

# Suradnja : izazov za hrvatske narodne knjižnice?

---

**Faletar Tanacković, Sanjica; Badurina, Boris**

*Source / Izvornik:* **Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 2009, 52, 188 - 219**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:883388>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-09**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



## SURADNJA : IZAZOV ZA HRVATSKE NARODNE KNJIŽNICE?

COLLABORATION : A CHALLENGE FOR CROATIAN PUBLIC LIBRARIES?

*Sanjica Faletar Tanacković,*  
Odsjek za informacijske znanosti,  
Filozofski fakultet, Sveučilište J. J.  
Strossmayera u Osijeku  
sfaletar@ffos.hr

*Boris Badurina,*  
Odsjek za informacijske znanosti,  
Filozofski fakultet, Sveučilište J. J.  
Strossmayera u Osijeku  
badurina@ffos.hr

UDK / UDC 021.6:027.3(497.5)  
Istraživanje / Research paper  
Primljeno / Received: 15. 1. 2009.

### *Sažetak*

S razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) i pojavom sve zahtjevnijih potreba korisnika u zadnjem desetljeću 20. stoljeća i početkom ovog, arhivski, knjižnični i muzejski stručnjaci postaju svjesni da zadatak zaštite i komunikacije baštine nadilazi njihove institucionalne okvire i da će svoje poslanje mnogo bolje (i lakše) ostvariti ako surađuju s drugim ustanovama unutar, ali i izvan, baštinskog područja. U proljeće 2008. godine autori su u velikoj nacionalnoj studiji analizirali prirodu suradništva hrvatskih baštinskih ustanova i stavove hrvatskog AKM područja prema suradnji. U ovom se radu, pak, donosi samo dio rezultata istraživanja koji se odnose na knjižnice. Rezultati ovog istraživanja mogu pomoći istraživačima i stručnjacima da bolje razumiju, planiraju, organiziraju i provode suradničke projekte koji prvotno uključuju knjižnice, ali i druge baštinske ustanove kao što su muzeji, galerije i arhivi.

*Cljučne riječi:* knjižnice, muzeji, arhivi, suradnja, Hrvatska

### *Summary*

With the advent of the fast-developing information and communication technology (ICT) and ever-demanding users, these different, but related professions realized that the

task of preserving and communicating world heritage surpasses their institutional boundaries and that their mission will be better accomplished if they cooperate with other institutions within and outside the sector. Using qualitative and quantitative research methodologies (online questionnaires, in-depth interviews and original-material analysis) cooperative activities and experiences of Croatian cultural heritage institutions are critically evaluated, benefits and barriers of collaborative projects are analyzed and the support of relevant government bodies and institutions is explored. The results of this research can certainly help the professionals in cultural heritage to understand, plan, implement and evaluate cooperative projects. Also, results can help relevant authorized institutions, which are often their main sources of funding, create their support for truly cooperative activities of Croatian cultural heritage institutions, just as it was envisioned in the developmental strategy of the Croatian cultural sector.

*Keywords:* archives, libraries, museums, collaboration, Croatia

## Uvod

U stručnoj se knjižničarskoj, arhivističkoj i muzeološkoj literaturi s kraja prošlog i početka ovog stoljeća suradnja<sup>1</sup> izrijeком identificira kao “val budućnosti”.<sup>2</sup> Suradništvo kao “izranjajuća strategija 21. stoljeća”<sup>3</sup> postaje općeprihvaćena krilatica u cijeloj Europi (a nesumnjivo i u Sjevernoj Americi, Australiji itd.) jer se prepoznalo da su arhivi, knjižnice i muzeji, zahvaljujući širokim područjima zajedničkog interesa, gotovo predodređeni za međusobnu suradnju.<sup>4</sup> A. Yarrow, B. Clubb i J. L. Draper ističu da su knjižnice, arhivi i muzeji “prirodni suradnici jer služe istoj korisničkoj zajednici, na slične načine”<sup>5</sup> s čime se slaže i C. L. Borgman koja u svojoj sada već kultnoj knjizi *Od Gutenbergova izuma do*

<sup>1</sup> Dok se u domaćoj stručnoj i znanstvenoj zajednici ponajčešće koristi općeniti izraz *suradnja*, pojedini anglo-američki autori razlikuju više različitih izraza kojima označavaju različite razine interakcije dviju ili više ustanova. Radi ujednačenog bavljenja kolaborativnim postupcima i ponašanjima D. Zorich, G. Waibel i R. Erway predlažu da se suradničke odnosno kolaborativne aktivnosti promatraju na takozvanom kolaboracijskom kontinuumu (*collaboration continuum*) pri čemu razlikuju sljedeće stupnjeve interakcije: kontakt, kooperacija, koordinacija, kolaboracija i konvergencija. Usp. Zorich, D.; Waibel, G.; Erway, R. *Beyond the Silos of the LAMs : collaboration among libraries, archives and museums*. Dublin, Ohio : OCLC, 2008. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na [www.oclc.org/programs/publications/reports/2008-05.pdf](http://www.oclc.org/programs/publications/reports/2008-05.pdf).

<sup>2</sup> B. Diamant-Cohen i D. Sherman koje su suradnju identificirale kao val budućnosti, istu definiraju kao udruživanje i dijeljenje izvora radi pružanja bolje usluge uz smanjene troškove. Usp. Diamant-Cohen, B. and D. Sherman. *Hand in hand : museums and libraries working together*. // *Public libraries* 42, 2(2003), 102. i 105.

<sup>3</sup> Storey, T. *Libraries : their role and relationship to other cultural institutions : interview with Bob Martin*. // *OCLC Newsletter* 260(2003), 13.

<sup>4</sup> Usp. Owen, T.; R. Johnson. *Libraries, museums and archives collaboration in the United Kingdom and Europe*. // *Art Libraries Journal* 24, 4(1999), 10.

<sup>5</sup> Yarrow, A.; B. Clubb; J. L. Draper. *Public libraries, archives and museums : trends in collaboration and cooperation*. The Hague : IFLA Headquarters, 2008. Str. 5.

*globalnog informacijskog povezivanja* napominje da “arhivi, knjižnice i muzeji, obavljaju velik broj istih zadaća za iste ili slične korisničke zajednice.”<sup>6</sup>

Kao posebno “glasni” zagovaratelji kolaborativnog pristupa baštini javljaju se stručnjaci koji u središte djelovanja baštinskih ustanova stavljaju korisnike. Oni upozoravaju da arhivi, knjižnice i muzeji moraju izvore učiniti dostupnima i izvan svojih tradicionalnih granica područja jer korisnicima “nije važno tko vodi brigu o izvorima, arhiv, knjižnica ili muzej”<sup>7</sup> jer žele “izvore okupljene na način koji zadovoljava njihove vlastite interese i potrebe, a ne izvore kojima će pristup određivati ograničenja medija, sposobnosti dobavljača ili arbitrarne povijesne prakse”.<sup>8</sup>

Iako se mnogi autori slažu da razlike između arhiva, knjižnica i muzeja pod utjecajem nove tehnologije ubrzano nestaju<sup>9</sup> i da je njihovo približavanje mnogo ostvarljivije danas nego ranije, još se uvijek ističe da te ustanove, uvažavajući mogućnosti, ipak ne surađuju dovoljno.<sup>10</sup> G. Bernbom, J. Lippincott i F. Eato smatraju da je dijalog između arhivista, *records managera*, računalnih stručnjaka i knjižničara tek u začetku, no da se počinje razvijati. Iako se, prema tim autorima, vrijednosti, metode, prakse i povijesne perspektive ovih različitih struka razlikuju, njihova se poslanja sve više približavaju i sve je veće tijelo zajedničkoga tehnološkog (i stručnog, op. SFT) znanja koje čini plodno tlo za njihovu međusobnu suradnju.<sup>11</sup>

K. Hayman tako, primjerice, na prijelazu u novo tisućljeće ističe da suradnja opskrbljuje knjižnice nužnim pomagalima zahvaljujući kojima će te ustanove biti

<sup>6</sup> Borgman, C. L. *Od Gutenbergova izuma do globalnog informacijskog povezivanja : pristup informaciji u umreženom svijetu*. Lokve ; Zadar : Naklada Benja, 2002. Str. 153.

<sup>7</sup> Østby, J. B. The new cross-sectorial agency in Norway for archives, libraries and museums : plans and perspectives. // *LIBER quarterly* 13, 3/4(2003) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000032/index.html>.

<sup>8</sup> Dempsey, L. A research framework for digital libraries, museums and archives : scientific, industrial, and cultural heritage : a shared approach. // *Ariadne*, 22(1999) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.ariadne.ac.uk/issue22/dempsey/>.

<sup>9</sup> Usp. Martin, R. S. Cooperation and change : archives, libraries and museums in the United States. // *World Library and Information Congress : 69th IFLA General Conference and Council, 1-9 August 2003, Berlin* [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/066e-Martin.pdf> i Rayward, W. B. Libraries, museums, and archives in the digital future : the blurring of institutional boundaries. // *2nd National Preservation Office Conference : Multimedia Preservation – Capturing the Rainbow, in Brisbane, 28-30 November 1995*. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.nla.gov.au/3/npo/conf/npo95wr.html>.

<sup>10</sup> Usp. Rugaas, B. Archives, libraries and museums (ALM) and the digital challenge. // *Convergence in the digital age : Challenges for libraries, museums and archives : Proceedings of the seminar held in Amsterdam, 13-14 August 1998*. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://cordis.europa.eu/libraries/en/ifla/iflasem.html>.

<sup>11</sup> Usp. Bernbom, G.; J. Lippincott; F. Eato. Working together : new collaboration among information professionals. // *CAUSE/EFFECT* 22, 2(1999) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem99/cem9922.html](http://net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem99/cem9922.html).

spremljene za suočavanje s izazovima koje im donosi budućnost,<sup>12</sup> a K. Soehner postavlja pitanje održivosti “samostalnih” zbirki i usluga:

“Smatram da je naša budućnost (muzejskih knjižnica, op. SFT) održiva samo kroz suradničko djelovanje, djelovanje koje mijenja način našeg poslovanja... Jasno je da stari modeli neovisnog djelovanja – iako rezultiraju izvrsnim zbirkama i uslugama – više nisu održivi”.<sup>13</sup>

E. Yakel u tom smislu, poput mnogih drugih, pojašnjava da knjižnice, arhivi i muzeji mogu imati samo koristi ukoliko se upoznaju s načinima na koje srodne struke pristupaju zajedničkim izazovima,<sup>14</sup> s čime se slaže i objedinjeno britansko Vijeće za muzeje, knjižnice i arhive (*Museums, Libraries and Archives Council – MLAC*) koje ističe da plodonosna razmjena zamisli i stručnosti pridonosi uspjehu svih područja i učvršćuje suradnju između muzeja, knjižnica i arhiva”.<sup>15</sup>

Iako se devedesetih godina prošlog stoljeća javlja niz autora koji opisuju specifične suradničke projekte i aktivnosti arhiva, knjižnica i muzeja na zavičajnoj, nacionalnoj pa čak i međunarodnoj razini,<sup>16</sup> nesrazmjerno je malo autora koji se bave izvornim istraživanjem i dubljim analizama međudnosa i suradničkih iskustava baštinskih ustanova.

<sup>12</sup> Usp. Hyman, K. Struggling in a one-stop shopping world, or people want what they want when they want it. // *Library networks in the new millennium : top ten trends / edited by Sara Laughlin*. Chicago : Association of Specialized and Cooperative Library Agencies, 2000. Str. 97.

<sup>13</sup> Soehner, K. Out of the ring and into the future : the power of collaboration (2005.) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na:

<http://digitalarchive.oclc.org/da/ViewObjectMain.jsp?fileid=0000070504:000006277777>.

<sup>14</sup> Usp. Yakel, E. Choices and challenges : cross-cutting themes in archives and museums. // *OCLC Systems and Services : International Digital Library Perspectives* 21, 1(2005), 13.

<sup>15</sup> The Power of ten : a guide to the MLA partnership for everyone working in for museums, libraries and archives. London : Museums, Libraries and Archives Council, 2006. Str. 13. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [www.mlasouthwest.org.uk/docs/MLA-Partnership-booklet.pdf](http://www.mlasouthwest.org.uk/docs/MLA-Partnership-booklet.pdf).

