

COMUNICAREA STRATEGICĂ INSTITUȚIONALĂ – UN INSTRUMENT ESENȚIAL ÎN SPRIJINUL SECURITĂȚII NAȚIONALE DIN ROMÂNIA ÎN ACTUALUL CONTEXT GEOPOLITIC –

Colonel Daniel Ionel Andrei NISTOR
Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București
10.55535/GMR.2024.4.27

Strategic communication plays an essential role for improving security culture. While the term has grown in popularity, its meaning often gets muddled as various forms of communication – whether organizational, public affairs, or crisis communication – are labelled as strategic. In Romania, strategic communication has evolved similarly to neighbouring countries, aligning with NATO and EU practices. However, the lack of a national framework has led to fragmented efforts, with no single institution coordinating these activities. The Ministry of Defence (MoD) has adapted NATO's Strategic Communication (StratCom) approach, integrating public relations, psychological operations (PSYOPS), and information operations (InfoOps) to enhance security on NATO's Eastern Flank. The Ministry of Foreign Affairs (MFA) uses StratCom to combat disinformation, following the EU model. Despite adopting a National StratCom strategy in 2021, Romania lacks a unified body to synchronize communication at the national level, hindering support for national objectives. This paper proposes an empirical analysis of the author to improve institutional strategic communication to strengthen Romania's security culture, offering recommendations for improvement.

Keywords: strategic communication; security culture; influence; framework; strategy;

INTRODUCERE

Asistăm, de ceva vreme, la o reconfigurare a relațiilor între principalii actori strategici, fapt care a generat o nouă paradigmă de securitate, cu elemente de instabilitate în aproape toate zonele geografice, agresiunea Rusiei asupra Ucrainei, în Europa, conflictele de pe continentul african, relația tensionată între China și Taiwan, conflictul din Fâșia Gaza, tensiunile dintre India și Pakistan, conflictul dintre Armenia și Azerbaidjan. Acestea sunt doar câteva exemple din cele 59 de războaie și conflicte armate înregistrate în lume doar în anul 2023, un record al conflictelor interstatale, după Al Doilea Război Mondial, cu un număr extrem de ridicat de victime, peste 120.000 (Rustad, 2024, pp. 7-8, HIK, 2023). Dacă adăugăm la toate acestea și elementele specifice disputelor economice, energetice și diplomatice, obținem o imagine clară nu doar despre competiția dintre actorii strategici, ci și despre volatilitatea, instabilitatea și predictibilitatea din ce în ce mai scăzută a situației de securitate.

În acest context, vorbind despre securitate, despre relațiile dintre state sau organizații, indiferent dacă sunt economice sau politico-militare, este necesar să înțelegem contextul, precum și nivelul, disponibilitatea și abilitatea acestora de a comunica și a se poziționa la nivel diplomatic, strategic, organizațional. La nivelul sistemului de relații internaționale, putem vorbi despre decizii și acțiuni, despre impactul și reconfigurarea sistemului de relații, dar nu îl putem înțelege decât într-o mică măsură, dacă nu observăm și latura de comunicare și poziționare a acestora, modalitatea în care comunică strategic, la nivel național, regional sau internațional, chiar și atunci când nu comunică (tăcere strategică).

Fie că vorbim de relații de cooperare sau conflictuale dintre state sau dintre state și organizații, comunicarea strategică este elementul de legătură, deoarece nu vorbim doar de discuții la nivel strategic, ci de o aliniere a faptelor cu vorbele, despre sincronizarea acțiunilor, de crearea de efecte la nivel strategic, utilizând inclusiv conceptul de ambiguitate strategică.

Comunicarea strategică instituțională trebuie înțeleasă, adaptată și integrată și în paradigma de securitate națională, pentru a realiza coerența instituțională, pe de-o parte, și informarea și sprijinul populației, de cealaltă parte, pentru a susține demersul național, european și euroatlantic al țării.

Vom analiza conceptul de comunicare strategică prin trecerea în revistă a peste 20 de definiții și interpretări oficiale și academice, o prezentare a abordărilor NATO și ale UE la care vom raporta comunicarea strategică instituțională din România, pe baza documentelor și a experienței proprii și vom propune o serie de recomandări pentru îmbunătățirea procesului.

Este important să înțelegem rolul comunicării strategice în domeniul securității, dar și impactul acesteia la interacțiunea dintre domenii, de la militar la economic, socio-politic sau cultural, deoarece majoritatea elementelor de impact se regăsesc în abordarea multidomeniu.

CE ESTE COMUNICAREA STRATEGICĂ?

Comunicarea strategică a devenit în ultimii ani un termen foarte popular, încărcat de un amestec de entuziasm și confuzie, deoarece orice tip de comunicare a devenit „strategică”, indiferent dacă ar trebui să fie numită organizațională, instituțională sau internă sau afaceri publice, relații publice, diplomatie publică sau comunicare în situații de criză, utilizând o clasificare după domenii, iar confuzia se extinde pe măsură ce funcțiile sunt frecvent combinate cu procese, acțiuni sau domenii. La nivel instituțional, comunicarea strategică este definită diferit, multifacetat, fie funcție, fie proces, fie mentalitate sau o combinație a celor trei. Și, în ceea ce privește semantica, înțelesul conceptului variază de la comparabil la complet diferit, în funcție de expert, organizație sau instituție.

Comunicare și strategie – doi termeni și mai multe concepte

Alăturarea a doi termeni a condus la un nou concept – comunicarea strategică. Analizând semantic, am putea înțelege că acesta sugerează, în primul rând, că activitățile sunt strategice, cu obiective strategice, planificate și intenționale, în al doilea rând, comunicarea ar trebui să fie pentru îndeplinirea obiectivelor instituției sau organizației; în mod normal, nici conceptul de strategie nu trebuie definit în mod limitativ, fiind un concept care s-a extins și a fost înglobat în foarte multe domenii, de la artă militară la zona de marketing, politică, finanțe sau comunicare și trebuie analizat și înțeles în context, mai ales că strategia este cea care sprijină direct îndeplinirea obiectivelor, asigurând stabilirea acțiunilor și identificarea comportamentelor audienței (Wilson et al., 2019, p. 144).

