

كل يتحدث بلغته

كلما اتجهت الصناعة النووية نحو العالمية أصبح التواصل تحدياً أكبر

بقلم: سيرج جورلين

"الوضع هنا مثل الأمم المتحدة"

والولايات المتحدة لتكونا شركة فراماتوم إيه إن بي (Framatome ANP). ثم قامت المجموعة بضم شركة ديوك للهندسة والخدمات بالولايات المتحدة الأمريكية (Duke Engineering and Services) في عام 2002.

التحديات داخل منظمة متعددة الجنسيات

إن المزايا المتلازمة مع إنشاء منظمة تقوم على تنوع الجنسيات تتطلب كذلك على تحديات ثقافية ولغوية. ويمكن لهذه التحديات أن تعوق التواصل حتى في منظمة عالمية متعددة اللغات مثل الوكالة الدولية للطاقة الذرية. ويرجع الفضل في توثيق أثر اختلاف الثقافة على السلوك داخل مكان العمل إلى بحوث أصيلة قام بها اختصاصيون في العمل المنظمي مثل السيد جيرت هوفستيد حيث تطرق البحث إلى مسائل منها على سبيل المثال: إلى أي درجة ندعن إلى رؤسائنا، والمفاهيم المتعلقة بتفضيل العمل الفردي أو العمل الجماعي، والقدرة على التسامح فيما يتعلق بالأمور التي يكتنفها الالتباس والغموض. وكل ذلك يختلف اختلافاً كبيراً مع تنوع الثقافات.

ويوضح هذا البحث أيضاً أن القصور في التكيف مع البيئة متعددة الثقافات — من خلال التغاضي عن الآراء المتعسفة — أو عدم تفهم المؤثرات التي تكمن وراء ثقافة الآخر، قد يؤدي إلى الإحباط والصدام. وتعد حاجة بعض العاملين للتواصل بلغة أخرى غير لغتهم الأم — وهي الإنجليزية بالطبع — من العيوب الأخرى للعمل في بيئة متعددة الجنسيات. وبالرغم من التحسن المستمر لمستوى تعلم مهارات الإنجليزية في جميع أنحاء العالم إلا أن التعامل بالإنجليزية يستتبع زيادة احتمالات عدم التواصل وهذه حقيقة أكدتها المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO) في تحليل لحوادث الطيران المدني.

أصبح هذا الشعار متداولاً في كل المكاتب والمصانع في جميع أنحاء العالم. وتبحث الشركات المتنافسة في السوق العالمي حالياً عن العاملين الأكثر خبرة وموهبة ودراية بالظروف المحلية، وذلك في سوق العمل الدولي أكثر منها في سوق العمل المحلي. إن ظهور اللغة الإنجليزية كلغة عالمية يعتبر من العوامل التي ساهمت في هذا التحول إلى توظيف عاملين متعددي الجنسيات نظراً لانتشارها في جميع القارات وعلى كافة مستويات المجتمع وذلك بخلاف لغات العالم السابقة.

لم تكن الصناعة النووية استثناءً فيما يتعلق بالاتجاه نحو التدويل بالرغم من وجود أصول لهذه الصناعة في العديد من البرامج العسكرية الوطنية. يعتبر تحرير سوق الطاقة على المستوى العالمي وببطء التقدم في مجال القوى النووية خلال ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي بعد حادثي ثري ماييل/إيلاند وتشيرنوبيل، من العوامل التي ساهمت في التحول إلى هذا الاتجاه. ولمواجهة الضغوط الاقتصادية تلجأ الشركات إلى تقليص التكاليف من خلال خفض قوة العمل وتوظيف العمالة بنظام العقود سواء كان ذلك من سوق العمل المحلي أو العالمي. كما أن الحاجة إلى الترشيد نتج عنها طوفان من عمليات دمج وامتلاك الشركات النووية بدءاً من أواخر تسعينيات القرن الماضي، وأمثلة ذلك شركة الوقود النووي البريطانية المحدودة (BNFL) التي ضمت إليها شركة ويستنجهاوس إلكترونيك (Westinghouse Electric) في عام 1999 ثم تبع ذلك شراء كافة أعمال شركة (ABB) النووية في كل من السويد وألمانيا وفرنسا والولايات المتحدة وذلك بعد مرور عام.

ومع بداية عام 2001 قامت شركتا فراماتوم وسيمنز (Framatome & Siemens) بدمج عملياتهما النووية في فرنسا وألمانيا



أساليب الدمج

دراسة حالة 1 : دمج فراماتوم/ سيمنز

يمثل دمج شركة فراماتوم/ سيمنز (Framatome / Siemens) لتصبحا فراماتوم إيه. إن. بي (Framatome ANP) دراسة حالة جيدة لكيفية تكامل مجموعتي عمل من منظمين مختلفين ثقافياً ولغوياً.

