



说我自己的语言

随着核工业的全球化, 沟通成为更大的挑战

Serge Gorlin

“这儿就像联合国!” 已成为全世界各地办公室和工厂里的一句口头禅。今天, 在全球市场中竞争的公司通过雇佣国际职员而不仅仅是本地劳动力来网罗最优秀的人才和了解当地情况。国际职员的日益增多促使英语成为全球通用语言。英语与以前的“世界语”不同, 它已渗透融入五大洲以及社会的各个阶层。

尽管核工业已植根于许多国家的国家军事计划, 但核工业的这种国际化趋势也不例外。这种趋势主要是由于全球能源市场自由化, 以及三里岛和切尔诺贝利事故后20世纪80—90年代核电发展不景气所致。面对各种经济压力, 各个公司通过在国内外裁员和雇佣更多合同工来缩减开支。合理化需求亦导致20世纪90年代末核工业公司的并购风。例如, 英国核燃料有限公司于1999年收购了西屋电气公司, 一年后又收购了ABB公司在瑞典、德国、法国和美国的核业务。

2001年初, 法马通和西门子公司合并了它们在法国、德国和美国的核业务, 成立新的法马通先进核能公司。该集团又在2002年收购了美国的杜克工程与服务公司。

多国组织面临的挑战

创建一个多国组织的固有优势在于它带来了文化和语言上的挑战。即便是像国际原子能机构这样的国际性和多语种的机构, 同样会产生沟通上的障碍。由于组织机构问题专家如Geert Hofstede等所做的基本研究, 文化可能对工作场所行为的影响在文献中有了很好的阐述。例如, 不同背景的人对资深人员的服从度, 喜欢单独工作还是集体工作, 或是对不确定性和模糊性的容忍度有极大的不同。

研究还显示不能通过放弃武断的观点或通过学习理解其他民族文化背后的影响来适应多文化环境, 会导致受挫和冲突。多国环境的另一个障碍是一些职员需要用母语之外的语言, 通常为英语来沟通。尽管世界范围内的英语技能水平在不断提高, 而同时造成误解的机会也在增加, 国际民用航空组织对民用航空事件和事故的分析已经证实这一事实。

克服语言障碍

在那些寻求“全球化”的组织中拥有许多成熟的培训计划与服务, 其中许多正被当今多国核组织所采用。



合并方式

个案研究1：法马通/西门子合并

法马通/西门子公司合并成法马通先进核能公司，为如何将文化和语言差异较大的两个组织内的员工整合在一起提供了很好的个案研究。

两公司合并前，作为基础工作会议的一部分，召开了跨文化队伍建设研讨会。会上，来自两公司的高级管理人员共同就新公司未来的架构和管理模式进行了探讨；一些专家就法国和德国公司流行的不同管理方式和组织方法作了陈述；为公开表示对新伙伴的国民性格的先入之见提供了机会。

合并后，作为国际队伍建设“离岗培训”的一部分，也为其他职员举办了跨文化研讨班。由于英语将是新公司的工作语言，所以为那些觉得有必要提高英语技能的员工举办了各种英语培训班。

两公司合并前任西门子核燃料业务主任，现任阿海珐集团核燃料部执行副总裁的Ralf Güldner博士证实，这种培训的确有助于法马通先进核能公司成功地融合公司的各个组成部分。

这些精心设计的活动使职员们意识到他们所面临的挑战，例如，由于语言障碍，会议持续时间较长；还有，法国听命于上层的决策管理方式对德国和美国同事很不适应。Güldner推测，要不是合并恰逢核复兴，事情会截然不同。如果没有订货，需要做出电厂备用或关闭的决策，文化差异也许就会浮出水面。

在文化差异很大的组织里举办跨文化培训是建立更好的关系与沟通的有效方法。所形成的这种能力也可促进与国外伙伴建立成功的业务关系。通过演习、个案研究和真实的角色互动，学员可学习如何避免民族主义的思维方式或对外国人的成见。而且学员可提高他们减少文化对人的行为影响的能力，这将有助于克服跨文化的障碍。一般来讲，工程师们对这种“软

技能”培训持怀疑态度，因为它们缺少科学的理论依据；然而，在当今各大企业中，跨文化培训很普及，企业把这种培训视为其赢得国外业务或在国外建立分支机构战略的一部分。

对于一个公司来讲，语言培训是另一个值得的投资，不仅仅因为学习语言有助于提高文化意识，而且还可能使我们对用另一种语言进行沟通中的问题产生共鸣。培训课程的形式多种多样：周期性的或是强化形式的；面对面形式的或电话形式的；一对一或群组形式的；培训课程针对一种专门的技巧，如说或写。由于专业人员会把学习与紧张的工作生活结合起来，因此，对学习成绩不必太苛求是可以理解的；语言学习的目标是使他们能够很好地“应付工作需要”，而不是让他们具有双语能力。已成为标准培训内容的定制语言培训课程可在很短的时间内为学员提供这方面的知识，让学员熟练掌握在专业场合如开会和写论文时使用的语言及专业术语。

