

uredili: Balša Delibašić, Gazela Pudar Draško, Irena Fiket

Univerziteti između  
meritokratije i patrijarhata:  
ŽENE I MOĆ DELANJA



Универзитет у Београду  
Институт за филозофију  
и друштвену теорију



Влада Републике Србије  
КООРДИНАЦИОНО ТЕЛО  
ЗА РОДНУ РАВНОПРАВНОСТ



ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
РЕПУБЛИЧКИ СЕКРЕТАРИЈАТ  
ЗА ЈАВНЕ ПОЛИТИКЕ

# UNIVERZITETI IZMEĐU MERITOKRATIJE I PATRIJARHATA: ŽENE I MOĆ DELANJA

**Uredili:**

Balša Delibašić  
Gazela Pudar Draško  
Irena Fiket



INSTITUT ZA FILOZOFIJU  
I DRUŠTVENU TEORIJU

**Naslov:** *Univerziteti između meritokratije i patrijarhata: žene i moć delanja*

**Izdavač:**

Univerzitet u Beogradu,  
Institut za filozofiju i društvenu teoriju (IFDT)

**Za izdavača:**

dr Petar Bojanić

**Uredili:**

Balša Delibašić  
Gazela Pudar Draško  
Irena Fiket

**Recenzije:**

Branka Drašković  
Katarina Lončarević  
Dušan Mojić

**Lektura:**

Aleksandar Pavlović

**Dizajn:**

Ksenija Pantelić

**Grafička obrada:**

Sanja Tasić

**Štampa:**

BIG PRINT DOO BEOGRAD

**Tiraž:**

100

**ISBN:**

978-86-80484-30-3

**Mesto i godina izdanja:**

Beograd, 2018.

Ova publikacija štampana je uz podršku Agencije za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena u Srbiji (UN Women). Stavovi u ovoj publikaciji pripadaju isključivo autorkama i ne predstavljaju nužno stavove UN Women, Ujedinjenih nacija ili bilo koje druge organizacije pod okriljem Ujedinjenih nacija.



**PERFORM**  
Performing and Responsive Social Sciences



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC



**HELVETAS**

**UNI  
FR**

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

Ovo istraživanje podržao je projekat PERFORM (Performing and Responsive Social Sciences) Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC) koji sprovode Helvetas i Univerzitet u Friburgu. PERFORM se fokusira na jačanje istraživačke zajednice u društvenim naukama, na olakšavanje izgradnje sistemskih veza između istraživanja u društvenim naukama i domena javnih politika i na stvaranje okruženja pogodnog za istraživanja u društvenim naukama.

Stavovi izneti u ovom istraživanju su stavovi autora i ne odražavaju mišljenje i stavove Švajcarske agencije za razvoj i saradnju niti organizacije Helvetas i Univerziteta u Friburgu.



## SADRŽAJ

UVODNA REČ.....	7
Balša Delibašić, Gazela Pudar Draško, Irena Fiket PREKO GRANICA RODNE NERAVNOPRAVNOSTI U AKADEMIJI.....	9
Jelena Čeriman METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	13
Balša Delibašić, Irena Fiket RODNA RAVNOPRAVNOST U OBLASTI AKADEMSKOG RADA: NORMATIVNI OKVIR .....	24
Irena Fiket, Đurđa Trajković NEMA VEZE, MOGU SVE SAMA: USKLAĐIVANJE POSLOVNIH I PORODIČNIH OBAVEZA AKADEMSKIH RADNICA I RADNIKA I RASPODELA POSLOVA U NJIHOVIM DOMAĆINSTVIMA.....	59
Krisztina Rác ŽENE U MUŠKOM SVETU: RODNA ODREĐENOST RUKOVODILAČKIH STRATEGIJA U NAUCI.....	76
Jelena Čeriman, Gazela Pudar Draško FORMALNE I NEFORMALNE PRAKSE U AKADEMIJI: RODNA (NE)UMREŽAVANJA.....	95
Jelena Čeriman, Balša Delibašić UMESTO ZAKLJUČKA.....	118
KAKO UNAPREDITI POZICIJU ŽENA U SISTEMU VISOKOG OBRAZOVANJA? .....	121
PRILOG 1. REGRUTACIONI UPITNIK .....	124
PRILOG 2. VODIČ ZA INTERVJUE.....	130



# UVODNA REČ

Poštovane građanke i građani,

Srbija je u prethodne četiri godine rodnu ravnopravnost i poboljšanje položaja žena postavila među prioritetne oblasti strukturnih reformi i javnih politika.

Snažnu opredeljenost ka razvijanju rodno ravnopravnog društva osnažili smo formiranjem Koordinacionog tela za rodnu ravnopravnost, krovne nacionalne institucije koja ima zadatak da koordinira rad organa državne uprave i drugih institucija u cilju unapređenja rodne ravnopravnosti i položaja žena i muškaraca u Republici Srbiji.

Izradili smo novu Nacionalnu strategiju za rodnu ravnopravnost (2016-2020) sa Akcionim planom, kao jedina zemlja van Evropske unije izradili Indeks rodne ravnopravnosti, uveli rodno odgovorno budžetiranje i zbog toga smo prepoznati kao primer dobre prakse i studija slučaja u Ujedinjenim nacijama.

Ipak, put postizanja rodne ravnopravnosti nije jednostavan i zahteva angažovanje svih članova i članica našeg društva.

U želji da podržimo žene u nauci i ukažemo na njihov položaj u visokom obrazovanju, Koordinaciono telo, kojim predsedavam, sa zadovoljstvom je uzelo učešće u istraživanju „Žene kao nositeljke promena u obrazovanju i nauci“.

Publikacija pred nama ukazuje na barijere sa kojima se žene suočavaju tokom razvoja naučne karijere, ali i na načine na koje usklađuju svoj profesionalni život sa porodičnim obavezama.

Kao profesorka univerziteta, svesna sam rodne hijerarhije, omeđene patrijarhalnim obrascima, koja postoji u ustanovama visokog obrazovanja, ali i potrebe za solidarnošću, ženskom solidarnošću. Ona je znatno izraženija kod kolega



muškaraca, te su i nalazi ovog istraživanja značajni, jer ukazuju na načine na koje žene i muškarci razvijaju saveze i strategije zagovaranja promena u sistemu obrazovanja i ostvarenja poslovnih ideja.

Istraživanje koje je imalo za cilj utvrđivanje trenutnog stanja na državnim univerzitetima u Novom Sadu, Kragujevcu, Nišu, Novom Pazaru i Beogradu, kada je rodna ravnopravnost u pitanju, koristiće nam u kreiranju javnih politika i sprovođenju aktivnosti zarad unapređenja položaja žena u nauci i akademskoj zajednici.

Značaj navedenog istraživanja je ne samo u promovisanju principa rodne ravnopravnosti u svim aspektima naučnog i obrazovnog rada, već i u stvaranju naučno-istraživačke zajednice koja će dati svoj doprinos društveno-ekonomskim i političkim reformskim procesima u našoj zemlji.

Društvo po sebi nije skup pojedinaca, nego zajednica ravnopravnih. I zato rodna ravnopravnost mora postati princip po kome se kreiraju sve javne politike, ali i više od toga – mora postati stil života svakog građanina i građanke naše zemlje.

Potpredsednica Vlade i  
predsednica Koordinacionog tela za rodnu ravnopravnost



prof. dr Zorana Z. Mihajlović

## PREKO GRANICA RODNE NERAVNOPRAVNOSTI U AKADEMIJI

U fokusu ove studije nalazi se moć delanja žena koje zauzimaju istaknute funkcije na državnim univerzitetima u Srbiji. Pošli smo od pretpostavke da su naše akterke, najobrazovanije žene u ovom društvu, one čija moć delanja može da doprinese unapređenju položaja drugih žena. Budući da žene čine najveći deo zaposlenih u obrazovanju i nauci, njihovo prisustvo i osvajanje pozicija u sferama koje im po tradiciji ne pripadaju, od značaja su i za eliminisanje rodne nejednakosti i stereotipnih stavova i u široj društvenoj zajednici. Želeli smo da ispitamo kako one same sagledavaju svoj životni i karijerni put, i da li smatraju da je biti žena igralo neku ulogu na tom putu. Dekonstrukcijom uvreženih, ali i onih manje primetnih stereotipa, težili smo da omeđimo granice rodne ravnopravnosti u najobrazovanijim krugovima našeg društva, u kom i dalje prevladuje patrijarhalna matrica. Motner i Edvards (Mauthner & Edwards 2010) razlikuju žene od feministkinja na položajima u akademiji, gde potonje karakteriše svest o rodnoj neravnopravnosti kao interseksionalnom fenomenu koji prožima visoko obrazovanje i nauku, kao i posvećenost promenama u pravcu veće društvene jednakosti. Polazeći od ove distinkcije, namera nam je bila da mapiramo da li među akterkama, ali i akterima studije, postoji feminističko liderstvo i potencijal za promene zatečenog stanja.

Rodna neravnopravnost je dugotrajan i ukorenjen društveni problem koji opstaje i u državama i zajednicama čiji su parametri razvoja znatno napredniji. Statistike Evropske unije ukazuju na istrajnost rodne neravnopravnosti u rukovodećim akademskim krugovima. Publikacija *She Figures* (2015) beleži da su, u 2014. godini, svega petinu seniorskih akademskih i rukovodećih pozicija zauzimala žene, naspram 59% učešća u broju diplomiranih studenata. Srbija ne predstavlja izuzetak po ovom pitanju. Prema novijim istraživanjima (Blagojević Hjuson 2012; Džamonja-Ignjatović, Popović i Duhaček, 2010; Baćeović i sar. 2010), stanje u visokom obrazovanju u Srbiji karakteriše rodna neravnopravnost, snažna vertikalna segregacija muškaraca i žena i nedovoljna zastupljenost žena

u donošenju odluka i kreiranju politika na univerzitetima i u naučnoj zajednici u celini. Nalazi pokazuju da je rodna diskriminacija još više izražena ukoliko su u fokusu prirodne i tehničko-tehnološke nauke i pozicija žena u njima. Prema Indeksu rodne ravnopravnosti, jaz u stopama učešća u tercijarnom obrazovanju raste u korist žena; međutim, rodne nejednakosti u oblasti obrazovanja ostaju visoke, sa mnogo većom koncentracijom studentkinja u oblastima društvenih nauka i umetnosti i sa znatno nižim učešćem žena na pozicijama odlučivanja u naučno-istraživačkim i obrazovnim institucijama. Ovi podaci su predstavljali polazište za istraživanje čiji su rezultati predstavljeni na narednim stranicama.

Premda je reprezentacija žena važna za rodnu ravnopravnost, ona nikako ne može biti sama sebi cilj (Neale & Ozkanli 2010). Suštinski ciljevi politika koje insistiraju na reprezentaciji žena jesu ukorenjivanje rodne ravnopravnosti – manifestovano kroz delanje žena i njihovu osnaženost da, rame uz rame sa muškarcima, budu i donositeljke odluka. Pošli smo od određenja da je moć delanja žena „efektivna akcija žena protiv patrijarhalne opresije“, koja od njih zahteva da budu „aktivne građanke protiv svoje sopstvene potčinjenosti“ (Munro, 1998). Stoga smo se fokusirali na strategije žena u procesu uspinjanja na rukovodeće pozicije i tokom obavljanja rukovodećih poslova. Pod strategijama smo podrazumevali intencionalne akte koji su operacionalizovani kroz planove koje su pravile, odluke koje su donosile i načine na koje su se borile protiv stereotipa i bivale osnažene. Pored toga, interesovali su nas i strukturni kapaciteti akademije koji su uticali i utiču na moć delanja žena, o kojima su imale priliku da direktno ili indirektno reflektuju tokom istraživanja. Takođe, istražili smo i odnos moći delanja u profesionalnoj i privatnoj sferi; krenuvši od pretpostavke da su privatna i poslovna sfera isprepletane a nikako autonomne, težili smo da razumemo da li su žene iz našeg uzorka te koje menjaju patrijarhalne obrasce koji prevlađuju unutar sfere privatnog u srpskom društvu.

Uvod u rezultate studije daje Jelena Ćeriman, obrazlažući metodologiju kojom smo se vodili tokom istraživanja. Zatim, u tekstu *Rodna ravnopravnost u oblasti akademskog rada: normativni okvir*, Irena Fiket i Balša Delibašić daju sveobuhvatan pregled zakonske i podzakonske regulative čije preplitanje predstavlja okvir za delanje u akademskom polju iz prizme rodne ravnopravnosti.

Prve rezultate istraživanja iznose Đurđa Trajković i Irena Fiket u svom tekstu *Nema veze, mogu sve sama: usklađivanje poslovnih i porodičnih obaveza akademskih*

*radnica i radnika i raspodela poslova u njihovim domaćinstvima*, koji pokazuju da patrijahalna matrica preovladava i unutar domaćinstava nositeljki funkcija na državnim univerzitetima u Srbiji. Autorke pokazuju da fleksibilnost radnog vremena, iako doprinosi većoj moći delanja u profesionalnoj sferi, ostavlja pitanje nejednakosti u domaćinstvu netaknutom i tako dovodi do duple opterećenosti žena. Ta dvostruka opterećenost žena unutar domaćinstva reprodukuje se i u akademskom prostoru, što se manifestuje kroz njihovo administrativno opterećivanje, dok muškarcima ostaje više vremena za bavljenje akademskim radom.

U nastavku, tekst Kristine Rac (Krisztina Rác) *Žene u muškom svetu: rodna određenost rukovodilačkih strategija u nauci* izlaže odgovore na pitanja o tome koje formalne i neformalne, institucionalne i lične prakse oblikuju karijere žena na rukovodećim pozicijama na univerzitetima širom Srbije, u poređenju sa njihovim muškim kolegama na sličnim funkcijama. Rac nastoji da mapira strategije koje koriste žene za razvoj svojih karijera u poređenju sa muškim rukovodiocima u nauci. Uzimajući u obzir i starosnu dob subjekata istraživanja, autorka daje kritički osvrt na savremene prakse i strategije rukovođenja u naučnom svetu u Srbiji, sa posebnim osvrtom na poziciju i iskustvo žena na pozicijama odlučivanja.

Izlaganje rezultata istraživanja zaključuju Jelena Čeriman i Gazela Pudar Draško tekstem *Formalne i neformalne prakse u akademiji: rodna (ne)umrežavanja*, u kome iznose interpretaciju formalnih i neformalnih praksi žena i muškaraca kojima se podržava ili ometa napredovanje žena u sistemu visokog obrazovanja. Autorke se bave institucionalizovanim praksama i njihovom prepoznatošću, kao i umrežavanjem i sklapanjem saveza prilikom delanja na položajima koje zauzimaju. Iznose se stavovi i zapažanja o ličnom angažmanu sagovornica i sagovornika, kao i o spremnosti na unapređenje položaja akademskih radnica u Srbiji.

Nakon kratkog sumiranja najvažnijih rezultata, studiju završavamo prezentacijom preporuka čija bi implementacija trebalo najpre da dovede do veće osvešćenosti i akademskih radnica i radnika o težini bremena koje je na plećima žena u visokom obrazovanju i nauci. Tek u drugom koraku možemo očekivati da će to breme biti i ravnomernije raspoređeno sa životnim i poslovnim partnerima. Ospoljavanje punog potencijala žena u visokom obrazovanju i nauci je početna karika u lancu koji rodnu ravnopravnost može da uvede u šire društvene krugove. Ova studija predstavlja mali doprinos na tom putu.

## LITERATURA

- Baćević, J, Blagojević, J, Duhaček, D, Džamonja-Ignjatović, T, Vukasović, M, Popović, D, Zaharijević, A. (2010), *Analiza rodne dimenzije u visokoškolskom obrazovnom materijalu*. Beograd: Program Ujedinjenih nacija za razvoj, Sektor za inkluzivni razvoj.
- Blagojević Hjuson, M. (2012), *Žene i muškarci u Srbiji. Šta nam govore brojevi?* Beograd: UN Women.
- Džamonja-Ignjatović, T, Popović, G, Duhaček, D. (2010), „Rodna osetljivost u akademskom prostoru – istraživanje stavova prema rodnoj ravnopravnosti na Univerzitetu u Beogradu“. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, vol. 4, br. 4, str. 455-477.
- European Commission (2015), *She Figures. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators*; Preuzeto sa [https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_gender\\_equality/she\\_figures\\_2015-final.pdf](https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015-final.pdf)
- Mauthner, N. & Edwards, R. (2010), „Feminist Research Management in Higher Education in Britain: Possibilities and Practices“, *Gender, Work & Organization*, Vol. 17. No. 5, p. 481-502.
- Munro, P. (1998), *Subjects to Fiction*. Philadelphia: Open University Press.
- Neale, J. & Özkanlı, O. (2010), „Organisational barriers for women in senior management: a comparison of Turkish and New Zealand universities“, *Gender and Education*, Vol. 22, No. 5, p. 547-563.

Jelena Čeriman

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovog istraživanja je sticanje uvida u položaj žena u sistemu visokog obrazovanja u Srbiji, te identifikovanje mogućnosti za promenu zatečenog stanja. Istraživanje se fokusira na nekoliko specifičnih ciljeva: 1) utvrđivanje barijera s kojima se žene suočavaju u toku svoje naučne karijere; 2) identifikovanje strategija putem kojih žene i muškarci u nauci sklapaju saveze radi zagovaranja promena u sistemu visokog obrazovanja; 3) ispitivanje načina na koje žene i muškarci u nauci kombinuju svoj profesionalni život s porodičnim obavezama.

Data studija je sprovedena u periodu od aprila do avgusta 2018. godine i bila je vođena sledećim istraživačkim pitanjima:

- Postoje li specifični uslovi porodičnog života naučnih radnica koji su pogodniji za razvoj njihove karijere, odnosno koji podržavaju njihovo napredovanje u profesionalnoj sferi?
- Postoje li razlike u potrošnji vremena između naučnih radnica i naučnih radnika? U čemu se sastoje date razlike i šta ih uzrokuje?
- Koje su sličnosti, a koje razlike u razvoju karijera žena i muškaraca na rukovodećim funkcijama na fakultetima u članstvu pet državnih univerziteta u Srbiji?
- Koje prakse/strategije (institucionalne i lične, formalne i neformalne) razvijaju žene i muškarci na rukovodećim pozicijama kako bi ostvarili svoje poslovne ideje?
- Postoje li institucionalne politike koje podržavaju žene na rukovodećim pozicijama da se angažuju na poboljšanju položaja žena u visokom obrazovanju? Šta motiviše muškarce na rukovodećim pozicijama da se angažuju u takvim aktivnostima?

Pripreme za izvođenje istraživanja podrazumevale su pregled literature koja u središtu analize ima ukrštanje roda, nauke i stilova rukovođenja muškaraca i

žena. Uz to, ova studija se direktno naslanja na rezultate istraživanja o uslovima rada mladih akademskih radnica (do pet godina radnog iskustva u ustanovama visokog obrazovanja u Beogradu) (Ćeriman et al, 2018). Dato istraživanje je ukazalo na potrebu za studijom o angažmanu žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama na državnim univerzitetima u Srbiji, te o moći njihovog delanja u pravcu promena kojima bi se poboljšao položaj žena u nauci. Priprema terenskog dela istraživanja, odnosno: definisanje uzorka, izrada upitnika za regrutaciju subjekata istraživanja i vodiča za moderatore/ke, obuka istraživačkog tima i pilot istraživanje – realizovani su tokom marta i aprila 2018. godine. Terenski deo istraživanja obavljen je od kraja aprila do polovine jula iste godine, nakon čega su usledile faze sređivanja i analize podataka, te izrade istraživačkog izveštaja. Završetak obaveza koje su zaposleni imali na fakultetima (do polovine jula), te nemogućnost da ih zbog sezone godišnjih odmora kontaktiramo nakon ovog perioda, odredio je datum zvaničnog završetka realizacije terenskog rada.

Uzorak istraživanja čine fakulteti u okviru pet državnih univerziteta (Beograd, Novi Sad, Kragujevac, Niš i Novi Pazar) iz tri naučne oblasti: društveno-humanističke nauke, prirodno-matematičke nauke i tehničko-tehnološke nauke. Kako bi se postigla uporedivost između univerziteta, u okviru datih oblasti nauke birali smo isključivo fakultete koji su zajednički za sve navedene gradove. U uzorak nisu ušla isturena odeljenja fakulteta u opštinama van ovih pet navedenih, budući da smo u analizi želeli da pratimo i uticaje lokalnog konteksta na istraživani problem. Kako se u sastavu Univerziteta u Novom Pazaru nalazi najmanji broj članica, odnosno departmana, u odnosu na ostale univerzitete, on nam je stoga poslužio kao model za formulisanje kvota u ostalim gradovima. Univerzitet u Novom Pazaru je jedini integrisani državni univerzitet u Srbiji koji objedinjuje tri visokoškolske jedinice: Filozofski fakultet, Fakultet tehničkih nauka i Pravno-ekonomski fakultet, te su navedeni fakulteti bili uključeni u uzorak i u svim ostalim gradovima.

U skladu sa postavljenim ciljevima istraživanja, studija ima eksplorativni i eksplanatorni karakter. Podaci za analizu prikupljeni su u dubinskim polustrukturisanim intervjuima obavljenim sa ženama i muškarcima (kao kontrolnom grupom) na rukovodećim funkcijama na navedenim fakultetima u sastavu državnih univerziteta. Subjekti istraživanja su birani nezavisno od broja godina radnog staža ili starosne dobi, ali je glavni kriterijum odabira zahtevao da u trenutku

sprovedenja terenskog istraživanja obavljaju neku od rukovodećih funkcija na fakultetu. U uzorak su ušli: dekani/ke i prodekani/ke fakulteta, šefovi/ce studijskih grupa/departmana/katedri/laboratorija, vođe projekata (finansiranih od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije ili međunarodnih organizacija i tela, pri čemu je bilo mandatorno da je nosilac projekta dati fakultet). Jedino diskriminatorno pitanje za odbacivanje potencijalnih sagovornika/ca odnosilo se na iskustvo u obavljanju političke funkcije na lokalnom ili državnom nivou, odnosno, ukoliko bi nam potencijalni sagovornici/e odgovorili da su nekada obavljali ili da trenutno obavljaju takvu funkciju – ispadali bi iz našeg uzorka. Razlog tome bio je postavljeni cilj istraživanja, odnosno nastojanje da mapiramo stanje u nauci na nivou prosečne populacije naučnih radnika/ca na rukovodećim pozicijama u sistemu visokog obrazovanja u Srbiji.

Početna pretpostavka je bila da će nam fokusiranje na osobe koje obavljaju rukovodeće funkcije na fakultetima omogućiti da razumemo mehanizme koji stoje u osnovama hijerarhija na univerzitetu, te da ćemo uočiti elemente delatne moći naučnih radnika i radnica, odnosno mogućnosti za promene hijerarhija u okviru navedenih univerziteta i poboljšanje položaja žena u nauci. Iskustvenu građu analize čini 56 polustrukturisanih dubinskih intervjuja (38 sa ženama i 18 sa muškarcima). Prema teorijski postavljenoj strukturi uzorka, subjekti istraživanja su birani po osnovu zastupljenosti u datim naučnim oblastima, te naredna tabela (Tabela 1) daje pregled uzorka za tri kategorije: pol, grad i oblast nauke. Pošto je uzorak pravljen prema modelu teorijskog uzorka, odnosno na osnovu teorijske pretpostavke o ekspertima o temi istraživanja, u tabeli su predstavljeni realni brojevi, bez procenata, kako bi se izbeglo navođenje na pogrešan zaključak o veličini pojedinih delova uzorka.



	Beograd	Niš	Novi Sad	Kragujevac	N. Pazar	Ukupno
1. društveno-humanističke nauke	4	5	5	5	3	22
2. prirodno-matematičke nauke	4	3	3	3	1	14
3. tehničko-tehnološke nauke	6	4	4	4	2	20
Ukupno intervjuja	14	12	12	12	6	56
<b>Pol</b>						
<b>Oblast nauke</b>			<b>Ž</b>		<b>M</b>	
Društveno-humanističke nauke			15		7	
Tehničko-tehnološke nauke			12		8	
Prirodno-matematičke nauke			11		3	
<b>Ukupno intervjuja</b>			<b>38</b>		<b>18</b>	

**Tabela 1. Struktura uzorka prema polu, gradu i oblasti nauke za Nž=38 i Nm=18**

Za potrebe sprovođenja terenskog istraživanja i dolazak do sagovornica i sagovornika sačinjena je lista svih osoba na rukovodećim funkcijama na odabranim fakultetima tako što su njihovi kontakt podaci prikupljeni sa zvaničnih sajtova ustanova, kao i sa sajta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije u delu o rukovodiocima projekata (proveravana su osnovna istraživanja, tehnološki razvoj, kao i integralna i interdisciplinarna istraživanja). Subjekti istraživanja su kontaktirani putem elektronske pošte ili telefona radi dobijanja informisane saglasnosti za učešće u regrutacionom razgovoru. Pozivni mejl je sadržao podatke o ustanovi koja sprovodi istraživanje (Institut za filozofiju i društvenu teoriju Univerziteta u Beogradu), temi i cilju istraživanja, procenjenom trajanju regrutacionog razgovora, kao i informaciju o garanciji poverljivosti podataka i o svrsi u koju će se koristiti dobijeni podaci.

Istraživački tim je u početku pozive za učešće u istraživanju upućivao sa privatnih elektronskih adresa. Međutim, pošto je procenat odziva potencijalnih

sagovornika/ca bio izuzetno nizak, ustanovili smo da je neophodno što pre otvoriti poseban službeni mejl koji će biti korišćen isključivo u svrhu regrutacije subjekata istraživanja, što je brzo i dovelo do njihovog većeg odziva. Redosled kontaktiranja poštovao je hijerarhiju rukovodećih pozicija te su prvo kontaktirane osobe koje obavljaju funkciju dekana, a ukoliko on/ona ne bi prihvatili učešće u istraživanju poziv je upućivan prvom prodekanu po redosledu sa liste, te u slučaju ponovnog odbijanja sledećem prodekanu sa liste i tako redom. Ukoliko bismo imali situaciju da svi prodekani odbiju učešće u istraživanju, upućivali bismo pozive šefovima katedri/laboratorija po istom principu, te naposljetku vođama projekata. U početnoj fazi izvođenja terenskog rada regrutaciju su vršili moderatori i moderatorica, ali je zbog niskog odziva potencijalnih sagovornika/ca bilo neophodno uključiti još jednog istraživača čije je jedino zaduženje bilo regrutacija subjekata istraživanja. U situacijama kada je bilo neophodno razjasniti specifična pitanja potencijalnih sagovornika/ca, poput objašnjenja metodologije istraživanja ili načina na koji će biti ostvarena garancija anonimnosti podataka, u proces regrutacije uključivala se i projektna koordinatorka. Takođe, u poslednjem mesecu sprovođenja terenskog istraživanja, koristili smo se i mrežom kontakata koje imamo u gradovima iz uzorka, kako bismo uspostavili komunikaciju sa potencijalnim sagovornicima/ama koji nam nisu ni na koji način odgovorili na upućeni poziv za učešće u istraživanju.

Regrutacioni razgovor (Prilog 1. Regrutacioni upitnik) je obavljan najkasnije nekoliko dana pre samog intervjua, a u situacijama kada nismo uspevali da ostvarimo kontakt sa potencijalnim sagovornicama i sagovornicima već bi ih istraživački tim kontaktirao direktno na terenu i tom prilikom dobio njihovu saglasnost za učešće u istraživanju, regrutacioni razgovor je obavljan tako što bi se pre samog intervjua postavila diskriminišuća pitanja: Da li obavljate neku rukovodeću funkciju u okviru ustanove i koju? Da li ste obavljali ili sada obavljate neku rukovodeću javnu funkciju na lokalnom ili državnom nivou? Koju?, te ukoliko bi sagovornik/ca odgovarali kriterijuma uzorka ostatak pitanja iz regrutacionog upitnika bi bio postavljan nakon obavljenog intervjua.

U situaciji kada je regrutacioni razgovor obavljan pre samog intervjua, u tom razgovoru bismo subjektima istraživanja predstavili studiju, odnosno temu istraživanja, cilj njegovog sprovođenja i metodologiju, kao i procenjeno trajanje intervjua, a potom bismo objasnili garanciju anonimnosti i poverljivosti podataka koji će biti dobijeni tokom razgovora. Takođe, u regrutacionom razgovoru smo

prikupljali i opšte podatke o subjektima istraživanja: sociodemografske karakteristike, iznos materijalnih primanja, podatke o radnom mestu, kao i o vlasništvu nad nekretninama. Termin intervju a i lokaciju na kojoj će biti obavljen, dogovarali smo ponaosob sa svakim subjektom istraživanja.

Od ukupno 200 kontaktiranih osoba koje su odgovarale postavljenim kriterijumima uzorka, 56 je pozitivno odgovorilo na poziv za učešće u istraživanju i sa njima je realizovan intervju, čime stopa odgovora (*response rate*) iznosi 28%. Uzorak istraživanja odstupio je od unapred postavljenih kvota zbog teškoća u realizaciji terenskog istraživanja o kojima će biti reči na kraju ovog teksta. Naime, od planiranih 60 intervju a, realizovano je ukupno 56 (po dva intervju a manje u Beogradu i Novom Pazaru u odnosu na postavljene uzoračke kvote. U Beogradu nisu obavljena dva intervju a, oba sa ženama, a u Novom Pazaru dva intervju a, oba sa muškarcima).

Instrument istraživanja (Prilog 2. Vodič za moderatore/ke) formulisan je tako da obuhvati oblast svakodnevnog života, kao i uslove rada u okviru visokoškolske ustanove kako bismo identifikovali barijere i resurse koje naši sagovornici/e imaju u procesu upravljanja karijerom. Vodič sadrži i pitanja o stilovima rukovođenja, te percipiranoj moći subjekata istraživanja, a zatvara se pitanjima o njihovim stavovima prema mogućnostima promena u sistemu visokog obrazovanja u Srbiji, te ličnom angažmanu u radu na unapređenju pozicije žena u akademiji, kao i na unapređenju samog života u zajednici. Istraživački tim koji je realizovao intervju e čine dva muškarca i dve žene. Svo četvoro su visokoobrazovani i sa višegodišnjim iskustvom u sprovođenju intervju a sa osobama koje poseduju karakteristike poput onih koje ima naša ciljna grupa. Takođe, dvoje od njih odlično poznaju uslove rada u sistemu visokog obrazovanja, te im je i to iskustvo omogućilo razumevanje, ali i kritički odnos prema značenjima koja su izrečena u intervjuima. Svi obavljani intervju i su snimljeni diktafonom uz saglasnost sagovornica/ka i kasnije su transkribovani radi analize dobijenih podataka. Prosečno trajanje intervju a je oko dva sata, s tim da su sadržaj i trajanje intervju a bili prilagođeni svakom pojedinačnom sagovorniku i sagovornici. Intervju i su obavljani u prostoru u kojem su se subjekti istraživanja najbolje osećali i koji je omogućavao jasno snimanje razgovora (izbegavali smo bučna mesta poput kafića). Svi razgovori su obavljani bez prisustva trećih osoba koje bi mogle uticati na odgovore sagovornica/ka. U nekoliko slučajeva, kako bismo ispunili planirane uzoračke kvote, a u situaciji kada su naši sagovornici i sagovornice bili na dužem

boravku izvan Srbije te je izvođenje „face-to-face“ intervjua bilo onemogućeno, izvodili bismo online intervju, odnosno sprovodili bismo ga putem Skajp konekcije. Tom prilikom smo poštovali sve metodološke odredbe istraživanja, pa smatramo da data promena forme izvođenja intervjua nije imala uticaj na predmet istraživanja, niti na dobijene podatke.

Uzorak naučnih radnika i radnica sa kojima su obavljani polustrukturisani dubinski intervjui po svojim karakteristikama je homogen, te se može reći da je u potpunosti omogućio da rodna dimenzija istraživanja bude u fokusu analize pošto su po svim drugim dimenzijama sagovornici i sagovornice skoro u potpunosti ujednačeni. Karakteristike uzorka su takve da je reč o osobama čija prosečna mesečna primanja iznose iznad 90.001 dinara, te da žive u stanu/kući koji su u njihovom vlasništvu ili u vlasništvu nekog od članova/ica domaćinstva. Razlike postoje jedino u starosnoj dobi i godinama rada u akademiji, o čemu će biti više reči u analizi rezultata. Starosna dob sagovornica kreće se u rasponu od 33 godine do 65 godina, sa najvećom zastupljenošću u starosnoj dobi od 59 godina (ukupno šest sagovornica). Starosna dob sagovornika kreće se u rasponu od 34 godine do 64 godina i ravnomernije je raspoređena nego u delu uzorka sa ženama.

Kada je reč o ranije pomenutim teškoćama u sprovođenju ovog istraživanja, najviše ih je bilo u procesu regrutacije. Prvi izazov sa kojim smo se suočili ticao se naše prvobitne ideje da uzorak ograničimo na određenu starosnu dob sagovornika i sagovornica, odnosno, na raspon od 35 do 55 godina. Namera nam je bila da izdvojimo osobe za koje smo pretpostavljali da su zbog starosne dobi gradili karijeru u relativno sličnim istorijskim i socijalnim okolnostima, smatrajući da je razvoj karijera osoba starijih od 55 godina determinisan odlikama drugačijeg, socijalističkog sistema. Uz to, smatrali smo da izdvajanjem osoba starijih od 34 godine dobijamo uzorak koji odlikuju karakteristike slične onima koje ima prosečna populacija naučnih radnika i radnica na rukovodećim pozicijama u sistemu visokog obrazovanja, a koje smo i nastojali da ispitamo ovih istraživanjem. Međutim, slab odziv potencijalnih sagovornika/ca u planiranom rasponu godina primorao nas je da uzorak „otvorimo“ za sve starosne grupe kako bismo ispunili postavljene uzoračke kvote.

Drugi izazov se odnosio na nepotpunost baza koje smo koristili da bismo stigli do potencijalnih sagovornika/ca. Kao što je već rečeno, poziv za učešće u

istraživanju upućivali smo elektronskim putem rukovodiocima/rukovoditelj-kama u okviru ustanova pet državnih univerziteta, odnosno svima čiji su podaci uredno bili navedeni na zvaničnim internet prezentacijama fakulteta koji su ušli u uzorak, kao i na sajtu Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. Međutim, pokazalo se da se dati podaci ne ažuriraju redovno te su sadržali imena osoba koje više ne vrše datu funkciju (u nekoliko slučajeva se dogodilo da su osobe koje se i dalje vode kao rukovodioci projekata na sajtu Ministarstva u međuvremenu preminule), dok se na sajtovima pojedinih fakulteta ni ne navode podaci o osobama na rukovodećim funkcijama. U ovakvim situacijama smo kontaktirali sekretare/ke fakulteta i nastojali smo da od njih dobijemo neophodne informacije, međutim, ukoliko bi nas oni usmerili da telefonskim putem kontaktiramo potencijalne sagovornike/ce (preko broja telefona u kabinetima profesora i profesorki) u većini slučajeva ne bismo uspevali da na taj način uspostavimo kontakt sa njima. Datu situaciju smo rešavali tako što bismo upućivali istraživački tim na teren i nastojali da direktnim putem dođemo do subjekata istraživanja. U tome su nam u završnom delu terenskog rada pomagali lični kontakti koje smo imali u navedenim gradovima, a najveća potreba za njima se pokazala u Novom Pazaru i Beogradu, u kojima nismo ni uspeli da ispunimo postavljene uzoračke kvote.

Treći izazov, te ujedno i jedan od prvih nalaza ove studije, predstavlja mali broj žena na rukovodećim pozicijama u sistemu visokog obrazovanja. U pojedinim delovima uzorka, problem bi nastajao sa odbijanjem učešća u istraživanju, te se događalo da potpuno iscrpimo spisak imena kako bismo došli do jednog pristanka na intervju.

Sudeći prema odgovorima potencijalnih sagovornika/ca, koji su odgovarali kriterijumima uzorka ali su odbili učešće u istraživanju, najčešći razlog odbijanja predstavljala je nemogućnost da odvoje dva sata svog vremena za razgovor (to je bilo procenjeno trajanje intervjua). U nekoliko slučajeva se dogodilo da su istraživači i istraživačice morali da prekinu intervju zbog drugih obaveza sagovornice ili sagovornika, te je intervju bio nastavljan u kasnijem terminu istog dana ili čak sa nekoliko dana razmaka. U jednom slučaju, razlog prekida intervjua i kasnijeg nastavka predstavljala je slaba internet konekcija jer se sagovornica nalazila na letovanju van Srbije (intervju je bio započet putem Skajp-a). U svim situacijama prekida, intervju je realizovan bez problema u novom terminu, osim u slučaju jedne sagovornice iz Beograda sa kojom nismo uspeli da dogovorimo

novi termin intervjua, te stoga nije ni ispunjena kvota u tom delu uzorka. Kvote nisu ostvarene ni u delu uzorka u Novom Pazaru, što je ranije već rečeno. Teškoće su nastale zbog malog broja osoba na rukovodećim funkcijama u okviru ovog Univerziteta, konkretno, sedam muškaraca drži 17 rukovodećih funkcija (jedan muškarac je na četiri rukovodeće pozicije, jedan na tri, a pet na po dve rukovodeće pozicije). S obzirom na veliki broj rukovodećih funkcija koje obavljaju, sa svakim odbijanjem smanjivala se mogućnost da popunimo neophodne uzoračke kvote. Značajan podatak je i da, za razliku od muškaraca, na Univerzitetu u Novom Pazaru samo dve žene vrše više od jedne rukovodeće funkcije, odnosno dve žene se nalaze na po dve rukovodeće funkcije. Očekivano, ukupan broj žena na rukovodećim pozicijama skoro četiri puta je niži od broja muškaraca na rukovodećim pozicijama na ovom Univerzitetu.

Prema izveštajima istraživačkog tima, visokoobrazovane osobe na rukovodećim funkcijama u sistemu visokog obrazovanja pokazale su se specifičnim subjektima istraživanja pre svega u pogledu zahteva za relativno unificiranim vremenom izvođenja intervjua, te je stoga jednom istraživaču ili jednoj istraživačici bio izazov zakazati i obaviti više od jednog intervjua dnevno (termini koji su najčešće bili u ponudi obuhvatali su period između 12-13h, te 16-17h, a najčešći predpodnevni termin koji su nudili za početak intervjua bio je u 10h). Značajno je istaći da su subjekti istraživanja slabo bili spremni na kompromis u pogledu dogovora termina intervjua, te da su zahtevali prilagođavanje istraživačkog tima. U nekoliko situacija, subjekti istraživanja iz Beograda i Novog Sada su elektronskim putem odgovarali da su saglasni da učestvuju u istraživanju i da su na raspolaganju da se za pola sata ili do najviše tri sata razmaka od trenutka javljanja nađu sa istraživačem/icom radi izvođenja intervjua, zanemarujući geografsku udaljenost istraživačkog tima u datom trenutku. Budući da su odlaganja ponuđenog termina intervjua, u situaciji kada istraživač/ica nisu bili u mogućnosti da dođu u ponuđeno vreme, uzrokovala pomeranje predloga datuma i do 3-4 nedelje unapred, ovaj izazov smo rešavali izvođenjem intervjua u predloženom terminu putem Skajp-a, a u jednoj situaciji i uključenjem starije istraživačice u izvođenje intervjua, iako je njeno jedino zaduženje trebalo da bude analiza podataka dobijenih na terenu. Istraživački tim je izveštavao i o višem stepenu spremnosti sagovornica/ka iz Niša, Novog Pazara i Kragujevca da prilagode termin intervjua istraživačkom timu, posebno ukoliko moderator ili moderatorica naglase da su određenog dana u njihovom gradu i da putuju iz Beograda radi obavljanja intervjua.