فقد نُظمت ورش عمل قبل الاندماج حول بناء فريق عمل مختلف الثقافات" وكانت جزءاً أساسياً من الاجتماعات التي يتقابل فيها كبار المديرين من كلتا الشركتين لمناقشة البناء المستقبلي للشركة الجديدة وكيفية إدارتها. وانطوت ورش العمل على محاضرات قدمها اختصاصيون في مختلف أساليب الإدارة والمقاربات التنظيمية السائدة في الشركتين الفرنسية والألمانية. وقد أتاح ذلك الفرص لعرض تصوراتهم عن السمات الوطنية للشركاء الجدد.

كانت عقدت ورش العمل حول التكيف مع التنوع الثقافي بعد الاندماج لمجموعة أخرى من العاملين باستمرار كجزء من بناء فريق عمل للمهام الخارجية الدولية. ونظراً لأنّ الإنجليزية ستكون اللغة السائدة في الشركة الجديدة فقد عقدت دورات لتعليم الإنجليزية للعاملين الذين يشعرون بحاجة إلى تحسين مهاراتهم اللغوية.

ويشهد دكتور رالف جيلنبر الذي كان رئيساً لعمليات الوقود النووي بشركة سيمنز (Siemens) وقت الاندماج والذي يعمل الآن في وظيفة النائب التنفيذي لرئيس قسم الوقود بشركة أريفا (Areva) للوقود النووي أنّ التدريب كان له قيمة كبيرة في مساعدة الشريكين فراماتوم إيه. إن. بي (Framatome ANP) على الاندماج الناجح.

ساعدت الأنشطة المبتكرة العاملين على إدراك التحديات التي قد يواجهونها مثل الاجتماعات المطولة (نظراً للصعوبات اللغوية) أو الأسلوب الفرنسي في الإدارة بشأن اتخاذ القرارات والذي كان غير مألوف بالنسبة إلى زملائهم الألمان والأمريكيين. ويعتقد الدكتور جيلنبر أنّه كان من الممكن أن يختلف مسار الأمور إذا لم تتزامن عملية الدمج مع النهضة النووية. فإذا ما توقفت أوامر التوريد لإنشاء المحطات النووية وكانت هناك حاجة لاتخاذ قرارات بشأن إضافة احتياطي للنظم والمعدات وإغلاق المحطات فإنّ الاختلافات الثقافية ربما كانت ستظهر بوضوح.

تخطي الحواجز اللغوية

هناك عدد من برامج التدريب والخدمات الفعالة تتخذها المنظمات التي تتطلع نحو العالمية. وتستخدم المنظمات النووية متعددة الجنسيات معظم هذه البرامج في الوقت الحالي.

ويمكن أن يكون التدريب على التكيف مع التنوع الثقافي فعالاً في إيجاد علاقة أفضل وتواصل في المنظمات التي تسود فيها تلك الاختلافات الثقافية. إنّ المنافسة التي يحدثها التنوع الثقافي يمكن أن تشجع على إقامة علاقات عمل ناجحة بين الشركاء عبر أنحاء العالم. ومن خلال الممارسات ودراسات الحالة

وأداء الوظائف بواقعية يتعلم المتدربون كيفية تجنب التفكير العرقي أو التقولب كأجانب. ويستطيع المتدربون أيضاً تحسين قدراتهم على فهم التأثيرات الثقافية على سلوك الآخرين مما يساعدهم على تخطي حواجز الاختلاف الثقافي. وبشكل عام يتشكك المهندسون في هذا النوع من التدريب على "المهارات الناعمة" وذلك لافتقارها إلى الأساس العلمي، ومع ذلك فإنّ شركات الأعمال تستخدم التدريب متداخل الثقافات بشكل روتيني كجزء من استراتيجيتها لكسب مجالات عمل عبر أنحاء العالم أو لإنشاء مكاتب خارجية لها.

ويعتبر التدريب على اكتساب مهارات اللغة استثماراً مجدياً لأي شركة نظراً لأنّ تعلم اللغات يساعد كثيراً على تنمية وعي ثقافي أكبر ويجعلنا متفهمين لمشكلات التواصل بلغة أخرى. ويمكن أن تعقد دورات تدريبية بأشكال متعددة، مثل أن تكون منقطعة أو مكثفة، وجهاً لوجه أو عبر الهاتف، بين شخص وشخص أو مجموعة، أو دورات تركز على مهارات معينة مثل التحدث أو الكتابة. ونظراً لأنّ المهنيين يجمعون بين أعباء التعلم ومشاكل العمل فمن المتوقع ألا تكون نتائج التعلم طموحة للغاية بل لعل الهدف منها هو اكتساب "معرفة عملية" جيدة أكثر من كونها إتقان التحدث بلغتين. إنّ دورات اكتساب المهارات اللغوية المعدة لهذا الهدف والتي أصبحت منتجات معيارية للتدريب يمكن أن توفر هذه المعرفة في وقت أقل، وذلك من خلال تعريف المتدربين باللغة المستخدمة في المواقف العملية المهنية مثل الاجتماعات والعروض التقديمية والمصطلحات الخاصة التي تستخدم في مجال عملهم.

