

STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U EUROPSKOJ UNIJI I SJEVERNOATLANSKOM SAVEZU

Duje Ančić¹

SAŽETAK: U današnjem svijetu ovisnom o komunikaciji koja omogućuje brzu, učinkovitu i sveprisutnu razmjenu emocija, ideja, upozorenja, informacija i znanja, strateško komuniciranje zauzima posebno mjesto. Iako relativno novi pojam, strateško komuniciranje je sve priznatije kao sveobuhvatni koncept koji uključuje razne ciljno-usmjerene komunikacijske aktivnosti, koje obično uključuju odnose s javnošću, marketing i financijske komunikacije, zdravstvene komunikacije, javnu diplomaciju, kampanje te brojne druge discipline. Strateško komuniciranje danas je važan dio modernih nacionalnih i multilateralnih strategijskih, operativnih i taktičkih dokumenata i procesa te u tom kontekstu se u radu promatra i njegova uloga u okviru NATO-a i EU. Tako autor s informacijsko-komunikacijskog stajališta, analizom dostupnih dokumenata, promatra strateško komuniciranje na području vanjske politike, obrane i sigurnosti u EU i NATO-u. Ujedno se objašnjava što strateško komuniciranje znači, kako se definira te kako se

¹ Duje Ančić rođen je u Splitu 1980. godine. Diplomirao je 2004. godine na Sveučilišnom studiju kriminalistike, Sveučilišta u Zagrebu te godinu kasnije 2005. na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Splitu. 2009. godine položio je pravosudni ispit, a 2016. godine završio je Ratnu školu "Ban Josip Jelačić". Posljednja je godina poslijediplomskog doktorskog studija Informacijskih znanosti, smjer Društveno humanistička informatika pri Filozofskom fakultetu. Od 2006. godine radi u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova u kojemu obnaša različite funkcije i nastavlja se znanstveno i profesionalno usavršavati pohađajući brojne seminare, radionice te sudjelujući u radu nekoliko odbora. Stavovi izneseni u ovom članku osobni su stavovi autora i ne mogu se ni pod kojim uvjetima smatrati službenim stavovima institucije u kojoj je autor članka zaposlen niti izdavača publikacije u kojoj je članak objavljen.

i kada koristi: prvo na načelnom nivou, a zatim u okviru EU, NATO-a i na nacionalnoj razini Republike Hrvatske.

KLJUČNE RIJEČI: strateško komuniciranje, narativ, javna diplomacija, odnosi s javnošću, EU (Europska unija), NATO (Sjevernoatlantski savez)

ABSTRACT: *Today's world is increasingly reliant on rapid, efficient and all-pervasive communication, which enables exchange of emotions, ideas, warnings, information and knowledge. In this context, strategic communication is especially increasing in importance. Although a relatively new term, strategic communication is recognized as a comprehensive concept composed of a variety of target-oriented communication activities that typically include public relations, marketing and finance, healthcare, public diplomacy, campaigning, and many other disciplines. Strategic communication is an important part of modern national as well as multilateral strategic, operational, and tactical documents and processes. In this context, this thesis looks at the role of strategic communication within NATO and EU. By analysing the available documents the author is studying the strategic communication in the field of foreign policy, defence and security in the EU and NATO from information-communication perspective. In doing so, the thesis also sheds light on the concept of strategic communication, in discussing its definition and application: first at the general level and then in the framework of EU, NATO as well as on the Croatian national level.*

KEYWORDS: strategic communication, narrative, public diplomacy, public relations, EU (European Union), NATO (North Atlantic Treaty Organization)

UVOD

Ovaj rad je nastao kao završni rad na najvišoj razini vojne izobrazbe u Republici Hrvatskoj u sklopu Ratne škole "Ban Josip Jelačić".

Cilj rada je s informacijsko-komunikacijskog stajališta, analizom dostupnih dokumenata, prikazati strateško komuniciranje na području vanjske politike, obrane i sigurnosti u Europskoj uniji (u danjem tekstu: EU, eng. *European Union*) i Sjevernoatlantskom savezu (dalje u tekstu: NATO ili Savez; eng. *North Atlantic Treaty Organization*). Ujedno je cilj razjasniti što strateško komuniciranje u stvarnosti znači, koja je njegova definicija, kako se i kada koristi, prvo na načelnom nivou, a kasnije u okviru EU-a, NATO-a i na nacionalnoj razini.

Strateško komuniciranje danas je važan dio modernih nacionalnih i multilateralnih strategijskih, operativnih i taktičkih dokumenata i procesa. Za organizacije kao što su NATO i EU, koje po svojoj prirodi moraju povezati djelovanje država članica, komunikacija u današnjem kompleksnom informacijsko-komunikacijskom okruženju sigurno je otežana, ali samim time i izazovna. Ako zauzmemo stajalište da NATO i EU ovisе o komunikaciji u postizanju strateških učinaka svoga djelovanja, tada je postavljanje jasnih okvira i smjernica kako vladati ovim područjem od iznimne važnosti.

Ipak, iako ove dvije organizacije dijele slične vrijednosti - slobodu, demokraciju, poštivanje ljudskih prava i vladavinu prava, njihov organizacijsko-politički okvir je značajno drugačiji. Zašto se onda u ovom radu obrađuje pitanje strateškog komuniciranja u okviru obje organizacije?

Republika Hrvatska je članica i integrirana je u obje organizacije sukladno ciljevima iznesenima u Strategiji nacionalne sigurnosti iz 2002 godine. Također, povezanost dvije organizacije vidljiva je i u činjenici kako je 90% građana EU te su ujedno i građani NATO-a, kao što je u svome govoru iz veljače ove godine pred vanjskopoličkim odborom Europskog parlamenta istaknuo i glavni tajnik NATO-a Jens Stoltenberg (NATO, 2016b).

Iako je strateško komuniciranje relativno novi pojam, postoji cijeli niz međunarodnih znanstvenih i stručnih članaka koji se na izravan ili neizravan način bave strateškim komuniciranjem u okviru navedenih organizacija ili u nekoj od zemalja članica. Koliku važnost NATO pridaje ovom području pokazuje i činjenica kako je 2014. osnovan NATO centar izvrsnosti za strateško komuniciranje čije smo publikacije također korištene u izradi ovog rada.

Broj raspoloživih znanstvenih i stručnih članaka na hrvatskom jeziku znatno je ograničeniji. Većina stručne literature vezana za strateško komuniciranje, osobito kroz

prizmu odnosa s javnošću, odnosi se na poslovne subjekte. Autori koji se ovim područjem bave sa stajališta utjecaja na nacionalnu i međunarodnu sigurnosti su Tuđman, Doričić i Akrap. Postoji nekoliko znanstvenih i stručnih radova koji su obrađivali komunikacijske kampanje ulaska Republike Hrvatske (dalje u tekstu: RH) u NATO i EU, ali oni nisu bili predmet istraživanja.

U izradi rada koristile su se metode analize i sinteze, deskripcije, kompilacije te komparativna metoda dostupnih elemenata, s ciljem prikaza strateškog komuniciranja na području vanjske politike, obrane i sigurnosti u NATO-u i EU kao i njegovog utjecaja na RH te je dana slika što određuje strateško komuniciranje u međunarodnom kontekstu.

1. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE

1.1. Pojam i definicije

Strateško komuniciranje je područje informacijsko-komunikacijskih znanosti koje je posljednjih 15-tak godina postalo aktualno te je pobudilo interes u znanstvenim, poslovnim, a osobito u državničkim, vojnim i diplomatskim krugovima. U 2007. godini ustanovljen znanstveni međunarodni časopis „*Journal of Strategic Communication*“, a 2015. godine objavljena je knjiga „*Priručnik o strateškom komuniciranju*“, odnosno „*The Routledge Handbook of Strategic Communication*“, autora Derine Holtzhausen i Ansgara Zerfassa (Thomas, Stephens, 2015).

Pojam strateškog komuniciranja se izvorno odnosio na komunikacijske programe u domeni vlada i vojski. Danas je on sve popularniji u smislu sveobuhvatnog koncepta koji sadrži razne ciljane komunikacijske aktivnosti, a koje obično uključuju odnose s javnošću, marketing i financijske komunikacije, zdravstvene komunikacije, javnu diplomaciju, kampanje te brojne druge discipline (Holtzhausen i Zerfass, 2015). Sve navedene discipline iako samostalne, zajedno doprinose širem razumijevanju strateškog komuniciranja u suvremenom globalnom svijetu (Werder, 2015).

Pojam „*strateško komuniciranje*“ prvi je upotrijebio Vince Vitto u Izvješću znanstvene radne skupine o upravljanju širenja informacija (eng. *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination*) iz 2001. godine. Iako podrijetlo pojma nije do kraja određeno, dobro pojašnjenje ponudio je P. J. Crolwey koji smatra kako

se pojam odnosi na vitalni interes ili temeljnu funkciju organizacije. Nadalje ističe kako se evolucija pojma u smislu koncepta prvo pojavila u vojsci kao odgovor na prisutnost cjelodnevnog i svakodnevnog globalnog medijskog okružja koji obilježava povezanost internetom, tradicionalnim medijima, satelitskom televizijom i u posljednje vrijeme društvenim mrežama te građanima novinarima. Zaključio je kako u globalnom svijetu vlade komuniciraju kako međusobno tako i sa širim društvom, a ljudi komuniciraju vertikalno i horizontalno te imaju bolji i lakši pristup kvalitetnijim informacijama. (Tatham, Le Page, 2014).

Pojam „*strategija*“ je iznimno kompleksan po svojoj prirodi. Riječ strategija dolazi od grčke riječi *stratēgia* - *ós* koja znači vojni zapovjednik, a kovanica je od dvije riječi *stratós*, što znači vojska i glagola *ágō*, što znači vodim. Klaić (1974) strategiju definira kao - ratnu vještinu, nauku o vođenju rata; nauku koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalno ratne elemente pripravljanja i vođenja rata; kao odgovarajuću praktičku djelatnost vrhovne komande. Hrvatski jezični portal (n.d.) strategiju opisuje kao “dio ratne vještine koja se bavi pripremom i upotrebom oružanih snaga kao cjeline i u velikim operacijama; utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća, države i sl. i načina njihova ostvarivanja odnosno način postizanja cilja/plan“.

Pojam „*komunikacija*“ dolazi od latinske riječi *communicatio* - *are* što znači učiniti, općiti (Klaić, 1974) komunicirati, a može se opisati kao davanje i primanje informacija ili kao čin komuniciranja (Hrvatski jezični portal, 2016). Jedno od značenja po Klaiću je priopćenje, saopćenje, izlaganje, predavanje. Ekonomski leksikon (2010) komunikaciju definira kao „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija.“ Jurković (2012) je istaknuo kako bez komunikacije ne mogu postojati organizacije te kako svaki ljudski čin predstavlja određeni oblik komunikacije uključujući i nekomuniciranje. Također je naveo kako je učinkovita komunikacija osnova funkcioniranja cijeloga organizacijskog sustava.

Razvoj strateškog komuniciranja kao organizacijske discipline u posljednje je vrijeme rezultirao time da se gotovo sve naziva strateškim komuniciranjem. Tako je danas opseg organizacijske komunikacije proširen da uključuje doslovno sve što organizacija kaže ili učini kao i svakoga na koga postojanje organizacije i njene aktivnosti utječu (Trop, 2015).

Iako podrijetlo pojma strateško komuniciranje nije do kraja određeno ono samo je postalo predmet brojnih rasprava (Neate, 2010). Postoje i mišljenja kako je sam izraz posuđen iz poslovnog svijeta u kojem se često koristi (Michlin, 2010). Danas imamo brojne definicije što je to strateško komuniciranje, kao i bezbroj definicija povezanih s pojmovima „strategija“, „komunikacija“ i „komuniciranje“. Uz te brojne definicije teško je za vjerovati da će jedinstvena definicija biti ikada ustanovljena. U svjetlu toga navodimo neke definicije različitih autora i organizacija, što se podrazumijeva pod strateškim komuniciranjem.

Prema definiciji NATO-a „Strateško komuniciranje je koordinirana i odgovarajuća upotreba NATO-ovih komunikacijskih aktivnosti i mogućnosti kao što su javna diplomacija (eng. *Public Diplomacy*), odnosi s javnošću (eng. *Public Affairs*), vojni odnosi s javnošću (dalje u tekstu: MPA; eng. *Military Public Affairs*), informacijske operacije (dalje u tekstu: Info Ops; eng. *Information operation*) i psihološke operacije (dalje u tekstu: PSYOPS; eng. *Psychological Operations*), kao podrška NATO-ovoj politici, operacijama i aktivnostima, kako bi se unaprijedili ciljevi NATO-a.“ (NATO, 2009a, str. 2).

Jedna od službenih definicija Sjedinjenih Američkih Država jest: „Pod strateško komuniciranje podrazumijevamo: usklađivanje naših riječi i dijela te kako će oni biti percipirani od odabrane publike, kao i programe i aktivnosti svjesno usmjerene na komuniciranje i uključivanje namijenjene publike, uključujući i one provedene od strane odnosa s javnošću, javne diplomacije i stručnjaka za informacijske operacije. (SAD, 2010).

Također, još jedna definicija strateškog komuniciranja jest: Strateško komuniciranje je sustavni niz neprekinutih i povezanih aktivnosti, provedenih kroz strateške, operativne i taktičke nivoe, koji omogućuju razumijevanje ciljane publike, prepoznavanje učinkovitih kanala te razvijanje i promoviranje ideje i mišljenja, preko tih kanala, kako bi se promovirali i potaknuli određeni oblici ponašanja (Tatham, 2008).

Za razliku od definicija NATO-a te onih iz područja diplomacije i vojske, definicije koje dolaze iz poslovnog svijeta su mnogo jednostavnije i jezgrovitije.

U članku Definiranje strateškog komuniciranja (eng. *Defining Strategic Communication*) (Hallahan i dr. 2007) strateško komuniciranje se određuje kao svrhovito korištenje komuniciranja od strane organizacije radi ispunjenja svoje

misije. Isti autori su mišljenja kako će se ljudi namjerno uključiti u komunikaciju u ime organizacije, određenog zajedničkog cilja ili socijalnog pokreta.

Grunig iz područja odnosa s javnošću, opisuje strateško komuniciranje kao „premošćivanje aktivnosti između organizacija koje bi trebale biti institucionalizirane“ (Thomas i Stephens, 2015. str. 4).

Zajedničko svim definicijama jest postizanje zadanog cilja komuniciranjem, tako da možda možemo pokušati formulirati jedinstvenu definiciju - *Strateško komuniciranje je usklađivanje radnji, riječi i slika za ostvarivanje prethodno definiranih ciljeva i rezultata.*

Svaka organizacija treba komunicirati svoju kolektivnu poruku. U slučaju kada je strateško komuniciranje u svrsi zastupanja državnih interesa, cilj je ishoditi što bolju nacionalnu poziciju. Kada je u slučaju ratovanje, cilj je ostvariti definirane vojne planove, a kada govorimo u poslovnom svijetu, cilj je što bolje prezentirati svoje proizvode. U komuniciranju kolektivne poruke cilj organizacije je stvaranje zajedničkog identiteta koji će polučiti pozitivnu percepciju.

1.2. Razvoj strateškog komuniciranja

Iako se pojam strateško komuniciranje u literaturi koristi još od 2001. godine znanstvenici su tek sada u procesu dosljednog istraživanja strateškog komuniciranja kao jedinstvenog tijela znanja (Hallahan i dr. 2007).

Bit onoga što mi danas podrazumijevamo pod pojmom strateško komuniciranje jest da naše poruke i djelovanje moraju podupirati naš narativ ili se suprotstavljati narativu protivnika, odnosno podupirati našu strategiju i napadati protivnikovu.² Isto su mnogo ranije kroz svoja djela prepoznali teoretičari umijeća ratovanja kao što su Sun Tuz i Von Clausewitz ili antički povjesničar Tukidid.

Za učinkovitu komuniciranje neophodno je razumjeti informacijsko okružje svijeta u kojem živimo. Želja za komuniciranjem, odnosno mogućnost komuniciranja prisutna je od najranijih početaka ljudske vrste kada je komunikacija bila limitirana osnovnim biološkim i prirodnim uvjetovanostima kao što je jačina glasa ili daljina pogleda.

² Narativ možemo tumačiti kao izjavu o identitetu, svrsi ili namjeri oko kojeg se ljudi mogu ujediniti.

Od početnih jednostavnih alata kao što je slanje poruka dimom, zvukom bubnjeva ili korištenjem glasnika, razvoj pisma odnosno mogućnost zapisivanja i čitanja poruke omogućio je protok informacija kroz vrijeme i prostor točno određenim primateljima te posljedično neograničenom broju primatelja. Pismo je omogućilo i pohranu znanja što je doprinijelo daljnjem razvitku društava. Daljnjim razvojem tehnologije, prvo tiskarskog stroja, koje su omogućile tiskanje knjiga i novina, zatim električne energije, telefona, radija, televizije, računala, interneta, mobitela, komunikacijski kanali mogli su se proširiti na nevjerojatne udaljenosti. Ljudi su mogli čitati, slušati i gledati informacije i na taj način oblikovati svoje znanje i stavove.

Pojava računala i mobilne tehnologije te razvoj interneta i društvenih mreža (npr. Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn itd.) omogućio je da danas pojedinac može pristupiti puno širem izvoru informacija nego prije, ali doveo je i do toga da taj isti pojedinac može informacije i širiti. Dostupnost informacijama putem različitih medija postala je realnost na svim razinama.

1.3. Primjena strateškog komuniciranja

Postizanje monopola nad obavijestima te dominacija nad njihovom uporabom nužno je za planiranje i vođenje operacija kojima se želi oblikovati znanje odnosno mnijenje ciljane skupine. Ostvarivanje ovakvog utjecaja u pravilu zahtjeva jasno postavljene ciljeve i zadaće te postojanje strategije (Akrap, 2011), a sve u okviru strateškog komuniciranja. Pod oblikovanjem znanja strateškim komuniciranjem Akrap prvenstveno misli na korpus javnog znanja koji postoji u javnom informacijskom prostoru i u njemu ima dominantan položaj i status, a najčešće se oblikuje pod utjecajem medija.