Prema navodima iz izveštaja sa terena, zabeležene su i evanzivne tehnike izbegavanja i odlaganja intervjua poput: komunikacije isključivo preko mejla ili fiksne telefonske linije na fakultetu koja potencijalnim sagovornicima/ama daje punu kontrolu nad komunikacijom sa istraživačkim timom, a u slučaju kada istraživački tim ostvaruje komunikaciju sa potencijalnim sagovornicima/ama putem njihovog ličnog broja mobilnog telefona onda pri svakom kontaktu razgovor biva odložen za kasniji termin tog dana ili čak za period od 7-10 dana, dok se u nekim slučajevima događalo i da odustanu od intervjua za koji su prethodno dali informisanu saglasnost.

Svesni navedenih izazova, istraživački proces smo ojačali konstantnom komunikacijom između članova i članica istraživačkog tima kako bi svi imali uvid u problematične situacije na terenu i dogovarali mogućnosti njihovog razrešavanja, kao iuključenjem koordinatorke projekta u komunikaciju sa upravama fakulteta sa kojima bi bilo dogovoreno da se sastanu sa istraživačkim timom kada se nalazi u njihovom gradu, te da im pomognu da uspostave komunikaciju sa potencijalnim sagovornicama/ima. Takođe, već pri prvom kontaktu istraživačkog tima sa potencijalnim sagovornicima/ama istican bi značaj njihovog učešća u istraživanju, kao i važnost samog istraživanja, prema čemu je većina sagovornica/ka bila relativno skeptična, odnosno sumnjali su da će istraživanje moći da dovede do nekih osetnih promena (o percepcijama sagovornika/ca o mogućnostima promena sistema visokog obrazovanja detaljnije će biti reći u tekstu Čeriman i Pudar Draško u ovom zborniku). Molba na saradnju predstavljala je poslednje pribežište koje su istraživači/ice koristili kako bi obezbedili intervju, a pravdana je time što bi obavljen intervju značio i njihovu kompetentnost za dalji rad i obezbeđenje njihovog angažmana na projektu.

Svi navedeni izazovi na terenu mogu se takođe tretirati kao istraživački podatak, te rezultate analize treba čitati uvažavajući i ove informacije. U tom smislu, smatramo da istraživanje daje nove uvide ne samo u pravcu postavljenih istraživačkih pitanja, već pruža i podatke koji mogu uticati na dalji razvoj metoda u izučavanju specifičnog dela populacije.

Analiza narativnog diskursa odabrana je za analitički pristup u ovom istraživanju, budući da je poseban fokus usmeren na identifikaciju i interpretaciju mehanizama održanja hijerarhijskog ustrojstva visokoškolskih ustanova. Smatramo da su sve autorke i autor tekstova u ovom zborniku odlično upoznati sa

izvođenjem analize narativnog diskursa, te da im i poznavanje sistema visokog obrazovanja omogućava kritičku poziciju spram prikupljenog materijala, što će nadamo se biti prikazano na stranicama koje slede.

## **LITERATURA**

Ćeriman, J, Fiket, I, Rácz, K. (ur.) (2018), *Između patrijarhata i prekarijata: Usklađivanje porodičnih i profesionalnih obaveza akademskih radnica*, Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju Univerziteta u Beogradu : Centar za etiku, pravo i primenjenu filozofiju.



Balša Delibašić, Irena Fiket

## **RODNA RAVNOPRAVNOST U OBLASTI AKADEMSKOG RADA: NORMATIVNI OKVIR**

U ovom tekstu biće predstavljena analiza normativnog okvira koja se tiče rodne ravnopravnosti u oblasti akademskog rada. Sticanje uvida u položaj akademskih radnica u Srbiji i identifikovanje mogućnosti za promenu zatečenog stanja, što su osnovni ciljevi istraživanja na kojem je zasnovana celokupna publikacija, zahteva kao prvi korak upravo analizu normativnog okvira. Iako nam nije namera da se ovde posebno bavimo analizom EU normativnog okvira, krenućemo od njega, imajući u vidu neophodnost usklađivanja domaćeg normativa sa evropskim i specifične zahteve za harmonizacijom koji su Srbiji postavljeni od strane EU institucija i njihovih pojedinačnih programa usmerenih na akademsku delatnost. Nakon ovog dela, u našem tekstu biće analiziran širi normativni okvir koji se sastoji od strateških dokumenata i pratećih akcionih planova. U trećem delu rada analizi će biti podvrgnuti zakoni koji se direktno odnose na akademske radnike i radnice i naučnoistraživačku i inovacionu delatnost, zajedno sa setom zakona, koji u oblasti rada, napredovanja i usavršavanja, regulišu zabranu rodne diskriminacije ili predlažu afirmativne mere za njeno uklanjanje. Četvrti deo rada biće posvećen analizi pravnih akata pet državnih univerziteta u Srbiji koji su se našli u našem uzorku (Beograd, Novi Sad, Kragujevac, Niš i Novi Pazar).

Dakle, empirijski materijal koji je analiziran u ovom tekstu može se podeliti u četiri podgrupe. Na samom početku osvrnuli smo se na najznačajnije dokumente EU za ovu specifičnu oblast. Kada je u pitanju normativni okvir RS, izdvajaju se tri grupe akata: strategije, opšti zakonski akti i akti državnih univerziteta koji su se našli u našem uzorku. Analizirano je šest strategija koje su izdvojene kao relevantne: Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2020. godine, Strategija prevencije i zaštite od diskriminacije, Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine, Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine, Nacionalna strategija zapošljavanja za period od 2011. do 2020. godine i Nacionalna strategija za

mlade za period od 2015. do 2025. godine. Zakoni koji su analizirani takođe se mogu svrstati u dve grupe. Jedna grupa direktno uređuje oblast nauke i istraživanja (Zakon o naučno istraživačkoj delatnosti, Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o Srpskoj akademiji nauka i umetnosti, Zakon o inovacionoj delatnosti), dok se druga grupa odnosi na pitanja rodne ravnopravnosti (Zakon o zabrani diskriminacije, Zakon o ravnopravnosti polova, Zakon o radu). U prvoj grupi zakona analizirane su sve one stavke koje se odnose na rodnu ravnopravnost. U drugoj grupi zakona, akcenat je stavljen na odredbe koje se direktno tiču pitanja nauke i visokog obrazovanja (ukoliko ih pominju). Osim zakona, u ovom delu analize bavili smo se i podzakonskim aktima koji direktno proizlaze iz analiziranih zakona, a prevazilaze okvire Univerziteta (Statut Zajednice Instituta Srbije, Pravilnik o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova, Pravilnik o standardima za akreditaciju visokoškolskih ustanova, Pravilnik o listi stručnih, akademskih i naučnih naziva i Minimalnim uslovima za izbor u zvanja nastavnika na univerzitetu).

Četvrta analizirana podgrupa dokumenta sastojala se od svih javno dostupnih akata državnih univerziteta iz našeg uzorka. Međutim, videvši da, zapravo, tokom analize nije pronađeno mnogo materijala koji se odnosi na rodnu ravnopravnost, u našem tekstu fokusiraćemo se samo na one akte koji ovoj temi bar delimično poklanjaju pažnju.

### **Rodna ravnopravnost u oblasti akademskog rada unutar evropskog konteksta**

Iako opšti standardi o rodnoj ravnopravnosti već dve decenije prožimaju normativne akte EU institucija, dokumenti na koje ćemo se ovde osvrnuti odnose se konkretno na oblast akademskog rada i predstavljaju trenutno najznačajnije referentne dokumente.

Naime, 2015. godine Savet Evropske Unije doneo je Zaključak o Unapređenju ravnopravnosti polova u Evropskom istraživačkom prostoru (Council of the European Union, 2015). Osnovno polazište je da učešće žena u nauci doprinosi povećanju kvaliteta i konkurentnosti istraživanja i inovacija, a sama rodna ravnopravnost u odlučivanju doprinosi širenju opsega politika istraživanja i inovacija, a time i boljem rešavanju potreba svih segmenata društva. Savet navodi da svega 20% redovnih profesora u Evropi čine žene i da je promena ka većoj jednakosti veoma spora (Council of the European Union, 2015). U pomenutom

Zaključku, Savet EU pozvao je Članice i institucije da teže ostvarivanju ciljeva veće rodne ravnopravnosti među profesorskim kadrom. Savet je pozvao relevantne vlasti i da postave vodeće ciljeve, poput kvantitativnih kriterijuma, kako bi se postigla rodna ravnopravnost u organima odlučivanja — uključujući tu i naučne i administrativne odbore — pri tom ohrabrivši i finasiranje istraživanja i organizacija kako bi se zadati cijevi dostigli do 2020. godine (Council of the European Union, 2015). U skladu sa Zaključkom, zapošljavanje i napredovanje u karijeri mora biti transparentnije na svim nivoima, a uz njih i procedure dodele stipendija za istraživanje i razvoj, te je stoga Savet pozvao države članice i istraživačke organizacije da preduzmu mere kako bi se postarale da rodna pristrasnost ne utiče na raspodelu sredstava (Council of the European Union, 2015). Od posebnog značaja se čini poziv istraživačkim ustanovama, uključujući tu i univerzitete, da podrže fleksibilnije i family-friendly uslove rada, daju podršku jednakoj podeli odgovornosti o porodici i da pregledaju procene učinka istraživačkih performansa, kako bi se uklonila rodna pristrasnost (Council of the European Union, 2015).

Pored toga, Savet je pozvao Komisiju da, u bliskoj saradnji sa Helsinškom grupom (Helsinki Group on Gender in Research and Innovation), pruži podršku Članicama za rešavanje izazova vezanih za ravnopravnost polova, uključujući tu i razvoj Smernica kojima bi se olakšala implementacija vodećih ciljeva. Komisija je, zajedno sa Helsinškom grupom, 2018. godine objavila Smernice za olakšavanje implementacije ciljeva za promovisanje rodne jednakosti u istraživanju i inovacijama (European Commission & the Helsinki Group on Gender in Research and Innovation, 2018). Smernice imaju za cilj da olakšaju sprovođenje ciljeva<sup>1</sup>

---

**1** Istraživanje Helsinške grupe pokazalo je da su ciljevi uglavnom implementirani kroz zakone ili šire nacionalne strategije za jednakost polova, što je u krajnjoj liniji povećalo njihovu delotvornost. Ovi metodi se trenutno nastoje povezati sa odborima agencija za finansiranje, istraživačkih organizacija i univerziteta (European Commission & the Helsinki Group on Gender in Research and Innovation, 2018). Odbori za vrednovanje i zapošljavanje, koji su takođe važni organi odlučivanja, često ovim nisu obuhvaćeni, iako bi trebalo da budu. U Smernicama se navodi da se trenutno čini da je monitoring glavni činilac uspešnog sprovođenja kvota i ciljeva, a mehanizmi nadzora koji sadrže barem prikupljanje podataka podeljenih prema polovima trebalo bi da budu primenjeni i na nacionalnom i na institucionalnom nivou. Prema ovom dokumentu, podsticaji i, po potrebi, sankcije, korisni su alati koji se mogu primeniti na nacionalnom nivou, kako bi motivisali univerzitete i istraživačke ustanove da postave i implementiraju ciljeve i kvote (European Commission & the Helsinki Group on Gender in Research and Innovation, 2018). Uz to, kao jedan od primera dobre prakse, navode se i nacionalne nagrade za univerzitete i istraživačke ustanove, što se pokazalo kao posebno uspešan metod u nekim zemljama. Treba pomenuti da su

u istraživačkim ustanovama i ustanovama visokog obrazovanja u skladu sa zahtevima Saveta. Preporuke za nacionalni nivo koje proističu iz Smernica su:

- prikupljanje i obrada podataka po polu za nastavničke i upravljačke/liderske pozicije
- promovisanje rodne ravnopravnosti na upravljačkim i nastavnim pozicijama uz odgovarajuću obuku i podizanje svesti
- institucionalizacija planova za ravnopravnost polova, kao instrument procene akreditacija univerziteta, kao i njihov obavezujući karakter za univerzitete i istraživačke organizacije
- Institucionalizacija procenta žena na profesorskim pozicijama kao procena kriterijuma u institucionalnim evaluacijama (akreditacija visokog obrazovanja i ugovora o učinku sa univerzitetima)
- Postavljanje i sprovođenje ciljeva ili kvota kroz zakonodavstvo
- Redovna evaluacija sprovođenja kvota i ciljeva
- Uvođenje podsticaja za institucije koje usvajaju proaktivne mere ili, po potrebi, sankcije za njihovo nepoštovanje.

Savet je, u Zaključku, pozvao Komisiju i da nastavi sa jačanjem implementacije, monitoringa i evaluacije svih ciljeva rodne jednakosti u okviru programa Horizon 2020 koji se odnose na rodnu zastupljenost u istraživačkim timovima, odlučivanje, kao i rodnu dimenziju istraživačkog sadržaja tokom svih faza istraživačkog ciklusa<sup>2</sup>. Nedugo posle usvajanja Zaključka, doneta su i Uputstva za rodnu ravnopravnost u Horizontu 2020 (Directorate-General for Research & Innovation, 2016), koja su definisala tri glavna cilja:

- podsticanje ravnomerne rodne zastupljenosti u istraživačkim timovima
- obezbeđivanje ravnomerne rodne zastupljenosti na pozicijama donošenja odluka
- uključivanje polnih i rodnih aspekata u sadržaje istraživanja i inovacija

---

među primerima dobre prakse na nacionalnom nivou, koji su se našli u Smernicama, i inicijative koje pomažu ženama da poboljšaju svoje liderske veštine i sposobnosti (mentorstva, treninzi, itd.) (European Commission & the Helsinki Group on Gender in Research and Innovation, 2018).

**2** Takođe, Komisija je pozvana i da istraži mogućnost pružanja sveobuhvatnijih i transparentniji podataka na osnovu pola, te rodni indikatora o učešću evaluatora i istraživača, kao i integracije rodne dimenzije subjekata istraživanja u projekte i programe koje finansira Horizon 2020.

Zaključak Saveta Evropske unije o jačanju rodne ravnopravnosti u evropskom istraživačkom prostoru (2015), kao i Uputstva za rodnu ravnopravnost u Hori-zontu 2020, obavezujući su za naučnoistraživačku oblast u Srbiji, budući da ograničavaju pristup fondovima za Univerzitete u Srbiji ukoliko se ne zadovolje kriterijume koji su njima propisani.

### **Rodna ravnopravnost u oblasti akademskog rada unutar nacionalnih strategija Republike Srbije**

*Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2020. godine* (Službeni glasnik RS, br. 4/2016) osnovni je strateški dokument Republike Srbije koji je donet sa ciljem unapređivanja rodne ravnopravnosti. Strategija polazi od stava da su u oblasti obrazovanja, a u cilju unapređenja rodne ravnopravnosti, postignuti značajni rezultati u proteklih dvadeset godina: od devedesetih go-dina dvadesetog veka u oblasti neformalnog, a nakon 2000. godine i u oblasti formalnog i univerzitetskog obrazovanja, i to zahvaljujući ženskim/rodnim stu-dijama. No, Strategija ističe da sama institucionalizacija studija roda na univerzi-tetima u Srbiji nije praćena odgovarajućom podrškom države kroz obezbeđenje: istraživanja, infrastrukture, stipendija i izdavaštva. Imajući u vidu ulogu obrazo-vanja u otklanjanju rodni stereotipa, Strategija navodi da je neophodna efika-snija državna aktivnost kako bi se obezbedili rodno osetljivi programi i sadržaji na svim nivoima formalnog obrazovanja.

Sama Strategija se sastoji od opštih strateških ciljeva, od kojih je svaki od njih razrađen posebnim ciljevima, dok posebne ciljeve prati set predloženih mera. Ovom prilikom će biti prikazani najvažniji ciljevi i mere koji se tiču ravnopravnosti žena u naučno-istraživačkom procesu, te ciljevi i mere koji su bitni u kontekstu prethodno pomenutih tendencija u evropskom istraživačkom prostoru.

Prvi opšti strateški cilj Strategije je promena rodni obrazaca i unapređenje kul-ture rodne ravnopravnosti. Strategija polazi od stava da je osnovni ključ za pro-menu rodnog režima i poštovanja rodne ravnopravnosti, otklanjanje negativni rodni stereotipa i praksi diskriminatorne prirode koje reprodukuju nejednak odnos moći između žena i muškaraca, a to uključuje menjanje rodni obrazaca koji počivaju na stereotipima patrijarhalnog društva. Stoga je, kao prvi poseban cilj, definisano povećanje kapaciteta i znanja rukovodilaca/rukovoditeljki i za-poslenih u organima javne vlasti o rodnoj ravnopravnosti. Strategija navodi da oni/one ne moraju biti sposobni da razumeju uzroke i prepoznaju vidove bilo

posredne, bilo neposredne rodno zasnovane diskriminacije, ali primena politika jednakih mogućnosti podrazumeva da se rukovodioci/rukovoditeljke i zaposleni/zaposlene u organima javne vlasti ne rukovode rodnim stereotipima i predrasudama, kao i da akti koji se donose ne smeju da različito i/ili štetno tretiraju žene ili muškarce. Rodno osetljivo obrazovanje definisano je kao drugi poseban cilj. Razlog za postavljanje ovog cilja bila je zabrinutost koju je Komitet UN za eliminaciju diskriminacije žena iskazao zbog postojanja rodnih stereotipa u nastavnim materijalima i udžbenicima, te je preporučeno Republici Srbiji da podigne nivo svesti o važnosti obrazovanja kao osnove za osnaživanje žena<sup>3</sup>. Kao treći poseban cilj, Strategija je predvidela razvijanje znanja i vidljivost akademskih rezultata u oblasti studija roda. Strategija ističe da je potrebno ne samo povećati vidljivost rodnih studija radi doprinosa jačanju ljudskih resursa u oblasti rodne ravnopravnosti, nego i unaprediti uslove za razvoj akademskog znanja i promocije takvog znanja unutar akademske zajednice<sup>4</sup>.

Drugi opšti strateški cilj Strategije je povećana ravnopravnost žena primenom politika i mera jednakih mogućnosti. Stoga će, u skladu sa Strategijom, prioritetne oblasti državne intervencije biti ravnomerna raspodela roditeljstva i ekonomije znanja na žene i muškarce, poboljšanje ekonomskog položaja žena, te povećanje učešća žena u političkom i javnom životu, a naročito u organima izvršne vlasti. Poseban cilj — poboljšanje ekonomski položaj žena i status žena na tržištu rada — pretpostavlja otklanjanje prepreka ženama za zapošljavanje, napredovanje na poslu, stručno usavršavanje i pristup svim resursima bez diskriminacije. Zato su definisane posebne mere u oblasti pristupa korišćenju modernih znanja i veština, u koje, između ostalog, spadaju: obezbeđivanje ravnopravnog učešća žena i muškaraca u procesima planiranja, formulisanja i implementacije

---

**3** Neke od predviđenih mere za realizaciju ovog cilja su: uvođenje obaveznih rodno osetljivih i antidiskriminatorskih obrazovnih programa i nastavnih sadržaja na svim nivoima obrazovanja, revizija nastavnih sadržaja i udžbenika radi eliminisanja rodnih stereotipa, diskriminatorskih sadržaja i diskriminatorskog jezika, uvođenje rodno osetljivog jezika u sve nastavne sadržaje i uključivanje ženskog doprinosa nauci, kulturi i umetnosti u sadržaje nastavnih predmeta.

**4** Predviđene mere za realizaciju ovog posebnog cilja su: unapređivanje i podržavanje rodnih studija kao izvora znanja o rodnim odnosima, jačanje uticaja rodnih studija na širu akademsku zajednicu dostignućima u znanju i istraživanju, jačanje uticaja rodnih studija na promenu rodnih obrazaca i unapređivanje kulture rodne ravnopravnosti, podsticanje i finansijski podržavanje ciljanih teorijskih i empirijskih naučnih istraživanja i projekata u oblasti rodnih studija, kao i podsticanje studiranja na specijalističkim, master i doktorskim studijama rodnih studija, naročito pripadnica ranjivih grupa.

tehničkog i tehnološkog razvoja, povećanje angažmana devojaka i žena u oblastima kao što su nauka, tehnologija, inženjerstvo i matematika, i podržavanje i promovisanje dostignuća žena u nauci i tehnici, otklanjanje diskriminacije žena u ovim oblastima i obezbeđivanje mera za napredovanje žena u nauci.

Kao treći cilj, Strategija je predvidela sistemsko uvođenje rodne perspektive u donošenje, sprovođenje i praćenje javnih politika, i tu bi bilo neophodno istaći dve posebne mere. Prva je rodno odgovorno budžetiranje, koje podrazumeva uključivanje rodne ravnopravnosti u sve budžetske procese i restrukturiranje prihoda i rashoda sa ciljem unapređenja rodne ravnopravnosti. Druga posebna mera koju predviđa Strategija je rodno osetljiva statistika i evidencija. Iako Strategija navodi da Republički zavod za statistiku iskazuje visok nivo rodno osetljive statistike, navedeno je i da mnogi državni organi, institucije i privredni subjekti ne sakupljaju rodno raznovrsne podatke.

Strategija je usvojena zajedno sa *Akcionim planom za sprovođenje Nacionalne strategije za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2018. godine*, koji čini njen sastavni deo. Kako se plan odnosi samo na jedan deo strateškog perioda, on ne sadrži sve aktivnosti i mere koje su predviđene Strategijom. Jedan od razloga zbog kojih se Akcioni plan odnosi samo na period do 2018. godine, jeste i želja da se povećaju odgovornost i realizacija. Tako je predviđeno da se na osnovu evaluacije primene ovog plana izgradi i drugi akcioni plan za period od 2019. do 2020. godine. Upravo se zbog toga numeracija posebnih ciljeva i mera u ova dva dokumenta ne poklapa u potpunosti. Osim toga, sam Plan, pored mera, sadrži još nekoliko bitnih podataka: pokazatelje ishoda, aktivnosti, pokazatelje sprovedene aktivnosti, nosioce, partnere i, naravno, rok za ispunjenje ciljeva. Primena ovakvog modela predstavlja pomak ka boljoj realizaciji Strategije. Ipak, kada posmatramo predviđene mere bliske našoj temi, moramo biti skeptični. Plan predviđa razvijanje znanja i vidljivost akademskih rezultata u oblasti studija roda kroz dve posebne mere. Prva je razvijanje znanja i vidljivost akademskih rezultata u oblasti studija roda, za šta je predviđeno 500 000 RSD. Druga mera je podrška ciljanim teorijskim i empirijskim istraživanjima, čija je realizacija predviđena kroz dve aktivnosti za koje ili nisu predviđena dodatna sredstva, ili se očekuje da ona budu obezbeđena iz donacija.

Govoreći o strategijama, neophodno je istaći da je neposredno pre pomenute Strategije postojala *Nacionalna strategija za poboljšanje položaja žena*

*i unapređenje rodne ravnopravnosti za period od 2009. do 2015. godine* (Službeni glasnik RS, br. 15/2009). Od posebne važnosti za našu analizu je da istaknemo dva cilja koja je, za razliku od aktuelne, sadržala ova strategija. To je, pre svega, povećanje broja žena na mestima odlučivanja u obrazovnom sistemu i na upravljačkim funkcijama u institucijama obrazovanja. Smatrano je, unutar prethodne Strategije, da je potrebno podstaći veće učešće žena i njihov izbor u različita tela koja donose odluke u sistemu obrazovanja, posebno u visokoškolskim ustanovama gde je njihovo učešće znatno manje nego u osnovnim i srednjoškolskim ustanovama, te da je neophodno preporučiti mehanizam za obezbeđivanje adekvatne zastupljenosti u naučnonastavnim većima, na institutima, kao i u *Nacionalnom prosvetnom savetu* i *Nacionalnom savetu za visoko obrazovanje*. Uz to, jedan od ciljeva prethodne strategije bila je i promocija naučnica. Cilj se zasnivao na argumentu da žene treba podstaći da se bave naukom i naučnim radom, što će im pomoći da se opredele za naučnu i univerzitetsku karijeru, a to treba postići uvođenjem mera pozitivne akcije za najbolje studentkinje, kako bi one nastavile sa posle diplomskim studijama, naučnim i istraživačkim radom. U skladu sa ciljevima, bilo je potrebno ohrabriti učešće žena na naučnim skupovima i omogućiti im pogodnosti za studentske boravke i usavršavanja, ali i preporučiti kvote za manje zastupljen pol u radu stručnih i naučnih društava, kao i organizacionih i redakcijskih odbora.

U *Evaluaciji Nacionalnog akcionog plana za primenu Nacionalne strategije za unapređenje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2010-2015* (Pajvančić et al, 2015), navodi se da je uticaj Nacionalnog akcionog plana bio veoma skroman i ograničen na veće učešće žena u zakonodavnim telima, poboljšane statistike i povećanje svesti o određenim pitanjima, a da je sveukupno učešće žena u donošenju odluka van parlamenta i dalje nisko. Evaluacija takođe ukazuje na dve stvari. Jedna je da je u pomenutom periodu povećan obim istraživanja koje su sprovele akademske institucije, a drugi je da je potrebno nastaviti sa uvođenjem rodne ravnopravnosti u glavne tokove politike, uključujući reviziju relevantnih zakona koji za sada nisu dovoljno ili nisu uopšte rodno osetljivi, a jedan od navedenih zakona je i Zakon o naučnoistraživačkoj delatnosti.

*Strategija prevencije i zaštite od diskriminacije* (Službeni glasnik RS, br. 60/2013) predstavlja usaglašen sistem mera, uslova i instrumenata javne politike, koje Republika Srbija treba da sprovede radi sprečavanja, odnosno, smanjenja svih



oblika i posebnih slučajeva diskriminacije. Ovaj dokument u svom polazištu navodi da je naročito zabrinjavajuća diskriminacija žena u pogledu učešća u odlučivanju i diskriminacija žena u ekonomskoj sferi i obrazovanju. Strategija predlaže da se nastavi kontinuirano praćenje sadržaja udžbenika i drugog dostupnog nastavnog materijala za univerzitete, radi eliminacije mogućih diskriminatorskih sadržaja koji se odnose na rodni identitet. Predlaže se i kreiranje afirmativnih mera za smanjenje polne segregacije u izboru obrazovnih profila, kao i uključivanje sadržaja o neprihvatljivosti svih oblika diskriminacije žena, uključujući i rodne stereoptipe, u obrazovni sistem. Ipak, nijedna od ovih mera nije razrađena *Akcionim planom za sprovođenje strategije prevencije i zaštite od diskriminacije od 2014. do 2018. godine* (Službeni glasnik RS, br. 107/2014).

Vlada Srbije usvojila je *Strategiju naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine* (Službeni glasnik RS, br. 25/2016) pod nazivom *Istraživanje za inovacije*. Strategija prepoznaje činjenicu da je broj zaposlenih žena u oblasti istraživanja i razvoja 51% od ukupnog broja zaposlenih, što je znatno više od evropskog proseka, gde je taj procenat nešto iznad 25%, ali ne uzima u obzir postojanje vertikalne segregacije, te takav podatak svakako ne može biti opravdanje za nerazvijenu rodnu dimenziju pomenute strategije. Jedina mera koju analizirana strategija predviđa jeste unapređenje rodne i manjinske ravnopravnosti u nauci i inovacijama, gde se bez mnogo detalja navodi da će se unaprediti rodna i manjinska ravnopravnost na svim nivoima odlučivanja, te da će se spovesti rodno budžetiranje prema *Smernicama za rodno budžetiranje na nacionalnom nivou u Republici Srbiji*. Zabrinjavajuće je i to da se rodna dimenzija ne pominje ni u delovima koji se odnose na Uspostavljanje efikasnijeg sistema upravljanja naukom i inovacijama i Osiguranja izvrsnosti i dostupnosti ljudskih resursa za nauku, privredu i društvene delatnosti. Čak ni u delu koji se odnosi na Ključne probleme, ovaj dokument ne prepoznaje nijedan problem koji ima rodnu dimenziju.<sup>5</sup>

*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine* (Službeni glasnik RS, br. 107/2012) predstavlja strateški dokument Republike Srbije kojim se utvrđuju

---

**5** U skladu sa strategijom, predviđeno je i donošenje Programa podizanja kapaciteta za učešće Republike Srbije u Horizontu 2020, koji bi uključio sve aspekte, kako istraživača i istraživačkih timova, tako i privrednih i društvenih organizacija u aktivnostima Horizonta 2020. Iako vremena za donošenje ovakvog dokumenta gotovo da i nema, postoji mogućnost da, u skladu sa principima Horizonta 2020, kroz pomenuti program u značajnim pitanjima bude zastupljena rodna dimenzija.

svrhe, ciljevi, pravci i mehanizmi za razvoj obrazovanja u Srbiji. U samoj strategiji nije zastupljeno pitanje rodne ravnopravnosti. Rodna ravnopravnost se ne pominje ni u delu *Strategija visokog obrazovanja*, iako se u Strategiji jasno vidi da ona proizlazi iz Strategije „Evropa 2020“. Kao što je i praksa u većini analiziranih akata, u tekstu Strategije ne koristi se rodno senzitivni jezik. Sve je pisano u muškom rodu, čak i kada je uobičajeno da se određena reč u srpskom jeziku koristi i u ženskom rodu. U Strategiji nije prepoznata problematika rodne podele po oblastima obrazovanja.

Iako, u delu *Vizija razvoja akademskih studija*, Strategija predviđa neophodnost prilagođavanja režima studija specifičnostima tipova i oblika studiranja, te se osvrće na studente koji su zaposleni, propušteno je da se naglasi i neophodnost prilagođavanja trudnicama i porodiljama. Bitan propust je i to što Strategija ne predviđa vođenje rodno senzitivne statistike. Ipak, posebno je zabrinjavajuće što nije prepoznata potreba za bilo kakvim oblikom zaštite od seksualnog uznemiravanja ili diskriminacije zasnovane na rodu (a ni polu).

*Akcionni plan za sprovođenje strategije razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine* (Službeni glasnik RS, br. 16/2015) dosledno prati strategiju, pa je tako u potpunosti rodno nesenzitivan. Čak i kada govori o smanjenju stope napuštanja visokog obrazovanja, gde je bilo prostora da se obrati pažnja na različite stope napuštanja kod mušakraca i žena, nema reči o tome.

*Nacionalna strategija zapošljavanja za period od 2011. do 2020. godine* (Službeni glasnik RS, br. 37/2011) prepoznaje činjenicu da su žene, iako su u proseku obrazovanije od muškaraca, više pogođene nezaposlenošću u odnosu na njih. Iako su žene prepoznate kao najveća ranjiva kategorija na tržištu rada Srbije, strategija je prevashodno usmerena na ranjive kategorije stanovništva ili višestruko ranjive kategorije žena, pa naučnoistraživačka delatnost nije zauzela veći prostor u ovoj strategiji. Govoreći o intelektualnom radu koji se može obaviti od kuće, ova strategija smatra da je potrebno pružiti mogućnost šire primene fleksibilnih ugovora o radu za zapošljavanje žena gde god je to moguće.

*Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine* (Službeni glasnik RS, br. 22/2015) prepoznaje rodnu nejednakost samo u jednom delu. Prema ovoj strategiji, rodna nejednakost se ogleda u segregaciji obrazovnih profila, gde preovlađuje podela na „muška“ i „ženska“ zanimanja. Na fakultetima

humanističkih nauka i umetničkim fakultetima preovlađuju studenkinje sa približno 65%, na medicinskim fakultetima broj je izjednačen na oko 50%, dok na tehničkim fakultetima studentkinje učestvuju sa jedva 25%, a isti procenat žena je i u informaciono-komunikacionim tehnologijama, gde čine 25% specijalista. Kako ova strategija predviđa, tradicionalizam u odnosu na rodne uloge uslovljava veću tehničku nepismenost žena, što ih kasnije dodatno dovodi u nejednak položaj na tržištu rada. Stoga strategija predviđa razvijanje programa promocije i podrške obrazovanja mladih žena u tehničkim naukama.

Ova mera je bila dodatno razrađena kroz *Akcionni plan za sprovođenje nacionalne strategije za mlade za period od 2015. do 2017. godine* (Službeni glasnik RS, br. 70/2015) gde je predviđeno da bude dodeljeno najmanje 60 stipendija kao podrška mladim ženama u tehničkim i prirodnim naukama, a za to su obezbeđena sredstva u iznosu od 7 320 000 RSD.

Iz analize strateškog okvira može se zaključiti da Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2020. godine, i pored gore navedenih nedostataka, postavlja osnove za jednak pristup žena i muškaraca obrazovanju i pozicijama odlučivanja, rodnu osetljivost studijskih programa, kurikuluma i sadržaja obrazovnog procesa i jednak tretman žena i muškaraca u (pristupu) radu koji odlikuje atmosfera nenasilja. Mora se, međutim, primetiti da čak i ova strategija prihvata dualizam pol/rod, odnosno uzima u obzir dva prepoznata pola u našem društvu i na njima bazirana identiteta, što je značajno udaljava od postulata EU normativa. Kako je pomenuto, Nacionalna strategija zapošljavanja za period od 2011. do 2020. godine, Nacionalna strategija za mlade za period 2015. do 2025. godine, Strategija prevencije i zaštite od diskriminacije, na izrazito parcijalan način se bave rodnom ravnopravnošću, i kao takve na neadekvatan način pristupaju rešavanju problema proizašlih iz rodne neravnopravnosti u (ne samo) oblasti visokog obrazovanja. Za nas je ovde najznačajnija Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije, koja gotovo da i ne prepoznaje značaj rodne ravnopravnosti sem u (nedovoljno razrađenom) aspektu neophodnosti unapređenja rodne i manjinske ravnopravnost na svim nivoima odlučivanja, te spovođenjem rodnog budžetiranja. Uz to, jezik kojim je pisana Strategija rodno je diskriminatoran. Dakle, sve imenice su navedene u muškom rodu (uz konstataciju „da se svi izrazi koriste rodno neutralno“), a to je slučaj čak i kada je za određenu imenicu zvanično propisan oblik i u ženskom rodu.

## Rodna ravnopravnost u oblasti akademskog rada unutar zakonodavnog okvira Republike Srbije

*Zakon o naučno istraživačkoj delatnosti* (Službeni glasnik RS, br. 110/2005, 50/2006 - Ispr., 18/2010 I 112/2015) predstavlja zakon kojim se pre svega uređuje planiranje i ostvarivanje opšteg interesa u naučnoistraživačkoj delatnosti, obezbeđivanje kvaliteta naučnoistraživačkog rada, organizacija i upravljanja organizacijama koje obavljaju ovu delatnost, sticanje zvanja istraživača, kao i finansiranje programa od opšteg interesa. Zakon u svega nekoliko tačaka uzima u obzir i rodnu dimenziju, a sam jezik kojim je pisan nije rodno senzitivn. Zato i ne čudi da je *Evaluacija Nacionalnog akcionog plana za primenu Nacionalne strategije za unapređenje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2010-2015* (Pajvančić et al., 2015) predvidela neophodnost revizije ovog zakona, kao nedovoljno rodno osetljivog. Rodna nesenzibilnost ovog zakona je posebno čudna s obzirom na to da on, kao jedan od ciljeva, vidi i uspostavljanje međunarodne naučne saradnje radi brže integracije u svetske tokove i uključivanje u evropski istraživački prostor. Od zaštitnih odredbi, Zakon predviđa samo da u vreme porodijskog odsustva, rokovi za izbor u više zvanje i radni odnos miruju i da se neće uračunavati u rok za izbor, odnosno reizbor, ali ipak propušta da predvidi iste uslove za trudničko odsustvo, i odustvo u slučaju posebne nege deteta. Sam Zakon sadrži rodnu dimenziju u pogledu definisanja rada i sastava više tela<sup>6</sup>. Međutim, Zakon na vrlo neprecizan način predviđa da se „prilikom imenovanja članova *Nacionalnog saveta za naučni i tehnološki razvoj* iz reda predstavnika organizacija koje obavljaju naučnoistraživačku delatnost vodi računa o rodnoj ravnopravnosti...“, iz čega se posredno može zaključiti da se ovo ne odnosi na predstavnike koje predlažu *Ministarstvo i Privredna komora Srbije*. Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj zajedno sa predsednikom broji ukupno 14 članova, a trenutno su u njemu svega tri žene, što čini tek nešto više od petine članica. (*Rešenje o imenovanju predsednika i članova Nacionalnog Saveta za Naučni i Tehnološki Razvoj*, 2016) U svom *Izveštaju o stanju u nauci u 2016. godini, sa predlozima i sugestijama za narednu godinu* (Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj, 2017), Savet nije prepoznao niti jedan

- 6 Tela kojima zakon definiše sastav su:
- Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj
  - Odbor za akreditaciju naučnoistraživačkih organizacija
  - Komisija za sticanje naučnih zvanja
  - Matični naučni odbori
  - Zajednica instituta Srbije
  - Centar za promociju nauke

problem iz perspektive rodne politike. Savet je usvojio i *Kodeks ponašanja u naučnoistraživačkom radu* (Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj, 2018) koji takođe nije rodno dimenzioniran (Kodeks definiše i rad *Odbora za etiku*).

Kod sastava *Odbora za akreditaciju naučnoistraživačkih organizacija* Zakon ne predviđa da se vodi računa o rodnoj ravnopravnosti. Ipak, od 14 članova Odbora, čak 8 su žene (*Rešenje o imenovanju članova odbora za akreditaciju naučnoistraživačkih organizacija*, 2014). Zakon navodi da se kod imenovanja članova matičnih naučnih oblasti vodi računa o rodnoj ravnopravnosti, ali je situacija u praksi nešto drugačija. Od 17 matičnih odbora, rodno ravnomerna zastupljenost je vidljiva u svega tri, dok čak dva matična odbora u svom sastavu nemaju nijednu ženu. Od ukupno 147 članova matičnih odbora, one čine svega 44 ili 30% sastava tela.<sup>7</sup>

Kada je u pitanju *Zajednica Instituta Srbije*, Zakon ne definiše sastav upravnih organa, već je to regulisano *Statutom Zajednice Instituta Srbije* ove institucije (Zajednica Instituta Srbije, 2018). Sam Statut ne sadrži rodno dimenzionirane odredbe, ali u njegovim organima jeste evidentna relativno ravnomerna zastupljenost žena. Od petoro članova *Nadzornog odbora*, dve su žene<sup>8</sup>, dok je 16 od 30 članova *Predsedništva* ženskog pola.<sup>9</sup>

*Zakon o visokom obrazovanju* (Službeni glasnik RS, br. 88/2017 i 27/2018 - dr. zakon) je nešto rodno senzitivniji od Zakona o naučnoistraživačkoj delatnosti. Sam zakon vodi računa o zastupljenosti polova u organima institucija koja su formirana na osnovu ovog zakona – *Nacionalni Savet za visoko obrazovanje* i *Nacionalno akreditaciono telo* sa svojim *Upravnim odborom* i *Komisijom za akreditaciju i proveru kvaliteta*. Namera zakonodavca je čak preneti i u *Odluku o obrazovanju nacionalnog tela za akreditaciju i proveru kvaliteta u visokom obrazovanju* (Službeni glasnik RS, br. 9/2018), ali je situacija u praksi umnogome drugačija upravo

---

7 Podaci dobijeni iz 17 Rešenja Ministarstva prosvete o obrazovanju matičnih naučnih odbora <http://www.mpn.gov.rs/resenje-o-obrazovanju-maticnih-naucnih-odbora/> (pristupljeno 15.06.2018.)

8 Podaci dobijeni na osnovu liste članova i članica Nadzornog odbora Zajednice instituta Srbije dostupne na <http://www.zis.ac.rs/index.php/sr/o-zajednici-2/nadzorni-odbor> (pristupljeno 15.06.2018.)

