

Fransuā Meress
(*Francois Mairesse*)

KRĀJUMA STRATĒGIJU - NEKAVĒJOTIES!

Vairumā gadījumu publika uztver muzejus kā krātuves. Muzeju nozare – īpaši attiecības starp krājumu, muzeju profesionāļiem un publiku – ir mainījusies, muzeju krājumi ir ievērojami palielinājušies, taču muzeju darbinieki joprojām galvenokārt tiek uzskatīti par krājuma veidotājiem un glabātājiem. Psihoanalītiķis Anrī Kodē (*Henri Codet*) (1921) raksturo kolekcionēšanu kā nodarbi, kas var arī nenorādīt uz garīgu defektu. Lai gan ar īpašu rūpību tiek nodalīta „cēlā” kolekcionāra vai muzeja darbošanās no garīgi slima cilvēka aktivitātes, tomēr jāatzīst, ka „veselīgā” kolekcionēšana reizēm var iziet ārpus kontroles un izpausties kā garīgu problēmu simptoms. Nepārvarama krāšanas tieksme ir viena no obsesīvi kompulsīvo traucējumu izpausmēm (*Neziroglu, Bubrick and Yariura 2004; Tolin, Frost and Stekete 2004; Mertenat and Girardin 2009*). Apsēsta krājēja mitekļi zaudē līdzību ar mājām, to pārņem papīru, kastu, krāmu un dzīvoklim neiederīgu lietu krājumi. Vācēju izspiež viņa paša vāktās kolekcijas, kuras viņš vairs nespēj pārvaldīt, vienlaicīgi nevarot atturēties no vākuma papildināšanas. Arī daži muzeji nav spējuši izvairīties no šī riska, jo to ekspozīcijas un, vēl jo vairāk, krātuves reizēm ļoti atgādina iepriekšminētās patoloģiskās kolekcijas.

Nenoliedzami, krājuma veidošanas praksē, par kuru stāstīts šīs grāmatas¹ iepriekšējās nodaļās, nav iespējams izvairīties no problēmām.

Kopš 20. gadsimta piecdesmitajiem gadiem ir dominējis muzeju „neierobežotas attīstības” scenārijs (līdzīgi Lekorbizjē arhitektūras modelim). Tā rezultātā vairums 20. gadsimta astoņdesmito gadu muzeju ievērojami paplašinājās un, vispārīgi runājot, gadsimta ceturksnī pasaules muzeju skaits dubultojās. Stāvot uz 21. gadsimta sliekšņa, šīs attīstības rezultātā aktualizējās pieci specifiski jautājumi, kas saistīti ar muzeju kā institūciju un muzeja krājuma veidošanas praksi.

Muzejs – novecojusi tehnoloģija?

Milzīgās investīcijas, kas ieguldītas muzejos, un muzeju relatīvā popularitāte nebūt negarantē to progresīvu attīstību. Kā praksei, kas pārmantota no 18. gadsimta modeļa, kurš balstījās kolekciju pētīšanā, muzejiem šodienas apstākļos ir jāstāpjas ar dažādiem izaicinājumiem, īpaši jauno tehnoloģiju ieviešanas un arhitektūras jomā.

¹ Encouraging Collections Mobility – A Way Forward for Museums in Europe. Edited by Susanna Pettersson, Monika Hagedorn-Saupe, Teijamari Jyrkkiö, Astrid Weij, 2010.

Piemēram, jauno informācijas un komunikācijas tehnoloģiju parādīšanās iezīmēja radikālu pagriezienu veidā, kā mēs uztveram attēlus, un daudzus novērotājus interesē, vai muzeji izdzīvos pēc interneta un digitālā laikmeta radītā šoka (*Deloche* 2007). *Lieux de mémoire* (atmiņas vietas) radīšana – šo apzīmējumu ieviesa Pjērs Norā (*Pierre Nora*) un pārņēma Peters van Menšs (*Mensch* 2005) – ienesa pārmaiņas, pieļaujot vairāk vai mazāk nemateriālu, vairāk vai mazāk autentisku un vairāk vai mazāk zinātnisku krājumu. Ir vispārzināms, kāda ietekme uz jauno paaudzi ir televīzijai un jaunajiem medijiem. Muzeju apmeklētāji acīmredzot ir pielāgojušies šiem jaunajiem uztveres veidiem, taču jāatzīst, ka arī viņu uzskati par muzeju kā krājuma glabātāju un pētniecības veicēju piedzīvo pārbaudījumus digitālās revolūcijas iespaidā. Mēs varam pat izvirzīt jautājumu, vai krājuma esība muzejos nebremzē sistemātisko zinātnisko analīzi: reizēm digitālās datu bāzes šķiet daudz noderīgākas nekā klasiskā objektu izpēte, jo datoranalīze piedāvā pārlicināšākus rezultātus (*Deloche* 2001).

Jāatzīmē arī tas, kā lielā mērā mūsdienās muzeju popularitāte ir saistīta ar arhitektūru, jo tā var būtiski ietekmēt muzeju nākotni un attieksmi pret muzeja krājumu. Postindustriālajā sabiedrībā tūrisms ir ieņēmis noteicošu vietu ekonomikā. To lieliski atspoguļo iespaidīgās muzeju izvietošana radītās jaunceltnes, kuras tapušas, iedvesmojoties no „Bilbao efekta” un Franka Gerija (*Frank Gehry*) projektētās brīnišķīgās Gugenheima muzeja ēkas panākumiem (*Werner* 2005). Tomēr šo jauno objektu veiksmes pamatā ir nevis to kolekcijas, bet gan lieliskā arhitektūra un spēja piedāvāt garāmejošajam tūristam patīkamu apmeklējumu. Berlīnes Ebreju muzejs (projekta autors Daniels Lībeskinds) tika atklāts pilnīgi tukšs. Apmeklētāji ir pieraduši iet uz muzejiem, lai aplūkotu skaistas lietas un kolekcijas (izņemot dažas īpaši izcilas kultūras relikvijas, piemēram, Mona Liza, Van Goga saulespuķes vai Rozetas akmens, viņi tās vairs nekad neredzēs), taču, ja šie jaunie muzeji veidoti, lai reprezentētu muzeju nozares nākotni, tad rodas jautājums, vai muzeja krājums reizēm nešķiet lieks?

Pārāk daudz mantu, pārāk daudz tehnisko ierīču

Piespiedu vākšana iedzen muzejus strupceļā – patērētājsabiedrība rada arvien vairāk priekšmetu, nostiprinot pārliecību, ka muzeju krājumi var augt bezgalīgi, jo globālā ekonomika balstās šajā aksiomā. Pēdējā ekonomiskā krīze un, vēl jo vairāk, lēmumi, kas jāpieņem, lai aizkavētu globālo sasīšanu, ir aicinājums aplūkot arī muzeja krājuma veidošanas jautājumu no dažādiem skatupunktiem. Ievērojot to, ka esam izauguši tik tālu, ka spējam domāt par ekonomiskās izaugsmes tempu apturēšanu, rodas jautājums, vai mums nevajadzētu apsvērt arī muzeju „izaugsmes tempu samazināšanu”?

