

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.



Τμήμα Διοίκησης, Οικονομίας & Επικοινωνίας
Πολιτιστικών & Τουριστικών Μονάδων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**CULTURAL MANAGER'S ROLE:
CASE STUDY**

ΕΚΠΟΝΗΣΗ: ΘΕΟΦΑΝΙΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΠΥΡΓΟΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ:

Με την ολοκλήρωση της παρούσας αυτής πτυχιακής εργασίας, δράττομαι της ευκαιρίας να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες πρώτον και κύριον στην καθηγήτρια μου, κυρία **Αλεξοπούλου Αικατερίνη**, Δρ. Ιστορικό - Πολιτισμολόγο, καθηγήτρια στο Α.Τ.Ε.Ι. *Διοίκησης, Οικονομίας και Επικοινωνίας Πολιτιστικών και Τουριστικών Μονάδων* (πρώην *Μουσειολογίας - Μουσειογραφίας και Σχεδιασμού Εκθέσεων*), για την τιμή που μου έκανε να αναλάβει την εποπτεία της διπλωματικής μου εργασίας· για την αγαστή συνεργασία μας, για την υπομονή που επέδειξε καθ'όλη τη διάρκειά της καθώς και για την βοήθεια και τη σωστή καθοδήγηση που μου παρείχε.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω τον κύριο **Αλεξόπουλο Βασίλη**, τον τότε διευθυντή του τμήματος Μουσείου-Αρχείου της ΕΡΤ Α.Ε. (NETPIT), για τον χρόνο που μου διέθεσε, αλλά πολύ περισσότερο για τις πληροφορίες που μου παρείχε μέσα από τη συνέντευξη που μου παραχώρησε, η οποία με βοήθησε σημαντικά στην σύνταξη της παρούσας εργασίας.

Μεγάλη η προσφορά και αντίστοιχα οι ευχαριστίες μου σε ξεχωριστό μέλος (**Π.Τ.**) του τμήματος Μουσείου-Αρχείου, το οποίο, λόγω αρμοδιοτήτων, είχε την καλοσύνη να μου παραχωρήσει μια μικρή αλλά ουσιαστική συνέντευξη απαντώντας μου σε ερωτήματα που αφορούν στον νέο οργανισμό της ΝΕΡΙΤ.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ και να πω το μεγαλύτερο και ειλικρινές ευχαριστώ ιδιαίτερα στους **γονείς μου**, για την τεράστια υπομονή και τη στήριξη τους.

ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	σ.2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σ.5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σ.5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	σ.6
ABSTRACT/ SUMMARY.....	σ.7
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ / KEY WORDS.....	σ.9
ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΟΝΗΜΑΤΟΣ:.....	σ.3

Α ΜΕΡΟΣ:.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ.....

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	σ.10
1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΟΜΗ.....	σ.11
1.2 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	σ.19
1.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ MARKETING.....	σ.22
1.3.1 MARKETING –ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	σ.22
1.3.2 MARKETING –ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ.....	σ.23
1.3.3 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σ.25
1.3.4 ΜΟΥΣΕΙΟ : ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	σ.27
1.4 ΠΟΡΟΙ – FUNDING.....	σ.36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ (MANAGEMENT).....	σ.41
2.1.1 MANAGEMENT – ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ...σ.42	
2.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	σ.45

2.1.3 ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	σ.48
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ.....	σ.51
2.2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	σ.52
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ :ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ...σ.53	
2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ: ΡΟΛΟΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ.....	σ.59
2.5 ΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ / ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΡΤ-ΝΕΡΙΤ (ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΥ-ΑΡΧΕΙΟΥ) & ΒΥΖΑΝΤΙΝΟ ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	σ.62
2.5.1 ΕΡΤ Α.Ε./ΝΕΡΙΤ Α.Ε. (ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ)..	σ.62
2.5.2 ΒΥΖΑΝΤΙΝΟ ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	σ.69
Β ΜΕΡΟΣ:.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ – ΜΟΥΣΕΙΟ.....	
3.1 ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΣΗ.....	σ.72
3.2 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ – ΜΟΥΣΕΙΟ: ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ (SPONSORING).....	σ.72
Γ ΜΕΡΟΣ:.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ (ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ).....	σ.76
ΕΠΙΜΕΤΡΟ:	
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	σ.77
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΤ Α.Ε.....	σ.87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σ.88

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ως τελειόφοιτη του Ανώτατου Τεχνολογικού Ιδρύματος Πατρών, στο τμήμα Μουσειολογίας Μουσειογραφίας και Σχεδιασμού Εκθέσεων, η εκπόνηση της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας με τίτλο: «**Ο Ρόλος του Διαχειριστή Πολιτιστικών Αγαθών: Μελέτη Περίπτωσης**» (**Cultural Manager's Role: Case Study**) με υπεύθυνη επιβλέπουσα καθηγήτρια την κα. Αλεξοπούλου Αικατερίνη, αποτελεί κομμάτι των σπουδαστικών μου υποχρεώσεων προς το συγκεκριμένο τμήμα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γνωστό και κατανοητό σε όλους, ότι οι εποχές που διανύουμε φέρουν την σφραγίδα της οικονομικής κρίσης η οποία επηρεάζει με τη σειρά της -δυστυχώς- αρνητικά κάθε τομέα της σημερινής κοινωνίας, αλλά και καταπονεί και τους ίδιους τους ανθρώπους της. Ένας από τους τομείς, λοιπόν, που δεν θα μπορούσε να μην έχει μείνει ανεπηρέαστος, είναι και ο τομέας του πολιτισμού, τον οποίο ευελπιστούμε να εκπροσωπήσουμε ως ενεργά πλέον μέλη της Μουσειακής - Μουσειολογικής κοινότητας στο εγγύς μέλλον. Θεμελιακός πυλώνας για την επίλυση του προβλήματος είναι η ευέλικτη **διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών**. Η οποιαδήποτε δυσκολία ή πρόβλημα ανακύψει, η εξάλειψη του ή η επιδείνωση του αντίστοιχα, συνδέεται άμεσα με αυτήν και επομένως με το στρατηγικό πλάνο που έχει αποφασίσει να υλοποιήσει η διοικητική ομάδα του οργανισμού.

