

Univerzitet u Beogradu

Filozofski fakultet

Nina S. Zdravković

Antropologija nauke: transformacija organizacione
kulture Arheološkog instituta u Beogradu

doktorska disertacija

Beograd, 2026.

University of Belgrade

Faculty of Philosophy

Nina S. Zdravković

Anthropology of Science: The Transformation of the
Organizational Culture of the Institute of Archaeology
in Belgrade

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2026

Mentori:

prof. dr Bogdan Dražeta, vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

prof. dr Aleksandar Bošković, Arheološki institut, Beograd

Članovi komisije:

prof. dr Slobodan Naumović, vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

prof. dr Miloš Milenković, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

dr Suzana Ignjatović, naučna savetnica, Institut društvenih nauka, Beograd

Datum odbrane: _____

*Posvećeno mojim pretkinjama
i precima.*

Reči zahvalnosti

S obzirom da je pisanje ove disertacije predstavljalo dugotrajan proces, ni ova izjava zahvalnosti neće biti kratka. Najveću zahvalnost dugujem svojoj majci Marini, koja je prošla sve faze mog akademskog života zajedno sa mnom, veoma uključeno i iskreno zainteresovano. Svoj doktorat posmatram kao njenu počasnu fakultetsku diplomu. Naredna velika zahvalnost ide mom partneru i *supružniku* Bogdanu Stojanoviću, za ogromno strpljenje, podršku, ljubav i razumevanje koje mi je tokom procesa pisanja nesebično i svakodnevno ukazivao. Nekako u skladu sa time osećam i veliku zahvalnost prema Ružici i Ljubiši Stojanović, koji su, odgajajući ga, tome utrli put. Veliko hvala i mojim prijateljima koji su to ostali tokom prethodnih godina. Posebno hvala mojim mentorima, i slobodno mogu reći – prijateljima – Bogdanu Dražeti i Aleksandru Boškoviću. Hvala celoj *Geštalt ekipi*, posebno Dijani, učiteljicama Sanji i Ljilji, i terapeutkinji Tamari. Hvala Luki za ljubav i podršku. Hvala tati, Siniši, što me je podsećao i da doktorat nije najbitnija stvar na svetu. Ogromno hvala mojoj baba Cici (Desanki) što me je svih ovih trideset pet godina pomno pratila i zajedno sa dedom gajila moju ljubav prema znanju i obrazovanju. Hvala dedi Milenku (Miletu) što je zahvaljujući jednoj mudroj posveti osigurao da ova disertacija *dogura* do kraja. Hvala i dedi Gradimiru i babi Vukici što su mi pomogli onda kad mi je pomoć bila veoma potrebna. Hvala Dobrici što je bio oslonac u svim pravim trenucima, bez mnogo reči, ali uz veliko razumevanje.

Veliku zahvalnost dugujem i članovima komisije, Suzani Ignjatović, Slobodanu Naumoviću i Milošu Milenkoviću, pre svega na moralnoj podršci, a zatim i na korisnim savetima, strpljenju i konstruktivnim kritikama. Hvala Ani Dajić na mnogobrojnim izlascima u susret i Ivani Pavlović na ogromnoj podršci. Hvala kolegama sa Arheološkog instituta na dostupnosti i pomoći prilikom ovog istraživanja. Hvala Ivani Gaćanović i Senki Kovač što su, već u ranim fazama mog istraživanja, bile pune podrške.

Ogromno hvala za ljudsku i *andeosku* podršku Bubi, Ivani Savić i doci – Branku Eriću.

Antropologija nauke: transformacija organizacione kulture Arheološkog instituta u Beogradu

Sažetak: Predmet ovog istraživanja jeste odnos između transformacije sistema nauke u Srbiji početkom XXI veka, formalnih promena u jednoj naučnoj ustanovi, njene istorijski oblikovane organizacione kulture i načina na koje zaposleni te promene prihvataju, tumače, prilagođavaju i osporavaju. Kao studija slučaja izabran je Arheološki institut u Beogradu, koji tokom savremenog perioda stiče status ustanove od nacionalnog značaja, učestvuje u projektu SAIGE, izrađuje novu strategiju razvoja i formira nove organizacione jedinice. Organizaciona kultura postaje naročito vidljiva upravo u situacijama u kojima se humanistička naučna ustanova suočava sa zahtevima merljivosti, javne vidljivosti i tržišne relevantnosti. Rad povezuje antropologiju organizacije, antropologiju nauke i antropologiju naučnih politika u istraživanju jedne humanističke naučne ustanove u Srbiji. Metodološku osnovu čine analiza institucionalne dokumentacije, intervjui i neformalni razgovori i posmatranje sa učestvovanjem, uz autorefleksiju o dvostrukoj poziciji istraživačice, zaposlene u ustanovi, ali izvan njene osnovne discipline. Ovi postupci daju međusobno povezane vrste uvida: ono što je u dokumentu predstavljeno kao zvaničan cilj, u intervjuu se tumači kao iskustvo, a u svakodnevici prati kao praksa.

Analiza se kreće duž ose koja povezuje formalne promene, organizacionu kulturu i svakodnevna iskustva zaposlenih. Nalazi pokazuju da transformacija nije linearan prelazak iz tradicionalne u menadžerski organizovanu ustanovu, već proces u kome se novi modeli upravljanja, evaluacije i organizacione podele prevode u lokalne kategorije, prilagođavaju zatečenim odnosima i osporavaju, dok različita, a povremeno i suprotstavljena tumačenja promena ostaju sastavni deo organizacionog života ustanove. Doprinos rada nalazi se u etnografskom osvetljavanju naučne ustanove iznutra, u povezivanju triju antropoloških perspektiva i u prilagođavanju istraživačke etike specifičnom kontekstu etnografije naučne institucije.

Ključne reči: antropologija nauke, antropologija organizacije, Arheološki institut, organizaciona kultura, organizacione promene.

Naučna oblast: etnologija i antropologija.

Uža naučna oblast: antropologija nauke, antropologija organizacije.

Anthropology of Science: The Transformation of the Organizational Culture of the Institute of Archaeology in Belgrade

Summary: This research examines the relationship between the transformation of the science system in Serbia at the beginning of the twenty-first century, formal changes within a scientific institution, its historically shaped organizational culture, and the ways in which employees accept, interpret, adapt to, and contest these changes. The Institute of Archaeology in Belgrade was selected as a case study. In the contemporary period, it has acquired the status of an institution of national importance, participated in the SAIGE project, developed a new development strategy, and established new organizational units. Organizational culture becomes particularly visible in situations in which a scientific institution in the humanities is confronted with demands for measurability, public visibility, and market relevance. The study brings together organizational anthropology, the anthropology of science, and the anthropology of science policy in the investigation of a scientific institution in the humanities in Serbia. Its methodological foundation consists of the analysis of institutional documentation, interviews and informal conversations, and participant observation, together with reflexive consideration of the researcher's dual position as an employee of the institution while remaining outside its core discipline. These procedures yield interrelated forms of insight: what a document presents as an official aim is interpreted in an interview as experience and observed in everyday life as practice.

The analysis proceeds along an axis linking formal changes, organizational culture, and employees' everyday experiences. The findings show that transformation is not a linear transition from a traditional to a managerially organized institution, but a process in which new models of management, evaluation, and organizational restructuring are translated into local categories, adapted to existing relations, and contested, while differing and at times opposing interpretations of change remain an integral part of the institution's organizational life. The contribution of the study lies in examining a scientific institution ethnographically from within, in linking three anthropological perspectives, and in adapting research ethics to the specific context of the ethnography of a scientific institution.

Key words: anthropology of science, organizational anthropology, Institute of Archaeology, organizational culture, organizational change.

Field of study: ethnology and anthropology.

Subfield of study: Anthropology of Science, Organizational Anthropology.

Sadržaj

I Uvod	1
II Teorijsko-metodološki okvir	13
II.1 Antropologija nauke	14
II.1.a Antropologija društvenih i humanističkih nauka.....	18
II.1.b Antropologija naučnih politika.....	22
II.2 Antropologija organizacije i institucija	30
II.2.a Antropologija organizacije	30
II.2.b Organizaciona kultura	33
II.2.c Institucije, institucionalno pamćenje i organizacione promene.....	38
II.3 Metodi korišćeni u istraživanju	45
II.3.a Etičnost istraživanja.....	46
II.3.b Analiza pisanih izvora i institucionalne dokumentacije.....	51
II.3.c Intervju i neformalni razgovori.....	58
II.3.d Posmatranje sa učestvovanjem	63
II.3.e Autorefleksija	69
III Istorijski kontekst: Arheološki institut i njegov razvoj	77
IV Etnografska građa i njena analiza	86
IV.1 Transformacija Arheološkog instituta kao deo transformacije nauke u Srbiji	87
IV.1.a Transformacija naučnog rada i uvođenje novih modela upravljanja	88
IV.1.b Planska transformacija Instituta kroz projekat SAIGE.....	94
IV.1.c Promena organizacione strukture: od projektnih grupa ka odeljenjima	99
IV.1.d Položaj Arheološkog instituta u sistemu nauke i srpske arheologije.....	104
IV.1.e Sažetak formalne transformacije.....	110
IV.2 Organizaciona kultura Arheološkog instituta: vrednosti, prakse i predstave	111
IV.2.a Rodni odnosi i predstave o rodnoj ravnopravnosti	112
IV.2.b Legende, narativi i institucionalno pamćenje u srpskoj arheologiji	119
IV.2.c Prostor kao element organizacione kulture	127
IV.2.d Popularizacija nauke	133
IV.3 Iskustva zaposlenih u procesu transformacije	143
IV.3.a Organizacija odnosa među zaposlenima i između sektora.....	144
IV.3.b Profesionalne uloge i organizacija rada	151
IV.3.c Neformalni oblici povezivanja i saradnje	157
IV.3.d Institucionalni okviri i autonomija rada.....	161
V Završna razmatranja	167
VI Literatura.....	176

VII Izvori.....	185
VIII Prilozi	187
VIII.1 Prilog 1: Prva verzija upitnika.....	187
VIII.2 Prilog 2: Druga verzija upitnika	188
VIII.3 Prilog 3: Treća verzija upitnika.....	189

I Uvod¹

Predmet ovog istraživanja jeste odnos između transformacije sistema nauke u Srbiji, formalnih promena u Arheološkom institutu, istorijski oblikovane organizacione kulture ustanove i načina na koji zaposleni te promene prihvataju, tumače, osporavaju i svakodnevno proživljavaju. Glavni cilj istraživanja jeste razumevanje procesa transformacije organizacione kulture Instituta, sa posebnim osvrtom na odnos formalnih promena i istorijski oblikovanih obrazaca ustanove.

Iz tako postavljenog predmeta proizlazi centralno istraživačko pitanje: kako se transformacija sistema nauke u Srbiji na početku XXI veka odražava na organizacionu kulturu Arheološkog instituta i kako postojeća organizaciona kultura ustanove oblikuje način na koji se formalne promene prihvataju, tumače, sprovode, osporavaju i svakodnevno proživljavaju.

Poslednjih nekoliko decenija menja se sistem nauke u Srbiji. Ove promene ogledaju se u načinima finansiranja, evaluacije, upravljanja i organizacije rada, u pravilima projektne konkurencije i u odnosu prema tržištu i javnosti. Ove promene najčešće se analiziraju na nivou sistema, kroz zakonske okvire, strategije, modele finansiranja i dokumente naučne politike, dok se njihove posledice u pojedinačnim ustanovama razmatraju tek naknadno (Zdravković 2026). U ovoj disertaciji navedene promene razmatraju se kroz način na koji se ispoljavaju u svakodnevnom funkcionisanju jedne naučne ustanove, Arheološkog instituta u Beogradu, i kroz ulogu postojeće organizacione kulture u njihovom prihvatanju, tumačenju, sprovođenju i osporavanju. Ovaj rad reformu nauke posmatra kao proces koji se odvija u odnosima, sećanjima i svakodnevnim praksama zaposlenih. Kroz njih zaposleni tumače promene, prilagođavaju ih postojećem načinu rada ili ih odbacuju.

Jedno od osnovnih polazišta istraživanja jeste da antropološka perspektiva formalnu transformaciju naučne ustanove nastoji da sagleda kroz načine na koje se ona konkretizuje u njenom svakodnevnom funkcionisanju. Zakoni, pravilnici i strategije određuju formalni okvir promene, ali se njihovo značenje i domet mogu pratiti kroz odnose, vrednosti, prakse i tumačenja ljudi koji u ustanovi rade. Naučna ustanova posebno je pogodna za ovakvo istraživanje zato što omogućava da se ispita kako ljudi posvećeni proizvodnji objektivnog znanja oblikuju sopstvene vrednosti, hijerarhije i nepisana pravila. Istovremeno je reč o osetljivom terenu, jer zaposleni te odnose često ne prepoznaju kao kulturne pojave, već kao prirodan deo naučnog rada.

¹ Pojedini delovi ovog poglavlja, kao i delovi teorijsko-metodološkog i analitičkog dela disertacije, predstavljaju delimično preuzete i prilagođene verzije teksta prethodno razvijenog u radu „Problematizacija istraživanja organizacione kulture naučne institucije iz antropološke perspektive: primer Arheološkog instituta“, prihvaćenom za objavljivanje u časopisu Antropologija (Zdravković 2026). Na odgovarajućim mestima u tekstu na taj rad se posebno upućuje.

Istraživanje polazi od dve povezane hipoteze. Prva hipoteza jeste da se Arheološki institut, pored toga što predstavlja naučnu ustanovu, može posmatrati i kao organizacija u kojoj se tokom savremene transformacije pojavljuju odlike korporativne organizacione kulture, te se kao takav može analizirati u okviru antropologije organizacije. Druga hipoteza jeste da se savremena organizaciona kultura Instituta oblikuje kroz međudejstvo formalnih procesa transformacije i istorijski uspostavljenih kulturnih obrazaca ustanove, koji utiču na način na koji zaposleni promene razumeju, prihvataju, prilagođavaju i osporavaju.

Već pri samom pristupu terenu pokazale su se neke od teškoća takvog istraživanja. Kada se zaposlenima u Arheološkom institutu postave pitanja o međuljudskim odnosima, hijerarhiji, atmosferi ili otporu promenama, ta pitanja mogu delovati neumesno, nelegitimno, pa i, kako je jedna sagovornica formulisala, „malo tračerski”. Reakcija nije slučajna i ne tiče se pojedinačnog raspoloženja. Naučne zajednice sklone su da sebe razumeju kao prostor racionalnosti, objektivnosti i zdravog razuma, kao sredine koje kulturne obrasce pripisuju drugima, a sopstveni poredak vide kao puko sprovođenje naučnog metoda. Šeron Travik (Traweek 1992, 162) takvu samopredstavu opisuje kao „kulturu bez kulture”. Zbog nje zaposleni sopstvene odnose, hijerarhije i nepisana pravila teško prepoznaju kao deo organizacione kulture. Ustanova posvećena proizvodnji objektivnog znanja svoje funkcionisanje radije objašnjava zahtevima naučnog rada nego kulturnim obrascima koji su u njoj istorijski oblikovani (Zdravković 2026).

Otpor prema pojedinim pitanjima, ćutanje, okolišanje i pregovaranje o tome o čemu se sme govoriti tretirani su kao deo etnografske građe. Te reakcije pokazuju koje teme zaposleni smatraju legitimnim predmetom istraživanja, ko o njima sme da govori i šta se doživljava kao nedopustivo zadiranje u unutrašnji život ustanove. Tokom transformacije takva pitanja postala su posebno vidljiva, jer su korporativne forme i jezik akceleracije, inovacija, preduzetništva i ljudskih resursa podstakli zaposlene da otvorenije govore o promenama koje prihvataju i o onima kojima se protive.

Arheološki institut u Beogradu pogodan je etnografski teren za ovakvo istraživanje iz nekoliko razloga. Reč je o naučnoj ustanovi sa dugim institucionalnim trajanjem, osnovanoj 1947. godine kao najstarija naučnoistraživačka ustanova u oblasti arheologije u Srbiji, čiji se identitet gradi oko naučne autonomije, terenskog rada, uloge koju mu država poverava i institucionalnog kontinuiteta. Kao deo sistema nauke u Srbiji, Institut je izložen evaluaciji, promenama u finansiranju i novim modelima upravljanja. Kao naučna ustanova u oblasti humanističkih nauka, suočava se sa posebno složenim pitanjima tržišne relevantnosti, merljivosti i inovacija, koja su za disciplinu poput arheologije oblikovana prema drugačijem modelu nauke (Milenković 2020). Uz to je reč o relativno maloj profesionalnoj sredini u kojoj se zaposleni međusobno dobro poznaju, a formalni, profesionalni i lični

odnosi prepliću, pa se organizaciona kultura može pratiti izbliza, u svakodnevnom susretu, a ne samo kroz dokumente.

Kao antropološkinja zaposlena u arheološkoj instituciji², predmetu istraživanja pristupala sam iz disciplinarnog okvira koji se razlikovao od uobičajenog načina na koji su zaposleni razumeli sopstvenu ustanovu. Arheologija je za mene predstavljala novu i neistraženu oblast, što je podsticalo istraživačku radoznalost i omogućavalo mi da svakodnevne odnose, prakse i institucionalne procese posmatram sa izvesnim otklonom. Posebno me je privlačio odnos tradicije i modernizacije kome sam svedočila. Članovi uprave isticali su da Institut povezuje tradicionalno i moderno, dok se u svakodnevnom radu moglo pratiti kako se ustanova sa dugim institucionalnim trajanjem i ukorenjenim načinima rada susreće sa jezikom projekata, strategija, merljivosti i upravljanja. Taj susret postao je jedno od polazišta ovog istraživanja.

Posebnu vrednost ovom slučaju daje to što Arheološki institut sebe prvenstveno razume kao naučnu ustanovu, dok organizaciona dimenzija njegovog funkcionisanja znatno ređe dolazi u prvi plan. Takvo samorazumevanje povezano je i sa prirodom znanja koje arheologija proizvodi: ono nastaje kroz tumačenje, kontekstualizaciju i pisanje, a ne kroz ponovljivi eksperiment i lako merljiv rezultat, pa se naučnost discipline propituje i u javnosti i unutar samog polja nauke. Zaposleni zato moraju da obrazlažu naučnu vrednost svog rada prema kriterijumima oblikovanim prvenstveno za druge discipline, a njegovu međunarodnu relevantnost prema merilima velikih naučnih centara. Način na koji odgovaraju na te zahteve utiče na njihove predstave o vrednom istraživanju, profesionalnom uspehu i ulozi Instituta. Upravo se kroz odgovore na takve zahteve mogu pratiti vrednosti, hijerarhije i predstave koje oblikuju svakodnevno funkcionisanje ustanove. Organizaciona kultura postaje naročito vidljiva upravo u situacijama u kojima se naučna ustanova u oblasti humanističkih nauka suočava sa zahtevima merljivosti, javne vidljivosti i tržišne relevantnosti.

Savremena transformacija, koja se u ovom radu prati od početka XXI veka, a posebno kroz promene intenzivirane tokom mog terenskog istraživanja 2023-2024. godine, bila je naročito pogodna za proučavanje organizacione kulture. Dok poredak jedne ustanove funkcioniše neometano, on izgleda kao prirodan raspored ljudi, poslova i vrednosti, samorazumljiv do te mere da se retko dovodi u pitanje. Kada se, međutim, promeni model finansiranja, uvede nova podela ili pojavi nov jezik upravljanja, ono što je ranije delovalo samorazumljivo pokazuje se kao rezultat odluka koje su mogle biti i drugačije. Kratka razdoblja neizvesnosti, u kojima stara podela više ne važi, a nova još nije

² U Arheološkom institutu bila sam zaposlena od marta 2023. do marta 2024. godine, najpre u zvanju istraživača pripravnika, a potom istraživača saradnika. Odlukom direktora Instituta od 8. maja 2023. imenovana sam za članicu radne grupe za izradu Strategije Arheološkog instituta. U okviru svojih poslova učestvovala sam i u osmišljavanju i uspostavljanju sektora za ljudske resurse, kao i u drugim organizacionim i projektnim poslovima.

uspostavljena, posebno su značajna za analizu, jer nakratko čine vidljivim da hijerarhija i pripadnost nisu date, nego moraju biti iznova uspostavljene. U takvim razdobljima zaposleni izričitiije govore o tome kako razumeju sopstveni položaj, koje odnose smatraju prirodnim i šta od postojećeg poretka žele da sačuvaju.

Širi okvir tih promena čine savremene naučne politike, koje naučni rad sve više uređuju kroz zakone, modele finansiranja, evaluacione režime, projektnu konkurenciju i kriterijume izvrsnosti. Ti okviri proizvode kategorije kroz koje se naučni rad meri, rangira i finansira, i sami postaju legitiman predmet istraživanja, jer oblikuju uslove pod kojima ustanova radi. Na Arheološkom institutu oni postaju vidljivi kroz akreditaciju, izveštavanje, strateško planiranje, projektni rad i status od nacionalnog značaja. Rad ih ne posmatra kao apstraktne mere nego kao zahteve koji stižu do konkretnih ljudi i menjaju sam sadržaj naučničkog posla, koji se širi izvan istraživanja na pisanje projekata i izveštaja, na komunikaciju, promociju i administraciju (videti, na primer, Strathern 2000a; Milenković 2020; Gačanović 2024).

Tokom mog zaposlenja i neposrednog terenskog rada, od marta 2023. do marta 2024. godine, Institut je prolazio kroz niz paralelnih promena. Sticao je status instituta od nacionalnog značaja³, učestvovao u razvojnom projektu SAIGE (Projekat akceleracije inovacija i podsticanja rasta preduzetništva u Republici Srbiji⁴), izrađivao novu strategiju razvoja i formirao nove organizacione jedinice, među kojima i sektor za ljudske resurse. Analiza dokumentacije nastale u okviru projekta SAIGE, izrade Strategije i novih organizacionih poslova, zajedno sa neposrednim učešćem i posmatranjem tih procesa, pokazuje da su u tom periodu u institucionalnom govoru naglašenije prisutni pojmovi akceleracije, inovacija, ljudskih resursa, strateškog planiranja i indikatora uspeha. Za argument disertacije, međutim, nisu presudni pravni i administrativni detalji svake pojedinačne mere, već način na koji su ih zaposleni razumeli, prihvatili i uklapali u postojeće vrednosti, odnose i obrasce rada.

Tokom XX veka Institut je više puta menjao status, osnivača i model upravljanja, dok se menjao i širi institucionalni odnos prema državi⁵. Istovremeno se u njegovom razvoju može pratiti kontinuitet

³ Arheološki institut stekao je status instituta od nacionalnog značaja odlukom Vlade Republike Srbije od 20. marta 2024. godine („Službeni glasnik RS“, br. 24/2024). Prema članu 48 Zakona o nauci i istraživanjima, institut od nacionalnog značaja predstavlja vrhunsku naučnoistraživačku ustanovu od posebnog nacionalnog značaja za jednu ili više srodnih naučnih oblasti, koja obavlja istraživanja od prioriternog značaja za naučni, obrazovni, kulturni i ukupni društveno-ekonomski razvoj Republike Srbije.

⁴ Videti: World Bank. 2019. *Serbia Accelerating Innovation and Growth Entrepreneurship Project*. Project Appraisal Document, projekat P170185, naročito deo o potkomponenti 1.2, „RDI Reforms“, u kojem su predviđeni procena naučnoistraživačkih instituta, izrada planova transformacije i praćenje njihove realizacije. Dostupno na: [World Bank, Project Appraisal Document](#), pristupljeno 4. avgusta 2026. Videti i: World Bank. 2024. *Serbia Accelerating Innovation and Growth Entrepreneurship (P170185): Implementation Status and Results Report*, 3. decembar 2024, odeljak „RDI Transformation“. Dostupno na: [World Bank, Implementation Status and Results Report](#), pristupljeno 4. avgusta 2026.

⁵ O promenama institucionalnog statusa, osnivača i modela upravljanja Arheološkog instituta detaljnije se govori u trećem poglavlju, posvećenom istorijskom kontekstu. Među važnijim prekretnicama bili su prelazak na sopstveno finansiranje

funkcije okupljanja struke i koordinacije arheološkog rada, na koju se Institut nadovezao preuzimanjem dela funkcija Srpskog arheološkog društva, njegove imovine i časopisa *Starinar* (Garašanin 1983; Milovanović 2024a). Važno mesto u institucionalnoj istoriji imali su i veliki terenski projekti, dok se u etnografskoj građi terenski rad pokazuje kao važan izvor profesionalnog ugleda, iskustva i neformalnog autoriteta. U savremenom periodu menja se i jezik kojim se opisuje rad ustanove. Pojmovi evaluacije, merljivosti, projekata, indikatora, inovacija i vidljivosti povezani su sa naučnim politikama i savremenim oblicima upravljanja (Power 1997; Strathern 2000a), a u ovom istraživanju prati se kako ih zaposleni koriste i tumače u odnosu na naučni rad, uspeh i budući razvoj Instituta.

Pojam transformacije u ovom radu označava širi proces promena organizacione kulture Arheološkog instituta, koji obuhvata načine na koje se promene u sistemu nauke, novi modeli upravljanja i formalne organizacione intervencije prelamaju kroz postojeće vrednosti, odnose, prakse i iskustva zaposlenih. U okviru tog šireg procesa, izraz „proces transformacije” odnosi se i na formalno organizovan program institucionalnih reformi koji se sprovodi u okviru projekta SAIGE. Taj program predstavlja jedan od činilaca i konkretnih oblika šire transformacije koja je predmet ovog istraživanja.

Nivoi obuhvaćeni predmetom istraživanja povezani su nizom konkretnih postupaka. Promene u sistemu nauke postavljaju nove uslove finansiranja, evaluacije i upravljanja, koji se na nivou Instituta prevode u strategije, procedure, podele rada i organizacione jedinice. Zaposleni zatim te zahteve tumače iz različitih profesionalnih i generacijskih pozicija i uklapaju ih u postojeće odnose i načine rada. Istorijski oblikovane vrednosti ustanove utiču na to koje će promene biti shvaćene kao potrebne i korisne, a koje kao strane, nametnute ili štetne za naučni rad. Formalne promene istovremeno utiču na raspodelu poslova, kriterijume profesionalnog uspeha i predstave zaposlenih o tome čemu Institut služi. Analiza je zato usmerena na načine na koje se reforma sprovodi u svakodnevnom radu, uključujući otpore, neformalne prakse, institucionalno pamćenje i rasprave o tome šta se u ustanovi priznaje kao legitiman naučni rad i znanje. Pritom, cilj analize nije donošenje jedinstvene ocene uspešnosti transformacije, već razumevanje različitih načina na koje ona menja ustanovu i iskustva ljudi koji u njoj rade.

Organizaciona kultura u ovom radu označava procese kroz koje zaposleni proizvode i prenose značenja, vrednosti, klasifikacije, granice pripadnosti i predstave o legitimnom radu. Kao polazište koristim razlikovanje Linde Smirčić između pristupa koji kulturu posmatra kao nešto što organizacija ima i pristupa koji organizaciju posmatra kao kulturu (Smircich 1983, 339). Ovo razlikovanje

1954. godine, osamostaljivanje Instituta i izlazak iz okrilja Srpske akademije nauka i umetnosti 1961. godine, kao i kasnije organizovanje ustanove na načelima društvenog samoupravljanja.

predstavlja jedno od klasičnih polazišta proučavanja organizacione kulture i ostalo je relevantno u kasnijim antropološkim pristupima organizacijama i savremenim pregledima istraživanja organizacione kulture (Corsín Jiménez 2007; Schneider, Ehrhart i Macey 2026). U prvom pristupu kultura se razume kao skup vrednosti, pravila i poželjnih ponašanja koje uprava može utvrđivati, menjati i usmeravati, dok drugi organizaciju posmatra kao zajednicu koja postoji kroz značenja, odnose i svakodnevne postupke svojih članova. U tom slučaju kultura se ne može u potpunosti propisati odlukom uprave, jer nastaje i prenosi se kroz razgovore, nepisana pravila, profesionalne navike, zajednička sećanja i svakodnevnu saradnju. Ova razlika posebno je metodološki važna za razumevanje transformacije Instituta. Strategije, pravilnici i nove organizacione jedinice polaze od pretpostavke da se način rada može planski menjati, dok se etnografskom analizom ispituje kako zaposleni te promene tumače, prilagođavaju postojećim odnosima ili im se protive. Pojam organizacione kulture tako omogućava da se formalne odluke povežu sa onim što se nakon njihovog donošenja zaista događa u svakodnevnom radu (Corsín Jiménez 2007; Schneider, Ehrhart i Macey 2026).

U naučnoj ustanovi podele ljudi, poslova i profesionalnog ugleda opravdavaju se stručnim kvalifikacijama, naučnim rezultatima i kriterijumima vrednovanja koji se predstavljaju kao objektivni. Ipak, odluke o tome koji se poslovi priznaju kao naučni, čiji se autoritet prihvata i koji rezultati donose profesionalni ugled oblikuju se unutar konkretnih institucionalnih odnosa. Vremenom takve podele postaju samorazumljive, pa zaposleni mogu da ih doživljavaju kao prirodnu posledicu načina na koji nauka funkcioniše. Antropološki pristup omogućava da se ispita kako su te podele nastale, kroz koje se svakodnevne prakse održavaju i u kojim situacijama ih zaposleni osporavaju. Period transformacije u tom je pogledu posebno značajan, jer uvođenje novih merila, poslova i organizacionih jedinica podstiče zaposlene da izričitije obrazlažu šta smatraju naučnim radom, ko treba da ga obavlja i kako treba vrednovati različite doprinose ustanovi. Zbog toga se savremena transformacija prati na tri povezana nivoa: kroz formalne promene ustanove, kroz vrednosti, prakse i predstave zaposlenih i kroz svakodnevna iskustva njihovog sprovođenja.

Formalna pravila, javno zastupane vrednosti i svakodnevna iskustva zaposlenih ne moraju se podudarati. Njihovo poređenje omogućava da se prati kako se formalno uvedene promene tumače i primenjuju u svakodnevnom radu, u kojoj meri se prilagođavaju postojećim odnosima i navikama i gde ostaju prvenstveno na nivou propisanih pravila i javnih vrednosti. Prvi skup tema odnosi se na evaluaciju i nove modele upravljanja, formiranje novih organizacionih jedinica i položaj Instituta u sistemu nauke i srpske arheologije. Drugi obuhvata rodnu ravnopravnost, institucionalno pamćenje, prostor i popularizaciju nauke, kroz koje se ispituju vrednosti, prakse i predstave zaposlenih. Treći

obuhvata svakodnevna iskustva zaposlenih, uključujući međuljudske odnose, profesionalne hijerarhije, terenski rad, neformalne mreže i odnos između slobode i kontrole.

Ova tri nivoa analize odgovaraju dvema osnovnim dimenzijama centralnog istraživačkog pitanja. Prvom se ispituje kako promene finansiranja, evaluacije i upravljanja utiču na organizaciju rada i iskustva zaposlenih. Drugom se razmatra kako istorijski oblikovane vrednosti, profesionalne norme i postojeće mreže odnosa utiču na prihvatanje, prilagođavanje ili osporavanje tih promena.

Iz centralnog pitanja razvija se nekoliko posebnih potpitanja. Prvo se tiče toga koje vrednosti, prakse, predstave i oblici institucionalnog pamćenja oblikuju organizacionu kulturu Instituta i kako se ta kultura istorijski uspostavila. Drugo razmatra kako zaposleni iz različitih generacijskih, profesionalnih i organizacionih pozicija razumeju transformaciju i da li o njoj postoji jedna zajednička slika ili više suprotstavljenih. Treće ispituje kako se promene finansiranja, evaluacije, upravljanja i organizacione strukture odražavaju na svakodnevni rad. Četvrto je usmereno na odnos između formalnih pravila i neformalnih mreža, odnosa i praksi. Peto razmatra način na koji se u ustanovi pregovara o tome šta se računa kao legitimno naučno znanje, naučni rad, stručnost, uspeh, vidljivost i doprinos. Šesto se tiče toga kako se naučna autonomija usklađuje ili sukobljava sa zahtevima za merljivošću, odgovornošću, vidljivošću i tržišnom primenljivošću.

Ovo istraživanje nastoji da prepozna unutrašnje i spoljašnje činioce transformacije, kao i ključne periode u kojima su se promene odvijale. To zahteva rekonstrukciju kulturnih obrazaca ustanove koji su se oblikovali tokom njenog razvoja i koji predstavljaju kontekst u kojem se odvijaju savremene promene. Na toj osnovi ispituje se odnos između proklamovanih vrednosti i iskustava zaposlenih, kao i promene u naučnom radu, evaluaciji, finansiranju, upravljanju i organizacionoj strukturi.

Posebna pažnja posvećena je svakodnevnim odnosima, profesionalnim hijerarhijama, terenskom identitetu i neformalnim mrežama, jer se kroz njih mogu pratiti načini na koje zaposleni prihvataju, tumače i sprovode naučne politike. Istraživanje obuhvata i položaj humanističke naučne ustanove u sistemu proizvodnje znanja, zajedno sa promenama kriterijuma kojima se određuju vrednost i legitimnost naučnog rada. Njegov metodološki cilj jeste istovremeno razmatranje mogućnosti i ograničenja istraživanja ustanove iz insajderske pozicije u organizaciji i pozicije disciplinarnog autsajdera. Tako postavljeni ciljevi povezuju istorijsku rekonstrukciju ustanove, analizu njene savremene transformacije i refleksiju o uslovima u kojima je istraživanje sprovedeno.

U okviru prve hipoteze ispituje se u kojoj meri novi modeli upravljanja, strateškog planiranja, evaluacije, administracije i komunikacije uvode u naučnu ustanovu oblike organizovanja koji potiču

iz korporativnog okruženja. Njihovo prisustvo otvara pitanje načina na koji se ti modeli prevode, prilagođavaju i uključuju u postojeći institucionalni poredak.

U okviru druge hipoteze očekuje se da stavovi zaposlenih prema transformaciji neće biti jedinstveni. Oni se mogu kretati od podrške novim modelima rada, preko selektivnog prihvatanja i indiferentnosti, do otvorenog ili prikrivenog otpora. Razlike u stavovima razmatraju se u odnosu na generacijske, profesionalne i organizacione pozicije zaposlenih, ali i na njihova shvatanja naučne autonomije i sadržaja naučničkog posla. Takva podela predstavlja početno očekivanje, a ne unapred zadatu tipologiju zaposlenih. Etnografska građa treba da pokaže da li se ovi stavovi vezuju za stabilne grupe ili se prepliću i menjaju u zavisnosti od konkretnog aspekta transformacije.

Poseban aspekt ovako postavljenog istraživačkog pitanja jeste odnos između nauke kao autonomne proizvodnje znanja i nauke kao javno finansirane delatnosti koja mora da bude merljiva, vidljiva i društveno odgovorna (Power 1997; Strathern 2000a; Milenković 2020; Игњатовић и Бутуровић 2022; Gačanović 2024). Ovaj odnos razmatra se kroz pitanja evaluacije, odgovornosti, organizacije rada i različitih razumevanja naučne autonomije. Povezan je i sa položajem Instituta u širem sistemu nauke. Sticanjem statusa instituta od nacionalnog značaja ustanova dobija formalno priznanje svog doprinosa, ali i obavezu da redovno pokazuje rezultate, društvenu relevantnost i međunarodnu vidljivost. Pred zaposlene se tako postavljaju dve grupe zahteva. Od njih se očekuje da istražuju arheološko nasleđe povezano sa nacionalnim prostorom i javnim interesom, dok se njihov profesionalni uspeh istovremeno procenjuje prema međunarodnoj vidljivosti, citiranosti i drugim merljivim rezultatima. Ti zahtevi mogu usmeravati naučni rad u različitim pravcima. Arheološka istraživanja uključuju dugotrajan terenski rad, obradu materijala i objavljivanje rezultata čija se vrednost teško može u potpunosti izraziti brojem publikacija, citata ili projekata. U radu se zato ispituje kako zaposleni usklađuju sadržaj i tempo istraživanja sa kriterijumima koji nisu uvek oblikovani prema načinu na koji njihova disciplina proizvodi znanje.

Teorijska polazišta rada izabrana su prema odnosima koje istraživanje prati. Interpretativno razumevanje organizacione kulture omogućava poređenje načina na koji ustanova sebe formalno određuje sa značenjima koja joj zaposleni pripisuju u svakodnevnom radu (Smircich 1983; Миленковић 2006a; Corsín Jiménez 2007). Razlikovanje formalnog i neformalnog sistema koristi se za ispitivanje odnosa između propisanih organizacionih promena i postojećih rutina, profesionalnih veza i načina saradnje (Wright 2005, 16–17; Дражета 2023, 20–21). Razlika između proklamovanih vrednosti i iskustava zaposlenih omogućava da se ispita u kojoj meri se vrednosti navedene u strategijama, pravilnicima i javnim dokumentima prepoznaju i primenjuju u svakodnevnom radu (Dražeta i Dražeta 2020). Perspektive integracije, diferencijacije i fragmentacije pružaju okvir za

utvrđivanje pitanja oko kojih postoji šira saglasnost, pitanja koja stvaraju podele između grupa i pojava kojima zaposleni pripisuju različita ili promenljiva značenja (Martin, Frost and O'Neill 2006, 740).

Istraživanje se ne ograničava na unutrašnje odnose u Institutu, jer uslove njegovog rada određuju i promene u širem sistemu nauke. Antropologija nauke omogućava da se ispita kako se u jednoj naučnoj zajednici uspostavljaju profesionalni autoritet, legitimno znanje i predstave o dobrom naučnom radu. Antropologija naučnih politika usmerava pažnju na odnos između društvene uloge nauke i institucionalnih okvira kojima se naučni rad uređuje, uključujući zakone, modele finansiranja, evaluacione kriterijume i projektnu konkurenciju (Наумовић 2025; Milenković 2020). Pojmovi novog javnog menadžmenta, kulture revizije i upravljanja putem evaluacije koriste se za analizu promena koje od zaposlenih zahtevaju da svoj rad sve češće prikazuju kroz merljive rezultate, izveštaje, projektne ciljeve i pokazatelje uspeha (Chandler, Barry and Clark 2002; Power 1997; Shore i Wright 1997; Strathern 2000a; Gačanović 2019; Milenković 2020; Gačanović 2024). Položaj Instituta razmatra se i kroz Blagojevićkin koncept poluperiferijske proizvodnje znanja. Ovaj okvir omogućava da se ispita kako ustanova koja istražuje teme povezane sa nacionalnim prostorom i deo rezultata objavljuje na srpskom jeziku odgovara na očekivanja da njen rad bude relevantan u Srbiji i istovremeno vidljiv u međunarodnoj naučnoj zajednici (Blagojević 2004, 2009).

Istraživanje je zasnovano na etnografskom proučavanju naučne ustanove tokom perioda njene organizacione transformacije. Posmatranje sa učestvovanjem sprovedeno je tokom godinu dana mog rada u Institutu i obuhvatilo je svakodnevne radne situacije, sastanke, neformalne razgovore i procese u kojima sam učestvovala kao zaposlena. Na osnovu tog iskustva nastale su terenske i autorefleksivne beleške o odnosima, načinima donošenja odluka i promenama koje su se odvijale tokom istraživanja. Drugi deo građe čine polustrukturisani dubinski intervjui sa zaposlenima iz različitih profesionalnih, generacijskih i organizacionih pozicija. Pisani izvori uključuju institucionalnu i istorijsku dokumentaciju, kao i materijale nastale tokom izrade Strategije i uspostavljanja novih organizacionih poslova. Ove vrste građe korišćene su povezano. Dokumenti pružaju uvid u način na koji Institut formalno određuje svoje ciljeve i promene, intervjui beleže načine na koje ih zaposleni razumeju, dok beleške iz posmatranja sa učestvovanjem omogućavaju poređenje formalnih određenja i iskaza sagovornika sa svakodnevnom praksama.

Tokom istraživanja istovremeno sam bila zaposlena u Institutu, doktorandkinja koja proučava tu ustanovu i učesnica u pojedinim procesima njene transformacije. Kao zaposlena imala sam pristup svakodnevnom radnim situacijama, neformalnim razgovorima i dokumentaciji sa kojom sam radila u okviru svojih poslova. Kao istraživačica postavljala sam pitanja o odnosima, hijerarhijama i

promenama o kojima se među kolegama nije uvek otvoreno govorilo. Učešće u izradi Strategije i uspostavljanju novih organizacionih poslova značilo je i da deo procesa koje analiziram nisam posmatrala spolja, već sam učestvovala u njihovom sprovođenju. Te uloge uticale su na pristup građi, odnose sa sagovornicima i način na koji sam tumačila zabeležene situacije, zbog čega se njihove metodološke i etičke posledice posebno razmatraju u nastavku rada.

Dokumentarna građa obuhvata javno dostupne institucionalne i normativne akte, sadržaje kojima Institut predstavlja svoj rad, istorijske izvore o njegovom nastanku i razvoju, kao i interne materijale kojima sam imala pristup tokom zaposlenja. Interna dokumentacija odnosi se prvenstveno na izradu nove Strategije, aktivnosti projekta SAIGE i uspostavljanje sektora za ljudske resurse. Pristup tim dokumentima proistekao je iz mojih radnih zadataka i neposrednog učešća u procesima njihovog nastanka. Nakon prestanka zaposlenja u martu 2024. godine nisam imala pristup novoj internoj dokumentaciji, pa su kasniji procesi praćeni kroz javno dostupne izvore, intervju i građu koja je već bila prikupljena.

Istraživanje se odvijalo u nekoliko vremenski povezanih etapa. Posmatranje sa učestvovanjem sprovedeno je tokom mog zaposlenja u Arheološkom institutu, od marta 2023. do marta 2024. godine. Polustrukturisani dubinski intervjui vođeni su od kraja 2024. i tokom prve polovine 2025. godine sa zaposlenima koji pripadaju različitim profesionalnim, generacijskim i organizacionim grupama. Analiza institucionalnih i istorijskih dokumenata, transkripata intervju i istraživačkih beležaka nastavljena je nakon završetka neposrednog terenskog rada i trajala je do leta 2026. godine.

Zaštita identiteta sagovornika bila je posebno zahtevna zbog dugotrajnih profesionalnih odnosa i međusobnog poznavanja zaposlenih. U takvoj sredini kombinacija podataka o profesiji, generaciji, dužini staža, projektu ili organizacionoj jedinici može biti dovoljna da kolege prepoznaju osobu čiji se iskaz navodi. Zbog toga su podaci o sagovornicima svedeni na one koji su neophodni za razumevanje njihove pozicije, a pojedine odlike su uopštene ili izostavljene. Duži citati korišćeni su kada njihov sadržaj nije omogućavao neposredno ili posredno prepoznavanje osobe. Osetljiviji iskazi prikazani su u parafraziranom ili zbirnom obliku, dok građa čije objavljivanje nije bilo moguće uskladiti sa zaštitom učesnika nije uključena u tekst. Potpuna anonimnost u svim slučajevima ipak se ne može garantovati, pa je pri izboru svakog citata procenjivan odnos između njegovog analitičkog značaja i mogućeg rizika za sagovornika. Istraživanje je sprovedeno uz institucionalnu saglasnost Arheološkog instituta⁶ i uz primenu etičkih procedura opisanih u metodološkom delu rada.

⁶ Pod institucionalnom saglasnošću podrazumevam podršku direktorke Arheološkog instituta sprovođenju istraživanja i izradi doktorske disertacije, kao i institucionalnu upoznatost sa predloženom temom, koja je bila dostavljena Naučnom veću u okviru postupka mog izbora u zvanje istraživača saradnika. Naslov i osnovne postavke teme upravi su više puta

Moja pozicija u odnosu na Institut bila je insajderska po zaposlenju, a disciplinarno spoljašnja, jer socio-kulturna antropologija nije predstavljala uobičajen okvir za proučavanje svakodnevnog funkcionisanja ustanove. Zaposlenje mi je omogućilo pristup svakodnevnom radu i odnosima koji bi spoljašnjem istraživaču teško bili dostupni. Istovremeno su pitanja o organizacionoj kulturi, hijerarhijama i međuljudskim odnosima proizlazila iz discipline kojoj većina zaposlenih nije pripadala i čija im istraživačka interesovanja nisu uvek bila poznata. Moji radni zadaci, posebno oni povezani sa ljudskim resursima i izradom Strategije, davali su mi legitiman razlog da postavljam pitanja o organizaciji rada, ali su ujedno mogli uticati na način na koji su kolege razumele moju ulogu i odgovarale na ta pitanja. Ova kombinacija bliskosti i disciplinarne distance oblikovala je pristup terenu, odnose sa sagovornicima i granice mogućeg tumačenja, o čemu se takođe detaljnije govori u metodološkom delu rada.

Doprinos rada sastoji se u povezivanju antropologije organizacije, antropologije nauke i antropologije naučnih politika u istraživanju jedne humanističke naučne ustanove u Srbiji. Organizaciona transformacija posmatra se kroz formalne promene, istorijski oblikovane vrednosti ustanove i iskustva zaposlenih koji te promene svakodnevno sprovode i tumače. Metodološki doprinos proizlazi iz kombinovanja institucionalne dokumentacije, intervju a i posmatranja sa učestvovanjem, kao i iz razmatranja mogućnosti i ograničenja istraživanja ustanove iz dvostruke pozicije: kao zaposlene u Institutu i kao istraživačice koja mu pristupa iz perspektive socio-kulturne antropologije. Takav pristup omogućava da se promene u sistemu nauke povežu sa konkretnim promenama poslova, odnosa i kriterijuma profesionalnog uspeha unutar ustanove. Budući da je reč o studiji jednog instituta i procesima koji su tokom istraživanja još trajali, nalazi se odnose prvenstveno na proučavani institucionalni kontekst. Njihov širi značaj nalazi se u pitanjima koja otvaraju za proučavanje drugih naučnih ustanova izloženih sličnim zahtevima evaluacije, projektnog finansiranja, strateškog upravljanja i javne vidljivosti.

Disertacija najpre uspostavlja teorijsko-metodološki okvir koji se u nastavku koristi za interpretaciju i analizu prikupljene etnografske građe. Nakon toga razmatra se istorijski razvoj Arheološkog instituta, dok se njegova savremena transformacija analizira kroz etnografsku građu. Teorijsko-metodološki okvir povezuje antropologiju nauke i naučnih politika sa antropologijom organizacije, organizacione kulture i institucija, a zatim obrazlaže izbor i način primene istraživačkih postupaka. Treće poglavlje rekonstruiše istorijski razvoj Instituta, promene njegovog položaja i načina rada, kao i kulturne obrasce koji su se oblikovali tokom njegovog institucionalnog trajanja. Četvrto poglavlje

predstavljani mejlom i usmeno, pri čemu članovi uprave nisu izneli primedbe na sprovođenje istraživanja. Takođe, svi članovi uprave kojima je upućen poziv odazvali su se i učestvovali u istraživanju kao sagovornici.

donosi etnografsku analizu formalnih promena ustanove, vrednosti, praksi i predstava zaposlenih i svakodnevnih iskustava njihove primene. U njemu se posebno razmatraju transformacija naučnog i organizacionog rada, organizaciona kultura Instituta i načini na koje zaposleni doživljavaju te procese. Završna razmatranja vraćaju se istraživačkim pitanjima i hipotezama i povezuju nalaze sa širim pitanjem odnosa između naučnih politika, formalnih promena i organizacione kulture.

II Teorijsko-metodološki okvir

Teorijski okvir ove disertacije polazi od razumevanja nauke kao predmeta antropološkog istraživanja. Najširi okvir rada čine antropologija nauke i antropologija naučnih politika. Antropologija nauke omogućava da se naučni autoritet, disciplinarni identitet i oblici legitimnog znanja postave kao pitanja koja se istražuju, a ne kao datosti. Antropologija naučnih politika proširuje ovo razmatranje na zakone, modele finansiranja, evaluacione režime i kriterijume izvrsnosti. Te dve oblasti ne stoje jedna pored druge, već čine jedan argument: ako se naučni rad odvija unutar polja kulture, onda i okviri koji ga mere i finansiraju pripadaju istom polju i postaju legitiman predmet istraživanja. Za humanističku naučnu ustanovu kakva je Arheološki institut ovaj okvir ima poseban značaj, jer se njen rad sve više vrednuje prema kriterijumima oblikovanim u širem sistemu naučnih politika, koji nisu nastali iz specifičnosti humanističkih disciplina.

U ovom istraživanju različiti teorijski pravci raspoređeni su prema nivoima na kojima se prati transformacija Instituta. Antropologija nauke omogućava razmatranje načina na koje se proizvode naučno znanje, profesionalni autoritet i disciplinarna pripadnost, dok antropologija naučnih politika uvodi širi regulatorni i evaluacioni kontekst u kojem se rad naučnih ustanova finansira, vrednuje i usmerava. Antropologija organizacije i institucija omogućava da se ispita kako se ti širi procesi konkretizuju u organizacionim promenama, svakodnevnom praksama i odnosima, a pojam organizacione kulture usmerava pažnju na načine na koje ih zaposleni tumače, prihvataju, prilagođavaju ili osporavaju.

Razmatranje se zatim usmerava na organizaciju i instituciju, u kojima širi procesi dobijaju konkretan oblik u svakodnevnom radu. Antropologija organizacije ustanovu razume kao mesto svakodневnih praksi, odnosa i značenja, u kome se uspostavljaju hijerarhije, dele i osporavaju vrednosti i pregovara o tome šta ustanova jeste. Unutar tog okvira organizaciona kultura predstavlja analitičko polazište za praćenje transformacije Instituta. Pošto se transformacija odvija u vremenu, kroz trajanje, prekid i sukob oko toga čemu ustanova služi, organizacionoj kulturi se pridružuje razmatranje institucija, institucionalnog pamćenja i organizacionih promena, koje uvodi vremensku dimenziju i objašnjava zašto se poredak jedne ustanove održava, pamti, zaboravlja i menja.

Teorijski okvir usmerio je izbor istraživačkih postupaka i način povezivanja prikupljene građe. Analizom pisanih izvora ispitivala sam kako Institut formalno određuje svoje ciljeve, uređuje odnose i opisuje sopstvenu transformaciju. Intervjui i neformalni razgovori omogućili su zaposlenima da iz svojih profesionalnih i generacijskih pozicija govore o promenama, odnosima i svakodnevnom radu ustanove. Beleške nastale tokom posmatranja sa učestvovanjem obuhvatile su situacije, postupke i

neformalne odnose koji se retko pojavljuju u dokumentima ili se neposredno izgovaraju u intervjuima. Autorefleksija je korišćena za razmatranje načina na koji su moje zaposlenje u Institutu, učešće u pojedinim procesima promene i odnosi sa kolegama uticali na pristup građi i njeno tumačenje. Različite vrste građe poređene su praćenjem istih pitanja kroz formalne dokumente, iskaze zaposlenih i zabeležene radne situacije. Njihova podudaranja i razlike razmatrane su u odnosu na okolnosti u kojima je građa nastala i pozicije ljudi koji su je proizvodili.

II.1 Antropologija nauke⁷

Antropologija nauke proučava nauku kao društvenu i kulturnu delatnost, usmeravajući pažnju na načine na koje se znanje proizvodi, potvrđuje i prenosi, kao i na odnose, vrednosti i prakse kroz koje se oblikuju profesionalni autoritet i pripadnost određenoj disciplini. Naučne ustanove predstavljaju jedno od važnih mesta u kojima se ovi procesi mogu pratiti. Naučni metod, istraživačke prakse i načini predstavljanja rezultata posmatraju se u odnosu sa društvenim, institucionalnim i političkim okolnostima u kojima nastaju (Knorr-Cetina 1983; Martin 1998; Franklin 1995). U domaćoj antropologiji ova pitanja razmatrana su kroz politiku discipline, refleksivnost, naučne politike i sisteme vrednovanja naučnog rada (Naumović 1998, 1999; Kovačević 2010; Миленковић 2006a, 2006b, 2020; Gačanović 2014, 2019). U slučaju Arheološkog instituta to podrazumeva ispitivanje načina na koji se odlučuje šta predstavlja relevantan nalaz, ko ima pravo da ga tumači i koje interpretacije dobijaju mesto u stručnoj literaturi. Važno je i kako Institut javnosti, državi i drugim naučnim ustanovama predstavlja svoj rad kao naučan i društveno značajan. Odnos antropologije i arheologije ima dugu istoriju teorijskog i metodološkog preplitanja (Gosden 1999). Ovo istraživanje dodatno povezuje dve discipline koje znanje proizvode tumačenjem tragova. Arheologija materijalne ostatke prošlosti pretvara u argumente o nekadašnjim društvima, dok socio-kulturna antropologija iskaze, odnose i prakse zaposlenih tumači kao građu o savremenom životu ustanove. Zbog toga i sami načini na koje arheolozi objašnjavaju sopstveni rad predstavljaju važan deo antropološke analize.

Za ovo istraživanje posebno su važna tri polazišta antropologije nauke. Prvo, naučno znanje nastaje kroz konkretne istraživačke prakse, društvene odnose i materijalne uslove, pa se njegova validnost ne može odvojiti od postupaka kroz koje se proverava i potvrđuje. Drugo, naučne zajednice oblikuju kriterijume stručnosti, autoriteta i pripadnosti, čime određuju ko može da govori u ime discipline i koja tumačenja stiču legitimitet. Treće, naučne ustanove povezuju epistemološke norme disciplina sa

⁷ Delovi ovog potpoglavlja predstavljaju delimično preuzetu i prilagođenu verziju rada prihvaćenog za objavljivanje u časopisu Antropologija (Zdravković 2026).

zahtevima države, naučnih politika i organizacionog upravljanja. Arheološki institut se u ovom radu posmatra kao mesto na kojem se ova tri nivoa prepliću.

Nauka je danas prihvaćen predmet antropološkog istraživanja, ali je takav položaj stekla kroz duže rasprave o tome šta antropologija proučava i kakav naučni status sama ima. Matei Candea razlikuje dva načina na koja se nauka pojavljuje u antropologiji. Ona je predmet istraživanja, poput srodstva, religije ili nacionalizma, ali istovremeno predstavlja metodološki i epistemološki okvir discipline, budući da se antropologija tokom velikog dela svoje istorije određivala kao nauka o društvu i kulturi (Candea 2023, 1). Ova razlika neposredno je važna za proučavanje Arheološkog instituta. Antropologija ispituje kriterijume na osnovu kojih arheolozi utvrđuju validnost nalaza i tumačenja, dok se pritom i sama oslanja na sopstvene postupke prikupljanja građe, argumentovanja i provere interpretacija. Istraživačica zato mora da razmatra i merila discipline koju proučava i pretpostavke antropološkog pristupa iz kojeg ih tumači.

Kasniji ulazak antropologije u proučavanje nauke omogućio joj je da se osloni na pitanja koja su već postavile filozofija i sociologija naučnog znanja, ali i da ih istražuje sopstvenim etnografskim i komparativnim postupcima. Edwards, Harvi i Vejd posebno naglašavaju odnos između različitih oblika znanja i načina saznavanja, kao i pitanje načina na koje pojedini oblici znanja stiču autoritet i društvenu legitimnost (Edwards, Harvey and Wade 2007, 9–10). Poseban doprinos antropologije sastoji se u proučavanju svakodnevnih istraživačkih praksi, odnosa među članovima naučnih zajednica i kulturnih pretpostavki na kojima počivaju kriterijumi naučnog i nenaučnog. Komparativni pristup omogućava poređenje načina na koje različite discipline, ustanove i društva određuju validno znanje i profesionalni autoritet (Candea 2023). Arheološki institut se zato razmatra u odnosu sa disciplinarnim pravilima arheologije, položajem humanističkih nauka i promenama u sistemu nauke u Srbiji. Komparativna istraživanja istorijske arheologije u srednjoevropskim zemljama dodatno pokazuju da se razvoj arheoloških praksi odvija u različitim institucionalnim, nacionalnim i disciplinarnim okvirima (Mehler 2013). Organizaciona kultura Arheološkog instituta ne proučava se kao izdvojena osobina jedne radne sredine, već u vezi sa institucionalnim uslovima u kojima se arheološko znanje proizvodi i vrednuje.

Pitanje statusa nauke unutar same antropologije nikada nije bilo potpuno rešeno niti okončano. Debate poznate pod imenom „ratovi nauke”, koje su obeležile devedesete godine XX veka, ponovo su oživele 2010. godine povodom predloga da se reč „nauka” ukloni iz dugoročnog plana Američkog antropološkog udruženja, što je otvorilo pitanje da li je disciplina podeljena između pronaučne i antinaučne struje (Horowitz, Yaworsky and Kickham 2019, 674). Rasprava je značajna zato što pokazuje da odnos antropologije prema nauci nije samo pitanje njenog predmeta istraživanja, već i

pitaje njenog sopstvenog disciplinarnog identiteta. Iz tog razloga antropologija druge naučne discipline ne proučava iz spoljašnje i neutralne pozicije, već iz pozicije čiji je odnos prema nauci i sam predmet stalnog preispitivanja. Jedan od ranijih pokušaja da se nauka razmatra kao društvena institucija predstavlja Hartungov rad *Science as an Institution* (Hartung 1951), u kojem se nauka sagledava kroz institucionalne uslove njenog funkcionisanja.

Prelomni momenat u razvoju antropologije nauke predstavljaju etnografska istraživanja prirodnonaučnih laboratorija, sprovedena krajem sedamdesetih i tokom osamdesetih godina XX veka. Bruno Latour je laboratoriji pristupio kao etnograf nepoznatoj zajednici i, zajedno sa Stivom Wolgarom, u studiji *Laboratory Life* pokazao da naučne činjenice ne postoje pre istraživačkog procesa, već da nastaju kroz mrežu društvenih odnosa, materijalnih praksi, instrumenata i strategija ubeđivanja unutar naučne zajednice (Latour and Woolgar 1986). Tim nalazom osporena je pretpostavka o kvalitativnoj razlici između naučne prakse i prakse bilo kog drugog društvenog aktera (isto, 29–30). Sličan, iako sociološki a ne antropološki utemeljen, konstruktivistički pristup razvila je i Karin Knorr-Cetina, koja je etnografsko proučavanje laboratorijskog rada predložila kao put ka razumevanju naučne stvarnosti kao artefakta, proizvedenog kroz selektivne i kontekstualno uslovljene odluke istraživača, a ne otkrivenog u prirodi nezavisno od tih odluka (Knorr-Cetina 1983, 119). Razlika između njenog i Laturovog pristupa, makroskopskih i mikroskopskih modela sociologije naučnog znanja, ovde nije od prvorazrednog značaja, ali je važno da se konstruktivistički obrt u proučavanju nauke odigrao istovremeno u antropologiji i u sociologiji nauke. To pokazuje da se razvoj ove dve discipline u ovom polju nije odvijao odvojeno, već kroz međusobno preplitanje teorijskih pitanja, istraživačkih pristupa i zajedničkih epistemoloških interesa.

Konstruktivistički pristup u ovom radu ne podrazumeva da su naučni nalazi proizvoljni niti da materijalni tragovi nemaju ograničavajuću ulogu u njihovom tumačenju. Njegov značaj sastoji se u pokazivanju da put od materijalnog nalaza do prihvaćene naučne tvrdnje obuhvata izbor metoda, kategorizaciju, interpretaciju, institucionalnu proveru i predstavljanje rezultata. To je posebno važno za arheologiju, u kojoj materijalni ostaci stiču naučno značenje kroz disciplinarne postupke kojima se određuju njihova relevantnost, hronologija i mesto u tumačenju prošlosti.

Kasnija Laturova razmatranja o odnosu istraživača prema naučnicima kao ispitanicima dodatno usložnjavaju ovu poziciju. U delu *Reassembling the Social* Latour skreće pažnju na posebnu poziciju istraživača koji za sagovornike ima druge naučnike: njihova tumačenja nije moguće jednostavno podrediti autoritetu discipline iz koje istraživač dolazi, budući da i oni sami proizvode naučno znanje (Latour 2005, 98–101; Zdravković 2026). Naučna institucija poput Arheološkog instituta nije samo predmet posmatranja, već i zajednica koja proizvodi sopstvene, često konkurentne interpretacije same

sebe. Zadatak istraživača nije samo da ih zabeleži, već i da ih analizira kao sastavni deo istraživačkog materijala.

Studije poput Latureve i Volgarove otvorile su put istraživanjima koja su antropološki pogled sa jedne konkretne laboratorije proširila na čitave naučne zajednice, i to prevashodno u domenu prirodnih nauka. Šeron Travik je u studiji *Beamtimes and Lifetimes* etnografski opisala zajednicu fizičara, pokazujući da se ta zajednica može razumeti kao antropološki relevantna zajednica: ima zajedničku prošlost, teži zajedničkoj budućnosti, poseduje mehanizme primanja novih članova i načine na koje razlikuje sebe od drugih zajednica (Traweek 1992). Travikova pažnju usmerava na pitanja moći, roda i nacionalne kulture unutar grupe, kao i na to kako pristup opremi i vremenu rada na akceleratoru oblikuje hijerarhije unutar laboratorije. Njena analiza pokazuje da čak i fizika visokih energija, disciplina koja se često smatra jednom od najmatematičnijih i najeksperimentalnijih oblasti nauke, funkcioniše kao kulturno specifična zajednica sa sopstvenom kosmologijom, ritualima uvođenja novajlija i predstavama o vremenu, prostoru i prestižu.

Ovakva istraživanja uglavnom su usmerena na prirodne nauke, velike instrumente i eksperimentalni rad, odnosno na sredine koje su i materijalno i epistemološki znatno udaljene od načina na koji funkcioniše jedna arheološka institucija. Sličan je slučaj i sa antropologijom tehnonauke, koja se od devedesetih godina razvija kao još jedan snažan pravac unutar poddiscipline. Arturo Eskobar je ukazao na to da kompjuterske, informacione i biotehnoške tehnologije otvaraju privilegovano polje za antropološku analizu, budući da omogućavaju razumevanje ljudskih društava iz uglova biologije, jezika, istorije i kulture (Escobar 1995, 409). Sara Franklin je, sumirajući razvoj polja sredinom devedesetih godina, pokazala da su najuticajniji pravci unutar antropologije nauke tog perioda bili vezani upravo za informatiku, biomedicinu i pitanja hibridnosti između ljudskog i tehnološkog (Franklin 1995, 163). I laboratorijska etnografija i antropologija tehnonauke predstavljaju važne razvojne pravce antropologije nauke, ali proučavanje Arheološkog instituta zahteva njihovu primenu u drugačijem institucionalnom i disciplinarnom kontekstu.

U ovom radu antropologija nauke povezuje širi istorijski i teorijski okvir sa analizom načina na koje zaposleni u Institutu određuju naučni značaj svog rada, uspostavljaju profesionalni autoritet, procenjuju stručnost i razgraničavaju istraživačke, administrativne i projektne aktivnosti. Organizaciona kultura Instituta tako se sagledava u vezi sa epistemološkim pravilima arheologije, raspodelom institucionalnog autoriteta i širim sistemom vrednovanja naučnog rada.

Iz ovog razvoja antropologije nauke za ovo istraživanje preuzimaju se tri analitička usmerenja. Iz laboratorijskih studija preuzima se pažnja prema svakodnevnim praksama kroz koje se naučno znanje

proizvodi, proverava i predstavlja. Etnografije naučnih zajednica usmeravaju pažnju na profesionalni autoritet, pripadnost, hijerarhije i načine na koje naučnici određuju legitimno znanje. Iz šire antropologije nauke preuzima se razumevanje naučne prakse kao delatnosti koja se odvija u konkretnim društvenim, institucionalnim i političkim okolnostima. U ovoj disertaciji ta usmerenja omogućavaju da se Arheološki institut proučava ne samo kao organizacija u kojoj se obavlja naučni rad, već kao mesto na kojem se svakodnevno proizvode i pregovaraju značenja naučnog autoriteta, stručnosti i legitimnog rada.

II.1.a Antropologija društvenih i humanističkih nauka

Posebna pažnja usmerena je na društvene i humanističke nauke, jer se njihovi načini proizvodnje i vrednovanja znanja ne podudaraju uvek sa modelima naučnosti oblikovanim prema prirodnim i eksperimentalnim naukama. U humanističkim disciplinama tumačenje, kontekstualizacija i pisanje imaju naročitu epistemološku ulogu, dok se istovremeno mogu koristiti i kvantitativne, laboratorijske i druge metode. Arheologija je za ovakvo razmatranje posebno pogodan slučaj upravo zbog svoje metodološke hibridnosti: tumačenje materijalnih tragova prošlosti povezuje sa merenjem, makroskopskom analizom i različitim fizičko-hemijskim postupcima, uključujući spektroskopiju, rendgensku fluorescenciju i petrografske analize (Bajčev i Bikić 2017, 243–246). Arheološki institut zato omogućava da se ispita kako se takva disciplinarna specifičnost susreće sa zahtevima merljivosti, evaluacije i međunarodne vidljivosti u savremenom sistemu nauke.

U domaćoj antropologiji ovu napetost posebno je razradio Ivan Kovačević. On pokazuje da pozitivistički scijentizam, iako nikada nije postao dominantan u humanističkim naukama, opstaje u državnom upravljanju naukom kroz kvantifikovanje rezultata i njihovo birokratsko prebrojavanje. Takav model evaluacije posebno pogađa discipline čiji se naučni doprinos teško može izraziti standardizovanim pokazateljima, zbog čega njegova kritika pruža neposredan okvir za razumevanje položaja arheologije i Arheološkog instituta (Kovačević 2010, 5–7).

Ograničenost laboratorijskog modela najjasnije se pokazuje kada se postavi pitanje o prirodi znanja koje humanističke discipline proizvode. Sara Franklin, razmatrajući razvoj kulturne analize nauke, ukazuje na zapažanje prema kojem prirodne nauke, za razliku od humanistike, nemaju razvijenu sopstvenu hermeneutičku tradiciju, tradiciju samokritičkog tumačenja sopstvenih tekstova i praksi, što proizvodi strukturno nerazumevanje između prirodnih i humanističkih nauka (Franklin 1995, 165). Arheologija, kao i antropologija, proizvodi znanje pretežno kroz tumačenje, premda u istraživanju koristi i metode prirodnih nauka, laboratorijske analize i merljive pokazatelje. Materijalni

tragovi prošlosti ne postaju naučno znanje samim merenjem i klasifikovanjem, već tek njihovim kontekstualizovanjem, povezivanjem i oblikovanjem u argumentovano tumačenje.

Takvo razumevanje ima dve posledice važne za analizu Arheološkog instituta. Prva je da naučnost humanističkih disciplina biva propitivana, i to ne samo u širem javnom mnjenju, već i unutar samog polja nauke, koje svoje merilo naučnosti sve češće preuzima iz modela eksperimentalnih i prirodnih nauka. Druga je da se proizvodnja humanističkog znanja odvija kroz praksu pisanja na način koji se bitno razlikuje od pisanja izveštaja o eksperimentu. Monika Milosavljević i Natalija Ćosić su u tekstu o arheolozima kao piscima pokazale da se arheologija u domaćem kontekstu može posmatrati kao praksa proizvodnje znanja u kojoj pisanje nije samo beleška o već završenom istraživanju, već sastavni deo same naučne prakse (Милосављевић и Ћосић 2016, 185–188). Arheolog ne izveštava o prošlosti koju je pronašao već gotovu, već u samom činu pisanja konstituiše njeno naučno tumačenje, birajući koje će tragove istaći kao značajne, kojim redosledom će ih izložiti i u kakav će ih narativni okvir smestiti. Ovakav način proizvodnje arheološkog znanja ukazuje na značaj interpretativne dimenzije discipline, koja ostaje prisutna i kada se u istraživanju koriste merenje, laboratorijske analize i standardizovani postupci. Materijalni tragovi prošlosti postaju deo arheološkog znanja njihovim povezivanjem, kontekstualizovanjem i argumentovanim tumačenjem. Time se otvaraju pitanja koja klasična antropologija laboratorije, usmerena pre svega na materijalne instrumente i eksperimentalne procedure, nije morala da postavlja u istoj meri: pitanja autorstva, naracije, tumačenja i legitimnosti interpretacije prošlosti.

Ova razlika između eksperimentalnog i interpretativnog tipa nauke ima i institucionalne posledice koje prevazilaze pojedinačnog istraživača. Marina Blagojević je, analizirajući položaj društvenih nauka u zemljama poluperiferije Evrope, pokazala da se znanje koje one proizvode sistemski tretira kao manje vredno, kao svojevrsno *poluznanje* koje nikada nije sasvim tamo, ograničeno na lokalne kontekste i lišeno teorijske univerzalnosti koja se pripisuje znanju proizvedenom u centru globalnog naučnog sistema (Blagojević 2004, 73; Blagojević 2009, 67). Iako se analiza autorke prvenstveno odnosi na društvene nauke i rodne studije, njena teza o poluperiferijskom položaju znanja otvara pitanje u kojoj meri se slični odnosi mogu prepoznati i u arheologiji, imajući u vidu specifičan predmet discipline, njen odnos prema nacionalnom prostoru i položaj domaće naučne zajednice u međunarodnom sistemu proizvodnje znanja (Blagojević 2004, 73; Blagojević 2009, 67). U ovom istraživanju zato se ispituje na koji način zahtevi međunarodne vidljivosti i relevantnosti dobijaju značenje u radu Arheološkog instituta i da li se iskustva zaposlenih mogu razumeti i kroz okvir poluperiferijskog položaja znanja.

Položaj znanja povezan je sa radnim i institucionalnim uslovima u kojima se ono proizvodi. Suzana Ignjatović i Željka Buturović pokazuju da se naučna profesija u Srbiji oblikuje na preseku globalnih promena i osobenosti domaćeg sistema. Na globalnom nivou stabilnost zaposlenja, autonomija i fleksibilnost rada postepeno ustupaju mesto zahtevima za efikasnom, primenljivom i merljivom naučnom produkcijom, dok institucionalno finansiranje i relativna stabilnost zaposlenja u Srbiji još uvek čuvaju veći prostor istraživačke autonomije (Игњатовић и Бутуровић 2022, 161). Položaj istraživača dodatno oblikuju razlike između zaposlenih na univerzitetima i institutima, uprkos njihovoj formalnoj ekvivalenciji, kao i pripadnost „vidljivim” i „nevidljivim” naučnim zajednicama (isto, 164). Za razumevanje Arheološkog instituta posebno je važan hibridni položaj domaće nauke, u kojem institucionalno finansiranje obezbeđuje osnovnu stabilnost, dok ozbiljnija istraživanja sve više zavise od spoljnih sredstava i uspeha na konkursima (isto, 176–177).

Sociološko razmatranje nauke kao profesije ima dužu tradiciju. Veber u predavanju *Nauka kao poziv* razmatra naučni rad istovremeno kao izraz snažne profesionalne posvećenosti i kao delatnost koja se odvija unutar institucionalnih uslova koji oblikuju položaj i mogućnosti naučnika (Weber 1986). Njegova analiza profesionalnog poziva, neizvesnosti akademske karijere i sve izraženije organizacije nauke kao birokratizovanog „pogona“ pruža rani sociološki okvir za pitanja autonomije, sigurnosti i profesionalnog identiteta koja ostaju relevantna i u savremenim transformacijama naučnog rada.

Antropologija nauke, uprkos svojoj deklarativnoj otvorenosti prema različitim vrstama naučnog rada, kroz veći deo svoje istorije pretežno se bavila prirodnim naukama, laboratorijama, a kasnije i tehnonaukom (Latour and Woolgar 1986; Traweek 1992; Escobar 1995; Franklin 1995). Društvene i humanističke nauke ostale su, u poređenju sa tim, znatno slabije zastupljen teren, kako u svetskoj tako i, još izraženije, u domaćoj literaturi, premda postoje istraživanja koja ih antropološki problematizuju (Миленковић 2003, 2014, 2016). Ova zapostavljenost nije samo posledica manjeg istraživačkog interesovanja, već je povezana i sa strukturnim položajem humanističkih disciplina unutar šireg polja nauke. Taj položaj čini Arheološki institut posebno pogodnim mestom za istraživanje pitanja koja antropologija nauke otvara, ali ih ređe razrađuje na ovakvom terenu.

Džordž Markus i Majkl Fišer pojam repatrijacije antropologije upotrebili su da opišu pomeranje discipline od proučavanja dalekih, malih i homogenih zajednica ka proučavanju sopstvenog društva, velikih i heterogenih sistema i institucija bliskih samom istraživaču (Marcus and Fischer 1986, 111–136). Istraživanje Arheološkog instituta predstavlja upravo takav slučaj repatrijacije, i to u dvostrukom smislu: geografski, budući da se istražuje domaća institucija, i disciplinarno, budući da socio-kulturna antropologija u ovom istraživanju proučava srodnu humanističku disciplinu,

arheologiju, i njenu instituciju. Time istraživanje dobija dodatni nivo refleksivnosti koji nije uobičajen ni u klasičnim laboratorijskim studijama ni u istraživanjima tehnonauke.

Miloš Milenković je, razmatrajući probleme etnografske reprezentacije, pokazao koliko je osetljivo pitanje autoriteta istraživača kada su ispitanici sami proizvođači znanja i tumačenja, sposobni da preispituju i osporavaju sopstvenu reprezentaciju u etnografskom tekstu (Миленковић 2003, 16, 251). Ovaj uvid, prvobitno razvijen povodom kontroverzi u proučavanju udaljenih zajednica, ovde dobija dodatnu težinu, budući da su ispitanici u ovom istraživanju, arheolozi zaposleni u Arheološkom institutu, i sami školovani da kritički posmatraju izvore, procenjuju verodostojnost tumačenja i brane sopstvene interpretacije pred stručnom zajednicom. Kada je predmet istraživanja institucija u kojoj se, kao i u antropologiji, znanje proizvodi kroz tumačenje materijalnih i tekstualnih tragova prošlosti, granica između istraživača i istraživanih postaje posebno tanka. Antropologija i arheologija dele određene načine rada sa fragmentarnom građom, argumentovanja mogućih tumačenja i njihovog oblikovanja u naučno uverljive interpretacije. U ovom istraživanju ta sličnost posmatra se kao mogući izvor metodoloških posledica za odnos između istraživačice i sagovornika, naročito u pogledu autoriteta tumačenja i mogućnosti osporavanja istraživačke interpretacije.

Dvostruka refleksivnost ima i posledicu koja prevazilazi metodološko pitanje autoriteta. Kada antropolog proučava arheologiju, njegova pozicija razlikuje se od klasične pozicije spoljašnjeg posmatrača, jer istražuje disciplinu sa kojom deli deo interpretativnih postupaka i načina argumentovanja. Takva pozicija zahteva pojačanu refleksivnost istraživačice prema sopstvenim analitičkim kategorijama, kao i veću otvorenost prema mogućnosti da sagovornici preispituju i osporavaju način na koji je njihov rad interpretiran.

Sve dosad izloženo omogućava da se Arheološki institut u ovoj disertaciji razume kao naučna institucija kroz koju se mogu pratiti šira pitanja antropologije nauke, a ne samo kao radna organizacija čiju je delatnost potrebno opisati. Institut je, pre svega, mesto proizvodnje naučnog autoriteta. U njemu se odlučuje šta se smatra validnim arheološkim nalazom, kojim redosledom se materijal objavljuje, koje interpretacije ulaze u stručnu literaturu, a koje ostaju na nivou terenske beleške. On je, istovremeno, mesto proizvodnje disciplinarnog identiteta, budući da kroz svakodnevni rad, hijerarhije zvanja, podelu na sektore i odnos prema susednim disciplinama, poput etnologije i antropologije, oblikuje ono što znači biti arheolog u savremenoj Srbiji. Institut je, najzad, i mesto proizvodnje institucionalne memorije i narativa o prošlosti, budući da arheološko znanje koje iz njega proizlazi ulazi u šire narative o nacionalnoj istoriji, nasleđu i identitetu, čija politička osetljivost prevazilazi okvire same naučne zajednice.

U istraživanju se ispituje na koje načine Institut svoj naučni autoritet konstituiše i opravdava u odnosu prema različitim modelima naučnosti i širem sistemu vrednovanja naučnog rada. Posebno se razmatra u kojoj meri na taj proces utiču zahtevi merljivosti i vidljivosti, kao i položaj znanja proizvedenog u poluperiferijskom kontekstu (Blagojević 2004; Blagojević 2009).

Pitanje da li se položaj Instituta može razumeti kao dvostruko ranjiv, u odnosu prema različitim modelima naučnosti i prema položaju domaćeg znanja u širem sistemu proizvodnje i vrednovanja nauke, razmatra se u ovom istraživanju zajedno sa zahtevima merljivosti i vidljivosti. Takva pitanja upućuju na potrebu da se analiza naučne prakse poveže sa širim regulatornim i evaluacionim kontekstom, zbog čega se antropologija nauke u ovom radu povezuje sa antropologijom naučnih politika.

II.1.b Antropologija naučnih politika

Prethodno razmatranje pokazalo je da je nauka predmet antropološkog istraživanja i da se naučne činjenice, naučni autoritet, disciplinarni identitet i oblici legitimnog znanja proizvode kroz konkretne prakse, zajednice i institucije (Martin 1998). Ako se prihvati pretpostavka da nauka nije izdvojena iz polja kulture, ni antropološka analiza nauke ne može se zaustaviti na granicama laboratorije, katedre ili instituta. Naučni rad se odvija unutar okvira koji naučnici sami ne postavljaju u celini, okvira koji čine zakoni, modeli finansiranja, procedure evaluacije, kriterijumi izvrsnosti, zahtevi za merljivošću i vidljivošću, projektni režimi i državne strategije razvoja nauke. Ti okviri dolaze spolja u odnosu na pojedinačnog istraživača, ali ne u odnosu na nauku kao kulturnu praksu, jer i sami predstavljaju mesta na kojima se proizvode vrednosti, kategorije i predstave o tome šta naučni rad jeste i čemu treba da služi.

