

# Učinkovito strateško komuniciranje

---

**Tomić, Sanja**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:096539>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom](#).

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI  
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
ODNOSI S JAVNOŠĆU

**Učinkovito strateško komuniciranje:  
studija slučaja Oružanih snaga Ujedinjenog  
Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, svibanj 2024. godine



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI  
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ  
ODNOSI S JAVNOŠĆU

**Učinkovito strateško komuniciranje:  
studija slučaja Oružanih snaga Ujedinjenog  
Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Igor Kanižaj

Studentica: Sanja Tomić

Zagreb, svibanj 2024. godine

## **IZJAVA O AUTORSTVU**

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad po nazivom „Učinkovito strateško komuniciranje: studija slučaja Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine“, koji sam predala na ocjenu mentoru prof.dr.sc. Igoru Kanižaju, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili drugom učilištu te da na temelju njega nisam stekla ECTS bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16. – 19. Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

---

Sanja Tomić

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
1.1. Predmet i cilj rada .....	4
1.2. Struktura rada i izvori podataka .....	4
2. SUVREMENI ODNOSI S JAVNOŠĆU.....	5
2.1. Pojmovno određenje strateškog komuniciranja .....	5
2.2. Značajke suvremenog komunikacijskog okružja .....	7
2.3. Proces stvaranja komunikacijske strategije u 4 koraka .....	8
3. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U VOJNOM KONTEKSTU.....	16
3.1. Razvoj strateškog komuniciranja u vojsci.....	16
3.2. Specifičnosti strateškog komuniciranja u vojnom kontekstu.....	17
3.3. Razvoj strateškog komuniciranja u Oružanim snagama Ujedinjenog Kraljevstva...	19
3.4. Razvoj strateškog komuniciranja u Oružanim snagama Republike Hrvatske .....	20
4. STUDIJA SLUČAJA: UČINKOVITO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE ORUŽANIH SNAGA UJEDINJENOG KRALJEVSTVA U RAZDOBLJU OD 2017. DO 2021. ....	23
4.1. Koji su bili ciljevi komunikacije? .....	23
4.2. Kako su definirane ciljne javnosti? .....	25
4.3. Koje su bile ključne poruke?.....	26
4.4. Koji kanali komunikacije su odabrani?.....	38
4.5. Evaluacija.....	40
4.6. Rasprava i tumačenje rezultata istraživanja .....	41
5. PRIJEDLOZI ZA KORIŠTENJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA U ORUŽANIM SNAGAMA REPUBLIKE HRVATSKE.....	45
6. ZAKLJUČAK.....	51
POPIS LITERATURE .....	52

**Naslov:** Učinkovito strateško komuniciranje: studija slučaja Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine

**SAŽETAK:**

Strateško komuniciranje obuhvaća provođenje komunikacije između organizacije i njezinih ciljnih publika kako bi se postigli planirani ciljevi. Stvaranje strategije je složen postupak koji donosi izvanredne uspjehe ukoliko je proveden kvalitetno. Strateško komuniciranje se može koristiti u raznim sferama poslovanja pa tako i u području obrane gdje postaje sve važnije u digitalnom svijetu koji se brzo mijenja i u kojem informacije i percepcija igraju ključnu ulogu u modernim sukobima i međunarodnim odnosima. Ovaj rad će analizirati elemente učinkovitosti strateškog komuniciranja Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine i razmotriti mogućnost korištenja rezultata u Oružanim snagama Republike Hrvatske.

Ključne riječi: strateško komuniciranje, oružane snage, oružane snage Ujedinjenog Kraljevstva

**Title:** Effective Strategic Communication: A Case Study of the UK Armed Forces 2017-2021

**ABSTRACT:**

Strategic communication is a term used to describe the communication process of creating and implementing effective communication strategies between an organization and its target audience in order to achieve specific goals. It is a complex process that can result in extraordinary results if executed properly. Strategic communication is applicable to various business spheres, including defense, where it has become increasingly crucial in today's rapidly changing digital world where information and perception play a key role in modern conflicts and international relations. This paper aims to analyze the elements that made the strategic communication of the Armed Forces of the United Kingdom effective from 2017 to 2021. Furthermore, it will explore the possibility of applying the results to the Armed Forces of the Republic of Croatia.

Keywords: strategic communication, armed forces, Armed Forces of the United Kingdom

## 1. UVOD

Strateško komuniciranje kao pojam obuhvaća različite oblike planiranog i smislenog komuniciranja, koje ima jasno određen cilj, poruke, precizirane javnosti kojima se obraća te strategije koje služe ostvarenju željenog cilja, a najčešće se koristi u odnosima s javnošću, marketingu, političkoj i diplomatskoj sferi (Skoko, 2021: 491). Ukoliko strateško komuniciranje promatramo u kontekstu odnosa s javnošću, govorimo o obliku proaktivne strategije čiji učinci su daleko uspješniji u odnosu na reaktivne strategije jer se radi o smislenoj komunikaciji koju pokreće organizacija sukladno svojim potrebama i ciljevima, dok su reaktivne samo odgovor na neočekivani događaj te potom pritisak javnosti koja želi odgovore. Da bi strateško komuniciranje bilo učinkovito, potrebna je usklađenost s općim ciljevima organizacije te dugoročno planiranje, transparentnost i dosljednost komunikacije. Takav pristup omogućuje organizacijama da ostvare svoje ciljeve i uspješno se prilagode dinamičnom okruženju u kojem djeluju, a može rezultirati u izgradnji povjerenja između organizacije i njenih javnosti, stvaranju pozitivnog imidža organizacije, povećanju svijesti i prepoznatljivosti organizacije, oblikovanju javnog mišljenja, boljem upravljanju potencijalnim krizama i boljim odnosom s investitorima i dioničarima. Slijedom navedenog, možemo se složiti kako strateško komuniciranje „u svojoj suštini predstavlja nasloženiji, ali i najučinkovitiji vid komuniciranja jedne organizacije i njenih javnosti“ (Jugo, 2012: 9).

Istraživanjem teme strateškog komuniciranja u području obrane uočeno je kako je ova tema tek posredno zastupljena u akademskim radovima. Međutim, isto postaje sve važnije u današnjem digitalnom svijetu koji se brzo mijenja i u kojem informacije putuju brže nego ikad prije. Tomić (2016: 1031) navodi kako svaka vojna formacija ili oružane snage imaju poseban izazov komunicirati s javnošću zbog svoje osjetljivosti koja je povezana s potrošnjom velikih sredstava iz proračuna zemlje, ali kako je baš zato nužna otvorena komunikacija jer se radi o pitanju stvaranja ugleda u društvu i održavanja operabilnosti oružanih snaga. Slijedom navedenog, odabran je predmet i pragmatičan cilj rada koji će dati uvid u mogućnosti strateškog komuniciranja oružanih snaga.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet završnog specijalističkog rada je učinkovito strateško komuniciranje na primjeru Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine, objašnjeno kroz teorijski dio rada i analitički dio rada.

Cilj ovog rada je utvrditi značajke strateškog komuniciranja u suvremenim odnosima s javnošću te specifičnosti strateškog komuniciranja u vojnom kontekstu, a potom studijom slučaja analizirati konkretnu strategiju komuniciranja Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva. Cilj istraživanja je dokazati da strateško komuniciranje oružanih snaga može imati izuzetnu ulogu u privlačenju novaka, ali i saznati koji su faktori relevantni pri oblikovanju primjenjive, precizne i učinkovite komunikacijske strategije koja donosi konkretne rezultate.

## **1.2. Struktura rada i izvori podataka**

Rad se sastoji od dvije cjeline, teorijske i analitičke. Teorijski dio objašnjava općenite značajke strateškog komuniciranja u suvremenim odnosima s javnošću, a analitički dio je studija slučaja strateškog komuniciranja Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u suvremeno doba, u kojoj se segmentirano analiziraju izabrane komunikacijske kampanje te donose zaključci o učinkovitosti komunikacijske strategije u cjelini. Na kraju rada ponuđena je rasprava s prijedlozima za korištenje rezultata istraživanja u Oružanim snagama Republike Hrvatske te zaključak.

Istraživanje se temelji na prikupljanju, analizi i tumačenju primarnih i sekundarnih izvora podataka. Kao primarni izvori podataka korišteni su javno dostupni službeni državni dokumenti Ujedinjenog Kraljevstva, statistike Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva, članci i medijske objave, te službeni materijali komunikacijskih kampanja koje su predmet studije slučaja. Sekundarni izvori podataka su stručne knjige i znanstveni članci domaćih i stranih autora, izvješća provedenih istraživanja u Republici Hrvatskoj, statistički podaci i izvješća Ministarstva obrane Republike Hrvatske te pravne publikacije. Korištena je literatura dostupna u tiskanom izdanju te u elektroničkom, kao i brojni internetski izvori koji su sadržavali informacije relevantne za istraživanje. Kompletna literatura navedena je na samom kraju rada.



## **2. SUVREMENI ODNOSI S JAVNOŠĆU**

Odnosi s javnošću su „komunikacijska aktivnost koja uspostavlja, održava i razvija dvosmjerne odnose između organizacije i njenih javnosti“ (Tomić, 2023: 199). Suvremeni odnosi s javnošću oblikuju se sredinom 1960-ih godina s naglom informatizacijom i upravo tada se razvijaju dva glavna obilježja strateških odnosa s javnošću kakve poznajemo danas, strateško planiranje te upravljanje ciljevima (Jugo, 2012: 40). Fokus odnosa s javnošću je rješavanje komunikacijskog problema, upravljanje percepcijom ili promjena mišljenja odnosno ponašanja ciljane javnosti (Skoko, 2021: 13). Cilj odnosa s javnošću je provođenje komunikacijskih aktivnosti organizacije kojima se izvještava javnost o njihovim proizvodima, djelovanju, promjenama unutar organizacije, društvenoj osviještenosti, a sve s namjerom stvaranja pozitivnog imidža ili smanjivanja negativnog imidža (Grbac, 2010: 216-217). Strateško komuniciranje i strateški odnosi s javnošću su pojmovi koji se mogu izjednačiti, a „mogućnosti strateškog planiranja najmoćnija su sredstva koja su na raspolaganju praktičarima odnosa s javnošću“ (Jugo, 2017: 34).

### **2.1. Pojmovno određenje strateškog komuniciranja**

Kako bismo razumjeli pojam strateškog komuniciranja, potrebno je zasebno objasniti pojmove strategije i komuniciranja. Naime, pojam „strategija“ zapravo je posuđen iz vojne terminologije gdje je bio vezan uz donošenje ključnih odluka i umijeće ratovanja. U okviru odnosa s javnošću, strategija je sveukupni koncept, pristup ili općeniti plan koji odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve (Tomić, 2023: 277). Strategija je također putokaz za ostvarenje misije organizacije (Bennet cit. prema Jugo, 2012: 60). Nužno je naglasiti kako je strategija „krupni plan“, odnosno strateške odluke će biti vođene većom svrhom organizacije, dok će se taktika ticati dnevnih aktivnosti koje provode svrhu postavljenu u strategiji (Weintraub Austin, Pinkleton, 2015: 1). Nadalje, komuniciranje možemo jednostavno pojmiti kao razmjenu poruka između dvije strane, pošiljatelja i primatelja. Međutim, u kontekstu odnosa s javnošću, govorimo o komunikaciji organizacije i njenih javnosti gdje je esencijalno da je ta komunikacija smisljena. Leinert Novosel (2015: 38) navodi kako je uspješna komunikacija zapravo ona koja rezultira određenim ciljem, a isto se postiže postavljanjem pitanja „što to primatelju treba, što on želi, što će razumjeti, a što neće“. Spona između pošiljatelja i primatelja je komunikacijski kanal, kao sredstvo putem kojeg se informacije prenose između organizacije i njenih ciljnih javnosti. To može biti bilo koji medij poput novina,

televizije ili radija, društvenih mreža, grafičkih materijala kao što su plakati i letci, audio-vizualnih kanala, podcasta, internet stranica itd.

Možemo pojednostavljeno reći kako strateško komuniciranje podrazumijeva plan za stvaranje smislene i željene komunikacije, a autori u časopisu *International Journal of Strategic Communication*, koji su 2000-tih godina potpomogli da se strateško komuniciranje oblikuje kao akademska disciplina, opisuju: „strateška komunikacija usredotočuje se na to kako se sama organizacija predstavlja i promovira kroz namjerne aktivnosti svojih vođa, zaposlenika i komunikacijske prakse“ (Hallahan i sur., 2007: 7). Prema Holtzhausenu i Zerfassu, glavni cilj strateškog komuniciranja je održavanje zdrave reputacije u očima javnosti, a definiraju je kao „praksu namjerne i svrhovite komunikacije koju komunikator provodi u javnoj sferi u ime komunikativnog subjekta za postizanje postavljenih ciljeva“ (Holtzhausen, Zerfass, 2015: 4).

Nadalje, osim definiranja što strateško komuniciranje jest, potrebno je razlikovati i što ono nije. Zbog širokog obuhvata moderne strategije komuniciranja, ona se povezuje s marketingom, reklamiranjem, propagandom, manipulacijom. Međutim, svrha strateškog komuniciranja uvijek je ostvarivanje dugoročnih strateških ciljeva organizacije kroz promoviranje i kroz inicirane, namjerne aktivnosti (Grbeša i sur., 2022: 240). S druge strane, manipulativno komuniciranje obično ima kratkoročne ciljeve i često se koristi za zavaravanje javnosti radi stjecanja prednosti ili ostvarivanja skrivenih interesa. Propaganda u kontekstu političkih aktivnosti uključuje organizirano utjecanje na javno mišljenje, pri čemu se svjesno koriste i laži (Skoko, 2004: 79). Nadalje, marketing je usmjeren na potrošača i koristi komunikacijske tehnike za prodaju, a reklamiranje je još uži pojam koji obuhvaća prodaju potrošačima kroz plaćeni sadržaj. Strategija komuniciranja jedne organizacije može uključivati marketing i reklamiranje, međutim njen temelj su dugoročni ciljevi, a usmjerena je na javnost, medije, državu, zaposlenike, a ne samo na potrošača (Weintraub Austin, Pinkleton, 2015: 1). Samim time, učinkovito strateško komuniciranje može pridonijeti marketingu stvaranjem blagonaklonog društvenog i političkog okoliša (Broom, 2010: 9). Strategiju je potrebno razlikovati i od taktike. Strategija je ukupan pristup programu ili kampanji, a Tomić (2016: 273) opisuje taktiku kao praktičan dio programa, opis aktivnosti koje stavljaju strategije u pogon i pomažu postići željene ciljeve.

Pojam strategije se još može povezati s pojmovima moći, donošenjem odluka, upravljanjem promjenama, postizanjem učinkovitosti, ali kada se strategija koristi u komunikaciji, Hallahan

(2007: 24) naglašava kako je uvjeravanje bit strateškog komuniciranja. Ovu konstataciju je potrebno daljnje objasniti jer se zaista radi o kompleksnom raslojavanju te je nužno staviti pojam uvjeravanja u trenutno vrijeme i mjesto. U sve složenijem svijetu, uvjeravanje kao kraljeznica strategije komuniciranja, nema doslovno, grubo, značenje. Ne radi se o jednostranom odnosu i samo o utjecanju na ciljnu skupinu kako bi se probudilo željeno mišljenje ili ponašanje, nego Hallahan (2007: 26) objašnjava kako se radi o međusobnom razumijevanju između organizacije i ciljne skupine, što čini stratešku komunikaciju još važnijom i relevantnijom za moderne organizacije.

## **2.2. Značajke suvremenog komunikacijskog okružja**

Tomić (2016: 272) slikovito objašnjava kako odnosi s javnošću imaju funkciju „očiju i ušiju“ organizacije, a stručnjaci za komunikacije moraju držati korak s društvom u sve većoj on-line rijeci informacija. Zbog navedenog se izrodio i pojam „informativne preopterećenosti“ (Potter, 2008: 71) koja otežava razmjenu kvalitetnih informacija. Radi se o značajnim izazovima s kojima se suočavaju suvremeni odnosi s javnošću (Miočić, 2008: 36). Ako samo govorimo o Hrvatskoj, istraživanje koje je proveo Ipsos Connect potvrđuje kako je 2017. godine 79,9% ispitanika svakodnevno koristilo internet i to 74,6% za slanje elektroničke pošte, zatim 70% za traženje korisnih informacija i 69,6% za informiranje o aktualnim događajima (Zgrabljic i sur., 2020: 350). Danas, u 2024. godini, ta brojka je još veća, a komunikacijsko okružje se neprestano razvija. U novom medijskom okruženju su masovna i interpersonalna komunikacija zapravo postali procesi s identičnim karakteristikama (Kunczik, Zipfel, cit. prema Leinert Novosel, 2015: 18). To znači da sve posebnosti komunikatora dolaze do primatelja: verbalna i neverbalna komunikacija, više istovremenih poruka te sadržaj kojim komunikatori govore o sebi, o svojim osobinama te o svom odnosu prema primatelju (Leinert Novosel, 2015: 19). Možemo zaključiti kako organizacija komunicira samim svojim postojanjem. Ideal suvremenog strateškog komuniciranja je stoga detektirati promjene i predvidjeti buduće društvene trendove te dati priliku organizaciji da bude proaktivna, korak ispred, a ne reaktivna, korak iza promjene u okolini. Hallahan još 2007. godine (Hallahan i sur., 2007: 10-11) govori o posebnostima medijskog okruženja 21. stoljeća te daje razloge zašto je baš sada strateško komuniciranje potrebno i racionalno. Navodi kako javnost promatra organizaciju multidimenzionalno, ne samo njihov proizvod ili uslugu, nego i njihovu misiju, stručnost, društvenu odgovornost, osvještenost i slično. Nadalje, konstantan tehnološki

napredak traži prilagodbu tradicionalnih komunikacijskih kanala te prilagođavanje novom medijskom okruženju. Isto tako, brze društvene promjene traže dublje upoznavanje osobnosti ciljne javnosti kako bi komunikacija uopće mogla prodrijeti do njih. Jasno je kako bez strukturiranog planiranja i upravljanja nema strateškog komuniciranja. Isto je još 1963. zaključio John Marson i uspostavio RACE (skraćeno od eng. Research, Action, Communication, Evaluation) model planiranja i upravljanja u odnosima s javnošću, koji se sastoji od 4 koraka: istraživanje, planiranje, provedba programa i evaluacija uspješnosti programa (Jugo, 2012: 10, 79). Postoje i drugi modeli procesa stvaranja strategije u odnosima s javnošću pod nazivima ROPE, RAISE, ROSIE, međutim iz modela RACE izranjaju svi koncepti planiranja u odnosima s javnošću.

