

Uloga komuniciranja u radu vojnih izaslanika Republike Hrvatske

Lukić, Jozo

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:114:619009>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-29**



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 sveučilišni
specijalistički studij Vanjske politike i diplomacije

Jozo Lukić

ULOGA KOMUNICIRANJA U RADU
VOJNIH IZASLANIKA REPUBLIKE
HRVATSKE

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet političkih znanosti
Poslijediplomski sveučilišni
specijalistički studij Vanjske politike i diplomacije

ULOGA KOMUNICIRANJA U RADU
VOJNIH IZASLANIKA REPUBLIKE
HRVATSKE

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentorica: prof. emerita Smiljana Leinert Novosel
Student: Jozo Lukić

Zagreb,
prosinač 2024.

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad Uloga komuniciranja u radu vojnih izaslanika Republike Hrvatske, koji sam predao na ocjenu mentorici prof. emeriti Smiljani Leinert Novosel, napisao 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 nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekao ECTS-bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivao etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Jozo Lukić

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici prof. dr. sc. Smiljani Leinert Novosel na podršci tijekom pisanja ovog završnog rada. Njena stručnost i profesionalnost su mi bili od iznimne pomoći. Također želim zahvaliti i svim vojnim izaslanicima na njihovom izdvojenom vremenu i pristanku na intervjuiranje i želju za unaprjeđenjem vojno – diplomatskog područja. Na kraju, želim se zahvaliti svojoj obitelji, prijateljima i kolegama sa studija na moralnoj i stručnoj podršci, jer bez njih sve ovo bi ipak bilo malo teže.

SADRŽAJ

UVOD	1
KOMUNIKACIJA – NAJVAŽNIJI ALAT DIPLOMACIJE	3
Diplomatsko komuniciranje	4
Verbalna komunikacija	7
Neverbalna komunikacija	8
VOJNA/OBRAMBENA DIPLOMACIJA	10
Povijest vojne diplomacije.....	10
Vojna diplomacija danas	12
Uloga vojnog izaslanika	14
ANALIZA RAZGOVORA S VOJNIM IZASLANICIMA RH	18
Komunikacijske strategije	19
Međukulturna komunikacija.....	20
Diplomatski protokol.....	21
Komunikacija i koordinacija s hrvatskom diplomatskom misijom	23
Vještina komuniciranja.....	25
Uloga tehnologije u diplomatskim aktivnostima.....	26
Procjena i povratna informacija.....	27
Obuka iz diplomatskog komuniciranja	28
Dugoročni ciljevi i razvoj diplomatskog komuniciranja	30
ZAKLJUČAK	32
LITERATURA.....	35
PRILOZI.....	37

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje ključnu ulogu komuniciranja u kontekstu diplomatskih funkcija, s posebnim naglaskom na vojne izaslanike Republike Hrvatske (RH). Komuniciranje je vitalni element diplomatskog djelovanja, omogućavajući uspostavu, održavanje i razvoj međunarodnih odnosa, kao i ostvarivanje nacionalnih interesa. Cilj ovog istraživanja je istražiti načine na koje vojni izaslanici RH koriste komunikaciju; komunikacijske strategije, međukulturalnu komunikaciju i komunikacijske vještine u obnašanju svojih diplomatskih funkcija te identificirati izazove s kojima se susreću u procesu komuniciranja.

Korištenjem kvalitativnih metoda istraživanja provedeni su intervjui s vojnim izaslanicima RH koji su obnašali ili trenutno obnašaju službu u različitim diplomatskim misijama diljem svijeta. Analiza prikupljenih podataka otkriva raznolikost komunikacijskih pristupa, strategija i izazova s kojima se vojni izaslanici susreću u svojem radu.

Rezultati istraživanja upućuju na prisutnost dominantnih komunikacijskih elemenata (znanja i vještina) kao što su: poznavanje i uvažavanje kulturnih razlika, izgradnja povjerenja s domaćinima, koordinacija i komunikacija sa diplomatskim misijama RH, te upravljanje diplomatskim protokolom i uspješna provedba istog.

Kroz analizu dobivenih rezultata, ovaj rad pruža uvid u kompleksnu ulogu komuniciranja u diplomatskom kontekstu vojnih izaslanika RH te ističe važnost kontinuiranog razvoja komunikacijskih vještina i prilagodbe promjenjivim uvjetima u međunarodnom okruženju. Ova analiza ima implikacije za daljnje unaprjeđenje diplomatskih aktivnosti vojnih izaslanika RH i bolje razumijevanje dinamike međunarodnih odnosa.

Ključne riječi: komuniciranje, diplomacija, vojni izaslanik, komunikacijske vještine, kulturne razlike, međunarodno okruženje.

SUMMARY

This paper investigates the key role of communication in the context of diplomatic functions, with special emphasis on the military envoys of the Republic of Croatia (RO). Communication is a vital element of diplomatic activity, enabling the establishment, maintenance and development of international relations, as well as the realization of national interests. The aim of this research is to investigate the ways in which military envoys of the Republic of Croatia use communication; communication strategies, intercultural communication and communication skills in performing their diplomatic functions and identify the challenges they face in the communication process. Using qualitative research methods, interviews were conducted with military envoys of the Republic of Croatia who served or are serving in various diplomatic missions around the world. The analysis of the collected data reveals the diversity of communication approaches, strategies and challenges that military envoys face in their work.

The research results point to the presence of dominant communication elements (knowledge, skills) such as: knowledge and appreciation of cultural differences, building trust with hosts, coordination and communication with diplomatic missions of the Republic of Croatia, and application and management of diplomatic protocol. Through the analysis of the obtained results, this paper provides an insight into the complexity of the role of communication in the diplomatic context of military envoys of the Republic of Croatia and highlights the importance of continuous development of communication skills and adaptation to changing conditions in the international environment. This analysis has implications for the further improvement of the diplomatic activities of the military envoys of the Republic of Croatia and a better understanding of the dynamics of international relations.

Keywords: communication, diplomacy, military attaché, communication skills, cultural differences, international environment.

UVOD

Diplomacija je jedan od najstarijih oblika međunarodnih odnosa, a komunikacija čini njen ključni element. „Diplomacija, kao vještina pregovaranja i razvijanja međunarodnih odnosa, veoma je staro područje ljudske aktivnosti, mnogo starije od njezina relativno novog naziva, pa čak i od postojanja diplomatske profesije“ (Nick, 1997., str. 13). Od prvih pregovora između plemenskih vođa do modernih bilateralnih i multilateralnih razgovora, diplomatska komunikacija se razvijala u skladu sa promjenama u društvu i kulturama, uključujući i značajan razvoj u području tehnologije. U suvremenom svijetu, gdje se informacije šire brže nego ikada ranije, a neizvjesnost i nesigurnost često karakteriziraju međunarodne odnose, vještina komunikacije među državama postaje sve značajnija.

Diplomatska komunikacija ne odnosi se samo na razmjenu informacija između dviju ili više država. Ona uključuje složene procese pregovaranja, uvjeravanja, ali i prikrivanja namjera, što sve zajedno oblikuje međunarodne odnose. Pored toga, razmatrat ćemo i utjecaj modernih tehnologija poput društvenih mreža, na diplomatsku praksu. U digitalnoj eri, granice između javne i privatne komunikacije sve su zamagljenije, mogli bismo to navesti kao koncept linije u pijesku, često se prelazi, a ponekad je i nevidljiva, što postavlja nove izazove za diplomate i kreatore politika. Unatoč sve većem broju tehnoloških mogućnosti za komunikaciju, kvaliteta same komunikacije sve više opada. Uslijed ubrzanog, čak i hiper, tempa života i prekomjerne upotrebe digitalnih medija, često se gubi istinski dijalog, a svijest o važnosti kvalitetne komunikacije je sve manja. Ljudi su skloni površnom prenošenju kako provjerenih tako i neprovjerenih informacija, dok se manje pažnje posvećuje aktivnom slušanju, razumijevanju i stvaranju dubljih odnosa, što u diplomaciji može dovesti do slabije povezanosti i gubitka povjerenja. Iako su alati za komunikaciju napredniji nego ikada prije, stvarna ljudska povezanost i razumijevanje su često zanemareni, što stvara izazove u osobnim i profesionalnim odnosima.

Cilj ovog rada je da se kroz namjerni uzorak – visoko stručne osobe s relevantnog područja pokaže na koji način oni vide tj. ocjenjuju važnost komunikacije te koje probleme ili dobre prakse izdvajaju u svojem dosadašnjem radu. Želimo prikazati važnost komuniciranja kao jednog od glavnih alata u diplomaciji za dostizanje ciljeva vanjske politike zemlje šiljateljice.

U okviru rada bit će korištena kombinacija kvalitativnih metoda koja uključuje: analizu primarnih izvora, to jest iskustava ispitanih vojnih izaslanika, kao i sekundarnih izvora, poput stručne literature i akademskih članaka. Kroz intervjuiranje vojnih izaslanika RH dotaknut ćemo se različitih područja komuniciranja, rada i osobnih iskustava svih ispitanih izaslanika ovog stručnog uzorka.

Ovaj rad je strukturiran na način da prvo daje pregled relevantne literature i teorijskih okvira, zatim razmatra opći kontekst diplomatske komunikacije, analizira odgovore vojnih izaslanika, te na kraju nudi kritičko promišljanje i informirane zaključke. Na osnovu ove analize, rad će pružiti odgovore na ključna pitanja koja se tiču efikasnosti diplomatske komunikacije u suvremenom svijetu i ponuditi preporuke za budući rad i pripremu vojnih izaslanika u ovom području.

KOMUNIKACIJA – NAJVAŽNIJI ALAT DIPLOMACIJE

„Komunikacija je u suštini socijalna interakcija“ (Colin, 1978, str. 3). Gledajući na komunikaciju kao svakodnevni alat koji koristimo na različite načine, mogli bismo reći da je komunikacija zapravo multialat. „Iako izgleda jednostavno, još uvijek nema jednoznačnog odgovora što je komunikacija, barem takvog koji bi bio prihvatljiv svima koji proučavaju komunikaciju i njene fenomene. Slično kao i u mnogim srodnim znanostima, postoji više desetaka, pa čak i stotina različitih definicija komunikacije i još uvijek nema jedne koju bi prihvatila većina znanstvenika koji se bave ovim znanstvenim poljem“ (Čerepinko, 2011., str. 13). Uzimajući u obzir teorije i definicije komunikacije, nalazimo da ona može biti: verbalna, signalna (posebno značenje ima u vojnim organizacijama), međujezična, međukulturalna, neverbalna, interpersonalna, grupna... Svaka od ovih vrsta komunikacija ima svoje posebnosti i važna je na svoj način. Ključno je znati da se komunikacija sastoji ne samo od najuobičajnijeg načina prenošenja informacija, razgovora, već i od govora tijela, gesti, pokreta i mimike lica, te naravno mikroekspresije koja je najmanji, ali izrazito bitan dio komunikacije. „Ipak, izdvojit ćemo dva moguća značenja: prvo značenje – ono koje kaže da je komunikacija prenošenje poruka (što se smatra polazištem teorije informacija i komunikacija), za razliku od onog drugog, polazišta komunikologije, koje kaže da je riječ o utjecanju na sugovornika ili samoga sebe, pri čemu je važan sadržaj komunikacije i njeni učinci u postizanju životnih ciljeva“ (Leinert-Novosel, 2015., str. 15). Uzmemo li u obzir koliko je komuniciranje važno u životu svakog pojedinca, možemo reći kako je komunikacija u životu kao i krv u tijelu, čim se protok krvi zaustavi, dolazi do nuspojava tj. do zatajenja rada organa. Slično je i kod komunikacije: čim prestane, dolazi do neželjenih posljedica (zatajenja), čim komunikacija u bilo kojem odnosu prestane, dolazi do narušavanja tog istog odnosa.

U ovom poglavlju ćemo se dotaknuti diplomatske komunikacije, kao posebnog oblika komuniciranja svojstvenog kako vojnim izaslanicima, tako i svim subjektima u diplomaciji. Kako je rečeno u knjizi „*Essence of diplomacy*“, „kada god komuniciranje prestane, proces diplomacije je mrtav, a rezultat je nasilni sukob i atrofija odnosa“ (Johnsson & Hall, *Essence of Diplomacy*, 2005, str. 67). Diplomacija, kao praksa vođenja međunarodnih odnosa, oslanja se na komunikaciju u svim svojim fazama. Diplomatski procesi, uključujući pregovore, savjetovanja, posredovanje i održavanje bilateralnih i multilateralnih odnosa, ne bi bili mogući bez jasno definirane i učinkovite komunikacije.

Diplomatsko komuniciranje

Diplomatsko komuniciranje je proces razmjene informacija i stavova između predstavnika različitih zemalja s ciljem rješavanja međunarodnih pitanja i promicanja suradnje. U ovom procesu, pažljivo biranje riječi i ton komunikacije igra ključnu ulogu, kako bi se izbjegli nesporazumi i/ili uvrede. Mnoge od ovih komunikacija odvijaju se u povjerljivom okruženju kako bi se omogućila otvorena razmjena mišljenja. Diplomatsko komuniciranje također slijedi stroga pravila predefiniranog protokola i etikete, uključujući formalne načine oslovljavanja i susreta. Pregovaranje je često dio ovog procesa, dok se komunikacija može odvijati bilateralno (između dviju zemalja) ili multilateralno (uključujući više zemalja). Kulturna osjetljivost je također jako važna, jer diplomati moraju prilagoditi svoj pristup prema kulturnim normama zemlje domaćina.

Suvremena tehnologija dodatno olakšava sve procese komunikacije, omogućujući brzu i učinkovitu razmjenu informacija putem različitih digitalnih platformi. Pritom, ne smije se nikako smetnuti s uma niti zapustiti komunikacija uživo, koja je temelj za gradnju odnosa povjerenja i kredibiliteta.

Komunikacija se općenito smatra bitnim aspektom diplomacije. Diplomatsko komuniciranje predstavlja jednu od ključnih dimenzija suvremene diplomacije, gdje se od diplomata očekuje ne samo sposobnost preciznog i dvosmislenog izražavanja, već i duboko razumijevanje kulturnih i političkih konteksta. Svaka izgovorena riječ ili potez može imati dalekosežne posljedice u međunarodnim odnosima, te utjecati na percepcije, ponašanja i odluke državnih i nedržavnih aktera. Upravo zbog toga, diplomati moraju posjedovati visoku razinu komunikacijske vještine, te sposobnost anticipacije i upravljanja mogućim interpretacijama svojih izjava. (Nick, 1997.) Kao i u „efektu leptira“, jedan potez, izgovorena ili napisana riječ, gesta, bila kriva ili prava, može imati dalekosežne (dobre ili loše) posljedice u međunarodnom okviru. Jedan od primjera je „Ping – Pong“ diplomacija koja je rezultirala posjetom predsjednika SAD-a Richarda Nixona Kini nakon odigranog meča u ping pongu između SAD-a i Kine.

