



Разговаривая на моем языке

**По мере глобализации атомной промышленности
общение становится все большей проблемой.**

Серж Горлин

*“Здесь у вас – как в
Организации Объединенных
Наций!”*

- это восклицание стало привычным в офисах и на заводах всего мира. Сегодня компании, конкурирующие на глобальных рынках, стремятся заполучить самых талантливых сотрудников и местную компетенцию, используя международные, а не местные резервы рабочей силы. Этот переход к многонациональному персоналу облегчается в силу утверждения английского языка в качестве глобального общего языка, который, в отличие от предыдущих “мировых языков”, проник на все континенты и все уровни общества.

Атомная промышленность не явилась исключением в этой тенденции к интернационализации, несмотря на то, что ее корни во многих странах связаны с национальными военными программами. Способствующими этому факторами стали всемирная либерализация энергетических рынков и замедление развития ядерной энергетики в 1980-х и 1990-х годах после аварий на АЭС “Три-Майл Айленд” и на Чернобыльской АЭС. Сталкиваясь с экономическим давлением, компании уменьшают издержки, производя сокращение кадров и используя больше сотрудников, работающих по временным контрактам, как из своей страны, так и из-за рубежа. Необходимость рационализации также привела к волне слияний и приобретений ядерных компаний, начиная с конца 1990-х годов. Примером этого было поглощение компании “BNFL” (“Бритиш Ньюклар Фьюэлз”) компанией “Вестингауз электрик” в 1999 году, за которым годом позднее последовала покупка атомных предприятий компании “АББ” в Швеции, Германии, Франции и США.

В начале 2001 года компании «Фраматом» и «Сименс» объединили свои атомные предприятия во Франции, Германии и США, образовав компанию “Фраматом АНП”. Эта группа затем приобрела компанию «Дьюк инжиниринг энд сервисиз» в США в 2002 году.

Проблемы в многонациональной организации

Наряду с выгодами, достигаемыми при создании национально неоднородной организации, возникают также культурные и лингвистические проблемы. Они могут стать барьером для общения даже в такой космополитической и многоязычной организации, как МАГАТЭ. Благодаря плодотворным исследованиям таких специалистов организации, как Геерт Хофстеде, удалось точно определить влияние, которое культура может оказывать на поведение на рабочих местах. Например, то, в какой степени мы подчиняемся старшим сотрудникам, предпочитаем работать индивидуально или коллективно или допускаем неопределенность и неоднозначность, может сильно различаться в зависимости от нашего происхождения.

Эти исследования также показали, что неспособность адаптироваться к многокультурной среде путем отказа от догматических мнений или путем познания с целью понять факторы влияния, скрывающиеся за культурой других людей, может приводить к разочарованию и конфликту. Еще один недостаток многонациональной среды связан с необходимостью для некоторых сотрудников общаться не на своем родном языке, а, как правило, на английском языке. Несмотря на постоянное улучшение знания английского языка во всем мире, это влечет за собой рост возможности неправильного понимания, что подтверждается проведенным Международной организацией гражданской авиации (ИКАО) анализом инцидентов и аварий в гражданской авиации.

Преодоление лингвистических барьеров

Существует ряд апробированных программ обучения и услуг для организаций, стремящихся “выйти на глобальный



Слияние стилей

Конкретный пример 1: Слияние компаний «Фраматом» и «Сименс»

Слияние компаний «Фраматом» и «Сименс» в компанию «Фраматом АНП» является наглядным примером интеграции сотрудников двух культурно и лингвистически различающихся организаций.

Предшествующие слиянию компаний семинары-практикумы по формированию коллективов работников-носителей различных культур были сделаны частью подготовительных совещаний, на которых старшие руководители обеих компаний совместно обсуждали будущую структуру и управление новой компанией. Семинары-практикумы включали доклады специалистов по различным стилям управления и организационным подходам, действующим во французских и немецких компаниях; были предоставлены возможности изложения пристрастных представлений о национальном характере новых партнеров.

В рамках «нерабочих дней» с целью формирования международного коллектива, после слияния компаний для других сотрудников были также проведены семинары-практикумы с участием представителей различных культур. Поскольку рабочим языком новой компании стал английский, любым сотрудником, считавшим, что им необходимо улучшить знание этого языка, предлагались возможности его изучения.

Д-р Ральф Гюльднер, который во время слияния был руководителем предприятий компании «Сименс» по производству ядерного топлива, а теперь стал исполнительным вице-президентом филиала по ядерному топливу компании «Арева», подтверждает ценность подобной подготовки для успешного слияния компаний, вошедших в состав «Фраматом АНП».