### **2.3. Proces stvaranja komunikacijske strategije u 4 koraka**

Prema RACE modelu procesa stvaranja strategije u odnosima s javnošću svaka učinkovita strateška komunikacija počinje analizom situacije (research) s kojom se organizacija suočava kroz istraživanje tj. djelovanje (action). Zatim ciljevi daju smjer u planiranju strategije i razvoju komunikacijske poruke (communication), a potom se provodi evaluacija za provjeru učinka (evaluation) (Jugo, 2012: 10). Navedene faze u procesu odgovaraju na pitanja: „što se upravo događa?“, „što bismo trebali napraviti ili reći na temelju prikupljenih saznanja o situaciji?“, „tko bi to trebao promijeniti, napraviti ili reći, gdje i na koji način?“ te „je li uspješno?“ (Broom, 2010: 268). Učinkovitost komunikacije počiva na jasnoći strategije koja će dovesti do ostvarenja prethodno definiranog cilja. Niz je faktora koji čine strategiju kvalitetnom, međutim razni autori se slažu oko esencijalnih preduvjeta za njenu uspješnost:

1. jasno određeni i realni ciljevi;
2. točna identifikacija ciljnih skupina;
3. oblikovanje razumljivih poruka koje se šalju ciljnoj skupini;
4. odabir odgovarajućih kanala komunikacije (putem kojih će poruka biti primljena);
5. aktivno slušanje i analiza povratnih informacija (omogućuje prilagodbu kako bi komunikacijske poruke bile relevantne i odgovorile na potrebe ciljne skupine);
6. prilagodljivost i inovativnost (sposobnost prilagodbe trendovima i korištenje novih tehnologija koje su pristupačnije ciljnoj skupini);
7. izgradnja povjerenja i dosljednost (izgrađuje jaču vezu s publikom).

Broom (2010: 271) tvrdi kako učinkoviti odnosi s javnošću započinju slušanjem, koje iziskuje otvorenost i sustavni napor. Potter (2008: 27) učinkovitost opisuje kroz slikovit dijalog iz priče „Alice in Wonderland“ spisateljice Lewis Carroll (iz 1872.):

- *Možeš li mi reći kojim putem bih trebala ići?*
- *To ovisi o tome gdje želiš doći.*
- *Nije me toliko briga gdje ću doći.*
- *Onda nije ni važno kojim ćeš putem!*

Ako znamo gdje želimo doći, važno je znati kojim putem krenuti, stoga ćemo u nastavku razmotriti korake tog puta. Radi se o istraživanju, planiranju, provedbi programa i evaluaciji.

### **a) Istraživanje**

Općeniti proces svakog istraživanja započinje jasnim navođenjem predmeta istraživanja, a potom slijedi fragmentiranje procesa u dva dijela: prikupljanje podataka i tumačenje podataka. Dakle, uloga istraživanja je prikupiti sve informacije koje mogu biti relevantne za stvaranje potpune slike situacije u kojoj se organizacija u tom trenutku nalazi. Sve podatke potrebno je definirati objektivno, bez dodavanja komentara te samo odrediti radi li se o pozitivnom ili negativnom momentu. Pritom će situacija dobiti naziv „prilike“ koja može odvesti organizaciju u napredak ili „problema“ tj. prepreke koje treba riješiti da bi se neovisno o njima ispunili željeni ciljevi (Jugo, 2012: 87-88). Jugo dalje objašnjava kako se komunikacijska prilika ili problem može sažeto precizirati, dovoljan je jedan navod ili pitanje, ali analiza treba biti opširna i temeljito definirati kako stanje vanjskih okolnosti, tako i unutarnje stanje organizacije. Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika neophodna je za donošenje informiranih i relevantnih odluka o daljnjim postupcima.

Iako prirodna ljudska logika nalaže da prvo otkrijemo naše vanjske okolnosti i procijenimo opasnost, trebali bismo zapravo prvo posegnuti za odgovorom na pitanje: što smo mi i što se unutra događa? Jugo (2012: 89) te unutarnje okolnosti organizacije dijeli u pet kategorija: uspješnost (kvaliteta proizvoda ili usluga), specijaliziranost na tržištu (tržišna niša), postojanje komunikacijske infrastrukture (uloga odnosa s javnošću unutar organizacije), etičke vrijednosti (sukladno kojima organizacija postupa) i unutarnje prepreke (koliku potporu imaju djelatnici odnosa s javnošću od ostalih djelatnika organizacije). Iste kategorije imenuje i Potter (2007: 28-43), ali dodaje još i važnost razmatranja prošlih događaja koji su oblikovali organizaciju te razmatranje samog razloga nastanka organizacije i njene misije. Sve navedeno daje temeljne

informacije o organizaciji, a nužno ih je znati jer bez njih ne možemo imati kompletnu sliku međudnosa organizacije i vanjskih čimbenika.

Vanjski čimbenici su zapravo okolnosti izvan organizacije koje mogu utjecati na ostvarenje ciljeva organizacije. Ispitivanjem vanjskih čimbenika doći ćemo do odgovora na pitanje: „tko je tamo i što se tamo događa?“ Jugo (2012: 91) razlikuje četiri kategorije vanjskih čimbenika: podupiratelji organizacije, suparnici organizacije, konkurencija proizvoda ili usluga, vanjske prepreke (društvene, ekonomske ili političke sile). Prema Jugi, dodatno se može ispitati kakva je tržišna pozicija organizacije, je li ona lider, konkurent ili zaostaje u tržišnoj utrci, zatim koji su njeni mjerljivi pokazatelji uspješnosti te koja je njena ciljna skupina kojoj se obraća. Istraživanje unutarnjih i vanjskih čimbenika može se provoditi istovremeno, a SWOT analiza (skraćeno od eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je jedna od najrelevantnijih i najčešće korištenih analitičkih metoda istraživanja (Jugo, 2012: 100). Radi se o metodi procjene unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji koje utječu na organizaciju. Na taj način će se identificirati ključni čimbenici koji utječu na organizaciju, njenu uspješnost i na formuliranje strategije.

U daljnjem oblikovanju istraživanja mogu se koristiti različite metode prikupljanja podataka. Autori najčešće opisuju dvije kategorije: formalne i neformalne metode, te kvalitativne i kvantitativne. Izbor metode ovisit će o zahtjevima konkretne situacije, dostupnosti informacija, vremenskom ograničenju, mogućnostima istraživača, cilju istraživanja itd. Broom (2010: 279) opisuje neformalne metode kao „ispitivačke“ jer su svrhovite kada se radi o otkrivanju i proučavanju društvenih pojava. Najpoznatije neformalne metode istraživanja su dubinski intervju i fokus grupe, zatim prikupljanje podataka od savjetodavnih tijela koja se osnivaju unutar organizacije, pretraživanje internetskih izvora, provođenje opisne ankete s pitanjima otvorenog tipa. Sve ove metode bit će vrijedne za razumijevanje stavova i navika ljudi te najčešće neće rezultirati u brojčanim, mjerljivim podacima. Nasuprot, formalne metode su više strukturirane i namijenjene prikupljanju podataka koji se mogu izraziti u konkretnim brojevima i postocima. Najvažnija formalna metoda istraživanja je anketa, a brojni autori, pa tako i Jugo (2012: 124) naglašavaju koliko je važno odabrati kvalitetan uzorak ispitivanja koji će imati ulogu predstavnika ciljne skupine. Osim široko korištenih anketa, od formalnih metoda istraživanja ističu se analiza medijskog sadržaja te pretraživanje internetskih baza podataka kao naša, sekundarna analiza podataka koji su već prikupljeni od strane drugih istraživača (Broom, 2012: 287).

Za uspješno istraživanje potrebno je oslušivati te metodički prikupljati informacije kao dokaze temeljem kojih su odabrani ciljevi strategije. Zato Broom (2010: 269) smatra kako ispitivanje društvenog okruženja nije samo prvi korak procesa, nego i najteži, te je ujedno i temelj učinkovitih odnosa s javnošću. Ukoliko se istraživanje ne provodi, odluke se donose samo intuitivno ili temeljem prošlih iskustava, što ostavlja značajnu neizvjesnost u odlučivanju i planiranju.

## **b) Planiranje**

Planiranje odnosa s javnošću mora biti strateško i kao takvo je od ključne važnosti kada organizacija određuje svoje „kamo idem“ i „kako ću tamo doći“ (Tomić, 2016: 266). Strateško određivanje cilja i rute kretanja oslobađa organizaciju od lutanja ili ponavljanja prošlih putanja koje možda uopće više nisu aktualne. Tomić nadalje objašnjava brojne benefite planiranja, a možemo ih sažeti u nekoliko ključnih pojmova: bolji fokus i djelotvornost, proaktivnost, lakše rješavanje sukoba, predvidljivost, financijska učinkovitost.

Strateško planiranje u odnosima s javnošću obuhvaća „donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, utvrđivanje pravila ili politike koja će upravljati odabirom strategija te određivanje strategija“ (Broom, 2010: 299). Nadalje Broom ističe kako se u digitalno doba komunikacije ne možemo osloniti na puko ponavljanje prošlosti, nego je potrebno planirati na temelju konkretnih podataka i predviđanja. Planiranje se prema drugim autorima opisuje i kao proces stvaranja radne teorije koju treba stalno testirati i usavršavati. Proces planiranja prema Jugi (2012: 136-217) uključuje sljedećih sedam koraka:

1. određivanje ciljeva komunikacije;
2. definiranje ciljnih javnosti;
3. izbor strategija komuniciranja;
4. definiranje ključnih poruka;
5. određivanje vremenskog okvira i resursa;
6. određivanje budžeta;
7. formuliranje komunikacijske strategije.

U tom procesu, kako Jugo detaljnije objašnjava, ciljevi mogu biti kategorički podijeljeni na upoznatost (povećanje svijesti o određenoj temi ili o samoj organizaciji), oblikovanje mišljenja ili stava publike (poboljšanje imidža) ili promjena ponašanja publike (angažman). Zato ciljevi

trebaju biti SMART (skraćeno od eng. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), što znači specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni (Tomić, 2016: 269). To znači da cilj treba biti postavljen precizno (specific), primjerice „povećati broj prijava novaka za 30% u idućih 12 mjeseci“ umjesto „povećati broj prijava novaka“. Cilj bi trebao biti izražen u brojkama (measurable) kako bi se mogao procijeniti napredak. Također, važno je razmotriti realne vremenske i financijske mogućnosti ostvarenja tog cilja (achievable) jer nerealni zahtjev dovodi do demotivacije. Nadalje, cilj treba biti usklađen s misijom organizacije i doprinijeti ostvarenju svrhe postojanja organizacije (relevant). Zaključno, cilj treba imati vremenski okvir (time-bound), primjerice „za 6 mjeseci“, „do kraja kalendarske godine“.

Nakon ciljeva, potrebno je definirati ciljne javnosti. Najčešće se prema Broom (2010: 310) određuju prema sljedećim faktorima: geografija (gdje se ljudi nalaze), demografija (spol, životna dob, bračni status, imovinski status, obrazovanje), psihografija (životni stil i vrijednosti), prikrivena moć (politička ili ekonomska moć koja nije izravno vidljiva, nego ju treba promatrati i otkriti prikriveno djelovanje ljudi), pozicija (uloga pojedinca u određenim situacijama), ugled (utjecajni pojedinci o kojima drugi imaju visoko mišljenje), članstvo (ako je pojedinac registriran član određene skupine to govori o njegovom djelovanju u toj skupini), uloga u procesu odlučivanja (promatranje tko utječe na odluke u situacijama). Naizgled se radi o širokom definiranju ciljne javnosti, međutim uz grupiranje prema zajedničkim karakteristikama kao što su spol, dob, mjesto stanovanja, utvrđuje se i njihovo mišljenje, ponašanje, stavovi, potrebe, međuodnos s organizacijom i postavljenim ciljem. Sve navedeno će dati odgovor kako organizacija utječe na definiranu grupu ljudi i kako će njena poruka doprijeti do njih.

U planiranju je potrebno razmisliti o proaktivnoj i reaktivnoj strategiji komuniciranja i idealno pripremiti obje strategije. Proaktivne uključuju akciju i komunikaciju koja dolazi od organizacije prema okruženju, dok su reaktivne strategije odgovor na vanjske okolnosti ili krizne situacije. U ovom radu upravo analiziramo proaktivnu strategiju komuniciranja koja se koristi za dugoročno stvaranje dobrih odnosa s publikom i izgradnju pozitivnog imidža organizacije. S druge strane, reaktivna strategija se primjenjuje kada se dogode izvanredne, krizne situacije te publika traži odgovor u što kraćem vremenu, pritom kritizirajući organizaciju. Organizacija tada raspolaže primjerice isprikom, napadačkim odgovorom, poricanjem, izražavanjem javnog



žaljenja, pokretanjem istražnog postupka, šutnjom, a cilj je smanjiti negativan utjecaj na organizaciju, njenu reputaciju ili poslovanje (Jugo, 2012: 186).

Oblikovanje ključnih poruka u procesu planiranja vrlo je složen korak jer ne postoji idealan model za oblikovanje sadržaja poruke, nego će uspješno oblikovanje ovisiti o situaciji, vremenu, mjestu i javnosti (Tomić, 2016: 291). Potrebno je poznavati trenutne okolnosti i ljude, što potvrđuje važnost istraživanja kao prvog koraka strategije. Tomić, ali i drugi autori se slažu kako će poruka idealno biti osmišljena prema modelu AIDA (skraćeno od eng. Attention, Interest, Desire, Action) te će privući pažnju, probuditi interes, stvoriti želju i pozvati na djelovanje. Jugo (2012: 202) ističe što je potrebno da bi se takav idealan učinak poruke i ostvario: poruka treba biti razumljiva, kratka, uvjerljiva, realna i potrebno ju je kontinuirano ponavljati. Broom (2010: 333) dodaje kako je potrebno poistovjetiti se s javnošću i oblikovati poruku tako da se stavovi organizacije i stavovi javnosti približe.

Planiranje u strateškom komuniciranju omogućuje organizacijama da budu usmjerene i svjesne svojih ciljeva, odrede do koga trebaju doprijeti, na koji način, kojim porukama, u kojem vremenskom i financijskom okviru, a na kraju se takav plan formulira u pisani dokument. Planiranje se radi za određeno vremensko razdoblje, s tendencijom sve većeg skraćivanja. Potter (2008: 24) govori kako je primjerice 1980. godine sastavljao vremenske planove od pet godina, dok se to vrijeme s vremenom skratilo na tri godine, s glavnim naglaskom na tekućoj godini. Skraćivanje ciklusa planiranja zbog brzih promjena u komunikacijskom okruženju je neizbježno, ali baš zato je strateški mentalni sklop korisniji nego ikad.

### **c) Provedba programa**

Provedba programa je zapravo praktično provođenje strategije prethodno definirane u fazi planiranja. Možemo reći da je to prijelaz iz teorije u stvarne aktivnosti, pretvaranje „priče u djelo“. Tomić (2016: 273) provedbu programa naziva taktikom koja se oblikuje na temelju strategije, uzimajući u obzir trenutne okolnosti, a uključuje korištenje komunikacijskih alata kako bi se doprijelo do ciljnih javnosti. Možemo zaključiti da je provedba programa zapravo komunikacija u punom smislu te riječi. Temeljni koncept svake komunikacije je „pošiljatelj – poruka – primatelj“, a Jugo (2012: 225) preslikava taj koncept na strateško komuniciranje u kojem je pošiljatelj organizacija, poruka je afirmativan smisleni simbol, a primatelj je ciljna javnost. Ukoliko od primatelja dobijemo povratnu informaciju, ta komunikacija postaje dvosmjerna. Potter (2008: 135) naziva takav model „neuravnotežanim“ jer ciljna javnost

komunicira samo povratnim informacijama, a svjesni smo da javnost može biti manje zainteresirana ili manje aktivna u usporedbi s angažmanom koji organizacija ulaže u komunikaciju. Navedeno Potterovo viđenje je još jedna potvrda složenosti strateškog komuniciranja, stoga je nužno u planiranju i provedbi programa veliku pozornost obratiti na prepoznavanje i izbor odgovarajućeg kanala komuniciranja koje ciljne javnosti koriste i gdje će ta poruka biti njima najvidljivija. Efikasan je i izbor više različitih komunikacijskih kanala ovisno o njihovih strateškim razlikama, prirodi poruke, proračunu ili vremenskim ograničenjima (npr. primjerice kombinirana objava plakata, dijeljenje sadržaja na društvenim mrežama i dogovoren intervju s novinarima). Tomić (2016: 299) takav pristup naziva integriranom strategijom komuniciranja. Ako izaberemo djelotvorne i koherentne komunikacijske kanale, vidjet ćemo i povratnu informaciju, koja je, kako Jugo (2012: 226) naglašava, „ključni element modernih odnosa s javnošću“. Broom (2010: 344) objašnjava važnost pojedinca kao sudionika komunikacije, a ne samo primatelja poruke te tvrdi kako mudri komunikatori ne smatraju primatelje pasivnim subjektima, već selektivnim korisnicima informacija u vlastite svrhe. Dakle, međuodnos pošiljatelja i primatelja je kompleksniji no što se čini, a za njegovu kvalitetu potrebno je povjerenje, prikladnost i razumljivost poruke, odgovarajući kanal kojim će poruka biti upućena, te relevantnost informacije koju će primatelj prvo razumjeti, zainteresirati se, a potom i reagirati promjenom mišljenja ili ponašanja (Jugo, 2012: 226). Broom (2010: 345) sažima ostvarivanje kvalitetne komunikacije u „sedam C“:

1. Credibility / vjerodostojnost (primatelj vjeruje pošiljatelju);
2. Context / kontekst (komunikacija odgovara društvenom kontekstu);
3. Content / sadržaj (sadržaj poruke je relevantan, ima značenje primatelju);
4. Clarity / jasnoća (primatelj i pošiljatelj jednako shvaćaju poruku);
5. Continuity, Consistency / kontinuitet, konzistentnost (optimalno ponavljanje poruke);
6. Channels / kanali (biranje kanala koje primatelji koriste i cijene);
7. Capability / sposobnost (prilagođavanje komunikacije mogućnostima primatelja).

Kada je primatelj poruku primio i reagirao, isto ne znači da je postignut cilj komunikacije. Provedba programa podrazumijeva utjecanje na što veći broj pripadnika ciljne javnosti. Broom (2010: 342) daje primjer predstavljanja hibridnog kukuruza u SAD-u kada je trebalo trinaest godina od publiciranja do proširenog prihvatanja te nove žitarice na farmama. Na prvi pogled bi se moglo zaključiti kako cilj komunikacije nije postignut, međutim to se moglo procijeniti tek nakon proteka dovoljno vremena i zato je potrebno sustavno mjerenje rezultata komunikacijskog programa.

