publike.

„Najčešće uzbudljivo“, „Po nekad teško“ – neki su od komentara retkih naučnih novinara na našim prostorima, ali i šire. Njihova zapažanja govore da su najširoj javnosti posebno interesantne teme iz oblasti medicine, ekologije, istraživanja svemira... ali je značajno da se i druge teme i naučna saznanja približe medijskoj publici i, u slučaju projekata, krajnjim korisnicima i najširoj javnosti.

Zbog toga je saradnja s medijima, bez obzira da li u redakcijama imaju naučne novinare ili ne, što je češći slučaj, posebno značajna. Onlajn prisustvo istraživačkih timova na projektima i vešta, kontinuirana saradnja s medijima može na taj način da otvori kanal kroz koji će i sami novinari istraživati atraktivno i jednostavno napisane tekstove, publikovane fotografije i video zapise, spremne za deljenje prema najširoj zajednici.



Takođe, redovne objave na društvenim medijima i praćenje odabranih redakcija i novinara, može značajno da doprinese vidljivosti projekata u javnosti, budući da je to samo jedan od alata za povezivanje sa posrednicima između projektnog tima i najšire zajednice.



PROAKTIVNA KOMUNIKACIJA

Iniciranje komunikacije – i interne i eksterne – jedan je od ključnih zadataka menadžera projekta, shodno ulozi: upravljanje. Stalna komunikacija sa članovima tima, donatorima i ostalim javnostima zainteresovanim za sprovođenje projekta ostavlja širok izbor oblika komunikacione prakse od internih – eksternih, formalnih – neformalnih, vertikalnih – horizontalnih, zvaničnih – nezvaničnih do verbalnih – neverbalnih.

Broj potencijalnih komunikacionih kanala u odnosu na broj stejkholdera precizno se može izračunati primenom jednostavne formule.

$$X = \frac{n*(n - 1)}{2}$$

X = broj potencijalnih komunikacionih kanala n = broj stejkholdera

Međutim, formula za poznavanje publike i procene njenih potreba je složenija i važnija za uspešno komuniciranje projekta i kako bismo ostvarili ciljeve komunikacije.

U proaktivnoj komunikaciji, posebno u fazi planiranja, intenzivno se postavljaju pitanja i traga za odgovorima. Menadžer projekta obezbeđuje diskusiju, preduzima akcije, a jedini alat za početak planiranja i izrade komunikacionog plana jeste analiza stejkholdera, odnosno svih identifikovanih grupa javnosti od značaja za projekat.



Budući da proaktivnost podrazumeva asertivnost, iskrenost i fokusiranost na ciljeve, značajan korak u planiranju i sprovođenju aktivnosti jeste usmerenost na ciljeve. Za integraciju tima, takva situacija je na početku projekta posebno štetna, a ne može se očekivati da će ljudi raditi na uspešnom ishodu projekta ako nije jasno definisan uspeh.

Jasno definisan obim posla je izuzetno važan, ali ako iz nekog razloga niste u takvoj situaciji, najbolje je proveriti dokumente (povelje, ugovori, radni nalozi, ovlašćenja, izjave o radu, prepiske...), jer uz kontrolna dokumenta projekta u rukama, može se sprovesti dijalog s ključnim zainteresovanim stranama.

Korisne tehnike za upravljanje komunikacijama na projektu:

- Uključivanje stejholdera u pregled projekta
- Uključivanje stejkholdera u sastanke projektnog tima
- Rast broja uključivanja u društvene komunikacije posredstvom računara
- Višestruki pristup različitih pojedinaca u komunikacije

Dobar način da se postigne tačan opseg na početku projekta je organizovanje sastanka koji uključuje sve koji su imali ulogu u kreiranju koncepcije, predloga i početna ovlašćenja za projekat, a menadžer projekta da u potpunosti dokumentuje važna pitanja, nedoumice i ideje koje prate ciljeve projekta. **Samo**



opremljen jasnim opisom onoga što će projekat proizvesti, menadžer projekta može kvalitetno komunicirati s članovima tima, krajnjim korisnicima i drugim stranama koje imaju određenu ulogu u projektu.

Ako ljudi i opseg nisu usklađeni - ako pretpostavke nisu potvrđene, očekivanja nisu definisana, ograničenja nisu saopštena ili zahtevi nisu dokumentovani - onda je projekat ranjiv na najčešći element rizika: slabo upravljanje projektom.

Posao menadžera projekta je da uskladi zainteresovane strane s obimom projekta i obrnuto, a praznina u komunikaciji ne sme da postoji.

ČESTO POSTAVLJANA PITANJA:

- Koje informacije su potrebne?
- Koje komunikacije/informacije mogu da pomognu kako bi se završio posao, kako projekat bude napredovao?
- Kada i u kojem formatu će informacije biti neophodne?
- Imamo li dokumenta ili druga sredstva za komunikaciju koja će uticati na sposobnost da napredujemo u progresu ili koja će uticati na kvalitet rada?



PODSETNIK ZA MENADŽERE PROJEKTA

- Identifikujte i kontaktirajte ključne aktere, uz molbu da definišu svoje komunikacijske potrebe iz projekta
- Pristupite inkluzivno traženju ulaznih podataka i povratnih informacija o planiranju
- Koristite intervjuje, ankete, “brainstorming” i analizu zainteresovanih strana da biste dobili uvid i informacije koje će stvoriti jake projektne planove i planove odgovora na rizik
- Izgradite petlje povratnih informacija od/do svih zainteresovanih strana kako biste potvrdili pretpostavke, očekivanja, ograničenja i zahteve
- Koristite analizu zainteresovanih strana da biste odgovorili potrebama učesnika u projektu za tačnim, pravovremenim, potpunim informacijama, dostavljenim kada i gde ih mogu najbolje iskoristiti, u ispravnom formatu.
- Uverite se da ključni pojedinci razumeju da želite da se čujete ako imaju potrebe, probleme ili ideje u vezi sa projektom.
- Izgradite i održavajte otvorene kanale komunikacije za hvatanje kritičnih informacija i njihovo isporučivanje na pravo mesto u pravo vreme, pre krize
- Uspostavite integrisani sistem kontrole promena i zadržite fokus na komunikaciji kako biste upravljali promenom kada se prvi put pojavi.



Kome se šta projektom komunicira

Kada su definisane ključne javnosti, zainteresovane strane, odnosno korisnici kojima je projekat namenjen (ciljne grupe) i koje će još grupe osetiti njegove posledice, pozitivne ili negativne (ciljne grupe i krajnji korisnici projekta), neophodno je definisati cilj(eve) komunikacije:

OPŠTI CILJ KOMUNIKACIJA (**razlozi zbog kojih komuniciramo projekat**) je prva direktna izjava do koje inkluzivnim modelom proaktivne komunikacije treba da dođe projektni tim, na čelu sa menadžerom projekta i menadžerom komunikacija.

