



# Potenciali sodelovanja knjižnic, muzejev in arhivov kot dediščinskih ustanov: raziskava med direktorji in direktoricami osrednjih območnih knjižnic, državnih muzejev in pokrajinskih arhivov

*The potentials for cooperation between libraries, museums and archives as heritage institutions: a survey of directors of central regional libraries, state museums and provincial archives*

Teja Zorko

---

Oddano 27. 4. 2022 – Sprejeto 30. 10. 2022

1.01 Izvirni znanstveni članek  
1.01 *Original scientific article*

UDK: 027.9:069:930.25  
<https://doi.org/10.55741/knj.66.1-2.3>

## Izvleček

**Namen:** Kulturna dediščina je skupna presečna množica t. i. dediščinskih ustanov, knjižnic, arhivov in muzejev (KAM). Tematika povezovanja teh ustanov je v tujini že dolgo aktualna tema, ki jo spodbujajo različne družbene spremembe, pa tudi upravno-finančne tendence in odločitve kulturnih politik. Pri nas ta tema še ni raziskana, zato želimo v prispevku predvsem predstaviti mnenja odgovornih, ugotoviti zatečeno stanje, kakšne so zaznane potrebe in kakšna priporočila bi lahko podali.

**Metodologija/pristop:** Izvedli smo raziskavo s polstrukturiranim poglobljenim intervjujem, h kateri so bila povabljeni vodstva vseh treh vrst kulturnih ustanov v Sloveniji. Izvajali smo jo od januarja do aprila 2022. Teoretično smo raziskavo umestili v širši sociološki model javne sfere, ki omogoča razumevanje sprememb ali odpora do sprememb KAM kot javnega prostora, in ožje v teorijo organizacijskega učenja, predvsem z vidika učenja med organizacijami na način absorpcijske sposobnosti ter sistemskega mišljenja, ter jo opremili s tipologijo stopenj sodelovanja na lestevici kolaboracijskega kontinuuma. V raziskavi je sodelovalo 19 od 26 povabljenih oseb.

**Rezultati:** Intervjuvanci imajo večinoma pozitivno mnenje o sodelovanju lastne ustanove z ostalima dvema disciplinama in izpostavljajo pozitivne učinke tovrstnih sodelovanj tudi v bodoče. Raziskava pokaže, da sodelovanja KAM potekajo na relativno površinski ravni in ostajajo na začetnih stopnjah sodelovalnega kontinuuma. Skozi intervjuje se izpostavljajo določene sistemske in konkretne ovire ter še neizkoriščene priložnosti.

**Omejitve raziskave:** Raziskava predstavlja začetni impulz v relativno novi raziskovalni temi, ki posledično odpira številna nova vprašanja vsaj na področju izobraževanja kadrov, digitalnih vsebin in obdelave gradiv, česar se v pričujoči raziskavi ne lotevamo. Omejitev je tudi vzorec.

**Izvirnost/uporabnost raziskave:** V našem okolju je možnost KAM sodelovanj še relativno neznana, niti ni naklonjenosti vladnih politik v obliki morebitnih spodbud, denimo za povezovalne projekte, ki bi iniciativam poglobljene dediščinske dejavnosti na nivoju skupne KAM omogočala pridobitev dodatnih sredstev ali nudila drugo ustrezno obliko podpore.

**Ključne besede:** kulturna dediščina, splošne knjižnice, knjižnice, arhivi, muzeji, organizacijsko učenje

## Abstract

**Purpose:** Cultural heritage is seen to be in the intersection of heritage institutions, libraries, archives and museums. The theme of linking these institutions has long been a hot topic abroad, driven by various social changes, as well as by administrative and financial trends and cultural policy decisions. This topic has not yet been explored in Slovenia, so the main aim of this paper is to present the views of those responsible, to identify the current situation, the perceived needs and the recommendations, which could be made.

**Methodology/approach:** A study was carried out from January to April 2022, in which the management of all three types of institutions were invited to take part in a semi-structured in-depth interview. Theoretically, the survey was positioned within a broader sociological model of the public sphere, that allows for understanding change or resistance to change in libraries, archives and museums as public spaces, and more narrowly, within the theory of organisational learning, especially in terms of learning between organisations in the manner of absorptive capacity and systems thinking, and equipped with a typology of levels of collaboration on the scale of a collaborative continuum. Of the 26 invited, 19 persons took part in the survey.

**Results:** The interviewees were mostly positive about their own institution's collaboration with the other two disciplines and highlighted the positive effects of such collaborations in the future. The survey showed that cooperation between libraries, archives and museums is relatively superficial and remains at the beginning stages of the cooperation continuum. Through the interviews, certain systemic and concrete barriers and untapped opportunities were highlighted.

**Research limitations:** The survey represents an initial impulse into a relatively new research topic, which consequently raises a number of new questions, at least in the field of staff training, digital content and materials processing, which are not addressed in the present study.

**Originality/practical implications:** The possibility of collaboration between libraries, archives and museums is still relatively unknown in Slovenia, and there is no government policy support in the form of possible incentives for e.g. networking projects, which would enable initiatives for in-depth heritage activities at the level of shared libraries, archives and museums to obtain additional funding or offer other appropriate forms of support.

**Keywords:** cultural heritage, public libraries, libraries, archives, museums, organisational learning.

## 1 Uvod

Čeprav so knjižnice, arhivi in muzeji ustanove, za katere se na prvi pogled zdi, da domujejo znotraj različnih kontekstov in različnih pogojev kulturnih politik, se na prvi pogled jasne razlike med njimi začenjajo ob natančnejšem opazovanju zabrisovati. Vsaka od treh ustanov<sup>1</sup> izvaja posebne aktivnosti, ki jo povsem jasno razločujejo od preostalih dveh. Vendar pa smo danes priča tendencam, ki bi jih lahko označili kot »paralelni razvoj znotraj teh institucij kot odgovor na izzive, s katerimi se soočajo« (Kann-Rasmussen in dr., 2019, str. 209), kakor so formulirali uvodničarji v tematsko številko *The Nordic Journal of Cultural Policy*, posvečeno sodelovanju in skupnemu delovanju knjižnic, arhivov in muzejev. Avtorji tematske številke ugotavljajo, da nordijske knjižnične, arhivske in muzejske institucije danes izkazujejo več medsebojnih podobnosti kakor kadar koli doslej, ko se prilagajajo novim zahtevam kulturne politike, digitalnega okolja in novim pričakovanjem lokalnih skupnosti. Po mnenju avtorjev so kulturološke teorije kulturnih politik, participacije, kulturne diseminacije in podobne nadvse primerne za naslavljanje problemov, ki danes zadevajo tovrstne institucije (Kann-Rasmussen in dr., 2019). Tematika možnega povezovanja »knjižnice-arhivi-muzeji« (KAM) ni nova in ne izvira le iz zgodovinskega dejstva, da imajo knjižnice, muzeji in arhivi skupne korenine, temveč tudi iz opažanj, »da informacijska doba z novimi informacijskimi in komunikacijskimi tehnologijami združuje KAM bolj kot kadarkoli poprej« (Hedstrom in King, 2003, str. 1). Z akronimom KAM, ki v

---

<sup>1</sup> V besedilu uporabljamo izraz ustanova v smislu institucije, občasno uporabljamo v podobnem pomenu tudi izraz organizacija, kjer se zdi to smiselno zaradi točnejšega sledenja navedenemu viru.

domačem strokovnem okolju sicer še ni uveljavljen,<sup>2</sup> slovenimo akronim LAM, ki se uporablja v angleščini kot Libraries, Archives, Museums in je v tuji literaturi že uveljavljen terminus technicus. Večinoma se za označevanje skupnih entitet ali sodelovalnih praks galerij, knjižnic, arhivov in muzejev uporabljajo akronimi GLAM (ang.), LAM (ang.), tudi ALM (ang., prim. Huvila, 2014; Audunson in dr., 2019), in tudi z istim pomenom MAB (ital., prim. Tato, 2013; Ugolini in Morgan, 2013), BAM (nem., prim. Kirchhoff in dr., 2008), ABM (Danska, prim. Hedegaard, 2003) itd. S tovrstnimi akronimi se v literaturi praviloma označuje širše pomensko območje kakor zgolj vsoto treh oz. štirih institucij kulturne dediščine, nanaša se na te ustanove kot kolektiv. V tej povezavi se uporablja tudi besedna zveza »(G)LAM sektor« (Mansfield in dr., 2014; Davis in Howard, 2013). »GLAM sektor« označuje širšo entiteto, ki pogosto presega vsoto sestavnih delov. Za ilustracijo tega pogleda naj omenimo denimo primer koncepta izobraževanja strokovnjakov, t. i. »GLAM education«, ki se nanaša na izobraževalni proces, ki kvalificira »cultural heritage information professionals«, informacijske dediščinske strokovnjake, ki lahko delujejo preko meja posameznih institucij galerij, arhivov, muzejev, knjižnic (Howard, 2015, str. 21).

V tujini so konvergenca KAM predmet diskusije že več desetletij in so že doživele mnogo teoretične in tudi raziskovalne pozornosti z različnih zornih kotov. V okolju dediščinskih strok v Sloveniji je tematika KAM sicer bila opažena, vendar v pretežni meri le kot vsebina različnih srečanj in strokovnih posvetovanj, od katerih so nekateri prispevki doživeli tudi revijalno objavo (npr. Šuštar, 2011; Tato, 2013; Perko, 2014). Tehtnejših razprav na to temo je v slovenskem prostoru malo, čeprav je zaznati splošen konsenz o smiselnosti in koristnosti tovrstnih povezav na načelni ravni. O tem priča tudi dejstvo, da je ZBDS leta 2018 izdalo slovenski prevod IFLA poročila o sodelovanjih splošnih knjižnic, muzejev in arhivov (Yarrow in dr., 2018). Poročilo je pomembno tudi zato, ker poskuša uvesti sistematičnost treh različnih stopenj intenzivnosti sodelovanj. Prevod je res nastal šele desetletje po izidu izvirnika, vendar je obogaten z dodanimi opisi nekaj konkretnih primerov slovenskih medinstitucionalnih KAM sodelovanj. Nedavno smo dobili tematsko številko revije Knjižnica z naslovom Arhivi, knjižnice, muzeji (ur. Šauperl in Semlič Rajh, 2019), ki prinaša prispevke z vidika sodelovanja KAM, predvsem z zornega kota katalogizacije gradiva, in je prvi obsežnejši strokovni in znanstveni doprinos, v celoti posvečen tej temi, pri nas. Oba prispevka, prevodni in tematski, nakazujeta, da je tematika sodelovanja KAM pri nas sicer še v povojih, vendar polagoma postaja prepoznavnejša.

---

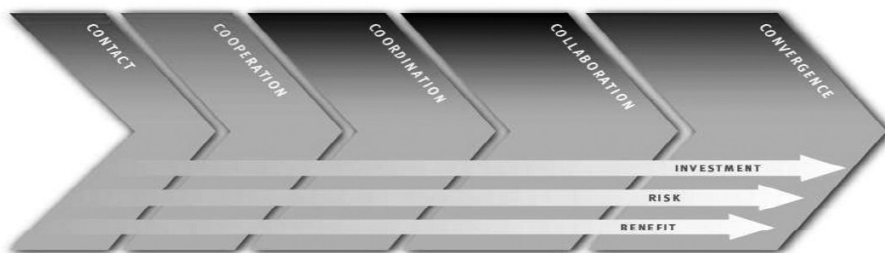
<sup>2</sup> Akronim KAM je v strokovni literaturi že uporabila Resman (2005), varianta AKM oz. MAK v enakem pomenu pa tudi Šauperl (2019).

## 2 Osnovni poudarki tuje literature

Glede na vedno širši diskurz konvergenč, sodelovanj in podobnih praks znotraj sektorja dediščinskih oz. kulturnih ali spominskih<sup>3</sup> institucij so se v literaturi začeli pojavljati prispevki, ki so poskušali na tem področju uvesti nekoliko sistematike. Eden prvih, ki prinaša tudi poskuse v to smer, je avstralska študija Bullock in Birtley (2008). Iste leta je v ZDA pod okriljem OCLC nastala raziskava treh uglednih raziskovalcev: Zorich, Waibel in Erway (2008). Predlagajo namreč aplikacijo t. i. sodelovalnega kontinuuma, s pomočjo katerega je omogočeno natančnejše razločevanje med mnogimi popolnoma različnimi vidiki »sodelovanja« (od kontakta, preko kooperacije, koordinacije, kolaboracije do konvergence), saj je termin »sodelovanje« pogosto uporabljen na preveč ohlapen in nekonsistenten način. Za uniformno obravnavo različnih stopenj povezav med KAM je po Zorich in dr. (2008) potrebno razločevati pet stopenj (slika 1). Prva stopnja je kontakt, ki služi medsebojnemu spoznavanju. Sledi stopnja kooperacije, ko se KAM že strinjajo, da bodo neformalno sodelovale na nekem manjšem, obvladljivem področju. Naslednja stopnja je koordinacija, ko se kooperativno delovanje pomakne preko nenačrtanih »ad hoc« povezav v območje, kjer je že potrebno določiti, kdo od sodelujočih kaj počne, kdaj in kje. Naslednji korak je kolaboracija, ki je proces skupnega ustvarjanja: dve ali več sodelujočih skupin medsebojno delujejo druga na drugo in ustvarijo nekaj novega, kar presega tisto, kar je imela vsaka od sodelujočih strank poprej. Na tej stopnji sodelujoče KAM ustvarijo novo vizijo ali izumijo nov način delovanja, npr. skupen digitalni repozitorij. Zaključna faza sodelovalnega kontinuuma je konvergenca: kolaboracija je postala že tako intenzivna in zakoreninjena, da niti ni več prepoznana kot sodelovalno dogajanje, temveč je postala del infrastrukture. Skladno z napredovanjem po sodelovalni lestvici in naraščanjem vložka se pričakuje tudi naraščanje tako tveganja kakor tudi ugodnosti oz. koristi za sodelujoče strani (Zorich in dr., 2008).

