

**РАЗДЕЛ I.  
РАЗВИТИЕ МЕЖПОКОЛЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ В ШКОЛЕ  
И СОЦИУМЕ**

---

**SECTION I.  
THE DEVELOPMENT OF INTERGENERATIONAL RELATIONS  
WITHIN SCHOOL AND SOCIETY**

---

УДК 37.014

***ПЕВЗНЕР М.Н., ПЕТРЯКОВ П.А., УШАНОВА И.А.***

*Новгородский государственный университет  
имени Ярослава Мудрого*

**МНОГООБРАЗИЕ В ОБЩЕСТВЕ И ОБРАЗОВАНИИ:  
ВОЗМОЖНО ЛИ УПРАВЛЯТЬ МНОГООБРАЗИЕМ?  
(ПО СТРАНИЦАМ НОВОГО УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ  
«МЕНЕДЖМЕНТ МНОГООБРАЗИЯ»)**

В статье раскрываются основные положения менеджмента многообразия как междисциплинарной области знания и концепции управления персоналом организации. Рассматриваются различные аспекты менеджмента многообразия, раскрывается взаимосвязь между управлением многообразием и корпоративной культурой гетерогенной организации. Раскрыты организационно-педагогические меры, позволяющие реализовать стратегии управления многообразием в вузе.

***Ключевые слова:** многообразие, менеджмент многообразия, гетерогенная организация, инклюзивная среда вуза, разумная толерантность, позитивная дискриминация*

The article reveals the major ideas of diversity management as an interdisciplinary area of knowledge and the concept of HR management of the organization. Various aspects of diversity management are considered, and the relationship between diversity management and the corporate culture of a heterogeneous organization is revealed. The article dwells upon organizational and pedagogical measures that allow implementing diversity management strategies at the university.

***Keywords:** diversity, management of diversity, heterogeneous organization, inclusive environment of the university, reasonable tolerance, positive discrimination*

В эпоху глобализации мир становится более многообразным, и разные страны сталкиваются с процессом непрерывного расширения культурного, этнического, религиозного, интеллектуального, социального многообразия в обществе в целом, и в системе образования в ча-

стности. Это – объективно протекающий процесс, не зависящий от оценки правящих элит, политических и социальных институтов.

В различные исторические периоды отношение общества к многообразию определяли тенденции гуманизации и демократизации, с одной стороны, и централизации и стандартизации, с другой. В русле первой тенденции многообразие рассматривается как позитивное явление, ресурс развития общества, эффективное средство диалога и взаимного обогащения культур. В общественном сознании находит отражение принцип «чем больше многообразия, тем лучше для общества». В русле второй тенденции внимание общественности фокусируется на рисках и опасностях многообразия для социальной стабильности, в связи с чем общество стремится ограничить многообразие определенными правовыми и морально-этическими рамками. Исследователи отмечают также определенные риски многообразия не только для общества, но и для отдельных организаций:

- смешанный состав коллективов, включающий разнородные группы, часто является причиной текучести кадров, которая затрагивает как представителей меньшинств, так и доминирующей группы сотрудников;
- значительно замедляется процесс принятия решений из-за необходимости учета разных мнений представителей различных гетерогенных групп;
- неодинаковые целевые установки представителей различных социальных групп затрудняют коммуникацию в организации.

Столкновение названных выше тенденций побуждает рассматривать многообразие как весьма противоречивый и многоаспектный феномен. С одной стороны, многообразие является объективной реальностью и содержит значительный потенциал для развития общественных институтов и образовательных систем, а с другой стороны создает немало конфликтных ситуаций и сложных проблем, которые этим институтам приходится решать. В связи с этим значительно усложняется управленческая деятельность, возникает проблема неготовности руководителей к использованию факторов многообразия в интересах организаций. Поэтому сегодня весьма актуальным становится вопрос: возможно ли и необходимо ли управлять многообразием?

Данный вопрос носит дискуссионный характер. Некоторые ученые считают, что многообразием в обществе и образовании также бесполезно управлять, как и многообразием в живой природе. В этом плане можно вспомнить известную басню И.А.Крылова «Лебедь, рак и щука», в которой отсутствие управления приводит к тому, что воз не сдвигается с места, поскольку «Лебедь рвется в облака, Рак пятится

назад, а Щука тянет в воду» [1]. И снова возникает вопрос: управлять или не управлять многообразием? С одной стороны, особенности, заложенные живой природой в людях и животных, слабо поддаются управлению, а с другой стороны, «воз» никогда не сдвинется с места при отсутствии управления.

