

GORDANA LESINGER
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
glesing@kulturologija.unios.hr

UPRAVLJANJE MEDIJIMA I INFORMACIJAMA U HIBRIDNOME MEDIJSKOM SUSTAVU (S OSVRTOM NA MEDIJSKI HIBRIDNO MEDIJSKO DJELOVANJE)

Sažetak

Mediji i medijsko okruženje danas, ali možemo reći od kada postoje mediji za masovno komuniciranje, prolaze kroz prekretnice i transformacije. Prilagođavaju se potrebama konzumenata, ali i promjenama u načinu života. Svi su mediji pronašli svoga „para“ na internetu. Kako su se preobražavali i prilagođavali mediji, tako su se nužno morali prilagoditi i djelatnici odnosa s medijima, ali i političari koji zajednički kreiraju izjave, događaje i konferencije za novinstvo, koji se vjerojatno ne bi ni događali da nema medija koji će to popratiti.

Preobrazba medijskoga okruženja, mnoštvo događaja koje su stvorili timovi za odnose s javnošću kao i neprestano medijsko posredovanje informacija koje stvaraju dojam neprekidnih kampanja, nanijele su i štetu novinarskoj profesiji, a olakšali posao odnosima s javnošću. S tim u svezi mijenjala se i sama politička komunikacija u kontekstu medijske konvergencije, gdje nastaju hibridni mediji, između novih i tradicionalnih medija. U tome kontekstu možemo govoriti i o hibridnim odnosima s javnošću gdje odnosi s javnošću u potpunosti upravljaju informacijama, a u ovakvome okruženju nastaju i hibridne medijske kampanje ili hibridni medijski ratovi ili djelovanje.

Biti novinar danas i raditi u ovakvome medijskom okruženju nije nimalo lak zadatak, a sve vještiji timovi za odnose s javnošću koriste trenut-

nu situaciju, čime postižu povoljne i za svoje klijente poželjne rezultate. Stoga Fisher (2013: 11) kaže kako je tanka granica između novinarstva i „informiranja“ odnosa s javnošću.

Ključne riječi: mediji, odnosi s javnošću, upravljanje informacijama, hibridno medijsko djelovanje

Uvod

Novi medijski sustav sve više definiraju organizacije, skupine i pojedinci koji su sposobni spojiti staro i novo unutar onoga što se naziva hibridnim sustavom. Oni su u stanju stvarati, izmamiti i usmjeravati informacije koje bi odgovarale njihovim ciljevima. Zauzvrat su u stanju mijenjati, omogućiti i onemogućiti moć drugima krećući se između starih i novih medija (usp. Chadwick, 2017). Hibridni medijski sustav smješten je u konvencionalne medije kroz klasične taktike odnosa s javnošću – posebice informativne subvencije.

Sam pojam hibrida, hibridnosti i hibridizacije nije nepoznat u izučavanju medija, ali svoj procvat doživljava u današnjem medijskom okruženju. Brojni su se teoretičari bavili izučavanjem hibridnosti, pa tako kao općeniti pojam hibridnost ili hibridizacija u kulturalnoj teoriji označava križanje i isprepletanje različitih identiteta (usp. Danesi, 2009: 150), a sam pojam hibrid označava kombinaciju oblika, stilova i žanrova, što rezultira novim oblicima, stilovima i žanrovima (usp. Danesi, 2009: 150).

Pojam hibridizacije, ako govorimo o medijima, medijskim sustavima i komunikaciji unutar sfere medija, seže daleko u povijest i može se vezati za konvergeniju medija. Tako je za pojam hibridizacije James Lull (1995) rekao kako je riječ o „spoju kulturalnih oblika“. Posebice se osvrće na televiziju koju smatra primarnim oblikom hibridizacije (ili hibridnosti). Lull smatra kako ona privlači ljude slikama, ideologijom i vizijom stila života. Nadalje se pita „stvara li televizija kulturnu raznolikost ili je rezultat kulturne homogenosti (prema Watson – Hill, 2012: 127). U kontekstu televizije kao hibridnoga medija, hibridizacija televizijskih programa, kako u pogledu forme tako i sadržaja, zamaglila je granicu između ozbiljnih i zabavnih vidova publiciteta (usp. Lozanov – Spassov, 2011: 56).

Oni navode termin *infotainment*, kao kovanicu odnosno hibrid dva termina – informacija i zabava. Kažu kako je ovo izraz kojimu je tendencija suvremenih masovnih medija, pogotovo televizije, kombinirati informativne sadržaje, odnosno vijesti, sa zabavom. Ovu svoju tvrdnju potkrijepili su daljnjim pojašnjavanjem hibridnoga modela dnevnoga tiska. Ovaj je model upotrijebila medijska kuća WAZ, a model je uspješan jer kombinira poslovni pristup s dominantnim kulturnim potrebama javnosti. Model je postao sve više raširen, a dnevnik su postupno postali sve sličniji jedan drugome. Hibridni tisak osigurao je suživot dviju kultura: viša kultura povezana je s ozbiljnim novinarstvom, a niža kultura povezana je s popularnim žanrovima (usp. Lozanov – Spassov, 2011: 176). Proces hibridizacije smještamo u današnje vrijeme jer okruženje upućuje na to da internet sve više preuzima primat kao hibridni medij (usp. Watson – Hill, 2012: 127). Internet brzo postaje središte masovnih medija. Sve postaje dostupno putem interneta. Umjesto čitanja novina ili gledanja vijesti, javnost se informira putem interneta gdje dobiju vijesti koje žele i kada to žele. Jednako tako, blog postaje dominantan medij, dostupan preko interneta, iz čega možemo zaključiti kako je internet postao iznimno dominantan oblik medija (usp. Halim, 2011).

1. Hibridni medijski sustav

Koncept hibridnoga medijskog sustava je sustav u kojem se stari i novi medijski oblici isprepliću, a akteri su uključeni u složene odnose unutar tijeka sadržaja (usp. Laaksonen, 2017: 2). Hibridni medijski sustav je koncept koji je predložio Andrew Chadwick (2013). Prema njegovu predlošku, stari i novi medijski oblici isprepleteni su, a akteri su uključeni u složene odnose unutar protoka sadržaja medijskih sustava (usp. Laaksonen, 2017: 6 – 7). Hibridni medijski sustav temelji se na interakcijama između starijih i novijih medijskih logika – gdje se logike definiraju kao snopovi tehnologija, žanrova, normi, ponašanja i organizacijskih oblika – u refleksno povezanim društvenim područjima medija i politike. Akteri u ovome sustavu artikulirani su složenim i sve razvijenijim odnosima zasnovanim na prilagodbi i međusobnoj ovisnosti

te koncentracijama i difuzijama moći. Akteri stvaraju, izmamljuju ili upravljaju informacijskim tokovima na načine koji odgovaraju njihovim ciljevima i na način koji modificiraju, omogućuju ili onemogućuju drugim agencijama, preko i između niza starijih i novijih medijskih postavki (usp. Chadwick 2013: 4).