#### **d) Evaluacija uspješnosti programa**

Evaluacija se često obavlja tek nakon provedenog programa komunikacije kada se postavi stvarno pitanje „jesmo li uspjeli“? Međutim, evaluacija je zapravo kontinuirani proces procjene učinkovitosti komunikacijskih strategija koji traje cijelo vrijeme provedbe programa odnosa s javnošću (Jugo, 2010: 244). Evaluacija omogućuje analizu komunikacije s ciljanom publikom te potom prilagođavanje i poboljšanje strategije. Broom (2010: 352) potkrepljuje tu tvrdnju govoreći kako se evaluacija obavlja idealno na više točaka procesa, a isto omogućava osvještavanje o privremenim rezultatima i o očekivanom napredovanju. Brojni autori opisuju evaluaciju u odnosima s javnošću kao izazov, a Broom navodi kako se najčešće evaluacija ili ocjenjivanje smatra neopipljivim, nemjerljivim ili se ne provodi zbog nedostatka novca ili vremena. Možemo se složiti kako je teže izmjeriti broj ljudi koji su promijenili mišljenje o organizaciji u odnosu na broj ljudi koji su kupili proizvod u zadanom vremenu. Teže je mjeriti subjektivne aspekte kao percepciju, ponašanje ili ugled, jer parametri za mjerenje nisu toliko očiti i potrebno je duboko razumijevanje procesa. Međutim, komunikacijski programi nemaju smisla ukoliko se ne utvrdi točan podatak jesu li bili učinkoviti ili ne (Jugo, 2012: 244). Nadalje Jugo (2012: 248) navodi temeljne principe koji olakšavaju sam proces evaluacije. Već smo rekli kako je potrebno na samom početku procesa komunikacije postaviti SMART ciljeve koji su jasni, mjerljivi, realni, relevantni i vremenski određeni. Dakle, evaluacija je prisutna već kod samog planiranja ciljeva na početku procesa, a pravilno definirani ciljevi imaju određene parametre po kojima se može pratiti jesu li ostvareni ili ne. Također, potrebno je dogovoriti kriterije za ocjenjivanje programa unaprijed sa svim provoditeljima programa, a kako bi svi bili svjesni u kojem dijelu mogu pridonijeti evaluaciji. Provoditelji trebaju ujedno ispitivati strategiju dok ju provode te kontinuirano evaluirati pojedine, male, etape procesa i prilagođavati strategiju sukladno potrebama. Provoditelji evaluacije trebaju biti objektivni i imati znanstveni pristup i poznavanje istraživačkih metoda. Zatim je potrebno pratiti vremenski okvir i budžet programa i ocijenjivati tempo napretka. Podatke o evaluaciji je svaki put potrebno dokumentirati, a to mogu biti izvješća s podacima o realiziranim aktivnostima i kako su one doprinijele postizanju ciljeva.

Najočitiji i najčešći rezultati komunikacije koji se uobičajeno mjere u procesu evaluacije su prema Jugi (2010: 264) količina objavljenih sadržaja na internet stranici organizacije, proizvedenih priopćenja za medije, koliko je provedeno razgovora s medijima, javnih istupanja, oglasa, zatim broj posjeta internet stranici, broj postavljenih upita, čitanost članka

itd. Također, moguće je provesti uobičajene metode istraživanja poput anketa ili fokus grupa, te tako dobiti povratne informacije o razini upoznatosti, kakvi su stavovi i mišljenja ljudi te kako su promijenili svoje ponašanje.

### **3. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE U VOJNOM KONTEKSTU**

Nakon teorijskog prikaza strateškog komuniciranja u suvremenom društvu te procesa stvaranja same strategije, ovo poglavlje će objasniti obilježja komuniciranja u vojnom kontekstu.

#### **3.1. Razvoj strateškog komuniciranja u vojsci**

Korijen samog koncepta strategije razvijen je upravo u vojsci gdje se odnosio na planiranje i upravljanje vojnim operacijama s ciljem poražavanja neprijateljske vojske. Strategija se u govoru naziva i „ratni plan“ upravo zato što je pojam potekao iz vojne terminologije (Skoko, 2021: 491). Riječ strategija dolazi od grčke riječi „strategos“ te je označavala vojnog zapovjednika još u 6. st. prije Krista, a svoje značenje je potpuno razvila u 19. stoljeću kada je i nastala vjerojatno nautjecajnija povijesna knjiga o strategiji. Temeljne ideje strateškog komuniciranja zapisao je pruski vojni teoretičar i general Carl von Clausewitz u periodu od 1810. – 1830. godine, u knjizi „Vom Kriege“ (prijevod: “O ratu“) (Holtzhausen, Zerfass, 2015: 18). Knjiga je spoj znanstvenog tumačenja rata, političke filozofije i vojne stručnosti, u kojoj se nalaze temeljne odrednice za razumijevanje teorije strateškog komuniciranja. Prema brojnim autorima, Clausewitzov koncept strategije je stvorio profesionalnu klasu, prvo u vojsci za vrijeme Napoleonovih ratova, a zatim je princip profesionalnosti preuzet u svim drugim područjima poslovanja kakvog ga poznajemo i danas. Komunikatori će možda biti sumnjičavi prema ovakvom povezivanju komunikacije i ratovanja obzirom da i laici mogu prepoznati da je rat zapravo stanje potpune nekomunikacije. Međutim, Holtzhausen i Zerfass (2015: 19) daju iznimno bitnu tvrdnju: strategija se bavi sukobom, a ne nužno silom. Strategija se tiče pobjede i prevladavanja, a ne nužno nasilja i agresije. Upravo zato je jasno zašto je koncept strategije iz isključivo vojne sfere tako pitko implementiran u suvremeni menadžment. Poslovanje 21. stoljeća prirodno konzumira temeljne principe sukoba, pobjede i gubitka, gdje strategija polazi od jasnoće i cilja, tj. vrste „rata koji vodi“.

Clausewitz je također uvrstio javno mišljenje kao jedno od tri opća načela vojne strategije (uz uništenje neprijateljske vojske i preuzimanje njezinih sredstava) te je objasnio važnost ljudskog faktora u razvijanju strategije. On ih naziva „argumentima ad hominem“, što znači „prema čovjeku“ ili „prema osobi“ (Clausewitz, 1989: 94). Time objašnjava kako su osobnosti državnika i vojnika toliko važni čimbenici u strategiji da ih je prije svega bitno ne podcjenjivati jer pitanja osobnosti i osobnih odnosa daju beskonačan broj mogućih načina postizanja cilja. Ovakvo razmišljanje možemo gotovo u potpunosti pretočiti u suvremeni kontekst. Esencijalno je upoznati interese, navike, želje i osobnost potencijalnih profesionalnih vojnika i zatim naći način kako ih zainteresirati i navesti na promjenu ponašanja. Također, možemo tumačiti kako je bitno u strategiji ponuditi dokaz koji je prilagođen stavu i shvaćanju onoga kome dokazujemo. Uz navedeno, argument ad hominem se može tumačiti i kao napad na osobu, a ne na argument, što je potrebno izbjegavati i zadržati racionalno razmišljanje pri analizi i donošenju strateških odluka.

### **3.2. Specifičnosti strateškog komuniciranja u vojnom kontekstu**

Uz prethodnu teorijsku podlogu zaključili smo kako se, s jedne strane, strateško komuniciranje u oružanim snagama može razmatrati na isti način kao i u bilo kojoj drugoj organizaciji, sve dok ima dugoročne ciljeve te utječe na percepciju javnosti. Međutim, s druge strane, radi se o elementu održavanju nacionalne, a potom i globalne sigurnosti i stabilnosti u suvremenom svijetu gdje su sigurnosne prijetnje toliko raznolike i složene. Navedeno je potvrda da su odnosi s javnošću u području obrane zahtjevniji nego u drugim područjima. Vojska treba društvenu potporu, što je izazov i nužnost jer oružane snage održavaju svoju operabilnost iz državnog proračuna. Upravo zato su odnosi s javnošću, i posebice strateški aspekt, od vitalnog značenja za svaku vojsku (Tomić, 2016: 1031).

Navedene specifičnosti strateškog komuniciranja oružanih snaga dodatno su otežane činjenicom da se radi o okruženju vezanom uz tajne od državne važnosti gdje je ponekad vrlo teško održati transparentnost komuniciranja s javnošću. Tomić (2016: 1029) ističe kako vojska privlači više medijske pozornosti od drugih institucija te je izložena lokalnim i nacionalnim, ali i međunarodnim medijima, dok je pristup prema javnosti većinom i dalje tradicionalno reaktivan, u slučaju trenutne potrebe kada javnost „traži odgovore“. Naravno da se ne radi o isključivo reaktivnom komuniciranju. Određene aktivnosti oružanih snaga medijski su

pokrivene, a statistički podaci i izvješća javno dostupni, međutim uvijek se radi o ograničenim informacijama. S napretkom tehnologije i modernizacijom svih aspekata života, porasla su i očekivanja javnosti, kojima se komunikacija treba prilagoditi.

Danas većina europskih zemalja temelji nacionalnu obranu na profesionalnoj i obučenoj vojsci koju popunjava dragovoljnim prijavama novaka, a obavezno služenje vojnog roka u Europi su zadržale Austrija, Švicarska, Danska, Švedska, Finska, Estonija, Litva i Grčka (worldpopulationreview.com, 2023). U većini europskih država obvezno služenje vojnog roka je zakonski „zamrznuto“, uz mogućnost ponovnog aktiviranja u izvanrednim situacijama, uključujući i Republiku Hrvatsku gdje je prestanak vojne obveze stupio na snagu od 1.1.2008. godine. Svjesni smo stoga kako trenutna vojna snaga NATO saveza ovisi većinom o dragovoljnom pristupu vojnoj obvezi, ali je i potrebno osvjestiti kako na istu znatno utječu negativni trendovi u globalnom suvremenom društvu. Očigledan je pad interesa mladih za vojni poziv. Radi se o digitalnim generacijama ljudi, ali i o svijesti o oružanim sukobima u Europi. Ukoliko želimo zadržati kvalitetu profesionalne vojske, postavlja se pitanje konkurencije vojske kao poslodavca na tržištu rada te što može ponuditi potencijalnim vojnicima današnjice.

Navedene okolnosti, kao samo grubo opisani faktori, značajno utječu na privlačenje osoblja u oružane snage. U suvremenom komunikacijskom okružju pasivnost ne može biti opcija. Njemački istraživač i stručnjak za međunarodne odnose Jan Techau iznio je 2011. godine kako će se vojna bitka voditi oko ideja. Oružane snage trebaju ući na „tržište ideja“, rano uključiti ciljnu publiku i definirati pitanja i terminologiju svog narativa prije nego što ih definiraju drugi. Jedan od velikih izazova za one koji su zaduženi za strategiju vojnih komunikacija jest razviti poduzetnički duh, kreativnost i, u određenoj mjeri, razigranost koja je potrebna za potpuno sudjelovanje u modernom informacijskom okruženju (Techau, 2011: 6). Sve navedeno je izazov za oružane snage zbog same prirode strateškog komuniciranja kojem treba vremena da se razvije i pokaže rezultate, za razliku od operativnih i taktičkih operacija. Vojna komunikacija treba iskoračiti iz komunikacijskog pristupa nesklonog riziku u proaktivni pristup koji više prihvaća rizik. Za isto je potrebna temeljita priprema, istraživanje i dovoljno vremena. Techau zaključuje: „U sigurnosnom okruženju u kojem je vješta isporuka poruke jednako važna kao i vješta isporuka projektila, ova poboljšanja mogla bi značajno utjecati na učinak naših vojski.“ (Techau, 2011: 8). Prema Tuđmanu (2012: 15), u informacijskom dobu u kojem smo od kraja 20. stoljeća do danas, bojišnica nije više na kopnu, na moru ili u zraku, nego u informacijskom prostoru. Broom (2010: 188) se slaže te govori o „lovcima na pozornost“ te o „tvrdokornoj“ i

„prezasićenoj publici“ koja je tijekom dana izložena velikoj količini poruka, od kojih će tek malen broj uspjeti privući pozornost.

Ako govorimo o unutarnjoj komunikaciji u oružanim snagama, cilj je zapravo pozitivna identifikacija pripadnika oružanih snaga sa svojim oružanim snagama te razmjena informacija po dubini. Unutarnje vojno komuniciranje jest „organizirani proces prikupljanja podataka i informacija, njihova odabira i oblikovanja, te prenošenja i korištenja za potrebe vojske u svrhu njezina djelovanja“ (Sapunar, Beš, 1995: 44).

### **3.3. Razvoj strateškog komuniciranja u Oružanim snagama Ujedinjenog Kraljevstva**

Tomić (2016: 77) daje vrlo sažet i jasan okvir povijesnog razvoja odnosa s javnošću u Ujedinjenom Kraljevstvu (nadalje: UK) navodeći kako su se razvili prvenstveno u 19. stoljeću s glavnom ulogom prikupljanja informacija i izgradnje javnog razumijevanja i zadobivanja podrške poreznih obveznika vlasti. Zatim su 20. stoljeće obilježili Prvi i Drugi svjetski rat kada se rad praktičara odnosa s javnošću sveo na propagandu cenzurom, plasiranje lažnih informacija u medijima i korištenje moći medija. UK je osnovalo Ministarstvo informacija koje je imalo zadatak propagandom natjerati javnost na „rodoljubnu histeriju“ i tako uključiti SAD u rat, što se pokazalo iznimno uspješnim (Chomsky cit. prema Skoko, 2004: 79). Nakon Drugog svjetskog rata odnosi s javnošću se u UK nastavljaju razvijati u širem spektru, a strateško komuniciranje u njegovom modernom poimanju razvijeno je u 21. stoljeću, i to od 2002. godine na dalje (Skoko, 2021: 519). Uslijedilo je koordiniranje procesa komuniciranja UK prema svjetskoj javnosti na institucionalnoj razini te su utemeljena razna državna tijela, međusobno povezana. Prvo je utemeljen Strateški odbor za javnu diplomaciju (Public Diplomacy Strategy Board), zatim je 2006. nastao Odbor za javnu diplomaciju (Public Diplomacy Board), a 2007. i Direkcija za komunikaciju unutar Ministarstva vanjskih poslova koja je potom promijenila ime u Direkcija za strateško komuniciranje. Radilo se o valu javno-diplomatskih aktivnosti britanske vlasti, s ciljem izgradnje imidža UK kroz strateško komuniciranje. Tadašnji britanski premijer Tony Blair želio je promijeniti percepciju UK iz tradicionalne i imperijalističke zemlje u mladu i modernu, što mu je tek djelomično uspjelo. Prema Skoki (2021: 49) zaokret je zaista nastupio 2012. kada je UK dobila veliku vidljivost zbog kraljevskog vjenčanja princa Williama, 30. Olimpijskih igara u Londonu i 50. obljetnice krunidbe kraljice Elizabete II. UK je tada iskoristila globalni interes i objavila globalnu kampanju „GREAT“ kojom je promovirala britansku kulturu u svim aspektima (glazba,

umjetnost, poznate osobe, moda, krajolici itd.). Možemo zaključiti da je UK kao država tim aktivnostima stvorila pozitivan ugled.

Paralelno s političkim odnosima, odnosi s javnošću unutar Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva razvijali su se u vrijeme Prvog i Drugog svjetskog rata kroz propagandne kampanje. Međutim, danas se fokusiraju na transparentnu komunikaciju, prisutnost na društvenim mrežama, otvorenu suradnju s medijima i javnošću te pružanje informacija o svojim aktivnostima i operacijama. Održana je reputacija oružanih snaga kao dio globalne strateške komunikacije UK i podrška transformiranju imidža zemlje. Međutim, 2017. godine je postalo jasno kako je i oružanim snagama bila potrebna slična modernizacija. Naime, statistike osoblja Oružanih snaga UK (dalje: OS UK) pokazale su značajan pad u prijmu osoblja, što je bivši ministar obrane UK Mark Francois nazvao „krizom novačenja“ (independent.co.uk, 2017). Naime, Francois je izjavio kako su OS UK trebale unovačiti 10 000 novaka godišnje da bi održale vojnu moć, a 2016. godine su uspjele privući 7 000. Također, izjavio je kako je do travnja 2017. u OS UK pristupilo 12 950 novaka, a službu je prekinulo 14 970 pripadnika, što podrazumijeva rast pritiska na osoblje koje je ostalo raditi u vojsci. Ministarstvo obrane UK bilo je svjesno da mora uložiti trud u privlačenje nove generacije novaka kako bi postiglo željenu brojčanu strukturu te da to podrazumijeva i transformaciju njihovog imidža iz tradicionalne u modernu vojsku.

#### **3.4. Razvoj strateškog komuniciranja u Oružanim snagama Republike Hrvatske**

Tomić (2016: 80) piše kako se kao početak razvoja odnosa s javnošću u Republici Hrvatskoj uzima 1964. godina s otvaranjem prvog radnog mjesta menadžera za odnose s javnošću u hotelu Esplanade u Zagrebu. Nastavno, tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća i drugi hoteli preuzimaju sličnu praksu, međutim još uvijek su odnosi s javnošću ograničeni na hotelijerstvo i rijetke korporacije poput Podravke. Devedesete godine obilježio je Domovinski rat i politička komunikacija, prve analize hrvatskih izbornih kampanja, a nakon stjecanja neovisnosti i otvaranja zemlje zapadu, došlo je do snažnog razvoja i implementacije odnosa s javnošću u poslovanju gospodarskih subjekata, razvoju agencijskog tržišta i tržišta obrazovanja za ovu struku (Skoko, 2021: 341). Vlada Republike Hrvatske utemeljila je 1990. godine Ured za informiranje kao preteču današnjih ureda za odnose s javnošću, a 1994. godine osnovna je Hrvatska udruga za odnose s javnošću koja okuplja hrvatske stručnjake za odnose s javnošću (Tomić, 2016: 82). Nakon 2000. godine dolazi do naglog razvoja privatnog sektora



i pojave inozemne konkurencije. Globalnim povezivanjem jača i uloga medija, uloga javnog mijenja te komuniciranja općenito te 2000-tih godina odnosi s javnošću u Hrvatskoj dobivaju suvremen oblik (Grbeša i sur., 2022: 252). U nastavnom i istraživačkom smislu, Fakultet političkih znanosti je prvi u Hrvatskoj uveo sveobuhvatne kolegije i specijalistički studij iz odnosa s javnošću, a 2016. godine osnovan je i Odsjek za strateško komuniciranje koji se bavi „podučavanjem i istraživanjem strateškog komuniciranja u različitim područjima, od politike i javne uprave do korporativnog sektora i civilnog društva“ (fpzg.unizg.hr, 2023). U posljednjem desetljeću, odnosi s javnošću u Hrvatskoj prate globalne trendove te se uspješno prilagođavaju zahtjevima digitalne komunikacije. Međutim, istraživanje iz 2003. godine (Skoko, 2004: 73) koje je provela Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) u suradnji s Agencijom za istraživanje tržišta Hendl, pokazuje kako u 49% poduzeća u privatnom sektoru postoji radno mjesto, služba ili odjel odnosa s javnošću, a u državnoj upravi tek 38,6%. Također, većina praktičara odnosa s javnošću ima visoku stručnu spremu, osobito u državnoj upravi, ali iznimno mali broj stručnjaka izvorno je školovan za poslove odnosa s javnošću kojima se bavi. Ti poslovi u državnoj upravi većinom podrazumijevaju pripremu menadžmenta za nastupe u medijima (52,3%), a samo 9% zaposlenika u odnosima s javnošću državne uprave redovito organizira i nadzire obrazovne aktivnosti u području komunikacija, dok isto u privatnom sektoru provodi 26,8% zaposlenika. Nadalje, redovita istraživanja u državnoj upravi provode se u prosjeku dva puta manje (22,7%) nego u poduzećima (40,8%). Poticanje rasprave između menadžmenta i zaposlenih o društvenim trendovima redovito ili povremeno provodi 56,8% zaposlenika zaduženih za odnose s javnošću u privatnom sektoru, a nikada ih ne provodi 43,2%, dok se u državnoj upravi većina zaposlenika nikada ne bavi tim poslom (61,4%). Isto istraživanje provedeno je i 2009. godine, a rezultati su pokazali da je ključni problem u radu i dalje bio nerazumijevanje važnosti odnosa s javnošću od strane menadžmenta te u društvu općenito (Jugo, Borić, Preselj, 2012: 43). Razumno je očekivati da se od istraživanja provedenog 2003. te 2009. do 2023. promijenila statistička slika, no očigledno je kako i danas prepoznajemo iznesene zaključke u svojoj okolini. To se posebice odnosi na državnu upravu, a u nastavku ćemo razmotriti ustroj odnosa s javnošću u Oružanim snagama Republike Hrvatske i procijeniti odnosi li se prethodno navedeno i na ovu instituciju državne vlasti.