Muzeju un ilgtspējīgas attīstības saistība izpaužas ne vien kā enerģijas taupīga lietošana vai izstāžu veidošana par klimata pārmaiņām (*Brophy and Wylie* 2008; *Museums Association* 2008). Tā liek domāt par muzeja pamatjautājumu, citiem vārdiem sakot, par muzeja krājumu un tā akumulēšanas jeb uzkrāšanas principiem. Vispārīgi runājot, muzeja krājumam ir tendence pastāvīgi pieaugt kopš tā radīšanas brīža (ap 1-2% gadā (*Lord, Lord and Nicks* 1989)). Šis pieauguma princips ilgstoši dominējis Rietumu pasaulē, īpaši tās ekonomikā. Neraugoties uz to, daudzi zinātnieki, kuri

pievērsušies vides jautājumiem, sāk domāt par izaugsmes, kas prasa arvien lielāku enerģijas patēriņu, ierobežošanas iespējām. Ilgtspējīga attīstība prasa pārskatīt cilvēku patēriņa ieradumus, un nav noliedzams, ka mūsdienu muzeju praksē īstenotais uzkrāšanas princips arī ir aktuāls jautājums. Vai muzejos nav sakrājies *pārāk daudz mantu?* (*National Museum Director's Conference* 2003).

Līdzās šim pamatprincipam arvien skaidrāk izpaužas fakts, ka krājuma saglabāšana un konservācija turpina sadārdzināties. Ar jaunas muzeju darbinieku kategorijas – muzeju reģistratoru – parādīšanos 20. gadsimta astoņdesmitajos gados un viņu nemitīgu pilnveidošanos saistībā ar muzeju preventīvās saglabāšanas metožu attīstību varētu būt izskaidrojama krājuma aprūpes standartu paaugstināšanās, taču vienlaicīgi arī šo metožu īstenošanas izmaksu pieaugums. Pat ja krājuma apjoms paliek nemainīgs, krājuma pārvaldības izmaksas strauji pieaug, vai nu nodrošinot krātuves aprīkojumu, mikroklimate uzturēšanu, gaisa attīrīšanu, apgaismojumu, krājuma reģistrēšanu un aprakstīšanu, vai veicot profilaktiskus konservācijas pasākumus un iegādājoties restaurācijai nepieciešamo aprīkojumu. Bez tam, krājuma pārvaldībai finansējumu iegūt ir grūti, jo sabiedrība negribīgi atbalsta šādus publikai neredzamus ieguldījumus. Kamēr „mantojums ir atpazīstams ar to, ka tā zaudējumi veido upuri un tā saglabāšana prasa upuri” (*Babelon and Chastel* 1980), jautājums par upuriem, kas jānes, lai mantojumu saglabātu ir atkal kļuvis aktuāls – un tas ir upuris, ko ne katrs ir gatavs nest.

Krājums kā aktīvi²

Jau vairākus gadus kvalificētu uzņēmējdarbības vadītāju iecelšana atbildīgos amatos muzejos ir zināmā mērā veicinājusi to, ka muzeja krājums, kā jebkura cita vērtība, tiek uzskatīts par aktīvu (*Miller* 1997; *Heal* 2006). „ASV vairākos gadījumos muzeji izmantojuši savu kolekciju kā garantiju pret aizdevumu. Šādā situācijā jājaudā, vai pašreizējā atsavināšanas prakse nerada robežas pārkāpšanas risku”, secina Peters van Menšs (*Mensch* 2008). Tas, iespējams, ir viens no visstrīdīgākajiem jautājumiem, par ko raizējas muzeju vadība. Džefersona Universitātes Pensilvānijā un Olbraita-Knoksa Mākslas galerijas Bufalo kolekciju nozīmīgāko darbu pārdošana radīja asu kritiku muzeju pasaulē, kuru plaši atspoguļoja prese (*Morris* 2007). Pašreizējā finanšu krīze, kas skārusi ASV muzejus ar pilnu spēku, ir atmodinājusi šo spriedzi. "Muzeja krājums nav pielīdzināms aktīviem!" sludina ne tikai muzeju direktori, bet arī ASV politiskie līderi. Daži ekonomisti apgalvo, ka tomēr ir gan (*Grampp* 1989). Doma, ka viens vai otrs politiskais līderis var pieņemt šādu lēmumu, lai cik smieklīgs tas liktos, rada lielas bažas muzeju direktoros.

Neprasmīgi pārvaldīti muzeju krājumi

Krājumiem kļūstot arvien dārgākiem, rodas jautājums: kāda ir to atdeve, ja tos nevar pārdot, neuzkurinot asas diskusijas? Šis jautājums attiecas uz muzejiem kopumā: ja krājums neienes naudu

² **Aktīvi** ir termins grāmatvedībā, kas raksturo ekonomiskos līdzekļus. Aktīvi ir resursi, kurus uzņēmums iegūvis savā īpašumā iepriekšējās darbības rezultātā un kurus uzņēmumam ir iespējams izmantot nākotnē, lai turpinātu ekonomisko darbību. – Vikipēdija: <http://lv.wikipedia.org/wiki/Akt%C4%ABvi> (Tulkotāja piezīme).

(jo muzeji ir bezpeļņas institūcijas), kādu labumu tie patiesībā dod un kā to var izmērīt? Vispārīgi runājot, rezultatīvie rādītāji (*Ames* 1990; *Weil* 1995) un ekonomiskās aplēses (*Hendon* 1979; *Martins* 1993), kuras mēģina sniegt atbildi uz šo jautājumu, ir vērstas uz muzeja darbību. Taču, kā paliek ar krājumu? Kā muzeja "darbība" var tikt novērtēta, ja tiek nolemts neizvēlēties tirgus noteikto monetāro vērtību kā galveno kritēriju? Kamēr muzeja krājuma pamatmērķis, vismaz attiecībā uz sabiedrību kopumā, ir tā eksponēšana, tikmēr patiesībā tikai 20% no savāktajiem priekšmetiem ir apskatāmi ekspozīcijās, bet daļā zinātnes muzeju šis skaitlis nokrīt zem 1% (*Lord, Lord and Nicks* 1989). Tātad, kāda jēga ir pārējam krājumam? Ne visi ir apmierināti ar atbildēm, ko sniedz profesionāļi (studijas, pētniecība, atkārtota papildu izvērtēšana u.c.), un viens no galvenajiem iebildumiem ir tas, ka neeksponētajam krājumam nav lielas jēgas, jo tas bieži vien ir slikti pārvaldīts (*Heritage Health Index* 2005; *Richert* 2003). Domājot par finansiāla atbalsta sniegšanu muzejam, vispārējā tendence ir dot priekšroku publiskajām izpausmēm un pasākumiem, taču šie aspekti nav viegli attiecināmi uz krājuma pārvaldību. Ir grūti sniegt pārliecinošas atbildes par krājuma izmantošanu, ja nav iespējams demonstrēt zināšanas par to un nodrošināt tā pārvaldību.

Kam pieder muzeja krājums?