SPECIFIČNI CILJEVI KOMUNIKACIJA (**koraci koje je moguće meriti i koji će se postići unutar određenog vremenskog razdoblja**) su naredne direktne izjave do kojih se dolazi u planiranju komunikacija projekta.

Plan komunikacije mora biti dovoljno detaljan i sadržati precizne podatke o tome **šta će se tačno poslati, kome, kako, kada i ko je za to odgovoran**. Ujedno, moraju se razumeti komunikacijske sklonosti i očekivanja svih zainteresovanih strana, ali je važno napraviti realnu potrebu za komunikacijom – prekomerna može imati kontra efekat i dovesti do toga da ljudi prestanu da obraćaju pažnju, kao što nedovoljno komuniciranja često dovodi do nesporazuma i problema prilikom upravljanja projektima.

Za razliku od telefona, telegrafa, radija, televizije, kablovske televizije, štampanih izdanja... internet je prvi komunikacijski medij koji nije stvoren kao korporativno komercijalno preduzeće,



a postao je svetski zabavni, informativni, poslovni i komercijalni medij.

Gotovo da nema firme, institucije, organizacije, neretko i pojedinca, koji trenutno nema veb sajt. Slično je i sa projektima koji taj kanal koriste kako bi predstavili javnosti aktivnosti, postignuća, rezultate projekta, ali i tim koji realizuje poduhvat.

Istinska vrednost zbog koje ljudi posećuju veb sajtove, pored informacija, jeste doživljaj. Time se navodi veliki broj „konzumenata“ na reagovanje kako bi se povećala publika.

Struktura publike, odnosno primaoca poruke, na sajtovima istraživačkih projekata, može da se razlikuje u zavisnosti od njene prirode, odnosno strukture: po mestu (lokalna ili globalna), po pripadnosti grupi (naučnici, studenti, radoznalci, ljudi koji se bave razvojem novih proizvoda...); sadržaju (preferencija određenog tipa sadržaja), vremenu; pasivnosti i/ili aktivnosti na mreži...

Za efektan i efiksan izbor tema i poruka kao odgovara na pitanje: šta se komunicira u veb okruženju povodom našeg projekta, neophodno je odgovoriti što detaljnije na sledeća pitanja:

- **Koja će biti svrha Vaše komunikacije?**
 - Informisanje, izveštavanje o statusu i napredovanju projekta, podizanje vidljivosti problema, zagovaranje...
- **Kakva će biti poruka za svaku vrstu komunikacije?**
 - Kreiranje stvarnog sadržaja koji će se deliti među učesnicima komunikacije uključuje ključne aspekte



upravljanja projektima, odnosno opseg projekta, vremenski raspored aktivnosti, budžet, ciljeve, rizike na projektu i slično.

- **Kako će poruka biti dostavljena?**
 - Kanal komunikacije može biti formalni, štampani izveštaj, e-mail, sastanak, video poziv, neformalni razgovor ili nešto treće.
- **Koliko često će se komunicirati sa svakom zainteresovanom stranom?**
 - Dinamika komunikacija može biti na dnevnom, nedeljnom, dvonedeljnom ili mesečnom nivou
- **Ko je naša publika?** (primarna i sekundarna)
- **Šta znamo o svojoj publici?** (veličina i sastav)
- **Šta naša publika zna o nama?** (procena naše verodostojnosti iz perspektive pošiljaoca poruka)
- **Šta naša publika zna o našoj temi?** (nećemo uvek imati precizne ove odgovore, ali je važno da se ne smemo odnositi prema publici „s visoka“)
- **Kako će naša poruka biti primljena?**

Jedna od vrlo praktičnih tipologija publike zasnovana je na modelu pažnje i često se koristi u planiranju komunikacija na projektu:

- **Publika kao meta** – svi oblici obrazovanja, javnih kampanja ili marketinških akcija, uglavnom targetiraju publiku kao određeno područje za transfer informacija.



- **Publika kao učesnik** – komunikacija je definisana u terminima deljenja i učestvovanja, povećavajući zajedništvo između pošiljaoca i primaoca
- **Publika kao posmatrač** – javlja se kada izvor ne želi prevashodno da prenese informaciju ili uverenje, koliko da skrene pažnju publike, bez obzira na stvarne komunikacione efekte i u ovom modelu jedino je važna pažnja publike

U svakom slučaju, važna pretpostavka pri definisanju tema i poruka koje se komuniciraju određenoj publici u virtuelnom okruženju, jeste razumevanje činjenice da je fenomen interneta u osnovi socijalni fenomen, a da sajber komunikacija relativizuje granicu između interpersonalne i masovne komunikacije. Može se sagledati i kao nova javna sfera, odnosno komunikativno polje u kojem se ostvaruju novi tipovi društvenih relacija moći među njegovim korisnicima. Tako su tradicionalne kategorije „javnog“, „zajedničkog interesa“, „opšteg dobra“... izgubile svoja stara značenja.

Strategija poruke (kao odgovor na pitanje: šta komuniciramo projektom?) **u vezi je sa sadržajem, stilom i strukturom poruke.**

Sadržaj će zavisi od ciljeva i načina na koji će se privlačiti publika (motivacija podsticanjem ili zadovoljavanjem neke od potreba – za pripadnošću, ugledom, samoaktualizacijom).

Stil poruke menja se u zavisnosti od zadataka i konteksta komunikacije, ali sa željom da postignemo nešto od sledećeg:

- Uveriti – poruke koje uveravaju nastoje da podstaknu ljude da nešto učine ili promene svoje mišljenje o nečemu.



- Informisati – informativne poruke jednostavno pružaju informacije ne pokušavajući da prodaju, uvere ili savetuju.
- Savetovati – savetodavna poruka zahteva od naše publike da nam se pridruži u nekom delovanju.

Strukturom se pravilno naglašavaju ključne ideje izabranih poruka.

Poruke, uglavnom imaju jednu svrhu: pružanje informacija, rešavanje problema ili odgovaranje na pitanja. Jezgro sadržaja poruke biće komunikacijski cilj. On određuje dužinu, nivo formalnosti, tip komunikacije i stil.

Poredak ideja je važan aspekt sadržaja poruke. Teze s početka ili kraja poruke najviše utiču na pamćenje publike.

Ako se publika slaže s nama, zainteresovana je za rezultate i zaključke, smatra našu poruku dobrom veću, tada biramo direktan pristup. U direktnom pristupu navodimo svoju nameru, zaključak ili tezu na samom početku, a zatim to dopunjavamo izjavama koje ih potkrepljuju. Sa aspekta komunikacione strategije ovakav direktan pristup ima prednosti.