Odnosima s javnošću u Ministarstvu obrane Republike Hrvatske (dalje: MORH) bavi se Samostalna služba za odnose s javnošću i izdavaštvo te časnici za odnose s javnošću u pojedinim postrojbama oružanih snaga. Temeljni poslovi Samostalne službe za odnose s javnošću i izdavaštvo su vezani za planiranje i provedbu komunikacijske strategije, educiranje

djelatnika iz područja odnosa s javnošću, održavanje komunikacijskih kanala na društvenim mrežama i dr. (Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane, 2020). Na internetskoj stranici MORH-a dostupni su svi ključni dokumenti iz područja obrane, godišnji planovi rada, godišnji izvještaji i statistički podaci (npr. izvješća o spremnosti obrambenog sustava) te kontinuirane informacije o svim relevantnim procesima i događanjima iz područja obrane (morh.hr). Na ovaj način su aktivnosti Oružanih snaga Republike Hrvatske postale vrlo transparentne hrvatskoj i međunarodnoj javnosti, što ojačava integritet i gradi pozitivnu percepciju te dokazuje prilagodbu odnosa s javnošću MORH-a modernim trendovima.

Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske za razdoblje od 2015. – 2024. u načelu ne prepoznaje strateško komuniciranje kao jednu od stavki razvoja sposobnosti, ali navodi kako je potrebna daljnja transformacija i modernizacija oružanih snaga, kontinuirana izgradnja integriteta i transparentnosti, promicanje etike vojnog poziva i rodno osvještene politike (Dugoročni plan razvoja OS RH, 2015). Međutim, Strateški pregled obrane iz 2018. godine priznaje kako „strateško komuniciranje, proaktivno i usklađeno djelovanje odnosa s javnošću, informacijskih i psiholoških operacija s ostalim aspektima uporabe snaga u potpori ciljeva operacije, dosad nije bilo sustavno razvijano“ te će se „u predstojećem kratkoročnom razdoblju definirati doktrinarni temelji na kojima će se dalje razvijati moderan sustav strateškog komuniciranja“ (Strateški pregled obrane, 2018). Nakon 2018. godine naglašeno je kvalitetnije komuniciranje na društvenim mrežama s mlađim generacijama, konkretno aktiviranjem Instagram profila Ministarstva obrane (s prvom objavom dana 15.10.2018. godine), Twittera/X, YouTube kanala Ministarstva obrane te časopisa Hrvatski vojnik, uz pojačanu aktivnost postojećeg Facebook profila „Hrvatski vojnik“. Uz dugogodišnje kontinuirano prisustvo na civilnim događanjima (sajmovi poslova, smotre sveučilišta, sajmovi stipendija), prisustvo na događanjima u lokalnim sredinama, terensko informiranje učenika srednjih škola u Republici Hrvatskoj, dane otvorenih vrata u vojarnama, obilježavanje dana Oružanih snaga Republike Hrvatske za građanstvo, očigledno je kako je komunikacija s javnosti otvorena i održan visok stupanj povjerenja građana u vojsku. Međutim, Trzun (2012: 41) primjećuje kako postoji „potreba za boljom komunikacijom s javnošću, osobito s mlađim generacijama, kako bi stupanj povjerenja u vojsku i u budućnosti ostao jednako visok“.

#### **4. STUDIJA SLUČAJA: UČINKOVITO STRATEŠKO KOMUNICIRANJE ORUŽANIH SNAGA UJEDINJENOG KRALJEVSTVA U RAZDOBLJU OD 2017. DO 2021.**

U središnjem dijelu rada ćemo razmotriti zašto je strateško komuniciranje OS UK bilo učinkovito i rješilo problem smanjenog broja dragovoljnih prijava novaka i kako se zaključci analize ovog slučaja mogu iskoristiti u Oružanim snagama Republike Hrvatske.

Služeći se metodom studije slučaja na primjeru strateškog komuniciranja OS UK u razdoblju od 2017. do 2021., te popratnom analizom sadržaja, ovaj rad će odgovoriti na glavno istraživačko pitanje: kakav oblik strateškog komuniciranja zahtijevaju oružane snage da bi povećale broj novaka u aktualnom društvenom kontekstu? U sklopu glavnog istraživačkog pitanja ispitat će se specifična pitanja:

- tko su potencijalni novaci u aktualnom društvu i kakve su njihove karakteristike?
- na koji način trebaju biti oblikovane ključne poruke koje će doprijeti do potencijalnih novaka i probuditi njihov interes za pristup vojsci?
- koji su učinkoviti kanali komunikacije u suvremenom medijskom okruženju?

Kvalitativna metoda studije slučaja izabrana je kao prikladna jer podrazumijeva dubinski i holistički pristup istraživanju specifičnog i ograničenog društvenog slučaja, uz upotrebu različitih metoda i izvora podataka kako bi se doprinijelo svestranom i detaljnom opisu, ali i razumijevanju odabranog fenomena (Miočić, 2018: 179). U analizi će se stoga istraživati sve vrste podataka koji su relevantni za slučaj, od samog postavljanja ciljeva do evaluacije komunikacijskih kampanja Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva. Analiza će rezultirati u cjelovitom opisu slučaja, uz osoban pristup i refleksiju istraživača koja podrazumijeva fleksibilnost, otvorenost te prilagodbu istraživačkom procesu, ostavljajući prostor za promišljanje, intuiciju i predviđanje (Kim cit. prema Brajdić Vuković i sur., 2021: 18).

##### **4.1. Koji su bili ciljevi komunikacije?**

U teorijskom dijelu rada je naglašeno kako idealno ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni (SMART) te kako se mogu postaviti na tri razine: poticanje na razmišljanje o nečemu, odnosno upoznatost, poticanje na stvaranje stavova i mišljenja te poticanje ciljne javnosti na određeno ponašanje (Gregory cit. prema Jugo, 2012:

137). Britanska vojska 2017. godine je imala do tada najniže brojke novačenja, od ciljanih 10 000 novaka, 2016. je ostvarena brojka od 7 000. Također je bio problem zadržati vojno osoblje koje je već u službi, što je 2016. godine rezultiralo u 30% manjoj ukupnoj brojčanoj veličini dotadašnje vojske UK (independent.co.uk, 2017). Promjene su bile nužne i hitne, a OS UK su za stvaranje nove komunikacijske strategije izabrale suradnju s britanskom agencijom za oglašavanje i komunikacije Karmarama sa sjedištem u Londonu. Radi se o jednoj od istaknutih britanskih agencija, a poznata je po inovativnom pristupu komunikacijskim problemima i digitalnim rješenjima te kreativnim kampanjama. Obzirom da je britanskoj vojsci bila potrebna transformacija, izbor ovakve agencije kao objektivnog vanjskog suradnika je bio logičan korak za pronalaženje novog pristupa privlačenju novaka. Poznata je izreka Alberta Einsteina: „Važni problemi s kojima se suočavamo ne mogu se riješiti ako ostanemo na istoj razini razmišljanja na kojoj smo bili kada smo ih prouzročili“.

Iz intervjua internetske platforme *Contagious Communications* koja se bavi strategijama komuniciranja i voditeljice komunikacijskog projekta za britansku vojsku, Rhonwen Lally, možemo saznati više o postavljenim specifičnim ciljevima komunikacije. Naime, Lally, zadužena za strateško planiranje, opisala je kako je Vlada Ujedinjenog Kraljevstva postavila opći cilj povećanja dragovoljnih prijava u jednoj godini te kako se ta brojka povećavala svake iduće godine. Uz broj novaka zaprimali su i kratak opis specifičnih ciljeva te su zajedničkim radom definirali ključne izazove. Navodi kako je to bila kombinacija inputa agencije, praćenja medijske komunikacije i želja britanske vojske te su se zatim definirali izazovi za tu godinu i kakav će biti opći strateški pristup (contagious.com, 2020). Za 2020. godinu je Lally navela niz makrodruštvenih izazova koje su na taj način definirali. Najvažniji su starenje populacije u kojem procesu pada broj mladih ljudi, potencijalnih novaka, zatim velika stopa zaposlenosti što znači da je konkurencija drugih poslodavaca velika i vojska se treba istaknuti na tržištu poslodavaca. Također, Lally navodi kako malo ljudi poznaje nekoga u vojsci pa stoga nedostaje prirodan zagovornik od povjerenja koji može mladima pomoći sagledati realnost vojske. Iz takvog društvenog okruženja, postavljen je cilj pozicioniranja britanske vojske kao poslodavca koji nudi prednosti koje se ne mogu pronaći ni u jednoj drugoj karijeri. Također, strategija je bila obratiti se širem rasponu potencijalnih novaka koji nisu do tada smatrali oružane snage izborom karijere i pokazati im drugačiju stranu života vojske koja nije vezana uz oružje, tenkove, agresiju i hrabrost, a kako bi se promijenio imidž vojske i potaknula promjena ponašanja, odnosno povećao broj dragovoljnih novaka.

## 4.2. Kako su definirane ciljne javnosti?

Kod definiranja ciljne javnosti suvremene vojske, važno je osvjestiti prisutnost digitalne komunikacije i utvrditi na koji je način ista utjecala na promjene u ljudskom ponašanju i oblikovala mlade ljude u njihovim formativnim godinama. Upravo ti ljudi su potencijalni novaci današnjice koji imaju svoje specifičnosti i stoga je nužno aktualizirati pristup tradicionalnih sustava prema njima ukoliko želimo privući njihovu pažnju i probuditi njihov interes. U većini europskih zemalja starosna granica za prijavu u vojsku obično je između 18 i 25 godina, naravno uz varijacije. Isto znači da se radi o rasponu ljudi rođenih između 1998. i 2005. godine, a koje možemo nazvati pripadnicima „generacije Z“. Razni sociolozi proučavaju oblikovanje generacija ovisno o tehnološkom utjecaju te određuju vremenski raspon i nazive istih. Ne postoji službeno ograničenje, međutim utvrđeni su ciklusi specifičnosti pojedinih naraštaja ljudi. Tako Pew Research Center razlikuje sljedeće generacije: „baby boomeri“ (rođenje od 1946. – 1964.), „generacija X“ (rođenje od 1965. – 1980.), „milenijalci“ (rođenje od 1981. – 1996.) i „generacija Z“ (rođenje nakon 1997. do danas) (pewresearch.org, 2019). Upravo „generacija Z“ je najizloženija brzim tehnološkim promjenama i virtualnom svijetu, te je ujedno i izvor potencijalnih profesionalnih vojnika kojima se vojno komuniciranje treba prilagoditi. Rupčić (2021: 54-55) opisuje „generaciju Z“ kao individualce sa smanjenim rasponom pozornosti, ali povećanim sposobnostima istovremenog obavljanja raznih aktivnosti (multitasking). Zatim, kao ljude koji imaju viša očekivanja od života i okruženja, ali i očekuju da će više doprinijeti svijetu, koji učinak žele vidjeti što prije. Nemaju strpljenja za razvoj karijere, nego traže posao koji će im potpuno odgovarati u tom trenutku, pružiti im osjećaj smisla, žele se poistovjetiti s organizacijom u kojoj rade, zadovoljiti potrebu za uzbuđenjem i riješiti problem dosade. Zaključuje kako navedeno dovodi do manjka odanosti prema poslodavcu zbog jakog individualizma, ali privrženost se povećava ako im poslodavac ponudi priliku za napredak i razvijanje. Istraživanje (Tulgan, 2013: 6-8) pokazuje kako su „generaciji Z“ potrebne kvalitetne međuljudske veze i jaki pojedinci za koje će proizvoditi rezultate, kontinuirana mogućnost educiranja, strukturirane uloge i odgovornosti koje će im držati fokus na obavljanju posla i uspjehu. Navedeno je u suglasju s prirodnim komunikacijskim procesima u vojsci gdje se puno pozornosti poklanja unutarnjoj komunikaciji te se zapažanja o karakteristikama novih generacija ročnika mogu uklopiti u već postojeće modele. Marinac navodi kako je cilj unutarnjeg komuniciranja u vojsci pozitivna identifikacija djelatnika s

organizacijom gdje „svaki djelatnik mora imati osjećaj da je njegovo djelovanje bitno i da se cijeni“ (Marinac, 2009: 282).

Agencija Karmarama je također pristupila definiranju ciljne javnosti s teorijskim znanjem o novim generacijama ročnika i poznavanjem unutarnjeg komuniciranja u vojsci. Lally (contagious.com, 2020) navodi kako je ciljna skupina vojske vrlo dosljedna godinama jer se radi o skupini ljudi koja je vrlo široka: mladići i djevojke u dobi od 18 do 24 godine života. Međutim, nova strategija je promijenila stav o karakteristikama ljudi u toj dobi. Fokus je bio na pojedincima koji nisu prije razmatrali vojsku, umjesto na predisponiranim kandidatima, avanturistima koje bi vojska prirodno privukla. Izvršni kreativni direktor komunikacijske strategije Adam Kean izjavio je za Contagious (contagious.com, 2020): „Provjeravali smo tko bi ti ljudi mogli biti i što ih sprječava da se pridruže vojsci. Zatim smo pogledali što vojska može ponuditi, a da do sada nije iskorišteno onoliko koliko je trebalo. Na primjer, stvari poput ideje o pripadnosti i prijateljstvu, što je nešto što smo rano shvatili kao apsolutnu srž stvari koju vojska može ponuditi, a nijedno drugo radno mjesto ne može. Radi se o pokušaju da se triangulira te dvije stvari: ono što vojska može ponuditi što je jedinstveno i ono što ljudi u društvu, posebno mladi, žele i trebaju u kulturnom kontekstu 2017., 2018., 2019. i 2020. godine.“. Zanimljivo je kako su u razgovorima s novacima došli do saznanja kako su se razvili u tjelesnoj spremnosti i disciplini, ali njima značajnija je bila činjenica kako se njihovo samopouzdanje promijenilo kao rezultat njihovih iskustava u vojsci. Dakle, nakon provedenih istraživanja ciljne skupine, njihovih životnih stilova, demografske određenosti, potreba i strahova, fokus je bio na povezivanju karakteristika ciljane javnosti koja nije prepoznala vojsku do tada i jedinstvenih karakteristika vojske, ali u dubljem smislu od očitog i opipljivog. U ovom trenutku je postalo jasno kako „samo“ treba pronaći pravilan način prezentiranja komunikacijske poruke i ponuditi te nove ideje.

### **4.3. Koje su bile ključne poruke?**

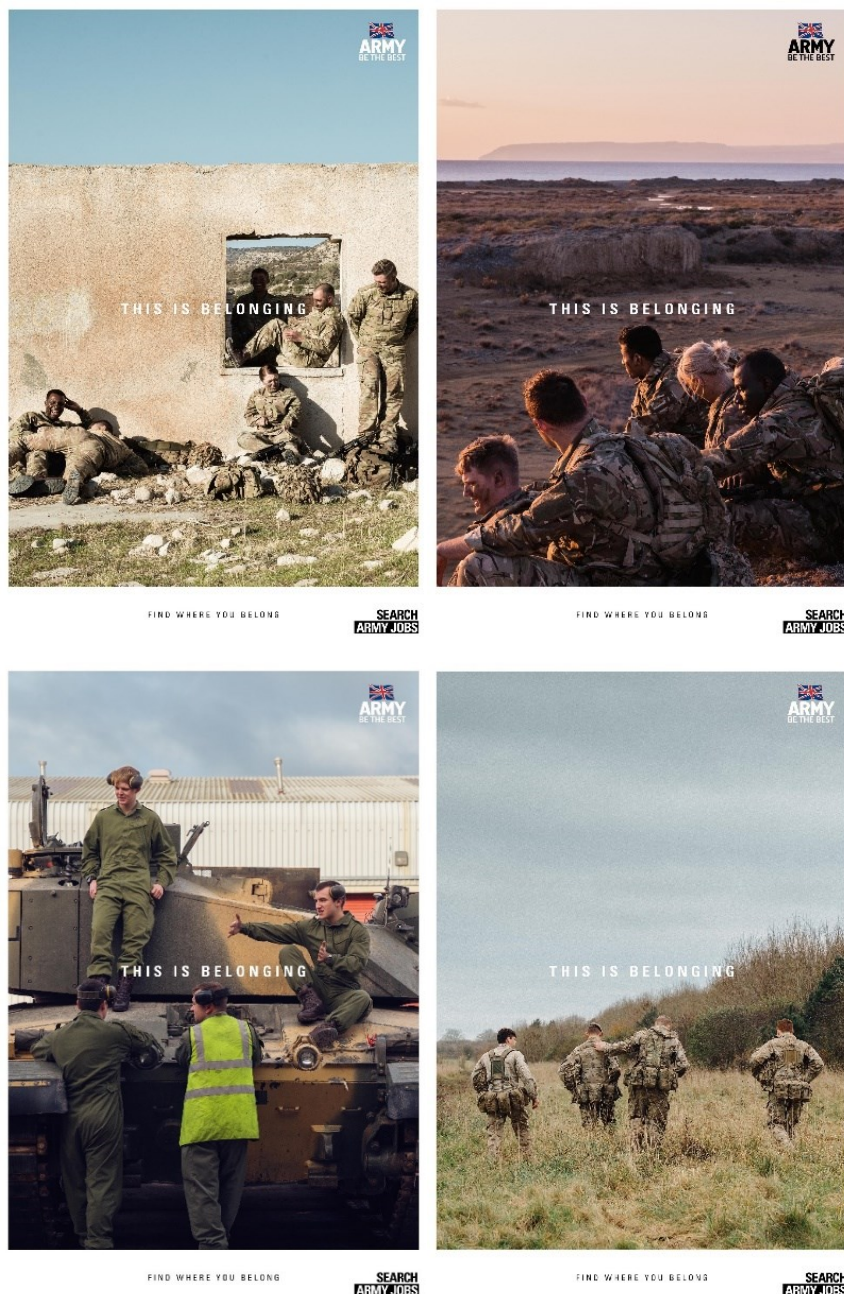
Ključne poruke razvijale su se oko „drugog lica“ vojske, o vojnom životu koji se ne vrti oko oružja, tenkova, agresije i hrabrosti. General bojnik Tim Hyams, zapovjednik Odjela za novačenje i obuku britanske vojske naglasio je 2017. godine (campaignlive.com.uk, 2017) u kojem smjeru će ići nova komunikacijska strategija: „Život u britanskoj vojsci razvija jedinstvene i trajne veze prijateljstva. Ovaj osjećaj pripadnosti ključan je za priliku koju nudimo onima koji žele nastaviti karijeru u organizaciji koja daje pozitivan doprinos društvu“.