<sup>16</sup> Na primjer, Allen, N. Collaboration through the Colorado Digitization Project. // *First Monday* 5, 6(2000) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [http://firstmonday.org/issues/issue5\\_6/allen/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue5_6/allen/index.html); Brown, K.; M. Pollack, M. Illinois libraries and museums : connecting and collaborating for the future. // *Illinois libraries* 82, 3(2000), 209-215.; Chandler, R. L. Museums in the Online Archive of California (MOAC) : building digital collections across libraries and museums. // *First Monday* 7, 5(2002) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [http://firstmonday.org/issues/issue7\\_5/chandler/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue7_5/chandler/index.html); Diamant-Cohen, B.; D. Nav. dj.; Faletar Tanacković, S. Cultural heritage institutions in the digital age : current models of collaboration in Croatia. // *Papers from the international conference Globalization, digitization, access and preservation of cultural heritage / edited by Herbert K. Achleitner and Alexander Dimchev*. Sofia : St. Kliment Ohridski, University of Sofia, 2007. Str. 127-135.; Hayes, M. Sleeping with the enemy : co-operation between archivists and librarians. // *Local studies librarian* 16, 1(1997), 2-5.; Hedegaard, R.; A. Hellum; J. Topholm. NOKS : A searchable cultural and historical database from Denmark : an ALM project (Archive-Library-Museum). // *Library Hi Tech News* 22, 2(2005), 19-20.; Jones, M. Archives and museums : threat or opportunity. // *Journal of the society of archivists* 18, 1(1997), 27-35.; Sherwood, L. E. Discovering Buffalo story robes : a case for cross-domain information strategies. // *Computers and the humanities* 32(1998), 57-64.; Tariffi, F.; B. Morganti; M. Segbert, M. Digital cultural heritage projects in Europe : an overview of TRIS and the take-up trial projects. // *Program : electronic library and information systems* 38, 1(2004), 15-28. itd.

Prvo nama poznato istraživanje te vrste provedeno je 1998. godine među američkim knjižnicama i muzejima. To je istraživanje identificiralo sljedeće glavne prednosti suradničkih projekata: kvalitetnija usluga (poboljšan pristup informacijama, bolje poučavanje) i dopiranje do novih korisnika. Kao glavne prepreke suradničkih projekata, s druge strane, navodi se sljedeće: knjižnice i muzeji ne smatraju se suradnicima, osjećaju neku vrstu međusobnog suparništva, nedostatke financije i manjak osoblja.<sup>17</sup> No, isto je istraživanje pokazalo da za uspješnu suradnju nisu uvijek potrebna znatna sredstva niti mnogo osoba, ali i to da suradničke ustanove moraju prepoznati međusobne razlike i potrebe korisnika za uspostavu i provođenje uspješnih suradničkih projekata. Konačno, spomenuto istraživanje zaključuje da se moguće prepreke mogu ublažiti međusobnom interakcijom baštinskih stručnjaka i jednostavnom uspostavom dijaloga.

Suradničke napore u zaštiti knjižne građe u Velikoj Britaniji istražili su P. Eden i E. Gadd,<sup>18</sup> a suradnjom baštinskih ustanova u digitalnom okruženju u SAD-u bavile su se N. Allen i L. Bishoff koje su identificirale sljedeće prednosti suradnje na projektima digitalizacije: poboljšan pristup zbirka, uštedu, zajedničke izvore, pouku i učenje novih pristupa.<sup>19</sup>

Suvremenu suradnju anglo-američkih knjižnica i muzeja proučavali su 2007. i britanski autori H. Gibson, A. Morris i M. Cleeve. Poboljšanje javne percepcije muzeja i knjižnica kao tradicionalnih ustajalih ustanova, razmjenu najboljih praksi, iskustvo suradničkog djelovanja i dijeljenje troškova pouke osoblja identificirali su ispitanici u tom istraživanju kao osnovne prednosti suradnje.<sup>20</sup>

Iako su nam, dakle, dostupni određeni fragmentarni podaci o prednostima i nedostacima suradničkoga djelovanja arhiva, knjižnica i muzeja, razvidna je potreba za detaljnijim i iscrpnijim informacijama o suradničkim iskustvima baštinskih ustanova diljem svijeta. Ta su saznanja tim važnija ukoliko se očekuje da suradnja postane redoviti model djelovanja u baštinskom području. Upravo iz toga razloga pristupili smo istraživanju suradničkih odnosa hrvatskih baštinskih ustanova.

## Metodologija

Osnovni je cilj istraživanja<sup>21</sup> bio istražiti temeljne oblike i obilježja suradničkih (kolaborativnih) odnosa hrvatskih arhiva, (narodnih) knjižnica i muzeja. Ovaj rad

<sup>17</sup> Usp. Identification and analysis of library and museum partnerships : executive summary. Washington, D.C. : IMLS, 1999. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [www.ims.gov/pdf/publmsvy.pdf](http://www.ims.gov/pdf/publmsvy.pdf).

<sup>18</sup> Eden, P.; E. Gadd, E. Co-operative preservation activities in the UK : findings of a research project. // *Library management* 20, 4(1999), 220-227.

<sup>19</sup> Allen, N.; L. Bishoff. Academic library/museum collaboration : we are OK, you're OK [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/acrlvents/allen.pdf>; Allen, N.; L. Bishoff, L. Collaborative digitization : libraries and museums working together. // *Advances in librarianship* 26(2002), 43-81.

<sup>20</sup> Gibson, H.; A. Morris; M. Cleeve. Links between libraries and museums : investigating museum-library collaboration in England and the USA. // *Libri* 57(2007), 53-64.

<sup>21</sup> Istraživanje je provedeno za potrebe izrade doktorske disertacije na Odsjeku za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Zagrebu.

donosi samo dio rezultata, one koji se odnose na knjižnice.<sup>22</sup> Za potrebe ovog istraživanja suradnja odnosno partnerstvo definirani su kao bilo koji projekt ili aktivnost u kojem baštinska ustanova udružuje i dijeli izvore s nekom drugom ustanovom, organizacijom ili udrugom radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Polazište za ovo istraživanje bile su sljedeće dvije pretpostavke:

- (a) iako su hrvatske baštinske ustanove do određene mjere svjesne potrebe međusobne suradnje i suradnje s ostalim ustanovama iz područja zavičajnog gospodarstva i industrije, obrazovanja i razvoja civilnog društva, sadašnji stupanj i oblik suradnje ne pridonosi ostvarivanju maksimalne iskoristivosti njihovih mogućnosti u kulturnom, obrazovnom, ekonomskom i demokratskom razvoju društva i
- (b) oblikovanjem strategije zajedničkog nastupa kako u fizičkom, tako i u digitalnom okruženju te pojačanom tehničkom, financijskom i kadrovskom podrškom, hrvatskim baštinskim ustanovama ojačali bi se temelji za provođenje sustavnih i održivih suradničkih programa.

Kako bi se u potpunosti razumio fenomen suradnje u hrvatskom baštinskom području, kombinirane su kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja. Cjelokupno istraživanje, koje je uključivalo neanonimni upitnik i dubinske intervjuve, provedeno je u razdoblju od 15. ožujka do 30. svibnja 2008. godine.<sup>23</sup> Svim je ispitanicima<sup>24</sup> (N=204) upućen dopis u kojem je predstavljen cilj istraživanja i kojim su pozvani da ispune *online* upitnik. Nakon dva tjedna telefonom su bili kontaktirani ispitanici koji do tada nisu ispunili upitnik i zamoljeni su još jednom da sudjeluju u istraživanju.

U konačnici, *online* upitnik ispunio je 151 ispitanik (74,019 postotni odaziv) iz narodnih knjižnica.

Ukupno 127 ispitanika (84,1 posto) koji su naznačili da su u posljednja 24 mjeseca (od ožujka 2006. do ožujka 2008.) sudjelovali u suradničkom projektu/aktivnosti, odgovaralo je na niz pitanja koja su se odnosila na njihova iskustva o suradnji i stavove prema takvom načinu djelovanja. Upitnik za arhive, knjižnice i muzeje bio je istovjetan, a sastojao se od sljedećih pitanja:

1. Navedite suradnike u suradničkim projektima/aktivnostima.
2. Navedite ciljeve Vaših suradničkih aktivnosti/projekata.
3. Navedite što Vas je poticalo na suradnju s drugim ustanovama.

---

<sup>22</sup> Rezultate koji se odnose na arhivsku i muzejsku zajednicu moguće je pročitati u sljedećim jedinicama: Faletar Tanacković, S.; B. Badurina. Collaboration as a wave of future: exploring experiences from Croatian archives. // *Library Hi Tech*. 26, 4(2008), 557-574. i Faletar Tanacković, S.; B. Badurina. Collaboration of Croatian cultural heritage institutions : experiences from museums. // *Museum Management and Curatorship*. 24, 4(2009). 299-321. (*in print*)

<sup>23</sup> Instrumenti su izrađeni uz pomoć sociologa, a provedeno je i probno anketiranje na nekoliko ispitanika (N=3) kako bi se otkrili mogući metodološki nedostaci i propusti.

<sup>24</sup> Uzorak predstavljaju sve narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, a kontakt-podaci (ime i prezime voditelja/ice ustanove, elektronička i obična poštanska adresa) preuzeti su iz Adresara narodnih knjižnica koji je dostupan na Portalu narodnih knjižnica ([www.knjiznica.hr](http://www.knjiznica.hr)) na dan 15. ožujka 2008.

4. Navedite tko su najčešće ciljani korisnici Vaših suradničkih aktivnosti/projekata.
5. Koliko dugo u prosjeku vremenski traju Vaši suradnički aktivnosti/projekti?
6. Navedite tko osigurava financijsku podršku za provođenje suradničkih aktivnosti/projekata.
7. Navedite primijećene koristi od suradničkih aktivnosti/projekata.
8. Navedite primijećene nedostatke suradničkih aktivnosti/projekata.

Uza sva gore navedena pitanja, ispitanicima je bila ponuđena mogućnost višestrukog izbora odgovora, uz mogućnost dodavanja vlastitog odgovora ukoliko oni ponuđeni ne odražavaju iskustva/stavove ispitanika. Ispitanici su potom bili zamoljeni da na specificiranim nekomparativnim ljestvicama stupnjevanja od pet kategorija (1 do 5) ocijene vlastito zadovoljstvo ishodima suradničkih aktivnosti/projekata. Značajno manji dio ispitanika (24 ispitanika, 15,9 posto), koji su naznačili da u prethodnom dvogodišnjem razdoblju nisu sudjelovali u suradničkim aktivnostima/projektima, odgovarali su u prvom dijelu samo na pitanje o razlozima nesuradnje (također pitanje višestrukog izbora uz mogućnost dodavanja vlastitog odgovora). I konačno, zanimao nas je stav ispitanika prema suradnji općenito. Obje su skupine ispitanika stoga, i oni koji jesu i koji nisu sudjelovali u suradničkim projektima/aktivnostima u zadnja 24 mjeseca, odgovarali na dva pitanja koja su se odnosila na očekivane prednosti i očekivane nedostatke suradnje s drugim ustanovama, udrugama i organizacijama. Ta su se dva posljednja pitanja sastojala od devet, odnosno trinaest tvrdnji s kojima su se ispitanici slagali na ljestvici poput one Lickertove (1 do 5).

Podaci iz kvantitativnog dijela istraživanja (prikupljeni upitnikom) obrađeni su uz pomoć programskog paketa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) i uza stručni savjet statističara. Uz deskriptivnu statistiku koja podrazumijeva analizu frekvencija i izračunavanje aritmetičkih sredina i standardnih devijacija, koristio se t-test za testiranje postojanja razlika između skupina unutar populacije ispitanika.<sup>25</sup> Statistička značajnost testirana je na razini od 95 posto.

U drugoj su fazi istraživanja, po analizi rezultata anketnog upitnika, odabrani ispitanici intervjuirani (N=13) kako bi se pojasnile neke nejasnoće iz upitnika i dobile dodatne informacije o suradničkim projektima i odnosima knjižnica s baštinskim i drugim ustanovama. Intervjuirani su voditelji onih baštinskih ustanova/knjižnica u kojima je na temelju analize pojedinačnih upitnika primijećen značajan intenzitet, odnosno rezultati u provođenju suradničkih projekata. Također, odabirom ispitanika u 10 različitim mjestima, pokušalo se geografski ravnomjerno pokriti područje cijele Hrvatske. Ovi ispitanici zamoljeni su da detaljnije pojasne suradničke projekte u kojima su sudjelovali i da iznesu svoje mišljenje o odnosu knjižnica s drugim baštinskim ustanovama, prvenstveno s arhivima i muzejima.