„Hibridnost“ služi kao svjesna analitička strategija koja nam omogućuje čitanje detalja društvenih fenomena te izbjegavanje „graničnoga fetizma“ socijalnoga znanstvenika (Schillemans, 2014: 1110). Temelj pristupa je ontologija hibridnosti. Preko društvenih znanosti hibridnost je već dugo bila organizacijski princip za širok spektar istraživanja: političke znanosti (hibridni režimi), komunikacijske, kulturne i medijske studije (hibridne kulture i žanrove), organizacijske studije (hibridne organizacijske norme i strukture) te znanstvene i tehnološke studije (teorijske hibridne mreže ljudskih i tehnoloških agenata) (usp. Chadwick i dr., 2016: 5). Ontologija hibridnosti kaže kako je važnije razdvojiti izgled proturječnu logiku koja djeluje u konkretnome slučaju nego klasificirati slučaj prema pojednostavljenim kategorijama, kao što su stari ili novi mediji, blogeri ili novinari, ili izvorna politika naspram elitizma (usp. Schillemans, 2014: 1110). Hibridnost predstavlja mogućnost neelita da iskoriste svoju moć, ali mediji i političke elite mogu se prilagoditi tim novim okruženjima. Tradicionalne elite, kao što su političke stranke, aktivističke skupine i mediji, često pokušavaju pojačati svoj položaj iscrtavanjem granica i hermetičkim zatvaranjem gledišta njihove posredovane prakse iz vanjskih utjecaja. Međutim, kako medijski sustavi postaju hibridniji, moć elitnih organizacijskih aktera općenito je oslabljena (usp. Chadwick i dr., 2016: 22).

Hibridni medijski sustav sadrži uvjete koji osnažuju ili slabe, ovisno o kontekstu. U organizacijskome polju politike interakcija starijih i novijih medijskih logika stvorila je nove repertoare angažmana koji mijenjaju ortodoksnost o tome što se podrazumijeva kao političko sudjelovanje (usp. Chadwick i dr., 2016: 18). Chadwickova (2013) teorija hibridnoga medijskog sustava postavlja da u medijskome sustavu postoje različite međusobno ovisne medijske logike. Kako stari – tako funkcioniraju i noviji mediji na različitim tehnološkim platformama, a sve takve logike

donekle ovise o mogućnostima i ograničenjima tehnologije (usp. Laaksonen, 2017: 12). Hibridni medijski sustav hibridan je na više načina: ne samo u odnosu prema tehnologiji nego i prema hibridnoj mješavini racionalnoga i emocionalnoga sadržaja i djelovanja. U biti, ono što se događa jest da hibridni oblici pripovijedanja na mreži miješaju (naizgled racionalniji) sadržaj vijesti s afektivnijim oblicima osobne komunikacije (usp. Laaksonen, 2017: 12).

2. Hibridno medijsko i informacijsko djelovanje

Koncepti kao što su „nekonvencionalni“, „asimetrični“, „nepravilni“, „hibridni“ ili „nova generacija ratovanja“ često se koriste u političkim i akademskim raspravama kako bi se opisala složenost i obilježja suvremenih djelovanja u kojima i država i nevladin sektor kombiniraju konvencionalne metode s metodama koje se nalaze izvan našega tradicionalnog razumijevanja informacijskoga djelovanja u sukobima (usp. NATO, 2016: 9). Pojam „hibridni rat“ prvi se put pojavio 2002. godine u tezi Williama Nemheva koji je opisivao način na koji su čečenski pobunjenici kombinirali gerilski rat s modernom vojnom taktikom te uporabom mobilne i internetske tehnologije (usp. NATO, 2016: 9).

Smisao hibridnoga djelovanja jest da možemo utjecati na njegove kanale informiranja i slati poruke koje mijenjaju protok informacija na način koji je pogodan za nas. Rusija je koristila napredni oblik hibridnoga djelovanja u Ukrajini od 2014. godine, a uvelike se oslanjala na elemente informacijskoga rata koji se naziva „refleksivna kontrola“. Riječ je o metodi kojim se kontrolira utjecaj stranaka na oponente u nesvjesnome donošenju loših odluka (usp. Snegovaya, 2015: 8). Temeljni cilj hibridnoga medijskog djelovanja je iskoristiti vlastitu prednost te slabosti drugih stranaka [...] hibridno se djelovanje oslanja na uspjeh iskorištavanja ranjivosti jačega protivnika (usp. Snegovaya, 2015: 21). Prisutnost informacijskoga djelovanja sve više produbljuje odnose trajnoga sukoba koji djeluje između političara i novinara zadnjih 15 godina (usp. O’Loughlin, 2015: 170). Teorijska važnost pojma hibridnoga djelovanja povećava se u suvremenome političkom i pravnom diskursu. Pojam se obično koristi

za upućivanje na određeni fenomen koji je postao uobičajen u svijetu tijekom proteklih desetljeća. Taj fenomen obuhvaća složenost klasičnih metoda djelovanja u sukobima, kao i nove tehnologije, osobito one koje se odnose na snažan informacijski utjecaj neprijatelja i njegovih saveznika (usp. Pysmensky, 2017: 156).

Informacijsko djelovanje metoda je provođenja hibridnoga djelovanja koji se sastoji od namjernoga širenja dezinformacijskih kampanja. Potpomognuto je djelovanjem sigurnosnoga sustava koji je kreiran kako bi zbunio neprijatelja te postigao stratešku prednost uz minimalne troškove. Priroda hibridnih operacija otežava detektiranje ili čak činjenično određivanje trenutka početka takvih kampanja, s obzirom na to da je zbunjivanje neprijatelja i neutralnih promatrača jedna od njegovih osnovnih komponenti (usp. Snegovaya, 2015: 9). Informacijsko djelovanje koncept je koji uključuje hakere, novinare i stručnjake za stratešku komunikaciju i psihološke operacije (usp. Giles, 2015: 2).

Koncept informacijskoga ratovanja zapravo je star, a inovacije na kojima se temelji odnose se na tehnološko poboljšanje koordinacije i integracijske kapacitete kao i nove prilike koje su omogućili umrežavanje, društveni mediji te internet (usp. Snegovaya, 2015: 14). Informacijsko djelovanje utječe na masovnu svijest u međunarodnim sukobima uz pomoć medija. Radi se o manipuliranju informacijama, odnosno o korištenju stvarnih informacija na način da se stvore lažni dojmovi, dezinformacije, uključujući i širenje manipuliranih ili proizvedenih (lažnih) informacija, lobiranja, ucjene i iznuđivanja željenih informacija (usp. Beņķis, 2016: 20).

Thomas E. Nissen koristi pojam „oružanizacija“ kako bi opisao akcije djelovanja na internetu i društvenim medijima (usp. Beņķis, 2016: 20). Ukratko, „oružanizacija“ interneta i društvenih medija nudi i mogućnosti i značajne izazove u informacijskome djelovanju. Omogućuje manipuliranje, zabludu, obmanjivanje i zbunjivanje javnoga mnijenja (usp. Beņķis, 2016: 119). Internet je pretvorio moderne informacijske sukobe u globalni multimedijalni forum na kojem se suparnički glasovi bore kako bi ih se čulo (usp. Cottle, 2006, prema Khaldarova – Pantti, 2016: 2). Zbunjivanje neprijatelja ključ je koncepta informacijskoga djelovanja

(usp. Snegovaya, 2015: 11). Valery Gerasimov rekao je kako hibridno djelovanje, s naglaskom na strategiju dezinformiranja i nekonvencionalne načine upravljanja sukobima, predstavlja isplativiju alternativu. Jednako tako, naglašava kako „rat zapravo nikada nije proglašen“. (Snegovaya, 2015: 11).

