

Rinkinių vadybos metmenys

Nauja muziejinės veiklos paradigma – vadyba

XX a. viduryje išryškėję globalūs socialiniai, politiniai bei ekonominiai pokyčiai nepaliko nuošalyje ir pasaulio muziejų tinklo. Pakitę visuomeniniai ir kultūriniai poreikiai vertė naujai permąstyti ir keisti muziejinės veiklos prioritetus, visų pirma muziejų administravimo ir finansavimo politiką. Daugelyje pasaulio šalių įgyvendintos įvairios muziejų registracijos, atestacijos ar akreditacijos metodikos, kuriomis siekiama įvesti vieningą muziejinės veiklos vertinimo standartą, užtikrinantį muziejinio darbo nuoseklumą ir efektyvumą. Tokiais būdais taip pat norėta sustiprinti visuomenės pasitikėjimą muziejumi, parodant, kad jis yra tinkamai administruojamas pagal aiškiai apibrėžtas juridines ir profesines normas. Muziejus savo ruožtu taip pat skatintas tapti socialiai orientuota institucija, aktyviu visuomenės partneriu bei jos poreikių tenkintoju.

Pasaulyje plačiai paplitę muziejų vadybos principai daugeliui Lietuvos muziejinkų yra žinomi. Kai kurie jų jau yra taikomi ir Lietuvoje, tačiau nėra aiškiai reglamentuoti muziejiniuose dokumentuose. Užsienyje populiaru rinkinių vadyba kai kuriais ypatumais primena „Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukciją“. Tačiau pastarojoje yra išlikę ir iš sovietmečio paveldėtų griežto centralizuoto muziejų valdymo nuostatų, tolimų šiuolaikinei vadybai. Todėl

manyta, jog pasaulyje jau seniai taikoma rinkinių vadybos politika gali pasiūlyti efektyvių būdų įsisenėjusioms Lietuvos muziejų problemoms spręsti. Šiame straipsnyje ir pamėginsime aptarti svarbesnius rinkinių vadybos principus.

Viena pagrindinių užsienio muziejuose taikomų vadybos nuostatų yra muziejams, panašiai kaip ir kitiems pelno siekiantiems rinkos dalyviams, keliamas reikalavimas sukurti ir pateikti griežtai apibrėžtą produktą. Muziejai privalo siekti didesnės vidinės savo veiklos kompetencijos bei atskaitomybės, taikyti savianalizę ir išorinių pasiekimų vertinimą, kai aiškiai apibrėžiami muziejaus veiklos rezultatai, įrodantys teigiamą poveikį visuomenei. Tai, kas anksčiau buvo išimtinai pelno siekiančių organizacijų prerogatyva – rezultatų, efektyvumo, naudingumo siekis, strateginis planavimas, rinkodara, orientacija į produkciją, pasiekimų ir rezultatų kontrolė, etc. – tampa muziejų veiklos savastimi.

Dar griežčiau apibrėžiant būtų galima tarti, kad dabar muziejai yra skatinami kultūrą vertinti kaip ir bet kokią kitą produktą, kurį galima parduoti rinkoje. Vienas žymiausių muziejų vadybos teoretikų Stephen'as E. Weil'as analizuodamas nūdienos muziejų raidos tendencijas yra pastebėjęs, kad *tai, kas versle galioja pelnui, muziejaus atveju pasakytina apie rezultatus. Muziejus, kurio veikla neduoda jokio rezultato,*

visuomenei yra socialiai nepateisinamas lygiai taip pat, kaip nepelningas verslas. Toks muziejus švaisto visuomenės resursus¹.

Naujai formuluojama muziejaus misija, tikslai ir uždaviniai iššaukė pokyčius ir muziejaus organizacinėje struktūroje. Iki tol tradicinę organizacinę sąrangą, kurios pagrindas buvo kuravimas, kai kuratorius (muziejininkas ar muziejuje dirbantis kitos akademinės disciplinos atstovas) yra atsakingas už daugelį muziejinės veiklos sričių (ekspонатų paiešką, jų registravimą ir dokumentavimą, priežiūrą, tyrimus, konservavimą, parodas, edukaciją, etc.), keičia naujas modelis, pagrįstas aiškiai apibrėžtu funkcinio darbo pasidalijimu.