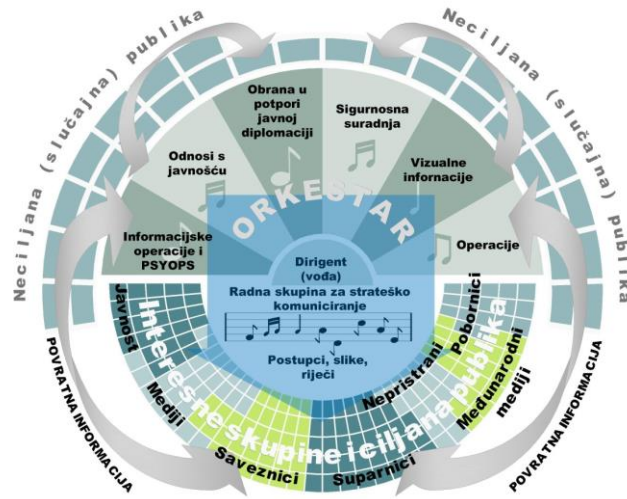
Djelotvorna strateška komunikacija se zasniva na preciznom i učinkovitom prijenosu informacija s ciljem postizanja odnosno ostvarenja željenog učinka na određenog pojedinca ili skupinu. Željeni učinak može biti istodoban, ali može biti i usmjeren ka budućem djelovanju odnosno usmjeren na razvijanje određenog znanja kod ciljane skupine koje će biti spremno za kasniju upotrebu.

Za uspješan transfer informacije potrebno je identificirati ciljanu publiku. Kompleksno informacijsko okružje i ciljana publika koju često ne razumijemo u potpunosti uvjetuju sistematičnost u pristupu te kad se jednom ciljana publika identificira potrebno je napraviti analizu za njeno kvalitetno

razumijevanje. Potrebno je prepoznati njenu mogućnost primanja informacija i njenu razinu znanja te identificirati najpogodniji dostupni komunikacijski kanal i alat. Uz slanje odgovarajuće poruke potrebno je osjetiti povratnu reakciju, neku vrstu povratne informacije kako bi znali da komunikacija djeluje. Ipak moramo biti svjesni kako zahvaljujući modernim medijima publika koja prima informaciju može biti daleko šira od ciljane, pretpostavljene publike.

1.4. Narativ

U pojašnjavanju što strateško komuniciranje u biti znači vrlo je slikovit način kada se povuče analogija između strateškog komuniciranja i glazbenog orkestra.³ Dirigent orkestra je vlada, skladba je strateško komunikacijski plan, a sami orkestar su različiti sudionici provođenja strateškog komuniciranja, kao što su odnosi s javnošću, javna diplomacija, obrambena podrška itd. Glazba koja nastaje je narativ. Ovisno o rezultatu koji se želi postići, različiti dijelovi orkestra će se koristiti u različitim trenucima, odnosno s različitim naglaskom. Dinamika glazbe će također varirati ovisno o dojmu koji dirigent želi ostvariti (Tatham, 2008).



Slika 1. Strateško komuniciranje kroz analogiju glazbenog orkestra, autor: Duje Ančić, prema izvoru: Tatham, 2008

Nakon promatranja ove analogije nameće se pitanje je li strateško komuniciranje manipulacija, „spin“ ili u najgorem

³ Analogija s orkestrom jako se česta upotrebljava u američkoj literaturi, poglavito vezano za koordinaciju djelovanja na strateškoj razini.

slučaju propaganda? ⁴ U svojoj suštini nipošto ne bi smjelo biti, niti jest. Strateško komuniciranje mora biti transparentno, iskreno i istinito. Normalno da svaka informacija koju publika, bilo koje vrste, prima je podložna interpretaciji publike, te iz tog razloga postoji i povratna informacija publike te se na taj način sustav zatvara. Međuodnos orkestra i publike stvara jedinstveni sustav koji se zove strateško komuniciranje. Uspjeh strateškog komuniciranja primarno ovisi o „*dirigentú*“, zatim i o „*orkestrú*“.

Kada govorimo o prijenosu informacije između onoga koji šalje poruku i onoga koji ju prima postoji pretpostavka da je proces strateškog komuniciranja uspješan, no znanstvenici i praktičari strateškog komuniciranja smatraju kako uspjeh u ispravnom prenošenju poruke iznimka, a ne pravilo. Što proizlazi od toga da onaj koji prima informaciju, kao što smo malo prije naveli poruku interpretira. Tako da je uspjeh ostvariv isključivo u izmjeničnom procesu u kojemu se poruka pojašnjava kroz uzastopnu izmjenu između publike i komunikatora.

Važna komponenta u osiguravanju usklađenosti razmjene, razumijevanja i prijenosa poruka unutar strateškog komuniciranja je narativ. Narativ možemo definirati kao „tematski i sustavan opis koji prenosi značenje od autora prema publici o određenom događaju“ (Tatham, 2008, str. 8).

Narativ nije samo skup riječi, on je temelj svake strategije. Njegova svrha je povezati zajedno sve aktivnosti vlade i njenih predstavnika pod isti krov. Narativ treba osigurati strukturu i važnost značenja određene situacije, a poruka nikada ne bi smjela biti odvojena od toka narativa. Ujedno, narativ mora biti fleksibilno osmišljen, tako da njegova suština ne bude izgubljena kako poruka korespondira sa trenutnim događajima. Najbolji i najuspješniji narativi su oni koji prihvaćaju ideje i terminologiju koja ima brzi odjek kod namijenjene publike.

Stoga svaka organizacija ili savez, koja želi uspostaviti kohezivnu komunikaciju koja podupire njezine temeljne vrijednosti treba razviti svoj narativ koji objašnjava svrhu te organizacije. Narativ treba biti jednostavan i sadržavati izjave o identitetu koji mogu razumjeti svi članovi organizacije te je u mogućnosti ujediniti ih. Savjetuje se, u

⁴ Spin - preusmjeravanje komunikacije; preusmjeravanje obavijesti (Jezični priručnik Coca-Cole, 2011)

cilju ispunjenja ovih osnovnih uvjeta, da narativ nema više od 200 riječi zbog jednostavnosti i jasnoće razumijevanja.

Narativ mora osigurati smjer, ili da se poslužimo analogijom orkestra, ton komunikacije i voditi donošenjem odluka, ujedno osigurati djelovanje svakog pojedinog člana organizacije na svim razinama. Treba povezati institucionalne želje organizacije s akcijama pojedinaca. Svaka odluka, akcija i aktivnosti komunikacija prvo se mora usporediti s narativom da se osigura da je usklađena s dugoročnim tonom i namjerom. Kao princip sve operacije se moraju voditi u okviru jasno definiranog narativa kao središta. Narativ stvara teme koje se onda mogu dostaviti u obliku specifičnih poruka za drukčije ciljanu publiku.

Možemo zaključiti kako je svrha strateškog komuniciranja pomoći razbiti i isporučiti taj središnji narativ i on će dalje podupirati koherentnost saveza i unaprijediti koordinaciju raznih poruka na svim raspoloživim kanalima – od političko-strateških, preko operativnih do taktičkih da bi se postigli pravi efekti.

Stoga razumjeti i pratiti narative je nužno za uspjeh. Ova kompleksna zadaća nije bez svojih izazova. Osigurati koherentnost poruka kroz sve kanale verbalne i neverbalne komunikacije je teško. Postoje prave opasnosti da se izgubi povjerenje ako ono što kažemo i ono što radimo nije usklađeno. Ako je povjerenje izgubljeno tada smo suočeni s apsolutnim gubitkom komunikacijske moći. Zato je opće razumijevanje narativa na svim razinama nužno.

1.5. Strateško komuniciranje kao predmet moći ili nadmoći

Tuđman (2013) navodi kako je sredinom 90-tih godina prošlog stoljeća svijet suočen s povijesnim diskontinuitetom kao posljedicom tehnološkog razvitka te je svjetska politika kao odgovor na nove oblike prijetnji i službeno prihvatila nove informacijske i komunikacijske tehnologije. Razvoj globalne informacijske infrastrukture doveo je do promjene u filozofiji međunarodnih odnosa gdje „mekana moć“ (eng. *soft power*) dobiva prednost pred „tvrdom moć“ (eng. *hard power*), a informacija postaje instrument nacionalne moći.

Ostvarivanje nacionalnih strateških ciljeva, ali i strateških ciljeva NATO-a i EU zahtjeva zajedničko djelovanje i jedinstvo napora. Zajedničko djelovanje se ostvaruje kroz suradnju, usklađenost i koordinaciju u upotrebi elementa nacionalne moći – diplomacije, informacije, vojske i

gospodarstva (SAD, n.d. a), općenito poznate pod akronimom DIME (eng. *Diplomacy, Information, Military & Economic - DIME*). U američkoj literaturi i strateškim dokumentima ova četiri pojma se najčešće pojavljuju zajedno, ali Josten (2006) tu još uvrštava i provedbu zakona te obavještajno djelovanje.

Kada govorimo o elementima nacionalne moći i strateškom komuniciranju znakovita je definicija Vijeća za nacionalnu sigurnost Sjedinjenih Američkih Država iz 2005. godine,⁵ a koja strateško komuniciranje definira kao koordinaciju državništva, odnosa s javnošću, javne diplomacije, informacijskih operacija i drugih aktivnosti, pojačanu političkim, ekonomskim i vojnim akcijama, na sinkroniziranom i koordiniran način (Josten, 2006).

Dok američka doktrina informacije stavljaju uz bok diplomaciji, vojsci i ekonomiji u drugim zemljama nema takve poveznice već se smatra kako informacije podupiru ekonomsku, diplomatsku i vojnu moć (Tatham i Le Page 2014).

Nadalje, neki autori smatraju kako redosljed nabiranja ne nosi posebnu težinu, dok drugi (Tuđman, 2009) tome pridaju važnost smatrajući kako stavljanjem informacijske moći na drugo mjesto znači da se i težište američke nacionalne i sigurnosne politike više oslanja na informacijske operacije nego na one vojne i gospodarske prirode.

Upravo ovi elementi nacionalne moći nam pokazuju kako je mekana moć u obliku diplomacije i informacije preuzela primat nad tvrdom vojnom moći. Sam pojam mekane moći u upotrebu je uveo Josef Nye 1990. godine koji je napisao kako SAD moraju ulagati u povezivanje i kako si najbogatija zemlja svijeta može uz bolje obrazovanje kod kuće priuštiti i međunarodni utjecaj koji donosi učinkovito ulaganje u međunarodnu pomoć informiranje. On smatra kako je potrebno povećati ulaganja u mekanu moć i stvoriti mehanizme ovisnosti nego ulagati u tvrdi moć odnosno u novi skupi oružani sustav. (Snow, 2009). Tuđman (2013) je citirajući Nye mekanu moć opisao kao sposobnost da ono što želite dobijete kroz privlačnost prije nego prisilom ili plaćanjem.

Tumačeći pojam privlačnosti Roselle (2014) se pozvala na Nyevu tezu kao je privlačnost više od uvjeravanja temeljem racionalnih elemenata. Iz toga proizlazi kako meka moć

⁵ Iz razdoblja prije nego je Condoleezza Rice prešla u Državno tajništvo SAD-a (eng. U.S. Department of State)

obuhvaća više od racionalnog i zadire u osjećaje. Ona smatra kako posljednji radovi o ulozi razuma i emocija na ljudsku spoznaju ukazuju kako logika i osjećaji podjednako utječu na uključenost publike u međunarodne odnose.

Ako pođemo od činjenice da su meka i tvrda moć konceptualno različite tada upotreba meke moći u upotrebi vojne sile posebno zanimljiva. Današnje sigurnosno okruženje nam jasno pokazuje trend upotrebe meke moći od strane pružatelja tvrde moći. Kao primjer takovog djelovanja istaknuto je djelovanje NATO-a u Afganistanu gdje su vojne snage na sebe preuzele važnu ulogu u stabilizaciji i razvoju zemlje. Ovakav koncept ide dalje u odnosu na Nyevu ideju kako dobro upravljano vojno djelovanje može biti izvor meke moći već uključuje da vojska uz element tvrde moći raspolaze i elementima meke (Roselle, 2014).

1.6. Javna diplomacija

Diplomaciju kao element nacionalne meke moći možemo promatrati u njenom tradicionalnom obliku koji najčešće podrazumijeva odnose između dviju vlada, a možemo i kroz javnu diplomaciju koju mnogi autori vide kao jasan alat u projekciji meke moći.⁶

Manheim (1994) navodi kako je pod pojmom javna diplomacija danas podrazumijevaju one aktivnosti koje su nekad pripisivane propagandi, ali se zbog loših povijesnih konotacija vezanih za pojam propaganda danas izbjegava koristiti.⁷

Po Snowu (2009) i Tayloru (2009) javna diplomacija je jedna od najdiskretnijih tema političke komunikacije 21. stoljeća. Tumačenje strateškog komuniciranja bez

⁶ „Pojam „diplomacija“ ima više značenja: 1) vođenje državnih poslova na području vanjske politike preko službenih odnosa s drugim državama i međunarodnim organizacijama; 2) oblik i sadržaj odnosa između država što nastaju i održavaju se službenim vezama i kojima se nastoje uskladiti interesi odnosnih država postizanjem pojedinih sporazuma i općim sporazumijevanjem, 3) sposobnost, znanje, umješnost vođenja pregovora s drugim državama; 4) vanjsko predstavljanje države; 5) karijera, poziv predstavljanja i zastupanja država u odnosima s drugim državama, pripadnost krugu osoba koje obavljaju poziv“ (Berković, 2006., str. 13)

⁷ propaganda - (lat. propagare – rasprostraniti) plansko širenje učenja i principa (vjerskih, revolucionarnih i sl.), svrha je propagande da ljudi u potpunosti shvate neki novi nazor o svijetu i da ga prihvate kao svoj za duže vrijeme (Klaić, 1974) Upotreba propagande može biti dobronamjerna (primjer američkog New Deal) ili kako se najčešće i poima, zlonamjerna (nacistička propaganda). (Jugo, 2012)

pojašnjenja pojma javna diplomacija ne bi bilo potpuno, osobito imajući u vidu kako su ovi pojmovi često izjednačavani uključujući još i pojam propaganda (Vlahos, 2009). Ako pođemo od NATO-a i američke definicije strateške diplomacije javna diplomacija predstavlja sastavni dio strateškog komuniciranja.

Cull (2009) navodi kako je pojam javne diplomacije 1965. godine osmislio Edmund Gulion prema kojem se javna diplomacija bavi utjecajem na javno mnijenje o formiranju i provedbi vanjske politike. Po njemu ona obuhvaća dimenziju međunarodnih odnosa izvan tradicionalne diplomacije, brigu vlade o javnom mnijenju u drugim zemljama, interakciju interesnih grupa jedne države s onima u drugoj, izvješćivanje o vanjskim poslovima i njegovom utjecaju na politiku, komunikaciju između onih čiji je posao komunikacija, kao što su diplomati i strani dopisnici te proces interkulturalnih komunikacija.

Nye javnu diplomaciju vidi kao izgradnju dugotrajnih odnosa i kao stvaranje pogodnog okruženja za provedbu vladine politike. Ukazuje na višeznačnost i slojevitost javne diplomacije ističući njezine tri ključne dimenzije: objašnjavanje konteksta unutarnje i vanjske politike kroz svakodnevnu komunikaciju koja može trajati od nekoliko sati do nekoliko dana; strateško komuniciranje o nekoliko jednostavnih tema u širem vremenskom rasponu od nekoliko tjedana ili mjeseci do nekoliko godina; i razvoj trajnih odnosa tijekom godina ili čak desetljeća putem osobnih kontakata i u sklopu razmjena studenata, stipendija, informativnih skupova, konferencija, seminara i sl. (Glavaš Kovačić, 2013).

Po Akrapu (2011) javna diplomacija predstavlja jedan od ključnih načina otvorenog i javnog djelovanja uz pomoć kojeg se izravno utječe na strane vlade i institucije te njihovo stanovništvo izravnim oblikovanjem javnog znanja. U ovoj definiciji jasno je navedeno kako je ciljana publika javne diplomacije strana javnost. Neke zemlje, primjerice SAD su čak zabranjivale izlaganje domaće javnosti porukama javne diplomacije što je jako dobro opisano Manheim (1994). Ipak, u današnjem svijetu suvremenih komunikacija i društvenih medija moramo biti svjesni kako je ograničavanje izlaganju određenom propagandnom djelovanju sve teže, ako ne i nemoguće izvesti.

Kada govorimo o odnosu strateškog komuniciranja i javne diplomacije Cornish i dr. (2011) spominju i tezu kako je neuspjeh diplomata koji se bave javnom diplomacijom da

promišljaju i djeluju strateški doveo do potrebe da se komunikacija jasnije pozicionira unutar politike i strategije.

Kako ćemo kroz rad javnu diplomaciju promatrati kroz prizmu strateškog komuniciranja, koja u sebi sadrži dva elementa nacionalne moći, dodatno ćemo joj se vratiti u nastavku teksta kada budemo govorili o NATO-u i EU.

1.7. Odnosi s javnošću

Uz javnu diplomaciju drugi važni alat kada govorimo o utjecaju strateškog komuniciranja na široku javnost imaju odnosi s javnošću. Tako ih Britanski Institut za odnose s javnošću definira kao svjesnu, planiranu i održivu aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti (Jugo, 2012).

Za razliku od javne diplomacije u hrvatskim okvirima ima više literature koja se bavi ovim područjem tako Tomić (2008) opisuje odnose s javnošću kao proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa. Skoko (2004) odnose s javnošću vidi kao vještinu kojom se, koristeći komunikološke, psihološke i sociološke dosege, utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog imidža i ugleda organizacije u javnosti te se održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti, radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta.

Jugo (2012) ističe kako se odnosi s javnošću, kao i javna diplomacija, često nepravilno dovode u vezu s propagandom. Dok se propaganda stalno oslanja na samohvalu i sklona je omalovažavanju primatelja poruke i svrha joj je osigurati nekritično prihvaćanje koje se obično postiže buđenjem emocija i provociranjem duhovne razine, odnosi s javnošću imaju pozitivan ton, nastoje izbjeći pretjerano hvaljenje ili euforično samozadovoljstvo, a usmjereni su prema postizanju dogovora, prihvaćanju i potpori.

Po Akrapu (2011) rad s medijima i javnošću teži u stvarnom vremenu, putem provjerenih, pouzdanih i vjerodostojnih medija, širokoj publici dostaviti vlastito viđenje povijesti, sadašnjosti i budućnosti pojedinog pitanja, događaja ili procesa. Imajući u vidu današnju dostupnost raznih medija te mogućnost stvaranja i prenošenja informacije od strane

bilo kojeg pojedinca u svijetu koristeći suvremene komunikacije i društvene mreže jasna je razina globaliziranosti u kojoj suvremeni odnosi s javnošću djeluju.

