



**Нада М. Торлак**<sup>[1]</sup>  
Мегатренд Универзитет  
Факултет за културу и медије  
Београд (Србија)

УДК 005.966:305-055.2(497.11)  
005.322:316.46-055.2  
Прегледни научни рад  
Примљен: 04/12/2020  
Прихваћен: 09/12/2020  
doi: 10.5937/napredak1-29720

# Жене у Србији: у раскораку између патријархалних и нових улога

**Сажетак:** Иако смо већ одавно и дубоко загазили у трећи миленијум, жене у Србији су још у дисбалансу између старих, традиционалних улога и нових вредности. Уместо да им XXI век пружи олакшање, чини се да женама никад није било теже. Изгубљене између старих патријархалних односа и обавеза, добиле су и неке нове. Осим традиционалних (подразумевајућих) улога супруге, мајке и домаћице, сада се поставља и већ уобичајено (и у филму<sup>[2]</sup> обрађено) питање: Шта жене желе? Да буду стубови породице, остваре каријере, лидерске позиције, или све заједно. Али ово питање није упућено само њима него и широј друштвеној заједници, тј. држави.

Зашто? Зато што су старе улоге остале, а нове, професионалне, значе равноправну трку са мушкарцима осим у зарадама и још понечем.

О каквом је тачно раскораку реч, с каквим се све изазовима срећу савремене жене у Србији, покушаћемо да одговоримо у овом раду или бар да укажемо на постојеће проблеме.

**Кључне речи:** жене, посао, каријера, лидерке, „стаклени плафон“

## Увод

У патријархалним друштвима, положај жена је био тежак, а у Србији чини се још тежи. Уосталом, српски Грађански законик из 1850. године јасно је дефинисао њихов статус. Задатак им је био да буду мајке, супруге и слушкиње. Уколико су биле удате, губиле су право на одлучивање, јер је уместо њих мислио њихов муж. Нису се

запошљавале, поседовале имовину, нити имале право на образовање. Све што би током живота стекле припадало је брачној заједници, а после мужевљеве смрти чак и даљој породици (Јевтовић, 2007, стр. 721).

Свему томе је и те како допринела недоступност образовања. Почетком XX века у Србији је 17 одсто девојака похађало школу, писмених је било 7,4 одсто, два пута мање од

[1] nadatorlak@gmail.com

[2] Шта жене желе (енгл. *What Women Want*) романтична комедија из 2000. године (режија Ненси Мајерс, главне улоге Мел Гибсон и Хелен Хант).

мушкараца. Тек са завршетком Другог светског рата ситуација се мало променила, превасходно добијањем права гласа, а затим и озбиљнијим укључивањем жена у друштвене токове. На овим просторима жене су право гласа добиле 1945. године, након завршетка Другог светског рата. Пре тога политичка партиципација жена практично није постојала (Пантелић, 2011).

Међутим, током наредних деценија слика се није значајно трансформисала, што илуструје неколико података из области науке: од оснивања Београдског универзитета (1905) на челу је само једном била ректорка, док у Савету седи око 26 одсто жена. Од оснивања Српске академије наука председник никада није била професорка, док је број чланица испод шест одсто. Истовремено, од укупног броја запослених наставника трећину чине жене! (Jevtović, 2007, str. 723).

Патријархални образац, који вековима постоји на тлу Србије, споро се мења и поред вербалног закљичања у брзу европеизацију. Ако кренемо од образовања, ствари стоје овако: 90 одсто чланова САНУ чине мушкарци, а у Одељењу друштвених наука, које у већини студирају и завршавају жене, нема ниједне жене, док су две у одељењима за техничке науке, математику и физику.

У академској заједници неједнакост је изражена на следећим пољима: жене се

ређе налазе на руководећим позицијама у комерцијалним или већим научним пројектима који се финансирају из фондова ЕУ.

Услед родитељског одсуства, жене се чешће срећу с проблемом успореног развоја каријере, а недостају им и адекватни механизми подршке који би им омогућили да се лакше поново укључе у наставне и истраживачке процесе и обезбеде каријерни континуитет.

Углавном, не постоје развијени механизми којима би се обезбедила заштита од родно заснованог насиља и узнемиравања у оквиру академске заједнице.<sup>[3]</sup>

Ректорка Универзитета у Београду Иванка Поповић указала је на то да је допринос жена у академској заједници велики, али није довољно видљив. Она је подсетила да у Србији постоји паритет када је реч о броју жена и мушкараца на местима доцентата и ванредних професора, али да је тај однос када је реч о редовним професорима другачији – 60 одсто у корист мушкараца.<sup>[4]</sup>

Иако већи проценат жена завршава факултете, стопа запослености иде у прилог мушкарцима, као и висина примања с обзиром на то да жене зарађују и 12 одсто мање од њих.<sup>[5]</sup>

Поражавајућ је податак да чак 77.000 жена не тражи посао због бриге о члановима породице ([www.mondo.rs](http://www.mondo.rs)).

[3] Истраживање у оквиру пројекта „Успостављање националног механизма за дијалог: Повезивање жена чланица академске заједнице у циљу снажнијег утицаја на постизање родне равноправности“.

[4] Исто.

[5] Исто, министарка Зорана Михајловић и председница Координационог тела за родну равноправност Владе Србије.

## Шта жена треба, сме, може

Жене у Србији су у знатно неповољнијем положају него мушкарци, а родна дискриминација се нарочито испољава на тржишту рада, и то мањом стопом запослености, разликама у заради и кршењем радних права. Њихов положај у Србији је знатно тежи и кад се упореди са стањем у другим земљама, што се огледа у образовању, поседовању имовине, па и животном веку жена, као и да кључну улогу у решавању овог проблема има економско оснаживање жена, без чега нема ни борбе против насиља над женама ([www.atina.org.rs](http://www.atina.org.rs)).

Према евиденцији Националне службе за запошљавање, области у којима су се жене доминантно запошљавале биле су трговина, угоститељство, текстилна индустрија, здравство и социјална заштита.

Резултати анкете о радној снази Републичког статистичког завода из 2017. године говоре да је стопа запослености мушкараца 54 одсто, а жена 39,1 одсто. Студије о положају жена на тржишту рада Србије спроведене у последњих неколико година указују на присутну родно засновану дискриминацију на тржишту рада, а односе се на велику стопу незапослености, смањење економске активности и повратак традиционалној улози жене домаћице. Младе жене су у неповољнијем положају него млади мушкарци. У 2016. години стопа незапослености жена између 15. и 24. године била је виша него код мушкараца истих година, што је било посебно изражено у јужној и источној Србији.

Овим питањима се бавила Невладина организација „Атина“, која је крајем прошле године спровела истраживање међу ученицама трећег и четвртог разреда средњих школа у пет локалних заједница у Србији: Кикинди, Београду, Новом Пазару, Јагодини и Врању. Показало се да су девојке освешћене по питању родних улога, али су и даље доминантни патријархални обрасци који одређују шта жена треба, сме и може ([www.atina.org.rs](http://www.atina.org.rs)).

Охрабрује став, који дели чак 95 одсто девојака, да жена не треба све да истрпи да би сачувала брак. Сиромаштво као један од главних узрока насиља над женама види 30 одсто девојака.

Већина, 92 одсто, сматра да равноправност жена и мушкараца треба да буде један од највиших циљева у нашем друштву, а да је за његово остварење од кључног значаја образовање. С друге стране, и даље су доминантни патријархални обрасци. Скоро свака друга девојка, тачније 42 одсто, мисли да је жена потпуно остварена тек када постане мајка. Приметни су, такође, стереотипи о подели улога у домаћинству.

У неким ставовима видљиве су разлике по регионима. Свака пета девојка сматра да је дужност мушкараца да зарађује новац, а жене да се брине о породици, с тим што је тај став највише изражен код испитаница у Новом Пазару. У овом граду, такође, девојке су чешће сагласне с тврдњом да мушкарац треба да има главну реч у породици.

Испитаници такође сматрају да рано образовање о овим темама и родно осетљиви

наставни програми могу да имају значајну улогу у формирању позитивних ставова о равноправности и спречавању насиља.

Ове године, тачније 18. септембра 2020, у свету је први пут обележен Међународни дан једнаких зарада, а тим поводом је министарка Зорана Михајловић подсетила да су жене у Србији двоструко ангажованије у неплаћеним кућним пословима, бризи о домаћинству и другим члановима породице.

„Урадили смо прву економску анализу неплаћених послова и дошли до податка да када би се тим пословима придодала економска вредност, жене би зарађивале 546 евра за њихово обављање. Епидемија корона вируса додатно је осветлила колики терет жене преузимају на себе – од бриге о домаћинству, до рада у мање плаћеним областима као што су прехранбена и текстилна индустрија, службе социјалне и здравствене заштите, док их у најплаћенијим секторима попут ИТ индустрије има мало.“<sup>[6]</sup>

Разлог за мању активност жена на тржишту рада лежи управо у обављању ових неплаћених послова код куће.

„Чак 96 одсто жена као разлог за скраћено радно време наводи бригу о члановима породице, у односу на четири одсто мушкараца. Теже им је да ускладе приватне и пословне обавезе, а о слободном времену за себе да не говоримо. То су патријархални обрасци које морамо да мењамо.“<sup>[7]</sup>

## Пандемија коронавируса у Србији је економски више погодила жене

Пандемија коронавируса и превентивне мере у Србији више су погодиле жене него мушкарце на тржишту рада, показали су објављени подаци истраживања Популационог фонда Уједињених нација (UNFPA) и UN Women у Србији ([www.rts.rs](http://www.rts.rs)).

Утврђено је да је до сада у Србији седам одсто запослених жена изгубило посао или отишло на принудни одмор, док је међу запосленим мушкарцима тај проценат готово упола мањи – четири одсто.

Анализа у Србији је показала да је више жена него мушкараца радило од куће (56,4 одсто према 34,1 одсто), што је последица доминантног броја жена у секторима као што су образовање, социјална заштита, део услуга јавне управе.

Пандемија коронавируса је, као што је наведено, утицала и на повећање родних разлика у расподели задужења у домаћинству: жене су више времена проводиле у кућним пословима и бринући се о породици.

„Највећи терет неплаћених кућних послова и бриге о деци, старима и болеснима је пао на жене, док су се мушкарци углавном фокусирали на куповину и бригу о кућним љубимцима“ и да је „та подела рада“ позната одраније, али ју је „пандемија додатно учврстила и појачала.“<sup>[8]</sup>

[6] Зорана Михајловић, председница Координационог тела за родну равноправност.

[7] Исто.

[8] Милана Рикановић, шефица UN Women у Србији.

Такође, UN Women упозорава да би актуелна пандемија могла да врати равноправност полова 25 година уназад.

„Могли бисмо за годину дана изгубити све оно за што смо се борили последњих 25 година.“<sup>[9]</sup>

Родни јаз у приступу здравственој заштити посебно је велики у селима, где је 30,6 одсто жена пријавило тешкоће у здравственој заштити, у поређењу са 15,8 одсто мушкараца.

„У кризним временима потребе за услугама сексуалног и репродуктивног здравља често су занемарене – са запањујућим последицама. Поред тога, жене и девојке могу бити у већем ризику од насиља својих интимних партнера, и других облика насиља у породици због повећаних тензија у домаћинству. Чак 30 одсто жена у Србији је пријавило да сматра да су се дискриминација и насиље у породици повећали током пандемије, што је рекло 18 процената мушкараца.“<sup>[10]</sup>

Жене у Србији су мање заступљене на тржишту рада и на њему су слабије заштићене. То се види и по томе што се више од половине свих жалби, које су током десетогодишњег постојања институције Повереника подносиле жене, односило на дискриминацију на послу и питања породилског одсуства.

„Србија има Закон о забрани дискриминације који је у великој мери хармонизован са законодавством ЕУ, међутим, потешкоће се јављају код примене. Неопходне су јаче мере за подстицање веће улоге жена на тржишту рада, попут флексибилног радног времена, али тако да не дође до смањења пензија. Иако у Србији постоји могућност да очеви користе одсуство ради неге детета, то се у пракси веома ретко дешава.“<sup>[11]</sup>

Пандемија је показала да рад од куће може бити једнако продуктиван, али се видело и колико је терет неплаћених послова и образовања деце код куће на женама.

Слична ситуација је и у региону. „У Хрватској 83 одсто кућних послова и 60 одсто бриге о деци обављају жене, а право на одсуство ради неге детета користило је 7,5 одсто очева. И сада у време пандемије, истраживања у Хрватској су показала да је терет образовања деце код куће био готово 100 одсто на женама.“<sup>[12]</sup>

„Наша истраживања показују да је у Србији 2019. године 328 очева користило одсуство ради неге детета, што значи сваки 200. отац, а да је у Црној Гори, која је много мања земља, одсуство користило 420 очева. Жене обављају три пута више неплаћених послова, а у обављању тих послова оне проведу у просеку 10 година живота. У току пандемије, то се још више повећало, јер

[9] Анита Батиа, заменица извршне директорке UN Women.

[10] Џон Кенеди Мосоти, директор UNFPA за Србију.

[11] Повереница за заштиту равноправности Бранкица Јанковић: Панел дискусија 9. септембар 2020. *Оснаживање жена на тржишту рада у контексту пандемије КОВИД-19 – Шта доноси чланство у ЕУ*, која је одржана онлајн, у организацији Делегације ЕУ у Србији и Центра за европске политике.

[12] Исто, Иванковић Кнежевић, директорка за социјална питања у Генералном директорату Европске комисије за запошљавање, социјална питања и инклузију (DG EMPL).

су деца остајала код куће. Позитивно је што се чини да су мушкарци, који су такође морали да раде од куће, постали свеснији колики терет неплаћених послова носе жене.<sup>[13]</sup>

Стопа запослености у Србији је 42 одсто, што је знатно испод просека у ЕУ (67 одсто), док је у скандинавским земљама та стопа чак 80 одсто.

„Мање ангажовање жена на тржишту рада значи веће трошкове друштва у виду већих социјалних накнада, дечијих додатака, накнада за незапосленост, социјалне помоћи, али и пропуштене зараде и мањи износ пореза и доприноса на те зараде, што на крају значи и мањи БДП.“<sup>[14]</sup>

## Избори 2020, жене и политика у Србији

Жене у Србији и даље нису заступљене на руководећим политичким положајима, док се у медијима чешће појављују као подршка мушким колегама него као лидерке, рекли су аналитичари за ВВС ([www.o21.rs](http://www.o21.rs)).

Србија је ове године повећала најмањи неопходан број жена на изборним листама са трећине на 40 одсто. Већ до јуна ове године у Скупштини Србије су седеле 93 посланице, при чему је Србија по броју жена у парламенту на 25. месту од 190 земаља.

Међутим, без обзира на међународне резултате и све прогресивније законе, жене у Србији су и даље на маргинама одлучивања у политици, сматрају аналитичари.

Незаступљеност жена у доношењу одлука је, како примећују, посебно изражена на локалном нивоу. У фебруару ове године, Скупштина Србије је усвојила измене Закона о избору народних посланика и Закона о локалним изборима.

Осим смањења цензуса са пет на три одсто, ове измене су значиле да је у посланичким клубовима, уместо досадашњих 93, након избора најмање 100 жена.

„Стваран утицај који жене остварују са позиција политичке моћи и даље је, у најмању руку, упитан.“<sup>[15]</sup> Индекс родне равноправности за Србију указао је на унапређење у периоду од 2014. до 2016. године: просечно учешће жена међу министрима за 2014. износило је 21 одсто, за 2016. годину – 22,5 одсто, а одлуком из 2017, актуелну владу су чиниле четири жене и 17 мушкараца.

„Међутим, ако посматрамо шири контекст него што Индекс покрива, видимо да је Србија и 2001. имала четири министарке у односу на 15 мушкараца на истој позицији, као и да су 2007. и 2008. министарска места заузимале 4 жене наспрам 19, односно 20 мушкараца.“<sup>[16]</sup>

Пораст се бележи и у броју одборница локалних скупштина, али „тамо где нема јасно

[13] Исто, Валентина Чолић Михајловић, шефица истраживања и развоја у удружењу All for all (AFA).

[14] Исто, Јелена Жарковић, ванредна професорка на Економском факултету.

[15] Татјана Ђукић, аналитичарка Националне коалиције за децентрализацију за ВВС на српском.

[16] Исто.

и прецизно дефинисаних квота, заступљеност жена и даље је далеко мања<sup>[17]</sup> То значи да су, иако Индекс бележи бољитак, жене у Србији готово невидљиве у органима извршне власти на локалном нивоу. Жене се налазе на челу само 12 општина или градова, а у локалним скупштинама тек је 31,2 одсто одборница, док у чак 23 општине нема ниједне жене у општинском или градском већу, казују подаци из јуна 2020.

## Жене на највишим државним функцијама

Србија је 2016. године постала прва земља ван Европске уније која се прикључила мерењу годишњег напретка земаља, познатог као Индекс родне равноправности, које спроводи Европски институт за родну равноправност.

Према последњим подацима Индекса, објављеним у децембру 2019. године, Србија има 67,4 бода, чиме је остварила европски просек и бољи резултат од више од половине земаља Европске уније.

Највећи скок откад се врше мерења Србија је остварила након избора 2016, јер је тада на високе положаје именовано пет жена: премијерка Ана Брнабић, потпредседница Владе и министарка грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре Зорана Михајловић, министарка правде Нела Кубуровић, министарка за европске интеграције Јадранка Јоксимовић, министарка без портфеља задужена за демографију и популациону

политику Славица Ђукић Дејановић и председница Скупштине Србије Маја Гојковић.

Повећање броја припадника мање заступљеног пола међу кандидатима на 40 одсто јесте „формална, а не суштинска промена, јер ова измена не гарантује да ће парламент заиста чинити 40 одсто жена – у случају губитка мандата или повлачења са функције, одласка на породичко или трудничко одсуство, мандат жене не преузима жена, већ наредни кандидат са изборне листе, што је готово увек припадник мушког пола“. Овако делује као да само јуримо нека рангирања на неким листама.<sup>[18]</sup>

Новосадска новинарска школа је годинама, тачније од 1996, радила мониторинг предизборних кампања током свих изборних циклуса. Њихов закључак је да се политичарке много чешће појављују у медијима као подршка мушким колегама, него као лидерке.

Према њиховим закључцима, у предизборном ТВ споту, „најучинковитијем облику плаћеног предизборног оглашавања“, жене су готово увек те које говоре у корист носиоца листе или изговарају текст који се односи на такозвану женску сферу: породицу, образовање и културу.

Предизборне поруке које се тичу женских права готово да се нису појављивале током претходних година. Ове године је о правима жена од 20. маја до 3. јуна говорила само једна кандидаткиња са листе СПС-ЈС.

„Тачније, 28. маја емитована је предизборна порука на телевизији N1, када је млада, урбана

[17] Исто.

[18] Исто.

кандидаткиња Ања Букумура изговорила да се ова коалиција залаже за права жена и да их има 108 на листи, што је прави пример клишеа и стереотипног приказивања задате теме.<sup>[19]</sup>

Овде можемо да се подсетимо расправе о предлозима изборних закона у фебруару 2020. године. Тадашња председница Скупштине Маја Гојковић, сада чланица СНС, рекла је да је желела да буде кандидаткиња за председницу Србије у време док је била у Српској радикалној странци, али јој је речено да не може јер нема деце.

„Пракса показује да ако желите да постигнете исти успех као ваш колега мушкарац, морате бити двапут бољи од њега да бисте били једнаки. То је начин на који се „друштво односи према претпостављеној улози жене, којој се говори да јој је место у кући, у породици, са децом и поготово ван јавних послова.“<sup>[20]</sup>

## Жене тешко пробијају „стаклени плафон“

До пре тридесетак година, проучавања организација нису посвећивала много пажње питању рода. Веберову теорију, као и многе друге утицајне радове, написали су мушкарци. Међутим, са све већим бројем жена које се баве научним радом, појавило се неколико студија које су разматрале родне односе у свим важним институцијама у друштву.

Феминисткиње су сматрале да је појава модерних организација и бирократских каријера

настала као последица специфичне родне конфигурације. Оне указују на два начина на која је род уграђен у саму структуру модерних организација. Прво, бирократије одликује родна сегрегација на радном месту. Кад су жене почеле да чине знатан део радне снаге, додељивана су им слабо плаћена радна места на којима су обављале углавном рутинске задатке. Шансе за напредовање биле су им минималне. Друго, бирократска каријера, према мишљењу феминисткиња, подразумевала је каријеру мушкараца, у којој је кључна улога жене била пружање подршке. На радном месту, жене су обављале рутинске послове, па су мушкарци могли да се концентришу на добијање унапређења. Жене су и у сфери породице помагале напредовању каријере мушкараца, одржавајући кућу и подижући децу, па су мушкарци могли да се усредсреде искључиво на посао. Ове две тенденције довеле су до тога да су модерне организације постале мушки резервати у којима су жене искључене из власти, без прилике да напредују, и да уз то постану жртве сексуалног узнемиравања.

У САД су, на пример, оне скоро половина оних који имају факултетску диплому у рачуноводству, менаџменту или праву (Catalyst, 1999, 2000). Резултати истраживања показују да жене са факултетском дипломом улазе на тржиште рада на сличном нивоу као и њихове колеге мушкарци, имају исте референце и очекивања, али исто тако се уочава да се

[19] Валић Недељковић, ННШ.

[20] Исто, Гордана Чомић.



професионална искуства и путеви жена и мушкараца унутар организација веома брзо разилазе (Davidson, Burke, 2000).

Иако дефиниције појма „менаџер“, „лидер“ или „руководити“ варирају од земље до земље, од културе до културе, очито је да удео жена у тој категорији свуда бележи тенденцију раста током три последње деценије, али углавном спорим темпом. Занимљиво је да је у Канади удео жена чак опао са 37 одсто 1996. на 35 одсто 2001 године. Истраживање спроведено у 21 земљи (Davidson, Burke, 2004) показало је да су жене на руководећим положајима и даље најбројније на нижим нивоима менаџмента, и то у традиционално женским секторима неге, просвете и услуга, а не у оним где су највећа примања, као што су енергетски сектор, информационе технологије или транспортна индустрија. Оне су и даље мање плаћене од мушких колега, и то на свим нивоима хијерархијске лествице, укључујући и управне одборе, и тешко пробијају „стаклени плафон“, који их зауставља у напредовању до највиших менаџерских функција. То је случај и у САД, где жене заузимају 45 одсто менаџерских позиција, али чине само пет одсто топ менаџмента, што је проценат који је мало варирао током последње четвртине XX и прве деценије XXI века.

Треба указати и на чињеницу да је у различитим земљама другачији статус жена менаџера, сходно класном пореклу и етничкој и верској припадности. У САД, на пример, Афроамериканке представљају највећу мањинску групу, а у америчким фирмама је њихова каријера веома различито еволуирала у односу на каријеру белкиња (Belle, Nkomo, 2001).

Истраживање је обелоданило да у САД менаџерска хијерархија поставља беле мушкарце на више нивое лествице, за њима следе жене белкиње, затим Афроамериканке и, на крају, долазе афроамерички мушкарци. У Канади пак Азијаткиње, конкретно Кинескиње, представљају мањинску групацију на руководећим положајима, а у Јужноафричкој Републици, где бела популација чини само 13 одсто укупне радне снаге, кадрове чини 41 одсто белих мушкараца и 28 одсто жена, од којих су 12 одсто Африканке, мелескиње или Азијаткиње. То показује да су пол, раса и класа међусобно повезани на комплексан начин (Davidson, Burke, 2000).

Очигледно је да упркос чињеници да жене менаџери поседују најмање исти ниво стручне спреме као и њихове мушке колеге и да су практично истобројне у фази регрутовања, оне су ипак мање заступљене на вишим руководећим позицијама. Иако је све већа понуда жена способних да обављају менаџерске функције, јер све већи број њих акумулира образовање, квалификације и искуство, феминизирање управљачког кадра наглашеније је у секторима који већински запошљавају жене (Catalyst, 1999a, 2000).

Жене стичу ниво знања и искуства које ти положаји захтевају, плаћајући већу цену за то од мушкараца, али се ипак и даље суочавају са фамозним „стакленим плафоном“, који зауставља успон до највиших позиција (Powell, 1999). Релативни неуспех жена у свим развијеним земљама да се пробију даље и освоје место у топ менаџменту, било да је реч о приватним било о јавним предузећима, постало је предмет бројних истраживања. (Adlar, Izraeli, 1988; Davidson, Cooper, 1993). Према Верту (Wirth,

2001): „Упркос њиховој заинтересованости за менаџерске функције и упркос предвиђеном дефициту висококвалификованих кадрова, још увек су малобројне жене које доспеју до највишег хијерархијског нивоа. Стаклени плафон и даље ограничава женама пробој на менаџерске положаје у секторима и доменима који захтевају већу одговорност и нуде виша примања“ (Wirth, 2001, str. 26).

Објављивање књиге Пробити стаклени плафон (*Breaking the Glass Ceiling*) (Morrison, Van Velsor, 1987) дало је нови замањ истраживањима у САД о женама у менаџменту. Каснији биланси ситуације, нарочито у САД и Великој Британији (Burke, McKenn, 1992; Davidson, Cooper, 1992; 1993; Morrison, Von Glinow, 1990), показали су да су жене знатно напредовале по неким тачкама, као што је масовнији улазак на тржиште рада или успон на руководећа места. Међутим, помаци су остали ограничени у другим аспектима, као што су на пример пробој у топ менаџмент, висина примања, приступ позицијама моћи, односно највишим руководећим функцијама.

Одатле следи питање зашто их је толико мало на највишим нивоима? Организација Catalyst<sup>[21]</sup> (1998) идентификовала је најснажније препреке развоју каријере жена:

- негативна представа о женама коју (још) увек имају највиши руководиоци, који сумњају у њихове компетенције и професионални ангажман;

- перцепција неприлагођености жена организационој култури;

- одуство антиципирања, планирања и улагања у развој каријера жена и перцепција неадекватности репертоара њихових професионалних искустава у односу на будуће потребе организације;

- недостатак реалних прилика за жене у којима би могле да докажу свој менаџерски потенцијал;

- претпоставка да жене, због своје породичне улоге и обавеза, одбијају географску мобилност за потребе развоја своје каријере;

- неувидљивост одговорности хијерархијски надређених за професионални развој жена;

- отпор руководиоца да женама омогуће искуство на оперативним положајима повезаним са одговорностима профитних центара;

- непостојећа или недовољна припрема смена на положајима;

- „негативно менторство“ и аутоелекција жена за радна места која захтевају стручност уместо положаја са оперативним хијерархијским одговорностима;

- слабији приступ „менторима“ и искљученост из неформалних професионалних мрежа у којима се мушкарци уче неписаним правилима успеха;

- разлике у примени система евалуације и награђивања на мушкарце и на жене;

- организациони системи дизајнирани пре масовног продора жена на тржиште рада; на пример, системи *de prestations* и мерења продуктивности не узимају у обзир нове политике, као што су флексибилно организовање рада,

[21] Catalyst је водећа непрофитна организација чија је мисија проширење могућности и прилика за жене у бизнису. Има канцеларије и делује у Аустралији, Канади, Европи, Индији, Јапану и САД (извор: [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)).

рад од куће захваљујући новим технологијама, више квалификације и сложенији послови итд.;

– постојање и других облика „културолошког обесхрабривања“, као што је, на пример, радно окружење које више вреднује дуге радне сате уместо стварних резултата или недовољна брига о усклађивању рада и приватног, породичног живота, а показује се и ограничена посвећеност примени политике диверзитета;

– постојање дискриминаторних понашања и сексуалног узнемиравања.

Не треба занемарити ни чињеницу да жене често саме одустају од руководећих положаја због породичних обавеза, несклоности да превише жртвују приватни живот, односно другачијих приоритета (Powell, Graves, 2003). Међутим, дешава се да фрустрације изазване пречестим „ударањем у стаклени плафон“ наведу жене да дају отказ, често да би постале предузетнице, тј. основале сопствену фирму (Fielden, Davidson, 2004).

Међутим, стаклени плафон који зауставља успон до највиших позиција, као и до управних одбора, и даље је непомерив. Томе наруку иду и растућа глобализација, све беспштеднија конкуренција и демографски фактор. Док жене на глобалном нивоу чине скоро половину радне снаге, још увек представљају слаб проценат у структури високих руководилаца (Wirth, 2001).

Знамо да удео жена на највишим лидерским положајима не одговара њиховој бројчаној заступљености у радним организацијама, као ни њиховим квалификацијама и компетенцијама. У домену лидерства, мушкарац остаје оно што је био током еволуције људског рода – ловац, само што данас не доноси више дивљач него уговоре.

Џуди Вајцман (Judy Weitzman, 1998), у књизи *Управљати као мушкарац*, сматра да, и поред подизања свеукупне свести о питањима рода и напретка у погледу једнакости услова и шанси за запослење, организациона култура и начин управљања и даље остају мушког карактера. Вајцманова тврди да су родне разлике и даље изражене у организацијама, да је сексуално узнемиравање попримило суптилнију форму, а да су неформалне везе и даље кључни фактор од којег зависи унапређење. Она закључује да је могуће променити неке површинске одлике организације, али да је родни карактер обележен хегемонијом мушкараца и даље на снази.

## Жена алиби

Мос Кантерова је користила израз „алиби“ за припаднике или припаднице мањинских група у окружењу доминантних група. „Особе су алибији када је однос мањина–већина испод 15–20 одсто и када карактеристике везане за њихов општи статус (мастер статус) одређују реакције других на њих“ (Laudry, 1990, str. 127).

На биолошком и на психолошком плану, и мушкарац и жена поседују мушку и женску компоненту (Јунгови анимус и анима). То су показале многе жене које су, да би оствариле каријеру, морале да потисну свој женски део и усвоје мушко понашање и вредности, често се одричући породице и материнства. Имати породицу је схваћено као препрека пуној посвећености корпорацији, али бити неудата жена или жена која нема деце, перципирано је често као позив на удварање. То је био двоструки мач над главама жена у корпорацији (Mos Kanter, 1977).

Перцепције ни данас нису много другачије, па многе траже другачији начин функционисања, који им омогућава да помире оба живота: приватни и професионални. Али исто важи и за мушкарце, који не желе да, попут њихових очева, жртвују лични живот на олтару посла. Они хоће да равноправно одгајају своју децу.

Према анкети коју је спровео француски часопис *Magam Finiаро*, 84 одсто Француза се изјаснило да има више поверења у жене него у мушкарце да их изведу из кризе. Иако су и даље знатно мање присутне на највишим руководећим положајима, дефинитивно су стекле своје место у пословном свету, и то не више само на местима традиционално везаним за њихов пол, као што су на пример људски ресурси или комуникација. Што је још значајније, оне све више успевају да наметну „женске“ вредности које полако истискују или модификују традиционални мушки модел (Angeloff, Laufer, 2007).

У књизи *Женски коефицијенџ и прегузећа (Le quotient féminin de l'entreprise)*, ауторка Ањес Арсије (Agnès Arcier) истиче женске квалитете као што су умеће слушања, брига за друге, емпатија, кооперативност, и додаје: „То су квалитети које друштво сматра женским. У њих спадају и осећај за конкретно, размена информација, стављање сарадника у први план, способност убеђивања и долажења до консензуса.“ Ауторка не тврди да су жене бољи лидери, али констатује да њима својствене особине могу користити организацији уз оне

традиционалније особине које се приписују мушкарцима.

Истраживање *Serama* (Висока комерцијална школа у Ници – Софија Антиполис; *Ecole supérieure de commerce, Nice – Sophia Antipolis*) показало је да су најфеминизираније организације оне које су највише одолеле кризи. Тако је компанија „Hermès“, у којој 55 одсто менаџмента чине жене, једина која је забележила раст акција од почетка 2008. године. Да ли то значи да је женски менаџмент нови адут у кризним временима као што је данашње?

Пошто су жене интуитивније, и навикнуте да организују више паралелних активности истовремено, оне се мање плаше кризе. <sup>[22]</sup>

## Да ли је будућност менаџмента у женским рукама

Да ли то значи да ће менаџмент будућности бити женског рода? Жене менаџери из удружења *Dirigeantes*, кажу да није реч то томе, јер би без мушке перспективе перцепција света била непотпуна, „једноока“. Фронтално супротстављање мушких и женских квалитета је безвредно и штетно. Постоје квалитети мушког и женског типа, али то не значи да прве налазимо обавезно код мушкараца, а друге код жена. Женски менаџмент не постоји, менаџмент на женски начин – да. Он се ослања на квалитете женског типа, али не припада само женама.

[22] Rambert M. Les femmes, un antidote à la crise? <http://www.psychologies.com/Planete/Societe/L-actu-decryptee/Articles-et-dossiers/Les-femmes-un-antidote-a-la-crise>  
<http://www.psychologies.com/Travail/Emploi/Travail-au-feminin/Articles-et-Dossiers/Le-management-mise-sur-le-feminin>.

Иако је сада тренд да се откривају и хвале женске особине и вештине, изгледа да се са негативних само прешло на позитивне стереотипе.

## Закључак

Актуелни тренд промишљања родних разлика добро је сажет у наслову бестселера Мушкарци су са Марса, жене су са Венере (Gray, 2005). За разлику од радикалног феминизма шездесетих и седамдесетих година XX века, данас се истичу разлике између полова, и не заговора једнакост у смислу истоветности, већ равноправност у различитости. Тако се данас говори и чита да су мушкарци и жене потпуно различити, уз аргументе који се позивају на резултате неуронаука и неуробиологије. Та теза се популаризује не само у наведеном бестселеру из популарне психологије већ и у све бројнијим књигама и чланцима о „женском мозгу“ (десна мождана хемисфера) и већој емоционалној интелигенцији, интуицији, емпатији, комуникационим вештинама, кооперативности жена, односно о „мушком мозгу“ (лева мождана хемисфера), тј. седишту рационалности, аналитичности, просторне и нумеричке интелигенције итд., као јачим странама мушког пола. „Својим вештинама комуникације с људима, језичким способностима, поривом за нетворкинг, и вештином у контекстуалном размишљању жене ће бити изузетно драгоцени ресурс људског капитала у готово сваком пословном окружењу“ (Fišer, 2005, стр. 136) У складу с тиме, говори се о различитим менаџерским и лидерским стиловима мушкараца и жена, с тим што се истиче да је, после дуге доминације муш-

ких образаца (у политици, друштву, привреди, радним организацијама итд.), дошло време да се у пословању усвоје женске врлине и вредности. Сматра се да је погрешно уверење да мушкарци и жене имају исте могућности, предиспозиције и потенцијале за успешно бављење бизнисом, а да је истина да би требало да имају само исте услове и шансе за развој сопствених потенцијала. Време жена, каже се, тек долази. Ако се ствар посматра са демографског становишта и родне структуре тржишта рада, то је неоспорно. Демографске промене и промене у родној структури пружају шансу да се другачије промишљају рад, каријера, организациони циљеви и политика, као и слободно време, породица и приватни живот.

У поређењу с мушкарцима, жене и даље треба да задовоље више критеријуме и стандарде да би уопште доспеле у положај да покажу своје лидерске вештине, а и да тај положај задрже. Примена двоструких стандарда у процењивању мушких и женских менаџерско-лидерских перформанси потврђена је експерименталним и теренским истраживањима (нпр. Biernat, Kobryniewicz, 1997; Foschi, 2000).

У целини, чињенице, цифре и анализа положаја жена менаџера у 21 земљи (Davidson, Burke, 2004), добијени истраживањем спроведеним пре једну деценију (с обзиром на то да је реч о тренду са спорим ритмом, добијена слика данас није битно измењена), показали су углавном позитивне аспекте: повећава се број жена на руководећим позицијама, установљене су владине политике и организационе праксе које им више иду на руку, другачија је расподела улога и одговорности у породици, шира је мрежа система помоћи, постоје побољшања

економског статуса и статуса на тржишту рада, а и демографске тенденције воде већој отворености према женама. Такође, постоје резултати истраживања који недвосмислено показују да су земље у којима је мања заступљеност жена на тржишту рада у односу на њихову бројност у популацији економски неразвијеније (REF).

Загазили смо у нови миленијум, па ипак, а то је екстремно важно нагласити, у неким економски и друштвено развијеном земљама, које се диче својим институцијама, стањем људских права и нивоом демократије, као што су Аустралија, Канада и Норвешка, проценат жена топ менаџера стагнира а, како сада ствари стоје, не очекују се значајне квалитативне или

квантитативне промене у том домену. Норвешки Центар за једнакост прилика проценио је да ће, ако се настави садашњим ритмом, бити потребно још 62 године пре него што се достигне једнакост полова на нивоу високог менаџмента и 115 година да би се остварио паритет у управним одборима.

Друштвени ставови, укључујући и медије, као и индивидуална понашања морају се мењати. Потребно је и да академски кадар идентификује препреке с којима се суочавају жене како у организацијама које их запошљавају, тако у сопственом универзитетском окружењу, а жене менаџери треба да идентификују и разумеју из којих се разлога суочавају са специфичним радним ситуацијама.

## References / Литература

- Adler, N. J., Izraeli, D. N. (1988). *Women in Management Worldwide*. Armonk N. Y.: Sharpe M. E.
- Angeloff, T., Laufer J. (2007). Genre et organisations. *Travail, genre et sociétés*, Vol. 1, N. 17, 21-25.
- Arcier, A. (2002). *Le quotient féminin de l'entreprise*. Le Village mondial: Pearson - Village Mondial.
- Bell, E., Nkomo, S. (2001). *Our separate ways: black and white women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Biernat, M., Kobrynowicz, D. (1997). Gender- and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 544-557
- Burke, R. J., McKeen, C. A. (1992). Women in Management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 245-284.
- Burke, R. J., Nelson D. L. ( 2001). *Advancing Women's Careers : Research and Practice*. London: Blackwell.
- Burke, McKenn (1992); Davidson, Cooper, (1992; 1993); Morrison, Von Glinow, (1990), Powell, Graves ( 2003).
- Catalyst (1996). *Women Corporate Leadership: Progress and Prospects*. New York: Catalyst.
- Catalyst (1998). *Advancing Women in Business: The Catalyst Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Catalyst (1999). *The 1999 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners*. New York: Catalyst.
- Catalyst (2000). *The 1999 Catalyst Census of Women Corporate Officers of Canada*. New York: Catalyst.

- Davidson M. J., Burke, R. J. (eds) (2004). *Women in Management Worldwide: Facts, Figure and Analysis*. Londres: Ashgate.
- Davidson M. J., Cooper, C. L. (1993), *European Women in Business and Management*. London: Paul Chapman.
- Davidson, M. J., Cooper C. L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.
- Fielden, S. L., Davidson, M. J. (2004), *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fišer, H. ( 2005). *A woman's mind: the natural talents of women and how women change the world*. Beograd: Narodna knjiga, Alfa. [In Serbian]
- Foschi, M. (1992), Gender and double standards for competence. In: C. L. Ridgeway (ed.) *Gender, interaction, and inequality (181-207)*. New York: Springer-Verlag.
- Gray, J., (2005). *Men are from Mars, Women are from Venus*. Beograd: Esotheria. [In Serbian]
- Jevtović, Z. (2007). The image of women in the framework of democracy. *Politička revija*, br. 2-4/2007 god (xix)vi, vol. 14. [In Serbian]
- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Moss Kanter R., (1977), *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books, Peters, Waterman.
- Pantelić, I. (2011). *Women Partisans as citizens - the social emancipation of Partisan women in Serbia 1945-1953*. Beograd: Institut za savremenu istoriju i izdavačka kuća „Evoluta“. [In Serbian]
- Powell, G. N. ( 1999). *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Powell, G. N., Graves, L. M. (2003), *Women and Men in Management (3<sup>rd</sup> edition)*. London: Sage.
- Weitzman, J. (1998). *Manage like a man*. University Park, PA, The Pennsylvania State.
- Weitzman J. (2005). *Feminist Case Against Bureaucracy*. Temple University Press.
- Wirth L. ( 2001). *Breaking Through The Glass Ceiling - Women in Management*. Geneva: International Labour Office.

---

## Webography / Вебографија

- Jhttp://www.psychologies.com/Planete/Societe/L-actu-decryptee/Articles-et-dossiers/Les-femmes-un-antidote-a-la-crise, Rambert M. (viewed 3. 11. 2020)
- www.mondo.rs, Women in Serbia work more but earn 12 percent less than men (viewed 26. 11. 2019) [In Serbian]
- https://www.unwomen.org/en (viewed 26. 11. 2020).
- www.atina.org.rs, (viewed 17. 10. 2020)
- www.blic.rs (viewed 18. 11. 2020)
- www.bbcbeograd.com (viewed 21. 10. 2020)
- https://www.021.rs/story/Info/Srbija/256647/Zene u Srbiji ostaju bez posla zbog korone vise nego muskarci.html (viewed

[www.021.rs/BBC/102](http://www.021.rs/BBC/102), Elections 2020, women and politics in Serbia (viewed 24. 11. 2020) [In Serbian]

<https://eca.unwomen.org/serbia/> (viewed 18. 9. 2020)

[www.dirigeantes.fr](http://www.dirigeantes.fr) (viewed 11. 6. 2020)

[www.rts.rs](http://www.rts.rs), Women more frequently fired but continue to work more at home, the epidemic strengthens stereotypes (viewed 4. 11. 2020) [In Serbian]

[www.catalyst.org](http://www.catalyst.org) (viewed 18. 6. 2020)

<http://www.psychologies.com/Travail/Emploi/Travail-au-feminin/Articles-et-Dossiers/Le-management-mise-sur-le-feminin> (viewed 6. 7. 2020)

<https://serbia.unfpa.org/>, Response of the health sector to gender based violence (viewed 28. 10. 2020) [In Serbian]

---

**Nada M. Torlak**

Megatrend University  
Faculty of Culture and Media  
Belgrade (Serbia)

## Women in Serbia: In the gap between patriarchal and new roles

### Summary

Although we entered the third millennium many years ago, women in Serbia are still living in an imbalance between old, traditional roles and new values. Instead of being relieved of their traditional burdens, women in the 21st century seem to be experiencing even harder lives. Lost between old patriarchal relations and obligations, they have also acquired some new ones. In addition to the traditional (implicit) roles of wife, mother, and housewife, now the already common (covered in the movie) question arises: what do women want? To have families, careers, and leadership positions or all of these combined. However, this question is not only addressed to them, but to the wider social community and the state.

Why? Because the old roles have remained while for new, professional positions women are expected to compete with men on an equal footing, with the exception of pay and a few other things.

In this paper, we will try to answer these questions or at least point out the existing problems, including the already mentioned pay gap and the various challenges a modern woman in Serbia faces.

**Keywords:** women, job, career, leaders, "glass ceiling"