---

<sup>25</sup> U cjelovitom radu, gdje je bilo moguće i opravdano uspoređivati vrijednosti za različite skupine ispitanika pored ovog, korišteni su i hi-kvadrat test i analiza varijance.



Intervjui su bili nestrukturirani i, iako pitanja nisu bila unaprijed pripremljena, korišten je takozvani vodič kroz intervju s okvirnim temama razgovora.<sup>26</sup>

Osim voditelja knjižnica, intervjuirana je i načelnica resorne uprave za knjižnice i načelnica Odjela za *digitalizaciju* knjižnične, arhivske i muzejske građe pri Ministarstvu kulture (N=2). Tim se pak intervjuima željelo dobiti podatke o tome na koje načine resorna državna tijela usmjeravaju i osiguravaju podršku hrvatskim baštinskim ustanovama radi poticanja i/ili osiguravanja njihova suradničkog djelovanja.<sup>27</sup>

Intervjui su trajali od 30 do 180 minuta i svi osim dva bili su snimljeni diktafonom, što je omogućilo naknadnu transkripciju razgovora. Budući da je ispitanicima na početku razgovora bila zajamčena anonimnost, njihova se stajališta i komentari donose anonimno (VK1, VK2, VK3, VK4, VK5, VK6, VK7, VK8, VK9, VK10, VK11, VK12, VK13, VMK1, VMK3). Dobiveni kvalitativni podaci upotpunili su analizu kvantitativnih rezultata tako da su svi dobiveni odgovori kodirani, a potom su utvrđeni uočljivi obrasci i teme u odgovorima.

## Rezultati

Suradnja je danas, čini se, uobičajena u hrvatskim narodnim knjižnicama. Naime, većina je ispitanika (127 ispitanika – 84,1 posto) odgovorila da su u zadnja 24 mjeseca (od ožujka 2006. do ožujka 2008.) surađivali s nekom ustanovom, udrugom ili organizacijom na zajedničkom projektu ili/i aktivnosti.

Svega 24 ispitanika (15,9 posto) koji u tom razdoblju nisu surađivali, razloge svog nesudjelovanja u suradničkim projektima vide prije svega u nedovoljnom broju zaposlenika koji bi osmislili program suradnje i bavili se njome (19 ispitanika – 79,2 posto), višku redovitih obveza i programa (17 ispitanika – 70,8 posto) i nedostatku financijskih sredstava (16 ispitanika – 66,7 posto). Manje od polovice ispitanika navodi da je njihovo nesudjelovanje u suradničkim projektima dijelom i posljedica nedostatka poticaja za suradničkom djelatnošću (10 ispitanika – 41,7 posto), nepostojanje iskustva suradničkog djelovanja (10 ispitanika – 41,7 posto) i nepostojanje kontakta s mogućim suradnicima (3 ispitanika – 12,5 posto). Svega su dva ispitanika (8,3 posto) istaknula da ne surađuju s drugim ustanovama zato što ne osjećaju potrebu za suradnjom i zato što smatraju da su prepreke za suradnju prevelike. Zanimljivo je primijetiti kako nijedan ispitanik ne smatra da s

<sup>26</sup> Teme, o kojima se u intervjuima pokušalo dobiti mišljenje ispitanika, utemeljeno na njihovim iskustvima u konkretnim suradničkim projektima, jesu sljedeće: opis konkretnih suradničkih projekata s posebnim naglaskom na suradnike, ciljeve, motivaciju, organizaciju – podjela obaveza, komunikacija među suradnicima, financiranje, trajanje, vrednovanje, zadovoljstvo; jake i slabe strane suradničkih projekata; podrška za suradničke projekte i obilježja uspješnih suradničkih projekata.

<sup>27</sup> Pitanja na koja se u intervjuima s voditeljima resornih tijela pri Ministarstvu kulture željelo dobiti odgovore bila su sljedeća: jake i slabe strane suradničkih projekata; zadovoljstvo sadašnjim intenzitetom i kvalitetom suradnje baštinskih ustanova; podrška koju spomenuto Ministarstvo pruža baštinskim ustanovama kako bi potaknulo i promicalo suradnju kao strateški cilj hrvatskoga kulturnog sektora.

drugim ustanovama nisu surađivali zbog straha od gubitka samostalnosti/autonomnosti vlastite ustanove i gubitka institucionalnog identiteta, osjećaja međuinstitucionalne konkurentnosti i nedostatka podrške unutar ustanove koji su se kasnije u razgovorima pokazali kao važne prepreke uspostavljanju suradničkih odnosa. Ispitanici koji su odabirali odgovor "Nešto drugo" naveli su i nedostatak prostora kao razlog nesuradnje. Vrijednosti za sve varijable nalaze se u Tablici 1.

Tablica 1. Razlozi nesuradnje

<b>Razlog nesuradnje</b>	<b>Broj (posto)</b>
Nedovoljno zaposlenika koji bi osmislili program suradnje i bavili se njome	19 (79,2%)
Previše redovitih obveza i programa	17 (70,8%)
Nedostatak financijskih sredstava	16 (66,7%)
Nepostojanje iskustva u suradničkom djelovanju	10 (41,7%)
Nije bilo poticaja	10 (41,7%)
Nepostojanje/nedostatak mogućih suradnika	4 (16,7%)
Nepostojanje kontakta s mogućim suradnicima	3 (12,5%)
Nešto drugo	5 (20,8%)
Prevelike prepreke	2 (8,3%)
Nije bilo potrebe	2 (8,3%)
Bojazan da će uloženi trud biti manji od dobivenih koristi	0 (0%)
Gubitak samostalnosti / autonomnosti vlastite ustanove	0 (0%)
Gubitak institucionalnog identiteta	0 (0%)
Osjećaj međuinstitucionalne konkurentnosti	0 (0%)
Sporost suradničkog djelovanja	0 (0%)
Ranija loša iskustva na suradničkim projektima	0 (0%)
Potrebe korisnika sasvim dobro ispunjavamo samostalno	0 (0%)
Nedostatak podrške unutar ustanove	0 (0%)
Nezainteresiranost mogućih suradnika	0 (0%)

Ispitanica iz Ministarstva kulture potvrdila je u razgovoru da nedostatak ljudskih resursa i financijskih sredstava zasigurno uzrokuju izostanak suradnje, no pridodala je isto tako da je nesuradnja posljedica i nedostatka ideja i motivacije u samim baštinskim ustanovama, straha od gubitka identiteta i straha za građu (VMK3). S nedostatkom motivacije i poticaja od samih baštinskih ustanova slažu se i pojedini voditelji knjižnica:

“Što se tiče muzeja tu je suradnja, ipak dosta, ja bih rekao ograničena. (...) Očito je da ni s jedne strane inicijativa nije dosta velika”. (VK6)

Kod sljedećeg su pitanja ispitanici, koji su odgovorili da su u navedenom razdoblju surađivali, navodili ustanove, udruge i organizacije s kojima su surađiva-

li. Iako su suradnici mnogobrojni i raznoliki, većina je ispitanika ipak navela da najčešće surađuje s osnovnim (115 ispitanika – 90,6 posto) i srednjim školama (73 ispitanika – 57,5 posto), vrtićima (100 ispitanika – 78,7 posto), udrugama iz područja kulture (71 ispitanik – 55,9 posto), nakladničkim kućama (67 ispitanika – 52,8 posto) i s drugim knjižnicama (66 ispitanika – 52,0 posto). Zanimljivo je da knjižnice više surađuju s obrazovnim ustanovama, nego s drugim knjižnicama. Također, manje od polovice surađuje s muzejima (51 ispitanik – 40,2 posto) i tek neznatan dio s arhivima (17 ispitanika – 13,4 posto). Vrijednosti za sve varijable navedene su u Tablici 2.

Tablica 2. Suradnici u suradničkim aktivnostima/projektima

<b>Suradnici</b>	<b>Broj (posto)</b>
Osnovna škola	115 (90,6%)
Vrtić	100 (78,7%)
Srednja škola	73 (57,5%)
Udruge iz područja kulture	71 (55,9%)
Nakladničke kuće	67 (52,8%)
Knjižnica	66 (52,0%)
Muzej	51 (40,2%)
Turistički uredi/zajednice	47 (37,0%)
Udruge koje nisu iz područja kulture	40 (31,5%)
Nevladine udruge (NGO)	35 (27,6%)
Udruge umirovljenika	32 (25,2%)
Kazalište	32 (25,2%)
Knjižare	29 (22,8%)
Zavičajne udruge	29 (22,8%)
Zdravstvene ustanove	24 (18,9%)
Visokoškolska ustanova	24 (18,9%)
Nešto drugo	24 (18,9%)
Udruge proizašle iz Domovinskog rata	22 (17,3%)
Neka druga odgojno-obrazovna ustanova	16 (12,6%)
Arhiv	17 (13,4%)
Koncertna dvorana/ansambl	14 (11,0%)
Komercijalne tvrtke	13 (10,2%)
Nacionalni park/park prirode	10 (7,9%)
Vladine agencije	9 (7,1%)
Hrvatski restauratorski zavod	8 (6,3%)
Gradska prijevozna poduzeća	8 (6,3%)
Porezna uprava	5 (3,9%)
Kinematografi	4 (3,1%)
Botanički vrtovi	1 (0,8%)
Zoo	1 (0,8%)

Unatoč tomu što kvalitativni podaci ukazuju na sporadičnu i slabo razvijenu suradnju s drugim baštinskim ustanovama u praksi, svi su ispitanici u razgovoru istaknuli da je suradnja knjižnica s muzejima i arhivima neophodna jer su to srodne ustanove, prirodno usmjerene jedne na druge:

“Mislim da su to važne ustanove koje zaista mogu mnogo surađivati, imaju mnogo toga za razmjenjivati, dogovarati se i usuglašavati kako bi se što bolje brinuli o baštini područja na kojem se nalaze. (...) Bez suradnje se ne može. Nadopunjavamo jedni druge. Te tri ustanove su takve da imaju toliko zajedničkog da su detalji po kojima se razlikuju manje važni. Manje je razlika, više je sličnosti. A suradnjom jedni drugima možemo jako mnogo pomoći. Jedni rade jedan dio, drugi drugo dio. I to stvori jednu cjelinu”. (VK12)

“Oni (arhivi, knjižnice i muzeji, op. SFT) su prirodni suradnici jer se nadopunjuju u svojoj djelatnosti i jedni drugima pomažu u realizaciji različitih kulturnih projekata”. (VK13)

“Obje (knjižnica i muzej, op. SFT) smo ustanove kulture u gradu, i krenuli smo zajedno u smislu 'ajmo surađivati da se ne bi preklapali, 'ajmo surađivati da bismo jedni drugima podržali projekte, 'ajmo surađivati na nekim zajedničkim projektima”. (VK5)

Ispitanici napominju da, unatoč primijećenim razlikama u radu i djelovanju, suradnju između tih triju ustanova podržavaju i učvršćuju brojne sličnosti i zajedničko poslanje:

“To su baštinske ustanove, ustanove pamćenja (...) s dosta dodirnih točaka i dosta razlika. (...) Dakle, svi mi nešto prikupljamo i skupljamo i u sadašnjosti dajemo na korištenje”. (VK12)

Istraživanje je, dakle, ukazalo da postoji značajno razilaženje između teorije (gore navedene izjave ispitanika u intervjuima) i prakse (identificirana djelatna suradnja knjižnica s muzejima i arhivima – Tablica 2). Unatoč opće prihvaćenom mišljenju u sve tri strukovne zajednice da je suradnja između ovih triju baštinskih ustanova neophodna, kvalitativno je istraživanje pokazalo da je djelatna suradnja među njima sporadična i provodi se na *ad hoc* temelju te da još uvijek nije postala sastavni dio njihovoga svakodnevnog djelovanja.

Knjižnice s muzejima i arhivima najčešće surađuju, otkrivaju ispitanici u razgovorima, na zajedničkim izložbama, pri čemu svaka ustanova sudjeluje sa svojim stručnjacima i građom (VK2, VK3, VK4, VK5, VK8, VK9). Zajednički se planiraju i organiziraju razne radionice i predavanja (VK2, VK6, VK8, VK10), provode digitalni projekti (VK6, VK7, VK11), pohranjuje građa (VK8, VK12, VK13), objavljuju publikacije (VK6) itd. Kao poseban oblik suradnje pojedini ispitanici navode upućivanje korisnika čije zahtjeve ne mogu zadovoljiti u druge baštinske ustanove.