Ako želimo da publika prihvati naše mišljenje, treba joj objasniti svoje razloge i zainteresovati je za našu temu pre no što iznesemo svoj zaključak. Najuverljivije argumente treba izložiti neposredno pre zaključka.



VREMENSKI PLAN

PROVERA SADRŽAJA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA





Ko komunicira projekat

Kada se dobiju precizni odgovori na pitanja kome ćemo koju poruku poslati, proces se vraća na prvi element u komunikacionom modelu – pošiljaoca poruke. Strategija komunikatora je od posebne važnosti jer je za kvalitet procesa neophodno da zadovolji verodostojnost koju primaoci naših poruka procenjuju na osnovu suptilnih i očitih kriterijuma:

1. Pouzdanost i poverenje
2. Poštenje
3. Stručnost i preporuke
4. Imidž i privlačnost
5. Status i moć

Redovna komunikacija s istom publikom vremenom čini da se stvori poverenje. **Reputacija** pouzdane osobe je željena pozicija za većinu komunikatora, a utisci i mišljenja ljudi od ugleda mogu značajno doprineti izgradnji i profesionalne i lične reputacije. Uticaj na izgradnju poverenja ima i čestit odnos prema publici i otvorena komunikacija, posebno kada poruke koje prenosimo nisu prijatne. I takve informacije se mogu i moraju saopštavati, a od znanja i veštine komunikatora zavisi da li će uticati da se poverenje učvrsti, poljulja ili izgubi.

U specijalizovanim područjima, kakva su istraživački i naučni projekti, stručnost i preporuka kolega značajnog profesionalnog ugleda imaju velik uticaj na izgradnju profesionalne verodostojnosti. Takođe, privlačnost nije zanemariva u obraćanju publici, ne samo kada se fizički dostavlja poruka (gostovanja, intervjui, sastanci licem-u-lice), već vrlo često i u pisanoj



komunikaciji, budući da na imidž komunikatora utiču i stil, struktura, ton i način na koji se poruka predstavlja. U procenjivanju imidža i privlačnosti komunikatora veliki uticaj imaju i elementi vizuelnih rešenja i dizajna dopisa, logotip, težina papira, prefinjenost grafike i štampe.

Položaj u društvenom okruženju, najpre postignuti status – onaj koji sami biramo ili postignemo u socioekonomskom smislu – ima značajan uticaj na verodostojnost komunikatora, a od posebnog značaja je činjenica da li sa publikom kojoj se obraćamo delimo ista uverenja i vrednosti.

Zašto i kako komunicirati projekat

Svrha zbog koje se komunicira projekat je **polazna tačka svakog plana komunikacija, ali i završna** – kao kontrolna tačka da li je plan dobro pripremljen, a u fazi evaluacije, kao kontrolna tačka da li je implementacija svih aktivnosti bila u skladu sa opštim i specifičnim ciljevima definisanim u projektu.

Razlozi zbog kojih komuniciramo projekat – opšti cilj komunikacija – jeste **prva direktna izjava do koje treba da dođe projektni tim, na čelu sa menadžerom projekta i menadžerom komunikacija.**

Naredni, merljivi koraci koji će se postići unutar određenog vremenskog razdoblja – specifični ciljevi – jesu **naredne direktne izjave do kojih se dolazi u planiranju komunikacija projekta.**



Razlozi zbog kojih komuniciramo projekat rezultat je razgovora i analiza sa ključnim javnostima i ciljevima projekta, inkluzivnom metodom.

Proaktivan pristup, mobilizacija javnosti, transparentnost, obrazovanje javnosti, vidljivost, kredibilnost – neki su od odgovora zašto se komunicira projekat. Za efikasnu realizaciju svih navedenih elemenata: strategija, taktike, mere, aktivnosti, kanale i alate, polazište i ishod je u ljudima, pa ne treba izgubiti iz vida da su i mogućnosti za krizu, bez obzira na **dobar** i detaljan plan, uvek moguće.

Primer: Definisanje različitih nivoa ciljeva komunikacija u programu za sektor na državnom nivou.

Za **opšti cilj komunikacija** neke od ključnih reči mogu biti: **#razviti, #unaprediti, #poboljšati, #povećati, #smanjiti, #podsticati...** na nivou svetskih razmera, nad-regionalno, nacionalne koristi izvan obima programa na nivou opšteg cilja

Održive koristi za sve ciljne grupe i korisnike na nacionalnom nivou i nivou sektora, uključujući podjednake koristi za žene i muškarce, na nivou svrhe, imaju neke od ključnih reči: **#upoznati, #aktivirati, #promovisati, #obezbediti, #zainteresovati, #afirmisati, #efikasnije komunicirati sa/o, #mobilisati...** uz precizno definisane ciljne grupe kako bi se mogao meriti napredak u odnosu na stanje pre i posle intervencije. Svaki specifičan cilj čini više mera, a svaku meru čini nekoliko aktivnosti.



Kada dobro upoznamo publiku, kreiramo ključne poruke, dok je lista alata i kanala za plasman poruka sve veća iz dana u dan, kako napreduje tehnologija, ali i poznavanje ponašanja ljudi.

Predmet vidljivosti mogu biti: branding, veb sajtovi, društvene mreže, elektronske novine, blogovi, onlajn artikli, štampani materijal (pozivnice, zastavice, pres informacije, baneri, publikacije, leci, brošure, upitnici...)... sve gde je uključen pogled.

Komunikacije su širi pojam, jer uključuju i druga čula (od zvuka, do dodira). Iako je naš fokus u Vodiču vidljivost u onlajn okruženju, zajednički, jedinstveni elementi vidljivosti primenjivi i na tim i u drugim kanalima čine:

- **Logotip(i)** – projekta, donatora, partnera na projektu.... moraju biti u skladu sa knjigom standarda svih uključenih strana, predstavljeni na vidljiv i pregledan način. Tim za komunikaciju projekta kreira autentičan logotip za projekat koji realizuje i predstavlja njegovu identifikaciju u javnosti i, kao i ostali logotipi, dosledno se primenjuje na sve materijale, uključujući i male promotivne materijale (usb, cd, olovke...)
- **Znak(ci)** – integrisani u logotip ili samostalni, predstavljaju neizostavan element vizuelnog identiteta i primenjuju se ista pravila kao i za primenu logotipa
- **Poveznice na donatore** koji finansiraju projekat moraju biti jednoobrazno formulisane, s predviđenom primenom na različitim (svim) sredstvima vizuelne komunikacije, uključujući i onlajn



- **Naziv i trajanje projekta** trebalo bi da budu obavezni elementi u vidnom polju publike, jasno i razumljivo istaknuti u srazmeri sa ostalim grafičkim i dizajnerskim elementima.
- **Fotografije** događaja, aktivnosti, učesnika... na projektu
- **Audio i video materijali** koji promovišu projekat, informišu o aktivnostima, istraživanjima, rezultatima... i/ili sumiraju realizovano

Važni **elementi vidljivosti, u širem smislu**, jesu i stepen upoznatosti javnosti sa projektom; transparentnost podataka o projektu; dostupnost informacija o projektu, donatorima, održivosti projekta ili drugim bitnim elementima; prisutnost istraživača na stručnim skupovima, specijalizovanim događajima i proaktivnost u promociji istraživačkog projekta, takođe je oblik vidljivosti za koji se ovom publikacijom zalažemo.

