

**Sureetha De Silva, Donna
Pendergast, Christopher Klopper**

How Organisational Change Influences Academic Work: The Academic Predicament Model for a Conducive Work Environment

Abingdon, Oxon, New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group

Ova se knjiga sastoji od deset poglavlja, a naslanja se na doktorski rad Sureethe De Silva, uz koautore Donnu Pendergast i Christophera Kloppera. Autori u knjizi prezentiraju iskustva znanstvenika s australskih sveučilišta s obzirom na promjenjivost radnih mjesta, uz kontekstualiziranje povijesne perspektive znanstvenog sustava u državi. Kako je originalno istraživanje završilo u 2019. godini, rad sadržava i uvide o utjecaju i posljedicama pandemije koronavirusa na cijelu situaciju. Istraživanje prezentirano u knjizi koristi dubinske intervjuve "jedan za jedan".

U prvome poglavlju autori prikazuju istraživački projekt na kojemu se temelji knjiga. Istraživanje je započelo četirima istraživačkim pitanjima: (1) Koje utjecaje i posljedice imaju promjene u sveučilišnom sustavu na znanstvenike zaposlene na australskim sveučilištima? (2) Koje su prepreke i prilike koje znanstvenici primjećuju ili koje su iskusili, a koje su povezane s promjenama na sveučilištima? (3) Kako znanstvenici zaposleni na sveučilištima odgovaraju na prepreke i prilike povezane s promjenama na australskim sveučilištima? (4) Koje ciljeve znanstvenici pokušavaju ispuniti svojim odgovorima na promjene? Istraživanje je koristilo

fenomenološki pristup, koristeći interpretativnu fenomenološku analizu (IPA) kao metodu¹ sa šest stadija analize. Održano je šesnaest intervjua sa sudionicima zaposlenima na osam javnih australskih sveučilišta s područja jugoistočne Australije. Autori naglašavaju kako istraživači koji koriste IPA-u preporučuju manji broj sudionika u istraživanju, s ciljem prikupljanja "bogatih", "gustih" podataka, te kako cilj ovakvog istraživanja nije niti može biti generalizacija. Teorijski okvir na koji se oslanja ovaj rad kombinacija je teorije stajališta i interpretativne teorije. Odabran je namjeran uzorak koji je dobiven putem triju strategija – jedne koja se odnosi na odabir sveučilišta, druge koja se bavi odabirom sudionika i treće koja određuje veličinu uzorka. Pri odabiru se pazilo na to da su sudionici zaposleni na različitim radnim mjestima, da dolaze iz različitih disciplina i da je jednak broj muškaraca i žena. Sudionici istraživanja morali su biti zaposleni na puno radno vrijeme s najmanje dvogodišnjim iskustvom rada na sveučilištu. Prije samog terena napravljeno je pilot-istraživanje. Nakon opisane metodologije, teorijskih polazišta, ključnih koncepata i metoda autori knjige čitateljima prezentiraju svih šesnaest sudionika istraživanja, na način da su im dodijelili ime, razinu zaposlenja, tip sveučilišta na kojima su zaposleni, kao i neke kratke iskaze iz intervjua. Na kraju poglavlja autori donose pregled literature, podijeljen na dio koji se odnosi na literaturu prije i tijekom pandemije. Prije pandemije u pregledu literature glavni su pokretači promjena na sveučilištima na svjetskoj razini bili globalizacija, rapidno širenje gospodarstva temeljenog na znanju, prilagodba na nove tehnologije, globalna mobilnost i sustav rangiranja sveučilišta uz naglasak na globalnu konkurentnost.

¹ *Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)*

Tijekom pandemije pojačao se intenzitet stresa povezanog s promjenama na radim mjestima, kao i nesigurnost oko radnih mjesta i problema povezanih s mentalnom dobrobiti – posebice za one u ranijim fazama karijere i za žene.

