

ŽELIMIR KEŠETOVIĆ
Fakulteta bezbednosti
Beograd
SRĐAN MILAŠINOVIĆ
Kriminalističko-policijska akademija
Beograd
VLADIMIR NINKOVIĆ
Transkonflikt
Beograd

UDK 316.7:316.77
Monografska studija
Primitljen: 15.1.2011
Odobren: 16.2.2011

KULTURA I KRIZNO KOMUNICIRANJE

Sažetak: Krizno komuniciranje predstavlja značajan deo ukupnog kriznog menadžmenta. Pored operativnih napora na rešavanju same krize u fizičkom svetu posebno je važno upravljanje percepcijom samog događaja (engl. meaning making) u ciljnim skupinama (javnostima) putem kriznog komuniciranja. Pri tome se mora imati u vidu činjenica da značenje nije naprosto dato već da se ono konstituiše u samoj komunikaciji između pošiljaoca informacije i njenog primaoca. Važno je i ono šta se govori (emituje) i način na koji se to radi ali i karakteristike publike kojoj su poruke upućene. U tom smislu naročito je važno posedovati svest i znanje o kulturnim razlikama. Različiti „stilovi života” javnosti, odnosno organizaciona kultura i ponašanje, koje u velikoj meri utiču na kvalitet i karakteristike primanja i emitovanja informacija, takođe mogu predstavljati prepreku za uspešnu kriznu komunikaciju. Nevešto vođena krizna komunikacija koja ne vodi računa o kulturnim razlikama i značaju simbola i rituala, može ozbiljno pogoršati samu krizu. I obrnuto, poznavanje i uvažavanje kulturnih razlika može značajno pridoneti efikasnosti krizne komunikacije i ubrzati rešavanje krize.

Ključne reči: kriza, krizni menadžment, krizno komuniciranje, percepcija, kulturne razlike

Dvanaest karikatura od kojih većina predstavlja proroka Muhameda - objavljene su u danskim dnevničkim novinama *Jyllands-Posten* u septembru 2005. Na nekima od njih prorok je predstavljen kao terorista sa bombom skrivenom u turbanu. Karikature su preuzete kasnije u norveškom časopisu *Ma-*

gazinet, nemačkom *Di Veltu*, francuskom *Frans soar* i srpskom *Nacionalu*. Karikature su satirična ilustracija članka koji, između ostalog, govori o samocenzuri i slobodi govora. Članak je naglasio izjavu jednog danskog pisca da ne postoji ilustrator u Danskoj koji bi pristao nacrtati ilustracije u jednoj dečjoj knjizi o Muhamedu, osim anonimno. Nakon početnih oštrih reakcija danskih imama i protesta muslimanskih vernika u Danskoj, u roku od dva meseca protesti su se proširili na Pakistan, a ubrzo nakon toga u praktično svim muslimanskim zemljama došlo je do demonstracija. Objavljivanje ovih karikatura se pretvorilo u veliki međunarodni incident. Danska se našla u najvećoj spoljnopolitičkoj krizi nakon Drugog svetskog rata. (Nørby Bonde, 2007:36) Vlasnik francuskog „*Frans soar*” otpustio je glavnog urednika zbog objavljivanja karikatura. *Jiland posten* je poslao dva otvorena pisma muslimanima, u kojima objašnjava da ilustracija nije bila usmerena da uvredi iko-ga, i da žali zbog nastalih neprijatnosti.

Naizgled bezazlen povod, karikature sa prilično jasnim aluzijama na vezu islama i terorizma poslužio je kao okidač za prilično ozbiljnu krizu koja se iz Danske proširila u globalnu arenu. Takođe, na širem planu ponovo se aktualizovalo pitanje odnosa Zapada i islamskog sveta, odnosno pitanje sukoba civilizacija. Iako su postojali krizni preduslovi (porast nezaposlenosti i animoziteta prema stranim radnicima uopšte, a posebno prema onim iz islamskog kulturnog kruga, dodatno potenciran kulturnim razlikama) i sam povod je imao znatan krizni potencijal budući da je povredio jedan od najznačajnijih verskih simbola u islamu - proroka Muhameda.¹

Ova kriza koja je započeta na komunikacijsko-simboličkom nivou otvorila je i pitanje značaja svesti o kulturnim razlikama u transkulturnoj komunikaciji uopšte i, posebno, u kriznom komuniciranju. Ono je danas naročito važno budući da su moderna društva uglavnom multokulturalna, kao i s obzirom na to da većina kriza u današnjem povezanom svetu ima transnacionalnu dimenziju.

S druge strane, ne treba smetnuti sa uma da pripadnici iste kulture mogu pripadati raznim potkulturnim tipovima, po tipologiji Meri Daglas.² Od fataliste, preko egalitarjanca i individualiste, pa do hijerarhiste (neki autori bi tu uključili i petu podgrupu, „pustinjaka”) svi oni na različite načine tumače