U ovom radu antropološko proučavanje nauke povezuje se sa antropološkim proučavanjem naučnih politika. Naučne politike se ovde razumeju kao skup pojmova, procedura, vrednosnih kriterijuma i upravljačkih praksi kroz koje se preoblikuje razumevanje naučnog rada, naučne vrednosti i institucionalne legitimnosti. Njihova funkcija prevazilazi administrativno uređivanje rada naučnih institucija, jer one proizvode kategorije kroz koje se naučni rad meri, finansira, rangira i institucionalno usmerava. U slučaju Arheološkog instituta u Beogradu, naučne politike postaju vidljive kroz zahteve za evaluacijom, izveštavanjem, strateškim planiranjem, projektnim radom, popularizacijom, vidljivošću i dokazivanjem institucionalnog značaja.

Antropologija se javnim politikama dugo bavila posredno, kroz istraživanja institucija i moći, ideologije i diskursa, klasifikacije i identiteta, ali je politiku kao poseban predmet dobila kasno i sa

otporom. Kris Šor i Suzan Rajt su devedesetih godina predložili da se politika (*policy*) shvati kao novo polje antropologije, kao jedan od centralnih organizacionih principa savremenih društava, uporediv sa pojmovima kao što su zajednica, društvo i nacija (Shore i Wright 1997, i). Kako primećuju Šor i Rajt, zajednica, društvo i nacija po pravilu se prepoznaju kao sporni, ideološki obojeni pojmovi, dok se politika predstavlja kao nešto neutralno i racionalno, kao puko sredstvo koje spaja ciljeve i njihovo izvršenje.

Antropologija javnih politika razlikuje se od drugih disciplina koje proučavaju politiku ne po tome što bira drugi predmet, već po tome kako taj predmet konstruiše. Za razliku od pristupa koji politiku uzimaju kao neupitnu premisu istraživanja, antropologija politiku uzima kao sam predmet analize (Wedel i Feldman 2005, 1–2). Ona pita kako podrazumevane pretpostavke usmeravaju političke rasprave u određenim pravcima, kako oblikuju način na koji se problemi prepoznaju, kako omogućavaju određene klasifikacije ciljnih grupa i kako legitimišu jedna rešenja dok druga potiskuju na marginu. Metodološki, taj pristup se opisuje kao „proučavanje kroz” (*studying through*), praćenje jedne politike od mesta na kome nastaje, kroz njene diskurse, propise i programe, do onih na koje se odnosi, čime se povezuju akteri i institucije koji često nisu u neposrednom kontaktu (Wedel i Feldman 2005, 34–35).

Analiza koju predlažu Vedel i saradnici ide korak dalje i pokazuje da politika deluje kao oblik moći i kao otelovljenje određene vrste instrumentalnog uma, iako se predstavlja kao neutralna i racionalna. Politika može da deluje apolitično baš zato što se poziva na naizgled neutralno naučno rasuđivanje i na tvrdnje o kojima se ne raspravlja, pa protivargumenti mogu da budu učutkani time što se proglase iracionalnim ili nepraktičnim. Klasifikujući ljude i probleme, politike stvaraju nove kategorije subjekata i nameću predstavu o tome kakav bi „normalan” subjekat trebalo da bude, predstavu sa kojom se pojedinci moraju nositi, koju moraju da dostignu, izigraju ili usvoje kao deo sopstvenog identiteta. Politika, u ovom smislu, ne funkcioniše toliko kroz nametanje državne volje, koliko kroz ograničavanje raspona razumnih izbora i normalizaciju određenih oblika ponašanja (Wedel et al. 2005, 36).

Naučne politike su poseban slučaj javnih politika, onaj u kome je predmet upravljanja – nauka. Ako se prihvati okvir antropologije politike, onda se i naučne politike mogu proučavati kao prakse koje klasifikuju istraživače i institucije, koje proizvode kategorije naučne vrednosti i koje legitimišu jedne oblike naučnog rada dok druge čine manje vidljivim. Arheološki institut se u tom okviru pojavljuje kao jedna od ciljnih tačaka naučnih politika. Kategorije kojima institucija opisuje samu sebe, poput izvrsnosti, međunarodne relevantnosti, vidljivosti ili statusa od nacionalnog značaja, nisu neutralni

opisi zatečenog stanja, već klasifikacije proizvedene u polju naučnih politika, sa kojima institucija mora da se usaglasiti ili da im se opire.

Ako se politika razume kao praksa klasifikacije, onda naučne politike treba čitati kroz klasifikacije koje uvode u naučni rad. One dele naučne rezultate na kategorije različite vrednosti, rangiraju časopise po listama, razvrstavaju institucije prema statusu i tipu, i propisuju uslove pod kojima se stiču naučna zvanja. Te klasifikacije nisu samo tehnički instrumenti za raspodelu sredstava, već proizvode nove predstave o tome ko je produktivan istraživač, koja je institucija izvrsna i koji rad zaslužuje da bude finansiran. Kao i svaka politička klasifikacija, i ona u nauci homogenizuje raznolikost i čini predmet čitljivim za upravu (Wedel et al. 2005, 34), pa se različite discipline, sa različitim ritmovima rada, tipovima rezultata i odnosima prema jeziku i publici, često podvode pod isti evaluacioni okvir.

Jedan od najvažnijih pravaca kroz koji se naučne politike prelamaju u institucionalnu svakodnevicu jeste ono što je u antropologiji politike opisano kao *audit* kultura, odnosno kultura provere i revizije. Merilin Strathern je pokazala da se pojam revizije (*audit*) u poslednjim decenijama otkinuo od svojih korena u finansijama i računovodstvu i proširio na sve vrste procena, evaluacija i merenja, tako da je počeo da funkcioniše kao poseban kulturni artefakt (Strathern 2000a). Revizija spaja finansijsko i moralno u istom pojmu odgovornosti (*accountability*), pa se teško može kritikovati u načelu, jer se poziva na vrednosti do kojih i sami akademski radnici drže, poput odgovornosti, otvorenosti prema rezultatima i transparentnosti (Strathern 2000a). Ovakva prividna nespornost čini reviziju moćnim instrumentom, jer se onaj ko je kritikuje lako predstavlja kao neko ko se protivi odgovornom trošenju javnih sredstava. Istovremeno, upravo zato što uvode eksplicitne kriterijume i procedure, evaluacioni mehanizmi mogu predstavljati i način ograničavanja proizvoljnosti i povećavanja transparentnosti, pa se u ovom istraživanju njihovi efekti ne posmatraju unapred kao jednoznačno negativni.

Strathern je u tekstu o tiraniji transparentnosti pokazala da se prakse revizije i procene po pravilu brane pozivanjem na transparentnost, na činjenje nevidljivog vidljivim, ali da u tom činjenju vidljivim postoji i tiranska strana (Strathern 2000b, 309). Zahtev za transparentnošću polazi od pretpostavke da je vidljivost put ka poverenju, ali sama potreba da se poverenje učini vidljivim upućuje na njegovo odsustvo. Kada se poverenje ukloni iz odnosa među stručnjacima i zameni pokazateljima učinka, jezik odgovornosti postepeno preuzima mesto jezika poverenja (Strathern 2000b, 310, 314). Strathern se poziva i na Pauerovo zapažanje o regresu nepoverenja: ako se onima koji obavljaju posao ne veruje, poverenje se premešta na one koji ih kontrolišu, pa i sami kontrolori ubrzo postaju predmet nove kontrole (Power 1997, prema Strathern 2000b, 315).

Merljivost o kojoj je reč u kulturi revizije oslanja se na dublju pretpostavku, na poverenje u brojeve kao izvor objektivnosti. Teodor Porter je pokazao da je kvantifikacija tehnologija distance, jer jezik brojeva sledi stroga pravila koja su gotovo ista svuda u svetu, pa omogućava komunikaciju izvan granica lokalne zajednice i smanjuje potrebu za ličnim poznanstvom i poverenjem (Porter 1995, ix). Objektivnost nije toliko svojstvo saznanja, koliko skup strategija za suočavanje sa distancom i nepoverenjem (Porter 1995, ix). Brojevi se pojavljuju tamo gde lično poverenje nije dovoljno ili nije moguće, pa se odluke prebacuju sa procene stručnjaka na primenu eksplicitnih kriterijuma.

Najvažniji Porterov uvid za ovu disertaciju jeste da mehanička objektivnost, oslonjena na sledenje pravila umesto na stručnu procenu, ne nastaje iz snage, već iz slabosti i ranjivosti (Porter 1995, xi). Prelazak sa stručne procene na eksplicitne kriterijume odlučivanja Porter tumači kao strategiju bezličnosti kojom se stručnjaci brane od spoljašnjih pritisaka, kao odgovor na uslove nepoverenja i na odsustvo sigurne i autonomne zajednice (Porter 1995, xi). Porterov uvid otvara pitanje da li pritisak kvantifikacije može biti naročito izražen u društvenim i humanističkim naukama čiji je autoritet slabije institucionalno zaštićen; u ovom radu to pitanje razmatra se i u odnosu na poluperiferijski kontekst proizvodnje znanja.

Sciijentometrija je konkretno oruđe kroz koje se poverenje u brojeve upisuje u naučne politike. U srpskom kontekstu ona se pojavljuje u vidu sistema bodovanja rezultata, poznatog po kategorijama označenim slovom „M”, u vidu listi i kategorizacija časopisa i u vidu vezivanja finansiranja i napredovanja za brojčane pokazatelje. Milenković pokazuje da je u srpskom sistemu vrednovanja finansiranje direktno vezano za obim naučne produkcije, što favorizuje kvantitet nad kvalitetom i pritiska istraživače da objavljuju što više mogu, pri čemu usklađivanje sa kriterijumima postaje sam sebi cilj (Milenković 2020, 47). Kada se rezultati istrgnu iz istraživačkog konteksta i svedu na standardizovane pokazatelje, institucije počinju da usmeravaju svoje organizacione i finansijske prioritete ka zadovoljavanju spoljašnjih indikatora, a ne ka sudu sopstvene naučne zajednice.

Posebnu posledicu takvog sistema u domaćim društvenim i humanističkim naukama Kovačević i Milenković prepoznaju u administrativno nametnutoj prednosti članka nad knjigom, uvedenoj bez racionalne argumentacije i šire stručne rasprave (Kovačević i Milenković 2013, 900). Značaj ovog vrednovanja prevazilazi odnos dve vrste publikacija. Autori smatraju da primena takvih kriterijuma vodi gubitku „interpretativnog suvereniteta”, jer se procena istraživanja nacionalne i regionalne problematike prenosi sa domaće stručne zajednice na strane institucije, urednike i recenzente koji često nemaju odgovarajuću kontekstualnu kompetenciju (isto, 899). U slučaju arheologije, čiji su predmet, građa i deo publike neposredno vezani za lokalni i nacionalni kontekst, ovakav odnos

između članka i monografije utiče i na to koji će oblici znanja biti podsticani, priznati i učinjeni vidljivim.

U pregledu razvoja savremene etnologije i antropologije u Srbiji, Vučinić Nešković antropologiju nauke i obrazovanja opisuje kao relativno novu i razgranatu poddisciplinu, razvijanu od kraja prve decenije XXI veka. Kao jedan od njenih pravaca prepoznaje kritičko proučavanje naučnih i obrazovnih politika, posebno evaluacije, kvantifikacije naučnih rezultata i posledica primene kriterijuma vrednovanja na društvene i humanističke nauke (Vučinić Nešković 2023, 10–11).

Kvantifikacija i scijentometrija posebno su problematizovane u društvenim i humanističkim naukama, jer su kriterijumi vrednovanja tokom prve dve decenije XXI veka u velikoj meri bili oblikovani prema modelu prirodnih i eksperimentalnih nauka. Milenkovićovo istraživanje vrednovanja društvenih i humanističkih nauka u Srbiji, kao centralni domaći izvor za ovo pitanje, pokazuje da je preovlađujući evaluacioni diskurs, zasnovan na prirodnim naukama, tehnologiji, inženjerstvu i matematici, kod istraživača u društvenim i humanističkim naukama stvarao osećaj da je njihov rad obezvređen, a njihove discipline tretirane kao inferiorne, uz smanjenje institucionalne i individualne autonomije (Milenković 2020, 14, 58). Prema nalazima Milenkovićevog istraživanja, kriterijume vrednovanja u tom periodu definisali su akademski administratori isključivo iz oblasti prirodnih i tehničkih nauka, zbog čega su društvene, a naročito humanističke nauke, bile strukturno i sistematski podređene.

Milenković pokazuje i da je sukob oko kriterijuma vrednovanja u srpskoj akademskoj zajednici trajao gotovo dve decenije i da se posebno zaoštio u periodu 2015. i 2016. godine, kada je raspodela sredstava za istraživanje izrazito favorizovala prirodne i tehničke nauke, dok su društvene, a naročito humanističke discipline, bile marginalizovane (Milenković 2020, 13). Društvene i humanističke nauke on opisuje kao posebnu vrstu ranjive zajednice kojoj je potrebno osnaživanje.

Ove kritike odnose se prvenstveno na sistem vrednovanja i rasprave koje su obeležile prve dve decenije XXI veka, sa posebno zaoštrenim sukobima oko kriterijuma sredinom druge decenije. U međuvremenu je regulatorni okvir menjan tako da jasnije uvažava specifičnosti humanističkih nauka. Prema važećem regulatornom okviru, kriterijumi za sticanje naučnih zvanja za humanističke nauke eksplicitno uključuju monografske rezultate kategorija M11-M14 i M41-M44, a za pojedina zvanja predviđaju i posebne uslove koji se mogu ispuniti upravo rezultatima iz monografskih kategorija (Pravilnik o sticanju istraživačkih i naučnih zvanja, Prilog 3). Pri merenju naučne izvrsnosti humanističke nauke izdvojene su kao posebna grupacija, sa zasebnim listama i skupom rezultata koji ulaze u vrednovanje (Uredba o normativima i standardima raspodele sredstava akreditovanim naučnoistraživačkim organizacijama 2026, Prilog 3). Ove promene ne poništavaju istorijski značaj

ranijih kritika, ali zahtevaju da se one vremenski kontekstualizuju i da se ne prenose neposredno na savremeni sistem vrednovanja.

Kriterijumi vrednovanja o kojima je bilo reči deo su šireg modela upravljanja naukom koji se u literaturi opisuje kao novi javni menadžment. Ovaj model podrazumeva, između ostalog, uvođenje konkurencije, merljivih standarda učinka, kontrole rezultata i menadžerskih praksi preuzetih iz privatnog sektora u upravljanje javnim ustanovama (Chandler, Barry and Clark 2002). Milenković pokazuje da su akademske institucije, koje sebe tradicionalno razumeju kao relativno nezavisne i kritične prema politici, ulaskom u evaluacione prakse novog javnog menadžmenta počele da se povinuju vanakademske mehanizmima zasnovanim na učinku (Milenković 2020). Ignjatović i Buturović, analizirajući položaj naučne profesije sa osvrtom na društvene i humanističke nauke, opisuju isti proces na nivou profesije: ranije ključne odlike rada u nauci, poput stabilnosti zaposlenja, naučne autonomije i fleksibilnosti rada, ustupaju mesto neizvesnom radnom statusu i ograničenoj slobodi stvaranja, dok nov sistem upravljanja promoviše efikasnu, primenljivu i merljivu naučnu aktivnost (Игњатовић и Бутуровић 2022, 161). Prema njihovoj analizi, menadžment u nauci sve više funkcioniše tako da akademske ustanove moraju stalno da budu evaluirane i procenjivane, a kvalitet njihovog rada izražen na merljiv način, što autorke povezuju sa konceptom kulture revizije koji razvija Stratern (Игњатовић и Бутуровић 2022, 169–170). Gaćanović ovaj proces detaljno razmatra najpre u doktorskoj disertaciji, a zatim i u monografiji *Univerzitet i kultura revizije* (Gaćanović 2014; 2019). Ona pokazuje da su kritike domaćih antropologa prvenstveno usmerene na konkretne oblike vrednovanja i posledice merenja naučnog učinka, dok same reakcije otkrivaju kako se kultura revizije u domaćem akademskom kontekstu razume i doživljava (Gaćanović 2014, 155–158). One su oblikovane iz pozicije istraživača koji promene akademskog sistema i analiziraju i proživljavaju kao promene sopstvenih uslova rada, čime postaju građa za antropološko proučavanje naučne politike (Gaćanović 2014, 158–159).

U tom modelu projekat postaje osnovni oblik organizacije i finansiranja naučnog rada, a time i oblik upravljanja naukom. Ignjatović i Buturović pokazuju da se osnovna istraživanja usmeravaju ka zadatim temama, a teorijski i metodološki aspekti prilagođavaju projektnim zahtevima, pa novi model menja i sam sadržaj naučnog stvaralaštva (Игњатовић и Бутуровић 2022, 169–171). Projekat u ovom smislu nije samo način da se dođe do sredstava, već okvir koji unapred oblikuje šta će se istraživati, kojim jezikom i po kojim rokovima. On sa sobom donosi kategorije poput strateških ciljeva, indikatora uspeha, akcionih planova i praćenja realizacije, koje su karakteristične za razvojno i poslovno upravljanje i postepeno ulaze u organizaciju naučnog rada.

Za razumevanje srpskog konteksta važno je zapažanje Ignjatović i Buturović da Srbija ove procese usvaja sa zakašnjenjem i u ublaženom obliku. Iako je kultura „objavi ili nestani” (*publish or perish*), odnosno pritisak na istraživače da kontinuirano objavljuju naučne rezultate, počela da se razvija nakon petooktobarskih promena i uvođenja novih pravila, institucionalno finansiranje i relativno lako obnavljanje zvanja i dalje obezbeđuju veću slobodu istraživanja nego u sistemima potpuno zasnovanim na projektnoj konkurenciji (Игњатовић и Бутуровић 2022, 176–177). Zato se srpske naučne institucije nalaze u prelaznom položaju, u kojem stariji model institucionalne stabilnosti koegzistira sa novim zahtevima merljivosti, projektnog rada i evaluacije.

Širi društveni kontekst ove nelinearnosti daje analiza postsocijalističke transformacije Srbije. Ignjatović pokazuje da tranzicija nije imala linearan tok od tradicionalnih ka modernizovanim obrascima, već da su se paralelno odvijali retraditionalizacija, opstajanje efekata selektivne socijalističke modernizacije i procesi refleksivne modernizacije (Ignjatović 2022, 116–119).

Pritisci merljivosti, izvrsnosti i vidljivosti ne deluju na sve naučne zajednice na isti način, jer zavise od položaja koji jedna zajednica zauzima u globalnom sistemu proizvodnje znanja. Marina Blagojević je razvila pojam poluperiferije kao okvir za razumevanje tog položaja. Poluperiferija se nalazi između centra i periferije i sadrži odlike oba, pa predstavlja svojevrsni društveni hibrid, oblikovan sa jedne strane naporom da sustigne centar i sa druge otporom prema potpunoj integraciji u njega. Poluperiferija je, prema njenoj analizi, strateški prećutana: gotovo da nema ime, nedovoljno je teorijski razrađena, pa je stalno iznova nevidljiva, što joj smanjuje pregovaračku moć u globalnom kontekstu (Blagojević 2009, 31).

Za pitanje proizvodnje znanja Blagojević pokazuje da postoji svojevrsan sistem prevođenja koji određuje šta se na poluperiferiji priznaje kao naučna izvrsnost, pri čemu se ta izvrsnost često priznaje izvan konteksta u kome je nastala, a ne unutar njega (Blagojević 2004, 79; 2009, 77). Znanje proizvedeno na poluperiferiji sistemski se tretira kao manje vredno, kao dopunska aktivnost uz istraživanje i razvoj i strateško odlučivanje koji ostaju u centru (Blagojević 2004, 72).

Politički karakter naučnih politika u domaćem kontekstu ima i svoju disciplinarnu istoriju. Naumović je, analizirajući politiku srpske etnologije, pokazao da je odnos discipline prema državi i identitetu oblikovao njen razvoj od institucionalizacije nadalje (Naumović 1999, 39–48). Pojam dvostrukog insajdera, koji je razvio već u prethodnom radu, odnosi se na specifičnu poziciju istraživača koji pripada sredini koju proučava i deli njene dominantne vrednosti i interese, pri čemu takva pozicija može uticati na njegove profesionalne stavove i način proizvodnje znanja (Naumović 1998, 102). U ranijem radu, analizirajući modernizacijske procese u Srbiji, Naumović govori o ‘modernizaciji odozgo’, odnosno o modelu u kome se preuzeta rešenja sprovode centralizovano, dok često izostaje

širi konsenzus o opravdanosti, smeru i intenzitetu promena (Наумовић 1995, 41–43). Taj model odnosi se na političku modernizaciju, ali je njegova analitička logika relevantna i za proučavanje načina na koji se reformski zahtevi iz šireg polja naučnih politika uvode u naučne ustanove i u njima različito tumače. Naumovićevi uvidi pokazuju da razvoj humanističke discipline i njene profesionalne prakse treba posmatrati u odnosu prema društvenim i političkim uslovima u kojima nastaju. Takav pristup relevantan je i za arheologiju i njene institucije. Naučne politike tako predstavljaju mesto na kome se ukrštaju nauka, država i identitet.

U novijem razmatranju politike etnologije i antropologije, Naumović politiku nauke razlikuje od njene politizacije ili ideologizacije. Politiku nauke određuje kao teorijski zasnovan, svesno i javno zastupan skup idejnih polazišta, predstava o društvenoj ulozi nauke i uvida o poželjnim ili mogućim pravcima i posledicama njene primene u društvenom okruženju (Наумовић 2025, 35–36). Istovremeno naglašava da je razlikovanje politike nauke od politizacije nauke formalno-logičke prirode i da ono u konkretnim slučajevima može imati sazajne ili etičke posledice (Наумовић 2025, 37). Ovako shvaćenu politiku nauke treba razlikovati od naučnih politika u užem smislu javnih politika kojima država i druge institucije uređuju finansiranje, vrednovanje i organizaciju naučnog rada. Naumovićev pristup usmerava pažnju na drugi nivo: na način na koji same naučne zajednice određuju sopstvenu društvenu ulogu, odgovornost i odnos prema širem društvenom kontekstu. Naumović pritom naglašava da različite discipline i poddiscipline razvijaju i mehanizme delovanja pomoću kojih nastoje da svoje ciljeve ostvare u praksi, kao i da ciljevi pojedinih politika nauke mogu biti različiti, pa i međusobno suprotstavljeni, čak i unutar iste naučne zajednice, dok njihova unutrašnja logika može ostati uporediva (Наумовић 2025, 36). Za društvene i humanističke nauke ovo pitanje ima poseban značaj, jer njihova politika nastaje u složenom odnosu između naučnih ciljeva, istorijskih okolnosti, očekivanja društvene zajednice i predstava istraživača o sopstvenoj ulozi.

Antropologija naučnih politika u ovoj disertaciji pokazuje da se nauka oblikuje i kroz javne politike, zakone, modele finansiranja, evaluacione režime, kriterijume izvrsnosti i projektne okvire, i da ti okviri preoblikuju razumevanje naučnog rada, naučne vrednosti i institucionalne legitimnosti. U ovom radu ispituje se da li i na koji način ti okviri dobijaju posebnu težinu u humanističkoj naučnoj ustanovi koja deluje u poluperiferijskom kontekstu, naročito kada se njena relevantnost vrednuje prema merilima koja nisu nužno oblikovana prema specifičnostima njenog rada. Da bi se pokazalo kako se transformacije naučnih politika prelamaju u svakodnevnom životu jedne konkretne institucije, potreban je analitički okvir koji omogućava praćenje njihovog ispoljavanja u svakodnevnim praksama, odnosima i predstavama zaposlenih. Taj okvir u ovoj disertaciji predstavlja antropologija organizacije.

II.2 Antropologija organizacije i institucija⁸

U potpoglavlju Antropologija nauke pokazano je da su nauka i naučne politike legitiman predmet antropološkog istraživanja, kao i da rad humanističkih naučnih ustanova oblikuju širi institucionalni i politički okviri. Da bi se transformacija Arheološkog instituta pratila u svakodnevnom radu, potrebno je razmotriti nivo organizacije i institucije, na kojem ti širi procesi dobijaju konkretan oblik.

Antropološki pristup organizaciji polazi od njenog razumevanja kao prostora svakodnevnih praksi, odnosa i značenja. Organizacija se razume kao mesto na kojem se uspostavljaju odnosi, proizvode značenja i pregovara o pravilima. Takvo razumevanje omogućava da se organizacija, a posebno naučna ustanova, posmatra kao legitiman predmet antropološkog istraživanja, različit od pristupa koji su prvenstveno usmereni na upravljanje i organizacioni učinak.

Ako se posmatra bez vremenske dimenzije, pojam organizacione kulture može ostaviti sliku zatečenog stanja, poput fotografije snimljene u jednom trenutku. Transformacija se odvija u vremenu, kroz trajanje, prekid i sukob oko toga šta ustanova jeste i čemu služi, pa se ne može obuhvatiti samo opisom kulture kakva u datom času postoji. Zato se organizacionoj kulturi pridružuje razmatranje institucija, institucionalnog pamćenja i organizacionih promena. Time se otvara pitanje kako institucije oblikuju mišljenje i ponašanje svojih članova, kako se u njima pamti i zaboravlja, kao i na koji način se promene uvode, prihvataju ili osporavaju.

II.2.a Antropologija organizacije

Savremeni svet je organizovan svet. Garsten i Nikvist polaze od zapažanja da najveći deo života provodimo unutar i među organizacijama: odrastamo u srodničkim grupama, pohađamo škole, zapošljavamo se u firmama i državnim ustanovama, učlanjujemo se u udruženja i sindikate (Garsten i Nyqvist 2013). Neki od najprisutnijih oblika organizacije, poput porodice, državnih agencija i preduzeća, oblikuju naše lične i društvene živote na način koji je u isto vreme svakodnevnik i dubok. Autorke iz toga izvode tvrdnju koja je za ovu disertaciju polazna: proučavanje društvene organizacije nalazi se u samom središtu antropološkog poduhvata, jer se antropologija oduvek bavila time kako

⁸ Delovi ovog poglavlja, posebno razmatranja organizacione kulture i institucija, predstavljaju delimično preuzetu i prilagođenu verziju rada prihvaćenog za objavljivanje u časopisu Antropologija (Zdravković 2026).

ljudsko delanje oblikuje društvene forme i kako te forme, zauzvrat, oblikuju nas (Garsten i Nyqvist 2013).

Ako se organizacija shvati na taj način, kao mesto na kome se odvija svakodnevni život, uspostavljaju odnosi, proizvode značenja i pregovara o pravilima, onda ona postaje legitiman predmet antropološkog istraživanja, a ne samo menadžmenta, ekonomije ili organizacione psihologije. Naučna institucija poput Arheološkog instituta, ovako posmatrana, je organizacija u punom značenju reči: mesto na kome ljudi provode veći deo svog radnog veka, uspostavljaju hijerarhije i saveze, dele i osporavaju vrednosti, grade predstavu o tome šta njihova ustanova jeste i čemu služi.

Antropološko interesovanje za organizacije nije novo, iako je dugo bilo na margini discipline. Garsten i Nikvist podsećaju da je prošlo blizu veka od pionirskih studija sprovedenih u pogonu kompanije *Western Electric* u Čikagu, poznatih kao *Hawthorne* studije, u kojima je otkriven neformalni društveni sistem radnika (Garsten i Nyqvist 2013, 2–3). Elton Mejo, koji je u tom projektu imao središnju ulogu, bio je upoznat sa radom nekih od rodonačelnika antropologije, Malinovskog i Redklif-Brauna, pa je već u toj ranoj fazi postojala veza između antropološkog pojmovnog aparata i proučavanja radnih kolektiva. Suzan Rajt, sa svoje strane, prati kako su britanski antropolozi razvijali kritičke analize modernizacije, industrijskog rada i formiranja državnih birokratija, i kako je proučavanje institucija koje kontrolišu svakodnevni život postalo predmet discipline tek kada je funkcionalistička paradigma, u kojoj se društvo posmatra kao zatvorena, samodovoljna celina, prestala da bude dovoljna (Wright 2005, 14–15).

Prekretnicu u tom razvoju označava poziv Lore Nejder antropolozima da proučavaju navije (study up), da u predmet istraživanja uključe i moćne institucije i državne birokratije, a ne samo one koji su njima podređeni (Nader, prema Wright 2005, 15; Garsten i Nyqvist 2013, 14). Nejderova je razvila i predstavu o vertikalnom preseku, kojim se pojedinci povezuju sa skrivenim hijerarhijama industrijskih i vladinih organizacija koje oblikuju njihove živote. Taj poziv je za antropologiju značio pomeranje pažnje ka odnosima moći, zavisnosti i kontrole, i ka načinima na koje te hijerarhije ostaju nevidljive. Za istraživanje naučne institucije to znači da se Institut ne posmatra izolovano, već kao mesto na kome se prelamaju šire strukture nauke, države i politike prema nauci.

Uprkos tim počecima, odnos između antropologije i proučavanja organizacija ostao je dugo napet i isprekidan. Bejt je sredinom devedesetih godina postavio pitanje šta se dogodilo sa organizacionom antropologijom, opisujući jaz koji je nastao između organizacionog ponašanja kao polja i antropologije: pripadnici prvog malo znaju i malo mare za antropologiju, a antropolozi pokazuju još manje interesovanja za organizacije (Bate 1997). Bejt poziva na povratak dugotrajnom, dubinskom etnografskom radu u organizacijama, nasuprot kratkotrajnim istraživanjima koja ne omogućavaju dublje razumevanje organizacionog života. Konsolidacija polja, vidljiva u obimnim priručnicima

poput onog koji su uredili Džordan i Kolkins, pokazuje da je organizaciona antropologija u međuvremenu postala uspostavljeno istraživačko polje, sa sopstvenom teorijom, kritikom i metodima (Jordan i Caulkins 2013). Sličnu širinu polja pokazuje i zbornik koji je uredio Alberto Corsín Jiménez, u kojem su objedinjene klasične i savremene antropološke studije organizacija, od industrijskih i birokratskih odnosa do organizacione kulture, moći i savremenih procesa institucionalizacije (Corsín Jiménez 2007).

Antropološki pristup organizaciji razlikuje se od organizaciono-bihevioralnih i menadžerskih pristupa po nekoliko svojstava koja imaju neposredne posledice za način na koji se transformacija institucije može istražiti. Prvo svojstvo je etnografski pogled iznutra. Bejt podseća da je metod posmatranja s učestvovanjem izum antropologije, i da ono podrazumeva držanje uloge učesnika i posmatrača u napetosti: biti dovoljno blizu da se vidi šta se dešava, ali ne toliko blizu da se izgubi celina (Bate 1997, 1151). Antropolog u organizaciji zauzima poziciju koja je opisivana kao marginalni domorodac, profesionalni stranac ili odvojeni učesnik (Bate 1997, 1151). Ta pozicija omogućava pristup svakodnevnim praksama i značenjima do kojih se ne dolazi kroz upitnike i formalne pokazatelje. Drugo svojstvo antropološkog pristupa jeste usmerenost na perspektive samih aktera. Središnji zadatak antropologije, prema Bejtu, jeste predstavljanje života drugih i prenošenje toga kako stvari izgledaju i kako se doživljavaju iz ugla samih učesnika (Bate 1997, 1160). Umesto pitanja šta ja vidim da ovi ljudi rade, antropolog pita šta ovi ljudi vide da sami rade, i kako sami tumače ono što im se dešava. Pitanje kako je raditi ovde, i zašto je baš ovako, postaje polazište analize.

Treće svojstvo je preispitan pojam celine, odnosno holizma. Rajt pokazuje da holizam više ne može značiti proučavanje jedne zajednice ili delatnosti u izolaciji, jer na lokalni život utiču nacionalne birokratije i međunarodne institucije koje su, iako nevidljive, prisutne (Wright 2005, 14–16). Antropološka celina se stoga ne shvata kao zatvorena, samodovoljna jedinica, već kao splet odnosa koji instituciju povezuje sa širim procesima.

Četvrto svojstvo je usredsređenost na moć i na osporavanje značenja. Ovde antropološki pojam kulture pokazuje svoj značaj. Bejt ističe da se u antropologiji raniji naglasak na stabilnosti, celovitosti i saglasnosti sve više ustupa mesto shvatanju kulture kao promenljive, unutrašnje raznolike i stalno iznova oblikovane kroz pregovaranje i sukobe oko značenja. Autori koji pišu o korporativnoj kulturi, upozorava Bejt, koriste pojam kulture koji se bitno razlikuje od antropološkog, sa mnogo više naglaska na sličnosti, podudarnosti i normativnom konsenzusu (Bate 1997, 1157).

Proučavanje savremenih organizacija postavlja pred antropologiju izazove kojih u klasičnim terenima nije bilo u istom obliku. Garsten i Nikvist pokazuju da ulazak u organizaciju i rad u njoj dele bitne odlike sa klasičnim etnografskim radom, ali da se etnograf suočava sa posebnim preprekama koje proizlaze iz granica koje organizacije nastoje da održe: iz ekskluzivnog članstva, zaštite ideoloških

ili finansijskih interesa i tajnosti oko ključnih resursa (Garsten i Nyqvist 2013, 2). Uz to, organizacije su podložne stalnom restrukturiranju, promeni i transformaciji, a sagovornici su često visokoobrazovani stručnjaci, katkad i sa naučnim zvanjima, koji izazivaju veštine etnografa na način različit od uobičajene predstave o radu sa lokalnim stanovništvom (Garsten i Nyqvist 2013, 2).

Da bi pratila procese koji se ne odvijaju na jednom mestu niti u jednom smeru, antropologija je razvila strategije koje nadograđuju Nejderin poziv na proučavanje naviše. Garsten i Nikvist izdvajaju *studying sideways*, odnosno istraživanje među akterima sličnog profesionalnog i društvenog položaja, kao i *studying through*, pristup kojim se prati kako se moć, politike i diskursi kreću kroz različite institucije, aktere, nivoe i vremenske periode (Garsten i Nyqvist 2013, 14–15; Shore i Wright 1997, 11). Upravo za proučavanje procesa oblikovanja politika, kako naglašavaju autorke, ovaj pristup je posebno pogodan (Garsten i Nyqvist 2013, 15). Perspektiva *studying sideways* relevantna je za ovo istraživanje zbog rada među visokoobrazovanim profesionalcima i naučnicima čije sopstvene kategorije i interpretacije predstavljaju deo građe. Pristup *studying through* neposrednije je primenjen kroz praćenje načina na koje se naučne politike, regulatorni zahtevi, evaluacione procedure i reformski procesi prenose kroz dokumente, institucije i aktere i dobijaju konkretan oblik u svakodnevnom radu Instituta.

Antropološko proučavanje organizacija ima i značajnu domaću tradiciju. Bogdan Dražeta smatra da se organizacije različitog tipa, od državnih institucija do multinacionalnih kompanija, mogu posmatrati iz ugla etnologije i antropologije, kao prostori u kojima ljudi provode veliki deo vremena radeći i družeći se i stvarajući sistem odnosa i značenja (Дражета 2023). Oslanjajući se na zapažanje da antropologa od ostalih društvenih naučnika izdvaja veština analize svakodnevnog života (Garza 1991, prema Дражета 2023, 10), Dražeta tu veštinu primenjuje na savremeni poslovni svet i na organizacionu kulturu. Njegovo istraživanje, u kome je kombinovao intervjue sa posmatranjem i učestvovanjem i vođenjem terenskog dnevnika, pokazalo je i to da odnos antropologa i rukovodstva proučavanih kolektiva nije nimalo lak i da interes proučavanih ne treba zanemariti (Дражета 2023). Antropologija organizacije tako pruža okvir za proučavanje organizacija kao prostora svakodневних praksi, odnosa, značenja i moći.

II.2.b Organizaciona kultura

Antropologija nauke i antropologija naučnih politika omogućavaju da se nauka sagleda kao kulturna, institucionalna i politički oblikovana praksa. Transformacija jedne naučne ustanove odvija se kroz prakse, odnose i značenja svakodnevnog rada. Organizaciona kultura zato predstavlja analitičko polazište ovog istraživanja.

Organizaciona teorija pozajmila je pojam kulture iz antropologije, u kojoj ni sam taj pojam nema jedinstveno značenje. Linda Smirčić je početkom osamdesetih godina pokazala da se ta pozajmica ne odvija jednoznačno, već da postoji nekoliko različitih načina na koje se pojmovi kulture i organizacije povezuju i da svaki od njih počiva na drugačijim pretpostavkama o tome šta su kultura i organizacija (Smircich 1983, 339). Njena podela oslanja se na razliku između dva osnovna odnosa. U jednom, kultura se posmatra kao promenljiva, kao jedna od odlika koje organizacija poseduje pored strukture, tehnologije ili veličine. U drugom, kultura postaje *korenska metafora* kroz koju sama organizacija biva sagledana kao oblik ljudskog izražavanja i kao proces stvaranja značenja. Smirčić tu razliku sažima u formulu koja je postala orijentir za antropološki pristup: reč je o pomeranju od shvatanja da je kultura nešto što organizacija ima ka shvatanju da je kultura nešto *što organizacija jeste* (Smircich 1983, 347). U skladu sa takvim pristupom, Arheološki institut ne posmatramo kao entitet koji ima kulturu koju bi trebalo izmeriti i uporediti sa nekim idealom, već kao mesto na kome se kroz svakodnevne prakse, odnose i tumačenja neprekidno proizvodi i preispituje ono što ta institucija jeste.

Suzan Rajt je ovu antropološku poziciju razvila u okviru posebne rasprave o tome šta antropologija donosi proučavanju organizacija (Wright 2005, 1–4). Ona podseća da promena organizacione kulture postaje predmet velike pažnje kako u javnom, tako i u privatnom sektoru, i da je upravo zato potrebno kritički ispitati sam pojam kulture koji se koristi. Rajt pokazuje da se u organizacionoj literaturi kultura često svodi na spisak zajedničkih vrednosti ili osobina koje treba da povežu jasno omeđenu grupu u stanje jednoobraznosti i saglasnosti. Nasuprot tome, ona zastupa shvatanje kulture kao procesa proizvodnje i osporavanja značenja, procesa u kome je pitanje moći središnje (Wright 2005, 3, 26–27). Antropolozi, prema Rajt, u analizu unose ono što menadžerski pristupi često previđaju: pitanje ko dobija moć u procesu menjanja organizacione kulture i čija tumačenja organizacije, njenih vrednosti i poželjnih obrazaca ponašanja postaju dominantna.

En Džordan je istu poziciju formulisala kroz pitanje o tome ko stvara kulturu jedne organizacije. Njen odgovor je jasan: kultura nije obrazac ponašanja koji rukovodilac može da propiše, ona je po definiciji nešto što svi zaposleni stvaraju i prenose (Jordan 2009, 9). Džordan uvodi korisno razlikovanje između primarne enkulturacije, odnosno usvajanja kulturnih obrazaca od najranijeg detinjstva, i sekundarne enkulturacije, koja počinje zapošljavanjem i teče kroz obuke, kroz posmatranje šta se u kolektivu nagrađuje a šta kažnjava, i kroz savete iskusnijih kolega. Time se organizaciona kultura određuje kao naučeni i prenošeni sistem u čijem oblikovanju učestvuju svi članovi organizacije. Antropološki pristup, dodaje Džordan, legitimise i vrednuje glasove zaposlenih na nižim položajima, i insistira na tome da se organizacija može razumeti tek kada se čuju svi njeni članovi (Jordan 2009, 9–12). U domaćoj antropologiji Bogdan Dražeta organizacije razmatra kao zajednice zaposlenih u kojima se kroz svakodnevni rad, odnose i interakcije proizvode lokalni sistemi značenja i praksi, pri

čemu antropološki pristup vezuje za terenski rad, posmatranje sa učestvovanjem i kvalitativne intervjuje (Дражета 2023, 10–18). Njegova istraživanja organizacione kulture dodatno pokazuju da se ono što zaposleni govore o organizaciji ne mora poklapati sa onim što u njoj stvarno rade, zbog čega upravo svakodnevna praksa postaje važno mesto antropološke analize (Дражета 2023, 20–21). Ovaj pristup razvija i kroz istraživanja odnosa između proklamovanih i percipiranih vrednosti, kao i kroz analizu timskih praksi i grupnog identiteta zaposlenih (Dražeta i Dražeta 2020, 2021).

Antropološko određenje organizacione kulture dobija oštrinu tek kada se postavi naspram menadžerske upotrebe istog pojma. U menadžerskoj i priručničkoj literaturi organizaciona kultura se najčešće shvata kao resurs kojim se upravlja: kao sredstvo za usklađivanje zaposlenih sa ciljevima uprave, za povećanje efikasnosti, za jačanje pripadnosti i za poboljšanje učinka. Kultura se u tom okviru posmatra kao poluga, kao nešto što se može oblikovati odozgo i usmeriti ka željenom ishodu. Sličnu razliku u domaćoj antropologiji povlači Dražeta, koji upozorava da se u organizacionom ponašanju i menadžmentu kultura često pojavljuje kao sredstvo kontrole i ostvarivanja organizacionih ciljeva, odnosno kao nešto što organizacija ima, dok antropološki pristup pažnju usmerava na kulturu kao proces koji se proizvodi u konkretnom kontekstu organizacije (Дражета 2023, 20–21). Džordan izričito upozorava na tu iluziju: pitanje rukovodilaca poput onoga kako iskoristiti kulturu kao polugu za promenu ponašanja odaje nadu da će kultura omogućiti manipulaciju zaposlenima, ali antropolozi znaju da je kultura složen proces koji se ne da lako usmeriti, i da duga istorija primenjenog rada svedoči o tome koliko je teško naterati ljude da promene svoju kulturu (Jordan 2009).

Klasični autori koji se u organizacionim studijama najčešće navode kao utemeljivači pojma, pre svega Edgar Šajn (Schein 2004), a u domaćoj literaturi Nebojša Janićijević (Janićijević 1997, 2003, 2013, 2014), ovde se pominju kao kontrast, a ne kao teorijski oslonac. Njihovi modeli, koji organizacionu kulturu razlažu na nivoe, tipove i merljive dimenzije, pripadaju tradiciji u kojoj se kultura tretira kao promenljiva, kao nešto što organizacija ima i čime uprava može da rukuje. Džozan Martin i saradnici tu tradiciju označavaju kao integracionu perspektivu, u kojoj se od kulture očekuje doslednost tumačenja, saglasnost na nivou cele organizacije i jasnoća, tako da se neslaganje i višeznačnost proglašavaju za odstupanje, za znak slabe kulture ili nedovoljne socijalizacije (Martin, Frost and O'Neill 2006, 729).

Pojam organizacione kulture danas se najčešće vezuje za menadžment i organizacione studije, zbog čega njegova upotreba u antropološkom radu zahteva razgraničenje od dominantnog menadžerskog razumevanja tog pojma. Razgraničenje od menadžerskog pristupa ne svodi se na njegovo odbacivanje. Istovremeno, menadžersko razumevanje kulture može i samo postati predmet antropološke analize. Uvođenje strateškog planiranja, novih organizacionih jedinica i proklamovanih vrednosti pokazuje kako rukovodstvo kulturu tretira kao sredstvo koje je moguće planski oblikovati

i usmeravati (Zdravković 2026). Antropološki zadatak nije da usvoji tu predstavu, već da ispita pokušaje oblikovanja kulture odozgo i uporedi ih sa svakodnevnim praksama, govorom i iskustvima zaposlenih.

Domaći primer antropološke analize takve planske transformacije pruža Naumovićovo istraživanje prvog Twinning projekta u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Srbije. Twinning razmatra kao instrument ciljane administrativne promene i izgradnje institucionalnih kapaciteta, ali i kao sredstvo namerne promene organizacione, institucionalne i administrativne kulture (Naumović 2013, 45). Njegov slučaj pokazuje da formalno preuređenje struktura i procedura ne prati nužno odgovarajuća promena organizacione kulture, jer se različiti nivoi i segmenti organizacije mogu menjati nejednakim tempom (Naumović 2013, 92–94).

Jedna od najstarijih podela u proučavanju organizacija razlikuje formalni sistem, neformalni sistem i okruženje. Rajt podseća da formalni sistem čine organizaciona struktura, opisi radnih mesta, hijerarhija odlučivanja, ciljevi, pravila i politike, dok neformalni sistem obuhvata načine na koje pojedinci i grupe u organizaciji stvarno stupaju u odnose, koji mogu da utiču na formalni sistem i na ostvarivanje ciljeva (Wright 2005, 16–17). Formalni sistem se povezuje sa veberovskim kriterijumima racionalne organizacije: sa efikasnošću kroz hijerarhiju, sa jasnom podelom rada na uloge, sa razdvajanjem radnog i privatnog života, sa napredovanjem po zaslugama. U organizacionoj literaturi kultura se često smešta samo u neformalni sistem i u okruženje, kao da je formalni sistem neutralan i izvan kulture. Rajt taj raspored dovodi u pitanje, oslanjajući se na Morgana: i formalni sistemi organizacija su kulturni, jer počivaju na metaforama kroz koje ljudi uopšte zamišljaju šta je organizacija, bila to metafora mašine, organizma ili kulture (Wright 2005, 17–19). Formalna pravila, propisane procedure i organizacione šeme nisu izvan kulture, već su njen deo, jer nose određene pretpostavke o tome kako rad treba da izgleda i ko ima pravo da odlučuje.

Ovaj odnos posebno je značajan za analizu naučne ustanove zato što se transformacija naučne institucije često odvija upravo kroz formalizaciju: kroz uvođenje novih procedura, kroz pretvaranje ranije neformalnih praksi u pravila, ili obrnuto, kroz opstajanje neformalnih mreža uprkos novim formalnim okvirima. Suzan Rajt pokazuje da se organizaciona kultura najbolje uočava tamo gde se formalni i neformalni sistem sudaraju, gde ljudi pregovaraju o značenju svojih svakodnevnih rutina i gde kroz simbole grade granice između jedinica i identiteta (Wright 2005, 19).

Ova razlika između onoga što organizacija formalno propisuje i načina na koji zaposleni organizaciju stvarno doživljavaju konkretizovana je u domaćoj antropologiji kroz razlikovanje proklamovanih i percipiranih vrednosti. Istraživanja organizacione i poslovne kulture prepoznata su i u novijem pregledu razvoja domaće etnologije i antropologije, uključujući proučavanje prenosa organizacionih obrazaca i odnosa nacionalne i organizacione kulture (Vučinić Nešković 2023, 22). Bogdan Dražeta

i Lazar Dražeta ovu razliku ispituju na primeru jedne kompanije u Srbiji, upoređujući vrednosti koje organizacija zvanično proklamuje sa načinom na koji zaposleni te vrednosti percipiraju i doživljavaju u praksi (Dražeta i Dražeta 2020). Proklamovane vrednosti predstavljaju poželjne dimenzije ponašanja koje uprava izvodi iz temeljnih elemenata organizacione kulture i postavlja kao očekivanje. Percipirane vrednosti su ono što zaposleni zaista prepoznaju, prihvataju ili odbacuju u svom radnom iskustvu.

Analitička vrednost ove razlike ne zavisi od toga da li se u datom slučaju proklamovano i percipirano poklapaju ili razilaze. U istraživanju koje su sprovedi Dražeta i Dražeta razlika između proklamovanih i percipiranih elemenata nije bila izražena, ali su sami autori ukazali na to da su uslovi istraživanja, pre svega prisustvo menadžera tokom razgovora, ograničili mogućnost zaposlenih da kritički procene organizacionu kulturu (Dražeta i Dražeta 2020). Taj metodološki oprez je poučan: podudarnost proklamovanog i percipiranog može biti i posledica okolnosti u kojima se govori, a ne samo stvarne saglasnosti.

U domaćoj antropološkoj literaturi Bošković kulturu određuje kao suštinski heterogenu i višesmisleni, otvorenu za različita tumačenja (Bošković, A. 2014, 49). U organizacionom kontekstu takvo određenje podrazumeva odustajanje od pretpostavke da jedna organizacija ima jednu, jedinstvenu i saglasnu kulturu. Autori Martin, Frost i Onil razlikuju tri perspektive iz kojih se organizaciona kultura može posmatrati (Martin, Frost and O'Neill 2006, 728–733). Integraciona perspektiva pretpostavlja doslednost, saglasnost na nivou cele organizacije i jasnoću, i promenu vidi kao zamenu jednog jedinstva drugim. Perspektiva diferencijacije polazi od toga da organizaciona kultura nije jedinstvena, već predstavlja prostor ukrštanja različitih uticaja i potkultura koje se ne slažu oko toga šta je važno i šta treba da se dogodi. Promene se zato ne odvijaju jednako u svim delovima organizacije, niti ih sve grupe prihvataju istim tempom. Perspektiva fragmentacije u središte stavlja višeznačnost, pri čemu saglasnost nije ni na nivou cele organizacije ni na nivou potkulture, već je prolazna i vezana za pojedinačna pitanja.

Ključni doprinos ovog okvira nije u tome da se za datu organizaciju izabere jedna od tri perspektive, već u tvrdnji da svaka organizaciona kultura u svakom trenutku sadrži elemente sve tri (Martin, Frost and O'Neill 2006, 740). Ako se organizacija istraži dovoljno duboko, oko nekih pitanja pokazaće se saglasnost cele ustanove, oko drugih će se obrazovati suprotstavljene potkulture, dok će pojedina pitanja ostati višeznačna i otvorena različitim tumačenjima. Posmatranje iz sve tri perspektive daje složeniju sliku od one koju nudi svaka pojedinačno. Ovaj okvir je posebno pogodan za istraživanje transformacije naučne ustanove, jer omogućava da se istovremeno prate deljene vrednosti, sukobi između različitih delova organizacije i višeznačna, još nedovršena tumačenja promena, bez predstavljanja ustanove kao homogene celine koja se skladno kreće iz jednog stanja u drugo.

Dražeta savremenu antropologiju organizacije u Srbiji povezuje i sa ranijom domaćom etnološkom tradicijom, posebno sa radovima Dunje Rihtman-Auguštin o kulturi preduzeća (Дражета 2023). Dunja Rihtman-Auguštin je zastupala teorijski zaokret u etnologiji od pojma naroda ka pojmu grupe ljudi koji međusobno komuniciraju usmenim putem i stupaju u autentične odnose (Rihtman-Auguštin 1976). Taj zaokret otvara mogućnost etnološkog istraživanja u urbanim i institucionalnim sredinama koje na prvi pogled deluju kulturno homogeno. Grupe sa sopstvenim normama, vrednostima i pogledom na svet, prema Rihtman-Auguštin, nisu ograničene na antropološke udžbenike, već su žive i u savremenim, naizgled jednoobraznim sredinama.

U okviru naučne ustanove može se, pored organizacione, govoriti i o naučnoj kulturi kao užem skupu vrednosti, normi, predstava i praksi kroz koje naučna zajednica oblikuje razumevanje legitimnog naučnog rada, naučnog poziva i odnosa prema znanju. Važno rano polazište za razumevanje njenog normativnog sloja predstavlja Mertonov pojam *ethos of science*, kojim označava kompleks vrednosti i normi koje se unutar naučne zajednice smatraju obavezujućim i prenose kroz propise, primere i sankcije (Merton 1968, 606–607; 1973, 268–269). Antropološka istraživanja pokazuju, međutim, da se naučna kultura ne iscrpljuje u eksplicitnim normama, već se oblikuje i kroz svakodnevne prakse, profesionalnu socijalizaciju, hijerarhije, predstave o znanju i načine na koje istraživači razumeju sebe i zajednicu kojoj pripadaju (Traweek 1992, 122, 157–162). U domaćem akademskom kontekstu, Gačanović pokazuje da se identifikacija sa disciplinom i širom akademskom kulturom vezuje za predstave o istraživačkoj slobodi, naučnoj zajednici i profesionalnoj autonomiji (Gačanović 2014, 59–60). Naučna kultura tako predstavlja jedan aspekt šire organizacione kulture naučne ustanove, ali se sa njom ne poklapa. Analitički je od obe korisno razlikovati kulturu revizije, odnosno širi režim evaluacije, odgovornosti i merljivosti koji nije ograničen samo na nauku (Strathern 2000a, 2–3; up. Gačanović 2014).

II.2.c Institucije, institucionalno pamćenje i organizacione promene

Određenje organizacione kulture pruža uvid u vrednosti, pravila i odnose u određenom trenutku, ali samo po sebi ne objašnjava kako su oni nastali, kako traju i kako se menjaju. Promene u naučnoj ustanovi odvijaju se kroz vreme i obuhvataju kontinuitete, prekide i različita tumačenja toga šta ustanova jeste i čemu služi. Zbog toga je razmatranju organizacione kulture potrebno pridružiti pitanja institucionalnog trajanja, pamćenja i preoblikovanja. Središnje mesto u ovom razmatranju pripada Meri Daglas, dok Pol Konerton, Linkoln i Gijo dopunjuju okvir pitanjima društvenog pamćenja, rituala i tempa promene.

Okvir koji pruža Meri Daglas predstavlja jedno od važnih teorijskih uporišta ovog istraživanja, jer omogućava da se naučna ustanova posmatra ne samo kao formalna organizacija već i kao institucija koja oblikuje kategorije, klasifikacije i predstave kroz koje njeni članovi razumeju sopstveni rad i poredak u kojem učestvuju. Njeni pojmovi pružaju osnovu za razmatranje načina na koji određeni odnosi i podele stiču legitimitet i postaju samorazumljivi, kako se institucionalno pamćenje oblikuje i kako se istorijski uspostavljeni obrasci susreću sa formalnim promenama. U empirijskoj analizi Daglas je posebno važna zato što mi omogućava da pratim kako zaposleni objašnjavaju postojeće podele, kriterijume i načine rada, šta u njima doživljavaju kao samorazumljivo i kako na to utiču formalne promene.

Prvi korak jeste razlikovanje dva pojma koja se u svakodnevnom govoru koriste kao istoznačna, a koja kod Meri Daglas nose različit teret. Naučna ustanova je organizacija u formalnom smislu, sa statutom, pravilnicima, podelom rada i propisanim procedurama. Takvo određenje obuhvata ono što je vidljivo i zapisano, ali ne kaže zašto se taj poredak održava i zašto ga zaposleni doživljavaju kao ispravan. Daglas pojam institucije rezerviše za nešto uže i zahtevnije. Institucija je za nju legitimizovana društvena grupacija (Douglas 1986, 46). Puko praktično ili privremeno rešenje, koje se i prepoznaje kao takvo, još nije institucija. Konvencija prerasta u instituciju tek kada se na pitanje zašto se nešto radi baš tako, posle prvog odgovora koji se poziva na uzajamnu korist, konačni odgovor pozove na red stvari koji se ne doživljava kao društveno ustanovljen, već kao svojstvo prirode, razuma ili poretka sveta (Douglas 1986, 46–47). Institucija, drugim rečima, počiva na legitimitetu koji svoje temelje smešta izvan same društvene pogodbe.

Naučna ustanova može se posmatrati kao formalna organizacija i kao institucija, u značenju koje tom pojmu daje Meri Daglas. Naslov njene knjige tvrdi nešto što na prvi pogled može delovati sporno, da institucije misle. Autorka ne pripisuje ustanovama svest niti nameru; ona ističe da nameru, plan i strategiju mogu imati samo pojedinci (Douglas 1986, 92). Ono što ona tvrdi je nešto drugo: institucije oblikuju i usmeravaju deo saznavnih procesa svojih članova. One čuvaju iskustvo u pravilima, obavljaju rutinske odluke i unapred nude kategorije kroz koje članovi razumeju svet. Time nadilaze ograničenja pojedinačnog znanja, ali i usmeravaju ono što se može opaziti i razumeti (Douglas 1986, 47–48).

Najdublji od tih poslova jeste klasifikacija. Da bi razgovor bio moguć, osnovne kategorije moraju biti unapred usaglašene, a institucije određuju šta se ubraja u istu vrstu. Sličnosti među pojavama nisu nužno unapred date, već se uspostavljaju kroz institucionalne klasifikacije (Douglas 1986, 53, 55, 63). Iz tog dodeljivanja istovetnosti proističe identitet. Kada institucija razvrsta svoje članove, poslove i predmete, ona im dodeljuje mesto i time oblikuje ono što oni jesu u očima zajednice. Preneseno na naučne ustanove, klasifikacije se ispoljavaju kroz podele na zvanja, organizacione

celine, vrste poslova i različite oblike stručnog autoriteta. Klasifikacijom članova i poslova institucija uspostavlja njihov međusobni odnos i mesto koje zauzimaju u okviru zajednice.

Institucije usmeravaju pamćenje pojedinaca i kanališu opažanje u oblike saglasne odnosima koje ovlašćuju; one procese koji su suštinski promenljivi predstavljaju kao ustaljene i skrivaju sopstveni uticaj (Douglas 1986, 92). U analizi Instituta polazim od toga da zaposleni kategorije svoje ustanove mogu doživljavati kao očigledne, a ne kao rezultat izbora. Zato promena tih kategorija zadire dublje od promene pravilnika. Ona dotiče ono što je članovima izgledalo prirodno, pa se otpor prema njoj ne mora tumačiti kao čista nespremnost na saradnju, već kao odbrana klasifikacija kroz koje su zaposleni dotad razumeli sopstveni rad i položaj.

Mehanizam kojim institucija svoj poredak čini samorazumljivim Douglas naziva *naturalizacijom*. Dok je ustanova još samo rezultat društvenog dogovora, njen poredak ostaje nestabilan. Da bi se učvrstio, potrebno je da bude utemeljen u nečemu što se doživljava kao izvan samog društvenog dogovora. To načelo jeste analogija kojom se društveni odnosi predstavljaju kao deo prirodnog, božanskog ili nekog drugog trajnog poretka, umesto kao rezultat ljudskog delovanja (Douglas 1986, 48–49). Kada se ta analogija ponavlja iz jednog konteksta u drugi i uvek vraća prirodi, njen se oblik počinje prepoznavati kao istina koja sama sebe potvrđuje. Naturalizacija ima još jednu važnu odliku. Napor da se krhka ustanova ojača time što se prikazuje kao deo prirodnog reda propada čim se prepozna kao takav. Zato temeljne analogije moraju ostati skrivene, a delovanje institucije na mišljenje neprimetno (Douglas 1986, 53). Poredak deluje snažno dok se doživljava kao dat; onog časa kada se pokaže kao ustanovljen, i time promenljiv, njegova se snaga umanjuje.

U ovom radu pojam naturalizacije koji uvodi Meri Douglas primenjujem na naučne institucije, u kojima taj mehanizam može poprimiti naročito uverljiv oblik (Douglas 1986, 48–49, 53). Ono što je društveno i organizaciono ustanovljeno prikazuje se kao nešto što proizlazi iz same prirode naučnog rada. Hijerarhija zvanja, raspodela ugleda ili način na koji se vrednuje pojedini rad predstavljaju se kao ishod objektivnih merila, a ne kao društveni raspored o kome bi se moglo pregovarati. Naučne zajednice tako mogu sebe razumeti kao sredine izvan kulture, kao prostore čiste racionalnosti, pri čemu upravo ta samopredstava otežava da se sopstvena organizaciona kultura uopšte prepozna kao predmet (Zdravković 2026).

Trajanje institucije počiva na pamćenju, ali pamćenje ustanove nije skladište vernih zapisa. Douglas pokazuje da javno pamćenje funkcioniše kao sistem za pohranjivanje društvenog poretka, i da oblikovanje slike prošlosti ima manje veze sa prošlošću, a više sa sadašnjošću iz koje se ta prošlost saziva (Douglas 1986, 69). Institucije stvaraju potisnuta ili nevidljiva područja institucionalnog pamćenja u kojima se ništa ne vidi i ništa ne pita, dok se druga područja obasjavaju i podvrgavaju

pomnom nadzoru. Slika prošlosti tako dobija oblik koji nije rezultat nečijeg svesnog osmišljavanja, već ishod svakodnevnih praksi usmerenih na neposredne potrebe sadašnjeg trenutka.

Zaboravljanje pri tom nije samo *trošenje* pamćenja, već njegov sastavni deo. Daglas se poziva na pojam strukturne amnezije, izveden iz Evans-Pričardovog proučavanja rodoslova kod Nuera: iako se čini da članovi zajednice pamte mnogo pokolenja, oni zapravo više zaboravljaju nego što pamte, a ono što ostaje u pamćenju održava se zato što služi tekućim odnosima i pravima (Douglas 1986, 70–74). Preneseno na ustanovu, to znači da se čuvaju oni delovi institucionalne prošlosti koji potvrđuju sadašnji poredak, dok se drugi neprimetno gube. Pamćenje institucije je, ukratko, selektivno i taj izbor se ne vrši nasumično.

Ovakvom razumevanju institucionalnog pamćenja može se pridružiti Naumovićeva određenje tradicije kao skupa navika, sećanja, normi i vrednosti koji, zahvaljujući kontinuitetu, učestvuju u samorazumevanju i identitetu društvene grupe (Naumović 2009, 13). Tradicija pritom nije pasivno nasleđe koje se nepromenjeno prenosi iz prošlosti, već proces u kome svaka nova generacija bira i iznova tumači sadržaje koje prima (Naumović 2009, 13–14). Posebno je značajno što među nosiocima tradicije navodi i profesionalne grupe i naučne discipline (Naumović 2009, 14–15), čime se ovaj pojam može neposredno povezati sa načinima na koje naučne zajednice oblikuju predstave o sopstvenom kontinuitetu.

Oblik pamćenja zavisi od oblika zajednice koja pamti. Daglas primećuje da takmičarsko društvo slavi svoje junake, hijerarhija svoje rodonačelnike, a verska zajednica svoje mučenike (Douglas 1986, 80). Preneseno na naučnu instituciju, to upućuje na to da će različiti delovi ustanove i različite generacije negovati drugačije slike sopstvene prošlosti: jedni će isticati osnivače i velika imena discipline, drugi period stabilnosti i ugleda, treći iskustvo istrajavanja uprkos oskudici ili pritisku. Ovde se otvara razlika između zvaničnog i nezvaničnog pamćenja, između slike prošlosti upisane u dokumente, jubileje i zvanične istorijate, i onih sećanja koja žive u neformalnom optičaju, u pričama koje se prepričavaju u hodniku i uz kafu.

Pamćenje ustanove održava se, dakle, kroz same njene strukture, i baš zato ga je iznutra teško sagledati. Institucija navodi svoje članove da procese koje je sama uspostavila smatraju datostima, pa sećanje na to kako je neki poredak nastao lako izbledi. Daglas na primeru nauke pokazuje koliko je jaka ta sklonost ka zaboravljanju sopstvenih društvenih temelja: čak i oni koji proučavaju pamćenje skloni su da previde koliko je saznanje kolektivno, jer ih na to navodi ustanova u kojoj rade (Douglas 1986, 81–90). U domaćem arheološkom kontekstu, Palavestrina analiza „vinčanskog pisma“ pokazuje kako se predstave o prošlosti menjaju, prenose i naknadno preoblikuju u skladu sa širim

naučnim i društvenim okvirima, pri čemu pojedine interpretacije mogu steći status tradicije nezavisno od prvobitnog arheološkog konteksta (Palavestra 2010, 239–241, 256–257).

Daglas pokazuje da institucije pamte, ali manje govori o tome kroz koje se konkretne prakse pamćenje prenosi i održava. Taj korak razrađuje Pol Konerton. Njegovo polazno pitanje glasi kako se pamćenje grupa prenosi i održava, pri čemu on tvrdi da se slike prošlosti i saznanje o prošlosti prenose i održavaju kroz prakse, koje su više ili manje ritualne (Connerton 1989, 1, 4–5). Zajednička sećanja ne opstaju sama od sebe, već se obnavljaju kroz ponavljanje. Konerton društveno pamćenje traži pre svega na dva mesta: u komemorativnim svečanostima i u telesnim praksama (Connerton 1989, 4–5, 40, 70–72). Komemorativne svečanosti pamćenje održavaju zato što se izvode, a ne samo saopštavaju; ponavljanje ustaljenog obrasca čini da se prošlost iznova potvrđuje kao živa i deljena. Uz to, on skreće pažnju na razliku između dva načina na koja se pamćenje prenosi. Jedan počiva na upisivanju, na tekstovima, zapisima i dokumentima, i njemu je tradicija tumačenja odavno dala prednost. Drugi počiva na usvajanju kroz telo i naviku, na obrascima koji se ne pamte kao sadržaj, već se izvode kao stečeno umeće i držanje (Connerton 1989, 72–73, 100–102). Taj drugi, telesno usvojeni sloj pamćenja, obično ostaje neprimećen, a u njemu Konerton vidi izvor trajnosti društvenih oblika, svojevrsnu *tromost* koju je teško objasniti pravilima. U ovom radu to razlikovanje primenjujem na naučne ustanove, smatram da deo institucionalnog pamćenja može biti upisan u monografije, izveštaje, zapisnike i zvanične istorijate, dok se drugi deo prenosi kroz ustaljene načine rada, ponavljanje, oponašanje i profesionalnu socijalizaciju. Takvi obrasci retko se prenose isključivo kroz izričita pravila, pa zato promene koje ih zahvataju mogu izazvati otpor koji je teško objasniti.

Dirkemovska nit istog problema vidljiva je u pregledu koji nude Linkoln i Gijo. Oni pokazuju da su ritual i svečanost važni činioци organizacionog života, koji doprinose stvaranju i održavanju zajedničke kulture i osećaja pripadnosti (Lincoln and Guillot 2004, 9–12). Iz istog okvira dolazi i zapažanje korisno za razumevanje unutrašnje razuđenosti ustanove: što je organizacija više izdvojena na odvojene celine, to je njena zajednička kultura slabija, a delovi je sagledavaju kroz sopstvene, uske stručne okvire, tako da ista ustanova različitim sektorima izgleda različito (Lincoln and Guillot 2004, 7–8).

Konerton skreće pažnju i na to da se pamćenje prenosi kroz smenu naraštaja i da je taj prenos podložan prekidima. Kada se sretnu generacije sa različitim zalihama sećanja, one mogu biti telesno prisutne u istom prostoru, a ipak misaono i osećajno razdvojene, jer im se slike prošlosti ne poklapaju (Connerton 1989, 3, 38–40). Stariji zaposleni nose sećanje na raniji način rada, na ljude i događaje koji su oblikovali ustanovu, dok mlađi u nju ulaze sa drugačijim polazištem i drugačijim merilima. Razlika u tome šta se pamti i šta se drži važnim postaje jedan od manje vidljivih izvora nesporazuma oko promene, jer sagovornici ne dele isti okvir unutar kojeg bi se o prošlosti i budućnosti ustanove

uopšte mogli složiti. U empirijskoj analizi ovi uvidi usmeravaju pažnju na to kako formalne promene zadiru u postojeće klasifikacije, sećanja i ustaljene načine rada.

Ako se promena svede na izmenu strukture, pravilnika ili procedura, previđa se ono što je za instituciju najosetljivije. Promene organizacione strukture, načina finansiranja ili strategije rada ne menjaju samo formalni poredak, već mogu menjati i klasifikacije kroz koje ustanova razvrstava poslove, ljude i oblike stručnog autoriteta. Promena institucionalnih kategorija dotiče identitet: kada se preraspodeli ono što se računa u naučni rad ili ko se prepoznaje kao njegov nosilac, menja se predstava zaposlenih o tome ko su i čemu služe.

Promena zadire i u pamćenje. Svaki novi model rada sa sobom nosi novo čitanje prošlosti, jer preraspoređuje ono što se ističe i ono što se prećutkuje. Uvođenje novog poretka često prati prekrajanje institucionalne istorije, u kojem se jedni periodi osvetljavaju kao temelj ili kao zaostatak, a drugi potiskuju u zamračene zone. Zato se oko promene redovno vodi sukob različitih narativa o tome šta institucija jeste i šta bi trebalo da bude. Jedni je vide kao napredak i osavremenjivanje, drugi kao gubitak i izneveravanje onoga po čemu je ustanova bila prepoznatljiva. Nostalgija za starim modelom i zalaganje za novi nisu samo raspoloženja, već suprotstavljena tumačenja kontinuiteta i prekida.

Pri tom ni najoštrij prekid ne briše prošlost onako kako se to na prvi pogled čini. Konerton pokazuje da svaki početak sadrži činilac sećanja, i da samo nastojanje da se povuče pregrada između novog početka i staroga poretka priziva taj stari poredak (Connerton 1989, 6, 9–13). Novi poredak sebe određuje tako što se odnosi prema onome što ukida, pa i kada se predstavlja kao raskid, u svom obrazloženju nosi obrise onoga od čega se odvaja. Preneseno na naučnu instituciju, uvođenje novog načina rada retko poništava stari; ono ga preoblikuje, potiskuje ili prisvaja, dok stari model nastavlja da živi u sećanjima, navikama i pripovestima zaposlenih. Kontinuitet i prekid time ne stoje jedno naspram drugog kao isključive mogućnosti, već se prepliću u istom procesu, dok se u tom preplitanju vodi sukob oko toga šta iz prošlosti ustanove treba sačuvati, a šta ostaviti za sobom.

Promena je i neujednačen proces koji se ne odvija istim tempom u svim delovima ustanove niti ga sve grupe prihvataju na isti način. Pitanje tempa Linkoln i Gijo postavljaju oslanjajući se na Dirkema: kultura može da se taloži polako, ali pod pritiskom naglih, potresnih promena, u razdobljima pojačane društvene uzavrelosti, može se preobraziti i brzo (Lincoln and Guillot 2004, 14–16). Transformacija naučne institucije stoga se ne mora zamišljati kao ravnomerno kretanje iz jednog stanja u drugo. Ona pre liči na slojevit proces u kojem se dugotrajno taloženje navika ukršta sa naglim zaokretima, a različite grupe unutar ustanove promenu proživljavaju, tumače i prihvataju neujednačeno. Promena tempa vidi se i u svakodnevnom doživljaju radnog vremena. Milosavljević i Dražeta pokazuju da su

reformski procesi u Srbiji nakon 2000. godine bili praćeni osećanjem ubrzanja i sve izraženijim zamagljivanjem granica između poslovnog i privatnog života zaposlenih (Milosavljević i Dražeta 2021, 73–74). U njihovom kasnijem istraživanju taj proces postaje još izraženiji: vreme provedeno u radu sve više potiskuje privatno vreme, dok formalne vremenske granice rada postaju sve manje jasne (Dražeta i Milosavljević 2021). Takvo zamagljivanje granica podrazumeva i širenje rada izvan formalnog radnog vremena i prostora institucije, tako da posao sve češće postaje trajno prisutan u svakodnevnom životu zaposlenih.

Ako institucija svoj poredak održava time što ga prikazuje kao prirodan i skriva način na koji usmerava pamćenje i opažanje svojih članova, onda prostor za preoblikovanje nastaje tamo gde ta naturalizacija popušta, gde se ustaljene kategorije prepoznaju kao ustanovljene, a time i kao promenljive. Daglas izričito kaže da nada u misaonu samostalnost počiva na otporu, a prvi korak tog otpora jeste prepoznati načine na koje institucije usmeravaju mišljenje svojih članova (Douglas 1986, 92). Otpor promeni i otpor postojećem poretku tako izviru iz istog izvora, iz odnosa članova prema kategorijama koje im institucija nudi kao samorazumljive. Promena institucionalnih obrazaca nije ni automatska ni nemoguća; ona se odvija u pregovaranju oko toga koje će klasifikacije, koja sećanja i koje slike ustanove prevagnuti.

Na osnovu izloženog teorijskog okvira, Arheološki institut se u ovom istraživanju razume kao organizacija, odnosno kao društveni i kulturni prostor svakodnevnih praksi, odnosa, značenja i hijerarhija, dok njegova institucionalna dimenzija upućuje na trajanje, istorijski oblikovane obrasce i načine na koje se postojeći poredak održava i menja (Wright 2005, 19, 26–27; Douglas 1986, 46–53, 69–92). Organizaciona kultura se u ovom radu posmatra kao heterogen i dinamičan proces u kojem zaposleni proizvode, prenose, pregovaraju i osporavaju značenja o radu, autoritetu i svrsi ustanove (Smircich 1983; Wright 2005, 19, 26–27; Jordan 2009). U tom procesu učestvuju svi članovi organizacije, ali njihove mogućnosti da određena tumačenja učine dominantnim nisu jednake, zbog čega su pitanja moći, profesionalnog položaja i institucionalnog autoriteta sastavni deo ove analize (Wright 2005, 26–27; Jordan 2009). Naučna kultura posmatra se kao poseban aspekt šire organizacione kulture, vezan za predstave o legitimnom znanju, naučnom radu, stručnosti, autonomiji i društvenoj ulozi nauke (Traweek 1992; Gaćanović 2014; Hayмовић 2025), dok kultura revizije označava širi režim evaluacije, merljivosti, odgovornosti i transparentnosti kroz koji se savremene naučne politike prelamaju u radu ustanove (Strathern 2000a; Gaćanović 2014; Milenković 2020). Transformacija Instituta u navedenom okviru predstavlja proces u kojem se formalne promene i reformski zahtevi susreću sa istorijski oblikovanim obrascima, svakodnevним praksama i različitim tumačenjima zaposlenih (Naumović 2013, 45, 87, 92–93).

Ovaj teorijski okvir određuje i kategorije kroz koje se u empirijskom delu prati proces transformacije Instituta. Prvi nivo odnosi se na formalne promene naučnog i organizacionog rada, uključujući evaluaciju i nove modele upravljanja, promene organizacione strukture i položaj Instituta u sistemu nauke i srpske arheologije, čime se analiza povezuje sa širim promenama naučnih politika i društvene uloge nauke (Milenković 2020; Hayмовић 2025). Drugi nivo obuhvata vrednosti, prakse i predstave zaposlenih, razmatrane kroz rodne odnose, institucionalno pamćenje, prostor i popularizaciju nauke. Treći nivo obuhvata svakodnevna iskustva zaposlenih, posebno međuljudske odnose, profesionalne hijerarhije, terenski identitet, neformalne mreže i odnos između autonomije i kontrole. Perspektive integracije, diferencijacije i fragmentacije koriste se kroz sva tri nivoa kako bi se pratilo gde među zaposlenima postoji saglasnost, gde se oblikuju različite grupne pozicije, a gde značenja ostaju višeznačna i promenljiva (Martin, Frost and O'Neill 2006). Poređenje formalnih pravila i proklamovanih vrednosti sa načinima na koje ih zaposleni tumače i svakodnevno sprovode omogućava da se ispita kako organizaciona kultura posreduje transformaciju ustanove (Dražeta i Dražeta 2020). Tako postavljen teorijski okvir neposredno usmerava izbor istraživačkih postupaka i način povezivanja različitih vrsta građe, kojima je posvećeno naredno poglavlje.

⁹II.3 Metodi korišćeni u istraživanju

Istraživanje transformacije Arheološkog instituta u Beogradu zasniva se na povezivanju više kvalitativnih postupaka: analize pisanih izvora, intervjua i neformalnih razgovora i posmatranja sa učestvovanjem, uz autorefleksivno razmatranje istraživačke pozicije. Njihova kombinacija omogućila mi je da isti proces pratim kroz različite oblike građe i na različitim nivoima institucionalnog života. Pisani izvori pružaju uvid u formalne, normativne i javne predstave o Institutu, dok razgovori sa zaposlenima i saradnicima otkrivaju načine na koje oni tumače promene i sopstveni položaj u njima. Posmatranje sa učestvovanjem usmerava pažnju na svakodnevne prakse, odnose i neformalne obrasce funkcionisanja ustanove, a autorefleksija omogućava razmatranje načina na koji je moja pozicija zaposlene i istraživačice oblikovala pristup građi, izbor pitanja i tok interpretacije. Povezivanje ovih postupaka omogućilo mi je da transformaciju Arheološkog instituta posmatram kao formalno pokrenut i usmeravan proces koji dobija konkretno značenje kroz iskustva, odnose i prakse zaposlenih.

⁹ Delovi ovog poglavlja, naročito razmatranja istraživačke pozicije, intervjua i etičkih pitanja, predstavljaju delimično preuzetu, prilagođenu i proširenu verziju rada prihvaćenog za objavljivanje u časopisu Antropologija (Zdravković 2026).

Pre razmatranja pojedinačnih metoda potrebno je najpre odrediti etički okvir istraživanja, budući da su pitanja pristanka, poverljivosti, anonimizacije, insajderske pozicije i korišćenja interne građe prožimala čitav istraživački proces. Zbog toga metodološko poglavlje započinje etičkim pitanjima, a zatim prelazi na različite vrste građe i autorefleksivno razmatranje istraživačke pozicije.

II.3.a Etičnost istraživanja

Etička pitanja bila su sastavni deo celog istraživanja, od pristupa terenu i odnosa sa sagovornicima do izbora građe i načina njenog predstavljanja. Ona su zato oblikovala celokupan tok istraživanja i njegove analitičke mogućnosti. Predmet istraživanja bila je organizaciona kultura Arheološkog instituta u Beogradu, ustanove u kojoj sam tokom istraživanja bila zaposlena, a sagovornici su bili moje kolege i nadređeni. Takav raspored uloga učinio je da svaka odluka o tome šta ću pitati, kako ću predstaviti građu i koliko ću otkriti o pojedinom iskazu bude istovremeno metodološka i etička. Zbog toga etička razmatranja u ovom radu predstavljaju sastavni deo metodološkog postupka. Budući da se istraživanje bavi transformacijom naučne institucije, etička pitanja obuhvatala su zaštitu pojedinačnih sagovornika, kao i način na koji se jedna mala akademska zajednica može analitički predstaviti bez ugrožavanja odnosa, pozicija i poverenja na kojima je istraživanje počivalo.

Naučna institucija kao teren otvara etička pitanja koja se razlikuju od onih sa kojima se antropologija tradicionalno susretala u proučavanju drugih zajednica. Sagovornici su obrazovani istraživači, upoznati sa procedurama naučnog rada, koji i sami procenjuju vrednost pitanja i legitimnost predmeta istraživanja. Zajednica je mala i broji približno sedamdeset ljudi, zbog čega je identitete teško pouzdano zaštititi. Socio-kulturna antropologija u toj sredini nema jasno prepoznato mesto, pa je bilo potrebno istovremeno voditi računa o zaštiti sagovornika i o legitimnosti samog istraživanja u očima zajednice. Iz tog spoja proizašle su konkretne etičke dileme koje razrađujem u nastavku.