Globalnost i sveprisutnost informacija i medija danas navode nas na zaključak kako odnose s javnošću više ne možemo promatrati kao sredstvo koje je prvenstveno usmjereno prema domaćoj javnosti već i onoj inozemnoj posebice ako se radi o vanjskoj politici, sigurnosti ili obrani. Takav način shvaćana se može vidjeti i na javnim stranicama Ureda za odnose s javnošću Državnog tajništva SAD-a koje jasno navodi domaće i međunarodne medije kao svoju ciljanu publiku kada komunicira informacije koje za svoj cilj imaju promicanje interesa vanjske politike i nacionalne sigurnosti SAD-a te širenje razumijevanja američkih vrijednosti (SAD, n.d. b). Odnosi s javnošću dodatno dobivaju na važnosti zna li se kako je strateško komuniciranje često ustrojstveno svrstano pod odnose s javnošću kao što je slučaj i u Državnom tajništvu SAD-a.

1.8. Aktualni sigurnosni izazovi kroz paradigmu strateškog komuniciranja

Na razvoj strateškog komuniciranja u NATO-u, a posebice u EU uvelike je utjecalo europsko sigurnosno okruženje. Možemo reći kako danas luk nestabilnosti okružuje većinu zemalja NATO-a i EU-a. S juga rat u Siriji i rastuća nestabilnost na Bliskom istoku i Sjevernoj Africi predstavljaju ozbiljne prijetnje europskoj sigurnosti, stabilnosti i zajedništvu, a na istoku smo svjedoci ruske agresije na Ukrajinu. Nepoštivanje međunarodnog prava te širenje propagande stvaraju ozbiljnu nestabilnost.

1.8.1. Jug – rat u Siriji

Uz al-Quaidu, rat u Siriji etablirao je ISIL koji zauzevši velika područja Sirije i Iraka planira daljnja širenja s ciljem širenja kalifata⁸ koji se temelji na ekstremnoj iskrivljenoj verziji islam.

Ovi sukobi rezultirali su velikim brojem izbjeglica koji uz sve veći broj migranata iz Afrike i Azije traže utočište u Europi stavlajući tako europske zemlje pred novi sigurnosni izazov.

⁸ Puni naziv ISIL-a je „The Islamic State of Iraq and the Levant“ (Islamska država Sirije i Levanta), ali se u literaturi i medijima podvodi i pod drugim akronimima ili izvedenicama iz naziva, npr. IS, Daesh.

U isto vrijeme posljednji teroristički napadi na Francusku i Belgiju potvrdili su nam kako teroristi ne žive daleko izvan naših granica, nego žive među nama, u zemljama članicama NATO-a i EU i u našem neposrednom susjedstvu. Oni zastrašuju i komuniciraju i iznutra, a u svojoj komunikaciji uvelike koriste suvremene medije i društvene mreže. Na žalost danas postajemo svjesni da su se svojim propagandnim djelovanjem al-Quaida, ISIL i ostale slične organizacije pokazale daleko vještijima u utjecaju na međunarodno javno mnijenje od institucionalnih dionika (Iverson, 2008).

Tako danas ISIL vodi iznimno sofisticiranu informativnu kampanju sa širokim rasponom ciljane publike diljem svijeta, a radi zadobivanja podršku za svoje širenje na Bliskom istoku. I dok naziv organizacije predstavlja osnovnu poruku, sami narativi se može podijeliti u tri glavne teme: političke, vjerske i društvene. Kako bi se uspješno nosili s ovim izazovima potrebno je da sve zemlje shvate strateške ciljeve ISIL-a i način kako oni formuliraju svoje poruke. Ključ uspjeha u borbi protiv ISIL-a je da se kroz edukaciju domaće i ciljane publike, ujedno i razumijevanje njihove strukture izgradi otpornosti na njegovo djelovanje.

1.8.2. Istok – agresija na Ukrajinu

Sigurnosni izazovi Europi prijete i iz istočnog susjedstva. Svojom agresijom na Ukrajinu i aneksijom Krima, Rusija je pokazala nepoštovanje kako prema međunarodnom pravu tako i prema zajedničkim europskim vrijednostima. Rusija je od zemlje partnera, kako je okarakterizirana i u Europskoj sigurnosnoj strategiji iz 2003. godine, postala zemlja koju se doživljava kao prijetnju. (EU, 2003) Narativ kojim Rusi opravdavaju ovakvo djelovanje zasniva se na pogrešnom mišljenju o namjernom ponižavanju i iskorištavanju Rusije od prestanka Hladnog rata.

Današnji izazov koji Rusija stavlja pred mnoge članice NATO-a i EU ne leži u upotrebi tvrde moći, odnosno izravnoj vojnom sukobu, već se zasniva na propagandi,⁹ ucjeni

⁹ Problem ruske propagande u Ukrajini neki su nazivali čak i informacijskim ratom. Ruski mediji su putem državne televizije prikazivali neistinito stanje u Ukrajini te obmanjivali rusku javnost, koja se primarno odnosila na intenzitet ruske uključenosti u sukobima u Ukrajini. Ova propaganda se nije zadržala samo na Rusiji već se širila na okolne države, uključujući EU i NATO članice, koje imaju veliki broj ruskog manjinskog stanovništva.

energentima i kibernetičkom ratovanju.¹⁰ Ovakav oblik hibridnog djelovanja samo po sebi nije nov, ali intenzitet, razmjer i brzina djelovanja svakako jesu.

Ruska dezinformacijska propaganda je vrlo suptilna i dobro promišljena, te možemo govoriti o metodama već spominjane meke moći. Jedan od primjera je manipuliranje vijestima preko RT¹¹ televizijskog kanala koji u Rusiji ima status provokativnog i nezavisnog medija koji propituje goruća svjetska pitanja, dok u biti kroz negativan publicitet prema EU-u i SAD-u ostavlja dojam kako se Rusija brani od europskih i američkih napada, te brani Ruse u Ukrajini. Također, proruske međunarodne nevladine organizacije i mediji na više stranih jezika konstantno promoviraju ruske ciljeve i akcije na način da se stvara neistinita slika o stanju u Ukrajini (Bentzen i Russell 2015).

Svjesni široke prirode ovih sigurnosnih izazova NATO i EU, uključujući naravno i zemlje članice, poduzimaju mjere kako bi adekvatno odgovorili izazovima koje u određenoj mjeri možemo okarakterizirati kao hibridno ratovanje.¹² Upravo zajednički rad NATO-a i EU i međusobna suradnja zemalja članica trebala bi rezultirati mogućnostima koje nadilaze zbroj zasebnih mogućnosti uključenih zemalja. Ključ uspješnog odgovora na ovu prijetnju leži u spremnosti i otpornosti civilnog sektora, kibernetičkoj obrani i strateškoj komunikaciji.

2. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U SJEVERNO ATLANTSKOM SAVEZU

NATO je politički i vojni savez čija je svrha čuvanje mira i sigurnosti koristeći politička i vojna sredstva. Politički NATO

¹⁰ Kibernetičko ratovanje (eng. Cyberwarfare) je sukob najčešće temeljen zloupotrebi interneta koji uključuje politički motivirane napade na informacije i informacijske sisteme. Kibernetički napadi mogu, uz razne druge mogućnosti, onesposobiti službene web stranice, i mreže, poremetiti ili onesposobiti temeljne radne funkcije, ukrasti ili obznaniti klasificirane podatke ili oštetiti financijske sustave. (Rouse, 2010)

¹¹ RT televizijski kanal koji se ranije zvao Russia Today.

¹² Hibridno ratovanje se može okarakterizirati kao centralno osmišljena i nadzirana upotreba prikrivene i otvorene taktike provedene vojnim ili nevojnim sredstvima. Te taktike uključuju obavještajno djelovanje, kibernetičke operacije, ekonomski pritisak i upotrebu konvencionalnih snaga. Velike dezinformacijske kampanje dizajnirane za upravljanje narativom sastavni su dio hibridnih kampanja, a sve sa ciljem uspostave političkog utjecaja ili čak dominacije nad određenom zemljom u svrsi potpore nadređenoj strategiji. (EU, 2015c)

promiče demokratske vrijednosti te obrambenu i sigurnosnu suradnju s ciljem izgradnje povjerenja i sprječavanja sukoba prvenstveno kroz mirno rješavanje sporova. Ako politički, odnosno diplomatski naponi nisu dovoljni NATO ima na raspolaganju vojne kapacitete rješavanja sukoba bilo u okviru Sjevernoatlantskog ugovora („Narodne novine – Međunarodni ugovori“ broj 3, 2009.), posebice članka 5., pod mandatom UN-a,¹³ samostalno ili u suradnji s drugim zemljama ili organizacijama. U odlučivanju u okviru NATO-a sve članice imaju jednako pravo glasa. Odluke moraju biti jednoglasne i konsenzualne, a članice moraju poštivati osnovne vrijednosti Saveza (NATO,2013d).

Svijest o važnosti strateškog komuniciranja, mada se nije koristio ovaj pojam, nastala je svega nekoliko godina nakon osnutka NATO-a. 1950. godine osnovana je NATO-ova služba za informiranje (eng. *NATO Information Service*). Svoj puni radni kapacitet uspostavila je 1953. godine kada su u potpunosti zaživjeli informacijski i komunikacijski programi prema javnosti. Važnost suradnje s civilnim sektorom, ne samo vojnim, dodatno je naglašena 1956. godine u Izvještaju tri mudraca (eng. *Report of the Tree Wise Men*).¹⁴ U njemu je istaknuto i prepoznato kako stanovnici zemalja članica moraju znati više o NATO-u ako ga žele podržati. Kako bi se to ostvarilo potrebna je promocija informacija o NATO-u, a javno razumijevanje NATO-a i atlantske zajednice treba biti zajednički poduhvat Saveza i njenih članica.

Od tada pa sve do danas NATO sustavno radi na programima informiranja, koji se s vremenom mijenjaju i prilagođavaju. Kako vodeći računa o informacijama koje se priopćavaju javnosti, do medija kroz koji će se te informacije prenositi. Zemlje članice imaju prvenstvo kada je u pitanju prenošenje informacija, no NATO potiče javnu raspravu i razumijevanje unutar organizacije.

¹³ Npr. NATO misija KFOR na Kosovu

¹⁴ „Izvještaj tri mudraca“ nastao 1956. godine sastavila su tri ministra vanjskih poslova Norveške, Italije i Kanade (Halvard Lange, Gaetano Martino i Lester B. Pearson) na inicijativu NAC-a, s ciljem informiranja vijeća kako da proširi svoju suradnju prema civilnom društvu i na taj način ojača cjelokupnu NATO zajednicu. Također je zadaća izvještaja bila kako da se uspostavi efikasnija i kvalitetnija suradnja zemalja članica saveza u smislu međusobnog strateškog komuniciranja s namjerom ostvarivanja bolje koordinacije i međusobne suradnje. Nažalost dugi niz godine zaključci izvještaja o međusobnoj koordinaciji država članica nisu bili primjenjivani, već su vodeće, odnosno najjače članice provodile individualno svoje interese. (Kaplan, 2006)

Komuniciranje u okviru NATO-a funkcionira na približno isti način na koji i sam NATO djeluje. Temelji se na suradnji, pregovaranju, spremnosti ka kompromisu, međusobnim odnosima i znanju nastalom tijekom vremena koje svoje uporište ima na NATO-vim politikama i doktrini. Kao organizacija utemeljena na konsenzusu bilo je potrebno razviti snažan okvir, odnosno definirati procese na koji način upravljati komunikacijskim procesom u okviru cjelokupne organizacije. Upravo u definiranju ovih procesa leži snaga NATO-ovih komunikacija, a o njima ćemo detaljnije kasnije kroz tekst.

Odgovornost komuniciranja, tj. postavljanje strateških ciljeva, je na vodstvu NATO-a odnosno prvenstveno na glavnom tajniku NATO-a i Sjevernoatlantskom Vijeću (dalje u tekstu – NAC; eng. *North Atlantic Council*),¹⁵ što je i prepoznato i u Vanjskoj reviziji NATO-ovih komunikacija (eng. *External Review of NATO Communications*) iz travnja 2016. godine. Iz toga se može zaključiti kako o glavnom tajniku, odnosno o vodstvu na svim razinama ovisi prenošenje poruka kroz različite kanale komunikacije. Pomoćnik glavnog tajnika za javnu diplomaciju (eng. *Assistant Secretary General for Public Diplomacy*) nadzire koordinaciju strateškog komuniciranja kao i opseg raspoloživih komunikacijskih alata i resursa.

Kao što je u prethodnom poglavlju rečeno, strateško komuniciranje odvija se na nekoliko područja. Tako u okviru NATO-a brigu o odnosima s medijima, odnosno vanjskim agencijama obavljaju odnosi s javnošću. Odnos s drugim diplomatskim, vladinim, parlamentarnim, obrazovnim, znanstvenim i ostalim grupama odgovornost je javne diplomacije. Njen cilj je aktivno jačati javnu sliku NATO-a, potičući povjerenja i podršku NATO-u. Sastavni dio NATO strateškog komuniciranja su i MPA, Info Ops i PsyOps. Ovi oblici strateškog komuniciranja prvenstveno su namijenjeni za operacijsko djelovanje i sastavni su dio vojno civilne suradnje u okviru NATO-a o čemu ćemo detaljnije u nastavku teksta.

NATO strateško komuniciranje definira kao koordiniranu i odgovarajuću upotrebu NATO-ovih komunikacijskih aktivnosti i mogućnosti kao što su javna diplomacija, odnosi s javnošću, vojni odnosi s javnošću (MPA), informacijske operacije (Info Ops) i psihološke operacije (PsyOps), kao

¹⁵ NAC je glavno političko tijelo za donošenje odluka unutar NATO-a.

podrška NATO-voj politici, operacijama i aktivnostima, kako bi se unaprijedili ciljevi NATO-a.

Imajući u vidu kompleksnost jednoznačnog shvaćanja strateškog komuniciranja u NATO članicama Tatham i LaPage (2014) su izdvojili određene interpretacije ključnih karakteristika strateškog komuniciranja koje uključuju:

- razumijevanje, informiranje i uključivanje publike o planiranim interesima i ciljevima utječući na njenu percepciju, stavove, uvjerenja i ponašanje;
- usklađivanje aktivnosti, slika i riječi kao podršku određenoj politici i njenom planiranju kako bi se ispunili strateški ciljevi;
- uvažavanje da sve operacije i aktivnosti imaju vrlo važnu komunikacijsku komponentu, jer sve što NATO kaže i radi, ili ne kaže i ne učini, ima željene i neželjene posljedice kod ciljne ili neke druge publike;
- razumijevanje da strateško komuniciranje nije pomoćna funkcija, već sastavni dio planiranja i vođenje svih vojnih operacija i aktivnosti.

2.1. Civilna dimenzija

2.1.1. Javna diplomacija

NATO-ova definicija javne diplomacije jest: „NATO civilno komuniciranje, naponi napravljeni u otvaranju organizacije kao i alati potrebni za promicanje svijesti i izgradnji razumijevanja i potpore NATO-ovoj politici, operacijama i aktivnostima na kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom planu, a sve u skladu s nacionalnim naporima zemalja članica.“ (NATO, 2009a, str. 1). Jačanje NATO-ovog javnog imidža te brigu o povjerenju i potpori postiže se promičući dijalog i uvažavanje. Paralelno s ovim procesima izgrađuje se javno znanje i potiče uključenost u javnu raspravu o sigurnosnim pitanjima.

Kada govorimo o političko-civilnoj dimenziji strateškog komuniciranja moramo istaknuti kako Odbor zamjenika stalnih predstavnika pri NATO-u (eng. *NATO Deputies Committee*) u ime NAC-a vodi cjelokupne strateške komunikacije NATO-a. Odbor za javnu diplomaciju (eng. *Committee on Public Diplomacy – CPD*) daje preporuke NAC-u kako da potakne razumijevanje javnosti i davanje podrške ciljevima NATO-a. U tom smislu Odbor je

odgovoran za planiranje, implementaciju i procjenu NATO-ove strategije javne diplomacije. Programi koje provodi NATO imaju sveobuhvatni pristup strateškom komuniciranju koji se ne provodi samo prema civilnoj javnosti, nego i prema vojnom dijelu NATO-a.

U okviru NATO-a informacije o programima i aktivnostima provodi Uprava za javnu diplomaciju (dalje u tekstu: PDD; eng. *Public Diplomacy Division*) čiji je cilj jačanje NATO-ovog javnog imidža te promicanje povjerenja i potpore u NATO-u (NATO, 2015a). PDD koordinira sve aktivnosti javne diplomacije i strateškog komuniciranja na nivou NATO-a, civilne i vojne. PDD nastoji komuniciranjem pristupiti što većem broju heterogenih skupina korištenjem suvremenih komunikacijskih alata i tehnologija, a primarno komunicira preko svoje internetske stranice, društvenih mreža i drugih oblika digitalnih medija. U tome koristi ne samo svoje predstavnike, već i državnike, političare, predstavnike akademske zajednice, mladež i uvažene predstavnike lokalnih zajednica. Programi koje provode su orijentirani, ne samo na to što NATO kao organizacija radi i na što troši novac poreznih obveznika, već i na otvaranje rasprava oko tema kao što su sigurnost i važnost utjecaja NATO-ovih operacija na sigurnost u svijetu (NATO, 2015c).

Sukladno NATO okviru za javnu diplomaciju 2015. – 2016. (eng. *NATO's Public Diplomacy Framework 2015-2016*) ciljana publika na koju se želi utjecati su mediji, kreatori politika i profesionalci te generacija nakon Hladnog rata. Mediji su važni jer su oni najučinkovitiji način za doprijeti do velike publike neovisno radilo se o zemlji članici, zemlji partneru, nekoj trećoj zemlji ili online publici (NATO, 2015a).¹⁶ Kreatori politika i profesionalci su važni jer postoji trajan napor da se kod donositelja odluka kako u NATO zemljama tako i šire razvije dublje razumijevanje za dodatne vrijednosti koje NATO nudi. Generacija nakon Hladnog rata je važna jer sve veći postotak populacije u zemljama NATO-a koji je stasao u sigurnosnom okruženju nakon Hladnog rata, a s kojim je nužno komunicirati o relevantnosti NATO-a.

2.1.2. Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću generiraju sve medijske proizvode. Njihovim radom upravlja glasnogovornik, a odjel kojem je na

¹⁶ Zbog opće uvriježenosti nismo prevodili pojam online, a po shvaćanju autora pojam se u ovom kontekstu odnosi se na česte korisnike Interneta i suvremenih digitalnih oblika komunikacije.

čelu izrađuje nacрте svih izjava za medije, govore, natuknice za medije, brigu o društvenim mrežama itd. vodeći računa da kvalitetno obuhvati sve aktivnosti NATO-a. Odjel također obavlja savjetodavnu ulogu i daje smjernice vojnim zapovjednicima te prati sve medijske novosti izvješćujući o onima koje su od značaja za NATO, pružajući i savjet kako na iste reagirati ako je potrebno (NATO, 2016c).