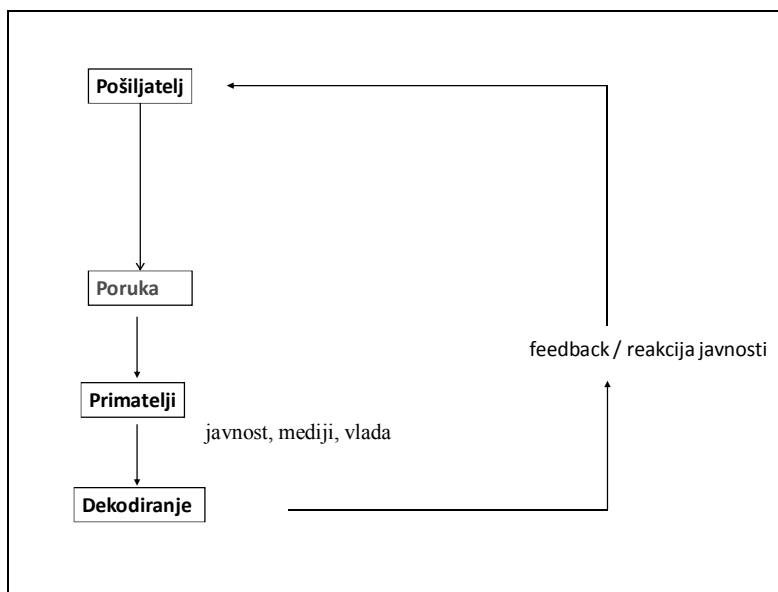
¹ Povreda simbola je ovdje bila višestruka. U islamu je zabranjeno crtanje likova ljudi i životinja općenito jer je to podražavanje akta Božijeg stvaranja, što je nedopušteno. Pogotovo je zabranjeno crtanje proroka koji je donio Božiju objavu. Bomba u turbanu predstavlja Muhameda kao teroristu i sugerira da je čitava islamska religija potencijalno teroristička, a svi vjernici teroristi.

² Više u Mary Douglas, *Risk and Culture*, University of California Press, London, 1990.

poruke i daju različite odgovore. Kada govorimo o tim pojmovima, najčešće imamo u vidu organizacionu i/ili bezbednosnu kulturu cele organizacije koju upravo specifične manjkavosti određenog potkulturnog tipa mogu sprečiti da uspešno obavi komunikaciju u uslovima krize.

Komuniciranje i kultura

Čovek je društveno biće i komunikacija s „bitnim drugim” je njegova temeljna pretpostavka. Komunikacija je omogućena simbolima, koje čovek, kao *animal symbolicum*, stvara. Tako se komuniciranje može odrediti kao posredna interakcija među jedinkama koja se ostvaruje znakovima, (Rot, 2004:12) ili, nešto šire, kao ljudska interakcija primarno društvenog značaja koja se ostvaruje razmenom informacija/poruka, neposredno ili posredstvom medija, u prostorno i vremenski određenom psihosocijalnom kontekstu, sa određenim trenutnim efektima i relativno trajnim društvenim posledicama.³ Komunikacioni proces pojednostavljeno se vidi na sledećoj shemi:



³ Miroljub Radojković i Mirko Miletić, *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stilos, Beograd, 2005.

Komunikacija predstavlja razmenu značenja i uključuje svako ponašanje koje drugo ljudsko biće percipira i interpretira. Ona uključuje slanje i verbalnih (reči) i neverbalnih (ton glasa, facijalna ekspresija, ponašanje i fizičko okruženje) poruka. Obuhvata kako poruke koje su poslate svesno, tako i one koje su poslate, a da pošiljalac toga uopšte nije svestan. Radi se, dakle, o složenom, višeslojnom dinamičnom procesu razmene značenja.

Kao što se vidi na slici svaka komunikacija ima pošiljaoca i primaoca poruke. Međutim, poslata i primljena poruka nikad nisu identične. Komunikacija je indirektna, ona je simboličko ponašanje. Ideje, osećaji i delovi informacija ne mogu biti komunicirani direktno već se pre komuniciranja moraju eksternalizovati, odnosno pretvoriti u simbole, to jest enkodirati. Da bi se poruka primila simboli se moraju dekodirati. Pošiljalac poruke mora svoje značenje enkodirati u obliku koji će primalac prepoznati i dekodirati. Prevođenje značenja u riječi i ponašanja (simbole) i iz njih ponovo u značenja zasnovano je na kulturnoj pozadini koja nije ista za svakog pojedinca. Što je veća razlika u kulturnoj pozadini između pošiljaoca i primaoca, verovatno je da će biti i veća razlika u značenjima koja se pridaju pojedinim rečima i ponašanjima.⁴

Komunikacija i kultura višestruko su povezane. Čovek se ne rađa s kulturom već je mora učiti putem procesa primarne i sekundarne socijalizacije koje su u biti komunikacija. Učenje jezika vlastite kulture je nužan preduslov za njeno usvajanje. Istovremeno jezik, ali i drugi oblici neverbalne komunikacije, simboli itd. sastavni su deo kulture. Takođe kulturnim normama oblikovane su i komunikacione situacije i međusobni odnosi učesnika komunikacijskog procesa. Dakle samo komuniciranje je kulturno uslovljeno.

Takođe, ono na šta je potrebno obratiti pažnju jeste organizaciona kultura stejkholdera kojima se poruka upućuje. Naime, po tipologiji Meri Douglas, kasnije razrađenoj u tekstovima Tompsona, Elisa i Vildavskog postoje „četiri stila života” baziranih na dimenzijama grupe/mreže određene kulture.⁵ Mreža podrazumeva jačinu uticaja pravila i normi na ljude, dok dimenzija grupe posmatra kulturu kroz prizmu pripadanja kolektivu ili individualizma. Dakle, po ovoj tipologiji četiri kulturna obrasca, „stila života”, u mnogome određuju odnos prema riziku, a samim tim i ponašanje u toku krize. Individualisti nisu ograničeni ni uključivanjem u grupu, niti dodeljenim ulogama, za njih je rizik uvek neka potencijalna dobit. Egalitaristi deluju u okviru jakih

⁴Adler, N. J. „Communicating across Cultural Barriers” in Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company. 1991, pp. 63-91.