9 Podaci dobijeni na osnovu liste članova i članica Predsedništva Zajednice instituta Srbije <http://www.zis.ac.rs/index.php/sr/o-zajednici-2/predsednistvo> (pristupljeno 15.06.2018.)

zato što je zastupljenost polova u Zakonu fleksibilno definisana i dozvoljava različita tumačenja. U Savetu za visoko obrazovanje, svega četiri od 16 članova jesu žene, dok u Upravnom odboru Nacionalnog akreditacionog tela od sedmoro članova nailazimo na samo dve žene<sup>10</sup>, a u Komisiji za akreditaciju i proveru kvaliteta njih je šest od 17.<sup>11</sup> Ovo ukazuje na to da se zakonske odredbe ne primenjuju u praksi, što je svakako posledica nedostatka sankcija koje propisi predviđaju.

Važne odredbe Zakon donosi u pogledu mirovanja radnog odnosa istraživača i studenata. Zakon, koristeći rodno diskriminatorni jezik, predviđa da se nastavniku i saradniku koji se nalazi na porodijskom odsustvu, odsustvu sa rada radi nege deteta, te odsustvu sa rada radi posebne nege deteta, izborni period i radni odnos produžava za to vreme. Takođe, zakon predviđa i da se studentu, na njegov zahtev, odobrava mirovanje prava i obaveza, u slučaju nege deteta do godinu dana života, zatim posebne nege koja traje duže od detetove prve godine života, te održavanja trudnoće. Ipak, kada govori o mogućnosti da student polaže ispit u skladu sa opštim aktom visokoškolske ustanove za studente koji su bili sprečeni da prate nastavu, izvršavaju predispitne obaveze i da polažu ispit, zakon kao razloge navodi isključivo bolest i odsustvo radi stručnog usavršavanja u trajanju od najmanje tri meseca, dok propušta da pomene i mogućnost održavanja trudnoće i brige o deci. Zakon predviđa i da se studentkinji koja je u postupku biomedicinski potpomognutog oplodjenja na njen zahtev odobrava mirovanje prava i obaveza u skladu sa opštim aktom visokoškolske ustanove, ali istu stvar ne predviđa i za nastavnike i saradnike.

U dokumentima koji proističu iz ovog zakona, dakle *Pravilniku o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova* (Službeni glasnik RS, br. 88/2017) ističe se da su jednakost i ravnopravnost studenata po svim osnovama, uključujući tu i pol, zagarantovani. Sa druge strane, *Pravilnik o standardima za akreditaciju visokoškolskih ustanova* (Službeni glasnik RS, br.

---

**10** Podaci dobijeni na osnovu liste članova i članica Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje dostupne na <http://nsvo.gov.rs/%D0%BE-%D0%BD%D1%81%D0%B2%D0%BE-2/%D1%87%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8-%D0%BD%D1%81%D0%B2%D0%BE/> (pristupljeno 15.06.2018.)

**11** Podaci dobijeni na osnovu liste članova i članica Komisije za akreditaciju i proveru kvaliteta <http://www.kapk.org/sr/%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%BA/%D1%87%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%BA-%D0%B0/> (pristupljeno 15.06.2018.)

88/2017) ne sadrži rodnu dimenziju, iako za to svakako ima prostora. Sporno je i to da jezik *Pravilnika o listi stručnih, akademskih i naučnih naziva* (Službeni glasnik RS, br. 53/17 i 114/17) i *Minimalnih uslova za izbor u zvanja nastavnika na univerzitetu* (Službeni glasnik RS, br. 101/15, 102/16, 119/17) nije čak ni rodno senzitivan.

*Zakon o inovacionoj delatnosti* (Službeni glasnik RS, br. 110/05, 18/10 i 55/13) je zakon kojim se uređuju osnovna načela, ciljevi i organizacija primene naučnih, tehničkih i tehnoloških saznanja. Zakon nije rodno dimenzioniran, te nije čak ni predviđeno da u sastavu tela i komisija (*Komisija za praćenje razvoja i komercijalne eksploatacije inovacija* kao i *Fond za inovacionu delatnost*) postoje kvote radi ravnomerne zastupljenosti oba pola, iako Zakon vrlo precizno definiše sastav upravnog i nadzornog odbora Fonda za inovacionu delatnost.

*Zakon o Srpskoj akademiji nauka i umetnosti* (Službeni glasnik RS, br. 18/2010) je zakon kojim se uređuje rad i nadležnosti Srpske akademije nauka i umetnosti. Zakon ne sadrži niti jednu rodno dimenzioniranu odrednicu. Iako zakon definiše sastav organa: *Skupštine, Predsedništva* i *Izvršnog odbora*, on ne predviđa rodno ravnopravan sastav. Jedina ravnoteža u pogledu članstva koju Zakon prepoznaje je ravnoteža između pojedinih oblasti nauka i umetnosti (videti Uvod ovog izdanja).

*Zakon o zabrani diskriminacije* (Službeni glasnik RS, br. 22/2009) je zakon kojim se uređuje opšta zabrana diskriminacije, oblici i slučajevi diskriminacije, kao i postupci zaštite od diskriminacije. Iako je Zakon pisan u muškom rodu, u samom zakonu se ovakva upotreba rodno diskriminativnog jezika nadomešćuje objašnjenjem „uz primenu opšteg pravila da svi pojmovi upotrebljeni u jednom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose“, često korišćenim u zvaničnim dokumentima RS.

U članu 19, Zakon kaže da svako ima pravo i na visoko obrazovanje i stručno osposobljavanje pod jednakim uslovima, te da je zabranjeno licu ili grupi lica na osnovu njihovog ličnog svojstva, otežati ili onemogućiti upis u vaspitno-obrazovnu ustanovu, ili isključiti ih iz ovih ustanova. U članu 20., Zakon definiše -diskriminaciju na osnovu pola. Diskriminacija postoji ako se postupa protivno načelu ravnopravnosti polova, odnosno načelu poštovanja jednakih prava i sloboda žena i muškaraca u političkom, ekonomskom, kulturnom i drugom aspektu

javnog, profesionalnog, privatnog i porodičnog života. Zakon zabranjuje uskraćivanje prava ili javno ili prikriveno priznavanje pogodnosti u odnosu na pol. Takođe, zabranjeno je i fizičko i drugo nasilje, eksploatacija, izražavanje mržnje, omalovažavanje, ucenjivanje i uznemiravanje s obzirom na pol, kao i javno zagovaranje, podržavanje i postupanje u skladu sa predrasudama, običajima i drugim društvenim obrascima ponašanja koji su zasnovani na ideji podređenosti ili nadređenosti polova, odnosno stereotipnih uloga polova. Definišući oblast rada, Zakon navodi da je zabranjena diskriminacija u oblasti rada, odnosno narušavanje jednakih mogućnosti za zasnivanje radnog odnosa ili uživanje pod jednakim uslovima svih prava u oblasti rada, kao što su pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na napredovanje u službi, na stručno usavršavanje i profesionalnu rehabilitaciju, na jednaku naknadu za rad jednake vrednosti, na pravične i zadovoljavajuće uslove rada. Pri tom, Zakon ne smatra diskriminacijom pravljenje razlike, isključenje ili davanje prvenstva zbog osobenosti određenog posla kod koga lično svojstvo lica predstavlja stvarni i odlučujući uslov obavljanja posla, ako je svrha koja se time želi postići opravdana, kao ni preduzimanje mera zaštite prema pojedinim kategorijama lica (npr. žene, trudnice, porodilje, roditelji).

*Zakon o ravnopravnosti polova* (Službeni glasnik RS, br. 104/2009) uređuje stvaranje jednakih mogućnosti ostvarivanja prava i obaveza, preduzimanje posebnih mera za sprečavanje i otklanjanje diskriminacije koja je zasnovana na polu i rodu, kao i postupak pravne zaštite u slučaju diskriminacije. Ravnopravnost polova, po slovu Zakona, podrazumeva ravnopravno ušće žena i muškaraca u svim oblastima javnog i privatnog života. Zakon prepoznaje diskriminaciju po osnovu pola kao svako neopravdano pravljenje razlike ili nejednako postupanje koje za cilj ili posledicu ima da se licu ili pak grupi onemogući ostvarivanje ljudskih prava. Zakon razlikuje i posrednu i neposrednu diskriminaciju.

U pitanjima koja se odnose na oblast rada, ovaj Zakon predviđa da je poslodavac dužan da zaposlenima, nezavisno od pola, obezbedi jednake mogućnosti i tretman u vezi sa ostvarivanjem prava iz radnog odnosa. Takođe, u skladu sa istim članom (11) diskriminacijom se ne smatraju: 1) posebne mere za povećanje zaposlenosti manje zastupljenog pola; 2) posebne mere za povećanje učesća manje zastupljenog pola u stručnom osposobljavanju, i 3) druge posebne mere koje su u skladu sa zakonom. Sam poslodavac je dužan da vodi evidenciju o polnoj strukturi zaposlenih i da poseduje plan mera za uklanjanje ili ublažavanje neravnomerne zastupljenosti polova ukoliko ima više od 50 zaposlenih



na neodređeno vreme. U slučaju da zastupljenost manje zastupljenog pola na rukovodećim mestima ili u organima upravljanja i nadzora u nekoj organizacionoj jedinici iznosi manje od 30%, Zakon predviđa da su organi javne vlasti dužni da primene afirmativne mere. Zakon navodi da pripadnost polu ne može biti smetnja napredovanju na poslu, a odsustvovanje sa posla zbog trudnoće i roditeljstva ne sme da bude smetnja za izbor u više zvanje, napredovanje i stručno usavršavanje. Takođe, odsustvovanje sa posla zbog trudnoće i roditeljstva ne sme da bude osnova za raspoređivanje na neodgovarajuće poslove i za otkaz ugovora o radu.

U pogledu obrazovanja, zakonodavac je predvideo da obrazovne i naučne ustanove ne smeju vršiti diskriminaciju zasnovanu na polu.<sup>12</sup>

Zakon vidi ravnopravnost polova kao sastavni deo obrazovanja na svim nivoima i predviđa da se u okviru svih naučnih i studijskih programa obezbedi vaspitanje o ravnopravnosti polova u cilju prevazilaženja ograničavajućih uloga zasnovanih na polu. Tako su organi državne uprave nadležni za obrazovanje, odnosno obrazovne ustanove, u postupku donošenja nastavnih i studijskih programa i prilikom utvrđivanja standarda udžbenika, dužni da omoguće sprovođenje politike jednakih mogućnosti. Zakonom je predviđeno i da organi javne vlasti nadležni za obrazovanje mogu preduzeti posebne mere, a naročito mere za podsticanje informatičkog, tehničkog i tehnološkog obrazovanja manje zastupljenog pola.

Jedan od principa kojim se vodi *Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija Republike Srbije* (Službeni glasnik RS, br. 27/2018) je i princip jednakih mogućnosti, koji podrazumeva sticanje kvalifikacija bez obzira na pol i druga lična svojstva. Zakon uređuje i tela i institucije nadležne za primenu Nacionalnog okvira kvalifikacija: *Savet, Agenciju i Sektorsko veće*, ali ne predviđa odredbe o ravnopravnosti polova ni za jednu od njih.

---

**12** Diskriminacija se ne sme vršiti u vezi sa: uslovima za prijem i za odbijanje prijema u ustanovu, uslovima i mogućnostima pristupa stalnom obrazovanju, uključujući sve programe za obrazovanje odraslih i programe funkcionalnog opismenjavanja, uslovima za isključenje iz procesa obrazovanja, naučnog rada i stručnog usavršavanja, načinom pružanja usluga i davanja pogodnosti i obaveštenja, ocenom znanja i vrednovanjem postignutih rezultata, uslovima za sticanje stipendija i drugih vrsta pomoći za školovanje i studije, uslovima za izbor ili sticanje zvanja, profesionalnog usmeravanja, stručnog usavršavanja i sticanja diploma i uslovima za napredovanje, dokvalifikaciju ili prekvalifikaciju.

*Zakon o radu* (Službeni glasnik RS, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US i 113/2017) reguliše prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa. Već u uvodnim odredbama, zakonodavac je naveo da zaposlena žena ima pravo na posebnu zaštitu za vreme trudnoće i porođaja. Zakon zabranjuje neposrednu i posrednu diskriminaciju lica koja traže zaposlenje, kao i zaposlenih, s obzirom na pol, trudnoću, bračni status, porodične obaveze ili drugo lično svojstvo. Diskriminacija je u tom smislu zabranjena u odnosu na: uslove za zapošljavanje i izbor kandidata za obavljanje određenog posla, uslove rada i sva prava iz radnog odnosa, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje, napredovanje na poslu i otkaz ugovora o radu. Zakonom se takođe zabranjuje uznemiravanje i seksualno uznemiravanje.

Zakon predviđa da zaposlena žena za vreme trudnoće, kao i ona koja doji dete, ne može da radi na poslovima koji su štetni za njeno zdravlje i zdravlje deteta, a poslodavac je dužan da joj obezbedi obavljanje drugih odgovarajućih poslova, a ako ih nema, da je uputi na plaćeno odsustvo. Takođe, osoba koja je zaposlena za vreme trudnoće ili zaposlena koja doji dete ne može da radi prekovremeno i noću, ako bi takav rad bio štetan za njeno zdravlje i zdravlje deteta. Predviđeno je i pravo na plaćeno odsustvo sa rada u toku dana radi obavljanja zdravstvenih pregleda u vezi sa trudnoćom. Pisana saglasnost zaposlenog je neophodna ukoliko poslodavac želi da izvrši preraspodelu radnog vremena zaposlenoj ženi za vreme trudnoće i zaposlenom roditelju sa detetom mlađim od tri godine života ili detetom sa težim stepenom psihofizičke ometenosti. Kada se zaposlena žena vrati na posao pre isteka godinu dana od rođenja deteta, poslodavac je dužan da joj obezbedi pravo na jednu ili više pauza tokom rada u ukupnom trajanju od 90 minuta, kako bi mogla da doji svoje dete. Zakon reguliše i porodiljsko odsustvo i odsustvo sa rada radi nege deteta, pa tako predviđa da zaposlena žena ima pravo na odsustvo sa rada zbog trudnoće i porođaja kao i odsustvo sa rada radi nege deteta, u ukupnom trajanju od 365 dana. Ovo pravo može da koristi i otac, kad majka napusti dete, umre ili iz drugih opravdanih razloga. To pravo otac deteta ima i kada majka nije u radnom odnosu. Za vreme porodiljskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta, ostvaruje se pravo na naknadu zarade. U pogledu odsustva sa rada radi posebne nege deteta ili druge osobe, predviđeno je da jedan od roditelja deteta ima pravo da, po isteku porodiljskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta, odsustvuje sa rada ili da radi sa polovinom punog radnog vremena, do navršanih pet godina života deteta.

Prva opservacija koja se mora napraviti je da se unutar zakonodavnog okvira, ako izuzmemo zakon o ravnopravnosti polova koji se specifično bavi ovom problematikom, nedovoljno eksplicira problematika rodne ravnopravnosti. Mere i aktivnosti za unapređenje rodne ravnopravnosti malobrojne su i nedovoljno razvijene unutar ovih zakona. Najčešće zastupljene mere za zaštitu rodne ravnopravnosti odnose se na garancije trudnica i porodilja kao i na zaštitu od seksualnog uznemiravanja i diskriminacije. Kada je reč o pristupu obrazovanju i pozicijama odlučivanja i moći, ove odredbe su retko prisutne, a kada ih i ima ostaju nedovoljno precizne i omogućavaju fleksibilno tumačenje, te time i zloupotrebu. Odredbe koje se odnose na rodno osetljiv jezik, kao i rodno osetljive kurikulume, studijske programe, sa izuzetkom Zakona o ravnopravnosti polova, u potpunosti izostaju iz zakonodavnog okvira. Kao što je već rečeno, analizirani zakoni pisani su rodno diskriminatornim jezikom.

### **Rodna ravnopravnost u oblasti akademskog rada unutar univerzitetskih pravnih normi**

Najviši pravni akt Univerziteta u Beogradu kojim se uređuju: organizacija, delatnosti i poslovanje Univerziteta – *Statut Univerziteta u Beogradu* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 201) ne sadrži nijednu odredbu koja bi izričito pozivala na poštovanje načela rodne ravnopravnosti. Jezik koji se koristi takođe nije rodno senzitivan. Statut nastavnicima i saradnicima omogućava mirovanje radnog odnosa i izbornog perioda kod slučaja porodijskog odsustva, odsustva sa rada radi nege deteta ili odsustva sa rada radi posebne nege deteta. Statut studentkinjama takođe priznaje mirovanje obaveza usled održavanja trudnoće, nege vlastitog deteta do godinu dana života, i posebne nege deteta koja traje duže od njegove prve godine života, kao i mirovanje prava i obaveza i tokom postupka biomedicinski potpomognutog oplodjenja.

Istovremeno, Statut ne predviđa nijednu meru koja bi obezbedila ravnomernu zastupljenost oba pola u organima odlučivanja. U pogledu izbora lica, predviđeno je jedino da lice koje je pravnosnažnom presudom osuđeno za krivično delo protiv polne slobode ne može biti rektor ni dekan, odnosno nastavnik ili saradnik.

*Kodeksom profesionalne etike Univerziteta u Beogradu* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 193) zabranjen je svaki vid diskriminacije, a ona sama je definisana kao svako neopravdano pravljenje razlike ili neravnopravno postupanje, na otvoren ili prikriven način, po bilo kom od osnova, uključujući tu i pol. Kodeksom

je predviđena i zabrana uznemirivanja, a posebno kada se temelji na zloupotrebi položaja institucionalne ili hijerarhijske nadređenosti. Po Kodeksu, uznemiravanjem se smatra svako neprimereno ponašanje prema drugom licu, kao što je polno uznemiravanje (upućivanje neprimerenih predloga i opaski seksualne prirode, izlaganje seksualno uvredljivog i uznemirujućeg materijala, zahtevanje seksualnih usluga u zamenu za preduzimanje ili nepreduzimanje određenih aktivnosti i fizičko napastvovanje) i svako drugo ponašanje koje ima za cilj povredu ličnog dostojanstva, ometanje u obavljanju poslova, omalovažavanje drugih i koje stvara ili doprinosi stvaranju neprijatnog i neprijateljskog radnog okruženja i obrazovnog ambijenta.

Postupak u slučaju povrede Kodeksa, zajedno sa merama za sankcionisanje, regulisan je *Pravilnikom o radu etičkih komisija i odbora za profesionalnu etiku Univerziteta u Beogradu* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 193), ali ni on sam ni u jednom delu ne spominje odredbe koje se tiču rodne ravnopravnosti, čak ni u pogledu sastava Odbora. Ni ostali pravilnici Univerziteta u Beogradu, poput *Pravilnika o minimalnim uslovima za sticanje zvanja nastavnika na Univerzitetu u Beogradu* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 192), *Pravilnika o većima naučnih oblasti na Univerzitetu u Beogradu* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 134), *Pravilnika o načinu i postupku sticanja zvanja i zasnivanja radnog odnosa nastavnika Univerziteta u Beogradu* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 156) ali i *Pravilnika o radu univerzitetskog ombudsmana* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 156), ne sadrže odredbe koje bi pozivale na poštovanje načela rodne ravnopravnosti.

Delimičan izuzetak predstavlja *Pravilnik o standardima i postupcima za obezbeđenje kvaliteta* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 188), kojim je definisano da se kvalitet studenata, između ostalog, postiže i obezbeđivanjem jednakosti i ravnopravnosti studenata po svim osnovama, uključujući tu i pol. Ovakvu odredbu Pravilnik ne predviđa kada je u pitanju kvalitet za nastavnike i saradnike. Svakako, s obzirom na to da Pravilnik sadrži indikatore kvaliteta u brojnim oblastima, prostor za njegovo rodno dimenzioniranje je daleko veći. Slične načelne odredbe sadrže i *Pravilnik o vrednovanju stranih studijskih programa i priznavanju stranih visokoškolskih isprava radi nastavka obrazovanja* (Glasnik Univerziteta u Beogradu, br. 188), po kojem u postupku priznavanja strane visokoškolske isprave nije dozvoljena diskriminacija po bilo kojem osnovu, a posebno po osnovima kao što je pol; i *Pravilnik o upisu studenata na studijske programe Univerziteta*

u Beogradu (pristupljeno 15. 06. 2018.), po kojem, u ostvarivanju prava upisa na studijski program, kandidati imaju jednaka prava koja ne mogu biti ograničavana po osnovu pola.

Pravni akti koji regulišu rad Univerziteta u Novom Sadu, gotovo na isti način i u istom obimu kao i akti Univerziteta u Beogradu, tretiraju pitanje rodne ravnopravnosti. *Statut Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2018) kao najviši pravni akt navodi da u ostvarivanju prava na studije studenti imaju jednaka prava, koja ne mogu biti ograničavana ni po osnovu pola, ni po drugom osnovu, položaju ili okolnosti. Statut, bez dalje razrade, studentu priznaje pravo na različitost i zaštitu od diskriminacije. Statut takođe priznaje i mogućnost mirovanja prava i obaveza u slučaju: održavanja trudnoće, nege deteta do godinu dana života i posebne nege koja traje duže od detetove prve godine života. Uz to, Statut odobrava mirovanje prava i obaveza studentkinji koja je u postupku biomedicinski potpomognutog oplodjenja. Kao i u prethodnom slučaju, Statut odobrava mirovanje radnog odnosa i izbornog perioda nastavniku i saradniku koji se nalazi na: porodijskom odsustvu, odsustvu sa rada radi nege deteta i odsustvu sa rada radi posebne nege deteta, a izborni period i radni odnos produžava se za to vreme.

*Kodeks o akademskom integritetu Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, 2017) zabranjuje svaki oblik diskriminacije prilikom vrednovanja ispunjenosti uslova za profesionalno napredovanje, kao i u sprovođenju postupka napredovanja, što se tek posredno može dovesti u vezu za zastupanjem načela rodne ravnopravnosti.

*Pravilnik o upisu studenata na studijske programe Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2017) navodi da u ostvarivanju prava upisa na studijski program kandidati imaju jednaka prava koja ne mogu biti ograničavana po osnovu pola ili po drugom sličnom osnovu, položaju ili okolnosti. Univerzitet je doneo više pravilnika i odluka o nadležnostima, politikama i sastavu pojedinih institucija, unutar kojih bi postojao prostor za rodno dimenzionirane odredbe, ali one u potpunosti izostaju. To su, pre svega: *Poslovnik Senata Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2016), *Pravilnik o radu univerzitetskog centra za praćenje i usklađivanje standarda u visokom obrazovanju* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2012), *Pravilnik o radu centra za strategijske i napredne*

*studije Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2018), *Pravilnik o radu asocijacije univerzitetskih centara za interdisciplinarnu i multidisciplinarnu studije i istraživanja – ACIMSI* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2018), *Pravilnik o obezbeđenju kvaliteta i postupku samovrednovanja* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2011), *Pravilnik o načinu i procedurama realizacije međunarodnih projekata u kojima učestvuje ili čiji je koordinator Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2017), *Pravila Fonda za stipendiranje i podsticanje napredovanja darovitih studenata i mladih naučnih radnika i umetnika Univerziteta u Novom Sadu* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2018), *Pravila doktorskih studija* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2018), *Odluka o strukturi i broju članova Odbora za strateški razvoj Univerziteta* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2016), *Odluka o sastavu i broju članova Odbora za statutarna pitanja* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2011), *Odluka o osnivanju univerzitetskog Centra za razvoj obrazovanja* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2010), *Odluka o sastavu i broju članova Odbora za finansije* (Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva 2016).

Pravni akti koji definišu rad, politike i nadležnosti Univerziteta u Kragujevcu nisu ništa rodno osetljiviji od akata Univerziteta u Beogradu i Univerziteta u Novom Sadu. *Statut Univerziteta u Kragujevcu* (Univerzitet u Kragujevcu, 2018) studentkinjama priznaje pravo na mirovanje prava i obaveza usled održavanja trudnoće, nege vlastitog deteta do godinu dana života i posebne nege deteta koja traje duže od njegove prve godine života. Studentkinjama se odobrava mirovanje prava i obaveza i kada se nalaze u postupku biomedicinski potpomognutog oplođenja. Nastavnicima i saradnicima Statut omogućava mirovanje radnog odnosa i izbornog perioda kod slučaja porodijskog odsustva, odsustva sa rada radi nege deteta ili odsustva sa rada radi posebne nege deteta. U pogledu izbora lica predviđeno je jedino da lice koje je pravnosnažnom presudom osuđeno za krivično delo protiv polne slobode ne može biti rektor ni prorektor, odnosno nastavnik ili saradnik, ali Statut propušta da naglasi da takva osoba ne može biti ni dekan. Statut predviđa da članovi Saveta, koje kao predstavnike osnivača, imenuje Vlada Republike Srbije, budu izabrani uz vođenje računa o zastupljenosti pripadnika oba pola. Ipak, ovakve odredbe izostaju prilikom biranja članova Saveta iz redova fakulteta i Studentskog parlamenta. Slične odredbe ne postoje ni za izbor članova Senata i drugih organa.

*Strategija obezbeđivanja kvaliteta na Univerzitetu u Kragujevcu* (Univerzitet u Kragujevcu, 2014) kao jedan od svojih principa navodi poštovanje ljudskih prava i građanskih sloboda, uključujući zabranu svih vidova diskriminacije, što se posredno može povezati sa zastupanjem načela rodne ravnopravnosti.

*Kodeks o akademskom integritetu i profesionalnoj etici* (Univerzitet u Kragujevcu, 2016) zabranjuje diskriminaciju i smatra nedozvoljenim svaki oblik diskriminacije, neposredne ili posredne, na Univerzitetu ili fakultetu, po bilo kom osnovu, a naročito po osnovu pola. Kodeks predviđa i zabranu uznemiravanja, a naročito ukoliko se ona temelji na zloupotrebi položaja institucionalne ili hijerarhijske nadređenosti. Uznemiravanjem se po Kodeksu smatra neprimereno ponašanje prema drugom licu, kao što je polno uznemiravanje i svako drugo ponašanje koje ima za cilj povredu ličnog dostojanstva.

*U Sistemu za obezbeđivanje kvaliteta* (Univerzitet u Kragujevcu, 2014) predviđa se ravnomerna rodna zastupljenost isključivo kada se definiše uloga studenata u samovrednovanju i proveri kvaliteta. Navodi se da među članovima *Komisije za obezbeđenje kvaliteta Univerziteta u Kragujevcu*, i među članovima *Komisija za obezbeđenje kvaliteta fakulteta članica Univerziteta u Kragujevcu* moraju biti bar dva studenta, a da je poželjno da polovi budu ravnomerno zastupljeni. Ista odredba predviđena je i prilikom imenovanja predstavnika studenata u potkomisije Komisija za obezbeđenje kvaliteta.

*Pravilnik o bezbednosti i zdravlju na radu* (Univerzitet u Kragujevcu, 2008) predviđa da će rektor preduzimati mere da se zaposlenoj ženi za vreme trudnoće obezbedi pisano obaveštenje o rezultatima procene rizika na radnom mestu na koje su određeni, kao i merama kojima se rizici otklanjaju.

*Statut Univerziteta u Nišu* (Glasnik Univerziteta u Nišu, 8/2017) studentkinjama priznaje pravo na mirovanje prava i obaveza usled održavanja trudnoće, nege vlastitog deteta do godinu dana života i posebne nege deteta koja traje duže od njegove prve godine života. Nastavnicima i saradnicima Statut omogućava mirovanje radnog odnosa i izbornog perioda kod slučaja porodijskog odsustva, odsustva sa rada radi nege deteta ili odsustva sa rada radi posebne nege deteta. U pogledu izbora lica, predviđeno je jedino da lice koje je pravnosnažnom presudom osuđeno za krivično delo protiv polne slobode ne može biti rektor ni prorektor, odnosno nastavnik ili saradnik. Statut navodi i da Savet Univerziteta,

odnosno Savet fakulteta, razrešava rektora, odnosno dekana, po pravosnažnosti presude kojom je rektor osuđen za krivično delo protiv polne slobode.

*Kodeks profesionalne etike Univerziteta u Nišu* (Glasnik Univerziteta u Nišu, 4/2010) u svojim osnovnim načelima navodi i načela jednakosti i poštovanja prava i zabrane diskriminacije po bilo kom osnovu. Po Kodeksu nastavnici i saradnici ne smeju, bilo neposredno, bilo posredno, diskriminirati studente ili se prema njima ponašati na nedoličan, ili drugi način koji vređa njihovo dostojanstvo. Za moralno neprihvatljivo ponašanje smatra se svaki oblik napada na ličnost studenata, a posebno: zahtevanje polnih usluga u zamenu za određeno delovanje ili propuštanje sa pozicije autoriteta, seksualno uznemiravanje i izlaganje polno uvredljivog i uznemirujućeg materijala, nepoželjno verbalno iznošenje ponuda ili šala koje upućuju na seksualno uznemiravanje, uvredljive aluzije usmerene na polnu orijentaciju, rasnu, političku, nacionalnu, etničku ili versku pripadnost, telesni izgled, zdravstveno stanje, porodični i ekonomski status, kao i fizičko ugrožavanje, ruganje i ismejavanje.

*Statut Državnog univerziteta u Novom Pazaru* (2018) predviđa da pravo na visoko obrazovanje imaju sva lica sa prethodno stečenim srednjim četvorogodišnjim obrazovanjem, bez obzira na pol. Kao jedan od svojih ciljeva, ovaj akt navodi zadatak da pruži mogućnost pojedincima da pod jednakim uslovima steknu visoko obrazovanje. Po statutu, delatnost Univerziteta zasnovana je i na poštovanju ljudskih prava i građanskih sloboda, uključujući tu i zabranu svih vidova diskriminacije. Statut definiše i da rektor može odobriti mirovanje prava i obaveza kod održavanja trudnoće, nege deteta do godinu dana života i posebne nege koja traje duže od detetove prve godine života, kao i studentkinji koja je u postupku biomedicinski potpomognutog oplođenja. Nastavniku i saradniku koji se nalazi na porodijskom odsustvu, ili odsustvu sa rada radi nege deteta i odsustvu sa rada radi posebne nege deteta, izborni period i radni odnos se produžavaju za to vreme. Sem Statuta ne postoji javno dostupni dokumenti koji se generalno bave pitanjima rodne ravnopravnosti, ali čak ni diskriminacijom niti ravnopravnom zastupljenošću polova unutar organa i institucija Univerziteta u Novom Pazaru. Odredbe o diskriminaciji, dakle, na ovaj način ostaju potpuno neprecizno definisane i bez predviđenih kaznenih politika i procedura.

Pravni akti univerziteta uključenih u naš uzorak veoma površno pristupaju pitanjima rodne ravnopravnosti, pokazujući time zapravo koliko ove problematike



nisu percepirane kao relevantne. Nijedna odredba ovde analiziranih dokumenata ne poziva se na poštovanje načela rodne ravnopravnosti, koristi se rodno diskriminatoran jezik, a ne definiše se ni jasno ravnomerna zastupljenost oba pola u organima odlučivanja. Ravnopravnost polova prepoznata je prvenstveno kroz odredbe usmerene ka ženama kao majkama. Zaštita od diskriminacije i seksualnog uznemiravanja nedovoljno precizno je regulisana u pravnim aktima univerziteta. U ovom pogledu, kao negativan primer prednjači Univerzitet u Novom Pazaru, gde, sem Statuta, ne postoji nijedan akt kojim se zabrana diskriminacije reguliše, niti postoje kaznene odredbe koje bi ovakvu zabranu pravno osnažile.

## **Zaključak**

Iako se još 2000. godine, sa zahtevom za harmonizacijom domaćeg normativnog okvira sa opštim standardima EU o rodnoj ravnopravnosti, počelo sa razvijanjem različitih mera za unapređenje rodne ravnopravnosti u naučnoistraživačkim ustanovama u Srbiji, ovde predstavljena analiza dovodi do zaključka da unutar normativa koji se odnosi na ovu oblast, izostaje poimanje značaja rodne ravnopravnosti. Prvi indikator takvog stanje jeste nedostatak jasnog definisanja same rodne ravnopravnosti u dokumentima relevantnim za ovu oblast. Nekoherentnost i neusklađenost normativa koji direktno regulišu oblast naučnoistraživačke delatnosti i rada univerziteta sa širim normativnim okvirom (kao i EU okvirom), koji se odnosi na oblast rodne ravnopravnosti, dodatno potvrđuje tezu da ova problematika nije percepirana kao značajna. Kako se od Evropskih normativa relevantnih za ovu oblast, preko Strategije o rodnoj ravnopravnosti RS krećemo ka hijerarhijski nižim pravnim normama, progresivno se smanjuje broj dimenzija rodne ravnopravnosti koje se uređuju. Naime, dok se u Strategiji za rodnu ravnopravnost propisuje razvijanje mera koje bi omogućile ženama pristup pozicijama odlučivanja (putem kvota za članstvo u organima i institucijama), ovakve mere u potpunosti izostaju iz pravnih dokumenata univerziteta. I, zapravo, ni u jednom slučaju, akti državnih univerziteta ne razrađuju mere rodne ravnopravnosti preciznije i temeljnije od odredi koje nalazimo u zakonima a, koje su, kao što smo i videli, malobrojne. Ovakvo stanje prirodno vodi i generalnom odustvu sankcija, koje su, kako je Helsinška grupa navela, vrlo koristan alat za obezbeđivanje rodne ravnopravnosti. Multisektorsko poimanje rodne ravnopravnosti koje se propisuje evropskim okvirom kroz zahtev da rodna ravnopravnost čini obavezujući element na svim nivoima uređenja evropskih država, potpuno je, dakle, izostalo unutar normativa RS koji se odnosi na naučnoistraživački rad. Specifični normativ koji se odnosi na naučnoistraživačku delatnost zapravo reguliše

ravnopravnost polova, ne rodnu ravnopravnost, i to pre svega kroz odredbe usmerene ka ženama kao majkama i kroz odredbe o zaštiti od diskriminacije. Takvu sliku neće moći da promeni ni novi Zakon o rodnoj ravnopravnosti, što je, uz činjenicu da je u ovom momentu dostupan samo njegov nacrt, i razlog zbog kojeg nije bio obuhvaćen analizom.

Odredbe koje se odnose na rodno osetljiv jezik u potpunosti izostaju i, zapravo, sam jezik koji se unutar normi koristi je rodno diskriminatoran. Čak i kada se na ovu problematiku unutar normativa obraća pažnja, jednostavno se navodi da se termini korišćeni u gramatički muškom rodu odnose i na „prirodni muški i ženski rod lica na koje se odnose“. No, sama zamisao da je upotreba generičkog jezika zakona rodno neutralna je neadekvatna, a takav jezik predstavlja maskuliniziran jezik zakona (Savić, et al., 2009).

Sve ovo dovodi do zaključka da normativni okvir zapravo ne uzima u obzir problematičnost rodni nejednakosti, rodno uslovljenih karijera akademskih radnika i radnica i njihovih nejednakih uslova rada o kojima govori većina empirijskih istraživanja u Srbiji (Ignjatović et al, 2010; Čeriman et al, 2018) i time zapravo otvara prostor za kreiranje rodne nejednakosti unutar sistema akademskog rada.

## LITERATURA

Čeriman, J., Fiket, I., Rácz, K. (ur.) (2018), *Između patrijarhata i prekarijata: Usklađivanje porodičnih i profesionalnih obaveza akademskih radnica*. Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju Univerziteta u Beogradu : Centar za etiku, pravo i primenjenu filozofiju.

Ignjatović Džamonja, T., Popović, D., Duhaček, G. (2010), Rodna osetljivost u akademskom prostoru: Istraživanje stavova prema rodnoj ravnopravnosti na Univerzitetu u Beogradu. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*, 4 (4), 455-477, dostupno na: <http://probnj.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2011/01/24-Tamara-D%C5%BEamonja-Ignjatovi%C4%87Dragana-Popovi%C4%87Gordana-Da%C5%A1a-Duha%C4%87Dek-Rodna-osestljivost-u-akademskom-prostoru-istra%C5%BEivanje-stavova-prema-rodnoj-ravnopravnosti.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

Pajvančić, M., Babović, M., Jarić, I., Dimitrijević, B., Mršević, Z., Milivojević, S., Novović, T., Milojević, O., Rakić, K., Vuković, O., (2016), *Evaluacija Nacionalnog akcionog plana za primenu Nacionalne strategije za unapređenje položaja žena i unapređenje rodne ravnopravnosti u Republici Srbiji 2010-2015*. Beograd: Koordinaciono telo za rodnu

ravnopravnost, dostupno na: <https://www.rodnaravnopravnost.gov.rs/sites/default/files/2016-12/Evaluacija%20Nacionalnog%20akcionog%20plana.doc> [pristupljeno 15.06.2018.]

Savić, S., Konstantinović Vilić, S., Petrušić, N. (2006), Jezik zakona – karakteristike i rodna perspektiva. u: Miodrag Mićović [ur.] *Pravo i jezik, Zbornik referata sa naučnog skupa održanog u Kragujevcu*, Kragujevac: Pravni fakultet.