Cilj odjela zaduženog za medije je zadržati te povećati javnu potporu NATO-ovim politikama i djelovanjima pozitivno predstavljajući snagu, spremnost i jedinstvo članica. Važnost njegovog rada očituje se u činjenici da istaknutim i točnim izvještavanjem doprinosi očuvanju NATO-ovog kredibiliteta.

Kao što smo već napomenuli, odnosi s javnošću su prvenstveno usmjereni prema domaćoj javnosti što su u ovom slučaju mediji zemalja članica, dok partnerske zemlje i Rusiju možemo svrstati u sekundarnu skupinu.

2.2. Vojna dimenzija

Kada govorimo o civilno-vojnim odnosima u kontekstu NATO strateškog komuniciranja važno je uspješno uskladiti cijelost vojnih napora s nužnošću potpune kontrole procesa komuniciranja od strane političko-civilnog djela NATO-a (NATO, 2016c).

Međunarodno vojno osoblje (dalje u tekstu: IMS; eng. *International Military Staff*) je izvršno tijelo Vojnog odbora (dalje u tekstu: MC; eng. *Military Committee*) zaduženo za pružanje strateških i vojnih savjeta MC-u koje pak savjetuje NAC o vojnim aspektima politika, operacija i transformacija u okviru NATO-a (NATO, 2015c).

IMS je ujedno zadužen i za poslove koordinacije i usklađivanja pružajući na taj način nužnu poveznicu između političkog dijela NATO-a zaduženog za donošenje strateških odluka, NATO-ovih strateških zapovjednika, nacionalnih vojnih predstavnika zemalja članica kao i partnerskih zemalja te međunarodnog civilnog osoblja.¹⁷ Važnost IMS-a je u njihovom učinkovitom radu na razmjeni informacija i stajališta vojnih predstavnika, međunarodnog civilnog osoblja, NATO zapovjedne strukture (eng. *NATO Command*

¹⁷ NATO-ovi strateški zapovjednici su: vrhovni saveznički zapovjednik za Europu (Supreme Allied Commander Europe – SACEUR) i vrhovni saveznički zapovjednik za transformaciju (Supreme Allied Commander Transformation - SACT)

Structure – NCS), višenacionalnih radnih grupa u okviru NATO-a i NATO-ovih agencija (NATO, 2015b).

Savjetnik predsjedavajućeg MC-a za odnose s javnošću i strateško komuniciranje (u daljnjem tekstu PASCAD; eng. *Public Affairs and Strategic Communications Advisor*) ima ključnu komunikacijsku ulogu u okviru IMS-a. On je zadužen savjetovati predsjedavajućeg IMS-a, njegovog zamjenika i generalnog direktora IMS-a o strateškom komuniciranju i odnosima s javnošću. Iako je po položaju predsjedavajući MC ujedno i prvi vojni glasnogovornik NATO-a PASCAD u pravilu obavlja dužnost glasnogovornika predsjedavajućeg MC-a te tako predstavlja glavni izvor informacija o svim aktivnostima i temama u svezi rada MC-a. Također, PASCAD i njegov tim usko surađuju s članovima međunarodnog civilnog osoblja koji rade na različitim komunikacijskim i informacijskim programima.

2.2.1. NATO zapovjedništva

Kada je u pitanju strateško komuniciranje strateških zapovjedništava u okviru NATO saveza možemo reći kako istaknutiju ulogu ima Zapovjedništvo za operacije (dalje u tekstu: ACO; eng. *Allied Command Operations*) koje je zaduženo za planiranje i provedbu NATO-ovih operacija.

Zapovjedništvo za transformaciju (dalje u tekstu: ACT; eng. *Allied Command Transformation*) je zaduženo za transformaciju NATO vojnih snaga i sposobnosti inkorporirajući nove doktrine radi podizanja vojne učinkovitosti NATO-a (NATO, 2014b). Poslovi vezani za strateško komuniciranje nisu među glavnim aktivnostima ACT-a, a samo komuniciranje unutar ovog zapovjedništva većinom je usmjereno na unutarnju publiku i zemlje članice i tiče se poslova koji se obavljaju i usuglašavaju na razini zapovjedništva. Iz tog razloga ostatak teksta ćemo posvetiti strateškom komuniciranju na razini ACO-a.

ACO se sastoji se malog broja stalnih sjedišta, svako sa svojom posebnom zadaćom, dok je sam Vrhovni saveznički zapovjednik u Europi (dalje u tekstu: SACEUR; eng. *Supreme Allied Commander Europe*) smješten u Vrhovnom zapovjedništvu savezničkih snaga Europa, poznatijem kao SHAPE (eng. *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*) (NATO, 2014c). ACO je zadužen za koordinaciju i odgovarajuću upotrebu cijelog niza, NATO-ovih komunikacijskih sposobnosti koje u slučaju NATO-a uključuju MPA, Info Ops i PsyOps (NATO, 2012a).

MPA su odgovorni za promicanje NATO-ovih vojnih ciljeva i zadataka kako bi se podigla svijest i razumijevanje vojnih aspekata Saveza. To uključuje planiranje i vođenje odnosa s medijima, internu komunikaciju i odnose sa zajednicom. Vojni odnosi s javnošću, na svim razinama zapovijedanja izravno podupiru zapovjednika i zbog toga se ne može dalje delegirati ili prebaciti na podređenu ili neku drugu funkciju (NATO, 2011a).

Zadaća Info Ops-a je analiza, planiranje, procjena i integriranja informativnih aktivnosti s ciljem postizanja željenih učinaka na volju, razumijevanje i sposobnost protivnika, potencijalnih neprijatelja i od NAC-a odobrene publike u kontekstu potpore ciljevima misije Saveza (NATO, 2012c).

PsyOps su planirane aktivnosti u kojima se koriste komunikacijske metode kao i druga sredstva usmjerena prema odobrenoj publici kako bi se utjecalo na percepciju, stavove i ponašanja, koja utječu na postizanje političkih i vojnih ciljeva (NATO, 2012b).

Ipak imajući na umu način odobrenja korištenja Info Ops-a i PsyOps-a pod posebnim okolnostima koje uključuju plan operacije (eng. Operation Plan – OPLAN) i odobrenje NAC-a u ovom radu se neće detaljnije obraditi osim što će se kratko, sukladno Združenoj zajedničkoj doktrini za informacijske operacije (eng. Allied Joint Doctrine for Information Operations), osvrnut na vezu MPA i Info Ops-a u kontekst odgovora na trenutne izazov asimetričnog i hibridnog ratovanja.¹⁸

Komunikacijske zadaće na razini SHAPE-a potpadaju pod dvije glavne ustrojstvene grane. Prva je u okviru Uprave za operacije (eng. *Operations Directorate*) pod koju spadaju Info Ops i PsyOps, a druga je Savjetodavna grupa osoblja (eng. *Staff Advisory Group*) gdje spadaju vojni MPA i strateško komuniciranje.

2.2.2. Vojni odnosi s javnošću

Admiral Di Paola je u predgovoru publikacije na temu NATO-

¹⁸ Po Bariću do asimetričnog ratovanja dolazi kada je jedna oružana skupina superiornija i konvencionalno ustrojena, predvidljiva u postupanju dok druga nema čvrstu organizaciju, ne pridržava se pravila međunarodnog prava i nepredvidiva je u svom djelovanju. (Prezentacija s predavanja general-pukovnika dr. sc. Slavka Barića na Ratnoj školi "Ban Josip Jelačić", 2015)

ove politike vojnih odnosa s javnošću (eng. *NATO Military Public Affairs Policy*) izjavio kako su NATO-ovi stručnjaci za odnose s javnošću pred izazovom kako širokoj i raznovrsnoj publici, uključujući i medije, objasniti složenost zadata s kojima se vojska susreće u odgovoru na izazove 21. stoljeća te ulogu vojske kao potpore donosiocima političkih odluka (NATO, 2011a). Upravo su ti izazovi od posebnog značaja tijekom kriznih situacija kada je NATO primoran djelovati.

MPA treba promatrati u kontekstu šire slike NATO-ovih strateških komunikacija čiji je dio. Možemo reći kako su MPA odgovorni za promidžbu NATO vojnih ciljeva u svrhu podizanja svijesti i razumijevanja za vojne aspekte NATO djelovanja. Na neki način može ih se opisati kao zrcalni prikaz PDD-a, ali na vojnoj strani NATO-a (NATO, 2016c). Za svoj rad MPA izravno je odgovaran SACEUR-u, a vanjska komunikacija koja uključuje odnose s medijima i otvaranje prema najvažnijim vanjskim čimbenicima te unutarnja komunikacija i odnosi sa zajednicom predstavljaju tri osnovne funkcije vanjskog komuniciranja (NATO, 2014a).

Tri osnovne funkcije MPA su vanjske komunikacije (odnosi s medijima, doseg do ključnih vanjskih dionika), interne komunikacije i odnosi u zajednici. Njihov posao je informirati, a ne utjecati, s naglaskom na pružanje točnih i pravodobnih informacija.

Kao što je razvidno i iz njihovog položaja u NATO strukturi MPA su posebno važani u kontekstu NATO-ovih operacija. Danas je svaki aspekt NATO-ovih operacija globalno dostupan u realnom vremenu stoga MPA moraju iskoristiti sve dostupne alate i tehnologije da prenesu NATO-ovu poruku, ali moraju biti svjesni činjenice kako i protivnička strana raspolaže istim sredstvima i mogućnostima za širenje svoje ideje. Stoga je nužno da poruka koju NATO širi bude istinita, pravovremena, konzistentna te da djelovanje trupa na terenu bude u skladu s onime što se govori.

2.2.3. Info Ops i PsyOps

Kako su Info Ops i PsyOps prvenstveno vezane za provedbu operacija i već su dijelom opisane u ovom radu nećemo ih detaljnije obrađivati. Ipak, u kontekstu NATO-ove doktrine važno je pripaziti na distinkciju između MPA i zadata i mogućnosti u okviru Info Ops-a i PsyOps-a gdje je suradnja nužna osobito u kontekstu odgovora na trenutne izazove asimetričnog i hibridnog ratovanja. Zajednička saveznička doktrina za informacijske operacije (eng. *The*

Allied Joint Doctrine for Information Operations) iz 2009. godine ističe nužnost suradnje ova dva područja kako bi se osiguralo da ciljana publika primi jednoznačnu koordiniranu i pravovremenu poruku neovisno o različitim kanalima kojima se poruka isporučuje i činjenici da se većinom radi i o različitoj publici (NATO, 2009b).

Učinkoviti MPA podupiru Info Ops u suprotstavljanju protivničkoj propagandi iznoseći istinu o NATO-ovim aktivnostima. Iako različite discipline zajedno povezane izravno su zadužene za borbu protiv širenja dezinformacija i odvratanje djelovanja protivnika.¹⁹ Kod provođenja operacija osobito je bitno osigurati potpunu, kako sadržajnu tako i vremensku, koordiniranost na svim razinama djelovanja kako bi osigurali da poruka koju vojska šalje vanjskoj publici bude u funkciji kredibiliteta i učinkovitosti same operacije.

2.3. NATO danas i relevantnost strateškog komuniciranja

Kako bi NATO uspješno odgovorio na suvremene sigurnosne izazove svaka odluka, djelovanje i komunikacijska aktivnost prvo se mora usporediti s narativom kako bi se osigurala usklađenost tona i namjere. Iz tog razloga cilj NATO-a je sve politike voditi u okviru jasno definiranog narativa. Ova kompleksna zadaća nije bez svojih izazova. Osigurati koherentnost poruka kroz sve kanale verbalne i neverbalne komunikacije izrazito je zahtjevno. Govoriti jedno i činiti drugo može dovesti do konfuzije i gubitka vjerodostojnosti.

U očuvanju NATO vjerodostojnosti posebnu važnost imaju operacije. Komentirajući stanje u Afganistanu i operaciju ISAF (eng. *International Security Assistance Force*) admiral Mullen (2009) izjavio je kako najveći problem u borbi protiv talibana nisu pećine već vjerodostojnost. Istaknuo je kako u porukama koje NATO komunicira nedostaje vjerodostojnosti zato što nije dovoljno uloženo u izgradnju odnosa i povjerenje s afganistanskim narodom, a NATO nije uvijek ispunio obećano.

Kako bi poboljšao strateško komuniciranje na terenu NATO izrađuje strateške komunikacijske okvire kao što su npr. oni

¹⁹ Dezinformacije su namjerno pogrešne informacije plasirane sa svrhom obmane primatelja tj. da se primatelja dovede u zabludu. Dezinformacija se sastoji od fragmenta istine na koji se nadoda lažna konstrukcija i onda se sve prezentira kao cjelovita istina. (Domović, 2015)

za ISAF Afganistan (2011b), KFOR Kosovo (2011c), ili NATO operacija protiv piratstva „Ocean Shield“ (2011d). Upravo je na primjeru Afganistana Doričić (2012) objasnila kako je učinkovito strategijsko komuniciranje jedan od ključnih elemenata uspjeha u modernim operacijama i djelovanjima. Naglasila je kako okvir strategijskog komuniciranja u NATO-ovoj misiji ISAF, utemeljen na političkim smjernicama, pružajući vojno-političko kontekst najviše razine i smjernice za aktivnosti u informacijskom okružju.

Nissen (2015) govori kako su suvremene NATO operacije vođene narativom. Narativ je ključan kroz sve faze operacije - analizu, planiranje i izvršenje, a u svrhu osiguranja jasne veze između strateške namjere i dizajna operacije. Cilj ovakvog načina izvršenja operacije je osigurati da riječi na političkoj razini budu usklađene s djelima, slikama i riječima na terenu.

Isti autor navodi kako se ovaj koncept, iako osmišljen za tradicionalnije operativno i komunikacijsko planiranje, može primijeniti kada govorimo o suočavanju s novim izazovima, posebice koristeći društvene medije. Ipak naglašava kako ovakav pristup zahtjeva zaokret u NATO-ovoj politici prema društvenim medijima.

2.4. NATO i hibridno ratovanje

Na NATO-ovom sastanku na vrhu u Walesu 2014. godine, zemlje članice NATO-a usvojile su Akcijski plan spremnosti (dalje u tekstu: RAP; eng. Readiness Action Plan) kako bi se osigurala spremnost NATO-a da brzo i odlučno reagira na nove sigurnosne izazove. Glavni tajnik NATO-a Stoltenberg tom je prilikom istaknuo kako je RAP najznačajniji pojačanje NATO-ove kolektivne obrane od kraja hladnog rata i predstavlja odgovor na rizike i prijetnje s istoka i juga (NATO, 2016a).

Ostaje međutim pitanje kako NATO, koji se često, u kontekstu odgovora na izazove, promatra kao vojna organizacija, može odgovoriti na izazove hibridnog ratovanja koje je nerijetko izvan uobičajene vojne arene. Odgovor koji je general Calha u svom izvješću (2015) pokušao dati podrazumijeva odgovor svih 28 zemalja članica – koje u kombinaciji čine najozbiljniju sigurnosnu, političku i ekonomsku silu na svijetu.

Kao sastavni dio odgovora na hibridno ratovanje Calha (2015) je prepoznao strateško komuniciranje kao odgovor na rusku propagandu. Istaknuo je kako NATO trenutno nema robusan kapacitet za ovakav vid strateškog komuniciranja te da ono mora ići mnogo dalje od povremenih izjava glavnog tajnika. U tom kontekstu naglašena je nužnost suradnje NATO sjedišta sa zemljama članicama gdje je posebno podcrtana potreba koordinacije svih raspoloživih mehanizama na svim razinama u svrhu boljeg strateškog komuniciranja. Kao pozitivan korak u tom smjeru istaknuto je osnivanje NATO centara izvrsnosti za strateško komuniciranje (dalje u tekstu: - NATO StratCom COE, eng. *Strategic Communication Centre of Excellence*).

2.5. NATO centar izvrsnosti za strateško komuniciranje

NATO StratCom COE u Rigi je relativno nova institucija osnovana u 2014. godini od strane sedam zemalja članica.²⁰ U radu institucije na dobrovoljnoj osnovi sudjeluje još država od kojih neke i nisu zemlje članice (Finska) (NATO, n.d.). U završnoj deklaraciji NATO-ovog sastanka na vrhu koji se održao u Welesu osnivanje NATO StratCom COE je pozdravljeno kao važan doprinos NATO-vim naporima na području strateških komunikacija.

NATO StratCom COE ima zadaću doprinijeti NATO-ovom komunikacijskom procesu osiguravajući sveobuhvatne analize, pravovremene savjete i praktičnu potporu. Prioriteti NATO StratCom COE su istraživanje onoga što se događa u svijetu komunikacija, koje metode koristiti da se pronađu slabosti u protivničkoj strategiji te osiguravanje edukacije iz područja strateškog komuniciranja.

3. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U EUROPSKOJ UNIJI

EU ima važnu ulogu na globalnoj razini. U teoriji ona ima puno veći gospodarski, socijalni, tehnološki, trgovački i politički utjecaj nego što bi njegove države članice (dalje u tekstu: DČ) imale da moraju djelovati samostalno. Danas je EU vodeća svjetska trgovinska sila i igra ključnu ulogu u međunarodnim pregovorima (Fontaine, 2014), ima vodeću ulogu po pitanju zaštite okoliša, najveći je svjetski davatelj razvojne pomoći, najviše doprinosi proračunu UN-a, a misije

²⁰ Estonija, Njemačka, Italija, Latvija, Litva, Poljska i Ujedinjeno Kraljevstvo

i operacije EU-a prisutne su u brojnim svjetskim kriznim žarištima. Ono na čemu se EU temelji su njezine vrijednosti - načela slobode, demokracije, poštovanja ljudskih prava i temeljnih sloboda i vladavine prava. (Badone, 2016) To su vrijednosti koje EU očekuje od DČ, budućih članica i na kojima temelji i koje podupire u svojim vanjskim odnosima.

Problem sigurnosti i dalje je prisutan u Europi 21. stoljeća te EU mora štiti svoje strateške interese suradnjom sa svojim saveznicima, posebice NATO-om, te razvojem Zajedničke vanjske i sigurnosne politike (dalje u tekstu: ZVSP; eng. *Common Foreign and Security Policy*) sastavni dio koje je Zajednička sigurnosna i obrambena politika (dalje u tekstu: ZSOP; eng. *Common Security and Defence Policy*). Prema Lisabonskom ugovoru Europsko vijeće (dalje u tekstu: EV; eng. *European Council*) je zaduženo za identifikaciju strateških interesa i ciljeva Unije, te definiranje općih smjernica na području ZVSP, uključujući i pitanjima s obrambenim implikacijama.²¹ Novim ugovorom uvedena je funkcija stalnog predsjednika EV čija je dužnost predsjedavati sastancima EV te osiguravati vanjsko predstavljanje Unije o pitanjima koja su obuhvaćena ZVSP-om. Lisabonski ugovor ojačao je i ulogu Visokog predstavnika, te ga preimenovao u Visokog/ku predstavnika/cu za vanjske odnose i sigurnosnu politiku EU (dalje u tekstu: VP; eng. *High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy*), a ostvarenju svog mandata VP ima potporu Europske službe za vanjsko djelovanje (dalje u tekstu: EEAS; eng. *European External Action Service*). VP ujedno obavlja funkciju i zamjenika Europske komisije (dalje u tekstu EK; eng. *European Commission*).