Polazeći od shvaćanja diplomacije kao povijesnog i modernog fenomena, razlikujemo niz relevantnih dimenzija komunikacijskih aspekata diplomacije i primjera u intervjuima vojnih izaslanika. Imajući u fokusu vojne izaslanike, u kasnijoj analizi se posebno analiziraju osnovni aspekti diplomatske komunikacije te prikupljanja i prenošenja informacija, kao i dvije važne opcije u diplomatskom repertoaru: verbalna naspram

neverbalne i javna naspram privatne komunikacije. Teorijski pristupi komunikaciji često se fokusiraju na interpersonalne vještine, kulturnu kompetenciju i strategijske komunikacijske tehnike. U kontekstu diplomacije, komunikacija nije samo prenošenje informacija, već i alat za izgradnju povjerenja, pregovaranje i održavanje bilateralnih odnosa. Uloga vojnog izaslanika u ovom kontekstu obuhvaća specifične izazove, uključujući potrebu za preciznom i osjetljivom komunikacijom u situacijama koje mogu biti politički i vojno osjetljive. Takva komunikacija izraženija je tijekom velikih međunarodnih vojnih vježbi, sukoba, ratova i pregovora oko nabave naoružanja.

Kao i općenita komunikacija, i diplomatska komunikacija može se razložiti kroz deset zajedničkih principa komunikacije (Čerepinko, 2011.):

1. Motivacija
2. Slika o samom sebi
3. Vjerodostojnost
4. Očekivanje
5. Prilagodba publike
6. Društvena konstrukcija stvarnosti
7. Dijeljenje značenja
8. Narativ
9. Sukob
10. Dijalog

Čerepinko u svojoj knjizi „Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa“ piše sljedeće (Čerepinko, 2011., str. 17); „Griffin tvrdi da postoji deset osnovnih principa na kojima počivaju svi oblici komunikacije. Prvi od njih je motivacija jer je sva ljudska komunikacija motivirana bilo potrebom za razmjenom informacija, bilo pripadanjem, postignućem, kontrolom ili smanjenjem nesigurnosti i tjeskobe. Drugi princip je potreba za stvaranjem slike o samom sebi, svojevrsna potraga za vlastitim identitetom, odnosno mentalnom slikom onoga što jesmo, koja istodobno i utječe na komunikaciju i pod njenim je utjecajem, a oblikovana je kontekstom kulture u kojoj živimo. Treći princip je vjerodostojnost jer se sve verbalne i neverbalne poruke prosuđuju upravo u ovisnosti o vjerodostojnosti onoga koji poruku upućuje, odnosno na nju odgovara. Četvrti princip je očekivanje pojedinaca ili grupa koje komuniciraju u odnosu na ponašanje i poruke onih s kojima komuniciraju. Peti princip je prilagođenost publike komunikaciji, odnosno poruci, budući da ne mogu svi uvijek razumjeti sve pa se prema tome mora formirati i komunikacija i poruka. Šesti princip odnosi

se na pitanje društvene konstrukcije stvarnosti jer ljudi u komunikaciji stvaraju stvarnost u kojoj žive. Sedmi princip govori o dijeljenju značenja i tvrdi da je komunikacija uspješnija što se uspješnije dijele i prenose značenja pojedinih znakova korištenih u toj istoj komunikaciji. Osmi princip je narativ, tj. način na koji je komunikacija ispričana. Priče, riječi i djela koja imaju značenja za one kojima su upućena i s kojima se oni mogu identificirati pojačat će uspješnost komunikacije. Deveti princip odnosi se na sukob koji se nalazi u osnovi mnogih komunikacijskih procesa, a može poboljšati ili pogoršati sam komunikacijski proces, ovisno o tome na koji način sudionici komunikacije pristupaju sukobu. Deseti princip je dijalog, transparentna komunikacija koja često proizvodi neočekivane komunikacijske rezultate, ovisno o međusobnom uvažavanju sugovornika.“

Sva društvena komunikacija uključuje prijenos poruka kojima se pridaju određena značenja. Tradicionalni pristup proučavanje komunikacije ističe proces u kojem pošiljatelji i primatelji kodiraju i dekodiraju poruke, dok tretiraju značenje ove poruke kao dane. Ovaj pogled na komunikaciju je u skladu s našim svakodnevnim razumijevanjem jezika, koje je strukturirano složenom “konduinom metaforom”, prema kojoj je jezik nositelj ideje i misli, tako da sve što slušatelj/čitatelj treba je učiniti “raspakirati” poruku i “izvaditi” značenje “u” njoj. Konstruktivni pristup komunikaciji, nasuprot tome, tretira proizvodnju i pregovaranje o značenju kao središnjem i problematičnom. Značenje ne nalaze se u samoj poruci, ali se proizvode u interaktivnim procesima. Umjesto da gledaju na značenje kao na apsolutni, statični koncept, konstruktivisti vide "označavanje" kao aktivan proces. Kontekst i spoznaja ulaze u proizvodnju značenja. U konstruktivističkoj perspektivi, komunikacija je daleko od lagane i nije nikako automatska. Nakon osvrta na značaj jezika za diplomaciju, izdvajamo osnovne aspekte diplomatske komunikacije, okupljanja i prijenos informacija – diplomate možemo predstaviti kao „oči i uši” te “glasogovornike“ vlada. Zatim ćemo se usmjeriti na pregovore, procese povratne komunikacije, kao ključnih instrumenata za rješavanje problema na načine prihvatljive uključenim političkim strukturama. Identificirat ćemo dvije važne dimenzije izbora tj. mogućnosti u diplomatskom repertoaru: verbalna nasuprot neverbalne komunikacija, te privatna naspram javne komunikacije. Konačno, tu je i tehnološki razvoj kao nositelj promjena u diplomatskoj komunikaciji kojeg ćemo se također dotaknuti u kasnijoj analizi intervjua vojnih izaslanika Republike Hrvatske.

Verbalna komunikacija

Verbalna, odnosno usmena komunikacija je proces razmjene informacija, ideja i misli putem govora. To je jedna od najstarijih i najčešćih metoda komunikacije koja omogućava neposrednu i interaktivnu razmjenu između sudionika. Kroz povijest verbalna komunikacija imala je osnovnu ulogu, posebno u ranim fazama civilizacija, kada su se svi pregovori vodili usmeno odnosno glasom, od glasnika koji su prenosili poruke, do samih razgovora i pregovora visokih dužnosnika svake zemlje. Posebno danas, usmena komunikacija je ključna u svakodnevnom životu, poslovanju, obrazovanju i mnogim drugim područjima, te je osnovni alat za izgradnju i održavanje ljudskih odnosa.

Ključni aspekti usmene komunikacije su:

1. **Neposrednost:** Usmena komunikacija omogućava trenutnu razmjenu informacija, što može olakšati razumijevanje i doprinijeti pravovremenom donošenju odluka.
2. **Interaktivnost:** Sudionici imaju mogućnost neposredno postavljati pitanja, davati povratne informacije i prilagođavati razgovor toku komunikacije, čineći je vrlo dinamičnom.
3. **Verbalni i neverbalni elementi:** Osim samih riječi, usmena komunikacija uključuje i način na koji se izgovorena riječ artikulira, intonaciju, ritam govora, te neverbalne znakove poput gestikulacije, izraza lica i kontakta očima, koji svi zajedno doprinose ukupnom značenju poruke.
4. **Formalnost nasuprot neformalnosti:** Usmena komunikacija može varirati od vrlo formalnih govora i sastanaka do neformalnih razgovora, ovisno o kontekstu i odnosu među sudionicima.
5. **Prepreke:** Usmena komunikacija može biti podložna različitim preprekama, poput jezičnih razlika, loše kvalitete prijenosa zvuka, predrasuda ili emocionalnih stanja sudionika, što može otežati ispravno razumijevanje poruke.
6. **Pamćenje:** Za razliku od pisane komunikacije, usmena komunikacija ne ostavlja pisani fizički trag, pa sudionici moraju oslanjati na pamćenje kako bi zadržali i prenijeli informacije. Za diplomate, pamćenje je od iznimne važnosti, jer si tijekom komuniciranja sa svojim sugovornicima ne smiju dopustiti zapisivanje izgovorenih stvari u međusobnom razgovoru.

Usmena komunikacija često je spontanija i teže je pripremiti se za tu vrstu komunikacije, tj. iziskuje iskustvo i temeljitu pripremu. Iako se za ovu vrstu komunikacije rjeđe koristi standardni jezik, u diplomaciji se očekuje poštivanje određenih pravila i standarda. Ova vrsta komunikacije ima nekoliko elemenata, od kojih su najvažniji oni koji utječu na tijek razgovora i na sugovornika, a o čemu piše Pucelj (2012., str. 10): „U svakoj komunikacijskoj situaciji usmena komunikacija predstavlja vrlo važno područje. To posebno vrijedi za područje diplomacije gdje nikako ne smije doći do pogrešnog tumačenja onoga što je izgovoreno ili napisano“.

Neverbalna komunikacija

U svojem radu „Važnost neverbalne komunikacije“, autor (Phutela, 2015.) tvrdi da se neverbalna komunikacija može najbolje definirati kao tihi oblik komuniciranja s osobom ili strankom bez korištenja bilo kakvog oblika govora za hvatanje pažnje publike ili iskorištavanje poruke. Hvatanje pažnje i iskorištavanje poruke može se postići na način da se sve izgovoreno podupire neverbalnim govorom, tj. gestama, iskorištavanjem prostora, približavanjem publici i mimikom lica (smijeh, ozbiljnost, itd.). Često se koristi neverbalna komunikacija da izrazite misao ili misli i svoju poruku učinite privlačnijom i zanimljivijom osobi s kojom razgovarate. Neverbalna komunikacija ima značajan utjecaj na naše društveno okruženje i cijeli komunikacijski proces.

Neverbalna komunikacija sastoji se od četiri važne funkcije: izražavanje osjećaja i stavova, podrška verbalnoj komunikaciji, reguliranje komunikacijskih procesa, uspostavljanje i održavanje odnosa. Ove funkcije mogu nadopunjavati, regulirati, biti zamjena za ili naglašavati verbalne poruke. Osim ovih funkcija, postoje mnoge vrste neverbalne komunikacije: parajezik, pokret tijela, mimika, poruke (pokreti) oka, privlačnost, odjeća, ukrašavanje tijela, prostor i udaljenost, dodir, vrijeme, miris i maniri (bonton). Neverbalna komunikacija je komunikacija uglavnom bez riječi ili u određenim okolnostima i u određenim slučajevima uz riječi. Vizualni aspekti govorenog jezika ključni su za svaku usmenu komunikaciju. Gestama i mimikom usmena komunikacija može biti dopunjena, naglašena ili se njima može otkriti nesklad između onoga što se govori i stvarne situacije. Ovi vizualni elementi prisutni su u svakoj komunikaciji, bilo svjesno ili nesvjesno, i uvijek nose određeno značenje. Utjecaj usmenog izraza nikada ne ovisi isključivo o sadržaju, već na sugovornika uvijek djeluju i geste te mimika. Smjer pogleda tijekom kretanja može mnogo reći o osobi;

ekstrovertirani ljudi gledaju naprijed, usmjereni na put ispred sebe, dok introvertirane osobe često hodaju spuštene glave, ne obraćajući pažnju na okolinu. Sklonjena glava i ruke na leđima mogu signalizirati želju za mirom i izbjegavanje smetnji. Način hodanja također ima svoje značenje – sporo hodanje može odavati dojam lijenosti, dok odlučni koraci i podignuta brada ukazuju na samopouzdanje ili aroganciju. Kretanja glavom, rukama i drugim dijelovima tijela prenose mnoge poruke; primjerice, češkanje lica može sugerirati zainteresiranost, ali i sumnju ili pitanja. Kretanje poput ispravljanja kose ili odjeće često ukazuju na traženje potvrde, dok mahanje rukama može biti znak nervoze. Položaj ruku i njihovi pokreti također prenose značajne poruke, kao što su prijetnja kada su šake stisnute, ili otvorenost kada su ruke raširene. Različiti položaji tijela, poput prekriženih nogu (zatvoreni stav osobe prema sugovorniku) ili podignutih ramena (neznanje, nesigurnost), također govore o unutarnjim osjećajima ili stavu osobe. Mimika, koja obuhvaća izraze lica, smjer pogleda i reakcije poput rumenila, ključna je u razumijevanju emocionalnog stanja; oči, posebno, odaju mnogo informacija, ovisno o tome jesu li zjenice raširene ili sužene (Navarro, 2018.). Kontakt očima igra važnu ulogu u komunikaciji, pri čemu održavanje kontakta sugerira samopouzdanje, dok izbjegavanje može ukazivati na neiskrenost. Ipak, geste i mimiku ne treba uvijek tumačiti doslovno jer mogu biti rezultat okolnosti, a ne nužno odraz unutarnjeg stanja. S ovim informacijama, lakše ćemo razumjeti i analizu uloge komuniciranja u radu vojnih izaslanika.

S obzirom na temu ovoga rada posebno ću obratiti pozornost na elemente formalnosti i neformalnosti, komunikacijske strategije i međukulturalnu komunikaciju kao elemente verbalne komunikacije, te diplomatski protokol, izražavanje osjećaja i stavova, podršku verbalnoj komunikaciji, reguliranje komunikacijskih procesa i uspostavljanje i održavanje odnosa kao elemente neverbalne komunikacije.

VOJNA/OBRAMBENA DIPLOMACIJA

Vojna, u mnogim literaturama nazvana i obrambena diplomacija, odnosi se na upotrebu vojnih resursa i znanja u svrhu postizanja diplomatskih ciljeva i unapređenja međunarodnih odnosa. Ona uključuje aktivnosti kao što su vojne suradnje, razmjene, zajedničke vježbe, te razmještanje vojnih izaslanika i atašea u inozemstvu. Cilj ove vrste diplomacije je jačanje bilateralnih i multilateralnih odnosa, povećanje povjerenja među državama, te promocija nacionalne sigurnosti i interesa u globalnom kontekstu, kao i slanje „neverbalne“ poruke (odvraćanja, podupiranja) o stavu koji država šiljateljica drži. Obrambena diplomacija također može igrati ključnu ulogu u sprečavanju sukoba, izgradnji mira i podršci međunarodnoj stabilnosti.