---

<sup>3</sup> Termin »spominska ustanova« (ang. memory institution) je v strokovni literaturi v angleškem jeziku zelo pogosto uporabljen, saj učinkovito zajema raznolika gradiva, ki sestavljajo zbirke arhivov, muzejev, knjižnic, tudi galerij. Prvi je izraz uporabil Roland Hjerppe leta 1994 (v Robinson, 2012, str. 2). Pogosto se uporablja tudi izraz »sektor zbiranja« (ang. collecting sector), seveda ob hkratnem priznavanju, da v informacijskih in kulturnih entitetah potekajo še številne druge funkcije poleg zbiranja, vendar pa hkrati označuje priznavanje, da so zbirke v samem jedru dejavnosti vsake od KAM strok in da je izvajanje vseh drugih dejavnosti odvisno prav od zbirk. Nekateri avtorji namreč menijo, da je v tem kontekstu uporaba koncepta kulturne dediščine lahko problematična zaradi ne povsem enoznačnega definiranja, kar povzroča, da je oznaka »(kulturno) dediščinske institucije« odprta preširokim interpretacijam in preveč odvisna od vsakokratnega konteksta (prim. Wellington, 2013, str. 21).



Slika 1: Sodelovalni kontinuum (Zorich in dr., 2008, str. 11)

Znanstveno literaturo na tematiko sodelovanja KAM od poznih devetdesetih let 20. stoletja naprej bi lahko razdelili na dve veliki kategoriji. V prvi se nahajajo zlasti reflektivni prispevki, v katerih avtorji bolj ali manj spekulativno razvrščajo prednosti in slabosti sodelovanja na podlagi lastnih izkušenj ali na podlagi zgodovine treh strok. V drugo pa bi lahko uvrstili poročila o sodelovalnih dejavnostih in praksah KAM na terenu. Malo pa je neodvisnih empiričnih raziskav, ki bi ponujale teoretične modele za nadaljnji razvoj KAM. Profesorji univerz v Torontu in Quebecu (Duff in dr., 2013) so, da bi zapolnili to vrzel, z empirično raziskavo ugotavljali različne motivacijske momente, zaradi katerih prihaja do partnerstev in sodelovanja KAM. Zastavili so kvalitativni raziskovalni projekt na podlagi terenskih polstrukturiranih intervjujev zaposlenih strokovnjakov KAM strok, ki delujejo v petih institucijah, v katerih poteka neka oblika sodelovanja, ter iskali odgovore na raziskovalna vprašanja glede motivacije za KAM sodelovanje, procesov, ki jim sledijo med načrtovanjem in izvajanjem sodelovanja, ter prednosti in slabosti sodelovanja, ki jih zaznavajo. Raziskava podaja izsledke znotraj širšega konteksta institucij in kot pogloblitve motivatorje KAM sodelovanj definira: boljše služenje uporabnikom, večja podpora izobraževalnim aktivnostim, boljši izkoristek prednosti tehnološkega razvoja, potreba po administrativni in finančni učinkovitosti, razumevanje digitalnih nadomestkov kot objektov ter vzdrževanje holističnega pogleda na zbirke (Duff in dr., 2013). Glede načrtovanja in izvajanja sodelovanj študija kot zelo pomembno izpostavlja planiranje, ki izhaja iz ekipe. Poudarek je na interdisciplinarnih prekosektorskih delovnih skupinah, zato je potrebno, da strokovnjaki poleg svojih osnovnih delovnih področij poznajo tudi discipline drugih dveh strok, da razumejo tudi njihove filozofije in vrednote ter da so glede tega poudarjeno fleksibilni.

Istega leta je na Novi Zelandiji<sup>4</sup> nastala obsežna študija primera treh fizično poenotenih KAM dediščinskih institucij (avtorica sicer uporablja akronim GLAM

<sup>4</sup> Kakor Avstralija je tudi Nova Zelandija že zgodaj izkazovala naklonjenost »mešanju« javno fundiranih institucij, mesta so pogosto racionalno oblikovala fond denimo za muzej in knjižnico

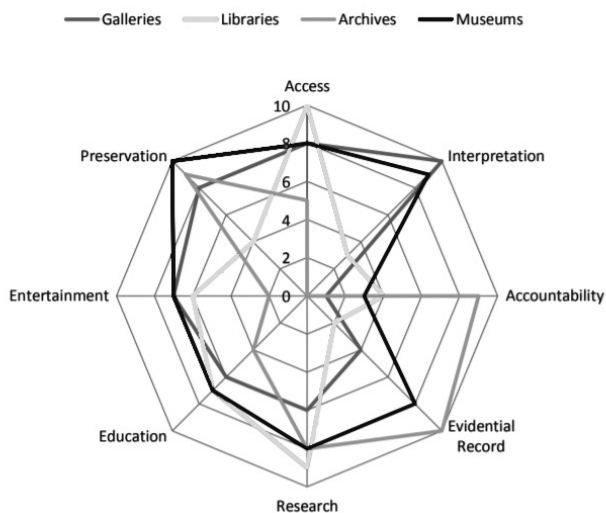
in izraz »memory institutions« (Wellington, 2013). Tudi tu avtorica izpostavlja, da so se glede poenotenja notranje strukture in izgradnje skupne konvergirane organizacijske kulture najbolj obnesle delovne skupine kot medresorska delovna telesa (npr. ekipa za prirejanje dogodkov ali podobno, sestavljena iz strokovnjakov vseh treh disciplin). Takšne medresorske ekipe so v veliki meri omogočale medsebojno izmenjavo, tvorbo novih idej in prenos oziroma »medsebojno oprashaevanje« glede posameznih strokovnih spretnosti, vendar niso posegale v jedrne operacije posameznih disciplin. Paradoksalno je, da je vzpostavitev kohezivne organizacijske strukture znotraj opazovanih integriranih inštitucij na drugi strani povzročila težave z izgubo profesionalne identitete. Mehanizmi integracije niso le podirali ločnic med tremi disciplinami, temveč so tudi vzpostavili tendenco k odtujitvi posameznikov od njihovih priznanih profesionalnih okvirov (Wellington, 2013, str. 296).

Avtorica izpelje zaključek, da konvergenca dobro deluje na način večplastnega koncepta, tako da sicer samostojna delovna okolja vključenih disciplin prihajajo v medsebojno integracijo različnih stopenj v različnih skupnih vidikih – ne pa na način kompletne integracije. Meni, da vsevključujoča integracija morda deluje dobro v nekaterih okoljih, nikakor pa ni edini možen pristop k skupnemu delovanju. Izkazuje se, da je na različnih področjih delovanja optimalna in najbolj blagodejna specifična stopnja integracije – denimo pri fizičnih zbirkah dobro deluje nizka stopnja integracije, pri administrativnih in podpornih službah pa zelo visoka – za vsak vidik je potrebno najti ustrezno stopnjo, da pridemo do rezultata, ko je skupna vsota mnogo večja od seštevka prvotnih sestavnih delov. Pri tem je potrebno upoštevati, da imajo vse ustanove načeloma podobne sestavne elemente, ki pa so za vsako lahko različno pomembni (slika 2). Pri tem lahko ponovno omenimo razdelitev (Yarrow in dr., 2008) na minimalno, selektivno in polno stopnjo integracije. Wellington to idejo še razširja, ko vpeljuje koncept fluidnosti integrativnih stopenj, saj je v opazovanih inštitucijah zaznala spremembe stopenj v času in prostoru (Wellington, 2013, str. 305). Ko GLAM entitete delujejo z rami ob rami v skupnem okviru, naj sprejemajo sporazumne odločitve, katere dele bodo postavile v skupno presečišče in katerih sploh ne: »Integracija namreč vsebuje točko preloma, ki, če je presežena, stopi iz območja prednosti, ki jih nudita kohezivnost in skupna reprezentacija, v območje, v katerem začne delovati kot ovira« (Wellington, 2013, str. 311). Ali povedano drugače: preveč integracije škodi.

---

skupaj, ne iz strokovnih nagibov, temveč iz povsem pragmatične potrebe (Wellington, 2013, str. 15). V tem okolju torej deluje mnogo ustanov, ki so formalno in upravno arhivi, knjižnice in muzeji hkrati, bodisi so konvergirane, pogosto pa so tudi od vsega začetka kot takšne ustanovljene.





**Slika 2:** Primer GLAM matrice, ki prikazuje različne stopnje pomembnosti posameznih sestavnih elementov za vsako od štirih opazovanih entitet (Vir: Wellington, 2013, str. 307)

Avtorica tudi polemizira s prej omenjenim modelom sodelovalnega kontinuuma, ki so ga postavili v študiji OCLC (Zorich in dr., 2008) in ki predvideva, da se bodo sodelovalni podvigi med inštitucijami dogajali v smeri vedno bolj kompleksnih sodelovanj in se v času torej premikali na lestvici sodelovalnega kontinuuma v smeri od leve proti desni, od kontakta proti konvergenci kot nekakšnemu končnemu cilju (Zorich in dr., 2008, str. 10), hkratio s tem premikom pa naj bi naraščal vložek oz. trud, prav tako tveganje, pa tudi pozitivni učinek. Opazovani primeri konkretnih integriranih novozelandskih inštitucij pa po Wellington kažejo, da pozitivni učinki ne naraščajo nujno vedno ustrezno in paralelno. Poleg tega praksa pokaže, da integracija ne poteka nujno vedno v linearni smeri od leve proti desni strani kontinuuma, temveč se lahko premika naprej in nazaj med posameznimi stopnjami, odvisno od časa in prostora in to na različnih nivojih ali plasteh organizacijske strukture različno. Zato Wellington meni, da se dobrodejni učinki integracije skrivajo v plasti dodane vrednosti, ki deluje harmonično z obstoječimi funkcijami, npr. integrirana razstavna dejavnost, integriran digitalni repozitorij, integrirane storitvene točke. Globlje organizacijske plasti pa naj zadržijo samostojnost, denimo obstoječi format zbirke in ustrezen nivo institucionalne integritete.

Do podobnih zaključkov je prišla tudi avstralska muzealka Robinson (2016), ko je preverjala, v kolikšni meri so prakse različnih sodelovanj in združevanj KAM izpolnile svoje obljube, ali torej lahko konvergenca kot organizacijski okvir premosti muzejske, arhivske in knjižnične razlike v organizaciji zbirke, dokumentaciji,



razstavljanju ter omogoči, da pride v ospredje globlje razumevanje kulturnih gradiv. Raziskovalni izsledki petih opazovanih integriranih inštitucij, od katerih so vse imele vključeno močno muzejsko komponento, so priznavali pozitivne izide konvergence za procese raziskovanja in dokumentiranja zbirke. Obenem pa so izpostavili tudi slabosti, kot je recimo ta, da počasnost procesa katalogizacije muzejskih objektov pogosto prihajala v nasprotje s hitrostjo knjižničarske katalogizacije. Robinson zaključuje, da poleg prednosti obstaja tudi očitna nevarnost konvergence, namreč da se lahko podre integralno razmerje med muzejsko interpretativno prakso in končnim kulturnim rezultatom. Ustvarjanje pomena, ki pomaga osmisliti zbirke in ustvarja dodano vrednost za uporabnike, lahko zaustavi prevelika težnja po splošni učinkovitosti in tako onemogoči muzejem, da prispevajo družbi, potencial zbirke pa tako lahko ostaja neizkoriščen.