Moglo bi se reći kako je stvarna percepcija informacijskoga djelovanja kao „roman“ koji predstavlja uspjeh u dezinformacijskim kampanjama te u strategiji odnosa s javnošću (usp. Snegovaya, 2015: 13). Jedan od načina utjecaja na negativne informacije u uvjetima hibridnoga djelovanja svjesno je pružanje neistinitih informacija predmetu utjecaja s ciljem njegove dezorijentacije (usp. Pysmensky, 2017: 177). Strateške komunikacije uvjetovane su difuznom medijskom ekologijom u kojoj se narativi procjenjuju i o njima raspravljaju različiti politički akteri i šira javnost. Sukobi pružaju plodne platforme za pojavu kontroverzi i sumnji, a internet pruža dovoljno mogućnosti za uklanjanje lažnih i stvaranje proturječnih priča. U ovoj novoj medijskoj ekologiji hibridnoga agenta (usp. Chadwick, 2013) sačinjavaju različite funkcije (novinarske i političke), žanrovi, alati i ciljevi (usp. Khaldarova – Pantti, 2016: 9).

Zajednička snaga tih aktera je da se vješto prilagođavaju novomu informacijskom okruženju i učinkovito kombiniraju svoje aktivnosti u fizičkome i virtualnome prostoru kako bi utjecali na stavove i ponašanje njihove ciljne publike (usp. NATO, 2016: 40). Informacijska komponenta hibridnoga djelovanja provodi se u široku rasponu, a mediji su jedan od njih. Masovni mediji i društvene mreže intenzivno se koriste za ostvarenje političkih ciljeva (usp. Pysmensky, 2017: 162). Suvremene manifestacije hibridnoga djelovanja služe kao snažan izazov za zemlje s kojima se suočavaju. Jedna od ključnih značajki hibridnosti sve više postaje utjecaj negativnih informacija temeljenih na implementaciji masovnih medija, interneta (uključujući društvene mreže) i drugih naprednih računalnih tehnologija za postizanje političkih ciljeva (usp. Pysmensky, 2017: 177). Nove komunikacijske tehnologije bitno su promijenile način na koji uspostavljamo kontakte, stječemo znanje te način kako se dezinformacija objavljuje i širi. Slijedom toga, postali su izvrstan alat za informacijsko djelovanje (usp. Beñkis, 2016: 18).

Istovremeno, valja naglasiti da istaknuta specifičnost hibridnoga djelovanja određuje poseban pristup novinarima koji namjerno sudjeluju u njemu putem medija (usp. Pysmensky, 2017: 178). Hibridno medijsko djelovanje angažiralo je sasvim novi skup aktera u informiracijskome ratovanju i upravljanju informacijama, osobito iz odnosa s javnošću, ali i novinarstva te korporacija. Ti novi akteri sa sobom nose vlastite kompetencije, ideologije i prakse, što utječe na praksu i izražajni karakter informacijskoga ratovanja (usp. Bolin i dr., 2016: 3) promovirajući određene načine razumijevanja tih sukoba, o čemu se radi i tko ih vodi (usp. Ojala i dr., 2017: 474).

3. Upravljanje medijima i informacijama u hibridnome medijskom sustavu

U dinamičnome medijskom okruženju koje ima tendenciju pretakanja ili miješanja jedan s drugim, važan je proces upravljanja medijima, jednako kao i upravljanja informacijama. S tim u svezi, moramo se dotaknuti i alata odnosa s javnošću koji su nužni za snalaženje u hibridnome medijskom sustavu. Upravljanje informacijama medijski rječnik definira kao zadatak kontrole informacija i njihov protok unutar neke organizacije ili sustava (usp. Danesi, 2009: 157). S usponom društvenih medija, kao i širenjem osobnih i mobilnih medijskih tehnologija (laptopi, pametni telefoni, tableti), upravljanje informacijama dobilo je novi oblik.

Kod pokušaja definiranja upravljanja medijima, nailazimo na poteškoće u pronalasku same definicije, pa se tako teoretičari okreću prema postojećim definicijama upravljanja koje okvirno kažu kako je to aktivnost mjerenja koja se temelji na prilagodbi nekoga početnog plana. Nadalje, to može biti i nekakva aktivnost kojom se namjerava postići zadani cilj. Planiranje je temelj upravljanja, odnosno to je baza na kojoj treba graditi sva područja upravljanja. Planiranje je neprekidni tijekom djelovanja, a u ovome kontekstu možemo govoriti i o komunikaciji kao planiranoj aktivnosti iz razloga što kroz upravljanje medijima planiranim aktivnostima prenosimo željene informacije široj javnosti. U tome

je smislu potrebno procijeniti koju informaciju poslati kojim medijem kako bi se mogla isplanirati komunikacijska aktivnost te u konačnici izmjeriti učinak poslano poruke.

Upravljanje medijima kao zasebno područje relativno se kasno pojavljuje u smislu institucionalna rasta (usp. Murschetz – Friedrichsen, 2017: 18). Istraživanje u upravljanju medijima primjenjuje se danas na poslovnu stranu svih vrsta medijskih organizacija koje djeluju u različitim područjima, uključujući novine, radio, televiziju, film i internet. Iz perspektive upravljanja, sva funkcionalna područja su od interesa za ovu disciplinu. Međutim, dobra pokrivenost upravljanja medijima u odnosu na različite poslovne funkcije i medijsku industriju nije bila dostatno praćena relevantnim istraživanjima kompetencija menadžera medija. Vidovi poput vodstva, motivacije, odlučivanja, planiranja i etičkih standarda još uvijek iziskuju više napora u znanstvenim istraživanjima koja se odnose na upravljanje medijima (usp. Muñoz, 2016: 1).

4. Odnosi s javnošću u hibridnome medijskom okruženju

Planiranje komunikacijske aktivnosti umjetnost je i znanost o dosezanju ciljne javnosti pomoću komunikacijskih kanala poput odnosa s javnošću. Ciljevi planiranja i upravljanja komunikacijskim aktivnostima u medijima su na koju javnost ciljati, s kojom porukom i kojim medijem. Upravljanje komunikacijama je sustavno planiranje, provedba, praćenje i revizija svih kanala komunikacije. Također uključuje uređenje i diseminaciju novih komunikacijskih smjernica povezanih s komunikacijskom tehnologijom. Aspekti upravljanja komunikacijom obuhvaćaju razvoj korporativnih komunikacijskih strategija, dizajniranje izravnih internih i eksternih komunikacija te upravljanje protokom informacija, uključujući i mrežnu komunikaciju, a nova tehnologija prisiljava konstantnu inovativnost komunikacijskih menadžera (usp. Halim, 2011).

Odnosi s javnošću praksa su upravljanja protoka informacija između organizacije i njezinih javnosti. Javnost je umjetnost i znanost upravljanja komunikacijom između organizacije i ključnih javnosti za izgradnju, upravljanje i održavanje svoje pozitivne slike. Učinkovito i uspješno

upravljanje dovodi do uspjeha, uspjeha u kojem se ostvaruju ciljevi organizacije. Naravno, za postizanje krajnjega cilja i svrhe upravljanja moraju se sagledati potrebe ostvarivanja ciljeva i načini izvediv za tvrtku. Komunikacijski plan uključuje: ciljanu publiku, ključne poruke, proračun, kalendar za izdavanje poruka (usp. Halim, 2011).