Uspostavom i jačanjem uloge VP po nekim autorima (Polonska-Kimunguyi E., Kimunguyi, 2013; Guérot, 2010) svijet je konačno dobio odgovor na navodno pitanje Henryja Kissingera iz 70-tih godina prošlog stoljeća kada ga je zanimalo koga treba nazvati kada želi razgovarati s Europom odnosno tko je gospodin Europa.

Za razliku od niza drugih politika EU-a, važno je istaknuti kako se odluke EV-a i Vijeća EU (eng. *Council of the*

²¹ Lisabonski ugovor Europske unije naziva se i Reformski ugovor, a čine ga izmijenjeni i dopunjeni temeljni akti Unije – Ugovor o osnivanju Europske zajednice (Rimski ugovor iz 1957.) i Ugovor o Europskoj uniji (Mastrihtski ugovor iz 1992.). Ugovor je potpisan u Lisabonu 13. prosinca 2007. godine, a stupio je na snagu 1. prosinca 2009. (Rudolf, 2014)

European Union) u području ZVSP-a i dalje donose jednoglasno, osim kod imenovanja i opoziva VP za vanjske poslove i sigurnosnu politiku te kod donošenja odluka u Vijeću EU koje se temelje na ranije usvojenim, jednoglasnim odlukama EV, odnosno na prijedlogu VP koji je podnesen na zahtjev EV. EV ima ovlast jednoglasnom odlukom odlučiti da se u područjima u kojima to nije predviđeno, odluke donose kvalificiranom većinom. Međutim, odluke koje imaju vojne i obrambene implikacije mogu se usvojiti samo jednoglasnom odlukom država članica. Isto se odnosi i na odluke o pokretanju civilnih misija jer takve odluke imaju operativne implikacije.

Uz EV i VP, odnosno EEAS, važnu ulogu promicanju EU vrijednosti i njihovom globalnom komuniciranju imaju i druge europske institucije posebice je nezaobilazna uloga Europskog parlamenta (eng. *European Parliament*) i EK. Ipak, kako je istaknuto u uvodu, u radu će se najvećim dijelom baviti EU komuniciranjem na području vanjske politike i sigurnosti.

Suradnja DČ i složena priroda same EU predstavlja izazov tradicionalnom monocentričnom pogled na svijet te vođenju međunarodnih odnosa i međunarodnih komunikacijskih procesa sa stajališta države (Schlesinger, 2007). Upravo želja EU-a da poboljša komunikaciju kako s građanima EU tako i s ostatkom svijeta se najbolje vidi kroz osnutak EEAS-a i nove komunikacijske politike koja se očitovala u Bijeloj knjizi o europskoj komunikacijskoj politici (eng. *White Paper on a European communication policy*) iz 2006. godine gdje je EK po prvi put komunikaciju označila svojim ciljem. Stoga možemo reći kako je temeljni izazov, kada je u pitanju strateško komuniciranje i EEAS, da EU mora strateški razmišljati na način da komunicira (EU, 2006).

3.1. Javna diplomacija

Kada govorimo o komuniciranju EU na području vanjske i sigurnosne politike važno je na umu imati izgradnju imidža kod strane, ali i EU javnosti. Najbolji način postizanja ovog cilja je kroz EU javnu diplomaciju. Osnovan način na koji EU percipira javnu diplomaciju prikazan je u brošuri povodom proslave 50. obljetnice EU pod nazivom Pogled na rad EU javne diplomacije (eng. *A glance at EU public diplomacy at work*). U brošuri se kaže kako se javnom diplomacijom utječe na stavove javnosti. Njena zadaća je promicati interese EU putem razumijevanja, informiranja i utjecanja

odnosno jasno objašnjavanja ciljeva, politike i aktivnosti EU-a te poticanja razumijevanja tih ciljeva kroz dijalog s građanima, grupama, institucijama i medijima (EU, 2007).

Povijesno gledano javna diplomacija EU-a bila je više usmjerena na domaću javnost s ciljem iniciranja dijaloga i uspostavljanja odnosa s građanima EU-a dok je u većini drugih slučajeva ona usmjerena prema vanjskoj javnosti. Kod EU-a unutarnji aspekt javne diplomacije je važan dio identiteta i narativa koji se koristi i izvan granica EU-a. Iz tog razloga, a uzimajući u obzir činjenicu kako u današnjem informacijskom svijetu obje javnosti često imaju podjednak pristup informacijama, postalo je iznimno teško napraviti jasnu distinkciju između vanjskog i unutarnjeg aspekta javne diplomacije. Poruka koja se šalje unutarnjoj javnosti ujedno je usmjerena i vanjskoj, kao dio izgradnje EU identiteta, jer međunarodna slika EU-a uvelike ovisi o promociji vrijednosti i identiteta EU-a kao pozitivnog primjera (Duke, 2013.).

U svome djelovanju javna diplomacija se vodi ciljevima definiranim u članku 3. točki 5. Lisabonskog ugovora koja glasi. „U svojim odnosima sa svijetom Unija podržava i promiče svoje vrijednosti i interese i pridonosi zaštiti svojih građana. Unija pridonosi miru, sigurnosti, održivom razvoju Zemlje, promicanju solidarnosti i uzajamnoga poštivanja među narodima, slobodnoj i poštenoj trgovini, iskorjenjivanju siromaštva i zaštiti ljudskih prava, osobito prava djeteta, te strogom poštivanju i razvoju međunarodnoga prava, uključujući poštivanje načela Povelje Ujedinjenih naroda.” (Adrias, 2009)

U razdoblju prije usvajanja Lisabonskog ugovora EU javna diplomacija bila je iznimno fragmentirana i u nadležnosti tajništva Vijeća i EK s različitim stupnjem povezanosti. Može se reći kako je EU javna diplomacija u tom razdoblju imala tri temeljna izazova. Prvi je, kao što je već rečeno, bio nedostatak povezanosti EU institucija. Drugi je bilo pitanje financija koja proizlazi iz podjela nadležnosti u vanjskim odnosima gdje je EK imala najviše sredstava dok vanjska i sigurnosna politika nije imala usporedive resurse. U to vrijeme u svijetu su bile raspoređene delegacije EK i one se nisu pridavale pozornost pitanjima vanjske i sigurnosne politike EU. Treći izazov se očitovao u činjenici kako nije postojala zajednička strateška slika kakvu javnu diplomaciju predstaviti prema vanjskoj javnosti (Duke, 2013).

Usvajanjem Lisabonskog ugovora javna diplomacija više nije bila u isključivoj nadležnosti tajništva Vijeća i EK već i EEAS-a. Osnivanjem EEAS-a dovelo je do povezivanja strateškog

komuniciranja, javne diplomacije i djelovanja na terenu s namjerom stvaranja zajedničke komunikacijske kulture koja će obuhvatiti sve institucije EU-a uključene u vanjsko djelovanje (Duke, 2013).

Bliža koordinacija se već vidi u suradnji EEAS-a i drugih tijela uključenih u vanjsko djelovanje kao što je Glavna uprava za razvoj Europske komisije (eng. DG DEVELOPMENT) ili Glavna uprava za trgovinu (eng. DG TRADE). Ova suradnja je, između ostalog, rezultirala izdavanjem važnog Informacijsko i komunikacijskog priručnika za EU Delegacije u trećim zemljama i međunarodnim organizacijama (eng. *Information and Communication Handbook for EU Delegations in third countries and to International Organizations*) koji za zadaću ima stvarati koherentniju poruku za vanjsku publiku (EU, 2012).

3.2. Prioriteti strateškog komuniciranja na području vanjskih poslova, sigurnosti i obrane

Sveobuhvatnost koju EU prvenstveno kroz EEAS, u bliskoj suradnji s ostalim EU institucijama i agencijama, ulaže u strateško komuniciranje najbolje se očituje iz aktivnosti koje poduzima na različitim područjima. Kako bi se dodatno naglasila važnost ovog područja u okviru EEAS-a ustrojen je Odjel za strateško komuniciranje koji koordinira i vodi brigu o provedbi strateškog komuniciranja.

Strateško komuniciranje ima sve važniju ulogu u vanjskom djelovanju EU-a. Trenutno je fokus aktivnosti u istočnom i južnom susjedstvu, koje dijelom treba promatrati i u okviru revizije Europske politike susjedstva (dalje u tekstu: ENP; eng. *European Neighbourhood Policy*), te uključivanja ljudskih prava u strateške komunikacije. Tako je u EEAS-u uspostavljena operativna grupa posvećena strateškom komuniciranju za istok (eng. *East StratCom Task Force*) koja obuhvaća zemlje Istočnog partnerstva (dalje u tekstu: StratCom operativna grupa za istok) kao i ona posvećena arapskom svijetu odnosno južnom susjedstvu.²² Radi se i na strateškim komunikacijama vezanim za migracije te zapadni

²² Južno susjedstvo obuhvaća deset država u susjedstvu EU-a na istočnoj i južnoj obali Sredozemlja: Alžir, Egipat, Izrael, Jordan, Libanon, Libiju, Maroko, Palestinu, Siriju i Tunis. Sastoji se od bilateralnih politika EU-a i pojedinačnih partnerskih država, a dopunjuje ju okvir regionalne suradnje Unija za Mediteran. (Rey, 2016)

Balkan.²³ S obzirom da je najveći napredak postignut ustrojavanjem StratCom operativne grupa za Istok nju će se posebno izdvojiti te ukratko opisati i ostale napore na ovom području.

3.3. Europska politika susjedstva

Bolje komuniciranje i promicanje politike EU-a je jedan od prioriteta ENP-a koji ima za cilj povećati vidljivost EU-a. Jačanjem javne diplomacije u ovom kontekstu trebalo bi doprinijeti razumijevanju EU politika i dovesti do konkretnih rezultata u odnosu na radnje koje EU poduzima.

Cilj je podržati i promicati neovisne, pouzdane i vjerodostojne medije kao i izgradnju kapaciteta za strateško komuniciranje partnerskih zemalja s ciljem kvalitetnijeg objašnjenja EU djelovanja. Zadaća je s partnerima razotkriti dezinformacije i odlučno odgovoriti na one koje se tiču EU-a. Razvijanje odgovarajuće kombinacije proaktivnih, strateških i taktičkih komunikacijskih alata omogućiti će EU i njenim partnerima bolje praćenje i analizu medija i predstavljanje prednosti koje suradnja s EU donosi.

3.4. Strateško komuniciranje - istok

U ožujku 2015. godine nakon sastanka Europskog vijeća, gdje je prepoznat problem ruskih dezinformacijskih kampanja, primarno vezanih za sukobe u Ukrajini, donesena je odluka kako će se početi provoditi akcijski planovi putem strateškog komuniciranja, koji moraju biti definirani do lipnja 2015. godine. S tim u vezi osnovana je StratCom operativna grupa za istok, odnosno tim koji se sastoji od devet komunikacijskih stručnjaka iz DČ i uz potporu EU institucija. Ona radi na integriranom pristupu, na jačanju regionalne suradnje te na interakciji s EU delegacije na terenu. Puno se radi na razvoju mreže eksperata, na razvoju narativa te na izradi materijala koji se distribuiraju operatorima na terenu, u DČ te partnerskim državama radi suprotstavljanja dezinformacijskim kampanjama. Također, aktivno se surađuje s EU delegacijama u zemljama Istočnog partnerstva i Rusiji.

²³ Pod pojmom zapadni Balkan podrazumjevaju se države Jugoistočne Europe koje nisu članice EU minus Turska - Albanija, Bosna i Hercegovina Crna Gora, Kosovo, Makedonija i Srbija, odnosno države s jasnom europskom perspektivom.

Zadaća StratCom operativne grupa za istok, nije osmišljavanje strateškog komuniciranja prema Rusiji, već se odnosi na sve zemlje Istočnog susjedstva. To se prvenstveno se očituje u podršci slobodi medija i govora te jačanju slobode cjelokupnog medijskog okruženja (EU, 2015d). EU strateško komuniciranje prema zemljama Istočnog susjedstva je usmjereno ka stvaranju pozitivne slike i odnosa prema EU politici prema regiji. Poruka koju nastoje komunicirati je da europske političke i ekonomske mjere koje provode prema građanima imaju primarnu zadaću dugoročnog poboljšanja cjelokupnog stanja u državama Istočnog susjedstva kao i na same živote građana.

Osnovna zadaća StratCom operativne grupe za istok se može razložiti u nekoliko osnovnih točaka:

- Povećavanje EU strateško komunikacijskih mogućnosti koje su orijentirane na razvijanje komunikacijskih kampanja usmjerenih prema objašnjavanju EU politike u regiji Istočnog partnerstva;
- Suradnja s partnerima i razvijanje komunikacijskih mreža, u kojima bi glavni komunikatori razmjenjivali ideje, mišljenja i poruke, kako poboljšati prenošenje EU poruka prema zemljama Istočnog partnerstva;
- Komunikacijske aktivnosti na programima, projektima i aktivnostima financiranim od strane EU-a u Istočnom susjedstvu,
- Podržavanje slobode medija i izražavanja,
- Poticanje inicijativa javne diplomacije u susjedstvu, na način da se EU uključi u lokalnu zajednicu, potičući mlade ljude, članove akademske zajednice i civilnog društva da pojašnjavaju i promoviraju EU politiku o otvorenom dijalogu;
- Otvaranje mogućnosti i prilika za novinare i sudionike javnih medija preko komunikacijskog programa o otvorenom susjedstvu koji će biti aktivan od 2015. do 2019. godine;
- Podržavanje pluralizma u medijskom prostoru na ruskom jeziku, gdje će EU osigurati komunikacijske materijale i proizvode dostupne na lokalnim jezicima, s naglaskom na ruski, u namjeri da se informiraju nacionalne manjine, osiguraju sredstva za podržavanje lokalnih medija u naporima da komuniciraju istinu o ruskoj propagandi;

- Povezivanje s lokalnom zajednicom kako bi provodila svoju zadaću „medijskog psa čuvara“;
- Povećavanje svijesti, razvijanje kritičkog razmišljanja i promoviranje medijske pismenosti o dezinformacijama koje se šire od strane Rusije te
- Osnaživanje suradnje na području regulacijskih pitanja unutar EU država članica, što znači da unatoč tome što svaka DČ ima autonoman i individualan odnos prema medijima, EU će nastojati poboljšati suradnju između zemalja kako bi se što bolje postigli zajednički EU ciljevi (EU, 2015d).

Zaključno, StratCom operativna grupa za istok je među prvim skupinama EU-a, u kojima je strateško komuniciranje prepoznato kao oružje za rješavanje političkih pitanja, promoviranje ciljeva EU-a, sprječavanje širenja neistinite propagande, zaštite medija i ljudskih prava.

3.5. Južno susjedstvo, terorizam, proširenje i migracije

Kada govorimo o južnom susjedstvu važno je naglasiti kako se situacije u pojedinim zemljama bitno razlikuju. Uz promociju politike u okviru Europske politike susjedstva sa stanovišta strateškog komuniciranja i promocije vrijednosti EU-a važnu ulogu ima i borba protiv terorizma, a sukladno zaključcima Vijeća EU-a o protuterorizmu iz veljače ove godine (EU, 2015a). U zaključcima je prepoznata važnost strateškog komuniciranja kako u kontekstu izgradnje kapaciteta u zemljama Bliskog istoka i Sjeverne Afrike tako i poboljšanju komunikacijske strategije s ciljem otvaranja prema arapskom svijetu.

Načelna ideja je poslati pozitivne poruke suprotstavljajući se narativu terorističke propagande i promičući temeljna ljudska prava. Naglašena je važnost borbe protiv zloupotrebe suvremenih medija i društvenih mreža te značaj jačanja komuniciranja na arapskom jeziku s ciljem pronalaženja odgovarajuće publike kojoj će se uputiti odgovarajuće komunikacijske poruke.

Iako teroristička djela i nasilni ekstremizam nisu sami po sebi hibridne prirode, počinitelji hibridnih prijetnji mogu se usmjeriti na ranjive članove društva te koristeći propagandu, suvremene komunikacijske kanale i društvene medije pridobiti i radikalizirati ih. S tim u vezi EK je radi uklanjanja ekstremističkog sadržaja na internetu, a u kontekstu Strategije jedinstvenog digitalnog tržišta (eng. *Digital Single*

Market) analizirala potrebu za mogućim novim mjerama, svjesna mogućnosti utjecaja na slobodu izražavanja i informiranja.

Promocija ljudskih prava uvijek je bila visoko na ljestvici prioriteta EU-a. S tim u vezi cilj je pojačati njihovu vidljivost, a u skladu s Akcijskim planom i strategijom ljudskih prava za razdoblje 2015. – 2019. (2015) (eng. *Action Plan on Human Rights and Democracy (2015-2019) "Keeping human rights at the heart of the EU agenda"*) kojim je naglašena potreba daljnjeg rada na javnoj diplomaciji i provedbi konkretnih mjera (EU, 2015b). Pitanje ljudskih prava i njihova promocija jedna je od tema o kojoj EU vodi računa neovisno o tipu dogovora ili suradnje.

Želja za jačanjem strateškog komuniciranja vezano za zemlje zapadnog Balkana, kako ih naziva EU, odnosi se u prvom redu na učinkovitu komunikaciju procesa proširenja. Cilj je prikazati kako proces i implikacije koje proces, ali i buduće članstvo donose imaju na život građana u ciljanim zemljama. Da bi komunikacija bila uspješna ona mora uključivati suradnju institucija EU, DČ, vlada zemalja Jugoistočne Europe koje još nisu u EU te civilnog društva tih zemljama. Proces mora biti prilagođen za svaku zemlju posebno, a ciljana publika uključuje sve elemente društva - medije, mlade, civilno društvo, poslovni sektor, političke vođe, akademsku zajednicu i građane općenito.

U kontekstu današnje sigurnosne situacije suočavanje s izazovom migracija predstavlja posebno iskušenje. U cilju suočavanja s ovim problemom EK uspostavila je operativnu grupu za izradu Migrantske informacijske strategije, koju ima cilj predstaviti do kraja 2016. godine. Kvalitetna informacijska kampanja i komuniciranje migracijske politike EU obuhvatiti će globalan pristup, međusobnu koordiniranost velikog broja EU institucija i agencija uključujući i DČ, a sve radi zaštite unutarnje i vanjske sigurnosti EU i njenih članica (EU, 2015e).