Iduće poglavlje bavi se izlaganjem modela akademskih izazova, konceptualnim okvirom koji je proizišao iz ovoga istraživanja. U originalu *Academic Predicament Model* (APM), termin “*predicament*” odabran je na temelju iskaza sudionika, iz kojih je izvedena definicija kako je riječ o nedostatku upravljačke empatije i narušavanju povjerenja, s naglaskom i na obezvređivanje znanstvenoga rada i znanstvenike koji doživljavaju zastrašivanja, pa i zlostavljanja, što sve dovodi do osiromašivanja tradicionalnog koncepta akademskog profesionalizma². Prema tom modelu, u znanstvenom je sustavu do osamdesetih godina 20. stoljeća godina postojao pozitivan pogled na posao, nakon čega je došlo do (prema nekim autorima *revolucionarnih*) promjena uslijed ekonomskih i političkih agendi te ideologija koje su im u pozadini. Model u fokus stavlja percepcije znanstvenika o sveučilištu kao radnom okruženju i iskustvo koje se odnosi na nove upravljačke stavove. Posljedice spomenutih promjena uključuju izazove za znanstveni identitet, slobodu i autonomiju, sve nepovoljnije radno okruženje, osiromašivanje akademskog profesionalizma i deprofesionalizaciju znanosti. Transformacija sveučilišta u korporativni model upravljanja tako sa sobom nosi posljedice drukčijeg podučavanja, povezane s promjenama u kontekstu educiranja zbog porasta broja studenata s jedne i promjenama upravljanja sveučilištima te upravljanja odgovornošću s druge strane. Te dvije kategorije dodatno

su podijeljene na četiri glavne teme proizišle iz intervjua: (1) povećanje broja studenata i intenziteta rada, (2) porast prekarnih oblika zaposlenja, (3) menadžerska kultura unutar sustava, (4) promjene u mehanizmima upravljanja odgovornosti, odnosno sustava praćenja i evaluacije.

Poglavlje nazvano “Utjecaj političkih i ekonomskih ideologija” dublje ulazi u izvore promjena koje su utjecale na sveučilišta u Australiji. Autori spominju neoliberalizam, korporatizaciju, menadžerizam, komodifikaciju obrazovanja i marketizaciju kao glavne ideološke utjecaje, koji su pretvorili sveučilišta od mjesta znanja i neovisne misli do velikih komercijalnih poduzeća za obrazovanje i usluge primijenjenih istraživanja. Novi javni menadžment tako od sveučilišta očekuje da će biti jedan od natjecatelja na tržištu kako bi došli do klijenta, financiranja i sponzora; na štetu nekadašnjih vrijednosti poput akademske slobode, slobode govora i zajedničkog upravljanja. Znanstvenici koje rade u tim uvjetima bivaju kontinuirano sputavani od strane tržišne logike i centraliziranoga, hijerarhijskog tipa upravljanja, a dolazi i do transformacija same reprodukcije znanja, kao i uloge visokog obrazovanja. Osim u literaturi, političke i ekonomske ideologije kao pokretači promjena prisutne su i u iskazima sudionika istraživanja, kako u njihovu radu, tako i utjecaju na studente. Sudionici tako primjećuju kako su studenti već tijekom studiranja zabrinuti za vlastitu budućnost i mogućnosti zapošljavanja, kako im je narušena dobrobit i kako dolazi do povećanja kompetitivnosti. Autori smatraju da te promjene nisu u skladu s originalnom, temeljnom svrhom sveučilišta, koja bi trebala služiti javnom dobru, podučavanju, istraživanju i traganju za istinom.

Termin masifikacije visokog obrazovanja tema je četvrtog poglavlja. Taj se termin pojavio u drugom dijelu 20. stoljeća i odnosi

² U ovome tekstu definiranog kao karakteristike koje uključuju vještine, kompetencije, odgovarajuće prosuđivanje i stavove, odnosno kodeks ponašanja koji poštuju status znanstvenika.