Sukladno navedenom, formulirane su ključne poruke koje se temelje na pripadnosti, prijateljstvu, mentalnoj snazi, jednakosti, što se vidi iz samih naziva kontinuiranih pet kampanja: „This is belonging“ (2017.), „This is belonging 2018“ (2018.), „Your Army needs you“ (2019.), „Army confidence lasts a lifetime“ (2019.), „A soldier is a soldier“ (2021.). Analizirat ćemo u nastavku sadržaj pojedinih kampanja i utvrditi njihove ključne poruke.

### **„This is Belonging 2017“**

Ključna poruka: „Osjećaj pripadnosti može zvučati kao mala stvar. Ipak, ono vas hrani jednako kao hrana i voda, jer ne hrani samo vaše tijelo, već hrani vaš um i dušu.“ (Army Jobs, 2017).

Prva kampanja „This is belonging“ objavljena je u siječnju 2017. godine, kao prvi segment nove strategije komunikacije OS UK. Glavni kreativni direktor agencije Karmarama, Nik Studzinski, rekao je kako se ovom kampanjom žele riješiti uobičajenih zabluda o vojsci te proširiti privlačnost vojske na širu publiku. Izjavio je: „Da bi to postigli, morali smo stvoriti autentičnu, ali još uvijek iznenađujuću poruku. Odlučili smo istaknuti stvarne i autentične vojne kontekste i trenutke koji jasno pokazuju koliko je važno biti dio snažne i nesebične obitelji koja vas prihvaća takvima kakvi jeste i daje vam priliku da radite zajedno za smislenu svrhu“ (adsofbrands.net, 2017). Kampanja se sastojala se od četiri videozapisa na YouTube kanalu Ministarstva obrane UK (Army Jobs) te brojnim popratnim materijalima (plakati, medijska priopćenja, intervjui itd.).



*Slika 1. Plakati kampanja „This is belonging“ 2017. i 2018.  
(vlasništvo Ministarstva obrane UK (mod.uk))*

U nastavku ćemo analizirati video materijale obzirom da se iz njih može detaljno utvrditi način oblikovanja ključne poruke. Prvi videozapis „This is Belonging Part 1“ objavljen je u siječnju 2017., traje 20 sekundi te prikazuje vojnika koji sjedi sam ispod šatora dok pada kiša u šumi. Vojnik je maskiran, u fokusu je njegovo lice koje odražava zabrinutost, umor i hladnoću. U idućem trenutku dolaze još četiri vojnika te mu donesu topli čaj iz termosice i sjednu uz njega te video završava. Pri kraju trajanja videa plasirana je tekstualna poruka „this is belonging“ (u prijevodu: ovo je pripadanje). Glavne emocije videozapisa su strah te zatim sigurnost. Naglasak



je na samoći u prvom dijelu te zatim učinak podrške ostalih vojnika koji pretvara težak trenutak u olakšanje u prijateljskoj atmosferi. Vojnici su prikazani kao brižni i suosjećajni. Naglasak je na polaritetu straha i sigurnosti, a možemo zaključiti da se ključna poruka prikazuje kroz dijeljenje čaja kao metaforički prikaz fizičkog i psihičkog olakšanja.



*Slika 2. Isječak iz videozapisa „This is Belonging Part 1“  
(vlasništvo Ministarstva obrane UK (Army Jobs))*

Drugi videozapis „This is Belonging Part 2“, objavljen u siječnju 2017., u trajanju od 20 sekundi, prikazuje skupinu naoružanih i maskiranih vojnika koji hodaju po planinskom obronku koji je dijelomično prekrivenom snijegom te se čuje vijorenje vjetrova. U idućem kadru jedan vojnik se posklizne, a drugi mu pomogne ustati. U nastavku je fokus na vojniku koji fućka melodiju pjesme dueta Bill Medley i Jennifer Warnes iz 1987. te otpjeva rečenicu „I had the time of my life“ (u prijevodu: proveo sam se najbolje u životu). Drugi vojnik se nasmije te mu kaže: „You sound like a dying cow“ (u prijevodu: „zvučiš kao umiruća krava“), a zatim se svi vojnici nasmiju. Pri kraju trajanja videa plasirana je tekstualna poruka „this is belonging“ (u prijevodu: ovo je pripadanje). Glavne emocije videozapisa su fleksibilnost, zabava, dobro raspoloženje, opuštenost i sloboda. Naglasak je na dobrom raspoloženju u fizički teškim uvjetima te mentalnoj stabilnosti vojnika koji mogu od ozbiljnog trenutka napraviti smiješnu zgodu. Korišten je pozitivan sarkazam kroz pjevanje pjesme o najboljem provodu u životu, dok je realna situacija daleko od najboljeg provoda. Takva šala drugog vojnika potiče smijeh cijele skupine te pokazuje bliskost između vojnika, a oblikovana je kao svakodnevni govor s kojim se ljudi mogu poistovjetiti. Vojnici su prikazani kao simpatični i spontani. Možemo zaključiti da se ključna poruka prikazuje kroz zajednički smijeh kao „lijek za dušu“.



*Slika 3. Isječak iz videozapisa „This is Belonging Part 2“  
(vlasništvo Ministarstva obrane UK (Army Jobs))*

Treći videozapis „This is Belonging Part 3“, objavljen u veljači 2017., u trajanju od 30 sekundi, prikazuje dva naoružana i maskirana vojnika koji sjede u pripravnosti iza zida čvrstog objekta te vode opušten razgovor o sportu. Jedan vojnik govori drugome kako ne razumije poantu praćenja sporta te nasmijava drugog vojnika. Video je snimljen kao isječak spontanog razgovora koji se razvija u zajedništvu dva vojnika koji govore o svojim navikama izvan vojnog života. Pri kraju trajanja videa plasirana je tekstualna poruka „this is belonging“ (u prijevodu: ovo je pripadanje). Taj razgovor počinje i završava bez potpunog konteksta, čime je prezentiran običan trenutak u ratnoj operaciji koji možemo sagledati kao scenu iza kulisa. Naglasak je na prisutnosti i toplini vojnika u njihovom privatnom razgovoru neovisno o vanjskim okolnostima, čime su vojnici postali humanizirani, „obični ljudi“. Vojnici su prikazani kao smireni, zainteresirani i inteligentni. Možemo zaključiti da se ključna poruka oblikuje kroz vođenje privatnog razgovora kakvog možemo zamisliti za obiteljskim stolom, a koji simbolizira ljudskost vojnika.



*Slika 4. Isječak iz videozapisa „This is Belonging Part 3“  
(vlasništvo Ministarstva obrane UK (Army Jobs))*

Četvrti videozapis „This is Belonging Part 4“, objavljen također u veljači 2017., u trajanju od 30 sekundi, prikazuje konvoj vojnih vozila na terenu. Jednom vozilu je ispustila guma te ju vojnik promijeni, a kada je gotov želi ući natrag u vozilo. Radi se o otvorenom vozilu u kojem sjedi skupina više vojnika i jedne vojnkinje. Kada se vojnik koji želi ući u vozilo približi vozilu te krene zakoračiti unutra, kreće poznata šala: vozilo krene te potom stane i tako nekoliko puta, uz smijeh ostalih vojnika koji potiču vojnika koji ulazi rječima „hajde, možeš ti to“. Vojnik koji ulazi se smije te požuri, a ostali vojnici ga rukama povuku u vozilo da se lakše popne uz usklrike navijanja. Pri kraju trajanja videa plasirana je tekstualna poruka „this is belonging“ (u prijevodu: ovo je pripadanje). Naglasak videozapisa je na praktičnom humoru koji čini i vojne zadaće zabavnima. U šali ravnopravno sudjeluje jedna vojnkinja s vojnicima, što nije slučajno, jer je komunikacijska strategija proširila fokus i na žene u vojsci. Vojnici su prikazani kao zabavni, zaigrani i ravnopravni. Možemo zaključiti da se ključna poruka zajedništva oblikuje prikazom spontanosti, zabave i zajedničkog smijeha koji se može razviti u bilo kojem trenutku između vojnika i vojnkinja.



*Slika 5. Isječak iz videozapisa „This is Belonging Part 4“  
(vlasništvo Ministarstva obrane UK (Army Jobs))*

Sva četiri dijela prve kampanje objavljena su unutar dva mjeseca (u siječnju i veljači 2017. godine) te traju vrlo kratko, 20 i 30 sekundi. Poštivana je Schoenfeldova formula 30-3-30 koja preporuča ograničenje komuniciranja poruke na 30 sekundi jer većina ljudi neće dati više od 30 sekundi svoje pažnje da shvati poruku, a određena količina ljudi 3 minute ili 30 minuta, ovisno o kontekstu (Tomić, 2016: 293). Kampanja „This is Belonging 2017“ osvjetljava autentične trenutke stvarnog pripadanja vojsci, ponekad iznimno izazovne, ponekad opuštene. Isporučene su personalizirane poruke koje su trebale privući pažnju i inspirirati ljude da

prepoznaju autentična ljudska iskustva i jedinstvene veze razvijene u životu vojske te probuditi interes da žele pripadati takvoj organizaciji koja se zajedno suočava s izazovima i zajedno raste ([https://www.youtube.com/watch?v=GSonVRzmDD8&ab\\_channel=ArmyJobs](https://www.youtube.com/watch?v=GSonVRzmDD8&ab_channel=ArmyJobs)).

### **„This is Belonging – expressing my emotions“**

Ključna poruka: „Ovo je pripadanje. Pronađi gdje pripadaš.“ (Army Jobs, 2018)

Kampanja se sastojala od videozapisa i plakata. Videozapis kampanje istog imena objavljen je u siječnju 2018. godine te nosi naslov „This is belonging – expressing my emotions“. Videozapis traje 40 sekundi, a prikazuje vojnika u trenutku odmora u šumi. Iz džepa uzima kuvertu s pismom voljene osobe na kojem piše „Morning (u prijevodu: jutro)“ i unutra je vrećica čaja. U fokusu je emotivan izraz lica vojnika koji pomiriše vrećicu čaja i uzdahne jer mu nedostaje jutarnje ispijanje šalice čaja s voljenom osobom. U idućem kadru drugi vojnik donosi toplu vodu te mu kaže kako će trebati vode za to (mислеći na vrećicu čaja). Naglašeno je odobravanje emotivnog trenutka od strane drugog vojnika te suosjećanje, a zatim oduševljenje na licu prvog vojnika. Za vrijeme trajanja videa plasirane su dvije tekstualne poruke: „express your emotions“ (u prijevodu: izrazi svoje osjećaje) te „this is belonging“ (u prijevodu: ovo je pripadanje). Prikazana je realna emotivna ranjivost vojnika te empatija kao sastavni dio vojničke odore. Možemo zaključiti kako je ključna poruka ove kampanje zasigurno sadržavala sve četiri komponente razvijanja poruke po modelu AIDA: privlačenje pozornosti, buđenje interesa i želje te vrlo jednostavno formuliran poziv na akciju u rečenici „pronađi gdje pripadaš“ koja stoji u opisu videozapisa. Ova kampanja nije bila potpuno odobrena u javnosti od strane društva koje smatra kako muškarac treba „stisnuti zube“ i ratovati. Međutim, isto tako trebamo uzeti u obzir kako je tradicionalno poimanje vojnika kao čvrstog, agresivnog i bezosjećajnog zastarjelo i štetno, za same vojnike, ali i za njihovu okolinu. Takva očekivanja stvaraju standarde muškosti i pritisak na vojnike da ne smiju pokazati emocije neovisno o okolnostima. Isto može pridonijeti asocijalnom ponašanju, kao što je obiteljsko nasilje i seksualno zlostavljanje drugih suboraca, posebice žena. U konačnici, muškarci općenito, a u ovom kontekstu vojnici koji pate od posttraumatskog stresnog poremećaja ili drugih oblika mentalne bolesti, će teže potražiti pomoć koja im je potrebna jer su naučeni poricati svoje emocije. U članku „The British Army’s belonging campaign finally recognises that masculinity has changed“ (u prijevodu: kampanja pripadanja britanske vojske konačno priznaje da se muževnost promijenila) je donesen zanimljiv zaključak o poruci kampanje koju je javnost

primila, a to je da je britanska vojska spremna osporiti stereotipe muževnosti i iznijeti raznolikiji i realističniji skup alternativa pojmu muževnosti (theconversation.com, 2018).



*Slika 6. Isječak iz videozapisa „This is Belonging – expressing my emotions“  
(vlasništvo Ministarstva obrane UK (Army Jobs))*

### **„Your Army Needs You“ (2019)**

Ključna poruka: „Možete pripadati nečemu što je veće od vas, ali što će vas prihvatiti kakvi jeste i pomoći vam razviti svoj potencijal“. (Army Jobs, 2019)

Kampanja je objavljena u siječnju 2019. godine, a bavila se negativnim stereotipima o „milenijalcima“ i „generaciji Z“ kako bi pokazala da mladi ljudi mogu razviti te uočene slabosti upravo u vojsci, do razine koju nisu ni znali da postoji. Kampanja je sadržavala veći broj videozapisa i plakata, a zbog praktičnih razloga ćemo analizirati plakate jer su vizualno sažeti te snažno i jasno prenose ključne poruke disperzirane u videozapisima. Namjera kampanje bila je iskoristiti kritike upućene mlađoj generaciji na način da im se da pozitivan predznak i time ih motivira na razmišljanje o vojnoj karijeri. Na plakatima je korištena fotografija mlade vojne osobe, a svaki tekst je odabran posebno za crtu osobnosti koja se često doživljavala kao mana:

- Pretjerani igrači: Vaša vojska treba vas i vašu volju.
- Telefonski zombiji: Vaša vojska treba vas i vaš fokus.
- Ja, ja, milenijalci: Vaša vojska treba vas i vašu vjeru u sebe.
- Razredni klaunovi: Vaša vojska treba vas i vaš duh.
- Ovisnici o selfiju: Vaša vojska treba vas i vaše samopouzdanje.
- Snježne pahulje: Vaša vojska treba vas i vaše suosjećanje.

Objavljeno je šest različitih plakata, time povećavajući privlačnost i doseg poruke prema ciljnoj skupini, a ovo su primjeri nekih od plakata:



Slika 7. Plakati kampanje *Your Army Needs You* (mod.uk)



Slika 8 i 9. Prikaz objavljenih plakata na ulicama gradova Ujedinjenog Kraljevstva te u dnevnoj tiskovini (thedrum.com)

U vrijeme početka kampanje, ministar obrane UK, Gavin Williamson, opisao je kampanju kao snažan poziv na akciju koji privlači one koji žele napraviti razliku kao dio inovativnog i uključivog tima. Rekao je: “To pokazuje da vrijeme provedeno u vojsci oprema ljude vještinama za život i pruža prijateljstvo, avanturu i priliku kao nijedan drugi posao. Sada su svi poslovi u vojsci otvoreni za muškarce i žene. Najbolji su upravo postali bolji.” (The Guardian, 2019). Također, general-bojnik Paul Nanson, zapovjednik skupine za novačenje i početnu obuku vojske, dodao je: „Vojska vidi ljude drugačije i ponosni smo što gledamo dalje od stereotipa i uočavamo potencijal u mladim ljudima, od suosjećanja do vjere u sebe.“ (The Guardian, 2019). Sažetak kampanje, odnosno namjera kampanje koju možemo shvatiti kao ključnu poruku, glasila je: pomažemo većem broju ljudi da vjeruju da netko poput njih može pripadati i raditi nešto što je stvarno važno u vojsci (campaignlive.co.uk, 2019).

Kampanja je kolokvijalno nazvana „Snowflake“ (u prijevodu: pahuljica), obzirom da je razvila kontroverzu u društvu, kako u vojnim krugovima, tako i u javnosti. Na društvenim mrežama je komentirana kao „užasna kampanja“ te kao poruka koja „vrijeđa mlade ljude“, međutim komentirana je i kao kampanja koja pokazuje kako se britanska vojska prilagođava novoj stvarnosti 21. stoljeća (abcnews.go.com, 2019). Vojnici koji su već niz godina služili smatrali su kako će krivi ljudi doći služiti i kako vojska ne treba pozivati ljude koji nisu prirodno razvijeni kao vojnici (dailymail.co.uk, 2019). Međutim, upravo ta kontroverza imala je za cilj privući pozornost i potaknuti raspravu između što je moguće više ljudi, bez obzira jesu li vidjeli oglase. U tom smislu je komunikacijska strategija bila izuzetno uspješna jer je unutar mjesec dana od objave, posjećenost web stranice Army Jobs porasla za 93% u odnosu na prošlu godinu, a prijave su porasle za 71% (marketingweek.com, 2019). Izvršni kreativni direktor komunikacijske strategije Adam Kean izjavio je (contagious.com, 2020) kako su u razvijanju kampanje bili svjesni povratne reakcije, međutim smatrali su kako će „uvrijediti prave ljude“. Željeli su pokazati da vojska vjeruje u sebe s integritetom. Kean nadalje navodi: „Kad smo to predstavili vojsci i rekli im da bismo htjeli napraviti ovu kampanju kako bismo poručili da mladi ljudi možda izgledaju poput snježnih pahulja, ali da mislimo da je to suosjećanje, rekli su da ih upravo tako vide. Vjeruju u mlade ljude - ima nešto vrlo dirljivo u tome.“ Možemo zaključiti kako pametni odnosi s javnošću mogu uključivati određenu dozu provokacije jer će ista stvoriti ogromnu količinu buke te, neovisno o mišljenjima pojedinaca, poslati poruku specifičnim primateljima i postići cilj strategije – a to je ovom slučaju uspjelo te je dramatično povećan broj prijava novaka.