“Mi imamo dosta suradnje s arhivom i muzejom. Budući da smo stiješnjeni prostorno (...), velik dio građe imamo pohranjeno u arhivu. (...) Nekada i svoje korisnike uputimo tamo, kada im ne možemo pomoći. A isto tako i oni upute korisnike nama. Evo, baš u petak imamo predstavljanje jedne knjige. Kako se tu radi o rimskom razdoblju, knjižničari i kolege iz muzeja napraviti će rimski ugođaj u knjižnici, uz konzultaciju arheologa koji tamo rade i (pomoću) njihovih eksponata, garderobe”. (VK12)

“Ponekad, kad nas korisnici pitaju neke stvari, ja zovem muzej jer nisam dovoljno stručna, a i nemamo tu građu. (...) I pošaljemo ljude u muzej ako je potrebno. (...) Ako se može korisnik uputiti nekamo drugdje, to je već mnogo i kada znate da će ga tamo prihvatiti”. (VK8)

Dublja, pak, analiza rezultata dobivenih u kvalitativnom istraživanju pokazala je da ispitanici ne razumiju u cijelosti što je to istinska suradnja. Naime, pojedini ispitanici (u sva tri područja) kao primjere djelatne suradnje s drugim baštinskim ustanovama navode korištenje/iznajmljivanje reprezentativnih prostora drugih baštinskih ustanova u zavičajnoj zajednici za neka knjižnična događanja i korištenje arhivskog gradiva za istraživanja. Pod suradnjom se u tim slučajevima neopravdano podrazumijeva kao bilo kakav kontakt ili interakcija s drugom ustanovom, neovisno o ishodima te interakcije.

“S arhivom s kojim bismo mi mogli više, i želja nam je više surađivati, nismo uspjeli ostvariti neku bližu suradnju izuzev što evo sad istražujemo našu prošlost gradske knjižnice pa onda idemo, tražimo pomoć da dođemo do građe koja je pohranjena kod njih”. (VK6)

U razgovoru s voditeljima baštinskih ustanova saznali smo nadalje da knjižnice u suradničkim projektima najčešće pridonose svojim stručnim znanjem i vještinama, iskustvom izrade projektne dokumentacije i pribavljanja financijskih sredstava, osiguravanjem prostora i pružanjem tehničke podrške, zatim odradom promidžbe i promocijom aktivnosti u javnosti te nabavom građe za radionice.

No isto smo tako otkrili da suradničke ustanove svoje međusobne obveze i odgovornosti najčešće dogovaraju usmenim putem, što ponekad dovodi do nesporazuma. S druge pak strane, ispitanici se uglavnom slažu da bi suradnici preuzete obveze trebali definirati napismeno.

“Suradnja manje više funkcionira usmenim dogovorom, odnosno sastanemo se kustosi i knjižničari. (...) Jedino ako su to neki projekti koji idu prema gradu (financijeru, op. SFT), gdje se traže točno ciljevi i tko što radi, onda je tu detaljno na papiru razrađeno što koji suradnik radi”. (VK8)

Zanimljivo je ovdje istaknuti da je nekoliko ispitanika progovorilo o suparništvu baštinskih ustanova, posebice u manjim zajednicama, u odnosu na raspodjelu sredstava, pa čak i u odnosu na mali broj njihovih zajedničkih korisnika.

Nekoliko se ispitanika (VK7, VK8) prisjetilo okolnosti iz vlastitog iskustva kada se osjetilo suparništvo između arhiva, muzeja i knjižnice u odnosu na starije gradivo (zavičajne novine, povelje):

“... (t)ad se prvi put osjetilo sasvim malo suparništvo između muzeja i knjižnice jer kako je to stara građa, kolegica (kustosica, op. SFT) je smatrala da bi to moralo ići u muzej. Ali iako je to stara građa, radi se o časopisu i ja sam smatrala da to ide knjižnici”. (VK8)

Jedan, pak, ispitanik potvrđuje da su arhivi, knjižnice i muzeji jedni drugima suparnici, no isto tako vjeruje da je suparništvo samo po sebi zdravo, a ne opasno.

“Ali suparništvo je nešto što potiče jedne, druge, treće da budu bolji i da suradnjom u neku ruku usmjeravaju svoje sadržaje takve, da ne udvostručujemo. Nema razloga, ako govorimo u knjižnicama da imamo istovjetnu građu, a nemamo onu koju trebamo. Suparništva se ne bi trebalo bojati ako se uistinu prate moderni model poslovanja i upravljanja”. (VK6)

Ispitanici su, odgovarajući na sljedeće pitanje, navodili ciljeve suradničkih aktivnosti/projekata u kojima su sudjelovali, među kojima se očekivano najčešće ističe podizanje kulturne razine pojedinaca u zajednici (102 ispitanika – 80,3 posto) i obrazovanje korisnika (90 ispitanika – 70,9 posto). Znatno manji dio ispitanika kreće u suradničke projekte, primjerice, s ciljem obogaćivanja turističke ponude zajednice (56 ispitanika – 44,1 posto), demokratskog razvoja pojedinaca i zajednice (54 ispitanika – 42,5 posto), razvoja civilnog društva (51 ispitanik – 40,2 posto), zaštite građe (21 ispitanik – 16,5 posto) i ekonomskog razvoja zajednice (15 ispitanika – 11,8 posto) koje se sve češće prepoznaju kao područja u kojima bi današnje baštinske ustanove trebale djelovati usklađeno. Vrijednosti za sve varijable nalaze se u Tablici 3.

Tablica 3. Ciljevi suradničkih aktivnosti/projekata

<b>Ciljevi suradničkih aktivnosti/projekata</b>	<b>Broj (posto)</b>
Podizanje kulturne razine pojedinaca u zajednici	102 (80,3%)
Obrazovanje korisnika	90 (70,9%)
Bolje zadovoljavanje postojećih potreba korisnika	87 (68,5%)
Međusobna razmjena građe – privremeno (npr., za izložbu)	67 (52,8%)
Ponuda novih usluga korisnicima	66 (52,0%)
Razmjena i poboljšanje znanja i vještina	65 (51,2%)
Obogaćivanje turističke ponude zajednice	56 (44,1%)
Demokratski razvoj pojedinaca i zajednice	54 (42,5%)
Razvoj civilnog društva	51 (40,2%)
Lakši pristup informacijama o građi	50 (39,4%)
Bolja iskoristivost građe	45 (35,4%)
(Koordinirana) nabava građe	41 (32,3%)

Olakšana i bolja dostupnost građi	40 (31,5%)
Upućivanje na izvore pohranjene u drugim baštinskim ustanovama	33 (26,0%)
Marketing usluga i službi	33 (26,0%)
Međusobna razmjena građe – trajno	30 (23,6%)
Zajednička publikacija	29 (22,8%)
Integrirani pristup građi	27 (21,3%)
Zaštita građe	21 (16,5%)
Obrada građe	23 (18,1%)
Pohrana građe	20 (15,7%)
Ekonomski razvoj zajednice	15 (11,8%)
Nešto drugo	9 (7,1%)

U sljedećem su pitanju ispitanici pojašnjavali motivaciju za sudjelovanje u suradničkim aktivnostima/projektima. Najviše je ispitanika, prema rezultatima, na suradnju potaknula želja da poboljšaju postojeće usluge i službe (107 ispitanika – 84,3 posto), zadovolje primijećene potrebe korisnika (103 ispitanika – 81,1 posto), ponude novu uslugu korisnicima (98 ispitanika – 77,2 posto), ali i ranije suradničko iskustvo (69 ispitanika – 54,3 posto). Zanimljivo je primijetiti da je tek nešto manje od 40 posto ispitanika navelo fizičku blizinu suradnika kao dodatni poticaj suradnji, a ispod 30 posto ugled i reputaciju mogućih suradnika. Vrijednosti za sve varijable nalaze se u Tablici 4.

Tablica 4. Poticaj za suradnju

<b>Poticaj za suradnju</b>	<b>Broj (posto)</b>
Želja da se poboljšaju postojeće usluge i službe	107 (84,3%)
Želja da se zadovolje primijećene potrebe korisnika	103 (81,1%)
Želja da se ponudi nova usluga korisnicima	98 (77,2%)
Raniji suradnički projekti	69 (54,3%)
Fizička blizina mogućih suradnika	50 (39,4%)
Poticaj izvana – poziv suradnika na suradnju	49 (38,6%)
Raniji neformalni kontakti	47 (37,0%)
Ugled i reputacija mogućih suradnika	35 (27,6%)
Poticaj izvana – moguća financijska podrška za suradničke aktivnosti	24 (18,9%)
Nešto drugo	9 (7,1%)

U odgovoru na sljedeće pitanje ispitanici su navodili da su najčešći ciljani korisnici njihovih suradničkih aktivnosti i projekata bili javnost općenito (101 ispitanik – 79,5 posto), postojeći korisnici (99 ispitanika – 78,0 posto) i budući korisnici (48 ispitanika – 58,5 posto) i tek u manjoj mjeri zaposlenici suradničkih ustanova (21 ispitanik – 16,5 posto) i netko drugi (6 ispitanika – 4,7 posto).

Odgovori na pitanje “Koliko dugo u prosjeku vremenski traju Vaši suradnički aktivnosti/projekti?”, pokazuju da knjižnice najčešće sudjeluju u projektima čije je vremensko trajanje neograničeno (80 ispitanika – 65,0 posto). Kvalitativni podaci pak pokazuju da ispitanici često opetovano surađuju s određenim suradnicima s kojima su već ranije uspješno surađivali te da takvu vrstu suradnje, usprkos tomu što se često radi o različitim projektima i aktivnostima ograničena trajanja, smatraju dugoročnom suradnjom.

Sljedeće se pitanje u upitniku odnosilo na financijsku podršku za provođenje suradničkih projekata. Ispitanici su naveli da suradničke projekte i aktivnosti najčešće financiraju njihova vlastita (109 ispitanika – 85,8 posto) i suradnička ustanova (62 ispitanika – 48,8 posto), dok tek manji dio pokrivaju namjenska sredstva za suradnju Ministarstva kulture (37 ispitanika – 29,1 posto), pokrovitelji (38 ispitanika – 29,9 posto), vanjski izvori (12 ispitanika – 9,4 posto) i netko drugi (19 ispitanika – 15,0 posto).

Iznenaduje ipak podatak da gotovo trećina ispitanika (29,1 posto) navodi kako se suradnički projekti financiraju namjenskim sredstvima Ministarstva kulture, budući da su gotovo svi ispitanici u razgovoru izjavili da se sa suradničkim projektima ne javljaju na natječaje Ministarstva. Jedan od razloga tomu je svakako što navedeno Ministarstvo ne izdvaja zasebna sredstva za financiranje suradničkih projekata, iako bi to bio jedan od načina da se potaknu suradnički projekti u baštinskom području. Jedan je ispitanik (VK5) u tom smislu istaknuo da bi Ministarstvo kulture pri vrednovanju projekata za financiranje trebalo barem dodatno bodovati projekte u kojima sudjeluje više suradnika.

Iako se u razgovoru s ispitanicima čije ustanove redovito sudjeluju u suradničkim projektima dalo naslutiti da sve više projekata, pa tako i onih suradničkih, financiraju velike komercijalne tvrtke, npr., INA, Pliva, Zagrebačka banka, Reiffeisen banka itd., malo ispitanika (29,9 posto) ističe da su projekte financirali pokrovitelji. Budući da su, kao što je jedan ispitanik u razgovoru prepoznao, pokroviteljska sredstva sve važnija i dostupnija tim ustanovama, baštinski bi stručnjaci trebali pratiti razvoj događanja na tom planu i pravovremeno osigurati podršku i na tom polju, a ne držati se slijepo “sigurnih” sredstava iz državnog proračuna.