Dabartinę situaciją olandų muzeologas Peter'is van Mensch'as ne vienoje savo studijoje yra pavadinęs „trečiąja muziejų revoliucija“: šiuo metu mes galime būti trečiosios muziejų revoliucijos liudininkais, nes vyksta naujas profesionalizmo konceptualizacijos pokytis. Šis pokytis yra naujo racionalizmo, kurį apibendrina „vadybos“ terminas, diegimo rezultatas².

Visus muziejinės veiklos procesus apimanti integrali vadyba tampa priemone, leidžiančia muziejui kaip institucijai funkcionuoti efektyviai. Šiuo atveju galima prisiminti Barry Lord'o ir Gail'o Dexter'io Lord'o suformuluotą chrestomatinį muziejų vadybos apibrėžimą: *muziejaus vadybos tikslas – palengvinti sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, kurie veda į muziejaus misijos įgyvendinimą, jo įgaliojimų realizaciją, o taip pat tikslų ir uždavinių, atitinkančių įvairias muziejaus funkcijas, įvykdymą*³.

Nepaisant įvairėjančių naujoviškų muziejinės veiklos formų, vis dėlto viena pagrindinių muziejinės raiškos sričių išlieka žmonijos paveldo ir gamtos objektų kaupimas, saugojimas, dokumentavimas bei pristatymas visuomenei. Būtent šios funkcijos ir išskiria muziejus iš kitų kultūros, švietimo ar mokslo institucijų. Žvelgiant į muziejų vadybininko akimis, galima teigti, jog kuo muziejus efektyviau valdo, tvarko ir naudoja kaupiamus rinkinius, tuo veiksmingesnės tampa ir kitos tinkamų

rezultatų leidžiančios siekti muziejinės veiklos formos. Anot S. E. Weil'o, jei muziejaus veikla lieka be rezultatų, niekam nedaro jokie poveikio, jei jis tik pats savaime puikus, kyla klausimas, tai kam gi jis reikalingas?⁴ Tad neatsitiktinai šiuolaikinėje užsienio muzeologinėje literatūroje didelis dėmesys yra skiriamas muziejų rinkinių vadybai bei jos vaidmeniui praktiniame muziejaus darbe.

Rinkinių vadyba pasaulyje – terminų ir apibrėžimų įvairovė

Akivaizdu, jog rinkinių vadyba dar tebėra nauja veiklos sritis ir pasaulio muziejams. Tą rodo užsienio autorių darbuose ryškėjanti didelė rinkinių vadybos apibrėžimų įvairovė. Čia pateiksime ir aptarsime keletą terminų ir jų apibrėžimų. Daugiausia remsimės angliakalbių tyrinėtojų mintimis, kadangi pagrindinės rinkinių vadybos sąvokos buvo suformuluotos JAV, Kanadoje ir Didžiojoje Britanijoje. Kitų kraštų (pvz., Vokietijos, Austrijos, Skandinavijos šalių) muzeologai daugeliu atvejų atitinkamas sąvokas perėmė.

Įprastai rinkinių vadyba angliškai vadinama *collection management*. Tačiau Austrijos muzeologas Friedrich'as Waidacher'is rinkinių vadybą vadina *curating*, apibrėždamas, kad *tai yra metodų ir procedūrų, kuriais nustatomi ir registruojami su rinkiniais susiję duomenys, visuma*⁵. Anot amerikietės Nicola Ladkin'os, rinkinių vadybos terminas nusako įvairius įstatymiškai sankcionuotus, etikos normas atitinkančius techninius ir praktinius veiksmus, kurių pagalba muziejaus rinkiniai yra kaupiami, tvarkomi, sisteminami, tyrinėjami, interpretuojami ir saugomi⁶.

Britų tyrinėtoja Susan'a Rikes, apžvelgdama ir analizuodama įvairias rinkinių vadybos apibrėžtis, kaip vieną labiausiai vartojamų ir bene aiškiausiai tokios vadybos turinį nusakančių apibrėžimų pateikia D. A. Roberts formuluoatę: *rinkinių vadybą sudaro muziejaus strategija ir procedūros, susijusios su įsigijimu, kontrole, katalogavimu, pirkimu*



ir skolinimu, papildydama ją M. Malaro nurodytomis muziejinės veiklos procedūromis: *tai draudimas, inventorinimas ir naudojimas rinkiniais*⁷. Apibendrinama aptartus rinkinių vadybos apibrėžimus S. Rikes konstatuoja, kad tai yra paties muziejaus formuojama strategija ir procedūros, užtikrinančios tinkamą ir atsakingą muziejinių objektų priežiūrą⁸.