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως κύριο **σκοπό** της, τη **μελέτη του ρόλου** και του **υπόβαθρου** του κατέχοντος τον τίτλο **του διαχειριστή των πολιτιστικών αγαθών** και κατά συνέπεια **μέρους της πολιτιστικής κληρονομιάς**. Η μελέτη χωρίζεται σε τρία μέρη και αναπτύσσεται στο σύνολό της σε τέσσερα κεφάλαια.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από το παρόν αυτό πόνημα μελετάται κατά κύριο λόγο η **δομή του πολιτιστικού οργανισμού** και η αμοιβαιότητα των σχέσεων μεταξύ δομής και τομέων δραστηριοποίησής του. Μελετάμε, επομένως, ενδελεχώς το ρόλο της πολιτισμικής διαχείρισης παράλληλα με **το ρόλο, τις ευθύνες, τις ικανότητες και τις δεξιότητες** που πρέπει να έχει ο κατέχων τη θέση του **διαχειριστή**. Με λίγα λόγια ανοίγουμε τη συζήτηση για το αναγκαίο **υπόβαθρο** του κατέχοντος τον τίτλο **του διαχειριστή των πολιτιστικών αγαθών**.

Στόχος μας μέσα από αυτή τη μελέτη, είναι να γίνει ευρέως αντιληπτή και **κατανοητή η πολυσημία του ρόλου του διαχειριστικού επιτελείου** καθώς δεν εξαντλείται μόνο στην επιλογή των κατάλληλων οργανωτικών – τεχνοκρατικών πρακτικών (έργα υποδομής) αλλά κομίζει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την άμεση και σωστή προβολή πολιτιστικών πόρων (π.χ. καλλιτέχνες-έργα) καθώς και για την διεύρυνση και διευκόλυνση της πρόσβασης του επισκέπτη-χρήστη-πελάτη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη δομή των πολιτιστικών οργανισμών και το ρόλο που αυτή κατέχει στη βιωσιμότητα και την εξέλιξή τους, αλλά και την επιρροή που τους ασκεί. Στη συνέχεια αναλύεται η σχέση της δομής των μουσείων/πολιτιστικών οργανισμών, με τους επιμέρους τομείς από τους οποίους απαρτίζονται και μέσα από τους οποίους δραστηριοποιούνται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται η μελέτη της σχέσης του νομοθετικού πλαισίου με τον τρόπο λειτουργίας των μουσείων/πολιτιστικών οργανισμών (στον Ελλαδικό χώρο). Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναπτύσσονται δυο επιμέρους μελέτες περίπτωσης, φερόμενες ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα προκειμένου να επισημανθούν και να γίνουν αντιληπτές οι διαφορές μεταξύ ενός οργανισμού/πολιτιστικού οργανισμού και ενός μουσείου/πολιτιστικού οργανισμού. Τα δυο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα στα οποία αναφερόμαστε εκτενέστερα σε αυτό το κεφάλαιο, είναι αυτό του Βυζαντινού και Χριστιανικού Μουσείου και της ΝΕΡΙΤ. Η συγκεκριμένη επιλογή όσον αφορά στο εννοιολογικό της υπόβαθρο αποσκοπεί στο να διαφανεί η διαφορά στο διαχειριστικό πλάνο μεταξύ ενός πολιτιστικού οργανισμού μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και μιας πολιτιστικής επιχείρησης με ανταποδοτικά οφέλη. Στο πρακτικό τους κομμάτι οι συγκεκριμένες επιλογές έλαβαν υπόψη τους την ευκολία της προσβασιμότητας σε χρήσιμες πηγές. Πιο συγκεκριμένα η Νέα Ελληνική Ραδιοφωνία Ιντερνετ και Τηλεόραση χώρο επαγγελματικής εμπειρίας για τη γράφουσα καθώς εκεί πραγματοποιήθηκε η εξάμηνη πρακτική μου άσκηση, συγκεκριμένα στο τμήμα του Μουσείου-Αρχείου¹.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται και αναλύονται οι όροι/έννοιες: πολιτισμός, πολιτιστικός οργανισμός, μουσείο, επιχείρηση. Πραγματοποιείται και η συγκριτική αποτίμησή τους.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πονήματος με βάση την προαναφερθείσα έρευνα καταλήγουμε σε συμπερασματικές αποτιμήσεις που ουσιαστικά συνιστούν εφαλτήριο προκειμένου να οριοθετηθούν προτάσεις όσον αφορά στην πολιτιστική διαχείριση καθώς και σε μοντέλο πολιτιστικού οργανισμού που να διέπεται από δέουσα διοίκηση.

Καταλήγοντας, εάν θα έπρεπε να παραθέσω την προσωπική μου άποψη, θα έλεγα πως το κλειδί για την επίτευξη της σωστής λειτουργίας ενός οργανισμού, η οποία συνδέεται άρρηκτα με την παραγωγικότητα του, είναι η οξυδέρκεια αλλά και η δυνατότητα ευελιξίας και άμεσης-εύκολης προσαρμογής (από πλευράς και του διαχειριστικού/διοικητικού επιτελείου αλλά και όλου του δυναμικού στο σύνολό του) στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες καθώς τα πράγματα είναι πάντοτε ρευστά. Μας ενδιαφέρει κάθε ένα «γρανάζι» του οργανισμού ξεχωριστά να λειτουργεί

¹ ΕΠΙΜΕΤΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ (ΕΡΤ Α.Ε. –ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΥ-ΑΡΧΕΙΟΥ)

σωστά, καθώς η σωστή ατομική λειτουργία του κάθε «γρاناζιού» επηρεάζει συλλογικά τη λειτουργία ολόκληρου του μηχανισμού. Μας ενδιαφέρει η διαχείριση που ασκείται να αποφέρει σταδιακά, σταθερά βήματα θετικής εξέλιξης του οργανισμού.

ABSTRACT/SUMMARY

Being an undergraduate of the Technological Educative Institute of Patras at the department of Museology Museography and Staging Narratives, the present essay entitled as “Cultural Manager’s Role: Case Study”, stands as an obligatory part of my studies in the specific Department. This essay was conducted under the supervision, consulting and guidance of my professor, Historian and Museologist, Dr. Aikaterini Alexopoulou, to whom I would like to express my sincere thanks and gratitude.

It is widely known among everyone nowadays, that the times we live in bear the mark of the economic/financial crisis which, as an aftermath, affects negatively every domain of the today’s society and moreover troubles its citizens.

One of the domains, among the rest, under the affection of crisis, as we have mentioned before, is the domain of culture- which we hope to represent in the proximate future as active members of the Museological community.