“Vjerojatno će se u nekoj budućnosti ovaj dio, financijski dio, velike banke, INA itd., slijedom razvoja kapitalizma, na tom planu ponuditi kao financijeri nekih takvih aktivnosti”. (VK9)

Ispitanici su se u sljedećem pitanju trebali izjasniti o primijećenim koristima i prednostima suradničkih projekata. Kao što se iz Tablice 5. može iščitati, ispitanici su kao primijećene koristi suradničkih projekata najčešće odabirali kvalitetniju i bolju uslugu za korisnike (111 ispitanika – 87,4 posto), veći krug korisnika (104 ispitanika – 81,9 posto), povećanu vidljivost ustanove u zajednici (98 ispitanika – 77,2 posto) i bolje odnose s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici (81 ispitanika – 63,8 posto). Malo ispitanika odlučilo se u ovom pitanju istaknuti po-



djelu obveza (45 ispitanika – 35,4 posto) i financijsku uštedu vlastitih sredstava (37 ispitanika – 29,1 posto) kao primijećenu prednost sudjelovanja u suradničkim projektima. Vrijednosti za sve varijable nalaze se u Tablici 5.

Tablica 5. Primijećene prednosti/koristi suradničkih projekata

<b>Primijećene koristi suradničkih projekata</b>	<b>Broj (posto)</b>
Kvalitetnija i bolja usluga za korisnike	111 (87,4%)
Veći krug korisnika	104 (81,9%)
Povećana vidljivost ustanove u zajednici	98 (77,2%)
Bolji odnosi s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici	81 (63,8%)
Maksimalna iskoristivost vlastitih mogućnosti	49 (38,6%)
Mogućnost dobivanja namjenskih sredstava za suradničke projekte	47 (37,0%)
Podjela obveza	45 (35,4%)
Financijska ušteda vlastitih sredstava	37 (29,1%)
Nešto drugo	5 (3,9%)
Nema prednosti	0 (0%)

U razgovorima su, nadalje, ispitanici kao jake strane suradnje istaknuli kvalitetniji proizvod, svestran pogled na problem/predmet bavljenja, izbjegavanje udvostručivanja rada, bolju iskoristivost građe, bolju promidžbu, polet i strast pojedinaca te međusobno nadopunjavanje i razmjenu znanja, vještina i iskustava različitih baštinskih stručnjaka:

“Suradnički su projekti bogatiji ne samo u smislu materijalnog bogatstva, nego i u znanstvenom smislu, stručniji su u svakom slučaju. (...) I ta razmjena znanja i iskustva. Na primjer, ja imam iskustvo u organizaciji radionica, a oni (kustosi, op. SFT) u organizaciji izložaba”. (VK8)

“Suradnjom svi rastemo. Suradnjom vidimo tko što ima, što nam nedostaje. Šire gledamo. A ako se zatvorimo u svoje okvire, dovodimo se do samoizolacije”. (VK12)

“Svaka suradnja donosi korist. (...) Miješanje i prožimanje članova i korisnika. (...) Sve je to dobro”. (VMK1)

“Uvijek timski rad donosi nekakve veće mogućnosti pokroviteljstva, više zamisli, lakoću obavljanja samoga posla. (...) Zajedničkim otvaranjem (zbirki, op. SFT) kvaliteta se povećava”. (VMK3)

Dio ispitanika u razgovoru ukazuje i na poseban osjećaj zajedništva i podrške koji se razvija u suradničkim odnosima kao njihovo iznimno pozitivno obilježje:

“Taj osjećaj suradnje i zajedništva, jer čim vi s nekim surađujete, postajete bliskiji, i kad nešto zatrebate privatno ili kao knjižnica vi znate da imate nekog tu, u muzeju”. (VK8)

S druge pak strane, ispitanici su u sljedećem pitanju kao najvažnije primijećene prepreke i nedostatke suradničkih projekata navodili nedostatak ljudskih resursa (70 ispitanika – 55,1 posto), dodatne obveze/opterećenje za zaposlenike (55 ispitanika – 43,3 posto) i dodatno financijsko opterećenje (35 ispitanika – 27,6 posto).<sup>28</sup> Vrijednosti za sve varijable navedene su u Tablici 6.

Tablica 6. Primijećene prepreke i nedostaci suradničkih projekata

<b>Primijećene prepreke i nedostaci suradničkih projekata</b>	<b>Broj (posto)</b>
Nedostatak ljudskih resursa	70 (55,1%)
Dodatne obveze/opterećenje za zaposlenike	55 (43,3%)
Nema prepreka	39 (30,7%)
Dodatno financijsko opterećenje	35 (27,6%)
Nedostatak informacija o uspješnim suradničkim projektima	12 (9,4%)
Nedostatak smjernica/informacija za suradničke projekte	11 (8,7%)
Fizička udaljenost suradnika	9 (7,1%)
Nedostatak podrške unutar ustanove	8 (6,3%)
Različite organizacijske kulture	7 (5,5%)
Međuinstitucionalno suparništvo	5 (3,9%)
Nedovoljno poznavanje osnovne djelatnosti suradnika	4 (3,1%)
Različito nazivlje	3 (2,4%)
Nešto drugo	3 (2,4%)
Loša komunikacija među suradnicima	2 (1,6%)
Gubitak institucionalnog identiteta	0 (0%)

U razgovorima s voditeljima knjižnica i resornih uprava pri Ministarstvu, saznali smo da na uspjeh suradničkih aktivnosti utječu i nespremnost na suradnju i strah ili negativan stav prema suradnji (osobito kod rukovodećih), različita očekivanja i ciljevi suradničkih ustanova, različita tehnološka polazišta suradničkih ustanova (pri čemu se ističe da su knjižnice najnaprednije, a muzeji u najlošijem položaju), nezainteresiranost uprave i nedostatak poticaja i poleta kod suradnika, neispunjavanje i nerazumijevanje preuzetih obveza, loši međuljudski odnosi (voditelja) suradničkih ustanova i naslijeđeni stilovi rada koji ne uključuju suradnju.

Zanimljiv je pri tome podatak da je svega 3,1 posto ispitanika prepoznalo vlastito nepoznavanje osnovne djelatnosti suradnika kao nešto što otežava suradnju, budući da je nekoliko ispitanika u intervjuima, opetovano upozorilo na problem nepoznavanja građe bliskih ustanova:

<sup>28</sup> Ovdje valja primijetiti da su ispitanici koji nisu surađivali kao osnovne razloge nesudjelovanja u suradničkim projektima navodili istovjetne izazove: nedostatak ljudskih izvora, preopterećenost zaposlenika i nedostatak financijskih sredstava. Za detaljniju usporedbu vidjeti Tablicu 1.

“Nedostaje i zajednički digitalni repozitorij u AKM zajednici koji bi bio dostupan internetom kako bi svi znali što postoji u kojem fondu i kako bi mogli lakše planirati buduće zajedničke projekte”. (VK13)

“Uzrok fragmentarnom pristupu digitalizaciji (...) svakako je i temeljno nepoznavanje građe drugih (baštinskih ustanova, op. SFT)”. (VMK3)

Nadalje, iako je jako malo ispitanika (1,6 posto) istaknuo lošu komunikaciju kao moguću prepreku za uspješno suradništvo, gotovo svi ispitanici u razgovoru naglašavaju potrebu otvorene komunikacije, i to ne samo između članova projektnog tima. Iskustvo nam pokazuje da se s projektom moraju upoznati svi zaposlenici u ustanovi kako bi se osigurala podrška na razini ustanove:

“Dobra komunikacija ključna je za dobru suradnju. Ona može pospješiti i otežati suradnju”. (VK13)

“Kad se ide s tako jednim velikim projektom, ma s bilo kojim projektom u nekoj ustanovi, svi trebaju biti uključeni ili barem informirani. (...) Nama je to bio problem. (...) Ljudi se nisu veselili kad smo dobili ta sredstva. Njih je primila strašna tjeskoba, strah od skupine korisnika s kojom nisu radili, strah od dodatnog posla, strah od toga da neće zadovoljiti očekivanja. (...) Mi njih jesmo izvještavali, ali ih nismo uključili da to bude zajednički proizvod”. (VK7)

“Za suradnju je potrebna otvorena komunikacija, ljudi otvorena srca”. (VK12)

Da su toga uistinu svjesni i rijetki voditelji baštinskih ustanova, pokazuje u pojedinim sredinama dobra praksa da se ravnatelji kulturnih i ujedno najčešće gradskih ustanova sastaju redovito, ili se planiraju sastajati, kako bi se upoznali i uskladili svoje djelovanje, čak i ako u tom trenutku nemaju zajedničkih projekata. Nekolicina je voditelja u razgovoru jasno pokazala da su svjesni potrebe stalnog kontakta i upoznavanja srodnih ustanova u zajednici:

“Važno je da se ravnatelji i djelatnici upoznaju s djelokrugom djelovanja svojih sestrinskih ustanova. (...) Prije 15 godina dogovorili smo se, arhiv, knjižnice, muzej, kazalište i kazalište lutaka, i čak javni ugovor napravili, da ćemo se mjesečno ili dvomjesečno sastajati u prostorima jednih i drugih da bi se upoznali (...) i da možemo razumjeti rječnik jednih i drugih. Nažalost, to je potrajalo 5-6 mjeseci i kad smo mi predali iz svojih ruku i kad su sljedeći trebali preuzeti, to je stalo. Inače, tu se razgovaralo i o zajedničkom programu, što možemo zajednički napraviti”. (VK6)

Nekoliko ispitanika u razgovoru odaje da su ipak mladi ljudi/stručnjaci ti koji najčešće sudjeluju i pozitivno reagiraju na pozive za suradnju:

“Važno je što mi tu imamo mlade kolege koji žele raditi i surađivati. (...) Oni odmah reagiraju pozitivno i odmah hoće raditi. To je neupitno”. (VK12)

Kao što smo već spomenuli, dobar je dio ispitanika istaknuo upravo ljudski faktor, odnosno (ne)spremnost i (ne)sklonost pojedinaca na suradnju kao jedan od najvećih izazova koji otežavaju istinsko suradničko djelovanje baštinskih ustanova:

“Suradnjom svi dobivaju, a nesuradnjom se gubi. Ali ljudi koji toga nisu svjesni, oni nekako sa strahom pristupaju suradnji (...) i misle da će se oni izgubiti u svemu tome. Jer oni prvenstveno vide svoju osobnost i žele da u nečemu bude prikazano baš kako su oni napravili”. (VK12)

Slične probleme u području percipiraju i ispitanici iz nadležnih odjela pri Ministarstvu kulture:

“Strah od gubitka identiteta i strah za građu. (...) To je glavni problem koji se ovdje javlja, kao što se očito u svemu javlja, to ako ja nisam *big boss*, onda ja neću sudjelovati u tome i gotovo”. (VMK3)

U sljedećem su pitanju ispitanici morali ocijeniti vlastito zadovoljstvo ishodi-  
ma suradničkih projekata/aktivnosti, na ljestvici od 1 do 5 (1 – Vrlo sam nezadovoljan/a; 5 – Potpuno sam zadovoljan/a). Ispitanici obuhvaćeni uzorkom u pravilu su zadovoljni ishodi-  
ma suradničkih aktivnosti – srednja vrijednost 4,23 – jer su na ljestvici najčešće odabirali brojku 4 (57,4 posto), a potom brojku 5 (36,1 posto), što ukupno čini 93,5 posto ispitanika koji su “potpuno zadovoljni” i “zadovoljni” ishodi-  
ma suradničkih projekata. Iako su ispitanici očito zadovoljni ishodi-  
ma pojedinih suradničkih projekata i aktivnosti, kvalitativni podaci pokazuju da su manje-  
više nezadovoljni općom razinom, intenzitetom i kvalitetom suradnje u svojim ustanovama. Većina ispitanika iz knjižnica i Ministarstva izrazila je u razgovoru želju za sustavnijom, kvalitetnijom i intenzivnijom suradnjom s drugim baštinskim ustanovama.