Conceptul de comunicare strategică a fost folosit la începutul anilor 1950 cu „referire la organizații competitive pe piața muncii, în demersul lor de a obține cote avantajoase pe piață” (Popescu, 2022, p. 51), însă foarte multă vreme a fost utilizat ca sinonim pentru termenul de relații publice, fiind cu precădere utilizat și pentru a defini persuasiunea politică, a promova serviciile de avocatură și litigiu, comunicare

de criză, comunicare și construcție de brand (Hallahan et al., 2007, p. 12). După ce, în anii 1940 și 1950, o parte a PR-ului s-a îndreptat spre „*consiliere în relații publice*”, accentul a început să fie pus pe gestionarea reputației unei organizații, în încercarea de a alinia campaniile de relații publice cu obiectivele și strategia organizației (Trevena, 2023).

Moss și Warnaby (1998, p. 135) încearcă să facă o clarificare a termenilor, astfel: *strategia de comunicare (strategy communication)* se referă la modalitatea în care o organizație comunică viziunea strategică a *stakeholders* (părților interesate), dar și la modul prin care organizația pune în aplicare strategia (*communication strategy*), în timp ce *comunicarea strategică (strategic communication)* se referă la comunicarea planificată și executată strategic, iar traducerea termenilor nu pare a reduce din confuzie. Și, așa cum subliniază și Löffelholz (et al., 2017, p. 441), cu câteva mici excepții, cum ar fi Hallahan sau Holtzhausen, cei mai mulți dintre autori pun accentul pe conceptul de „*comunicare*”, nu pe cel de „*strategie*”, acesta din urmă fiind asociat mai mult cu domeniul managementului.

După atacurile teroriste din septembrie 2001, în cadrul Administrației George W. Bush din SUA au început să se dezvolte trei forme ale comunicării: (a) operații informaționale și operații psihologice, (b) afaceri publice și (c) activități în sprijinul diplomatiei publice. Acest lucru a fost realizat prin dedicarea tehnologiilor de comunicații integrate, pentru a fi utilizate în urmărirea unor tactici, operațiuni și alte elemente specifice ale strategiei naționale în acest așa-numit „*război al percepțiilor*”, cu obiectivul de a obține credibilitate și, astfel, libertatea de acțiune. În acel moment, conceptul de „*comunicare strategică*” a început să apară în vocabularul multor persoane legat de problemele de securitate și apărare națională (Paul, 2011, p. 27).

Hallahan (2007) analizează conceptul de comunicare strategică și prin prisma celor două concepte separate – strategie și comunicare – și argumentează prin caracterul strategic al activităților, și anume că acestea „*nu sunt nici aleatorii și nici neintenționate*”, chiar dacă atingerea obiectivelor strategice ale unei organizații poate fi afectată de impactul negativ derivat din consecințele neintenționate ale comunicării organizației sau terților. Iar despre termenul „*strategie*”, autorul subliniază că nu trebuie definit îngust, ci examinat pe scară largă și înțeles ca un concept multidimensional, iar comunicarea strategică trebuie să privească comunicarea ca „*activitate constitutivă a managementului*” (Hallahan et al., p. 27).

Elemente comune și diferențe de înțelegere și definire a conceptului

Am analizat peste 20 de definiții ale comunicării strategice, la nivel organizațional, instituțional și academic, și, în ciuda variațiilor în definiții, apar mai multe puncte comune și diferențe în mai multe surse, în special în ceea ce privește scopul, procesul

și aplicabilitatea sa în contexte civile, militare și guvernamentale și, așa cum sublinia și Paul (2007), „în ciuda lipsei unei definiții convenite, există o vagă impresie de *consens* că, atunci când unul dintre noi spune *comunicare strategică*, știm cu toții *despre ce vorbim*”. Comunicarea strategică (StratCom) este un concept complex, care pune accentul pe influențarea publicului și atingerea obiectivelor specifice prin mesaje și acțiuni coordonate.

Elemente comune ale definițiilor conceptului de comunicare strategică

Comunicarea strategică este văzută ca un proces, nu doar ca o serie de acțiuni, un element care se regăsește în mai multe definiții. Potrivit Departamentului Apărării al SUA (2009, p. 3) și lui Christopher Paul (2011, p. 190), percepția publicului este integrată în elaborarea politicilor și operațiunilor. Acțiunile, mesajele și imaginile coordonate sunt cruciale pentru a influența publicul. În opinia lui Murphy (2009, p. 9), StratCom eficient implică orchestrarea acțiunilor și mesajelor pentru a crea efecte cognitive, iar acest lucru necesită sincronizare continuă la toate nivelurile.

O altă caracteristică comună este integrarea diferitelor posibilități de comunicare. Casa Albă (2010, p. 2) definește comunicarea strategică ca fiind „*coordonarea cuvintelor și acțiunilor în diplomația publică, afacerile publice și operațiunile de informare*”. Potrivit lui Goldman (2007, p. 3), comunicarea eficientă presupune corelarea multor elemente cu obiectivele naționale. Comunicarea NATO (MC-628, 2017, p. 9) extinde integrarea operațiunilor psihologice și informaționale pentru a afecta mediul informațional, reflectând accentul lui Murphy (2009, p. 9) asupra rolului armatei în comunicarea coordonată.

Majoritatea definițiilor subliniază importanța implicării și percepției publicului. Casa Albă (Ib.) subliniază că StratCom este despre modul în care mesajele sunt percepute de publicul țintă. Murphy (Ib.) și Paul (2008, p. 7) evidențiază în mod similar impactul cognitiv al mesajelor strategice. Guerro-Castro (2012, p. 7) adaugă că, într-un context de securitate, StratCom eficient trebuie să se confrunte cu voințe concurente în scenarii internaționale, cum ar fi crize sau războaie, aliniindu-se în același timp cu interesul național.

În cele din urmă, alinierea eforturilor de comunicare cu obiectivele naționale sau organizaționale este o temă comună. Murphy (Ib.) și Paul (2011, p. 190) subliniază promovarea intereselor naționale, în timp ce Goldman (2007, p. 3) vede StratCom ca pe un instrument de influențare a comportamentelor pentru atingerea obiectivelor naționale. Argenti, Howell și Beck (2005) sugerează că alinierea comunicării cu strategia organizațională îmbunătățește poziționarea strategică (Wakefield et al., 2015, p. 353).

Elemente de diferențiere a conceptului de comunicare strategică

Deși există unele asemănări, definițiile comunicării strategice variază semnificativ, în special în ceea ce privește domeniul de aplicare și contextul acesteia. Definițiile orientate spre partea militară, cum ar fi cele din Departamentul Apărării al SUA (DOD, 2009, p. 1), Murphy (Ib.) și NATO (MC-628, 2017, p. 9), subliniază rolul StratCom în apărarea națională și operațiunile militare, cu accent pe mesajele sincronizate pentru a sprijini obiectivele de securitate.