The key in solving this problem is actually choosing the right way of management. Without a doubt, whatever difficulty or problem comes up, the way (construction of strategic plan, actual methods etc.) the person who is in charge handles-manages it can either bear positive (its elimination) or negative (its aggravation) effects respectively.

The main aim of this essay is to examine the role and the status of the person who possesses the title of the cultural manager. The present case study is divided into three parts, which are conducted of four chapters respectively.

The objective of the present paper is to, both, study and examine the cultural management. To be more specific, through this case study we shall see first and foremost the inner core (foundations) of an organization concerning the domain of culture and mostly the organization of a museum which we are mainly interested in. Furthermore, we will see the nature and the background of the relations and the organization’s foundations, along with the areas in which the organization is active. As a result, we are going to observe the role of the cultural management along with the role of the cultural manager himself, and the responsibilities, the abilities and skills that he should be equipped with. Moreover, we shall observe the law

background embracing an organization and we shall also underline the differences between an organization and a museum. In order to make these differences noticeable and make our point out of them, there are two further case studies in disposal. The first one, is concerning the organization of the National Greek Television and Radio broadcasting (ERT Inc.) –before and after (NERIT- the name of the new organization. The initials stand for: New Hellenic Radio broadcasting, Internet and Television) the changes that the organization was obliged to make under the scandal outbreak of the extremely high salaries of the numerous employees and the dysfunction. The latter, is concerning the organization of the museum of Byzantine and Christian Religion (located in Athens).

Our goal through this paper, is to make the role and the cultural managers' contribution widely conceivable and understandable aside of their coordinative obligations. (responsibility of increasing the public's visits to the museum, direct relation with the proper projection of several artists along with their work, accessibility for several groups of visitors to the museum areas and more.)

To be more specific, the first chapter refers first and foremost to the inner spine of the cultural organizations and its role and affection in the matters of vitality and evolution concerning the organization itself.

Continuing, the second chapter informs us about the way a museum/cultural organization functions, through the assistance of the law background which concerns it. Moreover, this chapter holds the differences between an organization characterized as enterprises and a cultural organization as a museum. In order to make these differences conceivable, there are two further case studies which stand as examples to this aim.

Concerning the choice of these specific examples: the first one, which is about the Museum of Byzantine and Christian Religion (located in Athens), was favored over others due to easy access on information, as well as due to already collected information about this Museum. On the other hand, there is the example of the organization of NERIT (New Hellenic Radio Broadcasting Internet and Television), as the specific organization was the place where my sixth-month practice took place, in the department of the Archives.

Continuing, the third chapter hosts the following terms of : culture, cultural organization, museum, enterprise along with the explanation of these terms and the differences between them.

The fourth and final chapter, hosts the conclusions –based on everything that is aforementioned- along with our personal propositions concerning the ethics of the cultural management.

In conclusion, if I had to state my personal opinion, I would have to say that the key to achieve right and proper function in an organization –which is something that relates directly to the productivity of the organization itself- , is the sharp mind and flexibility on behalf of managing and all the employees as well, in every state of things- as there is under a constant change.

We are interested on the right function of each and every mechanism of the organization as the single affects the whole. Our main interest lies on the gradual positive evolvement of the organization. And of course, we shouldn't forget that the right allocation of tasks and responsibilities plays a significant role on this matter.

Λέξεις-Έννοιες Κλειδιά - Key Words:

Πολιτιστική διαχείριση, πολιτιστικός οργανισμός, οργανόγραμμα, διαχειριστής πολιτιστικών αγαθών, δεξιότητες, ικανότητες, επαγγελματική δεοντολογία, στρατηγικό πλάνο, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα.

Cultural management, cultural manager, foundation (of the cultural organization), manager's duties, abilities and skills, ethics (the manager should follow), productivity, strategic plan, effectiveness

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ:

Η ανάγκη ομαδοποίησης των ανθρώπων προκειμένου να επιτύχουν στόχους τους οποίους δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν ως μεμονωμένα άτομα, γέννησε με τη σειρά της την ανάγκη της διοίκησης, ώστε να είναι δυνατό να εξασφαλιστεί μέσα από αυτή ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών. Ο Σωκράτης, μάλιστα, αναφέρει τη διοίκηση ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική γνώση και εμπειρία.

Η διοίκηση/διαχείριση ως λειτουργία, εφαρμόζεται-αφορά σε μια ή παραπάνω ομάδες ανθρώπων, οι οποίες εργάζονται ώστε να εξυπηρετήσουν έναν συγκεκριμένο σκοπό. Μέσα από τη λειτουργία, λοιπόν, της διοίκησης προσδοκάται και επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ο όρος διοίκηση, σχετίζεται άμεσα με τους υπεράριθμους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που κρατούν κυρίαρχη θέση στην κοινωνία και την οικονομία του σήμερα.

Η πληθώρα των οργανισμών και των επιχειρήσεων οδήγησε, επομένως, στη δημιουργία ενός ευρύ επιστημονικού κλάδου, αυτόν της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Πρόκειται για έναν κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται από διεπιστημονικότητα, καθώς τα φαινόμενα που μελετά, όντας πολυδιάστατα, συσχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με αρκετές ακόμη επιστήμες, όπως είναι η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η οικονομική επιστήμη, τα μαθηματικά κ.α. Συγκεκριμένα, το αντικείμενο μελέτης αλλά και έρευνας της επιστήμης αυτής, αφορά τα φαινόμενα που συσχετίζονται με έναν οργανισμό (ή μια επιχείρηση) στο σύνολό του, καθώς και με τις επιμέρους λειτουργίες του, τα μέρη του και τις σχέσεις του με το περιβάλλον.