se na sve veći broj ljudi koji upisuje tercijarno obrazovanje, a faze tog rapidnog rasta nazvane su: elitna, masovna i univerzalna. Literatura koju autori prezentiraju prepoznaje kako je porast menadžerizma na sveučilištima upravo posljedica masifikacije. Posljedice tog procesa u literaturi su prepoznate na razinama promjena (1) institucionalnih karakteristika, (2) akademskih standarda, (3) izmjena kurikuluma i oblika podučavanja i (4) unutarnjeg upravljanja. Autori donose pregled literature koja se bavi tom tematikom. Iako većina literature prepoznaje negativne posljedice³ i naglašava neadekvatne odgovore na taj proces, postoje autori koji naglašavaju pozitivne aspekte povećanja broja ljudi koji pohađaju sveučilišta, ukazujući na povećanje obrazovne jednakosti. Masifikacija obrazovanja prisutna je i u iskazima sudionika istraživanja, a autori su prepoznali sedam glavnih promjena: (1) načine predavanja, (2) broj studenata, (3) povećanje prekarnosti na sveučilištima, (4) primjena naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, (5) opterećenje zaposlenih na sveučilištima, (6) promjene prisutne kod studenata, i (7) interakcije između znanstvenika i studenata. Uz posljednju, sudionici primjećuju i promjene u odnosima između studenata, kao i između znanstvenika. Autori na kraju poglavlja predlažu neke strategije za znanstvenike, poput odupiranja pritiska nadređenih za preuzimanje dodatnih radnih opterećenja ili preispitivanje načina na koji se upisuju studenti i alociraju sredstva.

Masifikacija visokog obrazovanja utječe na promjene na sveučilištima kao mjestima učenja, dok političke i ekonomske ideologije

mijenjaju načine upravljanja sveučilištima.⁴ Kombinaciju tih dviju posljedica autori prepoznaju kao dvije sukobljene sile koje utječu na znanstvenike. Te dvije sile prepoznate su i od strane sudionika istraživanja, koji ulaze u dubinu različitih aspekata posljedica. Autori tako prepoznaju pet tema povezanih s nastavom na daljinu: adresiranje poteškoća, posvećivanje velike količine vremena na pojedine studente, štetne učinke na znanstvenike na sveučilištima i posljedice obaveze podučavanja na daljinu. Neke aspekte posljedica spomenutih sila sudionici prepoznaju kao korisne, na primjer, prilagodbu obrazovnog sustava potrebama tržišta rada. Ukupno gledano, autori naglašavaju kako se od sveučilišnih nastavnika očekuje inovativnost, suradnja i kolegijalnost, dok istodobno zbog novih vrsta upravljanja dolazi do narušavanja akademske autonomije i slobode.

Iduće poglavlje bavi se i porastom prekarnosti⁵ znanstvenika zaposlenih na sveučilištima kao još jednom od posljedica procesa masifikacije visokog obrazovanja. U literaturi se koristi termin 'prekarnih znanstvenika', a prepoznaje se kako je ta skupina posebno ranjiva na eksploataciju, nedovoljno kompenziranje rada i kako imaju niska očekivanja zaposlenja na neodređeno vrijeme. Autori izlažu svoj stav kako je ta vrsta zaposlenja neadekvatna dugoročna strategija, ističući kako u tim uvjetima ne postoji jamstvo budućeg zaposlenja; od ljudi na takvim pozicijama očekuje se da su dostupni za sve potrebe držanja nastave; ne dobivaju plaću između semestara (odnosno između studenog i ožujka); nemaju pravo na plaćeni

³ Neke od negativnih posljedica uključuju generalno smanjenje kvalitete visokog obrazovanja, povećanje opsega i intenziteta posla za ljude zaposlene na sveučilištima, povećanje financijskog tereta na državnoj razini te pogoršavanje odnosa studenata i predavača.

⁴ Upravljanje sveučilištima autori definiraju kao autoritet, odgovornost i donošenje odluka povezanih s unutarnjim i vanjskim akterima sveučilišta, sveučilišnim strukturama i procesima.

⁵ Definirano kao klasa znanstvenika zaposlenih na sveučilištima koji se suočavaju s nestabilnim radnim uvjetima, nedostatkom identiteta i narušavanjem prava.