Vijesti odnosa s javnošću (*PRN*) definirala je Karmen Erjavec koja kaže kako je riječ o svim objavljenim vijestima koje sadrže uglavnom nepromijenjene informacije odnosa s javnošću, a koje se pojavljuje bez navođenja izvora i pokušaja promicanja ili zaštite određenih ljudi ili organizacija. Erjavec govori o „kolonizaciji novinskih diskursa diskursom odnosa s javnošću“, a njegova tipična značajka je „činjenica da komercijalizacija diktira svoju prirodu i propisuje granice od javnog interesa“ (Watson – Hill, 2012: 203). S tim u svezi možemo govoriti o hibridnome tipu diskursa, što postaje novi diskurs odnosa s javnošću. Moderni odnosi s javnošću jesu spoj umjetnosti i znanosti o integriranu medijskom utjecaju, odnosno možemo reći i kako je sam termin odnosa s javnošću hibrid novinarstva i marketinga. Današnji praktičari za odnose s javnošću moraju upravljati integriranim tijekom utjecaja između tradicionalnih, novih i hibridnih medija. U tome kontekstu moraju naučiti aktivirati svaki tip medija, ali i držati ostale u funkciji.

Profesionalna uloga praktičara političkih odnosa s javnošću je ona hibridnoga modela koji kombinira klasične crte zanimanja s neformalnim strukturama i zajedničkim profesionalnim identitetima koji proizlaze iz stalna utjecaja političke i medijske sfere. Kao praksa, politički odnosi s javnošću tiču se upravljanja odnosima i umrežavanja s ključnim akterima i kanalima medijske sfere. Medijski sustavi omogućuju struci različite alate utjecaja na medijsku sferu, a koji utječu na razinu profesionalne snage i profesionalne performanse (usp. Tàrrega, 2017: 2). Profesija političkih odnosa s javnošću koristi umrežavanje i taktičko upravljanje za rješavanje komunikacijskih potreba stranaka i vlada. Politički odnosi s javnošću hibridna su struka koja traži vlastiti prostor između stalna utjecaja novinarstva i politike. Na profesionalno djelovanje političkih odnosa s javnošću utječu obilježja interakcije medija i političkih sfera.

Odnos između medija i političkih sfera određuje alate rada koje koriste praktičari odnosa s javnošću (usp. Tàrrega, 2017: 203).

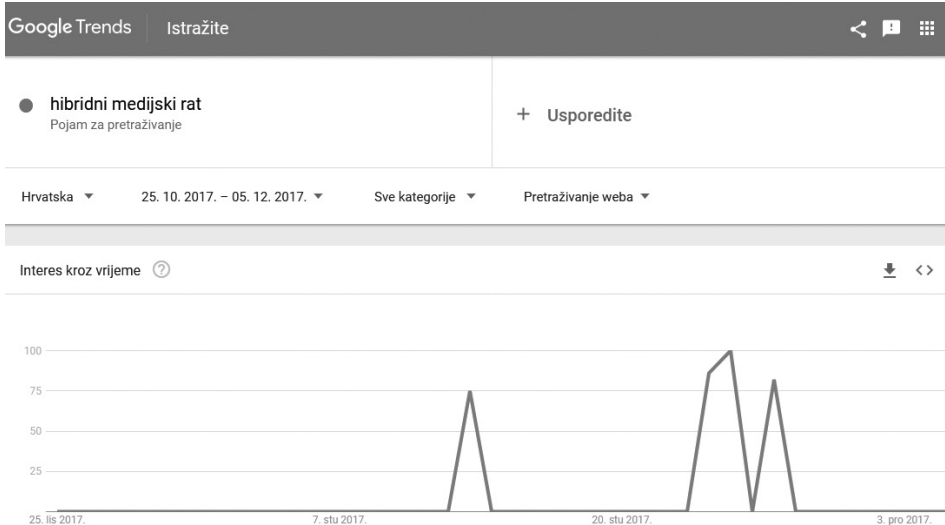
5. Metodologija

Glavni je cilj istraživačkoga dijela rada prikazati medijske sadržaje vezane uz termin „hibridno medijsko djelovanje“ od 26. listopada 2017. do 3. prosinca 2017. godine – vrijeme u kojemu je ovaj termin bio na dnevnome redu medija. Iako je riječ o relativno novu terminu i u svjetskim razmjerima, ovaj termin unio je pomutnju kod političkih aktera. No, mediji su iskoristili potencijal, prionuli u analiziranje stanja i potražili odgovor na pitanje: „Je li Hrvatska izložena hibridnomu medijskom djelovanju?“.

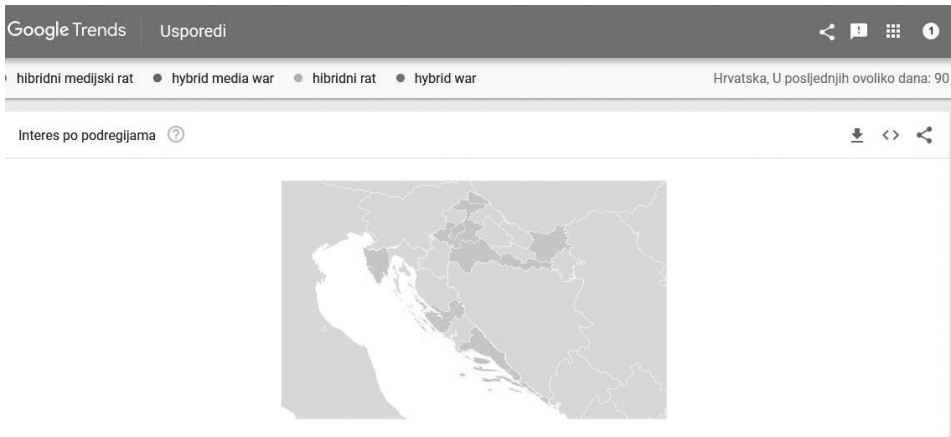
Kako su mediji imali relativno sužen izbor izvora, za potrebe ovoga rada analizirani su medijski izvori koji su, pored izjava predsjednika Vlade Plenkovića, sadržavali i odgovore analitičara. Ono što je specifično u ovome slučaju je to da su novinari imali nekolicinu izjava samoga premijera Plenkovića te jedno priopćenje Vlade. Nije bilo potrebno donositi analizu sadržaja svih medija, s obzirom na to da su se izvješća temeljila na unaprijed pripremljenoj i kontroliranoj izjavi. Stoga je različitost medijskoga izvještavanja upravo u različitim tumačenjima analitičara koji su pojašnjavali novi termin s kojim smo se susreli u javnome medijskom prostoru.

Unatoč nejasnoj komunikaciji i premijera Plenkovića i ostalih političkih aktera, mediji su uspjeli razjasniti sam termin te dokazati kako je u Republici Hrvatskoj ipak prisutno hibridno medijsko djelovanje. Kako je svojevremeno termin *spin* imao primat kada su politički akteri nastojali nešto relativizirati, tako je postojao pokušaj da se određene vrste političkoga djelovanja opravdaju pod „hibridnim medijskim djelovanjem“, no mediji su na vrijeme zaustavili ovakav trend.