Potpoglavlje obuhvata nekoliko nivoa: formalni etički okvir istraživanja, informisani pristanak i ulogu sagovornika, zaštitu podataka i granice anonimizacije u maloj zajednici, odnos formalne procedure i terenskih dilema, posledice insajderske pozicije i način na koji su etičke odluke oblikovale analitičke mogućnosti rada.

Formalni okvir istraživanja oslanja se na nekoliko nivoa propisa i smernica. Na nacionalnom nivou to je pre svega Zakon o zaštiti podataka o ličnosti (Sl. glasnik RS, br. 87/2018). Na evropskom nivou kao orijentir poslužili su Opšta uredba o zaštiti podataka, GDPR (Uredba (EU) 2016/679), Evropski kodeks ponašanja za integritet istraživanja (ALLEA 2017), smernice za etiku u društvenim i humanističkim naukama izrađene u okviru programa Horizont 2020 (European Commission 2018),

kao i mišljenje Evropskog supervizora za zaštitu podataka o naučnom istraživanju (European Data Protection Supervisor 2020). Ovi dokumenti uspostavljaju zajednička načela za etičko postupanje u istraživanju: poštovanje dostojanstva učesnika, transparentnost prema sagovornicima, dobrovoljni i informisani pristanak, zaštitu privatnosti i poverljivosti i svođenje moguće štete na najmanju meru. Njihova primena u etnografskom istraživanju zahtevala je prilagođavanje konkretnom terenu i istraživačkoj situaciji.

U Arheološkom institutu ne postoji formalno etičko telo, pa na tom nivou nije bilo moguće sprovesti odgovarajući postupak etičkog odobravanja. Pribavljena je usmena saglasnost od strane uprave instituta za sprovođenje istraživanja. Pored toga, direktorka i Naučno veće podržali su istraživanje i izradu doktorske disertacije prihvatanjem odbranjene teme doktorske disertacije. Tema je bila dostavljena zajedno sa dokumentacijom zahvaljujući kojoj mi je dodeljeno zvanje istraživača saradnika. Uz to, svi članovi uprave, kao i skoro stopostotni procenat kolega, prihvatili su da budu intervjuisani za potrebe ovog konkretnog istraživanja. Naslov i osnovne postavke teme više puta su prosleđivani upravi kako bi se omogućilo iznošenje eventualnih primedbi koje bi mogle uticati na njeno sprovođenje. Takvih primedbi nije bilo. Formalni okvir istraživanja tako su činili nacionalni i evropski propisi o zaštiti podataka i integritetu istraživanja i institucionalna saglasnost Arheološkog instituta.

Informisani pristanak u ovom istraživanju pribavljan je usmenim informisanjem sagovornika i putem upitnika koji su imali pred sobom tokom razgovora. Pre svakog intervjua sagovornici su bili upoznati sa predmetom istraživanja i sa tim da će razgovor biti korišćen kao građa za doktorsku disertaciju o Arheološkom institutu. Naglašavala sam da njihova imena neće biti navedena u radu, da će podaci koji mogu doprineti prepoznavanju biti ograničeni i da na pojedina pitanja ne moraju da odgovore. Većina sagovornika nije izražavala ličnu bojazan da bi učešće u razgovoru moglo da ih ugrozi niti je pridavala veliki značaj prikrivanju sopstvenog identiteta. Tokom razgovora su, međutim, pojedini ukazivali na mogućnost da se na osnovu sadržaja iskaza ili položaja u ustanovi prepozna ko je nešto rekao, najčešće govoreći o riziku za druge sagovornike. Takva zabrinutost pokazuje da su bili svesni ograničenja anonimizacije u maloj zajednici, čak i kada taj rizik nisu neposredno povezivali sa sobom. Govor o mogućem prepoznavanju drugih mogao je ujedno predstavljati posredan način izražavanja zabrinutosti zbog sopstvene prepoznatljivosti, ali takvo značenje nije moguće pouzdano pripisati svim sagovornicima. Mogućnost da ne odgovore na pitanje sagovornici su povremeno koristili, uglavnom kada nisu bili dovoljno upućeni u određenu temu.

Oslanjanje na usmeni pristanak i poverenje karakteristično za blisku zajednicu olakšalo je vođenje razgovora, ali je zahtevalo da posebno pažljivo procenjujem moguće posledice objavljivanja iskaza. Kada sagovornici nisu smatrali da im je zaštita identiteta potrebna, odgovornost za procenu stvarnog

rizika i dalje je ostajala na meni kao istraživačica koja poznaje celinu građe i može da sagleda kako će pojedini iskaz delovati u kontekstu zajednice. Njihov pristanak na korišćenje iskaza zato nisam smatrala samim po sebi dovoljnim. Svaki iskaz dodatno sam procenjivala u odnosu na mogućnost prepoznavanja govornika i na druge posledice koje bi njegovo objavljivanje moglo imati u maloj i međusobno povezanoj zajednici.

Upitnik je u ovom istraživanju imao dve uloge. Služio je kao vodič kroz polustrukturisani intervju i kao sredstvo informisanja sagovornika o temi, budući da su ga tokom razgovora imali pred sobom. Često su sami pratili redosled pitanja i čitali ih pre nego što bih ih postavila. Tokom istraživanja korišćene su tri verzije upitnika. Osnovna istraživačka pitanja ostala su ista, dok su se formulacije, redosled i broj pitanja menjali. Prva verzija imala je opštiji naslov, koji je istraživanje vezivao za izradu doktorske disertacije, i manji broj pitanja navedenih bez numeracije. Poslednja verzija nosila je naslov „Istraživanje za potrebe pisanja doktorata o Arheološkom institutu”, sadržala dvadeset numerisanih pitanja i imena mentora, što je trebalo da doprinese formalnijem predstavljanju istraživanja pred sagovornicima. Deo izmena nastao je na osnovu reakcija i predloga sagovornika. Ostale promene proistekle su iz mog nastojanja da pitanja preciznije formulišem i jasnije obrazložim njihovu istraživačku svrhu.

Pitanje o mogućnosti posmatranja naučne ustanove kao korporacije u prvoj verziji bilo je postavljeno bez dodatnog teorijskog okvira. U poslednjoj verziji dopunila sam ga pozivanjem na Meri Daglas i delo *Kako institucije razmišljaju*. Teorijsko utemeljenje uticalo je na način na koji je pitanje primano, jer je sagovornicima jasnije pokazivalo njegovo poreklo i utemeljenje u antropološkoj literaturi i odvajalo ga od moje lične procene Instituta. Pitanje o međuljudskim odnosima zadržala sam uprkos predlogu dveju sagovornica da ga izostavim, budući da odnosi među zaposlenima predstavljaju važan deo istraživanja organizacione kulture.

Pojedina pitanja uvedena su ili dopunjena na neposredan predlog sagovornika. Pitanje o slobodi obraćanja upravi uvedeno je na predlog jedne od prvih sagovornica i prvobitno se odnosilo na mogućnost obraćanja u slučaju problema. Nakon primedbe jedne sagovornice proširila sam ga i na mogućnost obraćanja upravi sa predlozima, umesto samo sa problemima. Smatrala sam ovu sugestiju korisnom jer je proširivala prethodno pitanje, na način koji mi je omogućio bolje razumevanje toga pod kojim uslovima i na koji način se zaposleni odlučuju za obraćanje upravi. Pitanja o kontrolisanosti uslova rada i istorijskom razvoju arheologije zadržala sam iako su sagovornici često tražili da pojasnim šta pod njima podrazumevam. Nakon pojašnjenja, često su otvarala analitički vredne odgovore, pa potrebu za dodatnim obrazloženjem nisam smatrala razlogom za njihovo izostavljanje. Ista pitanja postavljala sam sagovornicima bez obzira na njihovo zvanje, obrazovanje

ili organizacionu poziciju, polazeći od toga da iskustvo svakog zaposlenog može osvetliti neki aspekt života ustanove. Razlike u njihovim pozicijama uzimala sam u obzir prilikom tumačenja odgovora.

Zaštita podataka sprovedena je pre svega anonimizacijom iskaza. Identiteti sagovornika u tekstu disertacije zaštićeni su potpunim izostavljanjem oznake govornika. Snimci i transkripti čuvaju se kao radna građa, dok se u tekstu koriste izvodi iz transkripata iz kojih su uklonjeni podaci koji bi mogli neposredno da otkriju govornika. Ovaj postupak oslanja se na načela Zakona o zaštiti podataka o ličnosti i GDPR-a, prema kojima se lični podaci obrađuju u jasno određene svrhe, svode na meru nužnu za istraživanje i čuvaju uz odgovarajuću zaštitu poverljivosti. Mišljenje Evropskog supervizora za zaštitu podataka naglašava potrebu da se sigurnost i transparentnost podataka usklade sa očuvanjem istraživanja usmerenog ka opštem dobru (European Data Protection Supervisor 2020, 27). Procena odnosa između zaštite sagovornika i istraživačke vrednosti građe zato je pratila svaku odluku o tome koliko detalja o pojedinom iskazu može biti navedeno.

Posebno etičko pitanje predstavljao je status terenskih beležaka i neformalnih razgovora. Deo građe nastao je tokom svakodnevnog rada, u situacijama koje učesnici nisu doživljavali kao intervju: na hodniku, tokom pauze ili uz kafu. Takve iskaze nisam tretirala na isti način kao građu iz formalnih intervju, za koju je prethodno pribavljen usmeni pristanak. Koristila sam ih prvenstveno za razumevanje situacija, odnosa i obrazaca komunikacije, dok sam njihove sadržaje u tekstu navodila samo u uopštenom ili parafraziranom obliku, bez detalja koji bi mogli voditi ka prepoznavanju govornika. Izostavljala sam iskaze čija bi sadržina, kontekst ili formulacija mogli da otkriju osobu ili da potencijalno proizvedu štetu, bez obzira na njihovu analitičku vrednost. Ipak, ne smatram da je ova odluka značajno umanjila analitičku vrednost prikazane građe, jer su odgovori sagovornika najčešće ukazivali na određeni obrazac, koji se mogao potkrepiti odgovorom makar jednog drugog sagovornika na isto pitanje. Ovakav postupak zaštite identiteta oslanja se i na načela Američkog antropološkog udruženja, prema kojima se očekivanja u vezi sa pristankom, anonimnošću i poverljivošću odnose na sve terenske podatke, bez obzira na oblik u kojem su zabeleženi. Udruženje posebno naglašava odgovornost istraživača za zaštitu terenskih beležaka, snimaka i drugih primarnih podataka (American Anthropological Association 2012). U slučaju neformalnih razgovora to je zahtevalo procenu okolnosti u kojima je iskaz nastao, mogućnosti da je sagovornik situaciju razumeo kao deo istraživanja i rizika koje bi njegovo prenošenje moglo proizvesti.

Izostavljanje imena rešava samo deo problema anonimizacije. Arheološki institut broji oko sedamdeset zaposlenih, raspoređenih u prepoznatljive sektore i zvanja, pa povezivanje iskaza sa tim podacima može biti dovoljno da govornik postane prepoznatljiv kolegama. Na taj rizik nekada su me upozoravali i sami sagovornici. Jedna sagovornica primetila je da grupisanje iskaza po sektorima, omogućava kolegama da zaključie ko je šta rekao. Ova primedba potvrđuje da mogućnost

prepoznavanja nije bila samo moja istraživačka pretpostavka, već rizik koji su ponekad i sagovornici sami uočavali i imenovali. Zanimljivo je da su na njega ponekad ukazivali upravo oni koji su istovremeno govorili da im ne bi smetalo da neki njihov iskaz bude prepoznat u disertaciji.

Zbog rizika od posrednog prepoznavanja, iskaze po pravilu nisam pripisivala funkciji, sektoru ni dužini staža sagovornika. Takve podatke navodila sam samo kada su bili neophodni za razumevanje konteksta i kada nisu omogućavali identifikovanje govornika. Prepoznavanje sagovornika u maloj instituciji moguće je na osnovu više podataka: zvanja, sektora ili odeljenja, generacijske pripadnosti, konkretne funkcije u upravi ili radnom telu, kao i specifičnog iskustva vezanog za određeni projekat ili događaj. Svaki od tih podataka može poslužiti kao trag koji vodi ka pojedincu. U Arheološkom institutu taj rizik dodatno povećava činjenica da pojedine pozicije i funkcije obavlja samo jedna osoba ili se na čelu novoosnovanog sektora nalazi prepoznatljiv pojedinac, pa se pozivanje na tu poziciju približava imenovanju. Isto važi za uloge povezane sa uspostavljanjem sektora za ljudske resurse, izradom nove Strategije ili učešćem u projektu SAIGE, budući da je krug ljudi uključenih u te procese mali i poznat unutar ustanove. Ipak, kada su sagovornici tokom odgovora iznosili mišljenja o konkretnim kolegama, takvi sadržaji su navođeni kada sam procenila da su istraživački relevantni i da ne ugrožavaju zaštitu identiteta.

U nekim veoma specifičnim slučajevima, kao što su opisi procesa u kojima sam i sama učestvovala tokom svog rada na Institutu, kada je upućivanje na kontekst bilo neophodno, birala sam opštiji opis koji nije eksplicitno vodio ka jednoj osobi. Rizik prepoznavanja nije se mogao razrešiti jednom opštom odlukom, već je zahtevao procenu pojedinačnih izvoda. Iz tog razloga sam se tokom procesa pisanja interpretativno-analitičkog dela ovog rada trudila da uvek imam na umu formalna etička pravila, kao i ona koja sam sama sebi zadala pre početka istraživanja.

Korisno je razlikovati dva sloja etike istraživanja. Proceduralna etika odnosi se na usklađivanje sa propisima, odobrenjima i utvrđenim postupcima, dok etika u praksi obuhvata svakodnevne dileme koje nastaju tokom samog istraživanja. U antropologiji je više puta ukazivano na ograničenja oslanjanja isključivo na formalne etičke kodekse. Tepavčević i Milenković upozoravaju da takvi kodeksi u sebi nose teorijske i metodološke pretpostavke i da njihova nekritička primena može biti metodološki problematična (Tepavčević i Milenković 2008, 177, 183). Pels takođe dovodi u pitanje mogućnost da se etičko postupanje u antropološkom istraživanju svede na pisani kodeks i naglašava značaj situacionog pregovaranja i etičkih odluka koje nastaju u konkretnim okolnostima terenskog rada (Pels 1999, 113–114; 2000, 163–164).

Sama tema nastala je u okolnostima koje imaju etičku težinu. Prvobitna tema doktorske disertacije nije bila povezana sa arheologijom, a promenjena je tokom mog angažmana u Institutu, nakon

razgovora u kojem mi je predloženo da se usmerim ka temi bližoj oblasti i ustanovi u kojoj sam bila zaposlena, uz obrazloženje da nastavak rada na prvobitnoj temi ne bi omogućio moje dalje angažovanje. Dogovoreno je da predmet istraživanja bude Arheološki institut, dok sam istraživačko pitanje oblikovala samostalno, u dogovoru sa mentorima. Izbor predmeta zato je bio povezan i sa iskustvom rada u Institutu i sa institucionalnim okolnostima u kojima se tema razvijala. Etičke i metodološke posledice imala je i činjenica da su posmatranje sa učestvovanjem i kasniji formalni intervjui sprovedeni iz različitih pozicija. Nakon prestanka zaposlenja istraživačka situacija bila je jasnije odvojena od kolegijalnog odnosa, pa se promenio stepen distance prema sagovornicima, kao i okolnosti u kojima su davali pristanak i govorili o svojim iskustvima.

Etička ograničenja iskorišćena su i analitički. Posebno su bili značajni trenuci u kojima su pojedina pitanja izazivala nelagodu ili su sagovornici postajali oprezniji. U nekim slučajevima odbijali su da nešto komentarišu ili su odgovore formulisali posebno uzdržano, što je takođe pružalo uvid u organizacionu kulturu Instituta. Kada se ispostavljalo da sadržaj pojedinačnog iskaza nije moguće bezbedno navesti, nisam ga koristila kao direktan dokaz, ali sam mogla da uzmem u obzir obrazac koji se ponavljao u više razgovora ili način na koji su sagovornici reagovali na određene teme. I sama nemogućnost da se pojedini sadržaji prikažu bez rizika od identifikacije ukazivala je na to koliko je u sredini u kojoj se zaposleni međusobno dobro poznaju teško odvojiti iskaz od osobe koja ga je iznela. Etika je tako određivala granice onoga što u radu mogu da tvrdim i pokažem, ali su mi te granice istovremeno pomagale da uočim šta je u samoj ustanovi bilo posebno osetljivo i da to onda uključim u proces analize i interpretacije.

II.3.b Analiza pisanih izvora i institucionalne dokumentacije

Dokumenti u etnografskom istraživanju mogu predstavljati građu koja prevazilazi njihovu upotrebu za proveru i kontekstualizaciju podataka prikupljenih na terenu. Etnografsko proučavanje dokumenata polazi od toga da, pored toga što ih beleže, oni učestvuju i u oblikovanju institucionalnih pravila i ideologija, kao i znanja i praksi (Hull 2012, 251; Trundle and Phillips 2025, 2). U ovom radu dokumenti imaju upravo takvu ulogu. Zakoni, pravilnici, strategije, interni akti, sadržaji sajta i publikacije Instituta omogućavaju rekonstrukciju formalnog i istorijskog konteksta u kojem se transformacija odvija. U isto vreme, oni predstavljaju etnografsku građu kroz koju Institut definiše sopstvenu misiju i utvrđuje prioritete. Kroz njih se uređuju i pojedini odnosi unutar ustanove, a istovremeno se oblikuje slika Instituta namenjena zaposlenima, kao i državnim organima, partnerima i javnosti. Dokumenti se zato posmatraju kao proizvodi institucionalnog rada koji učestvuju u oblikovanju pravila i ideologija, kao i znanja i praksi ustanove (Hull 2012, 251). Analiza prati njihov

sadržaj i okolnosti nastanka, ali i načine na koje se koriste, menjaju i uključuju u svakodnevicu Instituta.

Potreba za analizom pisanih izvora proizlazi iz samog načina na koji se u ovom radu razume organizaciona kultura. Svakodnevne prakse zaposlenih i odnosi unutar ustanove čine njen važan sloj, dok se njeno normativno i simboličko oblikovanje odvija i kroz dokumente (Schein 2004; Smircich 1983). Dokumenti su u tom smislu deo načina na koji ustanova samu sebe uređuje i opisuje. Njihov značaj nije isti u svim situacijama, niti svi imaju isti status, ali zajedno omogućavaju da se prati kako se određene predstave o Institutu formalizuju. Kroz njih ustanova određuje svoju misiju, viziju i vrednosti, uređuje poželjne načine delovanja i bira rečnik kojim se obraća ministarstvu, donatorima, partnerima i javnosti. Taj rečnik vremenom može postati deo unutrašnjeg govora ustanove. Pojedini izrazi koji se najpre pojavljuju u strateškim ili projektnim dokumentima mogu zatim postati uobičajen deo načina na koji zaposleni govore o položaju Instituta, njegovim ciljevima i promenama kroz koje prolazi. Pisani izvori zato omogućavaju uvid u normativno uređenje ustanove i način na koji ona samu sebe predstavlja. U njima se savremena transformacija Instituta ujedno najeksplicitnije artikuliše.

Dokumentima se u ovom radu pristupa na tri međusobno povezana načina. Najpre, oni služe kao izvori činjenica o datumima, broju zaposlenih, projektima, strukturi organizacionih jedinica i formalnim procedurama. Taj nivo analize je najneposredniji, ali nije i jedini. Na drugom nivou, dokument se posmatra kao proizvod institucionalnog rada koji ima sopstvenu istoriju nastanka. U njegovom konačnom obliku ostaje trag sastanaka, različitih predloga, izmena i odluka koje su mu prethodile. Radne verzije Strategije Instituta, sa komentarima i ispravkama, omogućavaju da se taj proces prati dosta neposredno. One pokazuju kako se tokom izrade menjaju formulacije i kako se odlučuje šta će na kraju ući u formalnu samoprezentaciju ustanove. Dokument tako beleži institucionalni rad i učestvuje u njegovom oblikovanju (Hull 2012, 251; Pigg, Erikson and Inglis 2018, 169). Treći nivo odnosi se na jezik kroz koji se sama transformacija opisuje i organizuje. Zato sam pratila kako pojmovi poput izvrsnosti, akceleracije, sektorizacije, evaluacije, projektnog rada, ljudskih resursa i popularizacije nauke ulaze u institucionalni rečnik i kakva značenja u njemu dobijaju.

Razlikovanje navedenih nivoa posebno dolazi do izražaja u etnografskom čitanju dokumenata. Pri takvom čitanju nije mi bilo važno samo ono što je u dokumentu neposredno napisano. Pažnju sam obraćala i na formulacije koje se ponavljaju, ali i na mesta na kojima nešto izostaje ili ostaje prećutano. Važno je bilo i kome je dokument namenjen i kakvu sliku o ustanovi pokušava da izgradi. Etnografska analiza dokumenata može da obuhvati i njihov ton, izgled, promene u jeziku kroz vreme

i način na koji dokument nastavlja da cirkuliše nakon što je nastao (Trundle and Phillips 2025, 1–2). U ovom istraživanju to je posebno bilo vidljivo u radu sa materijalima nastalim tokom izrade nove Strategije Instituta. Pratila sam kako se u tim dokumentima pojavljuju pojmovi i postupci strateškog menadžmenta, među njima SWOT analiza, analiza zainteresovanih strana i akcioni planovi, i kako se povezuju sa postojećim opisima Instituta i njegovog budućeg razvoja.

Prvi deo dokumentarnog korpusa čine javno dostupni izvori. To su materijali kroz koje Institut predstavlja svoju delatnost i govori o sopstvenoj istoriji. Oni su mi bili važni i zato što pokazuju kako ustanova predstavlja sebe i svoj institucionalni identitet. U ovu grupu ulaze sadržaji objavljeni na sajtu Instituta i materijali pripremljeni povodom jubileja ustanove. Među njima je i publikacija *Mnemosynon Firmitatis: sedamdeset godina Arheološkog instituta (1947–2017)*. Koristila sam i stručne tekstove o istorijatu dokumentacije i biblioteke, kao i radove o razvoju časopisa *Starinar* i njegovoj ulozi institucionalnog glasila (Milovanović 2024a; Никић и Миловановић 2023; Миловановић 2024c). Ova građa bila mi je važna za rekonstrukciju istorijskih i organizacionih činjenica, ali ne samo zbog toga. Kroz nju se jasno video i način na koji Institut javno govori o sebi i svojoj prošlosti, dakle na koji način sebe prezentuje. Pri čitanju sam pratila koji se događaji i ličnosti izdvajaju kao posebno važni. Zanimalo me je i na koji način se kroz te izbore gradi predstava o kontinuitetu ustanove. Nisu mi, međutim, bila važna samo mesta koja se naglašavaju. Pažnju sam obraćala i na ono što ostaje u pozadini, kao i na sadržaje koji se u takvom predstavljanju uopšte ne pojavljuju.

Drugi deo analiziranih pisanih izvora čini dokumentacija nastala tokom savremene transformacije Instituta, u čijem sam nastanku delimično i sama učestvovala, kao član radnih timova. Ovoj dokumentaciji imala sam neposredan pristup tokom zaposlenja, dakle u toku njenog nastajanja i brojnih iteracija koje je prolazila. Ta dokumentacija obuhvata javno dostupnu sažetu verziju Strategije Arheološkog instituta, njenu punu, formalno usvojenu verziju, radne verzije sa komentarima i ispravkama, SWOT i PESTLE analize, analizu zainteresovanih strana, stablo problema, akcione planove i agende sa sastanaka održanih tokom njene izrade. SWOT analiza u domaćem okviru upravljanja javnim politikama ima formalizovanu primenu, što se vidi i u tome što je Republički sekretarijat za javne politike određuje kao alat za sagledavanje unutrašnjih snaga i slabosti i spoljnih prilika i pretnji, ali i za procenu institucionalnih kapaciteta za sprovođenje planirane javne politike ili propisa (Republički sekretarijat za javne politike, b. g.). U slučaju Strategije Instituta, njena primena je zato značila da se unutrašnja procena ustanove odvijala u okviru šireg modela strateškog planiranja koji se već koristi u javnom sektoru.

Značajan deo ove građe nastao je u okviru projekta SAIGE, odnosno Projekta akceleracije inovacija i podsticanja rasta preduzetništva u Republici Srbiji. Posebno važan deo čine beleške i izveštaji sa radnih sastanaka sa konsultantima projekta SAIGE, koje sam u okviru svoje radne uloge sama sastavljala. Pisala sam ih kao internu projektnu dokumentaciju u okviru svojih radnih zadataka, zbog čega se razlikuju od privatnih terenskih beležaka. One pružaju hronološki trag izrade Strategije i beleže teme koje su otvarane, načine na koje su institucionalni problemi formulisani i promene unošene u naredne verzije dokumenata. Sa njima je povezana dokumentacija nastala tokom formiranja sektora za ljudske resurse: nacrti politike upravljanja ljudskim resursima, beleške sa sastanaka, razgovori vođeni sa upravom i sekretarkom Instituta tokom pripreme novih politika, opisi dotadašnjih praksi prijema zaposlenih, predlozi novih procedura, formulari za selekciju i pitanja za proveru kompetencija kandidata. U ovoj građi pratila sam pojavljivanje i upotrebu jezika reforme, evaluacije, projektnog rada, sektorizacije, akceleracije, inovacija, ljudskih resursa i popularizacije nauke. Nisu svi ovi pojmovi bili jednako prisutni u svim dokumentima, niti su uvek korišćeni na isti način. U nekim slučajevima pojavljivali su se već u radnim verzijama, dok su se u drugim menjali tokom procesa izrade dokumenata. Poređenje radnih i usvojenih verzija zato je omogućilo da se vidi kako se pojedini problemi postepeno prevode u strateške ciljeve, procedure ili planirane aktivnosti. Takav prelaz nije uvek bio neposredan, pa je bilo važno pratiti i mesta na kojima su formulacije menjane ili su pojedine teme dobijale drugačiji značaj. Ovi dokumenti pokazuju šta je tokom transformacije bilo razmatrano i na koji način je kasnije formalizovano. Ipak, sama činjenica da se nešto pojavljuje u Strategiji, proceduri ili akcionom planu ne znači da je promena na isti način sprovedena u svakodnevnom radu Instituta. Zbog toga sam pitanje realizacije planiranih promena proveravala kroz razgovore sa zaposlenima i kroz proces posmatranja sa učestvovanjem.

Treću grupu pisanih izvora čine dokumenti koji uređuju nauku i položaj naučnoistraživačkih organizacija u Srbiji. Tu sam uključila zakone, strategije, projektnu dokumentaciju SAIGE-a i izveštaje Svetske banke, ali i druge dokumente koji su bili važni za razumevanje institucionalnog okvira u kojem su se promene odvijale. Među regulatornim i strateškim dokumentima posebno su analizirani Zakon o nauci i istraživanjima, Zakon o Fondu za nauku Republike Srbije, Pravilnik o sticanju istraživačkih i naučnih zvanja i Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2021. do 2025. godine „Moć znanja“. Projektna dokumentacija SAIGE-a i prateći izveštaji Svetske banke imali su nešto drugačiju ulogu, jer su omogućavali da se prati način na koji je sama transformacija instituta planirana i predstavljena. Za period obuhvaćen istraživanjem posebno mesto ima Zakon o nauci i istraživanjima, usvojen 2019. godine. Koristila sam ga za rekonstrukciju formalnog okvira u kojem su menjani finansiranje i evaluacija naučnog rada, ali i način upravljanja i položaj naučnoistraživačkih instituta. U tom okviru izdvojilo se i pitanje sticanja statusa instituta od

nacionalnog značaja. Ono se nije pojavljivalo samo u regulatornim dokumentima, već i u načinu na koji se Institut predstavljao, a zatim i u razgovorima sa zaposlenima. Zakonski i strateški dokumenti zato su mi pre svega služili da utvrdim šta pojedine promene znače na formalnom nivou i u kakav se širi okvir transformacije nauke u Srbiji uklapaju. SAIGE dokumentacija i izveštaji Svetske banke omogućavali su nešto drugačiji pogled. Kroz njih je bilo moguće rekonstruisati kako je zamišljen sam proces transformacije instituta, koje su mu bile polazne pretpostavke i kojim putem je trebalo da se odvija. Ono što iz tih dokumenata nije moglo da se vidi jeste kako su zaposleni te okvire razumeli i šta su oni značili u svakodnevnom radu. Taj deo sam zato pratila kroz intervju i posmatranje sa učestvovanjem koje je neretko uključivalo i neformalne razgovore sa kolegama.

Dokumentarna građa, iskazi prikupljeni kroz intervju i neformalne razgovore, kao i beleške nastale tokom posmatranja sa učestvovanjem, u ovom radu čine povezane izvore podataka. Žikić izdvaja intervju, posmatranje i dokumente kao karakteristične izvore kvalitativne etnografske građe, dok metod posmatranja sa učestvovanjem određuje šire, kao terensku strategiju koja može da poveže analizu dokumenata, razgovore, neposredno učestvovanje, posmatranje i introspekciju (Žikić 2007, 126–127). U skladu sa navedenim, pokazalo se da ove različite vrste građe nisu pružale istu vrstu uvida u institucionalni život. Dokumenti su bili važni tamo gde je trebalo pratiti kako Institut formalno govori o sebi i kako uređuje pojedine oblasti rada. Neformalni razgovori sa kolegama, a kasnije i intrevjui sa njima otvarali su drugačiju perspektivu, jer su pokazivali kako se isti procesi razumeju iz različitih pozicija članova ustanove, iznutra. Posmatranje sa učestvovanjem omogućavalo je da se vide i oni delovi svakodnevnog rada koji se retko nalaze u dokumentima ili se u razgovoru ne izdvajaju kao posebna tema. Tek njihovim poređenjem postajalo je moguće da se vidi gde se formalni jezik ustanove poklapa sa iskustvom zaposlenih, a gde se između ta dva nivoa pojavljuje rascep. On nije uvek imao isti oblik niti isto značenje. U nekim slučajevima dokumenti su potvrđivali ono što se pojavljivalo u razgovorima i beleškama sa terena, dok su u drugim slučajevima pokazivali da je potrebno preciznije tumačiti ono što je prethodno izgledalo nedvosmisleno. Zbog toga dokumentarna građa u analizi nije korišćena samo kao dopuna građi ili dodatni izvor informacija, već i kao način da se postojeće interpretacije proverim i kada je potrebno korigujem.

Ovde je važno pomenuti još jedan domaći primer srodnog metodološkog pristupa. Reč je o Naumovićevom istraživanju Twinning projekta u Ministarstvu poljoprivrede, zasnovanom na kombinovanju intervjua sa akterima koji su zauzimali različite institucionalne pozicije i analize projektne i institucionalne dokumentacije (Naumović 2013, 48–49). U takvom pristupu dokumenti daju uvid u to kako je promena formalno zamišljena i organizovana. Razgovori sa učesnicima pokazuju nešto drugo, odnosno kako se isti proces doživljava i tumači iz različitih pozicija. Upravo njihovo povezivanje omogućava da se institucionalna promena prati i kao planski proces i kao

iskustvo ljudi koji u njemu učestvuju, te je tako istraživački nalaz kompletan jer uključuje dve podjednako važne perspektive.

Dokumenti su uključivani u korpus prema tome koliko su bili relevantni za istraživačka pitanja i da li je bilo moguće pouzdano utvrditi njihovo poreklo i formalni status. Važna je bila i njihova veza sa istorijom Instituta, njegovim organizacionim uređenjem ili savremenom transformacijom. Za svaki izvor nastojala sam da utvrdim ko ga je sastavio, kada je nastao, kojoj svrsi je bio namenjen i kome se obraćao. Tamo gde je građa to omogućavala, poređivala sam različite verzije istog dokumenta i pratila izmene koje su nastajale tokom njegove izrade. U pojedinim slučajevima bilo je moguće rekonstruisati i način na koji je dokument distribuiran ili korišćen. To je naročito bilo važno kod materijala nastalih tokom izrade Strategije i razvoja politike ljudskih resursa. Ovakav postupak, međutim, nije mogao da bude primenjen na ceo korpus na isti način. Neki dokumenti bili su dostupni samo u konačnoj verziji, dok je kod drugih bilo moguće pratiti više faza njihovog nastanka. Zbog toga je i domet analize zavisio od statusa konkretnog dokumenta i od uslova pod kojima sam mu pristupila (Hull 2012, 253–254; Trundle and Phillips 2025, 1–2).

Poseban metodološki i etički status imaju dokumenti u čijoj sam izradi i sama učestvovala tokom rada u Institutu. To se pre svega odnosi na materijale povezane sa izradom Strategije i formiranjem sektora za ljudske resurse. Neposredno učešće omogućilo mi je da znam više o okolnostima u kojima su ti dokumenti nastajali nego što bih mogla da zaključim samo na osnovu analize i posmatranja njihovog konačnog sadržaja. U pojedinim slučajevima bila sam upoznata sa raspravama koje su prethodile određenim formulacijama, kao i sa načinom na koji su dokumenti kasnije korišćeni, te je takva pozicija od mene zahtevala i dodatnu refleksivnost. Podaci nisu prikupljeni iz neutralne ili spoljašnje pozicije, niti se moje učešće može odvojiti od načina na koji sam kasnije čitala tu građu. Milenković predstavu o prikupljanju podataka kao pasivnom postupku, nezavisnom od teorijskih polazišta i identiteta istraživača, određuje kao epistemološki naivnu koncepciju etnografije (Миленковић 2006а, 162). U ovom slučaju to je bilo posebno važno jer sam deo navedene dokumentacije kasnije analizirala kao istraživačica. Zbog toga sam morala da uzmem u obzir i sopstvenu ulogu u procesu koji analiziram (Gačanović 2014, 158–159). Status ovih dokumenata i moje učešće u njihovoj izradi zato se u radu eksplicitno navode. Nisam ih, međutim, koristila na isti način u svim delovima analize. Negde je bilo dovoljno osloniti se na dokument bez reprodukovanja njegovog sadržaja, dok je na drugim mestima bila potrebna parafraza ili zbirni prikaz. Dokumenti koji nisu javno dostupni nisu reprodukovani opširno niti u celini. Način njihovog korišćenja zavisio je od toga šta se moglo prikazati, a da se pritom ne omogući posredno prepoznavanje pojedinaca ili otkrivanje sadržaja koji nije namenjen javnosti.

Analiza pisanih izvora ograničena je dostupnošću građe, njenim vremenskim rasponom i uslovima pod kojima sam joj pristupala. Javno objavljeni sadržaji sajta Instituta, časopis *Starinar*, jubilarne publikacije, zakoni i drugi dostupni izvori mogli su se neposredno proveravati i citirati. Drugačiji status imala je radna dokumentacija nastala tokom izrade Strategije i materijali povezani sa formiranjem sektora za ljudske resurse, kojima sam imala pristup zahvaljujući sopstvenom zaposlenju i učešću u tim procesima. Nisam, međutim, imala pristup zapisnicima Naučnog veća, personalnim dosijeima, kadrovskim evidencijama, finansijskoj dokumentaciji niti sistematskoj arhivskoj građi Instituta. Prestankom mog ugovora prestao je i neposredan pristup novoj internoj dokumentaciji koja je kasnije nastajala. Zbog toga korpus najpotpunije osvetljava pripremu i početnu fazu promena tokom 2023. i 2024. godine, dok je kasnije sprovođenje moguće pratiti samo delimično i posredno, preko drugih vrsta građe. To ograničenje utiče i na domet predstojeće analize: na osnovu dokumentacije mogu pouzdanije da govorim o tome šta je bilo planirano, razmatrano ili formalizovano nego o tome u kojoj meri je svaka od tih promena kasnije sprovedena. Istorijske publikacije omogućavaju praćenje razvoja Instituta u dužem vremenskom rasponu, dok materijali nastali u okviru projekta SAIGE i formiranja novih organizacionih jedinica daju mnogo gušći uvid u savremenu fazu transformacije. Ove vremenske neujednačenosti korpusa sam bila svesna, i uzela sam je u obzir prilikom tumačenja nalaza.

Tokom izrade Strategije učestvovala sam i u pripremi i sprovođenju upitnika među zaposlenima. To iskustvo u radu je posmatrano kao deo posmatranja sa učestvovanjem, ali zbirne rezultate upitnika ne citiram niti analiziram kao zasebnu dokumentarnu građu, jer prilikom njegovog sprovođenja nije bilo jasno utvrđeno na koji način rezultati mogu biti naknadno korišćeni. Moje čitanje dokumenata u čijem sam nastanku učestvovala zato ne može sasvim da se odvoji od iskustva stečenog tokom njihovog nastajanja. To predstavlja ograničenje utoliko što tim dokumentima ne pristupam iz neutralne spoljašnje pozicije, ali je istovremeno i izvor dodatnog uvida. Poznavala sam deo okolnosti u kojima su pojedine formulacije nastajale, rasprave koje su im prethodile i način na koji su dokumenti kasnije korišćeni. I u fazi njihovog nastanka već sam, međutim, u velikoj meri posmatrala te procese kao antropološkinja i istraživačica. Izrada nove Strategije, uspostavljanje novih organizacionih jedinica i promene u načinu rada za mene nisu bili samo zadaci u kojima učestvujem, već i procesi koje sam radoznalo posmatrala i pokušavala da razumem. Moja pozicija je zato bila manje menadžerska uloga nekoga ko sprovodi unapred zadate promene, a više pozicija učesnice koja istovremeno prati kako se novi poredak ustanove oblikuje. Zbog toga sam dokumente kasnije tumačila u odnosu na iskaze zaposlenih, javno dostupne izvore i beleške iz posmatranja sa učestvovanjem, pri čemu sam sopstveno učešće tretirala kao deo uslova u kojima je građa nastala.

II.3.c Intervju i neformalni razgovori

Intervjui sa zaposlenima i saradnicima Arheološkog instituta čine središnji izvor empirijske građe u ovom istraživanju. Organizacionu kulturu naučne institucije u procesu transformacije teško je tumačiti oslanjanjem samo na pisane izvore i posmatranje. Interni dokumenti pokazuju kako institucija sebe formalno predstavlja i kako artikuliše sopstvene ciljeve. Posmatranje sa učestvovanjem tokom mog zaposlenja otkrivalo je obrasce svakodnevnog rada i komunikacije. Značenja koja sami zaposleni pripisuju promenama, odnosima u kolektivu i upravi postaju, međutim, dostupna tek kroz razgovor. Intervjui su zato služili kao sredstvo razumevanja kako sami zaposleni tumače transformaciju Instituta, atmosferu u kolektivu, sektorizaciju, popularizaciju nauke, rodnu ravnopravnost i savremene zahteve koji se postavljaju pred naučnike. Drugi razlog za oslanjanje na razgovore proizlazi iz prirode same teme. Organizaciona kultura obuhvata i ono što se retko zapisuje: neformalne norme, prećutna pravila, procene o tome ko ima uticaj, kako se donose odluke i šta se sme reći naglas. Takve sadržaje teško je rekonstruisati iz dokumenata. U razgovorima sa informantima oni su se pojavljivali posredno, kroz način na koji su sagovornici birali reči i kroz teme koje su zaobilazili. Razgovori su tako bili i izvor iskaza o organizacionoj kulturi i prilika da se ona tumači iz samog govorenja.

Za prikupljanje ovakve građe izabrana je forma polustrukturisanog dubinskog intervjua. Potpuno strukturisani intervju, sa unapred fiksiranim pitanjima i nepromenljivim redosledom, dao bi uporedive odgovore, ali bi zaustavio one teme koje se otvaraju neplanirano i koje za istraživanje organizacione kulture imaju najveću vrednost. Potpuno nestrukturisani razgovor otežao bi praćenje istih tematskih celina kroz dvadeset i jedan formalni intervju. Polustrukturisana forma omogućila je da svaki razgovor pokrije zajednički skup tema, a da pritom ostane prostora za teme koje sagovornik sam unosi i koje nisam predvidela.

Dubinski karakter intervjua proizlazi iz cilja istraživanja, koji je razumevanje iskustava i tumačenja sagovornika, a ne merenje rasprostranjenosti stavova. Kako Bojan Žikić ističe, kvalitativni pristup je pogodan svuda gde postoji potreba da se otkriju „iskustva stvarnih ljudi“ i razumeju njihovi stvarni stavovi (Žikić 2007, 125). U ovom istraživanju ta orijentacija značila je spremnost da se prati logika sagovornika i onda kada je vodila izvan upitnika, uz prihvatanje da duži i sadržajniji razgovor može pružiti više analitičkih uvida od većeg broja kratkih i šturih odgovora.

Uzorak je formiran u skladu sa istraživačkim pitanjima i potrebom da se obuhvate različite pozicije i iskustva unutar Instituta. Cilj takvog izbora bio je kontekstualno razumevanje i poređenje perspektiva

i obrazaca koji se pojavljuju unutar konkretne ustanove. Broj sagovornika i društveni okvir u kojem je istraživanje sprovedeno zato određuju granice zaključaka koji se iz građe mogu izvesti (Žikić 2012, 19–22). Biral sam sagovornike različitih naučnih i istraživačkih zvanja, iz različitih sektora i odeljenja, različite životne dobi i različite dužine radnog staža na Institutu. U izbor su ušli i pripadnici uprave, kao i nenaučno osoblje. Pri izboru su delovala i dva kriterijuma. Prvo, uzorak je delom oblikovan prethodnim radnim odnosima, dostupnošću sagovornika i stepenom poverenja uspostavljenog tokom mog zaposlenja. Ovaj kriterijum olakšao je razgovor i učinio sagovornike spremnijim da govore otvoreno, čak i kada je intervju bio naš prvi zvanični susret. Drugi kriterijum je oslanjanje na preporuke: pojedine sagovornike predložili su mi drugi informanti kao osobe koje bi imale nešto korisno da kažu. Ovaj postupak „grudve snega” proširio je uzorak ka ljudima koje sama možda ne bih prvo izabrala i u velikoj meri je obogatio dobijenu građu.

Empirijsku građu čini dvadeset i jedan formalni intervju sa zaposlenima i saradnicima Arheološkog instituta. Pored njih, obavljen je i jedan razgovor koji je bio planiran kao formalni intervju i trebalo je da bude sniman, ali je tokom susreta spontano otišao u drugom pravcu, nije pratio strukturu upitnika i nije zabeležen kao snimak. Zbog toga ga ne ubrajam u formalne intervjuje, ali ga tretiram kao deo šire terenske građe, važan za razumevanje istraživačkog konteksta i za dalje usmeravanje analize. Pored navedenih formalnih intervju, građu čine i brojni neformalni razgovori vođeni tokom zaposlenja, o kojima je više reči u potpoglavlju o posmatranju sa učestvovanjem. Njihov broj bih približno odredila na stotinak neformalnih, a za ovo istraživanje relevantnih razgovora. Ponekad bi samo jedna informacija bila korisna, a nekada bi ceo razgovor, način govora, atmosfera i sadržaj posmatran kao relevantan i informativan. Sagovornici su pripadali različitim zvanjima, sektorima, funkcijama i generacijama, a razlikovali su se i po odnosu prema institucionalnoj transformaciji, od onih koji su je doživljavali kao priliku do onih koji su prema njoj bili rezervisani.

Upitnik je u razgovorima služio kao vodič, a ne kao zatvoren instrument. U prilogima 1–3 date su originalne verzije upitnika, u obliku u kojem su bile predložene sagovornicima tokom intervju. Pitanja nisu uvek postavljana po unapred fiksiranom redosledu, niti sam svaki razgovor vodila na isti način. Redosled sam menjala u zavisnosti od toka razgovora i od toga koje su se teme u tom trenutku otvarale. Ponekad bi i sami sagovornici čitali spontano pitanja naglas, te onda odgovarali na njih. Redosled i način postavljanja prilagođavani su toku razgovora, poziciji sagovornika i temama koje su se spontano otvarale. Pojedina pitanja izostavljana su kada sagovornik nije bio upućen u temu, a druga su spontano dodavana kada bi se pojavila tema koju upitnik nije predvideo. Trajanje razgovora znatno je variralo: najkraći je trajao oko deset minuta, a najduži oko tri sata. Razgovori su vođeni uživo, u zgradama Instituta ili u njihovoj neposrednoj blizini, a manji broj obavljen je onlajn, preko

platforme *Zoom*. Razgovori su snimani diktafonom na telefonu i naknadno preslušavani i transkribovani.

Upitnik je kroz istraživanje prošao kroz tri verzije, a njihove izmene prate kako se predmet istraživanja postepeno preciznije usmeravao ka organizacionoj kulturi. To smatram važnim za celinu rada jer pokazuje da se fokus na organizacionu kulturu tokom istraživanja postepeno precizirao, u velikoj meri kroz teme koje su se u razgovorima sa zaposlenima pokazivale kao plodne i važne. Prva verzija upitnika sadržala je četrnaest otvoreno formulisanih pitanja koja su obuhvatala teme popularizacije nauke, rodne ravnopravnosti, razvoja arheologije, saradnje sa drugim institucijama, međuljudskih odnosa, uslova rada, institucionalne transformacije i profesionalnih narativa. Druga verzija proširena je na devetnaest numerisanih pitanja. Numeracija je razgovoru dala čvršću strukturu, a sadržajno su dodata pitanja koja organizacionu kulturu zahvataju neposrednije: status naučnika arheologa, naučnika iz drugih oblasti i nenaučnog osoblja; sloboda obraćanja upravi u slučaju problema; osećaj pripadnosti zajednici Instituta i opis atmosfere; zadovoljstvo uslovima rada. Pitanje o periodu razvoja arheologije preformulisano je u pitanje o periodu nakon institucionalizacije. Pomeranje ka temama atmosfere, pripadnosti i odnosa prema upravi pokazuje da se težište razgovora sve jasnije usmeravalo ka onome što čini organizacionu kulturu u užem smislu. Poslednja verzija sadržala je dvadeset pitanja. U njoj je uvedeno zasebno pitanje o procesu promene Instituta u 21. veku, uz izričito pominjanje organizacione kulture, strukture i sektora. Pitanje o istoriji arheologije prošireno je na narative, legende i važne ličnosti i njihov uticaj na razvoj discipline i Instituta, a uz pitanje o naučnim institucijama kao korporacijama dodata je teorijska referenca na Meri Daglas i njeno delo o tome kako institucije misle. Pitanje o slobodi obraćanja upravi dopunjeno je tako da obuhvati i predlog, a ne samo problem. Kroz ove izmene smo može primetiti da je pojam organizacione kulture, koji je u prvoj verziji bio razložen na pojedinačne teme, u poslednjoj verziji postao izričiti predmet razgovora, i da je upitnik pratio sazrevanje samog istraživačkog pitanja.

Ovaj sled se može posmatrati kao sve veće fokusiranje, odnosno suženje istraživanja. To suženje bilo je važno i za samu temu disertacije. Početni okvir antropologije nauke bio je mnogo širi i obuhvatao je različita pitanja vezana za nauku, arheologiju i mesto Instituta u okviru discipline i sistema nauke. Tokom istraživanja postajalo je sve jasnije da se najviše materijala, ali i najviše analitički važnih pitanja, pojavljuje upravo oko načina na koji Institut funkcioniše kao organizacija. U prvi plan su sve više dolazili odnosi među zaposlenima, hijerarhije, način donošenja odluka, predstave o tome šta je legitiman naučni rad i način na koji se formalne promene primaju u svakodnevnom radu. Tema nije izgubila svoj početni okvir antropologije nauke, više se unutar tog šireg okvira postepeno suzila na organizacionu kulturu istraživane naučne ustanove. Posebno se izdvojilo pitanje transformacije, jer su promene koje su se u Institutu odvijale tokom mog terenskog rada omogućile da se ti odnosi i

obrasci vide mnogo jasnije nego što bi možda bili vidljivi u nekom stabilnijem periodu. Upitnik je pratio upravo to pomeranje. U prvim verzijama organizaciona kultura bila je više razložena kroz pojedinačne teme, dok se u poslednjoj verziji pojavljuje kao izričit predmet razgovora. Tri verzije upitnika zato pokazuju i kako se menjao moj fokus tokom istraživanja, tako da je organizacijska kultura od statusa jedne od tema istraživanja postepeno postala okvir kroz koji sam počela da povezujem brojna pitanja i nalaze.

Postoji jasna vremenska razlika između dve faze istraživanja, ali i razlika u mojoj poziciji u odnosu na Institut. Posmatranje sa učestvovanjem odvijalo se tokom mog zaposlenja na Institutu, u periodu od marta 2023. do marta 2024. godine, na poziciji istraživača-pripravnika, a potom istraživača-saradnika. Formalni intervjui vođeni su kasnije, u periodu od novembra 2024. do aprila 2025, dakle nakon prestanka mog radnog odnosa na Institutu. Ova razlika ima metodološke posledice. Tokom zaposlenja bila sam koleginica sa svakodnevnim radnim obavezama, deo radnog tima za izradu nove strategije i osoba uključena u uspostavljanje *HR* sektora. U fazi intervjua dolazila sam kao istraživačica koja više nije zaposlena u instituciji. Promenjen položaj uticao je na sadržaj razgovora. O pojedinim temama bilo je lakše razgovarati nakon što više nisam bila deo iste svakodnevne radne hijerarhije. U isto vreme, izlazak iz kolektiva značio je da u najnovije događajima više nisam imala neposredan uvid, pa su mi neki sagovornici prenosili i ono što se na Institutu događalo nakon mog odlaska, a što su smatrali relevantnim i značajnim za temu istraživanja. Deo sagovornika pitala sam još pre odlaska da li bi pristali na razgovor, a intervjui su zakazivani naknadno, najčešće elektronskom poštom. Ukupno dvoje kolega je odbilo intervju. Jedan mlađi kolega, bez dodatnog objašnjenja, i jedan bivši zaposleni u penziji koji nije odgovorio na mejlove u kojima sam ga pozivala na intervju. Ovo drugo sam razumela kao odbijanje jer je taj naučnik ranije uvek ažurno odgovarao na mejlove.

Razgovori sa kolegama i nadređenima imali su svoju specifičnost koja proizlazi iz toga što intervju nije bio susret stranaca. Većina sagovornika me je poznavala iz radnog konteksta, što je razgovor sa nekima olakšalo, a sa drugima opteretilo. Zajedničko radno iskustvo značilo je da obe strane često znaju na šta se konkretno misli, ko se podrazumeva iza opšte formulacije i kada se neka tema namerno zaobilazi. Takvo zajedničko znanje skraćivalo je put do suštine kod sagovornika koji su želeli da govore otvoreno, dok je kod opreznijih omogućavalo da se deo značenja ostavi neizrečenim, uz pretpostavku da ću ga razumeti na osnovu prethodnog zajedničkog iskustva (Zdravković 2026). Većina sagovornika koje pre intervjua nisam poznavala bila je prijatno iznenađena temom mog istraživanja i veoma otvorena i spremna da pruži svoj doprinos. Razgovori sa bivšim nadređenima, uključujući upravu, nosili su dodatnu opreznost na obe strane, budući da je reč o osobama koje su tokom mog zaposlenja imale ulogu u odlučivanju o mom položaju u instituciji.

Način na koji su razgovori organizovani i stepen otvorenosti sagovornika i sami su pružali podatke o odnosima moći unutar kolektiva, pa ih tako tretiram i u daljoj analizi. Pojedina pitanja izazivala su vidljive reakcije, a te reakcije uzimam kao deo građe. Najviše reakcija izazivalo je pitanje o međuljudskim odnosima. Deo sagovornika svesno je izbegavao spontane odgovore na njega, davao uopštene ocene ili skretao razgovor na bezbednije teme. Slično su delovala i pitanja o atmosferi u kolektivu, o kontrolisanosti i slobodi u radu i o slobodi obraćanja upravi. Reakcije nisu bile samo verbalne, već su se ogledale i u promeni tona, u pauzama, u doziranju onoga što će se reći. Reakcija nije bila samo nelagoda. Kod dela informanata mogla se uočiti suprotna reakcija: izražena spremnost da govore o Institutu i promenama, uz utisak da su ovakvo istraživanje doživeli kao priliku da iznesu svoje mišljenje. Jedan deo sagovornika pripisao je istraživanju izričit značaj. Raspon reakcija, od uzdržanosti do izrazite spremnosti na razgovor, pokazuje da pojedine teme u kolektivu nose veću osetljivost, dok su druge sagovornici doživljavali kao sadržaje o kojima im je bilo važno da konačno govore (Zdravković 2026).

Specifičnost ovog terena između ostalog je u tome što su sagovornici i sami naučnici, naviknuti da analiziraju, propituju i formulišu istraživačka pitanja. Oni nisu pasivno odgovarali, već su pitanja procenjivali, komentarisali, ponekad preformulisali ili dovodili u pitanje. Pojedini sagovornici tražili su pojašnjenje šta se podrazumeva pod organizacionom kulturom, pitali na šta pitanje smeru ili predlagali drugačiju formulaciju koja im je delovala preciznije ili primerenije. Time su razgovor pretvarali u zajedničko promišljanje predmeta, a meni davali uvid u to kako sami razumeju ono o čemu se razgovara. Sličnu osobenost istraživanja među kolegama beleži i Miloš Milenković, koji u svojim istraživanjima akademske i stručne zajednice sagovornicima ostavlja prostor da svojim interpretacijama, mišljenjima i predlozima utiču na pravac analize, a nalazi sa terena u pojedinim fazama menjaju i sam fokus istraživanja (Milenković 2020, 15, 21; Milenković 2024, 14–15).

Deo sagovornika doticao se i pitanja da li određena tema uopšte može biti predmet doktorata u naučnoj instituciji, čime je posredno otvarao pitanje legitimnosti samog istraživanja. Kod pojedinih sagovornika pojavljivala se sumnja u to da li se razgovorima i posmatranjem može prikupiti dovoljno građe. Istovremeno se otvaralo i pitanje da li su svakodnevnica ustanove, odnosi među zaposlenima, atmosfera ili način donošenja odluka uopšte teme koje pripadaju ozbiljnom naučnom istraživanju. Ovu vrstu reakcije detaljnije sam problematizovala u posebnom radu, gde sam nastojala da pokažem da se otpor prema pojedinim pitanjima može posmatrati kao podatak o tome šta sama naučna institucija prepoznaje kao legitiman predmet znanja i istraživanja (Zdravković 2026). Takve reakcije pokazuju da se teškoća ovog istraživanja pojavljuje već na nivou samog predmeta, jer deo sagovornika ono što antropologija pokušava da istražuje ne prepoznaje kao nešto što uopšte ima smisla istraživati.

II.3.d Posmatranje sa učestvovanjem

Posmatranje sa učestvovanjem omogućilo mi je da proces transformacije Arheološkog instituta pratim iz svakodnevice same ustanove. Promene nisu bile vidljive samo kroz formalne odluke ili kroz ono što su zaposleni o njima kasnije govorili u intervjuima, već i kroz način na koji se o njima razgovaralo tokom radnog dana, kako su se uklapale u postojeće odnose i kako su postajale deo svakodnevnog funkcionisanja Instituta. Ovaj metod je, uz intervju i analizu pisanih izvora, bio jedan od glavnih načina na koji sam dolazila do građe. Organizaciona kultura obuhvata i mnogo toga što se retko zapisuje ili neposredno izgovara. Tu spadaju način obraćanja među zaposlenima, neformalni odnosi, prećutna pravila, kao i teme kojima se prilazi sa većim oprezom. Takve stvari najčešće postaju vidljive tek kroz duže prisustvo u svakodnevnom situacijama i rutini rada. Posmatranje iznutra zato mi je omogućilo da organizacionu kulturu pratim pre nego što ona bude naknadno objašnjena u intervjuu ili formalizovana u dokumentu. Ipak, samo prisustvo u ustanovi nije značilo i automatsko razumevanje svega što se u njoj događa. Terenska građa je dobijala značenje tek kroz naknadno povezivanje sa istraživačkim pitanjima, beleškama i drugim izvorima, pa je blizina Institutu otvarala pristup, ali nije sama po sebi garantovala potpuno razumevanje sredine (Žikić 2012, 13–15).

Organizaciona etnografija posebnu pažnju usmerava na ono što se događa tokom sasvim uobičajenog radnog dana, u situacijama koje učesnicima najčešće ne deluju naročito važno ili vredno beleženja (Ybema et al. 2009, 1–2). Upravo zato svakodnevnica lako izmiče pažnji i ljudi koji u njoj učestvuju. Mnoge radne navike, načini obraćanja i neformalni obrasci odnosa postaju toliko poznati da se više ni ne primećuju. Tek kada se takve situacije prate sa istraživačkom namerom, ono što je zaposlenima rutinsko može postati građa. U mom istraživanju to je značilo da su i situacije koje na prvi pogled nisu imale nikakav poseban događajni karakter mogle postati važne za razumevanje organizacione kulture Instituta. U mom slučaju, međutim, postoji i dodatna specifičnost. U Institut nisam ušla kao spoljna istraživačica koja privremeno boravi u zajednici da bi je proučila, već sam u njemu bila zaposlena, sa konkretnim radnim obavezama, zvanjem i mestom u kolektivu. Klasičan opis etnografskog posmatranja pretpostavlja istraživača koji dolazi spolja, uspostavlja pristup i postepeno se približava zajednici. Ovde je redosled bio drugačiji: prisustvo i učešće postojali su pre istraživanja i iz neistraživačkih razloga, a posmatranje je proisteklo iz njih.

Takvo učešće otvaralo je različite vrste situacija koje bi spoljašnjem posmatraču bile teško dostupne. Tokom jednog zahtevnog i visokostresnog projekta provodila sam sa kolegama i stranim rukovodiocima projekta po čitave dane tokom sedam uzastopnih dana na terenu udaljenom od Beograda, pa su se odnosi, načini komunikacije i reakcije pod pritiskom pokazivali mnogo

neposrednije nego u formalnom razgovoru. Sa druge strane, u letnjim mesecima, kada je veliki deo arheologa bio na terenu, menjali su se ritam rada i atmosfera u Institutu, koja je postajala neformalnija. Sasvim drugačiju vrstu uvida davale su svakodnevne situacije poput pravljenja kafe, kada sam se susretala sa zaposlenima iz računovodstva i kada su se spontano otvarali razgovori i raznovrsne teme, od tračeva do istorijskih činjenica o Institutu. Tokom revizije bibliotečke građe u drugoj zgradi Instituta upoznala sam i drugačiji radni prostor, što mi je dodatno pokazalo koliko se pojedini sektori razlikuju po načinu rada i po atmosferi. Kroz takve situacije postajalo mi je sve jasnije da se Institut ne doživljava isto iz svakog njegovog prostora i iz svake radne pozicije.

Metodološka literatura razlikuje nekoliko stepena učešća posmatrača, od posmatranja bez učestvovanja, preko delimičnog, do punog učestvovanja, kada istraživač preuzima neku od uloga koje u proučavanoj sredini stvarno postoje (Вучинић-Нешковић 2013, 123–125). Sličan raspon opisuje i Danijel Nejland kroz pozicije potpunog učesnika, učesnika-posmatrača, posmatrača-učesnika i potpunog posmatrača. Dve krajnje pozicije smatra problematičnim: potpuno učešće može dovesti do gubljenja analitičke distance, dok potpuno posmatranje istraživača lišava upravo onih interakcija kroz koje nastaje važan deo etnografske građe (Neyland 2008, 80–82). Važno je pritom da odnos između učešća i posmatranja nije jednom zauvek određena pozicija. Istraživač se tokom rada pomera između veće uključenosti u život organizacije i trenutaka udaljavanja, u kojima ono što je doživljeno kao svakodnevica ponovo razmatra kao istraživačku građu (Neyland 2008, 81–82, 88–89). U mom slučaju početna tačka tog kretanja bila je neuobičajena, jer je puno učešće prethodilo odluci da sredina postane predmet istraživanja. Zbog toga bi se moja pozicija sadržinski možda preciznije mogla opisati kao učestvovanje sa posmatranjem nego kao posmatranje sa učestvovanjem. U radu ipak zadržavam ustaljeni termin posmatranje sa učestvovanjem, uz ovu ogradu, jer on ne opisuje sasvim tačno redosled u kojem su se dve uloge u mom slučaju razvijale.

Posmatranje sa učestvovanjem odvijalo se tokom mog zaposlenja u Institutu, od marta 2023. do marta 2024. godine. U prvim mesecima bila sam zaposlena koja se upoznaje sa novom radnom sredinom, bez unapred formulisane namere da je istražuje. Pažnju su mi, međutim, već tada privukli način na koji ustanova predstavlja sopstveni razvoj, izražena institucionalna ambicija, hijerarhijski odnosi, projektni i menadžerski rečnik, kao i očekivanja u vezi sa prisustvom i dostupnošću zaposlenih. Ova zapažanja postepeno su usmerila istraživanje ka pitanjima organizacione kulture, a sistematičnije vođenje terenskih beležaka započelo je tokom leta 2023. godine, nakon promene teme doktorske disertacije.

Veći deo onoga što je kasnije postalo građa najpre je proživljen kao posao. Korpus zato nije nastajao prema unapred utvrđenom planu, već je delom rekonstruisan iz radnog iskustva, što je naknadnom beleženju i tumačenju dalo važnu ulogu u njegovom oblikovanju. Antropološko iskustvo i analitički

proces pri tome nisu strogo razdvojeni, jer interpretacija počinje već tokom prikupljanja građe (Žikić 2012, 9). Moja antropološka obuka i navika da društvene odnose posmatram uz određeni analitički otklon olakšale su kasnije prepoznavanje radnog iskustva kao etnografske građe, ali su istovremeno otežavale potpuno poistovećivanje sa sredinom u kojoj sam radila. To bih možda mogla nazvati i svojevrsnom profesionalnom deformacijom. Arheološki institut sam od početka doživela kao ustanovu veoma usmerenu na ciljeve i rezultate, što se nije uklapalo u moj dotadašnji antropološki trening i predstavu o tome šta naučnik pre svega treba da radi. Imala sam utisak da se na Institutu očekuje da se radi posao za *Institut*, dok se ono što sam ja razumela kao naučni rad obavlja u vremenu koje preostane. Na takvu organizaciju rada nisam uspela da se naviknem ni tokom godine provedene u ustanovi. Upravo je iz te nelagode, pa i izvesnog otpora koji sam osećala, dodatno jačao moj antropološki ugao posmatranja i potreba da analiziram ono što vidim. Zbog toga je moja pozicija bila istovremeno nezahvalna i veoma plodna. Iako bi se na prvi pogled moglo reći da sam se kretala od učesnika ka posmatraču, verujem da je uloga posmatrača bila prisutna od samog početka zaposlenja i da je zapravo imala prevagu. Kao učesnica sam se najviše osećala upravo u neformalnim momentima rada, u pauzama i onim situacijama „između“ radnih zadataka, zatim kada bi neki moj doprinos bio posebno prepoznat, ili kada bih među kolegama nailazila na ljude koje su pokretale slične istraživačke teme i radoznalost kao osnovno gorivo naučnog rada.

Građa je najvećim delom nastajala kroz obavljanje konkretnih radnih zadataka. Učešće u pripremi Strategije, poslovima povezanim sa ljudskim resursima, organizacionim aktivnostima i pojedinim projektima omogućilo mi je pristup različitim procesima i situacijama svakodnevnog rada. Ono što je kasnije analizirano kao etnografska građa najpre je predstavljalo deo mog profesionalnog iskustva, pa su naknadno beleženje i tumačenje imali važnu ulogu u njenom oblikovanju. Način na koji su se radno iskustvo i istraživačka perspektiva preplitali biće detaljnije prikazan u narednim pasusima, kroz situacije u kojima je građa nastajala tokom konkretnog rada.

Tokom zaposlenja prošla sam kroz nekoliko institucionalnih uloga. Primljena sam u zvanju istraživača-pripravnika, a početkom 2024. godine stekla sam zvanje istraživača-saradnika. Te uloge oblikovale su ono čemu sam mogla da pristupim i šta sam mogla da posmatram. Posebno je značajna bila moja uloga u osmišljavanju sektora za ljudske resurse. U okviru tog posla razgovarala sam kroz intervjue pravljene po posebnom upitniku sa direktorkom, zamenicom direktorke i sekretarkom Instituta i kroz te razgovore saznala više o dotadašnjim praksama zapošljavanja, kao i o načinima na koje se, na primer, uspostavlja saradnja sa studentima Filozofskog fakulteta. Svakodnevni rad približio me je i zaposlenima koji su se bavili odnosima s javnošću i popularizacijom nauke, dok sam kroz česte razgovore sa nekoliko članica računovodstva dobijala uvid u sasvim drugačiji deo funkcionisanja ustanove. Posebno važni bili su i neformalni kontakti sa dokumentaristom, koji je

raspolagao velikim znanjem o istoriji Instituta, kao i razgovori sa bibliotekarkom, sa kojom sam često govorila o odnosima, navikama i svakodnevicu ustanove mnogo pre nego što smo ih imenovale kao pitanja organizacione kulture. Kroz takve susrete postajalo mi je sve jasnije da se organizaciona kultura Instituta ne pojavljuje samo u formalnim pravilima i zvaničnim procesima, već je snažno prisutna u načinu na koji zaposleni govore o ustanovi, kako pamte njenu prošlost i kako tumače svakodnevne odnose.

Takva pozicija otvarala je širok pristup različitim delovima ustanove, ali je istovremeno zahtevala stalnu refleksiju o tome šta zbog bliskosti sa sredinom možda prestajem da primećujem. Garsten i Nikvist upozoravaju upravo na taj problem, dok Krause-Jensen pokazuje koliko istraživanje u poznatom profesionalnom okruženju može istovremeno biti olakšano i zakomplikovano bliskošću sa ljudima i praksama koje se proučavaju (Garsten i Nyqvist 2013, 15–16; up. Krause-Jensen 2013, 43–44). U mom slučaju to se, na primer, videlo u tome što su pojedini obrasci komunikacije i organizacije rada tokom vremena počeli da mi deluju sasvim uobičajeno, da bih tek naknadno, kroz beleške ili razgovore sa zaposlenima, prepoznala njihovu analitičku važnost. Ista bliskost otvorila je i posebna etička pitanja, naročito u vezi sa statusom neformalnih razgovora i preplitanjem radne i istraživačke uloge.

Formalni proces transformacije u okviru projekta SAIGE pratila sam iz pozicije zaposlene istraživačice. Nisam učestvovala u radu užeg tima zaduženog za izradu i sprovođenje plana transformacije, ali sam prisustvovala predavanjima, prezentacijama i drugim institucionalnim aktivnostima na kojima su zaposlenima predstavljani njegovi ciljevi, oblasti delovanja i očekivani rezultati. Moje neposredno učešće odnosilo se, između ostalog, na rad tima za izradu nove Strategije Instituta, čije je formiranje bilo predviđeno procesom transformacije. Posebno važan deo tog iskustva bili su sastanci sa predstavnicima SAIGE projekta, koji su se održavali približno jednom mesečno i često trajali šest do osam sati. Na njima se detaljno razgovaralo o tome zbog čega je Institutu potrebna nova strategija, kako bi ona trebalo da bude koncipirana i na koji način su slične procese sprovodili drugi instituti. Kroz te sastanke bilo je moguće pratiti kako se formalni zahtevi procesa transformacije prevode u konkretnije organizacione odluke, ali i kako se unutar uprave razlikuju stavovi o pojedinim pitanjima. Kompromisi su bili česti, a formalni tok sastanaka stalno se preplitao sa neformalnim komentarima, procenama i razgovorima. Iako su ove aktivnosti bile povezane sa širim razvojnim promenama, organizaciono su bile odvojene od rada užeg transformacionog tima. Uvid u proces transformacije zato se zasnivao na neposrednom učešću u njegovim pojedinim segmentima, posmatranju institucionalnih aktivnosti, internoj komunikaciji i dostupnoj dokumentaciji, kao i na iskazima zaposlenih koji su u njemu učestvovali.

Građa je, dakle, nastajala i u situacijama koje na prvi pogled ne izgledaju kao istraživačke. Kratki razgovori, neformalne razmene i način na koji se informacije prenose ili prećutkuju postajali su deo beležaka, jer su upravo kroz njih često postajali vidljivi odnosi moći, neformalne mreže i atmosfera u kolektivu. Jedan od osnovnih doprinosa antropologije proučavanju organizacija jeste pokazivanje da se formalna struktura ustanove može razumeti tek u odnosu sa neformalnim odnosima i pravilima koja oblikuju njeno svakodnevno funkcionisanje (Garsten i Nyqvist 2013, 12–13).

Posmatranje iznutra omogućilo je uvid u ono što Ibema i saradnici nazivaju skrivenim i oštrim dimenzijama organizacionog života, odnosno u prepletanje kulture i moći koje se u zvaničnim prikazima ustanove obično ne vidi (Ybema et al. 2009, 6). Iako su za rad arheologa lokaliteti jedan od ključnih prostora profesionalne svakodnevice, najveći deo mog posmatranja sa učestvovanjem odvijao se u zgradi Instituta u Knez Mihailovoj ulici. To, međutim, nije značilo da je moj uvid bio ograničen na administrativne procese. U istom prostoru svakodnevno sam bila u kontaktu sa istraživačima angažovanim na projektu Viminacijum, zaposlenima sa drugih projekata i iz različitih organizacionih celina, kao i sa upravom, dokumentaristom i bibliotekarkom. Upravo su se tu, kroz svakodnevni rad, susretali administrativni, istraživački i organizacioni aspekti ustanove, a odluke važne za njeno funkcionisanje donosile, prenosile i tumačile. Moj teren se širio i van tog prostora. Deo istraživanja odvijao se u drugoj zgradi Instituta u Knez Mihailovoj, gde sam kroz posmatranje sa učestvovanjem i intervjuue imala pristup zaposlenima iz drugih stručnih i istraživačkih oblasti. Na lokalitetu Viminacijum provela sam jednu celu radnu nedelju, uz još nekoliko kraćih boravaka, a dodatne prilike za kontakt sa istraživačima iz različitih delova Instituta pružali su naučni skupovi, simpozijumi, radna tela i sastanci sa spoljnim akterima. Razumevanje terena kao mreže odnosa, sastanaka, dokumenata i neformalnih komunikacija, a ne samo kao fizičkog mesta, u skladu je sa pristupom koji u proučavanju složenih organizacija prati procese kroz više povezanih mesta i situacija (Garsten i Nyqvist 2013, 14–15).

Pojedini segmenti istraživačke svakodnevice nisu bili obuhvaćeni neposrednim i kontinuiranim posmatranjem. Ipak, najveći deo beogradskog rada Instituta bio mi je dostupan kroz dve zgrade u Knez Mihailovoj ulici, u kojima sam svakodnevno boravila, obavljala radne zadatke, razgovarala sa zaposlenima i sprovodila intervjuue. U tim prostorima nalazili su se istraživači angažovani na različitim projektima, kao i pojedine laboratorijske i stručne jedinice, pa je moj neposredni uvid obuhvatao znatno širi deo istraživačke svakodnevice od same uprave i administracije. Nisam, međutim, sistematski pratila svakodnevni terenski rad arheologa na različitim lokalitetima niti laboratorijski rad svih istraživačkih jedinica. Posebno je izostao neposredan uvid u rad vezan za Beogradsku tvrđavu, koja je u Strategiji Instituta predstavljena kao jedan od njegovih dugotrajnih istraživačkih pravaca, zajedno sa Viminacijumom i drugim velikim lokalitetima. Sama Strategija

pritom naučni rad Instituta određuje kroz terenski i kabinetski rad, uz multidisciplinarne laboratorijske i stručne prakse, što pokazuje da istraživačka svakodnevnica nije prostorno ni organizaciono objedinjena na jednom mestu. Zbog toga nisam mogla podjednako da pratim kako se strateški okvir transformacije prelama na istraživačke prakse u svim segmentima Instituta. Razgovori i intervjui sa zaposlenima iz različitih odeljenja, boravci u više radnih prostora, kontakti na stručnim skupovima i neposredno iskustvo sa Viminacijuma ipak su omogućili uvid u to kako zaposleni razumeju promene i na koji način ih povezuju sa sopstvenim istraživačkim radom. Ograničenje se zato odnosi na ravnomernost i kontinuitet neposrednog posmatranja različitih istraživačkih praksi, a ne na odsustvo uvida u njihov odnos prema organizacionim promenama.

I analitički domet rada odgovara takvom obuhvatu terena. Disertacija ne prati sistematski promene u samoj proizvodnji naučnog znanja u užem smislu, poput promena istraživačkih metoda, terenskih procedura ili epistemoloških obrazaca unutar pojedinih arheoloških oblasti. Fokus je na organizacionim posledicama transformacije, promenama u upravljanju i radu ustanove, načinima njenog predstavljanja i popularizacije, kao i na tome kako zaposleni te promene doživljavaju i tumače. Odnos strateškog okvira i istraživačke prakse zato se u radu pojavljuje tamo gde je bio dostupan kroz intervjue, dokumente i neposredno iskustvo, ali nije izdvojen kao zaseban predmet antropologije nauke u užem smislu.

Posmatranje sa učestvovanjem razlikuje se od druga dva metoda korišćena u istraživanju po vrsti građe koju pruža. Analiza pisanih izvora pokazuje kako Institut sebe formalno predstavlja i artikuliše svoje ciljeve, intervjui donose tumačenja zaposlenih o transformaciji, atmosferi i odnosima u kolektivu, dok posmatranje sa učestvovanjem pruža uvid u ono što se ne zapisuje i o čemu se u intervjuima ne govori uvek otvoreno, jer nastaje u samom toku rada. Ono što je u dokumentu predstavljeno kao zvaničan cilj, u intervjuu protumačeno kao iskustvo, u svakodnevici se moglo pratiti kao praksa.

Važan deo ovog procesa bilo je beleženje. Deo beležaka nastao je neposredno posle situacija koje opisuju, a deo je rekonstruisan kasnije, pošto je radno iskustvo prepoznato kao teren. Beleženje sam takođe koristila i tokom formalnih razgovora, odnosno intervjua. Iako su snimani, sve što sam tokom razgovora primetila kao značajno i zanimljivo, zabeležila sam kao podsetnik za kasniju analizu i uključivanje u tekst disertacije. Značenje pojedinih svakodnevnih situacija često je postajalo jasnije tek naknadno, tokom sređivanja beležaka, njihovog povezivanja sa intervjuima i dokumentima i samog pisanja, pa naknadno beleženje nije predstavljalo samo prepisivanje onoga što se dogodilo, već i deo analitičkog procesa (Ybema et al. 2009, 55–56). Tokom svakodnevnog rada nastajali su i odnosi poverenja na koje su se kasniji intervjui oslanjali, dok je poznavanje ustanove iznutra olakšavalo čitanje internih dokumenata i prepoznavanje tema kasnije razrađenih u analitičkom delu

rada. Mogućnosti i ograničenja ovog metoda proizlaze iz iste okolnosti: teren je ujedno bio moje radno mesto.

II.3.e Autorefleksija

Već je u prethodnim potpoglavljima naznačeno da u antropologiji interpretacija počinje tokom prikupljanja građe (Žikić 2012). Refleksivnost je tokom poslednjih decenija postala sastavni deo antropološkog terenskog rada i pisanja, upravo kroz preispitivanje odnosa između istraživača, procesa istraživanja i znanja koje iz njega nastaje (Rabinow 1977; Clifford i Marcus 1986; Marcus 2015, 88; Milenković 2006b, 158–160). Ona ne podrazumeva samo unošenje istraživačevog iskustva u tekst, već i razmatranje načina na koji njegova pozicija, prethodno znanje i odnosi uspostavljeni na terenu učestvuju u oblikovanju građe i njenog tumačenja (Marcus 1994, 398–399; Миленковић 2006a, 163). Kao zaposlena u Institutu imala sam pristup situacijama, odnosima i svakodnevnim praksama koje spoljašnjoj istraživačici ne bi bile dostupne. Istovremeno, moja uključenost uticala je na to šta sam primećivala, koja sam pitanja postavljala i kako sam razumevala građu. Autorefleksija zato služi razmatranju načina na koji je moja pozicija oblikovala tok istraživanja, odnos sa sagovornicima i granice tumačenja. Milenković upozorava da refleksivnost ne treba svoditi na autobiografsko unošenje istraživača u tekst i razmatra njenu metodološku funkciju u odnosu na naučnost antropološkog saznanja (Milenković 2006b, 159–160; Salzman 2002, 809; up. Roth 1989, 555–557). Zadatak refleksivnosti ovde vidim u tome da sopstvenu poziciju i njen uticaj učinim vidljivim i uzmem ih u obzir tokom dalje analize.

Merilin Stratern istraživanje u sopstvenoj sredini ne određuje prvenstveno stepenom bliskosti istraživača zajednici, već načinom na koji se istraživačevo uređivanje i tumačenje znanja odnosi prema obrascima kroz koje znanje organizuje sama proučavana zajednica (Strathern 1987, 31; Zdravković 2026). Ova razlika preciznije opisuje moju poziciju od podele na insajderku i autsajderku. Kao zaposlena pripadala sam kolektivu, ali sam predmetu istraživanja pristupala iz disciplinarnog okvira koji se razlikovao od onoga iz kojeg su zaposleni razumeli sopstvenu ustanovu. Oslanjajući se na Meri Daglas, tu razliku posmatram i kao podatak o institucionalnim obrascima klasifikovanja, odnosno o tome koje kategorije i vrste pitanja unutar određenog institucionalnog okvira postaju razumljive i legitimne (Douglas 1986, 10–11, 94–95).

Tokom cele godine zaposlenja nisam dobila nijedan zadatak koji bih mogla jasno da odredim kao etnološko-antropološki posao. Organizacija radnog vremena istraživača nije bila jasno određena niti se na sve primenjivala na isti način. Većina zaposlenih istraživača mogla je slobodnije da raspoređuje svoje prisustvo u Institutu, rad od kuće i rad na terenu, dok se od nekolicine nas, uključenih i u

administrativne, organizacione ili poslove popularizacije, očekivalo redovno prisustvo tokom radnog dana. Nisam, dakle, bila jedina na koju se takvo očekivanje odnosilo, ali kriterijumi po kojima se ono uspostavljalo nisu mi bili jasni. Upravo je ta neodređenost predstavljala jedan od glavnih izvora teškoća u mom radnom iskustvu, jer se moje ranije razumevanje rada u naučnoj ustanovi nije podudaralo sa načinom na koji su mi radne obaveze bile određivane.