Pitanje kanala komunikacija, odnosno sredstava kojima prenosimo poruke, za vidljivost u onlajn okruženju ima nekoliko zakonitosti, ali bi sve trebalo da bude sadržano u alatu pod nazivom **Strategija digitalne komunikacije**. Kreira se u skladu sa **Strategijom komunikacije projekta**, kao njen integralni deo.

Digitalna komunikacija se odnosi na proces razmene, deljenja i razumevanja svih komunikacija ljudi koja se odvija kroz digitalne kanale, na prvom mestu online kanale (društveni mediji, inetrnet sajtovi, elektronska pošta...).

Komunikacija projekta može i trebalo bi da se odvija u dva pravca: **plaćenom (oglašavanje)** i **neplaćenom (odnosi s javnošću)**, a u zavisnosti od tipa poruka i faze razvoja projekta,



koriste se alati jednog, odnosno drugog pravca, različitim intenzitetom.

Kanali komunikacije na koje projekti mogu biti usmereni u Internet svetu, nabrojani u nastavku, koriste istu/iste poruke dizajnirane u skladu sa precizno određenom publikom čije potrebe dobro poznajemo i u skladu s tim saznanjima kombinujemo mogućnosti digitalnog marketinga, uvek i isključivo u funkciji postizanja cilja komunikacija:

1. **Veb sajтови** – koncept, sadržaj, dizajn i tehnologija – ključni su elementi dobrih veb stranica. **Korisničko iskustvo, poziv na akciju i optimizacija za pretraživače** – tri su važne funkcionalnosti kako bi publika uspešno, bez greški, uz malu stopu napuštanja sajta i brzo završavanje željenih aktivnosti – mogla da ima kvalitetno korisničko iskustvo boravka na sajtu projekta. Veb sajt je u kategoriji sopstvenog medija.
2. **Društveni mediji** – javne društvene zajednice – čine kanale interakcije među ljudima koje im omogućavaju da stvaraju i razmenjuju sadržaje, kao preduslov za animiranje zajednice za dolaske na veb sajt projekta. Profili na društvenim medijima (LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter, YouTube...) su u kategoriji tzv. zasluženih medija, odnosno mesta (ne)prijateljskog prepričavanja o sadržijama koji se plasiraju.
3. **E-mejl** – najdirektniji način obraćanja (ne)poznatom primaocu kroz unapred predefinisane baze podataka. Efikasan način digitalne komunikacije i vidljivosti, jedna je od najčešće korišćenih tehnika digitalnog marketinga. **Targetiranje korisnika**, odnosno unapred predviđena klasifikacija publike za projekat, po odabranom kriterijum



(npr. zemlja, profesionalno interesovanje, pol...), omogućava veliku automatizaciju celog procesa, ali i prikupljanje značajnih podataka o posetiocima sajta projekta, odnosno kontaktima koje želite ciljano da obavestavate o aktivnostima, temama, događajima...

Dizajn e-mejla je jedan od značajnih elemenata, s direktnim uticajem vizuelnih rešenja (veličine i boje fonta, rasporeda teksta, fotografija, ili rasporeda polja za kontakt i veze sa društvenim medijima). Takođe, razumljiv, informativan sadržaj koji poziva na akciju, predstavlja ključni element poruke koja se šalje elektronskom poštom, primerena publici kojoj se šalje. Jedno od najvažnijih upozorenja je usmereno na slanje nezatraženih, masovnih poruka (SPAM), kao neprofesionalno, nepristojno i kažnjivo komuniciranje. Takođe, nezatražena, ali poruka poslata pojedinačno, nije u kategoriji SPAM-a, kao ni zatražena poruka, poslata masovno.

4. **Instant poruke** – omogućene veb i mobilnim aplikacijama, način su da se poveća vidljivost u onlajn okruženju, uz poštovanje GDPR-a i privatnosti korisnika.
5. **Veb portali medijskih kuća** – plaćeno prisustvo na sajtovima medijskih kuća ili internet medijima, u kategoriji je pojavljivanja budžetiranog kroz oglašavanje na bannerima, plaćenim stranicama, linkovima... Dobra saradnja sa visokopozicioniranim online medijima od značaja za realizaciju projekta, može se ostvariti i sa značajno manjim budžetima ukoliko se planski pripremi i osmisli strategija odnosa s medijima kao deo komunikacionog plana projekta.



Shodno fokusu teme, nisu obrađene, ali je značajno da budu pomenute, ostale mogućnosti digitalnog prisustva:

1. Digitalni bilbordi, kiosci, signalizacija
2. Emitovanje uživo
3. Reality tehnologije (proširena realnost, virtuelna realnost, mešovita stvarnost)
4. IVR – tehnologija automatizovanog sistema telefonije

Jedna od ključnih prednosti prisustva u digitalnom okruženju kroz različit miks kanala, jeste precizna analitika aktivnosti publike i mogućnost intervencije u realnom vremenu kako bi se rezultati unapredili.

Vreme komuniciranja projekta

Projekat, po svojoj definiciji vremenski je ograničen poduhvat, sa jasno preciziranim početkom i trajanjem. Posledično i komunikacija projekta počinje po potpisivanju ugovora. Po završetku projekta i sve aktivnosti komunikacije, u onlajn svetu naročito, najčešće se prekidaju.

Istraživanja veb sajtova realizovanih naučnoistraživačkih projekata potvrđuju navedene ocene, ali je gotovo identičan slučaj i sa drugim projektima, kako kod nas tako i u inostranstvu. Šta se događa, u komunikološkom smislu, kao rezultat jednostranog prekida komunikacija?