⁵Videti: Thompson, M, Ellis,R.J., Wildavsky, A, Wildavsky, M. *Cultural Theory*. Boulder, CO: Westview Press, 1990.

grupnih granica sa minimalnom podređenošću, često naglašavaju rizike tehnološkog razvoja i ekonomskog rasta. Hijerarhisti su ograničeni jakim grupnim ograničenjima i obavezujućim instrukcijama. Rado prihvataju „ekspert-ske odluke” i podižu prihvatljivost rizika do visokih nivoa. Fatalisti se osećaju obaveznim da žive po striktnim instrukcijama, ali takođe da im je uskraćen pristup grupi. Oni nesvesno prihvataju rizike, iako je za njih percipirana mogućnost dobitka gotovo uvek ravna nuli.

Može se spekulirati da je američka kultura individualizma, oličena u idealu „self-made man”, prodrla duboko u pore skoro svih svetskih kultura, koja se, dakle sve više pomera ka levom donjem uglu grafikona, tj. niskih vrednosti kako mreže tako i grupe.

Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje je važan sastavni dio kriznog upravljanja. Naime, uporedo sa rešavanjem same krize u fizičkom svetu, razmenjuju se informacije i poduzimaju se mere za oblikovanje značenja koje krizni događaj ima u ciljnim skupinama javnosti. Dakle, upravljanje krizom i upravljanje komunikacijama povodom krize su paralelni procesi koji jedan drugoga mogu potpomagati i dopunjavati, ali i otežavati, ukoliko se komuniciranje ne vodi na pravi način. Kako navodi Coombs, termin krizno komuniciranje se upotrebljava u dva smisla: (1) krizna komunikacija kao informacija i (2) krizna komunikacija kao strategija.

Krizna komunikacija kao informacija odnosi se na potrebu za prikupljanjem i slanjem informacija tokom krize. Informacije se prikupljaju radi ispunjavanja praznine koju kriza izaziva i da bi se kriznom timu omogućilo da razume šta se događa i koje akcije treba preduzeti. Donošenje odluke tokom krize pretpostavlja pribavljanje informacija, kako bi odluke bile učinkovite. Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na korišćenje poruka kako bi se popravili odnosi sa stejkholderima. Ono što organizacija kaže i radi nakon krize i strategije kriznog odgovora utiče na odnose sa stejkholderima. Zato, krizni menadžer mora pažljivo konstruisati strategije odgovora nakon krize. Krizno komuniciranje je sastavni deo sve četiri faze krize: prevencije, pripremljenosti, odgovora i učenja. Stadijumi krize služe kao korisni okvir za usavršavanje kriznog komuniciranja. (Coombs 2005:221)

Za Božidara Novaka krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvata predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu na njih i rešavanje kriza i komuniciranje sa zainteresovanim i drugim javnostima organizacije, kao i postkrizno ocenjivanje preduzetih mera.

(Novak, 2001:207) I Ketlin Firn-Benks smatra da je krizno komuniciranje značajan deo procesa upravljanja krizama, a shvata ga kao verbalnu, vizuelnu ili pisanu interakciju, odnosno komuniciranje između organizacije i njenih javnosti (najčešće posredstvom masovnih medija) pre, za vreme i posle negativnog događaja. (Fearn-Banks, 2001:2)

U uslovima krize sposobnost za efektivno komuniciranje sa ključnim javnostima je od centralnog značaja. Šta treba da bude predmet komunikacije, ka kome je ona usmerena, ko je za nju zadužen, to su značajna pitanja za članove kriznog tima.

U pogledu realizacije kriznog komuniciranja Pauers i saradnici navode četiri značajna elementa:

- sposobnost uspostavljanja empatije prema javnosti
- stručnost i verodostojnost komunikatora saopštenja
- transparentnost, otvorenost i poštenje u davanju informacija, i
- posvećenost i dostupnost komunikatora saopštenja

Najznačajnija opšta pravila efektivnog kriznog komuniciranja odnose se na to da bi javnost trebalo prihvatiti kao partnera, poznavati potrebe javnosti i različitih masovnih medija i jasno, jednostavno, pravovremeno i verodostojno saopštavati informacije.

U razmatranju svrhe kriznog komuniciranja Bernštajn smatra da je ono usmereno na promenu svesti javnosti, veću učinkovitost mera koje se tiču upravljanja krizom, uspostavljanju verodostojnosti i ugleda organizacije, oblikovanju saučestvujuće i solidarne javnosti, te smanjenju nesigurnosti. U krizi koja uključuje i konfliktnost ili otvoreno neprijateljstvo, krizno komuniciranje pokušava i da neutralne subjekte preobrati u saveznike, da ohrabri i poveže saveznike i neutrališe protivnike.