## Pravni dokumenti

### EU

Council of the European Union (2015), Council conclusions on advancing gender equality in the European research area. Brussels: Council of the European Union, dostupno na: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14846-2015-INIT/en/pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

Directorate-General for Research & Innovation (2016), Guidance on Gender Equality in Horizon 2020. Brussels: European Commission, dostupno na: [http://eige.europa.eu/sites/default/files/h2020-hi-guide-gender\\_en.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/h2020-hi-guide-gender_en.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

European Commission & the Helsinki Group on Gender in Research and Innovation (2018), Guidance to facilitate the implementation of targets to promote gender equality in research and innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, dostupno na: [https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_gender\\_equality/KI-07-17-199-EN-N.pdf](https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/KI-07-17-199-EN-N.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

## Nacionalne strategije i akcioni planovi

*Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine* (2015), br. 22/2015, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.mos.gov.rs/wp-content/uploads/download-manager-files/nacionalna\\_strategija\\_za\\_mlade0101\\_cyr.pdf](http://www.mos.gov.rs/wp-content/uploads/download-manager-files/nacionalna_strategija_za_mlade0101_cyr.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Nacionalna strategija za poboljšanje položaja žena i unapređivanje rodne ravnopravnosti* (2009), br. 15/2009, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <https://www.minrzs.gov.rs/files/doc/porodica/strategije/Nacionalna%20strategija%20rodna%20ravnopravnost.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011 - 2020. godine* (2011), br. 37/2011, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/0/302\\_nacionalna\\_strategija\\_zaposljavanja\\_2011-2020.pdf](http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/0/302_nacionalna_strategija_zaposljavanja_2011-2020.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2020. godine sa akcionim planom za period od 2016. do 2018. godine* (2016), br. 4/2016., Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mgsi.gov.rs/sites/default/files/%D0%9D%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9DA%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%88A%20%D0%97%D0%90%20%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%A3%20%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%20%D0%97%D0%90%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%98%D0%9E%D0%94%20%D0%9E%D0%94%202016.%20%D0%94%D0%9E%202020.%20%D0%93%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%9D%D0%95.doc> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine – istraživanja za inovacije* (2016), br. 25/2016, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/STRATEGIJA-naucnog-i-tehnoloskog-razvoja-RS-za-period-2016-2020..pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Strategija prevencije i zaštite od diskriminacije* (2013), br. 60/2013, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.ljudskaprava.gov.rs/sites/default/files/dokument\\_file/strategija\\_jul\\_2013.pdf](http://www.ljudskaprava.gov.rs/sites/default/files/dokument_file/strategija_jul_2013.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020 godine* (2012), br. 107/2012, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.scsu.org.rs/zakoni\\_docs/Strategija%20razvoja%20obrazovanja.pdf](http://www.scsu.org.rs/zakoni_docs/Strategija%20razvoja%20obrazovanja.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zaključak o usvajanju Akcionog plana za primenu Strategije prevencije i zaštite od diskriminacije za period od 2014. do 2018. godine* (2014), br. 107/2014, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.ljudskaprava.gov.rs/sites/default/files/dokument\\_file/akcioni\\_plan\\_-\\_srpski.pdf](http://www.ljudskaprava.gov.rs/sites/default/files/dokument_file/akcioni_plan_-_srpski.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zaključak o usvajanju Akcionog plana za sprovođenje Nacionalne strategije za mlade za period od 2015. do 2017. godine* (2015), br. 70/2015, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mos.gov.rs/wp-content/uploads/download-manager-files/Akcionni%20plan-NSM-2015-2017..pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zaključak o usvajanju akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja obrazovanja u Srbiji* (2015), br. 16/2015, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/Akcionni\\_plan.pdf](http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/Akcionni_plan.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

## Zakoni

*Zakon o Inovacionoj Delatnosti* (2013), br. 110/05, 18/10 i 55/13, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD-%D0%BE-%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D1%98-%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija Republike Srbije* (2018), br. 27/2018, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://zuov.gov.rs/download/zakon-o-nacionalnom-okviru-kvalifikacija-republike-srbije/#> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o Naučnoistraživačkoj Delatnosti* (2015), br. 110/2005, 50/2006 - Ispr., 18/2010 i 112/2015, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/09/Zakon-o-NID-iz-Paragrafa-sl-gl.-112-iz-2015-preciscen-tekst.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o radu* (2017), br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US i 113/2017) Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_radu.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_radu.html) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o ravnopravnosti polova* (2009), br. 104/2009, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <https://www.rodnaravnopravnost.gov.rs/sites/default/files/2017-01/Zakon-o-ravnopravnosti-polova-Narodna-Skupstina-Republike-Srbije.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o Srpskoj akademiji nauka i umetnosti* (2010), br. 18/2010, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: [http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/zakon\\_o\\_sanu-cir.pdf](http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/zakon_o_sanu-cir.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o Visokom Obrazovanju* (2018), br. 88/2017 i 27/2018 - dr. zakon, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/09/Zakon-o-NID-iz-Paragrafa-sl-gl.-112-iz-2015-preciscen-tekst.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Zakon o zabrani diskriminacije* (2009), br. 22/2009, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <https://www.minrzs.gov.rs/files/doc/porodica/ostali/Zakon%20o%20zabrani%20diskriminacije.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

## Podzakonski pravni akti

Minimalni uslovi za izbor u zvanja nastavnika na univerzitetu (2017), br. 101/15, 102/16, 119/17, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/02/Minimalni-uslovi-za-izbor-u-zvanja-nastavnika-na-univerzitetu.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

- Odluka o obrazovanju nacionalnog tela za akreditaciju i proveru kvaliteta u visokom obrazovanju* (2018), br. 9/2018, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://demo.paragraf.rs/WebParagrafDemo/?did=421017> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o listi stručnih, akademskih i naučnih naziva* (2017), br. 53/17 i 114/17, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/02/Pravilnik-o-Listi-stru%C4%8Dnih-akademskih-i-nau%C4%8Dnih-naziva.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o standardima i postupku za akreditaciju visokoškolskih ustanova* (2017), br. 88/2017, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/02/Pravilnik-o-standardima-i-postupku-za-akreditaciju-visoko%C5%A1kolskih-ustanova.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova* (2017), br. 88/2017, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://nsvo.gov.rs/wp-content/uploads/2017/09/Pravilnik-o-standardima-za-samovrednovanje-i-ocenjivanje-kvaliteta-visokoskolskih-ustanova.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Rešenja o obrazovanju matičnih naučnih odbora* (2016), br. 119-0-469/2016-14/1 do 119-0-469/2016-14/17, Beograd: Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/resenje-o-obrazovanju-maticnih-naucnih-odbora/> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Rešenje o imenovanju člana odbora za akreditaciju naučnoistraživačkih organizacija* (2017), br. 119-01-00036/2017-14/1, Beograd: Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/dr-Olivera-M.Djordjevic.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Rešenje o imenovanju članova odbora za akreditaciju naučnoistraživačkih organizacija* (2018), br. 119-01-296/2014-17, Beograd: Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/%D0%A0%D0%B5%D1%88%D0%B5%D1%9A%D0%B5-%D0%BE-%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D1%83.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Rešenje o imenovanju predsednika i članova Nacionalnog saveta za naučni i tehnološki razvoj* (2016), br. 81/2016, Beograd: Službeni glasnik, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/Resenja-za-Nacionalni-savet0001.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta (2018), *Članovi KAPK*. [online] dostupno na: <http://www.kapk.org/sr/%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%BA/%D1%87%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%BA-%D0%B0/> [pristupljeno 15.06.2018.]

- Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj (2017), *Izveštaj o stanju u nauci u 2016. godini, sa predlozima i sugestijama za narednu godinu*. Beograd: Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/01/IZVESTAJ-Nac-saveta-O-STANJU-U-NAUCI-U-2016-godini-usvoji-la-VLADA-8-decembar-2017.-1.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj (2018), *Kodeks ponašanja u naučnoistraživačkom radu*. Beograd: Nacionalni savet za naučni i tehnološki razvoj, dostupno na: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2018/02/Rada-SKEN-novo.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Nacionalni savet za visoko obrazovanje (2018), *Članovi NSVO*. [online] dostupno na: <http://nsvo.gov.rs/%D0%BE-%D0%BD%D1%81%D0%B2%D0%BE-2/%D1%87%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8-%D0%BD%D1%81%D0%B2%D0%BE/> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Zajednica instituta Srbije (2018), *Članovi Nadzornog odbora Zajednice instituta Srbije*. [online] dostupno na: <http://www.zis.ac.rs/index.php/sr/o-zajednici-2/nadzorni-odbor> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Zajednica instituta Srbije (2018), *Članovi Predsedništva Zajednice instituta Srbije*. [online] dostupno na: <http://www.zis.ac.rs/index.php/sr/o-zajednici-2/predsednistvo> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Zajednica instituta Srbije (2018), *Statut Zajednice Instituta Srbije*. [online] dostupno na: [http://www.zis.ac.rs/images/Statut\\_Zajednice\\_9mar18.pdf](http://www.zis.ac.rs/images/Statut_Zajednice_9mar18.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

## **Akti Univerziteta u Beogradu**

- Statut Univerziteta u Beogradu* (2018), br. 201, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/Statut-UB-28.2.2018.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Kodeks profesionalne etike Univerziteta u Beogradu* (2016), br. 193, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/Kodeks-profesionalne-etike.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o radu etičkih komisija i odbora za profesionalnu etiku Univerziteta u Beogradu* (2016), br. 193, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/Pravilnik-eticke-komisije-odbor.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o minimalnim uslovima za sticanje zvanja nastavnika na Univerzitetu u Beogradu* (2016), br. 192, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/glasnik-zakoni/192GlasnikUni.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

- Pravilnik o većima naučnih oblasti na Univerzitetu u Beogradu* (2007), br. 134, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/PravilnikOVecimaNaucnihOblasti.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o načinu i postupku sticanja zvanja i zasnivanja radnog odnosa nastavnika Univerziteta u Beogradu* (2007), br. 135, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/PravilnikAngazovanjeGostujucegProfesora.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o radu univerzitetskog ombudsmana* (2010), br. 156, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/PravilnikUniverzitetskiOmbudsman.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o standardima i postupcima za obezbeđenje kvaliteta* (2013), br. 174, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: [http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/Pravilnik\\_Standardi\\_Postupci\\_Obezbedjivanja\\_Kvaliteta.pdf](http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/Pravilnik_Standardi_Postupci_Obezbedjivanja_Kvaliteta.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o vrednovanju stranih studijskih programa i priznavanju stranih visokoškolskih isprava radi nastavka obrazovanja* (2015), br. 188, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/Pravilnik-strani-studijski-i-priznavanje.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o upisu studenata na studijske programe Univerziteta u Beogradu* (2012), br. 168, Beograd: Glasnik Univerziteta u Beogradu, dostupno na: <http://www.bg.ac.rs/files/sr/univerzitet/univ-propisi/PravilnikUpisStudenata.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

## **Akti Univerziteta u Novom Sadu**

- Statut Univerziteta u Novom Sadu* (2018), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/6-statut/288-statut-univerziteta-u-novom-sadu-2> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Kodeks o akademskom integritetu Univerziteta u Novom Sadu* (2017), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: [http://www.uns.ac.rs/index.php/rs/component/jdownloads/send/7-pravilnici/20-kodeks-o-akademskom-integritetu-univerziteta-u-novom-sadu?option=com\\_jdownloads](http://www.uns.ac.rs/index.php/rs/component/jdownloads/send/7-pravilnici/20-kodeks-o-akademskom-integritetu-univerziteta-u-novom-sadu?option=com_jdownloads) [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o upisu studenata na studijske programe Univerziteta u Novom Sadu - prečišćen tekst* (2017), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/7-pravilnici/>



- 5-pravilnik-o-upisu-studenata-na-studijske-programe-univerziteta-u-novom-sadu* [pristupljeno 15.06.2018.]
- Poslovnik Senata Univerziteta u Novom Sadu - prečišćen tekst* (2016), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/15-poslovnici-o-radu/58-poslovnik-senata-univerziteta-u-novom-sadu> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o radu univerzitetskog centra za praćenje i usklađivanje standarda u visokom obrazovanju* (2012), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <http://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/15-poslovnici-o-radu/49-pravilnik-o-radu-univerzitetskog-centra-za-pracenje-i-uskladivanje-standarda-u-visokom-obrazovanju> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o radu centra za strategijske i napredne studije Univerziteta u Novom Sadu* (2018), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/7-pravilnici/294-pravilnik-o-radu-centra-za-strategijske-i-napredne-studije-univerziteta-u-novom-sadu> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o radu asocijacije univerzitetskih centara za interdisciplinarne i multidisciplinarne studije i istraživanja – ACIMSI* (2018), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/7-pravilnici/269-pravilnik-upis-sp-acimsi> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o obezbeđenju kvaliteta i postupku samovrednovanja* (2011), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/7-pravilnici/12-pravilnik-o-obezbedenju-kvaliteta-i-postupku-samovrednovanja> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravilnik o načinu i procedurama realizacije međunarodnih projekata u kojima učestvuje ili čiji je koordinator Univerziteta u Novom Sadu* (2017), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/7-pravilnici/37-pravilnik-o-nacinu-i-procedurama-realizacije-medunarodnih-projekata-kojima-rukovodi-ili-ciji-je-koordinator-univerzitet-u-novom-sadu> [pristupljeno 15.06.2018.]
- Pravila Fonda za stipendiranje i podsticanje napredovanja darovitih studenata i mladih naučnih radnika i umetnika Univerziteta u Novom Sadu - prečišćen tekst* (2018), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/component/jdownloads/send/7-pravilnici/19-pravila-fonda-za-stipendiranje-i-podsticanje-napredovanja-darovitih-studenata-i-mladih-naucnih-radnika-i-umetnika-univerziteta-u-novom-sadu> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Pravila doktorskih studija - prečišćen tekst* (2018), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/7-pravilnici/55-pravila-doktorskih-studija> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Odluka o strukturi i broju članova Odbora za strateški razvoj Univerziteta - prečišćen tekst* (2016), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/8-odluke/62-odluka-o-strukturi-i-broju-clanova-odbora-za-strateski-razvoj> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Odluka o sastavu i broju članova Odbora za statutarna pitanja - prečišćen tekst* (2011), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/8-odluke/63-odluka-o-sastavu-i-broju-clanova-odbora-za-statutarna-pitanja> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Odluka o osnivanju univerzitetskog Centra za razvoj obrazovanja* (2010), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/8-odluke/71-odluku-o-osnivanju-univerzitetskog-centra-za-razvoj-obrazovanja> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Odluka o sastavu i broju članova Odbora za finansije - prečišćen tekst* (2016), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu – Dokumenti, analitika, arhiva, dostupno na: <https://www.uns.ac.rs/index.php/rs/univerzitet/dokumenti/send/8-odluke/61-odluka-o-sastavu-i-broju-clanova-odbora-za-finansije> [pristupljeno 15.06.2018.]

## **Akti Univerziteta u Kragujevcu**

*Statut Univerziteta u Kragujevcu* (2018), Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, dostupno na: [https://www.kg.ac.rs/Docs/statut\\_univerziteta\\_u\\_kragujevcu\\_03042018.pdf](https://www.kg.ac.rs/Docs/statut_univerziteta_u_kragujevcu_03042018.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Strategija obezbeđivanja kvaliteta na Univerzitetu u Kragujevcu* (2014), Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, dostupno na: [https://www.kg.ac.rs/Docs/Sistem\\_za\\_obebedjenje\\_kvaliteta.pdf](https://www.kg.ac.rs/Docs/Sistem_za_obebedjenje_kvaliteta.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Kodeks o akademskom integritetu i profesionalnoj etici* (2016), Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, dostupno na: [https://www.kg.ac.rs/Docs/Kodeks\\_o\\_akademskom\\_integritetu\\_i\\_profesionalnoj\\_etici.pdf](https://www.kg.ac.rs/Docs/Kodeks_o_akademskom_integritetu_i_profesionalnoj_etici.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Sistem za obezbeđenje kvaliteta na Univerzitetu u Kragujevcu* (2014), Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, dostupno na: [https://www.kg.ac.rs/Docs/Sistem\\_za\\_obebedjenje\\_kvaliteta.pdf](https://www.kg.ac.rs/Docs/Sistem_za_obebedjenje_kvaliteta.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

*Pravilnik o bezbednosti i zdravlju na radu* (2008), Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, dostupno na: <https://www.kg.ac.rs/Docs/pravilnikBezbednost.pdf> [pristupljeno 15.06.2018.]

## **Akti Univerziteta u Nišu**

*Statut Univerziteta u Nišu* (2017), br. 8/2017, Niš: Glasnik Univerziteta u Nišu, dostupno na: <https://www.ni.ac.rs/dokumenti/aktuelni-pravni-propisi-univerziteta-u-nisu/send/118-aktuelni-pravni-propisi-univerziteta-u-nisu/2373-statut-univerziteta-u-nisu-2017-glasnik-univerziteta-u-nisu-broj-82017> [pristupljeno 15.06.2018.]

*Kodeks profesionalne etike Univerziteta u Nišu - prečišćen tekst* - (2010), br. 4/2010, Niš: Glasnik Univerziteta u Nišu, dostupno na: <https://www.ni.ac.rs/dokumenti/aktuelni-pravni-propisi-univerziteta-u-nisu/send/118-aktuelni-pravni-propisi-univerziteta-u-nisu/475-kodeks-profesionalne-etike-univerziteta-u-nisu-preciscen-tekst-glasnik-un-broj-42010> [pristupljeno 15.06.2018.]

## **Akti Univerziteta u Novom Pazaru**

*Statut Državnog univerziteta u Novom Pazaru* (2018), Novi Pazar: Državni univerzitet u Novom Pazaru, dostupno na: [http://www.np.ac.rs/downloads/univ\\_docs/statut2018.pdf](http://www.np.ac.rs/downloads/univ_docs/statut2018.pdf) [pristupljeno 15.06.2018.]

Irena Fiket, Đurđa Trajković

# NEMA VEZE, MOGU SVE SAMA: USKLAĐIVANJE POSLOVNIH I PORODIČNIH OBAVEZA AKADEMSKIH RADNICA I RADNIKA I RASPODELA POSLOVA U NJIHOVIM DOMAĆINSTVIMA

## Uvod

Sledeće, 2019. godine, obeležiće se jedan važan datum: 70 godina od objavljivanja knjige Simon de Bovoar (Simone de Beauvoir) *Drugi Pol* (1949). Ključna za drugi talas feminizma, knjiga je postavila neka fundamentalna pitanja o opresiji nad ženama kroz istoriju evropskih društava. Čuvena sintagma da se *ženom ne rađa, već postaje* ostavlja i dalje dubok trag i pruža inspiraciju u feminističkom borbama gde se pojam roda javlja kao radikalan i ključan za razumevanje opresije. Uvid Bovoar da opresija nije prirodna, već društveno uslovljena, otvorila je mogućnost borbe za jednakost u svim sferama života žena. Nije slučajno da se Bovoar fokusirala i na pitanje domaćinstva i porodice kao mesta na kojima se dešava i reprodukuje opresija nad ženama kroz podređenost, i gde figura žene polako nestaje između neplaćenog reproduktivnog rada koji nameće patrijarhalno društvo i muškosti po kome je žena uvek druga i objekat, a nikada i sama subjekat.

Ako posmatramo većinu evropskih zemalja, čini se, nažalost, da se nismo mnogo pomerile od njene dijagnoze. Iako je izlazak na tržište rada imao u sebi emancipatorski potencijal (žene su na taj način ojačale ekonomski i politički), malo toga se promenilo u sferi domaćinstva, gde žena i dalje obavlja najveći deo kućnih poslova (Bianchi et al., 2000, 2012, Evertsson i Neramo, 2007, Sullivan et al., 2014, Fiket 2018). Sfera domaćinstva se i dalje shvata kao prirodna i nepromenljiva, a ne kao splet istorijskih prilika i društvenih normi, i to kako od strane partnera u porodici, tako i od strane sistema privatno/javno.

Kada dalje razmotrimo mogućnosti usklađivanja poslovnih i porodičnih obaveza, uloga fleksibilnosti radnog vremena i fleksibilne organizacije posla pokazuje se kao izrazito relevantna. Koncepti fleksibilnosti (radnog vremena i organizacije rada)<sup>13</sup> i usklađenosti (poslovne i porodične sfere života), koji su u poslednje dve decenije u fokusu politika evropskih zemalja, kao i same EU, poseduju emancipatorski potencijal utoliko što otvaraju mogućnost ženama da se ostvare u profesionalnoj sferi, kako bi se samostalno organizovale te time uskladile sopstvene profesionalne i poslovne obaveze. Međutim, uvođenjem ovih koncepta pitanje nejednakosti u domaćinstvu ostaje netaknuto (Fiket 2018.). Nije, dakle, dovoljno pažnje posvećeno problemu neravnopravne podela poslova u domaćinstvu, iako je upravo prepoznavanje potrebe za efikasnijim koegzistiranjem žena (politike fleksibilnosti su često usmerene ka majkama), ali i muškaraca, unutar poslovne i porodične sfere života, bio jedan od motiva promocije politika fleksibilnosti (Gherardi i Poggio, 2003). Ako žena i dalje ostaje glavna radnica i organizatorica u domaćinstvu, onda fleksibilno radno vreme samo otvara prostor za njeno još veće opterećenje pod izgovorom fleksibilne organizacije posla. Stvara se privid povećanja vremena koje se ima na raspolaganju, dok količina poslovnih i kućnih obaveza koju je neophodno obaviti u određenom vremenskom roku ostaje ista. Nemogućnost ostvarenja ravnopravnosti unutar sfere domaćinstva za žene koje su ostvarile, bar formalnu, ravnopravnost unutar profesionalne sfere, dovodi do duple opterećenosti žena ili duple prisutnosti (Balbo, 1979). Ako su privatna i poslovna sfera isprepletene a nikako autonomne, onda insistiranje na usklađivanju ove dve sfere kroz različite mere, od kojih je jedna fleksibilno radno vreme, u sebi krije i jedan konzervativni politički potencijal.

Ali, da li je to tako i u slučaju žena koje su (bar formalno) dostigle visoke pozicije na socijalno-političko-ekonomskoj lestvici? Naša studija, koja se zaniva na intervjuima sa ženama i muškarcima koji se nalaze na rukovodećim akademskim pozicijama u Srbiji, pokušaće da pruži empirijski zasnovane uvide relevantne za

---

**13** Važno je ovde naglasiti da koncept fleksibilnosti rada obuhvata različite elemente (poput mogućnosti promene visina plata, transfera na različita radna mesta i slično) i da se različito tumači i definiše unutar normativnog okvira zemalja EU. U našem tekstu, međutim, ograničavamo se na aspekt fleksibilnosti rada koji se odnosi na mogućnost relativno samostalnog organizovanja poslovnih obaveza unutar određenih vremenskih okvira, i na mogućnost obavljanja tih obaveza sa različitih mesta (od kuće), pošto se upravo ovaj aspekt pokazuje kao relevantan u narativima naših sagovornica.

odgovor na ovo pitanje. Preciznije, pitanje koje ćemo u našoj studiji otvoriti, i na koje ćemo, nadamo se, bar delimično odgovoriti, je: *Da li postoje specifični uslovi organizacije porodičnog života koji su pogodniji za razvoj akademske karijere žena tj. koji omogućavaju postizanje rodne ravnopravnosti u profesionalnoj sferi?*

Kako bismo pronašle odgovor na ovo pitanje, u drugom delu rada ćemo se posvetiti analizi raspodele poslova u domaćinstvu između muškaraca i žena, pokušavajući da, pre svega, predstavimo situaciju unutar domaćinstava akademskih radnika i radnica, ali i da razumemo specifičnosti te situacije i razloge koji su do nje doveli. U trećem delu rada, fokusiraćemo se na razumevanje načina na koji akademske radnice i radnici na rukovodećim položajima organizuju i usklađuju profesionalne i privatne/porodične obaveze, i razlike koje eventualno postoje između muškaraca i žena u našem uzorku. Četvrti deo rada biće posvećen zaključcima, koji će, uz kritički osvrt na empirijske nalaze, ukazati na njihovu teorijsku ali i političku relevantnost.

## **Raspodela poslova u domaćinstvu**

Uzevši u obzir karakteristike uzorka žena, očekivalo bi se, u skladu sa tezom izvedenom iz teorije resursa (Evertsson and Neramo, 2004; 2007), da će i rodna ravnopravnost raspodele obaveza u domaćinstvu tih žena biti na visokom nivou. Partner koji poseduje resurse (viša materijalna primanja, nivo obrazovanja i socijalni status) ima i veću pregovaračku moć, što se pokazuje kao značajno za postizanje ravnopravnosti u sferi domaćinstva. Osnovno pitanje na koje ćemo u ovom delu analize pokušati da odgovorimo, glasi: da li su poslovi vezani za brigu o deci i domaćinstvu ravnopravno raspodeljeni između muškaraca i žena? Pored toga, pokušaćemo da, pored faktora resursa, uočimo i druge faktore koji su relevantni za ravnopravnu podelu.

*Da (98% ja radim u kući) on napravi nama i doručak, napravi, vodi decu na različite aktivnosti. Znači nemamo stroge podele (...) ako nešto zamolim, ako pitam biće. Znači uopšte, skroz, imamo jako dobar odnos (...) dovoljno kažem vam što imam podršku i razumevanje. (Žena, Beograd)*

*U kući recimo da 80% ja to radim ali desi se da on radi kad ja ne mogu, kad sam umorna, kad mu tražim itd. (Žena, Beograd)*

Iako je u većini slučajeva primetna neravnopravna podela poslova gde muškarci, čak i kada donekle učestvuju u njima, ostaju u sferi pomagača a ne aktivnih delatnika koji dele odgovornost, naše ispitanice uglavnom ne pokazuju nezadovoljstvo takvom podelom.

*Muž ponekad da (pomaže), ono kad mu kažem šta treba da uradi i tako (Žena, Novi Sad).*

Žena sa resursima dakle ne gubi svoju tradicionalnu ulogu (tj. obavezu) u domaćinstvu, već ona pre biva samo dopunjena novom profesionalnom ulogom (novom prisutnošću), te se stoga može govoriti o duploj opterećenosti žena (Saraceno, 2004). Zanimljivo je da i same ispitanice neretko takvu situaciju objašnjavaju (sopstvenim) tradicionalnim vrednostima.

*Pa najviše ja ipak (radim u kući), muž pomaže, ne mogu da se požalim ali opet konkretne stvari vezane za spremanje hrane, čišćenje, ipak obavljam ja (...) ja sam stvarno od onih žena koja u duši ipak ima malo tradicionalizma, meni je to sve okej ... (Žena, Novi Pazar)*

Žene su ne samo nosioci većeg dela obaveza, već ostaju glavne „organizatorke“ u domaćinstvu i onda kada im partneri pomažu. Veći deo naših ispitanica olako prihvata ovakvu raspodelu posla, jer se implicitno prilagođavaju tradicionalnim vrednostima koje su duboko ukorenjene u domaćinstvu. One same, bilo eksplicitno ili implicitno, najčešće opravdavaju ovakvu nejednakost kroz iskazivanje poštovanja prema patrijarhalnim porodičnim vrednostima ili nemogućnosti promene takvih obrazaca ponašanja.

*oko organizacije našeg života (...) to isplaniram ja (...) to je tako krenulo pa eto, tako je došlo i do ovde (...) mislim da je mnogo važno da žena majka bude kod kuće i da se bavi vaspitanjem dece (...) negde smo taj vaspitni momenat porodice značajno izgubili zanemarili. (Žena, Niš)*

*Radim ja uglavnom sve, to je tako, ja sam iz ranijih vremena kad su žene radile (...) Znaite, mi smo svi različiti, dakle iz različitih porodica, različite smo prirode, imamo različite prioritete i ako hoćete da funkcioniše nešto vi morate da budete spremni da se odričete nečega... (Žena, Beograd).*

Dakle, čak i kada ne opravdavaju situaciju patrijarhalnim vrednostima i pokazuju nezadovoljstvo pozicijom neravnopravnosti u kojoj se nalaze, ispitanice ne pokazuju volju za promenama, već pokušavaju da se prilagode i da nađu način da same sebi olakšaju život; one ostaju u poziciji nejednakosti, izbegavaju konflikt a traže podršku van domaćinstva.

*gde ću posle 25 godina braka da razmišljam o tome. Moja idealna podela je ova koja jeste pri čemu bih bila zadovoljna da imam više plaćene podrške (Žena, Novi Sad)*

*I to što mi je bio problem ja sam rešila tako što sam pronašla ženu koja to radi temeljno, savesno, dobro je njoj dobro je meni (Žena, Novi Sad)*

Ispitanici iz našeg uzorka takođe potvrđuju opstajanje neravnopravne podela poslova koja ide na štetu žena. Iz njihovih narativa može se pročitati da se žena, zapravo, sa jedne strane oslobodila svoje tradicionalno definisane patrijarhalne uloge (samo majka i domaćica), ali je sada teret domaćinstva koji nosi definisan kroz novu ulogu – ona je i menadžerka, glavna organizatorka domaćinstva. Uvođenjem ovakvog profesionalnog diskursa u sferu privatnog (žena kao menadžerka domaćinstva), stvara se privid moći delanja žene, iako zapravo struktura nejednakosti ostaje potpuno netaknuta.

*Pa, mislim da bi to što ona organizuje sve te neke aktivnosti, ja se šalim da je ona sekretar naše porodice, organizator, kad mi kaže komšija „hoćemo da se vidimo“ (...) ja kažem „čekaj da pitam administrativnog sekretara“. (Muškarac, Novi Sad)*

Zanimljiv je uvid u to da, čak i kada se radi o porodicama u kojima žena više zarađuje, a pored toga poseduje i socijalne i obrazovne resurse (u primeru koji sledi supružnici su kolege), muškarac nema refleksiju o problematičnosti neravnopravne podela poslova u domaćinstvu, a žena i dalje ostaje nosilac najvećeg dela obaveza.

*Pa kako, tako recimo starinski (...) trojica muškaraca ne rade ništa, mislim ono što se tiče kuvanja i toga (...) nije baš ništa (...) sve što se naredi, sve što je potrebno, ali mislim takav je odnos da otprilike supruga ne insistira na tome... (Muškarac, Kragujevac)*



Ponekad se, takođe, sreću iskazi koji pokazuju nevrednovanje profesionalnog angažmana žene.

*(Moja žena je) lekar specijalista higijene (...) već više od 10 godina radi na kliničkim istraživanjima (...) za neku Nemačku firmu, mislim i ona je tu neki menadžer u toj firmi... (Muškarac, Beograd)*

Pored toga, upravo ovaj isti ispitanik takođe ne pokazuje svest o zajedničkom domaćinstvu, već se domaćinstvo isključivo razume kao sfera ženinog posla.

*Što se kuvanja tiče isključivo supruga (...) Pa mislim i što se pranja tiče to mislim da kažem jednostavno mašina i ovo sve (...) ja u principu evo svako jutro kad ustanem mislim spremim sebi kafu jer moja supruga spava (...) sklonim suđe iz kuhinje (...) trudim se da to ostavim sve čisto, recimo to mi je jedina aktivnost. (Muškarac, Beograd)*

Čak i u onim slučajevima u kojima postoji refleksija o neravnopravnosti, ona ne vodi većem angažovanju u domaćinstvu. U primeru koji sledi, supružnici su i kolege.

*Supruga, uglavnom se ona više angažuje (...) planira to kako da uradi (...) ja se trudim da barem, da pomognem (...) Eto idealna situacija je da podelimo posao (...) Nekad sam ja umoran pa ne uradim to, ona uzme to uradi, možda bih ja to uradio ujutru ali eto, mislim ona je tu angažovanija od mene (Muškarac, Beograd)*

Često se, sem patrijarhalnih vrednosti, izgovor za nedostatak angažmana u domaćinstvu, ali i za promenu modela ponašanja, traži u odustvu znanja o tome kako se obavljaju kućni poslovi. Sledeći primer ukazuje na problem da odsustvo znanja (učenje novih sposobnosti) izostaje jer ne postoji zainteresovanost za rodnu ravnopravnost.

*Svako treba da radi ono što zna (...) znači ja zaista ne znam da uključim ni mašinu za pranje veša (...) eto to je tako (...) nikada se nisam interesovao za to i to ne činim. Da da, možda izgleda ovako to, pričam konzervativno ali tako je da budem iskren (Muškarac, Novi Pazar)*

Značajni uvidi o uzrocima i uslovima mogućnosti ravnopravnosti dolaze nam iz četiri primera ispitanica koje žive u domaćinstvima sa ravnopravnom podelom posla. Iako je broj slučajeva premali da bi se moglo govoriti o nekom trendu, čini se ipak zanimljivim to da se, sem jednog slučaja, radi o razvedenim ženama ili domaćinstvima u kojima nema dece. Za ove ispitanice, ravnopravna podela posla počiva na dvama bitnim faktorima: odsustvu binarne raspodele posla (muški vs. ženski) i osećaju zajedništva. U odsustvu binarne raspodele posla, rodna jednakost postaje jednakost znanja svih aktivnosti vezanih za domaćinstvo. Ne očekuje se da postoje ženski poslovi, već se oni obavljaju jednako, bez rodne podele. Domaćinstvo se, onda, ne doživljava kao skup rodni pojedinaца sa jasnim raspodelama unutar porodice, već se insistira na (nerodno) fluidnijem angažmanu oba partnera, gde oboje podjednako učestvuju u svim aktivnostima. Iz ovih primera se vidi da, zapravo, svest o tome da domaćinstvo nije mesto žene, već zajednički život koji se deli, znatno doprinosi uklanjanju rodne podele posla.

*Pa, nemamo tu podelu poslova ako mislite na muško-ženske... nemamo... Samo zavisi od slobodnog vremena, i moj muž skuva ručak, i ja kuvam ručak i on sredi kuću i ja sredim kuću tako da prosto kako delimo naš zajednički život delimo i obaveze. (Žena, Beograd)*

Kao što se može videti iz sledećeg primera, odsustvo ova dva uslova (fluidnost uloga u domaćinstvu i osećaj zajedništva) ostavlja ženu u podređenom položaju i vezuje je za mesto nosioca domaćinstva. Iz toga sledi da, kada se ne dogodi promena rodni uloga, ili kada se značenje posla u domaćinstvu isključivo fiksira za ženski rod, onda dolazi do *dodavanja* uloga (žena, majka, organizatorka) a ne do njenih suštinskih promena.

*Ja mislim da je to možda nasleđe u pitanju, tradicija... ta tradicija verovatno zato što se smatra kod nas da žena treba da (...) što se priča samo, da ne kažem što se ponavlja, da bude i majka i da bude i domaćica da bude i na poslu profesionalna itd. (Žena, Niš)*

Prethodna analiza govori da ravnopravna podela posla u domaćinstvima akademskih radnica i radnika na rukovodećim položajima uglavnom izostaje. Međutim, iako smo ukazale na to da su neke žene zadovoljne takvom situacijom, dok druge nisu, većina ispitanica je prihvatila opstajanje tradicionalne i patrijarhalne

podela posla. Samim tim, norma po kojoj je žena glavna u domaćinstvu ostaje netaknuta jer se partnerski diskursi grade oko produbljanja binarnog shvatanja podele posla na muške i ženske. Iako bi se očekivalo da se putem konflikta (pregovaranja) dođe do ravnopravnije podele posla (Evertsson and Neramo, 2007, Fiket 2018), to pak, u našem istraživanju nije slučaj. Razlog za to treba tražiti ne samo u prihvatanju stanja stvari, već i u odustvu dublje refleksije o uzrocima takve raspodele. Naime, iako teorija resursa pokazuje korelaciju između statusa i pregovaračke moći, istraživanje ovde pokazuje da bez refleksije i dovođenja u pitanje podele i binarnosti na muško/žensko ne može doći ni do suštinske promene. Logika argumenta *tako je kako je* na taj način pokazuje da teorija resursa i insistiranje na korelaciji između moći i ekonomije nisu dovoljni da bi se došlo do promene.

### **Usklađivanje poslovnih i porodičnih obaveza**

Kao što smo pokazale u prvom delu analize, raspodela poslova u domaćinstvu nije rodno ravnopravna. Ona se prelama i na način na koji akademske radnice i radnici na rukovodećim položajima organizuju i usklađuju profesionalne i privatne/porodične obaveze. U fokusu narednog dela naše analize biće upravo razumevanje načina na koji akademske radnice i radnici na rukovodećim položajima organizuju i usklađuju profesionalne i privatne/porodične obaveze, i razlike koje u našem uzorku eventualno postoje između muškaraca i žena u tom pogledu. Zanimae nas problematizacija koncepta fleksibilnosti i usklađenosti koja proizilazi iz empirijskih primera. Empirijski rezultati pokazuju neophodnost problematizacije, kritike i dopunjavanja ovih konceptata. Naime, kako će se pokazati u empirijskim primerima, iako se fleksibilnost i usklađenost vrednuju kao korisni termini u opisivanju raspodele obaveza, oni ne objašnjavaju nužno veću ili manju ravnopravnost u raspodeli posla u domaćinstvu. Nesaglasnosti oko rodne podele posla u sferi domaćinstva odražavaju se i na rodnu raspodelu posla u profesionalnoj sferi. Kako će se pokazati u daljem toku istraživanja, neophodno je misliti jedno sa drugim.

Muškarci iz našeg uzorka su najčešće zadovoljni balansom koji uspevaju da postignu između profesionalnog i privatnog domena, i iako im je profesionalni rad najčešće prioritet, oni se jasno pozivaju na važnost privatne i porodične sfere. U najvećem broju slučajeva, takođe, oni tvrde da uspevaju da strogo postavljaju granice između profesionalne i privatne sfere. Značajno je primetiti da su citati koji slede izgovoreni od strane muškaraca koji gotovo uopšte ne učestvuju u

obavljanju poslova u domaćinstvu (što predstavlja najveći deo uzorka, kao što smo videli u prethodnom delu teksta,) te se može zaključiti da im upravo to ne-manje obaveza u kući zapravo i dozvoljava da se organizuju na njima zadovoljavajući način.

*Mislim da ima dovoljno vremena (i za privatno i za profesionalno), iskreno da kažem, mislim da ima dovoljno vremena (...) Dobar je odnos... (Muškarac, Novi Pazar)*

*Znači kad sam kod kuće ja apsolutno ne radim ove matematike i isključivo se družim sa svojom ženom i sinom kad je tu, on studira, ali on dolazi kod nas. (Muškarac, Novi Sad)*

*postigao (sam) taj balans da kad odem s posla više ne razmišljam o poslu (...) morate da imate i privatni život (...) jednostavno kad odem kući posvećujem se porodici, nekad pred spavanje nešto odradim za fakultet ili to ujutru kad ustanem. (Muškarac, Niš)*

Međutim, čak i u slučajevima kada ispitanici imaju svest o tome da ne postoji previše slobodnog vremena za sebe ili za porodicu, kod njih izostaje refleksija o problemima odnosa privatno-profesionalno. Naprotiv, daje se prednost profesionalnom, koje se onda povezuje sa pravim zadovoljstvom kroz posvećenost poslu.

*mislim da veći deo odlazi u toku dana na poslove (...) Ne bih voleo (da je drugačije), ja volim stvarno svoj posao (...) Sve ima svoje, mislim sve ima svoje prednosti i mane, tako da to sam odabrao i to je tako. (Muškarac, Novi Sad)*

*Ma ne, zna ona (supruga) nego čisto, nego mi prigovara to kako se zove (što sam stalno na poslu), ali mislim da sam posvećen ovome što radim (...) jednostavno ja i kad dođem kući posle ja kažem imam vrlo često znam da dođem pa nastavim. (Muškarac, Beograd)*

Narativi žena u našem uzorku značajno se razlikuju od narativa muškaraca. Dok sve ističu kompleksnost uspostavljanja ravnoteže između profesionalne i porodične sfere (gotovo da nema vremena koje je posvećeno sebi), i opterećenosti

administrativnim obavezama, dve grupacije se jasno izdvajaju unutar tih narativa. Jedna, brojnija, obuhvata žene koje samovrednuju sopstvene organizacione sposobnosti, multitasking kojim „sve postižu“, balans koji uspostavljaju između privatnog i poslovnog nauštrb slobodnog vremena ili sna. Druga istaknuta grupa kritikuje upravo tu, prethodno opisanu figuru „super žene“, koja im se nameće. Ključna kategorija za razumevanje „žongliranja“ između poslovnog i privatnog-porodičnog, to jest, ključna razlika u odobravanju/kritici takvog odnosa, jeste i stav prema fleksibilnom radnom vremenu (organizacija posla). Dok jedna grupa ispitanica odobrava ovakav pristup (jer im omogućava veću slobodu u organizaciji vremena), druga grupa u svojim refleksijama pokazuje distancu u odnosu na takvu promenu. Ključna razlika u stavovima se nalazi upravo u rodnim odnosima u okviru domaćinstva: da li postoji ravnopravna podela poslova ili ne.

Iako najčešće nemaju ravnopravnu podelu posla u domaćinstvu u prvom tipu narativa, kod „super žena“ izostaje refleksija o negativnim aspektima ovakve organizacije života niti o mogućnostima promene.

*obično mi kažu sa strane kao „kako to sve stižeš“ (...) uz jednu (dobru) organizaciju apsolutno je sve moguće (...) brinem o deci i o kući i da radim (...) meni ne smeta, ne znam, neko to ustajanje rano ujutru, kasno uveče legnem (...) ne znam, izbalansirano mi je onako (...) baš ne bih ništa menjala u svom životu. (Žena, Novi Sad)*

*ja sam multitasking osoba (...) u našoj kući svakoga dana ima skuvan ručak koji ja kuvam (...) sve oko kuće sam preuzela na sebe (...) nema tog praznog hoda, samo ću da sednem ili nešto (...) znam da sve moram da završim (...) da i jedni i drugi dobiju (profesionalno i porodično) vreme koliko treba ja nalazim u otkidanju od svog sna, ja malo spavam. (Žena, Niš)*

Čini se da dostizanje ideala „super žene“ predstavlja značajan aspekt ove grupacije žena. To se može videti i na sledećem primeru, gde sagovornica koja je izjavila da 98% poslova u domaćinstvu obavlja potpuno sama, ne iskazuje nikakvo nezadovoljstvo ni želju za promenom.

*ja sam prezadovoljna (balansom između poslovnog i privatno-porodičnog) (...) A sve to pokrivam, vi biste pali u nesvest. (Žena, Beograd)*

Iako razume njegove nedostatke, „super žena“ vidi fleksibilnost posla (radnog vremena) više kao pozitivan aspekt koji joj omogućava da sve postigne.

*Mislim da je naš posao, da ima tu prednost što mi možemo da raspoređujemo svoje vreme u toku dana maltene kako hoćemo, znači ukoliko hoću da radim uveče, noću, ja ću raditi uveče noću, a preko dana se posvetiti porodici. (Žena, Niš)*

Druga grupacija žena je kritična prema idealu „super žene“ koji im se nameće.