1. Kako se upravlja diskontinuitetom i kako se sprečavaju situacije da se isti projekat „proda“ različitim donatorima?



2. Korisnici sajta, naloga na društvenim mrežama, na mejling listama... uglavnom neće upamtiti vreme kada se projekat završava. I ako zapamte, samo kucanjem često pretraživanih pojmova, u početku će dobijati i link projekta koji su pratili. Jednim pogledom ne neažuriranu stranicu, profil ili status, osetiće se prevareno i zaboravljeno i ~~—...—~~verodostojnost izvora (projektnog tima) je dovedena u pitanje neažurnim informacijama, a možda će isti tim, već za naredni projekat, želeti da ponovi komunikaciju sa istim ciljnim grupama...?
3. U Pravilniku za vidljivost i komunikaciju eksternih aktivnosti EU je predviđeno neophodno trajanje grafičke identifikacije donatora na materijalima realizovanim povodom projekta, do šest meseci po završetku projekta. Posle toga, predviđena je rečenica kojom se jasno naglašava period realizacije projekta (od – do) u kojem je EU finansirala projekat.
4. Da li je istraživačima uključenim u naučne projekte u interesu da jedna od mera održivosti bude i stavljanje u funkciju sajta projekta za razvoj poduhvata koji su istražili?
5. Da li je izgrađena zajednica oko realizovanog projekta potencijlno zainteresovana za rezultate istraživanja i po završetku projekta?
6. Da li je put do komercijalizacije istraživanja možda upravo u onlajn okruženju?
7. Da li su donatori na svojim veb stranicama i drugim onlajn kanalima nastavili „život projekta“ gradeći lični korporativni portfolio podrške
8. Kako da se upozna zainteresovana publika sa rezultatima i da stupi u kontakt sa istraživačima ako po završetku, u nekom



pregledu ima samo podatke nazivu projekta i njegov akronim?

Spisak pitanja nije konačan, ali je značajno da se otvaraju, kao način da se dugoročno ne naruši poverenje sa zajednicom, izgrađeno tokom trajanja projekta.



NAJBOLJE VREME ZA OBJAVE NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

FACEBOOK



Četvrtak i petak
13:00-15:00

Što se više bliži vikend, ljudi češće posećuju ovu mrežu i prate objave.

INSTAGRAM



Ponedjeljak
15:00-16:00

U ovom vreme većina objavljuje sadržaje i počinje interakcije sa posetiocima.

PINTEREST



Subota
8:00-11:00

Ljudi imaju najviše vremena da sede, odmaraju i "pinuju".

TWITTER



Ponedjeljak - Petak
14:00-18:00

U radno vreme i vikendom su najveće interakcije na ovoj mreži.



KOMUNIKACIJA I ODRŽIVOSTI PROJEKTA

Projekat stvara novu vrednost, a trajni učinak projekta, održivost, procenjuje se, uglavnom, na osnovu sledećih kriterijuma:

- Vlasništvo nad projektom od strane korisnika
- Finansijska održivost
- Komercijalna održivost
- Institucionalna održivost
- Održivost na nivou politika
- Održivost u smislu zaštite životne sredine...

Kapacitet projekta da rezultati, ishodi i/ili aktivnosti nastave da postoje i funkcionišu nakon završetka finansiranja od strane donatora, predstavljaju element posebnog značaja pri ocenjivanju projektne aplikacije, jer objašnjavaju sve aspekte neophodne za aktivnosti nadogradnje po završetku projekta.

Iz ugla održivosti projekta, onlajn vidljivost projekta ima takođe značajan uticaj:

- Kada je izrada web portala bila jedna od glavnih aktivnosti diseminacije rezultata i komuniciranja sa javnošću, ko će održavati stranicu nakon završetka projekta i kako će se troškovi održavanja istog pokriti – odgovori su za održivost, ali povod za pitanje: “Na koje sve načine “duh” projekta



ostaje u institucijama koje su isto prijavile?”, odnosno pitanje vlasništva nad projektom od strane korisnika.

- Podrška institucionalnih učesnika projektu kroz institucionalno finansiranje, marketing, okupljanje, klastere itd., potvrđuje da će se saradnja nastaviti, ali rezultati te saradnje takođe moraju biti komunicirani, ako se saradnja među partnerima nastavlja i pitanje je kako će javnost biti informisana o toj saradnji?
- Za održivost na nivou politika uglavnom se stvara mreža partnera i saradnika izvan projekta, dovoljno velika da se prenese znanje o novoj metodi rada na druge, a često predviđa i njihovo uključivanje u aktivnosti. No, ako je projekt uključio diseminaciju prema ostalim partnerima (npr. obrazovnim institucijama), doveo do promene načina rada, predložio razvijeni model na ključne nacionalne institucije koje donose odluke u ovom području i predstavio to kao primer inovativnog pristupa itd. pitanje je: “Da li je podignuta svest javnosti onlajn prisustvom tokom trajanja projekta dovoljno značajna grupa za efikasniju akciju šireg opsega?”
- „Zelene aktivnosti“ na projektu, bez obzira na temu koju projekat targetira, mogu da budu i u vezi sa afirmacijom onlajn komunikacija (smanjivanje štampe i prebacivanje materijala za diseminaciju, reklamiranje i promociju, u digitalne formate, kao primer „zelenih aktivnosti“).

Spisak mogućih uticaja onlajn prisustva na održivost projekata i jačanje kapaciteta i posle finansiranja projekta od strane donatora, strateški vođenom komunikacijom može u značajnoj meri da se ojača. Takođe, održivost komunikacijskih veština i



jačanje komunikatorskih kompetencija članova projektnog tima, može se posmatrati kao jedan od rezultata projekta, budući da svako novo iskustvo i novi, jedinstveni poduhvata stvara pretpostavke za praktične rezultate koji mogu biti merljivi pre i po završetku projekta.

VEŠTINE ZNAČAJNE ZA MENADŽERE PROJEKATA

Ubeđivanje	Donošenje odluka
Objašnjavanje	Rešavanje problema
Aktivno slušanje	Javne i masovne komunikacije
Motivacija	Postavljanje pitanja
Upravljanje konfliktom	Humor
Vođenje sastanaka	Reflektovanje
Razvoj timova	Samootkrivanje
Pisanje	Pregovaranje
Poverenje	Prezentovanje

Dodatno, vrlo je važna i održivost partnerstva na projektu. Od identifikacije partnera i definisanja polja rada, motivisanje do ohrabrivanje za zajednički rad, deo je procesa koji, ukoliko se uspešno sprovede, dovodi do uzajamanog odnosa usaglašavanjem o misiji, ciljevima i zajedničkim principima koje



će potkrepljivati njihovo partnerstvo, kao deo izgradnje odnosa. U tom procesu, kao i u narednim koracima partnerskog odnosa, partnerstvo je ključno za uspeh projektnog ciklusa i realizaciju projekta.

Planiranje programa aktivnosti, dogovor o strukturi i upravljanju na duži rok, prethodni zajedničkom pronalaženju resursa i početku implementacije. Kvalitetna komunikacija je preduslov upravljanja ovim procesom, ali ima i značajan uticaj opstajanja ili odustajanja od partnerstva.