Iako je definicija vojne diplomacije još uvijek predmet razgovora i rasprave, sigurno je da „u suvremenim međunarodnim odnosima predstavlja jednu od najvažnijih vanjskopolitičkih aktivnosti većine država svijeta“ (Kos Stanišić & Domjančić, 2021., str. 280). O vojnoj diplomaciji ne zna se mnogo, pretežno zbog različitih znanstvenih tumačenja pojma vojna ili obrambena diplomacija, kao i zbog toga što je to područje povezano s obavještajnim radom vojnih obavještajnih agencija, te je teško doći do relevantnih informacija, obzirom da su u većini slučajeva takvi razgovori obavijeni velom (državne ili vojne) tajne (Kos Stanišić & Domjančić, 2021.).

Povijest vojne diplomacije

Vojna diplomacija ima dugu i složenu povijest koja se proteže kroz različite civilizacije i vremenske epohe, od drevnih carstava do modernih država. Njena uloga i oblik evoluirali su zajedno s razvojem vojne moći, međunarodnih odnosa i geopolitike.

Rane primjere vojne diplomacije nalazimo u drevnim civilizacijama Egipta, Kine, Grčke i Rima. Drevni Egipćani, na primjer, koristili su diplomatske misije za održavanje odnosa s moćnim susjedima poput Hetita, često kombinirajući pregovore s vojnim pokazivanjem sile. U staroj Grčkoj, gradovi-države (polis) koristili su vojne saveze, kao što je Delski savez pod vodstvom Atene, kako bi osigurali zaštitu i politički utjecaj. Rimljani su razvili sofisticirani sustav vojne diplomacije, koristeći pregovore, saveze i vojne prijetnje kako bi proširili svoj utjecaj i stvorili jedno od najvećih carstava u povijesti. „Prvi podaci o djelovanju

profesionalnih vojnika za potrebe diplomatske službe u svrhu špijunaže mogu se pronaći kod rimskog pisca Seksta Julija Frontina (40.-103.) u djelu *Strategemata*, koje je pisano kao priručnik za obuku rimskih časnika“ (Kos Stanišić & Domjančić, 2021., str. 284).

U srednjem vijeku (5.-15. stoljeće), vojna diplomacija dobiva na važnosti, kada su plemići i vladari sklapali vojne saveze putem braka, pregovora i povelja. Križarski ratovi također su primjer oblika vojne diplomacije u kojoj su se kršćanski vladari ujedinjavali u vojnim pohodima s ciljem osvajanja i obrane Svetih mjesta. U ovom razdoblju, vojni vođe često su imali dvojake uloge te su bili i diplomati, pregovarajući o uvjetima predaje, savezništvima i mirovnim sporazumima. S pojavom nacionalnih država u ranom modernom razdoblju, vojna diplomacija postaje još značajnija. Razvoj stalnih vojnih sila i profesionalnih vojski doveo je do stvaranja vojnih atašea, koji su predstavljali svoje zemlje u stranim dvorovima i pratili vojne događaje. Početak vojne diplomacije u modernom smislu može se pratiti do 17. stoljeća, kada je tijekom Tridesetogodišnjeg rata kardinal Richelieu, "prvi ministar" francuskog kralja Luja XIII., slao vojne izaslanike u savezničke države kako bi pratili situaciju na terenu i prikupljali obavještajne podatke. Ovakvu praksu prethodno je preporučio Niccolò Machiavelli u svom djelu „Vladar“. U vrijeme vladavine Napoleona, praksa slanja vojnih izaslanika (atašea) postala je formalizirana, s ciljem prikupljanja i analize informacija korisnih za vladara. Prvi vojni izaslanik imenovan je 1806. kao drugi tajnik francuske misije u Beču. Ova praksa brzo se proširila po Europi, a do 1857. vojni izaslanici stekli su diplomatski status. Oni su postali ključni izvori informacija za svoje države, služeći kao njihove „oči i uši“ (Kos Stanišić & Domjančić, 2021.). Tijekom 18. i 19. stoljeća, europske sile koristile su vojnu diplomaciju kako bi održale ravnotežu moći, što je kulminiralo u složenim sustavima saveza poput onih koji su prethodile Prvom svjetskom ratu. U 20. stoljeću, s dva Svjetska rata i Hladnim ratom, vojna diplomacija postaje ključni alat u međunarodnim odnosima. Nakon Prvog svjetskog rata, Liga naroda pokušala je kroz diplomaciju spriječiti buduće sukobe, no bez uspjeha. Nakon Drugog svjetskog rata, Ujedinjeni narodi i NATO uspostavili su strukture koje su uključivale vojnu diplomaciju kao sredstvo održavanja mira i sigurnosti. Tijekom Hladnog rata, vojna diplomacija bila je centralna u odnosima između Istoka i Zapada, s naglaskom na odvratanje prijetnje nuklearnog napada, kontrolu naoružanja i pregovore o razoružanju.

Danas vojna diplomacija obuhvaća širok spektar aktivnosti, od mirovnih misija i vojne suradnje do borbe protiv terorizma i kibernetičkih prijetnji. „Zovemo li je vojna ili obrambena diplomacija, ona je u 21. stoljeću u stvarnosti diplomacija sigurnosti za koju se od države do

države, od autora do autora, ovisno o razlozima koriste oba navedena termina. S obzirom na razvoj novih paradigmi, moguće je da će u budućnosti termin vojna odnosno obrambena diplomacija biti zamijenjen (i općeprihvaćen) terminom sigurnosna diplomacija ili diplomacija sigurnosti, čime više ne bi bilo terminološke neodređenosti ni zbrke što predstavlja i koje su joj zadaće“ (Kos Stanišić & Domjančić, 2021., str. 296).

Vojni atašei i izaslanici igraju ključnu ulogu u predstavljanju interesa svojih zemalja, dok međunarodne vojne vježbe i zajedničke operacije pružaju ili otvaraju prilike za jačanje suradnje među saveznicima. Globalni izazovi, poput terorizma, proliferacije oružja za masovno uništenje i regionalnih sukoba, čine vojnu diplomaciju neophodnom za održavanje međunarodne sigurnosti.

Povijest vojne diplomacije odražava promjene u načinu na koji države koriste vojnu moć za postizanje političkih ciljeva. Od drevnih carstava do današnjih globalnih izazova, vojna diplomacija ostaje ključno sredstvo u međunarodnim odnosima, omogućujući državama da pregovaraju, surađuju i ponekad izbjegnu sukobe kroz pokazivanje vojne moći i suradnje.

Vojna diplomacija danas

Svaki oblik vojne diplomacije temelji se na obrambenim politikama svake države. Ovisno o položaju samih država, kako geografskom, tako i političkom, tako se mijenja i sama obrambena politika. NATO savez i pravilo članka 5., tj. pravilo totalne obrane, bitno utječe na obrambenu politiku svake zemlje članice, ali posebno manjih zemalja, kao što je i Republika Hrvatska. Vojna diplomacija danas igra ključnu ulogu u međunarodnim odnosima, gdje vojni izaslanici i atašei djeluju kao mostovi između oružanih snaga svojih zemalja i država domaćina. Njihove aktivnosti nadilaze tradicionalne zadaće, uključujući prikupljanje obavještajnih podataka, te obuhvaćaju širok spektar zadataka poput izgradnje međunarodnih saveza, promicanja vojno-industrijske suradnje, organiziranja zajedničkih vojnih vježbi, te sudjelovanja u mirovnim operacijama i pregovorima o sigurnosnim pitanjima. "Vojna diplomacija predstavlja specifičan oblik diplomatskog djelovanja u kojem vojni izaslanici igraju ključnu ulogu ne samo kao predstavnici oružanih snaga svoje zemlje, već i kao ključni sudionici u oblikovanju međunarodne sigurnosne arhitekture. Kroz vojne saveze, bilateralne i multilateralne vojne vježbe, te zajedničke sigurnosne projekte, vojni diplomati pridonose izgradnji povjerenja među državama i jačanju globalne sigurnosti. Njihova uloga zahtijeva

visoku razinu stručnosti, ne samo u vojnom, već i u diplomatskom, političkom i kulturnom domenu, kako bi učinkovito navigirali složenim dinamikama međunarodnih odnosa i osigurali interese svoje zemlje" (Nick, 1997.).

Naglasak je ovo na multifunkcionalnu ulogu vojnih izaslanika i njihovu važnost u međunarodnim sigurnosnim odnosima, naglašavajući interdisciplinarnu prirodu njihove misije.

Današnja vojna diplomacija sve više se usredotočuje na izgradnju povjerenja i suradnje među državama, osobito u kontekstu globalnih sigurnosnih izazova poput terorizma, cyber prijetnji, proliferacije oružja za masovno uništenje, te regionalnih sukoba. U tom kontekstu, vojni izaslanici i atašei rade na jačanju bilateralnih odnosa kroz dogovore o zajedničkim vojnim vježbama, razmjeni vojne tehnologije i obuke, te koordinaciji u okviru međunarodnih organizacija poput Ujedinjenih naroda i NATO-a. Jedan od ključnih zadataka vojne diplomacije danas je i promicanje nacionalnih interesa kroz vojno-industrijsku suradnju. To uključuje promicanje domaće vojne industrije, pregovore o prodaji oružja i vojne opreme, te sudjelovanje u međunarodnim vojno-tehničkim projektima. Vojni izaslanici često djeluju kao posrednici u tim procesima, osiguravajući da nacionalne vojne industrije budu konkurentne na globalnom tržištu i da suradnja s partnerskim zemljama bude učinkovita i korisna za obje strane. Uz tradicionalne oblike vojno-diplomatske aktivnosti, sve veći naglasak stavlja se na cyber sigurnost i digitalne prijetnje. Vojna diplomacija danas mora uključivati i sposobnost odgovora na cyber napade, zaštitu kritične infrastrukture i razvijanje međunarodnih standarda ponašanja u cyber prostoru. Vojni izaslanici igraju važnu ulogu u pregovorima o ovim pitanjima, kao i u koordinaciji međunarodnih odgovora na cyber prijetnje. Uloga vojne diplomacije također je ključna u mirovnim operacijama, gdje vojni izaslanici sudjeluju u planiranju i provedbi operacija održavanja mira, humanitarnih intervencija i postkonfliktne obnove. Vojna diplomacija danas mora se prilagoditi sve složenijem globalnom sigurnosnom okruženju. Globalizacija, tehnološki napredak i promjene u prirodi ratovanja zahtijevaju da vojni izaslanici budu iznimno dobro informirani i vješti u diplomaciji, ali i da imaju duboko razumijevanje vojnih, političkih i ekonomskih čimbenika koji oblikuju međunarodne odnose. Oni su ne samo predstavnici svojih oružanih snaga, već i ključni akteri u oblikovanju međunarodne sigurnosne politike. U konačnici, vojna diplomacija danas predstavlja vitalan alat u održavanju globalne sigurnosti i stabilnosti. Kroz svoju široku paletu aktivnosti, vojni izaslanici pomažu u sprečavanju sukoba, jačanju međunarodne suradnje i promicanju mira, čime doprinose stvaranju sigurnijeg i stabilnijeg svijeta.

Uloga vojnog izaslanika

Prelazak s vojne na obrambenu diplomaciju utječe i na poziciju vojnog, odnosno obrambenog izaslanika u smislu da mu/joj se u ovom slučaju opseg posla znatno širi (Dugalić, 2023.). Današnja uloga vojnog izaslanika znatno je proširena i uključuje brojne zadatke koji nadilaze tradicionalnu funkciju prikupljanja obavještajnih podataka. Vojni izaslanici, često poznati kao vojni atašei, postali su ključni akteri u međunarodnim odnosima, promicanju sigurnosne politike, izgradnji partnerstava i osiguravanju stabilnosti u globalnom okruženju. Vojni izaslanici uglavnom su viši časnici (ubaciti sliku ili tablicu o činovima), ili u nekim slučajevima i viši dočasnici. Oružane snage Republike Hrvatske imaju praksu da vojni izaslanik, ovisno o veličini i značaju zemlje primateljice, ima čin generala ili brigadira, dok pomoćnik vojnog izaslanika ima čin bojnika.

Kao časnici hrvatske vojske koji predstavljaju svoju zemlju u inozemstvu njihov izgled i ponašanje su ključni jer predstavljaju vojsku i državu, pa se od njih očekuje visoka profesionalnost i disciplina. Evo nekoliko ključnih aspekata (Office of the Deputy Chief of Staff, G-2 Directorate of Foreign Liaison, 2014.):

Izgled:

1. **Odora:** U većini situacija nosi službenu vojnu odoru svoje zemlje, koja uključuje činove, odlikovanja i oznake.
2. **Urednost:** Odora mora uvijek biti besprijeckorno čista i uredna, jer to odražava disciplinu vojske koju predstavlja.
3. **Stav:** Drži se uspravno, s pravilnim držanjem, što odražava njegovu vojnu obuku i poštovanje prema instituciji koju predstavlja.

Ponašanje:

1. **Profesionalnost:** U svakom trenutku ponaša se profesionalno, bilo u formalnim ili neformalnim situacijama. Ovo uključuje vojničku disciplinu, poštovanje hijerarhije, i suzdržanost u ponašanju.
2. **Diplomatske vještine:** Iako je vojnik/časnik, mora imati izvrsne diplomatske vještine jer komunicira s domaćim vojnim i civilnim vlastima te pomaže u održavanju vojnih odnosa između zemalja.

3. **Povjerljivost:** Vojni izaslanik često ima pristup osjetljivim informacijama te mora biti vrlo diskretan i povjerljiv u razgovorima.
4. **Komunikacija:** Sposoban je komunicirati jasno i precizno, ne samo na vojnoj razini nego i u širem diplomatskom kontekstu. Služi kao posrednik između vojnog vodstva svoje zemlje i vojske zemlje domaćina.
5. **Kulturna osjetljivost:** Mora se prilagoditi kulturi zemlje u kojoj služi, pokazujući poštovanje prema lokalnim običajima i pravilima, iako zastupa interese svoje zemlje.
6. **Reprezentacija na događajima:** Prisustvuje raznim vojnim i državnim ceremonijama, prijemima i sastancima, gdje često djeluje kao predstavnik vojne strukture svoje zemlje.

U nastavku rada, donosimo i nekoliko definicija vojnih izaslanika. Jazbec (Jazbec, 2005) u radu o „Diplomaciji malih država“ govori kako je vojni izaslanik osnovni nositelj, provoditelj, a također i reprezentant vojne diplomacije zemlje šiljateljice. To je diplomat i istovremeno visoki časnik vojske, predstavnik oružanih snaga države pošiljateljice, koji djeluje u sastavu njenog veleposlanstva u državi prihvatiteljici. Raspolaze širokim spektrom vještina i znanja, ne samo osobnih nego i općih, društvenih i komunikacijskih, na koje ćemo se detaljnije osvrnuti u analizi stručnog uzorka vojnih izaslanika Republike Hrvatske.