“Pa nisam baš zadovoljna suradnjom jer bi suradnje s muzejima i arhivima moglo biti mnogo više. Trebali bismo programski imati mnogo više zajedničkih dodirnih točaka. I onda mislim da bismo bolje oslikali, prezentirali i pokazali onima koji su zaboravili, onima koji su tek došli, i kako se živjelo i kako se živi, i koje su to tekovine”. (VK12)

“Kada govorimo o suradnji, smatram da je taj trokut AKM budućnost (...) mi u biti ne trebamo ni otkrivati toplu vodu, budući da se i u svijetu pokazalo jedino pametno da se suradnja uspostavi. Da na taj način upravo kulturne ustanove svestrano *profitiraju*, sve tri strane *profitiraju* (...) Mislim da bismo u tom triju i u tom trokutu mogli mnogo lakše ostvariti svoje postojanje i poslanje, nego kada bi se cjepekali”. (VK6)

Ovdje svakako valja istaknuti još jedan dobar primjer iz prakse. Naime, jedna je ispitanica iz knjižnice u razgovoru izjavila da je njezina ustanova prepoznala suradnju kao jednu od svojih temeljnih vrijednosti, uza zadovoljstvo korisnika knjižničnim uslugama, raznolikost knjižnične građe i knjižničnih programa, kvalitetu usluge i promicanje vrijednosti civilnoga društva:

“Polazište nam je naše poslanje, vizija i vrijednosti. I u sklopu toga planiramo sve programe i tražimo suradnike. A suradništvo na zavičajnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini jedna je od naših vrijednosti”. (VK7)

Posebno se pak pitanje u razgovoru s voditeljima baštinskih ustanova odnosilo na podršku koju ustanove dobivaju u osmišljavanju i provođenju suradničkih aktivnosti i projekata. Zanimalo nas je, naime, koliko su ispitanici zadovoljni podrškom koju im pruža nadležno ministarstvo (Ministarstvo kulture) i matična ustanova (Nacionalna i sveučilišna knjižnica). Voditelji su manje-više nezadovoljni podrškom spomenutih ustanova iako je suradnja uvrštena među strateške ciljeve kulturnog razvitka Republike Hrvatske (VK5, VK6, VK9).

U razgovoru s ispitanicima saznali smo, nadalje, da se baštinske ustanove jako rijetko javljaju na natječaje Ministarstva kulture za financiranje suradničkih projekata. Voditelji to obrazlažu time da iz iskustva znaju kako se takvi projekti ne financiraju.

“Nema službenih projekata, koji bi bili zajednički financirani (...) gdje bi ustanove tih tipova prema financijeru zajednički nastupile s nekim programom. To je zato što se takvi programi ne plaćaju”. (VK9)

“Na stranu to što u ovom trenutku nismo ni jedan oficijelni projekt dali, ali mi smo razgovarali s onima koji nas financiraju i o tim mogućnostima. I nismo kod njih našli na odaziv”. (VK5)

Pozitivnu ocjenu dijela ispitanika dobio je ipak novoosnovani Ured za digitalizaciju arhivske, knjižnične i muzejske građe koji rijetkim baštinskim ustanovama koje se odluče digitalizirati dio svojih zbirki nudi stručnu, savjetodavnu i financijsku podršku:

“Financijska i savjetodavna pomoć bila je velika od Ureda za digitalizaciju. Zamolili smo voditeljicu (Ureda, op. SFT) da nam pomogne u formuliranju natječajne dokumentacije, budući da još nije napravljen taj dio oko standarda (...) i zaista, dobili smo vrlo brzo odgovor”. (VK7)

Nažalost, u razgovoru s voditeljicom tog ureda, saznali smo da se ni na njihov natječaj ne javljaju baštinske ustanove sa suradničkim projektima, što ona tumači nedostatkom poticaja baštinskih stručnjaka. Ali isto tako priznaje, s čime se možemo složiti, da je za to možda kriv i sam tekst natječaja u kojem se nigdje ne spominje suradnja kao jedno od poželjnih obilježja projekata koji će se financirati, iako su ustanove usmeno obaviještene da se prednost daje projektima u kojima sudjeluje više ustanova.

U posljednja su dva pitanja ispitanici svoje slaganje i neslaganje s ponuđenim tvrdnjama o očekivanim prednostima/koristima i preprekama/nedostacima suradnje trebali izraziti na ljestvici od 1 do 5 (1 – Uopće se ne slažem, 5 – U potpunosti se slažem). Cilj je bio utvrditi koliko se očekivane koristi i nedostaci suradnje općenito podudaraju odnosno razlikuju od primijećenih koristi i nedostataka suradnje u konkretnim suradničkim projektima u kojima su ispitanici sudjelovali.

Kao što je iz Tablice 7. vidljivo, kod pitanja o očekivanim prednostima/koristima suradnje ispitanici su se u pravilu slagali s navedenim tvrdnjama, najčešće odabirući na ljestvici brojku 5 (U potpunosti se slažem), a potom brojku 4 (Slažem se).

Tablica 7. Očekivane prednosti/koristi suradnje

Očekivane prednosti/koristi suradnje	“U potpunosti se slažem” i “Slažem se”	Srednja vrijednost
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju bolje odnose s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici	95,8%	4,690
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju kvalitetniju i bolju uslugu za korisnike	95,1%	4,648
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dopiranje do većeg kruga korisnika	95,1%	4,734
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju povećanu vidljivost ustanove u zajednici	93,7%	4,655
Suradničkim projektima/aktivnostima dijele se obveze između suradnika	88,0%	4,338
Suradničkim projektima/aktivnostima osigurava se maksimalna iskoristivost vlastitih mogućnosti	83,1%	4,141
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dobivanje dodatnih financijskih (namjenskih) sredstava za suradničke projekte	76,4%	3,893
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju uštedu financijskih sredstava matične ustanove	73,4%	3,783

Najviši stupanj slaganja primijetili smo kod sljedećih tvrdnji: “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju bolje odnose s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici” (95,8 posto), “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dopiranje do većeg kruga korisnika” (95,1 posto), “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju kvalitetniju i bolju uslugu za korisnike” (95,1 posto), i “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju povećanu vidljivost ustanove u zajednici” (93,7 posto). Preko 80 posto ispitanika slaže se i sa sljedećim tvrdnjama: “Suradničkim projektima/aktivnostima dijele se obveze između suradnika” (88 posto) i “Suradničkim projektima/aktivnostima osigurava se maksimalna iskoristivost vlastitih mogućnosti” (83,1 posto). Najniži, no i dalje relativno visok stupanj slaganja ispitanici su izrazili za dvije posljednje tvrdnje: “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dobi-

vanje dodatnih financijskih (namjenskih) sredstava za suradničke projekte“ (76,4 posto) i “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju uštedu financijskih sredstava matične ustanove” (73,4 posto).

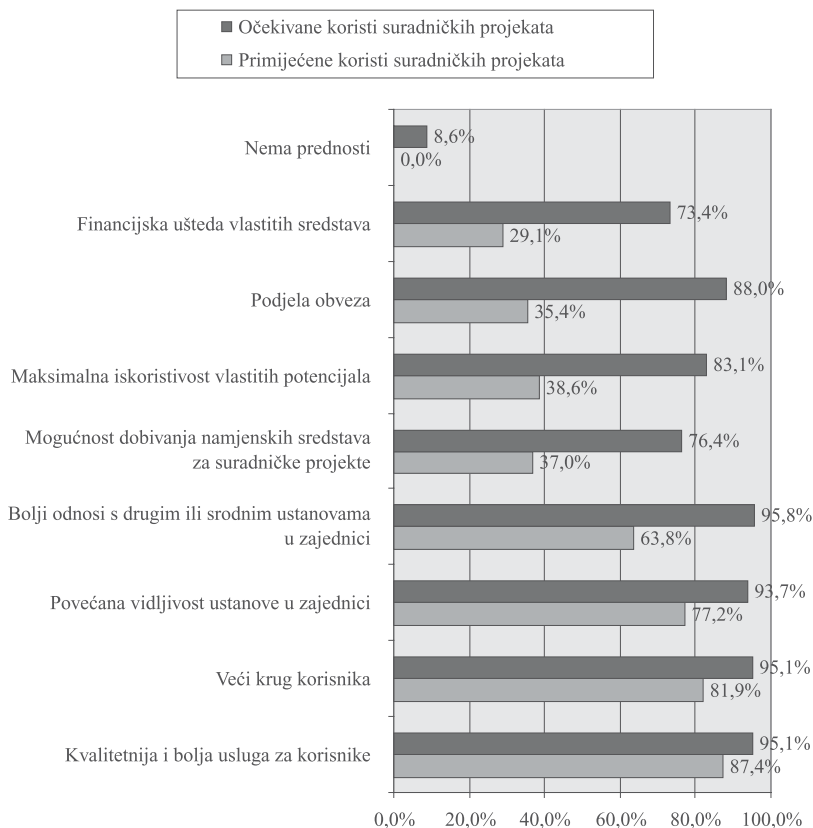
Usporedba vrijednosti za primijećene i očekivane prednosti suradnje pokazuje da ispitanici u načelu očekuju veće, odnosno znatnije prednosti, nego što su ih primijetili u vlastitim suradničkim iskustvima te da se očekivanja i iskustva ispitanika u odnosu na prednosti suradnje samo djelomično podudaraju. Ukoliko, dakle, usporedimo vrijednosti za primijećene prednosti suradnje u Tablici 5. i očekivane prednosti suradnje u Tablici 7., uočavamo da su kao prve četiri primijećene i prve četiri očekivane prednosti suradnje navedene sljedeće četiri, iako su im pridodane ponešto različite vrijednosti: “kvalitetnija i bolja usluga za korisnike”, “veći krug korisnika”, “povećana vidljivost ustanove u zajednici” i “bolji odnosi s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici”.

Dublja analiza ipak otkriva značajnije proturječje među ostalim varijablama. Primjerice, za razliku od 88 posto ispitanika (50,7 posto onih koji se “u potpunosti slažu” i 37,3 posto onih koji se “slažu” s tvrdnjom “Suradničkim projektima/aktivnostima dijele se obveze između suradnika”) koji očekuju da će podjela obveza biti jedna od značajnijih prednosti suradnje (Tablica 7.), tek 35,4 posto ispitanika (Tablica 5) odabire “podjelu obveza” kao jednu od primijećenih prednosti suradničkih aktivnosti. Slično, dok 83,1 posto ispitanika očekuje da će “maksimalna iskoristivost vlastitih mogućnosti” biti jedna od prednosti suradnje, svega 38,6 posto ispitanika (Tablica 5.) navodi maksimalnu iskoristivost vlastitih mogućnosti kao primijećenu prednost sudjelovanja u suradničkim projektima. Slična razilaženja primjećuju se i kod tvrdnje o uštedi financijskih sredstava matične ustanove i tvrdnje o mogućnosti dobivanja namjenskih sredstava. Usporedba svih vrijednosti za primijećene i očekivane prednosti suradnje prikazana je na Slici 1.

Zanimalo nas je potom postoji li razlika u stavovima o očekivanim prednostima suradnje između ispitanika koji su sudjelovali u suradničkim projektima i ispitanika koji nisu sudjelovali u suradničkim projektima. Usporedbom srednjih vrijednosti za očekivane prednosti suradnje za te dvije skupine ispitanika (Tablica 8.), možemo primijetiti da se statistička razlika javlja samo u odnosu na varijablu “Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dopiranje do većeg kruga korisnika”.

Tablica 8. Očekivane prednosti/koristi suradnje – prikaz srednjih vrijednosti za skupinu ispitanika KNJIŽNICE koji su surađivali i KNJIŽNICE koji nisu surađivali

	Jesu surađivali	Nisu surađivali	P
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju uštedu financijskih sredstava matične ustanove	3,769	3,864	0,530
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dobivanje dodatnih financijskih (namjenskih) sredstava za suradničke projekte	3,898	3,864	0,189



Slika 1. Usporedba primijećenih i očekivanih prednosti/koristi suradnje

Suradničkim projektima/aktivnostima dijele se obveze između suradnika	4,317	4,455	0,424
Suradničkim projektima/aktivnostima osigurava se maksimalna iskoristivost vlastitih mogućnosti	4,217	3,727	0,067
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju kvalitetniju i bolju uslugu za korisnike	4,692	4,409	0,576
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju dopiranje do većeg kruga korisnika	4,793	4,409	0,030*
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju bolje odnose s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici	4,694	4,667	0,992
Suradnički projekti/aktivnosti omogućuju povećanu vidljivost ustanove u zajednici	4,708	4,364	0,103
Suradnički projekti/aktivnosti nemaju nekih posebnih prednosti.	3,769	3,864	0,530

\* Postoji statistički značajna razlika na razini  $P < 0,05$ .



Sljedeće pitanje odnosilo se na očekivane prepreke/nedostatke suradnje. Kao što je iz Tablice 9. vidljivo, kod ovoga su se pitanja ispitanici podjednako često izjašnjavali i pozitivno i negativno u odnosu na navedene tvrdnje odabirući za sedam tvrdnji na ljestvici najčešće brojku 4 (Slažem se) i brojku 5 (U potpunosti se slažem), a za šest tvrdnji brojku 1 (Uopće se ne slažem) i brojku 2 (Ne slažem).