1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΟΜΗ

Στο παρόν πόνημα δίνεται έμφαση σε δυο συγκεκριμένους όρους-έννοιες, αυτές της **οργάνωσης** και του **οργανισμού (πολιτιστικός οργανισμός)** αλλά και της **διοίκησης/διαχείρισης**, τις οποίες θα συναντούμε συχνά. Όσον αφορά στην οργάνωση παραθέτουμε δυο **γενικές παραδοχές**:

- ✓ Δεν υπάρχει ένας τρόπος αποτελεσματικής οργάνωσης
- ✓ Η οργάνωση δεν είναι αυτοσκοπός- η οργάνωση είναι ένα μέσο επίτευξης των σκοπών και των στόχων μας. Η αποτελεσματικότητα ενός **manager** κρίνεται λιγότερο από τον τρόπο οργάνωσης και περισσότερο από το **αν ο τρόπος οργάνωσης που έχουμε επιλέξει εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς που έχουμε θέσει από το στάδιο του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί.**

Στη Διοικητική Επιστήμη ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται με δυο έννοιες, όπου η μια αποτελεί υποσύνολο της άλλης. Η πρώτη, εκφράζει ό,τι και το ουσιαστικό του ρήματος **οργανώνω** (οργανώνεσθαι) και η δεύτερη, τις **ενώσεις** ή τους **σχηματισμούς** που δημιουργούν οι άνθρωποι προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν ατομικές και συλλογικές ανάγκες. Σύμφωνα με την πρώτη έννοια, η “**οργάνωση**” σε γενικές γραμμές εκφράζει:

1. **Τις σχέσεις** που υπάρχουν μεταξύ των μερών, οι οποίες μετατρέπουν το άθροισμα τους σε ολότητα. (πχ. Ένα σπίτι αποτελείται από κάποια συγκεκριμένα μέρη: πάτωμα, οροφή, τοίχους, πόρτες, δωμάτια κτλ., τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις οι οποίες αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του).
2. **Την αλληλουχία ή τη διαδοχή** των ενεργειών και των λειτουργιών καθώς και **τον τρόπο εκτέλεσης** αυτών προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Πρόκειται δηλαδή για διαδικασίες που ακολουθούνται ώστε να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες.

Όσον αφορά στη δεύτερη έννοια της οργάνωσης, ως “**οργάνωση**” θα μπορούσε να οριστεί **μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων που με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε χρονική διάρκεια**. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο αυτό ορισμό, τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι:

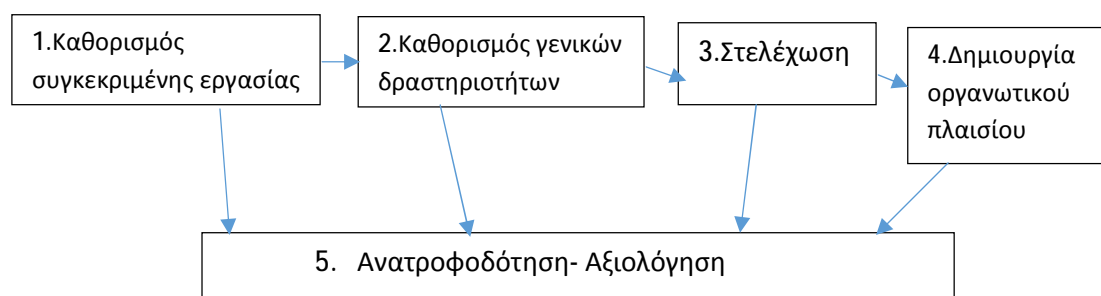
- **Άνθρωποι:** η οργάνωση είναι μια ολότητα αποτελούμενη από ανθρώπους –ή ομάδες ανθρώπων- οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα από τις σχέσεις που αναπτύσσουν.
- **Στόχοι:** η οργάνωση έχει σκοπό-αποστολή και στόχους· δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίηση τους.
- **Διαίρεση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια:** υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό· η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης-ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
- **Σύνορα:** η οργάνωση διακρίνεται από το περιβάλλον μέσω συνόρων· κάθε οργάνωση είναι μια ξεχωριστή οντότητα με τα δικά της χαρακτηριστικά, τα δικά της στοιχεία, δομές, σκοπούς, άτομα που την κάνουν να διαφοροποιείται από άλλες οργανώσεις.
- **Χρονική διάρκεια:** η οργάνωση δεν αποτελεί ένα “στιγμιαίο”, αυθόρμητο κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο²

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι ως **οργάνωση** ορίζεται μια διαδικασία, μια δραστηριότητα αποτελούμενη από ορισμένα βήματα, η οποία καθορίζει το ρόλο του κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και τους όρους εντός των οποίων θα πραγματοποιείται κάθε δραστηριότητα. Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία ανατίθεται σε κάθε εργαζόμενο ένα συγκεκριμένο έργο το οποίο εξαρτάται από τους στόχους που τέθηκαν στο στάδιο του προγραμματισμού. Κατά τη διαδικασία της οργάνωσης επομένως, διαμορφώνονται οι βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης.

² Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, 1999

Τα **στάδια της οργάνωσης** είναι τα ακόλουθα (5) :

1. Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών: ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του προγραμματισμού.
2. Καθορισμός των γενικών δραστηριοτήτων: αναφερόμαστε στην ομαδοποίηση και στον ορισμό των γενικών τομέων εργασίας.
3. Στελέχωση των θέσεων εργασίας με κατάλληλο προσωπικό και εξοπλισμό: καθορισμός θέσεων εργασίας και επιλογή των κατάλληλων προσώπων για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών.
4. Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των εργαζομένων: καθορισμός της δικαιοδοσίας, της ευθύνης και της υπευθυνότητας κάθε μέλους έναντι των υπολοίπων.
5. Αξιολόγηση της διαδικασίας: ανατροφοδότηση-συντονισμός μεταξύ των μελών της ομάδας.



Σχήμα1. Στάδια Οργάνωσης

Ως **οργανισμός**, ορίζεται μια ομάδα που αποτελείται από δυο ή περισσότερους ανθρώπους –προκειμένου ακριβώς να υπάρχει αυτή η αλληλεπίδραση- οι οποίοι εργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Πρόκειται λοιπόν, για μια ομάδα ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους.

Πολιτιστικός Οργανισμός- Πολιτιστική Μονάδα:

Ορίζεται ένας οργανισμός με συγκεκριμένες διοικητικές, λειτουργικές-διαχειριστικές διαδικασίες που αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός κοινού σκοπού –δηλαδή στην παραγωγή, διαχείριση, προστασία, προώθηση των πολιτιστικών αγαθών. Είναι, λοιπόν, ένας οργανισμός που διαχειρίζεται και προωθεί τα πολιτιστικά αγαθά.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί διακρίνονται σε **κερδοσκοπικούς** και **μη κερδοσκοπικούς**, ενώ κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες με βάση το καθεστώς της κυριότητας τους (τρόπος-ύφος διοίκησης) :

1. Δημόσιος Φορέας: Στους Δημόσιους Πολιτιστικούς Οργανισμούς ανήκουν οι υπηρεσίες και τα τμήματα του Υπουργείου Πολιτισμού, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, Ανώνυμες Εταιρίες (δημοτική επιχείρηση πολιτιστικής ανάπτυξης, φεστιβάλ, κτλ.)
2. Ιδιωτικός Φορέας –με κερδοσκοπικό χαρακτήρα: Εδώ ανήκουν οι αίθουσες τέχνης, γκαλερί, εταιρία οργάνωσης πολιτιστικών εκθέσεων.
3. Ιδιωτικός Φορέας –με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα: Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι πολιτιστικοί σύλλογοι, τα κοινωφελή ιδρύματα (πχ. Ίδρυμα Ωνάση, Ίδρυμα Λάτση), αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρίες.