Как в природе, так и в сфере образования управление многообразием не всегда является необходимым. Так, например, управление поисками и открытиями педагогов-новаторов в 90-е годы прошлого столетия могло принести скорее вред, чем пользу. В то же время следует иметь в виду, что в последние годы общественно-политическая ситуация во многих странах мира существенно изменилась. Всё чаще в СМИ мы слышим такие выражения, как «справиться с многообразием», «обуздать многообразие» и часто высказываются мысли о том, что в современном обществе люди испытывают страх «жить с иными». Такие опасения сформировались под влиянием целого ряда общественно-политических факторов, таких как кризис мультикультурализма в странах Западной Европы, опасность исламского экстремизма и международного терроризма, попытки западных идеологов разрушить традиционные семейные ценности. Данные факторы обусловили определенный сдвиг, который произошел в общественном сознании по отношению к необходимости управлять многообразием. Поэтому не случайным является введение в научный оборот нового термина «разумная толерантность», который во многом созвучен тезису о необходимости управления многообразием. Разумная толерантность к культурному многообразию предполагает наличие определенных границ терпимости, иными словами, наличие нравственных пределов, позволяющих воспрепятствовать трансформации толерантных отношений в социальный конформизм, вседозволенность, безразличие к ценностям, определяющим национальную и гражданскую самоидентификацию. Разумная толерантность является антиподом абсолютной толерантности, отрицающей границы терпимости. Отсутствие управления многообразием в обществе и образовании может затормозить любое продвижение вперед к намеченным целям, и организации будут «буксовать» точно так же, как и герои басни Крылова – Лебедь, Рак и Щука.

В организациях различных стран мира существуют различные подходы к решению проблемы многообразия. Вначале предприятия придерживались антидискриминационного подхода, т.е. осознанно боролись с дискриминацией, обеспечивали свободный доступ представителей меньшинств к участию в различных формах и видах деятельности организации, стремились к их включению в господствующую корпоративную культуру. Такой подход, в частности, нашел обобщен-

ное отражение в понятии «позитивная дискриминация» (Affirmative Action). Позитивная дискриминация – это система мер по предоставлению преимущественных прав или привилегий для определенных групп населения, с целью достижения равенства в должностях, уровнях образования, дохода для представителей разных полов, рас, этносов, конфессий, сексуальных ориентаций и т.п. Сторонники позитивной дискриминации придерживаются мнения, что она способствует многообразию в обществе, а также компенсирует вред, причиненный ранее отдельным социальным группам. Основная идея позитивной дискриминации состоит в том, что общество, допустившее несправедливость по отношению к различным меньшинствам, должно компенсировать нанесенный вред за счет большинства. Противники позитивной дискриминации считают ее инструментом ущемления прав большинства в пользу представителей меньшинств, что снижает ценность достижений человека, оценивая его не по личным достоинствам, а по принципу принадлежности к определенной социальной группе [2]. Широкий резонанс в США, например, вызвала жалоба белокожей американской студентки, которая имела хорошие оценки в аттестате зрелости, но не смогла поступить в Мичиганский юридический институт из-за того, что представителям меньшинств были предоставлены льготы.

Следующий подход заключался в восприятии, понимании, признании и уважении различий, существующих в организации. Предприятие должно формировать такую среду, к которой сотрудник не только мог бы адаптироваться, но и раскрыть и развить в этой среде свои индивидуальные способности и получить достойную оценку своих индивидуальных качеств. Эти взаимосвязанные процессы – адаптация персонала и создание условий для его развития – и составляют сущность менеджмента многообразия.