U Institut sam ušla sa očekivanjem da će moj rad socijalne antropološkinje biti vezan za interpretaciju arheološke građe i da će upravo to predstavljati osnovni smisao mog angažmana u jednoj naučnoj ustanovi. Umesto toga, vrlo brzo se pokazalo da je moja uloga mnogo više bila određena potrebama same institucije nego disciplinarnom logikom mog istraživačkog rada: bila sam uključivana u poslove koji su doprinosili njenom funkcionisanju, organizaciji i predstavljanju, dok je moj sopstveni naučni rad u velikoj meri ostajao nešto što je trebalo organizovati mimo tih obaveza. Upravo tu sam prvi put veoma neposredno iskusila ono što Meri Daglas (Douglas 1986, 92–95) opisuje kada govori o tome *kako institucije misle*, jer se u svakodnevnom govoru i praksi Institut pojavljivao gotovo kao poseban akter kojem zaposleni svojim radom treba da doprinose, čiji se razvoj zajednički podržava i čiji se interes postavlja kao okvir delovanja. Za mene je taj obrt bio posebno upadljiv zato što sam naučnu instituciju prethodno zamišljala prvenstveno kao oslonac istraživaču i njegovom radu, dok sam ovde mnogo češće imala utisak da se od istraživača očekuje da bude oslonac instituciji.

Istovremeno, tom predviđenom režimu nisam bila potpuno podvrgnuta, i zapravo sam mu se neprestano opirala. Na sopstveni zahtev dobila sam pismeno odobrenje direktorke da četvrtkom i petkom boravim u Narodnoj biblioteci, gde sam radila na istraživanju za potrebe doktorske disertacije. U praksi zato nisam svakodnevno boravila u Institutu tokom celog predviđenog *radnog vremena*. Kada sam pitala zbog čega se ostalim danima insistira na mom prisustvu, kao jedan od razloga navođeno mi je da treba da budem dostupna.

Takva organizacija rada za mene je predstavljala raskorak između formalnog istraživačkog zvanja, stvarno dodeljenih poslova, obima radnih obaveza i predstave sa kojom sam ušla u naučnu instituciju. Taj doživljaj vezujem za konkretan deo organizacije rada i za odnose u kojima sam neposredno učestvovala, bez proširivanja na ustanovu u celini. Naknadno sam ga povezala sa pitanjem načina na koji institucija prepoznaje različita stručna zvanja i određuje koje poslove smatra njihovim legitimnim sadržajem. Rečima Meri Daglas, kada institucija nema ustaljenu kategoriju za određeno zanimanje, teško prepoznaje i predmet kojim se ono bavi (Douglas 1986, 91–95). Jedan stariji kolega pokušao je da mi objasni takvu organizaciju rada time što Institut nema dovoljno zaposlenih za obim poslova koje obavlja, zbog čega pojedinci preuzimaju i zadatke koji ne pripadaju neposredno njihovom stručnom profilu. Do razgovora je došlo kada sam rekla da ne mogu da prihvatim novu obavezu jer sam već bila uključena u izradu Strategije, organizaciju letnje škole, reviziju biblioteke i druge

poslove, uz očekivanje da istovremeno pronađem vreme i za sopstveni istraživački rad. Na to mi je rekao da nisam ja ta koja može da proceni da li sam preopterećena, već da tu procenu donose oni koji su duže u Institutu i koji organizuju moj rad.

Njegov savet bio je dobronameran, ali je pokazao razliku između dva razumevanja radnog opterećenja. Ja sam ga procenjivala na osnovu broja i vrste istovremenih zadataka, vremena koje su zahtevali i prostora koji je nakon njih ostajao za naučni rad. Iz druge perspektive, pravo na tu procenu pripadalo je prvenstveno osobama koje raspoređuju obaveze. Pitanje opterećenja time se pokazalo i kao pitanje autoriteta: ko određuje koliko poslova istraživač može da preuzme, koji zadaci imaju prednost i koliko vremena treba da ostane za samostalni naučni rad. Kada mi je pri završetku angažmana ponovo objašnjeno šta se od mene očekivalo, ukazala sam da deo tih poslova nije zahtevao nivo obrazovanja ni istraživačko zvanje sa kojim sam primljena u Institut. Razlika u stanovištima nije razrešena, ali je usmerila moju pažnju na odnos između formalnog zvanja, stvarno dodeljenih zadataka i mogućnosti zaposlenog da učestvuje u proceni sopstvenog radnog opterećenja. U autorefleksivnom smislu, upravo su ovakve situacije bile važne zato što su pokazivale kako moja istovremena pozicija zaposlene i istraživačice nije određivala samo pristup građi, već i pitanja koja sam počela da postavljam o odnosu stručnog zvanja, institucionalnih očekivanja i svakodnevne raspodele rada.

Tema disertacije oblikovala se tokom mog angažmana u Institutu. Do promene prvobitne teme došlo je nakon razgovora o tome da li svoj budući profesionalni rad vidim u oblastima bližim arheologiji i u okviru Arheološkog instituta. Pošto se tema na kojoj sam tada radila nije odnosila na arheologiju, predloženo mi je da je zamenim temom bližom oblasti i ustanovi u kojoj sam bila angažovana, uz obrazloženje da nastavak rada na prvobitnoj temi ne bi omogućio dalje angažovanje u Institutu. Dogovoreno je da predmet istraživanja bude Arheološki institut, dok sam istraživački problem transformacije organizacione kulture, postavljen u širi okvir antropologije nauke, oblikovala u dogovoru sa mentorima i članovima komisije za odbranu teme doktorske disertacije. Način nastanka teme tako je postao deo mog razumevanja odnosa između institucije i istraživača, posebno pitanja ko određuje šta unutar jedne ustanove može postati legitiman predmet istraživanja.

Insajderska pozicija omogućila mi je jednogodišnje posmatranje sa učestvovanjem, ali je istovremeno uticala na način na koji sam opažala i tumačila građu. Ono što mi je tokom rada postalo uobičajeno lako je moglo ostati neprimećeno upravo zato što mi je bilo poznato. U literaturi o istraživanju sopstvene ili bliske sredine upravo se ta poznatost razmatra kao istovremena prednost i metodološki rizik, jer olakšava pristup, ali može umanjiti osetljivost istraživača za ono što je svakodnevicom postalo samorazumljivo (Strathern 1987, 16–17; Garsten i Nyqvist 2013, 15–16). Postojao je i rizik da sopstvena neslaganja i neprijatna iskustva postanu previše prisutna u tumačenju i da se iz njih

izvode zaključci o ustanovi u celini. Refleksivnost mi je ovde bila važna upravo zato da sopstveno iskustvo ne uzmem kao meru same ustanove, već da ga posmatram kao deo istraživačke situacije koji je mogao da utiče na to šta primećujem, kojim pitanjima pridajem značaj i kako tumačim građu (Marcus 2015, 88; Milenković 2006b, 158–160). Sličnu metodološku situaciju opisuje Vučinić Nešković u istraživanju sopstvenog Odeljenja za etnologiju i antropologiju, gde dugotrajno unutrašnje poznavanje organizacionih i akademskih procesa razmatra kao važan resurs istraživanja (Vučinić Nešković 2023, 3).

Naumović pokazuje da pripadnost sredini koja se proučava može uticati na istraživačku perspektivu i profesionalno tumačenje građe, što u ranijim radovima razmatra kroz sindrom dvostrukog pripadnika (Наумовић 1998, 102; 1999, 44–48). U novijem radu taj model dodatno razvija, polazeći od toga da se savremene istraživačke pozicije sve češće oblikuju kroz složene i preklapajuće oblike pripadnosti, uključujući profesionalne i druge oblike samoidentifikacije, zbog čega jednostavna podela na pripadnika i nepripadnika proučavane grupe nije uvek dovoljna (Наумовић 2025, 54–55, 66–67). Njegov pristup mi je zato bio važan kao analitički okvir za promišljanje sopstvene pozicije i granica koje ta pozicija postavlja u tumačenju građe. Moja pozicija ipak nije u potpunosti odgovarala modelu dvostrukog pripadnika, budući da sam bila insajderka organizacije, koju sam proučavala, ali ne i arheološke discipline kojoj većina njenih istraživača pripada. Zlatanović, sa druge strane, ukazuje na mogućnost racionalizacije istraživačkih postupaka naučnim potrebama i ciljevima (Златановић 2010, 134). Zbog toga sam nastojala da sopstvene reakcije posmatram kao deo istraživačke situacije i da ih razlikujem od nalaza koji imaju šire uporište u građi.

Prestanak mog angažmana i nastavak istraživanja teme disertacije omogućili su mi vremenski i pozicioni odmak iz kojeg sam mogla jasnije da sagledam sopstveno iskustvo, institucionalne odnose i prikupljenu građu. Promena teme bila je povezana sa očekivanjem nastavka mog angažmana u Institutu, ali mi prilikom njegovog kasnijeg prestanka izbor teme nije naveden kao razlog, pa eventualnu vezu između te dve okolnosti ne mogu smatrati pouzdano potvrđenom.

Poseban metodološki rizik proizlazio je iz mog učešća u procesima institucionalne promene. Bila sam članica radne grupe za izradu nove Strategije Instituta, što mi je omogućilo neposredan uvid u proces njenog oblikovanja, nastanak prateće dokumentacije i jezik strateškog planiranja, a učestvovala sam i u osmišljavanju sektora za ljudske resurse. Taj jezik mogao je neprimetno da postane i moj način razumevanja ustanove. Zbog toga sam Strategiju, kadrovske dokumente i projektni rečnik nastojala da čitam kao deo građe, odnosno kao način na koji je institucija predstavljala i usmeravala sopstvenu promenu. U tome mi je pomagala i svojevrsna profesionalna deformacija, proistekla iz višegodišnjeg antropološkog obrazovanja. Posmatranje zajednica i načina na koji one funkcionišu za mene je često prethodilo punom učestvovanju, kako u ovom istraživačkom kontekstu, tako i u drugim životnim

situacijama. Ta navika mi je omogućavala da i dok sam bila deo institucionalnih procesa zadržim izvesnu analitičku distancu i registrujem obrasce koji bi mi inače mogli ostati nevidljivi.

Tome je doprinosila i sama činjenica da sam kao antropološkinja radila u arheološkoj instituciji. Nisam se nalazila na terenu koji mi je bio strukovno poznat, već u oblasti koja mi je u velikoj meri bila nova, neistražena i zato stalno podsticajna za posmatranje. Arheologija mi je bila uzbudljiva upravo zato što je nisam unapred razumela i što sam joj prilazila sa radoznalošću. Istovremeno sam svedočila procesima transformacije i korporativizacije koje nisam očekivala u takvoj vrsti ustanove. Članovi uprave često su isticali da Institut spaja tradicionalno i moderno, a mene je upravo taj odnos neprestano privlačio. Očekivala sam da ću u arheološkoj ustanovi prvenstveno susresti snažan oslonac na tradiciju, dok sam istovremeno posmatrala uvođenje jezika projekata, strategija, merljivosti i upravljanja. Taj spoj poznatog i neočekivanog pomagao mi je da tokom rada zadržim istraživačku radoznalost i izvesnu distancu prema procesima u kojima sam učestvovala.

Učešće u izradi Strategije i poslovima vezanim za ljudske resurse postavilo me je u blizinu upravljačkih procesa, zbog čega su me profesori tokom rada upozoravali na mogućnost da menadžersku perspektivu počnem da prihvatom kao sopstveni okvir razumevanja ustanove. Istovremeno, kao zaposlena u Institutu osećala sam pripadnost kolektivu i odgovornost prema ljudima sa kojima sam svakodnevno radila. Moja pozicija zato je zahtevala stalno balansiranje između različitih vrsta lojalnosti: prema ustanovi i odnosima u kojima sam učestvovala, prema sopstvenom antropološkom obrazovanju i prema istraživanju koje je zahtevalo da procese kojima sam bila bliska posmatram i kritički. Taj rizik odnosio se pre svega na mogućnost da izgubim deo antropološke distance prema procesima u kojima sam učestvovala. Tokom rada nisam ga doživljavala kao potpuno ostvarenog, jer sam prema delu tih promena zadržavala kritičku distancu i posmatrala ih i kao spolja nametnute procese.

Pomenuta dvostruka lojalnost nije se mogla jednom odlukom razrešiti. Pojavljivala se u izboru pitanja, u načinu na koji sam čitala dokumente i iskaze sagovornika, kao i u odluci šta iz sopstvenog iskustva mogu da pretvorim u građu. Blizina upravi omogućavala mi je uvid u procese institucionalne promene, ali je istovremeno zahtevala distancu prema jeziku i objašnjenjima kojima su ti procesi predstavljani. Antropološka perspektiva pomagala mi je da ih posmatram kao predmet analize, dok me je pripadnost kolektivu neprestano podsećala na posledice koje takva analiza može imati za ljude i odnose u ustanovi.

Moja pozicija menjala se tokom vremena, od zaposlene koja svakodnevno učestvuje u radu, preko učesnice u pojedinim institucionalnim procesima, do bivše zaposlene koja se u Institut vraća radi formalnih intervjua. Insajdersku i autsajdersku poziciju zato ne posmatram kao fiksne kategorije, jer

su se pripadnost, distanca i otvorenost sagovornika menjali zavisno od situacije i faze istraživanja. Prestanak radnog odnosa na izvestan način rasteretio je intervju. Više nismo bili u svakodnevnom radnom odnosu, pa su pojedini sagovornici govorili otvorenije nego što je to bilo moguće dok smo zajedno radili. Kod nekih sam imala utisak i da je postojala želja da podrže istraživanje i time mi izađu u susret, posebno zato što su znali da sam temu disertacije promenila u vezi sa angažmanom u Institutu. Taj utisak ne mogu da odvojim od sopstvene pozicije i ne uzimam ga kao tvrdnju o motivima sagovornika, ali ga smatram važnim za razumevanje saradljivosti na koju sam naišla tokom intervju.

Povratak u Institut radi intervju doživela sam drugačije nego što sam očekivala. U početku sam mislila da će mi biti teško da se vratim na mesto na kojem više nisam bila zaposlena, ali mi je sam proces razgovora bio prijatan i istraživački podsticajan. Intervjui su me vratili antropološkom radu koji mi je tokom zaposlenja često nedostajao, budući da nisam obavljala poslove koje sam prepoznavala kao etnološko-antropološke. Istovremeno sam doživela da je moja istraživačka uloga tada postala jasnije prihvaćena: sagovornici su pristajali na razgovore, izdvajali vreme i u pojedinim slučajevima eksplicitno govorili o značaju istraživanja. Promena tona i odnosa prema meni postala je zato deo građe, ali i važan deo mog sopstvenog razumevanja položaja koji sam imala u Institutu.

Promena moje pozicije uticala je i na tok formalnih intervju. Razgovori su se međusobno znatno razlikovali po trajanju, tonu i stepenu otvorenosti. Pojedini su trajali desetak ili petnaest minuta, dok su drugi trajali dva ili tri sata, nastavljani u više navrata ili vođeni uz kafu i ručak, u znatno opuštenijoj atmosferi nego što sam je sa istim ljudima imala tokom zaposlenja. Sagovornici su mi donosili kafu ili kolače, zadržavali se u razgovoru i otvarali teme koje nisu bile neposredno obuhvaćene pitanjima. Zbog toga intervju u celini nisam doživela kao prostor otpora, već kao raznovrsne susrete u kojima su se na različite načine uspostavljali poverenje, bliskost i granice razgovora.

Oprez se ipak povremeno mogao prepoznati u načinu na koji su pojedina pitanja preformulisavana, zaobilažena ili usmeravana ka drugim temama. Taj oprez sam razumela i u vezi sa lojalnošću ustanovi. Sagovornici su i dalje bili njeni zaposleni i mogli su imati osećaj da u razgovoru na neki način predstavljaju Institut, dok sam ja u tom trenutku bila bivša zaposlena koja mu pristupa prvenstveno kao istraživačica. Stekla sam utisak da se kod pojedinih sagovornika lojalnost instituciji preplitala sa bojazni da bi određene izjave mogle biti shvaćene kao štetne za ustanovu ili za njihov sopstveni položaj u njoj. To ostaje moje tumačenje istraživačke situacije, zasnovano na tonu razgovora, izboru tema i načinu odgovaranja, a ne tvrdnja o njihovim unutrašnjim motivima.

Razlike među intervjuima zato nisam svodila na jedinstveno objašnjenje. Dužina razgovora, spremnost na zadržavanje kod pojedinih tema, promena tona i izbegavanje određenih pitanja služili

su mi kao podaci o različitim načinima na koje su sagovornici uspostavljali odnos prema meni, istraživanju i ustanovi o kojoj su govorili.

U razgovorima sa sagovornicima sa kojima sam i pre intervjuja imala izgrađene odnose bilo je važno uzeti u obzir transfer i kontratransfer (Златановић 2010, 134). Ranija iskustva i reakcije mogla su uticati i na tok razgovora i na tumačenje građe, zbog čega sam nastojala da razlikujem sopstveni raniji doživljaj, naknadni iskaz sagovornika i zaključke koje sam iz njih izvodila.

Uključivanje sopstvenog iskustva u tekst dugo mi je predstavljalo teškoću. U prvoj verziji rada mog glasa gotovo da nije bilo, pa me je mentor pitao zbog čega se moja pozicija i mišljenje ne vide jasnije. Razlog nije bio nedostatak građe, već teškoća da iskustvo koje je za mene imalo i ličnu i profesionalnu težinu prevedem u analitički materijal, bez svođenja teksta na ličnu optužbu ili ispovest. U jednom periodu donela sam odluku da prekinem rad na disertaciji i ispišem se sa doktorskih studija. Nakon približno pola godine distance, tokom koje sam sebi dopustila mogućnost da istraživanje zaista ne nastavim, ponovo se javila želja da temu privedem kraju i sagledam je iz istraživačke perspektive. Taj prekid i kasniji povratak radu bili su važni za način na koji sam pristupila građi, jer su mi omogućili da sopstveno iskustvo uključim u tekst sa većim odmakom i jasnijim razlikovanjem ličnog doživljaja od analize i interpretacije građe.

Iskustvo rada u Arheološkom institutu i njegovog naknadnog istraživanja promenilo je i moje profesionalne stavove. Izoštrilo je moju pažnju za način na koji institucije razvrstavaju zanimanja i raspodeljuju poslove, za razmimoilaženje između formalnog zvanja i stvarno dodeljenog rada, za odnos uprave i zaposlenih i za način na koji se pripadnost i marginalnost proizvode unutar jedne ustanove. Pitanja koja su najpre bila deo mog položaja u Institutu, o tome ko određuje šta je legitiman posao i legitiman predmet istraživanja, ko može da organizuje sopstveno vreme, a od koga se očekuje stalna dostupnost, postala su deo analitičkog okvira ovog rada. Promenilo se i moje razumevanje granice između učesničke i istraživačke uloge, koju danas vidim kao propusnu i podložnu pomeranju. Distanču do koje sam vremenom došla zato ne predstavljam kao potpunu neutralnost. Razumem je kao sposobnost, razvijenu tokom rada na građi, da razlikujem neposredne događaje, sopstvene doživljaje i naknadna svedočenja sagovornika od njihove analize i interpretacije, i da svakom od tih slojeva u tekstu dam primereno mesto.

Iako mi se pri izboru teme činilo da ulazim u sasvim novo istraživačko polje, naknadno sam uočila njenu povezanost sa svojim ranijim interesovanjima. U master radu bavila sam se procesima mitizacije i popularizacije naučnika na primeru Mihajla Pupina, iz kojeg je proistekao i rad „Sa pašnjaka do kulturnog heroja: Procesi mitizacije Mihajla I. Pupina u savremenom srpskom kontekstu“ (Zdravković 2020). Time sam već bila usmerena na načine na koje se nauka i naučnici predstavljaju,

vrednuju i smeštaju u šire društvene okvire. Ovo istraživanje tu liniju nastavlja na nivou naučne ustanove, njenog svakodnevnog rada i promena koje oblikuju položaj naučnika unutar nje. U njemu prepoznajem i vezu sa interesovanjem za obrazovanje koje datira još iz detinjstva, kao i sa željom da učestvujem u njegovom menjanju. Istraživanje jedne naučne institucije ne predstavlja neposredno učešće u reformi obrazovanja ili nauke, ali ga razumem kao doprinos sagledavanju uslova u kojima se takve promene osmišljavaju, sprovode i svakodnevno proživljavaju.

Metodološki okvir ovog istraživanja zato počiva na povezivanju više vrsta građe i više istraživačkih pozicija. Dokumenti su omogućili praćenje formalnih okvira i načina na koji Institut predstavlja sopstveni rad i promene, razgovori su otvorili prostor za iskustva i tumačenja zaposlenih, dok je posmatranje sa učestvovanjem omogućilo uvid u svakodnevne prakse i odnose koji se ne mogu uvek rekonstruisati iz formalnih izvora. Autorefleksija je bila potrebna da bi se uzelo u obzir to što sam istovremeno bila istraživačica, zaposlena i učesnica u delu procesa koje analiziram. Tek u međusobnom poređenju i upotrebi svih navedenih metoda, bilo je moguće pratiti gde se formalni jezik, iskustvo zaposlenih i svakodnevna organizacija rada podudaraju, a gde se razilaze.

Ovako osmišljen pristup zahteva i istorijski okvir, jer smatram da se promene koje su bile vidljive tokom mog istraživanja mogu potpunije razumeti tek u odnosu na raniji razvoj ustanove. Da bi se razumelo šta se u Institutu menja, šta ostaje postojano i zbog čega pojedine promene dobijaju određeno značenje za zaposlene, potrebno je najpre sagledati način na koji se sama ustanova oblikovala kroz vreme. Zbog toga naredno poglavlje prati nastanak i razvoj Arheološkog instituta kao okvir za kasniju analizu njegove savremene organizacione kulture i transformacije.

III Istorijski kontekst: Arheološki institut i njegov razvoj¹⁰

Ovo poglavlje prati nastanak i razvoj Arheološkog instituta kao proces koji je započeo pre njegovog formalnog osnivanja 1947. godine (Миловановић и Бикић 2024, 313). U središtu su momenti značajni za razumevanje istorijski oblikovane organizacione kulture naučne ustanove: pokušaji osnivanja i razvoja posebnih oblika arheološkog institucionalnog organizovanja, kontinuitet stručnih mreža, promene pravnog i upravljačkog statusa, odnos prema državi i istraživački projekti na kojima je Institut gradio naučni ugled. Prvi deo poglavlja razmatra ranije inicijative, ustanove i stručnjake koji su oblikovali ideju o centralnoj arheološkoj instituciji, dok drugi prati razvoj Instituta od osnivanja do kraja XX veka. Uz objavljene arhivske izvore, u završnom delu koriste se i sećanja sagovornika kao posebna vrsta građe, koja pokazuje kako se prošlost ustanove pamti, tumači i povezuje sa savremenim radom u Institutu.

Arheološki institut osnovan je u proleće 1947. godine, ali je ideja o ustanovi koja bi objedinjavala i koordinirala arheološki terenski rad starija nekoliko decenija. Njegovo osnivanje predstavljalo je ishod niza pokušaja da se arheološki rad organizuje u okviru posebne naučne ustanove, koji sežu do početka XX veka, kao i delovanja mreže stručnjaka već prisutnih u muzejima, na Univerzitetu, Akademiji i u nekoliko kratkotrajnih prethodnih ustanova (Milovanović 2024a, 24; Миловановић и Бикић 2024, 313).

Interesovanje za materijalne ostatke prošlosti kod Srba javlja se pre nego što je za njihovo proučavanje postojala specijalizovana ustanova, i to u dva paralelna toka, severno i južno od Save i Dunava (Антоновић 2023, 7). Kao najstariji dokument koji se vezuje za arheologiju obično se navodi poziv Zaharija Orfelina iz *Slavenoserbskog magazina* (1768) da se stari predmeti prikupljaju i čuvaju od zaborava, a tokom prve polovine XIX veka niz prosvetnih i književnih delatnika beleži i sakuplja podatke o starinama, što vodi ka prvom predlogu Zakona o starinama (1843) i osnivanju Narodnog muzeja u Beogradu (1844) (Антоновић 2023, 7–8). Prelaz od prikupljanja pokretnih nalaza, rekognosciranja lokaliteta ka organizovanoj muzeološkoj disciplini vezuje se za nekoliko ličnosti i ustanova. Ovde je važno pomenuti prva pionirska arheološka iskopavanja u Srbiji, kojima je 1865. godine na Rudniku rukovodio dr Janko Šafarik, lekar i slavista slovačkog porekla. Naredni važni događaji koji su presudno uticali na utemeljenje arheologije u kontekstu institucionalizacije bili su Valtrovićev izbor za profesora arheologije 1881. i osnivanje Katedre za arheologiju na Velikoj školi 1882, kao i arheološka iskopavanja Viminacijuma (*Viminacium*) koja su naredne godine vođena

¹⁰ Ovaj istorijski pregled zasniva se prvenstveno na objavljenoj i arhivskoj građi. Sećanja sagovornika na pojedine ličnosti, događaje i periode iz prošlosti Instituta razmatraju se u etnografskom delu rada, kao građa o institucionalnom pamćenju i načinima na koje se prošlost ustanove naknadno tumači i povezuje sa sadašnjošću.

prema naučnoj metodologiji. Vodeću ulogu u svemu tome imao je profesor arheologije Mihailo Valtrović (Антоновић 2023, 8; Копаћ 2017, 6). Valtrović i Dragutin Milutinović već su 1867. osnovali Družinu za arheologiju i etnografiju na balkanskom tropolju, koju Antonović naziva pretečom Srpskog arheološkog društva (Антоновић 2023, 7–8; Копаћ 2017, 6)¹¹.

Srpsko arheološko društvo osnovano je 1. jula 1883. u Beogradu, sa Valtrovićem kao prvim predsednikom, a 1884. izašao je prvi broj časopisa *Starinar* (Антоновић 2023, 9, 12; Копаћ 2017, 6). Uloga okupljanja *ljubitelja starina* iz različitih ustanova i časopis kao „glasilo” struke postaće upravo ono na šta će se Arheološki institut sredinom XX veka izričito nadovezati (Антоновић 2023, 16; Milovanović 2024a, 36). Posle Prvog svetskog rata delatnost Društva svela se na izdavanje *Starinara*, sve do kraja 1945. godine, kada je odlučeno da se Društvo pripoji Srpskoj akademiji nauka; njegovu tradiciju i izdavanje *Starinara* potom je preuzeo Arheološki institut SAN (Антоновић 2017, 53–55; Milovanović 2024a, 36).

Za institucionalno pamćenje posebno je važna uloga Miloja M. Vasića (1869–1956), prvog školovanog arheologa u Srbiji, istraživača Vinče i brojnih drugih lokaliteta u zemlji i inostranstvu, koji se u zvaničnim i jubilejskim tekstovima kod pojedinih autora predstavlja kao utemeljivač „beogradske arheološke škole“¹² (Копаћ 2017, 6). Sam pojam „beogradske arheološke škole“ nije jednoznačno određen u literaturi, a Milutin Garašanin dovodi u pitanje i njeno postojanje, pa ga ovde koristim kao deo naknadnog disciplinarnog i institucionalnog označavanja, a ne kao jasno izdvojenu istorijsku školu (Garašanin 1996, 30–31). Aleksandar Palavestra pokazuje da je Vasić uzdignut u rodonačelnika discipline, dok je njegovo izvorno delo, pre svega tumačenje Vinče kao jonske kolonije, tokom vremena potisnuto u drugi plan (Palavestra 2013, 681–682; up. Palavestra 2012, 649–651). U institucionalnim prikazima time je veći naglasak dobila njegova osnivačka i simbolička uloga nego pojedini aspekti njegovog naučnog rada, što je važno za razumevanje načina na koji se prošlost discipline naknadno uređuje i pamti (Palavestra 2013, 682, 685–686; Palavestra 2020, 285–288). Palavestra ovu konstrukciju autoriteta dodatno povezuje sa vrednovanjem arheološkog materijala i terenskog rada, koji su, prema njegovoj analizi, postali važni izvori uspostavljanja i reprodukcije autoriteta u srpskoj arheološkoj zajednici (Palavestra 2013, 685–686; 2020, 286–288).

¹¹ Družinu za arheologiju i etnografiju na balkanskom tropolju osnovala je 1867. godine grupa članova Srpskog učenog društva, među kojima su bili Mihailo Valtrović i Dragutin Milutinović; njen program poslužio je kao osnova za prvi statut Srpskog arheološkog društva (Антоновић 2023, 7–8).

¹² Termin „beogradska arheološka škola“ nema u literaturi čvrstu definiciju. Akademik Milutin Garašanin dovodi u pitanje i samo njeno postojanje, a ono što naziva njenom niti opisuje kroz kritičnost, objektivnost i ovladavanje tehnikom istraživanja (Garašanin 1996, 30–31).

Početkom XX veka javlja se više inicijativa da se arheološka istraživanja, dotad prvenstveno vezana za muzeje, organizuju u okviru posebne naučne ustanove (Milovanović 2024a, 24–25). Arhivsku rekonstrukciju ovih pokušaja donosi doktorska disertacija Milana Milovanovića, a njen poseban segment o Institutu Kondakov objavljen je i zasebno (Миловановић 2024b). Prvi trag potiče iz 1908, kada je Vasić, tada upravnik Narodnog muzeja, ukazao na potrebu formiranja arheoloških centara pri Muzeju i Univerzitetu¹³, radi rasterećenja Muzeja i planskih iskopavanja Vinče (Milovanović 2024a, 24). Predlog nije realizovan. Njegova povezanost sa istraživanjima Vinče pokazuje da je potreba za posebnom ustanovom proistekla iz praktičnih ograničenja muzejske organizacije rada. U narednim godinama Vasić započinje saradnju sa Ruskim arheološkim institutom u Carigradu, pa je 1911. doneta odluka o formiranju njegovog zasebnog odeljenja u Beogradu, čiji je sekretar bio Vasić, dok su Srpska kraljevska akademija i Ruski arheološki institut u Carigradu obezbedili sredstva za dalja iskopavanja Vinče (Milovanović 2024a, 24–25). Rad Instituta u Carigradu prekinut je usled Prvog svetskog rata i Oktobarske revolucije. Ipak, mogućnost njegovog preseljenja u Beograd ponovo je razmatrana 1921. godine, kada je Stanoje Stanojević ministru prosvete ukazao na značaj biblioteke i dokumentacije Instituta za proučavanje srpskih zemalja (Milovanović 2024a, 25).

Konkretniju zamisao Vasić iznosi 1927. godine u članku *Arheološki institut Srba, Hrvata i Slovenaca*. Predložena ustanova trebalo je da bude vrhunska ustanova koja će usmeravati arheološka istraživanja, angažovati stručnjake i rezultate rada objavljivati u sopstvenom časopisu (Васић, М. 1927, 35–43). Predlog se pojavio u periodu u kojem su u Kraljevini već postojale ili se osnivale specijalizovane naučne ustanove, među kojima Farmakološki institut, Geografski institut, Geofizički institut i Ruski naučni institut (Milovanović 2024a, 25–26). Novi pokušaj usledio je 1935. godine, kada su Nikola Vulić i Vladimir Petković predložili osnivanje Arheološkog instituta pri Srpskoj kraljevskoj akademiji. Predlog je razmatran u okviru Akademije, ali nije doveo do osnivanja ustanove (Godišnjak SKA XLIV, prema Milovanović 2024a, 26). Uporedo sa ovim poduhvatom je nemačka arheologija bila prisutna na terenu u Srbiji, jer je Nemački arheološki institut sarađivao sa Narodnim muzejem od 1929, a njegov stipendista Fridrih Holste 1937. preporučuje osnivanje instituta koji bi koordinirao praistorijska istraživanja na Balkanu (Bandović 2019, 90, 138).

Jedna od prvih ustanova koja je na ovim prostorima delovala kao arheološki naučni institut bio je Institut N. P. Kondakov za vizantologiju i arheologiju. Usled političke krize u Čehoslovačkoj i rastuće nacističke pretnje, Institut je 1938. godine, posredovanjem Georgija Ostrogorskog i Vladimira Mošina, preseljen iz Praga u Beograd, uz pokroviteljstvo kneza Pavla Karađorđevića (Миловановић

¹³ Zahvaljujem dr Milanu Milovanoviću iz Arheološkog instituta na dostavljenim novim arhivskim podacima i doprinosu pisanju ovog poglavlja.

2024b, 277–279). Formalno je na čelu ustanove bio Nikolaj Tolj, dok je Georgije Ostrogorski imao glavnu ulogu u njenom rukovođenju kao vršilac dužnosti direktora, a u pojedinim dokumentima potpisivao se i kao direktor (Миловановић 2024b, 284). Ustanova je izdavala časopis *Annales de l'Institut Kondakov*, a njen program obuhvatao je muzejsku i terensku delatnost, sa pretežnim interesovanjem za vizantijsku materijalnu kulturu (Миловановић 2024b, 287–290). Među ličnostima povezanim sa Institutom bili su Vladimir Petković, Đurđe Bošković i Miodrag Grbić, dok Milovanović članstvo Svetozara Radojčića smatra verovatnim na osnovu posrednih podataka; reč je o stručnjacima koji će nakon rata učestvovati u osnivanju i radu Arheološkog instituta SAN (Миловановић 2024b, 275, 288). Rad Instituta Kondakov u Beogradu prekinut je aprilskim bombardovanjem 1941. godine (Миловановић 2024b, 295–296).

Uz Institut Kondakov, arhivska građa koju Milovanović analizira donosi i podatke o pokušaju osnivanja Arheološkog instituta Kraljevine Jugoslavije pri Ministarstvu prosvete. Ministar Stevan Ćirić obrazovao je 17. avgusta 1939. komisiju za izradu uredbe o osnivanju te ustanove, među čijim je potvrđenim članovima bio teolog Radoslav Grujić, dok Milovanović i Bikić kao verovatnu mogućnost razmatraju i učešće Vladimira Petkovića (Миловановић и Бикић 2024, 316, 318). Predložena uredba definisala je Arheološki institut Kraljevine Jugoslavije kao samostalnu ustanovu pod nadzorom ministra prosvete, sa zadacima koji su obuhvatali iskopavanja, evidenciju i koordinaciju terenskih iskopavanja u zemlji, zatim obradu, publikovanje i obrazovanje stručnjaka (Milovanović 2024a, 29–30). Uredba je predviđala i obavezu drugih ustanova koje vrše arheološka iskopavanja da Institutu podnose izveštaje, čime je njegova koordinaciona i nadzorna uloga dodatno precizirana (Milovanović 2024a, 30; Миловановић и Бикић 2024, 318–319). Zadaci predviđeni ovom uredbom, posebno evidencija i koordinacija arheoloških radova, u velikoj meri najavljuju delokrug koji će 1947. godine biti dodeljen Arheološkom institutu SAN.

Na osnovu trenutno dostupne građe nije moguće pouzdano utvrditi da li je Arheološki institut Kraljevine Jugoslavije, predviđen uredbom iz 1939. godine, zaista započeo rad. Dodatnu neizvesnost stvara činjenica da je mandat ministra Stevana Ćirića istekao svega nekoliko dana nakon obrazovanja komisije. Milovanović i Bikić razmatraju i mogućnost da je ova inicijativa bila povezana sa delovanjem Instituta Kondakov, koji je u to vreme već planirao terenska istraživanja i muzejsku delatnost u Jugoslaviji, ali ovu vezu zbog nedostatka neposrednih izvora ostavljaju na nivou pretpostavke (Миловановић и Бикић 2024, 317–318). Tokom okupacije u Beogradu je 5. maja 1942. doneta Uredba o zaštiti starina, kojom je predviđeno osnivanje Centralnog instituta (zavoda) za čuvanje starina (*Zentralinstitut zum Schutz der Altertümer*) kao najviše ustanove za zaštitu, iznalaženje i izučavanje arheoloških, umetničkih, istorijskih i etnografskih spomenika i predmeta

(Bandović 2019, 156–157). Za vršioca dužnosti direktora postavljen je Miodrag Grbić, a 1944. godine na toj funkciji ga je nasledio Đorđe Mano-Zisi (Bandović 2019, 157; Milovanović 2024a, 30).

Pregled ranijih inicijativa pokazuje dva oblika kontinuiteta koji prethode osnivanju Instituta. Prvi se odnosi na ponavljanje zamisli o centralnoj dominantnoj ustanovi zaduženoj za evidentiranje, organizovanje i koordinaciju arheoloških istraživanja, što se jasno vidi u Vasićevom predlogu osnivanja Arheološkog instituta SHS iz 1927. godine i u predloženoj uredbi iz 1939. godine (Миловановић и Бикић 2024, 318, 338). Drugi oblik kontinuiteta čini stručna mreža: pojedini saradnici prethodnih ustanova i inicijativa kasnije su učestvovali u osnivanju i radu posleratnog Arheološkog instituta (Milovanović 2024a, 339). Osnivanje 1947. predstavlja momenat u kom se višedecenijski pokušaji osnivanja arheološke naučne organizacije van muzeja i fakulteta, konačno realizuju. Još pre nego što je osnovan, kao što je već istaknuto, Arheološkom institutu je predviđena krovna uloga nad arheološkim radovima u Srbiji (Миловановић и Бикић 2024, 318, 338), a važan element kontinuiteta predstavljali su prenošenje tradicije Srpskog arheološkog društva i Starinara na novu ustanovu, kao i skup ličnosti koje će u kasnijim institucionalnim narativima dati važan doprinos u razvoju srpske arheologije.

Neposredno posle rata nove vlasti pokreću reformu nauke po uzoru na model instituta pri Akademiji nauka SSSR-a, pa se najveći broj naučnih instituta pri Srpskoj akademiji nauka osniva između 1946. i 1948. godine (Ћирковић 1997, 126). Potreba za osnivanjem Arheološkog instituta razmatrana je na skupovima Akademije filozofskih i društvenih nauka već u jesen 1945. godine. Vladimir Petković je 9. oktobra predložio osnivanje Instituta pri Akademiji, dok je 23. oktobra među njegovim zadacima određeno praćenje sistematičnosti istraživanja i usklađivanje rada srodnih stručnih ustanova u zemlji (Milovanović 2024a, 35). Ovakvo određenje delokruga nastavlja raniju zamisao o centralnoj i koordinacionoj ulozi arheološke naučne ustanove, prisutnu još u Vasićevom predlogu iz 1927. godine i potom u uredbi o Arheološkom institutu Kraljevine Jugoslavije iz 1939. godine (Миловановић и Бикић 2024, 318, 338). U novembru 1945. godine Miloje M. Vasić, kao predsednik Srpskog arheološkog društva, predložio je likvidaciju Društva i njegovo pripajanje Srpskoj akademiji nauka, što je Predsedništvo SAN prihvatilo 13. novembra (Milovanović 2024a, 36). Milutin Garašanin je kasnije osnivanje Arheološkog instituta tumačio i kao preuzimanje tradicije Društva, vidljivo u nastavku izdavanja Starinara i organizovanju stručnih skupova arheologa Srbije (Garašanin 1983, 13; prema Milovanović 2024a, 36). Časopis Starinar formalno je integrisan u Arheološki institut SAN 1950. godine (Milovanović 2024a, 36; Антоновић 2017, 53–55). Time je kontinuitet između Društva i novog Instituta dobio i formalni institucionalni oblik.

Postavljenje upravnika Vladimira Petkovića potvrđeno je 31. maja, početkom juna konstituisan je prvi sastav, dok je 12. juna 1947. održana prva sednica Instituta. U kasnijem institucionalnom pamćenju 31. maj ustalio se kao zvaničan datum osnivanja ustanove (Milovanović 2024a, 40–44; Шарић и Бикић 2017, 45–46). Institut je u početku delovao u okviru Srpske akademije nauka, u sastavu Odeljenja društvenih nauka, i imao je samo spoljne saradnike. Zamenik upravnika bio je Đurđe Bošković (1947–1954), a među honorarnim članovima bili su Miloje M. Vasić, Radoslav Grujić, Aleksandar Deroko, Lazar Mirković, Svetozar Radojčić, Miodrag Grbić, Rastislav Marić, Đorđe Mano-Zisi, Ivan Zdravković, Zorka Simić Milovanović, Mirjana Ćorović Ljubinković i Radivoje Ljubinković (Milovanović 2024a, 41–43). Do prve sednice Instituta, održane 12. juna, sastavu su pridruženi Draga Garašanin, Milutin Garašanin i Dragoljub Jovanović, a tokom iste godine i Olga Šafarik i Milorad Panić Surep (Milovanović 2024a, 43–44). Prve stalne saradnike Institut je dobio krajem 1948. godine, među njima Miodraga Grbića, Radivoja Ljubinkovića i Milutina Garašanina; iste godine dobio je i prostor u Konaku kneginje Ljubice, da bi 1952. bio smešten u zgradu Akademije u Knez Mihailovoj 35, gde je i danas (Milovanović 2024a, 48).

Osnivački elaborat, koji je januara 1947. sastavio Aleksandar Deroko, definisao je Institut kao ustanovu za naučno plansko i sistematsko proučavanje spomenika materijalne kulture NR Srbije i za koordinaciju sa srodnim ustanovama (Milovanović 2024a, 40). Cilj je bio da se u okviru jedne naučne ustanove povežu stručnjaci sa Univerziteta, iz muzeja i drugih institucija. Na taj način Institut je počeo postepeno da priprema platformu za kontrolu nad arheološkim radom u zemlji koja bi bila pod njegovim okriljem. Sastav Instituta bio je izrazito multidisciplinaran. Prema novijoj rekonstrukciji Milana Milovanovića, među prvim saradnicima četvorica su bila formalno školovana za arheologe: Vladimir Petković, Miloje M. Vasić, Miodrag Grbić i Rastislav Marić, dok je sastav uključivao i stručnjake iz istorije umetnosti, arhitekture, bogoslovijske i muzejske delatnosti (Milovanović 2025, 57–58). Plan naučnog rada u osnovi je predviđao proučavanje prošlosti jugoslovenskih i južnoslovenskih naroda, a posebno Srba, na osnovu arheološke dokumentacije (Шарић и Бикић 2017, 45–46; Milovanović 2025, 60). Program je bio organizovan oko četiri epohe: praistorije, antike, ranog i punog srednjeg veka. Kao najmlađa hronološka granica proučavanja prihvaćen je Prvi srpski ustanak, a ovako postavljene istraživačke oblasti usmeravale su rad Instituta gotovo tri decenije (Arheološki institut, Istorijat).

Odnos Instituta prema državi od početka je podrazumevao i podršku i kontrolu. Komitet za naučne ustanove, Univerzitet i visoke škole Vlade NR Srbije, osnovan 31. marta 1947. godine, usmeravao je rad naučnih ustanova, odobravao njihove planove, učestvovao u izboru rukovodilaca i raspoređivao budžetska sredstva (Milovanović 2025, 54–55). Kontrola se nije ograničavala na administrativna

pitanja. Komitet je vodio i evidenciju o političkim i ideološkim opredeljenjima saradnika, što Institut smešta u širi sistem nadzora nad naučnim ustanovama u prvim posleratnim godinama (Državni arhiv Srbije, prema Milovanović 2025, 55–56). Odabran način kojim je Institut predstavljao sopstveni rad tokom prve posleratne decenije odražavao je tadašnji politički i naučni kontekst. Đurđe Bošković već 1950. godine insistira na primeni dijalektičkog metoda i materijalističkog naučnog tumačenja, kritikujući izolovan, individualistički i neplanski rad, dok u tekstu iz 1959. godine koordinacionu ulogu Instituta povezuje sa prevazilaženjem partikularističkih težnji pojedinih ustanova (Бошковић, Ђ. 1950, 3–4; Бошковић, Ђ. 1959, 2). Ove formulacije pokazuju kako je Institut postepeno legitimisao svoju centralnu poziciju pod okriljem nove vlasti. Isti tekst iz 1959. svedoči i o konkretnim oblicima koordinacije: savetovanju arheologa Jugoslavije održanom 1950. godine u Niškoj Banji, nakon kojeg je formiran Koordinacioni odbor arheologa, kao i o priznavanju Instituta za centralnu arheološku ustanovu NR Srbije 1951. godine (Бошковић, Ђ. 1959, 2).

Tokom prve dve i po decenije Institut je prošao kroz nekoliko važnih promena pravnog i organizacionog statusa. U februaru 1954. Institut je, odlukom Srpske akademije nauka, prešao na poslovanje sa sopstvenim finansiranjem, i iste godine Petković napušta mesto upravnika, a rukovođenje preuzima Đurđe Bošković (1954–1978) (Arheološki institut, Istorijat; Васић, P. 2017, 9). Tokom 1960. Savet Instituta raspravlja o osamostaljivanju i donosi odluku o poslovanju po propisima za samostalne ustanove, a 25. marta 1961, na osnovu zajedničke odluke Izvršnog veća Narodne skupštine NR Srbije, Srpske akademije nauka i umetnosti i Filozofsko-istorijskog fakulteta, Institut je postao samostalna ustanova i izašao iz okrilja Akademije; osnivanje je ozvaničeno *Uredbom u Službenom glasniku NRS* od 29. aprila 1961 (Шарић и Бикић 2017, 47–48; up. Arheološki institut, Istorijat, koji navodi 1961. bez datuma). Razlozi osamostaljivanja Instituta 1961. godine nisu u dostupnoj građi dovoljno dokumentovani. Jedan od sagovornika, koji se detaljno bavio istorijom Instituta, izneo je pretpostavku da su na ovu odluku mogle uticati i nesuglasice Đurđa Boškovića sa tadašnjim rukovodstvom Akademije, pri čemu kao moguću indiciju navodi njegovo odbijanje predloga za članstvo u Srpskoj akademiji nauka krajem pedesetih godina. Za takvo tumačenje, međutim, za sada nema neposredne dokumentarne potvrde. Ovim je Institut prešao iz pozicije tela pri Akademiji u zasebnu naučnu ustanovu, uz promenu osnivača i zadataka, što predstavlja važan institucionalni prekid u njegovoj istoriji koji je ostao na snazi sve do danas.

Period posle osamostaljivanja obeležen je logikom društvenog samoupravljanja. Aparat upravljanja se umnožavao i menjao, a 1970. sveden je na radnu zajednicu, naučno veće i direktora, uz novi statut koji je Institut definisao kao ustanovu organizovanu na načelima društvenog samoupravljanja (Шарић и Бикић 2017, 50; Milovanović 2024a, 51). Sadržinski, ovo razdoblje obeležili su veliki

terenski, često zaštitni projekti. Zaštitna istraživanja na Đerdapu I, koja je Arheološki institut koordinirao i organizovao kao ustanova sa najvećim brojem terenskih stručnjaka, opisuju se kao prekretnica u srpskoj arheologiji i najveći istraživački poduhvat u Evropi tog doba (Mrђић и др. 2017, 67–70; Milovanović 2024a, 50–51). Istraživanja Đerdapa II takođe su predstavljala jedan od velikih terenskih projekata u kojima je Institut učestvovao, ali je koordinaciju tog projekta vodio Narodni muzej u Beogradu, uz saradnju Arheološkog instituta i Odeljenja za arheologiju Filozofskog fakulteta (Milovanović 2024a, 108). Uporedo, sistematska istraživanja Sirmijuma, započeta 1962, od 1969. dobijaju međunarodni karakter kroz saradnju sa američkim ustanovama, a od 1973. sa *École française de Rome* i Sorbonom, čime je Institut postao jedna od prvih naučnih ustanova sa velikim zajedničkim međunarodnim projektima (I. Поповић 2017, 132–133). Do kraja veka Institut učestvuje i u istraživanjima na lokalitetima različitih hronoloških okvira kao što su Viminacijum, Gamzigrad, Caričin grad i Ras (Milovanović 2024a, 51).

Tokom kasnih sedamdesetih i osamdesetih godina važan oblik institucionalnog razvoja odvijao se i kroz organizaciju arheološke dokumentacije. Posle 1970. godine Institut je formirao poseban sistem dokumentacije, primenjen na istraživanjima Sirmijuma i drugih većih antičkih lokaliteta, dok je 1979. izvršena revizija i preinventarisana celokupna dokumentaciona građa (Бошковић, З. 2017, 265–266). Period od 1982. do 1992. označen je kao organizaciono najjači za Odeljenje za dokumentaciju, a sistem vođenja dokumentacije koji je razvio Institut Republički komitet za kulturu prihvatio je 1983. godine kao jedinstven sistem za arheološka istraživanja. U tom periodu Odeljenje je raspolagalo najbrojnijom arheološkom dokumentacijom prikupljenom, kataloški obrađenom i dostupnom na jednom mestu na teritoriji SFR Jugoslavije, a po principima Instituta formirani su i centri za arheološka istraživanja i dokumentaciju Sirmijuma i Naissa (*Naissus*) (Бошковић, З. 2017, 266–267).

Odnos prema državi ostao je ambivalentan, jer je Institut od nje crpeo i mandat i sredstva. Tokom devedesetih godina rad Instituta odvija se u izmenjenim i otežanim uslovima. Jedan konkretan pokazatelj posledica raspada Jugoslavije i međunarodnih sankcija jeste srpsko-američki projekat „Metalurgija i vojna organizacija u rimskoj Ravni“, započet 1991. godine, koji je ubrzo prekinut zbog početka rata i uvođenja sankcija (Витезовић 2017, 62). U jubilejskom prikazu istorije Instituta devedesete se eksplicitno opisuju kao vreme rata, haosa, političke i ekonomske krize, ali se istovremeno naglašava da je ustanova uprkos tome nastavila da funkcioniše, istražuje, objavljuje i sarađuje sa institucijama u zemlji i inostranstvu (Васић, Р. 2017, 12–14). Takvo predstavljanje krize naglašava kontinuitet i sposobnost opstanka ustanove više nego diskontinuitete koje je sama kriza proizvela. Uz statusne promene, koje su najvidljiviji sloj istorije, ustanova traje i kroz svakodnevni rad svojih sektora, kao što su biblioteka i dokumentacija (Никић и Миловановић 2023, 45–53; Бошковић, З. 2017, 264–269).

Početak XXI veka u radu Instituta postaju vidljiviji procesi tehnološke modernizacije i umrežavanja koji su započeti tokom prethodne decenije. Arheološki institut učestvovao je 2002. godine u osnivanju Nacionalnog centra za digitalizaciju, zamišljenog kao međuinstitucionalni okvir za razvoj standarda i koordinaciju digitalizacije kulturnog nasleđa. U istom periodu primena novih tehnologija dobija konkretniji institucionalni oblik kroz Viminacijum: 2003. osnovan je Centar za nove tehnologije Viminacijum, usmeren na razvoj i primenu nedestruktivnih metoda terenskog istraživanja, dok je 2005. pokrenut časopis *Arheologija i prirodne nauke* radi objavljivanja rezultata primene novih tehnologija u arheološkim istraživanjima (Šegan-Radonjić i Tapavički-Ilić 2020, 212–216). Ovi procesi nisu značili napuštanje tradicionalnog terenskog rada, već njegovo postepeno povezivanje sa geofizičkim istraživanjima, digitalnim bazama, obradom podataka i novim oblicima prezentacije arheološke građe.

Do druge polovine 2010-ih projektna organizacija naučnog rada jasno je prisutna i u samom Institutu. Presek za 2017. godinu pokazuje da su njegovi saradnici bili angažovani na sedam projekata koje je finansiralo Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, od kojih su četiri pripadala osnovnim, a tri integralnim i interdisciplinarnim istraživanjima. Institut je bio nosilac četiri projekta, dok su njegovi saradnici učestvovali i na projektima drugih naučnih ustanova. Istovremeno, sistematska i zaštitna terenska istraživanja finansirana su i iz resora kulture, uz učešće lokalnih samouprava, muzeja, zavoda, privrednih i inostranih partnera (Bugarski, Filipović i Gavrilović Vitas 2019, 6, 9–11). Takva struktura pokazuje da se rad ustanove u ovom periodu oslanjao na više paralelnih izvora finansiranja i na razgranatu mrežu međuinstitucionalne saradnje, pri čemu projekti predstavljaju jedan od osnovnih organizacionih okvira naučnog rada.

Institut je tokom druge polovine XX i početkom XXI veka prošao put od tela pri Akademiji, preko sopstvenog finansiranja i osamostaljivanja, do samostalne naučne ustanove čiji se rad odvija kroz projektne i međuinstitucionalne oblike organizovanja, uz oslanjanje na različite državne i druge izvore finansiranja. Kroz te promene mogu se pratiti i dugotrajniji kontinuiteti: koordinaciona uloga ustanove, tesna povezanost sa državnim okvirima nauke i zaštite nasleđa i značaj terenskog istraživanja za stručni autoritet arheologije. Istovremeno, institucionalizacija arheologije u Srbiji nije se odvijala izolovano. Pojedini njeni rani oblici bili su neposredno povezani sa stranim institucionalnim i političkim uticajima, od Instituta Kondakov do Centralnog instituta za zaštitu starina osnovanog tokom okupacije, dok je posleratni Institut nastao u drugačijem državnom i ideološkom okviru i potom se prilagođavao promenama sistema nauke, finansiranja i tehnologije. Na toj istorijski oblikovanoj institucionalnoj podlozi odvijaju se transformacije početkom treće decenije XXI veka, kojima je posvećen naredni deo analize.

IV Etnografska građa i njena analiza

Teorijsko-metodološki okvir omogućio je da se Arheološki institut posmatra kao naučna ustanova čiji se poredak proizvodi kroz formalna pravila, neformalne odnose, proklamovane vrednosti i svakodnevne prakse. U ovom delu rada ta perspektiva primenjuje se na institucionalne dokumente, iskaze sagovornika i građu nastalu tokom posmatranja sa učestvovanjem. Pisani izvori pokazuju kako ustanova formalno predstavlja sebe i imenuje sopstvenu promenu, razgovori otvaraju tumačenja zaposlenih, a posmatranje prati kako se zahtevi naučnih politika pojavljuju u svakodnevnom radu.

Istorijski kontekst prikazan u prethodnom poglavlju predstavlja osnovu za razumevanje savremene transformacije Instituta. Tu osnovu oblikovale su ranije promene statusa, osnivača i modela upravljanja, kao i trajniji obrasci koji su se formirali tokom institucionalnog razvoja. Savremena promena predstavlja još jedan presek u trajanju ustanove, ali se od prethodnih razlikuje po jeziku evaluacije, merljivosti, projekata i vidljivosti, preuzetom iz polja naučnih politika i savremenog upravljanja. Iz istorije ustanove izdvajaju se obrasci koji su nadživeli pojedine statute i modele organizacije: oslanjanje na ulogu koju država poverava Institutu, središnja uloga terena i selektivno institucionalno pamćenje, koje iz prošlosti bira ono što učvršćuje sadašnji poredak. Ti obrasci i danas oblikuju samorazumevanje ustanove i tumačenje savremenih promena.

Savremeni period, kome pripada veći deo ovog dela rada, razmatra se kroz tri povezane ravni. Prva obuhvata formalnu transformaciju naučnog rada, organizacione strukture i statusa Instituta, povezanu sa širom reformom sistema nauke i promenama u finansiranju, evaluaciji i unutrašnjoj podeli rada. Drugu čine vrednosti, prakse i predstave kroz koje zaposleni razumeju svoj rad, ustanovu i promene koje se u njoj odvijaju. Treća ravan odnosi se na svakodnevna iskustva zaposlenih, odnose, hijerarhije i neformalne mreže kroz koje se promena proživljava, prihvata, izbegava i osporava.

Ove tri ravni predstavljaju različite uglove posmatranja istog procesa i određuju redosled analize koja sledi. Najpre se razmatraju formalni procesi transformacije Instituta i njihov odnos sa širim promenama sistema nauke u Srbiji. Zatim se pažnja usmerava na organizacionu kulturu ustanove, odnosno na vrednosti, prakse i predstave kroz koje se formalne promene susreću sa istorijski oblikovanim institucionalnim obrascima. Poslednji deo analize prati način na koji se taj odnos ispoljava u svakodnevним iskustvima zaposlenih. Razilaženja između formalnog, proklamovanog i proživljenog pritom ostaju jedno od glavnih mesta analize, jer omogućavaju da se prati šta se događa kada se novi zahtevi i organizaciona rešenja uvedu u ustanovu sa već uspostavljenim načinima rada i tumačenja.

IV.1 Transformacija Arheološkog instituta kao deo transformacije nauke u Srbiji¹⁴

Savremena transformacija Arheološkog instituta ne može se posmatrati odvojeno od šireg preoblikovanja sistema nauke u Srbiji. Promene u finansiranju, evaluaciji, organizaciji i upravljanju naučnim radom predstavljaju okvir unutar kojeg se menjaju i način rada Instituta, njegova organizaciona struktura i očekivanja koja se postavljaju pred zaposlene. U ovom delu analize pažnja je zato najpre usmerena na formalne procese transformacije i na načine na koje se zahtevi naučnih politika konkretizuju na nivou jedne naučne ustanove.

Transformacija o kojoj je ovde reč nije unutrašnja stvar jednog kolektiva. Ona je deo šireg preoblikovanja načina na koji se u Srbiji finansira, vrednuje, organizuje i usmerava naučni rad, procesa koji je u teorijsko-metodološkom delu disertacije opisan kroz pojmove novog javnog menadžmenta, kulture revizije, evaluacije i projektnog finansiranja, i kroz pitanje u kojoj meri se položaj domaće proizvodnje znanja može razmatrati kroz okvir poluperiferije. Centralno pitanje ovog potpoglavlja glasi: kako se promene naučnih politika prelamaju u finansiranju, evaluaciji, upravljanju, organizacionoj strukturi i položaju jedne humanističke naučne ustanove, i kako zaposleni te promene tumače. U tom širem procesu potrebno je razlikovati dugoročnije systemske promene nauke u Srbiji od planske institucionalne transformacije sprovedene kroz projekat SAIGE, koja predstavlja jedan od njihovih konkretnih oblika na nivou Instituta.

Formalna transformacija ustanove lako se opisuje kao pravno-administrativni proces, kao niz odluka o statutu, sistematizaciji, sektorima i statusu. Građa, međutim, pokazuje da je reč o nečemu širem. Uvođenje novih modela finansiranja i evaluacije menja uslove rada i kriterijume po kojima se taj rad vrednuje, a time i samo razumevanje toga šta jedna arheološka naučna ustanova jeste i čemu služi. Promena procedura dotiče organizaciju u formalnom smislu, ali njen smisao i otpor koji izaziva razumeju se tek na nivou institucije, tamo gde zaposleni brane ono što smatraju prirodnim i ispravnim načinom naučnog rada.

Zato se u ovom potpoglavlju stalno razlikuju dva sloja. Prvi je sloj institucionalnih činjenica i zvaničnih podataka zasnovanih na dokumentaciji, kao i zvaničnih narativa: šta se formalno promenilo i kako uprava i službe taj proces opisuju. Drugi je sloj tumačenja: kako zaposleni na različitim pozicijama razumeju tu istu promenu i kakav odnos prema njoj zauzimaju. Ta dva sloja se ne poklapaju, i upravo njihov nesklad čini glavni predmet analize. U ovom potpoglavlju naglasak je pre svega na prostoru proklamovanog i formalnog, gde se najjasnije vidi ambivalentan odnos zaposlenih

¹⁴ Delovi ovog poglavlja predstavljaju prilagođenu i znatno proširenu verziju analitičkih segmenata prethodno razvijenih u radu prihvaćenom za objavljivanje u časopisu *Antropologija* (Zdravković 2026).

prema onome što nazivaju „korporativnim”, i gde se transformacija pokazuje kao proces koji nije primljen jednako iz svih uglova ustanove.

IV.1.a Transformacija naučnog rada i uvođenje novih modela upravljanja

Sadržaj naučnog rada na Institutu promenio se u pravcu koji zaposleni prepoznaju čak i kada ga različito vrednuju. Naučnik više nije samo istraživač. Uz istraživanje, on je sve više i pisac projekata, izveštavač, administrator, komunikator prema javnosti i, u nekim opisima, menadžer sopstvenog rada i tima. Jedna sagovornica taj pomak sažima kada kaže da se „sada svaki naučnik bavi sa mnogo većim brojem stvari koje se ne tiču direktno nauke”. Njena formulacija je utoliko rečitija što dolazi sa pozicije koja sebe opisuje kao nedovoljno uključenu u odlučivanje, dakle promena u prirodi posla oseća se i među zaposlenima koji nemaju potpun uvid u procese koji su do nje doveli.

Isti obrazac potvrđuju sagovornici sa različitih mesta u ustanovi. Druga sagovornica, koja transformaciju gleda „iznutra” i afirmativno, opisuje projektni rad kao školu upravljanja: projekat, kaže ona, „ti pokazuje i kakav si menadžer, i kakav si prema ljudima, i kako radiš u timu”, i „nauči te da pišeš izveštaje”. Kada na drugom mestu kaže da „živi život izveštaja”, jer izveštava i Ministarstvu nauke i, kroz evropske projekte, Evropskoj uniji, ona ne opisuje izuzetak nego svakodnevicu istraživača uključenog u savremeni projektni režim. Ono što prva sagovornica vidi kao širenje posla izvan nauke, druga vidi kao skup novih veština koje istraživač treba da stekne. Zaposleni tu promenu ne vrednuju isto, ali je opisuju na sličan način.

Ove promene koje sagovornici opisuju ne predstavljaju, međutim, nagli zaokret poslednjih nekoliko godina, već deo dužeg procesa reformisanja sistema nauke u Srbiji. Tokom prethodne dve decenije sistemi vrednovanja, projektno finansiranje i mehanizmi evaluacije razvijali su se u kontekstu evropskih integracija i postepenog usklađivanja domaće naučne politike sa Evropskim istraživačkim prostorom, dok Strategija „Moć znanja“ dalje povezivanje sa Evropskim istraživačkim prostorom izričito postavlja kao jedan od pravaca razvoja sistema nauke (Strategija „Moć znanja“ 2021).

Ovo proširenje uloge naučnika neposredno se vezuje za okvir novog javnog menadžmenta izložen u teorijskom delu. Kada projekat postane osnovni oblik organizacije i finansiranja naučnog rada, on sa sobom donosi kategorije strateških ciljeva, indikatora, akcionih planova i praćenja realizacije, koje potiču iz sveta razvojnog i poslovnog upravljanja, a ne iz naučne prakse. Istraživač koji „živi život izveštaja” i uči da bude „dobar menadžer” tim izveštajem svedoči o tome da se logika upravljanja naukom preselila u sam opis njegovog posla. Popularizacija nauke, kojoj je posvećeno posebno

potpoglavlje u okviru analize organizacione kulture, ovde se pojavljuje samo kao jedna od tih dodatih uloga, kao još jedan zahtev koji se pridružuje istraživanju, a ne kao samostalna tema.

Projekat u ovom modelu nije samo način da se dođe do sredstava, već okvir koji unapred oblikuje šta će se istraživati, kojim jezikom i po kojim rokovima. Ignjatović i Buturović pokazuju da se u takvom sistemu ranije ključne odlike naučnog rada, poput stabilnosti zaposlenja, autonomije i fleksibilnosti, potiskuju u korist efikasne, primenljive i merljive naučne aktivnosti, dok se sadržaj istraživanja prilagođava projektnim zahtevima (Игњатовић и Бутуровић 2022). Ono što prva sagovornica opisuje kao bavljenje „stvarima koje se ne tiču direktno nauke” upravo je taj pomak: naučni rad se preuređuje oko projektnog okvira, a istraživač postaje neko ko taj okvir mora da napiše, sprovede i o njemu izvesti. Ovakvo širenje organizacionih zahteva prema istraživaču može se povezati i sa Veberovim ranim opisom naučnika kao „radnika“ čiji se rad odvija unutar sve složenijeg institucionalnog i birokratskog „pogona“, od čijih organizacionih uslova sve više zavisi (Weber 1986). U srpskom kontekstu ta transformacija odvija se sa izvesnim zakašnjenjem i u ublaženom obliku. Kultura „objavi ili nestani” (engl. *publish or perish*, odnosno pritisak na istraživače da kontinuirano objavljuju naučne rezultate), prisutna decenijama u razvijenim sistemima, u domaćoj nauci zaživela je kasnije, a zadržano institucionalno finansiranje i dalje obezbeđuje komparativno veću slobodu nego u sistemima potpuno oslonjenim na projektnu konkurenciju (Игњатовић и Бутуровић 2022, 161, 176–177). Institut se tako nalazi u prelaznom položaju, u kome stariji model institucionalne stabilnosti koegzistira sa novim zahtevima merljivosti i projektnog rada, pa se i sami sagovornici kreću između dva jezika: jezika ustanove kao stabilnog naučnog doma i jezika ustanove kao skupa projekata koje treba pridobiti i opravdati.

Drugi sloj promene tiče se merila po kojima se naučni rad procenjuje. Zaposleni evaluacione procedure, bodovanje, liste časopisa, sticanje zvanja i obavezu redovnog izveštavanja uglavnom opisuju kao spolja postavljene kriterijume koje ustanova potom ugrađuje u sopstveno funkcionisanje (Zdravković 2026). Jedan sagovornik spoljašnji pritisak promenljivih merila i rokova sažima u slici hrčka čiju brzinu podešava neko sa strane, a zatim je povezuje sa pitanjem pristanka naučne zajednice:

Uslovi se stalno menjaju, država stalno menja uslove, tako da se naučnici, posebno mladi, nalaze u poziciji onog hrčka u kavezu koji na onom svom točku juri, a neko sa strane podešava brzinu tog točka. Tako da se siroti hrčak nekad baš umori jer nekad mora da juri još brže jer je neko ubrzao točak. U našem slučaju država. (...) Status nauke je ponižavajući, ali dokle god naučnici pristaju na to, status nauke će i dalje biti ponižavajući.

Metafora povezuje promene evaluacionih uslova sa telesnim i vremenskim iskustvom naučnog rada. Hrčak se kreće sve brže, ali ne određuje ni smer ni tempo kretanja, pa njegova aktivnost ne donosi

veću kontrolu nad sopstvenim položajem. Posebno je značajan završetak iskaza, u kojem sagovornik deo odgovornosti pripisuje i samoj naučnoj zajednici. Spoljašnji pritisak opstaje i zato što naučnici prihvataju njegova merila i nastavljaju da rade unutar sistema koji doživljavaju kao ponižavajući. Kritika države time postaje i kritika pristajanja, odnosno načina na koji se spoljašnja kontrola postepeno ugrađuje u svakodnevni rad naučnika.

Ovakav odnos može se posmatrati i kroz Naumovićev model modernizacije „odozgo“, u kome se preuzeta rešenja uvode centralizovano, bez nužnog konsenzusa o opravdanosti, smeru i intenzitetu promena (Наумовић 1995, 41–43). Iako se njegov model odnosi na političku modernizaciju, ovde je analitički relevantna struktura odnosa između spolja definisanih zahteva i načina na koje akteri na njih odgovaraju.

Napetost oko merljivosti najrazrađenije je artikulisana kod sagovornice koja nepravdu bodovanja konkretizuje poređenjem položaja humanističkih i prirodnih nauka:

Nepravda je postavljena među poljima, prema bodovanju. (...) Ja, da objavim u časopisu M21, to je jako teško. (...) Kod nas možeš sa ogromnim trudom, a kod njih sa malim trudom. E, to nije fer. (...) U istom smo košu. E, to nije fer.

Formulacija „u istom smo košu“ sažima problem primene jedinstvene skale na različite načine proizvodnje i objavljivanja znanja. Sagovornica ne osporava samo količinu bodova koju pojedini rezultat donosi, već pretpostavku da isti formalni rezultat zahteva uporediv rad u svim naučnim oblastima. Ponavljanjem ocene „to nije fer“ ona merilo koje se predstavlja kao objektivno vraća u domen pravičnosti i pokazuje kako se njegova neutralnost doživljava iz položaja humanističke istraživačice. S druge strane, ona odmah dodaje da se bez merenja ne može: „ako nemaš bodovanje, ti nemaš ništa što je merljivo. A ako nije merljivo, onda će da bude pristrasno“ procenjavano. Bodovanje se tako istovremeno pojavljuje kao način ograničavanja proizvoljnosti i kao izvor nejednakosti među naučnim poljima. Sagovornica ne razrešava ovu napetost u korist jednog od dva principa, već upravo kroz njihovo istovremeno prisustvo opisuje problem vrednovanja (Zdravković 2026).

Ova ambivalencija se produbljuje ako se postavi naspram drugih glasova. Jedna od istraživačica se zalaže za strožu evaluaciju, videći u njoj zaštitu od proizvoljnosti; drugi sagovornik istu evaluaciju čita kao poniženje nauke, „kao podešavanje brzine tuđeg točka“. Iste procedure jednima su garancija kvaliteta, drugima instrument spoljašnje kontrole. Ovakvo raslojavanje mišljenja može se posmatrati kroz kontekst kulture revizije. U domaćem kontekstu, Gačanović kulturu revizije analizira kao skup evaluacionih i kontrolnih praksi kroz koje se akademski rad prevodi u merljive pokazatelje, a

kriterijumi vrednovanja ugrađuju u svakodnevno funkcionisanje naučnih ustanova (Gačanović 2014, 3–4; 2019). Ono što Stratern (Strathern 2000a) pominje kao spajanje finansijskog i moralnog u istom pojmu odgovornosti čini da se evaluacija teško može odbaciti u načelu: onaj ko traži strožu evaluaciju poziva se na odgovornost i transparentnost, vrednosti koje i sami naučnici smatraju važnima, dok onaj ko je kritikuje rizikuje da bude predstavljen kao neko ko se protivi odgovornom trošenju javnih sredstava. Zato se rasprava o bodovima ne vodi kao rasprava za ili protiv odgovornosti, već kao rasprava o tome čija merila i čiji rad se priznaju.

Redovno izveštavanje o kome govori sagovornica osvetljava i drugu stranu ovog režima. Kada istraživač kaže da „živi život izveštaja”, jer izveštava i domaćem ministarstvu i evropskim telima, on opisuje ono što je u teorijskom delu, oslanjajući se na Pauera (Power 1997), nazvano nastankom društva revizije, u kome ritual provere postaje sam sebi cilj, a pouzdanje se ne poklanja ljudima i njihovom radu, već procedurama merenja i verifikacije. Ista logika stoji iza onoga što Šor i Rajt opisuju kao prinudnu odgovornost i upravljanje putem brojeva: merenja i rangiranja legitimišu vršenje vanakademske moći nad naučnicima, tako što učinak formalizuju nezavisno od stvarnog ishoda (Shore i Wright 2000, 57–89; 2015, 22–28). U tom svetlu, metafora točka čiju brzinu podešava neko sa strane nije samo izraz nezadovoljstva pojedinca, već precizan opis mehanizma u kome se rad ubrzava prema spoljašnjim pokazateljima, a ne prema unutrašnjem ritmu istraživanja. Kada se poverenje ukloni iz odnosa među stručnjacima i zameni pokazateljima, premešta se, kako pokazuje regres nepoverenja, na one koji kontrolišu, pa i oni ubrzo postaju predmet nove kontrole; institucija koja izveštava svoja nadređena tela, dok i sama nadzire sopstveni rad kroz iste te pokazatelje.

Teza sagovornice da su lokalne humanističke teme sistematski u nepovoljnijem položaju povezuje se sa dva teorijska uvida iz teorijsko-metodološkog dela. Prvi je Porterov (Porter 1995): mehanička objektivnost, oslonjena na sledenje pravila umesto na stručnu procenu, ne nastaje iz snage nego iz slabosti, pa je pritisak kvantifikacije najjači tamo gde je autoritet discipline najslabije zaštićen. U svetlu ovog iskaza, Porterov uvid otvara pitanje da li se pritisak kvantifikacije pojačava tamo gde se autoritet humanističke discipline doživljava kao slabije zaštićen, dok poluperiferijski okvir omogućava da se razmotri i uloga nejednakih uslova međunarodne vidljivosti znanja. Drugi pruža analiza Kovačevića i Milenkovića (2013, 899–900), koji pokazuju da je društveno-humanističkim naukama administrativno nametnuta prednost članka nad knjigom, bez odgovarajuće naučne argumentacije i javne rasprave. Njihov pojam „interpretativnog suvereniteta” dodatno otvara pitanje ko određuje merila vrednosti domaćeg znanja i ko stiče pravo da procenjuje istraživanja nacionalne i regionalne problematike.

Prilagođavanje merilima u koja se ne veruje takođe se u građi može naslutiti. Kada se u razgovorima pominju „sopstveni časopisi” i strategije uvećavanja vidljivosti, reč je o načinima na koje se institucija podešava prema evaluacionom režimu, prilagođavajući sopstvenu praksu pokazateljima čiju vrednost ne mora nužno da deli.

Pitanje o tome mogu li se naučne institucije posmatrati kao korporacije postavljeno je gotovo svim sagovornicima, i odgovori na njega otkrivaju ambivalenciju koja se provlači kroz celo praćenje procesa transformacije. „Korporativno” u građi nije jednoznačno ni odbačeno ni prihvaćeno; posmatrano je kao pretnja i opis, pa i mogući uzor.

Deskriptivno prihvatanje najjasnije formuliše jedna starija istraživačica. „Svaka institucija je preduzeće”, kaže ona, jer „svaka ima upravu, računovodstvo, zaposlene i nešto što proizvodi”. Ali odmah uz to postavlja ograničenje koje čuva humanistički otklon: „Da li taj proizvod možda i nema cenu?” Ako institucija daje ideju, knjigu, društveno-humanistički doprinos, njen proizvod se ne meri kao roba. Ona time i prihvata i ograničava analogiju sa korporacijom: institut jeste preduzeće po formi, ali njegov proizvod izmiče tržišnoj meri. To prihvatanje uz ograđivanje, obrazac je koji se ponavlja.

Odbijanje analogije najjasnije se zasniva na vrednosti malog kolektiva. Mlađi istraživač korporativni model procenjuje prema kvalitetu svakodnevnih odnosa i mestu koje u njemu pripada pojedincu:

Ne bih voleo ikada da budemo korporacija jer mislim da je tamo situacija nekako hladnija. (...) Nema tu ono kao ovde, gde će svako da uskoči za svakoga kome treba pomoć. To je neka suština i neka čar toga kad ste mali. (...) U korporacijama imaš utisak da, kada napraviš jednu grešku, znaš da si bukvalno samo jedan šraf.

Sagovornik korporativnost meri razmerom i bliskošću odnosa. Mala ustanova za njega omogućava uzajamnu pomoć i čuva značaj pojedinca, dok korporativna veličina donosi hladnoću i zamenljivost. Metafora „šrafa” sažima strah da bi formalizovanje rada moglo da potisne lične odnose koji se doživljavaju kao osnovna vrednost Instituta. Kritika korporativnog modela tako se vezuje za očuvanje bliskih odnosa, uzajamne pomoći i predstave o Institutu kao zajednici u kojoj pojedinac nije lako zamenljiv (Zdravković 2026). Sagovornici koji odbacuju korporativnost ipak često priželjkuju uređenje procedure i jasnije uloge, pa se njihova kritika prvenstveno odnosi na hladnoću i anonimnost velikog sistema.

Ta linija se poklapa sa prethodno pomenutom metaforom hrčka u kavezu. Ovu ambivalenciju najbolje osvetljava razlikovanje autorke Smirčić (Smircich 1983, 347) dva shvatanja odnosa kulture i organizacije. Kada se institut posmatra kao preduzeće koje ima upravu i „proizvod”, kultura se tretira

kao nešto što organizacija ima, kao promenljiva kojom se može upravljati. Nasuprot instrumentalnom shvatanju kulture, pozivanje na 'domaćinsku atmosferu' i odbacivanje slike zaposlenog kao 'šrafa' upućuju na razumevanje Instituta kroz odnose i značenja koja njegovi članovi svakodnevno proizvode, što odgovara Smirčićinom određenju kulture kao onoga što organizacija jeste (Smircich 1983, 347; Zdravković 2026). Rasprava o korporativnosti tako nije samo rasprava o organizacionom modelu, već i rasprava o tome da li je institut nešto čime se upravlja ili nešto što se *živi*. Iz ove perspektive, protivljenje korporativizaciji može se razumeti kao nastojanje da se sačuvaju postojeće kategorije kroz koje zaposleni određuju smisao i identitet ustanove, odnosno ustanovljeni poredak koji se doživljava kao prirodan (Douglas 1986, 48–49, 53; Zdravković 2026).

Ovakva odbrana kontinuiteta može se dodatno osvetliti Naumovićevim određenjem tradicije kao skupa navika, sećanja, normi i vrednosti koji, zahvaljujući kontinuitetu, učestvuju u samorazumevanju i identitetu društvene grupe (Naumović 2009, 13–14). Posebno je značajno što Naumović među nosiocima tradicije izričito navodi i profesionalne grupe i naučne discipline (Naumović 2009, 14–15), što omogućava da se pozivanje zaposlenih na 'domaćinsku atmosferu' i uzajamnu pomoć razume kao deo kontinuiteta kroz koji zaposleni određuju identitet ustanove.

Sve dosad opisano stiže se u jednom pitanju: koliko naučna ustanova ostaje autonomna kada se uslovi njenog rada sve više određuju spolja. Slika države koja „stalno menja uslove” i „podešava brzinu točka”, rečima jednog sagovornika, izražava osećaj da autonomija istraživača biva sužena spoljašnjim okvirom finansiranja i evaluacije. To ne znači da su naučne politike jednosmerno nametnute; Institut ih prevodi u sopstvene procedure, izveštaje i strategije, i u tom prevođenju zadržava izvestan prostor delovanja. Ali kriterijumi po kojima se rad meri, rokovi u kojima se izvršava i oblici u kojima se izveštava dolaze iz polja koje ustanova ne kontroliše.