Definițiile orientate spre mediul civil, corporatist, cum ar fi cele ale lui Argenti, Howell și Beck (2005), Hallahan (2007) și Werder (2018), văd comunicarea strategică drept un instrument de îmbunătățire a competitivității unei companii. StratCom este adesea văzută ca un instrument pentru exercitarea puterii și a influenței (Wakefield et al., Ib.). Goldman (Ib.) o vede ca pe un instrument de schimbare a atitudinilor și acțiunilor, evidențiind potențialul său ca instrument al puterii naționale. Grunig (2011, p. 13), pe un ton mai critic, observă că mulți practicieni încă privesc comunicarea ca o activitate tactică mai degrabă decât un rol de management strategic, subliniind o tensiune între comunicare ca instrument de influență și ca funcție organizațională mai largă.

Există diferite abordări pentru sincronizarea cuvintelor și acțiunilor. Casa Albă (Ib., p. 3) și Gramaglia (2008, p. 10) subliniază importanța sincronizării acțiunilor și mesajelor pentru a promova comunicarea și comportamentul consecvent. Guerro-Castro (2012, Ib.) extinde conceptul de „*logică de acțiune*” în scenarii precum războiul și criza, subliniind nevoia de comunicare strategică în domeniile de interes ridicat. În cele din urmă, accentul pus pe impactul cognitiv variază de la o publicație la alta. Murphy (2009) și Paul (2011, p. 119) studiază impactul mesajelor strategice asupra percepției publice, în timp ce Hallahan et al. (2007) îl văd ca pe un obiectiv orientat spre misiune dincolo de contextele militare sau guvernamentale. Potrivit Ministerului Apărării din Marea Britanie (2023), chiar și lipsa de acțiune poate influența impresiile, evidențiind natura complexă a recepției publicului (AJP-10, UK, 2023, p. 25).

Concluzionând, comunicarea strategică este caracterizată ca fiind un proces care combină acțiuni de comunicare coordonate pentru a îndeplini obiectivele naționale, organizaționale sau de securitate. În timp ce definițiile militare evidențiază coordonarea cuvintelor și acțiunilor pentru a ajuta operațiunile de luptă, punctele de vedere ale mediului civil și instituțional subliniază o aliniere strategică mai largă și efectul asupra publicului. Comun acestor definiții este noțiunea că StratCom eficient depinde de combinarea mai multor capacități de comunicare, recunoașterea percepțiilor publicului și susținerea unor obiective mari, iar contextul, fie el militar,

politic sau corporatist, determină focalizarea specifică și aplicarea elementelor de comunicare strategică.

Deși definițiile s-au modificat de-a lungul timpului, din nevoia de a duce claritate în proces, parte din elemente au rămas valabile. Comunicarea strategică este centrată pe obiective, necesită coordonarea și sincronizarea vorbelor cu faptele, a ceea ce faci cu ceea ce spui și implică un public vizat, un mesaj special conceput pentru a influența audiența; este și un proces, dar și o paradigmă care recunoaște că informațiile și percepția au un efect asupra comportamentului publicului țintă și că activitatea trebuie calibrată în raport cu efectele.

Domeniile comunicării strategice

Reflectând clasificarea practicilor de comunicare în mediul academic, Hallahan (2004) prezintă patru dintre domeniile din care se poate extrage comunicarea strategică: (a) comunicarea corporativă; (b) marketing, publicitate și relații publice; (c) comunicarea de afaceri; și (d) studii academice ale comportamentului organizațional, în general (Hallahan, 2004, p. 162); Popescu (2022, p. 87) reia ideea lui Haiden (2017) de model transdisciplinar care pune în relație capacitățile comunicării strategice în raport cu zona de acțiune a acestora. Zona politică cuprinde acțiuni pe direcția afacerilor publice, relațiilor publice, diplomației publice și a *puterii soft*, în timp ce zona militară cuprinde acțiuni pe direcția operațiilor psihologice, operații informaționale și a *puterii hard*, iar zona comercială implică acțiunile pe direcția branding-ului și marketing; în timp ce, clasificată după sfera de interes și aplicabilitate, comunicare strategică „converge spre o transdisciplinaritate, cu noțiuni legate de marketing, sociologie, psihologie a comunicării, semantică, studii culturale, politică administrativă, relații publice” (Popescu, p. 58).

Unii autori consideră diplomația publică și comunicarea strategică ca fiind sinonime, cuprinzând activități în care guvernele și grupurile interacționează cu atitudini, culturi și medii mediate, sfătuiesc cu privire la politici și afectează comportamentul (Gregory, 2005). Acești cercetători au o viziune largă asupra comunicării strategice. Cu toate acestea, alți autori nu fac diferențe evidente între cele două concepte (de exemplu, Deutsch, 2010; Hayden, 2010), în timp ce alții, cum ar fi Nye (2004), consideră comunicarea strategică ca fiind un subset al diplomației publice. Potrivit lui Leonard (et al., 2002, p. 11), este unul dintre cei trei piloni ai diplomației publice care se ocupă în primul rând de crearea proactivă a agendelor de știri și de influențarea opiniilor. În schimb, mulți cercetători politico-militari, inclusiv cei de la Departamentul Apărării al SUA (2004), Goldman (2007), Murphy (2008) Paul (2011), văd comunicarea strategică ca fiind conceptul general, integrând diplomația publică, afacerile publice și operațiunile psihologice militare pentru a coordona mesajele (Löffelholz et al., 2015, p. 441), iar Paul subliniază

că „elementele de transmitere, diseminare și implicare specifice comunicării strategice sunt comunicarea, informarea și capacitățile de influență.” (2010, p. 11).

În încercarea de a defini domeniile de responsabilitate ale comunicării strategice și, în același timp, de a se plia pe cadrul național și euroatlantic, Strategia Națională de Comunicare Strategică și Combaterea Dezinformării/SNCSCD (2021) reia dimensiunile din Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024 și le introduce ca domenii: dimensiunea diplomatică; de apărare; de ordine publică; de informații, contrainformații și de securitate; economică și energetică; managementul situațiilor de criză și protecție civilă; privind securitatea mediului înconjurător, cu efecte directe în planul asigurării calității vieții; educațională, de sănătate, socială și demografică (SNCSCD, 2021, p. 6).