Основателем теории менеджмента многообразия в США считается R. Thomas, который в 1983 году создал Институт управления многообразием. В своей статье под названием «От позитивной дискриминации к позитивному многообразию», которая была написана в 1990 году, автор подчеркивает, что позитивной дискриминации уже недостаточно для того, чтобы правильно управлять гетерогенным трудовым коллективом. R. Thomas отмечает ограниченные возможности программ позитивной дискриминации и настаивает на осознанном взаимодействии с многообразием. Он предлагает концепцию менеджмента многообразия, основной идеей которой является идентификация и использование потенциала всех сотрудников для достижения целей организации. R. Thomas пишет: «Сегодня мы уже не говорим: давайте

дадим им шанс (имеется в виду гетерогенный состав сотрудников организации). Необходимо сказать: давайте мы создадим ту среду, в которой каждый сможет выполнять наилучшим образом порученную работу». По мнению ученого, «все больше корпораций и организаций различного типа признают тот факт, что гетерогенность персонала не является препятствием, а представляет собой величайшую потенциальную возможность, если ею правильно управлять» [4]. Наряду с R. Thomas, проблемами многообразия в США в начале 90-х годов прошлого столетия занимались M. Loden и J. Rosener, которые рассматривали многообразие как жизненный ресурс организации [5].

Менеджмент многообразия является междисциплинарной областью научных знаний, поскольку содержит ярко выраженные экономическую и педагогическую составляющие. Педагогическая составляющая тесно связана с процессами корпоративного образования и воспитания в организациях, нацелена на продуктивное взаимодействие в трудовых коллективах различных гетерогенных групп. Целью менеджмента многообразия в этом плане является воспитание персонала в духе толерантности к культурным, религиозным, этническим, возрастным различиям, а также в духе социальной справедливости, нетерпимости к любым видам дискриминации и ксенофобии. С психолого-педагогической точки зрения менеджмент многообразия способствует продуктивному разрешению конфликтов в гетерогенной среде, разрушению предрассудков и стереотипов, которые образуются по отношению к представителям национальных, религиозных, культурных и других меньшинств. Однако в условиях рыночных отношений педагогическое целеполагание оказывается недостаточным для коммерческих организаций, основной целью которых является получение прибыли. Для них значимой представляется экономическая составляющая менеджмента многообразия, целью которой является достижение конкурентных преимуществ на отечественных и зарубежных рынках за счет оптимального использования разнородности персонала и актуализации творческого потенциала сотрудников, принадлежащих к различным гетерогенным группам. Следовательно, особенностью менеджмента многообразия является наличие двух взаимосвязанных, однако по своей сути разных целей: социально-педагогической – достижение социального равенства и справедливости и рыночной – достижение прибыли и других выгод для организации.

Таким образом, *менеджмент многообразия* – это междисциплинарная область научных знаний, концепция и стратегия управления персоналом организации, направленные на признание и уважение различий в организации, воспитание персонала в духе толерантности, а

также на идентификацию, раскрытие и использование профессионально-личностного потенциала сотрудников, принадлежащих к различным социальным группам как ресурса и фактора развития организации и достижения ее конкурентных преимуществ.

Определим объект и предмет менеджмента многообразия. *Объектом* этой науки является многообразие персонала организации в совокупности всех его внешних и внутренних индивидуальных, групповых и корпоративных признаков и особенностей. В качестве *предмета* менеджмента многообразия выступают концепции, стратегии и технологии управления многообразием, направленные на идентификацию и раскрытие профессионально-личностных потенциалов сотрудников, с учетом их индивидуальных, культурно-этнических, религиозных и полоролевых особенностей.

Для эффективного управления многообразием необходимо иметь в виду то, что у различных групп сотрудников организации складывается разное отношение к культурному многообразию в коллективе.

Немецкий исследователь М. Finke выделяет несколько позиций сотрудников по отношению к многообразию:

- «активные и пассивные противники», которые видят в многообразии опасность для организации и сохранения ее стабильности. Они часто заражены националистическими настроениями, испытывают неприязнь и отторжение по отношению к представителям национальных, религиозных, сексуальных и иных меньшинств.
- «молчаливое большинство», которое проявляет индифферентную позицию по отношению к многообразию, мало знакомо с ее сущностью и отдельными аспектами, нуждается в дополнительной информации и просвещении.
- «горячие сторонники» проявляют глубокое понимание мира многообразия, видят преимущества многообразия для развития организации, проявляют собственную инициативу, социальную активность, готовы оказать непосредственную помощь представителям меньшинств в их интеграции в доминирующую организационную культуру и в раскрытии профессионально-личностного творческого потенциала [3].