Konkretne ugodnosti, ki jih prinaša konvergenca GLAM, videne seveda predvsem skozi prizmo dela z muzejskimi zbirkami, so:

- združevanje tematsko sorodnih zbirk (npr. muzejske in domoznanske),
- medsektorsko izvajanje skupnih programov (notranjih projektov ali javnih programov),
- ustanavljanje meddisciplinarnih komunikacijskih okvirjev pri interpretaciji in dokumentaciji zbirk (boljša komunikacija med osebjem več disciplin pomeni, da bodo zbirke uporabljene bolj kreativno in da bo omogočeno alternativno razumevanje prej zamejenih pomenov, ki se pokažejo v skupnih razstavah, publikacijah in drugih javnih programih),
- izboljšanje fizične infrastrukture za kolektivno delo (pogosto se konvergenca zgodi na način selitve v novo in boljše skupno zgradbo); izboljšana je trajnost zbirk majhnih muzejev, ki bi bila sicer ogrožena. (Robinson, 2015)

Vendar se v realnih primerih konvergence na terenu izkazuje, zaključuje Robinson (2015), da so te ugodne možnosti redko izkoriščene v svojih polnih potencialih. Razlogi za to so (v različnih študijah primera) različni, najopaznejši pa so naslednji:

- pomanjkanje konceptualne upravičenosti konvergence – dajanje prednosti stroškovni učinkovitosti pred sodelovalnim kulturnim učinkom,
- vodstvo ustanove daje prednost podpori in razvoju ene od sodelujočih disciplin na račun drugih,
- pretirano komplicirane strukture odločanja v konvergiranjem okolju zavirajo razvoj (odločanje na način komitejev ali podobnih teles za doseganje skupnega konsenza),
- konvergirani opisi del in nalog omejujejo poudarek na potrebe zgolj ene specifične zbirke,
- slaba razvitost stalnih in začasnih razstav (Robinson, 2015).

Konvergenca nedvomno ponuja velik potencial pri spremembah delovnih pogojev, ki vodijo k obogatitvi muzejskih zbirk in njihovih pomenov, k novim vpogledom v kulturno dediščino skupnosti, lokalne zgodovine in kreativnega izražanja skupnosti. Vendar je bila po drugi strani v pregledanih primerih možnost zaposlenih, da realizirajo te potenciale, okrnjena. S slabo definiranimi strateškimi cilji institucije, površnim upravljanjem zbirk, ob prevelikih birokratskih stremenjih po ekonomski učinkovitosti, so bili najbolj dragoceni vidiki upravljanja z muzejsko zbirko, ki so obenem tudi časovno in delovno najbolj zahtevni, potisnjeni v drugi plan (Robinson, 2015). V tem pogledu torej ne moremo govoriti o konceptualni viziji, temveč je šlo za mehanicistično konvergenco. Veliki potenciali, ki jih konvergenca ponuja, v konkretnih primerih, ki jih je opazovala Robinson (2015), še niso bili izkoriščeni.

V evropskem prostoru raziskovalci predvsem ugotavljajo, da za skupen nastop KAM v večjem obsegu v tem trenutku umanjajo skupni temelji, podkrepjeni z znanstveno in raziskovalno kontekstualizacijo. Z vidika informacijske vede je Myburgh (2011) opozorila na nujnost teoretskega okvirja na tem področju. Podobno ugotavlja tudi Huvila, raziskovalec informacijskih ved z Univerze v Uppsali, ki kakor Myburgh zaslonbe išče v socioloških teorijah, ko skuša predvideti bodočo vlogo KAM v sodobni družbi (Huvila, 2014) in ko s kvalitativno raziskavo mnenj KAM strokovnjakov na Švedskem (Huvila, 2016) ugotavlja dihotomije v pogledih na KAM. Po eni strani se je povečalo politično zanimanje za spominske institucije in njihovo vlogo oblikovalcev družbe, po drugi strani pa se v dobi interneta napoveduje njihov zaton (Huvila, 2014, 2016). Na podlagi sociokonstruktivistične predpostavke, da je prihodnja vloga KAM v družbi odvisna od tega, kako jo konceptualizirajo zainteresirane skupine, in po načelu, da imajo reprezentacije performativen potencial, je Huvila raziskal, kakšna so mnenja strokovnjakov KAM o bodočnosti KAM. Raziskava je zajela 131 švedskih strokovnjakov za arhive, knjižnice in muzeje ter pokazala, da med njimi ni konsenza glede prihodnje vloge KAM v družbi.

Prav pomanjkanje skupnega teoretičnega temelja vodi do različnih razumevanj današnjih in bodočih družbenih vlog KAM. »KAM se morajo odločiti, ali so institucije napredka, postmoderni prostori opolnomočenja, k rezultatu usmerjene finančne enote ali morda sedež nečesa, kar šele mora biti izumljeno« (Huvila, 2014, str. 59). Huvila ugotavlja teoretične primanjkljaje in manko konsenza med strokovnjaki, natančnejših stališč pa tudi sam ne razvija.

Tudi mešana ekipa pretežno norveških raziskovalcev (Varheim in dr., 2018) v novejših prispevkih zaznava teoretično praznino na tem področju. Rešitve iščejo v podrobnejšem raziskovanju umeščenosti KAM v skupnost, ki ji avtorji pripisujejo čedalje večjo ranljivost zaradi demografskih, ekonomskih in tudi tehnoloških

sprememb (staranje prebivalstva, imigracije, digitalizacija). Na eni strani se dogaja ranljivost skupnosti, na drugi pa ranljivost KAM institucij, katerih organizacijske sheme se pod temi družbenimi vplivi spreminjajo, vendar morajo vztrajati kot relevantne za skupnost, kot sidrišča in katalizatorji skupnosti – kot take so pred izzivom, da preobražajo načine sodelovanja s skupnostmi. Ker so KAM del javne sfere, jih to tesno povezuje z njihovim skupnostnim odtisom<sup>5</sup> (community footprint) (Varheim in dr., 2018, str. 2).

### 3 Teoretski okvir

Pregled tuje literature na temo konvergence KAM je pokazal, da intenzivno združevanje KAM na način medinstitucionalnega zlitja v okoljih, kjer so se za takšne prakse odločili na nivoju kulturnih politik, nima nujno izključno dobrih učinkov, temveč lahko celo vodi v okrnitev katere od strokovnih disciplin ali v osiromašenje katere od posameznih komponent njihovega delovanja (Wellington, 2013; Robinson, 2016). Zdi se, da je za doseganje optimalnih rezultatov potrebno ohraniti samostojna jedra posameznih disciplin, ki pa se v določenih posameznih segmentih svojega delovanja in organizacije lahko konsenzualno medsebojno povezujejo ali celo povsem poenotijo, bodisi da bi zmanjšale stroške ali optimizirale kadrovske vire, bodisi da bi enostavno ponudile boljšo storitev. Dobrodejni učinki integracije se lahko skrivajo v plasti dodane vrednosti, ki deluje harmonično z obstoječimi funkcijami, npr. integrirana razstavna dejavnost, integriran digitalni repozitorij, integrirane storitvene točke, vendar naj globlje organizacijske plasti obdržijo obstoječi format zbirke in institucionalno integriteto (Wellington, 2013). Ob osvetlitvi domačih razmer delovanja treh disciplin seveda ne predlagamo izgube samostojnosti katerekoli od njih, nekatera strokovna področja so si samostojnost celo relativno nedavno priborila. V zakonodajnem in organizacijskem okviru, ki smo ga v Sloveniji izgradili, tak pristop ne bi obrodil pozitivnih rezultatov.

Smiselni pa so razmisleki o drugih možnostih, ki se znotraj že omenjenega sodelovalnega kontinuuma (Zorich in dr., 2008) še odpirajo, saj lahko ugotovimo, da sta soroden značaj KAM in vsem trem skupna presečna množica zbiranja, ohranjanja in posredovanja kulturne dediščine že sama po sebi privedla do marsikaterih spontanih povezav in sodelovanj. Čeprav se približevanje

---

<sup>5</sup> To je poglavitni predmet raziskovalnega programa Univeze Tromso ALMPUB-trg (Archive, Library and Museum institutions, digitisation, and the public sphere – Tromso research group), ki preučuje vpliv digitalizacijskih procesov na KAM in njihove skupnosti.

različnih stopenj na prvi pogled zdi najbolj enostavno v virtualnem okolju, pa lahko po pregledu stanja zaključimo, da povezovanja in sodelovanja vedno najprej nastanejo v glavah ljudi (Bastian in Harvey, 2012; Zorich in dr., 2008) v nekih (še vedno povsem fizičnih) delovnih okoljih, in šele na tej podlagi se lahko razvijajo ideje tudi v digitalnih oblikah. Zato smo na knjižnice, arhive in muzeje gledali predvsem kot na organe javnosti oz. ustanove v javni sferi, inštitucije, ki imajo vsaka svoj organizacijski ustroj, ki pa se je, ob različnih stopnjah sodelovanj, gotovo pripravljen do neke mere prilagajati, spremeniti, skratka se učiti.

Teorija organizacijskega učenja se je sicer razvila v okolju podjetništva, vendar se je v zadnjih dvajsetih letih velika raziskovalna pozornost posvečala tudi organizacijam javnega sektorja, zlasti s trendi prenove javne uprave in posledično s pritiski na povečanje učinkovitosti javnih storitev in transparentnosti javnih administrativnih procesov (prim. Elliott, 2020). Vendar procesi organizacijskega učenja ne potekajo na enak način v gospodarskem in v javnem sektorju (Visser in Van der Togt, 2015). Zato so se za javni sektor v literaturi pretežno razvili sorodni koncepti »public policy learning« (Visser in Van der Togt, 2015, str. 2; Common, 2004, str. 40), oz. v slovenščini javnopolitično učenje in javnopolitične spremembe. Javno upravne organizacije so v primerjavi z zasebnim sektorjem manj fleksibilne glede sprememb, literatura omenja dinamični konzervativizem oz. aktivno težnjo institucij, da se ne spreminjajo, kar organizacijsko učenje v njih otežuje. O medorganizacijskem učenju (ang. *interorganizational learning*) govorimo, ko se organizacije učijo druga od druge, v literaturi se omenjajo poteki na mimetičen način (z direktnim oponašanjem med organizacijami, ki so v nekem medsebojnem kontaktu) ali na normativen način (s predstavitvami izbranih ustreznih praks na organiziranih konferencah, seminarjih itd.) (Ammons in Roenigk, 2014, str. 310). Poznamo pa tudi mrežno učenje (angl. *learning in networks*) oz. učenje med organizacijami, ki so med seboj v bolj ali manj formalnem partnerskem razmerju, pri čemer se lahko partnerji učijo drug od drugega ali pa se vsi skupaj učijo nečesa, kar je enako novo za vse (Lampela in Kärkkäinen, 2009, str. 1). Pri tem je pomembna t. i. *absorbcijska sposobnost*, ki temelji na podobnosti že obstoječega in novo pridobljenega znanja – učenje je najbolj učinkovito, ko je novo znanje, ki ga absorbiramo, podobno, povezano ali sorodno z že obstoječim. V mreži partnerskih organizacij se najbolje učimo od »učiteljev«, ki imajo podobno temeljno znanje kakor mi, vendar drugačno specializirano znanje. *Organizacijski spomin* pomeni, da organizacije ustvarjajo, uporabljajo in shranjujejo znanje in informacije na podoben način kakor posamezniki. Zato je pomembno, da se ustvarijo medorganizacijske rutine, omrežja in baze podatkov za shranjevanje znanja. Sposobnost *sistemskega mišljenja* (*systems thinking*) ustvarja zmožnost za učenje z dvojno zanko; v partnerskem omrežju morajo partnerji posedovati

skupno in poglobljeno razumevanje medsebojnih soodvisnosti in tudi večjega sistema, katerega del so. Pri tem so pomembne stalne povratne informacije in omogočanje njihove uporabe (Lampela in Kärkkäinen, 2009, str. 4).

Znotraj takšnega teoretičnega okvirja se KAM torej kažejo kot potencialni partnerji znotraj širšega omrežja dediščinskih institucij, ki si lahko izmenjujejo znanja in izkušnje s pomočjo visoke absorpcijske sposobnosti podobnih dediščinskih temeljnih znanj, vendar različnih specializacij vsake posamezne discipline, in s skupnim sistemskim mišljenjem ter podpiranjem pri dinamičnem prilagajanju kompetenc glede na spremembe družbenih okoliščin, ki na vse partnerje v omrežju relativno podobno učinkujejo. V podobnem smislu delujejo tudi kolaboracije med različnimi disciplinami oz. vedami (Pennington, 2008),<sup>6</sup> ki si sicer morajo na novo izgraditi skupno bazo znanja in se spopasti tudi s semantičnimi in terminološkimi preprekami, a lahko izgradijo sodelovalno okolje, ki ga lahko primerjamo z ekosistemom. Takšne kolaborativne skupine namreč niso zgolj umeščanje oseb ali entitet v nek skupen prostor, temveč vključujejo orkestracijo okolja in odnosov, ki rezultira v razvoju skupnega novega znanja in vodi k skupni viziji (Pennington, 2008, str. 2, 10).