No pirmā acu uzmetiena, muzeja krājums pieder publiskajai sfērai (valsts, reģions u.c.) vai pašam muzejam, kurš to izveidojis. Pamatiedzīvotāju prasības Amerikas Savienotajās Valstīs un Kanādā, tāpat arī Austrālijā, Jaunzēlandē un Tālajos Ziemeļos tomēr radījušas samērā nozīmīgu atpakaļatdošanas politiku, kuras galvenais stūrakmens ir Indiāņu apbedījumu aizsardzības un repatriācijas likums (NAGPRA), kas izdots 1990. gadā (*Mihesuah* 2000; *Robson, Treadwell and Gosden* 2007).

Bijušas arī vairāku valstu prasības par apšaubāmos apstākļos iegūto objektu atdošanu. Gadījumi ar Partenona skulptūru un Nefertites krūšutēlu ir tikai divi plaši publiskoti piemēri daudz apjomīgākas diskusijas vērtam jautājumam (*Cuno* 2008), un lielo muzeju atbildes, kas balstītas uz „universālā muzeja nozīmi un vērtību” (*ICOM* 2004), ne tuvu nepārliecina visas iesaistītās puses.

Dažreiz diskusijās iesaistās arī sabiedrība, piemēram, par krājuma objektu pārdošanu (*Dercon* 2001). Muzeja darbinieki ilgi uzskatīja, ka, tiklīdz krājuma priekšmeti ir iegādāti, muzejs uzņemas pilnu atbildību par tiem. Tomēr mūsdienās šo hipotēzi arvien vairāk apstrīd lobētāji sociālajos tīklos, kuri arvien veiclāk mobilizējas, izmantojot internetu.

JAUNAS STRATĒĢIJAS PARĀDĪŠANĀS

Acīmredzot vairums iepriekš apskatīto jautājumu nav radušies nesen (*Fahy* 1995), taču tie izskan arvien uzstājīgāk. Šo jautājumu sakarā pamazām izveidojušās dažādas stratēģijas.

Nemateriālais krājums

Kāpēc visi objekti būtu jā saglabā, ja tie tikpat labi var tikt dokumentēti? Vai digitālā dokumentēšana var atrisināt problēmas, ko rada muzeja krājums? Jaunās tehnoloģijas muzeja datubāzu attīstībā un kibermuzeju radīšanā veicinājušas ievērojamu progresu (*Hemsley, Cappellini*

and Stanke 2005; Kalay, Kvan and Affleck 2008; Parry 2010). Dokumentēšanas prakse acīmredzot sniedzas daudz dziļākā pagātnē, tā saistās ar substitūtiem un uzskaites dokumentāciju. Starp oriģinālo darbu un tā netiešo aprakstu ir visdaudzveidīgākās dokumentēšanas iespējas: atveidojums, kopija, foto u.c.

Pols Otlē (*Paul Otlet*) ir viens no bibliotēku zinātnes un dokumentēšanas prakses tēviem. Divdesmitā gadsimta sākumā šis beļģu zinātnieks nāca klajā ar ideju par visu bibliotēku katalogu sistemātisku apkopošanu lai pēc tam pakāpeniski vērstos pie pārējiem informācijas masīviem, tostarp muzeju krājumiem (*Otlet 1934; Gillen 2010*). Izmantojot visas pasaulē pieejamās kolekcijas (grāmatas, arhīvi, fotogrāfijas, muzeju objekti), Otlē tādējādi radītu pilnībā organizētu dokumentēšanas iespēju, obligātu priekšnosacījumu šīs zinātnes attīstībai. Interneta (kuram Otlē bieži minēts kā viens no priekšgājējiem) masveida datubāzu, piemēram, *Europeana* vai *Google Books*, izveidošana ir nesaraujami saistīta ar vēlmi vākt visu veidu priekšmetus, pilnīgi vai daļēji digitalizētus un aprakstītus. Ir pagājis apmēram 30 gadu, kopš radusies iespēja uzsākt diskusiju par atbrīvošanos no fetišistiskās argumentācijas par labu materiālā krājuma veidošanai, ar mērķi saglabāt tikai būtiskāko informāciju (*Deloche 1985*).

Tomēr materiālo objektu krājums piedāvā īpašu uztveri, kas vairāk saistīta ar sajūtām, nevis izpratni. Ar savu klātbūtni un *auru* (*Benjamin 1939*) "īstā lieta" joprojām diezgan acīmredzami atšķiras no digitālās kopijas. Tomēr plaisa starp šīm divām „pasaulēm” sarūk, to apliecina, piemēram, 3D filmas un citas hologrāfiskās metodes. Turpinot attīstību, pēc dažiem gadiem iespējas digitāli fiksēt objektu pietiekami apmierinošā (vai apmierinošākā) līmenī var novest pie jautājuma: vai objekta fiziskā saglabāšana nav kļuvusi lieka?

Digitālās kolekcijas, kas aizstāj materiālos objektus, raksturo dažas interesantas iezīmes: telpas ekonomija, vieglāka pārvaldība, digitālā analīze vai modelēšana u.c. Tomēr jāuzsver, ka digitālais materiāls joprojām ir ļoti nestabils (daudz nestabilāks nekā arheoloģiskās lauskas!), un tas prasa ļoti sarežģītus un dārgus saglabāšanas pasākumus. Jebkurā gadījumā, digitālā krājuma veidošana var novest pie tādas pašas apmātības: tā kā digitālā dokumentācija reizēm var likties lielisks risinājums telpu un naudas taupīšanai, pastāv kārdinājums veidot krājumu ar neierobežotām perspektīvām pēc tā paša neierobežotas izaugsmes scenārija, kāds patlaban dominē muzeju nozarē. Tomēr turpmākos pāris gadu desmitus cilvēki var atgriezties pie jautājuma, vai muzejos nav "pārāk daudz mantu"?

Ilgspējīgs krājums

Tehnoloģija noteikti nav universāls risinājums. Tas nozīmē, ka atbilde lielā mērā meklējama cilvēka attieksmē pret krājuma veidošanu. Daudzi muzeji jau ir veikuši individuālus un atbildīgus pasākumus, lai nodrošinātu sava mantojuma ilgtermiņa pārvaldību, izvairoties no jebkurām apmātības tendencēm.

Izrādot cieņu izcilajam britu muzeologam, Tomislavs Šola saistību starp krājuma apmēru un tā vājo pārvaldību nosaucis par "Hadsona likumu" – jo lielāks krājums, jo vājāka kļūst tā pārvaldība (*Šola 2004: 252*). Pilnībā apzinoties savu muzeju krājumu trūkumus, pirms dažiem gadiem Smitsona Institūts publicēja pētījumu par krājuma pārvaldību, kurš kļuvis par plaši pielietotu krājuma darba

rokasgrāmatu (Neves 2005). Šajā rokasgrāmatā sīki un plaši risināti divi būtiski jautājumi: plānošanas metodes un tiešā saikne starp objekta iegūšanu un atsavināšanu no krājuma. Šiem jautājumiem, kas attiecas uz krājuma pārvaldību, vairāk nekā jebkam citam ir nepieciešams stratēģisks ilgtermiņa redzējums (vīzija), kas balstīts krājuma stipro un vājo pušu apzināšanā un krājuma attīstības vispārējā konteksta analizē. Nav lielu atšķirību starp šiem principiem un vispārējiem stratēģiskās plānošanas nosacījumiem (konteksta analīze, SVID, vīzija, misija, stratēģisko darbības virzienu definējums, operatīvie plāni, rezultatīvie rādītāji u.c.). "Amerikas Savienotajās Valstīs aizvien lielāku vienprātību gūst uzskats, ka muzejiem nepieciešami formāli, rakstiski, padomes apstiprināti krājuma veidošanas plāni, kas nosaka muzeja krājuma veidošanas pamatu" (Merrit 2008: 17). Lai gan dažkārt šādas procedūras nedod rezultātus – tā paliek tikai vadības retorika –, nevar noliegt, ka tās var darboties kā atbalsts noteiktai krājuma veidošanas pārvaldības politikai.