*privatni život trpi i to je neumitno i nekako mi uvek to zasmeta kad slušam kolegice znate koje onako daju jednu priličnu sliku „ja mogu sve, ja sam i mama ja sam i naučnik i ja sam ovo“, bez tuđe pomoći teško, to prosto ne funkcioniše tako. (Žena, Beograd)*

Ova grupacija takođe jasno uviđa problematičnost fleksibilnosti posla (radnog vremena). Međutim, ni u takvom osvrtu se ne vidi mogućnost promene modela, jer se ukazivanjem na prirodu posla implicitno prihvata i njegova nepromenljivost.

*nekad bih poželela zaista da je moj posao sa fiksnim radnim vremenom (...) kad dođem kući da znam (...) da mi je to vreme koje provodim kući predviđeno samo za bavljenje porodicom... E sad, nezgoda ovog posla (...) to je posao koji se nikad ne završava (...) ne možete sebi da date oduška. (Žena, Novi Sad)*

Unutar refleksije o problematičnosti fleksibilnog radnog vremena često se pojavljuje i kritika opterećenosti obavezama koje nisu vezane za istraživanja, nastavu i rad sa studentima, što nije prisutno u iskazima muškaraca zastupljenim u ovom uzorku.

*kad dođem kući da ne moram da razmišljam, ne o poslu u smislu projekta i izvršavanja nekih istraživanja, ne, to me ne opterećuje, međuljudski odnosi, pisanje dopisa, pisanje ovoga, da li je neko zakasnio, da li ja moram da žurim, e u tom smislu. (Žena, Beograd)*

*Volela bih da se smanji taj obim mojih obaveza koje nisu vezane za nastavu i za istraživanje, da neko drugi malo preuzme administraciju odnosno da bar deo toga ode, malo da se rasporedi kako bih ja opet mogla malo da dišem. (Žena, Novi Sad)*

Čini se da dvostruka opterećenost žene, kao model koji opstaje zbog odnosa u porodici, ima tendenciju da se reprodukuje i unutar akademske zajednice. U oba slučaja, iako jednakost formalno postoji, ona nikako ne dovodi do ravnopravnosti u raspodeli poslova. Naprotiv, potvrđuju se teze prethodnih studija koje govore o prebacivanju tereta velikog broja administrativnih poslova na žene, dok muškarcima ostaje više vremena za bavljenje akademskim radom i privatni život koji ne obuhvata kućne obaveze (Guarino i Borden, 2017).

U nastavku analize, osvrnućemo se na varijablu podrške koja se čini veoma značajna za problematiku usklađivanja profesionalnog i privatnog. Dok i žene i muškarci govore da imaju podršku pri usklađivanju profesionalnog i privatnog života, primetna je razlika u rodnoj osnovi ovog usklađivanja. Dok je kod muškaraca podrška žene neizostavna, kod žena se podrška (verbalna, duhovna, materijalna) najčešće odnosi na pomoć ženine šire porodice, kolega i prijatelja.

*Puno, moja mama ima tu ogroman udeo u... svašta hoće i da pomogne i da učini i suštinski i (...) Uzme decu, skuva ručak, pripremi sve i rastereti nas skroz, potpuno ste mirni kada je baba tu (Žena, Beograd).*

Ista sagovornica, međutim, ne navodi da odsustvo podrške partnera ili muža predstavlja problem. Naprotiv, ne postoji ni očekivanje da se situacija preokrene niti promeni, već se žena miri sa njom i ističe da je zadovoljna.

Ako se balans uspostavlja tako da je potrebna fleksibilnost i u privatnom životu (nailazi se na razumevanje i uspešnu komunikaciju usled nepredviđenih okolnosti), ispostavlja se, međutim, da ta podrška ili ne dolazi od strane partnera, ili se partnerski odnos vidi kao prepreka kada ne postoji rodna ravnopravnost.

*Pa, možda ta partnerska podrška (mi je nedostajala) (...) i prvi put sam se razvela zato što sam u stvari imala mnogo veći stepen inicijative za različite aktivnosti (...) i meni je jednostavno dojadilo da vučem, za sve... (Žena, Beograd).*

*Zašto nisam imala podršku, zato što je čovek takav, ono sve se svodi na sklop, mentalni sklop ljudi, jednostavno nije ga interesovao moj posao i moja karijera i uopšte nije o tome nikad pričao (...) (Žena, Beograd).*

U gorenavedenim primerima problem balansiranja između poslovnog i privatnog gotovo isključivo se percipira kao problem odgovornosti pojedinca, a retko se dublje reflektuje strukturalni odnos i uslovljenost između različitih sfera života, ili problem jednakosti vrednovanja posla u partnerskim odnosima. Bitno je istaći refleksiju sagovornice koja se osvrće na isprepletenost i drugih sfera života (školstvo, društveni kontekst), a ne samo na odgovornosti pojedinca u sistemu privatno/profesionalno. Na pitanje zašto misli da je bez podrške teško pomiriti privatno i poslovno, ona odgovara:

*(...) verovatno je društvo tako postavljeno nakrivo (...) ne postoji ni adekvatna zaštita za decu (...) zato što smo mi jedno tradicionalno patrijarhalno društvo koje živi negde u 17, 18.veku koje još uvek smatra da žena treba sve da radi. (Žena, Kragujevac)*

Za naše istraživanje veoma je relevantan gore citiran uvid da tradicionalno društvo nije vezalo ženu samo za kuću, već da je danas samo proširilo njeno delanje. Iz primera se vidi koincidencija dva zahteva koji se provlače kroz naše empirijsko istraživanje: zahtev patrijarhalnog sistema vezuje i fiksira značenje rodne uloge žene za domaćinstvo (žena kao majka i domaćica), dok se zahtev neoliberalnog modela, fleksibilno radno vreme, umesto da suštinski promeni i model patrijarhalnog sistema, ispostavlja kao dalje *dodavanje* značenja na ulogu žene (žena kao majka, domaćica i sada kao organizatorica kako u domaćinstvu tako i na poslu)<sup>14</sup>. Dupla opterećenost žena tako se pokazuje validnom i za naš uzorak. Iz primera se vidi da fleksibilnost u radnom odnosu nije uticala na fleksibilnost (uloga) i veću ravnopravnost u domaćinstvu, već je doprinela situaciji u kojoj *žena mora sve da radi*, te, tako, postaje „super žena“. Ukoliko ne postoji ravnopravnost u domaćinstvu, fluidnost podele kućnih poslova i ukidanje rodne raspodele poslova u *domaćinstvu*, koncepti fleksibilnosti i usklađenosti u poslovnoj sferi se pokazuju neadekvatnima.

**14** Za odnos patrijarhalnog sistema i žene pogledati studiju Silvije Federiči (Silvia Federicci) *Revolution at Point Zero: Housework, Reproduction, and Feminist Struggle*, Brooklyn: Commons Notion (2012) a za odnos žene i neoliberalizma pogledati studiju Nensi Frejžer (Nancy Fraser) *Fortunes of Feminism: from State Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*, New York: Verso Books (2013).



## Zaključci

U našoj studiji otvorile smo pitanje o (ne)postojanju specifičnih uslova organizacije porodičnog života koji su pogodniji za razvoj akademske karijere žena tj. koji omogućavaju postizanje rodne ravnopravnosti u profesionalnoj sferi. Naša studija, koja je zanovana na intervjuima sa ženama i muškarcima koji se nalaze na rukovodećim akademskim pozicijama u Srbiji, ukazala je na postojanje neravnopravne podele porodičnih obaveza, koja je ženi dodelila ne samo mesto glavnog radnika unutar domaćinstva, već i njegove primarne organizatorke. Dakle, njihova profesionalna emancipacija nije se ostvarila istovremeno sa emancipacijom unutar privatnog. Kako smo videli, dok muškarci iz našeg uzorka uglavnom ne pokazuju refleksiju o balansu između poslovnog i porodičnog, najvažniji uvidi u ovu problematiku tiču se žena i njihove dvostruke opterećenosti na poslu i domaćinstvu. Sa jedne strane, dvostruka opterećenost se prevodi u ulogu „super žene“, gde žene zahvaljujući usvajanju nove norme (multitasking) uspevaju da nađu balans između dve sfere. Sa druge strane, postoji i kritička svest o takvoj ulozi žene, jer ona suštinski ne menja strukturu raspodele posla. Tako se potvrđuje teza iz uvoda ove studije, da je nemogućnost ostvarenja ravnopravnosti unutar sfere domaćinstva dovela do duple opterećenosti. Žene na liderskim pozicijama kao da imaju samo dve opcije, one su ili „super žene“ (koje multitaskuju, nalaze balans) ili se kritički osvrću na figuru „super žene“ koja im se nameće kao model. Međutim, čak i kada se na ovakav model gleda kritički, izostaje inicijativa za promenom. Odsustvo želje i volje za promenom doprinosi da se apatija shvata ne kao kontingento stanje, već kao nešto nepromenljivo.

Da sumiramo, iako su žene formalno stigle do liderskih pozicija, dok istovremeno i dalje nose veći, u poređenju sa muškarcima, teret administrativnih poslova „nižeg ranga“ (*institution service loads*)<sup>15</sup> i njihova podređenost u domaćinstvu ostala je netaknuta. Iako naše istraživanje nije dozvolilo testiranje ove hipoteze, empirijske studije govore u prilog tome da postoji veza između modaliteta organizacije porodičnih i organizacije poslovnih obaveza, tj. reprodukcije porodičnog modela na akademsku zajednicu (Guarino i Borden, 2017). Sa druge strane, uzrok podređenosti žena u domaćinstvu svakako treba tražiti i u jeziku kojim se opisuje uloga žene u domaćinstvu: organizatorka, glavna administratorka koja

---

**15** Poslovi „nižeg ranga“ (*institution service loads*) predstavljaju administrativne aktivnosti koje ne obezbeđuju napredovanje u karijeri niti se za njih dobija ekonomska nadoknada. Gorepomenuto istraživanje pokazuje nam da takve aktivnosti najčešće obavljaju žene.

o svemu odlučuje. Iako se ponekad može učiniti da je došlo do subverzije patrijarhata, ovu iluziju neophodno je raspršiti videvši da se sama struktura nije promenila, već se na ženinu ulogu glavnog obavljača poslova u domaćinstvu samo dodala njena nova uloga, a sa tim i novi teret. Ovakve okolnosti doprinele su i stvaranju jedne specifične figure: „super žene“.

Kreiranje figure „super žene“, koje se može pratiti još od kraja osamdesetih godina prošlog veka, i koje zasigurno započinje kao posledica neoliberalnih politika, traje sve do danas. Naime, čini se da je sa masovnim ulaskom žena na tržište od sredine sedamdesetih godina dvadesetog veka ona polako postajala i žena koja sve može. Stoga, danas figura žene nestaje između dva kontradiktorna zahteva. Sa jedne strane, naše istraživanje pokazuje da se podrazumeva da je žena i dalje vezana za domaćinstvo („glavna organizatorka“), a sa druge strane, na ovaj nalog se dodaju i neoliberalni zahtevi po kojima žena ulazi i na tržište rada i takmiči se da postane „liderka“. Naše istraživanje govori prvenstveno o ženama koje imaju (mogu imati) određene privilegije i moć (zauzimaju na rukovodeća mesta) a koje nemaju svest a ni moć delovanja u domaćinstvu da promene stanje stvari. Iz toga sledi da je dupla opterećenost o kojoj smo govorile u uvodu, vezana za paradoks da su žene i dalje utopljene u patrijarhalne modele ponašanja, ali su sada postale izložene i neoliberalnim mehanizmima koji se međusobno pojačavaju i održavaju. Odnos između patrijarhalnog i neoliberalnog zahteva tako se pokazuje kontradiktornim, ali međusobno kompatibilnim.

Ovde se više ne govori o pojedincu kao nosiocu svoje sudbine nezavisno od infrastrukturnih uslova mogućnosti, već se radi o jednoj potentnijoj figuri: ženi koja je permanentno aktivna i u svakodnevnoj je borbi. Takva figura se javlja kao simptom nepromenjenosti stanja stvari i održavanja tradicionalne podele rodni uloga i podela, kako u društvu, tako i u domaćinstvu. Međutim, figuru „super žene“ ne treba shvatiti vrednosno, već kao dijagnostičku kategoriju: činjenicu da nije došlo do suštinske promene u svesti partnera, tj. dezidentifikacije (distanca i refleksija u odnosu na dominantne uloge). Iako su promene i transformacije spore, čini se da je u tom procesu figura „super žene“ danas prepuštena sama sebi, posebno u Srbiji, gde gotovo da ne postoji institucionalna podrška, solidarnost i mehanizmi koji bi se oduprli tržišnoj logici rada. Međutim, postoji i druga strana takve figure: osećaj dezorijentisanosti i rastrzanosti. Kako se pokazalo u ovom istraživanju, iako ne postoji dubinska refleksija samih žena, one ipak mahom pokazuju pomirljivost prema trenutnoj situaciji ili bespomoćnost i

nemoć da je promene. Rezultati našeg istraživanja ne treba previše da iznenađuju. Mišel Fuko (Michel Foucault) je još 1979. godine u svojim predavanjima uveo figuru *homo economicus*-a koja danas nalazi svoju mimetičku sliku u „super ženi“. Fukoov argument da su ekonomske vrednosti (produktivnost, efikasnost, kompetitivnost) stvorile i figuru ljudskog bića kao preduzetnika koji dolazi na tržište rada i pretvara sebe u kapital, ne obraća pažnju na rodnu razliku. Taj argument, kao i istraživanja o duploj opterećenosti žena, dopunile smo novim uvidima. Sa jedne strane smo pokazale da ne postoje specifični uslovi u domaćinstvu koji „liderkama“ olakšavaju posao u profesionalnoj sferi. Sa druge strane, dupli teret pokazuje se kod žena ne samo kao pretvaranje sebe u kapital, već i kao apsolutna kolonizacija privatnog profesionalnim, koje nastaje u odsustvu institucionalne i partnerske podrške. Potencijalno rešenje ovakvog stanja stvari, svakako ne i konačno, leži u promeni odnosa prema raspodeli posla u domaćinstvu (uklanjanju rodne podele posla i većoj fluidnosti uloga, izmeštanje fokusa na nerodne *aktivnosti* u domaćinstvu), kao i razumevanju da porodica nije skup pojedinaca već zajednica ravnopravnih. Možda, tada, žena neće više biti ni ekonomična ni super žena, nego neko sasvim drugačiji.

## LITERATURA

- Belabo, L. (1978), „La doppia presenza“, *Inchiesta* 32: 3-6.
- Bianchi, S.M., Sayer, L.C., Millkie, M.A., Robinson, J.P. (2012), „Housework: Who did, does or will do it, and how much does it matter?“ *Social Forces* 91: 55-63.
- Bovoar, S. (1949, c1982), *Drugi pol*, Beograd: Bigz.
- Evertsson, M., Nermo, M. (2004), „Dependence within families and the division of labor: Comparing Sweden and the United States“, *Journal of Marriage and Family* 66 (5): 1272-1286.
- Evertsson, M., Nermo, M. (2007), „Changing resources and the division of housework: A longitudinal study of Swedish couples“, *European Sociological Review* 23 (4): 455-470.
- Fiket, R. (2018), „(I dalje) dupli teret na leđima (akademskih) radnica“ u: *Žongliranje između patrijarhata i prekarijata*, Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju i Centar za etiku, pravo i primenjenu filozofiju, 25-44.
- Federicci, S. (2012), *Revolution at Point Zero: Housework, Reproduction, and Feminist Struggle*, Brooklyn: Commons Notion.
- Fraser, N. (2013), *Fortunes of Feminism: from State Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*, New York: Verso Books.
- Fuko, M. (2005), *Rađanje biopolitike*, Novi Sad: Svetovi, 2005.

- Guarino C. M., Borden, M. H. V. (2017), „Faculty Service Loads and Gender: Are Women Taking Care of the Academic Family?“, *Research in Higher Education*, 58(6), 672–694.
- Moreno, N., Moncada, S., Llorens, C., Carrasquer P. (2011), „Double Presence, Paid Work, and Domestic-Family Work“, *NEW SOLUTIONS: A Journal of Enviromental and Occupational Health Policy*, 20(4): 511-526.
- Sullivan O., Billari F.C., Altinas E. (2014), „Fathers’ Changing Contributions to Child Care and Domestic Work in Very Low-Fertility Countries, The Effect of Education“, *Journal of Family Values*, 35(8): 1048/1065.
- Saraceno, C. (2004), „Dalle pari opportunità alle politiche di conciliazione: passi avanti o passi indietro?“ u: E. Manueddu, prefazione a, *Tra mestoli e scrivanie: il lavoro delle donne. Attori, problemi norme e pratiche di conciliazione, Quaderni di donne e ricerca*. Torino: Trauben edizioni.

# ŽENE U MUŠKOM SVETU: RODNA ODREĐENOST RUKOVODILAČKIH STRATEGIJA U NAUCI

## Uvod

Žene na višim akademskim pozicijama često se posmatraju kao osobe koje su se „izborile“ za svoje mesto u naučnoj sferi kojom se bave. Sam izraz implicira da su one uložile napor, koristile određene strategije putem kojih su došle do pozicija odlučivanja u institucijama u kojima rade, i da mesta u naučnoj hijerarhiji koja zauzimaju nisu nešto što im „prirodno“ pripada. Cilj ovog rada je da predstavi i interpretira strategije u razvoju karijera žena na rukovodećim mestima u akademskim ustanovama, u poređenju sa muškarcima na sličnim pozicijama. Glavna istraživačka pitanja rada su: koje institucionalne i lične, formalne i neformalne prakse stoje u osnovi karijera žena na rukovodećim pozicijama u visokom obrazovanju i nauci u Srbiji, u poređenju sa muškarcima na takvim radnim mestima? Kakve strategije koriste žene u razvoju svojih karijera u poređenju sa njihovim muškarcima?

Za analizu u ovom radu su korišćeni transkripti intervjua sa ženama i muškarcima na rukovodećim pozicijama u naučnoistraživačkim ustanovama u Srbiji. Posebno su izdvojeni odgovori koje su sagovornice i sagovornici dali na pitanja o njihovom dolasku na rukovodeću poziciju na kojoj se nalaze, koje su bile eventualne teškoće u vezi sa unapređenjem, kakvu su podršku imali pri karijernom napredovanju, kao i teme vezane za prevazilaženje prepreka i rešavanje situacija koje zahteva rukovodeća pozicija. Izraz strategija se u radu koristi u dvostrukom značenju: u smislu praktičnih načina kojima se postiže određeni cilj i u smislu diskurzivnih strategija, onako kako ih razumeju Vodak i saradnici: kao načine za razumevanje i predstavljanje ličnog i kolektivnog identiteta (Wodak et al. 2009).

Za razumevanje konteksta ovog rada i samog istraživanja, bitno je na samom početku naglasiti da su univerziteti i naučni instituti strogo hijerarhijski ustrojene

ustanove, u kojima su mogućnosti i procedure razvoja karijere precizno propisani pravilima i drugim službenim aktima. Ovi propisi nemaju eksplicitno artikulisanu rodnu dimenziju; međutim, kako se pokazalo i iz istraživanja rađenog o mladim naučnim radnicama na Univerzitetu u Beogradu, sprega pozicije u profesionalnoj, starosnoj i rodnoj hijerarhiji, i pogotovo njihove neformalne dimenzije, ima vrlo vidljive efekte na status žena u nauci u Srbiji: žene češće obavljaju niže rangirane, administrativne i organizacione poslove (prenesene iz sfere porodice i domaćinstva) od svojih muških kolega, neretko su izložene seksističkim opaskama i uznemiravanju na poslu i ređe dolaze do rukovodećih pozicija od muškaraca sa kojima rade (Ćeriman, Fiket & Rác 2018). Generalno, ne samo u Srbiji, već i u svetu, akademske institucije ostaju sfera koju kontrolišu mahom beli muškarci srednje klase (McCall et al. 2000, Adair et al. 2007, Ahmed 2012, O'Connor 2014 u Lynch & Ivancheva 2015, Carvalho & de Lourdes Machado 2010), a pogotovo je to tako na višim pozicijama (Blackmore & Sawers 2015 u Lynch & Ivancheva 2015). Karvaljo i de Lurd Mašado opisuju akademsku sferu kao oblast u kojoj rukovođenje počiva na principu *primus inter pares*, to jest prvog među jednakima, ali mogućnost da prvi zapravo bude prva, pa čak i među jednakima, i danas je više izuzetak nego pravilo u svetu (Carvalho & de Lourdes Machado 2010). O tome da su žene manje prisutne na vodećim pozicijama na univerzitetima, iako proporcionalno veći broj njih ulazi u sistem visokog obrazovanja od njihovih muških vršnjaka, govore statistike i studije iz gotovo svih zemalja sveta, od Australije preko Kanade i Etiopije do Nemačke (videti npr. Majcher 2002, Carvalho & Santiago 2010, Nguyet 2012, Karam & Afioni 2014, Molla & Cuthbert 2014, Mlabokela & Mlambo 2015, Winchester & Browning 2015, Linková 2017). Zbog ovoga, žene na pozicijama odlučivanja u akademskim institucijama ne mogu se smatrati potpuno u svom „prirodnom“ kontekstu, pa je stoga važno istražiti strategije koje im daju „otpornost“ na uslove koji često služe suprotno njihovim interesima i putem kojih postižu profesionalne uspehe, kao i koje su prakse odlučujuće za njihov karijerni napredak.

Kako je gore navedeno, položaj žena (i muškaraca) na rukovodećim pozicijama u akademskoj sferi nemoguće je posmatrati samo kroz prizmu roda. Stoga, ovaj rad koristi intersekcionalni pristup. Iako se intersekcionalnost u svom originalnom značenju upotrebljava za feminističku metodologiju koja razotkriva ukrštanje roda i rase (Crenshaw 1989, Davis 2008), u ovom radu se termin koristi uopštenije, kao pogled kojim se obuhvata pozicija „liderki“ (u poređenju sa njihovim muškim kolegama) na koje utiče njihov rod, ali i njihova starost, funkcija,

mesto gde žive i rade, kao i drugi elementi individualnih i kolektivnih identiteta i praksi. Takođe, upotreba metode interseksionalnosti upućuje na dinamički pogled na identitet, koji je, bilo na individualnom ili na kolektivnom nivou, uvek složena interakcija više aspekata koji nisu fiksirani, već zavise od konteksta i okolnosti. Pogled na temu ovog teksta je feministički utoliko što autorka nastoji da u materijalu identifikuje diskurzivne konstrukcije koje ukazuju na (između ostalog) rodne nejednakosti i neravnopravnosti u strategijama rukovođenja, na sistemske probleme visokog obrazovanja povezane sa rodom i prakse koje ih prizvode, kao i na (ne)mogućnosti postizanja strukture u kojoj bi njeni učesnici, to jest žene i muškarci na rukovodećim pozicijama, imali jednake uslove i mogućnosti karijernog napredovanja.

### **Formalne i neformalne strategije karijernog napredovanja i podrške**

Upravo su gorepomenute strogo definisane formalne procedure za napredak u akademskoj hijerarhije jedan od važnih aspekata koji ispitanice i ispitanici ističu kada govore o svom karijernom razvoju, ili, kako je to formulisala jedna ispitanica: „napredovanje ide ovde jednim ustaljenim postupkom” (žena, Beograd). Svi ispitanici i ispitanice su vrlo dobro upoznati sa ovim procedurama i često se nadovezuju na njih kada govore o stepenicama svoje karijere. Uglavnom su to koraci od postajanja docentom do statusa redovnog profesora, odnosno do rukovodioca katedre, laboratorije ili pak do funkcije prodekana, dekana ili rektora. Određeni broj ispitanika i ispitanica ističe da su bili studenti na fakultetu na kojem sada rade, te da je njihovo iskustvo i poznavanje sistema doprinelo njihovom izboru za datu funkciju, ili da su kao bivši studenti i doktorandi fakulteta ili departmana dobili poziv da se prijave na poziciju ili dođu na razgovor za posao. Oni svoj karijerni napredak smatraju logičnim nastavkom svojih diplomskih i postdiplomskih studija i kao nešto što su postigli sopstvenim zalaganjem, počevši od upisa na fakultet. Posebno izražena strategija u ovim narativima je predstavljanje dolaska na poziciju zbog zasluga i kompetentnosti ispitanica i ispitanika. Time je njihova pozicija legitimisana ne samo kao lična zasluga, nego i logičan sled angažovanja za instituciju i za kolektiv. Ovakav „pravolinijski put” od upisa na fakultet do postajanja rukovodiocem potvrđuju sledeći citati iz intervjua:

*To je bilo prilično pravolinijski (...) klasično postojanje na fakultetu kao asistent, pa ide nastava, istraživački rad, pa magistratura, pa doktorat, pa onda profesorska zvanja. (Žena, Niš)*

*Nije to neki poseban izazov. Čini mi se da je to logičan sled okolnosti u nekoj akademskoj karijeri, ništa drugo. (Muškarac, Kragujevac)*

*Sa studija sam već krenula na naučno-istraživački rad, pre završetka osnovnih studija, posle toga naravno u sklopu toga magistarske, doktorske, i onda je to krenulo dalje (Žena, Novi Pazar)*

Kako se vidi iz gorenavedenih primera, osobe sa kojima su rađeni intervjui vrlo često ističu proceduralnost i demokratičnost postupaka putem kojih su oni izabrani u naučna zvanja, došli na rukovodeća radna mesta i kojima se vode u svom poslu kao strategije legitimizacije. Dok sagovornici i sagovornice u narativima o izboru za viša zvanja često referišu na princip jasno ispunjenih uslova i poštovanja procedura, kada govore o svom izboru na rukovodeću poziciju i načinu rada oni se pozivaju na demokratičnost i na nastojanje „da argument ima prevagu a ne nasilje” (žena, Novi Sad). Delovi narativa koji potkrepljuju ovu strategiju su sledeći:

*Praktično čitavu ovu moju dosadašnju karijeru je pratilo, pratila jedna apsolutna, da kažem, demokratija, i kada neko stekne uslove za njega se raspisuje konkurs. Znači mi nismo, kako bih rekao, nismo bili... Ima institucija u kojima ljudi odlaze kao docenti u penziju, kao asistenti u penziju, itd. itd. Ja ne kažem da smo mi sada na silu sve asistente proizvodili u redovne profesore, ali (...) nikad nije bilo situacije da je recimo neki mlad čovek završio tu svoju petogodišnju, prethodni petogodišnji izbor, da je imao uslove da ide u viši izbor a da je rekao „a ne možeš ti sad da budeš redovan, (...) budi još jednu turu”. To prosto je meni nepoznato. (Muškarac, Novi Sad)*

*Odsek i zamenik šefa odseka biraju na sednicama odseka, i aktuelni šef i ja smo predloženi zajedno, i većina članova odseka je podržala tu kombinaciju, tako da, eto, mislim demokratskom procedurom smo izabrani. (Žena, Novi Sad)*

*Bilo je recimo neslaganje u smislu ja kažem „ja mislim da tako treba” nešto sad nije bitno, on kaže „ne, ja mislim ovako”, onda on gura to svoje, i obično veće je to koje glasanjem preseče. (Muškarac, Niš).*



*Bio je protivkandidat, ali to je bilo sasvim otvoreno i da kažem korektno, oboje smo izložili svoj program, članovi su glasali. (Žena, Kragujevac)*

*Mi na ovim izborima nismo bili favoriti ali smo imali najbolji program i mislim da smo bili najubedljiviji. (Muškarac, Niš)*

Diskurzivna strategija isticanja jasnih uslova kod izbora u viša naučna zvanja i demokratičnosti rukovođenja nije iznenađujuća ako se uzme u obzir da je jedna od glavnih osa podela na univerzitetima ta između formalnog i neformalnog načina napredovanja, odnosno neformalna moć i nedemokratičnost u karijernom razvoju. Kako se ističe u intervjuima:

*Da sam znala da to je stvar opet običajnog prava, a ne onog što stoji u propisima, ne bih sve te radove... ne bih pokušala drugi put [da pokušam da preskočim zvanje]. Nisam shvatila prvo kao upozorenje dovoljno (...) Ja i dalje verujem u to da treba u stvari da bazirate to na rezultatima svog rada, a ne na nekim vezama sa uticajnim ljudima, ali možda je to u ovoj zemlji i neophodno nažalost. (Žena, Beograd).*

*Ja sam ubeđena u to da je problem u tome što su oni navikli da imaju više moći nego što bi realno trebalo da imaju (...) i da su je koristili protiv tada vladajućih pravila i zakona u smislu da se oni prosto nisu primenjivali (...) zbog toga što su naučili (...) da zakon, pravilnik, statut i slično može da se ignoriše, i ako definiše jednu stvar da vi možete prosto da pređete preko toga i da odlučujete prosto svojom voljom a protiv volje drugih. Mislim da je u tome najveći problem. To se defakto menja, menja se sporo, ali menja se (...) i moram da priznam da je svako u tom smislu ograničavanje apsolutne moći naišlo na neverovatne otpore. (Žena, Novi Sad)*

Kao što se vidi kod teme demokratičnosti, generacijsko pitanje, odnosno pitanje antagonizma između „stare i nove garde“ zauzima istaknuto mesto u narativima o formalnim i neformalnim strategijama rukovođenja. Treba imati u vidu da jedan broj starijih redovnih profesora koji još uvek nisu u penziji nije morao da ispuni sve one uslove napredovanja, pogotovo one vezane za objavljivanje radova, koji su već duže vreme na snazi u Srbiji. U njihovom slučaju (je) sistem karijernog napredovanja dosta zavisi(o) od inercije, kao i činjenice da su (bili) deo grupe koja ih podržava. Kada su doneti zakonski akti kojima se definišu

uslovi napredovanja, oni su formalno precizirani, ali je delimično i dalje ostala na snazi neformalna moć pomenutih profesora. O ovom problemu ispitanici i ispitanice koji pripadaju mlađoj ili srednjoj generaciji rukovodilaca govore kao o problemu koji je usko povezan sa pitanjem formalne i neformalne hijerarhije na univerzitetima:

*Ja nudim saradnju, dakle i uvek se obraćam i rektoru, dekanu, dakle bez problema, znam da su to mesta odakle sve prolazi, asolutno to je taj deo, starijim profesorima. (Žena, Kragujevac)*

*Ovde postoji po meni neka hijerarhija po starosti. (Muškarac, Niš)*

*Glavna podela ide između starijih kolega, to jest znači onih koji su u višim pozicijama, znači mlađi su u principu u poziciji i stavljeni institucionalno u poziciju da zapravo zavise od, njihov izbor zavisi od starijih kolega. (Žena, Beograd)*

*Da se neki onako onaj trange-frange sistem burazerski kod nas da se rasturi, tako da je to bio izazov ( ...) Stara garda, onako, koji su bili svi povezani i koji su tu uzimali dosta novca i svega ostalog i koji nisu hteli da se pomere. (Muškarac, Novi Sad)*

*Na univerzitetu postoji stari sistem i novi sistem. Stari sistem podrazumeva tiraniju, a novi demokratiju da se izrazim grubo, stari podrazumeva „ja radim šta ja hoću kad ja hoću, kako mi se čefne, baš me briga za pravila“, novi koji uglavnom mlađi ljudi podržavaju podrazumeva ista pravila za sve, transparentiju za sve, i tu ćete uvek imati klinč dokle god je još uvek starih. (Žena, Novi Sad)*

*Jedna grupa mlađih nastavnika [se] nekako okupila i rekla „u redu, a zašto stvari ne bismo postavili malo drugačije?“ Dakle, „zašto bi se upravnici birali po nekom nepisanom pravilu kad statut propisuje na koji način procedura treba da izgleda i ko na kraju krajeva ima pravo na to?“ (Žena, Beograd)*

U razgovoru o podršci, isprepletanost zvaničnog i privatnog se takođe jasno uočava. Pored porodice, ispitanici i ispitanice najčešće izdvajaju svoje mentore/

mentorke i nadređene pomoću kojih su došli na poziciju i/ili dobijali podršku na početku i tokom svoje karijere. Dominantan model podrške je da stariji i moćniji muškarac, u ređim slučajevima žena, daje podršku mlađem kolegi ili mlađoj kolegini. To pokazuju sledeći primeri:

*Najveću podršku koju sam dobila od mog pokojnog profesora koji je bio prvi šef katedre ove naše katedre i u stvari osnivač katedre dok on nije naravno otišao u penziju (...). Osim toga bio je jako dobar čovek, neko ko je uvek spreman samo da pomogne. (Žena, Beograd)*

*Profesor kod kog sam uradila svoj diplomski rad, koji je bio mentor za moj diplomski, njemu je u tom momentu trebao asistent-pripravnik na fakultetu i on je bio zadovoljan kako sam ja uradila taj diplomski, on je meni ponudio tu poziciju, ja sam to prihvatila i najveći deo svog nastavnog i naučnog rada radila sam pod njegovim rukovodstvom (...) Tako da s njim sam počela, s njim sam i radila ceo taj svoj nastavni i naučni rad, dok on nije otišao u penziju, i mogu slobodno da kažem da sam od njega uvek imala podršku, podršku u svakom pogledu u smislu da je on neko ko je stvarno vodio računa o svojim ljudima. (Žena, Beograd)*

*Moj profesor kod koga sam se zaposlio kao asistent, on je izuzetno me je podržavao od početka. (Muškarac, Beograd)*

*Jedna profesorka što je skoro otišla u penziju, ona mi je davala tako neke instrukcije, inače ona je doktorirala u Americi na Harvardu, i tako mi je neke savete, što mnogo znači, i stručne i ovako podršku. (Žena, Kragujevac)*

Kako se u primerima gore vidi, kada je reč o mentorima i nadređenima, ističe se motiv „štićenštva“. Ono podrazumeva određeno „privatizovanje“ odnosa između starije(g) profesora/profesorka, odnosno mentora/mentorke, njihovo viđenje kao roditelja, savetodavca, osobe koja daje podršku, ali i njegovu/njenu percepciju kao gospodara/gospodarke. Ova vrsta mešanja privatnog i profesionalnog odnosa ističe neformalnu moć starijih, odnosno onih hijerarhijski viših i sužavanje prostora za moć samostalnog delanja kod mlađih naučnih radnika i radnica koji su niže na hijerarhijskoj lestvici. Neki ispitanici normalizuju ovakvu

strategiju dolaska na rukovodeću poziciju kao „nečiji čovek“, dok se drugi kritički ophode prema njoj:

*Pojedinci, koji imaju generalno loše mišljenje o direktoru odnosno tom mom mentoru profesoru, automatski imaju generalno to negativno mišljenje o svima nama oko njega jer nas doživljavaju kao jedan tim, jednu ekipu. (Muškarac, Novi Sad)*

*Ono što se desilo to je da sam ja na fakultet ušao tako što oni nisu imali profesora za jedan predmet uopšte, i onda sam ja kao klinac, oni su mene pitali „dobro, profesor će da te pokriva, ti da držiš tu nastavu, to od nas niko ništa ne zna, to moraš ti“, ja sam rekao „dobro, meni treba posao“. (Muškarac, Niš)*

*[Moj mentor odnosno profesor je] osoba koja zaista, i čak i privatno, znači, on je spreman sva svoja poznanstva ako neko je ne daj bože bolestan, ako mu treba neko poznanstvo, bilo gde, kod lekara, bilo šta, on je spreman da pomogne kao prijatelj ili da ne kažem kao drugi roditelj, znači on je spreman da da svaku podršku, znači (...) ja mogu njega da pitam za savet, tako da je on tu najjača podrška, mogu da kažem slobodno. (Muškarac, Novi Sad)*

*Mislim da je kod nas to nakrivo posađeno, to nije iskrena podrška, to je odnos gospodar-rob (...) To se ne gleda kroz profesionalni ugao, nego se gleda kroz sistem zaduživanja „ja sam uradio za ovoga“. (Žena, Kragujevac)*

*U početku ste zaštićeni nekim od profesora. (Žena, Beograd)*

*Nisam imala leđa nekog savetnika da se drugačije snađem, ali nema veze, mislim ja malo teži put sam prošla. (Žena, Niš)*

## **Muške i ženske strategije karijernog napredovanja**

U odlomcima iznad vidljivo je da su forme podrške u smislu šticeništva na uzorku ovog istraživanja skoro isključivo prisutne kod muških ispitanika, dok je u izjavama žena, kao što je sledeći citat, vidljiv kritički odnos prema ovoj strategiji:

*Jedan od glavnih problema bio je to što smo mi negde morale sve svaka za sebe da nađe taj neki model da bude naučni radnik, a da to ne podrazumeva modele koji su nam već ispostavljeni i nasleđeni, i s te strane biti naučni radnik, a ne biti nečija, je li, navijačica ili bilo šta slično, prosto ne biti tipična žena u smislu u kom se to podrazumeva u patrijarhalnom društvu. Na to bolje reaguju mlađi muškarci i mlađe generacije, od njih pre dobijam prosto uvažavanje ne kao žena, nego prosto kao čovek, mislim kao istraživač, jednostavno bez daljeg razmišljanja. Sa starijim generacijama imam problema. (Žena, Novi Sad)*

Iako je nemali broj iskustava rodno određen, svi ispitanici i ispitanice obuhvaćeni ovim istraživanjem smatraju da rod nije važan u percepciji svojih kolega, kolegica, nadređenih i sebe. To se vidi i u gore navedenom primeru citata sa ispitanicom koja problematizuje sistem u kojem su mlađi naučnici stavljeni u poziciju da treba da budu nečiji podređeni; taj nedostatak ona postavlja u okvir patrijarhalnog društva, videvši to specifično kao problem mlađih žena u nauci, ali i ona, kao i drugi dolenađeni ispitanici, izražava veru u meritokratski sistem u kojem je svako vrednovan objektivno prema postignućima i u kojem rod ne igra ulogu.

*Ja uopšte ljude ne delim u tom smislu po polu, da li su muškarci ili žene. Mislim, ne znam, nije mi nikad bilo važno. (Žena, Beograd)*

*Prvo, svako je čovek, ljudski prilazim svakome, profesionalno takođe nije na nekom mestu tu slučajno. (Žena, Kragujevac)*

*Nikad ne odvajam ljude kad su po pitanju karijere da li su osobe jednog ili drugog pola, prosto trudim se da stvarno nijednog trenutka kolege ne odvajam po polnoj, po polu (...) Ne posmatram ih ni kao muškarce ili žene, nego ih posmatram kao nastavnike fakulteta, odnosno univerziteta, moje kolege. (Muškarac, Kragujevac)*

*Kad ste vredni i posvećeni onda (...) čini mi se da je pol nebitan, čak i kod nas, svejedno što smo mi jedno ipak patrijarhalno društvo. (Žena, Novi Sad)*

*Za mene ljudski rod je u tom smislu potpuno isti, tako da ja ne pravim razliku u odnosu na to da li mi podršku daje žena ili muškarac, uopšte*

*ne razmišljam, možda je to nevažno, možda je to važno, možda sam ja u prekršaju što razmišljam na taj način, ali (...) ako je podrška od pametne osobe meni je potpuno irelevantno da li je to žena ili muškarac. (Muškarac, Novi Pazar)*

Ipak, određeni broj ispitanica izražava nezadovoljstvo postojećim sistemom i u rodnom smislu i smatra da on stvara probleme za žene u nauci na koje njihove muške kolege ne nailaze. Njihove strategije se baziraju na ambivalentnosti: u prvom primeru koji sledi uočljivo je u isto vreme uviđanje barijera specifičnih za žene u nauci i težnja ka meritokratiji u kojoj je rod neutralna kategorija, dok se u drugom primeru ističe seksizam prema ženama kao nešto što ih sprečava u napredovanju, ali je u isto vreme prisutno i uverenje da je profesionalnost i nepredstavljavanje pretnje za starijeg i moćnijeg muškarca doprinelo njenoj karijeri. Čini se, stoga, da je za žene na rukovodećim pozicijama u akademiji rod sekundarna kategorija u poslovnom napredovanju; odnosno da je, kada se rod javlja kao prepreka, način za njeno prevazilaženje neformalno i privatno zalaganje, i da se na ovaj način prihvata struktura u kojoj su muškarci generalno bolje pozicionirani od žena.