К числу «горячих сторонников» многообразия можно отнести многих прогрессивных предпринимателей, которые уже при наборе персонала делают ставку на гетерогенность трудового коллектива, видя в ней ресурс организационного развития и способ достижения успеха. В качестве примера можно привести успешную деятельность предпринимателя Н., который открыл в Новгородской области фирму по производству пиломатериалов. Первоначально он набрал персонал из

состава местных жителей, большинство из которых не отличались трудолюбием, имели склонность к вредным привычкам, прежде всего к злоупотреблению алкоголем, и часто нарушали трудовую дисциплину. Понимая, что подобного рода гомогенная организация обречена на неуспех, предприниматель вышел на широкий рынок труда и привлек в организацию представителей других регионов России, а также представителей стран СНГ, имевших право на трудовую деятельность в Российской Федерации. С помощью инструментов менеджмента многообразия предприниматель создал условия для формирования интегративной корпоративной культуры полиэтнического типа, которая позволила сотрудникам преодолеть трудности адаптационного периода, наладить продуктивное взаимодействие и внутрифирменную коммуникацию, сформировать благоприятный социально-психологический климат. Такое межкультурное взаимодействие в организации способствовало повышению мотивации всех работников к эффективной трудовой деятельности и получению реальных результатов. Особенно поразительными были позитивные изменения по отношению к труду у группы сотрудников, состоявшей из местных жителей. Не желая отставать от «пришельцев» в качестве выполнения трудовых заданий, они стали равняться на лучшие образцы производственной деятельности, стали отказываться от вредных привычек и изменили свое поведение не только в системе производственных, но и семейных отношений. Таким образом, процесс трансформации фирмы по производству пиломатериалов из монокультурной в поликультурную организацию наглядно продемонстрировал преимущества менеджмента многообразия, который обеспечил организации экономический, социальный и педагогический эффекты.

Важно отметить, что многообразие присуще не только сфере экономики, но и системе образования. Многообразие образования – это не только разнообразие (или вариативность) содержания обучения и педагогических технологий, но и множественность организационно-правовых форм, видов и типов образовательных учреждений, каналов получения образования. Многообразие предполагает многоукладность самой внутренней жизни образовательной организации, ее внутреннего строя, целей, методов, организации ее жизнедеятельности. В конечном счете, многообразие можно рассматривать как основополагающий механизм развития и саморазвития образования, его демократизации. Являясь одновременно обучающими и обучающимися организациями, высшая и средняя школы в условиях многообразия становятся на путь саморазвития, предполагающий качественные изменения в четырех сферах: в совершенствовании образовательного процесса, формирова-

нии новой управленческой культуры, развитии персонала и развитии самого образовательного учреждения как организации.

Несмотря на то, что теория менеджмента многообразия в России находится только в стадии разработки, многие идеи, лежащие в её основе, реализуются в реальной практике современных российских вузов. Так, в Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого идеи широкого понимания инклюзивного образования, разумной толерантности, культурного плюрализма нашли отражение в стратегии формирования инклюзивной среды вуза. Успешная реализация данной стратегии потребовала продуманной системы организационно-педагогических мер, к числу которых можно отнести:

- создание в структуре НовГУ Совета по гармонизации межкультурных и межэтнических отношений и Центра инклюзивного образования, обеспечивающих интеграцию представителей гетерогенных групп в образовательную среду и корпоративную культуру вуза;
- формирование специального содержания образования для студентов с особыми потребностями, например, специализированных адаптационных дисциплин или модулей в системе многоуровневого образования (бакалавриат-магистратура-аспирантура);
- создание учебных программ по педагогике, психологии и менеджменту многообразия, обеспечивающих подготовку будущих педагогов к работе с гетерогенными группами и организациями (данные программы были разработаны и реализованы в 2014-2016 гг. в рамках сетевого взаимодействия с университетами России, Украины и Беларуси);
- включение представителей гетерогенных групп в подготовку и проведение совместных мероприятий, что обеспечивает ценностное отношение к многообразию и плюрализму как важным элементам инклюзивной корпоративной культуры вуза.