U procesu kriznog komuniciranja može se javiti nekoliko grupa problema. Prvi sklop problema odnosi se na prikupljanje, selekciju, obradu i protok informacija. Naime, u kriznim situacijama se bitno menja uobičajeni protok informacija u organizaciji. Donosioci odluka postaju zatrpani informacijama i neophodna im je pomoć eksperata u njihovoj selekciji i propuštanju. Previše stručnjaka može dovesti do „sindroma vrataru” i zaustavljanju toka informacija. Pored toga u situaciji kad je informacija mnogo, a postoji vremenski pritisak, teško je razlučiti koje su one koje su zaista bitne. Akteri kriznog upravljanja moraju pravilno proceniti i potrebe javnosti za informacijama. Pojava krize u javnosti stvara informacijsku prazninu koja se mora popuniti brzo i sa preciznim informacijama. Usled toga oni moraju znati da izaberu informacije i da ih razvrstaju po značaju.

Postoje brojni primeri da su informacije, pre ili čak posle katastrofe bile odbačene u procesu filtriranja, zato što nisu bile u skladu sa obrascem normalne komunikacije za koju je sistem bio osposobljen. To se vrlo dobro vidi u situacijama u kojima je brza podela informacija na jednakim osnovama od esencijalne važnosti, a članovi organizacije pokazuju trend da se oslone na pravila organizacione hijerarhije da bi utvrdili koji od potencijalnih komunikacionih događaja ima prioritet. Takođe, prekid komunikacije leži u osnovi niza odluka koje su dovele do katastrofalnih otkazivanja složenog sistema. Među najčešće uočena ponašanja su ona kada se ne sluša, ne nudi povratna informacija, ne postavljaju se otvoreno pitanja, ograničava se obim informacija tako što se zanemaruju izvori informacija koji se smatraju potcenjenima, npr. od niže rangiranog osoblja. (Smallman, Weir, 1999:37)

Drugi skup ključnih problema odnosi se na otvorenost, legitimnost i verodostojnost. Niz autora je upozorio na „klopu verodostojnosti” u koju lako upadaju akteri kriznog upravljanja koji manipulišu informacijama.⁶

Najzad, različiti kulturni faktori mogu uzrokovati nesporazume u kriznom komuniciranju i umanjiti njegovu učinkovitost, ili čak i proizvesti efekte sasvim suprotne namerama kriznog komunikatora. Komunikacija, naime, ne mora nužno rezultirati u razumevanju. Međukulturna komunikacija uključuje i nesporazume uzrokovane pogrešnom percepcijom, pogrešnom interpretacijom i pogrešnom evaluacijom. Kada pošiljalac poruke potiče iz jedne, a primalac iz druge, šanse za tačno prenošenje poruke su male. (Adler, 1991:64)

Kulturni faktori i krizna komunikacija

Značenje u komunikaciji nije naprosto dato već se uvek stvara u interakciji između komunikatora i publike odnosno pošiljaoca i primaoca informacije u određenoj komunikacijskoj situaciji. Ono što pošiljalac poruke namerava postići u komunikacijskom procesu, ono što on formuliše kao poruku i ono što primalac dekodira mogu biti sasvim različita pa i suprotstavljena značenja. Ovo, naravno, važi i za komuniciranje u uslovima krize, s tim što su tada posledice ovakvih nesporazuma još daleko ozbiljnije. Komunikacijski nesporazum može biti uzrok krize, a može i pojačati sam intenzitet krize i produžiti njeno trajanje. Zato se u pripremi i realizovanju kriznog komuniciranja mora voditi računa o nizu pitanja a pre svega: ko govori i kome (kojoj ciljnoj grupi), kako je poruka kodirana, odnosno formulisana, i najzad, kakva je sama komunikacijska situacija u kojoj se komunikacijski proces odvija, pri čemu treba imati i neophodnu svest o kulturnim razlikama.

⁶ Kešetović, Ž, *Krizni menadžment*, Beograd, Fakultet bezbednosti/Službeni glasnik, 2008.

Upravo zbog multikulturalnosti publike kojoj su poruke u kriznoj situaciji namenjene, danas se sve više dovodi u pitanje ranije opšteprihvaćena teza o postojanju jednog jedinog glasnogovornika tokom krizne situacije.⁷ Laura Arpan analizirajući etničku pripadnost glasnogovornika i skupine kojoj se obraća, nalazi da „glasnogovornik drugačije etničke pripadnosti od one kojoj pripada publika, može biti dobro prihvaćen, ali pree izbora glasnogovornika treba voditi računa o snazi etničkog identiteta kod publike.”⁸ Stoga i postmoderno stajalište počinje s tezom o višeglasnoj diseminaciji kriznih informacija. U tom smislu Liza Tajler (2005) oštro kritikuje aktuelnu praksu u kriznom komuniciranju da se bude pošten i govori istina, tvrdeći da ove zapovesti „zapravo ne prepoznaju i ne uvažavaju ni ulogu komunikatora niti ulogu publike u konstituisanju značenja.” (Tyler, 2005:564) Koristeći postmoderno perspektivu, ona negira potrebu da se imaju pisani scenariji i komadni centri kao deo kriznog planiranja, ističući da su najvažnija pitanja `koji stejkholderi će verovatno biti najviše pogođeni i kako se njihove patnje mogu ublažiti. Ovo ne bi bio samo humaniji i etičniji odgovor od fokusiranja samo na ponovnu uspostavu kontrole, već takođe ima potencijal da smanji zakonsku odgovornost, a znatno može umanjiti i negativan publicitet.” (Tyler, 2005:569)