## 4 Namen raziskave

Po našem mnenju opisani teoretični okvir lahko predstavi eno od potencialnih smeri, v katero bi se lahko razvijala nadaljnja raziskovalna prizadevanja, ki utegnejo postopno oblikovati uporabne izsledke in morda sčasoma celo pripraviti teren za ustrezne sodelovalne prakse dediščinskih strok, v kolikor bi za to obstajal konsenz. Poudariti moramo, da v slovenski literaturi ne zasledimo teoretičnih podlag s tega področja, zato predstavljeni, na tuji literaturi zasnovani teoretični okvir uporabimo za oblikovanje izhodišč in raziskovalnih vprašanj naše raziskave. Raziskava, ki smo jo opravili, je sicer vsebinsko precej širša; v pričujočem prispevku se omejujemo le na tisti del, ki naslavlja obstoječe sodelovalne prakse in izražene potrebe po prenašanju znanj med strokami. V nadaljevanju predstavljamo naša raziskovalna vprašanja. Skozi pogovore in mnenja odgovornih oseb smo imeli namen:

- razbrati stopnjo medsebojnega sodelovanja med tremi področji;

---

<sup>6</sup> Raziskava se ukvarja z interdisciplinarno kolaboracijo med znanstveniki različnih disciplin, ki se morajo sodelovalno povezati za uspešno reševanje kompleksnih okoljskih problemov, ki presegajo domeno ene same znanstvene discipline.

- ugotoviti, ali sploh lahko govorimo o sodelovalnem okolju dediščinskih strok in o naklonjenosti sodelovanju odgovornih oseb, iz katerega lahko sklepamo o stopnji systemskega mišljenja,
- ugotoviti, kakšne so zaznane potrebe in kakšna priporočila bi lahko podali.

## 5 Metoda

Uporabili smo kvalitativno interpretacijsko metodo polstrukturiranega poglobljenega intervjuja s kompetentnim strokovnjakom (Kordeš in Smrdu, 2015), povabljeni so bili direktorji ustanov, z možnostjo, da lahko po lastni presoji in po predhodnem dogovoru delegirajo tudi ustreznega kompetentnega strokovnjaka iz svojega kolektiva, pri čemer smo predlagali, da je to lahko domoznavec, kustos, vodja dejavnosti ipd., ki se pri svojem delu aktivno srečuje s sodelovanji KAM. To možnost so izkoristile štiri knjižnice, kjer so se raziskave namesto direktorja udeležili vodje domoznanskih oddelkov. V dveh knjižnicah pa sta se intervjuja udeležili direktorica in domoznanka istočasno skupaj.

Udeleženci: K raziskavi je bilo povabljenih 26 oseb, namreč vodilni vseh šestih pokrajinskih arhivov, vseh desetih osrednjih območnih knjižnic in desetih državnih<sup>7</sup> muzejev. Odzvalo se je 5 arhivov (83.3 %), 8 knjižnic (80 %) in 6 muzejev (60 %), skupno smo torej izvedli 19 (73 %) posameznih intervjujev, z vsako udeleženo ustanovo en ločen intervju.

Pripomočki: Vsi intervjuji so potekali v živo preko povezave Zoom, posamezen pogovor je v povprečju trajal 51 minut.

Postopek: Povabljeni k raziskavi so prejeli povezavo na Zoom in okvirni spisek osmih vprašanj za lažji potek pogovora, glede katerega so bili naprošeni, da nanj ne odgovarjajo pisno, saj v raziskavi velja le pogovor v živo. Vsi pogovori so se v celoti snemali. Vsi pogovori so bili transkribirani, jezikovno urejeni in anonimizirani, označeni s šifro A za arhive, M za muzeje in K za knjižnice ter z zaporedno številko,<sup>8</sup> tako da je intervjuvancem in ustanovam zagotovljena anonimnost. Raziskava se je začela 25. januarja 2022, zaključila se je 7. aprila 2022.

---

<sup>7</sup> V vzorec nismo zajeli obeh galerij, ki imata formalno sicer tudi status državnega muzeja. Težili smo k temu, da bi bili trije dediščinski sektorji v raziskavi vsaj približno enakovredno zastopani po številu.

<sup>8</sup> Črki in zaporedni številki smo dodali še številko strani v prepisu. Morebitna dodatna vprašanja raziskovalca so zapisana z velikimi črkami.

Pri analizi pridobljenih primarnih podatkov smo se opirali tudi na analitično orodje tematske mreže (Stirling, 2001; Roblek, 2009).

## 6 Rezultati raziskave

### 6.1 Oblike in intenzivnost obstoječih sodelovanj

Prva ugotovitev ob pregledu rezultatov raziskave je načelna naklonjenost sodelovanju KAM ne glede na podrobnosti. Vsi sodelujoči v raziskavi sodelovanje med tremi ustanovami vsaj občasno že izvajajo in vidijo kot načeloma potrebno in koristno, seveda v okviru danih možnosti: *»Sodelovanje med KAM se mi zdi zelo koristno, recimo Hrvati imajo celo posvetovanje AKM, na katerem smo tudi nekajkrat bili, sicer je tam posvetovanje skupno, teme pa nastopajo bolj ločeno. Zdi se mi pa, da bi možnosti za povezovanje definitivno bile, ker bi konec koncev tudi knjižničarjem ustrezala ali pa koristila izobraževanja, ki jih pripravlja arhivska stroka ali pa muzealci. V obratni smeri pa tudi, seveda, ampak vse to bi moralo biti bolj na nivoju praks, kot pa kakšna huda znanost (K5-1).«* *»Zdi se mi, da je tega /sodelovanja med KAM, op. a./ mogoče premalo, da vsaka ustanova predvsem gleda, kaj bo sama delala, je pa v povezovanju bogatenje in velik plus, dodana vrednost za vse, ki nas uporabljajo, z vidika ozaveščanja, širjenja obzorij, večje ozaveščenosti o kulturi in celotni naši situaciji (M1-2).«* Velika večina intervjuvancev je podala oceno, da sodelujejo vsaj na letni ravni, če ne pogosteje. Na vprašanje, ali sodelovanja KAM v njihovih organizacijah že potekajo in v kakšni obliki, so opisali obstoječe prakse, ki smo jih smiselno uredili po izstopajočih temah.

#### 6.1.1 Knjižnice

a.) Razstave: Sodelovanje najpogosteje poteka na način izposoje materialov od ostalih dveh ustanov za dopolnitev knjižničnih razstav, pa tudi recipročno, knjižnica posoja svoja gradiva ostalima dvema ustanovama za isti namen: *»Z obema muzejema v našem kraju in z bližnjim arhivom zelo dobro sodelujemo z izmenjavo raznoraznih gradiv, drug drugemu pomagamo pri razstavah, kar nekaj razstav je že nastalo v skupnem sodelovanju (K5-1).«* *»Vedno se obračamo na arhive in na muzeje za sodelovanje, pridobivamo arhivsko gradivo iz bližnjega arhiva. Ko smo delali priložnostno razstavo o znani lokalni osebnosti, smo bili tudi zelo v kontaktu z bližnjim muzejem, da so nam dovolili uporabiti njihovo slikovno gradivo. Smo kar nekaj skupaj ustvarili za našo razstavo v knjižnici, bili so pripravljene za sodelovanje pri posredovanju materiala (K1-2).«* Gre torej



za izposojajo gradiv, ki pa za druge uporabnike ni običajna. »Torej sodelovanje je predvsem v tem, da jim posodimo neko gradivo, oz. omogočimo tak dostop do gradiva, ki sicer za druge uporabnike ni običajen. Mislim pa, da v obratni smeri to ne obstaja, da bi recimo mi poklicali v bližnji arhiv in rekli: 'O živijo, Špelca, daj malo poglej pa mi pošlji ...' Ne bomo dobili tega /izven standardnega postopka, op. a./ (K1-1).« Sodelovanje lahko poteka tudi na način pripravljanja skupne razstave, teh primerov smo sicer zasledili manj. »Odkar sem jaz v knjižnici, smo dejansko sodelovali pri nekaj večjih projektih, recimo razstava, pri kateri smo sodelovali arhiv, knjižnica in muzej, mi smo bili nosilci, smo pa potem sodelavce iz teh ustanov povabili kot soavtorje in tudi gradivo smo povezali. Včasih se da, včasih se ne da, v tem primeru se je dalo iz vseh ustanov potegniti gradivo in bila je ena taka res dobra stvar, pri kateri smo vsi sodelovali in bili vsi zadovoljni (K4-1).« Zasledili smo tudi sodelovanje pri izvajanju vodenih ogledov: »Muzej ima občasno razstave, ki jih organizirajo, in potem ponudi tudi vodenje za knjižnico, tako da nam predstavijo, kaj so pripravili (K8-1).«

b.) Projekti: Intervjuvanci iz knjižnic so pogosto navajali sodelovanja pri lokalnih projektih na za kraj pomembno tematiko. Projekti vključujejo različne elemente, ki lahko nastopajo posamezno ali pa tudi v različnih medsebojnih kombinacijah, odvisno od velikosti in kompleksnosti projekta. Gre za obeleževanja različnih pomembnih obletnic, za pohode in literarne poti, izdajanje publikacij, monografij o lokalnih kulturnih temah. »Pred leti smo ob visoki obletnici lokalnega vidnega ustvarjalca izpeljali arhiv, muzej in knjižnica skupen projekt kulturno-zgodovinskega pohoda po mestu in v nadaljevanju je knjižnica izdala publikacijo, v finančnem smislu je bil to knjižnični projekt, v vsebinskem pa skupen, ker smo s skupnimi močmi naredili monografijo o tej osebnosti. Vse, kar je znanega, dokumentiranega o tej osebnosti, smo zbrali v eno knjigo in to je res en tak primer, ko so tri ustanove za uporabnike dale nekaj skupaj (K3-2).« Projekti se lahko dogajajo na podlagi različnih pobud, bodisi lokalne uprave, društev ali pa katere od ustanov. Knjižničarji navajajo, da vedno ena ustanova kot glavni organizator nosi stroške: »Če bi bilo treba /izvesti, op. a./ skupno financiranje za tri ustanove, verjetno ne bi bilo nič /dogovor ne bi uspel, op. a./ Tako pa smo mi dali v plan in smo dejansko pridobili prispevke od kolegov na tak način (K3-1).« Intervjuvanci so navedli tudi primer sodelovanja pri znanstveni publikaciji: »Smo tudi že sodelovali pri znanstvenem projektu, to je bila taka naša zelo produktivna zadeva, znanstveno raziskovalno delo, ki ga je lahko opravil le arhivist, se pravi pritegnili smo strokovnjaka, ki je lahko naše gradivo primerno obdelal, mi smo bili pa nosilci projekta, skratka poskrbeli smo za vse, kar je bilo treba (K4-1).« Sodelovanje pogosto poteka tudi znotraj strokovnih projektov: »Ena taka lepa izkušnja je bilo zbiranje spominov na vseslovenski ravni /projekt Europeane, op. a./ in tudi na nivoju OOK, bilo je eno obdobje, ko smo dejansko povabili sodelavce iz muzeja, skupaj tudi dokumentirali to gradivo, tako da to se

*mi je zdel en tak korak naprej v primerjavi s tistim, kar je bilo prej. Eni in drugi smo se našli v tem (K3-1).«*

c.) Prireditve: Zlasti pri pripravljanju domoznanskih prireditev v knjižnicah pogosto pritegnejo k sodelovanju udeležence ostalih dveh strok zaradi sorodnosti tematik, ki se dotikajo kulturne dediščine: *»Mi pripravljamo stalen sklop pogovorov, ki se pogosto dotikajo tudi kulturne dediščine, kjer skušamo osvetliti med drugimi temami tudi različne krajevne znamenitosti oz. zgodovino, vezano na določen kraj, no in seveda takrat jih povabimo zraven, recimo takšna priložnost je bila v lanskem letu, ob Dnevih evropske kulturne dediščine (K7-2).«* Zasedli smo tudi primere pripravljanja skupnih cikličnih prireditev: *»V zadnjih letih sodelujemo še z enim drugim arhivom v našem kraju, kjer so tudi zelo naklonjeni, je sicer majhen kolektiv, z njimi sodelujemo zlasti pri organiziranju ene ciklične prireditve, naš stalni partner pri tej ciklični prireditvi je sicer tudi nekaj različnih lokalnih društev, vendar pa smo pritegnili tudi ta bližnji arhiv, ker so imeli veliko gradiv na teme, ki smo jih obravnavali, in zelo so nam priskočili na pomoč ... se da zelo dobro sodelovati (K7-2).«*

d.) Digitalizacija: sodelovanje knjižnice in katere od ostalih dveh ustanov je relativno pogosto. *»Z muzejem pa sodelujemo kar intenzivno, imamo podobno publiko oz. uporabnike, tako da kar precej sodelujemo pri digitalizaciji pisne dediščine, s čimer se knjižnice še največ ukvarjamo, v okviru območnih nalog dobimo nekaj sredstev za digitalizacijo in smo digitalizirali tudi kar nekaj muzejskih stvari, recimo razglednice, ki jih naša knjižnica nima v svojih arhivih, ker so se enkrat očitno v preteklosti v mestu tako uskladili, da so vse razglednice šle v muzej (K6-1).«* *»Bližnji arhiv nam je zelo naklonjen, moram jih res pohvaliti, tudi zdajšnje vodstvo tega arhiva je zelo naklonjeno. Z njimi smo izpeljali en tak prvi velik projekt na področju digitalizacije, ko smo digitalizirali del njihovega fonda /o tematiki, ki so jo potrebovali za prispevek na portalu Kamra, op. a./ in potem smo pač gradili na teh temeljih. Tako da so sedaj tudi kolegi v arhivu usposobili svojega vnašalca na Kamro, oboji imamo kadrovske primanjkljaje, ampak se dogovarjamo. Tako da z bližnjim arhivom sodelujemo zlasti na področju digitalizacije in projektov, ki gredo potem na Kamro, njim je seveda tudi v interesu, da se še z drugimi sredstvi digitalizira delček njihovega fonda (K7-1).«*