Za potrebe daljnje analize prikazat ćemo i dva grafikona s *Google Trends* alata:



Graf 1.: Trend pretraživanja *Googlea* prema ključnim riječima



Graf 2.: Interes za pretraživanje *Googlea* prema ključnim riječima po regijama u RH

Televizijske vijesti, novine, kampanje odnosa s javnošću te sadržaj društvenih medija, sve to daje novi uvid u načine na koje se tradicionalni i novi mediji uključuju u pripovijedanje i oblikovanje sukoba. Velik dio informacijskoga djelovanja odigrava se izvan društvenih mreža gdje su i organizirane dezinformacijske kampanje. Snaga *mainstream* informativnih medija je u dosezanju širokih publika kojima prenose poruke.

Govoreći o široku rasponu medijskih obrazaca i sadržaja, što podrazumijeva televizijske vijesti, novine, kampanje odnosa s javnošću te sadržaj društvenih medija, sve to daje novi, empirijski utemeljen uvid u načine na koje se tradicionalni masovni mediji i novi mediji uključuju u pripovijedanje i oblikovanje sukoba. (usp. Pantti, 2016)

Unatoč sve većem pristupu internetu te platformama društvenih medija koje omogućuju praktičarima za odnose s javnošću stvaranje i širenje vlastitih poruka, veći dio publike i dalje informacije o djelovanjima dobiva preko *mainstream* informativnih medija. S tim u svezi, potreban je novi pristup informacijskomu djelovanju i odnosima s javnošću, kao i procjena utjecaja na proizvedene poruke i njihovo odašiljanje kroz medije. Informativno novinarstvo i dalje ostaje primarni tumač informacijskoga djelovanja za širu javnost te ključni vratar u prenošenju poruka koje su stvorili odnosi s javnošću i političari.

6. Medijska analiza

Ako analiziramo medijske naslove i dijelove sadržaja od 26. listopada 2017., kada se u medijskome prostoru pojavio termin „hibridni medijski rat“, pa do početka prosinca, do kada je termin bio prisutan na dnevnome redu medija, možemo ustvrditi kako je prevladavalo nesnalaženje i medija i političkih aktera oko samoga termina. Mediji su bili puno više zainteresirani za ovu temu, tako da se članci koji su nastali u tome vremenu mahom odnose na izjave predsjednika Vlade Republike Hrvatske Andreja Plenkovića te nekolicine analitičara koji su za medije komentirali pojavu samoga termina.

Naslovi portala glasili su „Plenković o spornim ugovorima: 'Nalazimo se u hibridnom medijskom ratu u kojem sudjeluje mnogo aktera“ (*dnevnik.hr*, 2017.; Duka, 2017). Daljnja se situacija razvijala na način da je termin „hibridno medijski rat“ postao agenda i brojnim političarima, ali i medijima. „Nakon što je premijer Andrej Plenković u četvrtak izjavio kako je Hrvatska izložena hibridnom medijskom ratovanju, saborski zastupnik SDP-a i predsjednik Odbora za unutarnju politiku i nacionalnu sigurnost Ranko Ostojić sazvaio je sjednicu Odbora za nacionalnu

sigurnost želeći raspraviti tko, ako je tako, vodi takav rat i na koji način” (*tportal.hr*, 2017; N1, 2017).

Istoga su dana mediji potražili mišljenje analitičara pa su naslovi glasilili „Plenković posegnuo za ‘hibridnim ratom’: Stručnjak objašnjava o čemu je riječ“ (*tportal.hr*, 2017). Prema Cvrtili, vrlo je teško dati pravu definiciju hibridnoga rata jer je on višedimenzionalan i sa širokom lepezom adaptirajućih aktivnosti koje kreatori toga tipa ratovanja prilagođavaju situaciji te svoju djelatnost, između ostaloga, usmjeravaju na stvaranje gospodarskih pritisaka, ratovanje informacijama te širenje klasične propagande kojom unose defetizam, dezorijentaciju, nesigurnost i strah (usp. *tportal.hr*, 2017). Cvrtila objašnjava kako je hibridno ratovanje koncept kojim se za postizanje političkih ili ekonomskih interesa istovremeno koristi kombinacija propagande, dezinformacija, sabotaze, hakerskih napada, ekonomskoga utjecaja i specijalnih vojnih postrojbi obučeni za hibridno ratovanje (usp. *tportal.hr*, 2017).

Cijela priča, i nekoliko dana nakon objave, nije gubila interes medija, pa naslovi na portalima glase „Provjerili smo: Nalazi li se Hrvatska u hibridnom ratu i kako ga uopće prepoznati“ (*dnevnik.hr*, 2017). Hrvatska se, kada je *afera Agrokor* u pitanju, prema mišljenju premijera Andreja Plenkovića, nalazi u svojevrsnome hibridnom medijskom ratu (usp. *dnevnik.hr*, 2017). Blog Ivice Todorića, na kojemu komunicira samo kritikama i optužbama bez priloženih dokaza, vladajući, također, smatraju dijelom hibridnoga rata. Jedno od glavnih oružja takva ratovanja po njegovoj definiciji je širenje dezinformacija (usp. *dnevnik.hr*, 2017). „Od koga su, kada i u kojem trenutku i kakve političke teze i poruke plasirane u javnost? Onda vam je sasvim jasno zbog čega sam koristio tu kategoriju. Mislim da je to nešto s čime su suočene i vlade u drugim zemljama“, kaže premijer Andrej Plenković (*dnevnik.hr*, 2017).

Narednih je dana tema pomalo jenjavala, ali je Zdenko Duka, kolumnist *Novoga lista*, povukao paralelu s nekim izjavama političara u prošlosti. Tako svoju kolumnu naslovljava: „Povratak crnih, zelenih i žutih vragova. Plenkovićev ‘hibridni rat’ priziva u sjećanje Tuđmana“ (Duka, 2017), ustvrdivši pri tome kako je premijer Plenković pokušao malo pojasniti „hibridni medijski rat“. – „Pratite malo u komunikacijskom

prostoru od koga, kada, u kojem trenutku kakve političke poruke ili teze su plasirane u javnost. Onda vam je sasvim jasno zbog čega sam koristio tu kategoriju. Mislim da je to nešto s čime su suočene i vlade u drugim zemljama, s čime je suočena i Hrvatska. U želji za destrukcijom kolidiražu interesi različitih skupina“ (Duka, 2017).

Nadalje, drugi je lokalni medij, *Slobodna Dalmacija*, i dalje održavao termin na dnevnome redu pa tako objavljuju članak pod nazivom „Stručnjak upozorava: Premijer je u pravu, protiv Hrvatske se vodi hibridni rat, a i *afera Agrokor* rezultat je takvih operacija. Evo što to točno znači i zašto smo na udaru“ (*slobodnadalmacija.hr*, 2017). U članku pišu kako je, kada je SDP nedavno zatražio premijerov opoziv zbog ugovora o *roll up* kreditu *Agrokoru*, Andrej Plenković to prokomentirao činjenicom da se Hrvatska nalazi u „hibridnom medijskom ratu“. *Slobodna Dalmacija* ustvrđuje: „Onda se vi slažete da se u Hrvatskoj, barem po pitanju *Agrokora*, danas vodi hibridni rat? [...] Da. Da. Naša zemlja nalazi se na području na kojemu se križaju interesi brojnih sila.“, odgovara analitičar (*slobodnadalmacija.hr*, 2017).