*Ja to na taj način uopšte ne gledam, iako zaista ponekad u šali, mada tu ima malo i zbilje, kažem da bi kriterijumi za napredovanje na fakultetima za žene trebali da budu malo drugačiji (žena, Niš).*

*U izradi magistarskog rada nažalost nisam imala adekvatnu podršku mentora zato što je on bio neko ko je verovao da su muškarci pametniji od žena nažalost, i negde je na različite načine pokušavao da bude neprijatan. (...) Moj mentor (...) je baš imao nekakav prilično negativan odnos prema meni samo zbog toga što sam žena (...) Imao je naravno poglede koji su bili starinski, konzervativni itd., čak nekoliko puta, da vam kažem, iza mojih leđa je bilo ono "nisam baš srećan što mi je asistent žena", međutim (...) negde sam ipak imala podršku u njemu, kako god, jer sam se trudila da obavljam krajnje profesionalno svoj posao, i dovoljno je bio stariji od mene da nije video konkurenciju, znači dvadesetak godina je bilo između nas, tako da ja niti sam ga ugrožavala, njemu je bila potrebna pomoć, i to je tako funkcionisalo. (Žena, Niš)*

Još jedan aspekt po kojem se muška i ženska iskustva naučnih radnika i radnica na rukovodećim pozicijama donekle razlikuju je percepcija sopstvenih veština

vezanih za organizaciju i menadžment. Kako Karvaljo i de Lurd Mašado podsećaju, već u Veberovoj teoriji kod univerzitetske birokratije postoji dvostruka akademska i administrativno-organizaciona funkcija (Weber 1995 u Carvalho & de Lourdes Machado 2010). U ovom istraživanju je uočljiva tendencija da žene na rukovodećim pozicijama više naglašavaju administrativne i organizacione poslove kojima se bave (videti Fiket & Trajković u ovom zborniku), strateški legitimišući to time da njihove, pogotovo muške, kolege „vrlo rado te organizacione momente prepustaju onima za koje smatraju da imaju vremena da se bave time, da se zamaraju“ (žena, Novi Sad). Sledeći primeri ukazuju na slične strategije:

*Posao je obiman, mislim, malo je robija, iz tog razloga verujem da mnogima pogotovu muškim kolegama nije atraktivan. (Žena, Novi Sad)*

*Mislim da su me podržali zato što misle da sam organizovana i da sam odgovorna pre svega, eto zbog toga. (Žena, Beograd)*

*Ja sam zamolila kolegu koji, tu smo sličnih godina, ja kažem „pa dobro 'ajde sad budi ti“, a onda je on rekao „jao, ne mogu da vodim računa o tome“, i tako. Mislim, iskreno, nije imao neku želju. (Žena, Kragujevac)*

*Možda te organizacione sposobnosti koje imam. Tu su se videli možda neki rezultati na tim prethodnim projektima pa su onda uočili da imam te neke, 'ajde da kažem, kapacitete da organizujem takve poslove. Prosto to moje prethodno iskustvo verovatno im je pokazalo da bih mogla da pokrijem te zadatke. (Žena, Niš)*

*Što se tiče muškaraca, imam utisak, da je njima malo teže dokazati da nešto znaš, da te u startu onako ne uzimaju te ozbiljno. Mislim, ako treba nešto da organizuješ to je okej, ali kada se radi o nauci, tu su malo skeptični, ne uzimaju te za ozbiljno. (...) Vidim da se taj obrazac ponavlja, i to je meni je trebalo dosta dugo vremena da to primetim. To sam najviše počela da primećujem kada sam videla kako se ljudi ponašaju prema mojoj ćerki. Tek je sad počelo da mi se razbistri koliko se društvo drugačije ponaša prema muškarcima i ženama, dok nisam dobila ćerku nisam puno primećivala (...) I isto sam počela da primećujem i na jednoj mojoj doktoradtkinji koja je fenomenalna, proglašena je za najboljeg naučnika na fakultetu (...) i nju nekako ne shvataju za ozbiljno, i to sam joj odmah*

*rekla „neće te niko uzeti za ozbiljno, prosto kad pričaš šta ćeš ti da uradiš, prosto zato što dečaci ne vole da im žena nešto kao bude pametnija i da ona njima kao nešto objašnjava“. (...) Ja, recimo, sa ovim klincima nemam problem, ali tu negde kada su u sličnom nivou, muškarci nisu u stanju da prihvate savete od žena, čini mi se. (Žena, Novi Sad)*

Još jedna strategija koju naučnice na rukovodećim poslovima prilično često koriste, i na koju se gleda na kao tipičnu žensku, jeste izbegavanje sukoba i izmirivanje „zaraćenih strana“, odnosno normalizacija stereotipa o ženama kao nekonfliktnim ili manje konfliktnim od muškaraca. U ovom razumevanju rukovodilac pored svojih akademskih kvaliteta poseduje i lične veštine mirotvorca i nadilaženja podela u kolektivu – osobine koje se više očekuju od žena nego od muškaraca na ovim pozicijama.

*Bili smo iskreno rečeno u situaciji da neka, 'ajde da kažem ili klanovska podela ili nešto, je dovelo dotle da nije mogao da bude izabran upravnik departmana i onda sam ja pristala da se uhvatim u koštac sa tom problematikom. (Žena, Niš)*

*Vi morate nekako da budete individualni u celoj toj situaciji i da podjednako, ne kažem tolerišete, ali vrednujete i jednu i drugu stranu i da možete da je razumete. (Žena, Beograd)*

*Ne ulazim u konflikte sa ljudima, pokušam uvek da poprilično ispeglam kad god dođe do nekakvog zaoštrenja. (Žena, Kragujevac)*

*Okolo nekih stvari koje smo imali u prethodnom periodu da rešavamo pa su se eto tako isfiltrirala dva tako različita pristupa nekim pitanjima (...) Jer sam ja predložena od strane jedne grupe, moja ideja je bila da se prevaziđu te podele. (Žena, Beograd)*

Stoga, kada dođu do viših pozicija, mnoge žene u nauči zauzimaju ukorenjene i naučene „ženske“ strategije poput „peglanja“ konflikata, iako ona naravno nije isključivo ženska strategija rukovođenja, kako to citat intervju sa muškim rukovodiocem koji sledi pokazuje. S druge strane, intervjui pokazuju da ni suprotna strategija, to jest iskazivanje borbenijeg stava nije strana ženama na rukovodećim pozicijama. Kako se vidi iz odlomaka dole, kada žene govore o svojoj



konfrontativnosti, one u svojim narativima legitimišu to kao stav koji služi „višem dobru“, odnosno doprinosi kolektivu i instituciji.

*Verovatno su ljudi smatrali da sam ja dovoljno sposoban da tu nešto sprovedem, ja lično svakog poštujem, znači mišljenje uvažim, prodiskutujemo, nađemo... dođemo do nekog zajedničkog rešenja kad su tako neke bitne stvari u pitanju, generalno su važne za ceo fakultet, i onda svi smo u dogovoru. (Muškarac, Niš)*

*Ja nemam smisla za menadžment, pretpostavljam, nisam neko ko je čvrste ruke, pretpostavljam da mi nedostaje zapravo puno kvaliteta, i nije nešto čime bih ja mogla da se bavim uz ovo. Ja sam izabrala nauku, ja najviše volim taj rad sa studentima zapravo, ali mislim da prepoznaju tu moju osobinu da umem i da privolim menadžment i da se izborim za nešto. (Žena, Novi Pazar)*

*Oni sad smatraju ovako da sam ja, kako da kažem, onako malo oštrijia sa drugim kolegama kad su u pitanju potrebe katedre, da sad ovako, mislim mogu da... A to je zato što, recimo za razliku od drugih kolega, ja sam stvarno prošla kroz te maltene sve funkcije (...) i prosto apsolutno razumem taj mehanizam, i onda kad je u pitanju, na primer, ne znam ni ja sad, borba za asistentska mesta, za ovo, za ono, onda prosto smatraju (...) da ću ja to bolje da iznesem i da ću da budem upornija u tom smislu. (Žena, Kragujevac)*

*Bio je projekat neki međunarodni, mene su postavili da ja budem rukovodilac tog projekta i mi smo odredili jednog od docenata da on vodi taj projekat. Međutim, on je hteo tu da on bude kalif umesto kalifa i to je bilo baš otvoreno, tu sam ja njemu na kraju rekla da... Ja sam htela da otvorim taj projekat, a on je to sužavao, našao je neke svoje asistente koje je tu protežirao na račun drugih asistenata, zatvarao je prema kolegama (...) i na kraju sam ja njemu otvoreno rekla da ako bude bio sledeći projekat on sigurno neće biti tu, da će biti druge kolege. (Žena, Novi Pazar)*

Kada se govori o oblicima solidarnosti između žena i između muškaraca u nauci, tendencija koja se nazire je da su strategije međusobne podrške kod žena više horizontalne, to jest usmerene ka saradnicama na otprilike istom položaju

u hijerarhiji, a kod muškaraca vertikalne, dakle podrška kolega koji su jedan drugom nadređeni odnosno podređeni je češća nego kod žena. Drugim rečima, solidarnost kod žena pre predstavlja privatne međusobne odnose u kojima hijerarhija ne igra tako bitnu ulogu, dok muškarci više pokazuju svest o odnosima moći i koriste svoju umreženost za unapređenje svoje karijere i institucije kojom rukovode. To se vidi iz sledećih primera:

*Imam tu jednu i još jednu koleginicu (...) sa kojima popijem po neki put kafu, malo popričamo, razmenimo iskustva. Jedna je isto godište kao ja, bile smo zajedno na fakultetu, druga je nešto malo mlađa, ali kažem, eto, imamo slične afinitete, i to je otprilike nekakva podrška. (Žena, Kragujevac)*

*Ja imam sreću što radim sa jako jakim ženama koje jednako, kako bih rekla, prepoznaju tu žensku borbu i posebno, ja kažem, sad ne bih sad da zvučim kao da smo mi ugnjetene ili tako nešto, sad ta reč postavlja potpuno izvrnuta, feministkinje i tako nešto, ali ja stvarno mislim da je ženama teže da napreduju posebno zato što mi imamo zaista izražen sukob uloga, kažem posebno u sredini gde je visokoobrazovana žena i dalje, ne bih rekla mora, ali prosto se podrazumeva da ispunjava sve druge porodične obaveze vezane za kuću, porodicu i ostalo, u tom smislu nemamo nikakvu olakšicu, ali, kažem, ja radim u okruženja žena koje to jako vrednuju. (Žena, Novi Pazar)*

*Nekad vam treba onako da stane neko muško iza vas, prosto ako ste u muškom poslu, pa da stane... da se osećate... Druge žene (...) znaju kako je to stresan i naporan posao, pa sad tu još neko zauzima teritoriju. S druge strane, u nekim situacijama treba ženska podrška, ženska solidarnost za one najbanalnije stvari, to da, tipa „boli me stomak, imaš Bru-fen?“ do onih ozbiljnih stvari gde treba neko ozbiljno da stane iza vas kad je neka stresna situacija u pitanju, dakle to je isto od situacije do situacije. I onda je, da kažem, ženska da, ali nekad i ta muška. (Žena, Novi Sad)*

*Moje kolege sa katedre [su] vrlo srećne zato što sam ja uspevao jedno dvadeset godina da vrlo lepo, da kažem, modifikujem i da kažem osavremenjavam (...) nastavne planove, mi smo profesor [ime], akademik, moj prijatelj s kojim pijem svaki dan kafu (...) To je bila više nekako stvar*

*dogovora, mene je [ime] kolega predložio, on mi je rekao „e, ‘ajde uzmi ti, hoćeš da budeš šef katedre?“ i ja sam rekao „pa ‘ajde dobro“, jer smo imali već u planu sve ovo (...) da se planira program, itd., i ja sam to prihvatio. (Muškarac, Novi Sad)*

*Moj stariji nastavnik, profesor [ime] koji je moj prijatelj. Pokojni profesor pravnog fakulteta univerziteta u Nišu, [ime], evo njegove fotografije u sredini. (Muškarac, Kragujevac)*

## **Zaključci**

Izabrani uzorak nije reprezentativan za generalnu populaciju, ali daje uvid u to kako rod utiče na percepciju karijernog puta osoba uspešnih u nauci u Srbiji danas. Ispitanici i ispitanice čine najviši segment univerzitetskih hijerarhijskih lestvica, i njihovi stavovi, mišljenja i načini na koje vide sebe i društvo utiču na percepciju univerzitetskih profesora i profesorki, istraživača i istraživačica i uopšteno nauke u Srbiji. Rodna dimenzije toga, kako je već naglašeno i kako se jasno vidi iz intervjuja, nerazdvojiva je od pozicije u hijerarhiji, koja se nasuprot insistiranju na meritokratiji, demokratičnosti i transparentnosti procedura, pored formalnog statusa zasniva i na generacijskoj pripadnosti i na neformalnim praksama i mrežama. Te prakse i mreže često su rodno konstituisane, kako se može primetiti i iz intervjuja: tendencija je da dok se žene češće drže formalnih strategija i sklapaju veze sa saradnicima i saradnicama u rangu sličnom svom, muškarci više imaju predispozicije da dobijaju formalnu i neformalnu podršku od onih na višim pozicijama od svoje. To nije specifično ni za nauku, ni za Srbiju – autori koji se bave izučavanjem organizacionih struktura nazivaju to homosocijalnošću: to su veze između muškaraca koje kreiraju pro-mušku menadžersku kulturu gde se rukovodioci biraju na osnovu sličnosti u kvalitetima i karakteristikama sa svojim prethodnicima, na taj način čuvajući dostupnost moći i privilegijama od onih koji se ne uklapaju u ovu sliku, to jest od žena (Grummel, Lynch & Devine 2009 u Carvalho & de Lourdes Machado 2010).

Drugo, opšta percepcija naučnika i naučnica, pogotovo na visokim akademskim funkcijama, podrazumeva, kako je već napomenuto, i akademsku i administrativnu karijeru. Za uspešno pisanje naučnih radova i njihovo objavljivanje u visoko rangiranim časopisima, za sprovođenje istraživanja u saradnji sa prestižnim svetskim naučnim ustanovama, za izdavanje svojih tekstova kod renomiranih izdavača u inostranstvu, najvažnija potrebna stvar pored znanja i truda jeste vreme.

Stereotipna slika o uspešnom akademskom radniku i radnici je da oni imaju „bezbrizan život“ (Lynch & Ivancheva 2015) koji podrazumeva potpunu kontrolu nad svojim vremenom, fleksibilnost i mobilnost koje zahteva savremeno neoliberalno akademsko tržište rada. Međutim, ova očekivanja su rodno određena: upravo je briga taj aspekt koji ispunjavaju žene na poslu, kao i u domaćinstvu. Stoga, vreme, fleksibilnost i mobilnost postaju manje dostižni za žene u patrijarhalnom sistemu u kojem one obavljaju funkcije izmirivanja konflikata među kolegama, opremanja laboratorija, poštovanja procedura, itd., a uz to obavljaju i kućne poslove (videti Fiket & Trajković u ovom zborniku). Obavljanje poslova vezanih za brigu o domaćinstvu, o deci, o starijim i bolesnim članovima porodice od strane žena je u srži kapitalističke ekonomije, što se prenosi u sferu rada i predstavlja emocionalni rad koji žene ulažu u svoj posao kao rukovodioci.

U vezi sa viđenjem brige kao ženskog rada, treći aspekt zbog kojeg žene i muškarci na rukovodećim pozicijama imaju drugačija iskustva predstavljaju očekivanja prema osobama koje zauzimaju „liderske“ funkcije u nauci. Pored toga što se od žena i na visokim položajima više očekuje da se bave administrativnim i organizacionim poslovima od muškaraca, da vode brigu o kolektivu i instituciji, viđenje rukovodilaca i očekivanja prema njima su, kako Linkova tvrdi, maskulina (Linková 2017): veštine i strategije za koje se smatra da rukovodioci treba da ih poseduju i koriste za uspešno obavljanje ove funkcije su borbenost, kompetitivnost i spremnost za konfrontaciju. Drugim rečima, osobine koje se tipično pripisuju muškarcima su percipirane kao norma za rukovodioce, dok su očekivanja od žena naučnica često da one budu organizatorke, „navijačice“ i da „peglažu“ konflikte između sukobljenih strana u kolektivu – norma koja ne doprinosi ravnopravnosti među muškim i ženskim osobama na rukovodećim pozicijama. Pored toga, žene, prema sopstvenim iskazima, ulažu dodatni trud da dokažu da poseduju ove veštine i da su sposobne da obavljaju rukovodeću funkciju. Žene rukovodioci retko vide razliku između muških i ženskih strategija na rukovodećim pozicijama u nauci, to jest i kada to uočavaju, rodno iskustvo stavljaju u drugi plan; međutim, očekivanja od njih nisu rodno neutralna, nego stereotipno muška, što žene stavlja u nepovoljniji položaj.

Nekoliko intervjuisanih žena na rukovodećim pozicijama u prirodnim i tehničkim naukama reklo je da se osećaju „u muškom svetu“ na svom radnom mestu i da imaju osećaj da njihovi muški saradnici i nadređeni misle da su tu „zalutale“. Glavno pitanje ovog rada je kakve prakse i strategije one koriste da bi postigle

svoje ciljeve kao rukovodioci naučnih ustanova. Pokazalo se da imaju jaku volju da dokažu da zavređuju poziciju na kojoj se nalaze. Za to koriste najčešće formalne procedure, demokratičnost i ispunjavanje jasno postavljenih uslova kao legitimaciju, veru u meritokratiju i uspeh koji nije povezan sa rodom, podršku starijih i moćnijih mentora/mentorki i nadređenih, kao i saradnica i saradnika na pozicijama sličnoj njihovoj, rade administrativne poslove i naglašavaju svoje organizacione sposobnosti, izbegavaju sukobe, ali se i konfrontiraju sa kolegama i podređenima kada osećaju da su potrebne „muške strategije“. One su „liderke“ kakve, doduše u drugačijem kontekstu, u velikim Američkim korporacijama, opisuje Sandberg u svojoj knjizi o načinu rukovođenja *lean in*, što bi se najbolje prevelo kao strategija naslanjanja (Sandberg 2013). Međutim, paralela nije slučajna: univerzitet i „liderstvo“ u njemu imaju sličnosti sa korporativnim „liderstvom“ u SAD po tome što se oba okruženja zasnivaju na duboko ukorenjenoj hijerarhiji, i u oba konteksta se pukim uklapanjem u postojeće hijerarhijske modele ne prevazilazi struktura u koju je takođe duboko utkana rodna neravnopravnost. Sandberg nastoji da opiše barijere sa kojima se suočavaju žene na pozicijama donošenja odluka, kao što su seksizam, diskriminacija, stereotipi, itd., kao i da ponudi praktična rešenja za njihovo prevazilaženje. Iako je tema od ogromne važnosti, ono zbog čega se Sandberg može kritikovati, i na šta direktno upućuju rezultati istraživanja kojima se ovaj rad bavi, jeste da se ovaj način razmišljanja naslanja na postojeća pravila, čime „liderke“ same sebi uskraćuju mogućnosti kritikovanja sistema u celosti i njegove radikalne sistemске promene. Drugi aspekt koji je bitan za kritiku *lean in* modela je da uključivanje žena na mesta odlučivanja (u korporacijama, ali ne samo tamo) podrazumeva da te iste žene potčinjavaju druge žene – praksa koja podriva mogućnost ženske solidarnosti i promene sistema uopšte. Ceo „lideristički preokret“ (Morley 2013) podrazumeva da rukovođenje zahteva lične, individualne sposobnosti, znanja i veštine, a negira sistemске i kolektivne barijere sa kojima se osobe susreću i koje proi- zlaze iz rase, etniciteta, klase, ili pak roda. Žene u ovom istraživanju, a i muškarci, vide sebe u okvirima koje određuje patrijarhalni sistem i u kojem žene konstantno treba da dokazuju da su sposobne da se izbore za svoj uspeh. One, međutim, slično njihovim muškim saradnicima, retko pokazuju refleksiju o tome da je sam sistem postavljen tako da su pravila igre povoljnija za muškarce i da se od žena očekuje da se tom modelu prilagode, što one i čine da bi došle na poziciju odlučivanja i zadržale se na njoj. Žene na rukovodećim pozicijama, kao i muškarci, ambivalentne su prema rodnom aspektu koji hijerarhičnost u akademiji poseduje, i pokazuju slabu ambiciju za promenu prirode sistema univerziteta u

celosti (videti Čeriman & Pudar Draško u ovom zborniku). Samim tim, bez obzira na strategije koje koriste i uspehe koje postižu, žene i dalje ostaju manje prisutne na visokim pozicijama u akademiji i, iako i žene i muškarci u nauci veruju u meritokratiju koja nije rodno određena, „muškarci, normalno (...) su češće na tim pozicijama“ odlučivanja (muškarac, Beograd).

## LITERATURA

- Adair, Vivyan, Paulette Brown, Nolita Clark, Rose Perez-Cotrich and Shannon Stanfield (2007), „Poverty and Storytelling in Higher Education: Telling ‘the Missing Story of Ourselves’“, *Storytelling, Self, Society* 3 (2): 135–155.
- Ahmed, Sara (2012), *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham, NC: Duke University Press.
- Blackmore, Jill and Naarah Sawers (2015), „Executive Power and Scaled-up Gender Subtexts in Australian Entrepreneurial Universities“, *Gender and Education* 27 (3): 320–337.
- Carvalho, Teresa and Maria de Lourdes Machado (2011), „Senior Management in Higher Education“, in Barbara Bagilhole and Kate White (eds.), *Gender, Power and Management*, New York, NY: Palgrave Macmillan, 90–109.
- Carvalho, Teresa and Rui Santiago (2010), „New Challenges for Women Seeking an Academic Career: The Hiring Process in Portuguese Higher Education Institutions“, *Journal of Higher Education Policy and Management* 32 (3): 239–249.
- Crenshaw, Kimberle (1989), „Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics“, *University of Chicago Legal Forum* 14: 538–554.
- Čeriman, Jelena, Irena Fiket i Krisztina Rácz (prir.) (2018), *Žongliranje između prekarijata i patrijarhata: usklađivanje porodičnih i profesionalnih obaveza akademskih radnica*, Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju Univerziteta u Beogradu, Centar za etiku, pravo i primenjenu filozofiju.
- Davis, Kathy (2008), „Intersectionality as Buzzword: A Sociology of Science Perspective on What Makes a Feminist Theory Successful“, *Feminist Theory* 9 (1): 67–85.
- Grummell, Bernie, Kathleen Lynch and Dympna Devine (2009), „Appointing Senior Managers in Education: Homosociability, Local Logics and Authenticity in the Selection Process“, *Educational Management, Administration and Leadership* 37 (3): 329–349.
- Karam, Charlotte M. and Fida Afioni (2014), „Localizing Women’s Experiences in Academia: Multilevel Factors at Play in the Arab Middle East and North Africa“, *The International Journal of Human Resource Management* 25 (4): 500–538.

- Linková, Marcela (2017), „Academic Excellence and Gender Bias in the Practices and Perceptions of Scientists in Leadership and Decision-making Positions“, *Gender and Research*, Special issue: Gender in/and the Neoliberal University: Transnational Processes and Localised Impacts 18 (1): 42–66.
- Lynch, Kathleen and Mariya Ivancheva (2015), „Academic Freedom and the Commercialisation of Universities: A Critical Ethical Analysis“, *Ethics in Science and Environmental Politics* 15 (1): 1–15.
- Majcher, Agnieszka (2002), „Gender Inequality in German Academia and Strategies for Change“, *German Policy Studies* 2 (3): n.p.
- McCall, Louise, Marilyn Liddell, Jo O’Neil and Greg Coman (2000), „Strategies to Increase the Representation of Women on the Academic Staff of the Faculty of Medicine at Monash University“, *Higher Education* 39 (2): 131–149.
- Mlabokela, Reitumetse Obakeng and Yeukai Angela Mlambo (2015), „‘The Older Women are Men:’ Navigating the Academic Terrain, Perspectives from Ghana“, *Higher Education* 69 (5): 759–778.
- Molla, Tebeje and Denise Cuthbert (2014), „Qualitative Inequality: Experiences of Women in Ethiopian Higher Education“, *Gender and Education* 26 (7): 759–777.
- Morley, Louise (2013), „The Rules of the Game: Women and the Leaderist Turn in Higher Education“, *Gender and Education* 25 (1): 116–131.
- Nguyet, Dang Thi Anh (2012), „Gendered Academia in a Market-Oriented Vietnam“, *International Studies in Educational Administration* 40 (2): 85–97.
- O’Connor, Pat (2014), *Management and Gender in Higher Education*, Manchester: Manchester University Press.
- Sandberg, Sheryil (2013), *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, New York, NY: Alferd A. Knopf.
- Weber, Max (1995), *Économie et Société/1. Les catégories de la sociologie*, Paris: Plon, Pocket.
- Winchester, Hilary and Lynette Browning (2015), „Gender Equality in Academia: A Critical Reflection“, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37 (3): 269–281.
- Wodak, Ruth, Rudolf de Cillia and Martin Reisigl (2009), *The Discursive Construction of National Identity*, Edinburgh: Edinburgh University Press.

Jelena Čeriman, Gazela Pudar Draško

## FORMALNE I NEFORMALNE PRAKSE U AKADEMIJI: RODNA (NE)UMREŽAVANJA

Iako se u ovom tekstu bavimo aktuelnim trenutkom i pozicijom žena na univerzitetima u Srbiji, ne možemo da se ne osvrnemo na diskusije koje je u svojoj knjizi vodila Kristina de Pizan (Kristina de Pizan, 2003), baveći se još u XV veku kompetencijama žena za učešće u opštim naučnim raspravama. Veštim izvođenjem argumentacije, Pizan ukazuje na stereotipe o ženama zbog kojih njihov doprinos društvu ostaje nevidljiv. Iako su nesumnjiva dostignuća na polju prava žena od datog perioda do danas, stereotipi o ženama u akademiji (Ignjatović Džamonja, Popović, Duhaček, 2010), te izražena mizoginija (Bahovec, 2009), koja može voditi i do zanemarivanja naučnih doprinosa žena (Popović, 2012), čine da pozicija naučnih radnica u Srbiji bude na hijerarhijski niska (Blagojević, 2009; Čeriman et al, 2018). Dati zaključak potvrđuju i podaci Republičkog zavoda za statistiku (RZS, 2017) o preko 90% muškaraca u članstvu SANU u 2016. godini, pri čemu ni u Odeljenju društvenih nauka, oblasti u kojoj su žene u većini, nema nijedne članice, u Odeljenju tehničkih nauka samo je jedna žena članica, dok su u Odeljenju za matematiku, fiziku i geo-nauke u članstvu svega dve žene naspram 39 muškaraca. Kada je reč o rukovođenju univerzitetom, za čelnu poziciju Univerziteta u Beogradu od njegovog osnivanja 1905. godine do danas izglasane su dve žene (uključujući i aktuelni izbor), na čelo Univerziteta u Novom Sadu – tri žene (od 1960. godine do danas), dok na čelo univerziteta u Kragujevcu, Nišu i Novom Pazaru od osnivanja do danas nije bila izabrana nijedna žena.

Nekoliko novijih studija fokusiranih na visoko obrazovanje pokazalo je da su univerzitetske institucije podložne snažnom homofilnom ponašanju koje karakteriše međusobno protežiranje muškaraca i njihova međusobna podrška kroz neformalne mreže (Šadl, 2009; Van den Brink, Benschop, 2014). Ulazak u ove mreže i njihovo održavanje predstavlja način reprodukcije patrijarhalnih matrica kojima se *čuvaju kapije* (tzv. *gatekeeping*), odnosno, reč je o mehanizmima kojima se otežava ulazak žena na seniorske i rukovodeće pozicije u akademiji. Druga, eksperimentalna, studija izvedena na uzorku nastavnika zaposlenih na



Univerzitetu u Eseksu u Velikoj Britaniji (Mengel, 2015) pokazala je da zapravo ne postoje rodne razlike u umrežavanju, ali je zato ukazala na mehanizme kojima muškarci putem svojih mreža dovode do rodnog jaza u zaradama i napredovanju. Naime, rodni jaz je objašnjen homofilnim praksama koje praktikuju muškarci, budući da oni, za razliku od žena, pomažu članove svoje mreže u napredovanju i povišicama. Formiranje i održavanje mreža u akademskim krugovima stoga ima velikog značaja za karijerno napredovanje. Snažna umreženost omogućava bolje informisanje umreženih, kao i lakšu razmenu znanja, što doprinosi i njihovim radnim performansama. Umrežavanje omogućava i jači uticaj, kontrolu i viši status, te snažniju solidarnost umreženih lica, što rezultuje posjedovanjem realne moći u akademskim i vanakademskim institucijama i krugovima (Šadl, 2009).

Sumirajući različite nalaze koji objašnjavaju izostanak žena sa pozicija odlučivanja u visokom obrazovanju, Morli (Morley, 2013) elaborira petočlanu tipologiju faktora od kojih su za našu analizu posebno relevantna dva: 1) rodna pristranost (*gender bias*) i izostanak priznanja (u originalu *misrecognition*) i 2) maskulinizovano rukovodstvo. Pozivajući se na Igli i Karau (Eagly, Karau, 2002, prema Ibidem), Morli tvrdi da se nesklad koji postoji između broja žena koje su kvalifikovane za obavljanje rukovodeće funkcije i realnog broja žena na rukovodećim pozicijama manifestuje kroz dvostruku predrasudu: slabije ocenjivanje potencijala žene da preuzme rukovodeću ulogu i lošiju ocenu stvarnog ponašanja žene kada konačno dospe na rukovodeću poziciju. Ovaj rodno uslovljeni nedostatak priznanja omogućava održavanje maskulinizovanog rukovodstva, posebno imajući u vidu duboko ukorenjene meritokratske vrednosti u akademiji koje naglasak stavljaju na individualna postignuća. Nije retkost ni da same žene postaju nosioci datog narativa.

Cilj ovog rada je upravo identifikovanje i interpretacija stavova, te formalnih i neformalnih praksi žena i muškaraca na rukovodećim funkcijama u okviru pet državnih univerziteta u Srbiji, kojima se podržava, odnosno ometa napredovanje žena u sistemu visokog obrazovanja. U prvom delu teksta identifikujemo i interpretiramo postojanje institucionalizovanih, formalnih praksi za unapređenje položaja žena u visokom obrazovanju. U drugom delu teksta u analitički fokus stavljamo umrežavanje i sklapanje saveza, odnosno prakse konsultovanja i pridobijanja saradnika i saradnica za promene koje bi naši subjekti istraživanja želeli da vide u sistemu visokog obrazovanja. Takođe, mapiramo neformalne

prakse žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama putem kojih oni nastoje da ostvare svoje ciljeve. U završnom delu teksta, interpretiramo zapažanja subjekata istraživanja o mogućnostima za promene, odnosno o mogućnostima unapređenja pozicije naučnih radnica na univerzitetima u Srbiji, te njihovim stavovima prema ličnom angažmanu na ovom polju.

### **Formalne prakse za unapređenje pozicije žena u sistemu visokog obrazovanja**

Kada je reč o vrednosnim stavovima prema formalnim, institucionalizovanim praksama za unapređenje pozicije žena u sistemu visokog obrazovanja, analiza nije pokazala rodne razlike između naših sagovornika i sagovornica. Uz to, ni jedni ni drugi ne prepoznaju institucionalizovane mehanizme podrške ženama koji bi bili specifični za određeni univerzitet. Međutim, subjekti našeg istraživanja pre prepoznaju neke od mera koje sprovode međunarodne institucije i kompanije navodeći konkurse i grantove koji su isključivo namenjeni naučnicama (poput L'Oreal ili Marie Currie).

*Postoji puno tih nekih konkursa, npr. konkretno znam za ovo L'oreal Srbija koje samo ženama dodeljuju stipendije [...] čak su bile i dve žene sa našeg fakulteta koje su to dobile. Dobijaju se i novčana sredstva i tako neki podsticaj itd. A onda postoji puno, isto u inostranstvu, tih konkursa gde samo žene imaju pristup, tako da preko toga zaista može da se nešto napravi, neki pomak, ali eto... (Žena, Novi Sad)*

*Znam da postoje... Bili su neki čak i međunarodni konkursi. Ja ne znam da li je to bilo u okviru Marija Kiri programa ili neki tako sličan program gde su oni se fokusirali na davanje podrške ženskim osobama. (Muškarac, Beograd)*

Oko polovine sagovornika i sagovornica se u ovom segmentu intervjua (kod pitanja o institucionalnim praksama podrške ženama u akademiji) osvrnulo na prava iz oblasti socijalne zaštite koja omogućavaju ženama godinu dana porodiljskog odsustva, odnosno odsustva radi nege deteta. Dato pravo smatraju progresivnim i pozitivnim nasleđem socijalizma, za koje smatraju da ne postoji ni u mnogim razvijenijim zemljama.

*Ono što mislim da je izuzetno dobro, to je ta mogućnost porodijskog odsustva od godinu dana. Dakle, to nešto što je unapređeno iz doba socijalizma i mislim da je neophodno upravo za podršku ženama. Jer, ako pogledate danas u Evropi, Norveška je nedavno uvela i time se jako hvali, uvela plaćeno porodijsko odsustvo od godinu dana, dakle to je nešto što kod nas postoji i nešto što bi trebalo obavezno da se zadrži i ostane tako. (Žena, Novi Sad)*

Sagovornice ne dovode u pitanje pravo na mirovanje obaveza tokom ovakvog odsustva i smatraju ga ključnom, ali retko dovoljnom olakšicom za žene u karijernom napredovanju.

Svega nekoliko sagovornika i sagovornica dozvoljava mogućnost postojanja različitih aršina za karijerno napredovanje muškaraca i žena u okviru univerziteta, sagledavajući šire društvene uslove koji stavljaju breme emocionalne brige o porodici (i užoj i široj) na žene:

*Mislim da bi trebalo tražiti drugačije uslove napredovanja za žene, drugačije za muškarce, baš zbog tog dela materinstva koje je neizbežno. Dobro, uzima se u obzir to porodijsko, ali se ne uzima u obzir što se tiče kriterijuma. [...] Vi morate isto da date kao muškarac, ne znam, pet radova. Eventualno ja bih smanjila broj tih traženih za žene, jer one zaista... Jer ne možete vi društvu da doprinesete i u tom smislu i u ovom. (Žena, Kragujevac)*

Naša sagovornica materinstvo vidi kao primarnu ulogu žene, ono je „neizbežno“. Stoga, smatra da bi uloga majke trebalo da se uzme u obzir kada se razmatraju profesionalne obaveze naučnih radnica, odnosno da se majkama u akademiji umanje poslovni zahtevi kako bi one mogle da svoje roditeljske obaveze izvrše na odgovarajući, društveno prihvatljiv način. Iako se pitanje u intervjuu odnosilo na žene u nauci kao generalnu populaciju, analiza je pokazala da i sagovornici i sagovornice pitanje poboljšanja pozicije žena u okviru visokog obrazovanja najčešće posmatraju kroz prizmu roditeljstva, odnosno kao pitanje olakšanja pozicije žena majki:

*Izgubi se energije dosta, to ja vidim u mom kolektivu kada se koleginice vrate. Zahtevno je to, posle toga zahteva jedan vid razumevanja sve to,*

*ta odgovornost i posvećenost detetu posle dok ono odraste, tako da mislim da eto to što žene moraju da se na taj način posvete porodici njima umanjuje vreme i energiju jednim delom. Pa, možda neki institucionalni mehanizam [...] npr. možda oko tih rokova, oročnosti za završetak disertacije, da možda bude razlike. Ja bih se složio da bude razlike u tom roku da, naravno, svakako da onoliko koliko je izgubila zbog odsustva da za toliko rok bude produžen, ali možda oko tih uslova i procedura na kraju nešto ublažiti. (Muškarac, Kragujevac)*

Sagovornik žene vidi kao roditelje na koje padaju u najvećoj meri aktivnosti brige, nege i staranja o deci do trenutka dok „ono (ne) odraste“. Rešenje za nejednaku raspodelu *razumevanja, odgovornosti i posvećenosti detetu* između oca i majke sagovornik ne vidi u porodičnoj sferi i promeni vrednosne matrice, već u razvoju novih institucionalnih mehanizama kojima bi se omogućilo prolongiranje rokova. Budući da je sagovornikovim stavom izražena nemogućnost promene vrednosne postavke, odnosno, zahteva koji se stavljaju pred majke, kako u porodici, tako i u društvu („žene moraju da se na taj način posvete porodici“) njime je istaknut uticaj koji patrijarhalna matrica igra u životu žena. Normativ o tome šta je primarna uloga žene preliva se i na druge segmente društva, te sagovornik i žene u profesionalnoj sferi posmatra najpre kroz datu prizmu.

Iako se i žene i muškarci, bez izuzetka, slažu da žene u većoj meri nose teret zasnivanja porodice i odgajanja dece, značajno je da ne uviđaju da je i akademska zajednica takođe obeležena rodnom podelom rada, već je većinski percipiraju kao drugačiji prostor. Porodica se smatra privatnim domenom koji negativno utiče na karijere žena kroz otežano balansiranje obavezama (više o usklađivanju poslovne i privatne sfere vidi u tekstu Fiket i Trajković u ovoj studiji), ali se istovremeno doživljava kao spoljašnji faktor u odnosu na sferu rada. Ovakvo stanje je karakteristično za sve univerzitete u našem uzorku, ali se pritisak na ženu još više oseća u Novom Pazaru, kao tradicionalnijoj i patrijarhalnoj sredini.

*Iskreno ne znam kako bih to organizaciono rešila... Žene imaju problem ovde u porodicama, dakle van institucije imaju problem da organizuju svoje vreme i uopšte da imaju slobodu da se bave time što vole. Dakle, kad izađu iz ove zgrade mislim da nemaju nikakvu podršku, nikakvo razumevanje, ništa slično, čak da su vrlo čudne i osporavane ako počnu da malo, pod znacima navoda, preteruju u toj karijeri kako to sredina*

*doživljava. [...] [Preterivanje je] sve što je van ovog radnog vremena od 8 do 3, sve što donosi posao kući, sve što zahteva poslovne sastanke, putovanja, naročito ako su muškarci na tim sastancima ili putovanjima. (Žena, Novi Pazar)*

Suprotno stavu prethodnog sagovornika, akademska radnica iz Novog Pazara problem smešta na vrednosno-normativni nivo, te smatra da bi i rešenje trebalo razvijati u tom pravcu. Majka posvećena karijeri prema mišljenju društva „preteruje“, a sastanci sa poslovnim partnerima posmatraju se isključivo kroz prizmu odnosa muškaraca i žena u patrijarhalnoj kulturi, te su stoga i problematični.