e.) Skrb za gradivo: Poleg samega dokumentacijskega dela se domoznanski oddelki splošnih knjižnic povezujejo z ostalima dvema ustanovama tudi glede varovanja in zaščite gradiva. *»Veliko sodelovanja z muzejem, zlasti pa tudi z arhivom, to se mi zdi ključnega pomena, smo v našem domoznanskem oddelku vzpostavili na področju dokumentiranja gradiva, delno tudi obdelave, kar je sicer izven oddelka, to je posebej, ampak vendarle, to so določena znanja, pri katerih se precej naslanjamo na muzeje, tudi konkretno na ustrezni muzej v glavnem mestu. Imam*

vzpostavljeno sodelovanje, če česa čisto konkretno ne vem, glede sanacije gradiva, varovanja in zaščite, tudi z enim glavnih arhivov in njihovim strokovnjakom. V teh letih smo vzpostavili eno mrežo tovrstnega sodelovanja (K3-2).«

f.) Uporabniki: Knjižnice navajajo usmerjanje uporabnikov na fonde ostalih dveh ustanov in iskanje po njihovih bazah, da uporabnikom lahko svetujejo. »Mislim, da je ena od pomembnih stvari tudi ta, da uporabnike usmerjamo na gradivo, ki ga hranijo arhivi in muzeji. Recimo arhivi imajo Sira.net, ki je v vseh teh letih postal kar dobra baza, in tu smo že toliko zverzirani, da znamo tudi našim uporabnikom pomagati pri iskanju in se najde marsikaj dobrega. Pri muzejih kar malo pogrešamo kaj podobnega. Tudi sicer se trudimo slediti njihovim zbirkam, ampak se mi zdi, da so malo bolj zaprti. Je pa odvisno tudi od posamezne ustanove (K4-1).« Pa tudi skupne obiske šolskih skupin: »Imeli smo en skupni program obiska šolskih skupin, to se pravi, da so povezano obiskali najprej muzej, potem pa še knjižnico (K6-1).«

g.) Prevzemanje zapuščin: Primer sodelovanja pri razdelitvi večje zapuščine in zavedanje vprašanja njene ustrezne prezentacije: »Je pa mogoče zanimivo, dogovarjamo se za zapuščino pokojnega gospoda, ki je bil nekoč tudi bibliotekar pri nas, družina je nekaj njegove zapuščine že oddala v arhiv, saj veste, kako je to, nekaj bi želeli dati nam, nekaj v muzej. Na ta način bi se morali povezati vsaj preko zapuščin. Dejansko se razdrobi, komu kaj pripada. To urediti bi bila ena taka zelo pomembna stvar (K8-1).«

h.) Skupen izvor ustanov: Nekatero knjižnice so skupno preteklost ustanov v kraju navedle kot razlog, zaradi katere ostajajo neke skupne navezave tudi v sedanjosti: »V našem kraju dobro sodelujemo, ker so arhiv, knjižnica in muzej ena od treh osrednjih kulturnih ustanov, ki so že ves čas povezane, tudi zato, ker vse tri ustanove izhajajo iz istega skupnega vira, to je društva, ki je bilo že zelo zgodaj ustanovljeno, tekom razvoja smo si razdelili zbirko te ustanove in že to nas povezuje. Ustanove so nastale v različnih obdobjih, ampak fond je bil dejansko deljen po ključu arhiv, muzej, knjižnica, tako da so celo zbirko prvotnega društva razbili med tri ustanove. Moram reči, da smo se ves čas tega zavedali in je to pogosto tudi razlog, da sodelujemo pri raznih projektih (K4-1).« »V naši knjižnici že vsa leta zelo dobro sodelujemo z obema ustanovama, predvsem z muzejem, tudi zato, ker je nekoč bil kot organizacijska enota umeščen znotraj knjižnice. Seveda so delovali čisto samostojno, ampak kljub vsemu, obstajale so vezi, ljudje so se srečevali, so se seznanjali tudi z gradivom, tako enim kot drugim, in se je po naravni poti to sodelovanje ohranilo vse do danes (K2-1).«

## 6.1.2 Arhivi

Arhivisti izkazujejo večinoma zelo podobne sodelovalne izkušnje kot bibliotekarji.

a.) Razstave: *»Trenutno je v bližnjem muzeju ena večja razstava, to je zadnji bolj izstopajoč projekt, kjer je izšel katalog, tukaj smo dejansko vsi partnerji, ampak največkrat se na nas obrača muzej, ko nekaj pripravljajo, manj knjižnice, čeprav tudi. Ko pomagamo recimo z določenimi gradivi, pa tega niti ne štejemo v nek skupen projekt, to je pač opravljanje naše javne službe in je naše gradivo dostopno za druge potrebe (A3-1).«* *»Velikokrat nas kontaktirajo tako muzeji kot knjižnice glede pomoči pri iskanju dokumentov, slikovnega gradiva, raznih načrtov za kakšne projekte, ki jih v knjižnicah in muzejih pripravljajo, tako da moram reči, da na tem področju imamo zelo dobro in plodno sodelovanje ... Tudi mi se včasih obrnemo na kakšen muzej, ko potrebujemo razne dopolnitve, konkretno ravno v tem tednu iščemo nek zemljevid, ki ga hrani bližnji muzej in smo prosili za sken, da si lahko dopolnimo našo zbirko in si pomagamo pri popisovanju arhivskega gradiva. Z muzeji in knjižnicami sodelujemo pri pripravi razstav kot soavtorji ali soorganizatorji, tudi pri kakšnih evropskih projektih, kjer sodelujejo muzeji ali pa knjižnice in smo nastopali kot partnerji, tudi takšna sodelovanja smo že imeli, tako z muzeji v mestu kot širše v regiji, tako da dejansko se dopolnjujemo (A2-1).«*

b.) Projekti: *»Sodelujemo pri posameznih projektih, sodelujemo tudi v okviru ene-ga lokalnega društva, ampak to se toliko ne tiče samih treh inštitucij, bolj povezovanja s civilno družbo, čeprav smo tudi tukaj akterji iz treh inštitucij prisotni. Tako da pri določenih projektih, ki jih vodi recimo v okolju našega mesta to lokalno društvo, se pravi pri podajanju nekih iniciativ, pobud za nagrade, obeleževanju različnih obletnic, postavljanju spominskih plošč, tukaj inštitucije tudi tvorno zraven sodelujemo, čeprav v manjšem mestu so isti ljudje /v različnih vlogah, op. a./ v to vključeni (A3-1).«* *»Vseskozi, kar delam v arhivu, je naše sodelovanje z muzejem in knjižnico na zelo visoki ravni ... Vsi vemo, da se naše delo zelo prepleta in če lahko obogatimo naše razstave, projekte z gradivom, za katerega vemo, da ga hrani muzej ali pa knjižnica, potem stečejo dogovori, uvrstimo nek projekt v program dela, se izberejo sodelavci. Zadnja leta je bil krasen rezultat en večji knjižni projekt, ko smo sodelovali s knjižnico, z muzejem pa tudi na različne načine, z izposojajo gradiva, ampak vedno na tak način, da smo obravnavani kot enakovredni partnerji, nekdo je nosilec, ampak vedno se doda logotip, da se vidi, da smo tudi mi sodelovali kot ustanova, ker tu gre za neke intelektualne vložke, za delo, ki se opravi v službenem času in je absolutno prav, da smo navedeni kot sodelavci v nekem projektu (A4-1).«* Kakor knjižničarji tudi arhivisti navajajo, da stroškovni del običajno prevzame le eden od partnerjev. Med stroškovnimi projekti navajajo sodelovanje v mešani skupini pri pripravi terminološkega slovarja.

c.) Kolegij direktorjev kot sodelovalna spodbuda: Arhivisti navajajo element, ki ga knjižničarji niso omenjali, namreč sistematična srečovanja vodstev kulturnih inštitucij v enem od mestnih okolij, kjer se lahko tudi usklajujejo načrti, pretakajo ideje in rojevajo sodelovanja. *»V našem mestu deluje kolegij direktorjev javnih kulturnih inštitucij in tukaj smo vključene dediščinske inštitucije, tudi gledališče, potem območna izpostava Javnega sklada in pa zveza kulturnih društev. Tudi v okviru tega, čeprav se srečujemo parkrat na leto, nastane kakšna lepa oblika sodelovanja ... tudi to je način, da se predloge formalno predloži v usklajevanje na občino (A3-1).«* *»Redno in intenzivno sodelujemo z inštitucijami s področja kulture, zadnji naš dogodek je predstavitev publikacije, sodelujemo z muzejem v istem kraju, vsako leto pripravimo nekaj skupnega. Veliko tudi delamo s splošno knjižnico v našem kraju, pred kakim letom smo skupaj uredili spominsko sobo znane osebnosti z razstavo, knjigo in vsem, kar pride zraven, velik projekt, za njim je stala naša občina, seveda v tem projektu sodeluje tudi bližnji muzej, tako da smo med sabo zelo povezani ... v naši občini deluje kolegij javnih zavodov s področja kulture in znanosti, v katerega smo vključeni in arhiv in muzej in knjižnica, zavod za kulturo in turizem, lokalno gledališče in Zavod za varstvo kulturne dediščine. Smo zelo povezani (A1-1).«*

### 6.1.3 Muzeji

a.) Razstave: Muzeji so pri opravljanju razstavne dejavnosti samostojni, vseeno pa omenjajo primere gostovanj: *»Imeli smo že kar nekaj lepih kontaktov predvsem z gostovanji razstav. Recimo pred leti smo iz enega arhiva v Ljubljani dobili v naš muzej razstavo, ki so jo kolegi v tem arhivu pripravili, tako da oni so s to razstavo gostovali naokrog in nam se je zdelo smiselno, da pridejo z njo tudi k nam. Potem smo pa tudi lepo sodelovali še z drugim arhivom, v katerem so arhivisti že več razstav pripravili, in k nam so prišli ravno lani z eno razstavo o znameniti osebi, ki se tematsko zelo lepo sklada z našim muzejem (M3-1).«* *»Obstaja pa še neka druga oblika sodelovanja, ko sam prostor knjižnic uporabimo za kakšne razstave, recimo že utečena praksa je, da z eno od bližnjih splošnih knjižnic enkrat letno pripravimo manjšo razstavo /v prostorih knjižnice, op. a./ (M1-1).«* *»Delali smo tudi mesečne vitrine, občasno smo v knjižnici razstavili določene predmete, tako da smo v bistvu muzejsko postavitev delali. Se pravi, je bilo kar nekaj sodelovanja (M2-1).«*

b.) Dokumentacija za obdelavo muzealij: *»Vedno je vprašanje sodelovanja povezano s knjižnicami in z arhivi. Praktično ni niti stalne niti občasne razstave, v kateri kustosi (ali skupina kustosov, ker vedno bolj prakticiramo timsko delo) ne bi potrebovali podatkov tako od knjižnic kot tudi od arhivov. Pri tem našem dediščinskem delu knjižnice in arhive vidimo kot neke vire in zakladnice informacij pri*

izgrajevanju stalnih zbirk, pri samem dokumentiranju. Npr. že ob prejemu nekega predmeta, ko pride do akcesije in ko predmet vključimo v zbirko kot muzejski predmet ali pa muzealijo, ponavadi nimamo dovolj dokumentacije, razen v redkih primerih, za obdelavo tega predmeta, se poslužimo tudi podatkov, ki jih hranite knjižnice ali pa arhivi (M1-1).«

c.) Raziskovalno delo muzejev in priprava publikacij: »Vsako leto pripravimo dve do tri občasne razstave in to vedno pomeni tudi sodelovanje s knjižnicami, arhivi. Večinoma pripravljamo tudi kataloge, tako da to sodelovanje lahko rečemo, da je redno, vezano na naše projekte in potem tudi vezano na kakšne priprave dodatnih publikacij. Recimo sedaj bomo pripravljali nek tematski cikel razstav in gotovo se bomo pri tem morali obrniti tudi na katero od vaših ustanov (M1-1).« »Kot kustosi hodimo sami v knjižnice in arhive raziskovat, zato, da lahko pripravimo razstave, napišemo knjige ... torej kot raziskovalci hodimo v knjižnice, NUK ali pa tudi tukaj v našem kraju konec koncev v lokalno splošno knjižnico, potem v arhive, državni arhiv ali mestni, kot institucija pa smo tudi že nekajkrat lepo sodelovali, ko smo rabili dobre posnetke določenih arhivskih listin, so nam recimo v arhivu priskrbeli skene (M3-1).« »Pomembno je, da kulturne ustanove sodelujemo. Ker ko pripravljamo projekte, je vedno potrebno, da dopolnjujemo svoje znanje, predmete, tudi arhivsko gradivo, karkoli. Mi smo kot muzej neke vrste izhodišče za raziskovanje zgodovine, zbiramo sicer predmete, vendar pa če obdelujemo določena zgodovinska vprašanja, seveda je pot po eni strani v knjižnico, kjer je zbrano knjižno gradivo, po drugi strani pa raziskujemo tudi arhivsko gradivo, ki nekaj ga imamo že kar pri nas, večinoma pa je v arhivih. Tako da to sodelovanje je izredno pomembno. Zadnja izkušnja, ki jo želim tukaj izpostaviti, je npr. to, da pripravljamo novo stalno razstavo in da smo za to razstavo uporabili celotno znanje in vire iz knjižnic, iz arhivov in iz muzejev. In tudi iz drugih kulturnih ustanov (M4-1).«

d.) Kolokacija muzeja in knjižnice: »Recimo na lokaciji ene naše dislocirane enote deluje tudi enota tamkajšnje splošne knjižnice, tudi to je zanimiva povezava. V tem okolju, gre za drugo, manjšo občino, se trudimo biti čimbolj povezani z lokalnim prebivalstvom. Ravno v tem manjšem kraju ljudje, mogoče ravno zaradi tega, ker je v isti stavbi tudi knjižnica, ki je sicer na žalost zelo redko odprta, mislim da nekajkrat na teden, ampak nekako povežejo izposojajo knjig, knjižnico in obisk muzeja (M1-1).«

e.) Skupni programi: »Se pa občasno tudi kakšni skupni programi izvajajo in se povabijo pri projektih, recimo tako, da tudi njihovi uporabniki sodelujejo z našimi in so na ta način tudi informirani (M2-1).«

f.) Sodelovanje na skupnih sestankih: »Z arhivom pa moram reči, da sodelujemo na zelo strokovni bazi, predvsem pri izmenjavi gradiva, tudi občasno na skupnih