Deo iskustva iz realizacije projekta, značajan za buduće istraživače, ali i članove tima koji su učestvovali u projektima, jeste **dobra praksa beleženja „naučenih lekcija“** kroz projekat. Svojevrsni „dnevnik“ korisnih iskustava predstavlja i vodič za buduće projekte, ali i za smanjivanje rizika u budućim projektima.

Jedan od potencijalno značajnih rizika često može da bude i rizik komunikacija. Zbog toga, u sklopu Plana komunikacija projekta, trebalo bi da postoji i plan upravljanja kriznim komunikacijama, kao odgovor na nepredviđene i ne-rutiske događaje ili serije događaja koji uzrokuje visok nivo pretnji i nesigurnosti. Pored toga, često je shvaćen i kao glavna pretnja na ciljeve projekta i/ili partnera na projektu. Neke od posledica direktno utiču na realizaciju projekta, reputaciju, emocije, finansije, glasine... pa je razumljivo zbog čega svaka kriza zahteva posebnu pažnju.

Nekoliko strategija u kriznim komunikacijama stoje na raspolaganju timu:

1. **Kontra napad:** suprotstavljanje strani koja tvrdi da postoji kriza.



2. **Poricanje:** odbijanje prihvatanja činjenice da postoji kriza, što može biti preduzeto samo kada je projektni tim potpuno siguran u to što tvrdi.
3. **Izgovor:** tim pokušava da umani svoju odgovornost za krizu uz izgovor da nije imao nameru ni kontrolu nad događajima i sredstvima koji su doveli do krize.
4. **Opravdanje:** krizi se pridaje manja važnost, jer nije dovela do ozbiljne štete ili povrede.
5. **Udovoljavanje:** različiti pokloni i donacije se nude javnosti u zamenu za njihovo smirivanje.
6. **Korektivni postupak:** ispravljanje štete uz osiguranje, da do nje ponovo neće doći.
7. **Izvinjenje:** preuzimanje odgovornosti tima za nastanak krize i traženje oprostaja.

PRIMENA MODELA 2/24 U SLUČAJU KRIZE

- U prva dva sata krize treba rešavati ključne probleme i komunicirati samo sa javnostima koje su u najvećoj meri povezane sa krizom.
- Naredna 24 sata tim koji je predmet krize delimično je rasterećen vremenskog pritiska što daje mogućnost da uspostavi komunikaciju sa ostalim ključnim javnostima (medijima, donatorima, partnerima, lokalnom zajednicom, korisnicima...).



Na krizne situacije, naročito u digitalnom prostoru, treba vrlo **brzo reagovati**, jer se **vesti i komentari šire neverovatnom brzinom**. **Ujedno, negativne komentare treba razlikovati od krizne situacije**. Negativan komentar predstavlja mišljenje pojedinca i njegovo iskustvo, ali može da poruši sve ono što je rađeno, za samo nekoliko minuta.

Ako smatrate da vas pogrešno optužuju, ne treba se raspravljati s ljudima koji su ljuti, niti ih provocirati, jer to nikad nije dobar smer. Potrebno je smanjiti tenziju u komunikaciji i objasniti, na dobar, asretivan način, da nisu u pravu, pre svega iznošenjem činjenica i prijatnim nastupom. Svakim minut čekanja uvodi u veći problem i brzina reagovanja je presudna.



(SAMO)PROCENA USPEŠNOSTI KOMUNIKACIJE

Za merenje učinaka komunikacija na projektu, prvo pitanje je šta merimo?

Proces sakupljanja, merenja, analize i sumiranja veb podataka – veb analitika – u funkciji je boljeg razumevanja i iskorišćavanja veb podataka. To nije samo alat za merenje veb saobraćaja već se može iskoristiti za biznis, istraživanje i procene tržišta i unapređivanja efektivnosti veb sajta. Brojevi su samo jedan segment analitike. Dobijeni podaci omogućavaju da se dobiju informacije kojima se usmeravaju dalje akcije.

Za efikasno merenje i analizu važan je uvid u obim i učestalost poseta, popularnost sadržaja, konverziju posetilaca i njene nedostatke. Važno je i znati ko su posetoci koji dolaze na sajt, kako ga koriste i kakva je uspešnost kampanja koje organizujete. Za efikasno merenje i ovih kampanja potrebno je imati:

- precizno definisane i merljive ciljeve onlajn prisustva
- dobro definisane pokazatelje uspešnosti (KPI)
- podatke koji se mogu iskoristiti kako bi se dobila potpuna slika i formirala dobra strategija onlajn nastupa.

Jedan parametar se posebno izdvaja po svojoj važnosti – stopa konverzije (eng. *conversion rate*). Praćenjem i analizom podataka o stopama konverzije dobija se odgovor o uspešnosti ponuđenih sadržaja, zadržavanju posetilaca i usmeravanju posetilaca na željenu akciju. Koliki je procenat konverzije preko određene određene stranice (eng. *landing page*)? Ukoliko je stopa



konverzije mala, neophodno je raditi na unapređenju samog sadržaja i korisničkog iskustva na sajtu.

Za opisnu analitiku najčešće se koriste aplikativna rešenja kao što je Google analytics. Omogućava dobijanje informacija o tome šta se desilo u sistemu (veb sajtu), ili šta se trenutno dešava. Za menadžera projekta, odnosno menadžera komunikacija, značajna je i **statistička obrada postojećih podataka** i kreiranje kvalitetnih matematičkih modela predviđanja (predikcije) budućih rezultata onlajn prisustva, na osnovu prethodno kvalitetno odabranih podataka. Ipak, pojava aplikativnih rešenja iz oblasti **prediktivne analitike** omogućava kreiranje upotrebljivih, razumljivih i jednostavnih uvida i donošenje kvalitetnih zaključaka i odluka, kao segment preskriptivne analitike, kojom se dobijaju i preporuke za dalje akcije na osnovu dobijenih podataka.

10 ALATA ZA VEB ANALITIKU

1. **Google Analytics** – najpopularniji alat
2. **StatCounter** – statistika posećenosti u realnom vremenu
3. **AWStats** – besplatan servis otvorenog koda
4. **PIWIK** – servis otvorenog koda
5. **WOOPRA** – statistika posećenosti u realnom vremenu
6. **MixPanel** – akcentat je na angažovanju posetilaca
7. **BBClone** – lako ga je preuzeti i aktivirati
8. **Quantcast Measure** – detaljan uvid u ciljnu publiku
9. **Open Web Analytics** – praćenje posetilaca na sajtu i njihova demografija
10. **Clicky** – besplatan servis daje podatke u realnom vremenu i sličan Google Analytics



Za upravljanje vidljivošću na webu važno je poznavanje velikog ekosistema, umreženih sajtova, aplikacija, analitika, mejlova, ključnih reči, algoritama, fotografija, video klipova – poznatijeg pod imenom Google. Doslovno, koristi ga svako ko ima pristup Internetu i važno je dobro ga poznavati kako bi se maksimalno iskoristile njegove mogućnosti, ali racionalno upravljalo budžetom, jer se može desiti da tako veliki sistem brzo 'pojede' budžet, a da ne omogući zadate rezultate.