Būdama šīs argumentācijas priekšgājēja, rakstiska papildināšanas, aizsardzības un izmantošanas politika, ko saskaņā ar ICOM ētikas kodeksu jāizstrādā katram muzejam, var veiksmīgi pāraugt reālā "krājuma pārvaldības plānā", kāds jau ir daudzos muzejos (Van de Werdt 2009). Zināmā mērā šāds pārvaldības plāns dod iespēju visām muzeja darbībā ieinteresētajām pusēm paust kopīgu viedokli par muzeja krājumu. Valde, un reizēm arī valsts iestādes, var izteikt vēlmi pārdot „krātuvē bezjēdzīgi glabātās mantas”, savukārt kuratori un, galvenokārt, restauratori mēdz protestēt pat pret atbrīvošanos no vismazākā sūkuma. Tomēr restauratori un reģistratori arī zina, ka (saskaņā ar Hadsona likumu) krājuma aprūpes standarti var būt atkarīgi no kolekcijas apjoma. Tādējādi krājuma pārvaldības plāna uzdevums var būt noderīgs, lai panāktu līdzsvaru starp vēlamajiem ieguvumiem, krājuma aprūpes tehnoloģiju attīstību, krājuma izmaksām un, dažkārt, atsavināšanu: šajos jautājumos viedokļi var atšķirties un visu muzeju darbinieku atbalsta iegūšana var izrādīties grūts uzdevums.

Globālā krājuma pārvaldības izredzes nozīmē ne tikai tā bagātināšanas, bet arī "attīrīšanas" iespējas, veicot atsavināšanu. Atbildīgas krājuma komplektēšanas princips balstās nepieciešamībā pieņemt lēmumu, nebaidoties ķerties klāt delikātajam atsavināšanas jautājumam. Atsavināšanas princips, kas atzīts dažās valstīs (parasti protestantu izcelsmes valstīs, kuras mazāk iespaidojis relikviju kults), to skaitā Lielbritānijā, Nīderlandē, Dānijā un ASV, ir aizliegts un plaši apstrīdēts daudzās citās valstīs, kuras dedzīgi atbalsta neatsavināmību, piemēram, Francijā, Itālijā vai Spānijā (Sénat de France 2008). Nesenais mēģinājums ieviest krājuma atsavināšanas principu Francijas likumdošanā sastapa stingru opozīciju; likumprojekts tika nolemts neveiksmei (Rigaud 2008; Clair 2007).

Publikācijas *Concern at the Core* vienā nodaļā ir apskatītas gan komplektēšanas, gan atsavināšanas politikas; tādējādi abas ir cieši saistītas. Turklāt saistībā ar "tradicionālo" komplektēšanas politiku ir analizētas arī vairākas citas alternatīvās metodes (dalīta iegāde, noma, vietējās sabiedrības finansēti iepirkumi, dokumentēšana u.c.), un šajā sakarā atsavināšana parādās kā loģisks konsekventas komplektēšanas stratēģijas turpinājums. Ja šos lēmumus pieņem vispārēji vienojoties, tad

atsavināšanas politika zināmā mērā tiek īstenota, demonstrējot, ka krājums tiek pilnībā kontrolēts (tas apliecina, ka cilvēki zina, ko un kāda iemesla dēļ dara). Galvenais iebildums jeb šķērslis atsavināšanai tāpēc ir tīri praktisks – reizēm atsavināšana izrādās pārāk dārga, jo tā saistās ne tik daudz ar pārdošanu vai iznīcināšanu, cik ar dokumentēšanu, novērtēšanu, noņemšanu no uzskaites, pārceļšanu un, bez šaubām, ne pārāk tālā nākotnē – objekta "izsekojamības" nodrošināšanu. Tomēr tikai tādējādi ir iespējams saglabāt sabiedrības uzticību muzeja institūcijai. Nav šaubu, ka atsavināšanas jautājumus vieglāk risināt attiecībā uz objektiem, kuri pieejami vairākos eksemplāros (rūpnieciski ražoti objekti, bieži sastopami dabas paraugi), nevis unikāliem priekšmetiem. Patiešām, lētu objektu atsavināšanai, par kuriem zināms, ka tie pieejami vairākos eksemplāros, faktiski ir tikai nedaudz radikāli noskaņotu pretinieku. Runājot par fizisku izņemšanu, biežākie tās iemesli ir sairšana vai apmaiņa. Šādas metodes tiek regulāri izmantotas bibliotēkās (tiek lietots termins *ravēšana*) un arhīvos (kuros tiek pielietotas īpašākas šķirošanas metodes).

Eiropā Nīderlande atsavināšanas jautājumā ir tikusi vistālāk. Pēc valsts mēroga konferences par šo tēmu 1999. gadā Nīderlandes Kultūras mantojuma institūtam tika deleģēti uzdevumi: izstrādāt jaunu ētikas kodeksu atsavināšanas procedūru regulēšanai un noteikt detalizētu objektu atlases procedūru, objektu nodošanas metodiku (dodot priekšroku objekta atstāšanai publiskajā īpašumā), procedūras dokumentēšanu, iespējamo pārdošanas ienākumu izmantošanu u.c. (*Bergevoet 2003; Bergevoet, Kok and de Wit 2006, Kok 2007, Timmer and Kok 2007*). LAMO – rokasgrāmata, kas radās šī darba rezultātā – gadu gaitā ir kļuvusi par plaši izmantotu līdzekli muzeja darbā. Arī Lielbritānija ir sen pievērsusies šīs problēmas risināšanai, ņemot vērā tās ilgtermiņa komplektēšanas politiku (*Wilkinson 2005; Wilkinson and Cross 2007*), un uzsākusi īstenot aktīvas mobilitātes stratēģiju (deponējumi, apmaiņa u.c.) un atsavināšanas praksi, kā liecina šim nolūkam izveidotais ceļvedis (*Museums Association 2007*).

Visādā ziņā ilgstošas un atbildīgas komplektēšanas ideja balstās nepieciešamībā iegūt dziļas konteksta zināšanas, lai pieņemtu lēmumu. Konteksta zināšanas saistās ar iepriekš minēto problēmu apzināšanos; bet, runājot par izvēli, atsavināšana ne vienmēr uztverama kā panaceja. Tomēr nav šaubu, ka muzejs, tāpat kā pasaule, nav neierobežots savā izaugsmē.

