

UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIKA NA POSTUPANJE U IZVANREDNIM OKOLNOSTIMA

Influence of Cultural Differences on Acting in Emergencies

UDK 159.955:316.7

Pregledni članak

Review

Sažetak

Jedan od aspekata upravljanja brodom jest i prepoznavanje kulturoloških predispozicija u pojedinih članova posade. Temeljem toga, naime, upravljačkom timu broda moguće je unaprijed predvidjeti nečije postupke i ponašanje. Upravo izvanredne okolnosti na brodu razotkrivaju prikrivene i, na prvi pogled, neuočljive stavove i postupke pojedinih članova posade, a koji se temelje na njihovoj kulturološkoj pozadini. U ovom radu nastoje se prikazati opća načela postupanja u multikulturalnoj sredini, a koja se temelje na prepoznavanju bitnih karakteristika pojedinih kultura. Te bitne karakteristike jesu grupno i individualno vrednovanje i postupanje, i dolaze do izražaja u izvanrednim okolnostima. U zaključnom dijelu rada dane su opće kulturološke smjernice kao djelotvorne upute poradi međusobnog ispravnog razumijevanja i prihvaćanja, pa time i učinkovitoga djelovanja u izvanrednim okolnostima.

Summary

Recognizing cultural predispositions is an important aspect of ship management. It can enable the ship's managing team to predict future actions or behaviour of a person. The occurrence of emergencies aboard ships reveals hidden and at first glance unnoticeable attitudes and actions of individual crew members which are based on different cultural backgrounds. This paper is an attempt to present general principles of acting in multicultural environments. These principles are based on recognizing essential characteristics of different cultures. Such characteristics are group and individual assessment and acting which are manifested in emergencies. Finally, general cultural guidelines are suggested as a guide to correct mutual understanding and acceptance as cultural basis for efficient acting in emergencies.

* dr. sc. Toni Bielić, Pomorski fakultet u Splitu, Zrinsko-frankopanska 38, 21000 Split

1. Uvod

Introduction

Ako se kulturološke razlike iskazuju kao netolerantan ili spontano loš odnos pripadnika različitih kultura unutar grupe povezane zajedničkim radom, dolazi do stvaranja komunikacijske barijere. Brodska posada često je sastavljena od članova različitih nacionalnosti, i kao takva, zbog specifičnih radnih okolnosti, nužnih međusobnih različitosti i dugotrajnog boravka na brodu, kao izoliranom i psihički zahtjevnom radnom okolišu, izložena je iskušenjima zajedničkog rada i netolerancije.

Međusobne različitosti proizlaze iz raznovrsnih kulturnih navika i međusobno različite interpretacije tih istih navika. Iako među nacionalnostima najčešće postoji dobra namjera u međusobnom prihvaćanju, spontano pogrešno tumačenje navika, govora tijela, simbola, vjerskih načela i, na kraju, različiti govorni engleski jezik mogu dovesti do neučinkovitoga zajedničkog djelovanja. Zato, radi pravilnog razumijevanja kulturoloških utjecaja, komunikaciju treba razmatrati ne samo kao govornu izmjenu informacija već kao sveukupnost komunikacijskih odnosa. Osnovu tim odnosima čine kulturološke predispozicije s aspekta grupnoga i osobnog vrednovanja i postupanja.

2. Grupno i individualno vrednovanje i postupanje

Group and Individual Assessment and Acting

Većina zapadnih kultura orijentirana je prema pojedincu kao subjektu vrijednosti pa su zato i reagiranja svedena na pojedinca bez interakcije s ostalim pripadnicima iste kulturološke pozadine. Hofstede takav društveni okvir naziva individualističkim i definira ga kao „društveni okvir koji nije čvrsto isprepleten, a u kojem se od ljudi očekuje da vode brigu o osobnim interesima i

interesima svoje najbliže obitelji" (Robbins, 1992., 18.). Suprotno tome, grupno vrednovanje i, shodno tome, postupanje pojedinaca, prema Hofstedeu proizlaze iz orijentacije određenih istočnih kultura prema grupi kao uporištu osobne sigurnosti, stavova i općih vrijednosti. Hofstede takav kulturološki kod definira kolektivizmom „koji karakterizira čvrsto isprepleten društveni okvir u kojem ljudi očekuju od drugih u skupini, čiji su sastavni dio (kao što je to organizacija), da se brinu o njima i da ih zaštite kada su u nevolji“ (Robbins, 1992: ibidem).