Reikia pažymėti, kad be šių bendro pobūdžio rinkinių vadybos apibrėžimų, nūdienos muziejinės veiklos tyrinėtojai nemažai dėmesio skiria ir praktikoje taikomų muziejinių procedūrų analizei. Išskiriamos ir apibrėžiamos tokios sąvokos, kurios savo turiniu iš pirmo žvilgsnio yra labai panašios, pavyzdžiui, „muziejinių objektų įtraukimas į rinkinius“ (angl. *accession*) ir „įsigijimas“ (angl. *acquisition*); arba „muziejinio objekto nurašymas“ (angl. *disposal*) ir „iškomplektavimas“ (angl. *de-accession*). Taip pat gilinamasi į tokių glaudžiai tarpusavyje susijusių dokumentavimo procedūrų kaip „registravimas“ (angl. *registration*), „inventorinimas“ (angl. *inventory*), „katalogavimas“ (angl. *cataloguing*) ar pan. skirtumus. Pasaulio muzeologinėse studijose nemažai dėmesio skiriama ir Lietuvoje netaikomų arba menkai žinomų procedūrų tokių kaip „rinkinių draudimas“ (angl. *collection insurance*), „rinkinių vertinimas“ (angl. *valuation*), „retrospektyvinis dokumentavimas“ (angl. *retrospective documentation*), „rinkinių auditas“ (angl. *audit*) ir kt. turinio apibrėžimui.

Be abejo, rinkinių vadybos procedūras nusakančių terminų vartojimas priklauso ir nuo atitinkamoje šalyje veikiančios muziejų veiklą reguliuojančios teisinės bazės ar muziejų darbo vidaus taisyklių. Todėl galima teigti, kad ir šiuolaikinės rinkinių vadybos atsiradimui pasaulyje įtaką padarė vietos valdžios institucijos, kurios kaip muziejų valdytojai yra suinteresuotos efektyviu muziejaus darbu. Antra vertus, ne mažiau svarbus ir pačių muziejinių siekis parodyti, kad rinkiniai yra prižiūrimi ir tvarkomi, laikantis visų privalomų muziejinės veiklos kriterijų, be kita ko, – ir aiškiai apibrėžtų rinkinių vadybos standartų.

Rinkinių vadybos politika

Pagrindinė priemonė, leidžianti sėkmingai ir efektyviai taikyti muziejaus rinkinių vadybos principus, yra rinkinių vadybos politika. Tai pagrindinė muziejaus rinkinių formavimo, administravimo, naudojimo strategija, kuri parengiama kruopščiai įvertinus esamų rinkinių pobūdį, apsvačius jų komplektavimo tendencijas. Svarbu, kad pasirinktų ir patvirtintų kriterijų taikymas būtų nuoseklus.

Ši rinkinių vadybos politika turi remtis paties muziejaus apibrėžta misija, nusistatytais bendraisiais veiklos tikslais ir uždaviniais, o jos principai įtvirtinti oficialiuose muziejaus dokumentuose. Patvirtinti muziejaus rinkinių vadybos nuostatai yra ne tik rašytinė instrukcija, padedanti muziejinkams organizuoti kasdienę muziejaus veiklą, bet taip pat ir viešas dokumentas, paaiškinantis kokiais principais ir būdais vadovaudamasis muziejus valdo rinkinius ir kokią atsakomybę prisiima už jų apsaugą bei išsaugojimą ateities kartoms.

Kiekvienas muziejus turi turėti patvirtintus rinkinių vadybos politikos nuostatus. Ši politika turi nurodyti ne tik rinkinių formavimo tikslus, bet tuo pačiu ji turi aiškiai apibrėžti visas su rinkinių vadyba susijusias muziejaus funkcijas. Taip pat šiame dokumente turi būti įteisinta nuostata periodiškai peržiūrėti ir esant reikalui atnaujinti rinkinių vadybos direktyvas.

Rinkinių vadybos politikos svarba atsispindi ir ICOM Muziejų etikos kodekse: *Kiekvieno muziejaus valdymo organas privalo nustatyti ir viešai paskelbti raštiškus rinkinių nuostatus, apibrėžiančius eksponatų įsigijimo, priežiūros ir panaudojimo tvarką. Nuostatuose turi būti aiškiai apibrėžta pozicija kiekvienos vertybės, kuri nebus kataloguojama, konservuojama ar eksponuojama*⁹.