Jedan konkretan izraz te zavisnosti jeste rascep nadležnosti između ministarstva zaduženog za nauku i ministarstva zaduženog za kulturu. Prema iskazima dvoje sagovornika, naučni rad Instituta finansira se preko resora nauke, dok se terenska iskopavanja vezuju za resor kulture, zbog čega se ustanova nalazi u nezgodnom položaju između dva sistema. Prvi sagovornik naglašava da uspeh transformacije „ne zavisi samo od Arheološkog instituta, već od ministarstva i jednog i drugog”. Ako se ovaj rascep nadležnosti posmatra zajedno sa prethodno analiziranim promenama u evaluaciji, projektnom radu i organizaciji naučnog rada, postaje jasnije da transformacija Instituta nije rezultat jednog procesa, već ukrštanja više spoljašnjih i unutrašnjih zahteva. Ono što se iz do sada navedene građe pouzdano vidi jeste da transformacija naučnog rada na Institutu nije samo promena procedura, nego promena kriterijuma vrednovanja i proširenje uloge naučnika, i da se oko svakog njenog vida obrazuju različite, pozicijama uslovljene perspektive koje se ne daju svesti na jedan glas.

IV.1.b Planska transformacija Instituta kroz projekat SAIGE

Projekat akceleracije inovacija i podsticanja rasta preduzetništva u Republici Srbiji (Serbia Accelerating Innovation and Entrepreneurship Project – SAIGE) predstavlja vremenski omeđenu programsku intervenciju u širem procesu reformisanja sistema nauke i inovacija u Srbiji. Njegovi ciljevi obuhvataju unapređenje relevantnosti i izvrsnosti naučnih istraživanja, razvoj inovativnog preduzetništva i jačanje institucionalnih kapaciteta. U okviru projekta posebno mesto ima transformacija naučnoistraživačkih instituta, kroz procenu postojećeg stanja, izradu planova transformacije i praćenje njihove realizacije. SAIGE zato u ovom radu ne predstavlja jedini uzrok promena u Arheološkom institutu, već jedan od formalno organizovanih programa kroz koje se širi pravci naučne politike prevode u plansku institucionalnu promenu (World Bank 2019).

Transformacija naučnoistraživačkih instituta u okviru projekta zamišljena je kao višefazni proces. Polaznu tačku predstavljaju samoprocene ustanova, nakon kojih su zainteresovani instituti mogli da se prijave za nezavisnu eksternu procenu, a zatim je za odabrane institute sledila izrada planova transformacije sa vremenski određenim ciljevima i pokazateljima napretka. Podrška je vezana za ostvarivanje dogovorenih ciljeva, pa se transformacija uspostavlja kao proces planiranja, praćenja i periodične provere realizacije, a ne kao jednokratna organizaciona promena (World Bank 2019, 48–49).

U Arheološkom institutu ovaj proces bio je vidljiv kroz izradu interne Strategije razvoja za period 2023–2027. godine, Akcionog plana i predviđenog sistema praćenja i izveštavanja. Prema odluci o imenovanju radne grupe za izradu Strategije, zadaci radne grupe obuhvatali su procenu postojećeg stanja i postojeće dokumentacije, reviziju i dopunu opisa delatnosti Instituta, izradu PESTLE i SWOT analize, analizu organizacionih, ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa i infrastrukture, kao i izradu Akcionog plana. Dostupna građa, međutim, ne omogućava pouzdanu rekonstrukciju načina na koji je doneta odluka o uključivanju Instituta u projekat niti eventualnih rasprava koje su toj odluci prethodile. Strategija je planske pravce razvoja povezivala sa naučnom izvrsnošću, međunarodnom saradnjom, razvojem unutrašnjih kapaciteta, projektnim upravljanjem, saradnjom sa privredom, edukacijom i naučnom vidljivošću, dok sam kroz neposredno učešće u izradi prateće planske dokumentacije pratila kako se ovi pravci prevode u aktivnosti, očekivane rezultate, rokove, odgovornosti i indikatore (Arheološki institut, Strategija). Ovi dokumenti pokazuju šta je bilo planirano i na koji način je trebalo pratiti sprovođenje strategije, ali sami po sebi ne omogućavaju da se svaka mera smatra realizovanom niti da se utvrdi status svih aktivnosti nakon završetka neposrednog terenskog rada. Neposredno etnografsko istraživanje odvijalo se od marta 2023. do

marta 2024. godine, dakle u periodu u kome su pojedini elementi transformacije još bili izrađivani ili započinjani. SAIGE je i tokom 2026. godine ostao projekat u toku, sa operativnim završetkom predviđenim za 30. septembar 2027. godine (World Bank 2025), zbog čega se u ovoj analizi razlikuju planirane mere, aktivnosti zabeležene tokom terena i njihovi kasniji ishodi, čiji status dostupna građa ne omogućava uvek pouzdano utvrditi.

Planski proces nije doživljavan samo kao administrativna obaveza, već i kao povod za institucionalno samopreispitivanje. Jedna sagovornica ga opisuje kao priliku da se jasnije odredi pravac razvoja Instituta:

Pa mislim da je to, s jedne strane, dobra stvar. U smislu da su od nas zahtevali da nekako vidimo šta je zapravo cilj Instituta i kako treba Institut sebe da vidi u narednih nekoliko godina. I da se nekako bolje definiše šta mi sve radimo. I da se vidi da možda radimo (...) previše stvari u isto vreme.

U ovom iskazu transformacija dobija refleksivnu dimenziju: ona ne uvodi samo nove ciljeve i procedure, već otvara pitanje šta ustanova želi da bude i koliko su njene postojeće aktivnosti međusobno povezane.

Nijedan primer transformacije se u građi ne vraća tako često kao projekat SAIGE. On je za ovu analizu dragocen upravo zato što isti projekat izgleda bitno drugačije zavisno od toga ko o njemu govori. Različita tumačenja SAIGE-a jasno prate pozicije zaposlenih unutar ustanove, pa se kroz njihove ocene projekta istovremeno vidi i način na koji razumeju sopstveno mesto u procesu transformacije (Zdravković 2026). U ovom potpoglavlju SAIGE se posmatra prvenstveno kao mesto na kome se sudaraju različita tumačenja, a ne kao projekat čiji bi ishod ova analiza mogla da oceni.

Iz perspektive učesnice u transformaciji, najrazrađenije tumačenje projekta daje sagovornica koja njegov cilj odvađa od digitalizacije i tehničkog osavremenjivanja ustanove:

Pa vidiš, nije SAIGE projekat osavremenjivanje ni digitalizacija. (...) SAIGE projekat je izgradnja internih kapaciteta. Šta to znači? Izgradnja internih kapaciteta podrazumeva da se ljudi unutar Instituta dodatno usavrše (...) da se razmišlja o upotrebi i transferu znanja pomalo i tržišno, da projekti koji se prave nisu isključivo naučni, nego da postanu i inovativni. (...) E, to je suština SAIGE-a. A onda iz toga proizlazi ovo da nešto bude i digitalizovano i osavremenjeno. Znači, to su ishodi. A cilj je bio ovo.

Razlikovanje cilja i ishoda pokazuje da predmet transformacije nije samo tehnička opremljenost ustanove, već način na koji njeni zaposleni razumeju i organizuju naučni rad. Digitalizacija i osavremenjivanje u ovom iskazu predstavljaju vidljive rezultate šire promene, dok se njen cilj smešta

u usavršavanje ljudi, transfer znanja, inovacije i tržišno razmišljanje. Sopstvenu uključenost sagovornica dodatno naglašava tvrdnjom da „niko nije ušao u SAIGE kao” ona, čime posredno pokazuje da znanje o transformaciji i učešće u njenom sprovođenju nisu bili ravnomerno raspoređeni među zaposlenima. Sam način na koji sagovornica govori pokazuje da je novi upravljački i korporativni rečnik već postao deo jezika kojim se transformacija objašnjava, kod dela zaposlenih na Institutu.

Ovaj rečnik zaslužuje pažnju upravo zato što se predstavlja kao neutralan opis osavremenjivanja, a zapravo uvodi novu meru vrednosti naučnog rada. Kada sagovornica kaže da projekti treba da „postanu i inovativni” i da se razmišlja „pomalo i tržišno”, ona ne opisuje samo nove veštine, već pomeranje kriterijuma po kome se procenjuje šta se uopšte računa u vredan rezultat. Ono što Šor i Rajt (Shore i Wright 1997, 18–23) opisuju kao ulazak logike politike kroz jezik, kroz kategorije i klasifikacije, ovde se odvija na konkretnom primeru: pojmovi izgradnje kapaciteta, transfera znanja i inovacije nisu izrasli iz arheološke prakse, već su u nju uneti kroz projektni okvir, i sa sobom nose predstavu o tome kakav bi „poželjan” istraživač trebalo da bude, onaj koji ume da misli i tržišno, da piše izveštaje i da svoj rad prevede u jezik primenljivosti. Usvajanje tog rečnika time nije puko preuzimanje neutralne terminologije, već postepeno pomeranje toga kako ustanova razume samu sebe i sopstveni rad.

Uprava deli to afirmativno tumačenje, ali ga usložnjava. Druga sagovornica u transformaciji učestvuje, a ipak prema jednom njenom vidu zadržava otklon. Kada govori o pritisku da se nauka usmeri ka tržištu, ona kaže da je „zgrožena time”, i navodi kolegu koji se, prema njenim rečima, „borio protiv toga”, jer „onda ti država nametne, ti moraš da završiš ovo u roku”. Ona je time istovremeno sprovodilac i skeptik: ona učestvuje aktivno u sprovođenju transformacije, ali ideju o privatizaciji ili komercijalizaciji nauke lično odbija. Njena pozicija pokazuje da se ni „iznutra” transformacija ne doživljava jednoznačno, i da uprava nije mesto jednog glasa nego mesto sopstvene unutrašnje napetosti.

Afirmativno-refleksivnu poziciju zauzima treća sagovornica, koja ishode projekta navodi kao dokaz izvodljivosti. Prema njenim rečima, istraživači „od kojih niko nije očekivao da ćemo se izvući sa projektom za privredu” ipak su „izvukli” nekoliko takvih projekata, a stigao je i mejl u kome se ti projekti hvale. Tačan broj tih projekata ovde se svesno ne navodi, jer se u istraženoj građi javlja u različitim iznosima, a takođe ne smatram da bi bio od preterane važnosti. Ovde je više reč o pozicioniranju SAIGE-a kao projekta koji je doneo opipljive, pa i neočekivane rezultate.

Iz mlađe istraživačke pozicije SAIGE se vidi drugačije, ne kao pretnja ni kao trijumf, nego kao nešto potrebno a nedovoljno jasno saopšteno. Jedna sagovornica otvoreno kaže da nije sigurna „da je dobro

iskomunicirano sa svim istraživačima” u čemu je ideja projekta, i predlaže da bi u definisanju potreba pre trebalo poći od iskusnijih istraživača koji „najbolje znaju šta su potrebe nauke”. Sličan oprez izbija i iz perifernih uvida onih koji u projekat nisu bili uključeni. Dok jedni u SAIGE ulaze duboko, drugi o njemu znaju malo. Ova razlika bila je primetna i tokom intervjua. Pojedina pitanja o procesu transformacije kod nekih sagovornika nisam mogla dalje da razvijam upravo zato što nisu bili dovoljno upućeni u temu. Ono što se u metodološkom smislu najpre moglo posmatrati kao razlog da se pitanje preskoči, pokazalo se tako i kao podatak o nejednakoj raspodeli informacija unutar ustanove. Izjava istraživačice koja učestvuje u sprovođenju – da „dosta ljudi i ne zna” za projekat i priznanja sa periferije da se „ne zna mnogo” ukazuju na isti obrazac neravnomerne raspodele informacija unutar ustanove.

U ovom pogledu može se povući analitička paralela sa Naumovićevim istraživanjem Twinning projekta u Ministarstvu poljoprivrede, iako je reč o drugačijem institucionalnom kontekstu i drugačijem instrumentu reforme. Naumović pokazuje da održivost planske institucionalne promene zavisi i od širine učešća zaposlenih i protoka informacija unutar ustanove: kada zaposleni nemaju dovoljno uvida u procese koji se odvijaju, njihove mogućnosti da učestvuju u određivanju prioriteta ostaju ograničene (Naumović 2013, 122). U slučaju Arheološkog instituta, nejednako poznavanje SAIGE-a zato ne ukazuje samo na različit stepen informisanosti, već i na nejednaku uključenost zaposlenih u proces transformacije.

Najoštriju kritiku daje sagovornica koja to čini iz principijelne odbrane humanistike od tržišne logike. Ona kaže da još „nije videla nikakve benefite” od projekta i da SAIGE, po njenom osećaju, „insistira na tome da idemo u komercijalizaciju”; čak i ako je to putanja kojom idu neke nauke u svetu, smatra ona, humanistika bi trebalo da „lupi nogu na zemlju i kaže ne”. Njena pozicija se sažima u tvrdnji da „treba da proizvedemo znanje zarad znanja i zarad sveopšteg dobra, a ne da proizvedemo nešto što će da se unovči”. Stariji istraživač zauzima poziciju cinične distance, koja se od prethodno navedene razlikuje po tonu iako se u skepsi delimično poklapa. Za njega SAIGE „znači način da se opravda jedan državni projekat”. Ta rečenica pomera težište sa pitanja o koristi projekta na pitanje o njegovoj funkciji unutar sistema naučnih politika: projekat se, u tom čitanju, ne razume prvenstveno kroz ono što ustanovi donosi, nego kroz ono što opravdava na nivou države.

Drugačiju afirmativnu poziciju zauzima sagovornica koja SAIGE ne vidi prvenstveno kao izvor nove reformske ideje, već kao spoljašnju podršku promeni koju je i sama ranije želela da pokrene:

Recimo jedna dobra stvar jeste da mi je transformacija pomogla da se donesu neki novi pravilnici i neka nova akta (...) Konkretno u pitanju je Pravilnik o otvorenoj nauci. (...) Htela sam da predložim Institutu da i mi to usvojimo (...) I to je bilo u SAIGE-ovoj agendi, tako da

je SAIGE na neki način podupro moje napore (...) SAIGE mi je samo dao vetar u leđa da se to donese. Kao da neko kaže: 'Aha, to što ona predlaže, to treba da uradite!'

U ovom slučaju transformacija se ne pojavljuje samo kao promena koja ustanovi dolazi spolja, već i kao okvir koji pojedinim akterima daje dodatni legitimitet za inicijative koje već postoje unutar Instituta.

Kada se ovih nekoliko perspektiva postavi jedna pored druge, SAIGE se pokazuje kao slučaj u kome se okvir Martina, Frosta i Onila (Martin, Frost and O'Neill 2006) može gotovo neposredno primeniti. Oko projekta postoji integracioni sloj, deljena predstava uprave i dela zaposlenih da je reč o izgradnji kapaciteta i o obavezi; postoji sloj diferencijacije, u kome se obrazuju suprotstavljene potkulture, afirmativna i kritička; i postoji sloj fragmentacije, višeznačnosti i nesigurnosti mlađih istraživača koji nisu sigurni ni šta projekat tačno jeste. Ista ustanova, gledana kroz isti projekat, različitim svojim delovima izgleda različito, što je ono što Linkoln i Gijo (Lincoln and Guillot 2004) opisuju kada kažu da izdeljenost čini da delovi organizacije istu ustanovu sagledavaju kroz sopstvene, uske okvire. SAIGE nije viđen ni kao jednoznačno uspešan ni jednoznačno neuspešan projekat. On predstavlja mesto na kome se vidi da transformacija znači različite stvari za različite ljude, između ostalog i zavisno od pozicije sa koje se posmatra.

Razlike u tumačenju SAIGE-a dodatno pokazuju da formalno uvedena promena ne proizvodi jedinstven odgovor unutar ustanove. Naumovićev uvid da u procesima modernizacije često izostaje konsenzus o opravdanosti, smeru i intenzitetu promena (Наумовић 1995, 42) ovde se može primeniti na organizacionu ravan: isti reformski okvir zaposleni procenjuju iz različitih pozicija i u skladu sa sopstvenim iskustvom njegovih posledica.

Razlike u doživljaju transformacije ne odnose se samo na njene ciljeve i vrednosti, već i na vremenski ritam koji ona uvodi u naučni rad. Sporost arheološkog istraživanja jedan sagovornik vezuje za samu prirodu terenskog rada i procesa obrade građe:

Specifična je delatnost upravo zbog tog terenskog rada. Znači, arheolog mora zaista da poznaje taj rad i mnogo mu treba više vremena da dođe do pravog rezultata, zato što ima gomilu arheološke građe koju mora da obradi. (...) Sam proces arheoloških iskopavanja uključuje više struka koje treba da daju svaka svoje viđenje onoga što se dešava na terenu i da se ta priča objedini. Mnogo je kompleksniji nego ostali i mnogo je teže, sporije se dolazi do rezultata.

Sa takvim razumevanjem discipline u napetost dolazi zahtev za ubrzanjem koji pojedini sagovornici prepoznaju u novom projektnom okviru.

I tu jeste razlika upravo sa tom američkom školom koja je poprilično agresivna i vrši pritisak – pogotovo pokušava da ubrza proces arheoloških istraživanja, da se smanje ulaganja u arheološka iskopavanja, i da u vrednovanju rezultata projekta nekog projekta visoko bude kotiran finansijski efekat koji ne može biti u arheologiji presudan.

Sličnu vremensku dimenziju transformacije ističe i druga sagovornica:

Juče mi se mnogo svidelo što je rekao i (ime istraživača), to da je arheologija prosto spor proces, u svakom smislu (...) a ovakvi neki projekti, po mom mišljenju, te teraju na jednu vrstu ubrzanja.

Ovi iskazi pomeraju analizu sa pitanja da li je transformacija prihvaćena ili osporena na pitanje ritma rada koji ona proizvodi: projektna logika uvodi zahtev za ubrzanjem u disciplinu čiji istraživački proces sagovornici opisuju kao spor, složen i dugotrajan, dok se finansijski efekat ne doživljava kao njegova presudna mera. Promena načina finansiranja i organizovanja rada nije, međutim, ostala samo na nivou ritma i kriterijuma vrednovanja, već je dobila i neposredan organizacioni izraz.

IV.1.c Promena organizacione strukture: od projektnih grupa ka odeljenjima

Jedna od najvidljivijih posledica promena koje se u ovom radu posmatraju bila je reorganizacija unutrašnje strukture Instituta. Do završetka dotadašnjeg projektnog ciklusa istraživači su unutar Instituta bili grupisani oko dugoročnih projekata Ministarstva, koji su istovremeno predstavljali finansijski okvir i osnov unutrašnjeg povezivanja. Zakonom o nauci i istraživanjima uveden je kombinovani model institucionalnog i kompetitivnog projektnog finansiranja (Zakon o nauci i istraživanjima 2019, čl. 12, 105–106). Za razliku od prethodnog sistema, u kome su dugoročni projekti Ministarstva istovremeno predstavljali okvir finansiranja istraživanja i osnov unutrašnjeg organizovanja zaposlenih, novi model razdvaja ova dva nivoa. Redovan rad naučnoistraživačkih organizacija finansira se institucionalno, dok se dodatna projektna sredstva obezbeđuju kroz kompetitivne javne pozive, između ostalog preko Fonda za nauku (Zakon o nauci i istraživanjima 2019, čl. 12, 105–106; Zakon o Fondu za nauku 2018). Projekti, dakle, nisu nestali. Promenila se njihova organizaciona uloga, jer više ne predstavljaju jedini i trajni okvir raspoređivanja zaposlenih. Prema građi prikupljenoj u Institutu, stalna unutrašnja pripadnost potom je formalizovana kroz odeljenja, dok projekti nastavljaju da postoje kao vremenski ograničeni istraživački poduhvati koji mogu povezivati zaposlene iz različitih odeljenja. Najjasniju vremensku osu tog prelaska daje jedna sagovornica. Prema njenim rečima, „2020. je prestalo klasično projektno finansiranje”, pa su „odjedanput svi upali u isti koš”, a „tek sad su se formirali sektori”. Ona pritom naglašava da prelazak

nije bio neposredan: „nije direktno bila promena sa projekta na sektor”, nego je postojao „period pauze” u kome su „svi bili na istom nivou”, i baš zato je bilo potrebno formirati sektore, „zato što unutar toga nije bila postavljena jasna hijerarhija”.

Ono što je za analizu zanimljivo jeste sama figura „pauze” i „istog koša”. Prema opisu jedne sagovornice, prestanak ranijeg projektnog modela ostavio je ustanovu bez jasne unutrašnje podele i hijerarhije, u stanju u kome su svi bili izjednačeni, a upravo je to izjednačavanje stvorilo potrebu za novom strukturom. Odeljenja nastaju kao odgovor na to razdoblje neodređenosti, kao pokušaj da se posle prekida ponovo uspostave struktura, hijerarhija i kontinuitet rada. Razdoblje „pauze” analitički je zanimljivo i po tome što je nakratko učinilo vidljivom ustanovljenu prirodu poretka koji se inače doživljava kao samorazumljiv. Dok je projektna podela funkcionisala, ona je izgledala kao prirodan raspored istraživača po temama; kada je ta podela prestala, a nova još nije postojala, pokazalo se da hijerarhija i pripadnost nisu date, već da moraju biti iznova uspostavljene. Rečenica da „unutar toga nije bila postavljena jasna hijerarhija” opisuje upravo taj trenutak u kome je poredak prestao da deluje kao dat i pokazao se kao nešto što se pravi. U Daglasinom okviru, to je trenutak u kome naturalizacija popušta: ustaljene kategorije se prepoznaju kao ustanovljene, a time i kao promenljive (Douglas 1986, 48–49, 53). Formiranje sektora se onda može posmatrati i kao napor da se ta privremeno razotkrivena konstruisanost ponovo prekrije, da se novoj podeli što pre vrati izgled logičnog i prirodnog rasporeda.

Nova struktura se u građi tumači na dva naizgled suprotstavljena načina, kroz naglasak na kontinuitetu i kroz naglasak na prekidu. Jedna sagovornica ističe kontinuitet: „sektori su u stvari ishodište danas toga što su ranije postojali projekti”. Po njenom tumačenju, nova odeljenja nisu nastala ni iz čega, već prate ranije projektne grupe i preuzimaju njihov sastav i tematiku. Druga sagovornica promenu opisuje kroz razliku u trajnosti, ali i kroz privikavanje zaposlenih na novu podelu:

Odeljenja se to zove. (...) Mi to do sad nismo imali jer nije bilo, ne znam, nismo razmišljali o tome, a sad nas je ovo nateralo na to, i sad je malo, samo da se ljudi naviknu kome treba da se obrate. (...) I ranije si imao šefa projekta, da. Ali drugo je odeljenje. Odeljenje je stalno. A projekti su bili, bude pa prođe, znaš.

U iskazu se promena pojavljuje kao prelazak iz privremenog u trajno: projekat je „bude pa prođe”, dok odeljenje ostaje kao stalna jedinica ustanove. Formulacija da je potrebno da se ljudi „naviknu kome treba da se obrate” pokazuje da formalno osnivanje odeljenja nije odmah proizvelo i ustaljene odnose nadležnosti. Nova struktura postoji, ali zaposleni tek uče kako se kroz nju komunicira i kome se u njenim okvirima odgovara.

Ove dve perspektive opisuju različite dimenzije iste promene. Sadržinski, nova odeljenja se naslanjaju na stare projektne grupe, pa tako posmatrano možemo reći da postoji kontinuitet; formalno, ona menjaju status iz privremenog u trajni, pa u tom smislu postoji i prekid. Upravo takvo preplitanje kontinuiteta i prekida Konerton (Connerton 1989, 6, 9–13) opisuje kada kaže da svaki novi poredak nosi obrise onoga što ukida i da se određuje u odnosu na ono od čega se odvaja. Sektor koji je „ishodište projekta” jeste novi oblik koji u sebi zadržava telo starog. Prelazak sa projekata na sektore time nije ni čist raskid ni puko preimenovanje, već formalizacija u kojoj se ranije neformalne ili privremene projektne grupe pretvaraju u propisane, trajne jedinice, pri čemu stara podela nastavlja da živi unutar nove.

Zvanično obrazloženje nove podele daje jedna sagovornica, i ono se oslanja na kontinuitet: „napravili smo jednu podelu koja je logična, jer smo tako i bili podeljeni nekada po projektima”. Podela prati arheološke periode i ranije projektne grupe, uz nekoliko novih, tematski drugačije zasnovanih jedinica. U građi se pominju odeljenja vezana za bioarheologiju i za kulturno nasleđe, kao i izdvojen status Viminacijuma kao posebnog centra.

Reč „logična” u prethodno navedenom obrazloženju zaslužuje analitičku pažnju. Kada se ustanovljena podela opisuje kao logična, ona se predstavlja kao prirodan sled stvari, kao raspored koji jednostavno odgovara stvarnom stanju discipline. Daglasin okvir upravo takvo predstavljanje ustanovljenog kao prirodnog naziva naturalizacijom: podela ljudi po odeljenjima je klasifikacija koja svakome dodeljuje pripadnost, vidljivost i mesto u ustanovi, ali se prikazuje ne kao društveno smišljen raspored nego kao logičan ishod same građe nauke (Douglas 1986, 48–49, 53). To ne znači da je podela proizvodljna; znači da njena „logičnost” nije neutralan opis, već način na koji se ustanovljeni poredak čini samorazumljivim.

Da ta logičnost nije bez pukotina, pokazuje sagovornik koji ukazuje na rizik veštačkih spajanja. Formalna podela, kaže on, dovodi do situacije da se „s jedne strane forsiraju istraživački timovi” na određenim temama i projektima, „a s druge strane ih onda udružuje u neke neprirodne grupacije”. Kada se timovi koji se bave neolitikom, paleolitikom ili bronzanim dobom formalno objedine u jedno praistorijsko odeljenje, dobija se jedinica koja na papiru deluje uredno, ali u kojoj se okupljaju istraživači različitih specijalnosti i ritmova rada. Poseban problem su specijalisti, poput onih koji rade na fizičkoj antropologiji ili drugim srodnim oblastima, koji po prirodi posla sarađuju sa više jedinica i teško se svrstavaju u jedno odeljenje, pa ostaju rastrzani između njih. Sagovornik time upozorava da formalna urednost strukture može doći na račun fleksibilnosti koju naučni rad zahteva.

Iz drugog ugla, podela se vidi kao zaštita od zavisnosti od pojedinca. Jedan saradnik podelu na odeljenja tumači kao izbegavanje onoga što naziva „feudalizacijom”: zahvaljujući njoj, „ne zavisi sve

od jedne osobe”, pa „kada osoba ode sa projekta, projekat se nastavlja i ima ko da radi”. U ovom čitanju, sektor smanjuje ranjivost ustanove: rad se vezuje za jedinicu, a ne za pojedinca, i preživljava njegov odlazak. Ista podela koju prvi sagovornik vidi kao rizik veštačkog grupisanja, drugi sagovornik vidi kao red koji sprečava koncentraciju moći i znanja u jednoj osobi. Ni jedno ni drugo tumačenje nije konačna ocena funkcionisanja strukture; oba predstavljaju drugačije pozicionirana čitanja iste promene.

Sama struktura još nije dovršena, što se vidi i u nesigurnosti samih sagovornika. U građi se reči „sektor” i „odeljenje” koriste naizmenično, kao da su sinonimi, a deo sagovornika nije siguran koji je zvaničan naziv niti kada je koja jedinica uvedena. Posledice nedovršene strukture najjasnije opisuje mlađa istraživačica koja istovremeno pripada većem broju organizacionih jedinica:

Sad jesmo dobili neke nove sektore, ali samim tim smo dobili nove zadatke i novu fluidnost, u smislu da sam trenutno u tri različite jedinice. Često se dešava da imaš više nadređenih, i problem može da bude kada, na primer, dobiješ zadatak da istog dana radiš dve stvari. (...) Mislim da je kod nas to malo samo kopija nekog korporativnog sveta, a da niko ne razume zašto se to baš tako radi u firmama.

U njenom iskustvu nova struktura ne donosi jasno razgraničene linije rada, već umnožava pripadnosti i pravce iz kojih zadaci dolaze. Istraživačica istovremeno odgovara različitim jedinicama, pa formalna podela proizvodi situacije u kojima više nadređenih može zahtevati obavljanje različitih poslova u istom vremenu. „Fluidnost” ovde označava svakodnevno preklapanje nadležnosti, u kojem zaposleni sam mora da određuje redosled obaveza i pregovara između zahteva koji formalno imaju podjednaku težinu. Ocena da je reč o „kopiji nekog korporativnog sveta” pokazuje i granicu usvajanja novog modela. Sagovornica prepoznaje korporativno poreklo organizacione forme, ali joj njena svrha ostaje nejasna. Forma je uvedena, dok se razlog njenog uvođenja i način na koji bi različite jedinice trebalo da sarađuju još ne vide u svakodnevnom radu. Time se nova struktura pojavljuje kao promena koju zaposleni neposredno žive, iako njenu unutrašnju logiku ne moraju u potpunosti razumeti.

Nedovršenost strukture, međutim, ne vidi se samo u preklapanju nadležnosti, već i u načinu na koji je sama podela uspostavljena. Jedna sagovornica opisuje proces kao nedovoljno transparentan i povezuje ga sa odsustvom jasno razrađenih pravila:

Prvo što je uređeno potpuno netransparentno, dakle, taj transformacijski tim je to odlučio, ko će biti u kom odeljenju, i na skupu istraživača samo je rečeno ko će biti u kom i kraj.

Mi izabrani su rukovodioci odeljenja, ali mi nemamo pravilnik da bismo znali ko može biti rukovodilac, koliki mu je mandat (...) i još uvijek nije donet pravilnik o odeljenjima (...) ne znamo koji su njihovi zadaci i ograničenja.

Ovaj iskaz konkretizuje ono što se u građi pojavljuje kao nedovršenost nove strukture: formalna podela uvedena je pre nego što su do kraja razrađena pravila o raspoređivanju, rukovođenju i nadležnostima. Istovremeno pokazuje da se kritika ne odnosi nužno na samo postojanje odeljenja, već na način na koji je promena sprovedena i normativno uređena.

Ta terminološka neodređenost je podatak o tome da je nova struktura još u nastajanju. Puni razvoj te kritike, koja se tiče načina na koji se struktura sprovodi i posledica koje iz toga slede po odnose u ustanovi, pripada potpoglavlju „Organizacija odnosa među zaposlenima i između sektora“; ovde bih samo istakla da rezultati istraživanja upućuju na strukturu koja je uspostavljena, ali ne i dovršena. Posmatrano iz okvira Linkolna i Gijoa (Lincoln and Guillot 2004), formiranje odeljenja povećava strukturnu izdajenost ustanove, dok se pitanje da li ona zaista slabi zajedničku organizacionu kulturu može razmatrati tek na građi o odnosima između sektora, koja je obrađena u pomenutom potpoglavlju.

Prelazak na sektore pratila je i profesionalizacija pravnih, administrativnih, finansijskih, kadrovskih i upravljačkih poslova. Transformacija nije samo prerasporedila istraživače, već je stvorila i nove, sve zahtevnije domene rada koji sa naukom nemaju neposredne veze, ali bez kojih savremena ustanova ne funkcioniše. Administrativni teret tog procesa najneposrednije opisuje jedna sagovornica, koja iz pravno-administrativnog ugla pamti da su „prva i druga godina bile najnapornije, sa mnogo sastanaka“. Njeno svedočanstvo pokazuje da uvođenje novih procedura i dokumenata nije bilo bezbolno ni za one koji su ga sprovodili, i da je sam proces formalizacije tražio znatan rad.

Poseban izraz te profesionalizacije jeste uvođenje funkcije ljudskih resursa, dotad nepoznate u ustanovi ovog tipa. Druga sagovornica, govoreći o toj funkciji, opisuje *HR* pre svega kao posrednika „između zaposlenog i uprave“, i primećuje da mlađi zaposleni njegovu potrebu prepoznaju lakše nego stariji, kojima takva funkcija deluje suvišno. Profesionalizacija službi neposredno ilustruje ono što Stratern (Strathern 2000a, 2) opisuje kada kaže da revizija zaključava vreme, ljude i sredstva, jer priprema izveštaja i vođenje evidencije oduzimaju sve veći deo radnog vremena. Sastanci kojih se jedna sagovornica seća, strategije i pravilnici koji se pišu, izveštaji o kojima govori druga sagovornica, sve su to oblici rada koji nastaju iz zahteva za merljivošću, transparentnošću i odgovornošću, i koji uz naučni rad postavljaju paralelan, administrativni život ustanove. Profesionalizacija zato nije samo napredak ka uređenosti; ona je i nastanak novog tereta, koji se, kao što će se videti, u svakodnevici različito raspoređuje i različito doživljava.

Reorganizacija se odigrala i u prostoru. Kada raspored kancelarija počne da prati podelu na odeljenja, ili kada raspored ljudi po prostorijama počne, ili prestane, da prati novu podelu na jedinice, prostor prestaje da bude samo pozadina rada i postaje deo strukturne promene. U kontekstu sektorizacije, prostor se posmatra samo kao materijalni okvir kroz koji se sprovodi nova organizaciona podela: raspoređivanje jedinica po prostorijama, fizičko razdvajanje ili spajanje timova, i eventualni raskorak između formalne pripadnosti odeljenju i stvarnog mesta na kome neko sedi i radi. Formalna šema i svakodnevna praksa, dakle, ne poklapaju se u potpunosti.

Rad se u praksi i dalje delom odvija kroz stare projektne grupe i neformalne odnose, uprkos novoj formalnoj podeli. Odeljenje na papiru i projektna grupa u praksi ne poklapaju se uvek: ljudi koji su godinama radili zajedno nastavljaju da sarađuju bez obzira na to u koje su formalno svrstani jedinice, a stvarni tokovi rada teku linijama koje prethode novoj šemi. Upravo taj raskorak između formalnog i neformalnog Rajt (Wright 2005, 16–19) označava kao mesto na kome se organizaciona kultura najbolje uočava, jer je i sam formalni sistem kulturno oblikovan, a ne neutralan okvir. Nova struktura, dakle, nije samo administrativna činjenica, već predstavlja i predlog za novi način razumevanja toga ko kome pripada i ko sa kim radi, predlog koji svakodnevna praksa delom prihvata, a delom zaobilazi. Kako se taj raskorak proživljava u odnosima između sektora, u hijerarhijama i mrežama saradnje, pitanje je koje pripada narednom delu analize.

IV.1.d Položaj Arheološkog instituta u sistemu nauke i srpske arheologije

Formalna transformacija ustanove ima i svoju spoljašnju stranu, okrenutu položaju Instituta u sistemu nauke. Njena najvidljivija tačka jeste status instituta od nacionalnog značaja. U teorijsko-metodološkom delu taj status je već određen kao klasifikacija koja spaja dva sloja: prestiž i priznanje, s jedne strane, i evaluacioni režim sa periodičnom akreditacijom, s druge. Zaposleni taj status razumeju tako dvojako, i da predznak, ponos ili strepnja, zavisi od pozicije govornika. Sa jedne strane, status se doživljava kao priznanje i kao otvaranje mogućnosti. Jedan od sagovornika, iako priznaje da u sam proces nije bio uključen i da o njemu „ne zna mnogo”, kaže da veruje „da je to dobro” i da status „svakako pruža velike mogućnosti”. Njegov iskaz je dvostruko rečit: on istovremeno izražava ponos i svedoči o tome da je odluka o statusu do njega stigla „odozgo”, bez šireg uključivanja. Taj obrazac, u kome važna institucionalna promena stiže kao gotova činjenica o kojoj mnogi saznaju naknadno, ponavlja se kroz ceo ovaj deo transformacije i vezuje status uz istu neravnomernu distribuciju znanja koja je uočena kod SAIGE-a i kod sektorizacije. Neizvesnost oko praktičnog značenja statusa još otvorenije izražava sagovornica koja njegovo simboličko priznanje odvaja od promena vidljivih u svakodnevnom radu:

Aha, pa još uvek, iskreno ti kažem, znam da je to velika stvar, ali ne znam tačno. Mislim da niko nije siguran šta smo tačno dobili. (...) Mi nismo videli da je neko nas zbog nečega izdvojio, da smo bolji jer smo to.

U ovom iskazu status postoji kao priznanje čiji praktični sadržaj još nije postao jasan zaposlenima. Sagovornica zna da je reč o „velikoj stvari“, ali tu ocenu ne može da poveže sa konkretnim promenama u radu, resursima ili položaju ustanove. Njena formulacija „šta smo tačno dobili“ pokazuje da formalna klasifikacija nije automatski proizvela zajedničko razumevanje svojih posledica. Status tako ostaje između institucionalnog prestiža i svakodnevnog iskustva u kojem njegovi učinci još nisu prepoznati.

Sa druge strane, status se doživljava kao teret i kao rizik. Jedna sagovornica smatra da je dobro što je Institut postao ustanova od nacionalnog značaja, jer je reč o značajnoj arheološkoj instituciji, ali odmah dodaje bojazan: status je stečen na osnovu dotadašnjih rezultata, pa se ona plaši da „ovom sadašnjom politikom i strategijom“ ustanova „za pet ili deset godina, kad treba da idemo u reakreditaciju, neće imati adekvatnih rezultata“. U ovom čitanju, status nije samo priznanje za prošlost, već obaveza prema budućnosti: on postavlja standard koji se mora iznova dokazivati, i sa sobom nosi pretnju gubitka pri sledećoj akreditaciji.

Ova dva čitanja nisu nespojiva, i najbolje se vide zajedno. Status od nacionalnog značaja jeste istovremeno prestiž i evaluacioni režim, upravo kao što je i teorijski određen. On, kako je pokazano u delu o naučnim politikama, spaja jezik nacionalne relevantnosti sa jezikom međunarodne vidljivosti i merljivog učinka, čiji se odnos u slučaju Instituta može razmatrati i kroz poluperiferijski okvir. Ponos zbog priznanja i strah od reakreditacije, dakle, proizlaze iz različitih tumačenja istog statusa. Ono što se iz uprave i njoj bliskih pozicija vidi pre svega kao mogućnost, iz kritičke pozicije se vidi pre svega kao pritisak, ali sam status u sebi nosi oba. Zato se u ovoj analizi nacionalni značaj ne predstavlja samo kao priznanje, već kao režim odgovornosti i evaluacije, u skladu sa okvirom u kome status funkcioniše kao mesto na kome se ukrštaju nauka, država i identitet.

Ovakva dvostrukost može se dodatno razumeti u svetlu Naumovićevo razmatranja politike nacionalnih nauka. On pokazuje da su se pred društvene i humanističke nauke istorijski postavljali istovremeni, ponekad teško uskladivi zahtevi: da doprinose zajednici i društvu u kojem deluju, ali i da kroz razvoj discipline, institucionalizaciju i sticanje međunarodne reputacije potvrđuju sopstveni naučni legitimitet (Наумовић 2025, 44–45). Takvi zahtevi mogu proizvoditi napetost i ambivalentnost među samim naučnicima, posebno kada se različite predstave o društvenoj ulozi nauke i kriterijumima njenog uspeha ne podudaraju. U slučaju Arheološkog instituta, ovaj okvir

omogućava da se status instituta od nacionalnog značaja posmatra u preseku između nacionalne relevantnosti ustanove i zahteva za međunarodnom vidljivošću i merljivim naučnim učinkom.

Položaj Instituta u polju srpske arheologije zaposleni artikulišu i kroz razliku prema drugim vrstama ustanova. Najjasnije to čini sagovornica, koja Institut smešta na posebno mesto među arheološkim ustanovama: „mi smo jedini striktno naučni”, kaže ona, dok je fakultet „naučno-edukativan”, zavod nije „ni predviđen da se bavi naukom”, a muzej „čuva i izlaže“. Sličnu podelu daje i druga sagovornica, po kojoj se fakulteti bave obrazovanjem, zavodi zaštitnim iskopavanjima, muzeji izlaganjem, a Institut vodi isključivo naučne lokalitete od izuzetnog značaja. U ovoj distinkciji Institut sebe pozicionira kroz nauku, interpretaciju i istraživanje, kao mesto „prave nauke” u polju. Ovo samopozicioniranje je, u kontekstu koji opisuje Meri Daglas, klasifikacija koja povlači granice identiteta: razvrstavajući ustanove po tome čime se „zaista” bave, ono Institutu dodeljuje posebno mesto u hijerarhiji naučnih ustanova (Douglas 1986, 53, 55, 63). Takvu tvrdnju, međutim, treba razumeti kao pozicionirani institucionalni narativ, a ne kao neutralnu činjenicu o polju. Ona odražava način na koji pojedini zaposleni razumeju mesto Instituta u sistemu srpske arheologije. Jedna sagovornica tu predstavu iskazuje otvoreno: „jesmo vodeća ustanova”, kaže ona, uz značajnu ogradu „opet sa mog stanovišta, nisam arheolog”. Njena rečenica je dragocena zato što sama označava svoju pozicioniranost: reč je o slici ustanove iz ugla nenaučne službe, a ne o oceni zasnovanoj na uporednoj analizi polja.

Ista distinkcija koja je za jedne izvor ponosa, za druge je predmet kritike. Jedna sagovornica u samopozicioniranju Instituta kao „prave nauke” prepoznaje naučni elitizam. Ona srpsku arheologiju opisuje kao podeljeno polje: „srpska arheologija nije *like a united front*”, u njoj „postoji sektašenje na različitim nivoima” i „zatvorene strukture”, a kroz sve to se, kaže, „provlači naučni elitizam”. Taj elitizam ona vezuje i za materijalnu nejednakost: prema njenim rečima, plate u zavodima i muzejima znatno su niže nego u Institutu, iz čega, po njoj, sledi neadekvatno vrednovanje zaštitnih ustanova.

Na sistemskom nivou, podeljenost i slabost polja opisuje jedan stariji naučnik. On upozorava da ima previše malih ustanova i rasutih zbirki, pa da „imamo svega pomalo i ništa kako treba” i da je stanje „rastureno”. Njegova ocena pomera fokus sa rivalstava među ustanovama na strukturne probleme polja kao celine: rasutost resursa, nedostatak stručnjaka i teškoće u vođenju arheološke evidencije.

Položaj Instituta neodvojiv je od položaja same discipline. Jedna naučnica podseća da se arheologija, „posle toliko godina borbe”, i dalje bori da bude priznata kao samostalna nauka, dok je „u udžbenicima iz istorije opisana kao pomoćna istorijska nauka”. Ona dodaje da se „spoljna i unutrašnja percepcija razlikuju”: ono kako disciplina vidi sebe ne poklapa se sa mestom koje joj se spolja dodeljuje. Ranjivost discipline ona izražava i slikom njene zavisnosti od širih prilika: arheologija,

kaže, „apsolutno zavisi od svega političkog, geografskog, vojno-političkog”, jer „čim je neki rat, prvo staju arheološka iskopavanja”.

Ovaj osećaj spornog autoriteta neposredno se vezuje za Porterov uvid da je pritisak kvantifikacije najjači tamo gde je autoritet discipline najslabije zaštićen (Porter 1995). Iz perspektive sagovornice, arheologija i dalje mora da dokazuje svoj status samostalne nauke, pa je i njena izloženost merljivim kriterijumima izvrsnosti veća, jer svoju vrednost mora da brani po merilima koja nisu oblikovana prema njenom načinu rada. Naumovićeva analiza pokazuje da se razvoj i društvena uloga humanističke discipline mogu oblikovati u tesnoj vezi sa državom, identitetom i širim političkim kontekstom (Naumović 1999, 39–49). Takva perspektiva relevantna je i za arheologiju, čiji razvoj i profesionalne prakse treba posmatrati u odnosu sa širim nacionalnim, institucionalnim i disciplinarnim kontekstima (Trigger 2006; Mehler 2013), pa se pitanja njenog autoriteta i društvene uloge ne mogu posmatrati sasvim odvojeno od političkog i institucionalnog okruženja. Novi status Instituta, sa pridevom „nacionalni“ u nazivu, tu povezanost dodatno čini vidljivom. Institucija je zato važan nivo analize jer se upravo u njenom svakodnevnom funkcionisanju šire promene naučnih politika, odnosa prema državi i kriterijuma legitimnosti prevode u konkretne organizacione prakse.

Iz spornog autoriteta discipline i iz zahteva za međunarodnom vidljivošću proizilazi napetost koja se u građi oseća kao pritisak da se lokalne, srpske teme „prevedu” u međunarodno prepoznatljive forme. Sagovornici koji govore o srpskim temama koje teško „prolaze” u međunarodnim okvirima opisuju položaj koji Blagojević određuje kao poluperiferijski (Blagojević 2009, 33). Ovi iskazi otvaraju pitanje nejednakih uslova međunarodne vidljivosti znanja proizvedenog u maloj naučnoj zajednici, na jeziku koji nije dominantan jezik globalne naučne komunikacije i o predmetima vezanim za nacionalni prostor. U ovoj građi okvir poluperiferije dobija konkretnije značenje u zahtevu da se lokalne teme uobliče tako da budu prepoznatljive izvan konteksta u kojem su nastale, što se može povezati sa Blagojevićkinim uvidom da se naučna izvrsnost često priznaje izvan konteksta proizvodnje znanja.

Asimetriju međunarodne saradnje jedan sagovornik konkretizuje kroz raspodelu stručnjaka, materijala, podataka i autorstva između domaćih i stranih partnera:

Iz inostranstva na jedan projekat dođe pet doktora nauka, a mi sa naše strane imamo nekog mastera, u najboljem slučaju. (...) To je neravnotežan odnos. (...) Oni uzimaju podatke i njihovi stručnjaci će moći da rade narednih pet ili deset godina zahvaljujući tim projektima, a mi ćemo dobiti materijal koji treba da se pere, da se inventariše. Oni će publikovati radove. (...) A šta mi dobijamo? Znači, mora se napraviti jedna ravnoteža.

U ovom iskazu poluperiferijski okvir može se prepoznati i u konkretnoj podeli rada. Strani partneri raspolažu većim brojem iskusnih istraživača i preuzimaju obradu podataka, interpretaciju i publikovanje rezultata, dok domaćoj strani ostaje rad sa fizičkim materijalom, njegovo pranje i inventarisanje. Razlika se zato ne odnosi samo na međunarodnu vidljivost, već i na raspodelu poslova koji donose autorstvo i onih koji ostaju pripremni i slabije vidljivi.

Ovakva podela podseća na problem „interpretativnog suvereniteta” koji izdvajaju Kovačević i Milenković (2013, 899): stručnost vezana za nacionalnu i regionalnu problematiku može biti potisnuta u korist međunarodnih institucija koje raspolažu većim resursima i snažnijom pozicijom u proizvodnji priznatog znanja. Sagovornikov zahtev za „ravnotežom” ne odbacuje međunarodnu saradnju, već traži ravnopravnu raspodelu pristupa podacima, interpretaciji i autorstvu. Iskaz ne opisuje nužno sve međunarodne projekte Instituta, ali pokazuje vrstu neravnopravnosti koju deo zaposlenih u takvoj saradnji prepoznaje.

Poslednja tema ovog pododeljka jeste međuinstitucionalna i međunarodna saradnja, u kojoj se raskorak između formalnog i neformalnog pokazuje posebno jasno. Zvanična slika saradnje dolazi pretežno iz službi i uprave. Jedna sagovornica opisuje saradnju „na visokom nivou”: „vrlo je dobra saradnja sa svim organizacijama, od organizacija iz privrede do drugih naučnih ustanova, fakulteta i ministarstava”. U toj slici saradnja je institucionalni resurs, uređen i sistematičan, koji teče kroz zvanične kanale. Iz istraživačke pozicije, međutim, saradnja izgleda drugačije, kao nešto što se pokreće kroz lične kontakte. Jedna naučnica opisuje da se saradnja „na osnovu nekih ličnih kontakata ostvaruje” i da se tako „biraju strani partneri”; ona najčešće „počne kroz neko poznanstvo” ili prijateljstvo, pa se tek potom uobliči u projekat. Druga sagovornica sličnu logiku prepoznaje u zatvorenim strukturama koje se održavaju kroz lične veze. Saradnja je, dakle, i institucionalni resurs i lična praksa, ali se ta dva vida ne poklapaju: ono što u zvaničnoj slici izgleda kao uređen sistem odnosa među ustanovama, u svakodnevici često počiva na poznanstvima i prijateljstvima pojedinaca, što predstavlja čest slučaj i u drugim zanimanjima, organizacijama ili naučnim ustanovama. Ovaj raskorak je primer onoga što Rajt (Wright 2005, 16–17) opisuje kao odnos formalnog i neformalnog sistema, i pokazuje da se granice i veze ustanove ne mogu razumeti samo iz njene zvanične slike. Lični kontakti se ovde uvode kao osnov saradnje. Za položaj Instituta u sistemu nauke dovoljno je zabeležiti da institucionalna slika formalne saradnje i praktična uloga ličnih mreža stoje u napetosti, i da se ta napetost ne razrešava u korist jedne strane, već ostaje kao trajna odlika načina na koji ustanova stupa u odnose sa svojim okruženjem.

Analiza formalne transformacije pokazuje da se promene naučnih politika istovremeno odražavaju na naučni rad, organizacionu strukturu i položaj Instituta. U naučnom radu one se vide kroz proširenje

uloge istraživača i rast zahteva za merljivošću, evaluacijom i izveštavanjem, pri čemu se projekat SAIGE izdvaja kao posebno vidljiv primer tih promena. Promena organizacione strukture obuhvata prelazak sa projekata na sektore i odeljenja, pokušaj ponovnog uspostavljanja strukture, hijerarhije i kontinuiteta posle razdoblja neodređenosti, kao i profesionalizaciju administrativnih i upravljačkih poslova. Istovremeno, status od nacionalnog značaja otvara pitanje mesta Instituta u podeljenom polju srpske arheologije. SAIGE, evaluacija, sektori i nacionalni značaj tako se pokazuju kao povezani aspekti procesa profesionalizacije, formalizacije i povećanja odgovornosti.

Formalna transformacija nije primljena jednako iz svih pozicija. Ista promena iz uprave izgleda kao razvoj i izgradnja kapaciteta, iz mlađe istraživačke pozicije kao nešto potrebno ali nedovoljno jasno saopšteno, a iz kritičke pozicije kao komercijalizacija, netransparentnost i pritisak. Uz to se ponavlja i obrazac neravnomerne distribucije znanja o transformaciji: odluke o projektu, o sektorima i o statusu do velikog dela ustanove stižu kao gotove činjenice, o kojima se saznaje naknadno. Takva neravnomerna distribucija informacija pokazuje da ni učešće u transformaciji nije ravnomerno raspoređeno i da položaj u ustanovi određuje ne samo kako se promena vrednuje, nego i koliko se o njoj uopšte zna.

Iz svega izloženog proizilazi i pitanje koje otvara naredni deo analize. Formalne promene, ma koliko dalekosežne, ne određuju automatski kako će organizacija zaista funkcionisati. Statut, sistematizacija, sektori i status uspostavljaju okvir, ali se taj okvir susreće sa već postojećim vrednostima, praksama i predstavama zaposlenih. Nova podela na sektore postoji formalno, ali se rad i dalje delom odvija kroz ranije grupe i lične veze; saradnja je institucionalno uređena, ali se oslanja i na poznanstva; status je zvanično saopšten, ali mu zaposleni pripisuju različita značenja. Zbog toga se analiza u narednom delu usmerava na organizacionu kulturu Instituta i na načine na koje se formalna transformacija prelama kroz istorijski oblikovane obrasce ustanove.

IV.1.e Sažetak formalne transformacije

Osnovni aspekti formalne transformacije analizirani u ovom potpoglavlju mogu se sažeti kroz odnos ranijeg institucionalnog poretka, novih formalnih zahteva i načina na koje se ti zahtevi susreću sa postojećom organizacionom kulturom. Prikaz toga, može se videti u priloženoj tabeli:

Tabela 1. Sažetak formalne transformacije Arheološkog instituta

Aspekt transformacije	Raniji poredak	Novi formalni zahtev / promena	Tačka prelamanja u organizacionoj kulturi
Naučni rad i uloga naučnika	Dugoročni projekti Ministarstva predstavljali su važan okvir finansiranja i organizovanja naučnog rada; uloga istraživača bila je uže vezana za samo istraživanje.	Evaluacija, bodovanje, projektna konkurencija, izveštavanje i proširenje uloge naučnika na administrativne, upravljačke i komunikacione poslove.	Novi zahtevi različito se vrednuju: kao korisne veštine i uređenje rada, ali i kao spoljašnji pritisak, ubrzanje i udaljavanje od onoga što se smatra suštinom naučnog rada.
Planske promene kroz projekat SAIGE	Pre SAIGE-a nije postojao ovakav, vremenski određen, program planske institucionalne transformacije sa Strategijom, Akcionim planom i sistemom praćenja.	Procena stanja, Strategija razvoja 2023–2027, Akcioni plan, indikatori, izgradnja internih kapaciteta, inovacije, transfer znanja i jačanje projektnog upravljanja.	Ciljevi i smisao transformacije nisu jednako poznati ni jednako prihvaćeni; uključenost i informacije raspoređene su nejednako, a novi upravljački jezik dobija različita značenja.
Unutrašnja organizac. struktura	Dugoročne projektne grupe predstavljale su istovremeno istraživački i unutrašnji organizacioni okvir.	Institucionalno finansiranje odvaja se od kompetitivnog projektnog finansiranja, a stalna unutrašnja pripadnost formalizuje se kroz odeljenja i sektore.	Nova odeljenja sadržinski se naslanjaju na ranije projektne grupe, dok formalno postaju trajne jedinice; zaposleni se istovremeno privikavaju na nove odnose pripadnosti i nadležnosti.
Položaj Instituta u širem sistemu nauke	Samostalna naučna ustanova bez statusa instituta od nacionalnog značaja.	Sticanje statusa instituta od nacionalnog značaja, koji objedinjuje institucionalno priznanje i režim periodične akreditacije.	Status se tumači kao priznanje, prestiž i otvaranje mogućnosti, ali i kao izvor neizvesnosti i strepnje u vezi sa budućim rezultatima i reakreditacijom; njegovo praktično značenje zaposlenima nije jednako jasno.

Tabela pokazuje da formalna transformacija ni u jednom od analiziranih aspekata ne predstavlja jednostavnu zamenu jednog poretka drugim, već proces u kojem novi zahtevi ulaze u odnos sa postojećim načinima rada, vrednostima i institucionalnim kontinuitetima.

IV.2 Organizaciona kultura Arheološkog instituta: vrednosti, prakse i predstave

U ovom potpoglavlju savremene promene u Arheološkom institutu posmatraju se kroz organizacionu kulturu ustanove, odnosno kroz vrednosti, prakse i predstave zaposlenih koje su oblikovane tokom njenog institucionalnog trajanja. Pažnja je usmerena na način na koji se promene u sistemu nauke prelamaју kroz postojeća značenja, odnose i načine razumevanja rada i same ustanove.

Savremeni period obeležava i jedna važna odlika same struke. Prema oceni jedne sagovornice, u celoj zemlji u struci radi oko dvesta arheologa, a sam Institut, sa oko sedamdeset zaposlenih, najveća je arheološka ustanova u zemlji. U tako maloj zajednici svi se međusobno znaju, prate se generacije studenata i saradnika, a odnosi se pletu „od terena do terena”, u atmosferi koju ista sagovornica opisuje kao gotovo porodičnu. Ta razmera se vidi u načinu na koji ustanova funkcioniše: pojačava ulogu pojedinca, jer nekolicina ljudi drži velike lokalitete, usmerava teme i oblikuje disciplinu, a čini i da se promene, sukobi i sećanja teško anonimizuju i lako personalizuju. Zbog toga se transformacija ustanove odvija kroz konkretne ljude, njihove pozicije i istorije odnosa, kao prostor u kojem se pregovara o tome čemu ustanova služi.

U tom procesu menja se i predstava o tome šta se računa kao legitiman naučni rad. Prelazak na projektno finansiranje, uvođenje evaluacije, bodovanja i kriterijuma izvrsnosti, kao i zahtevi za vidljivošću i merljivošću učinka, zahvataju i način na koji se ustanova razume kao mesto proizvodnje znanja. Za deo sagovornika ti zahtevi predstavljaju koristan okvir kroz koji se stiče iskustvo upravljanja i planiranja, dok ih drugi doživljavaju kao spoljašnji pritisak koji preti da nauku potisne u drugi plan. U tom rasponu vidi se napetost između naučne autonomije i novih zahteva. Zbog toga se promene u procedurama i organizacionoj strukturi ne mogu posmatrati odvojeno od vrednosti i pamćenja, jer se kroz njih oblikuju i brane predstave o tome čemu ustanova služi.

Kroz sva tri nivoa ponavlja se razlika između onoga što ustanova o sebi zvanično kaže i onoga što zaposleni u praksi prepoznaju, prihvataju ili odbacuju (Wright 2005, 16–17; Dražeta i Dražeta 2020, 507). Sličan raskorak postoji između pisanih pravila i organizacionih šema i nepisanih navika, usmenih narativa i stvarnih odnosa moći. Važan je i odnos kontinuiteta i prekida, jer se nijedan novi model ne uvodi na praznom mestu, već se oblikuje u odnosu na prethodni, pa svaki pokušaj raskida u sebi nosi i elemente kontinuiteta (Connerton 1989, 6, 9–13). Naučna autonomija se, istovremeno, susreće sa novim zahtevima za evaluacijom, vidljivošću, projektima i administracijom, kroz koje se oblikuju i brane predstave o tome čemu naučna ustanova služi.

Pomenute napetosti ne proizvode jedinstven odgovor. Organizaciona kultura Arheološkog instituta ovde se posmatra kao heterogeno polje, u kojem se različite generacijske, profesionalne i

organizacione pozicije ukrštaju i pružaju različita viđenja iste ustanove. Ono što stariji sagovornici pamte kao gubitak, mlađi uzimaju zdravo za gotovo; ono što iz jedne pozicije deluje kao potvrda ravnopravnosti, iz druge se čita kao njen privid; isti period ustanove za jedne je zlatno doba, za druge prevaziđena faza. Oko nekih pitanja postoji saglasnost, oko drugih se formiraju suprotstavljene potkulture, a neka ostaju otvorena za različita tumačenja (Martin, Frost and O'Neill 2006, 740).

Drugi nivo analize obuhvata vrednosti, prakse i predstave zaposlenih, kroz koje organizaciona kultura najneposrednije dolazi do izražaja, jer se tu o vrednostima govori otvoreno, a ustaljene predstave o radu, ljudima i ustanovi iznose se kao samorazumljive. Analiza ovog nivoa organizovana je oko četiri tematske celine: rodni odnosa, institucionalnog pamćenja, prostora i popularizacije nauke. U analizi, međutim, ove celine ne zauzimaju isto mesto. Institucionalno pamćenje i prostor predstavljaju dugotrajnije elemente kroz koje se organizaciona kultura ustanove reprodukuje, dok se rodni odnosi i popularizacija nauke pojavljuju kao polja u kojima se postojeće vrednosti i predstave ukrštaju sa širim promenama naučne profesije i naučne politike. Njihova zajednička funkcija u analizi jeste da omoguće praćenje odnosa između proklamovanih vrednosti, svakodnevnih praksi i različitih iskustava zaposlenih. Među tim pitanjima, rodni odnosi i predstave o rodnoj ravnopravnosti posebno su izraženi u iskazima sagovornika: gotovo svi o njima govore i, na prvi pogled, pitanje ravnopravnosti vide kao rešeno. Ta saglasnost čini ih pogodnim polazištem za analizu odnosa između onoga što se predstavlja kao ostvarena vrednost i onoga što zaposleni doživljavaju u svakodnevnom radu.

IV.2.a Rodni odnosi i predstave o rodnoj ravnopravnosti

Pitanje rodni odnosa u ovoj analizi ne razmatra se kao izdvojena tema, već kao jedan od aspekata organizacione kulture kroz koji se mogu pratiti predstave o jednakosti, autoritetu i raspodeli uloga u ustanovi. Ono je istovremeno povezano sa savremenim okvirom naučnih politika, u kojem rodna ravnopravnost postaje eksplicitno pitanje istraživačkih organizacija, naučnog finansiranja i projektnih programa. Zbog toga način na koji zaposleni govore o rodnoj ravnopravnosti omogućava da se ispita odnos između široko prihvaćene institucionalne vrednosti, formalnih zahteva i svakodnevnih tumačenja zaposlenih.

Kada se sagovornicima postavi pitanje o ulozi žena i rodnoj ravnopravnosti na Institutu, odgovori najčešće temu brzo zatvaraju kao nekontroverznu. Ravnopravnost se kod najvećeg broja sagovornika ističe kao već ostvarena, pri čemu se kao argumenti navode brojana većina žena među zaposlenima i činjenica da ustanovom u vreme istraživanja rukovode žene. Jedan istraživač to sažima u iskaz da

Institut „zadovoljava rodnu ravnopravnost“, a slično, u jednoj do dve rečenice, temu okončavaju i sagovornici iz stručnih službi, administracije i dela istraživačkog osoblja. Takvi iskazi su u građi najčešći, ali se uglavnom zadržavaju na nivou opštih tvrdnji i pitanje se često *zatvara* pre nego što se otvori, pozivanjem na vidljive, prebrojive znake jednakosti. Na formalne politike rodne ravnopravnosti poziva se i jedan od sagovornika, koristeći ih kao dodatni argument da se ovo pitanje u savremenom institucionalnom okviru prepoznaje kao relevantno. Rodna pitanja prisutna su i u širem projektnom okviru SAIGE. Projektna dokumentacija predviđa podsticanje učešća žena istraživačica i kao jedan od ciljeva navodi da najmanje 25% sredstava Fonda za nauku bude dodeljeno projektima kojima rukovode žene (World Bank 2019, 16). Na institucionalnom nivou, nacrt Strategije razvoja Arheološkog instituta beleži gotovo podjednaku zastupljenost muškaraca i žena među zaposlenima, sa blagom prednošću žena, ali rodnu ravnopravnost ne izdvaja kao poseban strateški cilj. Ovo pitanje istovremeno pripada širem regulatornom i naučopolitičkom okviru u kojem Institut deluje: Strategija „Moć znanja“ preuzima zahtev Evropskog istraživačkog prostora za razvojem politika rodne ravnopravnosti u istraživačkim organizacijama, dok je postojanje plana rodne ravnopravnosti jedan od uslova podobnosti javnih istraživačkih organizacija za učešće u programu *Horizon Europe* (Strategija „Moć znanja“ 2021; European Commission 2021).

Dominantni narativ ima i svoje ponavljajuće simbole, motive „prvog puta“ koji se navode kao dokaz da je promena izvršena. Najčešće se pominju dva: prva žena na čelu ustanove i izbor prve žene arheologa za dopisnu članicu Srpske akademije nauka i umetnosti. Jedan od sagovornika taj izbor prepričava sa ponosom i sa preciznošću hroničara, naglašavajući da je podatak odmah unet na sajt ustanove i da je reč o „prvoj ženi akademiku arheologu“ u istoriji srpske arheologije, uz ocenu da je priznanje „potpuno opravdano“. Zanimljivo je da isti prag beleže i glasovi koji dominantni narativ inače osporavaju: jedna istraživačica sama navodi da je ustanova dobila prvu direktorku. Simbolički prag je, dakle, tačka retke saglasnosti, ali sa suprotnim čitanjima: za većinu je dokaz da je ravnopravnost ostvarena, dok za kritički glas upravo činjenica da se „prvi put“ dogodio tek nedavno svedoči o tome koliko je dugo poredak bio nagnut na drugu stranu. Isti znak tako u jednom čitanju *zatvara* temu, a u drugom je *otvara*.

Jedan od najčešćih načina na koji se ravnopravnost formuliše jeste ideal koji bi se mogao nazvati „rodni slepilom“. Jedan mlađi istraživač ravnopravnost opisuje tako što je izmešta iz vidokruga: „Ne bih rekao više da je ravnopravnost, pre bih rekao da smo rodno slepi“, objašnjavajući to time da kolegice ne doživljava „kao žene ili muškarce“. Ideal koji se tu iznosi nije jednakost razlika, nego ukidanje relevantnosti pola na radnom mestu. Ta formulacija naišla je na izrazito afirmativan prijem, i u samom razgovoru i posredno: drugi sagovornik je istu sintagmu preuzeo i pohvalio je kao naročito pogodnu.

Jedna sagovornica, nakon što je odbacila postojanje diskriminacije i navela statistiku Srpske akademije nauka i umetnosti prema kojoj žene u nauci čine blagu većinu, manjak žena na rukovodećim mestima objašnjava njihovim sklonostima:

Ali moje lično mišljenje je da većina žena ne želi da se bavi menadžerskim funkcijama, zato što je svaka žena menadžer u kući. I ja mislim da je ženi malo preko glave menadžerisanja na dnevnom nivou, da bi preuzela sad i menadžment celog preduzeća. Ili institucije. Tako da ne vidim posledicu u tome diskriminatornu. Nego više psihološku. Jer žena je prirodno građena da bude upravljač i menadžer domaćinstva, porodice, domaćih zadataka.

Upravljanje domaćinstvom postavlja se kao prvi menadžerski posao žene, a rukovođenje ustanovom kao dodatni teret koji ona, tako posmatrano, *razumno* odbija. Odgovornost za neravnomernu raspodelu vodećih mesta time se premešta sa ustanove na izbor pojedinca. Bez namere da ovde uvodim opširne antropološke rodne studije, jer bi njihovo pominjanje prevazišlo domete ovog rada, baziraću se na već utvrđeni analitički okvir. Iz jednog ugla, može se reći da se ovde radi o naturalizaciji u smislu koji opisuje Meri Daglas: društveno ustanovljena podela uloga predstavlja se kao svojstvo prirode, čime se gubi iz vida da je i sama društveno oblikovana (Douglas 1986, 48–49, 53). U istom iskazu se vrednuje i izbor prve direktorke kao znak napretka i tvrdi da je postojeća raspodela rukovodećih uloga u skladu sa prirodom žene. Iz analitičke perspektive te dve ideje nisu sasvim usklađene, ali ih sama sagovornica ne doživljava kao međusobno protivrečne.

Srodan obrazac, iako drukčije intoniran, javlja se kod drugog sagovornika, koji ravnopravnost potvrđuje, a zatim je odmah dopunjava obavezom drukčijeg ophođenja: „Ravnopravni smo, ali prema damama moramo da se obhodimo... kao džentlmeni. Tačka.” U njegovom kazivanju ta obaveza dobija sasvim konkretan, telesni oblik, u ustajanju kad dama uđe u kancelariju ili u redosledu ulaska u lift, i izvodi se iz ugleda „starih profesora” i iz predstave o gospodinu iz ranijeg vremena. Jednakost se, dakle, potvrđuje „u sferi” rada, ali uz zadržane rodne rituale koji polnu razliku iznova upisuju u svakodnevno ophođenje. Uzeti zajedno, ova dva iskaza pokazuju da proklamovana jednakost i esencijalizovane rodne uloge mogu da stoje jedna pored druge bez osećaja nesklada, mada valja imati na umu da se ovaj obrazac oslanja na manji broj glasova i da ga ne treba pripisati kolektivu u celini.

Sasvim drugačiju vremensku dubinu unosi generacijski uokviren odgovor starijih sagovornica, „čuvarki pamćenja”, kod kojih ravnopravnost nije zatečeno stanje nego ishod istorijske promene. Starija istraživačica potvrđuje da su žene „bile brojne i ranije, ali su svi rukovodioci bili muškarci”, i taj raniji poredak opisuje bez ublažavanja: „to je bilo muško naučno veće – muški direktori, muški rukovodioci, muški delegati u komisijama za zvanja”. O ranijim generacijama kaže da je „bilo te

diskriminacije, sasvim sigurno je bilo”, ali dodaje: „Danas toga nema. Stvarno, promenilo se.” Promenu pripisuje smeni generacija, pri čemu se novi, drukčije vaspitani muškarci više ne opterećuju time što im je žena nadređena. Njena ocena je i odmerena i dvosmislena. S jedne strane, promenu vidi kao dovršenu do te mere da razmišlja i o obrnutoj mogućnosti, o tome da „možda čak postoji rodna neravnopravnost u odnosu na muškarce”, budući da su vodeća mesta u ustanovi u vreme istraživanja uglavnom u rukama žena. S druge strane, tu premoć izričito ne pripisuje kvoti ni računici, nego stručnosti: žene su se, kaže, „pojavile kao autoriteti, bez pardona”, a da o tome „niko nije vodio računa”. Za odnos promene i njene nedovršenosti nudi sažetu metaforu: „Rat je dobijen. Bitka nije dobijena.” Iako se ta rečenica u razgovoru nije odnosila isključivo na pitanje rodne ravnopravnosti, nego i na širi društveni kontekst, u kojem istraživanja beleže istovremeno prihvatanje rodne ravnopravnosti i opstajanje pojedinih rodnih obrazaca i nejednakosti (Ignjatović et al. 2011, 16–17), ona dobro sažima način na koji sagovornica razume i ovu promenu: kao proces u kojem je osnovni preokret ostvaren, ali pojedini obrasci ranijeg poretka i dalje opstaju.

Na drugom kraju generacijskog reza stoje mlađi sagovornici, kod kojih ravnopravnost nije ni ishod ni tema, nego polazna pretpostavka. Jedna sagovornica ističe da „iskreno nije osetila neku razliku u tretmanu između žena i muškaraca”, ni u platama ni u odnosima, i objašnjava da su primanja vezana za zvanje i projekte, a ne za pol. Ona i praktične podele posla na terenu tumači kroz snagu i veštinu, a ne kroz rod, uz opasku da je kolege bez ustezanja pitaju za savet o alatima i materijalima. Mlađi sagovornici uglavnom nemaju sećanje na raniji poredak sa kojim bi sadašnjost poredili, pa im ravnopravnost izgleda kao prirodno stanje stvari. U Konertonovim terminima, reč je o generacijama sa različitim zalihama sećanja, telesno prisutnim u istom prostoru, a misaono razdvojenim (Connerton 1989, 3): ono što je za stariju istraživačicu dobijena bitka, za mlađe je nulta tačka od koje se polazi. Taj rez ima i naličje: pošto se ne pamti kako je promena izvojevana, ona se lako naturalizuje, i time postaje ranjivija na potencijalno neprimetno vraćanje starih obrazaca.

Samu činjenicu da danas u ustanovi i u struci preovlađuju žene sagovornici objašnjavaju na suprotstavljene načine, pri čemu se i tu naziru dva čitanja iste promene. Mlađa istraživačica brojčanu premoć žena vidi kao ishod borbe za rodnu ravnopravnost, i naglašava da to nije odlika samo Instituta nego arheologije kao discipline u poslednjim godinama, te da njeno iskustvo žene u struci nije isto kao iskustvo koleginica koje su tek desetak godina starije. Starija istraživačica, međutim, istu promenu objašnjava drukčije, kroz opadanje muškog upisa na studije: muškarci, kaže, „sve manje upisuju arheologiju”, pa je feminizacija struke po njoj pre demografski nego programski ishod, do te mere da promenu sažima u iskaz da je „genetika pobedila, pa se tako i svest promenila”. Ova dva objašnjenja nije potrebno miriti; značajno je da se ista činjenica, brojčana premoć žena, čita i kao

rezultat svesnog otpora nejednakosti i kao prirodni tok stvari, čime se i sam preokret ponovo delimično naturalizuje.

Ista sagovornica unosi u analizu i ono što se u dominantnom narativu gubi: imena žena koje su, po njenom sećanju, bile marginalizovane. Ona pripoveda o istraživačici koja, uprkos ugledu, nije postala direktorka uz obrazloženje da „pije”, dok su se, po njenim rečima, muškarci „valjali po lokalitetima pijani” bez sličnih posledica; taj dvostruki standard sećanje samo tematizuje. Pominje i dve naučnice starije generacije za koje pretpostavlja da su „prošle nezapaženo”, jednu skrajnutu u struci, drugu čije rukopise nije podržala „vodeća muška figura discipline”. Ovi portreti pokazuju da je i sam sadržaj institucionalnog pamćenja rodno raspoređen. Upravo se tom pitanju analiza vraća u razmatranju legendi i institucionalnog pamćenja.

Nasuprot dominantnom narativu stoji kontra-narativ koji formalnu ravnopravnost proglašava prividom. Jedna sagovornica takvu ocenu zasniva pre svega na raspodeli rukovodećih uloga, projekata i različitih vrsta naučnog rada. O odnosu između formalne zastupljenosti žena i svakodnevne raspodele autoriteta govori:

Od četiri velika projekta samo jednim je rukovodila žena, Ivana Popović. Većinom arheoloških iskopavanja u Institutu rukovode muškarci. (...) I većinu žena arheolozi posmatraju kao svoje sekretarice, pomoćno osoblje i tako dalje. Dakle, oni su gospoda koja rade velike sinteze, a žene treba da rade ono zapravo dosadno i time consuming, obradu materijala, da im isporuče rezultat.

U nastavku razgovora ona ovu podelu povezuje i sa specijalističkim oblastima, primećujući da se traseologijom i proučavanjem koštanih alatki u velikoj meri bave žene, dok se kamen i paleolit simbolički povezuju sa „muškim” poljem. Njena argumentacija tako pomera pitanje ravnopravnosti sa same brojčane zastupljenosti i sastava uprave na raspodelu istraživačkih mogućnosti, projekata, iskopavanja i naučnog autoriteta. Otuda i njena ocena da je rodna ravnopravnost „na papiru”, dok „u realnosti ona nije tu”. Vrednost ovog iskaza nije u tome da razotkriva neku konačnu istinu iza dominantnog narativa, već u tome što pokazuje da isti pokazatelji koje većina sagovornika tumači kao dokaz ostvarene ravnopravnosti mogu iz druge pozicije izgledati drugačije. Ženska uprava i veća simbolička vidljivost žena ne moraju nužno značiti i ravnomerniju raspodelu projekata, istraživačkih resursa i pozicija naučnog autoriteta. Slična pitanja položaja i priznanja ženskog naučnog rada pojavljuju se i u literaturi o istoriji arheologije. U tekstu posvećenom arheološkinji Zagorki Letici, saradnici Dragoslava Srejovića na istraživanjima Lepenskog Vira, ukazuje se na nesrazmeru između

njenog stvarnog istraživačkog doprinosa i formalne vidljivosti, odnosno na to da je njena uloga bila značajnija nego što sugerise samo označavanje kao saradnice (Vitezović 2023, 24–37).

Slična koegzistencija egalitarnih predstava i asimetričnih rodni obrazaca prepoznata je i u širem društvenom kontekstu Srbije. Ignjatović pokazuje da su tokom postsocijalističke transformacije egalitarne norme, nasleđene iz perioda socijalističke modernizacije, opstajale paralelno sa različitim oblicima rodne asimetrije, zbog čega odnos tradicije i modernizacije ne treba posmatrati kao jednostavan, linearan prelaz iz jednog modela u drugi (Ignjatović 2022, 116–119). Razlikovanje brojčane i formalne zastupljenosti žena od njihovog stvarnog položaja u naučnoj profesiji nalazi oslonac i u analizi Ignjatović i Buturović. Autorke pokazuju da relativno visoka zastupljenost žena u srpskoj nauci, uključujući društvene i humanističke nauke i rukovodeće pozicije, sama po sebi ne govori dovoljno o njihovom profesionalnom položaju, već je potrebno posmatrati gde se žene nalaze u strukturi profesije i kakve su njihove karijerne putanje (Игњатовић и Бутуровић 2022, 172–175).

Deo sagovornica rodne stereotipe ne locira unutar ustanove, nego na njenoj granici, na terenu i među spoljnim saradnicima. Mlada istraživačica kaže da u samom Institutu nije osetila razliku u tretmanu, ali da se na terenu dešava da se automobili radije poveravaju muškarcima, i navodi situacije u kojima su spoljni radnici ili posetioci, umesto nje i koleginice u radnom odelu, o poslu pitali prisutne muškarce: „a gde je taj dečko što je radio sa vama, šta on misli?”.

Još neposrednije iskustvo opisuje mlada istraživačica koja je na početku karijere rukovođila terenskim radnicima:

Ja sa dvadeset pet godina... Tek sam počela da radim... I treba da radim sa deset radnika, a oni kod mene ne vide neki autoritet. (...) Osećaš se kao da ne možeš ništa da uradiš, jer te neko ne poštuje, ne sluša, i onda moraš da zoveš nekog muškarca, bilo kog. (...) To se događa kada ne sarađuješ sa jednakima, sa kolegama koji jesu u arheologiji, nego sa različitim profilima ljudi, fizičkim radnicima ili, ne znam, predsednicima opština.

U ovom iskustvu formalna stručna uloga nije bila dovoljna da bi joj bio priznat autoritet. Njena formulacija da mora da pozove „nekog muškarca, bilo kog” posebno je rečita, jer pokazuje da autoritet u konkretnoj radnoj situaciji ne zavisi prvenstveno od znanja ili odgovornosti, već od toga ko ga rodno predstavlja. Rod se ovde prepliće sa godinama i početkom profesionalne karijere, pa se položaj mlade rukovoditeljke terena oblikuje na preseku nekoliko odnosa moći. Teren, koji se u drugim delovima građe pojavljuje kao izvor profesionalnog ugleda, za mladu ženu može postati i mesto na kojem stručnost mora dodatno da se dokazuje.

Slično, iako uzgredno, i istraživačica koja radi na drugom projektu, rodne nelagode vezuje pre za teren nego za matičnu ustanovu. Kod mlađe istraživačice generacijski rez dobija oblik iskustva: „taj *toxic masculinity* terenske arheologije se... iskorenio u velikom delu”, pa svoju poziciju ne doživljava kao jednaku uprkos tome što je žena ili student, nego kao jednaku po sebi. Značajno je, međutim, da ona sama tu povoljnu sliku ograničava, napominjući da terenske ekipe u kojima je to iskustvo stekla nisu bile ekipe Arheološkog instituta. Ovako smešteni, rodni stereotipi ostaju izvan „unutrašnjosti” ustanove, koja se time čuva kao ravnopravan prostor, dok se problem premešta na spoljne aktere i na teren. Ovi iskazi ne omogućavaju zaključak o terenskim iskustvima žena u celini, ali pokazuju da se rodni stereotipi u građi pojavljuju i na granici između Instituta i šireg profesionalnog i terenskog okruženja.