*sestankih, kjer smo direktorji javnih inštitucij, zlasti govorim o državnem arhivu, povabljeni na skupne sestanke, srečanja, tukaj gre pa zelo za strokovno sodelovanje, se pravi ne neko dodatno, ampak strokovno (M2-1).«*

g.) Interni oddelki: Nekateri muzeji<sup>9</sup> vključujejo kot pomembne interne sestavne dele svoje lastne muzejske knjižnice in arhive. Ti knjižnični in arhivski oddelki znotraj muzejev lahko predstavljajo kanal za pridobivanje znanj iz sosednjih strok in morda tudi za komunikacijo z njimi, ni pa nujno.<sup>10</sup> *»Mi imamo zaposlenega bibliotekarja. Veste, v našem muzeju je ta zavest oz. prisotnost knjižnice kot oddelka zelo izrazita in že od zamisli za ustanovitev muzeja je najpomembnejši sestavni del interna knjižnica in arhivska zbirka, tako da to, kar govorimo sedaj, muzej, arhiv, knjižnica, to je – mi to združujemo (M4-2).«* *»Imamo status muzeja, imamo pa tudi strokovno knjižnico, ki je zelo bogata po gradivu, čeprav zadnja leta ni dovolj denarja, da bi lahko kupovali še več predvsem slovenske literature. Poleg strokovne literature knjižnica hrani tudi rokopise, naša knjižničarka zelo vestno skrbi, da jih ohranjamo in v zadnjih letih intenzivno tudi skeniramo ter objavljamo na spletni strani, tako da je tovrstna literatura dostopna javnosti. Poleg muzejske zbirke imamo tudi arhiv, tudi ta obstaja že zelo dolgo ... en segment tega arhivskega dela je ohranjanje zapuščin raznih osebnosti. Vse to gradivo je zelo bogato, večinoma je vse unikatno, zato je tako dragoceno, in to sistematično ne le arhiviramo, ampak tudi popisujemo, da so te zbirke javnosti, zlasti raziskovalcem, brezplačno dostopne. (M5-1)«* *»Mi smo posebni v tem, da smo sicer po imenu muzej, obenem smo pa tudi arhiv, imamo knjižnico in obenem imamo zelo specializirano tematiko. Skratka imamo vsa ta /KAM op. a./ področja. Največ in zelo intenzivno sodelujemo z osrednjim Arhivom RS. Tako da na tem področju je morda edino problem podhranjenost, tako pri nas kot pri tem arhivu, podhranjenost s kadri, tehnologijo in z nekim rednim financiranjem, tako da to področje bi bilo lahko veliko bolj urejeno, kot je, če bi bilo malo bolj podprto. Ampak toliko, kolikor sodelujemo, sodelujemo brez večjih težav (M6-1).«* Prav v primeru muzeja z ozko specializacijo pa imamo po drugi strani tudi navedbo, da prav zaradi lastne specialne knjižnice sodelovanje z drugimi knjižnicami ni potrebno: *»Glede našega sodelovanja s knjižnicami je pa tako, da imamo sami svojo knjižnico, ki je tudi odprta za javnost, z največ literature, tako domače kakor tuje v Sloveniji na našo ozko specializirano temo, tako da z drugimi knjižnicami kaj veliko v tem smislu ne sodelujemo (M6-1).«*

<sup>9</sup> Navedek na to temo imamo tudi pri enem od arhivov (glej navedek A2 v razdelku 6.2 Medsebojno učenje).

<sup>10</sup> Omeniti je potrebno, da v muzeju s šifro M5 pri pogovoru o tem, koliko se ustanove poznamo med seboj, podajajo mnenje, da se njihova bibliotekarka sicer pozna s knjižnicami in arhivi, vendar je to zgolj na individualnem nivoju (glej navedek v razdelku 6.3 Medsebojno poznavanje).



Na podlagi opisanih sodelovalnih praks med knjižnicami, arhivi in muzeji lahko ugotovimo, da sodelovanja KAM potekajo na relativno površinski ravni in ostajajo na začetnih stopnjah sodelovalnega kontinuuma, kar je sicer pričakovano glede na našo formalno pravno ureditev treh ločenih sektorjev. Vseeno pa lahko iz podanih mnenj ocenimo, da sodelovalno okolje znotraj KAM do neke mere obstaja v relativno kontinuirani, čeprav ne zelo intenzivni obliki.

## 6.2 Medsebojno učenje

Skladno s teoretičnim okvirjem, ki predpostavlja, da sodelovalne prakse sovpadajo z okoljem učečih se organizacij, smo intervjuvance povprašali, katerega znanja, spretnosti, prakse bi se želeli naučiti od ostalih dveh ustanov, zato da bi še bolj opravljali (dediščinsko) delo v svoji ustanovi.

a.) Knjižničarji vidijo dodatna znanja, ki bi jih želeli in potrebovali pri svojem delu, predvsem v arhivih: *»Jaz vidim predvsem način obdelave s strani arhivov. Sicer je to ozko področje, ampak ... na področju zapuščinskih fondov se sedaj oblikujejo neka pravila in tudi izhajajo iz nekih arhivskih pravil, oni imajo pa to res dobro narejeno. To hierarhično strukturo, ki te pripelje do zadnjega lista, zdi se mi, da bi se tu dalo marsikaj ... V POSEBNIH ZBIRKAH, A NE. Tako. Mi morda nimamo tradicije v rokovanju s starim gradivom in ta znanja bi nam kot ustanovi čisto tehnično zelo koristila. Torej na področju obdelave in hranjenja. Pa verjetno še kje – to pa je to, ker se ne poznamo (K7-5).«* *»Svoj čas, ko so imeli arhivarji neko posvetovanje, mislim, da je bilo v Murski Soboti ali pa tam nekje, so se domoznanski kolegi kar radi udeleževali, predvsem kar se tiče vidikov hranjenja gradiva, tako da mislim, da bi se tudi lahko še marsikaj naučili en od drugega... (K5-3).«* *»Mene moti, ker v vzajemnem katalogu praktično vsak /knjižničar, op. a./ drugače obdela neko rokopisno gradivo ... zato se mi zdi potreba po osvojitvi tovrstnih znanj, ki jih imajo arhivisti, kustosi, tukaj kar velika. Nismo samozadostni, ker to je le kulturna dediščina, ki jo hranimo v knjižnicah in morali bi vzpostaviti neko stopnjo sodelovanja, kjer nam oni lahko pomagajo (K3-5).«* *»Naši zaposleni /v domoznanskem oddelku, op. a./ so dovezetni, hodijo na razne tečaje, tudi če jih arhiv razpiše, ampak vseeno, raznolikost sistema, enega in drugega, se ta čas zdi prevelika. Ne vem ... čutijo se tu nebojgli v velikem delu. Je pa res, kar se naše stroke tiče, domoznanci leta in leta poskušajo narediti en sistem zapisov, predvsem rokopisov in podobnega gradiva, upam, da bo to kljub vsemu uspelo, tako da bo enoznačno več ali manj za vse. (K2-3)«* *»Knjižničarjem, ki se ukvarjamo s kulturno dediščino, bi vsekakor številna arhivska znanja bila dobrodošla, se pravi izhodišča, ki jih pri nas do sedaj nismo upoštevali, arhivi pa, bi bilo potrebno malo ponotranjiti in v prakso prenesti. Tu se že dela korake, mi smo domoznanci in se povezujemo z arhivi in tudi spoznavamo njihovo prakso, tako da bolj kot določeno prakso poznaš, lažje se potem odločiš,*

*kaj je zate uporabno in potem lahko preneseš rešitve, ki so dobre, v svojo lastno stroko. Tako da arhivska znanja nam lahko izjemno koristijo pri kulturni dediščini, muzejska pa tudi (K4-5).«*

Nekateri intervjuvanci iz knjižnic pa se bolj navezujejo na muzeje: *»Glede na to, da dejansko nimamo nekega strukturiranega pristopa do domoznanstva v naši knjižnici, je ravno to tisto, česar bi se radi naučili od nekega muzeja. Dela našega bližnjega arhiva pravzaprav niti zelo dobro ne poznam, vedno, kadar kaj potrebujemo, gremo tja in pregledamo ustrezne škatle, v katerih je gradivo, vem, da delajo razstave, digitalizirajo verjetno ne, tako da se tukaj bolj navezujem na muzej. Sistematičen pristop muzealcev do obravnave določenih zgodovinskih, kulturnih, dediščinskih vprašanj, vnaprejšnje načrtovanje, vizija razvoja, pristop do izvajanja teh njihovih ciljev, če smo že pri samih razstavah, zares občudujemo ta pristop, kjer pri eni razstavi sodeluje veliko različnih strokovnjakov, različnih področij, oblikovalec, zgodovinar, arheolog, etnolog, to je vsekakor tisto, kar bi se radi naučili. Pa ta raziskovalni pristop. Ampak saj pravim, tu smo mi pač omejeni s časom in zaposlitvami, človeškim potencialom (K6-4).«* *»Muzeji imajo zelo razvito restavratorsko dejavnost. Saj čisto vse te ne more zanimati, ampak osnovno rokovanje s kakšnimi starimi, poškodovanimi knjigami, vsaj osnovno ... saj ne, da bi jo razvezal in opral, ampak vsaj zaščitil, da ostane vsaj taka, kot je. Tega malo več. Od arhivov pa mogoče, na katere stvari je treba pomisliti, ko se v knjižnici znotraj zapuščine večkrat znajde kaj, kar bi mogoče po vsebini bilo bolj arhivsko kot knjižnično (K8-4).«* *»Ravnanje z gradivom in zaščita gradiva, prav bi prišlo branje gotice, rokopisno razbiranje, ampak to so zelo specifične stvari. Mogoče bi morali bolj poznati, kako poteka delo v arhivu in muzeju, da bi lažje odgovorili na to vprašanje (K1-4).«*

b.) Arhivisti po drugi strani vidijo zaželeno znanja obeh ostalih ustanov relativno uravnoteženo: *»... bi pa mi kaj posrkali iz muzejskih restavratorskih delavnic ... tu imamo manko in bi si želeli imeti neko manjšo restavratorsko delavnico, to bi bilo zelo priročno za vsak arhiv; raztrganine, manjše poškodbe bi lahko znotraj hiše sami odpravili. ALI PA DA BI BIL RECIMO MUZEJ PRIPRAVLJEN TO ŠE ZA NAS ... Samo to dvomim, veste. Če se nismo mogli arhivi med seboj zmeniti, je to precejšnje vprašanje. Bilo bi pa fajn, ja. Pa mogoče fotografske storitve, to se mi tudi zdi, muzeji imajo svoje fotografije pa to. KAJ BI PA PREVZELI OD KNJIŽNIC? Razmišljam, pa ne vem ... (A4-4).«* *»Arhivsko društvo je pred leti dalo pobudo, da bi se povezali z vsemi, ki hranijo arhivsko gradivo, ne zato, da mi ta gradiva zberemo, ampak da naučimo ustanove arhivističnih načel urejanja tega gradiva, ki je mogoče že v neki inštituciji. Tako kot mi uporabljamo že večinoma COBISS, torej strokovna načela, ki nam niso domača, jih pa uporabljamo za tisti del gradiva pri nas, ki to potrebuje. Na tem področju je definitivno zaželeno izmenjava podatkov, v digitalnem svetu pa sploh, izkušnje z digitalizacijami, na kakšen način, pod kakšnimi pogoji, kako*