N. Ladkinos nuomone, tradicinio, į eksponatų kaupimą orientuoto muziejaus rinkinių vadybos politikos nuostatuose turėtų būti aptarti tokie muziejinės veiklos principai:



- muziejaus misija ir tikslai
- etikos kodeksas
- muziejinių objektų įsigijimas ir įtraukimas į rinkinius
- eksponatų registravimas
- muziejinio objekto įvertinimas ir autentiškumo nustatymas
- muziejinio objekto įteisintas pavadinimas, kilmė ir kruopštus

aprašas

- būklės protokolavimas ir standartai
- muziejiniai objektai iš jautrių ir saugotinių medžiagų
- katalogavimas, numeracija ir žymėjimas
- inventorizavimas
- dokumentavimas
- skolinimas
- rinkinių priežiūra ir judėjimas
- išėmimas iš rinkinio ir perdavimas
- gražinimas ir restitucija
- fotografavimas
- rinkinių prieinamumas visuomenei
- parodinė veikla
- tinkama ekspozicinė įranga
- pakavimas ir transportavimas
- mokslinis rinkinių tyrinėjimas
- tyrinėjančių mokslininkų aptarnavimas
- muziejaus darbuotojų atliekami tyrinėjimai
- muziejaus vykdomos ekspedicijos
- rinkinių saugyklos
- pasirengimas nenumatytoms situacijoms (*force majeure*)
- rinkinių apdraudimas
- apsauga
- mikroklimato kontrolė
- rinkinių monitoringas ekspozicijoje
- žalingų poveikių analizė
- prevencinis konservavimas
- rinkinių konservavimas
- restauravimas¹⁰

Tuo tarpu danų mokslininkas Maiken'as Hansen'as išskiria tik dvylika pagrindinių rinkinių vadybos elementų:

- muziejaus tikslai ir jo rinkinių formavimui keliami uždaviniai
- muziejinių objektų įsigijimo metodai
- muziejinių objektų atsisakymo metodai
- dokumentavimas
- naudojimasis rinkiniais ir informacija
- pasiskolinimo ir skolinimo nuostatos
- konservavimas
- muziejinių objektų saugojimas
- muziejinių objektų priežiūros procedūros
- muziejinių objektų apsauga
- draudimas
- eksponavimas¹¹

Taip pat teigiama, kad rinkinių vadybos nuostatai dar turėtų apibrėžti ir tokias su rinkinio komplektavimu susijusias normas kaip rinkinio apimtis, chronologija, geografinės kilmės vieta, rinkinių kaupimo tikslai ir prioritetai, objekto tinkamumo rinkiniui kriterijų apibrėžimas, nuosavybės bei intelektinių nuosavybės teisių nustatymas.

Tai tik patys bendriausi aspektai, kurie turėtų būti įtraukti, ren-giant muziejaus rinkinių komplektavimo nuostatus, tačiau kiekvienas konkretus muziejus, priklausomai nuo turimų rinkinių, jų pobūdžio, muziejaus misijos bei vykdomos veiklos ir siekiamų tikslų, gali juos papildyti bet kokia kita būtina ir naudinga informacija, kuri užtikrintų deramą muziejaus rinkinių priežiūrą.

Tinkamai parengus muziejaus rinkinių vadybos nuostatus, vyksta tolesnis rinkinių vadybos etapas – kryptingo rinkinių kaupimo strate-gijos parengimas. Tokios strategijos tikslas – atliekant esamų rinkinių kokybinę bei kiekybinę analizę, nustatyti rinkinių augimo tendencijas bei vystymosi ribas. Tokiu būdu muziejus gali numatyti savo poreikius bei planuoti išlaidas.

Rinkinių vadybos procedūros

Muziejui aiškiai apibrėžus, išdėscius ir patvirtinus rinkinių vady-bos politikos nuostatus, turi būti suformuluotos ir veiklos procedūros, kurios yra nukreiptos į šių nuostatų įgyvendinimą kasdiniame mu-ziejaus darbe. Tai yra raštu fiksuotos instrukcijos, kurios apima visas muziejaus su rinkiniais vykdomas veiklos kryptis ir detalizuoja eigą veiksmų, būtinų muziejaus rinkinių priežiūrai. Pasak N. Ladin'os, rinkinių vadybos procedūros – tai įvairi veikla, kuri rinkinių vadybos principus paverčia konkrečiais vadybos veiksmais¹². Rinkinių vadybos procedūrų apraše turi būti nuosekliai apibrėžti visi privalomi veiksmai konkrečiai procedūrai įgyvendinti bei tam reikalinga dokumentacija ir asmenys, turintys teisę tą procedūrą atlikti.