Google nudi fantastične uvide u ponašanje publike, tako da Google Analitika daje kvalitetne povratne informacije o ponašanju, kretanju korisnika kroz sajt ili aplikaciju.

U skladu sa cilj(evima) kampanje, uvek je obavezno napraviti '**levak**' kroz koji oglašavanje polazi od najšire ciljne grupe do one najuže koja će napraviti konverziju. Na ovaj način se postiže optimalno ulaganje, praćenje korisnika, ali i pouke iz monitoringa kampanje za buduće akcije.

Mogućnosti pravljenja **posebnih ciljnih grupa**, kreiranje ciljeva, obavezno **retargetiranje**, kreiranje miksa više ciljnih grupa, uvezivanje Google Ads platforme sa Google Analitikom – preporuke su kako bi se stekao bolji uvid u kampanje na Google Ads platformi.

S druge strane, Facebook nudi oglašivačima svoju društvenu mrežu, ali i mrežu sajtova i aplikacija povezanih kroz Facebook (Messenger i oglašavanje kroz WhatsApp, Instagram...).

I Facebook je razvio svoju analitiku sajtova (preko Pixela) i aplikacija, a razvio je i mrežu sajtova na kojima može da se zakupljuje inventar preko Facebook-a.



Posebno važno jeste poštovanje pravila oglašavanja koje nalažu Google i Facebook, a naročito politiku privatnosti. Ove platforme, ali ne samo ove, mogu i da ugase profil ukoliko se više puta zaredom prekrše pravila zajednice i oglašavanja.

STATISTIKA ZA ANALIZU POSEĆENOSTI VEB SAJTA

1. Broj poseta
2. Broj jedinstvenih posetilaca
3. Broj otvorenih veb-strana
4. Broj stranica po poseti
5. Stepen otkaza poseta
6. Srednje vreme boravka na sajtu
7. Procenat novih poseta
8. Sajтови (izvori) odkle dolazi poseta
9. Ključne reči
10. Broj prijavljenih korisnika na RSS feed

Iako je centralna tema Vodiča vidljivost naučnih projekata u onlajn okruženju, bez preduslova dobrog upravljanja timom i odličnih interpersonalnih veština menadžera projekta, teško da će i jedan od navedenih koraka biti kvalitetno realizovan. Zašto?

U samoj srži upravljanja jeste upravljanje ljudima, čime i interpersonalne veštine rukovodioca projekta posebno dobijaju na značaju. Skup veština koje su potrebne i neizbežne skoro u svim oblastima rada koje uključuju upućenost na druge ljude i saradnju sa njima, ali i olakšava komunikaciju i saradnju sa



drugima, omogućava bolje razumevanje sopstvenih i potreba drugih ljudi, ciljeva i načina za njihovo postizanje.

Timski rad, rešavanje konflikta i pomaganje drugima – centralna su pitanja i fokus rada menadžera projekta.

Timski rad je mnogo više od popularne fraze. Veštine rada u timu sa razlogom spadaju u najcenjenije, naročito kada su u pitanju složeniji i kompleksniji zadaci u kojima postoji velika međuzavisnost, kakvi su upravo projekti. Tim ima zajednički zadatak, cilj, definisane i podeljene uloge, a suštinski benefiti ovakvog rada postoje i za konzorcijum i za članove timova – od izražene kreativnosti, inovativnosti u rešavanju problema, kvalitetnijeg odlučivanja, unapređenih radnih procesa do bolja komunikacije i povećanje morala članova tima.

Svi **elementi timskog rada** - efektivna razmena ideja, slušanje drugih mišljenja, preuzimanje svog dela odgovornosti, asertivnost, prihvatanje i učenje iz konstruktivne kritike i pružanje pozitivnog, konstruktivnog fidbeka, prepoznavanje snaga i slabosti – sopstvenih i drugih članova tima, saradnja na postizanju zajedničkog cilja – značajni su za uspeh projekta. Ali, kao što ne postoje idealne situacije u bilo kojoj oblasti života, ni u radu na projektu nisu nepoznati konflikti kao sastavni i nezaobilazan deo bilo kojeg odnosa. Razičite potrebe, interesi ili ciljevi mogu biti i kamen spoticanja, ali i zamajac za unapređivanje rada. Ukoliko se ne rešavaju, dovode do negativne atmosfere i ugrožavaju produktivnost, pa je veštine rešavanja konflikata važna, naročito za ljude koji se nalaze na menadžerskim i liderskim pozicijama. Glavno sredstvo u



rešavanju konflikta jeste upravo dobra komunikacija i sposobnost prepoznavanja i odgovaranja na potrebe saradnika; prevazilaženje sopstvenog stresa; izražavanje sopstvenog mišljenja na jasan i direktan način uz uvažavanje mišljenja i potreba sagovornika (asertivnost) i spremnost za traženje kompromisa.

Veštine savetovanja se tradicionalno vezuju za profesije koje su usmerene na pomaganje ljudima – u kliničkom, terapijskom i obrazovnom kontekstu, ali i za menadžerske pozicije. Cilj je da sagovornik oseti podršku, razumevanje kako bi prevazišao neki problem ili razrešio dilemu koju ima. Iako se ove veštine koriste pre svega u savetodavnom radu, mogu biti izuzetno korisne u bilo kom organizacionom kontekstu i poslu koji je vezan za timski rad sa ljudima i pružanje pomoći ili usluga. Veštine savetovanje sve češće postaju jedna od komponenti u radu menadžera koji, koristeći ih, mogu da unapređuju svoj i rad svog tima.

U proceni uspešnosti komunikacija na nivou projekta, tima, rezultata, aktivnosti, odnosa sa ključnim javnostima, donatorima... neophodno je definisati šta se meri, na koji način i kojom, najpouzdanijom metodom se dolazi do relevantnih i pouzdanih podataka kako bi se eventualno korigovalo, unapredilo i/ili precizno izvestilo tokom i po završetku projekta.



KLJUČNA PITANJA ZA SAMOPROCENU USPEŠNOSTI KOMUNIKACIJA MENADŽERA PROJEKTA

1. Koji su bili početni planovi?
2. Da li smo se pridržavali prvobitnog vremenskog plana?
Ako smo odstupili, koji su bili razlozi za to?
3. Kako su se članovi tima ponašali za vreme projekta?
4. Kako je institucija/organizacija u kojoj radim posle ovog projekta poboljšala komunikaciju?
5. Kako bi tim mogao da poboljša svoj rad?
6. Kako su članovi tima mogli bolje da budu motivisani?
7. Šta sam mogao da uradim bolje kao lider tima?
8. Kako se mreža tima poboljšala za vreme realizacije projekta?
9. Koji su neplanirani rezultati projekta?
10. Šta smo naučili iz grešaka koje smo pravili?