Μορφές Πολιτιστικών Οργανισμών: Ως μορφές πολιτιστικών οργανισμών, θεωρούνται τα **μουσεία**, οι **πινακοθήκες**, **ορχήστρες** (πχ. Ορχήστρα της ΕΡΤ), **όπερες**, **θέατρα**, **συναυλιακοί μουσικοί οργανισμοί**, διάφορα **πολιτιστικά κέντρα**.

Η οργάνωση εκφράζεται μέσα από :

- a. Οργανόγραμμα: εκφράζει την οργανωτική διάρθρωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (διευθύνσεις-τμήματα), μέσα από τη σχηματική απεικόνιση σε μορφή διαγράμματος.
- b. Καταμερισμό των εργασιών
- c. Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια: μορφές ηγεσίας
- d. Τμηματοποίηση των λειτουργιών

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ: Πρόκειται για μια απεικόνιση, ένα διάγραμμα των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Σε ένα οργανόγραμμα απεικονίζονται οι τυπικές, επίσημες σχέσεις όσων δραστηριοποιούνται-εργάζονται σε έναν οργανισμό. Στην ουσία λοιπόν, μέσα από το οργανόγραμμα, μας επιτρέπεται να γνωρίζουμε σχετικά με τη δομή του οργανισμού και τον διαχωρισμό του σε επιμέρους τμήματα (οργανωτική δομή). Μπορούμε επομένως να διακρίνουμε την αλυσίδα των εντολών, τα επίπεδα διοίκησης, την κλίμακα δικαιοδοσίας-ιεραρχίας εντός του οργανισμού, καθώς και την μορφή και το είδος της τμηματοποίησης. Το μόνο μειονέκτημα που φέρει, είναι το γεγονός ότι απεικονίζει τις επίσημες, τυπικές σχέσεις.

Ένα οργανόγραμμα μας δίνει πληροφορίες για:

- την οργανωτική δομή του οργανισμού
- την αλυσίδα εντολών
- τα επίπεδα διοίκησης
- την κλίμακα δικαιοδοσίας – ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό
- την μορφή και το είδος τμηματοποίησης

Όσον αφορά βέβαια στον οργανισμό ενός μουσείου, η διαφορά του οργανογράμματος σε σχέση με το οργανόγραμμα ενός άλλου οργανισμού έγκειται καθαρά στο νομικό υπόβαθρο, στο νομικό, δηλαδή, χαρακτήρα του εκάστοτε μουσείου (εάν είναι ιδιωτικό ή δημόσιο).³

ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ): Ως ορολογία, η “εξειδίκευση” εισήχθη για πρώτη φορά το 1793 από τον οικονομολόγο Adam Smith. Ο Smith ήταν εκείνος που υποστήριξε πως ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα. Η εξειδίκευση ισοδυναμεί με τον καταμερισμό της εργασίας, καθώς καθορίζονται συγκεκριμένες εργασίες και αποδίδονται ρόλοι, καθήκοντα και ευθύνες στους εργαζόμενους- λαμβάνοντας φυσικά υπ’ όψην το γνωσιολογικό τους επίπεδο, τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εξειδίκευση είναι τα εξής:

- 1) Αύξηση της παραγωγικότητας
- 2) Ικανότητα βελτίωσης των εργασιών (από πλευράς των εργαζομένων)
- 3) Εντατικότερη χρήση του εξοπλισμού για έναν συγκεκριμένο σκοπό
- 4) Δυνατότητα χρησιμοποίησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
- 5) Ευκολία στην εποπτεία της εργασίας
- 6) Ευκολία αντικατάστασης των εργαζομένων

³ ΚΟΥΤΣΙΟΣ Α., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ), ΑΤΕΙ Μ.Μ.Σ.Ε., ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2011

Ενώ αντίστοιχα τα μειονεκτήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

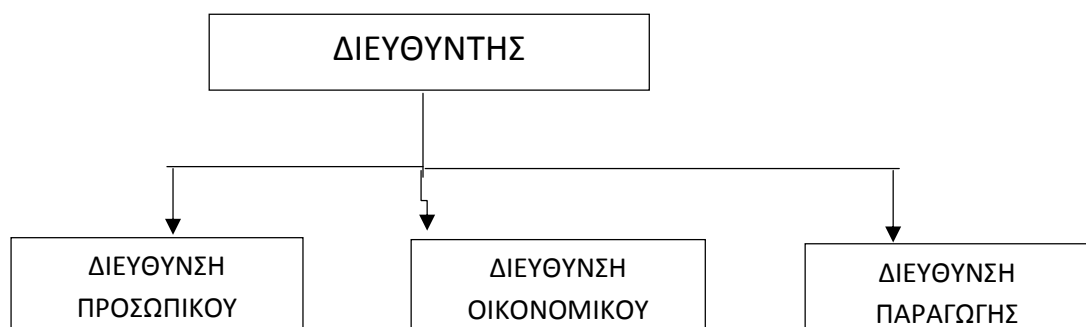
- 1) Πιθανή κούραση των εργαζομένων με αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην απόδοσή τους, οι οποίες μειώνονται.
- 2) Πιθανή δημιουργία δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ: Ως τμηματοποίηση ορίζεται η διαδικασία δημιουργίας ομάδων που εκτελούν εργασίες σχετικές μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη έννοια ταυτίζεται με την έννοια του συντονισμού των δράσεων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η τμηματοποίηση εξαρτάται από το είδος του οργανισμού, το προϊόν, ή την υπηρεσία που προσφέρει.