Iz ovako definiranih odnosa nacionalnih kultura proizlaze i neki opći stavovi, vrijednosti i ponašanja pojedinaca različitih kultura koji, prema Kluckhohn-Strodtbeckovu okviru, imaju različitu predispoziciju u odnosu prema okruženju, vremenu, naravi ljudi, aktivnosti, odgovornosti i prostoru. Hofstede različitost stavova, ponašanja i vrijednosti osim kroz odnos individualizma i kolektivizma promatra još i kroz udaljenost od moći, izbjegavanje neizvjesnosti te muški nasuprot ženskom rodu. Međutim, potrebno je naglasiti da spomenuti okviri ne znače tipizaciju osobnosti pojedinaca u odnosu prema određenim kulturološkim karakteristikama. Jer, atribute osobnosti pojedinaca ne treba gledati s aspekta karakteristika nacionalnih kultura. Individualne varijacije unutar svake kulture su velike, i u tom smislu ne treba se spomenutim modelima općih stavova koristiti kao stereotipom za procjenu pojedinaca. Upravo suprotno, stavove, ponašanje i sustav vrijednosti pojedinaca različitih kultura na suvremenom brodu u odnosu na neke od spomenutih okvira treba promatrati s gledišta onih kohezijskih elemenata koji pridonose zajedništvu u radu heterogene posade.

3. Grupno vrednovanje i postupanje u okvirima vertikalnog ustroja

Group Assessment and Acting in Vertical Organizations

Promatranje kulturoloških razlika za potrebe ovog podnaslova temeljit će se na nekim od spomenutih okvira Kluckhohn-Strodtbecka i Hofstedeu te na karakterističnim stavovima, vrijednostima i ponašanjima s kulturološkog aspekta bitnima za postupanje i djelovanje pojedinaca u mogućim izvanrednim okolnostima, zbog toga što su „istraživanja pokazala da nacionalna kultura ima jači utjecaj na zaposlene nego što to ima kultura njihove radne organizacije“ (Robbins, 1992., 267.). Primjerice, filipinski drugi i treći časnik na brodu sa strogim vertikalnim ustrojem bit će pod većim utjecajem svoje kulture nego radne kulture vertikalnog ustroja. Prema Robbinsu (ib.) „to znači da je, bez obzira koliko je organizacijska kultura bitna za razumijevanje ponašanja ljudi na radu, nacionalna kultura još važnija“. Na osnovi takva zaključka, a polazeći od činjenice da jedna od kulturoloških komponenata filipinskih pomoraca jest nenaglašena inicijativa, sklad zajednice, izbjegavanje sukoba i želja za stalnošću i nepromjenjivošću – jasno je da će se drugi i treći časnik dobro uklopiti u spomenuti organizacijski okvir jer po svojim kulturološkim predispozicijama očekuju smjernice u svom djelovanju, ne vole sukobe mišljenja, i općenito poštuju one koji

imaju vlast („velika udaljenost od moći“ - prema Hofstedeu karakteristika je kolektivističkih kultura da poštuju one koji imaju vlast, društveni značaj ili formalnu važnost), što je u skladu s autokratskim stilom vođenja. To svakako ne znači da nijedan filipinski pomorac nema inicijativu, nego je to tendencija koja proizlazi iz njihove kulturološke sredine i u većini slučajeva dolazi do izražaja. S druge strane, promatrajući vertikalni organizacijski ustroj unutar kojega su zapovjednik i svi ostali časnici i članovi posade Filipinci, inicijativu i neovisno odlučivanje, kao nesvojstvene kulturološke komponente, imat će Filipinac zapovjednik dok će ostali pokazivati prije spomenute tendencije. Svakako da će takav zapovjednik morati nadvladati svoje sklonosti prema grupnim stavovima na osnovi svojih osobnih karakteristika. Prema tome, inicijativa i neovisno odlučivanje nisu kulturološki naznačene osobine Filipinaca, što ne znači da nema pojedinaca takvih osobina na osnovi kojih mogu nadvladati neke kulturološke sklonosti. Ovakve kulturološke pretpostavke općenito se odnose na većinu azijskih zemalja, kao, primjerice, Indoneziju, Kinu i Japan.