К необходимым мерам по созданию инклюзивной среды и управлению культурным многообразием относятся меры информационно-коммуникативного сопровождения. В ходе эмпирического исследования был проведен дискурс-анализ публикаций в газете «Новгородский Университет». Анализ публикаций за период с января 2016 по январь 2017 выявил регулярное обращение к теме культурного разнообразия. Две основных дискурсивные линии, проходящие через все выпуски газеты, можно обозначить как “НовГУ – интернациональный вуз” (34 статьи из 42 номеров) и “НовГУ – многонациональный вуз, университет – равных возможностей”(14 статей в 11 из 42 номеров). Первая линия представляет международное сотрудничество с внешними партнерами. Вторая линия отражает ситуацию с культурным многообрази-



ем в стенах вуза. Уже на уровне заголовков транслируется позитивный образ университета: “Такие разные, но в НовГУ – вместе!”, «Студенты всех стран объединяйтесь!», или через призму собственного “Я” – “Я и иероглиф”, “Я выбрал Новгород. И всем советую!”, “Я русский бы выучил только за то...”. В целом, публикации можно подразделить на несколько тематических блоков: коммуникация в региональном образовательном ландшафте, проведение совместных внеучебных мероприятий, рефлексия студентов-инофонов. Опираясь на результаты дискурс-анализ публикации в газете “Новгородский университет”, можно говорить о наличии медийного дискурса многообразия, который не ограничивается одной газетой, но и распространяется на сайт НовГУ, а именно на раздел “Новости”, где большинство событий получают дополнительное освещение.

С педагогической точки зрения особо важным является индивидуальный и дифференцированный подход к гетерогенным группам, требующим особого внимания ректората и преподавательского состава университета. Одной из таких групп в вузе являются иностранные студенты, привлечение которых в российские вузы сегодня является особо актуальным с учетом неблагоприятного демографического фактора (снижение общего количества абитуриентов, поступающих в вузы).

В НовГУ обучается 550 студентов из различных стран мира, что составляет около 7% от общего количества студентов дневного отделения. Благодаря продуманному менеджменту многообразия в университете удастся преодолеть различные конфликтные ситуации, связанные с особенностями менталитета и образа жизни отдельных этнокультурных групп обучающихся. Эти различия проявляются в стиле одежды, манерах и жизненном ритме, в отношении к преподавателям-женщинам, к окружающим и новым жизненным реалиям в стране пребывания, к опозданиям, чистоте и организации быта, в «синдроме одиночества» и «культурном шоке». Инклюзия иностранных студентов является важным аспектом образовательной политики вуза. От того, насколько быстро они пройдут период социально-психологической адаптации, в какой мере будут удовлетворены качеством получаемого образования и условиями проживания в России, во многом будет зависеть не только имидж университета на международной арене, но и состояние социально-психологического климата и корпоративной культуры организации.

Основные принципы менеджмента многообразия изложены в новом учебном пособии «Менеджмент многообразия» [2]. В нем авторы пытаются приоткрыть занавес перед миром новых категорий и терминов, интерпретирующих процесс управления многообразием, раскры-

тия творческого потенциала сотрудников организаций и использования его для достижения корпоративных целей и организационного развития. Авторский коллектив представляет собой международную команду преподавателей-ученых, поставившую перед собой цель приобщить студентов различных стран к знанию о процессе управления многообразием в организациях различного типа. Реализации этой цели способствует проведенное авторами разностороннее историко-компаративистское исследование концепций и стратегий менеджмента многообразия в США, Германии, России, Украине и других странах мира.

В ходе исследования было выявлен ряд дилемм, с которыми сталкивается управление многообразием в вузе и других организациях:

- сохранить выявленные различия как данность или попытаться их нивелировать, смягчить, для того чтобы интегрировать всех обучающихся в единую образовательную среду вуза?
- достаточно ли обеспечивать равенство условий для всех обучающихся и работающих в вузе или культивировать различия, рассматривая их как ресурс образовательной организации;
- обозначать различия или избегать их публичной «маркировки», поскольку она связана с опасностью дискриминации.

Разрешение данных дилемм возможно на основе теории менеджмента многообразия, которая в России находится в стадии становления.

1. Крылов И.А. Басни. М.: Эксмо, 2001. 96 с.
2. Певзнер М.Н., Петряков П.А., Донина И.А., Стадник В.В., Альгермиссен У. Менеджмент многообразия: учеб. пособие. Великий Новгород, 2017. 451 с.
3. Finke, M. Diversity (2006). Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Auflage. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.
4. Thomas, R.R.Jr. (1990): From Affirmative Action to Affirmative Diversity; in: Harvard. Business Review 03/04 1990.
5. Loden, M., Rosener, J. (2001). Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Recourse. New York: McGraw-Hill.

© Певзнер М.Н., Петряков П.А., Ушанова И.А., 2017

---