Comunicarea strategică – un instrument de informare sau influențare?

Chiar dacă, în opinia publică, termenul de influențare pare să aibă o conotație negativă, fiind asociat frecvent cu cel de manipulare, trebuie să menționăm că procesul de comunicare în sine este un proces de influențare; nu comunicăm doar de dragul comunicării, comunicăm pentru a transmite o informație, un mesaj și ne așteptăm ca acesta să producă un efect, fie o reacție, conștientizare sau o schimbare de comportament. Pentru a putea fi eficienți în transmiterea mesajului, trebuie să acceptăm ideea că informarea/comunicarea noastră este, de fapt, un proces de influență; iar acest lucru se aplică nu doar marketingului, care are misiunea de a executa mesaje de influență pentru a schimba comportamentele unei audiențe din neutre sau împotriva în aceea de cumpărător sau susținător al unui produs sau brand, ci și comunicării publice, instituționale, care are rolul de a educa și informa, eficiența mesajului fiind însăși producerea efectului de influență care va genera o reacție indiferent dacă aceasta este acceptare, neacceptare sau o schimbare a atitudinilor, comportamentelor sau valorilor receptorului. Cele mai multe dezacorduri legate de influențare vs informare apar atunci când vorbim despre scopul intenției de a influența, când influența pare să alunece mai mult spre manipulare.

Goldman, consilier pentru comunicare strategică în administrația Bush, a descris comunicarea strategică drept „un instrument de putere pentru a sprijini obiectivele naționale, un mijloc de influențare a atitudinilor și comportamentului, un proces de ascultare și implicare a publicului și de coordonare a mesajelor în cadrul guvernului și cu aliații”, subliniind că aceasta „înseamnă atât vorbe, cât și fapte” (Goldman, p. 6), dar menționând și avertismentul că, doar vorbind sau acționând fără a comunica, pot fi subminate impactul și credibilitatea acțiunilor.

În același timp, Hallahan (2015, p. 244) subliniază că, atunci când „este privită din perspectivă modernistă, rezultatele, urmările strategice, miros a control și manipulare” și subliniază că elementul central al comunicării strategice este ideea

de influență, invocând, pe de-o parte, „capacitatea de a cauza efecte, iar pe de altă parte, instrumentele avute la dispoziție pentru schimbarea comportamentului, de la forța fizică la persuasiune, cea din urmă având nevoie de comunicare pentru a crea ideea de acceptare” (Hallahan et al., 2007, p. 24). Iar din perspectiva cumulării efectelor de informare și de influențare, comunicarea devine strategică atunci când este subordonată îndeplinirii unor scopuri politico-militare, când este planificată, coordonată și aplicată sincronizat în sprijinul îndeplinirii unor obiective strategice, politice și militare, naționale și aliate (Vasile, 2017, p. 48).

Grupul de comunicare al guvernului Marii Britanii introduce influențarea în definiția comunicării strategice, subliniind necesitatea „influențării publicului pentru binele public prin mobilizarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor convenite” (UK GCS, 2021, p. 3). Eficiența comunicării strategice este dată de nivelul de implicare al comunicării în procesul de planificare și management. Paul (2009) subliniază necesitatea angajamentului instituțional și a implicării leadership-ului în activitățile de comunicare strategică la nivel de întreprindere, accentuând ideea că procesul de luare a deciziilor trebuie să ia în considerare impactul opiniei publice internaționale asupra politicii și invers (Paul, p. 13).

COMUNICAREA STRATEGICĂ LA NIVELUL NATO ȘI AL UNIUNII EUROPENE

Comunicarea strategică joacă un rol esențial în cadrul NATO și al Uniunii Europene, având scopul de a susține obiectivele de securitate prin transmiterea unor mesaje clare, coerente și adaptate diferitelor audiențe. Într-un context global în care instabilitatea și dezinformarea sunt din ce în ce mai prezente, capacitatea de a comunica eficient și strategic este vitală pentru a proteja valorile democratice, a promova cooperarea internațională și a menține încrederea publicului. NATO și Uniunea Europeană își coordonează eforturile pentru a contracara campaniile de influență negative și pentru a construi o rezistență informațională la nivel global, în încercarea de a demonstra că o comunicare bine structurată este un pilon important pentru securitatea și stabilitatea regională și globală.

Comunicarea strategică la nivelul NATO

Procesul de comunicare în cadrul Alianței Nord-Atlantice este unul complicat, determinat de însăși complexitatea Alianței: 32 de state, independente, suverane, dispuse geografic pe mai multe continente, cu organizare socio-politico-militară diferită, care trebuie să comunice integrat decizii unanim acceptate la nivelul Alianței și la nivelul fiecărui stat în parte, racordat la principiile transparenței și credibilității.

Comunicarea strategică s-a dovedit a fi răspunsul potrivit la nevoia de sincronizare a comunicării instituționale atât la nivel intern, de la cel politic la politico-militar

și militar, cât și la nivelul statelor, individual, la nivel politic și militar. Procesul de definire și implementare a fost destul de anevoios și încercarea de reglementare a suferit transformări și adaptări încă din anul 2009, de la agrearea primei politici de comunicare strategică până la adoptarea și statuarea conceptului în 2017, la realizarea unui manual de specialitate și a unei doctrine de comunicare strategică (AJP-10). Încă din anul 2009, structura de Diplomatie publică a NATO sublinia că „schimbarea mentalității privind înțelegerea complexității și beneficiilor StratCom necesită timp și educație”, atât în interiorul Alianței, cât și pentru publicul acesteia (NATO DSG-0528, 2010).

Dacă comunicarea strategică, în general, implică folosirea instrumentelor de relații publice, marketing, sociologie, relații internaționale, în accepțiunea NATO, comunicarea strategică a NATO implică „utilizarea coordonată și adecvată a activităților și capacităților de comunicare ale NATO – diplomatie publică, relații publice, relații publice militare, operații informaționale și operații psihologice, după caz – în sprijinul politicilor, operațiilor și activităților Alianței și pentru a promova obiectivele NATO” (SG-0794, 2009). Comunicarea strategică (StratCom), în context NATO, „reprezintă integrarea capacităților de comunicare și a funcției informaționale cu celelalte activități militare, în scopul înțelegerii și modelării mediului informațional, în sprijinul scopurilor și obiectivelor NATO” (MC-0628, 2017, p. 3). Comunicarea strategică a NATO este un atribut al leadership-ului axat pe îmbunătățirea capacității Alianței de a-și articula în mod coerent narațiunile, temele și mesajele către publicul extern și intern. NATO StratCom oferă îndrumări și direcții strategice politice și militare bazate pe o strategie de informare aprobată de Consiliul Nord-Atlantic.