U praksi, dakle, često nemamo posla sa jednom uniformnom publikom već sa skupinama koje se razlikuju po nizu socio-kulturnih karakteristika, te su stoga odgovori (feedback) na jedinstvenu poruku različiti. Usled iznetog treba sa rezervom uzeti obrazac koji se na prvi pogled čini jednostavan, logičan i neupitan:



Naučnici koji su istraživali međukulturnu komunikaciju uočili su različitost pojedinih publika i identifikovali niz faktora koji na mikro i makro planu utiču na to kako kulturalno različite grupe šalju i primaju poruke i usled kojih se može izmeniti razumevanje krizne poruke. Njih ima veoma mnogo,

⁷ Ova se teza temelji na onome što Klopff naziva *projiciranjem kognitivnom sličnošću*, odnosno na vjerovanju da osoba sa kojom razgovaramo opaža, prosuđuje, razmišlja i rezonira na isti način kao i mi. Klopff, D.W. (1991 or 2000). *Intercultural encounters: The fundamentals of intercultural communication* (5th ed.). Engelwood, CO: Morton Publishing.

⁸ Arpan, L.M. „When in Rome? The effects of spokesperson ethnicity on audience evaluation of crisis communication”, *Journal of Business Communication*, 39 (3), 2002, pp 314-339.

ali u svrhi analize uticaja kulture na komunikaciju korisno može poslužiti klasifikacija koju je razvio Lari Sarbo stavljajući naglasak na:

- kodne sisteme,
- percepciju o odnosima i namerama,
- poznavanje i prihvatanje normativnih uverenja i vrednosti i
- pogled na svet.⁹

Kodni sistemi ili jezičke varijacije, odnosno različite faktori, pravila jezika i njegove alternativne funkcije, predstavljaju glavni izazov za efektivnu međukulturnu komunikaciju. Ting-Toomey¹⁰ i Fong¹¹ na tri načina razumeju kako kultura utiče na jezik i komunikaciju. Razvojni pristup fokusira se na to kako jezik utiče na način na koji ljudi misle. Interakcioni pristup utvrđuje kako komunikacioni stilovi i norme u različitim kulturama utiču na ljude u komunikaciji. Socijalno psihološki pristup istražuje izbor jezika u multijezičnom komunikacijskom kontekstu, pre svega upotrebe prvog odnosno drugog jezika u većinskim i manjinskim skupinama unutar zajednice.

Verbalni stil, zavisno od kulture, može biti direktan ili indirektan u zavisnosti od toga koliko govornik otkriva svoju nameru kroz eksplicitnu verbalnu komunikaciju. Stil može biti i detaljan, odnosno sažet zavisno od toga da li se koristi bogat ekspresivni jezik za komunikaciju poruke. Verbalni stil koji koristi „određene lingvističke alate da pojačaju osjećaj *ja* identiteta i verbalni kontekstualni stil koji se odnosi na određene lingvističke simbole za naglašavanje identiteta *uloge*. Konačno, instrumentalni u odnosu na afektivni stil karakteriše se kao *orijentisan na pošiljaoca* u odnosu na *orijentisan na primaoca* s obzirom na jezik koji se koristi.

Ilustrativan primer komunikacijskog nesporazuma u jednoj od najvećih kriza u istoriji, Drugom svetskom ratu, navodi Kaulin. On, naime, „tvrđi da za vreme pregovora o kapitulaciji Japana japanska reč „mokusatsu” nije bila tačno prevedena savezničkim komandantima; prevedena je kao „ignorirati” umesto njenog pravog značenja „uzdržati se od komentara”. Zbog toga su saveznički komandanti i političari shvatili da Japanci „ignorišu” njihove pred-

⁹ Sarbaugh, L. E. *Intercultural communication*. Rochelle Park, NJ: Hayden Book Company, Inc. 1979.

¹⁰ Ting-Toomey, S. „Language, communication, and culture”. In Stella Ting-Toomey and Felipe Korzenny (Eds.), *Language, communication, and culture* Newbury Park, CA: Sage. 1989, pp. 9-15.

¹¹ Fong, M. „The nexus of language, communication, and culture”. In Larry A. Samovar, Richard E. Porter, and Edwin R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (11th ed.). Belmont, CA: Thomson, Wadsworth. 2006, p. 214-221

loge, što je neposredno posle toga dovelo do upotrebe atomske bombe na Hirošimu i Nagasaki i do stupanja SSSR-a u rat s Japanom i do svih kasnijih posledica tih događaja.”¹²

Način na koji pojedinci *percipiraju svoje odnose* sa pripadnicima drugih kultura i korespondirajuća *namera* koju komunikatori demonstriraju, mogu uticati na to kako će poruka biti primljena. U tom smislu Hofstede je identifikovao četiri kulturna obrasca koji utiču na to kako pojedinci percipiraju jedni druge i odgovaraju na interkulturnu komunikaciju. Oni uključuju: distancu moći, individualizam prema kolektivizmu, izbegavanje neizvesnosti i maskulinitet prema feminitetu.¹³