هناك طريقة جديدة لتخطي حواجز التواصل اللغوي ألا وهي تدريب الناطقين بلغتهم الوطنية لجعل لغتهم أكثر وضوحاً بالنسبة إلى غير الناطقين بها. وكما هو معروف لأي شخص يعمل في منظمة متعددة الجنسيات أنّ المتحدثين باللغة الوطنية السائدة في المنظمة يتعلمون كيفية التحدث بأسلوب أبسط وبنطق أوضح وباستخدام اللغة الفصحى بدلاً من الاصطلاحات وشبه الجملة الفعلية وذلك لتجنب الإعادة والتكرار. يشبه دافيد كرسنال - متخصص لغويات - هذه العملية كأن يصبح الشخص ثنائي اللغة شديد التأثير بلغته الوطنية، وذلك بمعنى التحدث بلغة الحياة اليومية مع أقرانه من المتحدثين الوطنيين، وأن يتحدث باللغة الفصحى مع أقرانه من المتحدثين الأجانب. ويمكن أن تساعد ورش العمل التدريبية المتحدثين الأصليين ليصبحوا أكثر وعياً باللغة التي يستخدمونها، و أيضاً تساعد في سرعة التحول إلى "ثنائية اللغة".

عندما لا تتوفر المساحة اللغوية المشتركة، يمكن للمنظمات أن تستعين بمرجمين محترفين - تحريريين وفوريين - ويوصي بذلك خاصة إذا تطلب التواصل درجة عالية من الدقة. ومن المعروف أيضاً أنّ المترجمين يضيفون قيمة للتفاعل في مجال الأعمال وخاصة في المفاوضات أو أثناء الجولات داخل الموقع. نظراً لقدرتهم على مد جسور ثقافي بين الأطراف. ومع ذلك فإنّ هناك اتجاهاً لدى المنظمات لتقليل الاعتماد على خدمات المترجمين المحترفين نظراً لارتفاع تكلفتها وتستهيئ عن ذلك بالاعتماد على أعضاء من العاملين بها من أصحاب المهارات اللغوية. وظهرت عيوب هذه المقاربة من خلال الدراسة



الدروس المستفادة من إيقاف تشغيل محطة نووية دراسة حالة 2: محطة سايز ويل النووية

ساعد الإيقاف الإجباري غير المتوقع لمحطة سايز ويل بي (Sizoewell B) النووية في المملكة المتحدة في مايو/أيار 2001 على إبراز قضايا العولمة التي يمكن أن تثار عندما يشترك فريق من جنسيتين مختلفتين للعمل معاً في مشروع.

حدث الإيقاف سريعاً بعد الدمج الذي تم بين شركتين إنجليزيتين وشركة فرنسية متعددة الجنسيات ليكونوا شركة جديدة تعرف باسم (FMA). وحصلت الشركة على عقد لصيانة سايز ويل وتزويدها بالوقود. واجتمع فريق صغير إنجليزي - فرنسي للقيام بهذا العمل الذي يتضمن إزالة قضيب (برغي) محشور في وعاء وإصلاح حافة المفاعل وحلقة مسامير التثبيت في الحافة.

وظهر سريعاً لمدير الموقع لشركة (FMA) أن هناك اختلافات لغوية وثقافية كبيرة بين أعضاء الفريق. أولاً لم يكن هناك عدد كافٍ من الأعضاء الذين يتمتعون بثنائية اللغة لضمان وجود عضو ثنائي اللغة لكل مجموعة. مما أثار القلق في مجال الأمن الصناعي حيث أن كل المجموعات الفرنسية التي كانت تعمل في المناطق النشطة لم يكن لديها القدرة على فهم الإعلانات العامة.

وبالإضافة إلى المشكلات اللغوية التي كانوا يواجهونها، لم يكن العمال الفرنسيون معتادين على أنماط العمل في موقع بريطاني أو أنظمة تأكيد الجودة المختلفة، مما أدى إلى الإحباط وغياب روح الفريق بوجه عام.

وعلى الفور قام مدير الموقع بدعوة كل أعضاء الفريق للاجتماع، حيث صدقت توقعاته فيما يتعلق بمشكلات الأمن والتواصل واحترام ثقافة الآخر. ولذلك فقد تم تعيين شخص يتحدث الإنجليزية لكل طاقم عمل فرنسي حيث كانت وظيفته هي تنبيه العمال من خلال إشارات باليد مُعدة مسبقاً عندما يكون هناك تحذير عام لينتبهوا إليه.