Vojni izaslanik igra ključnu ulogu u izgradnji i održavanju međunarodnih odnosa, pa je njegovo ponašanje uvijek usmjereno prema očuvanju ugleda i interesa svoje zemlje. Svi su vojni izaslanici i djelatne vojne osobe te kao takvi prema Pravilniku o službi u OSRH (2009.) i u Pravilniku o vježbovnim radnjama i postupcima (2013.) poštuju pravila o ponašanju u vojnom i civilnom okruženju, i mogli bismo reći, univerzalna pravila (bonton) koja vrijede posvuda u svijetu. Od djelatnih vojnih osoba očekuje se profesionalnost, umjerenost, vojničko držanje, staloženost, smirenost i mnoge druge vrline, kao što sama riječ kaže, onaj koji ima visoku i ujedno (po)časnu službu. Stanko Nick, naš poznati pravnik i diplomat, u svojem djelu „Diplomacija“ (1997.), navodi poznate riječi britanskog diplomata Harolda Nicolsona koji navodi osobine diplomata (prema Nick, 1997., str. 18): „Osobine savršenog diplomata za mene su istinoljubivost, preciznost, smirenost, strpljivost, dobra narav, skromnost i lojalnost. To su istodobno i karakteristike savršene diplomacije.“ Na komentar kako je zaboravio druge osobine bitne za diplomate, kao što su: inteligencija, znanje, analitičnost, razboritost, gostoljubivost, šarm, marljivost, hrabrost i taktičnost, kratko je izjavio: „Nisam ih zaboravio, oni se podrazumijevaju.“

Uloga vojnog izaslanika danas obuhvaća širok spektar aktivnosti koje zahtijevaju diplomatsku vještinu, vojno znanje i strateško razmišljanje (Nick, 1997.). Jedna od osnovnih zadaća vojnog izaslanika jest osnaživanje bilateralnih i multilateralnih odnosa između zemalja. U tom kontekstu, vojni izaslanik radi na izgradnji povjerenja i suradnje između svoje zemlje i države domaćina. Ova suradnja često uključuje dogovore o vojnoj pomoći, obuku vojnog osoblja, zajedničke vojne vježbe te koordinaciju u okviru međunarodnih mirovnih operacija. Vojni izaslanici na taj način igraju ključnu ulogu u jačanju saveza i partnerstava koja su od vitalnog značaja za nacionalnu i međunarodnu sigurnost. Vojni izaslanici također sudjeluju u promicanju vojnih interesa svoje zemlje u inozemstvu. To uključuje prezentaciju vojnih kapaciteta, tehnologije i opreme koje zemlja nudi svojim saveznicima i partnerima. Oni često djeluju kao posrednici u vojno-industrijskoj suradnji, što može uključivati prodaju oružja, razvoj vojnih tehnologija i suradnja na različitim vojnim projektima. Ovaj aspekt uloge vojnog izaslanika posebno je važan za zemlje koje žele proširiti svoj utjecaj i povećati sigurnosnu suradnju kroz vojno-industrijski kompleks. Osim toga, vojni izaslanici sudjeluju u koordiniranju zajedničkih vojnih vježbi i operacija. Te aktivnosti omogućuju vojnim snagama različitih zemalja da rade zajedno, razmjenjuju iskustva i razvijaju interoperabilnost. Kroz ove vježbe, vojne snage ne samo da jačaju svoje borbene sposobnosti, već i grade povjerenje i razumijevanje koje je ključno za buduću suradnju. Vojni izaslanici su stoga ključni u planiranju i provedbi takvih aktivnosti, osiguravajući da one teku glatko i postižu zadane ciljeve. U današnjem globaliziranom svijetu, vojni izaslanici također igraju važnu ulogu u međunarodnim pregovorima i mirovnim inicijativama. Oni sudjeluju u diplomatskim pregovorima o vojnim pitanjima, kao što su sporazumi o razoružanju, kontroli naoružanja, sigurnosnim protokolima i mirovnim sporazumima. Njihovo vojno znanje i iskustvo često su ključni za razumijevanje tehničkih aspekata tih pregovora, a nerijetko i jamac realizacije održivih dogovora. (Nick, 1997.) Uloga vojnog izaslanika u ovim pregovorima u određenim okolnostima može biti presudna za održavanje regionalne i globalne stabilnosti. Vojni izaslanici također igraju ključnu ulogu u promicanju sigurnosne politike svoje zemlje na međunarodnoj razini. Kroz različite oblike diplomacije, uključujući sudjelovanje u međunarodnim forumima, konferencijama i savjetodavnim tijelima, oni promoviraju stavove i politike svoje zemlje prema ključnim sigurnosnim pitanjima. Ova promocija može uključivati pitanja poput borbe protiv terorizma, cyber sigurnosti, kontrolu proliferacije nuklearnog oružja i regionalnih sigurnosnih izazova. U tom smislu, vojni izaslanici pomažu oblikovati međunarodnu sigurnosnu agendu u skladu s interesima svoje zemlje. Osim svih navedenih zadataka, vojni izaslanici i dalje obavljaju svoju „tradicionalnu“ funkciju prikupljanja

obavještajnih podataka. (Nick, 1997.) Međutim, čak i ova funkcija danas je proširena kako bi obuhvatila šire aspekte sigurnosne situacije, uključujući političke, ekonomske i društvene faktore koji utječu na vojnu i sigurnosnu situaciju u zemlji domaćinu. Vojni izaslanici prikupljaju informacije ne samo o vojnom potencijalu drugih zemalja, već i o njihovim sigurnosnim politikama, savezništvima i potencijalnim prijetnjama. U zaključku, uloga vojnog izaslanika u današnjem svijetu znatno je proširena u odnosu na tradicionalne zadaće. Njihova prisutnost i aktivnosti obuhvaćaju ključne aspekte međunarodnih odnosa i sigurnosne politike, čineći ih nezamjenjivim akterima u održavanju globalne sigurnosti i stabilnosti. Kroz jačanje saveza, promicanje vojnih interesa, koordinaciju zajedničkih vojnih aktivnosti i sudjelovanje u međunarodnim pregovorima, vojni izaslanici igraju vitalnu ulogu u današnjem složenom i međusobno povezanom svijetu.

ANALIZA RAZGOVORA S VOJNIM IZASLANICIMA RH

U ovom dijelu rada analizirat ćemo ključne teme i uvide proizašle iz intervjua s vojnim izaslanicima obavljenih u ljeto 2024. godine. Kroz njihova iskustva i perspektive, istražiti ćemo kako oni percipiraju svoju ulogu, koji su glavne izazove s kojima se suočavaju te kako vide budućnost vojno-diplomatskih odnosa. Teme koje su posebno istaknute u obrascu intervjua a koje utječu na komuniciranje su: komunikacijske strategije, međukulturna komunikacija, diplomatski protokoli, komunikacija i koordinacija s hrvatskom diplomatskom misijom, vještina samog komuniciranja, uloga tehnologije u diplomatskom aktivnostima i procjena i povratna informacija u samoj komunikaciji. Zadnje tri teme temelje se posebno na obuci i razvoju diplomatskog komuniciranja u vojnoj diplomaciji, dugoročnim ciljevima i razvoju komuniciranja u diplomaciji i osobnim mišljenjima samih ispitanika.

Pitanje „Kome u komunikaciji ljudi vjeruju?“ (Leinert-Novosel, 2015., str. 48) možemo „okrenuti“ i pitati „Kome u diplomaciji ljudi vjeruju?“. A komunikacija je jedan od stupova ne samo svakodnevnog života nego i diplomacije. U ovom poglavlju posebno ćemo obratiti pozornost na to kako komuniciranje utječe na rad vojnih izaslanika.

Ispitanici u ovome radu su vojni stručnjaci i trenutni i bivši vojni izaslanici koji su bili raspoređeni na dužnosti u SAD-u, Ruskoj Federaciji, Republici Sjevernoj Makedoniji i kao predstavnici u OSCE-u (Organizacija za europsku sigurnost i suradnju):

1. Umirovljeni general – pukovnik Mate Pađen, bivši vojni izaslanik OSRH u Sjedinjenim Američkim Državama,
2. Brigadir Ante Čičak, bivši vojni izaslanik u Ruskoj Federaciji,
3. Brigadirka Marijana Pleša – Čadonić, bivša vojna izaslanica u Republici Sjevernoj Makedoniji,
4. Brigadir Davor Kopanji, trenutni vojni izaslanik za Republiku Sloveniju, Republiku Austriju i Republiku Mađarsku, te vojni predstavnik OSRH u OSCE-u.

Komunikacijske strategije

Prva grupa pitanja u intervjuu tiče se komunikacijskih strategija koje su vojni izaslanici koristili u svojem mandatu. Svi intervjuirani izaslanici složili su se oko korištenja sličnih komunikacijskih formi: izlaganja, razgovori, pregovori, prezentacije, konferencije... General Pađen na to pitanje odgovara: „Usmena komunikacija sastojala se najviše od razgovora, pregovora, prezentiranja Oružanih snaga RH i izlaganja po specifičnim temama, prezentiranja i zastupanja obrambene industrije i OSRH prema zemlji primateljici i prema drugim vojnim izaslanicima, te predavanja kao gost predavač na sveučilištu. Neformalna komunikacija odvijala se kroz razne forme; sudjelovanja na okruglim stolovima i aktivnostima think tankova, nazočnost i postavljanja pitanja na sveučilišnim izlaganjima visokih obrambenih dužnosnika drugih država, razgovori i druženje te pomoć lokalnoj zajednici u zajedničkim aktivnostima npr. uređenja okoliša, čišćenje snijega, zatim sudjelovanje na kulturnim aktivnostima i vjerskim obredima hrvatske dijaspor, zajednička neformalna druženja s drugim vojnim izaslanicima kao na primjer: zajednički izleti s obiteljima, nazočnost na sportskim i kulturnim događanjima zemlje primateljice.”

Brigadir Ante Čičak govori kako je koristio sve navedene komunikacijske forme kao i sve oblike službenog dopisivanja opisanog u udžbenicima o diplomaciji. “Potrebno je voditi računa o tome da formalno komuniciranje može biti ne samo u situacijama kada se ono odvija pred većom grupom osoba iz različitih sredina nego može biti i dio nekakvih međudržavnih pregovora (delegacija RH s predstavnicima zemlje domaćina) ili čak može biti komunikacija vojnih izaslanika (VIZ) s predstavnicima zemlje primateljice, VIZ s predstavnicima osoba iz svijeta politike, biznisa i slično. Svi navedeni slučajevi traže prilagođavanje pristupa onome što se želi postići i tko su nam sugovornici, tražimo li nešto ili želimo nešto ponuditi.” Brigadir Čičak neformalnu komunikaciju temeljio je najviše na susretima i razgovorima na „marginama“ sastanaka, prijmova, proslava ili na osobnim susretima s osobom od koje je htio saznati informaciju od važnosti za njega osobno ili za nekoga drugoga. Ostali ispitanici složili su se oko korištenja istih strategija u sličnim ili istim situacijama.

Tijekom komuniciranja s izaslanicima i ostalim osobljem ispitanici su vodili računa da jasno i konkretno komuniciraju zahtjev ili cilj susreta, pojasne razloge i ne postavljaju uvjete. Težilo se da razgovor uvijek bude ugodan, prijateljski, bez negativnosti i teških riječi, često uz jednu do dvije neslužbene (sporedne) teme (sport, kultura, stanje u okruženju). Vodilo se računa da u razgovoru koriste i empatiju, naravno adekvatno. General Pađen posebno ističe važnost

neverbalne komunikacije: „Vodio sam također računa da i neverbalna komunikacija bude pozitivna, prijateljska, da i govor tijela pokazuje zainteresiranost, te da je ton razgovora smiren i kod važnih i žurnih tema.“ Urednost, vojnički izgled i sklad u odijevanju (vojno i civilno) kao odraz poslovnosti i respekta prema sugovorniku (i kao dio neverbalne komunikacije), nužni su uvjeti svakog pojavljivanja u javnosti.

Uvijek je dio razgovora bilo i “aktivno slušanje”, time dajući mogućnost sugovorniku da bude “ravnopravan” u razgovoru, čime se izbjegavalo dovođenje sugovornika u eventualni neugodan, podređeni položaj.

Brigadir Čičak prisjetio se nekoliko neugodnih događaja u kojima „se od mene traži informacija ili mišljenje koje nisam prethodno mogao dogovoriti i provjeriti s nadređenima. U tom slučaju nužno je zadržati pristojnost, ali i dati do znanja sugovorniku da tema nije bila najavljena te da nemate ovlast iznositi stav bez prethodnog dogovora s nadređenima.“ U ovakvim situacijama od iznimne je važnosti znati koji su interesi RH i koje ovlasti vojni izaslanik ima u navedenom području.

Brigadirka Pleša – Čadonić istaknula je važnost vjerodostojnosti i integriteta vojnog izaslanika, ne samo kroz vrijeme obnašanja diplomatske dužnosti nego i kroz cjelokupnu karijeru. Dodatno pojašnjava: „Kao vojni izaslanik u zemlji primateljici dolazimo sa cijelom svojom osobnom prošlosti i karijerom, jer kroz časnu službu i znanje o vojnom sustavu, kako svojem tako i međunarodnim, dobivamo poštovanje sugovornika, te jačamo osobni odnos sa predstavnicima zemlje primateljice, dok na međunarodnoj razini, jačamo odnos naših zemalja koje predstavljamo.

Međukulturna komunikacija

Međukulturna komunikacija u diplomaciji ima ključnu ulogu, budući da diplomati često rade s ljudima iz različitih kulturnih pozadina. Iako se u ovom području postavilo samo jedno pitanje: „S kojim ste se izazovima najčešće susretali u međukulturnoj komunikaciji tijekom diplomatskih dužnosti?“, odgovori su bili različiti.

Dok je jezična barijera predstavljala veću prepreku u razgovorima i radu u zemljama zapadnih kultura, međudržavna politika je bila veći izazov u istočnoj hemisferi, točnije u Ruskoj Federaciji. „Često sam bio u situaciji da nemam potpunu informaciju ili stav nadležnih tijela u RH pa sam morao „vagati“ kolike ovlasti imam u pojedinim slučajevima, odnosno što bi

mogao biti nacionalni interes RH u trenutnoj situaciji“ (brigadir Čičak). Bivša vojna izaslanica u Sjevernoj Makedoniji istom problemu pristupala je na način da je uvijek zastupala stav svoje zemlje, dok bi u slučajevima kada nije imala točnu informaciju o stavu RH, na diplomatski način pokušala odgoditi davanje odgovora na pitanje, dajući do znanja sugovornicima da će do tražene informacije doći u što kraćem vremenu.