Zbog navedenih kulturoloških značajki djelovanje filipinskog zapovjednika i časnika u izvanrednim okolnostima u okvirima vertikalnog organizacijskog ustroja može biti usporeno jer takve okolnosti upućuju na nužnost brze prilagodbe, na brzo i samostalno donošenje odluka i inicijativu u definiranju problema i nalaženju rješenja. U kontekstu takvih okolnosti zapovjednik će se naći dosta osamljen i u sukobu s osobnim kulturološkim predispozicijama prihvaćanja nepromjenjivosti i stalnosti koje mora nadvladati zbog upravo suprotnih okolnosti. Mogućnost za sporo djelovanje zapovjednika i časnika može se prepoznati i iz sljedeće konstatacije: „Na temelju orijentacije društva prema aktivnosti, neke kulture naglašavaju rješavanje problema dok se druge usredotočuju na prihvaćanje situacija kakve jesu. Tajland i Indonezija su primjeri kultura koje spadaju u drugu kategoriju“ (Robbins, 1992., 84.). Što se tiče djelovanja samog zapovjednika, ono se može prepoznati iz sljedeće usporedbe u kontekstu menadžera: „Budući da menadžeri koji rješavaju probleme vjeruju da mogu i trebaju promijeniti situacije u vlastitu korist, američki menadžeri mogu identificirati problem kudikamo prije nego što će njihovi tajlandski ili indonezijski kolege izabrati da ga prepoznaju kao takvog“ (ibidem).

4. Grupno vrednovanje i postupanje u okvirima timskog rada

Group Assessment and Acting in Teams

Međutim, promatranje filipinskih pomoraca kao predstavnika kolektivističkih kultura samo u okvirima vertikalnog organizacijskog ustroja radi eksponiranja nekih kulturoloških predispozicija, ne bi bilo objektivno. Zato treba reći da, primjerice, socijalno ujedinjavanje i timski rad još konzistentnije upućuju na neke pozitivne kulturološke osobine. Prema Hofstedeu, kolektivističke kulture njeguju duh pripadnosti zajednici pri čemu su vrijednosti i težnje pojedinaca ujedno vrijednosti grupe, i obratno. Upravo te osobine snažno potiču suradnju

unutar tima, što je bitna komponenta kvalitete timskog rada. Tome treba dodati da se prema Kluckhohn-Strodtbecku takva društva usredotočuju na dugi rok u čekanju na rezultate napora pri uvođenju promjena. To je još jedna komponenta u prilog timskom radu koji ima svoje razvojne faze i zahtijeva određeno vrijeme sazrijevanja da bi optimalno djelovao. U kontekstu ovakvog organizacijskog ustroja i odgovor na izvanredne okolnosti bit će brži. Iako i tu djeluju navedene kulturološke prepreke brzom reagiranju, prednost u usporedbi s vertikalnim ujedinjavanjem stoji u činjenici da se filipinske posade timskom radu ne prilagođuju kao vertikalnom ustroju, nego slobodno pokazuju svoje kulturološke tendencije, čime, štoviše, unaprjeđuju timski rad. Prema tome, u izvanrednim okolnostima djelovanje tima bit će učinkovitije zbog istih organizacijsko-kulturoloških načela. To, drugim riječima, znači da će posada nesputano djelovati sa svojih kulturoloških osnova, čime se ostvaruje prednost u djelotvornosti u odnosu prema vertikalnom ustroju.

Iz navedenoga se može zaključiti da opisane kulturološke karakteristike mogu pozitivno utjecati na ustroj posade i u smislu prilagođivanja kod vertikalnog ustroja i u smislu poticaja razvoja pri socijalnom ujedinjavanju i timskom radu.