3.6. Hibridno ratovanje

Kao što je već u ranijim, ali i ovom poglavlju navedeno jedan od elemenata hibridnog ratovanja je širiti dezinformacije i ciljanim kampanjama na društvenim mrežama nastojati radikalizirati pojedince, destabilizirati društvo i kontrolirati politički narativ. EU je u Zajedničkom okviru suzbijanja hibridnih prijetnji iz travnja ove godine dobro osmišljenu

komunikacijsku strategiju navela kao jednu od ključnih sposobnosti za odgovor na hibridne izazove (EU, 2016a).

S tim u vezi, strateško komuniciranje ocjenjeno je kao ključna sposobnost odgovora na hibridne prijetnje, a osiguravanje činjenično točnih odgovora i podizanje javne svijesti o hibridnim prijetnjama nužni su u izgradnji društvene otpornosti.

3.7. Krizno komuniciranje

ZSOP je postala važan dio vanjskopolitičkog djelovanja EU, a ZSOP misije i operacije su najvidljiviji dio zajedničke politike EU na području sigurnosti i obrane. Važan dio strateškog komuniciranja EU odnosi se na komuniciranje u krizama gdje je važno biti jasan zašto i kakve to korake EU poduzima posebice ukoliko se radi o upotrebi vojnih snaga.

Prije usvajanja Lisabonskog ugovora odgovornost za komuniciranje onoga što se želi postići u provedbi ZSOP-a nije bila jasno definirana. Javna diplomacija na ovom području bila je podijeljena između VP, rotirajućeg predsjedništva, Političkog i sigurnosnog odbora (dalje u tekstu PSC, eng. *Political and Security Committee*) EK, DČ, i naposljetku zapovjednika EU misije ili operacije.

Nakon usvajanja Lisabonskog ugovora i komuniciranje u okviru ZSOP-a, uključujući i krizno komuniciranje, najvećim djelom potpalo je pod nadležnost EEAS-a. U tom ustroju mjesto izravno zaduženo za krizni menadžment i planiranje postaje jedna od središnjih točaka za koordinaciju svih aspekata komuniciranja s drugim dijelovima EEAS-a. Ipak važno je istaknuti kako svoju ulogu u donošenju i odobravanju informacijskih strategija te određivanju glavne poruke određene ZSOP misije ili operacije imaju i DČ preko svojih veleposlanika u PSC-u.

Danas EU nema jasnu definiciju ZSOP strateškog komuniciranja, ali to ne znači da ovo područje nije uređeno. Ideja je svakoj krizi pristupiti na njoj prilagođen način te su razvijene Informacijske aktivnosti odgovora na krizu (dalje u tekstu: CRIA; eng. *Crisis Response Information Activities*) (de Villegas 2015.).

CRIA teži sveobuhvatnom pristupu. Zajednički odgovor na krizu zahtjeva koordinaciju i usklađenost svih EU dionika koji su svjesni činjenice kako sve radnje mogu utjecati na informacijsko okruženje. Iz tog razloga ZSOP misije i operacije moraju demonstrirati konzistentnost svih EU

dionika na terenu (npr. DČ, EU institucije) kroz definiranje odgovarajuće informacijske strategije i pripremu ključne poruke koja se želi komunicirati medijima i javnosti (Ruiz 2013).

Aktivnosti koje se poduzimaju usmjerene su na točno određenu kriznu situaciju kao dio odgovora koji EU razmatra ili provodi nastojeći pridobiti potporu svojih ciljeva. Aktivnosti koje se u tom kontekstu provode mogu obuhvatiti politiku, diplomaciju, ekonomske i humanitarne poslove, vojnu i civilnu dimenziju.²⁴

Nastavno na ranije navedeno, može se zaključiti kako je potrebno uskladiti sve informacijske aktivnosti koje se odnose na određenu kriznu situaciju te ih na svim razinama sinkronizirati kako bi se osiguralo da su isporučene poruke jasne i usklađene i da svaka publika razumije sveobuhvatnu prirodu EU pristupa. Kako bi se uspjelo u tom naumu potrebno je osmisliti posebno prilagođenu sveobuhvatnu komunikacijsku strategiju. Njome se mora jasno odrediti koji je njen informacijski cilj, tko je ciljana publika, koje teme je potrebno obraditi, sredstva kako to napraviti, koja je glavna poruka koju treba prenijeti te koje teme izbjegavati, a koje naglašavati tijekom provedbe (de Villegas, 2015).

U osmišljavanju ovakve posebno prilagođene informacijske strategije potrebno je voditi računa o strateškom komuniciranju na razini EU. Potrebno je da se pojedinačna informacijska strategija uklopi u onu širu sukladno regionalnom pristupu koji EU ima za određeno područje.²⁵ Stoga jedan od načina na koji se može mjeriti uspjeh strateškog komuniciranja EU je u kojoj mjeri su pojedinačne informacijske strategije usklađene ili uključene u sveobuhvatnu EU strategiju.

Kada govorimo o vojnim operacijama, djelovanje vojske na terenu značajno utječe na percepciju lokalnog stanovništva te svojim ponašanjem mogu imati utjecaj hoće li operacija biti smatrana uspješnom ili neuspješnom. Imajući ujedinjene, razne informacijske i komunikacijske discipline pod CRIA-om, a u skladu s cjelovitim pristupom potrebno je osigurati podršku ciljevima operacije aktivno oblikujući informacijsku okolinu. Kako su u današnje medijsko doba sve operacije koje EU provodi podložne raznim kontrolama i dostupne lokalnoj, EU i svjetskoj javnosti potrebno je prvo utjecati na

²⁴ Policijske zadaće, civilna administracija, zaštita civila, vladavina prava itd.

²⁵ npr. za Rog Afrike (eng.Horn of Africa)

dojmove i upravljati očekivanjima da bi se kasnije lakše postigli zadani informacijski ciljevi (de Villegas, 2015.).

U okviru CRIA-e vojna dimenzija ispunjavanja ciljeva i zadaća zadanih u posebno prilagođenoj sveobuhvatnoj komunikacijskoj strategiji se očituje kroz primjenu vojnog javnog informiranja i odnosa s javnošću odnosno Info Ops-a.²⁶ Vojno javno informiranje i odnosi s javnošću doprinose kriznoj komunikacijskoj strategiji tako da svaka linija zapovijedanja izvještava o činjenicama i procjenjuje situaciju na najpogodniji način dok EU Info Ops daje savjete i koordinira vojne aktivnosti utječući tako na informacijske aktivnosti s ciljem potpore komunikacijskoj strategiji i EU vojnim i političkim ciljevima. U obavljanju ovih zadaća potrebno je voditi računa o njihovoj jasnoj odvojenosti, a u isto vrijeme nužnoj koordiniranosti. Kako se civilni dio kriznog komuniciranja nalazi unutar Uprave za ZSOP i krizno planiranje (eng. *Crisis Management and Planning Directorate – CMPD*) tako se vojno javno informiranje i odnosi s javnošću te Info Ops nalaze u okviru Vojnog osoblja EU (eng. *EU Military Staff*).

3.8. EU globalna strategija vanjske i sigurnosne politike

Kako bi odgovorila na izazove svijeta koji je povezaniji, konfliktiniji i kompleksniji, EU je potrebna Globalna strategija vanjske i sigurnosne politike (dalje u tekstu EUGS; eng. *EU Global Strategy on Foreign and Security Policy*) utemeljena na europskim vrijednostima koja će definirati specifične europske interese te načela i prioritete vanjskih aktivnosti EU-a.²⁷ EUGS će se sastojati od četiri ključna prioriteta/interesa: sigurnost, prosperitet, demokracija i pravni poredak (Ujević, 2016).

U svome govoru na godišnjoj konferenciji Europskog instituta za sigurnosne studije (eng. European Union Institute for Security Studies) u Parizu u travnju ove godine VP Mogherini je, govoreći o EUGS, istaknula potrebu za osnaživanjem EU. Naglasila je kako EU mora ojačati radeći na obrani, sigurnosti i solidarnosti. Za ostvarenje ovog cilja

²⁶ Info Ops u okviru EU koordiniraju široki spektar aktivnosti kao što su: civilno vojna suradnja, PSYOPS, snage za posebna djelovanja itd.

²⁷ EU je svoju prvu Europsku sigurnosnu strategiju (European Security Strategy - ESS) usvojila 2003. godine, u vrijeme kada se najavljavao dugoročno povoljan status quo u njezinom neposrednom susjedstvu. „Europe has never been so prosperous, so secure or so free. The violence of the first half of the 20th century has given way to a period of peace and stability unprecedented in European history.”

navela je potrebu suradnje na obavještajnom polju, zajednički rad protiv radikalizacije unutar EU, praćenje hibridnih prijetnji, kibernetičku sigurnost, energetska sigurnosti strateško komuniciranje (EU, 2016b).

Predstavljajući EUGS, u kontekstu povezivanja vanjske i unutarnje sigurnosti i borbe protiv terorizma, u Barceloni u studenom prošle godine VP Mogherini je naglasila kako ova strategija nije samo o vanjskoj politici već se mora odnositi i na nas Europljane odnosno reći tko smo, zašto zajedno surađujemo i što to zajedno dijelimo. Naglasila je kako se ovdje radi o oblikovanju javnog mišljenja, o tome kako mi vidimo svijet i kako želimo da svijet nas vidi (EU, 2015f).

S tim u vezi jasno je zašto će, po informacijama koje trenutno imamo na raspolaganju, strateško komuniciranje biti jedno od glavnih elemenata djelovanja kada govorimo o EU kao zajednici sigurnosti i u kontekstu izgradnje otpornosti EU-a. Možemo zaključiti kako to uključuje dosljednije i brže slanje pozitivnih poruka EU-a, smanjivanje ranjivosti i jačanje strateškog komuniciranja, uključujući odgovor na propagandu (Okrugli stol, 2016)

4. UTJECAJ ČLANSTVA U EUROPSKOJ UNIJI I SJEVERNOATLANTSKOM SAVEZU NA STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

4.1. Važnost zajedništva

Potreba za interakcijom kako bi se postigao zajednički cilj je aktivnost svojstvena ljudima. Ona proizlazi iz ljudske potrebe za opstankom u evolucijskim izazovima koristeći snagu brojnosti. Kroz povijest ljudi su ovim izazovima odolijevali gradeći koalicije temeljene na religiji, ideji nacije, političkom skladu ili kombiniranoj moći. Koalicije postoje od najniže razine kućanstva do onih koje djeluju na globalni svijet. Maurer je napisala kako do koalicija dolazi zato što vanjsko okruženje prevlada teškoće stvaranja i održavanja same koalicije, odnosno da razlog stvaranja koalicije mora biti dovoljno snažan da se odupre snagama razdvajanja (Osborne, 2015).

Komunikacija, u svim svojim oblicima, je glavno sredstvo kojim se koalicija održava. Upravo iz tog razloga važno je da zemlje uključene u koaliciju imaju slično shvaćanje koalijskog identiteta, kulture, znanja, da podržavaju isti narativ i teže istom cilju. To nas jasno navodi da stavovi koje

zemlje imaju o koaliciji utječu i na njihovu daljnju komunikaciju.

U svome radu Tatham i La Page (2014) su pokušali prikazati kakvo je trenutno razumijevanje strateških komunikacija u NATO-u i zemljama članicama. Na njihov rad može se vezati i onaj Osbornea (2015) o mapiranju prakse strateškog komuniciranja u zemljama NATO-a. Pokazano je kako su neke zemlje posebice SAD, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka ili primjerice Australija uložile značajna sredstva u razvoj i primjenu strateškog komuniciranja dok druge nisu. Također, može se zaključiti kako su zemlje koje se nalaze na NATO-ovom istoku svjesnije potrebe za razvojem ovih potencijala, ali i za razvojem zajedničkog pristupa. S tim u vezi treba promatrati i osnivanje NATO StratCom COE u Rigi.

Nadalje, Tatham i LaPage (2014) su pak primijetili neke ključne karakteristike kako NATO zemlje gledaju na osnovne komponente strateškog komuniciranja. Po njima one obuhvaćaju - razumijevanje, informiranje i uključivanje publike u interese i ciljeve utječući na percepcije, stavove, uvjerenja i ponašanja; usklađivanje riječi, slika i aktivnosti kao podrška politici i planiranju, kako bi se zadovoljili zajednički strateški ciljevi; činjenicu da sve operacije i aktivnosti imaju vrlo važnu komunikacijsku komponentu, jer sve što NATO kaže i radi, ili propusti reći i učiniti, ima željene ili neželjene posljedice kod ciljane ili neciljane publike; shvaćanje kako strateško komuniciranje nije pomoćna funkcija već sastavni dio planiranja i vođenje svih vojnih operacija i aktivnosti, a mi bi dodali i strategija.

Kada promatramo tko se na razini država u najvećoj mjeri bavi strateškim komuniciranjem postaje nam jasno kako je ono većinom proces kojim upravlja vojska. Kao rezultat toga možemo zaključiti da ukupni potencijal strateškog komuniciranja nije u potpunosti iskorišten. Cornish i dr. (2011) su mišljenja kako je upravljanje ovim procesom na najvišoj razini od iznimne važnosti. Time bi se osigurali odgovarajući resursi i proces temeljio na snažnoj i vjerodostojnoj strategiji koja obuhvaća cjelokupnu državnu vlast od najviše razine prema dolje.

Isti autori su mišljenja kako strateško komuniciranje može imati disciplinirajući učinak na promišljanje o strategijama na nacionalnoj razini, uvjetujući njihovu jednostavnost i suvislost kako bi kasnije mogle biti iskomunicirane. Iz toga se može zaključiti kako se strateškim komuniciranjem na određeni način kontrolira kvaliteta same strategije

zahtijevajući da ono što vlada iskomunicira bude vjerodostojno sa stajališta strategije.

4.2. Hrvatska

Imajući u vidu odlike strateškog komuniciranja u NATO-u i EU te suvremene sigurnosne izazove i iskustva drugih zemalja, postavlja se logičko pitanje na koji način je strateško komuniciranje uređeno u Republici Hrvatskoj, odnosno na koji način naše članstvo u NATO-u i EU utječe na naše komuniciranje. Kako Hrvatska može doprinijeti i što se od nas očekuje.

Ispunjenjem strateških nacionalnih ciljeva i ostvarivanjem članstva u NATO-u i EU, sukladno Strategiji nacionalne sigurnosti iz 2002. godine („Narodne novine“, broj 32/02), Hrvatska se našla u drugačijem položaju u odnosu na onaj u kojem je bila izložena tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća i početkom ovog kada je po Akrapu (2011) tijekom procesa osamostaljivanja bila izložena negativnom i pozitivnom utjecaju različitih nacionalnih informacijskih strategija i s njima povezanim informacijskim operacijama. Iako daljnje informacijsko djelovanje tuđih informacijskih strategija nije isključeno, odnosno sasvim je očekivano njihovo postojanje, u nastavku rada će se pokušati odgovoriti na koji način iskoristiti članstvo u EU i NATO-u za uspješno provođenje hrvatskih ciljeva, interesa i vrijednosti kroz zajedničke ciljeve, interese i vrijednosti NATO-a i EU.

Kao i u većini zemalja članica NATO-a i EU kada govorimo o strateškom komuniciranju može se napraviti distinkcija između civilnog i vojnog dijela strateškog komuniciranja

4.3. Civilna dimenzija strateškog komuniciranja

U Republici Hrvatskoj na najvišoj političkoj razini, ako izuzmemo klasične odnose s javnošću, nije određeno tijelo koje se bavi strateškim komuniciranjem u kontekstu onoga što se nastojalo prikazati kroz ovaj rad. Ipak, to ne znači da ministarstva ne provode aktivnosti koja potpadaju pod aktivnosti strateškog komuniciranja. Ovdje se u prvom redu misli na aktivnosti koje provodi Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (dalje u tekstu: MVEP) te Ministarstvo obrane (dalje u tekstu: MO) kao i Glavni stožer Oružanih snaga RH (dalje u tekstu: GS OSRH).

MVEP je uz tradicionalnu diplomaciju zaduženo i za provedbu javne diplomacije. Kao dosadašnje uspjehe hrvatske javne diplomacije i diplomacije općenito svakako su na prvom mjestu aktivnosti vezane za samostalnost, međunarodno priznanje i obranu RH te mirnu reintegraciju hrvatskoga Podunavlja. Ipak, da ostanemo bliže temi ovog rada, možemo izdvojiti izbore za nestalno članstvo u Vijeću sigurnosti UN-a te uspješno provedene komunikacijske strategije za članstvo u NATO-u i EU (Andrić, 2016).

Upravo kao uspješan primjer suradnje i komunikacije na najvišoj razini, civilno vojne suradnje i javne diplomacije možemo istaknuti izbor RH za nestalnu članicu Vijeća sigurnosti UN-a. Projekt lobiranja za izbor je obuhvatio cjelokupne kapacitete države. Poseban doprinos u ovim naporima dali su Predsjednik Republike Hrvatske, Vlada Republike Hrvatske i Hrvatski sabor, a sustavno i precizno ga je vodilo MVEP predstavljajući kandidaturu RH izravno i putem svoje diplomatske mreže u svijetu.

Izniman doprinos ovim naporima pružili su pripadnici OSRH svojim sudjelovanjem u mirovnim misijama. U jednom trenutku pripadnici OSRH-a sačinjavali su proporcionalno najveći broj sudionika u međunarodnim mirovnim operacijama. Dosadašnje aktivno sudjelovanje u mirovnim operacijama, osim što je zasigurno doprinijelo ostvarenju nestalnog članstva Vijeća sigurnosti UN-a za razdoblje 2008. - 2009., također je doprinijelo punopravnom članstvu RH u NATO-u, a u konačnici i EU-u. Upravo je ovo primjer uspješnog korištenja vojske u funkciju javne diplomacije.

Iako su u provedbi javne diplomacije zadužene sve ustrojstvene jedinice MVEP-a radi usporedbe s drugim državama te s NATO-om i EU, u mjeri koliko je to moguće, važno je izdvojiti određene ustrojstvene jedinice. Kako je u travnju ove godine donesena nova Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva vanjskih i europskih poslova (Narodne novine“, broj 34/16) ujedno ćemo se dotaknuti i nekoliko promjena u odnosu na staru uredbu Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva vanjskih i europskih poslova (Narodne novine“, broj 140/13, 81/14), a tiču se ove tematike.