Priča je ponovno zauzela medijski prostor krajem studenoga kada je Vlada Republike Hrvatske na svojim mrežnim stranicama objavila priopćenje pod nazivom „Predsjednik Vlade: Hibridno medijsko djelovanje jedna od glavnih tema sastanka Istočnog partnerstva“ (*vlada.rh*, 2017). U priopćenju se navodi: „Upitan vodi li se u Hrvatskoj hibridni rat, predsjednik Vlade rekao da je glavna tema sastanka Istočnog partnerstva i hibridno medijsko djelovanje. ‘Pogledate reference na brojne izbore, referendumе koji su održani u Europi. Samo naivni ljudi mogu misliti da Hrvatska nije dio toga procesa, zaključio je predsjednik Vlade.“ (*vlada.rh*, 24.11.2017.). Istoga su dana brojni mediji prenijeli ovo priopćenje, a neki od naslova bili su „Plenković ne odustaje: I u Bruxellesu govori o ‘hibridnom medijskom ratu’ u Hrvatskoj“ (*dnevnik.hr*, 2017).

Nadalje, mediji donose i vlastite analize pa tako kažu: „Teško se oteti dojmu da sve ovo što se događa, uključujući i situaciju s *Agrokorom*, kao jednim dosta velikim gospodarski destabilizacijskim čimbenikom, nije neka slučajnost. Drugim riječima – previše je to povezano, preveliki je

kontinuitet, previše se stvari događa da bi to moglo biti sasvim slučajno“, ukazuje poznavatelj ruske teorije i prakse (Zebić, 2017).

U javnosti se razbuktnala rasprava po pitanju vodi li se protiv RH „hibridni medijski“ rat. Svjesni činjenice da se Republika Hrvatska ponovno našla na poprištu sukoba nekoliko bitnih geostrateških interesa vodećih svjetskih sila i saveza te da se hrvatski i strani medijski prostor intenzivno koristi za plasiranje brojnih (dez)informacija protivnih nacionalnim interesima Republike Hrvatske (usp. *večernji.hr*, 2017). Analitičari kažu da je hibridni rat složena tema, ali da je prisutan u Hrvatskoj (usp. Zebić, 2017). Vlatko Cvrtila smatra da se više radi o hibridnome djelovanju nego ratovanju – djelovanju preko medija, lažne vijesti, dezinformacije i slično. Hibridno djelovanje uvijek ima strateške ciljeve stvaranja utjecaja ili preusmjeravanja političkih procesa (usp. *večernji.hr*, 2017). Robert Kopal pri tome kaže kako je po jednim to korištenje propagande, dezinformacija, hakerskih napada i informacijskoga ratovanja da bi se ostvario neki politički, ekonomski i drugi cilj. Po drugima to je osmišljen, nadziran i centraliziran skup aktivnosti, otvoren ili prikriven, s kombinacijom vojnoga i nevojnoga djelovanja. Treća definicija je da je to kombinacija specijalnoga rata i korištenja interneta (usp. *večernji.hr*, 2017). Žarko Puhovski istaknuo je kako se hibridno medijsko djelovanje načelno očituje u pokušaju fabriciranja „alternativnih činjenica“ (*dnevnik.hr*, 2017). „Oni koji poznaju medije vide razliku između članka koji je objektivn, etičan i dobronamjran i onog koji nije takav te ima neetičnu pozadinu u kojoj se može osjetiti latentni i sofisticirani napad na nekoga“, ističe Milardović (*dnevnik.hr*, 2017). Danas su primarni ciljevi napada upravo informacijski i medijski prostor kao i kognitivni procesi, dok je uporaba oružanih snaga tek iznimka koja se koristi, kao prijetnja ili kao sredstvo, za jačanje uloge i utjecaja informacijskih i medijskih djelovanja/operacija/ratovanja (usp. *večernji.hr*, 2017).

Hrvatska je danas izložena hibridnim sukobima. U tome kontekstu potrebno je sagledavati cijeli niz aktivnosti i procesa u posljednjih nekoliko godina kojima smo izloženi, cjelovito kao narod ili država, fragmentarno kao pojedini gospodarski, financijski te medijski sustavi i subjekti (usp. *večernji.hr*, 2017). Ugledni stručnjak objasnio je pojam

„hibridni rat“ koji je mnoge u Hrvatskoj ostavio u nedoumici (usp. *net.hr*, 2017). Pojam se najprije pojavio uz informacije o izvješću koje je došlo na Odbor, a u kojemu je rečeno da „sigurnosno-obavještajne službe nisu pronašle elemente za tvrdnju da se u Hrvatskoj vodi medijski hibridni rat“ istražujući stanje vezano uz krizu u *Agrokoru*. Zbog moguće ugroze nacionalne sigurnosti, zbog *afere Agrokora*, zasjedao je i Saborski odbor za unutarnju politiku i nacionalnu sigurnost (usp. *net.hr*, 2017). Potom je premijer Andrej Plenković uoči *summita* Europske unije i šest zemalja Istočnoga partnerstva, na kojemu je glavna tema bila upravo hibridno medijsko djelovanje, izjavio kako „samo naivni mogu misliti da Hrvatska nije izložena hibridnom medijskom djelovanju“, što je uzburkalo javnost i političke analitičare koji su u raspravama zaključili da je „hibridno medijsko djelovanje u odnosu na Hrvatsku prisutno kako bi se destabilizirala i oslabila te preusmjerilo njeno javno mnijenje“ (*net.hr*, 2017).

Net.hr nadalje piše da su stručnjaci istaknuli kako bi pojavni oblici hibridnoga medijskog djelovanja mogli biti oni koji se mogu pročitati u tekstovima unutar medijskoga sustava koji se odnose na prijepore i interese velikih sila, konkretno preko *Agrokora*, energetske politike, bankarskih interesa i tomu slično. Pojam „hibridni rat“ potom je upotrijebio i najpoznatiji hrvatski prebjeg Ivica Todorčić, koji je u jednome od svojih obraćanja na blogu kazao kako „hibridni rat protiv Hrvatske vode Vlada i Ante Ramljak“. Danas, napominje Akrap, kada se nalazimo u vremenu četvrte industrijske revolucije, kada se informacijsko-komunikacijske tehnike i tehnologije razvijaju strjelovitim brzinama, prednost u procesima pokušaja nametanja vlastite volje protivniku pokušava se steći korištenjem tzv. nekinetičkih sredstava, odnosno informacijskim i medijskim operacijama (usp. *net.hr*, 2017). Zašto jest, a zašto nije opasno hibridno djelovanje, pita se Tomislav Krasnec u svojoj kolumni te kaže: „Todorčić na blogu i oporba u Saboru, posebno kad su im argumenti napada na Vladu slični, možda jest neugodna stvar za premijera, ali to ne znači automatski da je riječ o hibridnom djelovanju“ (Krasnec, 2017.)