Teren se, najzad, pojavljuje i kao mesto specifičnog rodnog iskustva vezanog za materinstvo. Stariji istraživač i nekadašnji direktor opisuje da terenski rad, koji podrazumeva odsustvo od kuće, za majke sa malom decom predstavlja otežavajuću okolnost, i navodi da rukovodstvo „vodi računa o tome da majke sa decom budu malo više u pažnji nego ostale”, pre svega kroz mogućnost rada od kuće, kao i ideju da se u terenskoj bazi većeg projekta, po ugledu na najveći i najvidljiviji lokalitet, tokom sezone organizuje vrtić. Uz to, isti sagovornik terensko povlačenje žena delimično objašnjava time što „same smatraju da je fizički naporno, pa odustaju“, čime odgovornost za povlačenje sa terenskog rada pre svega smešta u procenu samih žena. Ovo iskustvo može se smestiti i u širi kontekst naučne profesije u Srbiji, u kojoj Ignjatović i Buturović ukazuju na asimetrično porodično opterećenje žena kao jedan od činilaca koji mogu oblikovati njihove profesionalne i karijerne putanje (2022, 172–173).

Način na koji se o rodu govori nije nezavisan od već pomenute razmere ustanove. U maloj, gusto povezanoj sredini, u kojoj se odnosi doživljavaju kao lični i gotovo porodični, rodne se dinamike lakše čitaju kao pitanje pojedinačnih odnosa i karaktera nego kao pitanje strukture. To može, makar delom, objasniti zašto dominantni narativ ravnopravnost registruje kao ostvarenu: ono što se u drugim sredinama imenuje kao sistemska nejednakost, ovde se rasplinjava u mrežu ličnih poznanstava, a preostali stereotipi izmeštaju na spoljne aktere i na teren. Istovremeno, građa pokazuje i suprotnu mogućnost: upravo bliski međuljudski odnosi za deo sagovornica omogućavaju da se nejednakost prepozna i otvoreno imenuje. Reč je, u svakom slučaju, o odnosu formalnog i neformalnog: proklamovana jednakost pripada formalnom sloju pravila i dokumenata, dok se rodne razlike zadržavaju u neformalnom sloju rituala ophođenja, podele specijalnosti i terenske prakse, koje formalni okvir ne može sam po sebi da ukloni (Wright 2005, 6–17).

Iako većina sagovornika rodnu ravnopravnost smatra ostvarenom, kroz građu se vidi da oko tog pitanja ipak ne postoji potpuna saglasnost. Većina je vidi kao postojeću i nespornu; jedna istraživačica

je odlučno osporava; starija istraživačica zauzima treću poziciju, po kojoj je ravnopravnost danas ostvarena, ali kao ishod istorijskog preokreta, uz mogućnost da se odnos snaga u međuvremenu obrnuo. Rodni odnosi tako pokazuju upravo onu vrstu višeznačnosti koja je u teorijskom okviru opisana kroz perspektivu fragmentacije. Oko pojedinih simbola, poput izbora prve žene akademika, postoji saglasnost, ali se njihovo značenje različito tumači: za jedne potvrđuju ostvarenu ravnopravnost, dok za druge ne govore dovoljno o stvarnoj raspodeli moći. Te razlike povezane su sa generacijskim i profesionalnim pozicijama, kao i sa ličnim iskustvima sagovornika (Martin, Frost and O'Neill 2006, 732). Tu se pokazuje i granica proklamovane vrednosti: „ravnopravnost” je široko prihvaćena kao opis ustanove, ali se percepcija raslojava od potpune podudarnosti do odbacivanja, pri čemu se sama razlika između proklamovanog i proživljenog najjasnije vidi baš tamo gde jednostupnost popušta (Dražeta i Dražeta 2020, 511).

Pitanje roda se u prikupljenoj građi gotovo u potpunosti artikuliralo kroz odnos žena i muškaraca. Rodni identiteti izvan tog binarnog okvira, kao ni seksualna orijentacija, nisu se pojavljivali kao razvijene teme u intervjuima niti kao pitanja o kojima zaposleni otvoreno govore u svakodnevnom radu. Tokom boravka na Institutu zabeležila sam, međutim, nekoliko neformalnih šala povezanih sa zahtevima savremenih projekata i politika raznolikosti, među kojima i komentare da bi se neko za potrebe projekta mogao predstaviti kao transrodna osoba. Takve opaske ne omogućavaju zaključivanje o odnosu zaposlenih prema transrodnim ili LGBT osobama, ali pokazuju da se ovaj deo novog normativnog jezika još uvek može primati sa distancom i humorom, kao nešto što dolazi kroz spoljne projektne i institucionalne zahteve. U tom smislu postoji razlika u odnosu na pitanje ravnopravnosti žena i muškaraca, koje je u Institutu široko prepoznato kao relevantna vrednost čak i kada se sagovornici ne slažu oko stepena njenog ostvarenja. Širenje institucionalnih politika rodne ravnopravnosti i raznolikosti može u budućnosti otvoriti prostor i za druga pitanja rodnog identiteta i seksualnosti, ali u vreme ovog istraživanja ona još nisu bila vidljivo integrisana u svakodnevni institucionalni govor i praksu. Istovremeno, deo rodni razlika koje su se pokazale u građi upisan je i u način na koji se pamte ranije generacije, istaknute ličnosti i marginalizovani akteri Instituta. Na tom mestu pitanje roda prelazi u šire pitanje institucionalnog pamćenja, kojem je posvećen naredni deo analize.

IV.2.b Legende, narativi i institucionalno pamćenje u srpskoj arheologiji

Institucionalno pamćenje u građi se pojavljuje kroz priče o ljudima, događajima i ranijem načinu rada. Anegdote, nadimci, portreti kolega i legende sa terena pokazuju kako zaposleni pripovedaju prošlost ustanove i šta iz te prošlosti izdvajaju kao važno. Pamćenje ustanove pritom nije skladište vernih

zapisa: ono je selektivno i oblikovano potrebama sadašnjosti, pa govori koliko o prošlosti, toliko i o odnosima u sadašnjosti (Douglas 1986, 69–70). U građi se to pamćenje jasno raslojava na dva toka koji se ne poklapaju.

Prvi tok je zvanično, upisano pamćenje. Njegov najdosledniji nosilac je sagovornik koji svoj rad razume kao služenje institucionalnom kontinuitetu. On prošlost Instituta vezuje za tačne datume i imena, za osnivanje 1947. godine, za osnivački elaborat iz januara te godine, za niz akademika i profesora koje je ustanova dala, i za nedavni izbor prve žene arheologa za dopisnu članicu Akademije, podatak koji, kako ističe, odmah biva unet na sajt ustanove i time učinjen dostupnim. Sopstvenu ulogu opisuje kroz trajanje: dnevnik koji vodi i dokumentaciju koju digitalizuje opravdava time što će „za pedeset ili sto godina neko to da čita”, jer će se neko ko se bavi istorijatom baviti i „našim načinom razmišljanja”. Uloga čuvara arhive i institucionalnog kontinuiteta kod njega je izričita i samosvesna. On dnevnik razume dvojako, i kao sredstvo da se opravda sopstveni rad, da se vidi šta je tokom dana urađeno, i kao prilog budućem istorijatu ustanove; sistematski čita i zapisnike naučnog veća pohranjene u državnom arhivu, u kojima prepoznaje obilje podataka „ne samo o arheološkim lokalitetima nego i o međuljudskim odnosima”. Time se sopstveni položaj u ustanovi definiše kroz pamćenje: čuvanje, digitalizacija i beleženje postaju način da se pojedinac upiše u kontinuitet ustanove. Ovaj sloj pamćenja je upisan u smislu koji uvodi Pol Konerton: on počiva na tekstovima, zapisima, jubilejima i izložbama, na onome što se čuva jer je zabeleženo (Connerton 1989, 72–73). Njegova funkcija je legitimizacijska, jer prošlost potvrđuje ugled i kontinuitet ustanove. U Daglasinim terminima, ovde hijerarhijski uređena ustanova slavi svoje rodonačelnike, osnivače i loze akademika, dok neformalni tok, kojem se analiza vraća, više liči na pamćenje zajednice koja slavi svoje junake, žive ličnosti sa terena i iz svakodnevice (Douglas 1986, 80).

U okviru tog zvaničnog pamćenja poseban značaj ima narativ o osnivačkoj svrsi ustanove. Isti sagovornik osnivački elaborat čita kao merilo današnjice: osnovni zadatak Instituta, po njegovom kazivanju, jeste „bavljenje naukom na naučnoj osnovi”, a ustanova je, kaže, „ostala dostojna i ide onim putem koji su utemeljili njeni osnivači”. Popularizaciju, korporativne pojmove i sve što bi nauku moglo da potisne on izričito smešta na sporedno mesto, kao ono što „ne sme da bude prioritet”. Ovaj narativ o „čistoti nauke” osnivača funkcioniše kao posredan komentar na savremenu transformaciju: prošlost se navodi da bi se odbranio određen smisao ustanove i da bi se relativizovali novi zahtevi.

Drugi tok čini neformalno pamćenje, koje se prenosi kroz priče i iskustva pojedinaca, a ne kroz institucionalne dokumente. Ona pripoveda o ranijem prostoru ustanove kao o mestu svakodnevne intelektualne razmene, o „kafu stolu” za kojim su se okupljali istraživači koje naziva „bogovima arheologije”. Njeno kazivanje je konkretno gotovo do rituala: dolazilo se ujutru, oko devet, kuvala se

kafa, sedalo se i razgovaralo, a teme su bile isključivo stručne, ne privatni problemi ni tračevi. Po povratku sa terena prikazivali su se slajdovi iskopavanja, i upravo su iz tih razgovora, kaže, nastajale teme, prvi radovi, pa i doktorati; pominje da je jedan sagovornik toliko rečito „sipao ideje” da je bilo dovoljno sesti i hvatati beleške, a da je iz tih beležaka izrastao i doktorat odbranjen u inostranstvu. Nadimak koji je taj kolega poneo, „Zlatousti”, sam po sebi je oblik neformalnog pamćenja: on ne beleži naučni doprinos nego način na koji ga je zajednica doživljavala, njegovu rečitost i sposobnost da pokreće druge. Sagovornica taj prostor pamti prvenstveno kroz ljude i međusobne odnose: „To je bio prostor, stvarno. Ne mislim prostor – to je bio skup ljudi.” Reč je o sećanju koje se prenosi usmeno, kroz priču, i koje pripada onome što Konerton naziva inkorporiranim pamćenjem, oblikovanom kroz naviku, izvedbu i pripovedanje, a ne kroz zapis (Connerton 1989, 72–73, 100–102). Ono što se u ovom toku pamti nisu zvanični jubileji, nego atmosfera, način rada i međuljudski odnosi.

Sećanje na raniji prostor sagovornica povezuje sa svakodnevnim ritualom razmene koji naziva „naučnom demokratijom”:

Mi smo naučili na tu naučnu demokratiju, što bi rekli, na tu lekovitost naučnih razgovora. To je bila prednost tog prostora. (...) I tu se dolazilo u devet, pola deset... se kuvala kafa. I sedalo se i pričalo. Teme su bile, bila je arheologija. (...) Niko nije pričao o privatnim problemima. (...) A kamoli tračaranje. Znači, isključivo arheologija je bila.

U ovom iskazu svakodnevni ritual okupljanja dobija vrednost kao prostor stručne razmene i zajedničke proizvodnje znanja. Naglašavanjem odsustva privatnih tema i tračeva sagovornica ujedno pokazuje šta iz tog iskustva smatra vrednim pamćenja.

U poređenju sa sadašnjošću, ova slika dobija oblik izgubljenog razdoblja. Sagovornica zaključuje: „Danas nema tih zanimljivosti u našem institutu.” Ovaj iskaz funkcioniše kao opis nekadašnje prakse, ali i kao nostalgичna idealizacija i posredna kritika sadašnje, projektne i administrativne logike rada, u kojoj su, po njenom osećaju, takvi rituali zajedništva oslabili. Time ovaj iskaz ne funkcioniše prvenstveno kao istorijski podatak o tome kako je ranije bilo, već kao vrednosni sud o promeni, izrečen iz perspektive nekoga ko je stariji model neposredno iskusio. Nostalgija ovde radi kao komentar: idealizovana prošlost postaje mera kojom se odmerava, i implicitno kritikuje, sadašnjost.

Zvanični i neformalni tok pamćenja ne poklapaju se ni po sadržaju ni po tonu. Prvi neguje „svetli” narativ osnivača, akademika i kontinuiteta; drugi čuva „ljudski”, ponekad neuljudan sloj, terenski folklor o piću, kockanju i romansama sa iskopavanja, i niz nadimaka kroz koje su se pamtile kolege. I ovde je kazivanje starije istraživačice do pojedinosti izvedeno kao pripoveda: večernje kartanje na

terenu opisuje kao gotovo ritualnu scenu, sa igračima, kibicerima, cigaretom i „laganim otvaranjem karata”, i pripoveda anegdotu o velikoj figuri discipline koja je, kažu, u kartama volela da vara, a kojoj iz poštovanja niko nije smeo da prigovori, dok su je mlađi zauzvrat zadirkivali bezazlenim podvalama. U tim pričama profesorski autoritet i terenska prisnost stoje u istom kadru: ista osoba je i neprikosnoveni autoritet i saigrač kojeg je dopušteno zadirkivati, i upravo ta dvostrukost čini anegdotu vrednom prenošenja. Karakteristično je i to da sagovornica sopstveni odnos prema tom sloju prošlosti izlaže sa vremenskom ogradom: tada joj je, kaže, sa dvadeset i nešto godina, sve to bilo zanimljivo, a danas u takvu ekipu ne bi želela da dođe. Njeno sećanje, dakle, nije prosta idealizacija; ono razdvaja ono za čim žali, izgubljenu naučnu razmenu, od onoga što ne idealizuje, alkohol, lošu dokumentaciju i „satiranje” na terenima, koje pominje bez ulepšavanja. Ovaj folklor nije značajan kao proverljiv niz događaja, već kao žanr institucionalnog sećanja. Iskazi se najčešće prenose iz druge ruke, uvedeni formulacijama poput „kažu” ili „čula sam”, a njihova analitička vrednost, u smislu koji razrađuje Dunja Rihtman-Auguštin, ne leži u proveru pojedinačnih događaja, već u tome šta grupa kroz njih prenosi, kako tumači sopstvenu prošlost i gde povlači granice prihvatljivog (Rihtman-Auguštin 1976, 20). Ono što ostaje relevantno jeste sam nesklad dvaju tokova: činjenica da ista ustanova o sebi istovremeno pripoveda i kao o *lozi* velikih imena i kao o zajednici sa svakodnevnim, neformalnim, pa i skandaloznim licem. U tom neskladu Daglasin uvid dobija konkretan oblik, jer različiti delovi ustanove i različite generacije neguju različite slike sopstvene prošlosti, pri čemu jedni ističu osnivače i velika imena, a drugi period prisnosti i zajedništva (Douglas 1986, 80).

Jedna crta tog pamćenja izdvaja se kao naročito dosledna: panteon „velikih ličnosti” je muški. Kada sagovornici nabrajaju ličnosti koje su obeležile disciplinu i ustanovu, imenuju muškarce. Dugogodišnja službenica to izgovara sasvim otvoreno, uvodeći nabranje rečima da su, „što se tiče žena, muškarci su tu bili ličnosti”, i navodeći niz imena rodonačelnika discipline. Kod drugih sagovornika isti panteon se pojavljuje kao normativni uzor: dve velike figure discipline navode se kao primeri otvorenosti, podrške mladima i integriteta. Žene u to pamćenje ulaze na dva ograničena načina, ili kao „prve”, ili kao marginalizovane. Prvi način ilustruje sećanje jednog sagovornika na prvu ženu zaposlenu u struci sredinom XX veka, koju je, kako pripoveda, prvi upravnik ustanove zaposlio prepoznavši njenu sposobnost, kao i na nedavni izbor prve žene arheologa za dopisnu članicu Akademije, koji naziva vrhuncem.

Istom obrascu pripada i institucionalna anegdota koju druga sagovornica pripoveda hodajući hodnikom pored starih fotografija. Istorijska osnova priče dobro je dokumentovana: Palavestra navodi da su Vasića tokom iskopavanja Viminacijuma 1902. godine posetili kralj Aleksandar Obrenović, kraljica Draga i dvorska svita, da je kraljica ostavila sto dukata za nastavak istraživanja i

da je Vasić otkrivenu antičku ulicu nazvao Ulicom kraljice Drage (Palavestra 2020, 94–95). U verziji koju sagovornica prenosi prilikom vođenja kroz lokalitet, poseban značaj dobija detalj o kralju koji je ostao gotovo neprimećen:

Kad vodimo po lokalitetu, pa kad dođemo do one slike kraljice Drage... Miloje Vasić je 1902. godine na Viminacijumu iskopavao baš grad. I, naravno, kako to vrlo često u arheologiji bude, nestane mu novca, nema novca više, i on se lepo doseti da pozove kraljicu Dragu na lokalitet. Kraljica Draga dođe sa celom svojom svitom. (...) On u njenu čast onu rimsku ulicu koju je tamo iskopavao nazove Ulica kraljice Drage, i ona njemu ostavi sto dukata da može da nastavi. To je bilo zabeleženo u novinama. I svi mi pričamo celu tu priču: kraljica Draga, cela dvorska svita, i onda pogledaš malo bolje sliku. Tu je i kralj, pored kraljice, ali on uopšte nije bitan. To samo da kažem koliko su žene bitne. I koliko je znao gde treba da se usmeri. (...) Eto ti prva zaštitnica arheologije. Opet nekako žena.

Kralj Aleksandar Obrenović prisutan je na fotografiji, ali u usmenom pamćenju događaja ostaje na njenoj margini, dok se kraljica Draga pamti kao osoba čija je podrška omogućila nastavak iskopavanja. Formalna hijerarhija kraljevskog para time je u institucionalnom sećanju preuređena prema njihovom značaju za arheologiju: kraljičina donacija ostaje zapamćena, a prisustvo kralja postaje detalj koji se uočava tek pažljivijim posmatranjem fotografije. Anegdota zato pokazuje da žene u institucionalnom pamćenju nisu nužno samo izostavljene. U ovom slučaju žena zauzima središnje mesto i potiskuje čak i najviši muški autoritet prisutan na slici. Istovremeno, ona u sećanje ulazi kao pokroviteljka, kroz novčanu pomoć i posredovanje Miloja Vasića, koji je, prema rečima sagovornice, „znao gde treba da se usmeri”. Rečenicom „to samo da kažem koliko su žene bitne” sagovornica ovu priču svesno koristi kao argument o značaju žena u istoriji discipline.

Drugi način ilustruju portreti naučnica koje, po rečima starije istraživačice, nisu ostavile trag srazmeran svom kapacitetu. Struktura pamćenja je time rodno selektivna: ono što se pamti kao „ličnost” pretežno je muško, dok su naučnice ili istaknute kao izuzetak, ili su, po rečima sagovornice, „prošle nezapaženo”. Reč je o obliku onoga što Daglas, oslanjajući se na pojam strukturne amnezije, opisuje kao izbornu zaboravljanje: u pamćenju se održava ono što potvrđuje postojeći poredak, dok drugo neprimetno ispada (Douglas 1986, 70–74). Rodna selektivnost pamćenja pojavljuje se u iskazima više sagovornika, uključujući i žene, što pokazuje da nije vezana za perspektivu jednog pojedinca.

Sa pomenutim panteonom je povezano i pitanje pojedinca kao nekoga ko oblikuje disciplinu, na kojem se pamćenje pokazuje kao dvosmisleno. U maloj struci, u kojoj, po oceni jedne sagovornice, u celoj zemlji radi oko dvesta arheologa, a u samoj ustanovi oko njih sedamdeset, uticaj pojedinca je

pojačan, pa se disciplina pamti kroz imena onih koji su držali velike lokalitete i usmeravali teme. Ta ista personalizacija tumači se, međutim, na suprotne načine. Za jedne su velike figure discipline uzori integriteta i mentori koji su podržavali mlade; za druge su primeri kontrole, jer su doktorantima nametali teme i odlučivali ko će i šta smeti da istražuje. Iste ličnosti tako u pamćenju istovremeno stoje kao izvor i kao granica, kao oni koji su disciplinu utemeljili i kao oni koji su njome upravljali. Upravo ta suprotnost pokazuje da je pamćenje discipline mesto pregovaranja o odnosima moći, a ne skup usaglašenih činjenica.

Aleksandar Bošković (2021, 9–10) ukazuje da je u svakodnevnoj upotrebi „mitska ličnost” često sinonim za legendarnu ili istorijsku ličnost i da mitovi doprinose očuvanju kulturnih i istorijskih tradicija. U ranijem istraživanju mitizacije Mihajla Pupina pokazala sam kako se istorijska ličnost oblikuje kao kulturni heroj kroz selekciju biografskih epizoda, ponavljanje priča i isticanje osobina koje zajednica prepoznaje kao vlastite ideale i vrednosti (Zdravković 2020, 217–218, 228–230). Sličan proces, u razmerama jedne profesionalne zajednice, može se prepoznati u nazivanju nekadašnjih istraživača „bogovima arheologije”. Priče o njihovom mentorstvu, naučnom integritetu, terenskom autoritetu i sposobnosti stvaranja ideja čuvaju sećanje na njihov doprinos i pretvaraju ih u modele „pravog” arheologa, prema kojima se procenjuju kasnije generacije i sadašnji život ustanove.

Uporedo sa takvim predstavljanjem velikih ličnosti, neformalni tok pamćenja ima izrazito afektivni sloj, u kojem se kolege pamte kroz lične odnose i postupke. Jedna sagovornica, koja je u ustanovi provela gotovo četiri decenije, o velikim imenima discipline pripoveda kroz svakodnevne pojedinosti i bliskost, sećajući se, na primer, kako je jednom od njih nosila kući akademski dodatak. U takvom sećanju velika figura discipline nije rodonačelnik iz zvaničnog narativa, nego osoba upamćena kroz odnos i gest. Ovaj sloj pamćenja pokazuje da inkorporirano sećanje ne prenosi samo ideje i vrednosti, nego i emocije i telesnu blizinu, i da se ustanova pamti i kroz ono što se ne zapisuje u istorijate. Reč je, dakle, o pamćenju koje teče ispod nivoa zvaničnih zapisa, i koje upravo zato izmiče kada se prošlost ustanove rekonstruiše samo iz dokumenata.

Poseban oblik pamćenja pripada ritualima kroz koje se pripadnost potvrđivala. Starija istraživačica pominje da je jedna ranija generacija arheologa bila „poslednja koja je polagala arheološku zakletvu”, u svečanoj atmosferi pred direktorom, i da toga posle više nije bilo. Nezavisno od njegove istorijske proverljivosti, ovaj detalj je rečit kao sećanje: obeležava trenutak kada je jedan ritualni oblik pripadanja prestao, i time se uklapa u širi doživljaj osiromašenja zajedničke kulture. Komemorativne i ritualne izvedbe, od zakletve do okupljanja za „kafe stolom” i terenskih druženja, u ovom sećanju funkcionišu kao mesta na kojima se proizvodio osećaj zajednice, pa se njihovo nestajanje doživljava kao gubitak (Connerton 1989, 4–5, 40 i 70–72).

Uz zvanično i neformalno pamćenje kolektiva, u građi se pojavljuje i poseban sloj koji bi se mogao nazvati terenskim legendama, odnosno nematerijalnim nasleđem koje arheolozi susreću na lokalitetima i u njihovoj okolini. Jedna sagovornica o tome govori kao o obilju: „Tu ima mnogo nematerijalnog nasleđa. Mnogo”, nabrajajući lokalne priče o zlatnim kočijama, svetinjama i snovima vezanim za iskopavanje grobova. Druga istraživačica prepričava kako je lokalna legenda o vampiru, na koju je naišla u okolini jednog velikog rimskog lokaliteta, završila u naslovu naučnog članka u stranom časopisu kao „Rimljani i vampiri”, uz poluironičnu opasku da se „i o tom vampiru mogao napraviti projekat”. Ove legende ustanova delom prisvaja kao resurs za popularizaciju i privlačenje pažnje javnosti, dok im u drugim situacijama pristupa sa dozom humora i ironije. U oba slučaja, njihova pojava u razgovorima pokazuje da se organizaciona kultura ovde iznosi posredno, kroz priču i legendu, što je, u tragu Rihtman-Auguštin, metodološka prednost, jer se vrednosti čitaju iz onoga što se spontano prenosi (Rihtman-Auguštin 1976, 20–21).

Terenske legende otvaraju i pitanje granice između onoga što ustanova priznaje kao nauku i onoga što odbacuje kao pseudonauku. Sagovornici razlikuju „naše“ legende, prihvatljive kao resurs, od pseudoarheologije, koja se doživljava kao pretnja, pri čemu se kao primer navodi popularna pseudoarheologija koja „miluje narative“ nacionalnog, ideološkog ili sličnog predznaka. Problem granice između arheologije i pseudoarheologije, kao i načina na koji pseudonaučne interpretacije prisvajaju autoritet nauke, posebno je razmatran u domaćoj arheološkoj literaturi (Milosavljević i Palavestra 2017). Takvi narativi često se vezuju za ideje dubokog kontinuiteta, autohtonosti i naročitog značaja prošlosti za savremeni kolektivni identitet, pri čemu njihovu javnu vidljivost dodatno pojačavaju mediji (Palavestra 2010; Palavestra i Milosavljević 2016; Milosavljević 2022). Posebno je ilustrativan slučaj navodnog „vinčanskog pisma“, koji i Aleksandar Bošković i Aleksandar Palavestra razmatraju kao primer širenja pseudoarheoloških interpretacija kroz javni i medijski prostor. Bošković naglašava da je njegova popularizacija, uprkos odbacivanju od strane stručnjaka, pretila da starost i značaj vinčanske kulture pretvori u osnovu savremenog mita o poreklu (Bošković A. 2006, 150), dok Palavestra pokazuje kako se ista ideja, nastala u pseudonaučnim krugovima i snažno podržana medijima, postepeno predstavljala kao ravnopravna interpretativna paradigma i prodirala i u arheološki diskurs (Palavestra 2010, 257).

Za jednog sagovornika pseudonauka predstavlja gotovo egzistencijalno pitanje. On procenjuje da njena prisutnost u medijima i na društvenim mrežama upravo sada dostiže vrhunac, da se „bar po jedan pseudonaučnik mesečno” pojavi u javnosti i da struka pritom ostaje „ugrožena”, jer „država nikad nije stala uz nas”. Njegov zaključak vraća se osnivačkom narativu: ako ustanova radi „na naučnoj osnovi, kao što kaže elaborat, onda nemamo čega da se plašimo”, a najgori zamislivi scenario za njega je da neko iz same ustanove *sklizne u pseudonauku*, jer bi to urušilo njen ugled. Granica

između legende i pseudonauke pritom nije unapred data, već se institucionalno uspostavlja. Iz iskaza starijeg istraživača proizlazi da je upravo Naučno veće instance koja daje ili uskraćuje legitimitet, odnosno telo koje odlučuje šta može da se predstavi javnosti u ime ustanove. Razlika je, dakle, manje u sadržaju priče, jer je i legenda o vampiru „nenaučna”, a više u tome ko je pripoveda i pod čijom kontrolom: legenda pod institucionalnom kontrolom postaje resurs, dok priča izvan te kontrole postaje pretnja. Pitanje ko ima moć da povuče granicu legitimnog time se pokazuje kao deo organizacione kulture, ali i kao pitanje granica naučnoistraživačke autonomije, koje se detaljnije razmatra u delu o institucionalnim okvirima i autonomiji rada.

U okviru istog narativa o vidljivosti pojavljuje se i lokalitet koji u iskazima sagovornika zauzima posebno mesto kao model uspeha, kao mesto kojim je disciplina „probila barijere” i postigla „vidljivost bez presedana”, i kao nasleđe pojedinca koji je toj vidljivosti dao presudan zamah. Ovde se lokalitet posmatra isključivo kao narativ, kao priča o tome kako uspeh i vidljivost ulaze u institucionalno pamćenje i postaju uzor. Druga strana tog narativa, povezana sa koncentracijom resursa, saradnika i moći i napetostima koje ona proizvodi u odnosima unutar ustanove, razmatra se u potpoglavlju „Organizacija odnosa među zaposlenima i između sektora“. Posmatran kao deo narativa, lokalitet pokazuje da savremeno pamćenje ustanove nije okrenuto samo osnivačima i „čistoj nauci”, nego i modelima uspeha oblikovanim po meri novih zahteva za vidljivošću.

Otvoreno ostaje pitanje kako institucionalno pamćenje danas opstaje i kako se prenosi. Jedna mlađa sagovornica navodi da je sa starijom istraživačicom sat i po razgovarala o „tim pitanjima”, pri čemu smatra da je anegdote o „starim vremenima” potrebno „dešifrovati”, jer bez poznavanja ljudi i njihovih nadimaka priče često ostaju nerazumljive. Druga mlađa istraživačica primećuje da stariji sagovornici „nisu navikli da kontekstualizuju znanja koja imaju”, pa se u njihovim pričama važno i uzgredno neprestano prepliću. Ovi iskazi upućuju na to da neformalno pamćenje danas više nema jedinstven kanal prenosa. Ono se ne prenosi podjednako kroz čitavu ustanovu, već prvenstveno kroz manje zajednice nastale oko sektora, projekata ili dugogodišnjeg zajedničkog terenskog rada. Ljudi koji godinama rade na istim lokalitetima dele legende, anegdote i zajednička sećanja koja nisu nužno poznata ostatku ustanove. Zbog toga zajednička slika prošlosti ustanove danas sve više poprima oblik niza međusobno povezanih, ali parcijalnih sećanja.

Narativ o osnivačkoj „čistoti nauke” i nostalgija za „naučnom demokratijom” ne javljaju se kao neutralna sećanja, nego kao odgovor na sadašnje promene: kada se u ustanovu uvode projektna logika, evaluacija i pojmovi pozajmljeni iz korporativnog rečnika, jedan sagovornik odgovara pozivanjem na osnivačku svrhu, a nosilac neformalnog pamćenja idealizovanom slikom ranije zajednice. Time se potvrđuje uvid da svaki novi početak u sebi sadrži sećanje i da se određuje u

odnosu na ono što ukida (Connerton 1989, 6, 9–13): nova organizacija rada svoje mesto pronalazi tako što se meri prema starom modelu, koji nastavlja da živi u pripovestima, navikama i vrednosnim sudovima zaposlenih.

Ovakvo pozivanje na prošlost može se dodatno osvetliti Naumovićevim razumevanjem tradicije kao procesa u kome se nasleđeni sadržaji selektivno prenose i iznova tumače, pri čemu učestvuju u samorazumevanju i identitetu grupe (Naumović 2009, 13–14). U tom smislu, osnivačka ‘čistota nauke’ i sećanje na nekadašnju ‘naučnu demokratiju’ ne predstavljaju samo uspomene na raniji period, već i merilo iz kojeg se procenjuje sadašnjost.

Uzeto zajedno, institucionalno pamćenje Arheološkog instituta pokazuje se kao dvoslojno i rodno selektivno polje. U njemu zvanični narativ osnivača, akademika i kontinuiteta koegzistira sa neformalnim sećanjem na zajednicu, atmosferu i ličnosti, dok nostalgija za nekadašnjom „naučnom demokratijom” i narativ o osnivačkoj „čistoti nauke” funkcionišu kao posredan komentar na sadašnju transformaciju. To pamćenje nije jedinstvena istorija ustanove, nego skup nesaglasnih slika prošlosti kroz koje različite generacije i pozicije pregovaraju o tome šta iz prošlosti treba sačuvati, a šta ostaviti za sobom. Time se pripovedanje o prošlosti neposredno vezuje za sadašnjost ustanove i način na koji ona doživljava sopstvenu promenu. Pamćenje se, međutim, ne prenosi samo kroz pripovedanje, već je vezano i za konkretna mesta rada, okupljanja i svakodnevnog susretanja, koja u sećanjima zaposlenih dobijaju značenje zajedništva, statusa i pripadnosti. Zato se analiza u narednom potpoglavlju usmerava na prostor kao materijalni okvir u kojem se oblikuju svakodnevni odnosi, pripadnost i iskustvo ustanove.

IV.2.c Prostor kao element organizacione kulture

Vrednosti i pamćenje o kojima je do sada bilo reči ne postoje u bestelesnom prostoru: iskazuju se, prenose i osporavaju u konkretnim kancelarijama, hodnicima i zgradama. Prostor se u ovoj analizi ne posmatra kao neutralna infrastruktura, već kao materijalni okvir koji nosi značenja i učestvuje u oblikovanju odnosa moći i pripadnosti, u skladu sa teorijskim okvirom postavljenim u prethodnom delu rada. U građi se ne pojavljuje kao zasebna tema, već kao nit koja se provlači kroz razgovore o pamćenju, odnosima i promeni; ovde je ipak izdvojen u poseban odeljak, jer se na njemu pojedina svojstva organizacione kulture vide jasnije nego drugde. Važno je, međutim, napraviti jedno razgraničenje: predmet ovog odeljka jesu značenja, pamćenje, pripadnost i status koje prostor nosi, dok je prostorna reorganizacija sektora i odeljenja razmotrena u analizi formalne transformacije, a

posledice prostorne rasutosti po međuljudske odnose biće razmatrane u analizi svakodnevnih iskustava promene.

Prvo što prostor čini analitički zanimljivim jeste to što je njegov nedostatak jedno od retkih pitanja oko kojih u ustanovi postoji gotovo potpuna saglasnost. U građi u kojoj se sagovornici ne slažu ni oko ravnopravnosti, ni oko sopstvene vidljivosti, ni oko smisla promena, prostorna skučenost predstavlja zajedničko mesto. Jedna sagovornica, koja o ostalim odlikama Instituta govori gotovo isključivo u superlativu, prostorni problem opisuje kao prepreku sopstvenom radu:

Definitivno ono što bih stavila kao problem instituta jeste prostor. Broj saradnika je prerastao prostor koji Institut ima. Tako da bi definitivno... ja volim da kažem: tesna nam je ljuska. To je jedna od stvari koje ja vidim i koje direktno utiču na moj rad... jer em što nemamo dovoljno prostora za sve zaposlene u smislu kancelarija i svega toga, nemamo dovoljno prostora za bibliotečki fond i za tiraže izdavačke delatnosti.

Metafora „ljuske” ustanovu predstavlja kao organizam koji je prerastao sopstveni materijalni okvir. Rast broja zaposlenih i umnožavanje poslova kroz nju se pojavljuju kao svakodnevno iskustvo skučenosti, pa transformacija dobija neposredan, prostorni oblik.

To što se prostor pojavljuje kao gotovo jedini prigovor u inače izrazito pozitivnoj slici ustanove samo je po sebi značajno. Nedostatak prostora ne upućuje neposredno na odgovornost pojedinca niti na način upravljanja ustanovom, pa ga je moguće izneti bez otvorene kritike unutrašnjih odnosa. Iza njene formulacije da je „broj saradnika prerastao prostor” stoji i promena koja pripada širem procesu transformacije: rast broja zaposlenih ne proizlazi samo iz zapošljavanja novih istraživača, već i iz uvođenja novih, ranije nepostojećih uloga. Dugogodišnja službenica, nabrajajući ko je vremenom došao, pominje da su se pojavila radna mesta za pravne poslove i tendere, kojih ranije nije bilo. Administrativni i upravljački poslovi se umnožavaju, a svako od tih radnih mesta „traži i svoj sto i svoju stolicu“. Nedostatak prostora time nije samo posledica uspeha i rasta struke, već i materijalni trag profesionalizacije administracije, čija su logika i smisao već razmotreni u analizi formalne transformacije, ovde je dovoljno primetiti da se širenje ustanove upisuje u *njene zidove* pre nego što se upiše u njene organizacione šeme. Druga sagovornica nedostatak prostora naziva najvećim nedostatkom ustanove i navodi da je sedamdesetak zaposlenih „rasejano” po različitim lokacijama. Jedna istraživačica prostor izdvaja kao „najveći problem” ustanove, uz uverenje da bi se njegovim rešavanjem rešili i ostali tehnički problemi. Mlađa istraživačica potrebe svodi na minimum koji zvuči gotovo kao mera skučenosti: da svako ima negde svoj radni sto. U okviru koji nude Martin i saradnici, ovo predstavlja jednu od tačaka integracije: pitanje oko kojeg saglasnost postoji na nivou cele ustanove, preko granica sektora, generacija i pozicija (Martin, Frost and O’Neill 2006, 728).

Saglasnost, međutim, prestaje čim se od konstatacije pređe na njeno značenje. Ista činjenica, da prostora nema dovoljno, u različitim iskazima dobija različitu uzročnost i različitu težinu. Za jednu sagovornicu to je operativna prepreka radu službe. Za jednu istraživačicu to je koren međuljudskih problema: ona razvija gotovo utopijsku sliku jedne zgrade u kojoj bi svih sedamdesetak zaposlenih sedelo zajedno, sa malom laboratorijom, kuhinjom i prostorom za odmor, u kojoj bi se ljudi „mnogo više otvorili” i u kojoj bi saradnje nastajale spontano, jer bi svako znao čime se onaj drugi bavi. Njena vizija je izričito lična, uvedena rečima „možda sam ja idealista” i željom „da se to desi dok sam još zaposlena”, i ne treba je čitati kao stav ili plan ustanove; analitički je, međutim, dragocena, jer prostoru pripisuje moć da oblikuje odnose. Za mlađu istraživačicu isti problem je pre svega simptom nerazjašnjene organizacione strukture, budući da njeno radno vreme i obaveze raspoređuju tri različite jedinice, o čemu je bilo reči u analizi novih sektora, a biće i u analizi svakodnevnih iskustava. Za jednu sagovornicu je, najzad, reč o infrastrukturnom i finansijskom pitanju koje se rešava konkretnim koracima: pominje prostor dobijen na jednoj beogradskoj opštini, podrum od pedesetak kvadrata koji se adaptira i izražava uverenje da ministarstvo ustanovi izlazi u susret. Nedostatak prostora, dakle, predstavlja operativni problem, problem saradnje, problem organizacione strukture i problem infrastrukture, u zavisnosti od perspektive iz koje se posmatra. U okviru tog raspona posebno mesto ima materijal koji bi se mogao nazvati snom o „palati nauke”. Jedna sagovornica, maštajući o mogućem rešenju, kaže: „kad bismo dobili jednu palatu nauke”, i nabroja prazne reprezentativne zgrade u centru grada koje bi se za tako nešto mogle iskoristiti. Reč je o ličnoj želji, a ne o institucionalnom planu. Ono što se iz ovog iskaza može čitati jeste horizont želje: i na vrhu ustanove prostorno pitanje ne promišlja se samo tehnički, već i simbolički, kroz sliku „palate” koja bi nauči dala zgradu srazmernu „njenom dostojanstvu”.

Prostor je, dalje, nosilac institucionalnog pamćenja. O nekadašnjem zajedničkom prostoru u ulici Kneza Miloša i ritualu jutarnjeg okupljanja uz kafu bilo je reči u razmatranju institucionalnog pamćenja, gde se pokazalo da se taj prostor pamti kao zajednica, a ne kao kvadratura; ovde je važno naglasiti da je upravo prostor bio medijum te zajednice i da je njegov gubitak upamćen kao gubitak jednog oblika života. Starija istraživačica pripoveda i kako je do tog gubitka došlo: prostor u Miloševoj ustanova je koristila po povlašćenim uslovima, a sa restitucijom i vraćanjem nekretnina vlasnicima uvedene su ekonomske kirije, nakon čega je usledila selidba. Spoljašnja pravno-ekonomska promena devedesetih i dvehiljaditih tako je neposredno prekinula jedan prostorni oblik zajednice; u sećanju, kraj „stola za kafu” nije posledica odluke ustanove, već tranzicije. Prostorna istorija ustanove uopšte je istorija zavisnosti: i sadašnje prostorije pojedinih službi, priseća se dugogodišnja službenica, „dobili smo od matematičara”, kao što je i sama zgrada okrilje Akademije. Ustanova, dakle, decenijama funkcioniše u prostorima koje dobija, deli i ustupa, a ne u prostoru

oblikovanom prema sopstvenim potrebama. I sadašnja zgrada nosi pamćenje: fotografije u hodniku, pored kojih jedna sagovornica provodi posetioce pripovedajući anegdotu o prvoj „zaštitnici arheologije”, pretvaraju hodnik u malu istoriju ustanove. To pamćenje ima i sasvim ličan sloj: jedna sagovornica sa žaljenjem se seća male, skrajnute prostorije, kako kaže, „ćumeza” u kojem je odvojena od svih najviše mogla da uradi, a koji je u međuvremenu postao deo biblioteke. Prostorna biografija pojedinca tako se upisuje u prostornu biografiju ustanove. Dugogodišnja službenica svoju vezanost iskazuje kroz sitne prostorne kontinuitete, poput stolice na kojoj, kako kaže, sedi trideset godina, dok druga sagovornica emotivnu vezanost za prostor najsazetije izražava rečima: „Ja lično smatram da je ovo moja druga kuća.” Prostor, ukratko, čuva inkorporirano pamćenje, ono koje se ne prenosi zapisom, nego navikom, telesnom rutinom i vezanošću za mesto (Connerton 1989, 72–73, 100–102).

Prostor takođe, *suptilno* i najčešće neimenovano, raspoređuje položaje unutar ustanove i pokazuje ko gde pripada. Koliko je kancelarija okvir radnog iskustva, pokazuje i način na koji jedna sagovornica odgovara na pitanje o uslovima rada: „moji uslovi rada su kontrolisani kancelarijom u koju dođem”, opsegom posla, timom i količinom zadataka – prostor je prva stavka u nabranju onoga što određuje radni dan. Najjasniji iskaz o prostoru kao statusu dolazi iz sećanja dugogodišnje službenice: rukovodilac velikog projekta sa kojim je najtešnje sarađivala tražio je, kaže, da ona ima sopstvenu kancelariju kako bi razgovori o poslu mogli da se vode nasamo, pa joj je jedna starija istraživačica ustupila svoju. Sagovornica to pamti kao znak da se njen rad ceni: „znali su da cene to”. Sopstvena kancelarija ovde nije pitanje kvadrature, nego priznanja: prostorna zasebnost materijalizuje poverenje i položaj u mreži odnosa. Naličje istog mehanizma čuva se u sećanju na kolege koji su radili u skrajnutim, perifernim prostorijama, odvojeni od ostatka ustanove, do kojih se dolazilo posebnim ulazom; u anegdotama o njima prostorna margina i socijalna margina se poklapaju. Prostor status raspoređuje ćutke, a upravo zato što se postojeći raspored doživljava kao prirodan i podrazumevan, retko postaje predmet otvorenog spora. U tome se može prepoznati oblik naturalizacije u Daglasinom smislu, u kojem ustanovljeni raspored poprima izgled prirodnog poretka stvari (Douglas 1986, 48–49, 53).

Pitanje prostora u svakodnevici ustanove otvara i jedno šire pitanje organizacije prisustva. Tokom posmatranja sa učestvovanjem i u brojnim neformalnim razgovorima stalno se vraćala tema ko uopšte dolazi u Institut, a ko najveći deo rada obavlja na terenu ili od kuće. Iako se nedostatak prostora gotovo jednoglasno navodi kao problem, svakodnevna praksa pokazuje da pitanje nije samo u broju kancelarija ili radnih stolova, već i u ne sasvim jasno definisanim očekivanjima u vezi sa fizičkim prisustvom u ustanovi. Tako se prostorno pitanje pokazuje kao nerazdvojivo od pitanja svakodnevne organizacije rada i različitih načina na koje se istraživački posao obavlja.

Posebna napetost vezuje se za samu lokaciju sedišta ustanove. Zgrada u strogom centru grada, u okrilju Srpske akademije nauka i umetnosti je i vrednost i teret. Jedna sagovornica izričito kaže da ustanova nastoji da tu lokaciju zadrži, jer je „u centru i sve je blizu”, i jer kolege koje dolaze u posetu „imaju gde da se uvedu”. U istom dahu, međutim, opisuje i njenu funkcionalnu neadekvatnost: biblioteka, po njenoj oceni jedna od najvećih arheoloških biblioteka na Balkanu, smeštena je na najvišem spratu, „pucaju joj temelji”, te se u njen prostor više ništa ne sme unositi. Slične primedbe pojavljuju se i u iskazima drugih sagovornika, koji obe zgrade u kojima je ustanova smeštena opisuju kao stare i oronule, nedovoljno prilagođene potrebama savremenog istraživačkog rada. Prestiž adrese i njena upotrebna vrednost ovde se razilaze: centralna lokacija simbolizuje položaj ustanove u akademskom poretku i njenu istoriju, ali istovremeno otežava svakodnevni rad. To što se takva lokacija ipak nastoji sačuvati govori o hijerarhiji tih dveju vrednosti: simbolički značaj mesta pokazuje se važnijim od njegove funkcionalnosti.

Nasuprot toj simboličkoj koncentraciji na jednu adresu stoji stvarna rasutost rada. Zaposleni rade na više lokacija¹⁵: jedna sagovornica opisuje da se njen posao odvija paralelno „na tipa četiri mesta”, deo službi je izmešten u prostor dobijen od druge ustanove, teren istraživače mesecima odvaja od zgrade, a rad od kuće prihvaćen je, u određenim okolnostima i slučajevima, kao legitiman oblik rada. Rasutost pritom nije samo geografska nego i organizaciona: mlađa istraživačica pripada trima jedinicama istovremeno, pa se njen radni dan raspoređuje između obaveza koje dolaze iz različitih pravaca. Pojedinaac, dakle, više ne pripada samo jednom organizacionom „mestu”, već funkcioniše u nekoliko njih, o čemu je bilo reči u analizi novih sektora. U istom smeru ide i zapažanje jednog sagovornika da je njegova kancelarija „sada odeljenje za dokumentaciju”. Time se prostor i organizaciona struktura simbolički preklapaju: kancelarija se označava kao odeljenje, pa se organizaciona struktura prirodizuje kroz prostor. Jedna sagovornica primećuje da se grupe i bliskosti u ustanovi oblikuju upravo prema tome „gde si i šta radiš”. Ustanova, naime, ima i svoj drugi prostor, teren, koji proizvodi sopstvenu vrstu pripadnosti. „U arheologiji je specifično to”, kaže ista sagovornica, „što ti s nekim, kad si na terenu, provodiš dvadeset četiri sata”, pa se s tom osobom „često onda prelazi u kategoriju i prijatelja, i mnogo više”. Terenske ekipe koje mesecima žive zajedno grade prisnije veze od onih koji rade u Beogradu, a ekipa najvećeg lokaliteta, koja kopa

¹⁵ Tokom učešća u procesu izrade nove Strategije Arheološkog instituta došla sam do podataka o prostornoj organizaciji rada ustanove, koje iznosim ovde: Institut u Beogradu koristi prostor u zgradi SANU u Kneza Mihaila 35/IV, gde su smešteni upravni i administrativni deo, biblioteka i deo istraživačkih kancelarija, kao i kancelarijske prostore u Kneza Mihaila 36/IV i u Donjem gradu Beogradske tvrđave; Van Beograda funkcioniše ogranak Naučno-istraživački centar Domus Scientiarum Viminacium, sa istraživačkim, laboratorijskim, bibliotečkim, depozitnim i smeštajnim kapacitetima. Ovi podaci su potom uneti i u Strategiju Arheološkog instituta za period 2023–2027. Pored ovih prostora, rad Instituta odvija se na brojnim arheološkim lokalitetima širom Srbije. Među dugoročnim i posebno istaknutim istraživanjima nalaze se, između ostalih, Viminacium, Sirmijum, Felix Romuliana, Caričin grad/Iustiniana Prima, Beogradska tvrđava i lokaliteti obuhvaćeni derdapskim istraživanjima; ovo nabranje nije iscrpno, već služi kao ilustracija prostorne rasutosti istraživačkog rada Instituta (Bikić i Šarić 2017).

tokom cele godine, po njenim rečima ne može imati isti odnos sa nekim „ko sedi u gradu”. Pripadnost se, dakle, raspoređuje i duž prostornih linija, a ne samo kroz formalnu organizacionu strukturu; teren kao vrednost i identitet ima svoje mesto u analizi svakodnevnih iskustava, dok je ovde važan kao prostorni mehanizam grupisanja.

Uočljivo je, s druge strane, šta se u razgovorima o prostoru gotovo ne pominje: depoi i skladišta iskopanog materijala, koji su za arheološku ustanovu suštinski, u građi jedva da postoje kao tema. To ćutanje može se posmatrati kao nalaz za sebe. Prostorna pažnja sagovornika usmerena je na mesta ljudi, a ne na mesta predmeta, ali nalaže i oprez, jer slika prostorne kulture koja iz intervju izranja može biti nepotpuna upravo tamo gde je rad ustanove najmaterijalniji. Direktorka rad van zajedničkog prostora izričito legitimise logikom rezultata: bitno je šta je na kraju godine urađeno, a „mene ne zanima uopšte gde ćete da radite”. Ova formulacija pokazuje da se fizičko prisustvo na jednom mestu ne postavlja kao osnovni uslov rada, dok se naglasak stavlja na rezultat. Fleksibilnost koju to donosi deo sagovornika vrednuje pozitivno, o čemu je bilo reči i povodom mera podrške majkama; ali ista rasutost ima i svoju cenu, i to najpre sitnu, svakodnevnu. Jedna sagovornica opisuje njene posledice kroz primer: kad ste raštrkani, „uvek moraš da imaš sve kod sebe”, jer nema koleginice od koje se pozajmi kertridž ili papir, rasutost poskupljuje i najmanju uzajamnost, a upravo od takvih sitnih uzajamnosti, po njenom osećaju, živi saradnja. Krupniju cenu imenuje mlađi istraživač, koji odnose u ustanovi inače ocenjuje kao izrazito dobre, ali primećuje da je ustanova postala „mnogo velika” za blisku saradnju i da „već postoji opasnost raslojavanja”. Njegova formulacija je opreznija od dijagnoze, ali se uklapa u teorijski očekivan obrazac: što je organizacija više izdeljena na odvojene celine, to je zajednička kultura slabija (Lincoln and Guillot 2004, 7–8), a izdeljenost ovde ima i doslovan, prostorni oblik. Prostor omogućava da se prelazak iz starijeg u noviji model rada neposredno sagleda. Stariji model, onako kako živi u sećanjima, podrazumevao je zajednički prostor, kancelarije kao male zajednice i neformalan prenos znanja u svakodnevnom susretu. Noviji model obeležavaju rad na više lokacija i od kuće, projektna rasutost i učinak kao glavno merilo.

Najzad, i na prostoru se prelama ambivalentan odnos prema „korporativnom”, koji se u analizi formalne transformacije pokazao kao jedna od osovina promene. Interesantno je da upravo sagovornica koja najtoplije žali za zajedništvom uzor za njegovo obnavljanje nalazi u korporacijama: „To je verovatno razlog zašto te korporacije to i rade. Prave zajedničke dnevne sobe.” Korporacija, koja se drugde u građi javlja kao pretnja hladnoće i otuđenosti, ovde je pozitivan model, i to baš za ono što se doživljava kao izgubljena vrednost starog Instituta. Ta promena predznaka pokazuje da se značenje „korporativnog” u govoru zaposlenih menja zavisno od konteksta: u pojedinim iskazima označava pretnju, a u drugim moguće rešenje. Nasuprot tome, jedan sagovornik upravo bliskost malog kolektiva suprotstavlja hladnoći velikih sistema, povezujući veličinu ustanove sa očuvanjem

uzajamne pomoći i značaja pojedinca. Prostorna bliskost i osećaj doma za njega predstavljaju argument protiv korporativnog modela, dok drugima nedostatak zajedničkog prostora čini pojedina korporativna rešenja poželjnim. Prostor se time potvrđuje kao mesto na kojem se vrednosni sporovi ustanove materijalizuju: u njemu se čuva ono što je bilo, raspoređuje ono što jeste, i zamišlja ono što bi moglo biti.

IV.2.d Popularizacija nauke

Za razliku od prethodnih tema, popularizaciju pominju gotovo svi sagovornici, ali se razilaze u tome koliko treba da bude zastupljena u radu Instituta, ko treba da je obavlja i kako taj rad treba vrednovati. Kroz aktivnosti popularizacije Institut predstavlja svoj rad, obrazlaže njegov društveni značaj i oblikuje sliku o sopstvenoj ulozi u javnosti. Popularizacija se pritom pojavljuje kao zatečena praksa i predstava o društvenoj ulozi naučne ustanove, dok u savremenom institucionalnom okviru istovremeno dobija izraženiji strateški značaj. U nacrtu Strategije razvoja Instituta popularizacija je eksplicitno navedena među njegovim delatnostima, a u Akcionom planu povećanje učešća i vidljivosti u obrazovanju i promociji nauke izdvojeno je kao posebna strateška oblast, sa ciljevima povećanja vidljivosti arheološke nauke i razvoja naučnopopularnih sadržaja. U ovom polju se zato posebno jasno ukrštaju postojeće prakse zaposlenih i pravci planske institucionalne promene.

Prvo oko čega postoji široka saglasnost jeste da se ustanova poslednjih godina otvorila prema javnosti. Istraživačica sa neolitskog projekta nabraja konkretne promene: revitalizovan je sajt, otvoreni su nalozi na društvenim mrežama kojih ranije nije bilo, ustanova učestvuje u Festivalu nauke i Noći istraživača¹⁶, a njen projekat se pojavio i u dokumentarnom filmu. Jedna sagovornica ističe da ustanova u humanistici „prednjači” po vidljivosti, pominje novi nalog na društvenoj mreži koji upravo stiže publiku, i otvaranje ka medijima vezuje za nasleđe rukovodioca najpoznatijeg projekta, od kojeg su, kaže, mlađi saradnici učili odnos prema medijima. Uspostavljanje grupe za komunikaciju posvećene mrežama, dodaje, učinilo je aktivnosti ustanove vidljivijim baš onoj publici koja „ne gleda televiziju” i ne dolazi na naučne festivale, nego sadržaje prati preko mreža, pomeranje kanala prema mlađem stanovništvu ovde je izričito i svesno. Iz stručnih službi dolazi ista ocena: otvorenost raste,

¹⁶ Festival nauke u Beogradu jedna je od najvećih regionalnih manifestacija posvećenih popularizaciji nauke, sa programima zasnovanim na interaktivnim postavkama, radionicama i neposrednom predstavljanju naučnika široj publici; jedan od njegovih ciljeva jeste upravo približavanje nauke javnosti i povećanje vidljivosti naučnih institucija (Festival nauke, „O nama”). Evropska noć istraživača je međunarodna manifestacija koja se održava pod pokroviteljstvom Evropske komisije i usmerena je na približavanje istraživača i njihovog rada široj javnosti i podizanje svesti o ulozi nauke u društvu (<https://europa.rs/evropska-noc-istrazivaca-2023/>). Učešće Arheološkog instituta u ovakvim manifestacijama posebno je relevantno u kontekstu njegove savremene transformacije, budući da su popularizacija arheologije i razvijanje svesti o značaju arheološkog nasleđa tokom izrade Strategije izdvojeni kao značajan deo delatnosti Instituta, dok se u strateškom okviru povećanje vidljivosti i razvoj naučnopopularnih sadržaja postavljaju kao pravac daljeg razvoja.

naročito zahvaljujući mlađima. I sagovornici koji popularizaciji postavljaju granice priznaju pomak. Utisak saglasnosti je ovde sličan onome kod prostora: da se ustanova otvorila, jedno je od retkih mesta oko kojih se slažu i uprava, i službe, i istraživači različitih generacija.

Ovaj pomak ka većoj vidljivosti treba posmatrati i u kontekstu procesa institucionalne transformacije. Tokom izrade Strategije popularizacija i promocija arheološke nauke dobile su status posebnog razvojnog pravca, uz indikatore kao što su posećenost veb-sajta, broj pratilaca na društvenim mrežama, učešće na festivalima nauke i organizovanje izložbi. Vidljivost se time više ne pojavljuje samo kao poželjna vrednost ili rezultat inicijative pojedinaca, već i kao oblast koja se planira, prati i meri.

Otvaranje ima i svoje zvanične, reprezentativne oblike, koji se ne obraćaju masovnoj publici nego akademskoj i kulturnoj javnosti: izložbe, jubileje i časopis ustanove. Jedan od sagovornika sa ponosom pominje izložbu i naučni skup posvećene prvom upravniku ustanove, održane u Akademiji nauka, kao i to da se rezultati i zbivanja ustanove od njenog osnivanja objavljuju u štampi, što se, kaže, digitalizacijom lako može proveriti. Ovaj način predstavljanja stariji je od društvenih mreža i sa njima ne deli merila: njegova publika je birana, njegov jezik svečan, a njegova funkcija bliža potvrđivanju kontinuiteta i ugleda nego osvajanju pažnje. Novi kanali mu se ne suprotstavljaju nego mu se pridodaju, ali nose drugačiju logiku: brzinu, neformalnost i takmičenje za pažnju, pa se unutar samog „predstavljanja javnosti” pojavljuju dva pristupa sa različitim predstavnicima: reprezentacija, koju neguju čuvari kontinuiteta, i komunikacija, koju guraju mlađi i nenaučni profili. U građi se to razdvajanje nigde ne imenuje, ali se dosledno vidi u tome ko o čemu govori s ponosom. Ta saglasnost, međutim, počiva na pozadini koja joj daje smisao: na sećanju na vreme kada je bilo drugačije. Starija istraživačica taj raniji odnos opisuje bez ulepšavanja i njegov preokret vezuje za spoljašnji podsticaj:

Jedno i drugo, verovatno će neko imati hvalospev, ja ću da kažem, slabo, u oba smisla. Slabo, zato što je godinama zapravo bilo upravo to, zapostavljeno. (...) Mi smo držali nos visoko, mi smo imali taj odnos: „nauka je za naučnike”, ne za „običan svet”. I nama je svojevremeno ministar Đelić, Boža Đelić, koji je bio ministar za nauku, objasnio to vrlo jednostavno. Kaže: „Morate to da radite, zato što ti ljudi, ali i deca, naravno, to su sadašnji i budući budžetski davaoci. Vi živite na njihovoj grbači, znači, oni plaćaju, i morate to da im vratite.”

U istom iskazu popularizacija se pojavljuje kao odgovor na dve vrste problema sa kojima se institucija suočava. Prvi je dugogodišnje zatvaranje naučne zajednice prema „običnom svetu”, a drugi odsustvo razvijenog sistema koji bi novo opredeljenje prema javnosti sprovodio. Formulacija o „budžetskim davaocima” uvodi finansiranje nauke u moralni jezik duga: javnost plaća naučni rad, pa joj se znanje mora vratiti. U njenom sećanju, prvi se kroz stari elitistički odnos „probio” upravo najpoznatiji

projekat ustanove, čime se model uspeha, o kojem će još biti reči, upisuje i u istoriju otvaranja. Isti spoljni podsticaj pominje i u novijem obliku: projekat institucionalne transformacije je, kaže, postavio zahtev „morate da budete *online*, da vas vide”. Otvaranje ustanove tako se u građi pojavljuje i kao vrednosna promena i kao odgovor na spoljašnji pritisak vidljivosti, i te dve stvari nije uvek moguće razdvojiti.

Iz istog sećanja dolazi i predstava o tome kako bi otvorenost izgledala kada bi bila sistematično organizovana. Kao uzor, starija istraživačica navodi pres službu jednog velikog muzeja: tamo jedan kustos, uz svoje redovne poslove, drži spisak adresa redakcija, pa se svaki sadržaj „cirkularno pošalje – ko se ulovi, ulovi”. Jednostavnost tog modela je poenta: nije reč o skupoj infrastrukturi nego o rutini, o tome da distribucija sadržaja bude nečiji posao, a ne ničiji. Predlog da se takva služba uvede iznet je, po njenim rečima, i na naučnom veću, posle epizode o kojoj će biti reči; „mi to nismo napravili ni do dana današnjeg”. Između proklamovane otvorenosti i njene organizacione podloge tako ostaje vidljiv raskorak koji sami sagovornici umeju precizno da imenuju.

Unutar tako postavljenog okvira, deo sagovornika popularizaciju prihvata kao dužnost. Najizričitija je jedna istraživačica: „ti si dobio platu da bi uradio neku javnu stvar”, kaže, i obavezu izvodi iz same prirode posla, jer rezultati plaćeni javnim novcem ne pripadaju samo autoru. Ona zna i za protivargument iz sopstvene sredine, „nemam vremena za to”, „imam preče stvari”, i odgovara mu logikom dometa: rad objavljen samo za struku „pročitace neki deo ljudi”, i tu se njegov život završava, dok javno predstavljanje produžava njegov domet izvan stručnog kruga. Njeno obrazloženje ima i disciplinarnu dimenziju: „arheologija je ipak mnogo društvenija” od, kako kaže, možda fizike, i nauke vezane za arheologiju „ne smeju da ostaju zatvorene”. Sličnu obavezu vraćanja znanja javnosti formuliše i mlađa istraživačica. Značajno je istaći da tu polaznu tačku deli čak i najoštrij kritički glas prema širenju popularizacije: naukom se, kaže treća istraživačica, ne bavimo radi nas samih, nego zato da bi se znanje širilo i približilo ljudima, a poreskim obveznicima se mora objasniti zašto se nauka finansira i čemu služi arheologija. Dužnost prema javnosti je, dakle, vrednost koju dele i zagovornici i skeptici; spor ne počinje kod „da li”, nego kod „koliko” i „po koju cenu”.

Tu nastupa druga, jednako snažna linija u građi: normativna hijerarhija po kojoj je nauka primarna, a popularizacija sekundarna. Jedna sagovornica tu granicu povlači najjasnije: osnovni posao ustanove je naučno istraživanje, po njemu se ustanova evaluira i po njemu se stiču zvanja, pa popularizacija ne sme da „pojede preveliki deo vremena”; ona mora biti targetirana, kroz predavanja, izložbe i Noć istraživača, a ne razlivena u svakodnevni imperativ. Njena najoštija formulacija postavlja granicu prema spektaklu: „Mi nismo Disneyland”. Istu hijerarhiju, iz sasvim drugog registra, brani i drugi sagovornik, čije je pozivanje na osnivačku svrhu ustanove već razmotreno: popularizacija „ne sme

da bude prioritet”, ona je korisna i važna, ali sekundarna. Važno je precizno odrediti na šta se ovaj otpor odnosi. Ni jedan ni drugi glas ne odbacuju praksu popularizacije; oboje se protive njenom pretvaranju u kriterijum, u nešto što bi se merilo, vrednovalo i postavljalo ispred naučnog rezultata. Otpor, drugim rečima, nije uperen protiv javnosti nego protiv evaluacije: brani se klasifikacija po kojoj se zna šta je u naučnoj ustanovi glavno, a šta sporedno. U Daglasinim terminima, hijerarhija nauka – popularizacija se naturalizuje kao red stvari, i njena odbrana je odbrana identiteta ustanove, a ne stav o komunikaciji (Douglas 1986, 48–49, 53).

Između dužnosti i granice otvara se i treće pitanje: šta popularizacija uopšte treba da postigne. Većina sagovornika je prećutno meri prisustvom, brojem objava, medijskih nastupa i događaja. Sagovornik iz projektnog i komunikacionog domena pomera merilo: problem nije samo biti viđen nego biti razumljiv. Dosadašnju komunikaciju ocenjuje kao pretežno informativnu, kao pričanje o tome „šta mi to radimo, a ne zašto”, i cilj definiše preko publike: „ciljna grupa ne treba da nam budu drugi naučnici”, jer oni već znaju šta ustanova radi, nego šira javnost i mladi. Njegova samokritika je izričita: „slabo komuniciramo znanje”, formulacija koju vezuje za treninge u okviru projekta transformacije, i koju potkrepljuje zapažanjem o stručnoj terminologiji koja je arheolozima samorazumljiva, a običnom čoveku neprozirna. Ovaj pomak od vidljivosti ka razumljivosti u gradi se tek nagoveštava, jer ga jasno artikuliše pre svega jedan, i to onaj koji u ustanovu dolazi izvan arheološke struke; ali upravo ta pozicija je značajna, jer nagoveštava da se oko komunikacije formira nov profesionalni profil, sa sopstvenim merilima koja nisu prosto izvedena iz naučnih. Time se otvara i pitanje odnosa između „pravog” naučnog rada i komunikacijskog rada, koje ovde samo naznačujem, jer mu je mesto u analizi hijerarhije profesija i nevidljivog rada.

Razlike među sagovornicima ne odnose se samo na to koliko mesta popularizacija treba da zauzme u radu Instituta, već i na to kakva ona treba da bude. Tu se u gradi ocrtavaju, po rečima mlađe istraživačice, „dve struje”. Jednu čini, kako kaže, sloj ljudi koji i dalje ne prepoznaje da je vraćanje znanja javnosti dužnost za platu koja dolazi iz budžeta; drugu, „malo modernija struja” okrenuta popularizaciji. Ali ni unutar te modernije struje stvar nije rešena: sporno je, primećuje ista sagovornica, na kakvim je osnovama postavljena nasleđena praksa saradnje sa medijima i šta u njoj treba „ispeglati” da bi popularizacija ostala zasnovana na naučnim činjenicama, „a ne da se ide ka milovanju određenih narativa”. Ta unutrašnja opreznost je značajna: kritika ne dolazi spolja, od protivnika popularizacije, nego iznutra, od njenih zagovornika, koji upravo zato što je smatraju dužnošću traže da se radi odgovorno. Uz pitanje sadržaja ide i pitanje forme: mlađa istraživačica iz druge oblasti ocenjuje da su sadržaji na mrežama katkad „šarenoliki” i previše specifični, i da bi trebalo bolje „targetirati” grupe kojima se ustanova obraća. Ono što se iz ovih iskaza vidi jeste da popularizacija više nije samo pitanje predstavljanja rezultata javnosti, već postaje i predmet procene

profesionalne relevantnosti: razmatraju se kvalitet komunikacije, izbor publike, odgovornost prema javnosti i domet naučnog rada izvan stručnog kruga. Time se ona približava širem evaluacionom okviru u kojem se od istraživača i institucija sve više očekuje da svoj rad učine vidljivim, proverljivim i društveno relevantnim, odnosno da njegovu vrednost pokažu i kroz pokazatelje koji prevazilaze sam naučni rezultat (Strathern 2000a; Strathern 2000b; Power 1997; Shore i Wright 1997; Porter 1995; Gačanović 2019; Milenković 2020).

Sa pitanjem svrhe povezano je i pitanje kontrole: ko sme da govori u ime ustanove i ko odgovara za ono što u javnost izađe. Kontrola u određenoj meri postoji, i jeste institucionalna: stariji istraživač, kao merilo legitimnosti navodi „zeleno svetlo” naučnog veća, bez kojeg interpretacije ne bi trebalo da izlaze u javni prostor. Time se pitanje javnog predstavljanja neposredno povezuje sa granicom između stručne samostalnosti pojedinca i institucionalne odgovornosti za sadržaj koji se iznosi u ime ustanove. Ali građa pokazuje i koliko je ta kontrola krhka čim sadržaj pređe u medijske ruke. Starija istraživačica detaljno prepričava epizodu sa velikim međunarodnim radom iz genomske istorije u kojem je, među stotinak autora, učestvovao i deo saradnika ustanove. Kada je rad izašao, jedan od koautora je, koristeći upravo pres službu one druge ustanove, pripremio duži i kraći tekst i razaslao ih redakcijama; odziv je bio, po njenim rečima, bez presedana, „takvu medijsku pažnju nisam primetila kod nas”, zvale su televizije, javljale se novine. Ali u tom istom talasu jedan list je priču preneo pod naslovom po kojem „najstariji ljudi potiču iz Đerdapa”, što, kako kaže, „nema veze” sa sadržajem rada, uprkos tome što je novinarima sve bilo pažljivo objašnjeno i uprkos izričitoj molbi da se tako ne piše. Epizoda je dvostruko rečita: pokazala je da interesovanje javnosti postoji i da se sistemskom distribucijom može probuditi, i istovremeno da naučnik, jednom kada progovori javno, gubi kontrolu nad sopstvenim rečima. Istraživačica sa drugog projekta istu ranjivost iskazuje kao lični otpor: ne voli da daje izjave za medije, jer se njen intervju naknadno iseče, pa se prikaže „neki nebitni deo”, a finalna verzija se ne vidi unapred. Njeno iskustvo otkriva i epizodičnost medijskog prisustva: televizijske ekipe, kaže, na teren dolaze svake godine tokom iskopavanja, i to je to – medijsko prisustvo prati sezonu terena, „ne nešto mimo toga”. Napetost između pojednostavljivanja i tačnosti ovde dobija svoj svakodnevni oblik: naučnik koji izađe u javnost predaje kontrolu nad sopstvenim rečima, a posledice iskrivljenja snosi pred kolegama, po merilima struke. Ovaj pojedinačni iskaz predstavlja naličje imperativa vidljivosti: zahtev da se bude viđen ne pita uvek da li onaj ko treba da bude viđen na to pristaje.

Odsustvo sistema ima i jednu manje vidljivu posledicu: vidljivost postaje lični, a ne institucionalni resurs. Ista sagovornica primećuje da na novim kanalima ustanove „nisu svi ravnopravno zastupljeni – ko se dočepa, dočepa se”, dok je lokalitet kojim se bavila postao vidljiv, kako kaže, samo zato što ga je godinama „gurala gde stigne”. Povećana vidljivost ustanove, dakle, nije praćena podjednako

razvijenom infrastrukturom komunikacije, pa njeno svakodnevno ostvarivanje i dalje zavisi od inicijative pojedinaca i improvizacije.

Pitanje vidljivosti otvara i pitanje ko popularizaciju zapravo radi, i po koju cenu. Starija istraživačica to povezuje sa dodatnim opterećenjem naučnih saradnika:

Mi to nismo napravili ni do dana današnjeg. Normalno, svako čuva svoje kontakte u medijima i neće da ih deli. Meni se to nikad nije dopadalo, ali... ko pa mene pita? (...) Mi smo zajahali saradnike koji treba da rade nauku. Mi finansije dobijamo za nauku, to nam je osnovna delatnost. A sve ostalo nam ide pride. Znači, neće vas niko pitati da li ste, da li niste doktorirali zato što ste radili medije, popularizaciju nauke, igrice sa decom, sajmove... Ne. To vam se ne uzima u obzir.

Iskaz povezuje popularizaciju sa dodatnim zadacima koji se prebacuju na istraživače, a u sistemu izbora i zvanja slabo se vrednuju. Mlađa istraživačica istu strukturu opisuje iznutra: raspoređena je u grupu za komunikaciju koju nije birala, obaveze iz te grupe sudaraju se sa analizama i terenom koje ne može da odbije, a oko sopstvene naučne kvalifikacije formira se, po njenim rečima, „nativ da se doktorat radi u slobodno vreme”. Popularizacija je tako institucionalno tražena, ali organizaciono nedovoljno podržana, pa postaje dodatni rad koji ulazi u konflikt sa osnovnim naučnim obavezama.

Popularizacija ima i svoju spoljašnju granicu, prema onome što ustanova ne priznaje kao nauku. O tome kako se granica između legitimne legende i pseudonauke povlači institucionalno već je bilo reči; ovde je važna asimetrija koju sagovornici osećaju kao nepravdu. Stariji istraživač navodi da se u ustanovama od javnog poverenja, u gradskoj biblioteci i u najuglednijem dnevnom listu, daje prostor pseudoarheološkim interpretacijama, od priča o piramidama do teza o „narodu najstarijem”¹⁷, i ogorčeno sažima: „ubismo se dokazujući i pobijajući takve priče, a onda on dobije medijski prostor” tamo gde ga nauka teško dobija. Mlađa istraživačica istu opasnost vidi i u mekšem obliku, unutar same popularizacije: ona mora biti zasnovana na naučnim činjenicama, a ne na prilagođavanju naučnih tumačenja nativima za koje se pretpostavlja da će publici biti privlačni, bilo da su nacionalni, evropski ili neki drugi. Formulacija je uopštena, ali donosi jasnoću da i legitimna popularizacija može iskliznuti ka podilaženju publici. Za samorazumevanje ustanove ta granica je konstitutivna: naspram pseudonauke, koja u medijskoj areni igra bez naučnih pravila, ustanova svoju

¹⁷ Sagovornik ovde aludira na široko prisutne pseudoarheološke narative o navodnim piramidama na Balkanu i na tvrdnje o izuzetnoj starosti i autohtonosti pojedinih savremenih naroda. Takve interpretacije karakteristične su po povezivanju arheološke prošlosti sa savremenim nacionalnim identitetima i po predstavljanju spornih ili odbačenih tvrdnji kao alternativnih naučnih tumačenja. O srodnim pojavama u domaćem kontekstu videti Palavestra 2010; Palavestra i Milosavljević 2016; Milosavljević i Palavestra 2017.

popularizaciju definiše upravo pravilima, proverom i institucionalnom kontrolom, i po cenu da u takmičenju za pažnju bude sporija i tiša.

Odbrana od pseudonauke deo je šire borbe koja popularizaciji daje poseban ulog: borbe arheologije za priznanje kao samostalne nauke. Jedna sagovornica tu borbu opisuje kao nedovršenu: uprkos dugoj tradiciji i velikim rezultatima, arheologija se, kaže, u udžbenicima i dalje opisuje kao „pomoćna istorijska nauka”¹⁸, pa se spoljašnja percepcija discipline razilazi sa unutrašnjom: arheolozi sebe vide kao samostalnu nauku sa sopstvenim metodama, dok je okolina još svrstava u pomoćne. Toj borbi dodaje i osobenu ranjivost discipline: arheologija, kaže, „apsolutno zavisi od svega političkog, geografskog, vojno-političkog”, pa „čim je neki rat, prvo što staje, staju arheološka iskopavanja”. U takvom položaju popularizacija nije samo obraćanje publici nego i sredstvo legitimacije: čineći disciplinu vidljivom, dostupnom i društveno relevantnom, ustanova istovremeno dokazuje da arheologija jeste samostalna, ozbiljna nauka, a ne pomoćna veština ni poprište pseudonaučnih priča. Na pitanje po čemu se rad arheologa razlikuje od rada naučnika iz drugih društveno-humanističkih oblasti, mlađi istraživač odgovara:

Više je zahtevan. Zahteva mnogo veću specijalizaciju u više oblasti. Više je i objektivn. Ne možeš, ipak, tvoje mišljenje da kažeš da su Rimljani dobri ili loši. Više je svakako egzaktan. I to ga dovodi da bude, da kažem, hiperracionalan i previše naučno orijentisan u odnosu na društveno-humanističke nauke. (...) Trenutno stanje i trud starih arheologa je bio da ne bude sklon nekim interpretacijama, hiperpatriotskim ili nekim drugim političkim interpretacijama.

Popularizacija se time pokazuje kao opterećena na dva načina: od nje se traži da bude pristupačna, a da pri tom brani upravo onu naučnu strogost i autonomiju kojima disciplina dokazuje svoje mesto, a svaki ustupak atraktivnosti nosi rizik da potkopa ono što popularizacija treba da afirmiše.

Oko uzroka te tišine sagovornici se, karakteristično, razilaze po liniji koja lokaciju problema smešta unutra ili spolja. Mlađi istraživač ustanovu brani: „institut apsolutno pokušava sve što je moguće”, angažuje se, kako kaže, u gotovo svim slučajevima maksimalno, a prijem zavisi od publike, jer humanističke nauke, ne samo u Srbiji nego svuda u svetu, ne zanimaju šire slojeve; kada neko uđe u sitne stručne detalje, interesovanje publike se gubi. Njegov predlog ide ka formi, a ne ka količini:

¹⁸ Određenje arheologije kao „pomoćne istorijske nauke“ pripada dosta starijoj klasifikaciji disciplina u kojoj je arheologija, zajedno sa epigrafikom, numizmatikom i drugim oblastima koje se bave materijalnim i pisanim izvorima, posmatrana prvenstveno u funkciji istorijskog istraživanja. Takvo shvatanje arheologije kao pomoćne discipline eksplicitno je zastupano još sredinom XX veka, uključujući i Harringtonov rad “Archaeology as an Auxiliary Science to American History” (Harrington 1955). Ono, međutim, ne odgovara već dugo uspostavljenom disciplinarnom statusu arheologije, koja se od XIX veka razvija kao zasebno polje istraživanja, sa sopstvenom istorijom, teorijskim raspravama, metodama i interpretativnim pristupima, iako je njen odnos prema istoriji, antropologiji i prirodnim naukama ostao izrazito interdisciplinarn (Jones 2001; Trigger 2006; Kristiansen 2012). Upravo je raskorak između ove dosta starije spoljne klasifikacije i dugotrajnog disciplinarnog samorazumevanja arheologije ono na šta sagovornica ovde ukazuje.

možda bi, kaže, trebalo oživeti drugačije stilove popularizacije, poput onih kojima se sredinom XX veka služio jedan od pionira medijske arheologije. Dodaje i da ustanova u inostranstvu nije poznata koliko bi trebalo, ali da to „ne zavisi toliko od instituta”, nego od toga da je i drugi upoznaju. Drugi sagovornik ide korak dalje: vidljivost postoji „zbog nekih projekata”, ali je globalno prisustvo naučnih institucija u javnosti „nikakvo praktično”, a medije arheologija zanima samo „kada se to upakuje u nešto spektakularno”, pa je, pošto „arheologija nema skandala”, medije teško zainteresovati. U ovim iskazima problem nije u ustanovi nego u strukturi pažnje: u logici medija koja traži spektakl i u položaju male zemlje i njene humanistike, koji se može razmatrati i kroz okvir poluperiferije koji razvija Blagojević, odnosno kroz pitanje nejednakih uslova međunarodne vidljivosti znanja. Nasuprot tome, već navedeni kritički glasovi uzrok traže unutra: u odsustvu profesionalne službe, u nedostatku jasnog plana, u nasleđenom elitizmu i u komunikaciji koja ne računa sa publikom. Ove dve dijagnoze nisu logički nespojive, ali usmeravaju na različite odgovornosti, pa i na različite terapije.