Haris i Moran sugerišu da su *normativna verovanja i vrednosti* pod uticajem karakteristika kulture, pri čemu su za krizno komuniciranje posebno značajne: osećaj sopstva i prostora; hrana i navike vezane za ishranu; vrednosti i norme; verovanja i stavovi; mentalni proces i učenje, kao i radne navike. Svaka od ovih karakteristika može uticati na shvatanje i prihvatanje poruke u kriznim uslovima. Vrednosti i norme koje se odnose na sigurnost hrane se razlikuju pošto svaka kultura definiše način na koji se hrana izabira, priprema, aranžira i jede. Način na koji se pojedinci odnose prema vremenu takođe je kulturno uslovljen. Urgentna kriza u jednoj kulturi ne mora imati isti osećaj hitnosti u drugoj. Kulturne vrednosti i norme o prihvatljivom ponašanju takođe se razlikuju. Ukoliko, na primer, grupa veruje da natprirodna sila upravlja sudbinom, mere zaštite protiv kriza povezanih sa hranom mogu biti uzaludne. Način na koji pojedinci organizuju i procesuiraju informacije takođe odražava njihovu sposobnost da odgovore na stvarne, u odnosu na potencijalne pretnje njihovoj sigurnosti. Konačno, praktični značaj rada kojim se obezbeđuje život, otežava promene koje su nužno uslovljene kriznim okolnostima.¹⁴

U ozbiljnoj kriznoj situaciji loša komunikacija koja ne vodi računa o kulturnim razlikama može značajno pogoršati samu kriznu situaciju i rezultovati neuspehom kriznog menadžmenta. U tom smislu interesantan je primer predsednika SAD Bila Klintonu u slučaju bombardovanja kineske ambasade u Beogradu o kome govori Džeјms Henslin. Amerikanci se naime često, lako i jednostavno izvinjavaju. „Žao mi je” ili „izvinite” često su korišćene reči u svakodnevnom govoru. To nije slučaj kod Japanaca i Kineza kod kojih izvinjenje znači u određenom smislu gubljenje obraza. To je ozbiljna stvar koja pogađa njihov osećaj identiteta i razumevanja međusobnih odnosa. Izvinjenja

¹² Zvonarević, M. *Socijalna psihologija*, Zagreb, Školska knjiga, 1989.

¹³ Hofstede, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill. 1991

¹⁴ Harris P.R, Moran, R.T. *Managing cultural differences* (3rd ed.). Houston: Gulf, 1991.

se niti ne prihvataju lako. U Kini i Japanu izvinjenje podrazumeva tačno izgovorene reči, izrečene odgovarajućim tonom glasa, pa čak i u odgovarajućoj odeći. Kad su tokom vazdušne kampanje Amerikanci greškom bombardovali kinesku ambasadu u Beogradu, zamenivši je sa vojnim ciljem, predsednik Klinton se izvinio na televiziji. Kineski su se zvaničnici razbesneli na Klintonu a njihovi mediji su odbili emitovati Klintonovo izvinjenje, budući da je izrečeno u dvorištu kojom prilikom je predsednik na sebi imao polo majicu. (Henslin, 2003:42) Problem dakle nije bio ko govori (predsednik), niti toliko u tome šta govori (sama verbalna formulacija izvinjenja) već najpre u neverbalnom komuniciranju kojim je izvinjenje praćeno, odnosno u ekstralingvističkim neverbalnim simbolima (u prvom redu biranju mesta komunikacije i sportske odeće) koji su sasvim različito definisani u američkoj i kineskoj kulturi. Tu je ključ komunikacijsko kulturnog nesporazuma i neefektivnosti poruke. Ona ne samo da nije postigla svoj cilj - smirivanje krize, već je dodatno naljutila kineske zvaničnike i pojačala zategnutost u odnosima dveju zemalja.

Ukratko, što više krizni komunikator zna o normativnim verovanjima i vrednostima publike koja prima kriznu poruku, veća je šansa da se ova verovanja i vrednosti reflektuju u poruci i da ona bude učinkovitija.

Svetonazori odnosno različiti načini na koje ljudi opažaju svet i deluju u njemu dalje komplikuju međukulturnu komunikaciju. Percepcije o prirodi i smislu života, odnosima prema ljudima i kosmosu doprinose individualnom svetonadzoru. U kulturama za koje je karakterističan fatalizam smatra se da su krizne situacije izvan kontrole ljudi, dok druge grupe smatraju da su same gospodari svoje sudbine.¹⁵ Važna dimenzija su i religiozni odnosno duhovni aspekti kulture koji utiču na razumevanje poruka, a nikako ne treba zanemariti i sistem vrednosti i njihovu hijerarhiju, u okviru kojega su naročito bitni: način samoidentifikacije, uloga porodice, socijalna očekivanja, elementi ljudske prirode, odnos ljudi prema prirodi i uloga natprirodnog.¹⁶

Gudikunst i Ting-Tumi razvili su model za razumevanje uticaja kulturne različitosti na komuniciranje u interpersonalnom okruženju. U ovom modelu jezik, ekologija, istorija i komunikacija pogađaju sociokulturne varijable utičući na društvene kognitivne procese, situacione faktore, određujući dimenzije komunikacije i navike u ponašanju. Ovi elementi vode razumevanju namera, konačno određujući komunikaciju sa drugom osobom. Olakšavajući

¹⁵ Ishii, S, Klopff, D.W. & Cooke, P.A. „Our locus in the universe: World view and intercultural communication”. In L. E. Samovar, R. E. Porter, & E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (11th ed.) Belmont, CA: Thomson Wadsworth.2006, (pp. 32-38).