prezentirati, kakšni programi so primerni, kakšne izkušnje so na tem področju ... Izmenjava znanj je potrebna in dobrodošla (A1-4).« »Lahko se veliko povezujemo, lahko si izmenjujemo naše strokovno znanje, velikokrat tudi pomagamo muzejem, ker pač imajo svoj arhiv ali pa imajo neke zadeve prevzete, jih hranijo, in so se tudi že na nas obrnili, kako ta gradiva popisati, da bodo /obdelana, op. a./ tako, kot pri nas delamo. To so znanja, ki so jih oni od nas pridobili. Vsekakor jaz vidim bolj izmenjevanje – mi ne hranimo muzealij, da bi se morali učiti, kako kategorizacije in inventarizacije narediti, vidim pa mogoče veliko prednost muzejev ali pa knjižnic morda glede promocijske dejavnosti in priprave razstav. Mogoče mi s tem nimamo toliko izkušenj. Muzeji dobivajo veliko finančnih sredstev za pripravo razstave, ker je to njihova primarna dejavnost, naša ni. Mi delamo pač manjše razstave, npr. ravno včeraj smo bili na otvoritvi v muzeju in vsakič smo navdušeni, kako so to lepo naredili. Torej takšna znanja, interakcija z uporabniki, kakšne šolske skupine, pedagoška dejavnost, recimo, tu se mi tudi precej povezujemo z muzeji, z zavodom za varstvo kulturne dediščine ... delamo kakšne stvari skupaj in se dejansko tudi veliko naučimo. KAJ PA S STRANI KNJIŽNIC? Pri knjižnicah pa je dejansko – tudi mi imamo svojo knjižnico, tako da je naš bibliotekar povezan s knjižničarji, ta znanja dobiva, če karkoli potrebuje, pokliče v knjižnico, ima zelo dobre odnose z več knjižnicami (A2-4).« »V osnovi ima vsaka od treh inštitucij določene posebne izkušnje, recimo knjižnice več na bolj frekventnem kontaktu /z uporabniki, op. a./, razvili ste neke prakse, kar se je mogoče tudi ob epidemiji poznalo, naučili ste se določenih stvari bolj učinkovito, hitro, odzivnosti, reakcije na določene situacije ... Če govorim generalno, ne konkretno, pa bi se od muzejev učili prezentiranja vsebin (A3-6).«

c.) Tudi muzealci izpričujejo, da potrebujejo znanja arhivistov, pa tudi knjižničarjev: »Definitivno se učimo od arhivov, kako ravnati z gradivom, nimamo arhivistov in vemo, kaj zakon govori, nimamo kadrov in imamo s tem težave, sicer v našem muzeju smo lahko še srečni, ker imamo nekoga, ki je izobražen na tem področju, 99 % muzejev pa tega nima. Pa še pri nas je problem, ker je vedno časovna stiska, ker padamo iz enega projekta v drugega in vedno samo lovimo sapo, ko prilezemo iz vode. S strani knjižnic pa moram reči, da je vaše dnevno delo z obiskovalci zelo tekoče, v bistvu imate za te stvari zelo zvezirane sisteme, in tudi v končni fazi, kako držite svoje uporabnike, da jih ne izgubljate (M2-4).« »Kar se tiče knjižnic bi gotovo od vas prevzeli, vi to dobro znate, kako nagovarjati zelo različne segmente publike, kako pripeljati svojo storitev do uporabnika (M6-3).« »Drugače že tako nimamo dovolj strokovnih kadrov, tako da si ne morem predstavljati, da bi kdo od naših kustosov pridobival še licenco COBISS. Bi pa to pri svojem delu zelo potrebovali, da bi bolje zagnali našo knjižnico (M1-4).« »V muzeju imamo en konkreten problem, nastaja obsežna interna knjižnica z novimi knjigami, ki jih uporabljamo za naše delo. Nimamo pa nikogar, ki bi to znal strokovno urediti, je postavljena bolj po neki naši laični logiki. Potrebovali bi torej strokovnjaka z licenco za COBISS, da bi bile

*te knjige tudi primerno vnesene ... Pred leti smo muzealci izdali eno publikacijo Muzejske knjižnice, tam se tudi vidi struktura, večji muzeji imajo bibliotekarja, ki tudi vse vpisuje v COBISS, manjši si pa pomagamo vsak na svoj laičen način. Sicer muzejski program Galis vsebuje tudi modul knjižnica ... vendar vpisov kasneje ni mogoče kar prenesti v COBISS, ker ima ta čisto druga pravila (M3-4).«*

Na podlagi mnenj lahko sklepamo o absorpcijski sposobnosti KAM glede sprejemanja znanj na podlagi temeljnih dediščinskih znanj, ki so bolj ali manj skupna vsem trem, v smislu ožjih specializacij, za katere gotovo ni smiselno, da jih razvijamo vsi, bi pa lahko vsi imeli od njih večje koristi, v kolikor bi sodelovalno okolje še izboljšali. Za kaj takšnega pa je potrebno, da se med seboj poznamo, saj le tako lahko ocenimo, kakšna sodelovanja so možna in smiselna. V zgoraj podanih navedkih smo lahko zasledili primere, ko so intervjuvanci sami opozorili na premalo medsebojnega poznavanja (K7, K6 in K1).

### 6.3 Medsebojno poznavanje

Intervjuvancem smo zastavili tudi vprašanje, ali menijo, da se stroke dovolj poznamo med seboj. Tega vprašanja sicer sprva nismo imeli na seznamu predvidenih vprašanj, vendar se je skozi pogovore že zelo zgodaj začelo zastavljati kar samo, zato smo to zaznali kot vzniklo temo, kot temo, ki nam lahko še dodatno osvetli stanje (Stirling, 2001). Nekateri intervjuvanci so skozi pogovor to temo omenili kar sami od sebe, nekatere pa smo tekom pogovora o tem posebej povprašali. Odgovori so se medsebojno razlikovali:

a.) Premalo se poznamo: *»Ne, nič se dovolj ne poznamo med sabo (M6-2).«* *»Premalo se poznamo. Naša bibliotekarka se pozna s knjižnicami, tudi z arhivi, ampak to je povsem individualno (M5-2).«* *»Ne, razen seveda, da vsi imamo osebna poznanstva, so tudi pomembna, mnogo lažje pokličem kolega, če se vsaj malo pozna s kakšnih strokovnih srečanj, tudi za sodelovanja je osebni stik najvažnejši (M3-2).«* *»Mislim, da ne. Mislim, da ne, razen kolikor se je imel kdo priložnost bolj osebno spoznati. Temelji predvsem na tem, da ti poznaš sogovornika na drugi strani in da najdeta nek skupen motiv. Knjižnic je veliko, mi se nimamo časa med sabo na ta način spoznavat, sistemsko pa to ni urejeno (M2-2).«* *»Gotovo se premalo poznamo. Pri izvajanju naše javne službe ima vsaka od treh strok določene specifične, tudi izzive, in vanje se vedno bolj poglobljamo, tako da bi lahko celo rekli, če razmišljam na glas, da na nek način si gremo stroke v tehnološkem smislu vedno bolj narazen. Prav skozi sodelovalne projekte se pa prepoznavamo. Ne v takšnem smislu, da bi se morali eni drugim prilagajati, vsekakor pa bi bilo koristno, da bi se čimveč skupnega udeleževali, recimo na način simpozijev, kot jih imajo na to temo na Hrvaškem in kjer tudi uporabljajo ta akronim, ki pri nas še ni*

uveljavljen (A3-3).« *»Tako kot se hrvaški knjižničarji, muzealci in arhivisti družijo in poslušajo med sabo, bi lahko tudi mi poskrbeli za en tak dogodek, se mi zdi, da bi bila izmenjava informacij koristna za vse (K5-3).«* *»Nič ni tako dobro, da ne bi bilo lahko še boljše. Zdi se mi zanimivo, ker imamo v okviru našega muzeja tako arhivsko zbirko kot knjižnico, to je pomembno, so neka vrata spoznavanja, vidimo tudi tovrstno delo, ki nas zbližuje. Seveda pa so še kakšne drugačne pobude vedno dobrodošle (M4-3).«*

b.) Dovolj se poznamo: *»Za ustanove v našem kraju lahko rečem, da se dovolj poznamo med seboj. Širše sicer težko rečem, ampak kolikor spremljam tudi delo kolegov iz ostalih arhivov, imajo dostikrat skupne projekte, tako da se verjetno se kar poznamo (A4-2).«* *»V našem kraju so vse tri ustanove locirane blizu skupaj, tako da se tudi v neformalnih stikih zelo veliko srečujemo, zaposleni se med seboj poznamo, kar vsekakor pripomore k sodelovanju in tudi k poznavanju dela drug drugega. Zato ne bi mogla reči, da bi bile kakršnekoli ovire na tej strani (K4-3).«* *»Mislim, da se na našem območju kar dobro poznamo vsi med sabo, zato tudi kar dobro sodelujemo in si tudi z gradivi pomagamo (K5-1).«* Potrebno je opozoriti, da so intervjuvanci mnenje o dobrem medsebojnem poznavanju podali predvsem v navezavi na ožje lokalno okolje. Posplošitev tega mnenja na vse tri discipline kot celote bi bila zato vprašljiva.

*»Mislim, da se vedno bolj poznamo. Če primerjam z obdobjem pred desetimi leti, opažam precejšnjo spremembo. To pripisujem kadrovskim spremembam, včasih se mi je zdel muzej ena zelo zaprta ustanova, sedaj pa prihaja vedno več mladih zaposlenih in to se pozna na vseh področjih. To je zelo pomembno, odpirajo se povezave, po drugi strani pa se mi zdi, da arhiv še vedno išče svojo prepoznavnost, vendar je potrebno upoštevati, da ima konec koncev arhiv le nekoliko drugačno funkcijo. Še vedno pa nas čaka, da bi začeli skupno in bolj ambiciozno planirati, do tega še nismo prišli (K8-2).«*

## 7 Diskusija

Intervjuvanci so sodelovanju KAM na načelnem nivoju naklonjeni. V knjižnicah, arhivih in muzejih navajajo podobne primere medsebojnih sodelovalnih praks, do katerih prihaja v relativno rednih časovnih presledkih, ki pa se na sodelovalnem kontinuumu, kakršnega so predlagali Zorich in dr. (2008), uvrščajo nizko. Večinoma gre za sodelovanja, ki bi jih lahko uvrstili na prvo ali drugo stopnjo kontinuumu, torej med t. i. kontakte, kjer gre bolj za izgrajevanje medsebojnega spoznavanja (npr. izmenjava gradiv, povabilo k sodelovanju na prireditvah, morda tudi osnovno poznavanje baz drug drugega in skrb za kvalitetno napotovanje

uporabnikov v drugo ustanovo, pomoč pri dajanju podatkov ob raziskovalnem delu itd.), ali t. i. kooperacije, kjer gre za neformalna, po potrebi, ad hoc oz. začasna sodelovanja na manjšem področju (razstave, občasni projekti, publiciranje, medsebojna digitalizacija, občasni skupni programi itd.). Sklepamo lahko, da bi za višje oblike sodelovanja, recimo za stopnjo, ki jo Zorich in dr. imenujejo koordinacija in kjer gre za bolj sistemsko in stalno sodelovanje, v katerem imajo partnerji že natančneje določene vloge, sodelujoči potrebovali dodaten motiv in vzpodbudo, da bi se je oprijeli.