وبعد مرور سنة، استُغلت الدروس المستفادة من الإيقاف الإجباري في العمليات المخططة للصيانة وللإيقاف والتزويد بالوقود. وقبل عملية الإيقاف يتلقى كل العاملين بالمشروع التابعين لشركة (FMA) برنامجاً تأهلياً شاملاً. ويشمل هذا البرنامج عناصر الوعي الثقافي وضمان التواصل الفعال.

وقد تمت كلتا عمليتي الإيقاف بنجاح كبير من الناحية التشغيلية ومن ناحية الأمان. ومع ذلك أشار مدير الموقع في تقريره إلى أنه كان من الصعب إحداث وئام بين فريق مختلط نظراً لحواجز اللغة واختلاف الثقافة الوطنية وثقافة التعامل في الشركة.

الفاحصة التي أجراها الاتحاد العالمي للمشغلين النوويين (WANO) في محطة جولفتش للطاقة النووية في فرنسا، حيث شعر منسق المشروع أنه يستطيع التواصل مباشرة مع المهندسين الزائرين. ورغم ذلك أدرك أثناء المناقشات أنه لا يستطيع فهم بعض لهجات هؤلاء المهندسين، وأنه غير معتاد على التحدث بالإنجليزية لفترات طويلة.

مزيد من العولمة

في ظل الضغوط الاقتصادية التي تدفع نحو عولمة الصناعة النووية، ومع الدعوة القوية بتحويل منشآت دورة الوقود النووي الحساسة ذات الصلة بالانتشار النووي. سوف يصبح تخطي حواجز الاختلاف الثقافي وإتقان اللغة الإنجليزية أكثر أهمية لدى مديري ومهندسي المنشآت النووية. ويرتبط ذلك بالضغط الاقتصادي الدافعة إلى عولمة الصناعة النووية والدعوة القوية لتحويل منشآت دورة الوقود الحساسة ذات الصلة بالانتشار النووي.

قد ينسى العاملون في منظمات دولية أحياناً أن هذه الكفاءات ليست النماذج السائدة في الصناعة وأن من الصعب العمل في منشأة نووية بعيداً عن المراكز الحضرية متعددة الثقافات. وسوف تصبح هذه الكفاءات أكثر انتشاراً حيث تكتسب الإنجليزية أهميتها كمهارة أساسية يجب تعلمها إلى جانب تعلم العد والقراءة والكتابة في نظم التعليم، ومن كثرة السفر إلى الخارج أو الهجرة. وفي غضون ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تقديم التدريب المناسب، كما يجب توفير خدمات الترجمة التحريرية والفورية كلما كان ضرورياً.

إن أحد السبل الجيدة التي يمكن من خلالها تحسين كفاءة المديرين الحاليين والمستقبليين في مجال التكيف مع الاختلاف الثقافي ومعرفة الأوجه المختلفة للطاقة النووية، يكون من خلال المشاركة في أحد برامج الجامعة النووية العالمية وعلى سبيل المثال فإنه سوف يحضر دورة المعهد الصيفي (SI) والتي سوف تمتد لسنة أسابيع وتقام في داجيون بكوريا الجنوبية في شهري يوليو/تموز وأغسطس/أب 2007 أكثر من مائة من العاملين في المجال النووي والخريجين من أكثر من 35 دولة، هذا بالإضافة إلى 163 "زميلاً" من الجامعة النووية العالمية (WNU) قادمين من 40 دولة ممن حضروا دورات سابقة في إدا هو فولز (Idaho Falls) وستوكهولم. ويشمل المعهد الصيفي لدورات الجامعة النووية العالمية (WNU-SI) محاضرات يلقيها بعض كبار خبراء الوكالة الدولية للطاقة الذرية والصناعة إلى جانب تدريبات لتنمية المهارات القيادية العالية.

كما يقوم المركز التنسيق للجامعة النووية العالمية بلندن بتنظيم بعض الأحداث الأخرى لعامي 2007، 2008 ويحرص على أن يحضرها أيضاً قطاع كبير من الدارسين من الدول المتقدمة والدول النامية. وتتضمن هذه الفعاليات منتديات لصناع السياسة النووية والمستشارين العلميين ودورات تأهيل للتنفيذيين المنضمين للصناعة النووية من مجالات أخرى.

سيرج جورلين كاتب ومحلل بالاتحاد النووي العالمي في لندن ومؤلف كتاب "اللغة الإنجليزية النووية، مهارات لغوية لعولمة الصناعة" (صادر عن مطابع الجامعة النووية العالمية) وهو أول كتاب لمتعلمي الإنجليزية في المجال النووي.

البريد الإلكتروني gorlin@world-nuclear.org