Tablica 9. Očekivane prepreke/nedostaci suradnje

	“U potpunosti se slažem” i “Slažem se”	Srednja vrijednost
Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatne obveze/opterećenje za zaposlenike	74,9 posto	3,748
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka ljudskih resursa	64,4 posto	3,420
Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatno financijsko opterećenje za matičnu ustanovu	55,7 posto	3,141
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka smjernica/informacija za njihovo uspješno provođenje	55,7 posto	3,257
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka informacija o uspješnim suradničkim projektima	51,0 posto	3,106
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka podrške unutar matičnih ustanova	45,8 posto	2,937
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog loše komunikacije među suradnicima	47,5 posto	2,993
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog fizičke udaljenosti suradnika	36,6 posto	2,761
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog različitih organizacijskih kultura suradnika	30,5 posto	2,582
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedovoljnog poznavanja osnovne djelatnosti suradnika	29,3 posto	2,421
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog međuinstitucionalnog suparništva suradnika	26,5 posto	2,360
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zato što suradnici koriste različito nazivlje, a što može dovesti do nerazumijevanja i nesporazuma	24,9 posto	2,262
Suradnički projekti/aktivnosti mogu rezultirati gubitkom institucionalnog identiteta	11,9 posto	1,799

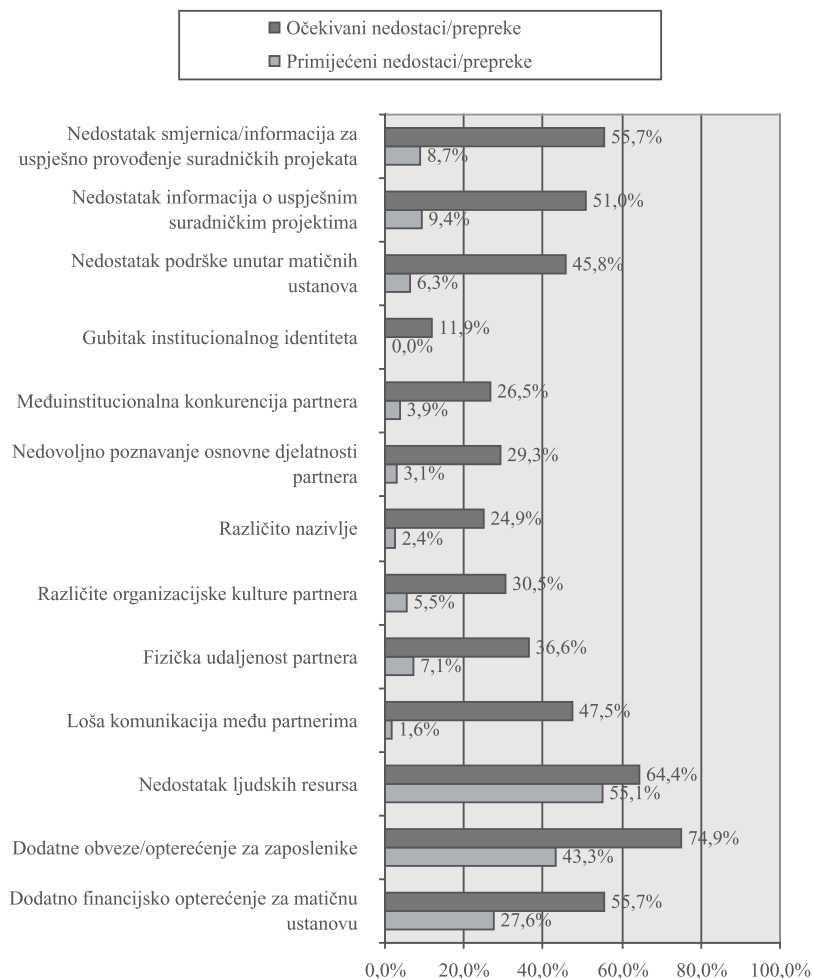
Najviši stupanj slaganja primijetili smo, dakle, kod sljedećih tvrdnji: “Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatne obveze/opterećenje za zaposlenike” (74,8 posto), “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka

ljudskih resursa” (64,4 posto), “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka smjernica/informacija za njihovo uspješno provođenje” (55,7 posto), “Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatno financijsko opterećenje za matičnu ustanovu” (55,7 posto) i “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka informacija o uspješnim suradničkim projektima” (51,0 posto). S preostalim se tvrdnjama složilo manje od polovice ispitanika. Vrijednosti za sve varijable nalaze se u Tablici 9.

Iako stavovi ispitanika o preprekama i nedostacima suradnje nisu tako jasno izraženi kao stavovi o prednostima (niti jedna tvrdnja o očekivanim preprekama nije dominantno označena s “U potpunosti se slažem” i maksimalna srednja vrijednosti je 3,694, dok je maksimalna srednja vrijednost za očekivane prednosti 4,734), usporedba vrijednosti za očekivane prepreke/nedostatke suradnje (Tablica 9.) i vrijednosti za primijećene prepreke/nedostatke (Tablica 6.) pokazuje da se i ovdje stavovi i iskustva ispitanika tek djelomice podudaraju. Također, i u ovom su slučaju ispitanici očekivali veće, odnosno znatnije nedostatke nego što su ih primijetili u konkretnim suradničkim projektima (Slika 2.).

S jedne strane, tri najvažnije očekivane prepreke suradnje jednake su trima najvažnijim primijećenim preprekama suradnje: dodatne obveze i opterećenje za zaposlenike, nedostatak ljudskih resursa i dodatno financijsko opterećenje za matičnu ustanovu. S druge pak strane, detaljnija analiza otkriva značajnije divergencije između ostalih primijećenih i očekivanih prepreka/nedostataka suradnje. Naime, dok je svega 1,6 posto ispitanika odabralo “lošu komunikaciju među suradnicima” kao primijećenu prepreku konkretne suradničke aktivnosti, gotovo 50 posto ispitanika (38,1 posto onih koji se slažu i 9,4 posto onih koji se u potpunosti slažu) slaže se s tvrdnjom “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog loše komunikacije među suradnicima”. Jednako tako, samo 5,5 posto ispitanika doživjelo je “različite organizacijske kulture suradnika” kao prepreku u svom konkretnom suradničkom projektu (Tablica 6.), dok se 30,5 posto ispitanika slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog različitih organizacijskih kultura suradnika” (Tablica 9.). Slična razilaženja primjećuju se i za preostale tvrdnje: nedostatak smjernica za provođenje suradničkih projekata, nedostatak informacija o uspješnim suradničkim projektima, nedostatak podrške unutar matične ustanove, nedovoljno poznavanje osnovne djelatnosti suradnika itd. Usporedba svih primijećenih i očekivanih prepreka/nedostataka suradnje može se vidjeti na Slici 2.

Ukoliko pak usporedimo srednje vrijednosti za očekivane prepreke/nedostatke suradnje za skupinu ispitanika koji su sudjelovali i koji nisu sudjelovali u suradničkim projektima (Tablica 10.), možemo primijetiti da se statistička razlika javlja u odnosu na sljedeće varijable: “Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatno financijsko opterećenje za matičnu ustanovu”, “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka ljudskih resursa” “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog loše komunikacije među suradnicima”, “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog različitih organizacijskih



Slika 2. Usporedba primijećenih i očekivanih prepreka/nedostataka suradnje

kultura suradnika”, “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedovoljnog poznavanja osnovne djelatnosti suradnika”, „Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog međuinstitucionalnog suparništva suradnika” i “Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka podrške unutar matičnih ustanova”.

Tablica 10. Očekivane prepreke/nedostaci suradnje – prikaz srednjih vrijednosti za skupinu ispitanika KNJIŽNICE koje su surađivale i KNJIŽNICE koje nisu surađivale

	Jesu surađivali	Nisu surađivali	P
Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatno financijsko opterećenje za matičnu ustanovu	3,067	3,545	0,032*
Suradnički projekti/aktivnosti predstavljaju dodatne obveze/opterećenje za zaposlenike	3,667	4,174	0,097
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka ljudskih resursa	3,283	4,130	0,001*
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog loše komunikacije među suradnicima	2,908	3,500	0,022*
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog fizičke udaljenosti suradnika	2,630	3,435	0,056
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog različitih organizacijskih kultura suradnika	2,454	3,273	0,002*
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zato što suradnici koriste različito nazivlje, a što može dovesti do nerazumijevanja i nesporazuma	2,118	3,045	0,725
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedovoljnog poznavanja osnovne djelatnosti suradnika	2,297	3,091	0,016*
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog međuinstitucionalnog suparništva suradnika	2,298	2,682	0,001*
Suradnički projekti/aktivnosti mogu rezultirati gubitkom institucionalnog identiteta	1,707	2,389	0,900
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka podrške unutar matičnih ustanova	2,858	3,364	0,001*
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka informacija o uspješnim suradničkim projektima	2,983	3,739	0,339
Suradnički projekti/aktivnosti često nisu uspješni zbog nedostatka smjernica/informacija za njihovo uspješno provođenje	3,202	3,571	0,524

\* Postoji statistički značajna razlika na razini  $P < 0,05$

## Rasprava

Ovo je istraživanje pokazalo kako hrvatske knjižnice smatraju da je suradnja s drugim srodnim baštinskim ustanovama dobrodošla i štoviše neophodna. Iako ispitanici arhive i muzeje vide kao svoje prirodne suradnike u ostvarivanju sličnih poslanja i ciljeva u zaštiti i komunikaciji baštine, knjižnice u ovome trenutku mnogo češće i intenzivnije surađuju s obrazovnim ustanovama (osnovnim i srednjim školama, vrtićima).

Njihova je suradnja sa srodnim baštinskim ustanovama još uvijek sporadična i nesustavna, i funkcionira na *ad hoc* osnovi. Česti su, naime, slučajevi kada se suradnik uključuje u jednokratne “zajedničke” projekte (izložbe, radionice, digitalizaciju građe itd.) tek kada se uoči nedostatak određenog resursa za samostalno provođenje projekta. Izostaje, dakle, dugoročno planirano zajedničko djelovanje koje bi za rezultat imalo dubok i transformativan utjecaj na njihove usluge i ustaljene načine djelovanja.

Razlozi tomu nisu samo klasične “ispričnice” kao što su nedostatak financijskih sredstava, osoblja i vremena, nego i nedovoljno poznavanje mogućih suradnika, odnosno srodnih (a opet različitih) baštinskih ustanova, nedostatak suradničkog iskustva i smjernica za suradničko djelovanje te nedostatak podrške unutar i izvan ustanove. Nužno je da upravljačke strukture i donositelji odluka prepoznaju istinske vrijednosti i koristi suradnje i promijene ustaljene načine djelovanja koji ne uključuju suradnju. A istinsku suradnju moguće je ostvariti jedino ukoliko suradnici prepoznaju svoje jake i slabe strane i uspostave otvorene kanale komunikacije zasnovane na međusobnom osjećaju poštovanja i povjerenja.

Iako hrvatsko baštinsko područje nema osiguran pristup fondovima koji bi bili namijeni isključivo za financiranje suradničkih projekata (kao što je slučaj u nekim razvijenim zemljama, poput SAD-a), ovdje valja primijetiti da se još uvijek ne iskorištava dovoljno mogućnost pribavljanja financija od vanjskih izvora koji su i u nas sve češći (natječaji banaka i komercijalnog područja općenito). Baštinski stručnjaci moraju shvatiti da se nalaze na otvorenom tržištu gdje se svojim kvalitetnim zamislima i projektima moraju boriti za dodatna sredstva kako bi svoje usluge podigli na višu razinu. A suradnja s drugim ustanovama zasigurno pribavlja pridodanu vrijednost svakom poduhvatu i aktivnosti.

Usporedba primijećenih i očekivanih prednosti i prepreka suradnje pokazuje da su te vrijednosti u pravilu u nesuglasju. Primjerice, 26,5 posto ispitanika očekivalo je da će međuinstitucionalno suparništvo biti prepreka suradnji, no u praksi se pokazalo da je suparništvo kao prepreku doživjelo samo 3,95 posto ispitanika. Također, dok je 88 posto ispitanika očekivalo da će se u suradničkom projektu obveze među suradnicima dijeliti, svega 35,4 posto ih je primijetilo da su se u konkretnim suradničkim projektima u kojima su sudjelovali, obveze dijelile. Ovo se zasigurno može pojasniti nedovoljnim poznavanjem suradnika te neodgovarajućim i neplanskim pristupom suradnji u kojem se suradnici u zajedničku aktivnost uključuju usputno i nepromišljeno, bez jasno utvrđenih obveza i odgovornosti (koje bi bile utemeljene na jakim stranama i resursima koje pojedini suradnici imaju na raspolaganju).