### **„Army Confidence Lasts a Lifetime“ (2020)**

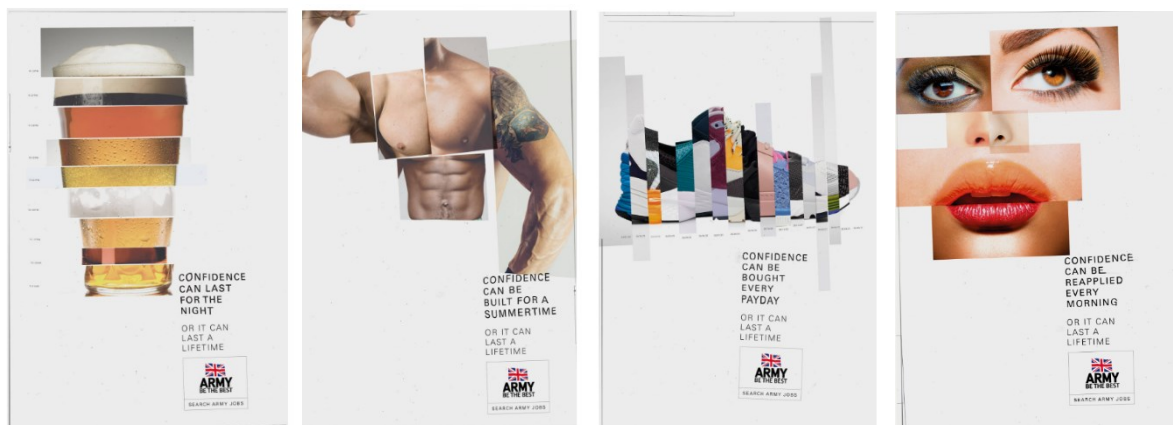
Ključna poruka: „Puno stvari vam može dati samopouzdanje, nakratko. Ali samopouzdanje koje traje cijeli život? Postoji jedno mjesto na kojem ćete to pronaći.“ (Army Jobs, 2020)

Kampanja se sastojala od sedam povezanih videozapisa objavljenih u siječnju 2020. na YouTube kanalu britanske vojske Army Jobs, u trajanju od 10 sekundi po videozapisu te od samostalnih televizijskih videozapisa te plakata. Povezani videozapisi su naslovljeni: „The Team“ (tim), „The Watch“ (straža), „The Shot“ (pucanj), „The Long Walk“ (duga šetnja), „The Patrol“ (ophodnja), „The Commander“ (zapovjednik) i „The Ceremony“ (ceremonija). Videozapisi prikazuju trenutke u kojima je vojnik zapravo stekao samopouzdanje u vojnom životu. Naglasak je na činjenici da pravo samopouzdanje dolazi kada drugi vojnici iz tima

vjeruju u vojnika, kada je vojnik na straži te u određenom trenutku shvati da je izdržao do pola noći, kada pogodi metu nakon sedmog pokušaja gađanja, kada vojnik prilazi potencijalnoj eksplozivnoj napravi koju je obučan detonirati, u ophodnji daleko od kuće, kada vojnik zapovjeda svojim timom te kada je savršeno uvježban za počasnu ceremoniju. Navedeni videozapisi su vezani isključivo uz vojni život, međutim kampanja je nastavila s kontinuiranim aktivnostima. Nadalje je objavljen televizijski videozapis te popratni plakati koji su vrlo opipljivo dočarali poveznicu između potencijalnog privatnog problema mladih ljudi i vojnog rješenja. Naime, samostalni televizijski videozapis prati metaforičko putovanje vojnika koji se suočava s distrakcijama - prilaze mu civili, njegovi vršnjaci i nude mu uobičajene načine brzog povećanja samopouzdanja, kao što su brza moda, intenzivni treninzi u teretani kako bi se postiglo tijelo „spremno za plažu“ i noćni izlasci. Međutim kada suborac ohrabri vojnika da nastavi jer uskoro stižu na odredište, vojnik osjeti pravo, nepokolebljivo, čvrsto izgrađeno samopouzdanje i nastavi dalje bez distrakcija.

Navedene poruke vrlo jasno možemo uočiti na plakatima:

- Samopouzdanje zbog utjecaja alkohola može trajati jednu noć. Ili može trajati cijeli život.
- Samopouzdanje se može izgraditi u teretani i trajati jedno ljeto. Ili može trajati cijeli život.
- Samopouzdanje može biti „kupljeno“ kroz trendi odjeću i obuću. Ili može trajati cijeli život.
- Samopouzdanje se može ponovno našminkati svako jutro. Ili može trajati cijeli život.



Slika 10. Plakati kampanje Army Confidence Lasts a Lifetime (mod.uk)



## „A Soldier is a Soldier“ (2021)

Ključna poruka: „U britanskoj vojsci nema ženskih vojnika. Samo vojnici. Vojnik je vojnik. Jednaka plaća. Jednake prilike. Jednaka očekivanja. Pronađite karijeru definiranu vještinom, a ne spolom.“ (Army Jobs, 2021)

Videozapis kampanje objavljen je na YouTube kanalu Army Jobs u srpnju 2021., u trajanju od jedne minute te započinje pitanjem ženskog glasa (vojnkinje): „kako je biti žensko i vojnik (female soldier)?“. Zatim se nastavljaju prizori vojnih zadaća i čujemo glas različitih vojnkinja koje govore o seksističkim predodžbama s kojima se one susreću: „Nitko me ne naziva 'dobrim vojnikom za ženu' kada mu šivam ranu na ruci“, „Nitko mi ne govori 'smiri se dušo' kada helikopterom spašavam civile iz poplave“, „Nisam gospođa ni gospodična, ja sam narednica zadužena za otkrivanje nestalih obavještajnih podataka“, „Ne dobivam hranu za mršavljenje niti prilagođene puške za manje ruke“, „Ovdje nećete naći nikakve natpise na zahodima jer na vojnim operacijama ne postoji ženska ekipa“. Video završava istim pitanjem, kako je biti ženski vojnik te vojnkinja odgovara: „Ne bih znala, jer u vojsci, vojnik je vojnik“. Naglasak ovog videozapisa je zapravo samo na naraciji, bez fizičke pojave vojnkinja čiji glas čujemo. Vidimo samo poslove koje one rade u prizorima, a one su namjerno vizualno izostavljene radi naglašavanja činjenice da jednake poslove mogu raditi ljudi koji su jednako obučeni i vješti, neovisno o njihovom spolu ili izgledu.

Ministarstvo obrane UK izjavilo je kako je svrha ove kampanje bila razbiti predrasude i stereotipe vezane uz žene u vojsci. Smatraju kako je vojna karijera definirana vještinom, a ne spolom. Žene donose vrijednu raznolikost vještina u mnogim zanatima kao što su glazbenici, kuhari, treneri, medicinari, i mnogi drugi. Međutim, samo 26% žena u dobi od 14 do 24 godine vjeruje da bi se uklopile u vojsku (Army.mod.uk, 2021). Također, navode zanimljivu činjenicu kako ćemo pretragom muškaraca na Google-u dobiti rezultate povezane s njegovom karijerom, dok se kod pretrage žena rezultati pretrage fokusiraju na njezin izgled. Upravo zato je ova kampanja lansirala poruku važnosti uklanjanja normi fizičkog izgleda koje su nametnute isključivo ženama poput mršavog izgleda te stereotipa poput nježnosti, prevelike osjećajnosti ili razmaženosti i dokazala da vojnik ne mora imati određen izgled, nego isključivo stručnost. Izrazito je bitno aktivno raditi na promjeni percepcije jer društvo nije niti svjesno količine naučenih predrasuda koje nosi kao povijesno naslijeđe. OS UK su nakon ove kampanje ugradile u svoj imidž nove vrijednosti, a Siobhan Penrose, voditeljica kampanja u OS UK,

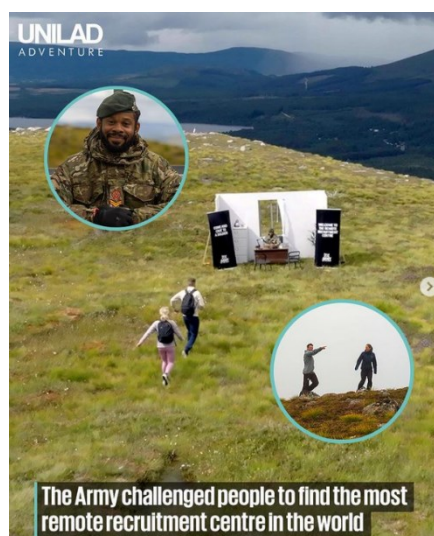
izjavila je: “Ponosni smo što pokrećemo kampanju koja se izravno bavi našim stavovima prema različitosti i uključenosti.“ (army.mod.uk, 2021).

Naslanjajući se na poruke samopouzdanja iz prethodnih kampanja, potvrđeno je kako vojska izvlači potencijal iz pojedinca u području njegove stručnosti. Slobodnom interpretacijom te poruke zaključujem kako vojska zapravo pomaže vojnicima u osobnom rastu ako ili kada odluče napustiti službu i vratiti se u civilni život. Na ovaj način vojna obuka i služenje dobiva novu ulogu, o kojoj (pretpostavljam) mladi ne razmišljaju. Navedeno implicira drugu sliku vojne karijere od one povezane s ratom. Maartens i Bivins objašnjavaju da kada oružane snage privlače novake u vojsku obećanjima o obuci, plaćama i izgledima za napredovanje, regruteri im se u biti obraćaju kao pojedincima. Tada govorimo o osobnim financijskim i obrazovnim nagradama koje su primarni poticaj potencijalnim novacima. S druge strane, kada se naglašava osjećaj dužnosti, patriotizma ili časti kao poticaj za vojnu službu, regruteri u konačnici potiču pojedince da potvrde svoje članstvo u kolektivima. Tada govorimo o nagradama u smislu kolektiva, kao što je poštovanje svojih kolega, ali od njih se očekuje da se nešto žrtvuju kako bi stekli te stvari na prvom mjestu (Maartens, Bivins, 2022: poglavlje 14: 29). Preduvjet te odluke o smjeru poticanja novaka jest upoznavanje njihove percepcije vojske. A nadalje, da bi se napravio bilo kakav zaokret u toj percepciji, potrebno je koristiti brojne i kontinuirane taktike usmjerene na osvještavanje, o čemu ćemo detaljnije u nastavku.

#### **4.4. Koji kanali komunikacije su odabrani?**

Prema Jugi (2012: 227) izbor komunikacijskih kanala podrazumijeva temeljito istraživanje i prepoznavanje najdjelotvornijih kanala koje koriste ciljne javnosti organizacije, a ključno je pronaći odgovarajuću mjeru dosega primatelja i efekta na promjene u mišljenju i ponašanju. Komunikacijska strategija OS UK bila je planirana proaktivno te za višegodišnje razdoblje, stoga je korištena integrirana strategija komuniciranja s većim izborom komunikacijskih kanala. Od tradicionalnih kanala je korišten tisak (objave u novinama, brošure, plakati), televizija (emitiranje video reklama, intervju), radio (emitiranje vijesti, reklama i intervju), medijski odnosi (interakcija s novinarima, medijski događaji, izdavanje priopćenja za medije), prisutnost na sajmovima poslovnima i događajima u interakciji s građanstvom. Od novih kanala komunikacije korištene su društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter/X, LinkedIn), YouTube kanal s 249 videozapisa za širenje poruka, priča vojnika te informacija o vojnoj karijeri, zatim web stranica Ministarstva obrane UK, newsletteri te podcasti. Iako je korišten

medijski miks, ipak možemo uočiti kako prevladavaju tradicionalni kanali. Rhonwen Lally, nositeljica strateškog planiranja u agenciji Karmarama, objasnila je takav izbor činjenicom kako još uvijek postoji velika potreba za emitiranjem videosadržaja na televiziji kako bi se dobio masovan doseg, neovisno o tome što vidimo da se mjesta na kojima ljudi konzumiraju videosadržaje mijenjaju (contagious.com, 2020). S druge strane, znamo da je uz doseg izrazito bitan efekt, stoga je četiri od pet kampanja lansirano početkom godine putem tradicionalnih kanala te su potaknule raspravu u društvu. Ostatak godine funkcionirale su kao integrirane kampanje s čitavim nizom vrlo specifičnih i ciljanih akcija na digitalnim kanalima, prvenstveno društvenim mrežama. Te aktivnosti su plasirane kontinuirano tako da se proces ponavljanja poruke nastavi i da društveni razgovor ne jenjava. Dostupan primjer takve specifične akcije je suradnja s digitalnim medijskim brendom UNILAD koji se fokusira na stvaranje i distribuciju viralnog sadržaja putem društvenih mreža. Vrlo je popularan među mladima zbog svoje zabavne i provokativne prirode sadržaja koji potiče dijeljenje i razgovor. Radi se o temama relevantnim za mlade, plasiranim u obliku video sadržaja, memeova, zabavnih članaka, interaktivnih izazova, a sadržaj se širi putem najkorištenijih platformi kao što su Facebook, Instagram, Twitter/X i YouTube. Primjer jedne aktivnosti koju je provodio UNILAD je postavljanje izazova u suradnji s OS UK gdje ljudi koji žele saznati više o vojnoj službi trebaju pronaći najudaljeniji centar za prijavu u službu, otvoren samo jedan dan, a nalazio se u Škotskoj na planinskom proplanku. Na društvenim mrežama je dijeljen veliki broj tragova koji su pomagali istražiteljima, potencijalnim novacima, da pronađu lokaciju, a cijeli pothvat opisan je u medijima kao „epski izazov osmišljen kako bi doista testirao granice“ (unilad.com, 2022).



*Slika 11. Pronalazak centra za prijavu u vojnu službu (unilad.com)*

Također, vrlo ciljana komunikacijska akcija provedena je tijekom kampanje „Soldier is a Soldier“. Vojnikinje su imale na raspolaganju službenog fotografa te su poticane da podrže kampanju objavljivanjem svojih fotografija koristeći hashtagove #BritishSoldier i #ASoldierIsASoldier. Popratno, proveden je i društveni eksperiment gdje je pozvana grupa žena koje su pokušale prepoznati vojnkinju među njima kroz sesiju pitanja i odgovora u stilu brzih spojeva (army.mod.uk, 2021). Navedeno je ponudilo rezultate u smislu efekta na primatelja poruke, a ne bi bilo moguće bez velikog dosega putem tradicionalnih kanala komunikacije. Nadalje, vrlo suptilan strateški potez bio je usmjeren na Google tražilicu, gdje je bio cilj SEO optimizacijom postići bolje rangiranje izabranog sadržaja na rezultatima pretraživanja. Time se povećava organski (neplaćeni) promet, odnosno posjećenost i vidljivost sadržaja. Dakle, iako je ciljna skupina bila „digitalna mladež“, tradicionalni kanali komunikacije imaju izuzetno važnu ulogu za stvaranje buke, a zatim, ovisno o budžetu, novi kanali komunikacije održavaju razgovor i usmjeravaju ga prema željenom primatelju poruke.

#### **4.5. Evaluacija**

Transformirana komunikacija OS UK, prema podacima koje je objavila agencija Karmarama (contagious.com, 2020) rezultirala je u značajnom povećanju broja prijava novaka kroz razdoblje od pet godina. U 2017. godini, nakon provedenih aktivnosti kampanje „This is Belonging 2017“ zabilježeno je povećanje od 31% u odnosu na prethodnu godinu u prijavama redovitih vojnika i 48% više prijava za pričuvu. Nakon objave kampanje „This is Belonging 2018“, broj prijava dosegnuo je petogodišnji maksimum. Nakon kampanje „Your Army Needs You“, u 2019. godini, zabilježen je porast od 71% prijava novaka u odnosu na prethodnu godinu, što je rezultiralo najvećim brojem novaka u 10 godina s 95 000 prijava unutar devet mjeseci. Dodatno, u siječnju 2019., dakle odmah nakon objave kampanje, 1,56 milijuna ljudi posjetilo je službenu web stranicu britanske vojske „The British Army“ (<https://jobs.army.mod.uk/>) s ponudom poslova u vojsci, što je povećanje od 93% u usporedbi sa siječnjem 2018. godine. Potrebno je naglasiti kako nije slučajno baš ta kampanja, u društvu poznata kao „Snowflake“ kampanja imala toliku jeku. Korištena je taktika efemernih deskriptora, s opisima ljudi (pahuljice, selfie ovisnici, ja ja ja milenijalci itd.) koji su imali za cilj privući društvenu i medijsku pozornost i potaknuti raspravu između što je moguće više ljudi. Zabilježeno je 497 medijskih objava u prvom tjednu nakon lansiranja, a društveni razgovori na temu vojske su se udvostručili (marketingweek.com, 2020). Također, financijska

potrošnja je bila niža nego u prethodnim kampanjama, s većim rezultatima u novim prijavama novaka.

Nadalje, samo tjedan dana nakon pokretanja kampanje „Army Confidence Lasts a Lifetime“, u 2020. godini, oboren je rekord za najveći broj prijava za pristupanje vojsci u jedan dan. Agencija Karmarama tvrdi da je njihovim istraživanjem utvrđeno kako je ukupan interes među mladima porastao za 4%, uvjerenje da vojska ima što ponuditi poraslo je za 10%, a uvjerenje da je vojska moderna i relevantna poraslo je za 9% između prosinca 2016. i rujna 2019. godine. Konkretni podaci za 2021. godinu, nakon kampanje „A Soldier is a Soldier“, nisu objavljeni od strane agencije Karmarama niti OS UK, međutim za navedenu kampanju je angažirana tvrtka LADbible Group koja je provodila medijske aktivnosti u sklopu kampanje. Prema dostupnim podacima ([ladbiblegroup.com](http://ladbiblegroup.com), 2021), kampanja je pokrenula stvarne promjene u percepciji žena u vojsci i promjene ponašanja. Tvrde kako je njihov sadržaj doveo do gotovo 2 000 posjeta web stranici vojske. Zamijetili su porast od 58% u pozitivnom razmatranju vojske kao izbora karijere među ženama, što je bilo 4 puta više od referentne vrijednosti društvenih medija. Nadalje, 60% je reklo da je poduzelo radnju nakon što su vidjeli sadržaj, primjerice da su saznali više o mogućnosti prijave u vojsku na internetu. Navode kako je sadržaj kampanje ukupno dosegao više od 13 milijuna ljudi, pokazujući publici važnu ulogu koju žene imaju u vojsci. Evidentirani su pomaci u različitim percepcijama, uključujući pad od 10% u percepciji vojske kao karijere kojom dominiraju muškarci te porast od 12% u percepciji vojske kao dobrog izbora karijere i za žene. Statistički podaci izvješća Ministarstva obrane UK ([gov.uk](http://gov.uk), 2021) o brojčanoj veličini osoblja oružanih snaga i u 2021. godini pokazuju uvećanje od 17% novih prijava za služenje u odnosu na prethodnih 12 mjeseci.

#### **4.6. Rasprava i tumačenje rezultata istraživanja**

Istraživanjem je analizirano pet kontinuiranih komunikacijskih kampanja kroz pet godina, kao aktivnosti nove strategije komuniciranja Oružnih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine. U navedenom razdoblju je strateško komuniciranje transformirano, ponuđene su nove ideje i komunikacijska poruka je vješto prezentirana različitim taktikama, intenzivno i kontinuirano. Podaci o evaluaciji dokazali su da je komunikacijska strategija bila učinkovita, što je ujedno odgovor na glavno istraživačko pitanje. Cilj analize bio je utvrditi koji su bili ciljevi komuniciranja, kako je definirana ciljna skupina, odrediti koji kanali

komuniciranja su korišteni te detaljno opisati kako su oblikovane ključne poruke, a što su ujedno bila i specifična istraživačka pitanja.

Analizom se zaključuje kako su ciljevi komunikacije bili:

- 10 000 dragovoljnih prijava u jednoj godini uz dodatno povećanje te brojke svake iduće godine (nije dostupan podatak o točnom broju);
- obratiti se širem rasponu potencijalnih novaka koji nisu do tada razmišljali o vojsci kao svom izboru karijere;
- pozicioniranje britanske vojske kao poslodavca koji nudi prednosti koje se ne mogu pronaći ni u jednoj drugoj karijeri.