OTVORENI PRISTUP NAUCI I PROJEKTIMA

Pristup nauci bez prepreka, tzv. **otvoreni pristup** još uvek je revolucionaran, kako u naučnim krugovima tako i u najširoj javnosti, sa puno sučeljenih argumenata “za” i “protiv”.

Otvorena nauka u užem smislu (open access) omogućava čitanje, preuzimanje, umnožavanje, distribuiranje, štampanje, pretraživanje u punom obimu... naučnih i istraživačkih radova.

Otvorena nauka u širem smislu (open science) pored nevedenog omogućava i otvoren pristup naučnim metodologijama i recenzijama naučnih radova.

Argumenti u prilog otvorenom pristupu naučnim i istraživačkim podacima navode nekoliko prepreka koje otvoreni pristup uklanja, ali su najznačajniji **cena pristupa i kopirajt**. Zagovorenici ovakvog pristupa objašnjavaju da OTVORENI PRISTUP NIJE POKUŠAJ:

- da se zaobiđe recenzija;
- da se reformiše, naruši ili odstrani kopirajt jer je u skladu sa zakonodavstvom;
- da se autori koji zarađuju od tantijema liše prihoda, jer je pretežno usmeren na naučne članke;
- da se poredne realnost troškova;
- da se umanje prava autora na njegovo delo, jer otvoreni pristup zavisi od odluke autora i traži od njega da uzme više



prava i kontrole nad svojim radovima nego što mu dozvoljavaju tradicionalni ugovori sa izdavačima.

- da se umanje akademske slobode
- da se oslabe pravila protiv plagijatorstva, jer se podržava navođenje autora, iako se to može protumačiti kao “ograničenje” za korisnike
- da se kažnjava ili omalovažavae konvencionalno izdavaštvo

Ujedno, to nije pristup koji favorizuje obične čitaoce, već pokret koji je usmeren na omogućavanje pristupa profesionalnim istraživačima čije karijere zavise od pristupa, a **politike koje zahtevaju otvoreni pristup to čine uslovno**, na primer, od istraživača koji su odlučili da konkurišu za određenu vrstu granta.

Uz uklanjanje cene i dozvole kao prepreke otvorenom pristupu, i dalje ostaju još četiri vrste prepreka: **barijere zbog filtriranja i censure** jer mnogi žele da organiče ono što korisnici mogu da vide; **jezičke prepreke**; prepreke **za invalidne osobe** i prepreke **u dostupnosti interneta**.

Nesporna je činjenica da istraživači i naučnici daju znanje, vreme i trud, daju se i javna sredstva da bi se stvorilo novo znanje, a onda se kontrola nad rezultatima rada prepušta poslovnoj delatnosti koja veruje, ispravno ili pogrešno, da njen prihod ili opstanak zavise od ograničavanja pristupa tom znanju.

Primer dobre prakse i obećavajuće rešenje za sve pobornike otvorenih podataka naučne zajednice u Srbiji predstavlja platforma *DSpace-CRIS*, kao osnova za institucionalne repozitorijume Univerziteta u Novom Sadu, Univerziteta u



Kragujevcu, Univerziteta u Nišu, Državnog univerziteta u Novom Pazaru i Univerziteta umetnosti u Beogradu.

Otvorena nauka se u praksi potvrđuje i kroz obavezu objavljivanja u otvorenom pristupu za projekte koji se finansiraju u okviru programa Horizon 2020, kao jedan od šest prioriteta ciljeva Evropske istraživačke oblasti (ERA).

I ove činjenice potvrđuju nastojanja za transparentnim i vidljivijim informacijama o istraživanjima finansiranim iz budžetskih sredstava svih građana. Transparentnost procesa, postupaka, rezultata, informacija... može značajno da doprinese i promena koje utiču na bolje funkcionisanje institucija, ali i izgradnji i učvršćivanju reputacije istraživača, naučnih radnika i institucija.

Upravo je komunikacija ključni mehanizam koji koriste instrumenti transparentnosti, a javni pritisak glavni metod za ostvarivanje ciljeva transparentnosti. Stoga, posredovanje novih podataka u javnu sferu samo po sebi dovodi do željenih promena, u čemu najznačajniji uticaj imaju upravo istraživači i naučna zajednica.

Primeri dobre prakse su i globalni fenomen volonterske nauke koji poslednjih godina potvrđuje važnost uključivanja najšire zajednice u naučne projekte. Za takve aktivnosti značajno je i dobro osmišljena i sprovedena onlajn vidljivost i komunikacija posredovanih internetom.

Da bi se iskoristile sve prednosti stvaranja zajednice za informisanje i aktiviranje publike u angažovane sledbenike koji mogu da daju poseban značaj održivosti projekta, značajan je i studiozan i profesionalan rad sa volonterima spremnim da bez novčane naknade ulože vreme i trud u naučne i istraživačke



projekte. Srž motivacije je u moći proaktivne komunikacije sa takvim ljudima za visok nivo angažmana na projektima.

I kao što se na globalnom nivou osnažuje želja za otvorenim pristupom naučnim podacima koji, između ostalog, mogu da budu snažan doprinos novim istraživačkim projektima koji unapređuju život zajednice, Centar HORIZONT 21 takođe nastoji da otvoreni pristup projektima – i istraživačkim i investicionim i kulturnim i društvenim i preduzetničkim... - bude jednako moguć, kao uslov u dobrovoljnom ugovoru, a ne bezuslovni zahtev.

Naš cilj je da u narednom periodu to omogućimo u onlajn okruženju, kao prostor za učenje, lično i kolektivno napredovanje i izgradnju boljeg društva. Spemni za nova partnerstva, najavljujemo da ćemo se još čitati – u realnom i virtuelnom svetu...



VODIČ ZA VIDLJIVOST NAUČNIH PROJEKATA - PROJECTsee

Izdavač:

Centar za razvoj društva znanja HORIZONT 21, Novi Sad,

oktobar 2020.

Izdavanje Vodiča omogućeno uz podršku:

**Pokrajinskog sekretarijata za visoko obrazovanje i
naučnoistraživačku delatnost**

Istraživanje realizovala: Maja Pap

Priručnik napisala: Marijeta Lazor

Horizont 21 – Centar za razvoj društva znanja

Fruškogorska 14, 21000 Novi Sad

Telefon: +381 62 51 69 64, e-pošta: centarhorizont21@gmail.com