Osim ovih pozitivnih kulturoloških utjecaja spomenute kulture pokazuju i određene negativnosti. Primjerice, pogreška osobe koja je po svojem kulturnom naslijeđu sklonija grupi, dovodi do osjećaja gubitka vrijednosti, uzrokuje pasivnost i često ima neizravan utjecaj i prenošenje krivnje na čitavu skupinu istih pripadnika, što ne mora biti vidljivo odmah. Međutim, u nekoj izvanrednoj situaciji učinkovitost i voljni moment te grupe mogu biti značajno smanjeni. U iznimnim okolnostima grupa će se ograditi od pojedinca krivoga za pogrešku, i na taj način osloboditi kolektivne krivnje. Za pojedinca takve kulturne skupine to je često najteži oblik društvenog kažnjavanja, koji umanjuje njegovu radnu sposobnost i implicira čitav slijed događaja što se mogu nepovoljno odraziti na sigurnost broda i koordinaciju posade.

5. Individualno vrednovanje i postupanje u okvirima vertikalnog ustroja

Individual Assessment and Acting in Vertical Organizations

Promatrajući ponašanje, vrijednosti i stavove pripadnika individualističkih kultura u kontekstu utjecaja na rad brodske organizacije pod istim pretpostavkama kao i kod kolektivističkih kultura, može se utvrditi sljedeće:

Pri vertikalnom organizacijskom ustroju, primjerice, drugi i treći časnik engleske nacionalne kulture neće se lako prilagoditi radnoj okolini. Na prvi pogled to je proturječno engleskoj tradiciji temeljenoj na klasnim razlikama, aristokratskim načelima i, općenito, društvenoj hijerarhiji. Međutim, upravo takve kulture tijekom vremena razvile su mehanizme formaliziranja moći, tj. prema Hofstedeu, „malu udaljenost od moći“ što znači da

djelatnici nisu bojažljivi i u strahu od nadređenoga. Odnos s nadređenim zbog individualističkih sklonosti pokazuje tendenciju razmjene mišljenja umjesto pokornog slušanja. Paradoksalno je da društvo koje je u pomorstvu ustoličilo krutu hijerarhiju vlasti sada takvu hijerarhiju formalizira na osnovi stečenih kulturoloških obilježja egalitarizma, individualizma, inicijative i neovisnosti, tj. „male udaljenosti od moći“. Kulturološki fenomen „udaljenosti od moći“ objašnjava Robbins, pa kaže: „U zemljama s velikom udaljenošću od moći, poput Filipina, Venecuele i Indije, pretpostavljeni i podređeni smatraju zaobilaženje šefa neposluhom dok se u zemljama s malom udaljenošću od moći, poput Izraela i Danske, od zaposlenih očekuje da često zaobilaze svog šefa kako bi obavili svoj posao“ (Robbins, 1992., 166.).

Razrađujući dalje ovu tezu u kontekstu monolitne engleske posade na čelu sa zapovjednikom Englezom u okvirima vertikalnog ustroja, možemo očekivati sljedeće: Zapovjednik će primjenjivati autokratski stil upravljanja koji će, kao organizacijski oblik radne kulture, ostali časnici samo podnositi i smatrati ga sputavajućim za inicijativu i individualne težnje. Prema tome, takva radna sredina imat će obilježja organizacijske prisile u odnosu prema kulturološkim obilježjima pojedinaca. Zanimljivo je, međutim, da bi vertikalni ustroj s autokratskim zapovjednikom i upraviteljem bolje funkcionirao ako bi ostali časnici i posada bili pripadnici kulturološke skupine s obilježjima grupe, zbog toga što je „manipulativni ili autokratski stil vođenja kompatibilan s velikom udaljenošću od moći“ (Robbins, 1992., 150.). U izvanrednim okolnostima engleski zapovjednik i časnici, s obzirom na spomenute kulturološko-organizacijske nesukladnosti, mogu reagirati brzo, ali nejedinstveno zbog komunikacijske barijere uzrokovane mogućim suprotnim mišljenjima, i zato odvojenim inicijativama. Preveliko samopouzdanje koje također može biti posljedica izraženog individualizma u takvim okolnostima zna se očitovati neobjektivnošću i individualnim akcijama temeljenima na površnoj procjeni okolnosti.