训练那些用母语说话者更好地理解用非母语说话的对方是有助于跨越语言障碍沟通的一种新方法。在各国组织中工作的人都知道，母语为该组织工作语言的说话者自然而然地会降低他们的语速，发音也更清楚，以标准语言代替一些成语和短语动词，以避免反复说明。应用语言学家David Crystal把这个过程比喻为双语母语；换句话说，与说母语的同事用日常用语对话，与非母语的同事用调整后的语言对话。培训班可有助于说母语者更有意识地使用他们的语言，帮助他们加速向“双语”过渡。

在缺乏共同语言基础时，各种组织就需要专业的笔译和口译人员。沟通中准确度要求极高时，尤其建议要使用翻译服务。口译人员也被认为在开展业务过程如谈判或工厂参观中有更大的价值，因为他们能够在业务有关各方之间起到文化桥梁的作用。但由于专业的笔译和口译服务费用很高，各组织机构试图以那些会说外语的职员来“将就”。最近在法国的戈尔费什核电厂进行的一次世界核电运营者协会同行评审中突显了这种方法的局限性。一位项目协调员认为 he 可以直接与参观的工程师们交流。在进行讨论时，他发现他根本听不懂一些工程师的口音，且不习惯长时间讲英语。



进一步全球化

随着经济压力增长导致核工业全球化，以及随着某些扩散敏感燃料循环设施国际化的呼声越来越高，跨文化及英语能力对于核设施的管理者和工程师们将变得比以往更为重要。这与导致核工业全球化的经济压力和某些扩散敏感燃料循环设施国际化的强烈呼声息息相关。

那些在国际组织工作的人有时都会忘了这种能力尚没有成为业界的标准，而在一个远离多文化的市区中心的孤立核设施工作的人要获得这样的能力可能很困难。但随着英语被认定为教育体系中除计算能力和读写能力之外最重要的基础能力，随着对外旅游和移民变得越来越普遍，这种能力要求也变得越来越普遍。作为过渡，人力资源经理提供适当的培训，在需要时聘请专业笔译和口译人员提供翻译服务是很有必要的。

提高现有和未来管理者的跨文化能力的一个好方法是，除学习各种核能专业知识外，还要参加世界核大学的一个培训计划。例如，将于2007年7—8月在韩国新城举办的为期6周的暑期学院将有来自35个国家的100多位年轻的核专业人员和研究生参加。这还不包括来自参加过以前在爱达荷瀑布和斯德哥尔摩举办的培训班的40多个国家的163位世界核大学“学员”。世界核大学暑期学院除安排有关挑战性的领导艺术培训课和技术参观外，还将安排一些世界上最重要的来自国际原子能机构和核工业界的专家演讲。

世界核大学伦敦协调中心为2007—2008年安排的其他活动也强调了要有来自发达国家和发展中国家更广泛的学员参与。这些活动包括核政策制定者及科学顾问论坛，以及来自其他行业的核工业管理人员入门课程。

Serge Gorlin是伦敦世界核协会的作家及分析家，《工业全球化中的核英语及语言技巧》（世界核大学出版社）一书的作者。《工业全球化中的核英语及语言技巧》是在核领域英语环境中工作的学员的第一本教科书。电子信箱：Gorlin@world-nuclear.org。

一次停堆的经验教训

个案研究2：塞士韦尔核电厂

2001年5月在英国塞士韦尔B核电厂发生的一次意外被迫停堆事件可用来揭示当不同国籍的人参与同一个项目时可能出现的全球化问题。

这次意外停堆发生在一个由两家英国公司和一家法国多国公司组成的名为FMA的新财团赢得塞士韦尔的维修和换料合同后不久。一个由英国人和法国人混编的联合小组承担上述工作，包括拆除一根被卡住的反应堆容器螺栓，并维修反应堆容器法兰和螺栓环。

很快，FMA的现场经理就发现在他的联合小组中存在严重的文化和语言问题。首先，没有足够的会双语的职员可供派到各个班组中。这引起了对在放射性区域工作的全法国人班组的工业安全关注，在这些区域工作需要能看懂该区域警示公告。

除语言问题外，法国工人还不习惯英国工作场所的工作模式或不同的质保体系；这导致工人受挫感和缺乏整体的团队精神。

现场经理立即采取行动，召开全体组员会议，希望明确与安全、问题报告、沟通和文化差异相关的问题。此后，每个说法语的班组之中都指派了一名会说英语的员工，他的工作就是在有需要注意的警示公告的地方用事先商量好的手势信号提醒工人注意。

一年后，这次被迫停堆的经验教训被用于一次较大规模的计划换料与维护停堆。停堆前，被派往该项目的所有FMA职员都接受了包括文化意识要素和如何确保有效沟通的全面入门培训。

从操作和安全角度讲，这两次停堆都很成功。但现场经理在他的报告中承认，由于语言障碍以及不同的企业及国家文化，在混编的联合小组中很难营造和谐气氛。