U središtu gotovo svake priče o vidljivosti stoji, najzad, jedan lokalitet¹⁹. Kako sagovornici ističu – najveći i najpoznatiji projekat ustanove, on u gradi funkcioniše kao model uspeha popularizacije: jedan stariji istraživač kaže da je zahvaljujući pre svega tom projektu „ne samo institut nego uopšte srpska arheologija probila neke barijere van granica Srbije”, da se nastupilo i na drugim kontinentima i da dolaze stručnjaci iz raznih zemalja, i ustanovu naziva „perjanicom” koja svakim projektom utiče na popularizaciju nauke; i drugi sagovornik priznaje da je vidljivost „prisutna zbog nekih projekata” kao što je taj, „možda više nego kod nekih drugih naučnih institucija u zemlji”. Model ima i svoje reprezentativne izraze, velike izložbe posvećene rimskim carevima i sličnim temama, koje čuvar dokumentacije navodi kao primere uspešnog izlaska pred širu i inostranu publiku. Toliko je snažan da se javlja i kao uzor za druge: ideja o vrtiću u terenskoj bazi, pomenuta povodom majki na terenu, izričito se poziva na infrastrukturu Viminacijuma kao na standard kojem se teži. Ali već unutar teme vidljivosti čuju se i drugačije ocene istog modela. Mlađa istraživačica primećuje da se u javnosti „stalno ponavljaju” isti, tipični lokaliteti, pa vidljivost jednog zaklanja vidljivost ostalih; istraživačica sa neolitskog projekta konstatuje da njen projekat kapacitete za takvo predstavljanje nema, jer jedan

¹⁹ Arheološka istraživanja Viminacijuma imaju dugu istoriju. Prva naučna iskopavanja lokaliteta sproveo je Mihailo Valtrović 1882. godine, a rezultate istraživanja objavio je u radu „Otkopavanja u Kostolcu“ u prvom godištu *Starinara* (Валтровић 1884; Korać, Golubović i Mrđić 2018, 46). Istraživanja je početkom XX veka nastavio Miloje Vasić, dok je nakon višedecenijskog prekida nova intenzivna faza započela 1977. godine istraživanjima pod rukovodstvom Ljubice Zotović; početkom XXI veka istraživanja Viminacijuma ulaze u novu, izrazito multidisciplinarnu fazu (Korać, Golubović i Mrđić 2018, 46–47). Na sajtu Arheološkog instituta Viminacijum se opisuje kao jedan od najrazvijenijih primera povezivanja arheoloških istraživanja sa prezentacijom i turističkom infrastrukturom. Arheološki park otvoren je krajem 2006. godine, a u njegovom okviru predstavljeni su i natkriveni različiti objekti, među kojima su severna kapija legijskog logora, gradske terme, deo nekropole sa mauzolejem cara Hostilijana i paleontološki park. U okviru kompleksa izgrađena je i infrastruktura za prijem posetilaca, sa *Domus Scientiarum Viminacium* kao jednim od njegovih centralnih sadržaja. Arheološki institut Viminacijum izričito predstavlja i kao model prema kojem bi se mogli razvijati drugi arheološki parkovi u Srbiji (Arheološki institut, Viminacium; Viminacium, zvanični sajt).

lokalitet ima infrastrukturu, prostor i turističku posetu koje drugi nemaju. Ove ocene ovde ostaju u granicama pitanja reprezentacije: kako se raspoređuje javna slika ustanove i ko je u njoj vidljiv.

Kroz sve ove linije provlači se, najzad, i generacijski obrazac koji je već uočen kod roda i pamćenja. Otvaranje ustanove u građi se dosledno vezuje za mlađe: iz stručnih službi dolazi ocena da je otvorenost porasla „naročito zahvaljujući mlađima”, mlađa istraživačica primećuje da su mlađe generacije otvorenije ka saradnjama i da ih interdisciplinarni rad tera da svoje znanje objašnjavaju drugima, a nosioci pomaka ka razumljivosti su, kako je pokazano, upravo mlađi i nenaučni profili. Stari elitistički odnos - „nauka je za naučnike” - u građi postoji samo kao prošlost koje se stariji sećaju i od koje se ograđuju; niko ga danas otvoreno ne zastupa. Otpor koji postoji nije otpor javnosti nego otpor evaluaciji i preopterećenju, i to je važna razlika: generacijski rez ovde ne deli one koji su „za” i „protiv” popularizacije, nego one kojima je ona prirodan deo posla i one koji pamte vreme kada to nije bila, pa je i danas mere kao dodatak.

Posmatrano u celini, popularizacija se pokazuje kao posebno jasan primer odnosa proklamovanog i percipiranog u građi. Otvorenost prema javnosti je proklamovana vrednost, poduprta i spoljnim okvirom, od jezika naučnih politika o poreskim obveznicima do zahteva projekta transformacije za prisustvom na mrežama; percepcija se, međutim, raslojava od ocene da ustanova „prednjači” i „apsolutno pokušava sve”, preko odmerenog priznanja pomaka, do „slabo, u oba smisla” (Dražeta i Dražeta 2020, 511–513). Ispod tog raslojavanja stoji stvarno sporno pitanje, koje nije da li se javnosti obraćati, nego šta ustanova u tom obraćanju sme da postane: da li je popularizacija način da nauka vrati dug javnosti, ili instrument vidljivosti kojim se ustanova dokazuje pred evaluatorima; da li je deo posla, ili dodatak koji se ne računa; da li je govor znanja, ili takmičenje za pažnju u kojem pobeđuje spektakl. Zanimljivo je da isti sagovornici umeju istovremeno da drže obe strane: čuvar zvaničnog pamćenja oceniće da ustanova popularizaciju „radi veoma dobro”, pa u istom dahu upozoriti da ona „ne sme da bude prioritet”. Pohvala i ograda ovde postoje uporedo: otvorenost se prihvata dok ne ugrozi prvenstvo nauke. U tim pitanjima popularizacija prestaje da bude tema odnosa s javnošću i postaje ono što u ovoj analizi jeste: mesto na kojem se pregovara javni identitet ustanove, i na kojem se pritisak vidljivosti, ugrađen u savremene naučne politike, prelama u svakodnevne dileme njenih zaposlenih.

Analiza organizacione kulture Arheološkog instituta u ovom delu bila je usmerena na četiri tematske celine: rod, pamćenje, prostor i popularizaciju. One su odabrane zato što se u njima organizaciona kultura posebno jasno ispoljava. Sada se, na kraju, može reći i šta zajedno pokazuju. Kroz sva četiri provlači se raskorak između proklamovanog i proživljenog. Rodna ravnopravnost je široko prihvaćena vrednost, ali ostaje povezana sa različitim tumačenjima rodni uloga i raspodele moći. U

institucionalnom pamćenju zvanični narativ kontinuiteta i „čiste nauke“ postoji uporedo sa neformalnim sećanjem na ljude, odnose i rodno selektivnu prošlost. Prostorna stešnjenost gotovo je opšte mesto, ali zaposleni joj pripisuju različita značenja, dok se procene otvorenosti prema javnosti kreću od izrazito pozitivnih do oštro kritičkih.

Drugi zajednički nalaz jeste da pozicija određuje pogled. Ista ustanova izgleda različito iz stručnih službi i iz istraživačkih soba, iz uprave i sa terena, iz perspektive onih koji pamte raniji poredak i onih koji su u sadašnji ušli kao u prirodno stanje. Saglasnost se pri tom ne raspoređuje nasumično, ona postoji tamo gde je ulog materijalan i zajednički, kao kod prostora, ili simbolički i neobavezujući, kao kod isticanja „prvog puta” (prve direktorke i prve žene akademika); izostaje tamo gde se dotiču raspodela moći, vrednovanje rada i smisao ustanove. Organizaciona kultura Instituta tako u istom trenutku sadrži zone integracije, jasne linije diferencijacije i pitanja koja ostaju višeznačna, što odgovara pluralnom razumevanju organizacione kulture (Martin, Frost and O'Neill 2006, 740).

Treći nalaz tiče se samog pojma kulture. Ono što se u ova četiri žarišta videlo nije skup vrednosti koje ustanova „ima”, nego način na koji ustanova radi sa promenom: kako je prihvata, kao mlađe generacije ravnopravnost; kako je osporava, kao branioci prvenstva nauke evaluaciju popularizacije; kako je pamti, kao stariji nestanak zajedničkog prostora; i kako je materijalizuje, u selidbama, kancelarijama i naložima na mrežama. Kultura se, drugim rečima, pokazala kao proces u kojem se promena tumači i vrednuje, a ne kao stanje koje promena spolja zatiče.

Na sva četiri mesta u pozadini se ukazivao isti spoljašnji okvir: plan rodne ravnopravnosti donet u okviru projekta transformacije; korporativni rečnik na koji zvanično pamćenje odgovara osnivačkim narativom; projektna rasutost i rad od kuće koji preoblikuju prostornu kulturu; imperativ vidljivosti koji popularizaciju pretvara iz izbora u obaveznu. Vrednosti, prakse i predstave zaposlenih ne menjaju se same od sebe: one odgovaraju na krupnu promenu sistema nauke u Srbiji: na prelazak sa institucionalnog na projektno finansiranje i njegove kasnije preokrete, na evaluacione režime i kriterijume izvrsnosti, na nove modele upravljanja i na preuređenje unutrašnje strukture ustanove. Formalna transformacija prethodno je razmotrena kao okvir u kojem se ove promene odvijaju, dok je ovo potpoglavlje pokazalo kako se ona susreće sa postojećim vrednostima, praksama i predstavama zaposlenih. U nastavku se analiza pomera na svakodnevno iskustvo transformacije, odnosno na načine na koje zaposleni te promene proživljavaju kroz radne odnose, profesionalne uloge, neformalne mreže i odnos između autonomije i kontrole.

IV.3 Iskustva zaposlenih u procesu transformacije²⁰

Promena statuta, modela finansiranja, organizacione šeme i sistema evaluacije opisuje ono što se u ustanovi menja na nivou pravila i procedura. Ona, međutim, ne kaže kako se ta promena stvarno živi. Formalna transformacija zadaje okvir, ali ostaje otvoreno pitanje kako će on izgledati u svakodnevnom odnosima i navikama, kao i kroz postojeće autoritete i osećanja zaposlenih. Ustanova se ne sastoji od pravilnika nego od ljudi koji ih tumače i prilagođavaju sopstvenim potrebama, ponekad i zaobilaze, a samu promenu mogu doživeti na veoma različite načine. Zato se posledice transformacije Arheološkog instituta ne mogu pročitati iz dokumenata. One se više pokazuju u atmosferi, u osećaju pripadnosti, u saradnji i sukobima, u tome čiji se rad vidi a čiji ostaje u pozadini, i u doživljaju sopstvene slobode i kontrole.

Ovo potpoglavlje pomera analizu sa formalnog i proklamovanog na proživljeno. Umesto statuta, projekata, evaluacije i sektora kao propisanih jedinica, u središte dolaze odnosi među zaposlenima, svakodnevne prakse rada, raspodela vidljivog i nevidljivog truda, neformalne mreže i iskustvo autonomije. Reč je o registru koji je Suzan Rajt označila kao neformalni sistem organizacije, o načinima na koje pojedinci i grupe stvarno stupaju u odnose, koji mogu da utiču na formalni sistem i na ostvarivanje njegovih ciljeva (Wright 2005, 16–17). Rajt pri tome pokazuje da se organizaciona kultura najjasnije uočava upravo tamo gde se formalni i neformalni sistem sudaraju, gde ljudi pregovaraju o značenju svojih svakodневnih rutina i gde kroz simbole grade granice između jedinica i identiteta. Svakodnevica transformacije je mesto tog sudara.

Formalna struktura propisuje ko kome odgovara, koja odeljenja postoje i kako je rad podeljen; svakodnevno funkcionisanje pokazuje ko se s kim zaista druži, kome se obraća za pomoć, čiji glas ima težinu i gde prolaze stvarne, a ne propisane granice. Između te dve slike gotovo nikada nema potpunog poklapanja, i baš taj raskorak je predmet ovog dela. On se ne tumači kao neuspeh formalne strukture, nego kao mesto na kojem se vidi kako jedna ustanova živi.

Nalazi koji govore o tom proživljenom sloju osetljiviji su i protivrečniji od onih koji opisuju formalne promene. Ista ustanova iz jedne pozicije izgleda kao topla zajednica privrženosti, a iz druge kao izdvojeno polje napetosti i nejednake vidljivosti. Te slike se ovde ne mire u jednu. Oslanjajući se na uvid Linkolna i Gijoa da izdvojena organizacija različitim delovima izgleda različito, jer ih delovi sagledavaju kroz sopstvene, uske stručne okvire (Lincoln and Guillot 2004), kao i na Martinovu, Frostovu i Onilovu tvrdnju da svaka organizaciona kultura istovremeno sadrži saglasnost, suprotstavljene potkulture i višeznačnost (Martin, Frost and O'Neill 2006, 740), suprotstavljena

²⁰ Delovi ovog poglavlja predstavljaju prilagođenu i proširenu verziju etnografske građe i analitičkih uvida prethodno razvijenih u radu prihvaćenom za objavljivanje u časopisu Antropologija (Zdravković 2026).

svedočenja tretiraju se kao nalaz, a ne kao nedostatak podataka. Tamo gde jedan sagovornik vidi red, drugi vidi gubitak; tamo gde jedan vidi porodicu, drugi vidi mrežu moći. Zadatak nije da se odluči koja je slika istinita, već da se pokaže kako i zašto koegzistiraju.

Analiza se u nastavku usmerava na međuljudske odnose i relacije između novoformiranih sektora, zatim na profesionalne hijerarhije i pitanje čiji se rad prepoznaje kao naučni, a čiji ostaje nevidljiva infrastruktura. Posebno mesto ima teren kao merilo pripadnosti struci. Razmatraju se i neformalne mreže, koje predstavljaju važan resurs male discipline, ali mogu doprineti zatvorenosti i nejednakom pristupu prilikama, kao i iskustvo kontrole i slobode, u kojem se autonomija naučnog rada susreće sa spoljnom merljivošću i unutrašnjim linijama odgovornosti.

IV.3.a Organizacija odnosa među zaposlenima i između sektora

Pitanje o međuljudskim odnosima pokazalo se, u samom istraživanju, kao jedno od najosetljivijih. Rečitiji od bilo kog pojedinačnog odgovora bio je otpor koji je pitanje izazvalo. Jedna sagovornica je razgovor o odnosima među kolegama otvorila konstatacijom da je „ovo jako škakljivo pitanje”, uz obrazloženje da je njena uloga stručne saradnice, „tu za sve podjednako”, takva da ne može objektivno da proceni kakvi su odnosi među drugima, jer je njen ugao drugačiji. Jedna naučnica odbila je sam termin: „kad kažeš međuljudski odnosi, mene to odmah asocira na nešto ružno”, na kancelarijske intrige iz televizijskih serija, i predložila da se pitanje preformuliše u pitanje o kolegijalnim odnosima ili radnoj atmosferi. Istraživačica sa dugim stažom u interpretativnom radu otišla je najdalje i pitanje o odnosima proglasila neprimerenim, tvrdeći da se takva pitanja „ne postavljaju u okviru institucije”. Sličnu nelagodu pred pitanjima o odnosima na radnom mestu Dražeta beleži u istraživanju kancelarije multinacionalne kompanije u Srbiji, gde su ispitanici reagovali zastajkivanjem, oprezom i ironičnim osmesima pri formulisanju odgovora (Dražeta 2023, 77).

Način na koji su sagovornici reagovali na samo formulisanje pitanja pokazuje da su međuljudski odnosi predstavljali posebno osetljivu oblast razgovora, čije su granice i legitimnost tokom intervju-a aktivno pregovarane (Zdravković 2026). Metodološki oprez koji su Dražeta i Dražeta izveli iz sopstvenog istraživanja ovde je neposredno primenljiv: podudarnost proklamovane i proživljene slike može biti i posledica okolnosti u kojima se govori, a ne dokaz stvarne saglasnosti (Dražeta i Dražeta 2020). Formalni intervju, vođen sa istraživačicom koja je i sama bila deo kolektiva, mesto je na kojem se o odnosima govori oprezno, biranim rečima, često tako da se neprijatno ostavi po strani. Zbog toga se dominacija tople, skladne slike odnosa, koja se u građi zaista pojavljuje, ne može uzeti zdravo za

gotovo; ona je delom i proizvod uslova razgovora. Ovaj oprez ne poništava iskaze o dobrim odnosima, ali ih smešta u kontekst u kojem su izrečeni.

U građi se ipak jasno izdvaja dominantan narativ: Institut kao porodica i zajednica privrženosti. Jedan istraživač opisuje kolektiv rečima: „mi smo ovde kao porodica, prosto funkcionišemo tako”, uz sliku svakodnevnog rituala u kojem se pre početka rada svima kaže dobar dan, a s najstarijom saradnicom razmeni nekoliko rečenica o sportu i novostima. Iz drugog sektora dolazi slično zapažanje: „međuljudski odnosi su bili uvek dobri, ljudi su bili privrženi Institutu”, a ta privrženost se pamti kroz zajedničke terene i osećaj da su „jedni na druge ostavili trag”. Iz projektne i komunikacijske pozicije ista atmosfera se opisuje kao „domaćinska”, pri čemu se mali kolektiv razume kao njena vrednost, kao prostor u kojem će „svako da uskoči za svakoga kome treba pomoć”. Najpotpunije je taj doživljaj izrazila sagovornica iz stručnih službi, za koju porodična atmosfera uključuje i mogućnost neposrednog obraćanja upravi:

Iskreno, mislim, ovde je, meni je ovde drago, zato što je nekako, da kažem, nazovimo je porodična atmosfera. (...) Ta administracija, mi smo stvarno kao, stvarno kao porodica, da mogu i sve, ali isto tako mogu da, da kažem, direktoru, zameniku, nebitno, kome god, ideju ili problem.

U ovom iskazu porodica ne označava samo bliskost među kolegama. Ona podrazumeva i dostupnost uprave, odnosno mogućnost da se „direktoru, zameniku, kome god” neposredno iznesu ideja ili problem. Porodična atmosfera tako opisuje ustanovu u kojoj formalna hijerarhija postoji, ali se ne doživljava kao prepreka svakodnevnoj komunikaciji. Upravo ta mogućnost neposrednog obraćanja za sagovornicu predstavlja jedan od znakova pripadnosti kolektivu.

Porodičnu metaforu koristi i druga sagovornica, ali je razvija tako da obuhvati i skladne i konfliktne strane institucionalnog života:

Kao u porodici, moram da priznam. Mislim, kao u porodici, što bi značilo: zajedno se radujemo, zajedno tugujemo i ponekad se svađamo, ali to nije tako izrazito. Kao u porodici.

Ovaj iskaz porodicu ne predstavlja kao zajednicu bez sukoba. Povremena svađa pojavljuje se kao očekivani deo bliskog odnosa, zajedno sa deljenjem radosti i tuge. U toj formulaciji sukob se priznaje, ali se ublažava i smešta unutar odnosa koji ostaje stabilan i ne dovodi u pitanje pripadnost kolektivu. Reč porodica, međutim, nema isto značenje za sve koji je izgovaraju, i tu dominantni narativ počinje da se raslojava iznutra. Za jednu saradnicu ona znači brigu, dugotrajnu vezanost i pripadnost koja nadživljava radni odnos. Za jednog istraživača ona je pre svega kontinuitet i tradicija, način na koji se sadašnji kolektiv naslanja na one koji su instituciju gradili. Za druge sagovornike ona označava

uzajamnu podršku u svakodnevnom radu. Već unutar afirmativnog registra, dakle, „porodica” pokriva različita iskustva; ona je zajednički simbol pod kojim se okupljaju nepodudarna značenja. To je obrazac koji Martin, Frost i Onil opisuju kao višeznačnost: reč oko koje kao da postoji saglasnost, a koja pri bližem posmatranju znači različite stvari različitim ljudima (Martin, Frost and O'Neill 2006, 732).

Posmatranje sa učestvovanjem pokazalo je da se porodični narativ nije podjednako koristio u svim situacijama. Najčešće se pojavljivao kada je trebalo naglasiti zajedništvo, uzajamnu pomoć i spremnost zaposlenih da ulože dodatni trud za ustanovu. Kada bi se otvorilo pitanje odgovornosti, učinka ili očekivanja da ustanova pokaže veću brigu prema zaposlenima, govor se pomerao ka profesionalnom merilu. Jedna sagovornica to jasno formuliše:

Zato što, znaš, ja kad radim, mene stvarno nije briga kakav je neko čovek. Znači, po meni to u kancelariji ostaje. Mene u tom trenutku, kad uđem ovde na Institut, interesuje da li ja s nekim radim ili ne radim. Da li neko završava posao ili ne. On može da bude najdivniji čovek na svetu, a može da bude najveće đubre na svetu. Mislim da to u trenutku posla uopšte nije merodavno. Zato ti kažem, to međuljudski mi nije adekvatan termin, jer on me odmah asocira na to da ti percipiraš čoveka kroz personu. A ja na poslu nekog percipiram isključivo po tome kako radi. I ne dozvoljavam da mi se remeti utisak drugim stvarima.

U ovom iskazu lične osobine kolege odvajaju se od njegove profesionalne uloge, a način na koji obavlja posao postaje jedino relevantno merilo odnosa. Posebno je značajno što je ista sagovornica u drugim situacijama i sama koristila metaforu porodice kada je govorila o Institutu. Razlika, prema tome, ne proizlazi samo iz različitih pozicija u ustanovi, jer ista osoba poseže za dva modela njenog opisivanja u zavisnosti od teme. Porodični model pojavljuje se kada se naglašavaju zajedništvo, uzajamna pomoć i dodatno zalaganje, dok profesionalni model dolazi u prvi plan kada se govori o radnom učinku i granicama uzajamne brige. Porodična metafora je time, pored opisa atmosfere, služila i kao organizacioni resurs kroz koji su oblikovani pripadnost i očekivanja od zaposlenih.

Na tu se višeznačnost nadovezuje jasan obrazac koji se provlači kroz čitavu građu: pozicija u ustanovi određuje pogled na atmosferu. Toplu, porodičnu sliku pretežno daju stručne službe i uprava, dakle bibliotekarstvo, računovodstvo, dokumentacija, administracija i rukovodstvo. Iz te pozicije Institut je zajednica u koju se dolazi da bi se ostalo, mesto vezanosti i pripadnosti. Nasuprot tome, iz perspektive istraživačica koje su prošle kroz iskustvo borbe za projekte, teme i vidljivost, ista ustanova izgleda kao izdvojeno polje u kojem odnosi zavise od pripadnosti određenoj grupi. Nije reč o tome da jedni govore istinu a drugi ne, nego o tome da izdvojena organizacija, kako pokazuju Linkoln i Gijo, različitim svojim delovima zaista izgleda različito (Lincoln and Guillot 2004). Stručne službe, koje

rade za sve i nisu vezane za jedan istraživački tim, sagledavaju ustanovu kao celinu; istraživači, vezani za konkretne projekte i lokalitete, sagledavaju je kroz sopstvenu grupu i njene granice.

Terenski rad ima posebno mesto u odnosima među zaposlenima, jer zajednički život i rad na lokalitetu mogu stvarati snažnu bliskost, ali i produbljivati postojeće podele. Jedna sagovornica to formuliše preciznije od bilo koje opšte ocene atmosfere: „u arheologiji je specifično to što s nekim, kad si na terenu, provodiš dvadeset četiri sata”, pa se sa tom osobom „prelazi u kategoriju i prijatelja”. Bliskost se, dakle, ne stvara u kancelariji nego na terenu, kroz zajedničke rutine, deljenje prostora i vremena izvan uobičajenih radnih okvira. Iz toga sledi da grupe koje zajedno idu na teren razvijaju prisniju vezu od onih koje se sreću samo u Beogradu, i da se te veze prenose i na odnos prema poslu. Teren tako nije samo mesto istraživanja nego i mesto proizvodnje odnosa, i baš zato objašnjava zašto novoformirani sektori zadržavaju koheziju ranijih projektnih grupa. Ista bliskost koja spaja jednu terensku ekipu istovremeno je i razlikuje od drugih; ono što iznutra deluje kao prijateljstvo, spolja može delovati kao zatvorenost.

Odnosi između sektora, koji su nastali formalnom reorganizacijom, u velikoj meri nasleđuju upravo te ranije projektne grupe. Jedna sagovornica to ističe u jednoj rečenici koja povezuje strukturu i odnose: „sektori su u stvari ishodište danas toga što su ranije postojali projekti”. Odeljenja prate lokalitete i istraživanja oko kojih su se ljudi ranije okupljali, pa se i posle prestanka projektnog finansiranja „osećaju te grupe, izdvojeno”. Uporedo sa tim, ista sagovornica beleži i suprotno kretanje: otkako je uvedeno institucionalno finansiranje i otkako projekti Ministarstva kulture mešaju ljude iz različitih odeljenja, čvrste granice se, po njenom utisku, „gube”. Ta dvojna ocena, po kojoj se granice sektora istovremeno održavaju kroz nasleđene terenske veze i ublažavaju kroz nove zajedničke projekte, zavisi od pozicije i istorije govornika, i vredi je zadržati kao takvu, a ne razrešiti u jednu tvrdnju.

Naspram tog obrasca stoji kritičko čitanje istih odnosa. Iz pozicije mlađe istraživačice, međuljudski odnosi su „najviše zasnovani na tome gde i kome pripadaš”, što ona označava kao „sektasenje određenih arheoloških grupacija”. Ovde pripadnost nije topla porodična veza nego mehanizam razvrstavanja koji određuje kako se prema kome ophode. Ta ista sagovornica opisuje i sopstveno iskustvo koje pokazuje koliko je pripadnost sektoru delatna: pre zaposlenja sarađivala je sa svim delovima Instituta osim jednog velikog projekta, a kada ju je taj projekat zaposlio, odnosi ranijih kolega su se, po njenom svedočenju, „naglo promenili”, iako je ona ostala ista. Ovaj iskaz je posebno zanimljiv jer pokazuje da sama činjenica pripadnosti određenom sektoru menja mrežu odnosa u kojoj se pojedinac kreće.

Slična slika izdeljenosti pojavljuje se i u domaćem istraživanju akademske kulture. Jedan od sagovornika Ivane Gačanović opisuje Univerzitet u Beogradu kao „arhipelag ostrva koji se povremeno okupe oko nekog problema i gde nema jedinstva”, sastavljen od većih i manjih grupa, „usamljenika” i „slobodnih strelaca” (Gačanović 2024, 966). Poređenje ne podrazumeva da Institut i Univerzitet imaju istu organizacionu kulturu, ali pokazuje da grupisanje, slaba povezanost organizacionih celina i istovremeno odsustvo potpunog jedinstva nisu osobenost samo jedne ustanove. Ono što sagovornica Instituta naziva „sektasenjem” može se posmatrati kao lokalni oblik šire izdeljenosti akademskih zajednica, u kojima pripadnost manjoj grupi često neposrednije određuje svakodnevne odnose od pripadnosti ustanovi kao celini.

Najjači obrazac u građi o odnosima između sektora tiče se jednog velikog projekta koji se doživljava kao središte koncentracije saradnika, resursa i vidljivosti. Starija istraživačica opisuje ga slikom koja je istovremeno priznanje veličine i izraz opterećenja: „koliko god je velik, on nam guši Institut”, i to „brojem saradnika koji je doveo”, tako da je odnos „trideset na tom projektu, trideset ostalih”, uz disproporciju u primanju saradnika koja se, po njenom utisku, „vidi u svemu”. Iz mlađe istraživačke pozicije istom pojavom se objašnjava neravnomerna medijska vidljivost: kada se pomene Institut, u javnosti se „stalno ponavljaju isti, tipični lokaliteti”. Iz treće perspektive, isti projekat se izdvaja time što ima infrastrukturu, prostor i turistički sadržaj kakve drugi projekti nemaju.

Ove iskaze treba čitati pažljivo. Reč je o percepcijama o raspodeli saradnika, sredstava i vidljivosti, a ne o dokumentovanim finansijskim ili kadrovskim činjenicama; konkretni brojevi su procena jedne sagovornice, ne proverena raspodela. Rukovodstvo tog projekta i imena aktera ovde se ne navode. Ono što se analitički može tvrditi jeste da postoji ponovljiva, iz više pozicija posvedočena percepcija asimetrije, po kojoj jedan deo ustanove koncentriše saradnike i vidljivost u meri koja se drugde doživljava kao neravnoteža. Ta percepcija je, sama po sebi, nalaz o organizacionoj kulturi: ona pokazuje da se jedinstvo ustanove pregovara i osporava, i da se pitanje pravednosti raspodele resursa doživljava kao pitanje odnosa, a ne samo budžeta.

Za razumevanje ovih odnosa važno je razumeti da sektor ili projekat nije samo organizaciona jedinica nego i mesto pripadnosti. Vezanost za određeni lokalitet, temu i ekipu daje pojedincu identitet unutar ustanove, osećaj da negde pripada i da je deo prepoznatljive grupe. Jedna sagovornica to ilustruje razlikom između onih koji dugo zajedno borave na terenu i onih koji rade iz Beograda: ekipa koja mesecima kopa na istom lokalitetu ne može imati isti odnos kao neko ko sedi u kancelariji, pa se pripadnost gradi u odnosu na to gde si i čime se baviš. Ta pripadnost je izvor kohezije i sigurnosti, ali i osnov razlikovanja od drugih grupa; ono što jednu ekipu drži zajedno, druge ostavlja izvan. Pripadnost sektoru tako nije neutralna činjenica organizacione šeme nego aktivan odnos koji određuje

ko je „naš” a ko „njihov”, i baš zato reorganizacija koja je ljude razvrstala po odeljenjima nije samo administrativna operacija nego i preraspodela pripadnosti.

Sa tim je povezana i dvostruka priroda velikog projekta o kojem je bilo reči. Isti projekat koji se iz jedne pozicije doživljava kao izvor asimetrije, iz druge se prepoznaje kao model uspeha, kao dokaz da se u srpskoj arheologiji može izgraditi vidljiv, infrastrukturno opremljen i javnosti privlačan istraživački centar. Te dve ocene nisu nespojive; one su lice i naličje iste pojave. Ono što projekat čini uspešnim, koncentracija saradnika, resursa i vidljivosti, istovremeno je ono što kod ostatka ustanove proizvodi osećaj neravnoteže. Uspeh jednog dela tako se ne doživljava kao uspeh celine nego, iz perspektive drugih delova, kao njihova relativna nevidljivost. Ovaj obrazac potvrđuje da se u izdelfenoj ustanovi pitanje zajedničkog dobra teško postavlja: ono što je dobro za jedan sektor ne prevodi se automatski u dobro za sve, jer se resursi i vidljivost doživljavaju kao ograničeni, pa dobitak jednog implicira relativni gubitak drugog (Lincoln and Guillot 2004).

Da se atmosfera ne bi predstavila ni kao skladna porodica ni kao trajno konfliktno mesto, oba pola valja držati u ravnoteži. U delu građe pojavljuju se i oštiri iskazi o trajnim međuljudskim tenzijama, o tome da su sukobi i teški odnosi u pojedinim sredinama postojali oduvek, nezavisno od transformacije. Ti iskazi su pretežno pojedinačni, često imenovani i etički osetljivi, zbog čega se njihovi konkretni i prepoznatljivi delovi ovde ne reprodukuju. Jedan opštiji iskaz, iz kojeg su izostavljene osobe i pojedinačni slučajevi, napetost u naučnoj ustanovi određuje kroz onemogućavanje rada:

Pa nije, recimo, šta je mobing u nauci, u Institutu? Mobing u nauci je kada vam ne daju da radite. (...) Znači, ne odobriti nekome projekat, da mu ne daju da razvija svoje ideje, laboratoriju... sve i svašta. (...) Mnogo volimo da radimo i onda kad nam neko ne da da radimo, onda to ispadne... kao maltretman.

Sagovornica ovde mobing određuje na način svojstven naučnoj sredini: kao uskraćivanje mogućnosti da se istražuje, razvija ideja, dobije projekat ili uspostavi laboratorija. U ustanovi u kojoj naučni rad ima snažnu identitetsku vrednost, sprečavanje rada može se doživeti kao povreda same profesije osobe. Iskaz zato otkriva i naličje posvećenosti koja se drugde opisuje kao vrlina. Što je identitet zaposlenih čvršće vezan za mogućnost da rade, uskraćivanje resursa i prilika postaje snažniji oblik pritiska. Ova perspektiva, iako predstavlja jedan glas među mnogima, predstavlja nešto što sam kroz svoj rad, posmatranjem, primetila i sama. Bez obrazloženja su donošene odluke da se određenim naučnicima i istraživačima ne odobre određeni projekti i da se njihove ideje ne podrže.

Vredi razmotriti i odsustvo otvorenog konflikta u većini razgovora. Ono se može tumačiti na više načina, i nijedno tumačenje se ne sme unapred nametnuti. Skladna slika može odražavati stvarno

dobre odnose; takođe može biti posledica izbegavanja i potiskivanja u sredini u kojoj su privatni i profesionalni odnosi tesno isprepleteni; ili može biti proizvod uslova razgovora, u kojem se o neprijatnim temama radije ćuti. Verovatno je da sva tri činioca deluju istovremeno, u različitoj meri kod različitih sagovornika. Sam otpor pitanju o odnosima, sa kojim ovo potpoglavlje počinje, govori u prilog tome da odsustvo izgovorenog konflikta nije isto što i odsustvo konflikta.

Osobenost ove sredine dodatno je pojačana time što je reč o maloj zajednici u kojoj se profesionalni i privatni odnosi tesno prepliću. Kolektiv od oko sedamdeset ljudi, koji zajedno provode radni vek i deo slobodnog vremena, teško razdvaja radnu ulogu od lične istorije. Sećanja iz računovodstva na to kako se decenijama zajedno išlo na terene, kako su se pratili životi kolega, brakovi i deca, pokazuju da se pripadnost Institutu doživljava kao pripadnost jednoj proširenoj životnoj sredini, a ne samo radnom mestu. U takvoj sredini profesionalna saradnja nikada nije čista; ona nosi teret zajedničke prošlosti, ranijih bliskosti i ranijih razmirica. Ista dugotrajnost koja proizvodi privrženost otežava i razdvajanje: teško je sarađivati sa nekim samo kao sa kolegom kada iza tog odnosa stoje godine zajedničkog iskustva, ponekad prijateljstva, ponekad distance. Ovo preplitanje je jedan od razloga zašto je pitanje o odnosima doživljeno kao škakljivo; govoriti o kolegama znači govoriti o ljudima sa kojima je proživljen deo života.

Na doživljaj atmosfere utiču i generacijske razlike. Stariji zaposleni, koji pamte raniji način rada, manje projekata i drugačiju dinamiku terena, atmosferu često opisuju kroz kontinuitet i privrženost, kroz sliku kolektiva koji je „oduvek” bio blizak. Mlađi, koji u ustanovu ulaze u vreme transformacije, projektnog nadmetanja i pojačane merljivosti, atmosferu češće opisuju kroz pripadnost grupi, kroz pitanje „gde i kome pripadaš”, i osetljiviji su na granice i isključivanja. Reč je o onome što Konerton opisuje kao susret generacija sa različitim *zaliham* sećanja, koje mogu biti prisutne u istom prostoru a ipak misaono i osećajno razdvojene, jer im se slike ustanove ne poklapaju (Connerton 1989, 3, 38–40). Ista atmosfera tako se različito doživljava ne samo prema poziciji nego i prema tome kada je neko ušao u kolektiv i kakvo iskustvo je sa sobom doneo.

Odnosi se, najzad, ne proizvode na jednom mestu nego u nizu svakodnevnih prostora neformalne komunikacije. Hodnici, kancelarije, zajednički jutarnji pozdrav, kratki razgovor uz posao, a pre svega teren, mesta su na kojima se odnosi zapravo grade i održavaju. Ritual pozdravljanja pre početka rada, o kojem govori jedan od istraživača, ne predstavlja samo učtivost nego i ritual kojim se svakodnevno obnavlja osećaj pripadnosti; u terminima Konertonovog razlikovanja, reč je o utelovljenom, a ne upisanom pamćenju, o obrascima koji se prenose ponavljanjem i navikom pre nego pravilom (Connerton 1989, 72–73, 100–102). Ovome valja dodati činjenicu prostorne rasutosti ustanove, koja odnose oblikuje i posredno: kada zaposleni ne dele isti prostor, kada su razmešteni po različitim

lokacijama i kada terenske ekipe mesecima borave izvan Beograda, svakodnevni susret koji proizvodi bliskost postaje ređi, a granice između grupa se lakše učvršćuju.

Iz svega proizlazi da o međuljudskim odnosima na Institutu postoje dva paralelna narativa, „porodica i zajednica“ i „izdeljeno polje pripadnosti i napetosti“, čija zastupljenost zavisi od pozicije i generacije. Institut je istovremeno mesto duboke privrženosti i mesto nevidljivih granica; koja će strana prevagnuti u nečijem iskazu zavisi od toga sa kog *mesta* taj neko govori. Odnosi između odeljenja i dalje nose tragove starih projektnih grupa. Terenski rad zaposlene povezuje kroz zajedničko iskustvo, ali ujedno može učvrstiti podele, dok jedan veliki projekat predstavlja središte rasprava o pravednosti raspodele. Ovi nalazi pokazuju da odnosi među zaposlenima ne daju jedinstvenu sliku ustanove, već se razlikuju u zavisnosti od profesionalne i organizacione pozicije.

IV.3.b Profesionalne uloge i organizacija rada

Jezgro Arheološkog instituta čine naučnici i istraživači koji dolaze iz arheološke nauke, ali među zaposlenima postoji i veliki broj istraživača, naučnika i saradnika koji dolaze iz različitih oblasti. Pored arheologa, u Institutu rade konzervatori, dokumentaristi, bibliotekari, računovođe, pravnici, administrativni i tehnički saradnici, specijalisti za pojedine analitičke oblasti i saradnici zaduženi za komunikaciju i projekte. Formalno, svi oni doprinose zajedničkom poslu. U svakodnevnim predstavama o tome ko je „pravi“ naučnik, međutim, nemaju isti status. Ovo potpoglavlje prati odnose između profesija koji se ne propisuju nužno pravilnikom, ali se u iskazima jasno prepoznaju. Potpoglavlje razmatra i čiji se rad vidi i vrednuje kao *više* naučni, a čiji rad delimično ostaje nevidljiva infrastruktura koja pomenutu nauku omogućava.

Najeksplicitniji iskaz te hijerarhije dolazi iz iskaza jedne sagovornice iz nearheološke struke. Kada je upitana o razlici među zanimanjima, kaže da su, po njenom osećaju, „značajniji arheolozi u odnosu na druge ljude“, i to izričito „u odnosu na mene“, u odnosu na njeno zanimanje. Reč je o subjektivnom osećaju koji sagovornica sama tako i označava, ne o formalnom pravilu; ali baš to što se prestiž doživljava kao samorazumljiv, kao nešto što se oseća a ne obrazlaže, čini ga delatnim. Istu granicu, sa druge strane, povlači istraživačica koja insistira da je Institut „striktno samo nauka“, pri čemu njeno zanimanje smešta na neodređeno mesto između naučnika, umetnika i zanatlije: njegov rad, kaže, vremenom „postane i zanat“, pa je pitanje „da li je ... naučnik ili je umetnik ili je zanatlija“. Prestiž se, dakle, vezuje za naučnu interpretaciju, za donošenje zaključaka, a ne za stručni, tehnički ili zanatski rad koji toj interpretaciji prethodi.

Ovakvo razvrstavanje profesija najbolje se razume kroz Daglasin pojam klasifikacije. Institucija, pokazuje Daglas, obavlja najdublji od svojih poslova upravo time što određuje šta se ubraja u istu vrstu, a iz tog dodeljivanja istovetnosti proističe identitet; kada institucija razvrsta svoje članove i poslove, ona im dodeljuje mesto i time oblikuje ono što oni jesu u očima zajednice (Douglas 1986, 53, 55, 63). Podela na naučnike, stručne saradnike i pomoćno osoblje nije neutralna mapa zatečenog stanja nego raspored ugleda, vidljivosti i prava glasa. Naučna ustanova taj raspored dodatno naturalizuje: ono što je društveno i organizaciono ustanovljeno pojavljuje se kao sprovođenje naučnog metoda, pa hijerarhija zvanja i vrednovanje pojedinog rada izgledaju kao ishod objektivnih merila, a ne kao društveni poredak o kome bi se moglo pregovarati. Formulacija „mi smo striktno nauka” pokazuje da sagovornik takvo razlikovanje vidi kao svojstvo same delatnosti Instituta. Prednost koja se daje interpretaciji tako se ne predstavlja kao vrednosna odluka zajednice, već kao nešto što prirodno pripada naučnom radu.

Hijerarhija nije samo stvar predstave; ona je delom upisana i u sam okvir finansiranja. Stariji istraživač ukazuje na to da u načinu finansiranja Ministarstva nauke „nema kategorije stručnih saradnika”, za razliku od inostranih ustanova sa kojima Institut sarađuje, gde postoji nivo stručnih saradnika koji obavljaju stručnu obradu i nivo naučnih saradnika koji daju interpretaciju. Posledica je da naučni savetnik mora sam da obavi tehnički deo posla pre nego što dođe do nauke: „ja sad moram da znam da koristim *AutoCAD* i *GIS* i sve, i onda treba da pišem naučne radove”. On taj tehnički, pripremni rad naziva „zanatskim delom” posla, delom koji obuhvata i sposobnost da se „oseti teren”, i bez kojeg, po njegovom mišljenju, nema kvalitetne naučne interpretacije. Ovde se hijerarhija profesija pokazuje kao proizvod naučne politike: odsustvo jedne kategorije u sistemu finansiranja dovodi do toga da zaposleni u naučnim zvanjima obavljaju i čitav sloj stručnog rada, koji istovremeno ostaje nevidljiv jer se ne priznaje kao zasebno radno mesto.

Formalna nevidljivost ne obuhvata samo stručne saradnike i pripremne poslove. Prema iskustvu jedne sagovornice, ona zahvata i sama arheološka iskopavanja, iako predstavljaju osnovni postupak kroz koji disciplina proizvodi građu:

U arheologiji, ti učiš metodologiju, način iskopavanja, stratigrafiju i sve. Kad to primeniš u praksi, to su arheološka iskopavanja koja se ne tretiraju kao nauka. Razumeš? Znači, apsolutno nevidljivo kao naučna delatnost. Iako je apsolutno bazirano na nauci, jer da nije, onda bi svako mogao da ide i da kopa. I to je taj najveći apsurd u arheologiji. (...) Zato što Ministarstvo nauke uopšte ne daje sredstva za arheološka iskopavanja. Mi sredstva tražimo kod Ministarstva kulture.

Iskaz otkriva rasep između simboličke i formalne vrednosti terena. U profesionalnoj kulturi arheologa terensko iskustvo predstavlja izvor ugleda, znanja i autoriteta, dok se, prema rečima sagovornice, sama iskopavanja u sistemu finansiranja ne tretiraju kao naučna delatnost. Upravo u tome ona prepoznaje „najveći apsurd u arheologiji”: postupak koji zahteva metodološko znanje i proizvodi građu na kojoj se zasnivaju kasnije interpretacije ostaje izvan onoga što se neposredno finansira i vrednuje kao nauka. Nevidljivost rada ovde zato prevazilazi unutrašnju hijerarhiju profesija. Ona je ugrađena i u podelu nadležnosti između resora nauke i kulture. Terenski rad dobija formalno priznanje tek posredno, kada se njegovi rezultati pretvore u publikaciju, bodove i naučno zvanje. Iskopavanje proizvodi mogućnost naučnog znanja, ali sistem vidljivim čini prvenstveno njegov završni, tekstualni rezultat. Time se objašnjava kako teren može u isto vreme biti najviše cenjen unutar profesionalne zajednice i nedovoljno prepoznat u formalnom sistemu vrednovanja.

Naspram prestiža naučne interpretacije stoji široko polje nevidljivog rada koji ustanovu održava, a slabije se vidi i vrednuje. Bibliotekarka²¹ svoj posao smešta upravo u taj registar: bibliotekarstvo, kaže, „radi za arheologiju, u službi arheologije”, pri čemu i samo sebe opisuje kao pomoć iz „pomoćne naučne grane”. Slično se pozicionira i računovodstvo, koje ima „svoj svet ekonomije, koji radi za arheologiju”. Sagovornica iz nearheološke struke, iako priznaje hijerarhiju, istovremeno insistira na međuzavisnosti struka: „definitivno je to neki krug zavisnosti”, jer „jedan posao prosto ne može bez različitih ljudi, različite struke”. Da bi konzervator imao šta da obrađuje, arheolog mora prvo da iskopa; da bi projekat funkcionisao, računovodstvo mora da sredi papire, biblioteka da obezbedi literaturu, dokumentacija da vodi evidenciju. Nevidljivi rad je, drugim rečima, infrastruktura naučnog rada, njegov sastavni i neophodni deo. Ono što ga čini nevidljivim nije njegova nevažnost nego činjenica da ne donosi ono što nauku čini vidljivom: zvanje, bodove, publikacije i autorstvo.

U ovom delu rada bitno je pomenuti i odnos brige prema ustanovi i poslu koji se kroz intervju e i razgovore mogao primetiti. Kroz reči jedne od starijih saradnica, sa gotovo četiri decenije staža, stručni i administrativni posao izlazi obojen ličnom vezanošću i staranjem o kolegama; drugi je opisuju kao „dušu instituta”, onu kojoj se prvo kaže dobar dan. Njeno računovodstvo nije samo obrada brojki nego oblik pripadnosti i brige o ljudima čije plate i terene prati decenijama. Ovaj emocionalni sloj rada ima i rodnu dimenziju, jer su stručne i administrativne službe pretežno ženske, pa se briga o održavanju ustanove neprimetno vezuje za žene u „pomagačkim” pozicijama. Ta veza se ovde samo naznačuje, kao predstava o vidljivosti rada, a ne razrađuje ponovo kao rodna tema. Deluje kao da se

²¹ Radi zaštite identiteta sagovornika, nazivi zanimanja zadržani su samo tamo gde imaju analitički značaj za razumevanje organizacione podela rada i odnosa između profesija. Na drugim mestima zamenjeni su opštim oznakama („jedna sagovornica”, „jedan sagovornik” i sl.).

rad koji održava ustanovu istovremeno potcenjuje u hijerarhiji prestiža i idealizuje u registru brige, i da se obe operacije odvijaju oko iste, pretežno ženske, radne uloge.

Odnos prestiža i nevidljivog rada tako je dvostruko protivrečan. Iz pozicije stručnih službi, sopstveni rad se predstavlja pozitivno, kao briga, pripadnost i nužna služba; iz strukture prestiža, isti rad stoji niže od naučne interpretacije. Nije reč o tome da se službe osećaju potcenjeno, a istraživači ih potcenjuju; reč je o tome da ista delatnost istovremeno nosi dva različita vrednovanja u zavisnosti od toga ko je gleda i u kom registru. Pitanje čiji se rad vidi, ko govori u ime ustanove i ko ostaje u pozadini jeste, kako pokazuje Rajt, pitanje moći (Wright 2005, 23, 26–27): u javnom nastupu i u naučnim rezultatima ustanovu predstavljaju istraživači, dok rad koji taj nastup omogućava ostaje neimenovan. Nevidljivi rad je neformalna infrastruktura koja održava formalni sistem, i baš zato se retko prepoznaje kao njegov deo.

Nevidljivost, uz to, ne znači i beznačajnost za samu ustanovu; naprotiv, stručne službe su često nosioci institucionalnog kontinuiteta i znanja koje se nigde drugde ne čuva. Dokumentacija i arhiv najjasniji su primer. Istraživač koji vodi dokumentacioni centar opisuje svakodnevni rad digitalizacije, prevođenja analognih planova i inventarnih knjiga u elektronski oblik i izgradnje baze koja treba da omogući da svako, i spolja, može da pretraži šta ustanova poseduje. Taj rad ne donosi naučno zvanje, ali čuva pamćenje ustanove u obliku bez kojeg bi istraživanje bilo osiromašeno; on je, u Konertonovim terminima, održavanje upisanog pamćenja, prenošenje prošlosti kroz zapise i dokumente (Connerton 1989, 72–73). Slično važi za biblioteku, u kojoj se, za razliku od prirodnonaučnih instituta gde publikacije brzo zastarevaju, „čuva staro i tradicionalno bibliotekarstvo”, jer se u arheologiji ljudi vraćaju starim izdanjima zbog njihove dugotrajne relevantnosti. Stručne službe tako nisu samo pomoć nego i memorija ustanove; njihova nevidljivost je utoliko paradoksalnija što upravo one obezbeđuju trajanje na koje se naučni rad oslanja.

Transformacija je ovom sloju rada donela i profesionalizaciju, koja se, međutim, u svakodnevici ne doživljava isto kao u dokumentima. Formalno uvođenje novih upravljačkih i administrativnih funkcija, novih pravnih i strateških poslova, na nivou iskustva znači nov teret i nove uloge za ljude koji su i ranije održavali ustanovu. Profesionalizacija službi, drugim rečima, ne ukida staru hijerarhiju prestiža nego se sa njom preklapa: službe postaju zahtevnije i vidljivije u organizacionoj šemi, a da se time ne menja njihovo mesto u predstavi o tome ko se bavi „pravom” naukom. Novi administrativni i upravljački poslovi, koji prate projektni rad i evaluaciju, povećavaju obim nevidljivog rada, ali ga ne pretvaraju u rad koji donosi naučni ugled ili dodatnu zaradu. Utisak uređenosti koji profesionalizacija donosi tako ide uporedo sa utiskom novog opterećenja, i oba se talože na istim, pretežno nenaučnim, radnim mestima.

Hijerarhija profesija dodatno je zamršena položajem specijalista koji rade za više projekata ili odeljenja. Formalno razvrstavanje ljudi po odeljenjima koja prate arheološke periode teško obuhvata one čija stručnost prevazilazi te podele. Stariji istraživač navodi primer specijaliste za fizičku antropologiju, koji po prirodi posla pripada i praistorijskom i antičkom i srednjovekovnom odeljenju, pa ostaje „rastrzan” između njih. Takvi specijalisti su istovremeno traženi ih je teško smestiti u određene kategorije: njihov rad je nužan većem broju timova, ali ih formalna struktura ne prepoznaje kao zasebnu celinu, pa njihova pripadnost ostaje neodređena. Položaj specijaliste tako pokazuje granicu klasifikacije po odeljenjima: podela koja jednima dodeljuje jasno mesto druge ostavlja između kategorija, a upravo su oni koji su „negde između” često nosioci znanja bez kojeg pojedini projekti ne bi imali naučnu dimenziju.

Posebno mesto u hijerarhiji vrednosti zauzima teren. On funkcioniše kao ključno merilo pripadnosti arheološkoj profesiji, kao izvor ugleda, iskustva i neformalnog autoriteta. Predstava „pravog arheologa” vezuje se za nekoga ko kopa i boravi na terenu, a ne za onoga ko o arheologiji samo piše. Jedna sagovornica to formuliše iz sopstvenog iskustva: onaj ko ima terensko iskustvo bolje razume materijal od „teoretičara koji pričaju o arheologiji, a nemaju to terensko iskustvo”, pri čemu prenosi i ocenu koju čuje od arheologa, da neko ko „nije viđen na terenu” time biva donekle diskvalifikovan. Stariji istraživač ovakvo posmatranje stavlja u okvir zanatskog znanja: arheološki posao podrazumeva da se „nauči da iskopava, da oseti teren, da prepozna ono što mu se dešava”, i tek na toj osnovi dolazi stručna, a potom naučna interpretacija; ko ne zna da kopa, po njegovom mišljenju, ne može ni da napiše kvalitetan naučni rad. Teren je, dakle, izvor legitimnosti koji se ne stiče u kancelariji i koji se teško nadoknađuje formalnim zvanjem.

Teren, međutim, ne treba idealizovati, i nisu svi saglasni oko toga da on čini „pravog arheologa”. Ista vrednost ima svoju cenu, i ona se u građi jasno imenuje. Mlađa istraživačica ističe razliku između kratkog i dugotrajnog boravka na terenu i teret koji taj boravak nosi: dok neki „odu na sedam do deset dana”, drugi su „i po tri meseca zatvoreni sa ljudima koje nisu birali”. Teren je tako istovremeno izvor identiteta i mesto specifičnog opterećenja: dugih odsustava od kuće, života u zajednici koja se ne bira, pritisaka vezanih za rokove i investitore, i nejednakih mogućnosti za one kojima porodične obaveze otežavaju duge boravke. Ova poslednja dimenzija dodiruje se sa pitanjem roda, jer duga odsustva različito pogađaju one koji brinu o deci; ta veza se ovde samo dotiče, bez ponavljanja rodne analize. Vrednovanje terena, drugim rečima, nije jednoglasno: on je za jedne kruna profesije, a za druge cena koja se plaća, i te dve ocene stoje jedna pored druge.

Odnos prema terenu menja se i generacijski, što dodatno komplikuje njegovu vrednost. Iskusna istraživačica seća se da je kao studentkinja „volontirala”, da je nije „niko plaćao za rad na terenu jer

je došla da uči”, dok, po njenom zapažanju, „današnji studenti žele da budu plaćeni”. U tom kontrastu ogleda se promena u samom shvatanju terena: od entuzijastičnog učenja i besplatnog uvođenja u struku, ka terenu kao radu koji se očekuje da bude plaćen. Reč je o generacijama sa različitim zalihama iskustva i različitim merilima, o onome što Konerton opisuje kao susret pamćenja koja se ne poklapaju (Connerton 1989, 3, 38–40). Ono što starijoj generaciji izgleda kao gubitak entuzijazma, mlađoj izgleda kao normalizacija radničkih prava; iza naizgled tehničkog pitanja plaćanja terena krije se, dakle, i pregovaranje o tome šta je teren, obaveza ili poziv, rad ili posvećenost.

Najzad, hijerarhija profesija ne poklapa se uvek sa formalnom hijerarhijom zvanja, i tu se otvara napetost između akademskog i terenskog autoriteta. Formalno, najviši ugled nosi naučno zvanje i doktorat; u praksi, međutim, terensko iskustvo proizvodi autoritet koji zvanje ne može da zameni. Stariji istraživač to govori kroz zapažanje da je doktorat nekada bio „kruna rada”, a danas je postao „neka ulaznica”, pa se dešava da neko doktorira „a da faktički ne vidi terena”. Iz te pozicije, evaluacioni režim koji vrednuje publikaciju više od rada koji joj prethodi proizvodi paradoks: sistem nagrađuje krajnji, vidljivi proizvod, a potcenjuje terensko i zanatsko znanje bez kojeg taj proizvod ne bi imao vrednost. Time se hijerarhija profesija povezuje sa širom logikom merljivosti: ono što se lako meri, publikacija i bodovi, dobija prednost nad onim što se teško meri, iskustvom, „osećajem za teren” i zanatskim umećem. Sukob između formalne akademske hijerarhije i neformalnog terenskog autoriteta tako nije samo generacijski nego i strukturni, upisan u sam način na koji se naučni rad vrednuje. Formalni kriterijumi vrednovanja naučnih rezultata i uslovi za sticanje istraživačkih i naučnih zvanja uređeni su Pravilnikom o sticanju istraživačkih i naučnih zvanja (Službeni glasnik RS, br. 80/2024 i 70/2025).

Raskorak između prestiža koji određeni oblik rada ima unutar profesionalne zajednice i njegove vrednosti u formalnom sistemu jedan sagovornik prepoznaje i u položaju monografije i naučne sinteze:

A vrednovanje monografija je svedeno na ponižavajuću kategoriju, a monografija i sinteza su stvar kojoj mi svi težimo. (...) A ovamo, imamo ljude koji su objavili po deset, petnaest naučnih radova u toku godine. Pa kako, znači, menjamo naslove, pravimo kompilacije, to ne daje kvalitet. (...) A ono što ja primećujem kod mlađih generacija jeste da svi beže od poslova koji zahtevaju vreme. Svi bi nešto na brzinu da skoče, da uskoče.

Ovaj iskaz pokazuje da hijerarhija rada nije određena samo razlikom između naučnih i stručnih poslova. Ona postoji i među samim oblicima naučne produkcije. Monografija i sinteza u profesionalnom sistemu vrednosti predstavljaju zahtevne i prestižne rezultate dugotrajnog istraživanja, dok njihov položaj u evaluacionom sistemu sagovornik doživljava kao „ponižavajući”.

Nasuprot njima stoji veliki broj članaka, čiju učestalost dovodi u vezu sa menjanjem naslova i pravljenjem kompilacija. Njegova kritika usmerena je na sistem koji količinu nagrađuje neposrednije od vremena, obima rada i sintetičkog doprinosa.

Ovakva ocena ima neposredno uporište u analizi Ivana Kovačevića i Miloša Milenkovića, koji pokazuju da je društvenim i humanističkim naukama u domaćem sistemu vrednovanja nametnut princip prema kojem je članak u određenom periodu bio više vrednovan od knjige, bez odgovarajuće naučne argumentacije i šire javne rasprave (Kovačević i Milenković 2013, 900). Sagovornikova formulacija o „ponižavajućoj kategoriji” monografije zato ne izražava samo ličnu sklonost određenom obliku pisanja. Ona upućuje na sukob između unutrašnje hijerarhije profesionalnih vrednosti, u kojoj monografija i sinteza predstavljaju vrhunac dugotrajnog rada i formalne hijerarhije tadašnjeg evaluacionog sistema, koja je veću prednost davala članku. Kovačević i Milenković zbog toga dovode u pitanje položaj članka kao najvišeg dometa društveno-humanističke produkcije i zalažu se za njegovo pomeranje sa „vrednosnog pijedestala” (2013, 922). Ova analiza odnosi se na tadašnji sistem vrednovanja, koji je u međuvremenu menjan tako da monografski rezultati imaju eksplicitnije mesto u kriterijumima za humanističke nauke. Iskaz sagovornika zato se ovde ne uzima kao neposredan opis važećeg regulatornog okvira, već kao pokazatelj načina na koji se dugotrajnije iskustvo i kritika evaluacionih kriterijuma zadržavaju u profesionalnim predstavama zaposlenih.

Stanovište da mlađe generacije „beže od poslova koji zahtevaju vreme” delimično je vrsta suda o jednoj generaciji, ali ona ujedno pokazuje i kako se promena evaluacionih merila prevodi u predstavu o promeni samih naučnika. Ubrzana produkcija iz ove perspektive ne izgleda kao lični izbor mlađih istraživača, već kao prilagođavanje režimu koji rad čini vidljivim tek kada se može brzo dovršiti, prebrojati i bodovati. Tako se i unutar naučnog rada uspostavlja razlika između poslova koji nose formalno priznanje i sporih oblika rada čiji se značaj čuva prvenstveno u profesionalnom pamćenju zajednice.

IV.3.c Neformalni oblici povezivanja i saradnje

Formalna slika saradnje, u kojoj institucije sklapaju partnerstva i vode zajedničke projekte, u svakodnevnoj praksi počiva ličnijem nivou. Saradnja gotovo po pravilu počinje od osobe, a ne od ustanove. Jedna sagovornica to predstavlja kao opšte pravilo: „pojedinci su ti koji uspostavljaju kontakte, pa tek onda institucije”, i dodaje da svako od zaposlenih ima „svoj krug ljudi” koji se u nekom trenutku prepliću, tako da i saradnja među ustanovama često kreće preko privatnih poznanstava. Istraživačica koja učestvuje u višegodišnjim iskopavanjima na jednom lokalitetu isto potvrđuje: saradnja se „na osnovu ličnih kontakata ostvaruje”, a najčešće „počne kroz neko

prijateljstvo, prethodno ostvareno poznanstvo”. Ovo potpoglavlje prati taj neformalni sloj, mreže ličnih odnosa kroz koje mala disciplina zapravo funkcioniše, i pokazuje da su one istovremeno nezaobilazan resurs i mogući izvor napetosti.

Koliko se institucionalna saradnja oslanja na lične odnose pokazuje i iskaz sagovornika koji njene mogućnosti i ograničenja povezuje sa poznanstvima, ali i sa međusobnim „trpeljivostima ili netrpeljivostima”:

Saradnja sa drugim naučnim institucijama, nešto ne znam da postoji, osim sa kolegama sa Filozofskog fakulteta, mada i to je opet ograničeno na nekakva lična poznanstva i trpeljivosti ili netrpeljivosti. Tako da inače saradnja... mada Arheološki institut je barem u poslednjih petnaestak godina bio raspoložen za saradnju sa svima, što nije baš uobičajeno u Srbiji. Tako da, s jedne strane, te saradnje nema dovoljno, ali nije krivica Instituta. Mislim, postoji volja i želja sa strane Instituta, ali sa druge strane postoje prepreke.

Sagovornik ovde razdvaja formalnu otvorenost ustanove od odnosa kroz koje saradnja treba da se ostvari. Institut opisuje kao ustanovu koja pokazuje volju za saradnjom, dok njen stvarni obim zavisi od ličnih poznanstava i od „trpeljivosti ili netrpeljivosti” konkretnih aktera. Saradnja zato može izostati i kada ne postoji formalna institucionalna prepreka, jer se njene granice oblikuju kroz ranije odnose, bliskosti i sukobe. Formulacija je značajna i zato što u isti mehanizam smešta oba lica neformalne mreže: poznanstvo otvara mogućnost saradnje, dok netrpeljivost može da je zatvori.

Tokom rada u Institutu više puta sam se susretala sa jednom protivrečnošću u saradnji sa Odeljenjem za arheologiju Filozofskog fakulteta. Studenti arheologije redovno su dolazili na obaveznu praksu na projekte Instituta, gde su sticali terensko iskustvo, upoznivali istraživače i uspostavljali kontakte koji su u pojedinim slučajevima prethodili kasnijoj saradnji ili zaposlenju. U razgovorima sa upravom i zaposlenima istovremeno se ponavljalo nezadovoljstvo zbog toga što istraživači Instituta nisu mogli da budu formalno imenovani za mentore ili komentore studentima doktorskih studija. Zaposleni su ovu mogućnost smatrali pravno dopuštenom, ali institucionalno zatvorenom. Dakle, Institut je studentima pružao teren, stručno vođenje i prostor za praktično uvođenje u disciplinu, dok njegovim istraživačima nije priznavana odgovarajuća uloga u njihovom formalnom akademskom usmeravanju. U ponovljenim razgovorima o tom pitanju prepoznavali su se nezadovoljstvo i osećanje nemoći da se uspostavljeni odnos promeni. Učešće zaposlenih u Institutu u doktorskom obrazovanju studenata uglavnom se svodi na neformalno mentorstvo i povremeno članstvo u komisijama za odbranu doktorskih disertacija.

Neformalne mreže nastaju na mestima na kojima se u arheološkoj struci provodi vreme: na fakultetu, na terenu, na ranijim projektima, kroz mentorstvo i generacijsku pripadnost. Teren, čiji je značaj za

uspostavljanje bliskosti već razmotren, ovde se pojavljuje i kao prostor nastanka trajnih radnih veza. Zajednički boravak stvara prijateljstva i oblike saradnje koji nadživljavaju pojedinačne projekte. Poznanstva stečena tokom studija ili ranijih istraživanja postaju kanali kroz koje kasnije teku informacije, pozivi na saradnju, zajednički radovi i međunarodni kontakti. Jedna istraživačica opisuje sopstvenu mrežu upravo tako: sarađuje sa ustanovama u regionu i inostranstvu zato što se „lično potrudila da napravi te veze”, zato što je nekoga „poznavala” i zato što je saradnja „na ličnom nivou” krenula od uzajamnog poverenja. Institucionalna saradnja, koja u zvaničnim izveštajima izgleda kao odnos dve ustanove, u praksi je, dakle, mreža konkretnih ljudi koji jedni drugima veruju.

Kao resurs, ova mreža je neophodna. Ona omogućava brzo rešavanje problema, razmenu informacija i pristup saradnicima, projektima i prilikama koje formalnim putem teže dolaze. U maloj disciplini, u kojoj se svi međusobno poznaju, neformalna uzajamnost je efikasnija od procedure: knjiga se pošalje po prijatelju koji ionako putuje, savet se dobije od kolege s kojim se decenijama radilo, saradnik se nađe preko poznanika. Iz pozicije stručnih službi, taj neformalni sloj se doživljava pozitivno, kao poverenje i pripadnost; najstarija saradnica opisuje ga kroz vezanost i osećaj da su „jedni na druge ostavili trag”, dok drugi istraživač istu neformalnost imenuje rečju „porodica”. Mreža je, iz tog ugla, mehanizam solidarnosti kojim mala ustanova nadoknađuje ono što joj formalni sistem ne pruža.

Poseban oblik ličnog resursa predstavljaju kontakti koji se grade izvan formalne strukture ustanove. Jedna starija istraživačica kao primer navodi kontakte sa medijima, koji su u pojedinim situacijama omogućavali znatno veću vidljivost istraživanja. Takvi kontakti, međutim, nisu bili ravnomerno dostupni niti su funkcionisali kao zajednički resurs ustanove, već su ostajali vezani za pojedince koji su ih tokom vremena razvijali. Ovaj primer pokazuje ambivalentnost neformalnih mreža: one mogu značajno olakšati pristup prilikama, ali istovremeno stvaraju razlike između onih koji takve veze imaju i onih koji im nemaju pristup.

Time se dolazi do druge strane iste pojave. Ista mreža koja je resurs može biti i izvor zatvorenosti, nejednakog pristupa prilikama i nevidljivih hijerarhija. Iz kritičke pozicije, neformalni odnosi se opisuju kao mreže pripadnosti i moći koje određuju „ko je čiji čovek”, „ko je koga doveo” i s kim se sarađuje a s kim ne. Mlađa istraživačica isti obrazac vidi u širem polju srpske arheologije, koju opisuje kao podeljenu, kao skup „zatvorenih struktura” i „sektašenja na različitim nivoima”, pri čemu svaka jedinica funkcioniše po svom kodeksu nasleđenom od „prethodne garde”. Iz te perspektive, mreža nije samo podrška nego i granica: ona jedne uključuje a druge ostavlja spolja, i onome ko nije deo ključnih krugova proizvodi osećaj isključenosti.

Ove tvrdnje o zatvorenim grupama dolaze pretežno iz kritičkih glasova i vezane su za lična iskustva; imenovane optužbe koje se u toj građi javljaju ovde se ne reprodukuju. Isto tako, iz činjenice da saradnja teče preko ličnih kontakata ne sledi da svaki lični kontakt znači neformalnu privilegiju; lična mreža je, pre svega, način na koji mala disciplina uopšte radi. Analitički zadatak nije da se mreža proglasi ili nužnim dobrom ili nečim što je po sebi štetno, nego da se pokaže njena dvostrukost. Ta dvostrukost je jezgro teme. Ista mreža koja iznutra funkcioniše kao poverenje i solidarnost, spolja može funkcionisati kao zatvorenost i prepreka. Ono što članovima jednog kruga možda deluje kao prirodna, prijateljska saradnja, onome ko je izvan tog kruga može delovati kao granica. Neformalno rešavanje je efikasno, ali smanjuje transparentnost; brzina i poverenje koji su prednost unutar mreže istovremeno su i mehanizam kojim se reprodukuju granice. Upravo zato se ista pojava iz različitih pozicija ocenjuje suprotno: iz službi i uprave – kao porodica i podrška, iz kritičke istraživačke pozicije – kao privilegija i isključivanje. Nijedna ocena nije potpuna sama za sebe; nalaz je upravo to što oni nesmetano funkcionišu paralelno.

Jedna sagovornica prethodno navedeno sažima formulom „od pojedinca ka instituciji”: institucionalna saradnja je posledica, a ne uzrok ličnog kontakta. Međutim, ta razlika sa sobom nosi i praktične posledice. Saradnja koja počiva na osobi, sa tom osobom i traje ili prestaje; odlaskom pojedinca gasi se i veza, jer nije bila upisana u ustanovu nego u odnos. Formalno partnerstvo koje bi nadživelo pojedinca teško se uspostavlja tamo gde stvarni mehanizam saradnje ostaje ličan. Time se pokazuje da neformalne mreže nisu samo dopuna formalnom sistemu nego često njegov stvarni nosilac: ono što izgleda kao institucionalna saradnja zapravo je mreža ličnih odnosa u institucionalnom ruhu, i baš zato je ranjiva na svaku promenu u tim odnosima.

Ovaj obrazac se, po teoriji Suzan Rajt, najbolje razume kroz shvatanje neformalnog sistema kao mesta na kojem se odlučuje o raspodeli moći (Wright 2005, 16–17, 23, 26–27). Pitanje ko dobija priliku, ko biva pozvan na saradnju i čiji kontakti postaju resurs ustanove nije regulisano formalnim pravilima nego neformalnim odnosima, i baš zato izmiče proceduri i transparentnosti. Usmeni opticaj o tome „ko je čiji”, koji Dunja Rihtman-Auguštin prepoznaje kao način na koji grupa pregovara o svojim granicama i pripadnosti (Rihtman-Auguštin 1976), ovde nije tek neformalni govor o drugima nego mehanizam kojim zajednica održava i osporava sopstvene podele. Mreže se, dakle, mogu posmatrati kao potkulture u Martinovom smislu, kao krugovi sa sopstvenim lojalnostima čije preplitanje čini kulturu ustanove unutrašnje raznolikom i protivrečnom (Martin, Frost and O'Neill 2006, 730–731).

Mentorstvo zaslužuje poseban pomen kao granični slučaj mreže. Ono je istovremeno prenos znanja i podrška mlađima, i mogući oblik uticaja na teme, karijere i pristup resursima. Prenos zanatskog i naučnog iskustva, koji je u arheologiji nezaobilazan, teče kroz odnos mentora i mlađih saradnika, i u

tom vidu je čist resurs. Ali isti odnos nosi i asimetriju: mentor ima moć da usmerava teme, otvara ili zatvara vrata, i time posredno oblikuje putanje.

Najzad, lične mreže povezuju unutrašnje funkcionisanje Instituta sa širim poljem srpske arheologije. Zbog male veličine discipline, u kojoj je broj arheologa ograničen i u kojoj se generacije poznaju sa studija i terena, formalni i lični odnosi teško se razdvajaju: isti ljudi su i kolege, i prijatelji, i konkurenti, i partneri na projektima. Ta mala veličina je uslov zbog kojeg neformalne mreže imaju toliku težinu; u velikoj disciplini pojedinačni odnos bi se razblažio u masi, a ovde on ostaje presudan. Institut se tako pokazuje ne kao zatvorena celina nego kao čvor u mreži odnosa koja ga povezuje sa fakultetom, muzejima, zavodima i inostranim ustanovama, pri čemu ta mreža istovremeno omogućava saradnju i proizvodi granice. Neformalne mreže su nužan resurs male discipline, ali istovremeno mogu doprineti njenoj zatvorenosti.

IV.3.d Institucionalni okviri i autonomija rada

Autonomija naučnog rada jedna je od centralnih vrednosti zaposlenih na Institutu. Sloboda izbora tema, metoda, ritma i mesta rada doživljava se kao samo jezgro naučnog poziva, kao ono po čemu se rad u nauci razlikuje od drugih zanimanja. Kada su upitani o kontroli, sagovornici pretežno odgovaraju da značajne kontrole nema i da se osećaju slobodno. Iz projektne i komunikacijske pozicije to se formuliše kao osećaj slobode „u zadatim parametrima”: kao na svakom poslu, postoje okviri unutar kojih se treba kretati, ali unutar njih je pojedinac slobodan da bude kreativan, da nađe bolji način i da izrazi sopstveni pristup. Sloboda se, dakle, ne doživljava kao odsustvo okvira nego kao prostor za samostalno delovanje unutar njega. Ovo potpoglavlje prati taj odnos slobode i kontrole, i pokazuje da oni nisu jednostavne suprotnosti nego se prepliću, često u istom iskustvu i istom iskazu.

Kako ta vrsta istraživačke slobode izgleda u svakodnevnom naučnom radu dobro pokazuje jedna naizgled sporedna priča iz razgovora sa arheobotaničarkom. Ona opisuje, kako je, analizirajući uzorke iz prostora nekadašnjeg radnog logora u Austriji, pronašla seme kivija. Budući da kivi ne raste prirodno na tom području, pretpostavila je da je reč o savremenoj kontaminaciji, možda nastaloj tokom iskopavanja. Upravo ju je taj nalaz naveo da istraži istoriju kivija, njegovo poreklo iz Kine, domestikaciju na Novom Zelandu i kasnije širenje u Evropu. Za nju je, međutim, važnije bilo to što joj je ova naizgled sporedna istraživačka putanja omogućila da drugačije razmišlja o sopstvenoj temi, domestikaciji biljaka u praistoriji, za koju takvi detaljni podaci o izborima, prenosu i širenju biljnih vrsta uglavnom nisu dostupni. U tom smislu, autonomija naučnog rada ne odnosi se samo na mogućnost izbora unapred definisane teme, već i na prostor da se prati neočekivano pitanje koje se pojavljuje tokom samog istraživanja.

Ipak, kada se razgovor sa istraživačke slobode pomeri ka njenim mogućim ograničenjima, menja se i način na koji sagovornici govore. Već sam način na koji se o kontroli govori otkriva da je pitanje osetljivo. Jedna sagovornica reaguje na njega šalom: 'joj, al su ti pitanja, ko KGB', čime signalizira da samo postavljanje pitanja o kontroli doživljava kao sugestivno i potencijalno problematično. Njena reakcija pokazuje da je i značenje pojma kontrole tokom razgovora bilo predmet pregovaranja (Zdravković 2026). Ista sagovornica tu odbranu i razvija, okrećući perspektivu: ne ide se upravi „samo sa problemima” i žalbama, nego sa konstruktivnim predlozima, jer uprava „nije psiholog koji treba da sluša tuđe probleme”. Iz te pozicije, odnos prema rukovodstvu nije odnos nadzora nego saradnje, a pitanje o kontroli promašuje poentu jer pretpostavlja sukob tamo gde sagovornica vidi zajednički rad. Ovaj obrnuti pogled, u kojem se problematizuje sama pretpostavka pitanja, dragocen je jer pokazuje da predstava o „dobrom rukovođenju” nije jednoglasna: za jedne je uprava mesto mogućeg pritiska, za druge vrsta „partnera”.

Dominantni iskaz o odsustvu kontrole ima, međutim, svoje izuzetke, a jedan od njih pokazuje da se granica naučne autonomije može pojaviti tamo gde se naučni rad ukrsti sa političkim i ideološkim procenama. Jedan sagovornik opisuje takav slučaj:

Nema velike kontrole, osim u jednom slučaju kada sam predložio mogućnost nekog gostujućeg predavanja i onda je to stopirano iz meni nerazumljivih razloga koji nisu imali veze sa naukom, ali su imali veze sa dnevnom politikom i sa ideologijom. E sad, da li je to kontrola ili ne...

Kolebanje kojim se iskaz završava podjednako je važno kao i sam događaj. Sagovornik prepoznaje da je mogućnost naučnog delovanja ograničena iz razloga koje smatra nenaučnim, ali ostavlja otvorenim pitanje da li takvu odluku treba nazvati kontrolom. Time pokazuje da kontrola u ustanovi ne mora imati oblik izričite zabrane istraživačke teme ili neposrednog nadzora nad radom. Ona se može pojaviti kao pojedinačna odluka kojom se određena inicijativa zaustavlja, dok kriterijumi te odluke ostaju nedostupni onome ko ju je predložio. Primer je pojedinačan, pa ga ne posmatram kao opšti obrazac rada Instituta. Ipak, on pokazuje da zaposleni granicu naučne autonomije mogu prepoznati upravo u trenucima kada institucionalna odluka, iz njihove perspektive, više nije zasnovana na naučnim razlozima. Srodan problem pojavljuje se u iskazu jedne istraživačice, koja tvrdi da se rad pojedinih naučnika ponekad ograničava kroz interpersonalne odnose i odluke čija obrazloženja ostaju nejasna. Takvim primerima sam tokom svog zaposlenja na Institutu i sama svedočila.

Naspram tih izuzetaka, glavno ograničenje slobode ne dolazi iznutra, iz zabrane, nego spolja, iz uslova finansiranja i evaluacije. Metafora spoljnog pritiska koju nudi jedan sagovornik precizna je:

naučnici su „u poziciji hrčka u kavezu koji na svom točku juri, a neko sa strane podešava brzinu”, pri čemu tu brzinu podešava država koja stalno menja uslove. Sloboda osmišljavanja projekata postoji, ali je uslovljena spoljnim odobrenjem; ideja se može zamisliti, ali njena realizacija zavisi od komisija i fondova nad kojima pojedinac nema kontrolu. Ovde se logika naučnih politika, čija je detaljna analiza vezana za promenu modela finansiranja i evaluacije, prelama u svakodnevno iskustvo: sloboda je interna, ali je spoljni okvir presudan. Naučnik je slobodan da bira temu, ali nije slobodan da obezbedi sredstva; autonomija se završava tamo gde počinje zavisnost od države.

Najznačajniji obrazac unutrašnje kontrole nije zabrana nego preimenovanje. Istraživačica koja odbija samu reč „kontrola” prevodi je u nužnu „strategiju”: po njoj, „to nije kontrola”, ali „mora neka strategija da postoji”, jer ako bi se svako bavio onim što mu padne na pamet, „nigde ne bi otišli”. Ako je nešto u interesu institucije, kaže, treba da se svi okupe oko te ideje, a lične teme dolaze kasnije; naučnik koji prima platu od države ne može da se bavi samo onim što zanima njega, jer „što bi te ja plaćao da se baviš samo time”. U ovom iskazu usmeravanje istraživačkog rada dobija značenje legitimne institucionalne strategije, pa se granica između koordinacije i kontrole pomera. Ono što proizlazi iz organizacione odluke o raspodeli pažnje i resursa predstavlja se kao zahtev zajedničkog interesa i racionalnog funkcionisanja ustanove, što se može razumeti kao oblik naturalizacije u Daglasinom smislu (Douglas 1986, 48–49, 53; Zdravković 2026).