Благодаря продуманной подготовке сотрудники были проинформированы о проблемах, с которыми они будут сталкиваться, таких, как большая длительность совещаний (из-за языковых трудностей) или французский стиль управления, при котором решения принимаются в верхних звеньях управленческой цепочки, что было необычно для немецких и американских коллег. Однако Гюльднер считает, что, возможно, все было бы иначе, если бы слияние не совпало с «ядерным возрождением». Если иссякают заказы и необходимо принимать решения в отношении излишков рабочей силы и закрытия предприятий, культурные различия могут обостряться.

уровень». Многие из них используются сегодняшними многонациональными ядерными организациями.

Межкультурная подготовка кадров может быть эффективным способом улучшения связей и общения в организациях, где преобладают культурные различия. Компетентность, которую это порождает, может также содействовать успешным деловым отношениям с зарубежными партнерами. Путем участия в учебных мероприятиях, предметных исследованиях и

реалистических ролевых играх проходящие подготовку специалисты узнают, как избежать этноцентрического мышления или стереотипного восприятия иностранцев. Кроме того, обучающиеся могут улучшить свою способность выявлять влияние культуры на поведение людей, что помогает преодолевать межкультурные барьеры. В целом инженеры весьма скептически относятся к такого рода обучению «навыкам приятного поведения» из-за отсутствия в нем научной основы; и все же предприниматели сегодня на постоянной основе используют межкультурную подготовку кадров в рамках используемой ими стратегии достижения успеха в деловой деятельности за рубежом или создания зарубежных филиалов.

Обучение языкам может стать еще одной эффективной инвестицией для компании, и не в самую последнюю очередь потому, что изучение языков помогает достижению большей культурной информированности и заставляет нас понимать проблемы общения на чужом языке. Курсы могут проводиться самым различным образом: с перерывами или интенсивно; с прямым общением или по телефону; индивидуально или в группах; в качестве курсов по развитию определенных навыков, например, ораторского искусства или письменного изложения. Поскольку специалисты сочетают учебу с активной работой, предполагается, что итоги этого обучения не могут быть слишком амбициозными; ведь цель - хорошее «рабочее владение» иностранным языком, а не билингвизм. Курсы изучения языка по специальной программе, которые становятся стандартной формой подготовки, могут обеспечить получение этих знаний в более сжатые сроки, знакомя обучающихся с формулировками, используемыми в конкретных ситуациях, таких, как совещания и презентации, и с соответствующей специальной терминологией.

Новый способ облегчения общения в условиях лингвистических барьеров состоит в том, чтобы обучить носителей языка делать свою речь более понятной тем партнерам, для которых данный язык не является родным. Как известно каждому, кто работал в многонациональной организации, сотрудники, для которых рабочий язык организации является родным, постепенно начинают говорить более медленно и отчетливо, заменяя идиомы и фразовые глаголы стандартными выражениями, с тем чтобы не повторять сказанное. Прикладной лингвист Дэвид Крайстал уподобил этот процесс достижению двуязычности в собственном языке; иными словами, использованию повседневному языку при общении с носителями языка и контролируемого языка с теми, для кого он не является родным. Семинары-практикумы по обучению могут помочь носителям языка научиться в большей степени ощущать язык, которым они пользуются, помогая ускорить переход к «билингвизму».

В случае отсутствия общей лингвистической основы организации могут прибегать к услугам профессиональных письменных и устных переводчиков. Их услуги особенно рекомендуется использовать тогда, когда требуется высокий уровень точности при любом общении. Как известно, устные переводчики также улучшают качество таких деловых взаимодействий, как переговоры или посещения предприятий, благодаря способности сглаживать культурные различия между сторонами. Однако поскольку профессиональные услуги по письменному и устному переводу стоят дорого, организации подвергаются искушению как-нибудь «обойтись», полагаясь на знающих иностранные языки



штатных сотрудников. Недостатки этого подхода были подтверждены во время проведенного недавно ВАО АЭС (Всемирной ассоциацией организаций, эксплуатирующих АЭС) независимого авторитетного рассмотрения на АЭС «Гольфек» во Франции. Там координатор проекта посчитал, что он сможет напрямую общаться с инженерами, прибывшими с визитом. Однако во время обсуждений ему стало ясно, что он не может понять диалект, на котором говорили некоторые из этих инженеров, и не привык так долго говорить по-английски.

Дальнейшая глобализация

В условиях, когда экономическое давление приводит к глобализации атомной промышленности и когда звучат энергичные призывы к интернационализации некоторых чувствительных с точки зрения распространения установок топливного цикла, компетенция в вопросах многокультурности и владение английским языком станут теперь навсегда важными для руководителей и инженеров на ядерных установках. Это связано с экономическим давлением, форсирующим глобализацию атомной промышленности, и мощной пропагандой интернационализации некоторых чувствительных с точки зрения распространения установок топливного цикла.