Nacionālais krājums

Kamēr katrs muzejs cenšas vienā vai otrā veidā atbildīgi pārvaldīt savu krājumu, ir veiktas arī dažas publiskās iniciatīvas, lai kopīgi risinātu šo jautājumu.

Iespēja gūt apjomīgus ietaupījumus, apvienojoties telpu izmantošanā, ir rosinājusi vairākas vadošās institūcijas kopīgiem spēkiem meklēt krājuma pārvaldības risinājumus. Acīmredzot biežāk tie ir vienai pārvaldības institūcijai pakļautie valsts muzeji, kuri pirmie gūst labumu no šādas infrastruktūras. Pirms kolekciju fiziskas pārvietošanas sākotnēji pirmās kopīgās aktivitātes tika vērstas uz fotodokumentēšanu, analīzi un restaurāciju. Ideja par neeksponēto krājumu fizisku apkopošanu dzima pēc tam, kad paši muzeji, izjūzdami telpu trūkumu, bija izmēģinājuši citus vairāk vai mazāk pagaidu risinājumus. Pirmais solis bija ēkas izbūve ar nepieciešamo infrastruktūru krājuma glabāšanai un darba telpām uzskaites, restaurācijas un deponēšanas personālam, kurš bieži

vien izvietots dažādās vietās. Tā rezultātā parādījās vairāki specifiski celtniecības projekti, piemēram, Valsts Mākslas un amatu konservatorijas muzeja krātuve Parīzē, Šveices Nacionālā muzeja piebūve Cīrihē, Nacionālā krātuve Kvebekā u.c. Apvienošanās un apmaiņa starp vairākiem muzejiem ir iespējama tikai nākamajā pakāpē. Tādējādi, Luvra un Kultūras ministrija nesēn uzsāka krājuma un restaurācijas centra projekta īstenošanu Parīzes priekšpilsētā, centra mērķis ir izvietot vienkopus vairāku galvaspilsētas muzeju neizmantotos krājumus. Šādas iniciatīvas varētu attīstīties nākotnē. No praktiskā viedokļa raugoties, ļoti svarīga ir juridisko jautājumu sakārtošana (jo īpaši īpašumtiesības uz krājumu), jo te ir runa par vairāku krājumu kopīgu pārvaldību. Acīmredzami muzejiem daudz grūtāk ir apkopot savus krājumus zem viena jumta, kad tos pārvalda dažādas institūcijas.

Loģiski, ka šī domu gaita pakāpeniski ir izvēršusies starpvalstu līmenī. No šādas perspektīvas raugoties, 1956. gadā UNESCO devītajā sesijā tika izveidots Starptautiskais Kultūras vērtību saglabāšanas un restaurācijas pētniecības centrs (ICCRUM). Eiropas kompetence (jurisdikcija) kultūras jautājumos, zināms, ir diezgan ierobežota, tāpēc Eiropas politika šajā jomā ir nepietiekama. Šķiet, ka, nacionālā līmenī domājot par dokumentēšanu, varētu rasties ideja par Eiropas krājumu. Patlaban dokumentēšana tiek izvērtēta arī no digitālā viedokļa. Patiešām, *Digicult*, *Minerva* un *Michael* programmas, un tad vēl *Europeana*, portāls, kas apvieno dažādus Eiropas mantojuma digitālos dokumentus (filmas, grāmatas, gravīras, fotogrāfijas u.c.), ir tikai bikls mēģinājums, salīdzinājumā ar apjomīgo darbu, ko veic *Google* savā digitālajā bibliotēkā vai *Google Earth*.

Jaunu risinājumu meklēšana provocē sabiedrību. Reģionālā vai nacionālā līmeņa institūcijas neapšaubāmi vēl ilgi paliks virzošais spēks, īstenojot kopīgu problēmu risināšanas politiku, piemēram, izveidojot kopīgu krātuvi un kopīgu krājuma pārvaldības komandu. Tomēr pasaules mērogā reģionālā un valsts līmeņa institūcijas vairs nav galīgo lēmumu pieņēmējas. Vērojot nacionālo bibliotēku attīstību, šķiet, ka ar reģionālajiem vai nacionālajiem risinājumiem nepietiek un ka starptautiskie, Eiropas vai pasaules risinājumi tiek rasti caur internetu un sabiedrības (vai privātajām) iniciatīvām. Komplektēšanas politikas tiek pilnveidotas, lai izvairītos no pārmērībām bibliotēkās, un apmaiņas standarti ir pieņemti ilgam laikam. Lai arī tas prasa daudz laika un saistās ar zināmām grūtībām, tomēr ir apstiprinājies, ka dažus muzeja krājuma jautājumus – restitūcijas prasības, apmaiņa, deponēšanas nosacījumu standartizācija (Eiropas Muzeju organizāciju tīklam jeb NEMO ir svarīga loma šajā ziņā), ilgtermiņa aizdevumi, u.c. (īsumā – kolekciju mobilitāte) – visefektīvāk var risināt multinacionālajā līmenī.

Franšīzes krājums³

Franšīzes filiāļu kā lielo muzeju atzaru veidošana dažā ziņā ir nesaraucjami saistīta ar mērķi uzlabot krājuma pārvaldību un izmantošanu. Darbojoties starptautiskā līmenī, daži lieli muzeji – Gugenheims, Luvra un Ermitāža, gūstot plašu publicitāti, ir uzsākuši īstenot filiāļu izveides un zīmolu franšīzes politiku dažādās pasaules malās. Šī fenomena sākumi meklējami senākā pagātnē (par to liecina Teita galerijas filiāles), taču Tomasa Krena (*Thomas Krens*) stāšanās Gugenheima fonda vadības priekšgalā 1988. gadā iezīmēja jaunas ēras sākumu.

Jauno projektu īstenošana un skaļās atsauksmes presē izraisīja revolucionāras pārmaiņas līdzšinējā praksē. "Ja Bilbao Gugenheims ir kļuvis par veiksmes stāstu, kāpēc lai tā nenotiktu arī ar mums?", šķiet, domāja dažu muzeju direktori, un ne tikai – arī dažu valstu valdības. Ja agrāko filiāļu mērķi saistījās ar sabiedrības izglītošanu un iesaistīšanu, tad jaunās filiāles lielākoties tika veidotas, domājot par ieguvumiem tūrisma, diplomātijas un ekonomikas jomā. Tādējādi, tikai dažus gadus pēc tam, kad Amsterdamā tika atvērta Ermitāžas filiāle, 2004. gadā Ziemeļu Padekalē kalnrūpniecības pilsēta Lensa tika izvēlēta par vietu Luvras filiālei. Divus gadus vēlāk tika noslēgts trīs gadu ilgs sadarbības līgums ar Atlantas Augstās mākslas muzeju par izstāžu veidošanu, paredzot vairāku Luvras šedevru izmantošanu. Pēc tam tika uzsāktas diskusijas par Luvras filiāles radīšanu Abū Dabī, tostarp nodrošinot "Luvras zīmola" lietošanu trīsdesmit gadu garumā, piedaloties arī citiem Francijas muzejiem ar savām kolekcijām.