Mediul informațional este afectat de acțiuni de propagandă care pot influența negativ atitudinile și comportamentele publicului, iar StratCom poate fi un instrument nu doar de combatere a propagandei, ci o parte a efortului NATO de a informa și a influența în mod corespunzător audiența prin acțiuni și cuvinte, de a modela mediul de securitate pentru a asigura o acțiune oportună și coerentă în mediul informațional. StratCom vine să sincronizeze mesajul pe toate palierele în scopul menținerii credibilității, limitării decalajului dintre „a spune și a face” prin folosirea unor mesaje clare și concise, coordonate și integrate perfect, la toate nivelurile, de la politic la strategic, operațional și tactic. StratCom este „despre crearea de efecte în mediul informațional”, iar diplomația publică, relațiile publice militare, operațiile psihologice și informaționale sunt instrumentele care sprijină comunicarea strategică. Operațiile psihologice și informaționale, instrumente specifice operațiilor militare, vin în sprijinul procesului de comunicare strategică, dar își păstrează locul funcțional în cadrul operațiilor militare (MC-0628, 2017, p. 4).

De asemenea, prin adoptarea conceptului strategic NATO (2022), Alianța se angajează să asigure o mai mare integrare și coerență a capacităților și activităților în toate domeniile și spectrul conflictelor, subliniind că „*va continua să mențină o descurajare credibilă, să-și consolideze comunicarea strategică, să sporească eficiența exercițiilor sale și să reducă riscurile strategice*” (NATO, 2022, p. 3).

Ca o adaptare firească la noile provocări de securitate, pentru sincronizarea și eficientizarea comunicării, la nivelul NATO a fost adoptată, în 2023, Doctrina de comunicare strategică AJP-10, care oferă îndrumări comandanților și personalului NATO la toate nivelurile și sprijină scopurile și obiectivele Alianței, prin înțelegerea și modelarea mediului informațional, și detaliază, nivel militar, relația StratCom cu funcția de integrare (operații informaționale), comunicare și influențare (relații publice militare și operații psihologice) (AJP-10, 2023, p. xvii). Este o așezare firească a procesului de comunicare pe cadrul doctrinar, cu accent pe legătura dintre audiență, mediul informațional și efectele generate și în domeniul cognitiv, dincolo de cel virtual (cibernetice) sau fizic (terestru, aerian, maritim, spațial).

Toate aceste instrumente au fost gândite și elaborate să sprijine îndeplinirea obiectivelor și scopurilor Alianței, prin stabilirea cadrului doctrinar și legislativ la nivelul Alianței, creșterea interoperabilității, prin uniformizarea procedurilor pentru operațiile și activitățile în comun, dar și setarea cadrului pentru simplificarea implementării procesului de comunicare strategică la nivel național, fiind ușor de transformat și implementat, cel puțin în relația dintre stat – ca organizație națională – și NATO – ca organizație agregatoare.

Uniunea Europeană și comunicarea strategică

După anexarea ilegală a Peninsulei Crimeea de către Rusia, în 2014, Uniunea Europeană a început să abordeze problema dezinformării, iar în 2015 a creat o capacitate comună pentru combaterea propagandei, subliniind necesitatea de a contracara campaniile de dezinformare ale Rusiei. Consiliul European a definit comunicarea strategică ca fiind „*un instrument important în promovarea obiectivelor politice globale ale UE*” și a creat echipa de comunicare *EastStratCom* în cadrul Serviciului European de Acțiune Externă (Action Plan on Strategic Communication, 2015). În contextul migrației și al radicalizării, a fost format un alt grup de lucru, *StratCom*, pentru a promova dialogul între comunitățile arabe și europene prin diplomatie publică (EUISS Report, 2016).

Planul de acțiune al UE din 2015 subliniază importanța comunicării eficiente pentru promovarea politicilor și valorilor UE, sprijinind independența mass-media și îmbunătățind capacitatea de a răspunde la dezinformare (Action Plan on Strategic Communication, 2015). În 2016, UE a stabilit Cadrul Comun pentru contracararea

acțiunilor hibride, care includea măsuri de conștientizare, prevenire și răspuns la crize, cooperând strâns cu NATO (Cadrul Comun UE, 2016). Aceste acțiuni au fost consolidate prin Declarația Comună NATO-UE din 2016, reînnoită la summiturile din Bruxelles (2023) și Washington (2024), vizând reziliența și schimbul de informații (Joint Declaration, 2023). Strategia globală a UE (2019) pune accent pe combaterea știrilor false și pe promovarea valorilor Uniunii printr-o comunicare strategică rapidă și eficientă (EEAS, 2019). Aceasta include susținerea libertății presei și pluralismului mediatic în regiunile estice, în special în Ucraina, Moldova și Georgia, prin materiale disponibile în limba rusă (Comunicarea comună UE, 2019). În același timp, UE depune eforturi și pentru combaterea dezinformării și promovarea alfabetizării digitale prin educație și formare (CE, 2021, p. 27).

Comunicarea strategică este un instrument important al UE, fiind integrată și în Strategia Globală a Uniunii Europene (EEAS, 2016), demers analizat și îmbunătățit continuu. Într-o analiză privind implementarea și necesitatea actualizării strategiei din 2019, UE acordă prioritate diplomației publice și comunicării strategice pentru a combate dezinformarea și a spori capacitatea de reacție și vizibilitatea. Serviciul European de Acțiune Externă a înființat trei grupuri operative pentru comunicare strategică, subliniind importanța acestui domeniu în politică. UE urmărește să își intensifice eforturile prin combaterea dezinformării și prin comunicarea eficace a obiectivelor sale cu partenerii globali și cu cetățenii europeni. În același timp, UE pune un accent semnificativ pe comunicarea strategică pentru a-și spori credibilitatea, capacitatea de reacție și coeziunea în punerea în aplicare a priorităților sale. Credibilitatea, un aspect esențial, este obținută printr-o voință politică consecventă și o capacitate colectivă de a executa deciziile convenite, susținută de investiții financiare adecvate. Majorarea propusă de 30 de miliarde EUR a cadrului financiar multianual (CFM) pentru politica externă și apărare reflectă angajamentul UE față de responsabilitățile sale globale. În plus, eforturi precum crearea Instrumentului de vecinătate, cooperare pentru dezvoltare și cooperare internațională (IVCDI) demonstrează ambiția UE de a acționa independent în domenii cum ar fi dezvoltarea și ajutorul umanitar (EUGS, 2019, p. 12).