Те, кто работает в международных организациях, иногда забывают, что такие компетентные знания все еще не являются стандартом в промышленности и их трудно получить, работая на изолированной ядерной установке, удаленной от многокультурных городских центров. Эти знания станут более широко распространенными, поскольку английский язык, наряду с умением считать и грамотностью, занимает все более важное место в качестве основной дисциплины в системах образования, а поездки за рубеж и миграция становятся обычным делом. Тем временем чрезвычайно важно, чтобы службы управления кадровыми ресурсами предлагали соответствующую подготовку и чтобы, при необходимости, было обеспечено предоставление профессиональных услуг по устному и письменному переводу.

Хорошим способом повышения компетентности будущих и нынешних руководителей в межкультурных вопросах и получения в то же время информации относительно различных аспектов ядерной энергии является участие в одной из программ Всемирного ядерного университета (ВЯУ). Например, на шестинедельную учебу в Летний институт (ЛИ) в Тэдждоне, Южная Корея в июле-августе 2007 года приедут более ста молодых специалистов и аспирантов в ядерной области из 35 стран. Они пополнят ряды 163 «стажеров» ВЯУ из 40 стран, которые обучались в прошлые годы в институтах в Айдахо-Фолс и Стокгольме. Программа летних институтов ВЯУ включает лекции ведущих мировых экспертов из МАГАТЭ и промышленности наряду с работой над интересными заданиями по развитию навыков руководства и техническими экскурсиями.

Другие мероприятия, организуемые Координационным центром ВЯУ в Лондоне в 2007 и 2008 годах, также рассчитаны на участие самых различных стажеров, как из развитых, так и из развивающихся стран. В их число входят форумы для лиц, определяющих политику в ядерной области, и научных консультантов и вводные курсы для руководителей из других областей, начинающих работать в атомной промышленности.

Серж Горлин - автор и аналитик во Всемирной ядерной ассоциации в Лондоне и автор книги «Ядерный английский язык, лингвистические навыки для промышленности в эпоху глобализации» (издательство ВЯУ) - первого учебника для работников ядерной отрасли, изучающих английский язык.

Адрес эл. почты: gorlin@world-nuclear.org

Уроки останова

Конкретный пример 2: АЭС «Сайзуэлл»

Внезапный вынужденный останов энергоблока В на АЭС в Сайзуэлле, Соединенное Королевство, в мае 2001 года позволил высветить проблемы глобализации, которые могут возникнуть в случае совместной работы над проектом специалистов разных национальностей.

Останов произошел вскоре после того, как новый консорциум под названием FMA, состоящий из двух английских компаний и французской международной корпорации, выиграл контракт на работы по проведению технического обслуживания и перегрузки топлива на АЭС в Сайзуэлле. Для выполнения работы, включавшей удаление заклинившего штифта в корпусе ядерного реактора и ремонт фланца и крепежного кольца корпуса реактора, была создана небольшая бригада специалистов, состоявшая из англичан и французов.

Довольно быстро руководителю работ на площадке компании FMA стало ясно, что в его бригаде возникли значительные проблемы, связанные с различием языков и культур. Во-первых, в компании было мало владеющих двумя языками штатных сотрудников, и направить в каждую бригаду по такому сотруднику не представлялось возможным. Это вызвало проблему с обеспечением техники безопасности для бригад, состоящих только из французов и работающих в активных зонах, где они должны были понимать объявления, передаваемые по системе громкой связи.

Лингвистические проблемы дополнительно усугубляло то, что работники-французы не привыкли к методам работы, действовавшим на британской площадке, или к иным системам обеспечения качества; это приводило к чувству разочарования и отсутствию общего духа товарищества.

Руководителем работ на площадке были приняты немедленные меры и созвано общее собрание, на котором он разъяснил предъявляемые требования в плане обеспечения безопасности, информирования о проблемах, общения и уважения культурных обычаев других. После этого к каждой французской бригаде был прикреплен один англоязычный сотрудник, задача которого состояла в том, чтобы в случае передачи по системе громкой связи касающихся их объявлений посредством заранее оговоренных подаваемых руками сигналов предупреждать работников об опасности.

Годом позднее уроки, извлеченные из этого случая вынужденного останова, были использованы в связи с намного более крупным плановым остановом для перегрузки топлива и проведения технического обслуживания. Заблаговременно до останова весь персонал FMA, работающий по проекту, был ознакомлен с всеобъемлющей вводной программой; в нее были включены элементы информирования о культурных обычаях и обеспечения эффективного общения.

С точки зрения эксплуатации и безопасности оба останова были проведены весьма успешно. Однако руководитель работ на площадке в своем докладе признает, что в смешанных бригадах было трудно добиться взаимопонимания из-за языковых барьеров, а также в силу различия принятых в компании и национальных культурных традиций.