Konačno, pridodane vrijednosti za očekivane prednosti i prepreke suradnje u pravilu su uvijek veće od vrijednosti koje su ispitanici pridodavali primijećenim prednostima i preprekama suradnje. Ispitanici su dakle očekivali više prednosti, nego što su ih doživjeli u vlastitim suradničkim projektima, ali su istovremeno i iskusili manje prepreka i nedostataka u suradnji nego što su ih očekivali. To razilaženje između “teorije”, odnosno očekivanja i prakse (u odnosu na prednosti

i prepreke) rezultat su, po svemu sudeći, nedostatnog razumijevanja istinske suradnje i neiskustva u suradničkim aktivnostima.

## **Zaključak**

Predstavljeno istraživanje daje zaokružen pogled na djelatnu suradnju u hrvatskom knjižničnom području. Velik odaziv ispitanika u ovom istraživanju pokazuje prije svega da hrvatske knjižnice prepoznaju važnost i moguće koristi suradnje sa srodnim baštinskim, ali i ostalim ustanovama u suvremenom društvenom, kulturnom, političkom i tehnološkom okruženju. Također, na temelju visokog postotka ispitanika koji su u kvantitativnom dijelu istraživanja izjavili da su u razdoblju od ožujka 2006. do ožujka 2008. sudjelovali u suradničkim projektima (preko 80 posto), mogli bismo zaključiti da hrvatske knjižnice već žive suradnju kao “izranjajuću strategiju 21. stoljeća”.

Unatoč tomu posljednjem podatku i činjenici da su ispitanici gotovo jednoglasni u stajalištu da su arhivi i muzeji njihovi prirodni suradnici, kvalitativni rezultati dobiveni u izravnom kontaktu s voditeljima knjižnica ukazuju, uz rijetke iznimke, na relativno sporadičnu interakciju i ograničene oblike istinske suradnje hrvatskih baštinskih ustanova i potvrđuju našu polaznu pretpostavku da sadašnji stupanj i oblik suradnje ne pridonosi ostvarivanju maksimalne iskoristivosti njihovih mogućnosti u kulturnom, obrazovnom, ekonomskom i demokratskom razvoju društva. Štoviše, budući da neke aktivnosti koje dio ispitanika navodi kao uobičajene (i često jedine) oblike suradnje s muzejima i arhivima (npr., konzultacija arhivskog gradiva, korištenje reprezentativnih muzejskih/arhivskih prostora za obilježavanje dana knjižnice i sl.) ne zadovoljavaju mjerila istinskih suradničkih odnosa, možemo zaključiti da ispitanici još uvijek ne razumiju u potpunosti svu složenost suradničkih odnosa niti su sposobni realistično percipirati sve prednosti koje bi im takvi odnosi mogli donijeti. Suradnja, stoga, još uvijek nije postala integralni dio promišljanja i svakodnevnog djelovanja hrvatskih knjižnica.

Iako su ispitanici iz Ministarstva kulture i ispitanici iz knjižnica suglasni da suradnja donosi niz više ili manje opipljivih koristi kao što su bolja i kvalitetnija usluga za korisnike, veći krug korisnika, povećana vidljivost ustanove i bolji odnos s drugim ili srodnim ustanovama u zajednici, valja istaknuti da njen uspjeh ovisi o nizu čimbenika. Kvalitativno je istraživanje pokazalo da osim osiguravanja klasičnih resursa (osoblje, financije) pri planiranju i provođenju uspješnih suradničkih projekata, treba svakako voditi računa i o sljedećim, ne manje važnim, elementima: upoznavanje srodnih ustanova u zajednici (njihove građe i obrazaca djelovanja), otvorena komunikacija i pouka baštinskih stručnjaka za projektni rad i posebice rad na suradničkim projektima (rad u timu, upravljanje vremenom, rješavanje sukoba, pravovremeno ispunjavanje preuzetih obveza itd.), korjenita promjena u načinu razmišljanja i djelovanja itd.

Unatoč tome što je istraživanje pokazalo da su ispitanici uglavnom zadovoljni ishodima suradničkih projekata u kojima su sudjelovali, dobiveni podaci ukazuju na to da uspjeh suradničkog projekta može iz temelja poljuljati i strah od

suradnje kao novog, odnosno nepoznatog načina djelovanja ili negativan stav prema suradnji (osobito kod rukovodećih), naslijeđeni stilovi rada koji ne uključuju suradnju, različita očekivanja i ciljevi suradničkih ustanova itd. Ono što je potrebno, jest promjena u načinu razmišljanja svih koji imaju nekog udjela u baštinskom području, a prvenstveno onih koji donose odluke. Te strukture moraju shvatiti da u suradnji neće izgubiti svoj identitet, građu ili korisnike, nego da će im ona osigurati pristup novim izvorima i vještinama koje će im omogućiti da pružaju bolje i kvalitetnije usluge svojim korisnicima.

Budući da je ovo prvo veliko istraživanje ovakve vrste u Republici Hrvatskoj, vjerujemo da su dobiveni rezultati iznimno važni, posebice ukoliko znamo da je suradnja baštinskih ustanova usvojena kao jedan od strateških ciljeva kulturnog razvitka Republike Hrvatske. Na temelju dobivenih rezultata, držimo da bi resorno ministarstvo i matične ustanove trebali promišljenije i sustavnije, i u financijskom i strateškom smislu, pristupiti ostvarivanju ovoga cilja. Tomu u korist govore i američka iskustva koja kazuju da je značajna suradnička aktivnost u baštinskom području zabilježena tek nakon što je osnovan vladin Institut za knjižnice i muzeje (IMLS) koji (financijski i politički) podržava suradničke projekte muzeja i knjižnica.

Budući da sve više domaćih projekata, koje posljednjih godina organiziraju i provode hrvatski baštinski stručnjaci, od znanstveno-stručnih promišljanja prije svega na seminaru *Arhivi, knjižnice, muzeji : mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture* pa do suradničkih projekata digitalizacije u sklopu nacionalnog projekta digitalizacije *Hrvatska kulturna baština*, za očekivati je da će se sve više stručnjaka iz domaćih arhiva, knjižnica i muzeja pridružiti međunarodnoj raspravi i pridonijeti boljem razumijevanju međusobnih odnosa ovih srodnih ustanova.

## LITERATURA

Allen, N. Collaboration through the Colorado Digitization Project. // *First Monday* 5, 6(2000) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [http://firstmonday.org/issues/issue5\\_6/allen/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue5_6/allen/index.html).

Allen, N.; L. Bishoff. Academic library/museum collaboration : we are OK, you're OK [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/acrlvents/allen.pdf>.

Allen, N.; L. Bishoff, L. Collaborative digitization : libraries and museums working together. // *Advances in librarianship* 26(2002), 43-81.

Bernbom, G.; J. Lippincott; F. Eato. Working together : new collaboration among information professionals. // *CAUSE/EFFECT* 22, 2(1999) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem99/cem9922.html](http://net.educause.edu/ir/library/html/cem/cem99/cem9922.html).

Borgman, C. L. Od Gutenbergova izuma do globalnog informacijskog povezivanja : pristup informaciji u umreženom svijetu. Lokve ; Zadar : Naklada Benja, 2002.

Brown, K.; M. Pollack, M. Illinois libraries and museums : connecting and collaborating for the future. // *Illinois libraries* 82, 3(2000), 209-215.

Chandler, R. L. Museums in the Online Archive of California (MOAC) : building digital collections across libraries and museums. // *First Monday* 7, 5 (2002) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [http://firstmonday.org/issues/issue7\\_5/chandler/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue7_5/chandler/index.html).

Dempsey, L. A research framework for digital libraries, museums and archives : scientific, industrial, and cultural heritage : a shared approach. // *Ariadne* 22(1999) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.ariadne.ac.uk/issue22/dempsey/>.

Diamant-Cohen, B.; D. Sherman. Hand in hand : museums and libraries working together. // *Public libraries* 42, 2(2003), 102-105.

Eden, P.; E. Gadd, E. Co-operative preservation activities in the UK : findings of a research project. // *Library management* 20, 4(1999), 220-227.

Faletar Tanacković, S. Cultural heritage institutions in the digital age : current models of collaboration in Croatia. // *Papers from the international conference Globalization, digitization, access and preservation of cultural heritage* / edited by Herbert K. Achleitner and Alexander Dimchev. Sofia : St. Kliment Ohridski, University of Sofia, 2007. Str. 127-135.

Gibson, H.; A. Morris; M. Cleeve. Links between libraries and museums : investigating museum-library collaboration in England and the USA. // *Libri* 57(2007), 53-64.

Hayes, M. Sleeping with the enemy : co-operation between archivists and librarians. // *Local studies librarian* 16, 1(1997), 2-5.

Hedegaard, R.; A. Hellum; J. Topholm. NOKS : A searchable cultural and historical database from Denmark : an ALM project (Archive-Library-Museum). // *Library Hi Tech News* 22, 2(2005), 19-20.

Hyman, K. Struggling in a one-stop shopping world, or people want what they want when they want it. // *Library networks in the new millennium : top ten trends* / edited by Sara Laughlin. Chicago : Association of Specialized and Cooperative Library Agencies, 2000. Str. 93-97.

Jones, M. Archives and museums : threat or opportunity. // *Journal of the society of archivists* 18, 1(1997), 27-35.

Martin, R. S. Cooperation and change : archives, libraries and museums in the United States. // *World Library and Information Congress : 69th IFLA General Conference and Council, 1-9 August 2003, Berlin* [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/066e-Martin.pdf>.

Østby, J. B. The new cross-sectorial agency in Norway for archives, libraries and museums : plans and perspectives. // *LIBER quarterly* 13, 3/4(2003) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000032/index.html>

Owen, T.; R. Johnson. Libraries, museums and archives collaboration in the United Kingdom and Europe. // *Art Libraries Journal* 24, 4(1999), 10-13.

Rayward, W. B. Libraries, museums, and archives in the digital future : the blurring of institutional boundaries. // *2nd National Preservation Office Conference : Multimedia Preservation – Capturing the Rainbow, in Brisbane, 28-30 November 1995.* [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://www.nla.gov.au/3/npo/conf/npo95wr.html>.



Rugaas, B. Archives, libraries and museums (ALM) and the digital challenge. // *Convergence in the digital age : Challenges for libraries, museums and archives : Proceedings of the seminar held in Amsterdam, 13-14 August 1998.* [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://cordis.europa.eu/libraries/en/ifla/iflasem.html>.

Sherwood, L. E. Discovering Buffalo story robes : a case for cross-domain information strategies. // *Computers and the humanities* 32(1998), 57-64.

Soehner, K. Out of the ring and into the future : the power of collaboration (2005.) [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: <http://digitalarchive.oclc.org/da/ViewObjectMain.jsp?fileid=0000070504:000006277777>.

Storey, T. Libraries : their role and relationship to other cultural institutions : interview with Bob Martin. // *OCLC Newsletter* 260(2003), 12-14.

Tariffi, F.; B. Morganti; M. Segbert. Digital cultural heritage projects in Europe : an overview of TRIS and the take-up trial projects. // *Program : electronic library and information systems* 38, 1(2004), 15-28. itd.

The Power of ten : a guide to the MLA partnership for everyone working in for museums, libraries and archives. London : Museums, Libraries and Archives Council, 2006. Str. 13. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [www.mlasouthwest.org.uk/docs/MLA-Partnership-booklet.pdf](http://www.mlasouthwest.org.uk/docs/MLA-Partnership-booklet.pdf).

Yakel, E. Choices and challenges : cross-cutting themes in archives and museums. // *OCLC Systems and Services : International Digital Library Perspectives* 21, 1(2005), 13-17.

Yarrow, A.; B. Clubb; J. L. Draper. Public libraries, archives and museums : trends in collaboration and cooperation. The Hague : IFLA Headquarters, 2008.

Zorich, D.; G. Waibel; R. Erway. Beyond the Silos of the LAMs : collaboration among libraries, archives and museums. Dublin, Ohio : OCLC, 2008. [citirano: 2009-01-11]. Dostupno na: [www.oclc.org/programs/publications/reports/2008-05.pdf](http://www.oclc.org/programs/publications/reports/2008-05.pdf).