Šī īpašā krājuma stratēģija, kuras īstenošanu uzsākusi neliela ļoti labi pazīstamu lielo muzeju grupa, ir visai strīdīga. Ja daži ekonomisti un politiķi redz to kā brīnišķīgu iespēju paaugstināt maz izmantotu kolekciju vērtību (*Levy and Jouyet 2006*), tad daudzi kuratori un zinātnieki raksturo to kā reālu draudu, kā "kaut ko samaitātu muzeju valstībā", kas nostāda muzeja institūciju pretrunā tās iepriekšējiem izglītības un saglabāšanas mērķiem (*Clair 2007; Rykner 2008*). Pat neņemot vērā tikumiskos apsvērumus un saglabājot objektivitāti, rodas jautājums: vai tiešām šādi ir iespējams paaugstināt nepietiekami izmantoto kolekciju finansiālo atdevi? Patiesībā visi muzeji nebūt nav vienādi ieguvēji šajā spēlē, kuras pamatā ir cerības gūt hipotētiskus ekonomiskos labumus no tūrisma, un šī spēle, šķiet, aprobežojas ar pārdesmit *superzvaigžņu* līmeņa muzejiem (*Frey and Meier 2006*). Ne visiem muzejiem pieder Tutanhamona maska, Elgina marmors vai Nefertites krūšutēls – tas ļauj vieglāk saprast, kāpēc šie objekti tiek pieprasīti atpakaļ ar tādu uzstājību.

³ **Franšīze** ir vienas puses (franšīzes devēja) piešķirts tiesību kopums apmaiņā pret tiešu vai netiešu finansiālu kompensāciju, pilnvarojot otru pusi (franšīzesņēmēju) un pieprasot tai veikt uzņēmējdarbību, pārdodot preces vai pakalpojumus franšīzesņēmēja vārdā saskaņā ar franšīzes devēja izstrādāto sistēmu, kurā iekļauta zinātība un palīdzība, pietiekami detalizēti raksturo veidu, kādā jādarbojas franšīzes uzņēmumam, iekļauj būtisku un nepārtrauktu franšīzes devēja veiktu darbības kontroli un būtībā ir saistīta ar franšīzes devēja izstrādāto firmas vai pakalpojumu zīmi, tirdzniecības nosaukumu vai logotipu. – UNIDROIT, Ar franšīzi saistītās informācijas izpaušanas parauglikums. (Tulkotāja piezīme)

Tīkla krājums

Daudzi muzeji negaidīja valsts iestāžu norādījumus vai tirgus kārdinājumus, bet pēc savas iniciatīvas uzsāka partnerības veidošanu savā starpā vai ar citām institūcijām, pat ar sabiedrību.

Pirmos mēģinājumus apvienot spēkus un sniegt savstarpēju palīdzību, radot forumu diskusijām un apmaiņai, veica pirmās muzeju apvienības, kuras veidojās deviņpadsmitā gadsimta beigās. Daudzie ziņojumi (*Collections for the Future, Making Collections Effective, Guide to Collections Planning* u.c.), kuri tika izstrādāti pēc Lielbritānijas Muzeju asociācijas, Amerikas Muzeju asociācijas vai ICOM iniciatīvas, apliecina šo organizāciju nacionālo un starptautisko nozīmi. Asociācijām un valsts iestādēm liekot galvas kopā, tiek organizētas īpaši krājuma pārvaldībai veltītas konferences (*Collection links*) vai starpmuzeju sanāksmes, lai atvieglotu krājuma apmaiņu vai ilgtermiņa deponēšanu. *Museums Journal* publicē piedāvājumus atsavināmo priekšmetu iegādei vai ceļojošajām izstādēm. *Museum Loan Network*, dibināts 1993. gadā ASV un mājvietu radis Džona Nikolasa Brauna centrā, piedāvā katalogu ar gandrīz 20 000 ilgtermiņa deponēšanai pieejamiem objektiem no 400 muzejiem. *Samdok* izstrādātā metode, kas tapa 1977. gadā, apvienojot kultūras vēstures muzejus ar mērķi dokumentēt Zviedrijas sabiedrību, arī ir pelnījusi īpašu uzmanību (*Samdok 2007; Fagebörg and Unge 2008*).

Interneta atklāšana deva milzīgu stimulu sadarbībai. Alternatīvās pasaules attīstība, piemēram, *Second Live*, ir sekmējusi jaunu vietņu radīšanu tīmeklī, dažas no tām veidojuši institucionālie muzeji (Zinātnes muzejs, *Exploratorium, Newseum*, u.c.), citas radītas pēc DIY sērfotāju ierosmes (*Davies 2007*). Daudzas digitālās kolekcijas ir apkopotas arī, pateicoties kopīgam muzeju un amatieru sērfotāju ieguldījumam. Saskaņā ar "web 2.0" rakstīto, visi šie hibrīdu tīkli veicina apmaiņu, galvenokārt pateicoties kopienas iniciatīvai. Ir vispārzināms, ka 2.0 darbības pamatā ir aktīva cilvēku līdzdalība: informācijas aprīte vairs nav atkarīga no tīmekļa pārziņa, bet gan no katra individuālā sērfotāja reakcijas vai satura papildinājuma, veidojot savu blogu vai vairāk vai mazāk anonīmi līdzdarbojoties kopīgajā projektā. *Wikipedia*, kuras nosaukums radies no populāras, kopīgiem spēkiem veidotas enciklopēdijas, ir ievērojams izaicinājums institūcijām, kuras ilgstoši uzskatītas par "zināšanu" sargātājām, piemēram, muzejiem, augstskolām vai bibliotēkām. Izmaiņas varas attiecībās, pētniecības kopienas princips, kas vairs neattiecas tikai uz vispārattītiem zinātniekiem, bet ietver ikvienu, atspoguļo apvērsumu, kura sekas atklāsies pamazām.

2.0 princips ietekmē arī krājuma pārvaldību. Sabiedrības dalītās pārvaldības ideja nav nekas jauns un ir jaunās franču muzeoloģijas centrā. "Muzejā, kādu mēs to redzam pakāpeniskā attīstībā, nevar būt kuratori. Tajā ir tikai spēlētāji – visi, kas dzīvo kopienā. Atsevišķi vai kopā, tie ir viņi, kam pieder muzejs un muzeja krājums" (*Varine 1973: 246*). Šāda programma, daļēji utopiska, ne vienmēr tiek īstenota, un vairums ekomuzeju ir izveidojuši krājumus. Daži muzeji tomēr, balstoties līdzīgā loģikā, piedāvā programmas, kas iesaista cilvēkus. Iniciatīva "Mantojums mājās" (*„Heritage at Home”*), ko izstrādājis Kvebekas Civilizācijas muzejs, iesaka indivīdiem, kas vēlas ziedot objektu muzejam, dokumentēt to un iekļaut to vispārējā datu bāzē ar nosacījumu, ka ģimene patur objektu pēc konsultācijas ar muzeja speciālistu. Savā ziņā ideja par kopīgu (speciālisti un kopienas pārstāvji) mantojuma pārvaldīšanu ir apsverama jebkurā muzejā, kurš saskaras ar pamatiedzīvotāju

mantojumu (Amerikas indiāņi, aborigēni u.c.), un dažus gadus šis modelis, kuram ir tendence apliecināt sevi (Kanādā, ASV, Austrālijā un Jaunzēlandē), ir ticis izmantots, kopjot tradīcijas un uzņemoties pārvaldību. Vai šādas procedūras netiks paredzētas vairumā muzeju arvien regulārāk?