ROMÂNIA ȘI COMUNICAREA STRATEGICĂ INSTITUȚIONALĂ – O STRATEGIE ȘI MAI MULTE PLANURI

Comunicarea strategică în România, cel puțin la nivel instituțional, a avut un parcurs de oglindire (imitare) sectorială a proceselor și funcțiunilor de la nivelul Organizației Tratatului Nord-Atlantice (M.Ap.N.) și al Uniunii Europene (MAE). Până în anul 2021 România nu a avut o strategie de comunicare strategică la nivel

național, ci doar anumite elemente sectoriale, la nivelul ministerelor de resort, care au transpus în documentele de planificare decizii și directive agreeate la nivelul celor două organizații. Dacă, în 2017, NATO adopta directiva MC-0628 privind comunicarea strategică, și la nivel național s-au creat elementele de răspuns în cadrul Ministerului Apărării Naționale, Ministerului de Externe și Ministerului Afacerilor Interne, au fost elaborate concepții de organizare a comunicării strategice și au fost stabilite procese, funcțiuni sau au fost create capacități. Celelalte instituții nu au elemente care să integreze sau să susțină comunicarea strategică instituțională. La nivel instituțiilor Președintelui sau ale Guvernului nu există o structură care să aibă atribuții privind comunicarea strategică, implementarea strategiei (SNCSGD, 2021) sau sincronizarea comunicării strategice la nivel național.

Strategia Națională de Comunicare Strategică și Combatere a Dezinformării (2021), aprobată de CSAT prin Hotărârea 113/2021, derivată din Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024 și Planul de Acțiune al Uniunii Europene împotriva dezinformării, urmărește „creșterea rezilienței societății, alfabetizarea media și capacitatea de reacție a autorităților” și definește comunicarea strategică instituțională ca fiind „ansamblul acțiunilor planificate și desfășurate coordonat, în sfera comunicării, materializate în discursul public, cu scopul de a promova interesele naționale ale României.” (SNCSGD, 2021). La nivelul Executivului, în Strategia de management al comunicării guvernamentale (SMCG, 2023, p. 2) comunicarea strategică este definită ca fiind „o componentă a managementului strategic din cadrul Guvernului, care se referă la un dialog consecvent, pe termen lung, între acesta și diferitele părți interesate. Comunicarea este strategică atunci când este aliniată misiunii și viziunii organizației, contribuind la realizarea acestora” (SMCG, 2023, p. 2). Aceasta este o definiție despre care am putea afirma că se apropie foarte mult de cea a comunicării organizaționale, cu accent preponderent pe caracterul unilateral/unidirecțional al comunicării.

În ceea ce privește definiția din SNCSGD, am putea considera că este vagă și limitativă prin utilizarea formulării „în sfera comunicării”, deoarece fenomenul dezinformării se desfășoară și dincolo de sfera comunicării, iar „materializarea în discursul public” sugerează o strategie reactivă, un răspuns defensiv la ceea ce este deja prezent în discursul public, fără a utiliza funcția de prevenire și avertizare timpurie. În aceeași măsură, „promovarea intereselor naționale ale României” va putea genera întotdeauna o poziționare în antiteză a raportului stat-cetățean, deoarece interesele statului nu întotdeauna converg cu bunăstarea cetățeanului.

Combaterea dezinformării urmărește creșterea rezilienței societale, dar și generarea de opțiuni de răspuns adaptate și reacția la situațiile de criză, elementul

cheie fiind reprezentat de cooperarea interinstituțională printr-un sistem bazat pe politici, practici și activități de prevenire și educare, evaluări de risc și avertizare timpurie (*early warning*), elemente care cresc capacitatea instituțională de răspuns rapid la o criză sau o campanie de dezinformare care poate genera o criză.

Domeniile de activitate ale Strategiei urmăresc o oglindire a celor menționate în Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024, de la dimensiunea de apărare și ordine publică la dimensiunea economică și energetică, managementul situațiilor de criză și protecție civilă la dimensiunea educațională, de sănătate, socială și demografică.

Strategia Națională de Comunicare Strategică și Combatere a Dezinformării (2021) urmărește crearea unei identități comunicaționale unitare pentru statul român, îmbunătățirea capacității de comunicare a autorităților, creșterea educației media și a culturii strategice și consolidarea rezilienței societății. De asemenea, promovează gândirea critică, *fact-checking-ul* și mecanismele de detectare a dezinformării, implicând mass-media, societatea civilă și mediul academic, și intensificarea cooperării cu partenerii europeni și euroatlantici (SNCSGD, 2021).

Abordarea propusă prin acest demers vizează natura inseparabilă a celor două componente: comunicarea strategică și combaterea dezinformării. Analizând conceptual afirmația, ne poziționăm în **dezacord cu strategia (SNCSGD)**, considerând dezinformarea ca fiind un proces subsumat comunicării, născut din comunicarea defectuoasă sau absența exercitării acesteia. În același timp, fenomenul dezinformării este prezent în spațiul public, însă mijloacele de producție și propagare nu sunt toate asociate fenomenului comunicării strategice, manifestarea în domeniul cibernetic putând fi un exemplu în acest sens. Iar dezinformarea trebuie văzută ca fenomen sau proces care se poate manifesta și produce efecte în toate domeniile, elementul definitoriu fiind audiența (influența asupra acesteia).

Comunicarea strategică este un instrument eficient în sprijinul securității naționale a României în actualul context geopolitic, în măsura în care reușește să calibreze elementele de comunicare pe specificul audienței și prin integrarea și aplicarea elementelor din strategia de comunicare/SNCSGD care urmăresc „creșterea rezilienței societale în fața amenințărilor din spațiul comunicațional public, a gradului de alfabetizare media și dezvoltarea capacității de acțiune și de reacție a autorităților publice române” (SNCSGD, 2021, p. 1). Acestea sunt obiective menite să răspundă cerințelor SNAT (2020-2024, p. 9) de asigurare a „securității cetățeanului și națiunii în cadru național și internațional” și Planului de Acțiune împotriva Dezinformării al Uniunii Europene (2016).