6. Individualno vrednovanje i postupanje u okvirima timskog rada

Individual Assessment and Acting in Teams

S obzirom na socijalno ujedinjavanje i timski rad, individualističke kulture imaju istodobno i prednosti i mane. U tom smislu na brodu s engleskom posadom na kojem se uvodi timski rad mogu se očekivati dobri temelji zajedničke suradnje zbog potrebe iznošenja mišljenja i stavova te naglašene inicijative. Međutim, svaka od spomenutih karakteristika ima i svoje proturječje koje dolazi do izražaja u naglašenom individualizmu jer on vodi u egocentrizam i isključivost. Naime, u tom kontekstu iznošenje mišljenja može prijeći u osobno nadmetanje, stavovi u manje i više vrijedne, a inicijativa postati utakmicom za realizaciju osobnog osjećaja važnosti. Osim toga, individualističke kulture, prema Kluckhohn-Strodtbecku, koncentrirane su na sadašnjost i blisku budućnost s aspekta radnih rezultata. To u odnosu na vrijeme potrebno za promoviranje učinkovitosti, u zreloj fazi tima nije pogodna komponenta. U izvanrednim

okolnostima tim zato može djelovati jedinstveno, brzo i učinkovito ako su prevladane moguće kulturološke proturječnosti, ili neučinkovito ako do izražaja dođu negativne komponente.

7. Djelovanje heterogene posade u okvirima timskog rada

Heterogeneous Crew Acting in Teams

Navedene kulturološke utjecaje na rad brodske organizacije treba na kraju promotriti za timski rad kad su posade heterogene. S obzirom na dosadašnja razmatranja, nameće se logično povezivanje različitih, ali sukladnih kulturoloških skupina kao moguće optimalne socijalizacije članova posade čije će ukupne kulturološke predispozicije biti kompatibilne međusobno i u odnosu na radnu kulturu brodske organizacije. Pritom, timski rad sa svojim načelima predstavlja brodsku organizaciju. Ako u tom kontekstu promatramo upravljački tim kojemu su zapovjednik i vođa tima Englezi, upravitelj je stroja Danac a časnički kadar palube i stroja su Filipinci, scenarij bi mogao biti ovakav: zapovjednik i upravitelj, po svojim kulturološkim predispozicijama male udaljenosti od moći i sklonosti inicijativi i razmjeni mišljenja, trebali bi ostvariti dobru suradnju i timu dati potrebnu inicijativu i samostalnost. Prvi časnik palube, kao Filipinac, trebao bi se dobro uklopiti u timski rad koji naglašava uzajamnost, povjerenje i međusobnu skrb pojedinaca, što je kompatibilno s kulturološkim predispozicijama pripadanja skupini. Ostali filipinski časnici, zbog istorodnosti kulturoloških predispozicija i organizacijske kulture timskog rada mogli bi ostvariti visok stupanj suradnje i koordinacije u redovitim i izvanrednim okolnostima. U izvanrednim okolnostima ovakav tim ispunjava sve preduvjete učinkovitog djelovanja zbog podrške, potencijalne inicijative i brzog uvida u problem te zapovjednikova brzog donošenja odluka. Takve pretpostavke ispunjava i upravitelj, što na ostale članove tima djeluje poticajno, stvara osjećaj povjerenja i sigurnosti. Uigranost tima u ovakvom kulturološko-organizacijskom okružju pokazuje velike mogućnosti jer nema prepreke između kulturoloških predispozicija i organizacijskih pretpostavka. To znači da će u uvježbanom timu djelovanje s tehničkog gledišta biti brzo i komunikacijski učinkovito.