¹⁶ Condon, J, Yousef, F *An approach to intercultural communication*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill,1975.

uslovi koji direktno proističu iz situacionih faktora odlučujuće utiču na komunikaciju. Ovaj model je koristan za krizno komuniciranje u interkulturalnom kontekstu jer da bi se komunicirale krizne poruke efektivno sa publikama sa različitim kulturnim pozadinama, veća se pažnja mora posvetiti faktorima koji olakšavaju komunikaciju kao što su poznavanje socio-kulturnih varijabli od strane komunikatora.¹⁷

Organizaciona kultura i komunikacija tokom kriza

Ukoliko sa geopolitičke pređemo na organizacionu ravan, uočićemo vrlo sličnu situaciju: komunikacija je većim delom funkcija organizacione kulture. Priroda nekih kultura je takva da za rezultat imamo odbijanje informacija, tj. informacije se u procesu sistematskog filtriranja izbacuju u skladu sa pravilima i strukturom organizacione kulture.

Za razliku od fluidne razmene informacija u „normalnim” okolnostima, tokom kriza prenos podataka je obično mnogo brži i u intervalima, isprekidan. Zbog toga, akteri često obrađuju informaciju na način koji je prilično nedosledan, u nepravilnim intervalima, često se koristeći ad hok strukturama, pošto formalne strukture mogu propasti za vreme krize. Kao rezultat dramatičnih promena u procesu, akteri će ispoljiti tendenciju manje efikasnosti nego u „normalnoj” situaciji, tako što filtriranjem izbacuju previše relevantnih, a premalo irelevantnih informacija, što za posledicu ima ili zagušenje informacijama ili nedostatak informacija.

Tokom kriza, usled navedenog, dešavaju se kulturološke promene te hijerarhisti, egalitaristi i fatalisti pribegavaju ponašanju koje bi se moglo pre pripisati individualistima. Tokom kriznog događaja slamaју se grupne strukture, a često se ne može raditi „po knjizi”, već se mora improvizovati, što ne ide na ruku hijerarhistima.

Smolmen i Vir su u svojoj studiji o kulturnim promenama tokom kriza pokušali da objasne pomenuti fenomen pomoću modela dinamike fluida. Tzv. „viskozna” komunikacija odvija se na uređen način u kulturama koje su formalne, pri sporom tempu prenosa usled obavezujućih načela koja deluju u tim kulturama. „Fluidna” komunikacija je sušta suprotnost, tempo je brz i nije toliko uređen, te je svojstveniji neformalnijim i manje ograničenim kulturama. Međutim, kao što smo već napomenuli, u toku krize se ruše formalne strukture a komunikacioni protok se mora prilagoditi novonastaloj situaciji.

¹⁷ Gudykunst, W. B, Ting-Toomey, S, *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park: Sage.1988.

Usled toga, dolazi do opšte konvergencije ka individualizmu. (Smallman, Weir, 1999:38)

Organizaciono i društveno ponašanje se takođe može klasifikovati na sličan način:

1. Hijerarhijsku kulturu možemo povezati sa birokratskom organizacijom koja je prisutna u javnom sektoru, visoko centralizovanim poslovnim organizacijama, vojsci, policiji i kod nekih vidova transporta (vazdušni i pomorski). Struktura je formalizovana a komunikacije imaju spor i unapred utvrđen protok. Među društvima i kulturama, pod ovaj tip bismo mogli podvesti Japan.
2. Egalitistička kultura prisutna je u „timovima”, grupama jednakih profesionalaca. Tu postoje jaki sistemi neformalne komunikacije. Socijalne demokratije Zapadne Evrope tipičan su primer egalitarizma.
3. Fatalistička kultura javlja se u organizacijama u kojima je komunikacija među jednakima određena pripadnošću članova organizacije odeljenjima koja su rigidno odvojena i u kojima preovladava mentalitet „bunkera”. Na društvenom nivou, grubo govoreći, fatalizmom se prevashodno odlikuju islamske zemlje i Indija.
4. Individualistička kultura javlja se u modernim preduzetničkim organizacijama u kojima preovlađuju neformalne strukture i u okviru kojih je komunikacija relativno „fluidna”.¹⁸

Ukoliko želimo da na ovaj način klasifikujemo kulture određenih društava (što, naravno, treba uzeti sa rezervom) možemo reći da je hijerarhistička kultura svojstvena tradiciji Japana, socijalne demokratije razvijenih zemalja Evrope primer su egalitarizma, dok se fatalizmom odlikuju siromašna i nerazvijena društva, pre svega Afrike i Azije. Naravno, američki „mentalitet granice” i *Self-made man* ideal najbolje ilustruju kulturu individualizma. Pod uticajem globalizma ova kultura sve više se širi, tako da nisu retki pripadnici i organizacije čak i u najrigidnijim i najkonzervativnijim društvima koji su preuzeli ovaj obrazac ponašanja.

¹⁸ Mitsidis, C. „Security Culture in Greece and Serbia”, MSc thesis, University of Leicester, 2007.