Stručnjaci se slažu da u Hrvatskoj nema hibridnoga rata, ali moglo bi biti hibridnoga djelovanja. No, izjave političara koji to koriste za kritiku

novinara može se u prvome redu doživjeti kao udar na slobodu medija, te se pri tome pitaju: „Kako je ‘hibridni rat’ zamijenio pojam ‘transparentno’?“ (N1, 2017.). Hibridni rat postao je omiljeni pojam političara. Kao što im nekada s usana nije silazila riječ „transparentno“, tako sada svako malo čujemo riječ „hibridno“. I dok većina građana ni ne zna što to znači, a stručnjaci ističu da je riječ o sofisticiranome ratovanju informacijama, u RH se taj termin najčešće koristi da bi političari izbjegli odgovor (usp. N1, 2017). Jačati medijsku pismenost – da. Osvijestiti društvo na činjenicu da se fenomen hibridnoga djelovanja u modernome svijetu mijenja i postaje opasniji – da. Čistiti ispred svoga praga (i mi mediji, ne samo političari) – da. No, olako sugerirati da sve može biti hibridno ratovanje – ne. (usp. Krasnec, 2017)

„Porastao je utjecaj portala i društvenih mreža u komuniciranju političkih tema, pa je i zbog toga danas teže upravljati nego prije [...] ‘pritisak’ svekolike javnosti danas jest veći nego prije i savršenije komunikacijske tehnike taj ‘pritisak’ sve više omogućuju. Živimo u takvom medijskom vremenu“ (Duka, 2017). Kako bi se zaštitilo od takvih napada, u EP-u predlažu ulaganje u podizanje svijesti, obrazovanje, *online* i lokalne medije, istraživačko novinarstvo i informacijsku pismenost (usp. *tportal.hr*, 2017).

Zaključak

U radu smo dali neke osnovne definicije teoretičara koje se odnose na hibridni medijski sustav, ali i na to što je hibridnost i kako nastaju medijski hibridi. Iako smo svakodnevno okruženi ovim medijima, naučeni smo ih promatrati pojedinačno, kao zasebne jedinice, a ne unutar nekoga hibridnog konteksta. No, kako se medijsko okruženje mijenja, naučeni smo i na konvergenciju medija. Iako su ovo svakodnevni procesi koji nas okružuju, teoretičari koji izučavaju novije medijske pojave ponudili su opciju kao hibridni medijski sustav.

Slična je situacija i sa žanrovima, odnosno s djelokrugom rada. Danas je praktički nemoguće imati jasno odijeljene medijske žanrove jer, i ono što je tabloidna forma – ima tendenciju u nekome trenutku prikazati

dio informativnoga karaktera i obrnuto. Rekli bismo „kako bi nam sadržaj bio pitkiji“. Slično je i sa strukom odnosa s javnošću gdje su sami praktičari potekli iz novinarstva te poznaju tajne novinarskoga zanata. Stoga je i sama struka odnosa s javnošću postala vješta u oponašanju medijskoga jezika, pa na takav način praktičari za odnose s javnošću znatno olakšavaju posao novinarskoj struci. I ovdje svjedočimo pojavi hibridnosti.

Zaključno, sam termin „hibridno medijsko djelovanje“ uzburkao je i političku i medijsku scenu u Hrvatskoj. Iako su izjave političkih aktera na tu temu bile šture i ograničene, sami su mediji odlučili razjasniti javnosti o čemu je riječ. Nakon prikazana tijeka medijskoga praćenja ove teme možemo zaključiti kako se hibridnost medijskoga djelovanja očitovala kod pojave bloga Ivice Todorića. Iako nitko zapravo ne zna tko piše sadržaj bloga, mediji su sa sigurnošću izvještavali „danas se na blogu oglasio Ivica Todorić“. Ono što je nastalo na blogu postalo je tema svih utjecajnih medija koji su prenosili sadržaj za koji nisu pouzdano znali tko ga piše. Ono što je postalo dio novinarske reportaže kasnije se transkribiralo u tekst na pripadajućim portalima. Ovi su se sadržaji dalje dijelili preko društvenih mreža na kojima su određene skupine iz društva raspravljale i dalje otvarale nova pitanja za novinare.

U ovakvome medijskom okruženju, kada ne znamo pouzdano izvor, a on postaje relevantan čimbenik medijskoga sadržaja, možemo govoriti o hibridnome medijskom djelovanju.

Literatura

- BEŃKIS, JURIS (2016) *Framing of the Ukraine–Russia conflict in online and social media*, NATO StratCom COE, Riga.
- BOLIN, GÖRAN – JORDAN, PAUL – STÅHLBERG, PER (2016) „From Nation Branding to Information Warfare: Management of Information in the Ukraine-Russia Conflict”, PANTTI, MERVI (ur.) *Media and the Ukraine Crisis - Hybrid Media Practices and Narratives of Conflict*, Peter Lang Publishing Group, New York.

- BREKALO, MIRNA, „Kako je 'hibridni rat' zamijenio pojam 'transparentno?'”, *Ni.info*, (3. XII. 2017) <<http://hr.niinfo.com/a264766/Vijesti/Kako-je-hibridni-rat-zamijenio-pojam-transparentno.html>>, (28. II. 2018.).
- CHADWICK, ANDREW (2013). „The Contemporary Contexts of Hybridity”, CHADWICK, ANDREW (ur.) *The Hybrid Media System: Politics and Power*, Oxford University Press, Oxford – New York.
- CHADWICK, ANDREW (2017) *The Hybrid Media System*, Oxford University Press New York.
- CHADWICK, ANDREW – DENNIS, JAMES (2016) „Politics in the Age of Hybrid Media: Power, Systems, and Media Logics”, BRUNS, AXEL i dr., *The Routledge Companion to Social Media and Politics*. Routledge, New York.
- D. B., „Plenković ne odustaje: I u Bruxellesu govori o 'hibridnom medijskom ratu' u Hrvatskoj”, *Dnevnik.hr*, (24. XI. 2017), <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/plenkovic-ne-odustaje-i-u-bruxellesu-govori-o-hibridnom-medijskom-ratu-u-hrvatskoj---497326.html>>, (28. II. 2018.).
- D. I., „Analitičari podijeljeni: Vodi li se u Hrvatskoj hibridni rat?”, *Dnevnik.hr*, (25. XI. 2017) <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/analiticari-podijeljeni-vodi-li-se-u-hrvatskoj-hibridni-rat---497450.html>>, (28. II. 2018.).
- DANESI, MARCEL (2009) *Dictionary of media and communications*, M. E. Sharpe, New York.
- DUKA, ZDENKO, „POVRATAK CRNIH, ZELENIH I ŽUTIH VRAGOVA: Plenkovićev 'hibridni rat' priziva u sjećanje Tuđmana”, *Novilist.hr* (5. XI. 2017) <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/POVRATAK-CRNIH-ZELENIH-I-ZUTIH-VRAGOVA-Plenkovic-ev-hibridni-rat-priziva-u-sjecanje-Tudmana>>, (28. II. 2018.).
- FISHER, CAROLINE (2013) „Redrawing the Boundaries: Journalism Research, Education and Professional Culture in Times of Change”, *Journalism Education Association of Australia (JEAA)*