Οι **τρόποι τμηματοποίησης** είναι οι ακόλουθοι:

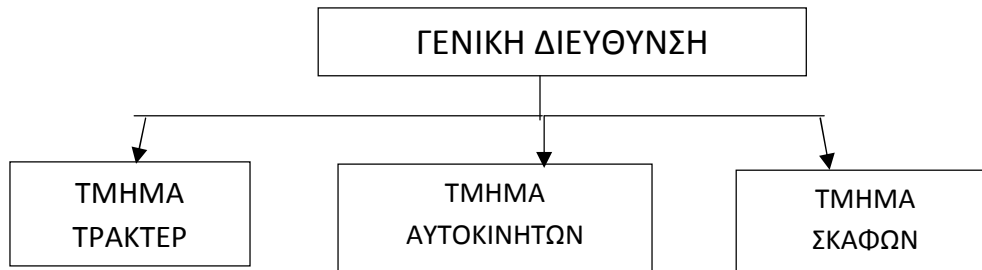
- i. Με βάση τη λειτουργία
- ii. Με βάση το προϊόν ή την υπηρεσία
- iii. Μεικτή τμηματοποίηση
- iv. Γεωγραφική τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση - Λειτουργία: Πρόκειται για τον πλέον διαδεδομένο τρόπο τμηματοποίησης και σε κάθε εργασία-λειτουργία του οργανισμού συγκροτείται και ένα τμήμα. Με τον συγκεκριμένο αυτό τρόπο τμηματοποίησης, διευκολύνεται η διαδικασία της διοίκησης σε κάθε τμήμα, αποφεύγεται η επανάληψη παρόμοιων λειτουργιών μέσα στον οργανισμό (οικονομικό όφελος και συγκεκριμένη ενασχόληση προσωπικού), και τέλος επιτυγχάνεται η σωστή αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων.



Σχήμα 2. Τμηματοποίηση με βάση τη Λειτουργία

Τμηματοποίηση- Προϊόν ή Υπηρεσία: Εδώ η τμηματοποίηση γίνεται με το κριτήριο του διαχωρισμού των υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ή ακόμη και με την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων για το σχεδιασμό.

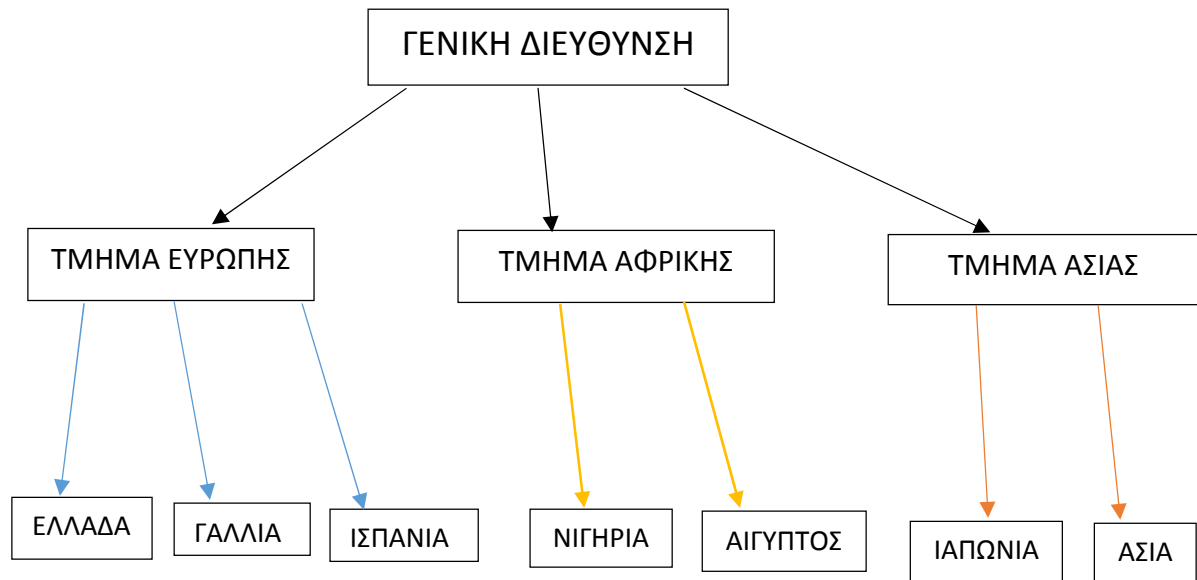


Σχήμα 3. Τμηματοποίηση με βάση το Προϊόν



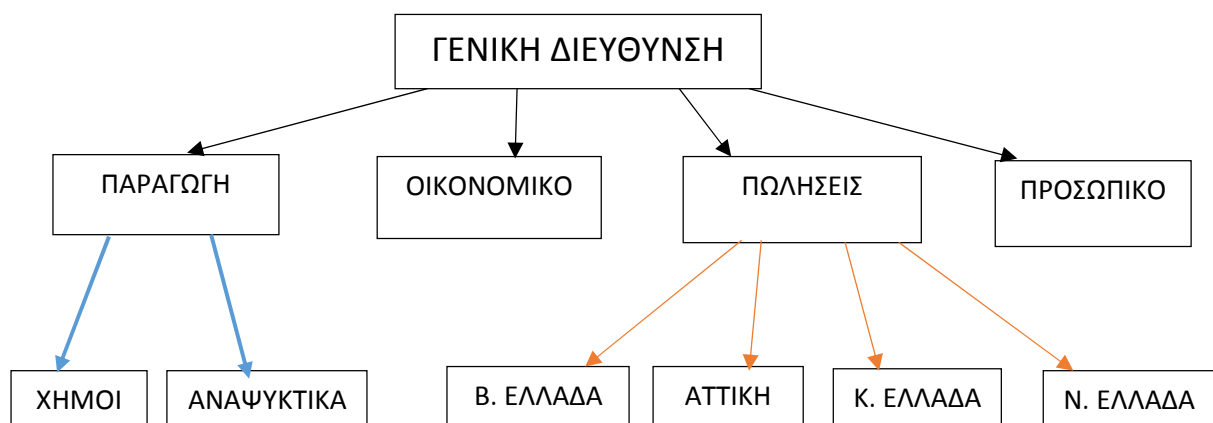
Σχήμα 4. Τμηματοποίηση με βάση την Υπηρεσία

Γεωγραφική Τμηματοποίηση: Το συγκεκριμένο είδος τμηματοποίησης, ομαδοποιεί σε τμήματα με βάση γεωγραφικές περιφέρειες. Αυτού του είδους την τμηματοποίηση δεν τη συναντούμε σε μουσεία, αλλά σε φορείς (πχ. ΥΠ.ΠΟ.).