Zaključak

U literaturi o kriznom komuniciranju pitanje njegovog funkcioniranja u multikulturnom okruženju relativno je zanemarivano, uprkos njegovom značaju. Komunikacija je uvek kulturno uslovljena, njeno značenje nije jednoznačno, već se konstituiše između pošiljaoca i primaoca informacija u određenoj komunikacionoj situaciji, pri čemu niz kulturno uslovljenih faktora utiče na način kodiranja i dekodiranja poruke i njenu (ne)učinkovitost. Ovo dobija na značaju u kriznim situacijama, a tim pre ukoliko postoje tenzije između pojedinih kulturnih skupina u jednom društvu. Takođe, poželjno je uočiti kom kulturnom obrascu, to jest životnom stilu (hijerarhisti, individualisti, egalitaristi, fatalisti) određena skupina ili organizacija pripada. Postoje tvrdnje da gotovo sve organizacije u kriznim okolnostima ipak konvergiraju ka individualističkom organizacionom ponašanju, najviše radi postizanja što „tečnije” komunikacije. U tom kontekstu važno je da ljudi koji komuniciraju u kriznim situacijama sa javnostima koje pripadaju različitim kulturama i kulturno strukturisanim organizacijama imaju neophodna znanja o kodnim sistemima, normativnim uverenjima i vrednostima i pogledu na svet onih kojima upućuju poruke. I ne samo da ih poznaju, nego i da ih respektuju i prihvataju kao jednako vredne. Da li će komunikaciju obavljati jedan ili više glasgovornika, onda je manje važno, tehničko pitanje.

Literatura:

1. Adler, N.J, (1991): „Communicating across Cultural Barriers” in Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company, pp. 63-91.
2. Condon, J., Fathi Y, (1975): *An approach to intercultural communication*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill.
3. Coombs, T, (1995): „Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies” in *Management Communication Quarterly*, Volume 8, pp. 447-476.
4. Douglas, M, (1990): *Risk and Culture*, University of California Press, London.
5. Falkheimer, J., Heide, M, (2006): „Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective” *Journal of contingencies and crisis management*, Volume 14 Number 2, June, pp. 181-189.
6. Fearn-Banks, K, (2001): *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.

7. Gudykunst, W.B. and Ting-Toomey, S, (1988): *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park: Sage.1988.
8. Harris, P.R, Moran, R.T, (1991): *Managing cultural differences* (3rd ed.). Houston: Gulf.
9. Heath, R.L. (Ed.), (2005): *Encyclopedia of Public Relations Vol. 2*. London, Sage Publications.
10. Henslin, J.M, (2003): *Sociology - A Down to Earth Approach*, Ablongman, Boston.
11. Kešetović, Ž, (2008): *Krizni menadžment*, Beograd, Fakultet bezbednosti/Službeni glasnik.
12. Klopff, D.W, (2000): *Intercultural encounters: The fundamentals of intercultural communication* (5th ed.). Engelwood, CO: Morton Publishing.
13. Kreč, D, Kračfeld R.S, Igeron L. B, (1962): *Pojedinac u društvu*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
14. Littlefield, R.S, (2006): „Rethinking the Single Spokesperson Model of Crisis Communication: Recognizing the Need to Address Multiple Publics”, Paper presented at the 2006 National Convention held in San Antonio, Texas. November 17.
15. Mitsidis, Charalambos, (2007): „Security Culture in Greece and Serbia”, MSc thesis, University of Leicester.
16. Nørby Bonde, B, (2007): „How 12 Cartoons of the Prophet Mohammed were Brought to Trigger an International Conflict”, *Nordicom Review* 28 1, pp. 33-48.
17. Radojković, M, Miletić M, (2005): *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stilos, Beograd.
18. Rot, N, (2004): *Znakovi i značenja*, Plato, Beograd.
19. Samovar, L.A, Porter, R.E, McDaniel, E.R. (Eds.), (2006): *Intercultural communication: A reader*, Belmont, CA: Thomson, Wadsworth.
20. Sarbaugh, L.E, (1979): *Intercultural communication*. Rochelle Park, NJ: Hayden Book Company, Inc.
21. Smallman, C, Weir D, (1999): „Communication and cultural distortion during crises” *Disaster Prevention and Management* 8(1), pp.32-41.
22. Thompson, M, Ellis, R.J, Wildavsky, A, Wildavsky, M, (1990): *Cultural Theory*. Boulder, CO: Westview Press.
23. Ting-Toomey, S, Korzenny, F, (Eds.), (1989): *Language, communication, and culture*. Newbury Park, CA: Sage.
24. Tyler, L, (2005) „Towards a postmodern understanding of crisis communication”. *Public Relations Review*, 31, pp.556-571.
25. Zvonarević, M, (1989): *Socijalna psihologija*, Zagreb, Školska knjiga, 1989.

Cultural differences and crisis communication

Summary: Crisis communication is important part of overall crisis management. Besides the operative efforts to resolve the crisis in physical world, managing perception of the event (meaning making) in target groups (publics) is of utmost importance. In that context it should be noted that meaning is not simply given, but constructed in communication between the sender of information and its receiver. Apart from the content of the message it is also important that attention is paid to the form and way of transmission as well as the cultural attributes of public. It is important that communicator is aware of cultural differences. Different "life styles" or manners of organizational culture and behavior, which significantly influence the quality and characteristics of sending and receiving information, can also impose a problem for a successful crisis communication. Unskillful crisis communication that neglects cultural differences and importance of symbols and rituals can seriously worsen the crisis itself, and vice versa: knowing and respecting cultural differences can improve efficiency of crisis communication and promote crisis solution.

Key words: crisis, crisis management, crisis communication, perception, cultural differences