Dakle, osim povećanja svijesti o vojnom pozivu, ciljevi su bili postavljeni tako da oblikuju mišljenja publike odnosno poboljšaju reputaciju OS UK i dovedu do promjene ponašanja odnosno do povećanja broja dragovoljnih prijava u vojsku. Nadalje, ciljevi su postavljeni precizno, mjerljivo, dostižno i vremenski određeno. Ciljevi su svakako bili usklađeni s misijom organizacije i doprinijeli su ostvarenju svrhe postojanja organizacije.

Analiza je pokazala kako je definirana ciljna skupina:

- mladići i djevojke u dobi od 18 do 24 godine;
- pojedinci koji nisu prije prepoznali vojsku kao izbor svoje karijere.

Ciljna skupina u dobi od 18 do 24 godine, u razdoblju od 2017. – 2021. godine su prema društvenim istraživanjima kategorizirani kao „generacija Z“. Uzete su u obzir njihove specifične navike života, stavovi, potrebe i radne navike. Radi bolje razumijevanja, možemo opisati osobu koja je pripadnik „generacije Z“: individualac sa smanjenim rasponom pozornosti i visokim sposobnostima. Potrebe u radnoj okolini: strukturirane uloge i odgovornosti, prilike za napredak, kontinuirana mogućnost educiranja, poistovjećivanje s organizacijom, kvalitetne međuljudske veze, osjećaj smisla i potreba za uzbuđenjem.

Analizom se zaključuje koji komunikacijski kanali su bili učinkoviti obzirom na postavljenu ciljnu skupinu:

- tradicionalni kanali: tisak (objave u novinama, brošure, plakati), televizija (emitiranje video reklama, intervju), radio (emitiranje vijesti, reklama i intervju), medijski odnosi

(interakcija s novinarima, medijski događaji, izdavanje priopćenja za medije), prisutnost na sajmovima poslovnima i događajima u interakciji s građanstvom;

- novi kanali: društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter/X, LinkedIn), YouTube kanal, web stranica Ministarstva obrane UK, newsletteri, podcasti, društveni eksperimenti.

Zaključujemo kako se uspješnom pokazala integrirana strategija komuniciranja s većim izborom komunikacijskih kanala. Masovan doseg postignut je objavom kampanje početkom godine (siječanj) i to tradicionalnim komunikacijskim kanalima: emitiranjem videosadržaja na televiziji i plakatima u gradovima diljem zemlje. Na taj način je potaknut društveni razgovor odnosno osvještenost ciljne javnosti, a ostatak godine su prevladale brojne aktivnosti putem novih digitalnih komunikacijskih kanala. Digitalnim kanalima, prvenstveno društvenim mrežama, nastavljen je proces ponavljanja poruke i potaknuta je promjena mišljenja i ponašanja ciljne skupine.

Analizom su utvrđene ključne poruke kampanja, kao segmenata petogodišnje strategije komuniciranja, koje su glasile:

- „Osjećaj pripadnosti može zvučati kao mala stvar. Ipak, ono vas hrani jednako kao hrana i voda, jer ne hrani samo vaše tijelo, već hrani vaš um i dušu.“
- „Ovo je pripadanje. Pronađi gdje pripadaš.“
- „Možete pripadati nečemu što je veće od vas, ali što će vas prihvatiti kakvi jeste i pomoći vam razviti svoj potencijal“.
- „Puno stvari vam može dati samopouzdanje, nakratko. Ali samopouzdanje koje traje cijeli život? Postoji jedno mjesto na kojem ćete to pronaći.“
- „U britanskoj vojsci nema 'ženskih vojnika'. Samo vojnici. Vojnik je vojnik. Jednaka plaća. Jednake prilike. Jednaka očekivanja. Pronađite karijeru definiranu vještinom, a ne spolom.“

Iz navedenog možemo sagledati cjelovitu strategiju komuniciranja i zaključiti temeljne vrijednosti oružanih snaga iz kojih su se razvile ključne poruke:

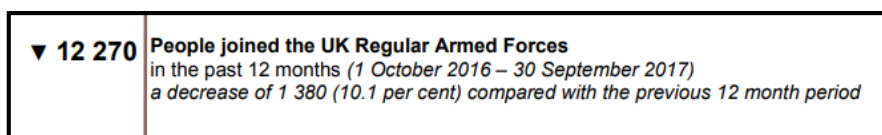
- pripadanje;
- prijateljstvo i empatija;
- prihvaćanje različitosti;

- izgradnja samopouzdanja i vještina.

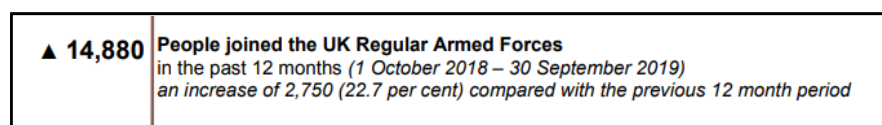
Ovakvim porukama skrenuta je pozornost s oružja i tehničke snage vojske na mentalnu, ljudsku snagu pojedinca. Kampanje su posvećene prikazu perspektive pojedinaca koji se osjećaju sigurno, prihvaćeno i snažno unutar vojnog kolektiva. Komunikacijska strategija je baš zbog navedenog proizvela učinak, jer je humanost vojnika rezonirala u ljudima te su se mogli poistovjetiti s vojnim pozivom.

Analizom dostupnih podataka o evaluaciji pojedinih kampanja, utvrđeno je kako je 2019. godine broj dragovoljnih prijava novaka dosegao 95 000 prije kraja godine. Ukoliko znamo da je do 2017. postojao cilj od 10 000 novaka godišnje uz povećanje broja svake godine, jasno je kako je unutar dvije godine godišnji cilj postignut i uvećan višestruko. Prema službenim podacima godišnjih izvješća o osoblju OS UK (gov.uk), vidi se razlika u uvećanju broja novih pripadnika vojske koji su ušli u službu:

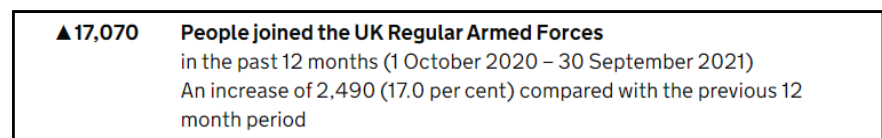
- 2017. godine: smanjenje od 10,1%;
- 2019. godine: povećanje od 22,7 %;
- 2021. godine: povećanje od 17%.



*Slika 12. Isječak iz godišnjeg izvješća o osoblju OS UK iz 2017.  
(Quarterly Service Personnel Statistics, 2017 (gov.uk))*



*Slika 13. Isječak iz godišnjeg izvješća o osoblju OS UK iz 2019.  
(Quarterly Service Personnel Statistics, 2019 (gov.uk))*



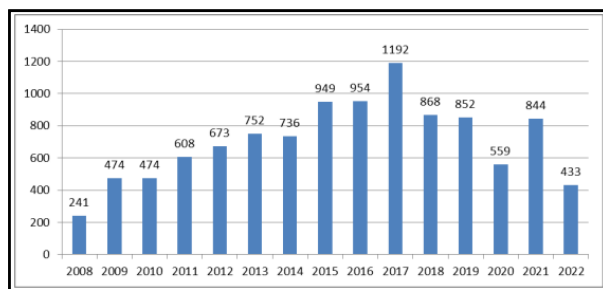
*Slika 14. Isječak iz godišnjeg izvješća o osoblju OS UK iz 2021.  
(Quarterly Service Personnel Statistics, 2021 (gov.uk))*



Podaci objektivno potvrđuju medijske izjave agencije Karmarama o rezultatima komunikacijskih kampanja, stoga je potvrđena učinkovitost strategije komuniciranja OS UK s ciljem povećanja broja novaka u aktualnom društvenom kontekstu. OS UK su svojim komuniciranjem prikazale hrabar stav i odlučnost da se pokrene živa rasprava u medijima i društvu nakon svake kampanje, a zatim je održan taj snažan impuls velikim brojem aktivnosti, njihovim kontinuitetom i dinamikom. Jedan od glavnih faktora učinkovitosti komunikacijske strategije je činjenica naglašavanja „drugog lica“ vojske koje do tada nije nikada bilo naglašavano. Javnost je bila iznenađena prezentacijom emocija i ranjivosti, međutim zajedno sa pripadanjem i samopouzdanjem koje vojska nudi kao zajednica, pitanje „što vojska nudi“ odmah dobiva i odgovor koji su zapravo do tada tražili na drugim mjestima. Smatram da je prezentiranje običnog čovjeka, kojeg vojna obuka može učiniti boljim u njegovim vještinama i međuljudskim odnosima, realan prikaz vojnog života. Kampanje nisu poslale lažne poruke niti preuveličanu sliku, samo su izvukle najbolje iza kulisa očitog i privukle točnu ciljnu skupinu.

## **5. PRIJEDLOZI ZA KORIŠTENJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA U ORUŽANIM SNAGAMA REPUBLIKE HRVATSKE**

Obvezno služenje vojnog roka u Republici Hrvatskoj suspendirano je 2008. godine i uspostavljeno je dragovoljno. Sukladno Dugoročnom planu razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske od 2015. – 2024. predviđen broj dragovoljnih ročnika je 2 000 godišnje, ali je ostvaren broj u stvarnosti bitno manji. Dokument navodi kako je razlog tome prije svega nedostatak financijskih sredstava, ali možemo objektivno procijeniti kako specifičnosti vojnog poziva postaju sve manje atraktivne mlađoj populaciji. Aktualan je trend iseljavanja mladih iz Republike Hrvatske, realna je svijest o ratovanjima u svijetu te nezadovoljstvo materijalnim primanjima, što itekako utječe na pad dragovoljnih prijavi. Bivši ministar obrane Mario Banožić u lipnju 2022. izjavio je kako osjetno pada interes za dragovoljno služenje vojnog roka zbog sigurnosnog konteksta u kojem se nalazimo, a radi se početku napada ruskih oružanih snaga na Ukrajinu u veljači 2022. (poslovni.hr, 2022). Godišnje izvješće o obrani za 2022. godinu (sabor.hr, 2022) prikazuje podatke o interesu novaka za dragovoljno vojno osposobljavanje kroz period od početka dragovoljnog pristupa službi u 2008. godini do 2022. godine, gdje vidimo kontinuiran pad broja novaka posebice nakon 2017. godine:



*Slika 15: Broj ročnika koji su završili dragovoljno vojno osposobljavanje od 2008. do 2022. (Godišnje izvješće o obrani za 2022. godinu)*

U 2024. godini, prvi uputni rok dragovoljnog vojnog osposobljavanja broji 120 novaka, a ciljana vrijednost za 2024. sukladno Godišnjem planu rada Ministarstva obrane za 2024. godinu (morh.hr, 2023) je 1 000 ročnika godišnje. Također, u planu se navodi brojka od 350 ročnika u 2023. godini. Navedeno govori kako je Ministarstvo obrane svjesno nastavka negativnog trenda i nepopularnosti vojne službe, a u narednim godinama ćemo biti svjedoci razvoja strategije koje će rješavati taj problem. Zasižno će biti faktor stupanje na snagu Uredbe o vrijednosti koeficijenta osobnog čina za izračun plaće djelatne vojne osobe, kojom su od ožujka 2024. plaće djelatnih vojnim osobama povećane. Rast plaća vođen je socijalnom politikom te su stoga najmanji koeficijenti najviše uvećani te ćemo vidjeti hoće li financijski faktor biti od utjecaja na privlačenje i zadržavanje osoblja. U tom smislu, Trzun (2012: 51) je još 2012. prepoznao kako je „od presudne važnosti da čitav obrambeni sustav pojača rad na odnosima s javnošću, preko svih dostupnih kanala komunikacije“ te kako „treba posebnu pažnju posvetiti upravo mlađim generacijama, dakle ljudima odraslima u drugačijim vrijednosnim sustavima: za njih stare vrijednosti malo znače, pa je potrebno stvoriti nove u koje će vjerovati i koje će odgovarati na pitanja koja postavljaju“.

Poučeni primjerom komuniciranja OS UK, jasno je kako je prvi korak prema učinkovitom strateškom komuniciranju zapravo dubinsko istraživanje stanja društva i ciljne skupine te interne javnosti. Istraživanje mladih u Hrvatskoj koje je provela Zaklada Friedrich Eber 2018. godine (library.fes.de, 2019), pokazalo je neke stavove i obrasce ponašanja mladih u dobi od 14 do 29 godina u suvremenom hrvatskom društvu, iz kojih podataka možemo pronaći polazne točke za stvaranje određene predodžbe o njima. Naime, sukladno podacima, mladima u Republici Hrvatskoj je za sretan život potreban „život u dobroj zemlji“ (83%) i bračni partner (82%), što ukazuje na važnost budućnosti naše zemlje i kakve će strukturalne okolnosti

ponuditi mladima. Kada je riječ o zaposlenju, polovica svih ispitanika izražava želju za zaposlenjem u privatnom sektoru, dok u javnom sektoru želi raditi dvije petine mladih. Detaljnije, mladi žele posao koji im nudi sigurnost radnog odnosa (89 %), dovoljno slobodnog vremena (83 %), prilike za napredovanje na poslu (80 %), osjećaj postignuća (79 %), rad u ugodnoj radnoj okolini (78 %), visinu plaće (73 %), rad s ljudima (65 %) i mogućnost doprinosa društvu (62 %). Sve navedeno vezano je zapravo uz osjećaj samoostvarenja, u društvu suradnika s kojima je ugodno raditi te uz zadovoljavajuću visinu plaće. U pogledu povjerenja u institucije, mladi u 2018. godini generalno najmanje vjeruju političkim strankama i tijelima vlasti na lokalnoj i nacionalnoj razini, a najviše vjeruju vojsci. Iako mladi izražavaju empatičnost prema građanima koji su kao civili stradali u ratnim događanjima (65%) te se gotovo polovica ispitanika postavlja „zaštitnički“ prema braniteljima, svaki drugi ispitanik smatra da je javnost u određenoj mjeri zasićena temama vezanima uz Domovinski rat te da bi se više trebalo usmjeriti na rasprave o budućnosti društva. Dakle, mladi su svjesni uloge Domovinskog rata i branitelja, ali žive u sadašnjem trenutku u kojem prevladava, kako istraživanje navodi, „generacijski motivirano nezadovoljstvo“. Naime, mladi smatraju da nemaju prostora niti načina reći svoje mišljenje te da političari ne bi uvažili mišljenja mladih da ih i uspiju dovoljno glasno reći. Neovisno o ovom nezadovoljstvu mladih te otvorenosti stranih tržišta rada, mladi Hrvati imaju izražen osjećaj nacionalne pripadnosti i dok trećina ispitanika iskazuje želju za odlaskom iz Republike Hrvatske, dvije trećine njih uopće nije zainteresirano za odlazak. Istraživanje je također pokazalo kako je televizija i dalje nautjecajniiji medij u oblikovanju političkih stavova i orijentacija, neovisno o činjenici da mladi najviše informacija dobivaju preko interneta.

Temeljem rezultata istraživanja možemo vrlo jednostavno sumirati kako je potencijalni novak osoba koja je privržena domu i Republici Hrvatskoj, želi stvarati obitelj, izabrat će siguran posao koji mu nudi dovoljno slobodnog vremena, idealno u privatnom sektoru, mogućnost napredovanja, plaću koja omogućuje pristojan život te ugodnu radnu okolinu. Može im se pristupiti televizijom kao masovnim medijem te popratno kontinuiranim aktivnostima na društvenim mrežama. Potpuno poštuju stvaratelje domovine i njihovu žrtvu, ali žele pričati o budućnosti. Razmatraju svoju društvenu ulogu u promjenama na bolje, ali imaju osjećaj da ih politički aparat ne čuje. Slobodnim tumačenjem istraživača, taj podatak se može sagledati kao model općenitog odnosa starijih i mlađih generacija te međugeneracijskog nerazumijevanja. Percipira li mlada osoba s ovakvim opisom (utemeljenim u konkretnim, realnim i sveobuhvatnim podacima) Oružane snage Republike Hrvatske kao poželjnog poslodavca i

vojnu profesiju kao odgovor na njegove potrebe? To je pitanje početak puta prema novom strateškom komuniciranju OS RH.

Kroz studiju slučaja vidjeli smo komunikacijsku transformaciju jednih oružanih snaga. Jasno da je povijesno, političko, ekonomsko, demografsko i društveno okruženje u Republici Hrvatskoj drugačije od onog u Ujedinjenom Kraljevstvu, ali potencijalni novaci današnjice kao ciljna skupina nisu drugačiji. Također, točka izrazito niskog priljeva novaka je identična onoj u kojoj se našlo Ujedinjeno Kraljevstvo. Stoga je na isti način potrebna promjena komunikacije koja će donijeti rezultate u povećanju broja novaka, uz preduvjet temeljitog istraživanja i evaluacije. OS UK su imale na umu kako je mladima potrebno dati siguran prostor za izražavanje emocija, stjecanje samopouzdanja, za pripadnost i jednakost. Govorimo o društvu za koje bismo se složili da je moderno, dok je naše društvo polarizano na tradicionalistički i modernistički orijentirane mlade ljude, a obrazovni status je obilježje koje najviše diferencira mlade te utječe na njihov društveni status te na obrasce ponašanja, vrijednosti i stavove (library.fes.de, 2019). Upravo zato je za očekivati kako bi mladi polarizirano reagirali na ideju vojske kao prostora koje njeguje primjerice izražavanje emocija, ali stjecanje samopouzdanja i otpornosti, osjećaj pripadnosti i jednakosti su prirodna obilježja pobjedničke Hrvatske vojske na koja „samo“ (ako je to zaista samo) trebamo podsjetiti mlade.

Čvrsto uporište i strateška prednost OS RH nalazi se u povjerenju javnosti u vojsku. Prema istraživanju iz 2008. (Trzun, 2012: 38) koje je naručilo Ministarstvo obrane Republike Hrvatske 2008. godine u suradnji s Institutom društvenih znanosti Ivo Pilar, 66,8% javnosti izjavljuje da ima dosta ili mnogo povjerenja u OSRH. Dubljom analizom uočeno je kako ispitanici stariji od 50 godina iskazuju više povjerenja (75,9%) u odnosu na ispitanike mlađe od 30 godina (60,4%). Istraživanje provedeno 2010. godine koje je agencija Puls provela za Europsku komisiju (europa.eu, Standard Eurobarometer 74 - Autumn 2010) pokazuje kako je 2010. godine uočen pad povjerenja u sve institucije državne vlasti, međutim institucija kojoj hrvatska javnost najviše vjeruje i dalje ostaje vojska s 55% javnosti koja joj naginje vjerovati. Razmatranjem rezultata istog istraživanja provedenog 2017. godine, uočavamo kako je ponovno poraslo povjerenje javnosti u hrvatsku vojsku i to 2017. na 79% javnosti (europa.eu, Standard Eurobarometer 88 – Autumn 2017), a 2018. na 68% (europa.eu, Standard Eurobarometer 90 – Autumn 2018). Trzun (2012: 35) objašnjava kako su evidentne oscilacije ovisno o trenutnom osjećaju opasnosti i praktične opravdanosti postojanja vojske, a smatra kako mediji imaju ulogu u naglašavanju vojske posebice u situacijama povećane percepcije

opasnosti, dok mogu umanjiti njenu ulogu kada se smanji percepcija ugroženosti. Neovisno o tome, podaci konzistentno pokazuju kako je vojska institucija kojoj se najviše vjeruje. Istraživanja iz 2021. (Peručić, 2021) ponovno potvrđuju kako je Hrvatska vojska na prvom mjestu državnih institucija kojima domaća javnost vjeruje (76,3% ispitanika ima „potpuno povjerenje“ i „povjerenje“ u Hrvatsku vojsku).