Σχήμα 5. Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Μεικτή Τμηματοποίηση: Η μεικτή τμηματοποίηση, συνδυάζει τους τρεις προηγούμενους τύπους τμηματοποίησης.



Σχήμα 6. Μεικτή Τμηματοποίηση

1.2 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Όπως έχει προαναφερθεί παραπάνω: **κάθε οργανισμός έχει σκοπό-αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίηση τους.** Ως στόχος λοιπόν, θεωρείται μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση επιθυμεί και επιδιώκει να φτάσει, ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι διακρίνονται σε **θεσμικούς** και **λειτουργικούς**.

Θεσμικοί Στόχοι είναι οι στόχοι εκείνοι οι οποίοι διατυπώνονται επίσημα στο καταστατικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και η λειτουργία του). Στην ουσία, πρόκειται για γενικούς, μη συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι συνθέτουν την αποστολή του οργανισμού (ή της επιχείρησης) στο πλαίσιο του περιβάλλοντός του ή της κοινωνίας. Μέσω των στόχων αυτών ή της αποστολής, εκφράζεται το βασικό καθήκον του οργανισμού απέναντι στην κοινωνία- κάτι που δικαιολογεί και το δικαίωμα δημιουργίας του. Για παράδειγμα, η αποστολή-στόχος ενός σχολείου είναι η μόρφωση των ανθρώπων.

Λειτουργικοί στόχοι είναι οι στόχοι οι οποίοι εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία ο οργανισμός ή η επιχείρηση έχει θέσει προς επίτευξη. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι αυτοί αναφέρονται:

- **Στα συνολικά μεγέθη ενός οργανισμού** (ή μιας επιχείρησης): κέρδη, εισόδημα, φήμη, δύναμη, κύκλος εργασιών, ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης του
- **Στην αγορά:** κατάκτηση ενός συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, δικτύωση
- **Στην παραγωγή:** παραγωγικότητα εργασίας, ποιότητα προϊόντων, κόστη
- **Στους ανθρώπους:** ικανοποίηση εργαζομένων, απασχόληση, εκπαίδευση, ανάπτυξη
- **Στις καινοτομίες:** νέα διοικητικά συστήματα, ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή του οργανισμού (ή της επιχείρησης) στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Η επίτευξη των στόχων που θέτει ο κάθε οργανισμός (ή επιχείρηση) είναι στην ουσία ο όρος για την επιβίωση του. Όσον αφορά λοιπόν στην επίτευξη των στόχων, έχει τεθεί το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού επίτευξής τους. Ο βαθμός, λοιπόν, της επίτευξης στόχων έχει να κάνει με δύο έννοιες, αυτές της **αποτελεσματικότητας** και της **αποδοτικότητας**.

Η **αποτελεσματικότητα** απαντά στο ερώτημα: σε ποιο βαθμό έχουμε επιτύχει τους στόχους μας, ενώ η **αποδοτικότητα**, έχει να κάνει κυρίως με την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού (ή της επιχείρησης) και εκφράζεται μέσα από τις θυσίες (κόστη) που λαμβάνουν χώρα προκειμένου να επιτευχθεί ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες, οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το ίδιο το αποτέλεσμα που έχει πραγματοποιηθεί και παρανομαστή τις θυσίες (κόστη) που έγιναν προκειμένου να επιτευχθεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης της **παραγωγικότητας** εργασίας.

Η **παραγωγικότητα**, επομένως είναι η **σχέση μεταξύ των παραχθέντων αγαθών** (προϊόντων ή υπηρεσιών) **και των χρησιμοποιημένων παραγωγικών μέσων** (φύση, εργασία, κεφάλαιο).

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, μπορεί να επιτευχθεί με την καλύτερη οργάνωσή της, με τη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων καθώς επίσης και με τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους (καλύτερη αμοιβή, κλίμα σιγουριάς, καλές συνθήκες εργασίας, ενίσχυση της ύπαρξης αξιοκρατίας).

ΜΟΥΣΕΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ – ΣΚΟΠΟΙ

Σε ότι αφορά στην περίπτωση θέσπισης στόχων από πλευράς των μουσείων –τα οποία όπως έχει ήδη προαναφερθεί παραπάνω είναι μορφές πολιτιστικών οργανισμών- παγκοσμίως, παρατηρείται τεράστια αλλαγή σε σύγκριση με τις απαρχές τους. Τα μουσεία λοιπόν του 21^{ου} αιώνα, έχουν επαναπροσδιορίσει το ρόλο και τη θέση τους στην κοινωνία με γνώμονα πάντοτε τις εκάστοτε κοινωνικοπολιτικές και πολιτιστικές επικρατούσες συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον ορισμό που έχει θεσπίσει το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM), μουσείο είναι οργανισμός μόνιμος, χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα, διαθέσιμος στη υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξης της και ανοιχτό στο κοινό, ο οποίος αποκτά, μελετά, συντηρεί, κοινοποιεί και εκθέτει υλικές μαρτυρίες του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία⁴. Γίνεται επομένως κατανοητό, ότι πρόκειται για πολύπλοκους αλλά και πολύπλευρους οργανισμούς, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ποικιλία σε διάφορα επίπεδα, όπως παραδείγματος χάριν στον τρόπο λειτουργίας, στους στόχους και τους σκοπούς τους, καθώς και στον ρόλο τους.

Κατά βάση, η αποστολή ενός μουσείου σε ένα πρώτο στάδιο –θα λέγαμε- είναι η συλλογή, η απόκτηση, η μελέτη και κατόπιν η ερμηνεία των συλλεχθέντων αντικειμένων, τα οποία σε ένα δεύτερο στάδιο διαθέτει στο κοινό μαζί με συνοδευτικό πληροφοριακό υλικό, όχι μόνο προς ενημέρωση του κοινού, αλλά με στόχο την εκπαίδευση.