Vseeno pa lahko iz podanih mnenj ocenimo, da sodelovalno okolje (Pennington, 2008) znotraj KAM že do neke mere obstaja v relativno kontinuirani, čeprav ne intenzivni obliki. Kakor nakazuje teoretični model po Zorich in dr. (2008), bi bilo za večjo sodelovalno intenzivnost potrebno povečati vložek, kar obenem poveča tudi tveganje. Opazili smo vsaj dve različni navedbi, da financiranje skupnih projektov običajno prevzame le ena inštitucija in tvegali bomo zaključek, da bi za kaj več bila potrebna višja stopnja sodelovanja in dogovarjanja, na katero ustanove niso pripravljene. Zbrana mnenja pa nakazujejo nastavke, ki bi se v ugodnih okoliščinah lahko razvili v smer intenzivnejših sodelovanj, omenimo le možnosti pri strokovnem delu z gradivom (pogosto so bili omenjeni rokopisi) ali pa z neko skupno politiko glede ustreznega obvladovanja zapuščin pomembnih osebnosti.<sup>11</sup>

Če po drugi strani razmišljanje o sodelovanjih KAM opremo tudi na teorijo medsebojnega prenašanja znanj in interorganizacijskega učenja (Lampela in Kärkäinen, 2009), lahko sklepamo o absorpcijski sposobnosti KAM glede sprejemanja znanj na podlagi temeljnih dediščinskih znanj, ki so bolj ali manj skupna vsem trem, in specializiranih znanj, za katera gotovo ni smiselno, da jih razvijamo vsi, bi pa lahko vsi imeli od njih večje koristi, v kolikor bi sodelovalno okolje še izboljšali. Direktorice in direktorji treh ustanov namreč vidijo v vsaki od sosednjih dveh določeno močno točko, za katero menijo, da je zanj značilna (denimo v muzejih razstavno, restavratorsko dejavnost, v arhivih obdelavo in hranjenje gradiv, v knjižnicah delo z uporabniki in njihovo pritegnitev), in zaznavajo določene manke v lastnih ustanovah ter s tem morda že izkazujejo temeljne pogoje za koordinacijo znanja po modelu absorpcijske sposobnosti, če bi morda kdaj prišlo do skupnih dediščinskih izobraževanj in morda posledično tudi skupne vizije razvoja ustreznih posameznih segmentov, skupnih vsem trem znotraj KAM. Pomembno vlogo pri takšnih postopkih ima dobro medsebojno poznavanje, saj le tako lahko pravilno ocenimo in načrtujemo smiselna

---

<sup>11</sup> Več o teh tematikah prinašajo članki že omenjene tematske revije Knjižnica (Šaupperl in Semlič Rajh, 2019).



sodelovanja. Večji del intervjuvancev se je postavil na stališče, da se kot sorodne discipline med seboj ne poznamo dovolj, čeprav se v ožjih lokalnih okoljih in na bolj osebnem nivoju seveda lahko tudi dobro poznajo. Tu se gotovo še kažejo neizkoriščeni potenciali, ki bi jih lahko za začetek naslovili z več skupnih srečanj in izmenjav ter torej z medorganizacijskim učenjem na normativen način (Ammons in Roenigk, 2014). Ob morebitni primerni vzpodbudi ustanoviteljev in odločevalcev bi se lahko razvijala še nadaljnja koristna sodelovanja KAM v smislu medorganizacijskih rutin, morda dodatnih skupnih baz podatkov ali podobnih elementov, ki bi podpirali sposobnosti systemskega mišljenja v smislu partnerskega omrežja enakovrednih in neodvisnih partnerjev, ki pa posedujejo skupno in poglobljeno razumevanje medsebojnih soodvisnosti in tudi večjega sistema, katerega del so. Pri tem so seveda zelo pomembne stalne povratne informacije in omogočanje njihove uporabe.

## 8 Zaključek

Pri interpretaciji pridobljenih podatkov smo se trudili čim bolj izkoristiti možnosti kvalitativne raziskave, ki predvsem omogoča celostne vpoglede v kontekst, ki ga preučuje, in želi od znotraj zajeti podatke o zaznavah akterjev ter prepoznovati vzorce (Kordeš in Smerdu, 2015), zato se nam je zdelo potrebno, da v prispevku vsaj deloma predstavimo bogastvo izbranih navedkov, ki morda v marsičem govorijo tudi sami zase. Z opravljeno analizo pridobljenega gradiva na način tematske mreže (Roblek, 2009) smo ocenili, da sodelovalno okolje, kakor ga je za druga področja že opisala Pennington (2008), v neki bazični obliki med KAM obstaja. Vendar se sodelovalne prakse, ki so jih omenjali intervjuvanci, z vidika sodelovalnega kontinuuma po Zorich in dr. (2008) uvrščajo na nivo prvih dveh stopenj, ki jih avtorji študije poimenujejo kontakt oz. kooperacija. Obenem smo zaznali izraženo pomanjkanje medsebojnega poznavanja med KAM, ki bi ga bilo gotovo dobro izboljšati. To bi po predvidevanjih teorije interorganizacijskega učenja (Lampela in Kärkkäinen, 2009) izboljšalo tudi absorpcijsko sposobnost KAM za sprejemanje znanj druga od druge v smislu »medsebojnega opraševanja« na tistih segmentih delovanja, ki so za to primerni, in do tiste intenzivnosti sodelovanja, ki daje optimalne rezultate. Kakor smo namreč razbrali iz nekaterih tujih raziskav (Wellington, 2013) medinstitucionalno zlitih KAM inštitucij, je za doseganje dobrih rezultatov sodelovalne prakse potrebno ustrezno dozirati. Predvsem pa z vsem opisanim označujemo področje, potrebno še nadaljnjih razmišljanj in nadaljnjih raziskav, tudi z drugačnimi metodami.

Glede na to, da je raziskava potekala v kolegialnem okolju med seboj enakih in ne morda s stališča neke nadrejene inštitucije, ki bi ji intervjuvanci želeli



ustreči, lahko sklepamo, da odgovori niso bili pristranski. Z marsikaterim intervjuvancem ali intervjuvanko smo ugotavljali, da jim je že sama udeležba v raziskavi dala misliti in jih je morda spodbudila k novemu, osveženemu pogledu na »dediščinsko skupnost«, ki ji pripadamo vse tri ustanove. Ali imajo v našem okolju prihodnost tudi kakšna bolj kompleksna sodelovalna prizadevanja od obstoječih, pa bo gotovo pokazal čas.

## Navedeni viri

Ammons, D. N. in Roenigk, D. J. (2014). Benchmarking in interorganizational learning in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 309–335.

Audunson, R., Hobohm, H.-C. in Tóth, M. (2019). ALM in the public sphere: how do archivists, librarians and museum professionals conceive the respective roles of their institutions in the public sphere? In Proceedings of CoLIS, the Tenth International Conference on Conceptions of Library and Information Science, Ljubljana, Slovenia, June 16-19, 2019. *Information Research*, 24(4).

Bastian, J. A. in Harvey, R. (2012). The convergence of cultural heritage: practical experiments and lessons learned. The Memory of the World in the Digital Age: Digitization and Preservation - An International Conference on Permanent Access to Digital Documentary Heritage. UNESCO. [https://documentsn.com/document/5da6f\\_bastian-harvey-final-unesco.html](https://documentsn.com/document/5da6f_bastian-harvey-final-unesco.html)

Bullock, V. in Birtley, M. (2008). —Will collections vanish in our urge to converge? *Archives and Manuscripts*, 36(2), 128–147.

Common, R. (2004). Organisational learning in a political environment: improving policy-making in UK government. *Policy Studies*, 25(1), 35–49.

Davis, W. in Howard, K. (2013). Cultural policy and Australia's national heritage: issues and challenges in the GLAM landscape. *The Australian Library Journal*, 62(1), 15–26.

Duff W., Carter, J., Cherry J. M., MacNeil, H. in Howarth, L. C. (2013). From coexistence to convergence: studying partnership and collaboration among libraries, archives and museums. *Information research*, 18(3), 3.

Elliott, I. C. (2020). Organisational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration*, 38(3), 270–283.

Hedegaard, R. (2003). The benefits of archives, libraries and museums working together. V R. Hedegaard & E. Melrose (Ed.), *International Genealogy and Local History: Papers presented by the Genealogy and Local History Section at IFLA General Conferences 2001-2005* (str. liii-lxiv). K. G. Saur. <https://doi.org/10.1515/9783598440908.3.liii>, <https://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/051e-Hedegaard.pdf>

Hedstrom, M. in King, J. L. (2003). *On the LAM: library, archive and museum collections in the creation and maintenance of knowledge communities*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Howard, K. (2015). Educating cultural heritage information professionals for Australia's galleries, libraries, archives and museums: a grounded delphi study. [Doktorska disertacija, Queensland University of Technology].

Huvila, I. (2014). Archives, libraries and museums in the contemporary society: perspectives of the professionals. *Iconference 2014 Proceedings* (45–64).

Huvila, I. (2016). Change and stability in archives, libraries and museums: mapping professional experiences in Sweden. *Information Research*, 21(1).

Kann-Rasmussen, N., Christiensen, H. D., Johnston, J. in Huvila, I. (2019). Collaboration and Convergence of Libraries, Archives and Museums. *The Nordic Journal of Cultural Policy*, 22(2), 209–212.

Kirchhoff, T., Schweibenz, W. in Sieglerschmidt, J. (2008). Archives, libraries, museums and the spell of ubiquitous knowledge. *Archival science*, 8(4), 251–266.

Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). Osnove kvalitativnega raziskovanja. Založba Univerze na Primorskem. <http://spotidoc.com/doc/3096145/osnove-kvalitativnega-raziskovanja>

Lampela, H. in Kärkkäinen, H. (2009). Views and practices on inter-organizational learning in innovation networks. *International Journal of Electronic Business*, 7(2), 130–148.

Mansfield, T., Winter, C., Griffith, C., Dockery, A. M. in Brown, T. (2014). *Innovation study: challenges and opportunities for Australia's galleries, libraries, archives and museums*. Australian Centre for Broadband Innovation, CSIRO.

Myburgh, S. (2011). *The urge to merge: a theoretical approach to integration of the information professions*. [http://unisa.academia.edu/SusanMyburgh/Papers/1081862/THE\\_URGE\\_TO\\_MERGE\\_A\\_THEORETICAL\\_APPROACH\\_TO\\_INTEGRATION\\_OF\\_THE\\_INFORMATION\\_PROFESSIONS](http://unisa.academia.edu/SusanMyburgh/Papers/1081862/THE_URGE_TO_MERGE_A_THEORETICAL_APPROACH_TO_INTEGRATION_OF_THE_INFORMATION_PROFESSIONS)

Pennington, D. D. (2008). Cross-disciplinary collaboration and learning. *Ecology and Society*, 13(2), 8.

Perko, V. (2014) Sodelovanje kulturnih ustanov: nadloga ali stvar profesionalne etike. V *Skupaj smo močnejši: povezovanje, sodelovanje in etično delovanje. Posvetovanje sekcij Zveze bibliotekarskih društev Slovenije, 18.–19. september 2014, Thermans, Laško. Zveza bibliotekarskih društev Slovenije*. [http://www.zbds-zveza.si/sites/default/files/dokumenti/2013/ZBDS\\_skupaj\\_perko2014.pdf](http://www.zbds-zveza.si/sites/default/files/dokumenti/2013/ZBDS_skupaj_perko2014.pdf)

Resman, S. (2005). Digitalna domoznanska zbirka. *Knjižnica*, 49(3), 39–52.

Robinson, H. (2015). Knowledge Utopias. An epistemological perspective on the convergence of museums, libraries and archives. [Doktorska disertacija, University of Sidney].

Robinson, H. (2016). Curating convergence: interpreting museum objects in integrated collecting institutions. *International Journal of Cultural Policy*, 24(4), 520–538.

Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.

Stirling, A. J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research* 1(3), 385–405.

Šaupperl, A. (2019). Arhivi, knjižnice, muzeji. *Knjižnica*, 63(3), 9–10.

Šaupperl, A. in Semlič Rajh, Z. (ur.) (2019). Arhivi, knjižnice, muzeji [tematska številka]. *Knjižnica*, 63(3).

Šuštar, B. (2011). »Kje so meje, pregrade« za prizadevanja arhivov, muzejev in knjižnic pri varovanju skupne kulturne dediščine. V S. Tovšak (ur.), *Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskega arhiviranja 6–8. april 2011* (str. 15–29). Pokrajinski arhiv.

Tato, G. (2013). MAB (Musei archivi biblioteche) museums, archives, libraries: professionals in the field of cultural heritage. V I. Frascina in N. Gostenčnik (ur.), *Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskega arhiviranja: arhivi in ustvarjalci gradiva: stanje in perspektive: zbornik mednarodne konference, Radenci, 10.–12. april 2013* (str. 77–87). Pokrajinski arhiv.

Ugolini, P. in Morgan, C. (2013). *Musei archivi biblioteche: Commune di Trieste, un esempio concreto di catalogo condiviso. Il patrimonio culturale in Rete. Atti della giornata di studi di Trieste, 14. dicembre 2012, EUT*. Edizioni Università di Trieste.

Varheim, A., Skare, R., Lenstra, N., Latham, K. in Grenersen, G. (2018). A research program for studying LAMs and community in the digital age. *The Proceedings of the Document Academy. University of Akron*, 5(2), article 12.

Visser, M. in Van der Togt, K. (2015). Learning in public sector organizations: a theory of action approach. *Public Organization Review*, March, doi: 10.1007/s11115-015-0303-5

Wellington, S. (2013). *Building GLAMour: converging practice between gallery, library, archive and museum entities in New Zealand memory institutions*. [Doktorska disertacija, Victoria University of Wellington].

Yarrow, A., Clubb, B. in Draper, J.-L. (2008). *Public libraries, archives and museums: Trends in collaboration and cooperation*. IFLA.

Yarrow, A., Clubb, B. in Draper, J.-L. (2018). *Splošne knjižnice, arhivi in muzeji: primeri vzajemne pomoči in sodelovanja* (1. elektronska izd.). Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. <http://www.zbds-zveza.si/publikacije/splosne-knjiznice-in-muzeji-2018.pdf>

Zorich, D., Waibel, G. in Erway, R. (2008). *Beyond the silos of the LAM: Collaboration among libraries, archives and museums*. OCLC. <https://www.oclc.org/content/dam/research/publications/library/2008/2008-05.pdf>

---

**mag. Teja Zorko,**

Mestna knjižnica Ljubljana, Kersnikova 2, Ljubljana  
e-pošta: teja.zorko@mklj.si