Skoro svi subjekti istraživanja kreću od gotovo *prirodne* postavke da su deca obaveza majki, bez ikakvog osvrta na očeve kada razmatraju potencijalne mehanizme podrške u akademiji. Jedna sagovornica naglašava da tradicionalno shvatanje rodnih uloga u porodici ipak i pred muškarce stavlja dodatne zahteve, ali ne u pogledu nege i brige dece, već u pogledu odgovornosti koje se mogu tumačiti kao normativ o muškarcu – hraniocu porodice:

*Muškarci ne prolaze to, ali se suočavaju sa dodatnim obavezama, sa odgovornošću podjednako kao i žene. Možda čak i sa većom odgovornošću, jer u tom trenutku se smatra da su oni odmorni, nisu se porađali, nisu prolazili kroz te fizičke promene, pa se i od njih očekuje da malo više, kako da kažemo narodski, potegnu. (Žena, Kragujevac)*

Samo jedna žena, od ukupnog broja sagovornika i sagovornica, ističe da je potrebno razviti mere podrške koje bi bile usmerene na porodice, kao i na one roditelje koji se više bave detetom, bez automatske pretpostavke da je majka osoba na kojoj počivaju sve obaveze roditeljstva:

*Treba podrška onom roditelju koji biva uz dete. Volela bih da vidim kao promenu jedan onako potpuno friendly, family friendly system. [...] Potreban je jedan mnogo veći napor društva da se vrednuje roditeljstvo i da se formalno zaštiti svako to pravo koje je eto tako na papiru napisano. (Žena, Beograd)*

Stav sagovornice ističe podršku društva porodici i roditeljstvu, kao „rodno oslobođenim“ kategorijama, te zapravo i navođenjem datog koncepta na engleskom

jeziku nastoji da ukaže na neke drugačije prakse prisutne u zemljama u kojima se dati koncept razvija. Svojim stavom ističe zahtev za promenu vrednosnog sistema i poštovanje već uspostavljenih prava i obaveza države u pružanju podrške porodici, i to ne samo na normativnom nivou, već i u praksi.

Iako refleksije subjekata istraživanja o merama podrške ženama u visokom obrazovanju nisu elaborirane, one koje smatraju da ih treba razvijati, ističu spremnost da se podrže eventualne mere kojima bi se ženama omogućile olakšice radi uvažavanja tereta porodičnih obaveza i odgovornosti. Navodi se i mogućnost podrške vraćanju nekadašnjih mehanizama brige o deci pri radnom kolektiv, kakvi su nekada postojali u socijalističkoj Jugoslaviji<sup>16</sup>:

*Evo kolegunica pored i ja pričamo o vrtiću na fakultetu. Ljudi su bili zgranutu kada se ja pojavim sa detetom koje ne mogu da ostavim nigde, znači kao da sam dovela... Ja mislim da sam psa dovela ne bi bilo toliko... Kad dovedete dete za ruku to je bio problem, a vi nemate gde da ga ostavite, jer je bolesno, a vas zovu da nešto obavite. Onda smo se razmišljali o tome, eto, kad bi bila neka igraonica gde rade naši studenti, [...] jer i studenata ima sa decom i nastavnika sa decom raznog uzrasta.  
(Žena, Novi Sad)*

Narativ sagovornice pokazuje da, iako postoji načelno uviđanje teškoća sa kojima se majke suočavaju, u okruženju zapravo ne postoji podrška

Nerazumevanje ograničenosti resursa žena i nedostatak socijalne podrške za obavljanje uloge roditelja, ukazuju na postojanje vrednosnog sistema koji pita nje teškoća majčinstva sagledava pre na simboličkom, no na praktičnom nivou. Ne čudi stoga što mehanizmi podrške izostaju. Važno je ovde naglasiti da se stoga slabo poznavanje institucionalnih kanala unapređenja pozicije žena u akademiji od strane subjekata našeg istraživanja, nipošto ne sme razumeti jedino kroz prizmu njihove neinformisanosti o istom, već pre kao realistično uviđanje stanja stvari.

---

**16** Uredba o jaslama i dečjim vrtićima doneta 1948. godine obavezala je radne ustanove da otvore jaslice i vrtiće za decu svojih zaposlenih ukoliko je postojalo preko 20 dece datog uzrasta (Ćeriman, Zentner, 2016: 382). Takođe, Antifašistički front žena se angažovao u akciji otvaranja jaslica i vrtića, uključujući i sela, sa jasnom porukom da „ženska ravnopravnost postaje fraza ako za njom ne dolazi izgradnja stotine i hiljade domova, obdaništa za decu itd“ (Đorgović et al, 2010: 14).

Ukoliko se izuzmu zakonski mehanizmi namenjeni majkama, u analiziranim narativima su slabo zastupljeni uvidi koji razmatraju dodatne mere podrške ženama za obavljanje posla na univerzitetu. Oni koji su pomenuti u dva navrata ukazuju na potrebu za psihološkom podrškom:

*Verovatno bi bilo dobro da postoji nekakvo savetovalište u okviru fakulteta u kontekstu podrške, jer zaista je vrlo naporno prolaziti kroz te različite izbore, kroz različite neizvesnosti da je negde ljudima potrebna u određenim situacijama podrška. (Žena, Niš)*

Psihološka podrška je viđena kao sredstvo koje bi trebalo da omogući i muškarcima i ženama u akademiji lakše prevladavanje stresnih situacija i teškoća sa kojima se suočavaju tokom razvoja karijere. Iako je akademija viđena kao prestižno radno mesto (Ćeriman et al., 2018), pojedinačni (za sada) glasovi u našim istraživanjima, koji ističu potrebu za psihološkom podrškom, ukazuju na opterećenja i nesigurnosti koje su osvojile i ovu sferu. Daljim istraživanjima bi možda moglo biti zanimljivo ispitati kolika je potreba za psihološkom podrškom u akademiji i koji razlozi stoje u njenoj osnovi.

Ipak, većina sagovornika i sagovornica čak smatra da je akademski sektor meritokratski i imun na diskriminaciju:

*Generalno, jeste situacija da i dalje žene za isti posao dobijaju manje plate, teže dolaze do posla, u većem su riziku od gubitka posla itd. Ako je u pitanju porodica negde moraju da stave rađanje dece u drugi plan da bi došle do posla. Mislim da to u akademskoj zajednici ipak nisu problemi zato što su ovde potpuno drugačiji kriterijumi. (Žena, Niš)*

Sagovornica iz Niša smatra da je akademska zajednica oslobođena mehanizama kojima se žene drže u neravnopravnoj poziciji. Ovakav stav može imati osnovu u drugačijem ličnom iskustvu, odnosno u karijernom putu koji je oslobođen iskustva diskriminacije ili rada u okruženju koje reprodukuje takve prakse. Ipak, neophodno je zapaziti da u navedenom stavu izostaje kritička procena ili elaboracija specifičnosti akademske zajednice koja je toliko razlikuje od iskustava koji su poznati našoj sagovornici, poput platnog jaza, nesigurnosti radnog mesta i pritisaka na liniji privatno-profesionalno, kroz koje prolaze druge žene u sferi rada.

*Sasvim su zadovoljne ako ih potpuno ravnopravno tretirate i mislim da je to ključno – da vi koleginice potpuno tretirate da se one ne osećaju zato što su žene da su nešto drugačije. (Muškarac, Niš)*

Moglo bi se reći da izjava sagovornika iz Niša istovremeno odražava i deo nasleđa socijalizma, ali i vrednosti neoliberalnog poretka koji naglasak stavlja na pojedinca i njegove individualne kvalitete. Na prvo se pozivaju neki od sagovornika i sagovornica iz našeg uzorka, a druge vrednosti manifestuju gotovo svi subjekti istraživanja kroz snažan narativ koji možemo sumirati kao „nećemo pozitivnu diskriminaciju, jer žena vredi isto kao muškarac“. Većinski stav je da žene treba da nađu rešenje za svoje ambicije najpre kroz dobru organizaciju obaveza, jer „nije to nemoguće“, samo je pitanje „da li imate dovoljno volje, energije da izgurate sve paralelno“ (Žena, Beograd). Stoga se uvođenje normativnih elemenata pozitivne diskriminacije na radnom mestu većinski smatra negativnim, jer dovodi u pitanje *spособnosti* žena, umesto da se sagleda iz perspektive *moćnosti* žena.

*Iskreno da vam kažem, ja zaista ne vidim ni potrebu ni logiku da se ljudi koji se bave naučnim radom razdvajaju na muškarce i na žene. Podrška zakonski, u stvari ako je to podrška, postoji u tom delu kada se odlazi na porodijsko odsustvo, da neke obaveze koje imate vezane za razvoj karijere da vam miruju i mislim da je to što bi rekao narod fer i korektno i da je to to. (Muškarac, Kragujevac)*

*Meni to smeta, ne zbog toga što ja nemam decu, nego zbog toga što mislim da je diskriminacija u pitanju, jer deca nisu tu relevantan faktor. Jesu relevantan faktor za ono ako treba da se ode na bolovanje, da se ode na trudničko, da se uopšte rađa dete, to da... Ali zašto bi nečiji rezultati bili ili očekivanja u startu bila gora zato što neko ima dete ili ne? Prosto mi je to diskriminacija. (Žena, Novi Sad)*

Navedeni stavovi izražavaju svojevrsno meritokratsko gledište u kojem se ljudi mere prema postignućima, a ne prema tome da li su određenog roda. Ovakvo stanovište ipak značajno odudara od konteksta društva Srbije u kojem podaci različitih istraživanja, koje smo navele u uvodnom delu ovog teksta, ukazuju na opstajanje patrijarhalnih vrednosti u akademskoj zajednici koje čine glavnu barijeru naučnim radnicama u delovanju u profesionalnoj sferi. U takvoj situaciji



negiranje neravnopravnosti moglo bi predstavljati dodatni mehanizam kojim se naučne radnice drže u nepovoljnoj poziciji i na dnu hijerarhije u sistemu visokog obrazovanja.

### **Sklapanje saveza i neformalne prakse**

Očekivano, nalazi istraživanja pokazuju da su neformalne prakse sklapanja saveza zastupljenije u iskustvu naših sagovornika i sagovornica u odnosu na formalne prakse, te će ovaj segment analize biti posvećen načinima na koje žene, ali i muškarci, ispoljavaju svoju moć delanja u okviru institucije kako bi prevazišli prepreke koje stoje na putu njihovim zamislima. Identifikovani modusi sklapanja saveza pokazuju malu zavisnost od rodne dimenzije. Generalno gledano, moguće je izdvojiti nekoliko strategija iz navedenih praksi koje su zajedničke i ženama i muškarcima. Međutim, analiza je istakla i izvesne rodne razlike koje ćemo posebno istaći na kraju ovog poglavlja.

Iz analiziranog materijala izdvojile smo četiri strategije:

1. *Demokratske konsultativne prakse* kod kojih sagovornice i sagovornici kreću od neformalnih razgovora, a u retkim slučajevima od formalnih razgovora sa svojim kolegama, a zatim se usmeravaju na rukovodeći kadar tražeći mišljenje i podršku za realizaciju ideja. Razgovori se mogu odvijati u neformalnim okolnostima, privatnim kontekstima, ali se javljaju i na sednicama u kolektivima u kojima postoji kultura diskutovanja i razmatranja ideja.

*Pa, prvo neformalni razgovori sa pojedincima, pa onda malo veće grupe neformalnih razgovora sa onima koji su zainteresovani za taj proces. Pa onda sa onima koji, sa kojima mislite da ćete da naiđete na probleme, pa ih uključite polako, pa im kažete šta su sve ti novi koraci. Onda delegirate druge kolege da to isto probaju da urade, pa onda kada dođete do nekog konsenzusa, kada vidite da je institucija spremna da može da razgovara o tome na nekom zvaničnom nivou onda okupite prvo sastanak zvaničnog nivoa. (Žena, Beograd)*

Narativ sagovornice pokazuje temeljnu pripremu u razradi određene ideje i jasan sled koraka koji vode njenoj realizaciji. U zagovaračkom procesu dobija se neophodna podrška, ali i osnažuje argumentacija pre nego što se ideja ponudi

interesnim grupama. Argumentaciju osnažuju razgovori sa onima koji su zainteresovani za podršku realizaciji određene ideje, ali i sa osobama za koje se procenjuje da bi mogli biti potencijalni protivnici njene implementacije.

*Razgovarate prvo sa onima koji su vam bliski, pa onda oni koji su sa njima bliski, prosto širite tu ideju, razumete. I onda kada dobijete povratnu informaciju da je dovoljan broj ljudi upoznat, da ste dobili povratni, kako se to moderno kaže feedback, povratnu informaciju da je to sve nekako prihvatljivo onda bi moglo da se porazgovara, ovako da kažem, na nekom skupu odseka, ne znam, katedre odseka ili veća, tako može da bude inicirana tema. (Muškarac, Niš)*

I sagovornik iz Niša, poput sagovornice iz Beograda, koristi mrežu kontakata kako bi obezbedio dovoljnu podršku određenoj ideji. Putem kontakata, on uspostavlja posrednu komunikaciju sa interesnim stranama i na taj način osigurava da se njegova poruka čuje „bez šumova“ u svim delovima kolektiva.

2. *Autoritarne konsultativne prakse* kod kojih se uočava okrenutost ka osobama na rukovodećim položajima zarad sticanja podrške za svoje ideje. Ove prakse takođe možemo svrstati u neformalne. One su evidentne na Univerzitetu u Novom Pazaru, bez obzira na pol ispitanika. Sledi Univerzitet u Novom Sadu, gde je pomenuto ponašanje uočeno kod dve sagovornice i jednog sagovornika.

*Porazgovarao, znači, nezvanično sa ljudima koji treba da daju tome podršku. Znači, pričao bih sa dekanicom, drugim prodekanima, sa direktorima, sa nekim šefovima katedri, znači s ljudima koji su kako da kažem uticajni, čije mišljenje je bitno. Ako vidim da tu imam podršku, onda bih išao tako s nečim. (Muškarac, Novi Sad)*

Sagovornik iz Novog Sada se u svojim akcijama oslanja na autoritet koji poseduju osobe pozicionirane na najvišem nivou na akademskoj lestvici. Svojim stavom naglašava važnost pridobijanja podrške uticajnih osoba za realizaciju postavljenih ideja, ali istovremeno iskazuje i svojevrsnu težnju za proverom validnosti sopstvenih planova pre nego što ih predstavi širem krugu zainteresovanih strana. U ovom slučaju, ličnost koja poseduje autoritet u neformalnom razgovoru daje potvrdu relevantnosti određene ideje.

Drugačiji primer nalazimo u intervjuu sa sagovornicom iz Novog Pazara, koja autoritet koristi ne radi provere sopstvenih ideja, već da bi obezbedila sigurnu realizaciju postavljenih planova, čak ukoliko to zahteva i direktnu represiju nad zaposlenima:

*Prvenstveno bih, naravno, ako bi bilo reći o tome, razgovarala sa rektorom da dobijem njegovo odobrenje da ja to mogu da uradim, a onda bih, naravno, razgovarala sa kolegama i rekla im da je to uz odobrenje rektora urađeno, da treba uraditi to i to. U slučaju da ne, ja ću prijaviti da nisu hteli da rade, to je jedina stvar koja može da uspe. (Žena, Novi Pazar)*

Iako sami sagovornici i sagovornice iz Novog Pazara nisu reflektovali u intervjuima o karakteristikama zajednice i njenim uticajima na njihove profesionalne prakse, naša pretpostavka je da zastupljenost direktnog pozivanja na autoritet u datom primeru može značiti jasno poštovanje hijerarhija koje su prisutne i u svakodnevnom životu zajednice. Budući da je reč o sagovornici koja se i sama nalazi na rukovodećoj poziciji, transparentno pozivanje na viši rang u hijerarhiji ili, bolje reći, na reč rektora u razgovoru sa kolegama muškarcima, te na represivne mere ukoliko pokažu otpor, umesto na autoritet sopstvene pozicije, može upućivati na vrednosne pokazatelje koji mogu igrati značajnu ulogu u datom strateškom modelu. Pored toga, analizom celokupnih narativa sagovornika i sagovornica iz Novog Pazara uočavamo pasivnost kadra i znatno veći izostanak motivacije za angažovanjem nego što je to slučaj u drugim gradovima iz uzorka.

Uočljive su i one prakse koje se nalaze na granici između prethodne dve kategorije, kod kojih se sagovornici trude da konsultuju što širi krug saradnika, ali se fokusiraju na pridobijanje onih „*ljudi koji su relativno uticajni, koji donose neke odluke ili čiji glas se poštuje.*“ (Žena, Beograd)

3. *Legalističke prakse* gde se sagovornici i sagovornice ustručavaju da se uopšte upuštaju u bilo kakve neformalne prakse, odnosno takozvana lobiranja. Oni nastoje da delaju u potpunosti u skladu sa postojećim pravilima i u okviru formalizovanih tela, čak i kada su svesni da takve prakse ne donose efikasne rezultate.

*Sebe smatram legalistom. Gledam da pročitam, da pošujem procedure. Pa mi se desi da popunim obrazac, pošaljem službi nadležnoj kako je*

*predviđeno i da se ništa ne dešava mesecima. A onda mi kažu 'pa to se ode tamo, pa kažeš, na drugarskoj osnovi sve završiš, ko još to radi, ko još to čita'. [...] Ništa se ne dešava stvarno kako je sistem uređen i onda je to najveći problem. A ja ne želim da mi neko čini, nego želim da ostvarim svoje pravo, ako imamo pravo na opremu, mislim zašto bih sad ja nekome išla, jer to je onda, tu morate protivuslugu [...] al' to onda nema kraja, jer onda to zadire i u stručne, onda očekuju ljudi da vi činite usluge na nekim mestima gde to nije primereno itd. (Žena, Novi Sad)*

Sagovornica iz Novog Sada ne poseže za neformalnim savezništvo u realizaciji svojih ciljeva već se služi formalnim kanalima informisanja i realizacije sopstvenih ideja. Iako bi se reklo da takva strategija ne doprinosi razvoju savezništva, ona zapravo transparentno ukazuje na glavni kriterijum na osnovu kog je moguće uspostaviti kooperaciju sa interesnim grupama. Svojim stavom sagovornica ukazuje na mogućnost udruživanja koje bi pratilo legalnu formu, te promicanje ideja koje bi u konačnici ojačale i sam sistem u kojem se poštuju uspostavljena pravila i procedure u pravcu poštovanja prava i obaveza svih. Isti stav iskazao je i sagovornik iz Beograda:

*Pa, nismo nikoga pridobijali nego jednostavno smo to prosledili, ispoštovali procedure i prosledili Univerzitetu. [...] Znači apsolutno sam uvek bio protiv toga nekog pridobijanja, nekakvog lobiranja, nekako ako je nešto što treba da se uradi ispravno – to se uradi, naravno u skladu sa procedurom. (Muškarac, Beograd)*

4. *Pasivizirane prakse.* Analizom smo izdvojile i četvrti tip strategija koji je najređe zastupljen i koji karakteriše stav sagovornica i sagovornika da ne treba pokretati bilo kakve inicijative za koje očekuju da će biti osporavane. Oni igraju na sigurno ili u nekim slučajevima upućuju predloge, ali se ne angažuju posebno na stvaranju klime za njihovo prihvatanje, već pretpostavljaju da će snaga argumenta ili njihov dotadašnji rad dovesti do očekivanog cilja:

*Ne mogu, nije moj cilj da sada ja nešto guram svoje. Ja sam dao predlog, katedra se nije složila sa tim zbog nekih stvari koje su takve kakve jesu, znači to je prosto stav katedre. Ne razumem baš sad to da ja nametnem svoj stav. (Muškarac, Kragujevac)*

Pasivizirane prakse, poput ove koju navodi sagovornik iz Kragujevca, karakteriše upotreba formalnih kanala putem kojih se podnose predlozi i vrši njihova eventualna promocija, ali je njihova najvažnija odlika odustajanje od akcije ukoliko postoji neslaganje ili otpor prema predlogu.

*Da sad hoću da radim nešto gde očekujem otpor, iskreno, ne bih se uopšte upuštala u to. Zato što prosto ne znam, ne bih imala živaca da se time bavim. (Žena, Novi Sad)*

I sagovornica iz Novog Sada, poput sagovornika iz Kragujevca, iskazuje manjak motivacije za zagovaračke aktivnosti, odnosno za protežiranje određene ideje ukoliko smatra da bi time mogla izazvati negativne reakcije kolektiva. Oba stava mogu ukazivati na manjak moći da se određena ideja implementira ili, pak, na strategiju koja podrazumeva „hodanje linijom manjeg otpora“. Zapažamo čak i izostanak refleksije o sopstvenoj poziciji, te mogućnosti njenog uticaja na usvajanje određenih predloga u okviru univerziteta, kao i mogućnosti uspostavljanja saveza na toj osnovi, čak i kada sami sagovornici i sagovornice ne posežu za njima.

Kada je reč o rodnim razlikama koje smo identifikovale u strategijama sklapanja saveza, analiza je pokazala da se žene snažno zalažu za temeljne pripreme svojih predloga, pre nego što pokrenu proces njihovog razmatranja na širem, naročito institucionalnom nivou. U skladu sa uvodnim pominjanjem rodno uslovljenih faktora zbog kojih izostaje jednako priznanje žena u odnosu na muškarce u poslovnoj sferi, naše sagovornice nastoje da razviju ubedljivu argumentaciju kojom će potkrepiti potrebu za željenom promenom.

*Prvo bih komparativno istražila kako je tamo, kako je ovamo i makar i do najsitnije procedure, kako je na drugim fakultetima, kako je na drugim univerzitetima itd. I onda kad bih onako sebe ubedila kroz sve to da je to u redu, onda bih pokušala npr. u nekom manjem krugu možda na katedri čisto da iznesem to kao ideju da vidim kako će ljudi reagovati, kako se njima to sad čini, šta je to. Možda ima nešto što ja nisam videla, da u tom smislu o tome porazgovaramo. Onda bih vratila [...] da to dopunim i onda bih [...] to uobličila u neku formu koja je ona koja se ne može izbeći i zapravo odlučila u kojoj formi to da bude. (Žena, Kragujevac)*

Koraci u temeljnoj pripremi koju ističe naša sagovornica obuhvataju: mapiranje stanja stvari, prepreka i povoljnih okolnosti, kao i različitih primera iz prakse na osnovu kojih se može ojačati argumentacija ili bar dobiti potvrda da je ideja dobro razvijena. Nakon toga sledi pridobijanje podrške, a zatim finalno uobličavanje ideje i priprema za njeno formalno predstavljanje.

*Porazgovarate sa pravnikom da li nešto može ili ne može. Dakle, pripremiti se temeljno i sa te pravne strane. I prosto finansijski, ako zahteva finansijska sredstva neka promena da li je to moguće uopšte, da li mi možemo, da li smemo, da li imamo sredstava, da li možemo da ih obezbedimo spolja. Ja verujem u temeljno planiranje, u dobre pripreme, jer kad se stvari dobro pripreme i dobro isplaniraju onda verujem da su promene moguće. (Žena, Novi Sad)*

Temeljna priprema može obuhvatati i konsultacije sa pravnom službom, te finansijsku procenu mogućnosti njene realizacije. Razloge zbog kojih se žene više trude nego njihove muške kolege, koji svoje ideje ne dovode u pitanje na dati način, pronalazimo u razvijenijoj *agonalnoj motivaciji muškaraca* (Krais, 2002; Bagilhole & Goode, 2001), koja im omogućuje da se samopromovišu i više prihvataju izazove za dokazivanje nego žene. Rečima jedne od sagovornica u našem istraživanju:

*Najveći izazov za muškarce je da gledaju sebe kao nekog ko nije najpametniji na svetu, nego da u stvari ima ljudi koji su isto puno toga uradili. Treba malo obično da spuste loptu i da ne nastupaju onako kao bogovi u svemu tome. A da žene imaju obrnut problem odnosno da one ne treba da misle za sebe da su glupave i da ništa ne umeju, nego da u stvari treba obrnuto, da malo im se pojača samopouzdanje. [...] Žene uglavnom neće da uđu uopšte u problem koji im deluje teško zato što u startu misle da neće umeti, a sa druge strane muškarci neće da ga izuče kako treba, jer misle da oni to već sve znaju tako da je to najčešća razlika između klinaca na doktoratu kada su devojčice i dečaci u pitanju. (Žena, Novi Sad)*

Pored dobre pripreme i spremnosti, nekolicina sagovornica je isticala i važnost strpljenja i upornosti da bi se ideje realizovale, što je narativ koji nije uočen kod sagovornika. Žene koje su dospеле na rukovodeće pozicije se, evidentno, ne

obeshrabruju lako i nastoje da tehnikom „tiha voda breg roni“ u perspektivi izguraju promene u koje veruju. Ovakva strategija, koja izostaje kod intervjuisanih muškaraca, razvijena je kao odgovor na smanjenu ozbiljnost kojom se pristupa ženama u visokom obrazovanju, čak i kada su dostigle najviše pozicije:

*Sve što hoću samo uporno, više puta, mislim da upornost čini svoje, čak i dosađivanje prosto rečeno. Prvi put kad iznesete neku ideju, to možda izazove apsolutno nerazumevanje, nezainteresovanost. Međutim, ako ste vi uporni u ponavljanju nečega, htelo ne htelo ljudima nekad ostane u uvu i na kraju može i da uspe. (Žena, Niš)*

### **Mogućnosti poboljšanja pozicije žena u sistemu visokog obrazovanja i lični angažman**

U ovom istraživanju smo ispitivale i percepciju sagovornika i sagovornica o rodno uslovljenim teškoćama u razvoju karijere, o mogućnostima promene pozicije žena u visokom obrazovanju, te neophodnim resursima za datu akciju. Analizom smo utvrdile da opstajanje patrijarhalne matrice predstavlja glavnu barijeru u svim navedenim pitanjima. Nekoliko žena je čak svedočilo i o seksističkom ponašanju kolega, odnosno o intelektualnom omalovažavanju žena u akademiji.

*Oni u šali kažu da su muškarci sposobniji, pametniji, da bolje rukovode itd... Tako da mislim da će pre izaći u susret takvi muškarci muškarcima nego ženama i očekuje se jednostavno da muškarci budu ti koji će da vode nešto. (Žena, Beograd)*

Sagovornica uviđa da muški savezi funkcionišu po principu međusobnog podržavanja, te sumnja i da su bazirani na seksističkim stavovima. Takve prakse, prema mišljenju sagovornice, onemogućavaju ženama pristup rukovodećim funkcijama.

*Moje kolege su sve jako dobre, ali recimo taj, verovatno je to u društvu prisutno... Smatraju nas jednakim, ali kada dođe do recimo nekakve rasprave na onim većima, rasprava ide tako što se muški profesori međusobno tituliraju, time daju ton zvaničnosti, znači govore „profesor taj, profesor taj“, i vrlo često u tome najljubavnije kažu i „Ana“17, u smislu kao da sam navijačica! (Žena, Novi Sad)*

---

**17** Ime promenjeno radi poštovanja anonimnosti sagovornice.

Sagovornica iz Novog Sada naglašava važnost upotrebe jezika u održavanju simboličke moći muškaraca (Burdje, 2001), kao i mehanizama kojima se na simboličkoj ravni vrši reprodukcija neravnopravnosti muškaraca i žena u sistemu visokog obrazovanja.

Otpor ka promenama koje bi ženama dale više fleksibilnosti, pa samim tim i mogućnosti da svoje sposobnosti razvijaju podjednako kao i muškarci, ima duboke korene u društvu i nekolicina sagovornika i sagovornica ih veoma dobro identifikuje. Premda se priželjkuje promena patrijarhalnog modela, sagovornice i sagovornici smatraju da je to mukotrpan, neizvestan i izuzetno spor proces bez kojeg se teško može očekivati korenito drugačije stanje na univerzitetima.

*U našem društvu [...] ne znam da li se pozitivno gleda na frajerke i da li se pozitivno gleda na dobre dečake ili oni postaju nerds, odnosno postaju neki šmokljani, a devojčice koje su frajerke postaju neke grubijanke. Pa, u stvari, kao što vidite u načinima na koji sam vam ja to izgovorila, odmah je jasno kako naše društvo toleriše i gleda na dobar format žene i dobar format muškarca, te odatle proizilaze i svi ostali problemi." (Žena, Beograd)*

Sagovornica iz Beograda ističe normative koji determinišu svakodnevni život žena i muškaraca od najranijeg uzrasta, a koji se kontrolišu preko nazora javnog morala koji podržava isključivo „dobar format žene i dobar format muškarca“.

*Čak mislim ne samo u ovom društvu, mislim da još uvek u čitavoj toj civilizaciji kojoj mi pripadamo postoji ta slika o poziciji muškarca i žene u društvu i u porodici. I još uvek je žena ta koja mora mnogo više da vodi računa o usklađivanju porodičnog i profesionalnog nego muškarac. (Žena, Niš)*

Sagovornica iz Niša problem vidi u patrijarhalnoj kulturi koja prožima ne samo naše društvo, već čitavu civilizaciju, te je zbog toga i posebno teško boriti se protiv njenih negativnih tekovina.

O muškoj kulturi na univerzitetu i maskulinizovanom rukovodstvu o kojem je ranije bilo reči svedoči desetak sagovornica. Većina ipak smatra da njihov rod nije imao uticaja na karijerno napredovanje u užem smislu, sem što su morale da se



izbore sa *privatnim* problemom raspodele obaveza između profesionalne i porodične sfere. Ipak, zabeleženi su neki interesantni uvidi koji otkrivaju duboku ukorenjenost patrijarhalne kulture na univerzitetu koja funkcioniše po principu čuvanja kapija muškaraca za druge muškarce:

*Podrazumeva se da muškarci budu glavni makar i grešili. (Žena, Novi Pazar)*

*Pa, koliko imate žena rektora, a koliko ste imali muškaraca rektora? Mi imamo tek sad drugu ženu rektora. Žena dekana koliko je? Da l' ste imali dekana ženu, dekana elektrotehničkog ili mašinskog fakulteta, političkih nauka, organizacionih nauka? Ali, da, imaćete dekana na Filološkom fakultetu, imaćete na Učiteljskom... (Žena, Kragujevac)*

Muška kultura predstavlja plodno polje i za jednu od retko identifikovanih prepreka u karijernom razvoju, kao što je seksualno uznemiravanje i nasilje, a značajno je da ju je istaklo nekoliko muškaraca i svega dve žene iz našeg uzorka:

*Vrlo često čujem od koleginica da imaju problema sa kolegama, u smislu zloupotrebe položaja, dakle uslovljavanja. [...] Ne jedanput su mi se obraćale koleginice sa tom vrstom problema. Tako da sasvim jasno uočavam da je to bio problem za mnoge od njih, dakle da ih je to u nekom momentu sprečavalo, usporavalo u napredovanju itd. (Muškarac, Niš)*

*Pa, imala sam problem sa profesorom sa moje katedre, nažalost, koji je tako malo napadao. Bila sam mlada i to mi je baš bilo onako problematično. Posle sam saznala da nisam samo ja. (Žena, Beograd)*

Iako je reč o svega nekoliko svedočanstava kojima je u našem istraživanju otkriveno iskustvo seksualnog zlostavljanja žena na radnom mestu, i sagovornik iz Niša, kao i sagovornica iz Beograda, svedoče da je reč bila o većem broju ljudi sa istim iskustvom u okviru datih fakulteta. Reklo bi se da je i ovde siva brojka preživelih seksualnog zlostavljanja viša od procenjenog broja. Takođe, uočljivo je izvesno umanjivanje značaja – „tako malo napadao“, kao i izbegavanje da se pojava imenuje pravim imenom, već se govori o zloupotrebi položaja, uslovljavanju i napadanju, umesto o seksualnom uznemiravanju i ucenjivanju.

Na kraju, kao bitan negativni faktor koji je u potpunosti određen opštim stanjem nauke u Srbiji, isticana je i neizvesnost koja pogađa naučne radnike i radnice, a posebno one koji su na početku akademskih karijera. Privremeni ugovori i izostanak jasne strategije u nauci ne dozvoljava da se i oni malobrojni postojeći mehanizmi podrške ženama prilikom zasnivanja porodice, kao što je porodijsko odsustvo, neometano realizuju:

*Mladi istraživači koji su po projektima njima je problem da odu, da koriste zakonska prava, jer je pitanje ako se završi projektni ciklus i dođe novi gde su oni. [...] Ona, žena, ne može da se potpuno isključi i da zna da se vraća na neko mesto, zato što to njeno mesto možda više ne postoji ukoliko ona ne ostane aktivna. (Žena, Beograd)*

Sagovornice i sagovornici su bili pitani o načinima na koje lično mogu pružiti podršku mladim ženama na početku njihovog karijernog razvoja u nauci i visokom obrazovanju. Odgovori na ovo pitanje ukazuju na eventualno postojanje ženske mobilizacije kao odgovora na mušku mobilizaciju „čuvara kapija“. U odnosu na mušku kulturu koja je duboko ukorenjena u društvene prakse, ženska mobilizacija predstavlja intencionalno i strateški vođeno umrežavanje koje bi trebalo da smanji negativne efekte muške kulture po žene (Van den Brink, Benschop, 2014; Martin, 2001). Međutim, rezultati ovog istraživanja ukazuju na izostanak ženske mobilizacije na državnim univerzitetima u Srbiji. Deklarativno, svi bez izuzetka prednost daju kvalitetnijem kandidatu ili kandidatkinji ukoliko je reč o situaciji izbora na konkursu. Pri tome, i žene i muškarci smatraju da je ovakvo ponašanje ispravno i u skladu sa principima jednakosti i meritokratije, za koju smatraju da je duboko usađena u akademski sistem, kako smo već istakle u prethodnim segmentima analize. Ističemo da je ovo situacija na deklarativnom nivou, jer su sagovornici retko govorili o nepotizmu i borbama moći različitih klika na univerzitetu koji često upravo ostavljaju van sistema najkvalitetnije kandidate na uštrb onih koji su podobni (Pudar Draško, Krstić, Radovanović, 2015).

Kada je reč o ličnom angažmanu, muškarci i većina žena smatraju da najviše što mogu da učine jeste da pomognu savetom. Ova pomoć *nije* rodno diskriminatorska, već je uslovljena kontekstom i konkretnim stanjem i osobinama mlade osobe na početku akademske karijere. Samo nekoliko sagovornica je pomenulo svoje mikro aktivnosti koje su usmerene konkretno na mlade žene, a svode se na javnu i privatnu podršku, empatiju i emocionalni rad koji ulažu:

*Ja se trudim da svim svojim mlađim koleginicama sve što je, svako svoje iskustvo, svaku prepreku pokušam nekako da im demistifikujem ako sam je već prošla, da objasnim kako je najlakše preko nje preći i najsvrshodnije. (Žena, Novi Sad)*

Sagovornica iz Novog Sada smatra da je prenošenje iskustva značajan element podrške, budući da prenošenje informacija olakšava mladim koleginicama prolazak kroz različite situacije koje im mogu biti nepoznate i stoga im se učiniti znatno komplikovanim nego što su to zaista.

*Time što im neću umetati klipove u točkove, ja mislim da je to važno, ne opstruirati za početak, to je već vid podrške, da ne opstruirate nikoga. (Žena, Novi Sad)*

Druga sagovornica iz Novog Sada smatra afirmativnom akcijom i sam izostanak neprijateljskog ili nepodržavajućeg odnosa prema koleginicama. Čini se da su stoga važni retki primeri mikro aktivnosti koje demonstriraju žensku moć delanja, jer pre svega imaju dugoročne posledice na makro nivou institucije, kao i njene unutrašnje organizacije (Feldman & Orlikowski, 2011).

*Javno nekako izrazim tu podršku, npr. ako je studentkinja u drugom stanju, baš javno izrazim podršku u njenom stanju i želi da studira... [...] Doduše, one i dolaze češće na konsultacije, pa onda nekako prokulja to iz njih, pa onda ispadne, nekako se zaplaču, pa tako potrudim se da tu budem vrlo vrlo osetljiva, vrlo onako da to podržim. (Žena, Kragujevac)*

Treća sagovornica ističe emocionalni rad koji žene, po pravilu, obavljaju i u privatnom, a kako se pokazuje i u poslovnom domenu. Dodatno, ona ukazuje na važan mehanizam promovisanja rodne ravnopravnosti – kroz javnu podršku onim ženama koje se trude da pomire porodicu i obrazovanje kao stepenicu ka poslovnom angžmanu.

Dodatno, nekolicina sagovornika i sagovornica je istakla fleksibilnost organizacije posla, odnosno „izlaženje u susret“ majkama sa decom izvan formalnih mogućnosti koje sistem dopušta. Reč je o njihovom izostanku sa radnog mesta koje se nadomešta u dogovoru sa drugim koleginicama i kolegama u okviru kolektiva. Ovakve neformalne prakse se smatraju pozitivnim, ali se ne ističe

potreba za njihovom normativizacijom, mada je nekoliko žena istaklo da smatra kreiranje datih praksi sopstvenom zaslugom kao rukovodioca, dajući komentar da „kod muškarca sigurno ne bi dobili tu prednost“ (Žena, Kragujevac).

## **Zaključak**

Analiza narativa muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama na državnim univerzitetima u Srbiji pre svega je ukazala na opstajanje patrijarhalnih vrednosti u društvu Srbije i to kao barijeri koja i direktno i indirektno utiče na akademsku karijeru žena, preko neravnopravnosti u domaćinstvu i porodici, a zatim i u profesionalnoj sferi. Iako su subjekti našeg istraživanja listom saglasni sa stavom da su naučne radnice sa decom u posebno teškoj poziciji, samo nekolicina predlaže akcije koje bi bile usmerene ka njihovoj afirmaciji. Ostali, pak, svoju pasivnost spram ovog pitanja pravdaju meritokratskim načelima toliko dalekim od društva u kojem su rodne hijerarhije i dalje modelujući kriterijum odnosa u sistemu visokog obrazovanja.

Uz to, ni sagovornici ni sagovornice ne prepoznaju institucionalizovane mehanizme podrške ženama koji bi bili specifični za određeni univerzitet, te se najčešće služe neformalnim odnosima i pregovorima zarad ostvarenja sopstvenih ciljeva. Saveze koje muškarci sklapaju neformalnim kanalima najčešće karakteriše međusobno protežiranje, te se tako dodatno onemogućava vertikalna pokretljivost žena u sistemu visokog obrazovanja. Savezi žena su retki, kao i direktna podrška koleginicama, a paradoksalno se podrškom smatra i sam izostanak opstrukcija koleginica na početku naučne karijere.

Subjekti našeg istraživanja stalno ističu nepatvorenosti akademske zajednice kada je reč o rodnoj ravnopravnosti, odnosno stav prema kojem se akademska zajednica čini mestom koje funkcioniše drugačije od negativnih statistika o ženama u drugim sferama društva. Upravo izostanak kritičke procene uslova rada u akademiji doprinosi nerazrešavanju pitanja nemoći žena u akademiji, kao i nevidljivosti njihovih iskustava i naučnih doprinosa.

## LITERATURA

- Bagilhole, B, i Goode, J. (2001), „The Contradiction of the Myth of Individual Merit, and the Reality of a Patriarchal Support System in Academic Careers“, *The European Journal of Women's Studies* Vol. 8. Br. 2, str. 161-180.
- Bahovec, E. (2009), „Znanost, rod i glupost“, u J. Babić-Avdispahić, J. Bakšić-Muftić, U. Vlaisavljević (ur.), *Rod i nauka: zbornik radova sa Konferencije, Sarajevo, 4. i 5. septembra 2008. godine*, Sarajevo: Centar za interdisciplinarnе postdiplomske studije, str. 75-91.
- Blagojević, M. (2009), „Naučna izvrsnost na poluperiferiji: Hijerarhije, isključivanje i moguća feministička strategija za proizvodnju znanja“, u J. Babić-Avdispahić, J. Bakšić-Muftić, U. Vlaisavljević (ur.), *Rod i nauka: zbornik radova sa Konferencije, Sarajevo, 4. i 5. septembra 2008. godine*, Sarajevo: Centar za interdisciplinarnе postdiplomske studije, str. 19-39.
- Burdje, P. (2001), *Vladavina muškaraca*, Podgorica: CID.
- Ćeriman, J, Fiket, I, Rácz, K. (ur.) (2018), *Između patrijarhata i prekarizata: Usklađivanje porodičnih i profesionalnih obaveza akademskih radnica*, Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju Univerziteta u Beogradu: Centar za etiku, pravo i primenjenu filozofiju.
- Ćeriman, J, Pavić Zentner, V. (2015), „Rod i siromaštvo: Pristup žena i devojčica socijalnim uslugama u ruralnim područjima Srbije“, *Sociološki godišnjak*, br. 10, str. 377–392.
- Dorgović, M, Panić, A, Popović, U. (autori tekstova i urednici kataloga) (2010), *Ženska strana: Muzej 25. maj, Beograd = Women's Corner: Museum 25th May, Belgrade: 15. 05. – 01. 08. 2010*, Beograd: Muzej savremene umetnosti: Muzej istorije Jugoslavije.
- Eagly, H. A, Karau, J. S. (2002), „Role congruity theory of prejudice toward female leaders“, *Psychological Review*, Vol. 109, Br. 3, str. 573–598.
- Feldman, S. M, Orlikowski, J. W. (2011), „Theorizing practice and practicing theory“, *Organization Science*, Br. 22, str. 1240-53.
- Ignjatović Džamonja, T, Popović, D, Duhaček, G. (2010), „Rodna osetljivost u akademskom prostoru: Istraživanje stavova prema rodnoj ravnopravnosti na Univerzitetu u Beogradu“, *Godišnjak Fakulteta političkih nauka, V deo: Istraživanja*, str. 455-477. Preuzeto sa: <http://probni.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2011/01/24-Tamara-D%C5%BEamonja-Ignjatovi%C4%87Dragana-Popovi%C4%87Gordana-Da%C5%A1a-Duha%C4%8Dek-Rodna-osetljivost-u-akademskom-prostoru-istra%C5%BEivanje-stavova-prema-rodnoj-ravnopravnosti.pdf>
- Krais, B. (2002), „Academia as a Profession and the Hierarchy of the Sexes: Paths out of Research in German Universities“, *Higher Education Quarterly* Vol. 56. Br. 4, str. 407–418.