- Annual Conference*, Journalism Education Association of Australia, Queensland, Australia.
- GILES, KEIR (2015) „Russia’s Hybrid Warfare: A Success in Propaganda”, *Arbeitspapier Sicherheitspolitik*, Bundesakademie für Sicherheitspolitik, br. 1.
 - Halim, Haeril, „Introduction of media management”, *Haeril Halim’s Blog*, (25. 11. 2011) <<https://haerilhalim.wordpress.com/2011/01/25/introduction-of-media-management/>>, (25. II. 2018.).
 - HRT. „U Hrvatskoj imamo Institut za istraživanje hibridnih sukoba”, *Hrt. hr*, (2. XII. 2017) <<http://vijesti.hrt.hr/418236/u-hrvatskoj-imamo-institut-za-istrazivanje-hibridnih-sukoba>>, (28. II. 2018.).
 - „Je li Agrokor ugrozio nacionalnu sigurnost?”, *N1 Hrvatska* (27. 10. 2017) <<http://hr.n1info.com/a257225/Vijesti/Neka-Plenkovic-objasni-taj-medijski-hibridni-rat-ocito-on-ima-tocne-podatke-ko-ga-vodi.html>>, (28. II. 2018.).
 - KHALDAROVA, IRINA – PANTTI, MERVİ (2016) „Fake News”, *Journalism Practice*, Taylor & Francis, god. X, br. 7, str. 891 – 901.
 - KRASNEC, TOMISLAV, „Što jest, a što nije opasno hibridno djelovanje”, *Večernji.hr*, (29. XI. 2017) <<https://www.vecernji.hr/premium/sto-jest-a-sto-nije-opasno-hibridno-djelovanje-1210678>>, (28. II. 2018.).
 - LAAKSONEN, SAALA-MAARIA (2017) *Hybrid narratives organizational reputation in the hybrid media system*, Faculty of Social Sciences of the University of Helsinki, Media and Communication Studies, Helsinki (doktorska disertacija).
 - LOZANOV, GEORGI – SPASOV, ORLIN (2011) *Media and politics*, Foundation Media Democracy Konrad-Adenauer-Stiftung, Sofia.
 - M. G. „ŠTO JE TO HIBRIDNI RAT? Ugledni stručnjak za Net.hr objasnio pojam koji je neke u Hrvatskoj ostavio u nedoumici”, *Net.hr*, (30. XI. 2017) <<http://net.hr/danas/hrvatska/>

- sto-je-to-hibridni-rat-ugledni-strucnjak-za-net-hr-objasnio-po-jam-koji-je-mnoge-u-hrvatskoj-ostavio-u-nedoumici/>, (28. II. 2018.).
- MIKIĆ, DOMAGOJ, „Provjerili smo: Nalazi li se Hrvatska u hibridnom ratu i kako ga uopće prepoznati”, *Dnevnik.hr*, (30. X. 2017) <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/provjerili-smo-nalazi-li-se-hrvatska-u-hibridnom-ratu-i-kako-ga-uopce-prepoznati---494288.html>>, (28. II. 2018.).
 - MURSCHEZ, PAUL – FRIEDRICHSEN, MIKE (2017) „Making Media Management Research Matter”, FRIEDRICHSEN, MIKE – KAMALIPOUR, YAHYA (ur.) *Digital Transformation in Journalism and News Media Media Management, Media Convergence and Globalization*, Springer, Cham.
 - MUÑOZ, JUAN PABLO ARTERO (2016). *Media Management*, Oxford Bibliographies, Oxford.
 - NATO Strategic Communications Centre of Excellence (2016) *Social media as a tool of hybrid warfare*, NATO StratCom COE, Riga.
 - OJALA, MARKUS – PANTTI, MERVİ – KANGAS, JARKKO (2017) „Whose War, Whose Fault? Visual Framing of the Ukraine Conflict in Western European Newspapers”, *International Journal of Communication*, USC Annenberg, br. 11, str. 474 – 498.
 - O’LOUGHLIN, BEN (2015) „The permanent campaign”, *Media, War & Conflict*, Sage, god. VIII, br. 2, str. 169 – 171.
 - PANTTI, MERVİ (2016) *Media and the Ukraine Crisis: Hybrid Media Practices and Narratives of Conflict (Global Crises and the Media)*, Peter Lang Publishing, New York.
 - „Predsjednik Vlade: Hibridno medijsko djelovanje jedna od glavnih tema sastanka Istočnog partnerstva”, *Vlada RH* (24. XI. 2017.) <https://vlada.gov.hr/vijesti/predsjednik-vlade-hibridno-medijsko-djelovanje-jedna-od-glavnih-tema-sastanka-istocnog-partnerstva/22919>>, (28. II. 2018.).

- PYSMENSKYY, YEVHEN (2017) „The Phenomenon of Journalism-related Crimes Under the Circumstances of Hybrid War in Ukraine”, *Croatian International Relations Review - CIRRR*, Zagreb, god. XXIII, br. 80, str. 155 – 185.
- S. V., „Plenković o spornim ugovorima: 'Nalazimo se u hibridnom medijskom ratu u kojem sudjeluje mnogo aktera’”, *Dnevnik.hr*, (26. X. 2017.) <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/andrej-plenkovic-o-spornim-ugovorima-nalazimo-se-u-hibridnom-medijskom-ratu-u-kojem-sudjeluje-mnogo-aktera---493979.html>>, (28. II. 2018.).
- SCHILLEMANS, THOMAS (2014) „The hybrid media system: Politics and power”, *Public Administration*, Wiley, god. XCII, br. 4, str. 1106 – 1114.
- „Slovenija, Srbija i BiH već dulje vrijeme vode hibridni rat protiv Hrvatske“, *Večernji.hr* (28. XI. 2017) <<https://www.vecernji.hr/vijesti/hibridni-rat-slovenija-srbija-bosna-i-hercegovina-hrvatska-1210716>>, (28. II. 2018.).
- SNEGOVAYA, MARIA (2015) *Putin's Information Warfare in Ukraine*, Institute for the Study of War, Washington.
- ŠAGOLJ, ZORAN, „Stručnjak upozorava: Premijer je u pravu, protiv Hrvatske se vodi hibridni rat, a i slučaj Agrokor rezultat je takvih operacija. Evo što to točno znači i zašto smo na udaru”, *Slobodnadalmacija.hr*, (14. XI. 2017) <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/516839/strucnjak-upozorava-premier-je-u-pravu-protiv-hrvatske-se-vodi-hibridni-rat-a-i-slucaj-agrokor-rezultat-je-takvih-operacija-evo-sto-to-tocno-znaci-i-zasto-smo-na-udaru>>, (28. II. 2018.).
- „Što je to hibridni rat i vodi li se on u Hrvatskoj?“, *Večernji.hr* (27. XI. 2017) <<https://www.vecernji.hr/vijesti/sto-je-to-hibridni-rat-i-vodi-li-se-on-u-hrvatskoj-1210522>>, (28. II. 2018.).
- TÀRREGA, MARIOLA (2017) *The practice of political public relations in Catalonia and Scotland*, Queen Margaret University, Edinburgh.

-
- „U RH postoji Institut za istraživanje hibridnih sukoba”, *N1 Hrvatska* (02.12.2017.) <<http://hr.n1info.com/a264570/Vijesti/U-RH-postoji-Institut-za-istrazivanje-hibridnih-sukoba.html>>, (28. II. 2018.).
 - V. M. „Plenković posegnuo za ‘hibridnim ratom’: Stručnjak objašnjava o čemu je riječ”, *Tportal.hr* (27. X. 2017.) <<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/plenkovic-posegnuo-za-hibridnim-ratom-strucnjak-objasnjava-o-cemu-je-rijec-foto-20171027>>, (28. II. 2018.).
 - WATSON, JAMES – HILL ANNE (2012), *Dictionary of Media and Communication Studies*, Bloomsbury Academic, London.
 - ZEBIĆ, ENIS, „I Hrvatska meta hibridnog rata”, *Slobodna Evropa*, (24. XI. 2017) <https://www.slobodnaevropa.org/a/hrvatska-hibridni-rat/28875238.html>, (28. II. 2018.).