NĀKOTNES CERĪBAS

Muzeji ir pakļauti straujai attīstībai. Tiesa, pasauli piemeklē arī satricinājumi, kuru ietekme atspoguļojas muzeju kolekcijās. "Ir jāsaprot, ka muzejs ir radīts krājumam un ka tas ir jābūvē no iekšpuses uz āru, tā teikt, veidojot trauku, kurā ietilpināt saturu", rakstīja Luijs Ro (*Louis Réau*) (1908:158) pirms gadsimta. Šāds apgalvojums vairs netiek atbalstīts. Tagad publika, apmeklētājs vai patērētājs, atkarībā no izvēlēta skatupunkta, atrodas muzeja centrā. Tajā varētu būt arī apmeklētāja zināšanas vai pieredze, taču materiālais krājums dažreiz šķiet pārvietots kaut kur ārpus muzeja. Klasiskais muzejs, apgaismības laikmeta mantojums, reizēm liekas kā novecojusi tehnoloģija, ņemot vērā pieredzi, ko piedāvā jaunās tehnoloģijas, un mainīgos uzskatus par mantojumu.

Aktuāli ir daudzi ar krājumu saistīti jautājumi, un daži muzeji, organizācijas vai valsts institūcijas nāk klajā ar svaigiem risinājumiem. Nav šaubu, ka visi šeit aprakstītie centieni, sabiedrības iesaistīšana, tirgus procesi, kā arī dāvinājumi ietekmēs krājuma pārvaldības nākotnes metodes. Tās izstrādājot, droši vien tiks ņemti vērā divi galvenie aspekti: auditorija, kurai krājums domāts, un paši objekti. Turklāt šie aspekti kļūst arvien inteliģentāki! Mazākuma (pamatiedzīvotāji, mazās valstis, apspiestās grupas) prasības mantojuma, kurš pēc viņu domām pieder viņiem, pārvaldības jautājumā bez šaubām ir tikai redzamā daļa no milzīgā veseluma, kas muzejiem būs aizvien pilnīgāk jāapzinās, jo īpaši, izmantojot digitālos sociālos tīklus gan izstāžu satura veidošanā (*Dubins* 1999), gan krājuma pārvaldībā. Objektus varētu uzskatīt par arvien autonomākiem, pat runājošiem (*Sterling* 2005). Protams, tie vienmēr paliks tikai cilvēka darbības rezultāti, taču cilvēka darbība arī nepārtraukti bagātina tos. Tā kā lielākā daļa rūpnieciski ražoto objektu šobrīd ir apzīmēti ar svītrkodu, kas satur informāciju, un jaunās RFID mikroskāmas, kas piestiprinātas tiem, var savienot objektus ar portatīvajiem termināļiem (datori, telefoni, GPS sistēmas, u.c.), šķīstu tikai loģiski, ka pēc dažiem gadiem arī krātuves varētu tiešsaistē baudīt šos tehnoloģiskos sasniegumus un ar savas vietnes palīdzību saglabāt informāciju par savu pagātni, stāvokļa izmaiņām un ceļojumiem pa pasauli.

Tehnoloģijas paver dažas apbrīnojamas iespējas, taču tās nespēj novērst nepieciešamību veikt izvēli. Kad viss ir pateikts un izdarīts, cilvēcei – cilvēkiem, kopienai, planētai – joprojām pieder galīgais vārds; lai notiktu kas notikdams.

BIBLIOGRĀFIJA

- Ames, P.J. (1990) 'Breaking new grounds. Measuring museums' merits', *Museum Management and Curatorship*, 9: 137–147.
- Babelon, J.-P. and Chastel, A. (1980) 'La notion de Patrimoine', *La Revue de l'Art*; reprinted in *La notion de patrimoine* (1994), Paris: Liana Levi.
- Benjamin, W. (1939) *L'oeuvre d'art q l'époque de sa reproductibilité technique* [1939], Paris: Allia, 2006.
- Bergevoet, F. (2003) 'Taking Stock: Deaccessioning in the Netherlands', *ICOM News*, 1, 2003: 4.
- Bergevoet, F., Kok, A. and de Wit, M. (2006) *Netherlands guidelines for deaccessioning of museum objects*, Amsterdam, Instituut collection Nederland. Online. Available HTTP: <http://: [www.icn. nl](http://www.icn.nl)> (February 2010).
- Brophy, S. and Wylie E. (2008) *Green Museum: A Primer on Environmental Practice*, Walnut Creek: Alta Mira.
- Clair, J. (2007) *Malaise dans les musées*, Paris: Flammarion.
- Codet, H. (1921) *Essai sur le collectionnisme*, Paris: Jouve.
- Cuno, J. (2008) *Who Owns Antiquity? Museums and the Battle over our Ancient Heritage*, Princeton: Princeton University Press.
- Davies, A. (2007) 'Out of this world', *Museums Journal*, July: 34–35.
- Deloche, B. (1985) *Museologica. Contradictions et logiques du musée*, Mâcon: Ed. W. et M.N.E.S.
- Deloche, B. (2001) *Le musée virtuel*, Paris: Presses universitaires de France.
- Deloche, B. (2007) *La nouvelle culture : la mutation des pratiques sociales ordinaires et l'avenir des institutions culturelles*, Paris: l'Harmattan.
- Dercon, C. (2001) 'Le principe de l'inaliénabilité: une remise en question', in J. Galard (ed.) *L'avenir des musées*, colloque, musée du Louvre, 23–25 mars 2000, Paris: Réunion des musées nationauxmusée du Louvre: 263–285.
- Dubin, S.C. (1999) *Display of Power. Memory and Amnesia in the American Museum*, New York: New York University Press.
- Fagerbörg, E. and Unge, E. von (2008) *Connecting collecting*, Samdok, Nordiska Museet. Online. Available HTTP: <<http://www.nordiskamuseet.se/upload/documents/349.pdf>>(accessed February 2010).
- Fahy, A. (ed.) (1995) *Collections management*, London: Routledge.
- Frey, B. and Meier, S. (2006), 'The Economics of Museums', in V. Ginsburgh and D. Throsby (eds) *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Amsterdam, Elsevier, vol. 1, 1017–1050.
- Gillen, J. (coord.) (2010) *Paul Oilet, fondateur du Mundaneum (1868–1944)*, s.l., Les impressions nouvelles.
- Grampp, W.D. (1989) *Pricing the Priceless, Art, Artists and Economics*, New York: Basic books Inc.
- Heal, S. (2006) 'The great giveaway', *Museums Journal*, October: 32–35.
- Hemsley, J., Cappellini, V. and Stanke, G. (eds) (2005) *Digital Applications for Cultural and Heritage Institutions*, Aldershot: Ashgate.
- Hendon, W.S. (1979) *Analysing an Art Museum*, New York: Praeger.
- Heritage Health Index (2005) *A Public Trust at Risk: the Heritage Health Index Report on the State of America's collections*, Washington, Heritage Preservation Inc. Online. Available HTTP: <<http://www.heritagepreservation.org/HHI/HHIfull.pdf>>(accessed February 2010).
- ICOM (2004) 'Les Musées universels', *ICOM News*, 1, 2004, special number.
- Institute of Museum and Library Services, Museums, Libraries and 21st Century skills, Washington, Institute of Museum and Library Services, 2009. Online. Available HTTP: <www.imls.gov/pdf/21stCenturySkills.pdf>(accessed February 2010).
- Kalay, Y., Kvan, T. and Affleck, J. (eds) (2008), *New Heritage. New Media and Cultural Heritage*, London: Routledge.
- Kok, A. (2007) 'Dutch Disposal', *Museums Journal*, March: 16–17.
- Lévy, M. and Jouyet, J.P. (2006) *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain. Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel*. Online. Available HTTP: <<http://immatériel.minefi.gouv.fr>>(accessed February 2010).
- Lord, B., Lord, G.D. and Nicks, J. (1989) *The Cost of Collecting*, London: HMSO.
- Martin, F. (1993) *Une méthode d'évaluation économique des musées*. Montréal, HEC: Chaire de gestion des arts.
- Mensch, P. van (2005) 'Annotating the environment. Heritage and new technologies', *Nordisk Museologi*, 2: 17–27.
- Mensch, P. van (2008) 'Collectieontwikkeling of geld verdienen?', *Kunstlicht*, 29, ½: 57–59.
- Merrit, E.E. (2008) 'Beyond the Cabinet of Curiosities. Towards a modern rationale of collecting', in E.Fagerbörg and E. von Unge (eds) *Connecting collecting*, Samdok, Nordiska Museet, 2008. Online. Available HTTP: <<http://www.nordiskamuseet.se/upload/documents/349.pdf>>(accessed February 2010).
- Mertenat, T. and Girardin, M. (2009) *La vie secrète du Diogène*, Genève: Labor et Fidès.