Amerikietė mokslininkė Martha Fruth, aptardama muziejaus rinkinių vadybą, išskiria penkias pagrindines tradicinio muziejaus veiklos sritis, kada privalo būti taikomos rinkinių vadybos procedūros. Tai rinkinių įsigijimas, įrašų bei informacijos apie muziejinius objektus valdymas ir saugojimas, konservavimas, naudojimasis rinkiniais ir jų iškomplektavimas¹³. ICOM Muziejų etikos kodeksas šiame kontek-ste taip pat išskiria ir apibrėžia tokias muziejinės veiklos sritis, kaip eksponatų įsigijimas, eksponatų nurašymas, rinkinių saugojimas, eksponatų kaupimas ir moksliniai tyrimai¹⁴.

Toliau trumpai apžvelgsime dvi pagrindines procedūras, kurios yra susijusios su profesinės etikos standartais. Tai eksponatų įsigijimas ir rinkinių iškomplektavimas. Eksponatų įsigijimo procedūra mažai skiriasi nuo taikomos Lietuvoje. Tuo tarpu kai kurie rinkinių iškomplektavimo veiksmai mums yra menkai žinomi.

Įsigijimas

Įsigijimas – tai pradinis procesas, kurio metu objektas ar rinkinys oficialiai patenka ir yra įtraukiamas į muziejaus rinkinių registrą. Todėl jis yra glaudžiai susijęs su muziejaus rinkinių vadybos nuostatomis bei procedūromis. Kiekvieną kartą prieš įsigyjant naują objektą, turi būti atsižvelgiama į tai, ką muziejus kaupia, kaip bus sprendžiamas intelektinių nuosavybės teisių perdavimas, kas bus atsakingas už įvertinimą, kaip bus tvarkomi nauji eksponatai ir t. t.

Visi muziejaus taikomi naujų eksponatų įsigijimo būdai turi būti apibrėžti procedūrų apraše. Patys bendriausi ir pagrindiniai keliai, kuri-ais papildomi muziejaus rinkiniai, yra šie: dovanojimas, palikimas testa-mentu, perdavimas, mainai, ekspedicijos, pirkimas. Tačiau muziejus gali naudoti bet kokius kitus legalius nuosavybės teisių perėmimo būdus. Nepriklausomai nuo to, kokiais metodais naudodamasis muziejus pildo

savo rinkinius, du svarbiausi visos įsigijimo procedūros aspektai yra įsigijimo teisėtumas ir etika. Abi šios muziejinės veiklos normos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios. Ypač svarbu, kad visų naujų daiktų kelias į muziejų būtų skaidrus, jie turėtų įgijimo teisėtumą įrodančius dokumentus ir jų naudojimas nebūtų teisiškai apribotas ar varžomas. Savo ruožtu, muziejaus darbuotojai privalo garantuoti ilgalaiķį jų saugojimą ir priežiūrą pagal visas profesinės etikos normas. Visi šie bei kiti su rinkinių įsigijimu susiję muziejinės etikos ir teisės ypatumai yra išsamiai aptarti ICOM Muziejų etikos kodekse.

Iškomplektavimas

Iškomplektavimas – šiandieną viena iš plačiausiai aptariamų ir kontraversiškausiai vertinamų rinkinių vadybos procedūrų. Todėl daugelio muziejų rinkinių vadybos nuostatuose ji yra aiškiai išskirta ir apibrėžta. Šiai problemai bei jos sprendimo būdams įvairiose šalyse net buvo skirtas atskiras *ICOM News* numeris¹⁵. Ji plačiai aptarta ir minėtame paskutiniame 2006 m. redakcijos ICOM Muziejų etikos kodekse.