Dakle, već sada postoji strateška snaga u povjerenju javnosti, ali slabosti se ogledaju u položaju Ministarstva obrane RH kao poslodavca. OS RH nudi sigurnost radnog odnosa, prilike za napredovanje, doprinos društvu, osjećaj postignuća, ali radi se o krutom, tradicionalnom sustavu. Takav sustav se ne može i ne smije potpuno prilagoditi društvenim okolnostima i izobličiti svoje temeljne principe. Međutim, isto tako ne može ni biti posve izoliran od novih, modernih društvenih tekovina i normi ukoliko želi privući pojedince koji nisu oduvijek željeli biti vojnici. Primjerice, tek je 2024. godine ukinuta zabrana tetoviranja koja je godinama onemogućavala profesionalni razvoj djelatnih vojnih osoba, iako su zadovoljavali sve ostale kriterije. Sada je dozvoljeno tetoviranje svih dijelova tijela koje prekriva odora (osim lica, vrata i šaka). Drugi primjer su kanali komunikacije, trenutno neadekvatni za ciljnu skupinu jer se glavnina komunikacije OS RH odvija na službenim web stranicama (morh.hr, osrh.hr, hrvatski-vojnici.hr), a zatim u manjoj mjeri na društvenim mrežama putem službenih profila Ministarstva obrane RH (Instagram, Facebook, YouTube, Twitter/X). Društvene mreže trebaju postati središnji komunikacijski alat koji omogućava povratnu informaciju o stavovima ciljne skupine, dakle interpersonalnu komunikaciju. U 2021. godini u Hrvatskoj je Facebook koristilo više 1,9 milijuna korisnika, a Instagram 1,2 milijuna korisnika, a najviše korisnika je u dobi od 18 do 34 godine života, što se poklapa s ciljnom skupinom (arbona.hr, 2021). Prednost korištenja društvenih mreža je informiranje na atraktivan način, prirodan mladima, kanalima koji su iznimno popularni među mladima i zato praktični za širenje komunikacijske poruke. Uz svoje redovite aktivnosti na društvenim mrežama, mladi bi mogli vidjeti privlačan video i grafički sadržaj, podijeliti ga s prijateljima, a OS RH time uz minimalan financijski trošak polučiti velik doseg komunikacijske poruke. Preduvjet za isto je stručnost u pogledu snimanja video materijala, montaže, fotografiranja, pisanja sadržaja (content writing), poznavanja alata digitalnog marketinga i oglašavanja na društvenim mrežama te SEO optimizacije. Uz sve navedeno, nužno je intenzivirati interna istraživanja o stavovima i potrebama pripadnika te provoditi detaljne evaluacije aktivnosti privlačenja osoblja. Potrebno je sustavno raditi na povećanju zadovoljstva pripadnika i rješavati postojeću problematiku jer trenutni pripadnici su sami nositelji komunikacijske poruke o privlačnosti vojnog poziva. Logično bi bilo oformiti

sektor isključivo za poslove strateškog komuniciranja koji će kontinuirano razvijati novi imidž OS RH.

Nadalje, Trzun (2012: 37) smatra kako sudjelovanje vojske u netradicionalnim zadaćama ima izvanredan marketinški efekt te pruža vojsci priliku da pokaže svoje moderno i humano lice. Kada ništa ne funkcionira, vojska jedina može uvesti red u kaos i javnost iz te spoznaje crpi povjerenje te čak i strahopoštovanje prema vojsci. Svjedoci smo pomoći građanima i civilnim institucijama koju je vojska davala tijekom potresa u Petrinji i Zagrebu 2020. godine, tijekom mnogobrojnih poplava, požara, spašavanja i prijevoza unesrećenih. Također, prepoznat je veliki interes javnosti u povijesnom trenutku uvođenja u operativnu uporabu borbenih zrakoplova Rafale, što je izuzetan potencijal za proaktivnu strategiju i izgradnju imidža moderne Hrvatske vojske. OS RH mogu pomiriti tradicionalna očekivanja od vojske i uvesti novu sliku vojske po modelu „drugog lica“ vojske koji su koristile OS UK.

Zaključno, moj osobni stav je kako OS RH već ima sve jer ima odane ljude s velikim srcem koji su izuzetno obučeni i stručni u svom poslu, a povjerenje javnosti u vojsku u Republici Hrvatskoj nikada ne slabi. U međunarodnom okružju se Hrvatska vojska redovito ističe upravo navedenim, a takva vidljivost vojske se može naglasiti strateškim komuniciranjem i dovesti do približavanja unutarnjeg svijeta vojske javnosti i povećanja interesa mladih za dragovoljnu prijavu u službu.

## 6. ZAKLJUČAK

Prvi dio rada pružio je teorijski pregled strateškog komuniciranja u odnosima s javnošću, proces razvoja strategije komuniciranja koji se sastoji od istraživanja, planiranja, provedbe programa i evaluacije. Zatim je uslijedilo definiranje strateškog komuniciranja u vojnom kontekstu, uz pregled razvoja strateškog komuniciranja u Ujedinjenom Kraljevstvu te u Republici Hrvatskoj. Ponuđen je opći okvir te konkretno pozicioniranje strateškog komuniciranja u oružanim snagama obje zemlje u suvremenom društvenom okružju. Definirani su izazovi suvremenog društvenog okruženja, problemi s kojima se suvremene oružane snage susreću, s detaljnijim osvrtom na djelatnost odnosa s javnošću unutar Ministarstva obrane Republike Hrvatske te na društvenu situaciju u Republici Hrvatskoj.

U drugom dijelu rada provedena je studija slučaja kojom je analizirano strateško komuniciranje na primjeru Oružnih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Cilj je bio zaključiti je li strateško komuniciranje bilo učinkovito i koji su faktori doprinijeli istom. U navedenom razdoblju je njihovo strateško komuniciranje transformirano i ponuđen je novi imidž Oružnih snaga Ujedinjenog Kraljevstva s ciljem privlačenja novaka. Odgovoreno je na glavno istraživačko pitanje potvrdom kako je strateško komuniciranje Oružnih snaga Ujedinjenog Kraljevstva u razdoblju od 2017. do 2021. godine bilo učinkovito te su utvrđeni faktori koji su doveli do takve učinkovitosti.

Cilj ovog rada bio je pokazati važnost strateškog komuniciranja u oružanim snagama i što je potrebno da isto bude uspješno u aktualnom društvenom okruženju. Istraživanje je dokazalo da strateška komunikacija dovodi do mijenjanja stavova i ponašanja novaka u smislu veće privlačnosti vojnoj karijeri. Kao temeljne vrijednosti Oružanih snaga Ujedinjenog Kraljevstva prezentirano je pripadanje, prihvaćanje različitosti, izgradnja samopouzdanja i vještina te jednakost. Ekonomska moć, društveno stanje i demografska slika u Ujedinjenom Kraljevstvu i u Republici Hrvatskoj je različita, međutim uz dublja istraživanja svih elemenata koji utječu na imidž Oružanih snaga Republike Hrvatske, mogla bi se definirati podloga za prilagođavanje strategije komuniciranja Oružanih snaga Republike Hrvatske. Ovaj rad može poslužiti kao dobra polazna točka za takva buduća istraživanja.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Brajdić Vuković, M., Miočić, I., Čekolj, N., Ledić, J. (2021) *Kvalitativna studija slučaja: od ideje do realizacije*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci Filozofski fakultet.
2. Broom, G.M. (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Grbac, B. (2010) *Marketinške paradigme: stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
4. Holtzhausen D., Zerfass, A. (2015) *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge.
5. Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil.
6. Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Leinert Novosel, S. (2015) *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
8. Maartens, B., Bivins, T. (2022) *Propaganda and Public Relations in Military Recruitment: Promoting Military Service in the Twentieth and Twenty-First Century*. Oxfordshire, United Kingdom: Routledge.
9. Potter R., L. (2008) *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
10. Sapunar, M., Beš, I. (1995) *Vojno komuniciranje*. Hrvatsko vojno učilište "Petar Zrinski": Zagreb.
11. Skoko, B. (2021) *Strateško komuniciranje država*. Zagreb, Sarajevo: Synopsis.
12. Tomić, Z. (2016) *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*. Zagreb, Sarajevo: Synopsis.
13. Tomić, Z. (2023) *Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću*. Zagreb: Synopsis.
14. Weintraub Austin, E., Pinkleton, B. (2015) *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communications Programs*. Oxfordshire: Routledge.
15. Zgrabljić Rotar, N. (2020) *Digitalno doba: masovni mediji i digitalna kultura*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.



## ČLANCI:

1. Grbeša, M., Skoko, B., Bebić, D. (2022) *Strateško komuniciranje u Hrvatskoj: razvoj područja, akteri i teme*. *Politička misao*, 59 (3), 239-266.
2. Guerrero-Castro, C. E. (2013) *Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach*. *Connections*, 12(2), 27–52.  
<http://www.jstor.org/stable/26326320> Pristupljeno 21.08.2022.
3. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. (2007) *Defining Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 1:1, 3-35.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15531180701285244> Pristupljeno 04.11.2023.
4. Hrvatski-vojn timer.hr (2015) *Vojno novinarstvo pred izazovima suvremenih oblika komunikacije*. <https://hrvatski-vojn timer.hr/vojno-novinarstvo-pred-izazovima-suvremenih-oblika-komunikacije/> Pristupljeno 18.08.2023.
5. Jester, N. (2019) *Army recruitment video advertisements in the US and UK since 2002: Challenging ideals of hegemonic military masculinity*. *Media, War & Conflict* 2021, 14(1): 57–74.
6. Jugo, D., Borić, S., Preselj, V. (2012) *Analiza razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj od 2003. do 2009. i projekcija budućih trendova*. *Međunarodne studije*, 12 (3/4), 37-52.
7. Kelsey, D., Yannopoulou, N., Whittle, A., Heath, T., Golossenko, A. (2022) *The (army) hero with a thousand faces: A discourse-mythological approach to theorizing archetypal blending in contemporary advertising*. *Marketing Theory* 2023, 23(1): 141–162.
8. Marinac, D. (2009) *Javnost i oružane snage*. [https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost\\_obrana/16.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost_obrana/16.pdf) Pristupljeno 22.01.2024.
9. Miočić, B. (2008) *Modeli odnosa s javnošću u online okruženju*. *Medijska istraživanja*, 14 (1), 35-50.
10. Miočić, I. (2018) *Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače?* *Ljetopis socijalnog rada*, 25(2), 175–194.
11. Robinson, P. (2014) *Media empowerment vs. strategies of control: Theorising news media and war in the 21 st Century*. *Zeitschrift für Politik*, 61 (4): 461-479.

12. Skoko, B. (2004) *Propaganda i odnosi s javnošću kao sredstva utjecanja država u međunarodnim odnosima*. Međunarodne studije, 4 (2), 77-96.
13. Skoko, B. (2004) *Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003*. Medijska istraživanja, 10 (1), 67-82.
14. Techau, J. (2011) *What Makes Communication Strategic?: – Preparing Military Organizations for the Battle of Ideas*. NATO Defense College.  
<http://www.jstor.org/stable/resrep10370> Pristupljeno 17.08.2023.
15. Trzun, Z. (2012) *Kriza povjerenja u institucije: istraživanje povjerenja u vojsku*. Polemos (15) 1, 33-54. <https://hrcak.srce.hr/92832> Pristupljeno 09.01.2024.
16. Tulgan, B. (2013.) *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. <https://grupespsychoterapija.lt/wpcontent/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf> Pristupljeno 22.01.2024.

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. Abcnews.go.com (2019) *Snowflakes, your army needs you!': UK targets millennials in latest army recruitment drive* <https://abcnews.go.com/International/snowflakes-army-uk-targets-millennials-latest-army-recruitment/story?id=60155748> Pristupljeno 24.01.2024.
2. Adsofbrands.net (2017) *Karmarama Launches New Recruitment Campaign For The Army, 'This Is Belonging'* <https://adsofbrands.net/en/news/karmarama-launches-new-recruitment-campaign-for-the-army-this-is-belonging/92> Pristupljeno 24.01.2024.
3. Arbona.hr (2021) *Struktura Facebook i Instagram korisnika u Hrvatskoj u 2021. godini* <https://www.arbona.hr/hr/struktura-facebook-i-instagram-korisnika-u-hrvatskoj-u-2021-godini/907> Pristupljeno 25.01.2024.
4. Army Jobs (2017) *This is Belonging Part 1* [https://www.youtube.com/watch?v=IMd4RrT7SS4&ab\\_channel=ArmyJobs](https://www.youtube.com/watch?v=IMd4RrT7SS4&ab_channel=ArmyJobs) Pristupljeno 24.01.2024.
5. Army.mod.uk (2021) *A soldier is a soldier* <https://www.army.mod.uk/news-and-events/news/2021/07/a-soldier-is-a-soldier/> Pristupljeno 24.01.2024.
6. Army.mod.uk (2023) *The British Army* <https://www.army.mod.uk/> Pristupljeno 24.01.2024.

7. Campaignlive.com.uk (2017) *British army use experimental recruitment campaign*  
[https://www.campaignlive.co.uk/article/british-army-use-experiential-recruitment-campaign/1420056?src\\_site=eventmagazine](https://www.campaignlive.co.uk/article/british-army-use-experiential-recruitment-campaign/1420056?src_site=eventmagazine) Pristupljeno 22.01.2024.
8. Campaignlive.co.uk (2019) *British Army „Your army needs you“ by Karmarama*  
<https://www.campaignlive.co.uk/article/british-army-your-army-needs-you-karmarama/1521968> Pristupljeno 24.01.2024.
9. Contagious.com (2020) *Why Army recruitment ads chase snowflakes not thrill-seekers*  
<https://www.contagious.com/news-and-views/army-confidence-campaign-drives-record-recruitment-contagious-insight-strategy> Pristupljeno 02.08.2023.
10. Dailymail.co.uk (2019) *Furious soldiers take aim at Army's new recruitment campaign*  
<https://www.dailymail.co.uk/news/article-6557031/Soldiers-aim-Armys-new-recruitment-drive-calling-Snowflakes-sign-up.html> Pristupljeno 24.01.2024.
11. Europa.eu (2010) Standard Eurobarometer 74 – Autumn 2010  
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/918> Pristupljeno 09.01.2024.
12. Fpzg.unizg.hr (2022) *Odsjek za strateško komuniciranje*  
[https://www.fpzg.unizg.hr/o\\_fpzg-u/odsjeci/stratesko\\_komuniciranje](https://www.fpzg.unizg.hr/o_fpzg-u/odsjeci/stratesko_komuniciranje) Pristupljeno 21.10.2023.
13. Gov.uk (2023) *Quarterly service personnel statistics 1 October 2023*  
<https://www.gov.uk/government/statistics/quarterly-service-personnel-statistics-2023/quarterly-service-personnel-statistics-1-october-2023#key-points-and-trends>  
 Pristupljeno 08.01.2024.
14. Independent.co.uk (2017) *Britain's armed forces being 'hollowed out' as recruitment stalls, Government-commissioned study finds*  
<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/armed-forces-army-recruitment-crisis-mark-francois-report-filling-the-ranks-navy-raf-lack-of-diversity-ethnic-minorities-women-austerity-cuts-capita-outsourcing-cadet-forces-tory-mp-calls-for-children-to-be-a7929411.html> Pristupljeno 22.01.2024.
15. Ladbiblegroup.com (2021) *The Army: A soldier is a soldier*  
<https://www.ladbiblegroup.com/casestudy/the-army-a-solider-is-a-solider/> Pristupljeno 24.01.2024.
16. Library.fes.de (2019) *Istraživanje mladih u Hrvatskoj 2018./2019.*  
<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/15291.pdf> Pristupljeno 25.01.2024.

17. Marketingweek.com (2019) *British Army Snowflake campaign*  
<https://www.marketingweek.com/british-army-snowflake-campaign/> Pristupljeno 24.01.2024.
18. Marketingweek.com (2019) *Marketing that matters: The inside story of the Army's „Belonging“ recruitment campaign* <https://www.marketingweek.com/marketing-that-matters-army-this-is-belonging/> Pristupljeno 24.01.2024.
19. Morh.hr (2015) *Dugoročni plan razvoja Oružanih snaga Republike Hrvatske 2015.-2024.* <https://www.morh.hr/dugorocni-plan-razvoja-oruzanih-snaga-republike-hrvatske-2015-2024/> Pristupljeno 08.01.2024.
20. Morh.hr (2023) *Godišnji plan rada Ministarstva obrane za 2024. godinu*  
<https://www.morh.hr/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-19-godisnji-plan-rada-ministarstva-obrane-za-2024.-godinu.pdf> Pristupljeno 12.1.2024.
21. Pewresearch.org (2019) *Where Millennials end and Generation Z begins*  
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> Pristupljeno 22.01.2024.
22. Poslovni.hr (2022) *Pada interes za dobrovoljnim vojnim rokom, a kada se vidi iznos plaće čudo je da ga uopće ima* <https://www.poslovni.hr/hrvatska/pada-interes-za-dobrovoljnim-vojnim-rokom-a-kada-se-vidi-iznos-place-cudo-je-da-ga-uopce-ima-4342399> Pristupljeno 09.01.2024.
23. Sabor.hr (2022) *Godišnje izvješće o obrani za 2022. godinu*  
<https://www.sabor.hr/hr/godisnje-izvjesce-o-obrani-za-2022-godinu-podnositeljica-vlada-republike-hrvatske> Pristupljeno 09.01.2024.
24. Strateški pregled obrane (Narodne novine broj: 43/2018) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_05\\_43\\_830.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_05_43_830.html) Pristupljeno 08.01.2024.
25. Theconversation.com (2018) *The British Army's „Belonging“ campaign finally recognises that masculinity has changed* <https://theconversation.com/the-british-armys-belonging-campaign-finally-recognises-that-masculinity-has-changed-90259>  
Pristupljeno 24.01.2024
26. Theguardian.com (2019) *UK army recruitment ads target 'snowflake' millennials*  
<https://www.theguardian.com/uk-news/2019/jan/03/uk-army-recruitment-ads-target-snowflake-millennials> Pristupljeno 24.01.2024.

27. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva obrane Republike Hrvatske (Narodne novine broj: 97/2020) [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_08\\_97\\_1814.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1814.html) Pristupljeno 08.01.2024.
28. Worldpopulationreview.com (2023) *Countries with mandatory military service* <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-with-mandatory-military-service> Pristupljeno 08.01.2024.