Comunicarea strategică realizează atât sincronizarea și coordonarea pe orizontală a structurilor de informare și relații publice reprezentative pentru domeniile de activitate (așa cum sunt ele precizate în document), cât și transmiterea unui mesaj unitar și coerent către audiențele interne și externe.

ÎN LOC DE CONCLUZII. DE CE ESTE DIFERITĂ COMUNICAREA STRATEGICĂ ÎN ROMÂNIA ȘI CUM POATE EA DEVENI EFICIENTĂ?

România are o strategie de comunicare strategică la nivel național și dispune de structuri la câteva ministere și alte instituții guvernamentale, procese sau funcții, neexistând însă o structură care să sincronizeze comunicarea instituțională și alinierea, la nivel național, cu structurile sau organizațiile internaționale, în scopul îndeplinirii obiectivelor strategice naționale.

Comunicarea strategică este despre specialiști, despre oameni dedicați care înțeleg procesul, dar este și despre leadership și despre asumare instituțională la nivel înalt, este și despre sincronizarea mesajului la nivel național, de aliniere a acestuia la nivel european și euroatlantic. Și atunci, avem nevoie să înțelegem și asumăm la nivel național, instituțional, tot procesul, să aliniem comunicarea la nivelul strategiilor și doctrinelor și să facem planuri și proceduri de acțiune și, nu în ultimul rând, avem nevoie de educație.

Și, deși astăzi, în limbajul uzual, orice acțiune, orice proces a devenit „strategic”, la fel cum orice comunicare a devenit „strategică”, nu regăsim o înțelegere unitară a utilizării termenului nici măcar la nivel instituțional. Cu toate că avem o definiție de lucru în Strategie, rămânem tributari înțelegerii sectoriale a termenului, fie prin utilizarea lui în sensul de comunicare la nivel strategic, fie prin comunicare pe baza unei strategii, fie alt sens asociat în baza experienței personale.

Comunicarea strategică vine cu o abordare holistică, comprehensivă, înțeleasă fiind cu o natură multiplă, fiind și funcție, și proces, dar și mentalitate (mindset), cuprinzătoare față de elementele clasice de comunicare – relații publice, afaceri publice, comunicare instituțională, interacțiune cu media – întrucât are, pe lângă procesele clasice de educare și informare, și funcția de influențare, de schimbare a percepțiilor, atitudinilor și mentalităților. Deci, procesul de influențare este instrumentul prin care se poate face apel la normele, valorile și atitudinile specifice care contribuie la creșterea culturii de securitate, iar comunicarea strategică agregă procesele și instrumentele necesare.

Creșterea gradului de conștientizare a publicului privind influența campaniilor de dezinformare se poate face eficient, printr-un mecanism de colaborare și coordonare instituțională, gândit să funcționeze pe termen lung, cu o proiecție

deschisă asupra societății civile, cu implicarea societății civile, a mass-media și a mediului academic. ONG-urile și mediul privat sunt un element cheie al tranziției de la abordarea strict guvernamentală (whole of government) la cea integrată la nivelul întregii societăți (whole of society), însă procesul este oarecum anevoios, din cauza încrederii scăzute a cetățeanului în instituțiile statului (Guvern – 19%, Președinție – 29%), și în clasa politică (Parlament – 17%), a gradului de corupție instituțională și a birocrăției (INSCOP, 2023). În același timp, inițierea unui proiect național, strategic, în domeniul educației, cu aplecare pe problematica educației media pentru dezvoltarea unor reflexe de verificare a datelor și informațiilor, am putea aprecia că este nu doar necesar, ci și urgent, deoarece bălălia pentru protecția cetățeanului s-a mutat, de ceva timp, în domeniul cognitiv.

Implementarea comunicării strategice la nivel național trebuie să includă, pe lângă comunicarea tradițională (relațiile cu mass-media, comunicatele de presă postactivitate etc.) și *new media* (web rețele sociale etc.), o asumare din partea factorului politic și implicarea directă a *leadershipului* instituțional. Sunt necesare, totodată, descentralizarea și orientarea procesului decizional pe mai multe niveluri de expertiză și *leadership*, în funcție de importanța și relevanța subiectului în cauză. Eficiența comunicării strategice instituționale este dată de sincronizarea la nivel instituțional și de cooperarea interinstituțională. La nivelul Executivului, comunicarea strategică trebuie asumată, iar Strategia națională de comunicare strategică și combatere a dezinformării (2021) trebuie transpusă într-un plan coerent, cu măsuri concrete, responsabilități și sarcini care să conducă la o „*aliniere a vorbelor cu faptele*”, la desfășurarea acțiunilor și activităților pentru și în folosul cetățeanului.

BIBLIOGRAFIE:

1. ACO AD 95 – 2 (2022), *Allied Command Directive Strategic Communication*.
2. Administrația Prezidențială (2020). *Strategia Națională de Apărare a Țării 2020-2024*. București
3. Barometrul Conflictelor (2023). Institutul Heidelberg pentru Cercetarea Conflictelor Internaționale (HIK), <https://hiik.de/conflict-barometer/current-version/?lang=en>, accesat la 9 septembrie 2023.
4. Comisia Europeană (2016). *Cadrul comun privind contracararea amenințărilor hibride. Un răspuns al Uniunii Europene*. Bruxelles
5. Comisia Europeană (CE) (2021). *Raport general privind activitățile Uniunii Europene în anul 2021*, <https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2021/ro/>, accesat la 2 septembrie 2024
6. Department of Defense (2009), *Report on Strategic Communication*, Washington, D.C., p. 1.