- Mihesuah, D.A. (2000) *Repatriation Reader. Who owns American Indian remains?*, Nebraska: University of Nebraska Press.
- Miller, S. (1997) 'Selling items from museum collections', in S. Weil (ed.) *A Deaccession Reader*, Washington: American Association of Museums: 51–61.
- Morris, J. (2007) 'A sellers' market', *Museums Journal*, July: 16–17.
- Museums Association (2008), *Sustainability and Museums. Your Chance to make a Difference*, London, Museums Association. Online. Available HTTP: <<http://www.museumsassociation.org/download?id=16398>>(accessed February 2010).
- Museums Association (sd), *Disposal toolkit. Guidelines for museums*, London, Museums Association. Online. Available HTTP: <http://www.museumsassociation.org/asset_arena/text/it/disposal_toolkit.pdf>(accessed September 2009).
- National Museum Director's Conference (2003) *Too much Stuff?*, London: Museums Association, October. Online. Available HTTP: <www.nationalmuseums.org.uk/>(accessed February 2010).
- Neves, C. (2005) *Concern at the Core. Managing Smithsonian Collections*, Washington, Smithsonian Institution, April. Online. Available HTTP: <<http://www.si.edu/opanda/2005.html>>(accessed February 2010).
- Neziroglu, F., Bublick, J. and Yariura-Tobias J.A. (2004) *Overcoming Compulsive Hoarding*, Oakland: New Harbinger.
- Otlet, P. (1934) *Traité de documentation. Le livre sur le livre*, Bruxelles: éditions du Mundaneum.
- Parry, R. (ed.) (2010) *Museums in a digital age*, London: Routledge.
- Réau, L. (1908) 'L'organisation des musées', *Revue de synthèse historique*, t. 17: 146–170 and 273–291.
- Richert, P. (2003) *Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires culturelles par la mission d'information chargée d'étudier la gestion des collections des musées*, Paris, Sénat de France, n°379, session extraordinaire de 2002–2003. Online. Available HTTP: <www.senat.fr>(accessed February 2010).
- Rigaud, J. (2008) *Réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner des oeuvres de leurs collections, Rapport remis à Christine Albanel, Ministre de la Culture et de la Communication*, Paris, January 20. Online. Available HTTP: <<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000071/0000.pdf>>(accessed February 2010).
- Robson, E., Treadwell, L. and Gosden, C. (2007) *Who owns Objects? The Ethics and Politics of Collecting Cultural Artefacts*, Oxford: Oxbow Books.
- Rykner, D. (2008) *Le spleen d'Apollon. Musées, fric et mondialisation*, Paris: Nicolas Chaudun.
- Samdok (2007) 'Connecting collecting, 30 years of Samdok [anniversary issue]', *Samtid & Museer*, 2, 31.
- Sénat de France (2008) 'L'aliénation des collections publiques', *Etudes de législation comparée*, 191, décembre 2008. Online. Available HTTP: <www.senat.fr>(accessed February 2010).
- Šola, T. (2004) 'Redefining collecting', in S. Knell (ed.) *Museums and the Future of Collecting*, Aldershot: Ashgate, 2nd ed.: 250–260.
- Sterling, B. (2005) *Shaping Things*, Cambridge: MIT Press.
- Timmer, P. and Kok, A. (2007) *Niets gaat verloren. Twintig jaar selectie en afstoting uit Nederlandse museale collecties*, Amsterdam: Boekman Stichting.
- Tolin D.F., Frost R.O. and Steketee, G. (2004) *Buried in Treasures. Help for Compulsive Acquiring, Saving, and Hoarding*, Oxford: Oxford University Press.
- Van de Werdt, E. (2009) 'La politique des Pays-Bas en matière d'aliénation d'objets appartenant à ses musées', in F. Mairesse (dir.) *L'inaliénabilité des collections de musée en question*, Morlanwelz, Musée royal de Mariemont: 75–80.
- Varine, H. de (1973) 'Un musée "éclaté": le Musée de l'homme et de l'industrie', *Museum*, XXV, 4: 242–249.
- Weil, S. (1995) 'Progress report from the field: The Wintergreen conference on performance indicators for museums', in *A Cabinet of Curiosities. Inquiries into Museums and their Prospects*, Washington, D.C.: Smithsonian Institution: 19–31.
- Werner, P. (2005) *Museum, Inc.: Inside the global Art World*, Chicago: Prickly Paradigm Press.
- Wilkinson, H. (2005) *Collections for the Future*, London: Museums Association. Online. Available HTTP: <<http://www.museumsassociation.org/collections/9839>>(accessed February 2010).
- Wilkinson, H. and Cross, S. (2007) *Making Collections effective. Effective collections: an Introduction. Collections for the Future: two years on*, London, Museums Association. Online. HTTP: <<http://www.museumsassociation.org/collections/9839>>(accessed February 2010).