Šią procedūrą F. Waidacher'is apibrėžia kaip *objektų šalinimą iš muziejaus nuosavybės ir saugojimo fiziniu (pašalinimo, perleidimo, brokavimo) ir administraciniu (nurašymo, išbraukimo) požūriais*¹⁶. Lietuvoje tokiam veiksmui nusakyti tradiciškai vartojama nurašymo sąvoka, tačiau ji iki galo neatskleidžia iškomplektavimo turinio (žr.: LR Kultūros ministro 2005-12-16 patvirtintą įsakymą Nr. ĮV-716 „Dėl muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijos patvirtinimo“).

Muziejus yra atsakingas už jame sukauptą ir saugomą konkrečios šalies materialų ir nematerialų paveldą, todėl rinkinių iškomplektavimo procedūros taikymas nemažai priklauso nuo tos šalies muziejų teisinės bazės ar paties muziejaus, kaip institucijos, tipo bei pasirinktos veiklos strategijos. Kai kuriuose kraštuose ši procedūra yra iš viso draužiama, kai kur tik griežtai reglamentuojama, o dar kitur, pavyzdžiui JAV, kur daug nevalstybinių ir privačių muziejų, ši procedūra yra gan plačiai taikoma.

Būtinybė iškomplektuoti rinkinius gali kilti dėl įvairių priežasčių: prastos muziejinio objekto fizinės būklės, didelio dublikatų kiekio,

muziejinių objektų repatriacijos, pasikeitusios muziejaus rinkinių komplektavimo politikos ar pan. Tačiau bet kokių atveju privalu paisyti bendrųjų reikalavimų, t. y. atsižvelgti į juridinius dokumentus ir profesinės etikos normas ir aiškiai numatyti sprendimų priėmimo procesą bei visas procedūras, būtinas muziejinio objekto pašalinimui iš rinkinio. Taip pat yra svarbu iš anksto apibrėžti, kokiais atvejais ir kokie iškomplektavimo būdai turi ar gali būti taikomi: grąžinimas, perdavimas, išmainymas, viešas pardavimas, aukcionas ar sunaikinimas.

Objekto išėmimas iš rinkinio ir jo nurašymas yra legalus, bet tuo pačiu ir subtilus veiksmas. Antra vertus, tai yra būtina ir integrali geros rinkinių vadybos dalis.

Aiškiai, išsamiai ir griežtai apibrėžta rinkinių vadybos politika, taikytinos procedūros ir dokumentacijos standartai yra pagrindas, leidžiantis pasiekti optimaliausius muziejinės veiklos rezultatus. Šiame straipsnyje trumpai apžvelgti tik keli rinkinių vadybos aspektai bei pateiktos bendriausios gairės išsamioms muziejaus rinkinių vadybos politikos nuostatoms parengti. Kiekvieno konkretaus muziejaus rinkinių vadybos principus apsprendžia paties muziejaus misija bei jame kaupiamų ir saugomų rinkinių pobūdis.

NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

¹ Stephen E. Weil. Vertinimas pagal rezultatus. Prieiga per internetą: <<http://www.bms.edu.lv/resources/Rezultatu-vertinimas.pdf>>

² Peter van Mensch. Muziejininkystė ir vadyba: priešai ar draugai? Prieiga per internetą: <<http://www.bms.edu.lv/resources/Muziejininkyste-angl-LT.pdf>>

³ Бари Лорд, Фейл Д. Лорд. Менеджмент в музейном деле. Москва, 2002, c. 7.

⁴ Stephen E. Weil. Min. veik.

⁵ Friedrich Waidacher. Bendrosios muzeologijos metmenys. Vilnius, 2007, p. 263.

⁶ Nicola Ladkin. Collections management // *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris, 2004, p. 17.

⁷ Susan Raikes. Is Collection Management an „Art“ or a „Science“? (Discussed with reference to recent standards setting initiatives in the United Kingdom) // *Journal of Conservation and Museum Studies*, 1996, No. 1 (May).

⁸ Ten pat.

⁹ ICOM Muziejų etikos kodeksas. Vilnius, 2006, p. 11.

¹⁰ Nicola Ladkin. Min. veik., p. 19.

¹¹ Maiken Hansen. Collection management // *Nordisk Museologi*, 1998, No. 2, p. 41.

¹² Nicola Ladkin. Min. veik., p. 19.

¹³ Martha Fruth. A primer on museum collection management // *Local History Notebook*, 1985, July / August.

¹⁴ ICOM Muziejų etikos kodeksas, p. 11–15.

¹⁵ ICOM News: Deaccessioning, 2003, Nr. 1.

¹⁶ Friedrich Waidacher. Min. veik., p. 255.