No, svi izaslanici složili su se oko jedne činjenice, priprema je veoma važna. Kroz kvalitetnu pripremu i učenje o kulturi u koju dolazimo smanjujemo rizik da uvrijedimo predstavnike zemlje primateljice, odnosno da pridobijemo njihovu naklonost pokazujući znanje o njihovoj kulturi i običajima. Takvim razmišljanjem potrebno se voditi i tijekom premošćivanja jezične barijere – „kontinuirano obogaćivanje vokabulara novim riječima pomoglo mi je u radu, posebno u počecima kada sam upoznavała kolege s kojima sam surađivala tijekom mog mandata“ (brigadirka Pleša - Čadonić). Razlika u činovima, dužnostima i spolu nimalo nije utjecala na rad vojnih izaslanika, što pokazuje ne samo visoku profesionalnost, nego i podizanje svijesti o sve važnijem utjecaju i radu žena na ovakvim visokim pozicijama, posebno u profesiji koja se dugo godina smatrala izrazito „muškim poslom“.

Diplomatski protokol

Diplomatski protokol predstavlja skup pravila i običaja koji uređuju ponašanje u međunarodnim odnosima, uključujući diplomatske postupke, ceremonijalne aspekte i pristojnost. Pojam "protokol" potječe iz grčkog jezika, a izvorno je označavao vrpču ili pečat na dokumentima, čime se potvrđivala njihova autentičnost. Danas se protokolom naziva i specifičan međunarodni sporazum te zbirka pisanih i nepisanih normi koje reguliraju ponašanje među državama i njihovim predstavnicima. Također, pod protokolom podrazumijevamo i institucije ili tijela zadužena za primjenu tih normi. (Lisjak, 2022.) U Republici Hrvatskoj diplomatski protokol ima ključnu ulogu u pružanju pravovremene i kvalitetne podrške radu diplomatskih misija, diplomata i ostalih članova misija. Prema njemu se organiziraju svi posjeti i ceremonijali, čime se osigurava dostojanstven i profesionalan odnos prema diplomatskim misijama i njihovim predstavnicima.

Protokolarne aktivnosti uobičajene su u vojnom okruženju. One uključuju vojne prisega, kao što su prisega ročnika i kadeta u Hrvatskoj, obilježavanja dana postrojbi, Dana Oružanih snaga Republike Hrvatske (OSRH), te obljetnice vojnih operacija i slične događaje. Tijekom tih aktivnosti prisutan je i Vojno – diplomatski akreditiran u RH. Protokolarne aktivnosti ovog

tipa prilika su za razmjenu informacija i neformalniju komunikaciju među vojnim izaslanicima.

Vojni izaslanici koji su surađivali u ovome radu protokol su ocijenili kao indikator koji nije utjecao na komuniciranje. Bivši VIZ u Ruskoj Federaciji, brigadir Ante Čičak, jasno kaže: „Postoje pravila kojih se potrebno držati, ali ona nikad nisu toliko rigidna da su mi otežavala komunikaciju.“

Potreba za otvorenim i transparentnim razgovorom i protokolarni aktivnosti često ne idu u prilog jedno drugome, upravo zbog mnogih pravila kao što su: preseans¹ (raspored prvenstva), praćenje samog događaja ili svečanosti, nemogućnosti razgovora zbog buke (vojne vježbe), te govora tijekom svečanosti (tijekom kojih se očekuje tišina). „Uspjeh i sposobnost vojnog izaslanika ovisi mnogo o tome da uz redovnu suradnju i poštivanje protokolarnih propisa ima što više neposrednih otvorenih i transparentnih razgovora“ (Mate Pađen., vojni izaslanik SAD). Također, general Pađen istaknuo je kako je protokol zapravo osnova funkcioniranja, no s druge strane, priprema službenih radnih sastanaka, upoznavanje sa stavovima i mišljenjem, priprema tema i zaključaka bilateralnih i multilateralnih sastanaka tražili su što veću otvorenost i transparentnost. „Balans između formalnog protokolarnog komuniciranja i otvorenosti, često u neformalnoj provedbi, važan su element uspješnosti diplomacije.“ General Pađen tijekom svog rada koristio je neformalne razgovore i druženja, nastupajući transparentno i otvoreno u funkciji realizacije ciljeva i zadaća, ali i u potpori izgradnje povjerenja, stvaranja novih kontakata i jačanja bliskih prijateljskih odnosa. Brigadir Čičak o svojem radu u Ruskoj Federaciji govori: „Uvijek treba imati na umu da osoba s kojom vodite službeni, formalni razgovor ima jasno definirane nacionalne interese svoje zemlje na prvom mjestu. Za kvalitetno održavanje ravnoteže potrebno je vrhunski razumjeti nacionalne interese vlastite zemlje ili organizacije jer je to jedini način da možete ravnopravno voditi razgovore i ostvariti zadane ciljeve“. Vojna izaslanica RH u Sjevernoj Makedoniji posebno ističe stvaranje vjerodostojnosti tijekom protokolarnih formalnih i neformalnih osobnih razgovora, te održavanje te iste vjerodostojnosti i stečenog integriteta.

Primjer održavanja ravnoteže u ključnim trenucima je situacija koju je prepričao brigadir Čičak dok je bio na dužnosti u Ruskoj Federaciji: „Nisam imao nikakvih problema s

¹ Preseans (franc. "préséance") odnosi se na pravilo koje uređuje rangiranje i prioritet u službenom protokolu, odnosno redoslijed po kojemu se dužnosnici, diplomati i drugi uglednici svrstavaju prilikom sudjelovanja na svečanim događanjima, ceremonijama i prijemima. Preseans određuje tko ima pravo prednosti, primjerice, u redoslijedu sjedenja, pozdravljanju ili govoru na službenim događanjima. Ovaj redoslijed temelji se na hijerarhiji funkcija, titula i čina, te se poštuje kako bi se osigurala formalnost i red u diplomatskoj i protokolarnoj praksi.

protokolima ni u Ruskoj Federaciji niti u Ukrajini. Naravno da sam imao situaciju u kojoj su pokušali pokrenuti razgovore o pitanjima koja nisu unaprijed dogovorena. Pažljivo sam ih saslušao, potvrdio da je tema vrlo zanimljiva ali da nisam u mogućnosti dati odgovore bez konzultacija s nadređenima. Odgovor je bio prihvaćen (čak mislim da je bio i očekivan s njihove strane) te nisu odavali nikakve znake nezadovoljstva.“ U Sjevernoj Makedoniji, brigadirka Pleša – Čadonić imala je upit od strane visokog dužnosnika u Oružanim snagama Sjeverne Makedonije kojeg je zanimao izostanak hrvatskih pripadnika na vojnoj vježbi u Makedoniji. Ovakav neformalni pristup koji se odnosio na događaj formalne i ozbiljne prirode nije predstavljao nikakav problem brigadirki te je u tom trenutku smireno odgovorila da će provjeriti informaciju i doznati odgovor u što kraćem roku i obavijestiti ured visokog dužnosnika. Unatoč mogućim neugodnostima koje mogu nastati pogrešnom interpretacijom ovakvih pitanja, u slučaju da ih netko protumači „pasivno-agresivnima“, diplomati su upravo ti koji moraju „odvagati“ situaciju i procijeniti kakav odgovor dati, pritom pazeći posebno na neverbalnu komunikaciju, koja se mora poistovijetiti s verbalnom komunikacijom kako bi poruka bila prihvaćena kao vjerodostojna i istinita. Brigadir Čičak daje do znanja da: „Uvijek treba imati na umu da VIZ nije nikakav James Bond nego osoba koja predstavlja interese RH u zemlji primateljici. Neformalni razgovori uvijek su definirani temom o kojoj želite razgovarati i osobnim odnosom sa sugovornicima – koliko povjerenja imate vi u njih i oni u vas.“

Komunikacija i koordinacija s hrvatskom diplomatskom misijom

Hrvatska diplomatska misija odnosi se na stalno predstavništvo Republike Hrvatske u inozemstvu, uspostavljeno s ciljem zastupanja hrvatskih interesa i promicanja bilateralnih odnosa s drugim državama. U sklopu diplomatske misije djeluju veleposlanstva, konzularna predstavništva, stalne misije pri međunarodnim organizacijama, te diplomatsko-konzularni uredi. Misija obuhvaća aktivnosti poput održavanja političkih, gospodarskih i kulturnih veza, zaštite prava hrvatskih građana u inozemstvu, pregovaranja s državom primateljicom i sudjelovanja u međunarodnim događanjima i organizacijama. Vode je diplomati, uključujući veleposlanike i diplomatske osoblje, koji djeluju u skladu s međunarodnim pravom i diplomatskim pravilima. Sprega između vojnog izaslanika i veleposlanika postoji, ali temelji se na načelu suradnje. Odnos između veleposlanika i vojnog izaslanika u diplomatskoj misiji temelji se na jasnoj podjeli odgovornosti, ali i bliskoj suradnji. Veleposlanik je najviši

diplomatski predstavnik Republike Hrvatske u zemlji primateljici, odgovoran za vođenje cjelokupne diplomatske misije i predstavljanje države u političkim, ekonomskim i kulturnim pitanjima. Vojni izaslanik specijaliziran je za vojne i obrambene poslove te je odgovoran za održavanje i jačanje vojnih odnosa između Hrvatske i zemlje domaćina. Njihova suradnja je ključna jer vojni izaslanik djeluje unutar šireg diplomatskog okvira pod vodstvom veleposlanika. Iako vojni izaslanik ima autonomiju u vojnim i sigurnosnim pitanjima, veleposlanik je glavna odgovorna osoba za međunarodne odnose sa zemljom primateljicom i mora biti informiran o svim važnim aktivnostima i inicijativama. Iako veleposlanik nije izravno nadređen vojnom izaslaniku, vojni izaslanik može odraditi zadatke zadane od strane veleposlanika. Zajedno rade na promicanju hrvatskih interesa, pri čemu veleposlanik koordinira cjelokupnu strategiju misije, dok vojni izaslanik osigurava tehničku i stručnu podršku u pitanjima obrane i sigurnosti.

Vojni izaslanici koji su sudjelovali u ovom radu složili su se kako je komunikacija s veleposlanstvom od iznimne važnosti te kako su bili u stalnom kontaktu s hrvatskom diplomatskom misijom i veleposlanikom. Brigadir Kopanji rekao je: „Odnos s vojnim izaslanikom iznimno je bitan, jer smo tijekom cijelog mandata u uskoj suradnji jedni s drugima, što posebno dolazi do izražaja tijekom obilježavanja vojnih svečanosti, na primjer Dana Oružanih snaga, koji se obilježava zajedno s Danom državnosti RH, što je praktično ne samo zbog smanjenja troškova, nego i zbog jednostavnije organizacije s obzirom da veleposlanstvo ipak ima veći broj ljudi i sredstava.“

Brigadir Čičak svoje iskustvo s hrvatskim veleposlanstvom u Moskvi opisao je ovako: „Kao VIZ RH u veleposlanstvu u Moskvi usko sam surađivao s veleposlanikom i ostalim djelatnicima veleposlanstva jer je to neophodno. Istovremeno, u svojoj domeni oslanjao sam se samo na one zadaće koje sam dobivao od predstavnika Ministarstva obrane Republike Hrvatske (MORH). Manje aktivnosti, poput zajedničkih prijemova i proslava, detaljno su dogovarane s predstavnicima veleposlanstvima.“ Nadodaje kako je tijekom obilježavanja blagdana, praznika i proslava također utjecalo na lakšu komunikaciju i jačanje odnosa sa predstavnicima zemlje primateljice: „To su situacije u kojima se družite s predstavnicima zemlje primateljice u neformalnom okružju, uz glazbu, hranu i piće te u društvu supruge (najčešće). Takve situacije potiču puno opušteniju atmosferu, šale i viceve te „mekši“ pristup svih sudionika. Istovremeno, morate biti iznimno oprezni da nekog ne uvrijedite „agresivno“ prijateljskim nastupom te morate voditi računa da sugovornik uglavnom ima i neke druge namjere. Znači – neformalno ali s velikom dozom opreza.“

Vojni izaslanik u SAD-u također se prisjetio odlične suradnje s hrvatskim veleposlanstvom u SAD-u: „Vojni izaslanik je ujedno i vojni savjetnik veleposlaniku, postojala je vrlo dobra suradnja. Uz sudjelovanje na redovnim sastancima Veleposlanstva zajedno s civilnim dijelom misije, bilo je tete-a-tete sastanaka s veleposlanikom za manje formalnu komunikaciju, ali i za pripremu nekih od aktivnosti, razumijevanja specifične situacije i definiranja zajedničkih stavova. Organizacija obilježavanja službenih nacionalnih obljetnica i praznika bila je uvijek zajednička, a također i sudjelovanje na mnogim protokolarnim aktivnostima drugih država. Participacija u troškovima funkcioniranja veleposlanstva kao i međusobna pomoć u formalnim i neformalnim aktivnostima bila je cijelo vrijeme prisutna.“

Vještina komuniciranja

Vještina komuniciranja ključna je u mnogim područjima, osobito u diplomaciji i međuljudskim odnosima. Ona podrazumijeva sposobnost prenošenja informacija na jasan, učinkovit i uvjerljiv način, uz istovremeno razumijevanje i poštivanje sugovornika. Svi sugovornici prepoznali su vještinu komuniciranja i „*soft skills*“ kao jednu od najbitnijih stavki svojeg rada i djelovanja. U SAD-u to je izrazito vidljivo što smo mogli zaključiti i iz odgovora generala Pađena: „Razne analize prepoznale su komunikaciju i interpersonalnu vještinu najvažnijom osobinom modernog doba. „*Soft skills*“ uz stručnost izuzetno su važni u diplomaciji i uspješnosti u njezinoj primjeni. Empatija, aktivno slušanje kako bi se kvalitetno razumjelo sugovornika, vrlo pozitivno utječu na izgradnju povjerenja i dobih interpersonalnih odnosa. Brz, konzistentan i točan odgovor na bilo koji upit, rješavanje problema u hodu, savladavalo je prepreke i povećavalo učinkovitost.“