U okviru MVEP-a funkcija glasnogovornika zauzima poseban položaj i odgovorna je između ostalog i za poslove javne diplomacije i promidžbe. Upravo u terminologiji se nalazi najuočljivija razlika nove uredbe u odnosu na staru. Tako se u novoj ne koristi pojam „javna diplomacija“ već „promidžba“, a Samostalni sektor za odnose s javnošću,

informiranje i javnu diplomaciju preimenovan je u Samostalni sektoru za promidžbu, informiranje i kulturu. Ipak iz naziva je vidljivo kako se javna diplomacija, odnosno promidžba, sada navodi na prvom mjestu. Također, prijašnji ustroj je poznavao dvije službe - Službu za odnose s javnošću i Službu za informiranje i javnu diplomaciju dok današnji poznaje tri - Službu za odnose s javnošću; Služba za informiranje i Službu za promidžbu i kulturu. Mišljenja smo kako je novim ustrojem, odnosno razdvajanjem informiranja od promidžbe napravljen pozitivan korak ka distinkciji, ali i vrednovanju ove dvije aktivnosti. Novom uredbom osnovana je i Uprava za strateške i sigurnosne poslove unutar koje je Sektor za strateške poslove zadužen za upravljanje kriznim situacijama kao dijelu koji može biti od važnosti za strateško komuniciranje.

4.4. Vojna dimenzija strateškog komuniciranja

U MO-u, koje moramo promatrati kao civilno-vojnu instituciju, imamo ustrojenu Samostalnu službu za odnose s javnošću i izdavaštvo koja obavlja poslove vezane za planiranje, usmjeravanje, nadzor i provedbu komunikacijske strategije i plana kriznog komuniciranja MO; usmjerava i regulira istupanje djelatnika MO i pripadnika OSRH u javnosti. Samostalna služba također surađuje s drugim tijelima i osobama koje obavljaju iste ili slične poslove u vladinim i nevladinim organizacijama; planira, usmjerava i vodi opću strategiju promidžbe MO-a i OSRH-a kao i druge poslove određene Uredbom o unutarnjem ustrojstvu MO-a („Narodne novine“, broj 26/12, 112/12, 94/14 i 93/15).

Unutar samostalne službe ustrojani su: Odjel za odnose s javnošću i medije; Odjel hrvatskih vojnih glasila i izdavaštva; Odjel za internetske stranice i društvene mreže; Odjel multimedijalnih sadržaja; Odjel za promidžbu i opće poslove te Odjel Vojnog muzeja i izložbenih djelatnosti. Iz samog ustroja, odnosno činjenice postojanja Odjela za internetske stranice i društvene mreže razvidno je kako je MO prepoznalo potrebu korištenja suvremenih medija i društvenih mreža što je u skladu sa suvremenim pristupom strateškom komuniciranju.

Što se tiče čisto vojnog dijela strateškog komuniciranja možemo povući paralelu između ustroja u okviru Glavnog stožera OS RH i onu NATO ACO-a. Tako u Kabinetu načelnika GS OSRH nalazimo Odjel za odnose s javnošću i informiranje koji je zadužen za MPA.

Što se tiče Info Ops-a i PsyOps-a oni spadaju pod Operativnu upravu gdje se ustrojstveno nalazi Odjel za posebne operacije koji je zadužen za njihovo planiranje, praćenje i provedbu. Važno je istaknuti kako uz zadaće vezane za Info Ops i PsyOps ovaj odjel vodi računa i o potpori strateškom komuniciranju ili kako je ustrojbeni dokument GS OSRH naziva strategijskom komuniciranju. Važno je istaknuti kako se potpora strategijskom komuniciranju ne temelji na upotrebi Info Ops-a i PsyOps-a već je ideja znanjima i iskustvima iz tih područja omogućiti lakše i preciznije komuniciranje prvenstveno domaćoj, ali i stranoj javnosti. Ujedno, je važno naglasiti kako se, neovisno o trenutnom tipu ustroja, NATO-ovi dokumenti iz područja strateškog komuniciranja sustavno implementiraju u hrvatske vojne norme.

4.5. Sudjelovanje u mirovnim misijama i operacijama

Važna komponenta hrvatske vanjske, sigurnosne i obrambene politike je naše sudjelovanje u međunarodnim misijama i operacijama čime Hrvatska ostvaruje svoje nacionalne interese te istovremeno doprinosi međunarodnoj sigurnosti i stabilnosti međunarodnih odnosa. Hrvatski doprinos međunarodnim misijama i operacijama većinom se ostvaruje upućivanjem pripadnika OSRH (Strategija sudjelovanja Republike Hrvatske u međunarodnim misijama i operacijama, 2014).

Sudjelovanjem u međunarodnim misijama i operacijama Hrvatska ne samo da unaprjeđuje svoju vjerodostojnost i ugled, jača strateška partnerstva sa saveznicima, unaprjeđuje svoju vidljivost i općenito svoju nacionalnu vjerodostojnost, već doprinosi vidljivosti i vjerodostojnosti organizacije u okviru koje sudjeluje, konkretno u slučaju NATO-a i EU doprinosi zajedničkom kredibilitetu. Iz tog razloga je nužno da sve razine zapovijedanja, od najviše političke do one neposredne na terenu, govore jednim glasom i šire istu poruku koja je u skladu s narativom operacije. Naravno za vjerodostojnost operacije potrebno je da ista poruka bude popraćena i komplementarnim djelovanjem na terenu.

4.6. Promocija nacionalnih interesa

Ulaskom u NATO, a posebice u EU možemo reći kako je Hrvatska postala dio zajednica vrijednosti, odnosno postala dio zajedničkog identiteta i kulture. U isto vrijeme to se

očitovalo i na činjenici da je zajednička kultura postala dio naše kulture, zajednički identitet i dio našeg identiteta. Ovo je posebice vidljivo kroz činjenicu preuzimanja pravne stečevine EU-a, kao dijela zajedničkog EU znanja, te je postalo neodvojiv dio našeg znanja.

Po Tuđmanu (2013) učinkovita primjena meke moći napada kulturu, vrijednosti i politiku ciljane javnosti, a sigurnost i budućnost malih zemalja uvjetovana je zaštitom kulturnog identiteta i nacionalnih vrijednosti koje su sastavni dio njene posebnost i razlikuju je od drugih zemalja. Ujedno upozorava i na opasnost topljenja kulturnog identiteta u masovnoj kulturi što se proizvodi u globalnom informacijskom prostoru.

U kontekstu članstva u NATO-u i EU, Hrvatska je svjesno izabrala postati dionik zajedničkog identiteta i za očekivati je da se na međunarodnom planu ponaša sukladno tome. Ali Hrvatska je ujedno u prilici doprinosti svojim posebnim vrijednostima i interesima tom zajedničkom identitetu i na to treba gledati kao na nacionalni interes.

Tako je prilikom govora o budućoj EUGS u travnju 2015. godine ministar vanjskih i europskih poslova RH Miro Kovač ukazao kako kredibilitet EU počinje u njenom neposrednom susjedstvu, a nastavak politike proširenja nacionalnim interesom. Govoreći o ulozi proširenja u jačanju otpornosti država u EU susjedstvu ministar Kovač je proširenje nazvao najuspješnijom politikom EU, koja je promijenila europski kontinent, pretvorivši ga u kontinent mira, demokracije, uvažavanja vladavine prava i ljudskih prava (Okrugli stol, 2016).

Upravo kroz primjer zalaganja za nastavak politike proširenja i njene dinamike, vodeći računa o nacionalnim vrijednostima i interesima, može uzeti kao primjer brige jedne manje države u okviru EU za vjerodostojnost i privlačnost cijele zajednice.

4.7. Nacionalni strateški dokumenti

Gledajući sa stajališta četiri elementa nacionalne moći Akrap (2011) podsjeća kako je dobar dio moći koje je država ostvaruje kroz diplomaciju, vojsku i gospodarstvo dolazi iz kvalitetnog upravljanja informacijama i njenim izvedenicama. Brzim širenjem medija i jačanjem njihovog utjecaja nove nacionalne strategije potrebno je temeljiti na pokušaju postizanja informacijske nadmoći na svim razinama (lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj).

Tuđman (2013) je istaknuo kako zemlje koje su uspješne na globalnom planu, posebice one koje žele osigurati dominaciju i hegemoniju u svijetu sustavno planiraju svoje nacionalne informacijske strategije. Isto tako zemlje koje su usvojile nacionalne informacijske strategije, razvile doktrine informacijskog ratovanja, osigurale potrebnu infrastrukturu za provođenje informacijskih operacija, podredile i uskladile djelovanje svojih državnih, vojnih, nevladinih i gospodarskih djelatnosti prema stranim javnostima – danas dominiraju i vladaju svijetom.

U nastavku nećemo posebno isticati mogućnost donošenja nacionalne informacijske strategije, iako je mišljenje autora kako bi njeno donošenje bilo izraziti korisno, već ćemo se orijentirati na strategijske dokumente općenito uz posebno izdvajanje Strategije nacionalne sigurnosti iz 2002. godine, kao ključnog nacionalnog strategijskog dokumenta.

Ako Hrvatsku okarakteriziramo kao malu zemlju, tada se moramo zapitati u kojoj mjeri je moguće kroz strategiju nacionalne sigurnosti, ali i druge strateške dokumente ugraditi elemente informacijske moći na regionalnoj (npr. Europa) i posebice na globalnoj razini. Odgovor koji se sam nameće upućuje nas na članstvo u EU i NATO-u kao jakim izvorima naše regionalne i globalne moći.

Ako pak pogledamo strateške dokumente ovih organizacija jasno se vidi kako oni teže inkorporiranju informacijsko-komunikacijske komponente često upravo strateškog komuniciranja. Štoviše u predstojećoj EUGS, ako ključnom dokumentu europske vanjske i sigurnosne politike, jasno će biti naglašena važnost strateškog komuniciranja i to nam daje za razlog očekivati da se isti elementi pojave i u našim strategijskim sigurnosnim dokumentima.

Ovdje posebice mislimo na mogućnost donošenja nove strategije nacionalne sigurnosti. Jedan od ciljeva Strategije nacionalne sigurnosti iz 2002. godine je ulazak, odnosno uključivanje Republike Hrvatske u međunarodne i euro-atlantske i europske sigurnosne organizacije. Sami proces integracije RH u EU predstavlja značajan i složen poduhvat koji na određeni način i danas traje, odnosno riječ je o trajnom procesu kako za državu tako i za društvo u cjelini. Ipak za očekivati je da danas kada zbog promijenjenog sigurnosnog okruženja EU mijenja Europsku sigurnosnu strategiju iz 2003. godine (eng. *A Secure Europe in a Better World - European Security Strategy*), dajući joj vanjsku dimenziju, a NATO usvaja RAP koji opisuje kao najznačajnije pojačanje NATO kolektivne obrane od kraja

hladnog rata i odgovor na rizike i prijetnje s istoka i juga, da Hrvatska donese novi temeljni dokument nacionalne sigurnosti koji će u sebi ocrtavati i određene trendove na razini NATO-a i EU, uključujući i strateško komuniciranje.

ZAKLJUČAK

Današnji svijet ovisi o komunikaciji. Ona omogućuje razmjenu emocija, ideja, upozorenja, informacija i znanja. Napretkom tehnologije ona postaje sve jednostavnija, u kontekstu brzine razmjene informacija putem različitih tehnoloških pomagala. Tehnologija omogućuje komunikaciju velikog broja ljudi na velikim udaljenostima u kratkom vremenu i na taj način čini svijet povezanijim, a komunikaciju učinkovitijom. Što je učinkovitija komunikacija to je učinkovitija skupina koja ju provodi.

Od kada postoje sukobi ili trgovina između ljudi možemo reći kako je prisutno i strateško komuniciranje. Što smo pak uspješniji u strateškom komuniciranju, to ćemo imati mogućnost bolje zastupati vlastite interese, odnosno interese države ili tvrtke koju predstavljamo.

Kroz ovaj diplomski rad prikazuju se dvije ustrojstveno različite međunarodne organizacije, NATO i EU, koje dijele približno iste vrijednosti i suočavaju se sa sličnim izazovima. Također se pružaju osnovne informacije o strateškom komuniciranju te se stvara slika što to određuje strateško komuniciranje u međunarodnom kontekstu.

Polazeći od pretpostavke da u informacijsko doba meka moć pobjeđuje, odnosno pobjeđuje onaj tko dominira u javnosti i kontrolira informacijski prostor zaključuje se kako je cilj strateškog komuniciranja pružiti publici istinitu i pravovremenu informaciju i na taj način zadobiti njihovu potporu. Uz istinitost i pravovremenost nužno je da informacija bude dostavljena pravoj publici na precizan način.

Rad pokazuje kako se strateško komuniciranje u NATO-u i EU zasniva na suradnji, usuglašavanju stavova, pregovorima i izgrađivanju veza. Samo na ovaj način moguće je poboljšati strateško komuniciranje na razini organizacije.

Danas kada su NATO i EU suočeni sa značajnim sigurnosnim izazovima, a komunikacije postaju sve brže,

složenije, dostupnije i mnogobrojnije uloga strateškog komuniciranja, kao integriranog dijela obje organizacije, postaje sve značajnija.

Imajući u vidu kako je ovo područje dosta neobrađeno u domaćoj stručnoj i znanstvenoj literaturi, kroz rad se stvara jedan opći pregled strateškog komuniciranja u NATO i EU i odnos RH prema tome. Date su i određene preporuke kako male zemlje kao Hrvatska mogu najkvalitetnije iskoristiti dobrobiti članstva na ovom polju.

Osnovne značajke strateškog komuniciranja su:

- strateško komuniciranje se provodi na svim razinama: strateškoj, operativnoj i taktičkoj;
- strateško komuniciranje mora biti istinito, jasno i vjerodostojno;
- strateško komuniciranje koristi sve dostupne suvremene oblike komunikacije, kao što su vizualni, digitalni, audio ili pisani oblici komuniciranja kako bi svoju poruku što jasnije prenijelo;
- strateško komuniciranje je orijentirano na svoju ciljanu publiku, a poruka koju prenosi je predmet uzajamne razmjene između komunikatora (NATO, EU, MVEP, MO itd.) i ciljane publike (vojska, civili, mediji, protivnici, zagovarači itd.).

Svaka od značajki strateškog komuniciranja bi mogla biti predmet daljnjeg istraživanja, na nivou obrađenih institucija i na globalnom nivou. U svakom slučaju potreban je nastavak istraživanja na ovom području kako s civilnog stajališta, koje se očituje u potrebi dodatnog pojašnjenja i pozicioniranja uloge strateškog komuniciranja u današnjem svijetu, tako i na vojnoj razini posebno kroz analize naučenih lekcija operacija kao što su ISAF Afganistan i KFOR Kosovo u kojima su sudjelovali i hrvatski vojnici.

Primjena strateškog komuniciranja je jako velika, RH i njezine institucije trebaju prepoznati njezin potencijal te usmjeriti konkretne napore ka primjeni strateškog komuniciranja za zastupanje državnih političkih, vojnih, sigurnosnih, ekonomskih i civilnih interesa. Primjena se može poboljšati kroz izradu strategija, organiziranje službi koje provode strateško komuniciranje, edukaciju komunikatora i međusobnu kvalitetnu koordinaciju i suradnju svih nadležnih provoditelja strateškog komuniciranja.

POPIS OZNAKA I KRATICA (POJMOVNIK)

ACO	Zapovjedništvo za operacije pri NATO-u, eng. Allied Command Operations
ACT	Zapovjedništvo za transformaciju pri NATO-u, eng. Allied Command Transformation
CRIA	Informacijske aktivnosti odgovora na krizu, eng. Crisis Response Information Activities
DIME	Diplomacy, Information, Military & Economic
DČ	Države članice Europske unije
EEAS	Europska služba za vanjsko djelovanje, eng. European External Action Service
EK	Europska komisija
ENP	Europska politika susjedstva, eng. European Neighbourhood Policy
EU	Europska unija
EUGS	Globalna strategija vanjske i sigurnosne politike, eng. EU Global Strategy on Foreign and Security Policy
EV	Europsko vijeće
GS OSRH	Glavni stožer Oružanih snaga Republike Hrvatske
Info Ops	Informacijske operacije, eng. Information operation
ISAF	International Security Assistance Force
ISIL	Islamska država Sirije i Levanta
IMS	Međunarodno vojno osoblje, eng. International Military Staff
MO	Ministarstvo obrane
MC	Vojni odbor, eng. Military Committee
MVEP	Ministarstvo vanjskih i europskih poslova
MPA	vojni odnosi s javnošću, eng. Military Public Affairs

NAC	Sjevernoatlantskom Vijeću, eng. North Atlantic Council
NATO	Sjevernoatlantski savez
NATO StratCom COE	NATO centar izvrsnosti za strateško komuniciranje, eng. Strategic Communication Centre of Excellence
NCS	NATO zapovjedna struktura, eng. NATO Command Structure
OSRH	Oružane snage Republike Hrvatske
PASCAD	savjetnik za odnose s javnošću i strateško komuniciranje pri NATO-u, eng. Public Affairs and Strategic Communications Advisor
PDD	Uprava za javnu diplomaciju, eng. Public Diplomacy Division
PSC	Politički i sigurnosni odbor u Europskoj Uniji, eng. Political and Security Committee
PsyOps	psihološke operacije, eng. Psychological Operations
RAP	Akcijski plan spremnosti, eng. Readiness Action Plan
RH	Republika Hrvatska
SACEUR	Vrhovni saveznički zapovjednik u Europi, eng. , Supreme Allied Commander Europe
SAD	Sjedinjene Američke Države
SHAPE	Vrhovno zapovjedništvo savezničkih snaga Europu, eng. Supreme Headquarters Allied Powers Europe
UN	Ujedinjeni narodi
VP	Visoki predstavnik za vanjske odnose i sigurnosnu politiku EU
ZSOP	Zajednička sigurnosna i obrambena politika
ZVSP	Zajednička vanjske i sigurnosna politika Europske unije

LITERATURA

Adrias - Zbornik zavoda za znanstveni i umjetnički rad hrvatske akademije znanosti i umjetnosti u Splitu (2009)-Svezak 16 U: Rudolf, D.; Ibler, V.; Cambj, N.; Roggemann, H.; Grabovac, I.; Drnas De Clement, Z.; Mimica, I.; Barić Punda, V.; Rimondo Berket, M.; Mandić Hekman, I. (ur.) Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti – Zavod za znanstveni i umjetnički rad u Splitu. Split

Akrap, G. (2011) Informacijske strategije i operacije u oblikovanju javnog znanja. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu. Zagreb

Andrić M. (2016) Međunarodni odnosi, vanjska politika i diplomacija. Prezentacija za II. godinu Specijalističkog studija javne uprave Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (preuzeto 02. travnja 2016. s https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/2015_PF_6_Sesti_susret_Hrv_dipl_i_JD_22_1_2016.pptx)

Badone A. (2016) Informativni članci o Europskoj uniji - Ljudska prava (preuzeto 10. travnja 2016. s http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuld=FTU_6.4.1.html)

Barić S. (2015) Vojni faktor međunarodnih odnosa – Asimetrično ratovanje. Predavanje na Ratnoj školi “Ban Josip Jelačić”