7. EUGS (2019). *The European Union Global Strategy three years on, looking forward*, https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf, p. 12.
8. European Commission (2015). *Action Plan on Strategic Communication*. Bruxelles.
9. European Union Institute for Security Studies/EUISS (2016). *Report of the European Union Institute for Security Studies*.
10. European External Action Service/EEAS (2016). *Strategia globală de politică externă și de securitate a Uniunii Europene*. Bruxelles, https://europa.eu/globalstrategy/sites/globalstrategy/files/eugs_ro_version.pdf, accesat la 22 iulie 2024.
11. European External Action Service (EEAS) (2019). *De la viziune la acțiune: Strategia globală a UE în practică – după trei ani de la elaborare, privind către viitor*, https://www.eeas.europa.eu/eeas/de-la-viziune-la-acțiune-strategia-globală-ue-în-practică-după-trei-ani-de-la-elaborare_ro, accesat la 5 septembrie 2024.
12. Goldman, E. (6 octombrie 2007). Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. În *Small Wars Journal*, pp. 5-7
13. Gramaglia, C.S. (2008). *Strategic Communication: Distortion and White Noise*. În *Joint Information Operations Warfare Command, IOSphere*, p. 10.
14. Gregory, B. (2005). *Public Diplomacy and Strategic Communication: Cultures, Firewalls, and Imported Norms*. American Political Science Association conference on international communication and conflict, <http://www8.georgetown.edu/cct/apsa/papers/gregory.pdf>, accesat la 2 septembrie 2024.
15. Guerrero-Castro, C. (2012). *Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach*. În *The Quarterly Journal*, pp. 27-52.
16. Guvernul României (2023). *Strategia de management al comunicării guvernamentale* (SMCG, 2023), SIPOCA 754, <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2024/01/Strategie-de-comunicare-754.pdf>, accesat la 26 august 2024.
17. Hallahan, K. (2004). *Communication management. Encyclopedia of public Relationship*, vol. 1, Ed. Tousand Oaks, Sage, pp. 161-164.
18. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., Sriramesh, K. (2007). *Defining Strategic Communication*, în *International Journal of Strategic Communication*, DOI: 10.1080/15531180701285244, <https://www.researchgate.net/publication/241730557>, pp. 3-35.
19. Hallahan, K. (2015). *Organizational Goals and Communication Objectives in Strategic Communication*. The Routledge Handbook of Strategic Communication, Taylor and Francis, p. 244.
20. INSCOP (2023). *Sondaj de opinie național – octombrie-noiembrie 2023. Partea a V-a, Incredere institutții. După 10 ani: Comparatie 2013-2023*, <https://www.inscop.ro/wp-content/uploads/2023/11/14.11.2023-INSCOP-News.ro-Incredere-institutii.pdf>, accesat la 12 iunie 2024.
21. Institutul Heidelberg pentru Cercetarea Conflictelor Internaționale (HIK), Barometrul Conflictelor (HIK) (2023), <https://hiik.de/conflict-barometer/current-version/?lang=en>, accesat la 9 septembrie 2023.
22. Leonard, M., Stead, C., Smewing, C. (2002). *Public diplomacy*. The Foreign Policy Centre.
23. Löffelholz, M., Auer, C., Srugies, A. (2015). *Strategic Dimensions of Public Diplomacy*. The Routledge Handbook of Strategic Communication, Taylor&Francis.
24. Moss, D., Warnaby, G. (1998). *Communications Strategy? Strategy Communication? Integrating different perspectives*. În *Journal of Marketing Communications*, 4 (3), pp. 131-140.
25. Murphy, D.M. (2009). *Strategic Communication, Information Operations Primer*, p. 9.
26. NATO AJP10 (2023). *Allied Joint Doctrine for Strategic Communication AJP-10*, Edition A, Version 1, Allied Joint Publication NSO.
27. NATO DSG 0528 (2010). *Military Concept for NATO Strategic Communication*.
28. NATO MC 628 (2017). *NATO Military Policy on Strategic Communications*. Bruxelles
29. *NATO Strategic Communication Handbook* (2017). Bruxelles.
30. NATO (2022). *NATO Strategic Concept 2022*, www.nato.int, accesat la 9 septembrie 2022.
31. Nye, J.S. (2004). *Soft power. The means to success in world politics*, Public Affairs.
32. Paul, C. (2007). *Strategic Communication' is Vague*, 15 februarie 2023, https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-56/jfq-56_10-13_Paul.pdf?ver=bqn9c1gLmMM_MqRVikeO2Q%3D%3D, accesat la 21 iulie 2024.
33. Paul, C. (2008). *Information Operations: Doctrine and Practice: A Reference Handbook*. Westport, Conn.: Greenwood Publishing Group, 2008, p. 7.
34. Paul, C. (2009). *Whither Strategic Communication? A Survey of Current Proposals and Recommendations*, RAND Corporation Report, pp. 1-16.
35. Paul C. (2010). *"Strategic Communication" Is Vague Say What You Mean*, *Joint Force Quarterly*, nr. 56, 1st quarter, p. 11.
36. Paul, C. (2011). *Strategic Communication – Origins, Concepts, and Current Debates*. Greenwood Publishing Group
37. Popescu M. (2022). *Comunicarea strategică a informației*. Craiova: Editura Top Form.
38. Rowland, L., Tatham, S. (2010). *Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get 'It'?* În *Small Wars Journal*, p. 7.
39. SG-0794 (2009). *NATO Strategic Communications Policy*.
40. SHAPE/ACO (2017). *Strategic Communications Framework*.
41. *Strategia Națională de Comunicare Strategică și Combateră a Dezinformării*, (2021). București, aprobată prin Hotărârea CSAT nr. 113 din 18.08.2021.
42. Trevena, C. (2023). *The evolution of PR*, <https://hatch.group/the-evolution-of-pr/>, accesat la 25 mai 2023.
43. The White House (2010). *National Framework for Strategic Communication*, Washington, D.C.
44. U.S. Department of Defense (2004). *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*. Washington, D.C.: U.S. Department of Defense, <https://irp.fas.org/agency/dod/dsb/commu>, accesat la 12 octombrie 2024.
45. U.S. Department of Defense (2006). *Quadrennial Defense Review-Execution Roadmap for Strategic Communication*, www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a495367.pdf, accesat la 17 februarie 2024.
46. U.S. Department of Defense (2017). *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Washington.
47. U.S. Joint Forces Command, Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy, Suffolk, Va.: U.S. Joint Forces Command Joint Warfighting Center, Version 3.0, 24 iunie 2010, p. xii.
48. Vasile, V. (2017). *Comunicarea strategică – repere conceptuale și evolutive – (I)*, în revista *Gândirea militară românească*, pp. 47-60.
49. Wilson, L.J., Ogden, J.D., Wilson, C.E. (2019). *Strategic communication for social media and marketing*, ed. a 7-a, Kendal Hunt Publishing.
50. Yarger, R.H. (2008). *Towards a Theory of Strategy: Art Lykke and the Army War College Strategy Model*, www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/stratpap.htm, accesat la 14 martie 2024.