dopust niti na plaću za vrijeme državnih praznika; nemaju pravo na studijski dopust, čak ni ako su proveli cijeli život na sveučilištu; nemaju jednake mirovine kao stalno zaposleni; od njih se očekuje kontinuirano učenje i profesionalni razvoj, ali bez prava na educiranje ili usavršavanje. Uz svoju poziciju, autori u ovom poglavlju prezentiraju nalaze iz literature na tu temu, koji svi upućuju na nepovoljne posljedice koje taj oblik zaposlenja ima na pojedince i sustav. Sudionici istraživanja u ovome su slučaju zaposleni na ugovorima na neodređeno, što je kontrast literaturi koja se bavi ljudima na nesigurnim oblicima zaposlenja. Za kontekst sveučilišta u Australiji, sudionici spominju kako je upravljanje prekarnim zaposlenicima stresno i zahtijeva dodatan angažman od strane zaposlenih na stalnim pozicijama; kako postoje neprikladni procesi zapošljavanja i ugovori za takav tip zaposlenja; kako su ljudi na tim pozicijama nepravedno tretirani; kako je mali udio zaposlenih na stalno, a većina odgovornosti povezanih s nastavom dodijeljena je onima na prekarnim pozicijama, te kako za te zaposlenike ne postoji obrazac napredovanja unutar karijere. Zaključuju pritom da su problemi povezani s prekarnim oblicima zaposlenja na sveučilištima općenito mentalno i emocionalno iscrpljujući.

Pojava menadžerske kulture u okviru znanosti prepoznata je kao jedan od glavnih dijelova modela akademskih izazova. U ovome dijelu modela autori prepoznaju dvije dimenzije – percepciju znanstvenika na sveučilištima o tom radnom okruženju i stavove koje ima uprava prema znanstvenicima. Prvi osjećaju preveliku količinu obaveza, nesigurnost beneficija koje karijera na sveučilištu nosi i smanjenje povjerenja znanstvenika u sustav znanosti. Osim toga prepoznaju neprihvatljive oblike menadžerskog ponašanja, što uključuje zastrašivanje, maltretiranje i uznemiravanje, mikromenađment i obezvredivanje znanstvenog rada. Stavovi koje

uprava ima prema skupini u fokusu knjige jesu nerealna očekivanja, negativni stavovi oko sposobnosti, uvjerenje kako znanstvenicima treba upravljanje kako bi bili produktivni i kako nisu sposobni upravljati vlastitim odgovornostima. Literatura koju autori prezentiraju u ovome poglavlju među ostalim ističe kako dolazi do infantilizacije i deprofesionalizacije znanstvenika, zbog čega se smatra da im je potreban konstantan nadzor i zbog čega se nekoć snažna pozicija znanstvenika srozala do najmanje važnog aktera u radnom okruženju. Dvije su teme prepoznate iz analize intervjua: uvođenje viših menadžera i promjera u vodstvu sveučilišta. Uz te, sudionici su naveli i smanjenje poštovanja prema znanstvenicima na sveučilištima od strane ljudi na upravljačkim pozicijama, ali i od strane studenata.

Iduće poglavlje bavi se utjecajem mehanizama upravljanja odgovornošću⁶ koji služe za mjerenje uspješnosti na sveučilištima. Tradicionalno, mjerenje uspješnosti u znanosti je služilo za pospješivanje budućeg rada, dok se u kontekstu novog sustava evaluacija temelji na kvantitativnim pokazateljima i zasnovana je na prethodnom radu te se smatra da ima osuđujuću konotaciju. Osim toga naglasak je na ekonomskoj dimenziji, a taj način upravljanja, uz prethodno spomenute faktore, prijeti akademskoj slobodi i autonomiji. U radovima drugih istraživača govori se o osiguravanju kvalitete podučavanja, učenja, stipendija, istraživanja i obrazovanja za više razine obrazovanja putem istraživanja. Različite vrste osiguravanja kvalitete dovele su do formiranja “prožimajuće kulture revizije”, koja zahvaća sveučilišta i ima dalekosežne posljedice na različite razine. Australijski znanstvenici koji su sudjelovali u istraživanju osjećaju značajne

⁶ U okviru ovog rada definirano kao oblici revizije, odgovornosti i evaluacija koji se koriste kako bi se mjerila uspješnost sveučilišnih znanstvenika u Australiji.

promjene u ovom aspektu svoga posla, naglašavajući prijetnje koje dolaze s tom vrstom upravljanja odgovornošću. Neke su od tih prijetnji smanjenje slobode, ugrožavanje inovativnih načina razmišljanja, podučavanja i istraživanja, osjećaj nepovjerenja prema znanstvenicima na sveučilištima i povećanje stresa, između ostaloga. Autori na kraju poglavlja prilažu moguća rješenja za slabe strane sustava praćenja, poput imenovanja eminentnih istraživača na upravljačke pozicije ili omogućavanja znanstvenicima da biraju teme istraživanja s obzirom na njihova područja, a ne s obzirom na vrijednost koju istraživačka tema donosi sveučilištu.