- Martin, Y. P. (2001), „'Mobilizing masculinities'": women's experiences of men at work", *Organization*, Br. 8, str. 587-618.
- Mengel, F. (2015), *Gender differences in networking* (internet) dostupno na: [https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db\\_name=EAESEM2016&paper\\_id=1771](https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=EAESEM2016&paper_id=1771) (pristupljeno 25. avgusta 2018.)
- Morley, L. (2013), „The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education", *Gender and Education*, Vol. 25, Br. 1, str. 116-131.
- Pizan de, K. (1999), *Grad žena* [Suzana Pavlov (prevod)]. Beograd: Feministička 94.
- Popović, D. (2012), *Žene u nauci – Od Arhimeda do Ajnštajna*, Beograd: Službeni glasnik.
- Pudar Draško, G, Krstić, N, Radovanović, B. (2015), *Studiranje u inostranstvu i povratak u Srbiju*, Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Republički zavod za statistiku (2017), *Žene i muškarci u Republici Srbiji*, Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Van den Brink, M, Benschop, Y. (2014), „Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment", *Journal of Management Studies*, Vol. 51. Br. 3, str. 460-492.
- Šadl, Z. (2009), „'We Women Are No Good at It': Networking in Academia", *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, Vol. 45, Br. 6. Str. 1239–1263.

Jelena Čeriman, Balša Delibašić

## UMESTO ZAKLJUČKA

Zbornik *Univerziteti između meritokratije i patrijarhata: žene i moć delanja* ima za cilj da pruži odgovore na nekoliko značajnih pitanja u vezi sa položajem žena u visokom obrazovanju. Kao što je ukazano u uvodnom tekstu zbornika, namera nam je bila da istražimo da li među akterkama, ali i akterima studije, postoji feminističko liderstvo i potencijal za promene zatečenog stanja. Zaključak bi u najkraćem mogao da glasi – ne postoji. Time se zapravo ističe važnost promišljanja pitanja angažmana žena za druge žene, kao i značaja rada na mobilizaciji žena, pre svega onih na rukovodećim položajima, radi podsticanja feminističkih principa u sistemu visokog obrazovanja. Ova studija je realizovana s namerom da postavi osnovu u tom pravcu, kao i da ponudi preporuke koje dugoročno mogu predstavljati podršku ženama u solidarnim akcijama spram patrijarhata u akademiji.

Jedan od prvih nalaza ove studije upravo ukazuje na visok rodni disbalans u broju žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u sistemu visokog obrazovanja. U tome posebno prednjači Univerzitet u Novom Pazaru, na kojem sedam muškaraca drži 17 rukovodećih funkcija (jedan muškarac je na četiri rukovodeće pozicije, jedan na tri, a pet na po dve rukovodeće pozicije). Ukupan broj žena na rukovodećim pozicijama skoro četiri puta je niži od broja muškaraca na ovom Univerzitetu, a samo dve žene obavljaju više od jedne rukovodeće funkcije (dve žene se nalaze na po dve rukovodeće funkcije).

Važno je ovde istaći da je i analiza normativnog okvira koji se odnosi na oblast akademskog rada (strategije i prateći akcioni planovi, zakoni i normativni akti univerziteta iz našeg uzorka) ukazala na izostanak poimanja značaja rodne ravnopravnosti. Normativni okvir ne uzima u obzir problematičnost rodni nejednakosti, rodno uslovljenih karijera akademskih radnika i radnica i njihovih nejednakih uslova rada, o kojima govori većina empirijskih istraživanja u Srbiji, te se time zapravo otvara dodatni prostor za kreiranje rodni nejednakosti unutar sistema visokog obrazovanja.

Podaci koje smo dobili u intervjuima pokazuju da ni žene, a ni muškarci na rukovodećim pozicijama, ne uviđaju da je akademska zajednica obeležena rodnom podelama. Većina sagovornika i sagovornica čak smatra da je akademski sektor meritokratski i imun na diskriminaciju. Ističemo da je ovo situacija na deklarativnom nivou, jer su subjekti istraživanja retko govorili o nepotizmu i borbama moći različitih klika na univerzitetu, koji često ostavljaju van sistema upravo najkvalitetnije kandidate i kandidatkinje na uštrb onih koji su viđeni kao „podobni“. Uz to, ni sagovornici, a ni sagovornice, ne prepoznaju institucionalizovane mehanizme podrške ženama, te se najčešće služe neformalnim odnosima i pregovorima zarad ostvarenja sopstvenih ciljeva.

Ispitujući barijere sa kojima se akademske radnice suočavaju na državnim univerzitetima u Srbiji, uvideli smo da, i pored insistiranja na meritokratiji, postoje duboko ukorenjene neformalne prakse i mreže, koje su često rodno određene. Uočili smo tendenciju žena ka horizontalnoj solidarnosti, dok su muškarci više okrenuti međusobnom protežiranju i dobijanju podrške od osoba na višim akademskim pozicijama. Savezi žena su retki, a solidarnost kod žena pre predstavlja privatne međusobne odnose u kojima hijerarhija ne igra tako bitnu ulogu, dok muškarci više pokazuju svest o odnosima moći i koriste svoju umreženost za unapređenje sopstvene karijere i institucije kojom rukovode. Iako žene, prema sopstvenim navodima, ulažu dodatni napor da dokažu da imaju veštine i sposobnosti za obavljanje rukovodeće funkcije, u njihovim stavovima i dalje opstaje vera u meritokratske principe. Atmosferu u visokom obrazovanju stoga karakteriše odsustvo ženske mobilizacije, koja bi možda mogla biti protivteža dominantno zastupljenoj muškoj kulturi.

Od žena na rukovodećim položajima, više nego od muškaraca, očekuje se da se bave administrativnim i organizacionim poslovima, kao i da vode brigu o kolektivu i instituciji. Osobine koje se očekuju od muškaraca na rukovodećim pozicijama su borbenost, kompetitivnost i spremnost na konfrontaciju, dok su očekivanja od naučnica na rukovodećim pozicijama da budu organizatorke, „navijačice“ i da „peglažu“ konflikte između sukobljenih strana u kolektivu. Žene naglašavaju da ulažu dodatni trud kako bi pokazale da poseduju i „maskuline veštine“ i da su sposobne da obavljaju rukovodeću funkciju. Slično svojim kolegama, akademske radnice retko kritički promišljaju sistem koji je postavljen tako da su pravila igre povoljnija za muškarce, dok se od žena očekuje da se tom modelu prilagode.



Najveće razlike između muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama u akademiji vidljive su kroz „pomirenje“ porodičnog i profesionalnog života. Žena je glavni pregalac u domaćinstvu, a privatna sfera predstavlja područje neravnopravnosti u podeli rada i odgovornosti između partnera. Karijerni uspeh žena nije praćen emancipacijom unutar privatnog domena, te data situacija stavlja naše sagovornice u poziciju dvostruke opterećenosti. Naučnice tako igraju ulogu „super-žene“, sposobne da „bije bitku na dva fronta“.

Pojedine sagovornice uopšte ne ističu potrebu za promenom date situacije, a druge, čak i kada se kritički odnose prema sopstvenoj poziciji – naglašavaju da ne vide mogućnost promene. Takvoj situaciji pogoduje i ukupna atmosfera na fakultetu, koja podržava sistem vrednosti koji će pre simbolički, negoli praktično, tretirati pitanja i teškoće majčinstva, budući da je većinski stav da žene treba da nađu rešenje za svoje ambicije najpre kroz dobru organizaciju obaveza, jer *„nije to nemoguće“*, samo je pitanje *„da li imate dovoljno volje, energije da izgurate sve paralelno“* (sagovornica iz Beograda).

# KAKO UNAPREDITI POZICIJU ŽENA U SISTEMU VISOKOG OBRAZOVANJA?

Na osnovu iznetih nalaza, zaključujemo da su ključni problemi žena na univerzitetima, kao predstavnica najviše obrazovane populacije u Srbiji:

1. Odsustvo odgovarajuće ravnoteže između obaveza koje pred žene stavlja rođenje deteta u poređenju sa muškarcima – roditeljstvo neminovno otežava profesionalno i karijerno napredovanje žena usled perzistentnosti patrijarhalne kulture koja nameće očekivanja da žena bude ključni roditelj i nosilac poslova unutar domaćinstva.
2. Odsustvo specifikovanih mera podrške roditeljima, prvenstveno majkama, radi olakšanja perioda (najpre) ranog roditeljstva, tako da on ne utiče nepovoljno po njihovu karijeru, te da stimuliše učesće oba roditelja u obavezama oko dece.
3. Način na koji se raspodeljuju poslovi u domaćinstvu prenosi se na organizaciju rada unutar poslovne sfere. Žene na univerzitetu češće rade organizacione, administrativne i druge tehničke poslove koji nisu dovoljno vidljivi, niti prepoznati kao radno opterećenje.
4. Sistem visokog obrazovanja funkcioniše po principu sklapanja neformalnih saveza radi protežiranja poslovnih ideja. Dati savezi su u direktnoj vezi sa rodnom dimenzijom, jer se njima „čuvaju kapije“ za ulazak žena na visoke pozicije. Reč je o menadžerskoj kulturi koja podržava muškarce, a ne žene, u karijernom napredovanju.

Na osnovu svega iznetog, smatramo da je neophodno predvideti mere koje bi suštinski pomogle razgradnju patrijarhalne matrice u okviru univerziteta i efikasno balansiranje između željenog roditeljstva i isto tako željenog karijernog napredovanja visokoobrazovanih žena. U tom pravcu, predlažemo:

1. Omogućavanje da se „nevidljivi“ poslovi, koje često obavljaju visokoobrazovane žene, u radnom kolektivu prepoznaju i valorizuju kroz novčanu nadoknadu i vrednovanje u karijernom napredovanju. Evidencija o broju sati provedenih na ovim poslovima može unaprediti njihovu vidljivost i omogućiti pravedniju raspodelu takvih obaveza između žena i muškaraca u kolektivu.
2. Uspostavljanje profesionalnog ombudsmana za rodnu ravnopravnost na fakultetima i institutima, koji bi bio dostupan i studentskoj i nastavno-naučnoj populaciji. Ombudsman bi trebalo da nadzire poštovanje principa rodne ravnopravnosti u izvođenju nastave, u izbornim procesima i strateškim planovima fakulteta i instituta. Uz to, ombudsman bi trebalo da predstavlja prvu tačku zaštite u slučajevima seksualnog uznemiravanja. Delatnost ombudsmana bi obuhvatala i održavanje obaveznih radionica za zaposlene, kroz koje bi se razrađivali principi rodne ravnopravnosti.
3. Uvođenje Licence „podržavajuće za porodične obaveze“ u univerzitetske jedinice, odnosno fakultete i institute. Licenca je već definisana Strategijom za podsticanje rađanja. Da bi zaživela na pravi način, licencu moraju da prate konkretne pozitivne (po iskustvima iz inostranstva, poreske) mere, kako bi poslodavcima bilo u interesu da je dobiju. Ovakve mere su neophodne dok se ne promeni poslovna klima nepovoljna za roditeljstvo. Ova licenca treba da bude prepoznatljiv način za promociju vrednosti usklađenog roditeljstva kroz aktivnosti poslodavaca na:
  - 3.1. Značajnijem korišćenju zakonski predviđenih olakšica vezanih za radni angažman majki (lakše odsustvo, fleksibilno radno vreme, manje opterećenje radnim obavezama).
  - 3.2. Kreiranju uslova za lakšu negu deteta uz rad, putem otvaranja jaslica i obdaništa u okviru fakulteta.
  - 3.3. Značajnijem korišćenju odsustva za negu deteta od strane očeva.
  - 3.4. Omogućavanju bonus poena prilikom ocenjivanja učinka za majke, kako bi se olakšalo njihovo napredovanje i ostvarivanje prava i obaveza, na primer uzimanjem u obzir i formalnim vrednovanjem vremena koje su majke provele na trudničkom tj. porodiljskom odsustvu.
4. Uvođenje produženog odsustva za negu deteta u trajanju od 12 meseci ukoliko barem 3 meseca koristi i drugi roditelj, odnosno otac. Nakon isteka obaveznog porodiljskog bolovanja, što je po pravilu dva meseca nakon porođaja, nastavlja se odsustvo za negu deteta koje traje 9 meseci, odnosno do ukupnih 12 meseci od momenta otvaranja porodiljskog odsustva.

Potrebno je uvesti pozitivne mere kojima bi se podstaklo uključivanje oca u odgajanje deteta, te su dodatna 3 meseca za oca o trošku države poželjna mera za promenu odnosa ka roditeljstvu kod muškaraca. Dakle, omogućiti produžetak odsustva za negu deteta na još 3 meseca, ukoliko to odsustvo koristi otac.

5. Kako bi se uklonila stigma sa žena u okviru patrijarhalno obojene kulture, neophodno je omogućavanje šire podrške radi olakšavanja psihološke cene roditeljstva za karijerno usmerene žene. Pri planiranju i podržavanju svih inicijativa koje u fokusu imaju roditeljstvo (info sesije i obuke), neophodno je o ovoj životnoj ulozi govoriti uključujući perspektivu i obaveze i očeva i majki. Takođe, istraživanje je pokazalo da bi pri fakultetima i institutima bilo korisno osnovati psihološke službe, poput onih u školama.

# PRILOG 1. REGRUTACIONI UPITNIK

<b>Regrutacioni upitnik</b> <b>IFDT</b> <b>2018</b>		
<p>Dobar dan, ja sam _____ (ime i prezime), i zovem Vas u ime Univerziteta u Beogradu, Instituta za filozofiju i društvenu teoriju, koji sprovodi ovo istraživanje. Tema istraživanja je stanje nauke i visokog obrazovanja u Srbiji, kao i uslovi za razvoj karijera naučnih radnika. Želeli bismo da čujemo Vaše mišljenje o ovoj temi.</p> <p>Intervju će biti anoniman, Vaše lične podatke ne delimo ni sa kim, a Vaši odgovori će se koristiti isključivo u naučne svrhe. Vaši odgovori će doprineti boljem razumevanju ove teme budući da ste uspešni naučni radnik. Da li mogu da Vam postavim nekoliko pitanja pre samog intervjuja? Hvala Vam na saradnji.</p>		
V1. Pol ( <b>MOD: označite</b> )	1. Ž	2. M
V2. Godina rođenja ( <b>MOD: upišite u kolonu pored</b> )		
V3. Radno mesto u okviru Univerziteta ( <b>MOD: navesti u koloni pored koji Univerzitet je u pitanju, ustanovu u okviru Univerziteta i radnu poziciju sagovornika/ce</b> )		
V4. Da li obavljate i neku rukovodeću funkciju u okviru ove ustanove ( <b>MOD: direktor ustanove, vođa projekta ili potprojekta, šef katedre, dekan itd.</b> )	1. DA, KOJU? _____	NE ( <b>MOD: Zahvalite se i završite razgovor</b> )

V5. Da li ste obavljali ili sada obavljate neku rukovodeću javnu funkciju na lokalnom ili državnom nivou? ( <b>MOD: predsednik opštine, poverenik itd.</b> )	1. DA, KOJU? _____ <b>(MOD: Zahvali se i završi razgovor)</b>	2. NE
V6. Godine rada na Univerzitetu <b>(MOD: upisati u koloni pored)</b>		
V7. Bračno stanje	Udata/Oženjen	1
	U partnerskoj zajednici (Živi s partnerom/kom)	2
	Razveden/a ili Rastavljen/a	3
	Udovac/ica	4
	Neudata/Neoženjen	5
V8. Imate li dece?	Ne	1
	Jedno dete	2
	Dvoje dece ili više, Koliko? <b>(MOD: dopišite na liniji)</b> _____	3

V9. Pol i starost dece (MOD: <b>popunite tabelu o deci</b> )	Prvorođeno	V9.1 Pol	V9.2 Koliko godina ima vaše dete?
	Starije/ najstarije dete (stariji bliznac)	Žensko__1	
		Muško__2	
	Drugo dete	Žensko__1	
		Muško__2	
	Treće dete	Žensko__1	
		Muško__2	
	Četvrto dete	Žensko__1	
		Muško__2	

<p>V10. S kim sve živite u domaćinstvu? U kakvom ste srodstvu sa tom osobom? Koji je Vaš radni status, a koji Vaših članova domaćinstva? Koji je Vaš stepen obrazovanja?</p> <p><b>(MOD: Postavljajte jedno po jedno pitanje. Upišite M ili Ž kod svakog člana/članice domaćinstva u zavisnosti od pola osobe. Srodstvo upisujte na odgovarajućim mestima! Ako sagovornik/ca ima supruga/suprugu, to upisujete na mestu 2, babu/dedu na mestu 6 ne na nekom drugom broju!)</b></p>	V10.1 Srodstvo	V10.2 Radni status	V10.3 Stepen obrazovanja
	1. Sagovornik/ca		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	6.		
	7.		
	8.		
	9. Ko tačno?		
	10.		
	11.		
<p>1=Sagovornik/ca  2=Bračni partner/ka (venčani i nevenčani)  3=Dete sagovornika/ce  4=Dete partnera/ke  5=Roditelji sagovornika/ce  6=Baba/deda sagovornika/ce  7=Brat/sestra sagovornika/ce  8=Snaja/zet sagovornika/ce  9=Ostali odrasli rođaci sagovornika/ce (MOD: ujak, stric, tetka itd.)  10=Ostala deca u srodstvu sa sagovornicom  11=Ostalo (dopisati) (MOD: ovde može da spada rodbina partnera/ke)</p>	<p>1 = Zaposlen/a  2=Poljoprivrednik/ca  3 = Pomažući član/ica domaćinstva  4= Nezaposlen/a – traži posao  5 = Penzioner/ka  6 = Student/kinja  7 = Učenik/ca  8=Domaćica/domaćin (nezaposlen/a, ne traži posao)  9=Nesposoban/na za rad  10 = Na radu u inostranstvu  11 = Na neplaćenom odsustvu  12 = Na plaćenom odsustvu, porodijskom ili trudničkom bolovanju</p>	<p>1 = nezavršena osnovna škola  2 = završena osnovna škola  3 = nezavršena srednja škola  4 = završena srednja škola  5 = nezavršena viša škola/fakultet  6 = završena viša škola/fakultet  7 = započete postdiplomske studije ili specijalizacija  8 = završene postdiplomske studije ili specijalizacija  9 = ostalo (dopisati)</p>	



V11. Etnička pripadnost sagovornika/ce* <b>(MOD: Sagovornik/ca ne moraju da odgovore na ovo pitanje! Ako odgovore, upišite odgovor u koloni pored)</b>	
V 12. Kolika su bila ukupna novčana primanja Vašeg domaćinstva, uključujući i Vaša, u prethodnom mesecu?	
50.000 - 70.000 din.	1
70.001 - 90.000 din.	2
90.001 – 120.000 din.	3
Iznad 120.000 din.	4
Ne želi da odgovori	5
V 13. Ko je vlasnik objekta u kom živite (kuće ili stana)?	
Vlasnik/ca sam objekta u kom živim i objekat nije pod kreditom.	1
Vlasnik/ca sam objekta u kom živim i objekat je pod kreditom.	2
Vlasnik/ca je član/ica domaćinstva i objekat nije pod kreditom.	3
Vlasnik/ca je član/ica domaćinstva i objekat je pod kreditom.	4
Živimo u objektu koji nije u našem vlasništvu i plaćamo zakup.	5
Živimo u objektu koji nije u našem vlasništvu, ali ne plaćamo zakup.	6
Objekat u kom stanujemo je javno vlasništvo (države, opštine, preduzeća...) i plaćamo zakup.	7
Objekat u kom stanujemo je javno vlasništvo (države, opštine, preduzeća...) i ne plaćamo zakup.	8
Ostalo	9

<p>Želeo/la bih da razgovaram sa Vama o visokom obrazovanju u Srbiji i o razvoju karijera naučnih radnika. Procenjeno trajanje intervjua je oko 1,5 sat.</p>			
<p>Da li biste želeli da učestvujete u našem istraživanju?</p>	<p>Da</p>	<p><b>MOD: Upišite lične podatke sagovornika/ce i dogovorite vreme i mesto razgovora</b></p>	
	<p>Ne</p>	<p><b>MOD: Zahvalite se i završite razgovor</b></p>	
<p>Ime i prezime sagovornika/ce</p>			
<p>Kontakt telefon</p>			
<p>Zakazano vreme razgovora</p>	<p>dan</p>	<p>datum</p>	<p>sat</p>
<p>Potpis moderatora/ke i datum popunjavanja upitnika</p>			

Hvala najlepše na pomoći i izdvojenom vremenu. Vidimo se u dogovorenom terminu razgovora.

## PRILOG 2. VODIČ ZA INTERVJUE

(NAPOMENA ZA MODERATORSKU/MODERATORA: Reči u zagradama ne izgovarate naglas, one služe za pojašnjavanje pitanja sagovornicama/ima, ukoliko je pojašnjenje potrebno, ili da Vama budu smernica na šta se odnose pitanja. Ne čitajte sva pitanja u zagradi odjednom, već pažljivo slušajte šta sagovornica/sagovornik govori i **uvek postavljajte jedno po jedno pitanje iz svake grupe pitanja** na koje sagovornik/ca nije već sam/a dao/la odgovor. NE ČITAJTE NAGLAS NASLOVE GRUPE PITANJA)

Dobar dan, ja sam \_\_\_\_\_ (ime i prezime) iz Instituta za filozofiju i društvenu teoriju Univerziteta u Beogradu. Radimo istraživanje o visokom obrazovanju u Srbiji i karijerama uspešnih naučnih radnika. Želeli bismo da čujemo Vaše mišljenje o toj temi.

Cilj istraživanja je da se prikupe podaci o razvoju karijera naučnih radnika i radnica sa državnih univerziteta u Srbiji i da se daju preporuke o mogućnostima poboljšanja sistema visokog obrazovanja. Podaci koji budu dobijeni u ovom istraživanju biće korišćeni isključivo u naučne svrhe. Kako bismo bili u mogućnosti da analiziramo ovaj razgovor, potrebno je da ga snimim diktafonom posle čega pravimo transkript u kojem se podaci anonimizuju, tako da ne sadrži lične podatke ni vaše ni ljudi koje eventualno budete pominjali. Po završetku istraživanja dostavićemo Vam publikaciju u elektronskoj formi.

Planirano trajanje intervjua je oko dva sata, što zavisi od toka samog razgovora. Često će me zanimati da mi detaljnije opišete situaciju koju ste mi pomenuli i postavljajući Vam pitanja za koja će Vam se učiniti da sam Vam ih već postavila/postavio tokom razgovora. Molim Vas da mi odgovorite verodostojno i na takva pitanja kako bismo sledili postavljeni metodološki okvir. U fokusu će biti Vaše lično iskustvo i Vaši stavovi, pa Vas molim da budete što detaljniji.

Sada bih počeo/la sa pitanjima.

### **INFORMACIJE O RADNOJ POZICIJI SAGOVORNICE/SAGOVORNIKA:**

**(CILJ: Cilj je razumeti koliko sagovornik/ca imaju moći i uticaja na datoj poziciji: da li osoba donosi odluke ili samo sprovodi odluke koje su drugi doneli. Da li data osoba u praksi može ne samo da omogući, već i da zaustavi donošenje neke odluke ili obavljanje određenih zadataka. Ukoliko ta osoba donosi odluke na datoj radnoj poziciji, značajno nam je da znamo da li ih donosi sama ili zajedno sa nekim drugim itd. Takođe, interesuje nas da li je sagovornik/ca nastojao/la da oformi savez podrške za datu ideju i koja je bila osnova tog saveza.)**

#### *1.1. Percepcija svoje pozicije*

Opišite mi svoju trenutnu rukovodeću poziciju (šefa projekta/dekana/direktora). Koliko dugo ste na ovoj poziciji?

Koja konkretna ovlašćenja imate? Čime su ona određena?

Postoje li još neki poslovi koje preuzimate na sebe, a da nisu jasno definisani kao vaše ili bilo čije dužnosti? Navedite neke primere?

Koliko Vam otprilike vremena na dnevnom nivou odlazi na posao?

**(MOD: Cilj je da se otkriju detalji o „sitnim“, na primer organizacionim i administrativnim poslovima koji opterećuju vreme ali se za njih ne dobija odgovarajuća nadoknada ili priznanje, kao i potrošnja vremena na ukupne poslovne aktivnosti.)**

Koliko je dolazak na pomenutu rukovodeću poziciju bio izazov za Vas? Zbog čega jeste/nije?

Ko vas je podržavao da dođete na tu poziciju, a ko je bio protiv? Šta su bili razlozi za jedne, a šta za druge? Koliko su oni uticali na druge u kolektivu i na koji način? **(MOD: Ispitati starosnu i polnu strukturu saveznika i protivnika.)**

Kada se osvrnete unazad, šta biste rekli ko Vam je davao najznačajniju podršku za karijerno napredovanje? Na koji način?

Kakvu ste podršku tokom karijere dobijali od žena, a kakvu od muškaraca? Čija vam je podrška bila značajnija i zašto?

Kada biste mogli da se vratite unazad, šta mislite ko bi mogao da vam olakša čitav proces koji ste prošli? Na koji način?

Koje su vaše vrednosti kao rukovodioca, čime se vodite?

**(MOD - pitajte dekane/direktore)** U kojoj meri se vaše vrednosti i način rukovođenja razlikuje u odnosu na Vašeg prethodnik/ca na istoj poziciji?

**(MOD – pitajte šefove projekata)** U kojoj meri se vaše vrednosti i način rukovođenja razlikuje u odnosu na druge rukovodioce projekta na vašoj ili bliskim institucijama?

### *1.2. Struktura kolektiva*

Koliko ima zaposlenih u kolektivu koji Vi vodite **(MOD: otprilike, misli se na projekat ili instituciju koju vode)**?

Ko su Vaši nadređeni i na koji način? Da li ima više muškaraca ili žena, kao i mlađih ili starijih osoba u kolektivu koji vodite?

A kada pogledate rukovodeće pozicije u celoj instituciji, da li je tu više muškaraca ili žena? Ima li mlađih kolega i/ili koleginica koji su na tim pozicijama? Šta Vi mislite zašto je to tako? Šta mislite, da li bi se stvari radile drugačije da ima više mladih ili više žena?

Ko je aktivniji u vašem kolektivu od ostalih? Šta mislite zašto? Da li Vi lično ohrabrujete zaposlene u svom kolektivu da budu aktivniji? Na koji način? Koliko uspevate u tome? **(MOD: ispitati da li postoje rodne podele ovde, da li su muškarci aktivniji, prodorniji i sl.)**

### *1.3. Realna (i subjektivna) moć*

Da li ste pokušali da menjate „nasleđene“ procedure organizacije posla Vašeg kolektiva i na koji način?

Da li ste nalazili načina da premostite postojeće procedure da biste postigli nešto što smatrate značajnim? Na koji način?

Opišite nam koje korake biste preduzeli kada biste želeli da inicirate neke značajnije promene (npr. inovativni kurikulum ili studijsku grupu za koje očekujete otpore [**MOD: prethodni primer navesti zaposlenima na fakultetima**] ili npr. osnivanje nove jedinice u kolektivu ili pokretanje nove projektne teme za koju očekujete otpore [**MOD: za zaposlene na institutima**])? Koga biste konkretno morali da pridobijete i na koji način biste to pokušali?

**(MOD: Cilj je doći do podataka o neformalnim praksama u kolektivu, dakle pokušajte da to ispitajte)**

### *1.4. Stilovi rukovođenja*

Kako biste opisali trenutnu saradnju, uključujući i komunikaciju, koju imate sa svojim kolegama? A sa kolegamicama?

Koliko mladih istraživača formalno mentorišete i kako izgleda Vaš odnos?

Da li postoje mlađi saradnici koji Vas doživljavaju kao mentora, a da formalno niste u tom odnosu?

Da li Vam se češće obraćaju muškarci ili žene iz kolektiva i povodom čega? Zašto je to tako?

Koliko ste zainteresovani i koliko sa zaposlenima u svom kolektivu razgovarate o njihovim privatnim stvarima?

Da li pridajete pažnju dešavanjima u njihovim privatnim životima i pokušavate da na osnovu toga i formulišete zahteve naspram njih (npr. razvod, smrtni slučaj, bolest, obaveze oko dece i sl.)? Na koji način? Dajte nam neki skoriji primer.

Koliko Vam je važna atmosfera solidarnosti unutar kolektiva i zajednički rad za instituciju? Da li je nešto drugo važnije i šta? (**MOD: ako ne pomene, pitati da li daje prednost atmosferi solidarnosti ili efikasnijem završavanju obaveza.**) U čemu se tu Vaš pristup razlikuje od Vašeg prethodnika/ce?

Na koji način vodite računa o karijerama svojih kolega i koleginica sa svoje pozicije? Kako vidite svoju ulogu u tome?

Koliko često i na koji način zaposleni u vašem kolektivu otvoreno kritikuju Vaš rad? Kako na to reagujete? A kakvim kritikama ste izloženi iza Vaših leđa i kako se nosite sa njima?

### *1.5. Konflikti i saradnja*

Koliko često ističete pohvale na račun svojih saradnika/ca ili ih nagrađujete? Molim Vas, opišite po jednu skorašnju situaciju kada ste pohvalili ili nagradili jednog svog saradnika i jednu svoju saradnicu u svom kolektivu? Da li ste nekada imali otpor u kolektivu takvim situacijama? Kako ste se postavljali?

Koliko često ste prinuđeni da izreknete disciplinske mere na račun svojih saradnika/ca? Molim vas, opišite po jednu skorašnju situaciju kada ste izrekli disciplinsku meru jednom kolegi i jednoj koleginici u svom kolektivu?

Da li ste imali otpor u kolektivu u takvim situacijama? Kako ste se ovde postavljali?

Šta radite u situacijama kada Vam se neko od kolega/koleginica požali na nekog iz tima?

Na koji način se Vaš način rešavanja konflikata razlikuje od drugih rukovodilaca na sličnim pozicijama?

Koje razlike primećujete u pristupu između muškaraca i žena rukovodilaca u rešavanju konflikata u kolektivu, uopšteno gledano?

## LIČNE POTREBE, RAZVOJ KARIJERE, ANGAŽMAN

**(MOD: CILJ OVE GRUPE PITANJA: Cilj je dobiti podatke o obavezama van poslovne sfere i potrošnji vremena sagovornika/ce, kao i njihovom uticaju na obavljanje poslovnih zaduženja i posvećenost karijeri)**

### *1.6. Opis situacije u domaćinstvu*

Kada sagledate svoj celokupni dnevni raspored, koliko vremena Vam odnose poslovne, a koliko privatne i porodične obaveze? Da li biste voleli da je drugačije? Kako bi to izgledalo u idealnoj situaciji?

Koliko slobodnog vremena imate na raspolaganju samo za sebe, pored porodičnih i poslovnih obaveza?

Ko šta radi u Vašem domaćinstvu?

Koliko Vam sati u toku dana ode na obavljanje poslova u domaćinstvu?

Da li postoji nešto što smatrate svojim zaduženjem, a obavlja ga neko drugi **(MOD: babysitting, pospremanje i čišćenje kuće/stana itd.)**? Zašto? Da li je reč o plaćenju ili neplaćenju podršci?

Šta biste voleli da ne morate da radite u domaćinstvu i zašto?

Kada sagledate sve, kako bi izgledala podela poslova u idealnoj situaciji? Koliko je moguće ovde tako nešto postići? Zašto jeste/nije?

### **1.7. MOD: Blok za roditelje! Ne postavljajte drugima pitanja iz ovog bloka!**

Koliko imate vremena da se posvetite deci? Šta konkretno Vi radite sa decom, a šta drugi u domaćinstvu? Na čiju pomoć ste mogli računati oko dece?

Da li mislite da su deca uticala na vašu karijeru na bilo koji način? Zašto?

Kada pogledate unazad, u kojim periodima u svojoj karijeri ste prednost davali porodici, a u kojim karijeri? Kako je to izgledalo?



A Vaš partner/ka, odnosno otac/majka Vaše dece čemu je davao/la prednost? **(MOD: ukoliko je osoba ostala bez partnera, pokušajte da dobijete informaciju o tome kako je to izgledalo kada je bio/la prisutan)**

Šta biste promenili u tome kada biste se ispočetka?

Ko ima viša ukupna primanja: Vi ili Vaš partner? Da li je oko toga nekada bilo primedbi s nečije strane?

*1.8. Izazovi pomirenja privatnog i poslovnog (MOD: Svi sagovornici/e odgovaraju)*

Na čiju ste podršku mogli da računate u situacijama kada je bilo teško pomiriti privatno i poslovno? A čija Vam je podrška nedostajala?

Šta mislite zašto je to tako?

Da li Vam je dolazak na rukovodeću poziciju (tj. prihvatanje više dužnosti) izmenio odnos između privatnih i poslovnih obaveza koji ste imali do tada? Kako su Vaši najbliži reagovali na tu promenu? Da li ste imali podršku ili otpor?

**(MOD: Ukoliko je sagovorniku/ci teško da odgovori na pitanja o ulogama majke i oca jer nema empirijske podatke, zamolite ga/je da sagleda situaciju u svom okruženju i da na osnovu toga proceni i odgovori.)**

Kako biste Vi definisali porodicu?

Prema Vašem mišljenju, zašto je majka važna deci? Kakvu ulogu uopšteno majka igra u životu deteta? A kakvu ulogu bi trebalo da igra?

A zašto je otac važan deci? Kakvu ulogu otac uopšteno igra u životu deteta? A kakvu ulogu bi trebalo da igra?

U kojoj meri je Vaša primarna porodica uticala na Vas, koliko Vas je izgradila da budete danas takvi kakvi ste? Možete li da mi date neki primer?

### 1.9. Razvoj karijere

Zašto ste izabrali baš ovaj poziv? Koje činioce i aktere biste izdvojili kao najznačajnije za Vaš karijerni razvoj?

Kada se prisjetite toka svoje karijere, možete li da izdvojite i opišete neku situaciju koja je za Vas bila posebno izazovna i za koju smatrate da je usmerila Vašu karijeru?

Na koga ste se mogli osloniti u tim trenucima?

Kada pogledate iz ove perspektive, šta biste uradili drugačije?

Da li biste se obratili nekome za podršku i kome?

### 1.10. Rodne razlike

**(MOD: Ako sagovornik/ca odgovori da nema razlike na pitanja ispod, ispitajte šta misli kako je to postignuto, na koji način je ostvarena takva situacija/atmosfera u društvu itd. Pokušajte ispitati gde ipak ima razlike).**

Šta biste savetovali svojim mlađim kolegama danas ako bi se našli u takvoj izazovnoj situaciji kao što je bila Vaša? A koleginicama? Zašto?

Koje su razlike u izazovima u izgradnji karijere za muškarce i žene kod nas? Šta je Vama lično olakšalo ili otežalo to što ste žena/muškarac?

Da li su Vama lično u napredovanju više značile žene ili muškarci? Zašto je to tako?

Koji institucionalni mehanizmi postoje koji podržavaju karijerni razvoj žena u akademskom sektoru? A otežavaju? Navedite primer.

Iz pozicije u kojoj ste sada, vidite li da je ženama potrebna drugačija vrsta pomoći u napredovanju nego muškarcima i kakva?

Šta se u tom smislu promenilo od vremena kada ste Vi bili na početku karijere? Kako ocenjujete te promene?

Šta biste Vi voleli da vidite kao promenu? Šta je potrebno učiniti da do takve promene dođe?

**(MOD: Pitanje za ženu sagovornicu, ovo postaviti samo ako je sagovornica odgovorila potvrdno na pitanje „Iz pozicije u kojoj ste sada, vidite li da je ženama potrebna drugačija vrsta pomoći u napredovanju nego muškarcima i kakva?“)** Na kraju, šta žene poput Vas na poziciji u akademiji mogu da učine da pomognu drugim ženama da karijerno više napreduju? Gde biste mogli lično da pomognete ili nešto omogućite? Koja sredstva Vam za to stoje na raspolaganju?

**(MOD: Pitanje za muškarca sagovornika, ovo postaviti samo ako je sagovornik odgovorio potvrdno na pitanje „Iz pozicije u kojoj ste sada, vidite li da je ženama potrebna drugačija vrsta pomoći u napredovanju nego muškarcima i kakva?“)** Na kraju, šta muškarci poput Vas na poziciji u akademiji mogu da učine da pomognu ženama da karijerno više napreduju?

U čemu biste mogli lično da pomognete ili nešto omogućite?

Koja sredstva Vam za to stoje na raspolaganju?

### *1.11. Angažman*

I još nekoliko pitanja za sam kraj – šta biste rekli koliko Vaš naučni rad utiče na razvoj Vaše discipline? A šta mislite kako utiče na razvoj nauke u Srbiji? A koliki je njegov uticaj na međunarodnom nivou? Recite mi sada, šta je za Vas liderstvo? U kojoj meri je ono važno za funkcionisanje institucije? Na koji način bi žene liderke bile različite od muškaraca lidera?

A šta za Vas znači društveni angažman? Da li se Vi lično angažujete i na koji način? **(MOD: Ukoliko osoba odgovori da se angažuje onda je pitajte: *Smatrate li da ste svojim društvenim angažmanom doprineli nekim promenama u svom okruženju? Kojim?***

**MOD: Ukoliko odgovori da se ne angažuje, onda pitajte: *Smatrate li da je Vaša karijera doprinela na neki način promenama u okruženju? Kojim?***

I na kraju, kako vidite stvarnu, a kako željenu ulogu intelektualaca u današnjem društvu?

Koliko ste zainteresovani za politiku?

Da li ste simpatizer neke političke stranke ili niste?


**MOD: Na kraju intervjua je neophodno napraviti refleksiju na čitav razgovor sa sagovornikom/com i tražiti od nje/njega da napravi osvrt na sopstvene strategije/karijerni put itd.**

Ovo je kraj planiranog intervjua. Ja sam sada završio/la sa svim pitanjima koja sam želeo/la da Vam postavim. Da li Vi želite nešto da dodate ili da me nešto pitate o temama o kojima smo razgovarali?

**NAPOMENA: Tek kada sagovornik/ca kaže da više nema nijedno pitanje i ne želi ništa da doda, možete završiti intervju i isključiti diktafon. Zahvalite se na vremenu i saradnji!**

**PERFORM**

Performing and Responsive Social Sciences

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC



**HELVETAS**

**UNI  
FR**

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG