



65th IFLA Council and General Conference

August 20-28, 1999

Code Number: 025-106-R
Division Number: III
Professional Group: Library Services to Multicultural Populations
Joint Meeting with: Management and Marketing
Meeting Number: 106
Simultaneous Interpretation: Yes

***Управление “мультикультурным” персоналом
в южноафриканской университетской библиотеке***
(Managing Multicultural Staff in a South African University Library)

Хитер М. Эдвардс

Библиотек Университета Витватерсрэнда
Иоганнесбурга, Южная Африка

(Heather M. Edwards)

University of the Witwatersrand Libraries, Johannesburg , South Africa

Abstract:

Наследие «апартеида» в Южной Африке привело к тому, что проблема равенства занимает одно из главных мест в экономической и политической жизни страны. На повестке дня вопросы преодоления трудового неравенства и дискриминации по отношению к группам “меньшинств”, оказавшимся вне закона даже в рамках нового законодательства. Университет Витватерсрэнда с его либеральными традициями, прочно закрепил в своей миссии равенство и культурное разнообразие, а библиотека, работая согласно тем же этическим принципам, активно формирует “мультикультурный” штат сотрудников. Опираясь на фундамент культурного многообразия, существующий много лет, мы тщательно следим за кадровой политикой библиотеки, продвигая на более высокие позиции представителей черной расы.

Трудовая история Южной Африки, в течение сорока шести лет определяемая Националистической партией, запятнана апартеидом, дискриминационным законодательством и эксплуатацией. На рынке труда имели место диспропорции с точки зрения занятости и дохода, что повлекло за собой

явные невыгоды для некоторых категорий людей. За редким исключением, негритянское населениеⁱ в нашей стране получало плохое образование в сегрегированных школах и было лишено тех возможностей и преимуществ, которые имели их белые соотечественники.

Далеко идущие перемены стали происходить в Южной Африке начиная с 1994 г., когда впервые в истории был сделан демократический выбор и правительство черного большинства вернулось к власти. Во время избирательной кампании Африканский националистический конгресс предложил электорату лучшую сделку – он обещал преодолеть бедность, отравлявшую жизнь большинства нашего населения. Ожидания негритянского сообщества были весьма высоки, и Правительству необходимо было продемонстрировать результат. Дело было не просто в аннулировании старого дискриминационного законодательства; была потребность в срочных позитивных действиях, которые привели бы к положительным переменам.

Одним из первых достижений правительства был новый Акт о трудовых отношениях, который заложил основу законодательства для преодоления неравноправия в сфере труда. И хотя этот Акт действительно много сделал для регулирования отношений между работодателями и служащими, многие чувствовали, что изменения происходили недостаточно быстро. Возникали требования отражать демографию страны в демографии компаний, однако оппоненты выдвигали встречные соображения по поводу того, что трудовые навыки не могут развиваться с места в карьер. Южноафриканская экономика была не в лучшем состоянии – ожидаемого «пост-апартеидного» роста не происходило, и сокращение возможностей очевидно преобладало над их ростом.

Поэтому правительство решило ускорить перемены путем принятия Акта равенства в области занятости (1998 г.)ⁱⁱ, который мог бы способствовать реализации конституционного права равенства, устранению дискриминации в вопросах занятости и широкому представительству разнообразной рабочей силы в компаниях и учреждениях. С этой целью Акт потребовал от каждого работодателяⁱⁱⁱ осуществления конкретных мер – проведения анализа кадровой политики, методов и процедур для выявления разного рода барьеров; подготовки плана действий по обеспечению равенства; регулярных отчетов Министерству труда. Была создана Комиссия по обеспечению равенства в области занятости, а несоблюдение Акта могло закончиться вызовом в специальный Трудовой суд или наложением крупных штрафов. Итак, был совершен резкий поворот от законодательства апартеида к законодательству равенства.

Южные африканцы испытывают разные чувства по отношению к равенству в области занятости. Например, Nhlaro (1996 г.)^{iv} считает, что самым серьезным препятствием на пути взаимного приспособления между черными и белыми людьми является то, что мы просто не знаем (да и просто не хотим знать!) достаточно друг о друге. Human отмечает (1996 г.)^v, что хотя Южная Африка и претерпела огромные перемены, живущие в этой стране могут многого не замечать, например не видят более широкой картины – что изменение диалога не всегда отражает изменения взглядов и чувств. Менеджер может думать он или она делают все возможное для позитивных перемен, но потом говорит, сколь мало действительно хороших кандидатов, что служащие, «приверженные переменам», требуют очень высокой зарплаты и с легкостью уходят на более высокое жалованье, что им требуется серьезное обучение и здесь «не до скорости». Тем временем, чернокожие служащие имеют весьма различные перспективы. Они испытывают раздражение и фрустрацию, чувствуя, что ничто не изменилось. Leon (1999 г.), лидер оппозиционной Демократической партии в Южной Африке, публично заявил, что не одобряет Акта равенства в области занятости, поскольку он служит только для того, чтобы еще раз разделить страну по расовому признаку.

Позитивных действий самих по себе недостаточно. Более важно обеспечить реальное управление «разнообразием», порождаемым этими действиями. Norris (1996 г.)^{vi} считает, что для более

успешного осуществления политики «разнообразия» необходимо сделать ее частью стратегии организации. Исторически сложившаяся евроцентристская культура, в которой отчетливо доминирует белая раса и мужской пол, должна измениться таким образом, чтобы отражать южноафриканское разнообразие. А чтобы преодолеть опасения, что усиливающееся разнообразие может при вести к снижению стандартов, необходимо ввести практику управления качеством. Нужно вводить «партиципативное» управление, предполагающее участие работников в принятии и исполнении решений. Ключевой проблемой становится развитие человеческих ресурсов.

Менеджер, имеющий предубеждение против людей определенной расовой группы, вряд ли будет эффективно управлять этими людьми и поощрять их сильные стороны и таланты. Thiederman (1998 г.)^{vii} советует не забывать о человеческой склонности резко судить о тех, кто отличается от нас. Это особенно верно в том случае, если мы испытываем какие-то неудобства или страх – например, когда неблагоприятен рынок труда или когда мы чувствуем, что отношение к кому-то лучше, чем к другим. Она призывает нас видеть людей такими, какие они есть, а не через кривое зеркало собственных страхов и предубеждений.

Norris^{viii} выделяет три стадии развития управления «мультикультурными» организациями. Первая – *монокультурная*. К счастью, в Южной Африке таких осталось немного. Вторая – *недискриминационная*, характеризующаяся искренним желанием устранить несправедливые преимущества, однако при сохранении доминирующей культуры. Третья – *мультикультурная* организация, которая либо находится в процессе становления, либо которая уже на практике реализует принцип разнообразия, демонстрируя вклад и интересы разнообразных групп и в своей миссии, и в своих конкретных действиях и предоставляемых. Это организация на деле стремится уничтожить все формы социальной дискриминации. Большинство организаций в Южной Африке сегодня находится на средней, или недискриминационной стадии.

Университет Витватерсранда – мультикультурная организация. Его история протестов против дискриминационных законов и недопустимых методов отражает его непоколебимую либеральную этику. Он и раньше стремился оставаться в центре прогрессивных перемен. В 1994 г. здесь был назначен Ответственный за выполнение Акта равенства и принята политика равноправия в области занятости^{ix}. В то время как университет занимается поисками лучшей кандидатуры для какой-либо работы, предпринимаются активные усилия, чтобы найти кандидатов на продвижение среди слабо представленных групп. Для уже работающих сотрудников имеются программы, которые дают представителям этих групп повысить свою квалификацию так, чтобы они могли более эффективно конкурировать с другими. В 1998 г. в университете пересмотрели Миссию^x, и теперь пять из шести ее пунктов посвящены толерантности, равенству, преодолению расизма и дискриминации по половому признаку, а также развитию культурного разнообразия.

Библиотека университета много лет попыталась нанимать чернокожих людей на должности различных рангов. В этом отношении мы опережали многие другие «исторически белые» университеты в Южной Африке. И хотя наш кадровый состав в течение нескольких лет устойчиво улучшался, мы признаем, что сегодня существует настоятельная потребность в назначении и сохранении на ведущих должностях большего количества чернокожих людей. Наши усилия в этом направлении были ограничены процессом рационализации в масштабах всего университета, крайне низкой текучестью кадров (2-3%), и высоким уровнем безработицы в стране (40%), приводившей к низкой мобильности труда. Это сильно ограничивает возможность энергичных действий по обеспечению занятости и содействию в продвижении по службе представителей черной расы. Тем не менее, сравнительный анализ штатного расписания библиотеки в 1988 и 1998 гг. отражает положительные сдвиги. Десять лет назад 14 руководящих постов были заняты белыми – за исключением одного представителя Востока. К 1998 г. эта пропорция изменилась: 10 белых, 3 чернокожим, 2 цветных и 1 представитель Востока. Десять лет назад большинство чернокожих

работников выполняли в библиотеке малоквалифицированную работу. Теперь их достаточно много на должностях, требующих профессиональной подготовки, и на руководящих постах. Количество белых сотрудников, занятых полный рабочий день, снизилось с 88 до 49, в то время как количество таких же чернокожих служащих увеличились с 69 до 80. Теперь штат библиотеки университета выглядит следующим образом: чернокожих – 57,5 %, белых – 35,5 %, цветных – 3%, монголоидов – 2 %, представителей Востока – 2%.

Чернокожие сотрудники библиотеки поощряются в стремлении повышать квалификацию и продвигаться благодаря этому по службе. Для этого даже предоставляются стипендии. Эта ситуация также не простая, т.к. люди, повышающие профессиональную квалификацию, имеют высокие ожидания и порой не желают ждать, пока освободятся должности, на которые они претендуют. Так мы теряем многообещающих работников, однако не можем осуждать их за то, что они уходят. У них есть возможности, которых никогда не было у их родителей в прошлом.

В библиотеке университета мы сознательно реализуем принципы равенства. В случае выбора, когда два кандидата более или менее равны, должность обычно предлагается черному кандидату. Там, где белый кандидат имеет небольшое преимущество, а черный претендент имеет индивидуальность и необходимый потенциал, мы назначаем черного. Однако если белый кандидат во всех отношениях имеет преимущества перед другими претендентами, работа предлагается этому человеку. Мы должны уметь оправдывать наш выбор, если он подвергается сомнению со стороны Ответственного за выполнение Акта о равноправии, профсоюзами, сотрудниками библиотеки и самими кандидаты. В некоторых случаях мы используем систему «менторинга», оказавшуюся достаточно полезной. Однако, один или два наших сотрудника до сих пор не могут преодолеть убеждения, что представитель меньшинства на высокой должности – это только видимость, витрина. Мы преодолеваем эту проблему, доказывая способности и таланты таких назначенцев.

Fehnel (1993 г.) из Фонда Форда в Южной Африке^{xi}, советует нам посмотреть на самих себя и дать правдивый ответ на вопрос о мотивах и ценностях в контексте общества пост-апартеида, и это мудрый совет. Однако, возможно, в конечном случае, мы должны вспомнить слова Thiederman (1998 г.)^{xii} о том, что, хотя культурное разнообразие и является серьезным делом, оно не должно стать настолько серьезным, что люди разучатся воспринимать друг друга как люди – это первое и главное. Стремясь понимать различия между людьми, мы должны помнить о потребности в обычном уважении и любезности.

ССЫЛКИ

ⁱ “Black” in South African terms includes Indian, Chinese and Coloured people.

ⁱⁱ South Africa. Employment Equity Act, No. 55, 1998. Preamble.

ⁱⁱⁱ A “designated employer” is generally one who employs 50 or more employees.

^{iv} Nhlapo, T. Campus unrest: is it necessary in a democracy? Human Resource Management. July 1996, p8.

^v Human, L. Diversity during transformation. Human Resource Management. March 1996, p1-12.

^{vi} Norris, B. Manage diversity or sink. People Dynamics. July 1996, p 39.

^{vii} Thiederman, S. Association Management. July 1998 v50 (7) p 28.

^{viii} Norris, B. Op cit. P 37.

^{ix} University of the Witwatersrand. University Policy on Affirmative Action and Equal Opportunity Employment for Academic and Support Services Staff. August 1994. Doc S94/174.

^x University of the Witwatersrand, Wits Today: Mission Statement. (1998).

^{xi} Fehnel, R (Ford Foundation). Quoted in Pavlich, G and Orkin, M. Diversity and Quality: Academic Diversity at South African Tertiary Institutions. Johannesburg, 1993.

^{xii} Thiederman, S. Op cit.