Model akademskih izazova sadržava i osiromašivanje akademskog profesionalizma. U okviru postojećih istraživanja sam pojam 'akademskog profesionalizma' nije jednoznačan, no postoji konsenzus oko promjena koje se događaju oko istoga. Autori ga definiraju kao normu profesije, koja je zaštićena i ojačana temeljnim karakteristikama koje profesionalci cijene, a uključuje akademsku slobodu, autonomiju i identitet. I u literaturi je pojam centralna akademska sloboda temeljna vrijednost visokog obrazovanja, a koja uključuje istraživačku slobodu, slobodu u podučavanju i slobodu javnog govora i djelovanja izvan konteksta sveučilišta. Drugi važni koncepti akademskog profesionalizma odnose se na akademsku autonomiju i identitet, a prema većini istraživanja prikazanima u ovom poglavlju svi su ti koncepti ugroženi u trenutačnim uvjetima. S druge strane, manji broj autora smatra kako neoliberalni kontekst može biti povoljan za izgradnju znanstvenog identiteta. Sudionici istraživanja ukazuju na promjene u kolegijalnim odnosima uslijed ograničenosti prostora i vremena za interakciju s drugim znanstvenicima na sveučilištima i nedostatak međusobnog poštovanja. Posebice spominju kakav je odnos onih na višim pozicijama moći prema znanstvenicima, a ponavlja se i tema

gubitka poštovanja od strane studenata. Uz pitanje odnosa, naveli su kako je za profesionalizam ključno producirati kvalitetne rezultate i zadržati visoke standarde stavova i ponašanja vezanih za profesiju.

Posljednje poglavlje nastoji objasniti kako bi trebalo izgledati povoljno radno okruženje na sveučilištima. Autori ga opisuju na način da omogućuje znanstvenicima na sveučilištima ostvarivanje akademske slobode, autonomije i profesionalnog identiteta koji cijene njihovi kolege. Autori definiraju sva tri aspekta potrebna za povoljno radno okruženje. Kako se opseg i doprinos sveučilišta u Australiji odražava i na nacionalnu ekonomiju, autori argumentiraju važnost uvida dobivenih u ovome istraživanju. Glavnim nalazima tako smatraju sve veće intenziviranje opsega posla, neprikladna ponašanja na radnom mjestu, nesigurnost posla i nedostatak sustava potpore. Ti su izazovi posebice naglašeni i pojačani u vrijeme krize kao što je pandemija koronavirusa. Autori su prikazali i druga istraživanja koja naglašavaju važnost dobrog radnog okruženja. Zaključno, autori upućuju na iskaze sudionika koji govore o poteškoćama uslijed promjena koja se događaju na sveučilištima, ali fokusiraju se i na neke načine kako bi se osnažila pozicija znanstvenika na sveučilištima, poput stavljanja fokusa na dobrobit znanstvenika, osnaživanje znanstvenika u smjeru povećavanja njihove otpornosti, prilagodljivosti i mogućnosti nošenja s konstantnim promjenama. Autori naglašavaju kako su upravo to ključne poruke na koje bi čelnici sveučilišta u Australiji trebali obratiti pozornost.

Primjetno je kako su poglavlja knjige organizirana na način da se uvodno prikaže tema, prođe kroz uvide iz literature, da bi se onda čitatelj mogao susresti i s iskazima sudionika istraživanja. Na kraju poglavlja uz osvrt na rečeno uglavnom se dodaju i preporuke za rješenje izazova kojih su se autori

dotakli. Ova knjiga daje bogat uvid u realnosti sveučilišnih nastavnika u Australiji te ilustrira glavne izazove, kao i njihove uzroke, ali i potencijalna rješenja. S obzirom na istraživačka pitanja i fokus, dodala bih kako

bi smisleniji bio narativni pristup toj temi, jer bi se u tom slučaju u fokus stavljala iskustva i percepcije sudionika, dok fenomenološki pristup za cilj ima istražiti neki fenomen kroz iskustva sudionika.

Marita Grubišić-Čabo

*Institut za društvena istraživanja u
Zagrebu, Hrvatska*