Dobri međuljudski odnosi i razvoj istih bili su izrazito bitni za vojnu izaslanicu u Sjevernoj Makedoniji, dok je kombinacija „*soft skillsa*“ uz poštovanje, razumijevanje, omjer aktivnog slušanja i razgovora ono što je posebno izdvojio vojni izaslanik u OSCE/OESS-u. Brigadir Čičak o ovoj temi rekao je: „Sve navedeno vas čini poželjnim sugovornikom. Osobe koje su introvertne i nemaju dovoljno razvijene socijalne vještine nisu previše učinkovite u polju diplomacije. Osobni šarm, kompetentnost, ali i nenametljivost, vještina slušanja, sposobnost brzog pamćenja podataka (posebno imena sugovornika) izuzetno su bitni.“

Otvoreno pitanje o brzini komunikacije i učinkovitosti u komuniciranju donijelo je različite odgovore:

„Nove tehnologije i e-komunikacija su najvažniji segment koji omogućava brzinu komunikacije i učinkovitost. Vrlo važan segment je i izgrađen stupanj međusobnog povjerenja i prijateljski odnos, uz potrebnu stručnost i jako dobro poznavanje engleskog (i francuskog kao drugog diplomatskog) jezika, te jezika zemlje primateljice.“ (general Mate Pađen)

„Jasan stav vlastite zemlje. VIZ nije u mogućnosti ništa ponuditi ili iskomunicirati ako nema precizne upute vlastite zemlje.“ (brigadir Ante Čičak)

„Procedure. Iako kao vojni izaslanik imamo određene ovlasti, potrebno je izvijestiti uspravnicu, tj. nadređene, kako bismo dobili jasne smjernice i što bolje iskomunicirali informacije koje su u tom trenutku bitne, bilo da se radi o pregovorima, prirodnim ili tehnološkim katastrofama ili o kriznim situacijama.“ (brigadirka Marijana Pleša – Čadonić)

“Mora postojati plan. Sva komunikacija mora biti planirana do u detalje. Iako se čini dosta nemogućim, uz jasne smjernice zemlje šiljateljice može se stvoriti i dobar plan za komunikaciju. Izdvojio bih primjer kanadskog veleposlanika u multilateralnim pregovorima. Tijekom multilateralnih pregovora, kanadski veleposlanik, kraj kojeg sam sjedio, imao je nekoliko kartica različitih boja, s kojih bi pročitao stav Kanade, ovisno o tome kakav bi stav imala Ruska Federacija o temi rasprave. U tom trenutku shvatio sam da je planiranje toliko unaprijed moguće, kao i da tijekom planiranja, lobiranje² igra veliku ulogu u pregovorima, posebno multilateralnim.” (brigadir Davor Kopanji)

Uloga tehnologije u diplomatskim aktivnostima

Tehnologija i digitalna komunikacija sve su češća pojava u diplomaciji, a do posebnog izražaja dolaze u području javne diplomacije. Sudionici u ovom istraživanju imali su različita iskustva s tehnologijom. General Pađen o korištenju tehnologija u diplomaciji kaže: „Nove tehnologije i digitalna komunikacija ubrzale su korespondenciju u diplomaciji, pogotovo pisanu. Većina komunikacije odvijala se putem e-maila, a razmjena neklasificiranih informacija telefonom i preko društvenih mreža. Najviše sam koristio e-mail, između ostalog i kako bi u arhivi ostao pisani trag, no za neformalnu komunikaciju ekstenzivno sam koristio

² Lobiranje je proces u kojem pojedinci, grupe ili organizacije pokušavaju utjecati na donošenje odluka u zakonodavnim, izvršnim i regulatornim tijelima kako bi ostvarili specifične interese. Lobisti rade na način da zastupaju stavove i interese svojih klijenata ili organizacija pred političarima, dužnosnicima i drugim ključnim donosiocima odluka, s ciljem oblikovanja ili promjene politike, zakona ili regulativa.

mobilne aplikacije WhatsApp i Viber“. Vojnom izaslaniku u SAD-u društvene mreže imale su vrlo veliku ulogu, dok su drugim vojnim izaslanicima društvene mreže imale djelomičnu ulogu u bilateralnim, a veliku u multilateralnim odnosima. „Treba znati da se u bilateralnoj diplomaciji preferira osobni kontakt s osobom. Bilo kakav oblik korištenja tehnologije i digitalne komunikacije rezerviran je za službenu komunikaciju. Multilateralna diplomacija je nešto drugačija. Zbog velikog broja uključenih strana korištenje tehnologije za brzi prijenos informacija je od velike pomoći i značaja“, kaže brigadir Čičak. Svi vojni izaslanici kao dobru stranu ističu brzinu prijenosa informacije. Iako je brza, digitalna komunikacija nije dovoljno sigurna da se preko nje mogu prenositi klasificirane informacije i podaci. General Pađen osvrnuo se i na digitalnu komunikaciju: „Digitalna komunikacija svakako je prednost. Izazov u tome je sigurnost, uvijek je potrebno voditi računa o klasificiranosti podataka i što se može komunicirati. Zaštitu informacija i komunikacije vidim kao glavne izazove.“

Procjena i povratna informacija

U ovom poglavlju vojni izaslanici napravili su samoprocjenu učinkovitosti njihovih komunikacijskih strategija. Učinkovitost njihovih strategija odražava se najviše u dobro razvijenim odnosima s nizom značajnih osoba iz društvenog i socijalnog života zemalja prijateljica. Na pitanje kako bi procijenili učinkovitost svojih komunikacijskih strategija troje ispitanika (60%) izjavilo je da im je komunikacijska strategija bila učinkovita u potpunosti, dok je dvoje ispitanika (40%) imalo jako učinkovite komunikacijske strategije.

Povratna informacija (*feedback*) odnosi se na proces davanja informacija pojedincu ili grupi o njihovom ponašanju, radu ili učinku s ciljem poboljšanja, korekcije ili potvrde tog ponašanja. Ona može biti pozitivna (pohvala) ili negativna (kritika), ali u oba slučaja ima za cilj pomoći osobi da poboljša svoje rezultate ili ispravi pogreške. General Pađen povratne informacija smatra izrazito bitnima: „Traženje povratne informacije u vojno diplomatskim odnosima smatram vrlo bitnim za uspješnost i kvalitetno obnašanje dužnosti vojnog izaslanika. Relevantnost informacije općenito u sebi sadrži provjeru i potvrdu iz nekoliko izvora, a u komunikacijskom procesu to prvenstveno znači povratna informacija. Uvijek sam tražio povratnu informaciju, ponekad i s ponavljanjem zahtjeva.“ Brigadir Čičak također je potvrdio traženje povratnih informacija, uz objašnjenje da to ne mora biti direktan upit, nego više posredno traženje mišljenja o prihvatljivosti njegovog pristupa sugovornicima.

Brigadirka Pleša Čadonić nije tražila povratne informacije, no kroz razgovore i općeniti odnos sa drugim sugovornicima, mogla je zaključiti da njena komunikacija i strategije koje koristi djeluju, što su uspješni razgovori i pregovori i dokazali. Povratna informacija važna je iz razloga što nam ona pokazuje da je sugovornik shvatio ono što smo mu htjeli prenijeti, tj. ono što smo rekli. Sugovornik ili primatelj je ključan faktor u komunikaciji jer interpretira i reagira na poruku. Sugovornika se često opisuje kao "kralja komunikacije" jer je u središtu komunikacijskog procesa. Bez razumijevanja poruke od strane sugovornika/publike, komunikacija ne može biti učinkovita. To je posebno važno u diplomatskoj i vojnoj komunikaciji (eng. *backbrief*³), gdje je nužno razumjeti kulturni i politički kontekst sugovornika kako bi se postigla željena svrha.

Obuka iz diplomatskog komuniciranja

Obuka iz diplomatskog komuniciranja provodi se na više načina. Od vojno – diplomatske izobrazbe do samoučenja, svi vojni izaslanici prošli su kroz određeni vid obuke i izobrazbe. Osim komuniciranja, tu je i obuka iz protokola, bontona, sigurnosti te jezika. Svi vojni izaslanici imali su vrlo kratku obuku, što i sami potvrđuju:

„Imao sam vrlo kratku formalnu obuku. Dio te obuke proveden je u Središtu za međunarodnu obrambenu suradnju MORH-a, a osim toga proveo sam 7 dana u Ljubljani kod kolege VIZ koji me uputio o pojedinosti dužnosti na koju odlazim.“ (brigadir Ante Čičak)

„Imao sam kratku sigurnosnu pripremu i preduputnu obuku. Obuka je u biti bila više upoznavanje sa strukturom vanjskih poslova i diplomacije, razgovori u ministarstvima obrane i vanjskih poslova. Uz to imao sam i kratku obuku iz financijskog poslovanja i obuku za korištenje software-a za zaštićeno komuniciranje s ministarstvom obrane.“ (general Mate Pađen)

„Osim Vojno diplomatske škole, nije postojao drugi oblik obuke, posebno ne iz diplomatskog komuniciranja. U veleposlanstvu se radi na računalima Ministarstva vanjskih i

³ *Backbrief* je tehnika povratne informacije koja se koristi u vojnim i drugim operativnim sredinama kako bi se osiguralo da svi sudionici razumiju zadatak i svoje uloge. U procesu backbriefa, podređeni iznose nadređenima ono što su shvatili iz zapovijedi, kako bi se potvrdilo da svi imaju ispravnu interpretaciju zadataka. To omogućava nadređenima da identificiraju eventualne nesporazume i isprave ih prije nego što dođe do izvršavanja zadatka.

europskih poslova, na kojima su dostupni svi načini komuniciranja, a tu je i naravno već spomenuta vojno – diplomatska izobrazba.“ (brigadirka Marijana Pleša – Čadonić)

Mogućnost profesionalnog razvoja komunikacijskih vještina jako je mala. General Pađen ističe kako „Personalna politika nije prepoznala dužnost vojnog izaslanika kao karijernu, i većini vojnih izaslanika to je bilo jednokratno obnašanje iste, uz nekoliko iznimaka. Za profesionalni razvoj i poboljšavanje komunikacijskih vještina vojnih izaslanika kao i za unaprjeđenje funkcioniranja vojne diplomacije trebao bi se uspostaviti sustav. Uz Vojno diplomatsku školu, trebao bi se odrediti „*pool*“⁴ časnika i dočasnika, odrediti kvalitetnu selekciju, postaviti višegodišnji program obučavanja i pripreme, uključivati ih u protokolarnе aktivnosti na razini MORH-a i OSRH (kao dio programa obuke, a i kao pomoć u provedbi ovih aktivnosti), slati ih na aktivnosti i školovanja izvan RH. Za sada se poboljšanje komunikacijskih vještina vojnog izaslanika svodi na samoinicijativu istog, i to uglavnom tijekom obnašanja dužnosti, što nema neki poseban učinak. Profesionalni razvoj djelatnih vojnih osoba kroz školovanja na četiri razine slijedno rastuće izobrazbe, u sebi sadrži dio ishoda koji omogućuju postizanje dijela kompetencija potrebnih za dužnost vojnog izaslanika (vojna povijest, opća vojna znanja, analitički pristup, i u manjoj mjeri kritičko promišljanje) no to svakako nije dovoljno. Ovu izjavu potkrepljuje i brigadir Čičak: „Takve situacije zahtijevaju vrlo dobru pripremu diplomatskog osoblja koje mora točno znati procedure pri službenom i neslužbenom komuniciranju te ih uskladiti s kulturnim, religijskim i društvenim običajima sredine u kojoj se nalazite (sugovornika s kojim komunicirate). Uz to, nužno je imati vrlo dobro razvijene socijalne vještine kako bi vaša komunikacija bila pravilno shvaćena i prihvaćena od strane sugovornika. Iskustvo i stečena znanja (tečaj obrambene diplomacije) čini temelj kvalitetnog rada VIZ. Često je potrebno brzo ali i pravilno (diplomatski korektno) reagirati u pojedinim situacijama. Takve situacije zahtijevaju vrlo dobru pripremu diplomatskog osoblja koje mora točno znati procedure pri službenom i neslužbenom komuniciranju te ih uskladiti s kulturnim, religijskim i društvenim običajima sredine u kojoj se nalazite (sugovornika s kojim komunicirate). Uz to, nužno je imati vrlo dobro razvijene socijalne vještine kako bi vaša komunikacija bila pravilno shvaćena i prihvaćena od strane sugovornika.“ Također ističe kako je tečaj obrambene diplomacije bio jedna od bitnih stavki profesionalnog razvoja, kao i svaka međunarodna aktivnost, jer daju priliku da se dobije bolji

⁴ **Pool** (bazen talenata) odnosi se na skupinu kvalificiranih pojedinaca, bilo unutar ili izvan organizacije, koji imaju specifične vještine, iskustva i kompetencije potrebne za buduće poslove ili projekte. Organizacije često stvaraju i održavaju talent pool kako bi imale pristup kvalitetnim kandidatima kad se pojave nove potrebe za zapošljavanjem.

uvid ne samo u načine komuniciranja, već i u pravilne protokolarne procedure i poboljšanje osobnih vještina, posebno komunikacijskih.

Dugoročni ciljevi i razvoj diplomatskog komuniciranja

Skup pitanja koja će se obraditi u ovom poglavlju tiču se naučenih lekcija i razvoja diplomatskog komuniciranja u radu vojnih izaslanika i u njihovoj budućoj izobrazbi. Sami sustav naučenih lekcija ne postoji, osim u obliku predavanja bivših hrvatskih vojnih izaslanika koji na tečaju obrambene diplomacije dijele svoja iskustva s polaznicima tečaja. Starije generacije vojnih izaslanika nisu sudjelovale na tom tečaju, te smatraju kako je nedostatak bilo kakvog oblika publiciranih naučenih lekcija pogrešan. Potvrđuje to i činjenica da svi vojni izaslanici koji su sudjelovali u ovom istraživanju smatraju da je diplomatsko komuniciranje jako važno u radu VIZ-ova, uz mišljenje da je to i temelj rada svakog diplomata. Nedostatak sustava naučenih lekcija iz područja diplomatskog komuniciranja problem je kojem se sustavno treba pristupiti. Svi izaslanici složili su se s tvrdnjom da je potrebno više raditi na razvoju diplomatskog komuniciranja, što potkrepljuje i brigadir Čičak; „Cijela priča treba početi već u fazi odabira potencijalnih kandidata koje treba birati prema određenim prihvatljivim komunikacijskim sposobnostima, a potom te vještine treba nastaviti usavršavati.“

Komunikacijski ciljevi predstavljaju specifične, mjerljive ishode koje pojedinci ili organizacije žele postići kroz svoje komunikacijske aktivnosti. Ovi ciljevi pomažu usmjeriti komunikacijske strategije i odrediti koje poruke, sredstva i kanali će se koristiti kako bi se postigli željeni rezultati. I u ovom dijelu ispitanici su se usuglasili. Na pitanje o tome tko određuje komunikacijske ciljeve VIZ-ovi su usuglašeno odgovorili da to određuju i oni sami, ali i zemlja šiljateljica, koja daje naputke. Brigadir Kopanji potkrijepio je ovaj odgovor primjerom iz vlastitog iskustva: „Na multilateralnom sastanku u OEES-u, vojni predstavnik Švicarske, neutralne zemlje u pogledu međunarodnih odnosa, istupio je ispred švicarskog veleposlanstva te je iznio stav o sukobu između Ukrajine i Rusije, gdje je osudio njihov međusobni sukob i uz to iznio stavove koji se nisu činili neutralnima u tom trenutku.“ Iako je tijekom tog sastanka veleposlanik Švicarske jasno rekao da je to osobni stav njihovog vojnog predstavnika, nekoliko dana kasnije, prema riječima brigadira Kopanjija: „veleposlanstvo Švicarske nije se promijenilo u svome sastavu, a pritom je i vojni predstavnik Švicarske dobio promaknuće, što je jasno odjeknulo cijelom dvoranom, te dalo

do znanja svima o stavu Švicarske po tom pitanju“. Naputak zemlje šiljateljice uvijek je primaran, unatoč tome što bi u tom slučaju diplomat bio u nezgodnom položaju. Treba imati na umu da je na prvom mjestu uvijek nacionalni interes naspram osobnog interesa, kao što i Satow u svom „Vodiču kroz diplomatsku praksu“ kaže: „Diplomat mora biti spreman štititi dostojanstvo države koju predstavlja“ i „Diplomat se mora čuvati shvaćanja da je njegova pozicija u središtu međunarodne politike (...) samo oni u čijim je rukama najviša razina upravljanja mogu odlučiti što treba biti glavni cilj državne političke strategije“ (Satow, 2018., str. 150). Brigadir Čičak dodao je: „Na prvom mjestu su uvijek naputci nadređenih tijela, ali ponekad treba prepoznati priliku te iskoristiti mogućnost dostizanja nekih novih ciljeva. Pri tome treba ostati u okvirima prihvatljivog djelovanja kako ne bismo došli u sukob sa zakonima zemlje primateljice.“

O razvoju diplomatskog komuniciranja i razvoju vojne diplomacije u RH, general Pađen daje kratak povijesni pregled i osobni stav: „U početku razvoja vojno diplomatske mreže i pripremi dijela DVO za vojno diplomatske dužnosti, krajem 1995. godine ustrojena je Vojno diplomatska škola koja je bila kvalitetan iskorak. U narednih desetak godina gotovo svi vojni izaslanici RH su je prije postavljanja na dužnost završili. No u narednom periodu pa do danas ova praksa je izgubila na važnosti, a koliko mi je poznato više nije jedan od obveznih uvjeta za raspoređivanje na ove dužnosti. Za diplomatski rad i komuniciranje ova škola od posebnog je značaja za pripremu vojnih izaslanika i potrebno ju je vratiti u fokus, dati joj potreban značaj i postaviti kao obvezni uvjet. Vojni izaslanik mora biti elokventan, otvoren, s dobrim kognitivnim sposobnostima, dobrih soft skills, jako dobro poznavati vojnu povijest, vojne tehnike i modernu tehnologiju, geopolitiku i suvremene sigurnosne izazove. Od posebne je važnosti jako dobro poznavanje zemlje primateljice, te poznavanje jezika primateljice i engleskog jezika.“

ZAKLJUČAK

"Nemoguće je ne komunicirati u situaciji kada se dvoje ljudi vide. Jer aktivnost ili neaktivnost, riječi ili šutnja, sve ima vrijednost poruke." – Paul Watzlawick

U ovom citatu Paula Watzlawicka sadržana je bit ne samo njegovih teorija komunikacije, već i komuniciranja općenito. Svaka interakcija, bez obzira na to koliko je bila suptilna ili očita, nosi neku vrstu poruke. Čak i kada ne govorimo, naša tijela i izrazi lica šalju signale i stvara se komunikacijski kontekst. Watzlawick naglašava da je komunikacija neizbježna i da je svaki oblik ponašanja – bilo aktivan ili pasivan – dio komunikacijskog procesa. Ova perspektiva važna je u radu vojnog atašea, gdje je sposobnost tumačenja neverbalnih signala i konteksta od velike važnosti za uspješno obnašanje dužnosti vojnog izaslanika i njegovih zadataka. Komunikacija je vitalna funkcija za diplomaciju. Omogućava joj funkcioniranje i djelovanje. Diplomatski protokol i digitalne (e-)komunikacije okružje su u kojem funkcionira vojni izaslanik predstavljajući svoju državu i obrambene institucije, ali od velikog značaja su neformalne komunikacije, u svrhu izgradnje povjerenja, stjecanje kontakata, bliskih i prijateljskih odnosa, kvalitetno razumijevanje situacije te praćenje i predviđanje trendova. Danas izobrazba o vojnoj diplomaciji u Republici Hrvatskoj počiva na Tečaju obrambene diplomacije, a izobrazba o diplomatskom komuniciranju i komuniciranju općenito na jednom premetu u sklopu tog tečaja. Može se reći da je potrebno ovoj situaciji pristupiti s namjerom da se komuniciranje i komunikacijske vještine podignu na višu razinu. Sustavnim radom na razvoju diplomatske komunikacije, te odabirom djelatnih vojnih osoba koje imaju iskustva u javnom nastupu, dobri su komunikatori i sugovornici, te koji su spremni raditi na razvoju svojih vještina komunikacije kako bi dostigli standarde diplomatske komunikacije, koja je ipak veća razina komuniciranja nego naša „svakidašnja“ komunikacija.

Razgovor s bivšim vojnim izaslanicima RH u zemljama predstavnicama „Istoka“ i „Zapada“ (Ruska Federacija i Sjedinjene Američke Države), te Zapadne i Jugoistočne Europe, unatoč kulturološkim razlikama, pokazao je da su izazovi u radu vojnog izaslanika slični. Većina vojnih izaslanika procjenjuje svoje komunikacijske strategije kao vrlo učinkovite, s naglaskom na izgradnju kvalitetnih odnosa s ključnim osobama u zemljama domaćinima. Povratna informacija ključan je element za poboljšanje tih strategija, a vojni izaslanici imaju

centralnu ulogu u osiguravanju da je njihova komunikacija prema sugovornicima bila učinkovita i pravilno shvaćena.

Iako su svi vojni izaslanici prošli kroz neki oblik formalne obuke iz diplomatskog komuniciranja, ta obuka često nije bila dovoljno sveobuhvatna. Postoji potreba za sustavnim razvojem i kontinuiranom obukom vojnih izaslanika, uključujući specijalizirane programe, kako bi se poboljšale njihove komunikacijske vještine i profesionalna učinkovitost. Pritom je potrebno paziti i na odabir tj. selekciju kandidata, koji bi svojim vještinama (ne samo komuniciranjem) odgovarali profilu budućih vojnih izaslanika. Nakon pravilne i temeljite selekcije, lakše bi se organizirao i prilagodio program osposobljavanja vojnih izaslanika za njihove dužnosti u inozemstvu. Time bi se izbjeglo stvaranje *ad hoc* diplomata koji bi, kako je ranije spomenuo jedan od ispitanih vojnih izaslanika, bili upućeni samo na jedan mandat u zemlju od interesa za međunarodnu vojnu suradnju. Također, sustavan način izobrazbe i „stvaranja“ vojnih izaslanika stvorio bi *pool* specijaliziranih, obučениh i spremnih vojnih izaslanika koji bi u dogledno vrijeme mogli preuzeti dužnost u zemljama primateljicama. Izdvojio bih komunikaciju, temu ovog rada, i sigurnosni aspekt u radu svakog vojnog izaslanika, kao najbitnija područja u diplomaciji. Bez dodatnog fokusa na ova dva područja tijekom izobrazbe, rad vojnog izaslanika bio bi u velikoj mjeri otežan.

Razvoj diplomatskog komuniciranja prepoznat je kao ključno područje za daljnji napredak u radu vojnih izaslanika. Nedostatak sustava naučenih lekcija ukazuje na potrebu za formalizacijom i uspostavom kontinuiranog obrazovanja. Komunikacijski ciljevi trebali bi biti jasno definirani i usmjereni na postizanje nacionalnih interesa, uz usklađivanje sa smjernicama zemlje šiljateljice. Vojnim izaslanicima rad bi uvelike bio olakšan kada bi tijekom same pripreme za vojno – diplomatski mandat bili pripremljeni i uskladili se s narativom zemlje šiljateljice, u ovom slučaju Republike Hrvatske.

Na temelju provedenog istraživanja i analize, jasno je da je učinkovito diplomatsko komuniciranje od esencijalne važnosti za rad vojnih izaslanika Republike Hrvatske. Unatoč prepoznatoj učinkovitosti postojećih komunikacijskih strategija, potrebno je unaprijediti sustav obuke i profesionalnog razvoja kako bi se osigurala trajna visoka razina komunikacijskih vještina. *Ad hoc* pristup, premda koristan u određenim situacijama, ne može zamijeniti potrebu za sustavnom obukom i razvojem znanja kroz formalizirane programe.

U budućnosti, uspostavljanje jasnog sustava naučenih lekcija i kontinuiranog obrazovanja vojnih izaslanika bit će ključno za osiguravanje njihovog uspjeha na međunarodnoj sceni. Razvoj diplomatskog komuniciranja zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje ne samo poboljšanje individualnih vještina, već i jasnu usmjerenost na nacionalne interese i ciljeve.

Samo na taj način vojni izaslanici mogu učinkovito predstavljati Republiku Hrvatsku i doprinositi jačanju međunarodnih odnosa.

LITERATURA

- Berković, S. (2006.). *Diplomacija i diplomatska profesija*. Zagreb: Urban - Media.
- Colin, C. (1978). *On human communication: a review, a survey, and a criticism*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Čerepinko, D. (2011.). *Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
- Dugalić, E. (28.. Kolovoz 2023.). *Vojna diplomacija u Hladnom ratu*. Dohvaćeno iz <https://repozitorij.fpzg.unizg.hr/islandora/object/fpzg:1897>
- Galić, M. M. (2020.). *CroRis*. Dohvaćeno iz *Diplomska komunikacija u kriznim situacijama na primjeru COVID-19*: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/ocjenski-rad/452479>
- Glavaš Kovačić, L. (2013.). Komunikacijski aspekti javne diplomacije. *Političke analize: tromjesečnik za hrvatsku i međunarodnu politiku*, 61-64. Dohvaćeno iz Komunikacijski aspekti javne diplomacije.
- Haag, V. (2003.). Budućnost diplomatske službe. *Politička misao*, 114-130.
- Jazbec, M. (2005). Vojna diplomacija malih država. *Međunarodne studije* 4, 73-92.
- Johnsson, C., & Hall, M. (2003). Communication: An Essential Aspect of Diplomacy. *International Studies Perspectives*, 195-210.
- Johnsson, C., & Hall, M. (2005). *Essence of Diplomacy*. New York: Palgrave MacMillan.
- Kos Stanišić, L., & Domjančić, S. (2021.). Diplomacija u međunarodnim odnosima: od vojne diplomacije preko obrambene diplomacije do diplomacije sigurnosti? . *Annals of the Croatian Political Science Association/Anali Hrvatskog Politološkog Društva*.
- Kraljević, R., & Vilović, H. (2019.). Novi oblici komunikacije u diplomaciji. *Međunarodne studije*, 25-42.
- Leinert-Novosel, S. (2015.). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
- Lisjak, M. (20.. Rujan 2022.). *Diplomatski protokol Republike Hrvatske*. Dohvaćeno iz Repozitorij Sveučilišta Sjever: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A4964/datastream/PDF/view>
- Narodne novine (2009.), Pravilnik o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske, NN 91/2009,
- Narodne novine (2015.), Pravilnik o vježbovnim postupcima u Oružanim snagama Republike Hrvatske, NN 75/2015,
- Navarro, J. (2018.). *The Dictionary of Body Language: A Field Guide to Human Behavior*. Devon: Thorsons/Element GB.
- Nick, S. (1997.). *Diplomacija: metode i tehnike*. Zagreb: Barbat.
- Office of the Deputy Chief of Staff, G-2 Directorate of Foreign Liaison. (2014.). *Military attache guide*. Washington: Headquarters Department of the Army.
- Phutela, D. (2015.). The Importance of Non-verbal Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 43-49.

- Pucelj, U. (2012.). *Diplomatska korespondencija*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Satow, E. (2018.). *Vodič kroz diplomatsku praksu*. Zagreb: Visoka škola međunarodnih odnosa i diplomacije Dag Hammarskjöld; Naklada Jesenski i Turk.
- Skoko, B. (2021.). *Strateško komuniciranje država - javna diplomacija, brendiranje država i nacija, međunarodni odnosi s javnošću*. Zagreb ; Sarajevo: Synopsis ; Plejada ; Veleučilište Edward Bernays, 2021.

PRILOZI

PRILOG 1

Sugovornici za intervju:

- General u miru, general pukovnik Mate Pađen, vojni izaslanik SAD
- Brigadirka Marijana Pleša Čadonić, vojna izaslanica RH u Republici Sjevernoj Makedoniji
- Brigadir Davor Kopanji, vojni izaslanik RH u Republici Austriji i diplomatski predstavnik OSCE
- Brigadir Ante Čičak, vojni izaslanik u Ruskoj Federaciji

Pitanja za intervju

General pukovnik Mate Pađen

Komunikacijske strategije:

1. Koje ste komunikacijske forme koristili u formalnom komuniciranju? (izlaganja, razgovori, pregovori, prezentiranje na svečanostima), a koje u neformalnom (svi oblici izvan poslovnog okružja)?

General Pađen: Diplomatsko komuniciranje možemo podijeliti na službeno (između institucija), osobno (formalna službena interpersonalna komunikacija) I privatno (neformalno interpersonalno komuniciranje). Komunikaciju vojnog izaslanika tijekom obnašanja nadalje dijelimo na pismenu (pisanu) i usmenu (verbalnu). Ona je po sadržaju formalna I neformalna, s primjenom više oblika komunikacijskih formi. Pisana formalna komunikacija (službena I osobna), korespodencija, obuhvaćala je upućivanje službenih upita i odgovore na dobijene, pisane najave posjeta i razgovora, upućivanje službenih zahtjeva za prikupljanje informacija, informiranje po temama, protokolarna korespodencija tipa; pozivi na svečanosti i odgovori na slične pozive, pozivi na protokolarnu večere i slično. Usmena komunikacija sastojala se najviše od razgovora, pregovora, prezentiranja OSRH i izlaganja po specifičnim temama, prezentiranja i zastupanja obrambene industrije i OSRH prema zemlji primateljici i prema drugim vojnim izaslanicima, predavanja kao gost predavač na sveučilištu. Neformalna komunikacija odvijala se kroz razne forme; sudjelovanja na okruglim stolovima i aktivnostima think tankova, nazočnost i postavljanja pitanja na sveučilišnim izlaganjima visokih obrambenih dužnosnika drugih država, razgovori i druženje te pomoć lokalnoj zajednici u zajedničkim aktivnostima npr. uređenja okoliša, čišćenje snijega, zatim sudjelovanje na kulturnim aktivnostima i vjerskim obredima hrvatske dijaspor, zajednička neformalna druženja s drugim vojnim izaslanicima npr. zajednički izleti s obiteljima, nazočnost na sportskim I kulturnim događajima zemlje primateljice i sl.