Kontrola se delom usvaja i pretvara u samonadzor. Najjasniji primer predstavlja vođenje radnog dnevnika. Sagovornik ovu praksu povezuje sa arheološkom obavezom vođenja terenskog dnevnika, ali joj u svakodnevnom radu Instituta pripisuje i funkciju dokazivanja sopstvenog učinka:

Ja za svaki dan pišem dnevnik šta sam radio. Mi arheolozi, kada smo na terenu, moramo da vodimo dnevnik i ja sam shvatio važnost pisanja dnevnika. (...) Ja pišem dnevnik da bih opravdao svoju platu, da bi ljudi videli ono što ja radim. Sećam se, jednom me je direktorka pozvala i rekla: „Tražila sam te, gde si bio pre tri dana? Nisi bio u Institutu.” Ja kažem: „Molim Vas, sačekajte.” Otvorim taj datum: bio sam u Arhivu Akademije nauka, morao sam da izađem do Ministarstva, skenirao sam ovo... Tako moj rad, od datuma kada sam došao u Institut, do danas, može svaki dan da se kontroliše. Sve je transparentno, svakog radnog dana od devet do tri i kroz godišnje izveštaje.

Radni dnevnik u ovom iskazu povezuje disciplinarnu praksu dokumentovanja sa zahtevom organizacione proverljivosti. Beleška koja u arheološkom radu služi rekonstrukciji istraživačkog procesa ovde istovremeno postaje dokaz prisustva, aktivnosti i obavljenog rada. Sagovornik mogućnost takve provere ne opisuje kao pritisak, već kao transparentnost i odgovornost, čime se nadzor delom pretvara u svakodnevnu praksu samodokumentovanja (Power 1997; Strathern 2000a;

Zdravković 2026). Slično usvajanje pokazuje i sagovornica koja opisuje kako njen sektor sam „kontrolise uslove rada”, brine o bezbednosti i zaštiti na radu i prolazi kroz propisane procedure. Kontrola je u tom slučaju preuzeta iznutra kao odgovornost za sopstveni rad.

Ono što na jednoj strani izgleda kao sloboda, na drugoj se pokazuje kao prebacivanje odgovornosti na pojedinca. Fleksibilnost radnog vremena i mogućnost rada od kuće nesumnjivo se doživljavaju kao oblik slobode: istraživačica koja vrši višegodišnja iskopavanja na jednom lokalitetu ističe da su uslovi „fleksibilni”, da mogu da rade od kuće i da ih „niko neće lupati po glavi”. Ali ista fleksibilnost ima naličje: pošto arheologija „nema normalno radno vreme”, radi se „i uveče, i preko noći, i vikendom”, a godišnji odmor se, kako kaže, „ne koristi već godinama”. Sloboda mesta i vremena rada tako se preokreće u odsustvo granica: kada se rad može obaviti bilo kada i bilo gde, on teži da ispuni sve vreme. Ista sagovornica uočava i mehanizam kojim se ta norma prenosi: ako neko odgovori na poruku odmah, „onda je to standard koji se očekuje i od tebe”. Fleksibilnost je, dakle, istovremeno podrška i teret; ona oslobađa od fiksnog radnog vremena, ali odgovornost za granicu prebacuje na pojedinca, koji je sam mora postaviti, i najčešće je ne postavlja.

Ovakvo iskustvo ima neposrednu paralelu u istraživanjima radnog vremena u savremenom srpskom društvu. Milosavljević i Dražeta beleže sve izraženije zamagljivanje granica između poslovnog i privatnog života, pri čemu se posao ne završava nužno istekom formalnog radnog vremena, već završetkom zadatka i može se nastavljati kod kuće (Milosavljević i Dražeta 2021, 98–99). U kasnijem istraživanju Dražeta i Milosavljević pokazuju dalje zaoštavanje tog procesa, sve do gotovo potpunog potiskivanja privatnog vremena radnim i gubitka jasnih vremenskih granica rada (Dražeta i Milosavljević 2021).

Prethodno navedeno iskustvo se stapa sa širim osećajem preopterećenosti koji transformacija donosi. Naučni rad se proširio na niz nenaučnih poslova: pisanje projekata i izveštaja, komunikaciju, promociju, administraciju. Starija istraživačica taj obrazac iznosi oštro: „mi smo zajahali saradnike koji treba da rade nauku”, pa se od ljudi čija je osnovna delatnost nauka očekuje i sve ostalo, a „sedamnaest poslova ne može da se radi”. Iz njene pozicije, nenaučni poslovi su teret koji se sručuje na leđa istraživača i za koji ustanova nema profesionalce. Rad bez utvrđenih vremenskih granica u građi dobija i drugačije značenje. Jedna sagovornica opisuje ga kao posledicu unutrašnje posvećenosti koju nije moguće jednostavno prekinuti završetkom radnog dana:

A ti kad si ludak naučnik, ti non-stop misliš o tome, razumeš, to te progoni. (...) Nego si osuđen da radiš non-stop i vikendom. Ne da te neko tera, nego ti je takav mozak, razumeš? Jer ako si naučnik, valjda nemaš radno vreme. Ne znam kako da ti kažem. Možda treba da imaš. Možda bi bolje bilo da imamo. Ali ja ne umem.

U ovom iskazu odsustvo radnog vremena opisano je istovremeno kao odlika naučnog poziva i kao teret. Ovakvo razumevanje naučnog rada neposredno priziva Veberovo određenje nauke kao poziva, u kojem profesionalna delatnost podrazumeva snažnu unutrašnju posvećenost predmetu rada, koja lako prevazilazi formalne granice radnog vremena (Weber 1986). Sagovornicu niko neposredno ne primorava da radi vikendom, ali je posao „progoni”, pa spoljašnja kontrola postaje gotovo nepotrebna kada je zahtev za stalnim radom usvojen kao deo predstave o tome šta znači biti naučnik. Posebno je značajno njeno kolebanje na kraju iskaza. Ona dopušta mogućnost da bi bilo bolje imati jasnu granicu, ali priznaje da ne ume da je uspostavi. Preopterećenost se tako kritikuje kao posledica proširenja poslova, dok se rad bez granica ujedno prihvata kao potvrda naučne posvećenosti. Sličnu poroznost granice između profesionalnog i privatnog života Ignjatović i Buturović opisuju kao jednu od odlika savremene naučne profesije, u kojoj se profesionalne obaveze protežu i izvan formalnog radnog vremena (Игњатовић и Бутуровић 2022, 175). U tom rasponu oblikuje se figura „naučnika XXI veka”: iste dodatne obaveze za jedne predstavljaju udaljavanje od nauke, a za druge potvrdu pripadnosti naučnom pozivu.

Linije odgovornosti u ovom novom rasporedu često su nejasne ili višestruke. Sami sagovornici nisu sigurni ni kako se nazivaju jedinice kojima pripadaju, ni kome tačno odgovaraju; neki istovremeno rade za više projekata ili odeljenja i odgovaraju većem broju rukovodilaca. Ta neodređenost je posledica nedovršene strukture, u kojoj se stare projektne grupe i nova odeljenja preklapaju, pa pojedinac može biti vezan za više celina odjednom. Nejasne linije odgovornosti proizvode specifičnu vrstu kontrole: onu koja nije koncentrisana u jednom rukovodiocu nego rasuta po više njih, tako da se odgovara na više strana, a nijedna nije potpuno nadležna.

Iz svega proizlazi da se sloboda i kontrola na Institutu ne isključuju nego postoje zajedno. Zaposleni se pretežno osećaju slobodno „u zadatim parametrima”, a glavno ograničenje dolazi spolja, iz države i finansiranja, a ne kao interna zabrana. Kontrola je prisutna, ali preoblikovana, preimenovana u strategiju i inkorporirana kao samonadzor i dokumentovanje učinka. Fleksibilnost mesta i vremena rada ide uporedo sa pojačanom merljivošću rezultata: sloboda da se radi od kuće praćena je obavezom da se učinak dokaže. Pitanje poverenja tako ostaje otvoreno: rad se delom zasniva na profesionalnom poverenju, a delom na proveru i izveštavanju, i te dve logike postoje zajedno. Razlika između naučne autonomije i organizacione samovolje, kao i granica između strukture koja omogućava rad i kontrole koja ga guši, ne povlači se jednom za svagda nego se svakodnevno pregovara. Iskustvo transformacije oblikuje se u tom rasponu između novih mogućnosti i pojačanih zahteva za evaluacijom, izveštavanjem i dokazivanjem učinka.

Kada se atmosfera, hijerarhija profesija, mreže i iskustvo kontrole posmatraju zajedno, pokazuje se jedno zapažanje koje pojedinačne teme same za sebe ne otkrivaju u punoj meri: formalna transformacija dobija svoj stvarni oblik tek u svakodnevnim odnosima. Promena statuta, uvođenje sektora, novi model finansiranja i sistem evaluacije opisuju okvir; ali taj okvir se ispunjava kroz postojeće odnose, navike, autoritete i mreže, i baš zato njegov ishod nije zapisan u samom tekstu promene. Sektori nasleđuju stare projektne grupe i njihove terenske veze; kontrola se preoblikuje u strategiju i samonadzor kroz već postojeći jezik odgovornosti; nove prilike teku kroz stare lične mreže. Promena se, drugim rečima, ne sprovodi samo pravilnicima nego kroz ljude koji te pravilnike žive, i upravo zato ista reforma u različitim delovima ustanove proizvodi različita iskustva.

Kroz sve četiri teme provlači se ista ambivalentnost. Profesionalizacija službi donosi uređenost, dok takođe proizvodi nove terete, koji se talože na istim, pretežno nenaučnim i pretežno ženskim, radnim mestima. Sektorizacija smanjuje zavisnost ustanove od pojedinca i vraća strukturu, ali istovremeno proizvodi nove granice i učvršćuje pripadnost grupi. Neformalne mreže omogućavaju saradnju bez koje mala disciplina ne bi funkcionisala, a paralelno proizvode zatvorenost i nejednak pristup prilikama. Sloboda mesta i ritma rada koegzistira sa pojačanom kontrolom učinka, tako da ista fleksibilnost oslobađa i opterećuje. U svakom od ovih parova nije reč o tome da je jedna strana istina a druga privid, nego o tome da su obe strane realne i istovremene; ono što jednom sagovorniku iz jedne pozicije izgleda kao dobitak, iz druge pozicije izgleda kao gubitak.

Ta istovremenost suprotnih ocena nije nedostatak građe nego jedno od važnih svojstava prikupljenog materijala, jer pokazuje da zaposleni istu ustanovu i iste promene tumače iz različitih pozicija. Oko nekih pitanja postoji široka saglasnost, na primer oko vrednosti autonomije ili značaja terena; oko drugih se obrazuju suprotstavljene potkulture, kao u oceni atmosfere ili mreža; treća ostaju višeznačna, poput same reči „porodica”, koja različitim ljudima znači različite stvari. Pozicija i generacija pri tome nisu spoljni činioci koji „iskrivljuju” sliku, nego su deo same kulture: ustanova se sastoji od tih različitih pogleda, i njena kultura je upravo njihov međusobni odnos. Zbog toga se svakodnevnica transformacije ne može svesti ni na skladnu priču o napretku ni na kritičku priču o gubitku; ona predstavlja oba, u zavisnosti od toga ko i iz koje pozicije govori.

V Završna razmatranja

Ovo istraživanje pošlo je od dvosmernog pitanja: kako se transformacija sistema nauke u Srbiji početkom XXI veka prelama u organizacionoj kulturi Arheološkog instituta u Beogradu i kako ta kultura, obrnuto, oblikuje prihvatanje, tumačenje, sprovođenje i osporavanje formalnih promena. Odgovor na ovo pitanje zahtevao je da reforma i organizaciona kultura budu razmatrane u svom uzajamnom delovanju.

Osnovni nalaz istraživanja jeste da transformacija Arheološkog instituta ne predstavlja linearan prelazak iz tradicionalne naučne ustanove u savremenu, menadžerski organizovanu instituciju. Novi modeli finansiranja, evaluacije, upravljanja i organizacione podele uvode se u ustanovu čiji su vrednosni obrasci, institucionalno pamćenje, profesionalne hijerarhije, terenski identiteti, lične mreže i predstave o autonomiji nauke već istorijski oblikovani. Zbog toga se formalna reforma istovremeno prihvata, prevodi u lokalne kategorije, prilagođava zatečenim odnosima i osporava. Ovakva ambivalentnost povezana je i sa predstavom institucionalnog poretka kao izraza racionalnosti i naučnog metoda, zbog čega njegove kulturne pretpostavke ostaju slabije vidljive (Traweek 1992). Transformacija je upravo te pretpostavke učinila uočljivijim: novi oblici i jezik upravljanja otvorili su pitanja o vrednostima, hijerarhijama i pravilima koja su ranije uglavnom ostajala samorazumljiva i neizgovorena.

Glavni cilj istraživanja, utvrđivanje i razumevanje procesa transformacije organizacione kulture Arheološkog instituta, ostvaren je povezivanjem istorijske rekonstrukcije ustanove, analize formalnih promena i etnografskog praćenja načina na koje ih zaposleni tumače i uključuju u svakodnevni rad. Posebni ciljevi ostvareni su kroz razmatranje unutrašnjih i spoljašnjih činilaca transformacije, odnosa proklamovanih vrednosti i iskustava zaposlenih, promena u organizacionoj strukturi i naučnom radu, kao i mogućnosti i ograničenja istraživanja iz insajderske i disciplinarno spoljašnje pozicije.

Nalazi istraživanja omogućavaju jasnije određivanje statusa dveju početnih hipoteza. Prva hipoteza, prema kojoj se Arheološki institut, pored toga što predstavlja naučnu ustanovu, može posmatrati i kao organizacija koja poseduje odlike korporativne organizacione kulture i koja se kao takva može analizirati u okviru antropologije organizacije, potvrđena je i dodatno precizirana. Analiza je potvrdila opravdanost antropološkog proučavanja Instituta kao organizacije, kao i prisustvo modela upravljanja, planiranja, evaluacije, administracije i komunikacije koji potiču iz korporativnog okruženja. Građa, međutim, ne upućuje na postojanje jedinstvene i zaokružene korporativne kulture, već pokazuje da se ti elementi različito uklapaju u istorijski oblikovan institucionalni poredak.

Druga hipoteza, prema kojoj se savremena organizaciona kultura oblikuje kroz međudejstvo formalne transformacije i istorijski uspostavljenih obrazaca ustanove, takođe je potvrđena. Formalne promene i zatečeni odnosi uzajamno se preoblikuju, dok iskustva i stavovi zaposlenih ostaju neujednačeni. Razlike među njima ne prate stabilne i unapred određene podele, već se menjaju u zavisnosti od aspekta transformacije koji se razmatra. Položaj u ustanovi i generacijska pripadnost zato se u ovom radu posmatraju kao činioci koji oblikuju odnos prema promenama, ali i kao sastavni deo same organizacione kulture.

Istorija ustanove pokazuje da savremena transformacija predstavlja jedan u nizu prelomnih perioda u njenom razvoju. Tokom XX veka Institut je više puta menjao status, osnivača i model upravljanja, dok su se istovremeno oblikovali i neki trajniji obrasci. Među njima su koordinaciona uloga koja se razvijala kroz niz ranijih inicijativa, tradicija okupljanja struke nasleđena od Srpskog arheološkog društva, oslonac na državu kao izvor institucionalne uloge i finansiranja i značaj terena kao izvora profesionalnog ugleda. Promena zato pripada trajnoj istoriji ustanove. Osobenost savremene transformacije ogleda se u novom jeziku evaluacije, merljivosti, projekata, indikatora, inovacija, tržišta, vidljivosti i profesionalizovanog upravljanja, koji potiče iz polja naučnih politika i savremenog menadžmenta, a ne iz tradicionalnog rečnika arheološke nauke.

Novi jezik upravljanja pojavljuje se unutar postojeće organizacione strukture, uz istovremeno zadržavanje ranijih obrazaca. Nekadašnje projektne grupe zadržavaju kontinuitet u novim sektorima i odeljenjima, što potvrđuje i način na koji zaposleni novu podelu izvode iz ranijih projekata. Autoriteti, terenske ekipe, institucionalno pamćenje i lične mreže nastavljaju da oblikuju formalno uspostavljene jedinice, zbog čega se odeljenje kao administrativna kategorija ne mora podudarati sa stvarnom radnom grupom. Prelazak sa projekata na sektore zato predstavlja proces formalizacije u kojem privremene projektne grupe postaju trajne organizacione jedinice, dok se raniji odnosi i načini rada prenose u novu strukturu. Kontinuitet i prekid ovde deluju istovremeno: svaki novi poredak nosi obrise onoga što zamenjuje i određuje se prema modelu od kojeg nastoji da se odvoji (Connerton 1989). Upravo zato povlačenje granice prema ranijem modelu istovremeno potvrđuje njegovo prisustvo u novom poretku.

Kako duboko zatečeni poredak oblikuje prijem novog, najjasnije se vidi u kratkom razdoblju neodređenosti koje je pratilo smenu modela finansiranja. Kada je raniji projektni model prestao, a nova podela još nije bila uspostavljena, ustanova se nakratko našla u stanju u kome su, po rečima jedne sagovornice, svi upali u isti koš i u kome nije bilo jasne hijerarhije. To razdoblje pauze analitički je dragoceno jer je nakratko učinilo vidljivom ustanovljenu prirodu poretka koji se inače doživljava kao samorazumljiv: dok je projektna podela funkcionisala, izgledala je kao prirodan raspored istraživača po temama, a kada je prestala, pokazalo se da hijerarhija i pripadnost nisu date, nego

moraju biti iznova uspostavljene (Douglas 1986, 48–49, 53). Formiranje sektora može se onda posmatrati i kao napor da se ta privremeno razotkrivena konstruisanost ponovo prekrije, da se novoj podeli što pre vrati izgled logičnog i prirodnog rasporeda. Sam pridev logičan, kojim se nova podela u ustanovi obrazlaže, obavlja taj posao naturalizacije, jer ono što je organizaciona odluka o raspodeli ljudi, vidljivosti i pripadnosti predstavlja kao prirodan sled same građe nauke.

Transformaciju obeležava raskorak između zvanične slike ustanove i načina na koji se formalno uvedene promene zaista proživljavaju u svakodnevnom radu. Taj raskorak pojavljuje se u različitim oblastima institucionalnog života. Rodna ravnopravnost široko je prihvaćena kao vrednost, dok raspodela moći i simboličkog autoriteta ostaje predmet različitih tumačenja. Formalno uspostavljanje sektora nije ukinulo stare terenske veze i lične odnose kroz koje svakodnevni rad nastavlja da se odvija. Slično tome, institucionalna saradnja često praktično započinje preko pojedinaca. Visoko vrednovana sloboda rada postoji zajedno sa rastom evaluacije, izveštavanja i samonadzora, dok otvorenost prema javnosti prati nejednaka raspodela i vrednovanje komunikacijskog rada.

Ovaj raskorak sam pre razumela kao sastavni deo načina na koji se reforma sprovodi u svakodnevnom radu nego kao pokazatelj da je sama reforma neuspešna. On je normalan način na koji organizaciona kultura živi svoje vrednosti (Dražeta i Dražeta 2020), i zato je analitički produktivan. Tamo gde se proklamovano, formalno i proživljeno razilaze, vidi se kako zvanična slika ustanove stoji naspram iskustava onih koji je čine, i kako se ista promena usvaja u jednom registru, propisuje u drugom i osporava u trećem. Nijedan od tih nivoa sam za sebe ne daje potpunu sliku transformacije; ona se pokazuje tek u njihovom preseku, u razmaku između onoga što je zapisano i onoga što se stvarno radi.

Taj raskorak pokazuje i da Arheološki institut nema jednu, jedinstvenu organizacionu kulturu. Različite slike ustanove proizvode generacijske pozicije, razlika između istraživačkih i nenaučnih profesija, položaj uprave, stručnih službi i istraživača, pripadnost pojedinim projektima, sektorima i lokalitetima, mesto unutar ili izvan važnih neformalnih mreža, kao i različito iskustvo terena, evaluacije, administracije i same promene. Ono što stariji sagovornici pamte kao gubitak, mlađi uzimaju zdravo za gotovo; ono što iz jedne pozicije deluje kao potvrda ravnopravnosti, iz druge se čita kao njen privid; isti period ustanove za jedne je izgubljeno zajedništvo, za druge prevaziđena faza. Ustanova se, dakle, iz različitih pozicija ne vidi samo različito po nijansi, nego ponekad i suštinski suprotno, i te razlike nisu smetnja analizi nego njen predmet.

Ta višeglasnost ipak nije ravnomerno raspoređena među zaposlenima. Postoje teme oko kojih u ustanovi vlada široka saglasnost, poput nedostatka prostora, vrednosti autonomije ili značaja terena; postoje jasno suprotstavljeni pogledi i potkulture, kao u oceni atmosfere, odnosa među sektorima ili

odnosa prema korporativnom modelu; i postoje pitanja koja ostaju višeznačna i nestabilna, poput same reči porodica, oko koje kao da postoji saglasnost, a koja različitim ljudima znači različite stvari. Ti nalazi se mogu posmatrati kroz perspektive integracije, diferencijacije i fragmentacije (Martin, Frost and O'Neill 2006, 740), ali teorija ovde služi da imenuje obrazac, a ne da svaki pojedinačni nalaz nasilno smesti u jednu kategoriju. Saglasnost, kako se iz pregleda građe primećuje, postoji tamo gde je ulog materijalan i zajednički ili simbolički i neobavezujući, a izostaje tamo gde se dotiču raspodela moći, vrednovanje rada i smisao ustanove.

Iz toga proizlazi da se pozicija i generacija ne mogu posmatrati samo kao okolnosti koje utiču na pogled zaposlenih, već predstavljaju deo same organizacione kulture. Ustanova se sastoji od tih različitih pogleda, a njena organizaciona kultura je upravo njihov međusobni odnos. Analiza koja bi protivrečne iskaze svela na jedan institucionalni glas izgubila bi ono najvrednije, jer se u raskoraku perspektiva vidi više nego u njihovom veštačkom usaglašavanju. Heterogenost se zato ne pojavljuje samo kao posledica trenutne faze reforme. Ona je trajnije prisutna u načinu na koji zaposleni doživljavaju ustanovu, sopstvene pozicije i odnose unutar nje.

Centralna napetost transformacije uspostavlja se između nauke kao autonomne proizvodnje znanja i zahteva koji proizlaze iz činjenice da je reč o javno finansiranoj delatnosti, pa se od nje očekuju veća transparentnost, merljivost rezultata i društvena odgovornost. Zaposleni uglavnom ne odbacuju odgovornost, evaluaciju, popularizaciju ili profesionalizaciju same po sebi. Spor ne nastaje oko toga treba li polagati račun o javno finansiranom radu, nego oko toga po kojim se merilima naučni rad procenjuje, koliko dodatni poslovi zauzimaju vreme i da li tržišni, administrativni i komunikacijski zahtevi potiskuju osnovni naučni rad. Napetost oko merljivosti najjasnije se pokazuje u iskazu da „bez bodovanja nema ničega merljivog“, a da je ono što nije merljivo izloženo pristrasnosti, uz istovremenu ocenu da je samo bodovanje nepravedno raspoređeno među poljima. Ta tenzija se ne razrešava; ona je sam nalaz, jer istraživač ostaje zarobljen između pristrasnosti bez brojeva i nepravde sa brojevima.

Zbog toga ista procedura, u zavisnosti od pozicije zaposlenih, može imati sasvim različito značenje. Evaluacija se doživljava i kao zaštita od proizvoljnosti i kao spoljašnja kontrola, kao garancija kvaliteta jednima i kao poniženje nauke drugima, što oštro sažima slika naučnika kao hrčka u kavezu čiju brzinu podešava neko sa strane. Popularizacija se pokazuje istovremeno kao društvena odgovornost i kao dodatni, nevrednovani rad. Reč korporativno u govoru zaposlenih nije jednoznačan pojam, već pre dijapazon slika iz kojih se uzima čas pretnja hladnoće, tržišnosti i gubitka smisla, čas uzor uređenosti i profesionalizacije, pa čak i model obnavljanja izgubljenog zajedništva. Različite reakcije na korporativni model mogu se tumačiti i kroz Smirčićino razlikovanje kulture kao organizacione promenljive i kulture kao temeljnog načina na koji se organizacija konstituiše. U građi

se ta razlika pojavljuje kroz suprotstavljanje predstave ustanove kojom je moguće planski upravljati i predstave Instituta kao zajednice čiji smisao počiva na odnosima, bliskosti i međusobnom prepoznavanju zaposlenih (Smircich 1983, 347; Zdravković 2026).

Sloboda i kontrola pri tom nisu suprotnosti koje se isključuju, nego sve češće postoje paralelno. Zaposleni se pretežno osećaju slobodno u zadatim parametrima, a glavno ograničenje ne dolazi iznutra, iz zabrane, nego spolja, iz uslova finansiranja i evaluacije nad kojima pojedinac nema kontrolu. U isto vreme, kontrola je prisutna, ali preoblikovana: usmeravanje istraživanja preimenuje se u *razumnu* strategiju, čime gubi karakter kontrole, dok se nadzor pretvara u samonadzor, u naviku dokumentovanja sopstvenog rada kojom se u svakom trenutku može podneti dokaz o učinku. Fleksibilnost mesta i vremena rada ide uporedo sa pojačanom merljivošću rezultata, tako da se sloboda da se radi od kuće preokreće u odsustvo granica i obavezu da se učinak stalno dokazuje. Transformacija zaposlenima otvara nove projekte, prilike i veću vidljivost, ali istovremeno pojačava evaluaciju, izveštavanje i samonadzor.

Ta napetost posebno se vidi u promeni same uloge naučnika. Naučni rad se proširio izvan nauke, na pisanje projekata i izveštaja, na komunikaciju, promociju i administraciju, tako da naučnik sve više jeste i pisac projekata, izveštavač, komunikator i, u nekim opisima, menadžer sopstvenog rada i tima. Ista pojava, međutim, dobija suprotan predznak zavisno od pozicije: iz jedne se doživljava kao nepravedan teret, kao situacija u kojoj su na saradnike koji treba da rade nauku natovareni poslovi za koje ustanova nema profesionalce, jer se ne može raditi sedamnaest poslova odjednom; iz druge se usvaja kao priroda poziva, kao delatnost bez radnog vremena u kojoj onaj ko je naučnik o poslu misli neprestano. Iste dodatne obaveze su, dakle, za jedne znak da je osnovni naučni rad izneveren, a za druge dokaz posvećenosti, i u tom rasponu leži jezgro savremenog naučnog rada na Institutu, koji ni jednu ni drugu perspektivu ne opisuje potpuno.

Ovoj napetosti pridružuju se teren, profesije i nevidljivi rad. Teren se u građi pokazuje kao izvor identiteta, ugleda, zanatskog znanja i neformalnog autoriteta, kao mesto na kome se, kroz zajedničko dvadesetčetvoročasovno trajanje, grade prisnije veze nego u kancelariji, i kao razlog zbog kojeg novoformirani sektori zadržavaju koheziju ranijih projektnih grupa. Isti teren je istovremeno fizičko i vremensko opterećenje, mesto dugih odsustava od kuće, života u zajednici koja se ne bira i pritisaka koji različito pogađaju one kojima porodične obaveze otežavaju duge boravke. Uz to, formalna akademska hijerarhija i terenski autoritet ne poklapaju se uvek: doktorat koji je nekada bio kruna rada danas se doživljava i kao ulaznica, dok terensko iskustvo i osećaj za teren proizvode ugled koji zvanje ne može da zameni. Vrednovanje terena, dakle, nije jednoglasno.

Uz istraživače, ustanova počiva na nizu stručnih, tehničkih, administrativnih, dokumentacionih, komunikacijskih i emocionalnih poslova koji omogućavaju proizvodnju nauke, a slabije se vide i vrednuju. Podela na naučnike, stručne saradnike i pomoćno osoblje nije neutralna mapa zatečenog stanja nego raspored ugleda, vidljivosti i prava glasa, koji se dodatno naturalizuje time što se ono organizaciono ustanovljeno prikazuje kao puko sprovođenje naučnog metoda (Douglas 1986, 48–49, 53). Rad koji donosi publikacije, bodove i zvanja stoji tako više od rada koji održava ustanovu, iako ovaj drugi nije dodatak nego infrastruktura naučnog rada. Transformacija pri tom širi i profesionalizuje službe, ali ne mora automatski promeniti tradicionalnu hijerarhiju prestiža.

Popularizacija nauke posebno jasno pokazuje odnos proklamovanog i proživljenog. Otvorenost prema javnosti je zvanična vrednost, podržana i spoljnim okvirom, od jezika naučnih politika o odgovornosti prema poreskim obveznicima do zahteva projekta transformacije za prisustvom na društvenim mrežama, i gotovo niko je otvoreno ne odbacuje. Percepcija njenog ostvarenja se, međutim, raslojava od ocene da ustanova prednjači po vidljivosti do oštre samokritike, a ispod tog raslojavanja stoji stvarno sporno pitanje, koje nije treba li se javnosti obraćati, nego šta ustanova u tom obraćanju sme da postane: da li je popularizacija način da nauka vrati dug javnosti ili instrument vidljivosti pred evaluatorima, deo posla ili dodatak koji se ne računa, govor znanja ili takmičenje za pažnju. Unutar samog predstavljanja javnosti pri tom se tiho razdvajaju dva *žanra* sa različitim nosiocima, svečana reprezentacija koju neguju čuvari kontinuiteta i brza komunikacija na mrežama koju guraju mlađi i nenaučni profili, tako da generacijski rez ne deli one koji su za i protiv popularizacije, nego one kojima je ona prirodan deo posla i one koji pamte vreme kada to nije bila, pa je i danas mere kao dodatak koji se ne vrednuje.

Institucionalno pamćenje služi kao resurs kroz koji se procenjuje sadašnjost. U gradi se prepliću dva sloja: zvanično pamćenje osnivača, akademika, kontinuiteta i naučne misije, i neformalno pamćenje ljudi, terena, nadimaka, zajedničkih rituala i nekadašnje naučne demokratije. Nostalgija za ranijim načinom rada javlja se i kao opis izgubljenog zajedništva i kao posredna kritika sadašnjosti: kada se u ustanovu uvode projektna logika, evaluacija i pojmovi pozajmljeni iz korporativnog rečnika, čuvar zvaničnog pamćenja odgovara pozivanjem na osnivačku svrhu i na rad na naučnoj osnovi, a nosilac neformalnog pamćenja idealizovanom slikom ranije zajednice. Osnivački narativ o nauci tako postaje sredstvo odbrane od komercijalizacije, pseudonauke i preteranog podređivanja naučnog rada zahtevima merljivosti i učinka. Pamćenje je pri tom selektivno, i to naročito rodno selektivno, jer se disciplina pamti kroz panteon velikih muških ličnosti, dok se doprinos žena tek naknadno upisuje kroz motive prvog puta. Reforma se, dakle, uvek prima kroz kulturno pamćenje onoga što ustanova veruje da jeste i čemu služi, a proređivanje zajedničkih rituala i prostora znači i tanji prenos tog pamćenja, koje sve više ostaje kod pojedinačnih čuvara (Connerton 1989).

Te vrednosti i sećanja vezana su i za konkretan prostor ustanove, pa se posledice transformacije posebno jasno vide u kancelarijama, hodnicima i zgradama. Nedostatak prostora jedno je od retkih pitanja oko kojih u ustanovi vlada gotovo potpuna saglasnost, izrečena i slikom da je ustanovi tesna ljuska, ali je to saglasnost samo na nivou konstatacije: čim se pređe na značenje, ista stešnjenost je za jedne operativna prepreka jednoj službi, za druge koren međuljudskih problema, za treće simptom nedovršene strukture, a za upravu infrastrukturno i finansijsko pitanje. Prostor pri tom nosi institucionalno pamćenje, jer se nekadašnji zajednički prostor i ritual jutarnjeg okupljanja pamte kao oblik zajednice čiji je gubitak upamćen kao gubitak načina života, i naizgled neprimetno raspoređuje status i pripadnost, jer sopstvena kancelarija materijalizuje priznanje, a skrajnuta prostorija socijalnu marginu. Savremena prostorna kultura je, međutim, kultura rasutosti: rad se odvija na više lokacija, teren mesecima odvlači istraživače, a rad od kuće je prihvaćen kao legitiman, uz merilo da je bitno šta je urađeno, a ne gde se radi. Takva rasutost zaposlenima u nekim situacijama olakšava usklađivanje obaveza. Istovremeno, ređi svakodnevni susreti otežavaju neformalnu razmenu i slabe osećaj zajedničkog života ustanove. Na prostoru se tako vidi kako se stariji model zajedničkog rada, kancelarije kao male zajednice i neformalnog prenosa znanja u svakodnevnom susretu, preobražava u noviji model projektne rasutosti u kome učinak postaje jedino merilo.

Neformalne mreže u maloj naučnoj zajednici imaju dvojaku funkciju. Sa jedne strane, one omogućavaju saradnju, poverenje, mentorstvo, razmenu informacija, međunarodne kontakte, medijsku vidljivost i brzo rešavanje problema, i u maloj disciplini su efikasnije od procedure; saradnja gotovo po pravilu počinje od osobe, a ne od ustanove, pa je ono što u zvaničnim izveštajima izgleda kao odnos dveju ustanova u praksi mreža konkretnih ljudi koji jedni drugima veruju. Sa druge strane, iste mreže mogu proizvoditi zatvorenost, nejednaku vidljivost, osećaj isključenosti i zavisnost institucionalnih odnosa od pojedinaca, jer se ono što članovima jednog kruga izgleda kao prirodna saradnja onome ko je izvan njega pokazuje kao zid. Naglasak treba da bude na toj ambivalentnosti, a ne na presudi. Zato se ovde svesno izbegavaju pojmovi poput nepotizma, klijentelizma ili korupcije, koje istraživanje ne dokazuje i čija bi upotreba neproverenu percepciju pretvorila u optužbu. Malobrojnost istraživača u naučnoj disciplini, u kojoj se isti ljudi pojavljuju kao kolege, prijatelji, konkurenti i partneri, čini da se profesionalni, prijateljski, mentorski i konkurentski odnosi teško razdvajaju, a ta veličina je uslov zbog kojeg pojedinačni odnos ostaje presudan.

Kroz ceo ovaj deo transformacije provlači se i jedan obrazac koji nije vezan za pojedinu temu nego za sam način na koji promena stiže do zaposlenih, obrazac neravnomerne distribucije znanja o transformaciji. Odluke o projektu, o sektorima i o statusu do velikog dela ustanove dolaze kao gotove činjenice, o kojima se saznaje naknadno, dok su drugi u iste procese bili duboko uključeni. Taj raskorak govori i o samoj organizacionoj kulturi, jer pokazuje da učešće u transformaciji nije

ravnomerno raspoređeno. Položaj u ustanovi utiče i na način na koji se promena vrednuje i na to koliko zaposleni o njoj uopšte znaju. Time se potvrđuje da se ista reforma iz uprave vidi kao razvoj i izgradnja kapaciteta, iz mlađe istraživačke pozicije kao nešto potrebno ali nedovoljno saopšteno, a iz kritičke pozicije kao netransparentnost, i da se te slike ne mogu jednostavno pomiriti u jednu, jer proističu iz nejednakog pristupa samom procesu promene.

Transformacija sistema nauke prelama se u organizacionoj kulturi Instituta tako što novi pojmovi i procedure, evaluacija, projektni rad, formiranje sektora, status ustanove od nacionalnog značaja i korporativni rečnik ulaze u sredinu koja ih prima kroz zatečene vrednosti, institucionalno pamćenje, hijerarhije i mreže odnosa. Njihova primena pritom zavisi od postojećih odnosa i predstava o tome kako ustanova treba da funkcioniše. Postojeća organizaciona kultura oblikuje ishod formalnih promena određujući šta će biti prihvaćeno kao prirodno, a šta odbačeno kao strano, ko će o promenama biti obavešten i ko će u njima učestvovati.

Smatram da je doprinos ovog rada pre svega u etnografskom sagledavanju naučne ustanove iz perspektive njene svakodnevice, kroz odnose, prakse i iskustva zaposlenih koji oblikuju način na koji se formalne promene prihvataju i sprovode. Time rad povezuje antropologiju organizacija i antropologiju nauke, pokazujući da se transformacija nauke ne može razumeti samo kroz politike i dokumente, već i kroz organizacionu kulturu i svakodnevno iskustvo onih koji je proživljavaju. Analizom uloge institucionalnog pamćenja, terenskog identiteta, profesionalnih hijerarhija i neformalnih mreža u prihvatanju i sprovođenju reforme, rad doprinosi razumevanju načina na koje se u jednoj humanističkoj naučnoj ustanovi u Srbiji prelamaju zahtevi koji se mogu razmatrati i kroz poluperiferijski okvir.

Metodološki doprinos proizlazi iz refleksije o istraživanju ustanove u kojoj je istraživačica istovremeno bila zaposlena, ali nije pripadala njenoj osnovnoj disciplini. Takva pozicija uvodi dva nivoa refleksivnosti: jedna humanistička disciplina proučava drugu, dok zaposlenje u ustanovi omogućava pristup svakodnevnom radu i neformalnim odnosima, ali istovremeno uspostavlja granice posmatranja i tumačenja.

Uz doprinos idu i jasna ograničenja. Istraživanje jedne ustanove ne omogućava jednostavno uopštavanje na sve naučne institucije, pa nalaze treba posmatrati kao dubinsku analizu jednog primera, a ne kao model svih humanističkih ustanova u Srbiji. Intervjui pružaju pozicionirane perspektive, a ne neposredan pristup jedinstvenoj objektivnoj istini o ustanovi, pri čemu je upravo ta pozicioniranost analizirana kao deo građe. Deo materijala prikupljen je u trenutku kada je transformacija još trajala, kada formiranje novih odeljenja, sprovođenje projekta SAIGE i drugi procesi još nisu bili završeni, pa pojedine procene nužno ostaju preliminarne.

Deo ograničenja tiče se same etike istraživanja u maloj zajednici. Njena veličina otežava potpunu anonimizaciju, jer se iza opšteg opisa pozicije lako prepoznaje pojedinac, pa su neki osetljivi ili kritički iskazi zadržani samo u anonimizovanom i uopštenom obliku, a pojedini nisu izneti u punom vidu bez etičkog rizika. Moja dvostruka pozicija omogućila mi je pristup svakodnevici, neformalnim razgovorima i institucionalnim procesima koje spoljašnji istraživač najčešće ne bi video, ali je istovremeno oblikovala pitanja, odgovore, prećutkivanja i interpretacije. Najzad, zastupljenost pozicija i glasova nije potpuno ravnomerna: perspektiva transformacije iznutra, iz uprave i njoj bliskih pozicija, mestimično je izraženija, jer su ti sagovornici o promeni govorili najviše i najrazrađenije, pa su kritički i periferni glasovi posebno traženi i čuvani kao ravnoteža. Važno je naglasiti da stepen potvrđenosti nalaza nije ujednačen: obrasci koji se ponavljaju kroz više pozicija i vrsta građe imaju čvršću osnovu od interpretacija oslonjenih na pojedinačne glasove ili podatke koje nije bilo moguće nezavisno proveriti.

Organizaciona kultura Arheološkog instituta utiče na način na koji se formalne promene prihvataju i prilagođavaju svakodnevnom radu ustanove. Formalna promena preoblikuje vrednosti, hijerarhije i predstave o legitimnom naučnom radu, dok organizaciona kultura zauzvrat prilagođava promenu zatečenim odnosima i ispunjava je značenjima koja u pravilnicima nisu zapisana. Odnos između reforme i kulture zato se pokazuje kao uzajamno preoblikovanje, u kojem nijedna strana ne ostaje nepromenjena.

Arheološki institut se u ovom istraživanju pokazao kao složena institucionalna celina koja objedinjuje više međusobno povezanih dimenzija. On je naučna ustanova čiji legitimitet počiva na predstavi o ispravnom načinu proizvodnje znanja i organizacija rada u kojoj ljudi pregovaraju o raspodeli truda i ugleda. Istovremeno je zajednica pamćenja, koja se održava kroz legende, terenske priče i svakodnevne rituale, kao i mreža odnosa u kojoj lične veze utiču na saradnju i vidljivost rada. Institut je i mesto terenske i profesionalne pripadnosti i deo državnog sistema nauke, izložen naučnim politikama, evaluaciji i statusnim klasifikacijama koje dolaze spolja. Razumevanje njegove transformacije zahteva da se sve te dimenzije posmatraju zajedno, jer promena tek u njihovom preplitanju dobija svoj konkretan oblik. U tom preplitanju organizaciona kultura humanističke naučne ustanove postaje vidljiva kao prostor kroz koji institucionalna transformacija zaista prolazi.

Za mene je ovo istraživanje predstavljalo način da jedan naučni institut sagledam istovremeno iz neposredne blizine i sa distance koju zahteva antropološko istraživanje. Time sam na neki način testirala svoje do sada stečene antropološke veštine, ali sam se i vratila razlozima zbog kojih sam ovu nauku prvobitno zavolela. Nadam se da je ovo istraživanje pružilo odgovore na neka pitanja kojima se savremena antropologija nauke i organizacije bavi, ali se još više radujem, ako je rad neka nova pitanja, uspeo da postavi.

VI Literatura

Антоновић, Драгана. 2017. "Археолошки институт и Српско археолошко друштво." *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947-2017)* (2017): 53–55.

Антоновић, Драгана. 2023. „140 година Српског археолошког друштва.“ *Гласник Српског археолошког друштва* 39: 7–26.

Бајчев, Олга, и Весна Бикић. 2017. „Студије керамике.“ У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 243–246. Београд: Археолошки институт.

Bandović, Aleksandar. 2019. *Miodrag Grbić i nastanak kulturno-istorijske arheologije u Srbiji*. Doktorska disertacija, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.

Bate, S. Paul. 1997. „Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies.” *Human Relations* 50 (9): 1147–1175. <https://doi.org/10.1177/001872679705000905>.

Blagojević, M. 2004. „Creators, Transmitters, and Users: Women's Scientific Excellence at the Semiperiphery of Europe.” *European Education* 36 (4): 70–90.

Blagojević, M. 2009. *Knowledge Production at the Semiperiphery: A Gender Perspective*. Belgrade: Institut za kriminološka i sociološka istraživanja.

Bošković, Aleksandar. 2006. *Mit, politika, ideologija: Ogledi iz komparativne antropologije*. Beograd: Institut društvenih nauka.

Bošković, Aleksandar. 2014. *Antropološke perspektive*. Beograd: Institut društvenih nauka.

Bošković, Aleksandar. 2021. *Mit: uvod i perspektive*. Beograd: Utopia.

Бошковић, Ђурђе. 1950. „Уводна реч.“ *Старинар*, н. с. I: 3–4.

Бошковић, Ђурђе. 1959. „Наша археологија - данас. Поводом десетогодишњице рада Археолошког института САН.“ *Старинар* н. с. IX–X/1958–59: 1–5.

Бошковић, Зоран. 2017. „Документовање резултата истраживања у Археолошком институту.“ У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 264–269. Београд: Археолошки институт.

Bugarski, Ivan, Vojislav Filipović i Nadežda Gavrilović Vitas, ur. 2019. *Arheologija u Srbiji: projekti Arheološkog instituta u 2017. godini*. Beograd: Arheološki institut.

Candea, Matei. (2016) 2023. „Science.” In *The Open Encyclopedia of Anthropology*, edited by Felix Stein. Facsimile of the first edition in *The Cambridge Encyclopedia of Anthropology*. <http://doi.org/10.29164/16science>.

Chandler, John, Jim Barry, and Heather Clark. 2002. “Stressing Academe: The Wear and Tear of the New Public Management.” *Human Relations* 55 (9): 1051–1069.

- Clifford, James, and George E. Marcus, eds. 1986. *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley, Los Angeles, and London: University of California Press.
- Connerton, Paul. 1989. *How Societies Remember*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Corsín Jiménez, Alberto, ed. 2007. *The Anthropology of Organisations*. Aldershot: Ashgate.
- Ћирковић, Сима. 1997. „Српска академија наука и уметности (Српска академија наука, Српска краљевска академија).“ У *Енциклопедија српске историографије*, приредили Сима Ћирковић и Раде Михаљчић, 125–127. Београд: Knowledge.
- Douglas, Mary. 1986. *How Institutions Think*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Дражета, Богдан, и Љубица Милосављевић. 2021. „Радно време и нове организационе вредности као показатељ убрзања српског друштва током друге деценије XXI века: антрополошка анализа.“ *Етноантрополошки проблеми* 16 (2): 421–456. <https://doi.org/10.21301/eap.v16i2.5>
- Dražeta, Bogdan, i Lazar Dražeta. 2020. „Organizational Culture in Ernst Young Serbia: From Proclaimed to Perceived Values.” *Etnoantropološki problemi* 15 (2): 507–521.
- Dražeta, Bogdan, and Lazar Dražeta. 2021. “The Amateur Basketball Team of the Multinational Company Ernst Young in Belgrade as a Folklore Group.” *Etnoantropološki problemi* 16 (1): 209–230. <https://doi.org/10.21301/eap.v16i1.8>.
- Дражета, Богдан. 2023. *Огледи из антропологије организације*. Београд: Српски генеалошки центар и Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.
- Edwards, Jeanette, Penny Harvey, and Peter Wade, eds. 2007. *Anthropology and Science: Epistemologies in Practice*. Oxford/New York: Berg.
- Escobar, Arturo. 1995. „Anthropology and the Future: New Technologies and the Reinvention of Culture.” *Futures* 27 (4): 409–421. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00013-M](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00013-M).
- Franklin, Sarah. 1995. „Science as Culture, Cultures of Science.” *Annual Review of Anthropology* 24: 163–184.
- Gaćanović, Ivana B. 2014. *Kultura revizije u nauci i visokom obrazovanju: slučaj Republike Srbije 2000–2010. godine*. Doktorska disertacija. Београд: Филозофски факултет Универзитета у Београду.
- Gaćanović, Ivana. 2019. *Univerzitet i kultura revizije: antropološka analiza*. Београд: Оделjenje за етнологију и антропологију Филозофског факултета Универзитета у Београду и Dosije studio.
- Gaćanović, Ivana. 2024. „Homo academicus u tranziciji.” *Etnoantropološki problemi* 19 (3). <https://doi.org/10.21301/eap.v19i3.10>
- Garašanin, Milutin. 1983. „Srpsko arheološko društvo od 1883. do 1983.” У *Spomenica Srpskog arheološkog društva 1883–1983*, 9–16. Београд: Српско археолошко друштво.
- Garašanin, Milutin. 1996. *Razgovori o arheologiji*. Priredili Staša Babić i Miodrag Tomović. Београд: 3Т.

- Garsten, Christina, and Anette Nyqvist, eds. 2013. *Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and among Complex Organisations*. London: Pluto Press.
- Gosden, Chris. 1999. *Anthropology and Archaeology: A Changing Relationship*. London and New York: Routledge.
- Harrington, J. C. 1955. „Archaeology as an Auxiliary Science to American History.“ *American Anthropologist* 57 (6): 1121–1130.
- Hartung, Frank E. 1951. „Science as an Institution.“ *Philosophy of Science* 18 (1): 35–54. <https://doi.org/10.1086/287128>.
- Horowitz, M., W. Yaworsky, and K. Kickham. 2019. „Anthropology's Science Wars: Insights from a New Survey.“ *Current Anthropology* 60 (5): 674–698.
- Hull, Matthew S. 2012. „Documents and Bureaucracy.“ *Annual Review of Anthropology* 41: 251–267.
- Ignjatović, Suzana, Dragomir Pantić, Aleksandar Bošković i Zoran Pavlović. 2011. *Građanke i građani Srbije o rodnoj ravnopravnosti: javno mnjenje Srbije o rodnoj ravnopravnosti*. Beograd: Uprava za rodnu ravnopravnost Ministarstva rada i socijalne politike Republike Srbije.
- Ignjatović, Suzana. 2022. „Trideset godina tranzicije u Srbiji između retraditionalizacije i refleksivne modernizacije.“ U *Promene*, 116–123. Beograd: Institut društvenih nauka.
- Игњатовић, Сузана, и Жељка Бутуровић. 2022. „Свет и ми: положај научне професије са освртом на друштвене и хуманистичке науке.“ У *Друштвене и хуманистичке науке у Србији*, 161–181. Београд: Српска академија наука и уметности и Институт друштвених наука.
- Janićijević, Nebojša. 1997. *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*. Beograd–Novi Sad: Ulixes i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Janićijević, Nebojša. 2003. „Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji.“ *Ekonomski anali* 156: 45–66.
- Janićijević, Nebojša. 2013. *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost.
- Janićijević, Nebojša. 2014. „Uloga nacionalne kulture u izboru strategije promena u organizacijama.“ *Ekonomski horizonti* 16 (1): 3–15.
- Jones, Andrew. 2001. *Archaeological Theory and Scientific Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jordan, Ann T. 2009. *Practicing Anthropology in Corporate America: Consulting on Organizational Culture*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Jordan, Ann T., and D. Douglas Caulkins. 2013. „Expanding the Field of Organizational Anthropology for the Twenty-First Century.“ In *A Companion to Organizational Anthropology*, 1–23. Chichester: Blackwell Publishing.

Knorr-Cetina, Karin D. 1983. „The Ethnographic Study of Scientific Work: Towards a Constructivist Interpretation of Science." In *Science Observed: Perspectives on the Social Study of Science*, edited by Karin D. Knorr-Cetina and Michael Mulkay, 115–140. London: Sage.

Кораћ, Миомир. 2017. „Предговор.“ У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 6–7. Београд: Археолошки институт.

Korać, Miomir, Snežana Golubović i Nemanja Mrđić. 2018. „Research of Viminacium and its Suburban Zones.“ U *Vivere Militare Est: From Populus to Emperors – Living on the Frontier*, Vol. II, 41–72. Beograd: Institute of Archaeology.

Kovačević, Ivan. 2010. *Antropologija između scijentizma i disolucije*. Beograd: Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i Srpski genealoški centar.

Kovačević, Ivan i Miloš Milenković. 2013. „Članak vredniji od knjige?! Razaranje interpretativnog suvereniteta srpskog društva.“ *Etnoantropološki problemi*, n. s. god. 8, sv. 4: 899–923.

Krause-Jensen, Jakob. 2013. “Counter-espionage: Fieldwork among culture experts in Bang & Olufsen.” U *Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and among Complex Organisations*, ur. Christina Garsten i Anette Nyqvist, 43–57. London: Pluto Press.

Kristiansen, Kristian. 2012. „The Discipline of Archaeology.“ In *The Oxford Handbook of Archaeology*, edited by Barry Cunliffe, Chris Gosden, and Rosemary A. Joyce, 3–46. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199271016.013.0001>.

Latour, Bruno. 2005. *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.

Latour, Bruno, and Steve Woolgar. 1986. *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton: Princeton University Press.

Lincoln, James R., and Didier Guillot. 2004. „Durkheim and Organizational Culture.” *IRLE Working Paper* No. 108-04. Berkeley: Institute for Research on Labor and Employment, University of California, Berkeley.

Marcus, George E., and Michael M. J. Fischer. 1986. *Anthropology as Cultural Critique: An Experimental Moment in the Human Sciences*. Chicago: University of Chicago Press.

Marcus, George E. 1994. “On Ideologies of Reflexivity in Contemporary Efforts to Remake the Human Sciences.” *Poetics Today* 15 (3): 383–404.

Marcus, George E. 2015. “Reflexivity in Anthropology.” In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd ed., vol. 20, 88–92. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.12139-7>.

Martin, Emily. 1998. „Anthropology and the Cultural Study of Science.” *Science, Technology, & Human Values* 23 (1): 24–44. <https://doi.org/10.1177/016224399802300102>.

Martin, Joanne, Peter J. Frost, and Olivia A. O'Neill. 2006. „Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance." In *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2nd ed., edited by Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord, 725–753. London: Sage.

- Mehler, Natascha, ed. 2013. *Historical Archaeology in Central Europe*. Society for Historical Archaeology Special Publication 10. Rockville: Society for Historical Archaeology.
- Merton, Robert K. 1968. *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Merton, Robert K. 1973. *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*. Edited and with an Introduction by Norman W. Storer. Chicago: University of Chicago Press.
- Миленковић, Милош. 2003. *Проблем етнографски стварног: Полемика о Самои у кризи етнографског реализма*. Београд: Српски генеалошки центар.
- Миленковић, Милош. 2006а. „Идеални етнограф.“ *Гласник Етнографског института САНУ* 54 (1): 161–172.
- Milenković, Miloš. 2006b. „Šta je (bila) antropološka 'refleksivnost'? Metodološka formalizacija.” *Etnoantropološki problemi* 1 (2): 157–184.
- Milenković, Miloš. 2014. *Antropologija multikulturalizma: od politike identiteta ka očuvanju kulturnog nasleđa*. Београд: Српски генеалошки центар
- Миленковић, Милош. 2016. Повратак наслеђу: Оглед из примењене хуманистике. Београд: Универзитет у Београду, Филозофски факултет, Одељење за етнологију и антропологију, Центар за антропологију јавних и практичних политика.
- Milenković, Miloš. 2020. „In the Name of” Europe: On the Counterindications of Social Science and Humanities Research Assessment Criteria (in Serbia). Belgrade: Faculty of Philosophy, University of Belgrade, Department of Ethnology and Anthropology, Centre for Anthropology of Science and Education, Centre for Anthropology of Policy.
- Milenković, Miloš. 2024. *Intangible Cultural Heritage and Reconciliation in the Western Balkans: An Anthropological Perspective*. London: Routledge.
- Милосављевић, Моника, и Наталија Ћосић. 2016. „Археолог као писац: критичка белешка о производњи знања.“ *Књижевна историја* 48 (160): 181–197.
- Milosavljević, Monika, i Aleksandar Palavestra. 2017. „Zloupotreba prirodnih nauka u (pseudo)arheologiji.” *Etnoantropološki problemi* 12 (3): 825–851.
<https://doi.org/10.21301/EAP.V12I3.8>.
- Milosavljević, Monika. 2022. „Od etničkog determinizma do epistemičkog optimizma: kritička istorija nedavne prošlosti srpske arheologije.” *Etnoantropološki problemi* 17 (3): 1035–1060.
<https://doi.org/10.21301/eap.v17i3.11>.
- Milosavljević, Ljubica, i Bogdan Dražeta. 2021. „Radno vreme kao mera ubrzanja srpskog društva na prelazu vekova: antropološka analiza.” *Etnoantropološki problemi* 16 (1): 73–104.
<https://doi.org/10.21301/eap.v16i1.3>
- Миловановић, Милан, и Весна Бикић. 2024. „Владимир Р. Петковић и оснивање Археолошког института: околности и реализација.“ *Старинар* 74: 313–339.
<https://doi.org/10.2298/STA2474313M>.

Milovanović, Milan. 2024a. *Arhivsko-dokumentalistička građa Arheološkog instituta u Beogradu: istorijat, struktura, digitalizacija*. Doktorska disertacija. Beograd: Filološki fakultet Univerziteta u Beogradu.

Миловановић, Милан. 2024b. „Н. П. Кондаков и Институт Кондаков за византологију и археологију у Београду (1938–1941).“ *Зборник радова Византолошког института* LXI: 267–303.

Миловановић, Милан. 2024c. „Часопис Старинар као орган Археолошког института САНУ.“ *Старинар* LXXIV: 341–351.

Milovanović, Milan. 2025. *Dokumentacija Arheološkog instituta: istorijat i struktura kroz etape razvoja (etape I–II)*. Beograd: Arheološki institut; Centar za nove tehnologije Viminacium.

Мрђић, Немања, Весна Бикић, Драгана Антоновић, Милица Радишић и Славиша Перић. 2017. „Археолошка истраживања у Ђердапу.“ У *Mnemosynon firmitatis: sedamdeset godina Arheološkog instituta (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 67–89. Београд: Археолошки институт.

Наумовић, Слободан. 1995. „Устај сељо, устај роде: Симболика сељаштва и политичка комуникација у новијој историји Србије.“ *Годишњак за друштвену историју* II (1): 39–63.

Naumović, Slobodan. 1998. „Romanticists or Double Insiders? An Essay on the Origins of Ideologised Discourses in Balkan Ethnology.“ *Ethnologia Balkanica* 2: 101–120.

Naumović, Slobodan. 1999. „Identity Creator in Identity Crisis: Reflections on the Politics of Serbian Ethnology.“ *Anthropological Journal on European Cultures* 8 (2): 39–128.

Naumović, Slobodan. 2009. *Upotreba tradicije u političkom i javnom životu Srbije na kraju dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka*. Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju / „Filip Višnjić“.

Naumović, Slobodan. 2013. *Fields of Paradox: Three Case Studies on the Europeanisation of Agriculture in Serbia*. Belgrade: Serbian Genealogical Center and the Department of Ethnology and Anthropology of the Faculty of Philosophy, University of Belgrade.

Наумовић, Слободан П. 2025. „Од националне ка космополитској науци (и даље)? Размишљања о политици етнологије и антропологије на почетку ХХИ века.“ У *Савремена српска фолклористика XV*, ур. Јеленка Пандуревић, 27–74. Београд–Тршић: Удружење фолклориста Србије, Институт за књижевност и уметност, Универзитетска библиотека „Светозар Марковић“ и Научно-образовни културни центар „Вук Караџић“.

Neyland, Daniel. 2008. *Organizational Ethnography*. London: Sage.

Никић, Сања, и Милан Миловановић. 2023. „Историјски ход Библиотеке Археолошког института кроз рад библиотекара.“ *Читалиште* 42: 45–53.

Palavestra, Aleksandar. 2010. „Izmišljanje tradicije: ‘vinčansko pismo’.“ *Etnoantropološki problemi* 5 (2): 239–258. <https://doi.org/10.21301/eap.v5i2.11>.

Palavestra, Aleksandar. 2012. „Vasić pre Vinče (1900–1908).“ *Etnoantropološki problemi* 7 (3): 649–679.

- Palavestra, A. 2013. „Čitanja Miloja M. Vasića u srpskoj arheologiji.” *Etnoantropološki problemi* 8 (3): 681–715.
- Palavestra, Aleksandar, i Monika Milosavljević. 2016. „Hiperboreja u srpskoj arheologiji.” *Arhaika* 4: 121–142.
- Palavestra, Aleksandar. 2020. *Usamljeni arheolog: Terenski metod Miloja M. Vasića*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet.
- Pels, Peter. 1999. „Professions of Duplexity: A Prehistory of Ethical Codes in Anthropology.” *Current Anthropology* 40 (2): 101–136.
- Pels, Peter. 2000. „The Trickster’s Dilemma: Ethics and the Technologies of the Anthropological Self.” U *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*, ur. Marilyn Strathern, 135–172. London and New York: Routledge.
- Pigg, Stacy Leigh, Susan L. Erikson i Kathleen Inglis. 2018. „Document/ation: Power, Interests, Accountabilities.” *Anthropologica* 60 (1): 169–177.
- Поповић, Ивана. 2017. „Сирмијум – Сремска Митровица.” У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 132–138. Београд: Археолошки институт.
- Porter, T. M. 1995. *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Power, Michael. 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Rabinow, Paul. 1977. *Reflections on Fieldwork in Morocco*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Rihtman-Auguštin, Dunja. 1976. „Pretpostavke suvremenog etnološkog istraživanja.” *Narodna umjetnost* 13: 1–25.
- Roth, Paul A. 1989. „Ethnography Without Tears.” *Current Anthropology* 30 (5): 555–569. <https://doi.org/10.1086/203784>
- Salzman, Philip Carl. 2002. “On Reflexivity.” *American Anthropologist* 104 (3): 805–813.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart, and William H. Macey. 2026. “Organizational Climate and Culture: History, Current Status, Integration, and Change.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 13: 309–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545>
- Shore, Cris, and Susan Wright, eds. 1997. *Anthropology of Policy: Critical Perspectives on Governance and Power*. London: Routledge.
- Shore, Cris, and Susan Wright. 2000. “Coercive Accountability: The Rise of Audit Culture in Higher Education.” In *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*, edited by Marilyn Strathern, 57–89. London: Routledge.

- Shore, Cris, and Susan Wright. 2015. "Governing by Numbers: Audit Culture, Rankings and the New World Order." *Social Anthropology* 23 (1): 22–28.
- Smircich, Linda. 1983. „Concepts of Culture and Organizational Analysis.” *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>.
- Strathern, Marilyn. 1987. „The Limits of Auto-Anthropology.” In *Anthropology at Home*, edited by Anthony Jackson, 16–37. London: Tavistock Publications.
- Strathern, Marilyn, ed. 2000a. *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London: Routledge.
- Strathern, Marilyn. 2000b. „The Tyranny of Transparency.” *British Educational Research Journal* 26 (3): 309–321. <https://doi.org/10.1080/713651562>.
- Шарић, Јосип, и Весна Бикић. 2017. „Археологија под једним кровом: Оснивање Археолошког института.“ У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 45–52. Београд: Археолошки институт.
- Šegan-Radonjić, Marija, i Milica Tapavički-Ilić. 2020. „Serbian Archaeology in Digital Era – The State of the Art.“ *Archaeology and Science* 16: 205–229. https://doi.org/10.18485/arhe_apn.2020.16.12.
- Тепавчевић, В., и М. Milenković. 2008. „Antropologija i/kao primenjena etika: teorija i metod 'skriveni' u Etičkom kodeksu Američke antropološke asocijacije.” *Etnoantropološki problemi* 3 (1): 177–203.
- Traweek, Sharon. 1992. *Beamtimes and Lifetimes: The World of High Energy Physicists*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Trigger, Bruce G. 2006. *A History of Archaeological Thought*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trundle, Catherine i Tarryn Phillips. 2025. „Ethnographic document analysis: A guide to dwelling with documents.“ *Qualitative Research (OnlineFirst)*: 1–23. DOI: 10.1177/14687941251359069.
- Валтровић, Михаило. 1884. „Откопавања у Костолцу.“ *Старинар I*: 3–15, 49–63, 91–114, 121–142.
- Васић, Милоје М. 1927. „Археолошки институт Срба, Хрвата и Словенаца.“ *Српски књижевни гласник XXII* (1): 33–43.
- Васић, Растко. 2017. „Археолошки институт и археологија у Србији.“ У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 8–14. Београд: Археолошки институт.
- Витезовић, Селена. 2017. „Научна сарадња Археолошког института.“ У *Mnemosynon firmitatis: седамдесет година Археолошког института (1947–2017)*, ур. Весна Бикић и Јосип Шарић, 57–65. Београд: Археолошки институт.
- Vitezović, Selena. 2023. „Zagorka Letica: gonilna sila v ozadju arheologije prazgodovine.“ У *Naše znanstvenice: Kako so ženske soustvarjale znanost v Jugoslaviji*, ур. Jovana Mihajlović Trbovc, 24–37. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino.

Вучинић-Нешковић, Весна. 2013. *Методологија теренског истраживања у антропологији: Од нормативног до искуственог*. Београд: Српски генеалошки центар и Одељење за етнологију и антропологију Филозофског факултета у Београду.

Vučinić Nešković, Vesna. 2023. „Emerging Subdisciplines in Ethnology and Anthropology of Serbia: Research Trends at the Faculty of Philosophy, University of Belgrade.” *International Journal of Anthropology and Ethnology* 7: 5. <https://doi.org/10.1186/s41257-023-00082-3>

Weber, Max. 1986. „Znanost kao poziv.“ U *Metodologija društvenih nauka*, 253–282. Zagreb: Globus.

Wedel, J. R., C. Shore, G. Feldman, and S. Lathrop. 2005. „Toward an Anthropology of Public Policy.” *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 600 (1): 30–51.

Wedel, J. R., and G. Feldman. 2005. „Why an Anthropology of Public Policy?” *Anthropology Today* 21 (1): 1–2.

Wright, Susan, ed. 2005. *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.

Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels, and Frans H. Kamsteeg, eds. 2009. *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. London: SAGE Publications.

Zdravković, Nina. 2020. „Sa pašnjaka do kulturnog heroja: Procesi mitizacije Mihajla I. Pupina u savremenom srpskom kontekstu.“ *Antropologija* 20 (3): 215–231.

Zdravković, Nina. 2026. „Problematizacija istraživanja organizacione kulture naučne institucije iz antropološke perspektive: Primer Arheološkog instituta.“ *Antropologija*. U štampi.
<https://doi.org/10.21301/ant2623>.

Златановић, Сања. 2010. „Трансфер и контратрансфер у етнографским истраживањима.“ *Гласник Етнографског института САНУ* 58 (1): 129–139.

Žikić, Bojan. 2007. „Qualitative Field Research in Anthropology: An Overview of Basic Research Methodology.” *Etnoantropološki problemi* 2 (2): 123–135.

Žikić, Bojan. 2012. „Terensko istraživanje i naučno znanje u etnologiji i antropologiji.” *Antropologija* 12 (1): 9–25.

VII Izvori

ALLEA. 2017. The European Code of Conduct for Research Integrity. <https://www.allea.org/wp-content/uploads/2017/05/ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2017.pdf>.

American Anthropological Association. 2012. Principles of Professional Responsibility. Arlington, VA: American Anthropological Association.

Arheološki institut. B. g. „Istorijat Arheološkog instituta“. Pristupljeno 23. avgusta 2026. <https://ai.ac.rs/istori%D1%98at-arheoloskog-instituta/>.

Arheološki institut. 2023. „Viminacium, rimski grad i legijski logor“. Pristupljeno 23. avgusta 2026. <https://ai.ac.rs/viminacium-rimski-grad-i-legijski-logor/>.

Arheološki institut. 2024. Strategija razvoja Arheološkog instituta 2023–2027. Beograd: Arheološki institut. <https://ai.ac.rs/wp-content/uploads/2024/11/strategi%D1%98a-arheoloskog-instituta.pdf>.

Delegacija Evropske unije u Republici Srbiji. 2023. „Evropska noć istraživača“. 15. septembar 2023. <https://europa.rs/evropska-noc-istrazivaca/>.

European Commission. 2018. Ethics in Social Science and Humanities. Brussels: European Commission. https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/hi/h2020_ethics-soc-science-humanities_en.pdf.

European Commission. 2021. Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Data Protection Supervisor. 2020. A Preliminary Opinion on Data Protection and Scientific Research. Brussels: European Data Protection Supervisor. https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/20-01-06_opinion_research_en.pdf.

Festival nauke. B. g. „O nama“. <https://festivalnauke.rs/about>.

Bikić, Vesna, i Josip Šarić, ur. 2017. *Mnemosynon firmitatis: sedamdeset godina Arheološkog instituta, 1947–2017*. Beograd: Arheološki institut.

Odluka Vlade Republike Srbije o sticanju statusa instituta od nacionalnog značaja Arheološkog instituta. Službeni glasnik RS, br. 24/2024.

Pravilnik o sticanju istraživačkih i naučnih zvanja. Službeni glasnik RS, br. 80/2024 i 70/2025.

Republički sekretarijat za javne politike. B. g. „4.1.4 SWOT analiza“. Platforma za upravljanje javnim politikama. <https://prirucnici.rsjp.gov.rs/414-swot-analiza>.

Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2021. do 2025. godine „Moć znanja“. Službeni glasnik RS, br. 10/2021.

Uredba (EU) 2016/679 Evropskog parlamenta i Saveta (Opšta uredba o zaštiti podataka - GDPR). 2016. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>.

Uredba o normativima i standardima raspodele sredstava akreditovanim naučnoistraživačkim organizacijama. Službeni glasnik RS, br. 90/2019, 96/2023, 110/2023, 16/2024 i 4/2026.

Viminacium. B. g. Zvanični sajt Arheološkog parka Viminacium. Pristupljeno 23. avgusta 2026. <http://viminacium.org.rs/>.

World Bank. 2019. Serbia Accelerating Innovation and Growth Entrepreneurship Project. Project Appraisal Document, Report No. PAD3400. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2024. Serbia Accelerating Innovation and Growth Entrepreneurship (P170185): Implementation Status and Results Report. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2025. Serbia Accelerating Innovation and Growth Entrepreneurship (P170185): Implementation Status & Results Report. June 7, 2025.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060725135514800/pdf/P170185-addbfeb6-cb17-4ab0-8ebc-4240f0d03611.pdf>.

Zakon o Fondu za nauku Republike Srbije. Službeni glasnik RS, br. 95/2018.

Zakon o nauci i istraživanjima. Službeni glasnik RS, br. 49/2019 i 108/2025.

Zakon o zaštiti podataka o ličnosti. Službeni glasnik RS, br. 87/2018.

VIII Prilozi

VIII.1 Prilog 1: Prva verzija upitnika

Istraživanje za potrebe pisanja doktorske disertacije
Upitnik

- Kakav je prema Vašem mišljenju odnos AI prema medijima i popularizaciji (arheološke) nauke?
- Kako vidite ulogu žena na AI (rodna ravnopravnost)?
- Kako posmatrate period pre i nakon arheologije u Srbiji?
- Kako izgleda saradnja AI sa drugim organizacijama/naučnim saradnicima?
- Na koji način se rad na AI razlikuje od rada drugih naučnih institucija u Srbiji koje se bave arheologijom (fakultet, zavodi, muzeji)?
- Šta za Vas znači proces transformacije kroz SAIGE projekat (osavremenjavanje, digitalizacija, modernizacija, kreiranje nove strategije, promene sektora)?
- Kako posmatrate postajanje Institutom od nacionalnog značaja?
- Kakvi su međuljudski odnosi na AI? Kakvi su odnosi između različitih sektora u AI?
- U kojoj meri su kontrolisani uslovi Vašeg rada?
- Da li su uslovi koji se trenutno postavljaju pred naučnike realni (naučna zvanja, dobijanje projekata, očekivanja od strane države, očekivanja od samog Instituta, zarada naučnika/arheologa u Srbiji danas)?
- Kako posmatrate tvrdnju pojedinih naučnika da se naučne institucije mogu posmatrati kao korporacije?
- Kako biste u jednoj rečenici opisali arheologiju u Srbiji u 21. veku? Kako vidite ulogu Arheološkog instituta u okviru šireg konteksta srpske arheologije?
- Zanimljivosti iz istorije arheologije ili Vašeg rada na istraživanjima koja biste želeli da podelite (zanimljive legende i narativi)?
- Da li postoji nešto što želite da dodate kao doprinos mom pisanju o Arheološkom institutu nekada i sada? Da li smatrate da se o nekoj temi nedovoljno govori i da ju je potrebno dodatno istražiti?

VIII.2 Prilog 2: Druga verzija upitnika

Istraživanje za potrebe pisanja doktorata o Arheološkom institutu Upitnik

1. Kakav je prema Vašem mišljenju odnos Arheološkog instituta (AI) prema popularizaciji nauke? Kakva je saradnja AI sa medijima i vidljivost na društvenim mrežama?
2. Kako vidite ulogu žena na AI (rodna ravnopravnost)?
3. Kako posmatrate period nakon institucionalizacije arheologije u Srbiji?
4. Kako izgleda saradnja AI sa drugim organizacijama/naučnim saradnicima?
5. Na koji način se rad na AI razlikuje od rada drugih naučnih institucija u Srbiji koje se bave arheologijom (fakultet, zavodi, muzeji)?
6. Šta za Vas znači proces transformacije kroz SAIGE projekat (osavremenjavanje, digitalizacija, modernizacija, kreiranje nove strategije, promene sektora)?
7. Kako posmatrate postajanje Institutom od nacionalnog značaja?
8. Kakvi su međuljudski odnosi na AI? Kakvi su odnosi između različitih sektora u AI?
9. U kojoj meri su kontrolisani uslovi Vašeg rada?
10. Da li su uslovi koji se trenutno postavljaju pred naučnike realistični (naučna zvanja, dobijanje projekata, očekivanja od strane države, očekivanja od samog Instituta)?
11. Koliko se rad arheologa razlikuje od rada naučnika iz drugih (društveno-humanističkih) naučnih oblasti?
12. Kako posmatrate status naučnika arheologa, naučnika iz drugih oblasti i nenaučnog osoblja koji su zaposleni na AI?
13. Kako posmatrate tvrdnju pojedinih naučnika da se naučne institucije mogu posmatrati kao korporacije?
14. Kako biste u jednoj rečenici opisali arheologiju u Srbiji u 21. veku? Kako vidite ulogu Arheološkog instituta u okviru šireg konteksta srpske arheologije?
15. Da li osećate slobodu da se obratite upravi ako imate neki problem?
16. Zanimljivosti iz istorije arheologije ili Vašeg rada na istraživanjima koja biste želeli da podelite (zanimljive legende i narativi)?
17. Kako se osećate kao deo zajednice AI? Kako biste opisali atmosferu na AI?
18. Da li ste zadovoljni uslovima rada u okviru AI?
19. Da li nešto želite da dodate kao doprinos mom pisanju o Arheološkom institutu? Da li smatrate da se o nekoj temi nedovoljno govori i da ju je potrebno dodatno istražiti?

Mentori:
Prof. dr Aleksandar Bošković
Doc. dr Bogdan Dražeta

VIII.3 Prilog 3: Treća verzija upitnika

Istraživanje za potrebe pisanja doktorata o Arheološkom institutu

Upitnik

1. Kakav je prema Vašem mišljenju odnos Arheološkog instituta (AI) prema popularizaciji nauke? Kakva je saradnja AI sa medijima i vidljivost na društvenim mrežama?
2. Kako vidite ulogu žena na AI (rodna ravnopravnost)?
3. Kako posmatrate srpsku arheologiju kroz istoriju i danas (zanimljivosti, legende, narativi, važne ličnosti i njihov uticaj na razvoj arheologije i AI)?
4. Kako vidite proces promene Arheološkog instituta u 21. veku (organizaciona kultura, struktura, sektori i slično)?
5. Kako izgleda saradnja AI sa drugim organizacijama/naučnim saradnicima?
6. Na koji način se rad na AI razlikuje od rada drugih naučnih institucija u Srbiji koje se bave arheologijom (fakultet, zavodi, muzeji)?
7. Šta za Vas znači proces transformacije kroz SAIGE projekat (osavremenjavanje, digitalizacija, modernizacija, kreiranje nove strategije, promene sektora)?
8. Kako posmatrate postajanje Institutom od nacionalnog značaja?
9. Kakvi su međuljudski odnosi na AI? Kakvi su odnosi između različitih sektora u AI?
10. U kojoj meri su kontrolisani uslovi Vašeg rada?
11. Da li su uslovi koji se trenutno postavljaju pred naučnike realistični?
12. Koliko se rad arheologa razlikuje od rada naučnika iz drugih naučnih oblasti?
13. Kako posmatrate status naučnika arheologa, naučnika iz drugih oblasti i nenaučnog osoblja koji su zaposleni na AI?
14. Kako posmatrate tvrdnju pojedinih naučnika da se naučne institucije mogu posmatrati kao korporacije (Meri Daglas, „Kako institucije razmišljaju“)?
15. Kako biste u jednoj rečenici opisali arheologiju u Srbiji u 21. veku? Kako vidite ulogu Arheološkog instituta u okviru šireg konteksta srpske arheologije?
16. Da li osećate slobodu da se obratite upravi ako imate neki problem ili predlog?
17. Zanimljivosti iz Vašeg rada na istraživanjima koja biste želeli da podelite?
18. Kako se osećate kao deo zajednice AI? Kako biste opisali atmosferu na AI?
19. Da li ste zadovoljni uslovima rada u okviru AI?
20. Da li nešto želite da dodate kao doprinos mom pisanju o Arheološkom institutu? Da li smatrate da se o nekoj temi nedovoljno govori i da ju je potrebno dodatno istražiti?

Mentori:
Prof. dr Aleksandar Bošković
Doc. dr Bogdan Dražeta

Biografija

Nina Zdravković rođena je 1991. godine u Beogradu, gde je završila osnovnu školu Kralj Petar II Karađorđević i XIII beogradsku gimnaziju. Osnovne studije završila je 2016. godine na Odeljenju za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, a 2018. godine odbranila je i master rad na istom odeljenju. Na doktorske studije upisala se 2018. godine. Radila je kao istraživač-pripravnik i kao istraživač saradnik na Arheološkom institutu u Beogradu od marta 2023. godine, do marta 2024. godine, gde su joj dodeljena navedena istraživačka zvanja. Učestvovala je na domaćim i međunarodnim konferencijama, među kojima su konferencija Mimesis (Hungarian National Museum, 2019) i Društvo, nauka, progres (Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, 2018). Objavila je dva naučna rada: „Sa pašnjaka do kulturnog heroja - procesi mitizacije Mihajla I. Pupina u savremenom srpskom kontekstu“ (2020) i „Problematizacija istraživanja organizacione kulture naučne institucije iz antropološke perspektive: primer Arheološkog instituta“ (2026). Oblasti njenog obrazovanja i istraživačkog interesovanja obuhvataju antropologiju nauke i antropologiju organizacije, kao i Geštalt psihoterapiju, za koju se školuje od 2023. godine pri EPTI-SEB.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора Нина Здравковић

Број индекса 8E18-3

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Антропологија науке: Трансформација
организационе културе Археолошког института
у Београду

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, 24. 8. 2026.

Нина Здравковић

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора Њина Здравковић
Број индекса 8E18-3
Студијски програм Докторске студије етнологије и антропологије
Наслов рада Антропологија науке: трансформација организационе
културе Археолошког института у Београду
Ментор доц.др Богдан Дражета; проф.др Александар Бошковић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду, 24.8.2026.

Њина Здравковић

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Антропологија науке: Трансформација организационе културе Археолошког института у Београду

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
- ☒ 3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

Потпис аутора

У Београду, 24.8.2026.

Нина Здравковић

1. **Ауторство.** Дозвољаваје умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољаваје умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољаваје умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољаваје умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољаваје умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољаваје умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.