Na kraju, mogućnosti heterogenih skupina opisuje Robbins. S obzirom na to da je prije opisana posada upravo takva skupina, može se primijeniti sljedeća tvrdnja: „Kad je skupina heterogena s obzirom na osobnosti, mišljenja, sposobnosti, umijeća i gledišta, postoji veća vjerojatnost da će posjedovati svojstva potrebna za učinkovito dovršenje zadatka“ (Robbins, 1992., 107.).

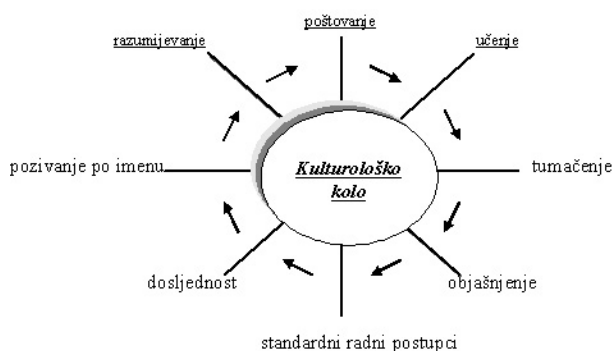
Međutim, učinkovita komunikacija između heterogenih kulturoloških skupina mora se temeljiti i na poštovanju različitosti podrijetla između pošiljatelja i primatelja. Što su veće te razlike, to su veće i razlike u značenjima koja se pridaju pojedinim riječima ili ponašanjima. „Ljudi iz različitih kultura vide, tumače i vrednuju stvari različito,

dosljedno tome djeluju i to na različit način.“ (Robbins, 1992., 129.)

8. Komunikacijske pretpostavke za upravljanje u uvjetima kulturoloških razlika

Communicative Prerequisites for Management of Culturally Heterogeneous Teams

Da bi se smanjile pogrešne percepcije, tumačenja i procjene, dadu se primijeniti pravila „kulturološkog kola“. Polazna pretpostavka realizacije pravila jest poštovanje, kao osnovni uvjet za uspješnu komunikaciju. Ostale komponente kulturološkog kola usmjeruju komunikaciju, čine je svrhovitom i uklanjaju mogućnost tumačenja na osnovi predrasuda. U tom smislu pravila kulturološkog kola međusobno su kružno povezana i omogućuju dinamičnu komunikaciju i kontinuirano praktično usavršavanje kulturoloških gledišta temeljem učenja, tumačenja, objašnjenja i razumijevanja.



Slika 1. Elementi kulturološkog kola

Fig 1. Elements of cultural circle

Izvor: SAS Bridge Resource Management – Workshop Leader's Guide

Source: SAS Bridge Resource Management – Workshop Leader's Guide

Poštovanje. Osnovna je komponenta za uspješnu komunikaciju. Bez poštovanja kulturološkog nasljeđa i običaja bilo koje skupine koja čini brodsku posadu, komunikacija neće ni započeti.

Učenje. U kulturološkom kolu ono je spoznajni element o tome što motivira ljude kao individualce i pripadnike određenih kultura. Aktivnim zapažanjem pronalaze se razlozi za nečije ponašanje, navike i reakcije i otkriva se govor tijela kao odgovor na stvarne događaje.

Tumačenje. Ono ima interkulturološku funkciju da povezuje i stvara dvosmjerne komunikacijske relacije između različitih kulturoloških skupina. Interaktivna

komunikacija postiže se kroz objašnjenje ili interpretaciju onih religijskih i običajnih elemenata koji omogućuju lakše razumijevanje i prihvaćanje različitih navika i običaja članova posade.

Objašnjenje. Sve planirane aktivnosti na brodu s višenacionalnom posadom treba objasniti jednostavno i jednostavnim jezikom, a poruke moraju biti jasne i nedvosmislene. Nakon objašnjenja treba provjeriti razumijevanje – zatvoren komunikacijski krug.

Standardni radni postupci. Standardni radni postupci (engl. *Standard Operational Procedures*) preko listâ provjere (engl. *check lists*) pojednostavnjuju komunikaciju i omogućuju da se izbjegne jezična barijera i nesporazum u planiranju i obavljanju rutinskih operacija na brodu. Učinkovito formirani standardni radni postupci i liste provjere uklonit će nepotrebnu komunikaciju i znatno pridonijeti sigurnosti.

Dosljednost. Učinkovito formirane stavove i način postupanja s višenacionalnom posadom treba dosljedno provoditi ne mijenjajući uspostavljenu komunikaciju i stil ponašanja koji je posada prihvatila. Svaka promjena u već ustaljenom komunikacijskom odnosu može dovesti do nesporazuma i nerazumijevanja. Stavove i način postupanja uvijek treba prilagoditi okolnostima, uočenom karakterističnom ponašanju, navikama i reakcijama određenih kulturoloških skupina. Dosljednost u tom smislu omogućuje motiviran rad posade i međusobno predvidive reakcije pri izvršenju poslova i nastanku određenih događaja.

Pozivanje po imenu. Familijarizacija tima ovisi o postignutoj suradnji i međusobnom povjerenju. Pozivanjem pojedinih članova posade po imenu uspostavlja se slobodnija komunikacija i jača se inicijativa, a time i motivacija. Razložno je ustanoviti koje kulture i pojedinci prihvaćaju takav način oslovljavanja i komunikacije. Upotreba imena pri oslovljavanju omogućit će bolju komunikaciju ako ne u svim, a ono u većini različitih kultura.

Razumijevanje. Kao sposobnost uviđanja, prosuđivanje i zaključivanje na temelju kulturoloških razlika, treba primijeniti taj stalni proces uzročno-posljedičnog promatranja odnosa i reakcija unutar multikulturalne zajednice na brodu, a pri donošenju zaključaka i postupaka poradi povećanja sigurnosti i poboljšanja odnosa.

9. Zaključak

Conclusion

Upravljanje u uvjetima kulturoloških razlika razvija se u svakodnevnoj komunikaciji a temelji se na prepoznavanju kulturoloških predispozicija. Na osnovi tog prepoznavanja razvijaju se i opće kulturološke smjernice koje se prevode u načela ponašanja i postupanja.

Takve smjernice podrazumijevaju sljedeće:

- pojedine članove posade ne treba promatrati uvijek na isti ili stereotipan način s obzirom na njihovo kulturološko podrijetlo, zbog širokih individualnih razlika među članovima posade bilo koje nacionalnosti; to, ukrajno, znači da osim kulturoloških predispozicija koje općenito opisuju pojedine članove posade specifičnoga kulturološkog zaleđa, njih treba prihvaćati i kao osobe s posebno izraženim stavovima i vrijednostima;

- s obzirom na izražene kulturološke i osobne različitosti ne smiju se očekivati međusobno isti kriteriji vrijednosti;

- u komunikaciji treba voditi računa o različitim religijskim načelima i kulturološkim navikama i o različitom govoru tijela; raznolikost religijskih postavka, kulturoloških navika i govora tijela zna dovesti do različitog tumačenja iste informacije, pa prema tome i do neusuglašenoga postupanja.

Praktičan vodič komunikacije i ponašanja u uvjetima kulturoloških razlika jest postupnik u obliku kulturološkog kola. Temeljem toga stvaraju se pozitivne navike, ravnoteža u odnosima, jasna komunikacija i mogućnost predviđanja reakcija pojedinaca u svakodnevnom komuniciranju i mogućim izvanrednim okolnostima. Jasni, prepoznatljivi i prihvaćeni međusobni odnosi u redovitim radnim uvjetima temelj su učinkovitom ponašanju i djelovanju u izvanrednim okolnostima.

Literatura

References

1. G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, McGraw Hill, 1995.
2. P. S. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate d.o.o., Zagreb, 1992.
3. *Bridge Resource Management (BRM)*, Workshop Leader's Guide, Edition 6, Scandinavian Flight Academy, 2000.
4. E. H. Schein, *Organization Culture and Leadership*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
5. J. Reason, *Human Error*, Cambridge University press, 1990.
6. T. Poole, P. Springett, *Understanding Human Behaviour in Emergencies*, A Manual for the Cruise & Ferry Sector, Odyssey Training Limited, Hampshire, England, 1998.

Rukopis primljen: 22.4.2004.