2. O čemu ste vodili računa pri komuniciranju s izaslanicima i vojnim osobljem kako bi ostvarili cilj susreta?

General Pađen: U razgovoru vodio sam računa jasno i konkretno komunicirati zahtjev ili cilj susreta, pojasniti razloge i ne postavljati uvjete. Razgovor je uvijek bio ugodan, prijateljski, bez negativnosti i teških riječi, često uz jednu do dvije neslužbene (sporedne) teme (sport, kultura, stanje u okruženju). Vodio sam računa da u razgovoru koristim adekvatno i empatiju. Vodio sam također računa da i neverbalna komunikacija bude pozitivna, prijateljska, da i govor tijela pokazuje zainteresiranost, te da je ton razgovora smiren i kod važnih i žurnih tema. Urednost, vojnički izgled i sklad u odijevanju (vojno i civilno) kao odraz poslovnosti i respekta prema sugovorniku (i kao dio neverbalne komunikacije). Uvijek je dio razgovora bilo i “slušanje”, dajući mogućnost sugovorniku da bude “ravnopravan” u razgovoru, time i zbjegavajući dovođenje sugovornika u eventualni neugodan, podređeni položaj.

3. Jeste li se oslanjali na stečena znanja, iskustvo ili nešto treće?

General Pađen: Stečeno znanje i iskustvo bili su važan oslonac u komunikaciji, no kontinuirano informiranje iz medija, stručni razgovori po specifičnim temama, uz što kraće elaboriranje i iznošenje vlastitih stavova, a što više slušanja sugovornika proširivalo je spoznaju, potvrđivalo vlastite stavove, i omogućavalo da usvajam nova znanja.

Međukulturna komunikacija:

4. S kojim ste se izazovima najčešće susretali u međukulturalnoj komunikaciji tijekom diplomatskih dužnosti?
- a) Kulturne razlike
 - b) Jezična barijera – poznavanje jezika**
 - c) Razlika u činovima/dužnostima
 - d) Međudržavna politika

Diplomatski protokoli:

5. Koliko je protokol utjecao na komunikaciju vas kao vojnog izaslanika s predstavnicima zemlje primateljice?
- a) Nimalo
 - b) Malo
 - c) Djelomično**
 - d) Puno
 - e) U potpunosti
6. Kako ste održavali ravnotežu s obzirom na protokol i potrebom za otvorenim i transparentnim razgovorom tijekom obnašanja dužnosti?

General Pađen: Uspjeh i sposobnost vojnog izaslanika ovisi mnogo o tome da uz redovnu suradnju i poštivanje protokolarnih propisa ima što više neposrednih otvorenih i transparentnih razgovora. Protokol je tradicionalno u diplomaciji osnov funkcioniranja, no s

druge strane priprema službenih radnih sastanaka, upoznavanje sa stavovima i mišljenjem, priprema tema i zaključaka bilateralnih i multilateralnih sastanaka tražili su što veću otvorenost i transparentnost. Balans između formalnog protokolarnog i otvorenosti, često u neformalnoj provedbi, važan su element uspješnosti diplomacije. Tijekom rada na dužnosti vojnog izaslanika koristio sam u velikoj mjeri neformalne razgovore i druženja, nastupajući transparentno i otvoreno u funkciji realizacije ciljeva i zadaća, ali i u potpori izgradnje povjerenja, stvaranja novih kontakata i što bližih prijateljskih odnosa.

7. Jeste li i u kojoj mjeri nailazili na razumijevanje u komuniciranju s protokolima zemalja... kako se to očitovalo?
- a) Nimalo
 - b) Malo
 - c) Djelomično
 - d) Puno**
 - e) U potpunosti
8. Osim protokolarne komunikacije, koliko je bilo mogućnosti za vođenje manje formalnih razgovora tijekom aktivnosti koje nisu bile određene protokolom tj. tijekom neslužbenih aktivnosti?
- a) Nimalo
 - b) Malo
 - c) Djelomično
 - d) Puno**
 - e) U potpunosti

Komunikacija i koordinacija s hrvatskom diplomatskom misijom:

9. Koliko ste bili povezani s civilnim dijelom diplomatske misije kao vojni izaslanik Republike Hrvatske i uz što je to najčešće bilo povezano?

General Pađen: Vojni izaslanik je ujedno i vojni savjetnik veleposlaniku, postojala je vrlo dobra suradnja. Uz sudjelovanje na redovnim sastancima Veleposlanstva zajedno s civilnim dijelom misije, bilo je *tete-a-tete* sastanaka s veleposlanikom za manje formalnu komunikaciju, ali i za pripremu neke od aktivnosti, razumijevanja specifične situacije i definiranja zajedničkih stavova. Organizacija obilježavanja službenih nacionalnih obljetnica i praznika bila je uvijek zajednička, a također i sudjelovanje na mnogim protokolarnim aktivnostima drugih država. Participacija u troškovima funkcioniranja veleposlanstva kao i međusobna pomoć u formalnim i neformalnim aktivnostima bila je cijelo vrijeme prisutna.

10. Koliko je obilježavanje blagdana, praznika i proslava utjecalo na približavanje u komunikaciji prema predstavnicima zemlje primateljice?

- a) Nimalo
- b) Malo
- c) Djelomično
- d) Puno**
- e) U potpunosti

Vještina komuniciranja:

11. Koliko su „soft skills“ imali utjecaja na komunikaciju tijekom obnašanja dužnosti vojnog izaslanika? Koje „soft skills“ biste izdvojili? (npr. dobri međuljudski odnosi, vještina slušanja, upravljanje vremenom, rješavanje problema, empatija, itd.)

General Pađen: Razne analize prepoznale su komunikaciju i interpersonalnu vještinu najvažnijom osobinom modernog doba. Soft skills uz stručnost izuzetno su važni u diplomaciji i uspješnosti u njezinoj primjeni. Empatija, slušanje da bi se kvalitetno razumjelo sugovornika, vrlo pozitivno utječu na izgradnju povjerenja i dobih interpersonalnih odnosa. Brz, konzistentan i točan odgovor na bilo koji upit, rješavanje problema u hodu, savladavalo je prepreke i povećavalo učinkovitost.

12. Što po vama najviše utječe na učinkovitost i brzinu komunikacije u diplomatskim odnosima tijekom kriznih situacija kao što su npr. prirodne i tehnološke katastrofe, krize, sukobi?

General Pađen: Nove tehnologije i e-komunikacija su najvažniji segment koji omogućava brzinu komunikacije i učinkovitost. Vrlo važan segment je i izgrađen stupanj međusobnog povjerenja i prijateljski odnos, uz potrebnu stručnost i jako dobro poznavanje engleskog (i francuskog kao drugog diplomatskog) jezika, te jezika zemlje primateljice.

Uloga tehnologije u diplomatskim aktivnostima:

13. Kako ste iskoristili prednost tehnologije i digitalne komunikacije u svojim diplomatskim aktivnostima. Što ste najčešće koristili i zašto?

General Pađen: Nove tehnologije i digitalna komunikacija ubrzale su korespondenciju u diplomaciji, pogotovo pisanu. Većina komunikacije odvijala se putem e-maila, a razmjena neklasificiranih informacija telefonom i preko društvenih mreža. Najviše sam koristio e-mail, između ostalog i kako bi u arhivi ostao pisani trag, no za neformalnu komunikaciju ekstenzivno sam koristio Whatsapp i Viber.

14. Koju ulogu u Vašoj komunikaciji su imale društvene mreže, elektronska pošta i ostale digitalne platforme u komunikaciji sa stranim ekvivalentima?

- a) Nikakvu
- b) Malu
- c) Djelomičnu
- d) Veliku
- e) **Vrlo veliku**

15. Digitalna komunikacija? Prednost ili izazov?

General Pađen: Svakako prednost. Izazov u tome je sigurnost, uvijek je potrebno voditi računa o klasificiranosti podataka i što se može komunicirati. Zaštitu informacija i komunikacije vidim kao glavne izazove.

Procjena i povratna informacija:

16. Kako biste procijenili učinkovitost vaše komunikacijske strategije i aktivnosti?

- a) Nimalo učinkovita
- b) Malo učinkovita
- c) Djelomično učinkovita
- d) **Jako učinkovita**
- e) Učinkovita u potpunosti

17. Tražite li aktivno povratne informacije od drugih kako biste unaprijedili svoje komunikacijske procese i ishod aktivnosti?

General Pađen: Traženje povratne informacije u vojno diplomatskim odnosima smatram vrlo bitnim za uspješnost i kvalitetno obnašanje dužnosti vojnog izaslanika. Relevantnost informacije općenito u sebi sadrži provjeru i potvrdu iz nekoliko izvora, a u komunikacijskom procesu to prvenstveno znači povratna informacija. Uvijek sam tražio povratnu informaciju, ponekad i s ponavljanjem zahtjeva.

Obuka i razvoj diplomatskog komuniciranja:

18. Jeste li imali preduputnu obuku iz diplomatskog komuniciranja prije odlaska u inozemstvo? Ako da, kako je izgledala?

General Pađen: Imao sam kratku sigurnosnu pripremu i preduputnu obuku. Obuka je u biti bila više upoznavanje sa strukturom vanjskih poslova i diplomacije, razgovori u ministarstvima obrane i vanjskih poslova. Uz to imao sam i kratku obuku iz financijskog

poslovanja i obuku za korištenje software-a za zaštićeno komuniciranje s ministarstvom obrane.

19. Kakve mogućnosti tijekom profesionalnog razvoja imaju vojni atašei kako bi poboljšali svoje komunikacijske vještine?

General Pađen: U biti ne puno. Personalna politika nije prepoznala dužnost vojnog izaslanika kao karijernu, i većini vojnih izaslanika to je bilo jednokratno obnašanje iste, uz nekoliko iznimaka. Za profesionalni razvoj i poboljšavanje komunikacijskih vještina vojnih izaslanika kao i za unaprjeđenje funkcioniranja vojne diplomacije trebao bi se uspostaviti sustav. Uz Vojno diplomatsku školu, trebao bi se odrediti „pool“ časnika i dočasnika, odrediti kvalitetnu selekciju, postaviti višegodišnji program obučavanja i pripreme, uključivati ih u protokolarne aktivnosti na razini MORH-a i OSRH (kao dio programa obuke, a i kao pomoć u provedbi ovih aktivnosti), slati ih na aktivnosti i školovanja izvan RH. Za sada poboljšanje komunikacijskih vještina vojnog izaslanika svodi se na samoinicijativu istog, i to uglavnom tijekom obnašanja dužnosti, što nema neki poseban učinak. Profesionalni razvoj DVO kroz školovanja na četiri razine slijedno rastuće izobrazbe, u sebi sadrži dio ishoda koji omogućuju postizanje dijela kompetencija potrebnih za dužnost vojnog izaslanika (vojna povijest, opća vojna znanja, analitički pristup, i u manjoj mjeri kritičko promišljanje) no to svakako nije dovoljno.

20. Koliko ste i što radili na svom profesionalnom razvoju?

Kako ostajete u korak s razvojem komunikacijskih trendova u diplomatskom i vojnom kontekstu?

General Pađen: Tijekom cijelog mandata radio sam na svom profesionalnom razvoju. Komunikacijski mediji putem interneta su ogroman izvor za prikupljanje podataka, za razumijevanje situacije, analitiku, stjecanje novog znanja. Odredio sam nekoliko područja od interesa te ih analitički pratio, radeći informacijske podloge i sintezu kako bi mogao relevantno nastupati u razgovorima. Ovime sam uz korištenje digitalne komunikacije ostajao u korak s razvojem komunikacijskih trendova.

Dugoročni ciljevi i razvoj diplomatskog komuniciranja:

21. Postoji li sustav naučenih lekcija i koliko su vam pomogle naučene lekcije prethodnih izaslanika?

1. DA
2. NE

- b) **Nimalo**
- c) Malo
- d) Djelomično
- e) Puno
- f) U potpunosti

22. Određujete li samostalno komunikacijske ciljeve ili ste dužni pratiti naputke države šiljateljice, u ovom slučaju RH?

- a) Samostalno
- b) Prema naputcima
- c) **Oboje**

23. U kojoj mjeri smatrate diplomatsko komuniciranje važnim područjem u radu vojnog izaslanika?

- a) Nevažno
- b) Malo važno
- c) Djelomično važno
- d) Važno
- e) **Jako važno**

24. Smatrate li da je potrebno više raditi na razvoju diplomatskog komuniciranja vojnih izaslanika?

- a) **DA**
- b) NE

25. Osobni komentar i mišljenje?

General Pađen: U početku razvoja vojno diplomatske mreže i pripremi dijela DVO za vojno diplomatske dužnosti, krajem 1995. godine ustrojena je Vojno diplomatska škola koja je bila kvalitetan iskorak. U narednih desetak godina gotovo svi vojni izaslanici RH su je prije postavljanja na dužnost završili. No u narednom periodu pa do danas ova praksa je izgubila na važnosti, a koliko mi je poznato više nije jedan od obveznih uvjeta za raspoređivanje na ove dužnosti. Za diplomatski rad i komuniciranje ova škola od posebnog je značaja za pripremu vojnih izaslanika i potrebno ju je vratiti u fokus, dati joj potreban značaj i postaviti kao obvezni uvjet. Vojni izaslanik mora biti elokventan, otvoren, s dobrim kognitivnim sposobnostima, dobrih soft skills, jako dobro poznavati vojnu povijest, vojne tehnike i modernu tehnologiju, geopolitiku i suvremene sigurnosne izazove. Od posebne je važnosti

jako dobro poznavanje zemlje primateljice, te poznavanje jezika primateljice i engleskog jezika. U suvremenoj diplomaciji naglasak je na manjoj formaliziranosti, kako u odnosima, tako i u komunikaciji, stvaranju kontakata i poznanstava koji su neizostavan izvor informacija (Vukadinović, 2004: 105, 107).