Bentzen N. i Russell M. (2015) Russia's disinformation on Ukraine and the EU's response. European Parliament, Members' Research Service (preuzeto 10. ožujka 2016. s [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/571339/EPRS_BRI\(2015\)571339_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/571339/EPRS_BRI(2015)571339_EN.pdf))

Berković S. (2006) Diplomacija i diplomatska profesija. Urban – Media d.o.o. Dubrovnik

Calha J. M. (2015) Hybrid Warfare: NATO's New Strategic Challenge. Draft General Report. 051 DSC 15 E (preuzeto 18. travnja 2016. s <http://www.nato-pa.int/default.asp?SHORTCUT=3778>)

Clausewitz, K. von. (1997) O ratu. Zagreb. Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

Cornish P.; Lindley-French J.; Yorke C. (2011.) Strategic Communications and National Strategy. The Royal Institute of International Affairs Chatham House. London (preuzeto 10. prosinca 2015. s

<https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/International%20Security/r0911stratcomms.pdf>

Cull N. J. (2009) *Public Diplomacy before Gullion: The Evolution of a Phrase*. Routledge Handbook of Public Diplomacy (preuzeto 12. prosinca 2015. s <http://bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A1-handbookofpublicdiplomacy.pdf>)

De Villegas V. D. (2015) *de Strategic Communication – Crisis Response Information Activities (CRIA)*. Handbook on CSDP missions and operations. Federal Ministry of Defense and Sports of the Republic of Austria (preuzeto 10. listopada 2015. s http://eeas.europa.eu/csdp/structures-instruments-agencies/european-security-defence-college/pdf/handbook/final_-_handbook_on_csdp_missions_and_operations.pdf)

Domović R. (2015) *Informacijske operacije u medijskom prikazu Domovinskog rata*. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu. Zagreb

Doričić S. (2012) *Strategijsko komuniciranje u kontekstu sigurnosnog okružja*. Diplomski rad. Ratna škola "Ban Josip Jelačić"

Duke S. (2013) *The European External Action Service and Public Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations „Clingendael”, preuzeto 15. ožujka s http://www.eipa.eu/files/repository/product/20131009144127_TheEuropeanExternalActionService.pdf

Ekonomski leksikon. (2010) U: Sunajko, G. (ur.), *Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, Masmedia, Zagreb*

Glavaš Kovačević L. (2013) *Komunikacijski aspekti javne diplomacije* (preuzeto 1. travnja 2016 s <http://hrcak.srce.hr/file/209858>)

Guérot, U. (2010), 'New Europe,' *European Council on Foreign Relations*. (preuzeto 13. travnja 2016 s http://ecfr.eu/content/entry/commentary_the_new_europe_gueroet_east_magazine [accessed 12 MNo table of contents entries found.ar 2011])

Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. (2007) *Defining Strategic Communication*, *International Journal of Strategic Communication* (preuzeto 01. ožujka 2016. s <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>)

Holtzhausen D., Zerfass A. (2015) Strategic Communication Opportunities and Challenges of the Research Area. The Routledge Handbook of Strategic Communication. (preuzeto 30. ožujka 2016. s http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136207129_sample_819140.pdf)

Hrvatski jezični portal (n.d.) (preuzeto 20. travnja 2016. s <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>)

Kaplan L. S. (2006) History - Report of the "Three Wise Men": 50 years on. (preuzeto 1. travnja s <http://www.nato.int/docu/review/2006/issue1/english/history.html>)

Iverson E. (2008) A Revolution in Informational Affairs: Winning the War of Ideas. The Fletcher Forum of World Affairs. (preuzeto 15. siječnja 2016. s <http://dl.tufts.edu/catalog/tufts:UP149.001.00067.00010>)

Jezični priručnik Coca-Cole (2011) HBC Hrvatska

Josten, R. J. (2006) Strategic Communication: Key Enabler for Elements of National Power (preuzeto 01. travnja 2016. s file:///C:/Users/RS18-11/Desktop/duje/Strate%C5%A1ko%20komuniciranje/iosphere_summer06_josten.pdf)

Jugo, D. (2012.) Strategije odnosa s javnošću. Profil. Zagreb

Jurković Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije (preuzeto 11. travnja 2016. s https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj3_Wb7dzMAhWMLcAKHfJBCGQQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F139713&usg=AFQjCNGcpeZfgjsKrio0Db3olljBDGRbGQ&sig2=jAEBzNyPoZQtdhA2E-bfjw&bvm=bv.122129774,d.bGg)

Klaić, B. (1974) Veliki rječnik stranih riječi. Zora. Zagreb

Manhheim J. B. (1994) Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: The Evolution of Influence. Oxford, UK: Oxford University Press

Michlin V. (2010) Winning the Battle of the Narrative. Working Paper for the 2010 Herzliya Conference (preuzeto 11. travnja 2016. s http://www.herzliyaconference.org/_Uploads/3051winning.pdf)

Mullen M. G. (2009) From the Chairman - Strategic Communication: Getting Back to Basics. Joint Force Quarterly. Issue 55, 4th Quarter 2009 preuzeto 16. ožujka 2016. s <http://ndupress.ndu.edu/portals/68/Documents/jfq/jfq-55.pdf>

Neate M. C. (2010) The Battle of the Narrative. School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas (preuzeto 1. ožujka 2016. s http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sam/battle_of_narrative_neate.pdf)

Nissen T. E. (2015) Social Media, Strategic Narratives and STRATCOM. The Three Swords Magazine 28/2015 ((preuzeto 20. ožujka 2016. s http://www.jwc.nato.int/images/stories/threeswords/SOCIAL_MEDIA_STRATCOM.pdf)

Fontaine P. (2014) Politike Europske unije - Europa u 12 lekcija. Europska komisija. Glavna uprava za komunikacije. Ured za publikacije Europske unije (preuzeto 18. ožujka 2016. s [file:///C:/Users/RS18-11/Downloads/NA0213714HRC_002%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/RS18-11/Downloads/NA0213714HRC_002%20(1).pdf))

Okrugli stol (2016) EU Globalna strategija vanjske i sigurnosne politike: Jačanje otpornosti i politika proširenja. Hrvatski državni arhiv. Zagreb, 28. travnja 2016. (Info na: <http://www.mvep.hr/files/file/2016/160427-eugs-zagreb-okrugli-stol.pdf>)

Osborne G. (2015) Mapping of StratCom practices in NATO countries (preuzeto 1. ožujka 2016. s <http://www.stratcomcoe.org/mapping-stratcom-practices-nato-countries>)

Polonska-Kimunguyi E., Kimunguyi P. (2013) Communicating the European Union to Australia: The EU Information Strategy and Its Reception Down Under, Baltic Journal of European Studies, Tallinn University of Tehnology (preuzeto 25. travnja 2016. s <http://www.degruyter.com/view/j/bjes.2013.3.issue-3/bjes-2013-0024/bjes-2013-0024.xml>)

Rey B. (2016) Južni partneri. Kratki vodič o Europskoj uniji – 2016 (preuzeto 1. travnja 2016. s http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_6.5.6.pdf)

Roselle L. (2014) Strategic narrative: A new means to understand soft power. Media, War & Conflict (preuzeto 15.

ožujka 2016 s
<http://mwc.sagepub.com/content/7/1/70.full.pdf+html>

Rudolf D., (2014), Zajednička sigurnosna i obrambena politika europske unije prema Lisabonskom ugovoru, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu (preuzeto 10. listopada 2015. s
<https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiqvXununMAhUC1hQKHS3PDxUQFggfMAE&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F183331&usg=AFQjCNFRgbBDsfSREOnisd9rDz7BsChJng&sig2=VXubKKgsikrZdei6VxBaCg>

Ruiz C.(2013) Communicating EU Common Security and Defence Policy - An Overview Handbook on CSDP the common security and defence policy of the European Union. Federal Ministry of Defence and Sports of the Republic of Austria 2013. (preuzeto 10. listopada 2015. s
http://eeas.europa.eu/csdp/structures-instruments-agencies/european-security-defence-college/pdf/handbook/final_-_handbook_on_csdp_missions_and_operations.pdf

Rouse M. (2010) Cyberwarfare. SearchSecurity. TechTarget network (preuzeto 13. travnja 2016. s
<http://searchsecurity.techtarget.com/definition/cyberwarfare>)

Schlesinger, P. (2007) A cosmopolitan temptation. European Journal of Communication (preuzeto 24. ožujka 2016. s
<http://eprints.gla.ac.uk/4892/1/4892.pdf>)

Skoko, B. (2004) Hrvatska – identitet, image, promocija. Školska knjiga. Zagreb

Snow N. (2009) Rethinking Public Diplomacy. Routledge Handbook of Public Diplomacy (preuzeto 12. prosinca 2015. s
<http://bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A1-handbookofpublicdiplomacy.pdf>)

Strategija nacionalne sigurnosti Republike („Narodne novine“, broj 32/02)

Strategija sudjelovanja Republike Hrvatske u međunarodnim misijama i operacijama (2014) (preuzeto 10. listopada 2015. s
<http://www.mvep.hr/files/file/2014/140516-Strategija.pdf>)

Tatham S. A. (2008) Strategic Communication: A Primer. Defence Academy of the United Kingdom, Advanced Research and Assessment Group (preuzeto 18. ožujka 2015. s
<http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/94411/ipublic>

ationdocument_singledocument/47f043f8-b6ed-4464-8bfd-3f68406dab96/en/2008_Dec.pdf)

Tatham S i LePage R. (2014) NATO strategic communication: more to be done?. National Defence Academy of Latvia. Center for Security and Strategic Research. Riga (preuzeto 30. veljače 2016. s <http://www.stratcomcoe.org/rita-lepage-steve-tatham-nato-strategic-communication-more-be-done>)

Taylor P. M. (2009) Public Diplomacy and Strategic Communications. Routledge Handbook of Public Diplomacy (preuzeto 12. prosinca 2015. s <http://bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A1-handbookofpublicdiplomacy.pdf>)

Thomas G. F. i Stephens K. J. (2015) An Introduction to Strategic Communication. International Journal of Business Communication (preuzeto 19. travnja 2016. s <http://job.sagepub.com/content/52/1/3.full.pdf+html>)

Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*. Zagreb. Synopsis.

Torp S. M. (2015) The Strategic Turn in Communication Science: On the History and Role of Strategy in Communication Science from Ancient Greece Until the Present Day The Routledge Handbook of Strategic Communication. (preuzeto 30. ožujka 2016. s http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136207129_sample_819140.pdf)

Tuđman, M. (2009) Informacijske operacije i mediji ili kako osigurati informacijsku superiornost (preuzeto 11. veljače 2016. <http://hrcak.srce.hr/80565>)

Tuđman, M. (2013) Izvještajne službe i meka moć (preuzeto 15. veljače 2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=185535)

Tukidid (2009) Povijest peloponeskog rata. Preveo sa starogrčkog: Stjepan Telar. Zagreb. Matica Hrvatska

Tzu, S. (2007) Umijeće ratovanja. Preveo s engleskog: Nebojša Buđanovac. Zagreb. Planetopija

Ujević Z. (2016) Zajednička vanjska i sigurnosna politika EU. Predavanje na Ratnoj školi "Ban Josip Jelačić"

Uredbu o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane („Narodne novine“, broj 26/12, 112/12, 94/14 i 93/15)

Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva vanjskih i europskih poslova (Narodne novine“, broj 140/13, 81/14)

Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva vanjskih i europskih poslova (Narodne novine“, broj 34/16)

Vlahos M. (2009) Public Diplomacy as Loss of World Authority. Routledge Handbook of Public Diplomacy (preuzeto 12. prosinca 2015. s <http://bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A1-handbookofpublicdiplomacy.pdf>)

Werder K. P. (2015) The Integration of Domains: Multidisciplinary Approaches to Strategic Communication Campaigns, International Journal of Strategic Communication, (preuzeto 22 travnja 2016. s <http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2015.1010829>)

Zakon o potvrđivanju Sjevernoatlantskog ugovora. „Narodne novine – Međunarodni ugovori“ broj 3, 2009.

EU (dokumenti, internet stranice itd.)

EU (2003) A Secure Europe in a Better World - European Security Strategy (preuzeto 10. listopada 2015. s <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/78367.pdf>)

EU (2006) White Paper on a European communication policy COM(2006) 35 final (preuzeto 15. ožujka 2016. s http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf)

EU (2007) A glance at EU public diplomacy at work. The EU's 50th anniversary celebrations around the world. European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (preuzeto 10. ožujka 2016. s http://europa.eu/50/around_world/images/2007_50th_anniv_broch_en.pdf)

EU (2012) Information and Communication Handbook for EU Delegations in third countries and to International Organizations Ref. Ares (2013)32604 - 11/01/2013 (preuzeto 15. ožujka 2016. s http://eeas.europa.eu/delegations/ghana/documents/press_corner/20121231_en.pdf)

EU (2015a) Outcome of the Council Meeting 3367th Council meeting. Foreign Affairs. 6044/15 (OR. en) PRESSE 13 PR CO 5 (preuzeto 17. ožujka 2016. s

http://www.consilium.europa.eu/en/meetings/fac/2015/02/outcome-of-the-council-meeting_fac_150209_pdf/)

EU (2015b) Action Plan on Human Rights and Democracy (2015-2019) "Keeping human rights at the heart of the EU agenda" (2015) Joint Communication to the European Parliament and the Council. JOIN(2015) 16 final (preuzeto 15. ožujka 2016. s https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/joint-communication-ap-human-rights-and-democracy_en.pdf)

EU (2015c) Food-for-thought paper "Countering Hybrid Threats" EEAS(2015) 731 (preuzeto 10. ožujka 2016. s <http://www.statewatch.org/news/2015/may/eeas-csdp-hybrid-threats-8887-15.pdf>)

EU (2015d) Action Plan on Strategic Communication (2015) Ref. Ares(2015)2608242 - 22/06/2015 (preuzeto 1. veljače 2016. s <http://eap-csf.eu/assets/files/Action%20Plan.pdf>)

EU (2015e) Review of the European Neighbourhood Policy (2015) Joint Communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. JOIN(2015) 50 final (preuzeto 20. studenog 2015. s http://eeas.europa.eu/enp/documents/2015/151118_joint-communication_review-of-the-enp_en.pdf)

EU (2015f) Speech of the HR/VP Federica Mogherini The EU Internal-External Security Nexus: Terrorism as an example of the necessary link between different dimensions of action EU Global Strategy Conference organized by EUISS and Real Institute Elcano, Barcelona (2015) (preuzeto 25. travnja 2016. s <https://europa.eu/globalstrategy/en/speech-hrvp-mogherini-eu-internal-external-security-nexus-terrorism-example-necessary-link-between>)

EU (2016a) Joint Framework on countering hybrid threats a European Union response Joint Communication to the European Parliament, the Council. JOIN(2016) 18 final (preuzeto 20. travnja 2016. s <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016JC0018&from=en>)

EU (2016b) Speech by HR/VP Mogherini at the EUISS Annual Conference, Towards an EU Global Strategy – The Final Stage (preuzeto 25. travnja 2016. s <https://europa.eu/globalstrategy/en/speech-hrvp-mogherini-euiss-annual-conference-towards-eu-global-strategy-final-stage>)

NATO (dokumenti, internet stranice itd.)

NATO (n.d.) About Strategic Communications (preuzeto 14. ožujka 2016. s <http://www.stratcomcoe.org/about-strategic-communications>)

NATO (2009a) NATO Strategic Communications Policy, Anenex SG(2009)0794 (postavjeno 2012., a preuzeto 05. svibnja 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>)

NATO (2009b) NATO Allied Joint Doctrine for Information Operations AJP-3.10 (preuzeto 12. ožujka 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-IO.pdf>)

NATO (2011a) NATO Military Public Affairs Policy. MC 0457/2 (preuzeto 11. ožujka 2016. s <http://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf>)

NATO (2011b) NATO/ISAF Strategic Communication Framework 2011 (preuzeto 12. ožujka 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Afghanistan.pdf>)

NATO (2011c) NATO/KFOR Strategic Communications Framework 2011 (preuzeto 12. ožujka 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Kosovo-2011.pdf>)

NATO (2011d) 2011 NATO Strategic Communications Framework in Support of Operation Ocean Shield (preuzeto 12. ožujka 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Piracy.pdf>)

NATO (2012a) AD 95-2 Strategic Communications – ACO Strategic Communication (preuzeto 12. ožujka 2016. s <https://www.shape.nato.int/page300302915>)

NATO (2012b) NATO Military Policy on Psychological Operations. MC 0402/2 (preuzeto 11. ožujka 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS-Policy.pdf>)

NATO (2012c) NATO Military Policy on Information Operations. MC 0422/4 (preuzeto 11. ožujka 2016. s <https://info.publicintelligence.net/NATO-IO-Policy.pdf>)

NATO (2013d) NATO in focus - An introduction to the transatlantic Alliance Public Diplomacy Division (preuzeto 1. travnja 2016. s http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_publications/1303-nato_in_focus-en.pdf)

NATO (2014a) ACO and ACT Public Affairs Handbook October 2014 (preuzeto 11. ožujka 2016. s <https://www.shape.nato.int/public-affairs-handbook>)

NATO (2014b) Allied Command Transformation (preuzeto 10. ožujka 2016. http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52092.htm?selecte dLocale=en)

NATO (2014c) Allied Command Operations (preuzeto 10. ožujka 2016. http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_52091.htm)

NATO (2015a) NATO's Public Diplomacy Framework 2015-2016 Annex 1. C-M (2015)0005

NATO (2015b) International Military Staff preuzeto 10. ožujka 2016. s http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64557.htm

NATO (2015c) Communications and information programmes (preuzeto 10. ožujka 2016. s http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_69275.htm?selecte dLocale=en)

NATO (2016a) Readiness Action Plan (preuzeto 12. travnja 2016. s http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_119353.htm)

NATO (2016b) Remarks by NATO Secretary General Jens Stoltenberg at the European Parliament Committee on Foreign Affairs and its Subcommittee on Security and Defence (preuzeto 05. svibnja 2016. s http://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_128311.htm)

NATO (2016c) External Review of NATO Communications. PO(2016)0199

SAD (dokumenti, internet stranice itd.)

SAD (n.d. a) Strategic Communication. Public Affairs Qualification Course (preuzeto 30. siječnja 2016. s <https://dinfos.blackboard.com/bbcswebdav/library/Library%20Content/Public%20Affairs%20-%20PALD/Strategic%20Communication.pdf>)

SAD (n.d. b) Bureau of Public Affairs. U.S. Department of State (preuzeto 20. travnja 2016. s <http://www.state.gov/r/pa/index.htm>)

SAD (2010) National Framework for Strategic
Communication (preuzeto 1. veljače 2016.
<https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>)