Εν αντιθέσει με τις πρώτες συλλογές, οι οποίες εξυπηρετούσαν στην επίδειξη δύναμης και εξουσίας των εύπορων εξέχουσων προσωπικοτήτων της εποχής- κάτω από την κυριότητα των οποίων βρίσκονταν-, καθώς και στην ανάδειξη της αίγλης τους. Αλλά όσον αφορά και στα πρώτα συσταθέντα μουσεία, τα οποία παρόλο που έφεραν τον τίτλο του “δημόσιου”, στην πραγματικότητα οι συλλογές, τα αντικείμενα τα οποία φιλοξενούσαν δεν διετίθεντο στο ευρύ κοινό, αντιθέτως η δυνατότητα της

⁴ INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM), 1946

επίσκεψης αποτελούσε προνόμιο λίγων. Στον Ελλαδικό χώρο δε, οι πρώτες συλλογές φιλοξενήθηκαν σε χώρο άσχετο με το υπόβαθρο τους, προκειμένου να προστατευθούν από τις τότε επικρατούσες συνθήκες.

Προχωρώντας λοιπόν, τα μουσεία εξελίσσονταν έχοντας ως πρώτο και κύριο ρόλο τη συντήρηση των αντικειμένων που απάρτιζαν τις συλλογές τους, καθώς και την οργάνωση και την έκθεση τους (εκθέτειν) έχοντας ως μόνο γνώμονα και δίνοντας βαρύτητα στα ίδια τα αντικείμενα των συλλογών.

Εφόσον όμως με την πάροδο των χρόνων τα δεδομένα και οι καταστάσεις-συνθήκες αλλάζουν, τα μουσεία ως οφείλουν αλλάζουν τη γραμμή πλεύσης τους ώστε να προσαρμόζονται αναλόγως και να συμβαδίζουν με το εξωτερικό (κοινωνικο-πολιτικές επικρατούσες συνθήκες) περιβάλλον. Το μουσείο λοιπόν, έχει πλέον αρχίσει να αποκτά –χωρίς ποτέ φυσικά να ξεχνάει τον βασικό του ρόλο-επιστημονικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα, ενώ αρχίζει να ξεφεύγει από το αντικειμενο-κεντρικό μοτίβο (συλλογές) και στρέφεται προς το ανθρωπο-κεντρικό (επισκέπτες), δίνοντας βαρύτητα στο κοινό και επιδιώκοντας την εξυπηρέτηση του.

Το κλειδί, για τη θέσπιση των στόχων από πλευράς ενός μουσείου ή οποιουδήποτε άλλου (είδους) οργανισμού ή επιχείρησης είναι πρώτον και κύριον να έχει το “γνώθι σεαυτόν”. Θα πρέπει λοιπόν να γνωρίζει άριστα περί της ταυτότητάς του (την οποία καθώς είναι σημαντικό πρέπει να προσπαθεί να διατηρεί αναλλοίωτη) και των αντικειμενικών δυνατοτήτων του.

Τα μουσεία στη σύγχρονη κοινωνία στοχεύουν στη διεκδίκηση κομματιού από την πίτα ψυχαγωγίας του κοινού (leisure time), προσπαθώντας να προσελκύσουν το κοινό και να κερδίσουν έδαφος έναντι των λοιπών δραστηριοτήτων που τυχόν επιλέγει κάποιος να περνά τον ελεύθερο χρόνο του. Αυτό λοιπόν καθίσταται δυνατό να επιτευχθεί μέσω **της σωστής (και έξυπνης) διαχείρισης** του δίπολου εκπαίδευσης-ψυχαγωγίας –δυο πεδία τα οποία αλληλοεπηρεάζονται. Επί της ουσίας, μιλάμε επομένως για τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες και κυρίως για τον τρόπο που αυτές διατίθενται στο κοινό.

Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης τα μέτωπα που έχει να αντιμετωπίσει ένας πολιτιστικός οργανισμός είναι ανοιχτά, ρευστά και ποικίλα (το κοινό του, οι φορείς, οι καλλιτέχνες, η βιωσιμότητα των πολιτιστικών & ανθρώπινων πόρων του). Ο/οι υπεύθυνοι οφείλουν να τα διαχειριστούν καταλλήλως, να διακρίνουν την αλληλο-συνδεσή τους και την αλληλεξάρτησή τους.

1.3 Επικοινωνία – Πολιτιστικό Marketing

1.3.1 Marketing- Εισαγωγικά:

Ο όρος ‘‘μάρκετινγκ’’ (marketing) ενέχει κυρίαρχη θέση, αλλά και ταυτόχρονα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην κοινωνία του σήμερα. Το μάρκετινγκ ως λειτουργία δραστηριοποιείται σε διάφορους τομείς, όπως λόγω χάρη στον τομέα της πολιτικής, των επιχειρήσεων ακόμα και στην ίδια την κοινωνία. Παρ’ όλα αυτά, είναι συνυφασμένο –ως έννοια αλλά και ως λειτουργία- κυρίως με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς μάλιστα αποτελεί αυτοτελή επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Ήδη, πριν από πενήντα περίπου χρόνια, συγκεκριμένα ο κλάδος των επιχειρήσεων άρχισε να υιοθετεί αλλά και να αναπτύσσει τεχνικές μάρκετινγκ κυρίως στον τομέα της διαφήμισης, καθώς επίσης και στον τομέα των πωλήσεων.

Η συμβολή του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη, τη διάθεση και την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών σήμερα, είναι –θα λέγαμε- για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που τα παράγουν και τις προσφέρουν –αντίστοιχα- , ζωτικής σημασίας αφού σχεδόν κανένα προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να διαθέτει χωρίς τη βοήθεια της εν λόγω λειτουργίας.

Επί του πρακτέου, ο κλάδος του μάρκετινγκ επιδρά σημαντικά στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους και τις επιλογές τους. Πιο συγκεκριμένα, οι συσκευασίες των προϊόντων που εκτίθενται στην αγορά είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να προσελκύουν τον πιθανό καταναλωτή. Ακόμα και ο τρόπος έκθεσης των προϊόντων/αγαθών στα διάφορα καταστήματα, αποσκοπεί στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του καταναλωτή.

Ένας σημαντικός σύμμαχος του μάρκετινγκ σε αυτή την προσπάθεια επίτευξης των στόχων του, είναι τα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά, internet) τα οποία εκπέμπουν μέσα από τις συχνότητες τους ή προβάλλουν σε καθημερινή βάση τα αντίστοιχα διαφημιστικά μηνύματα.

Βέβαια, η επίδραση, η συμβολή του μάρκετινγκ δεν σταματά εκεί, αφού ακόμη και όσον αφορά στις καθημερινές ή μη δραστηριότητες τους, οι άνθρωποι σήμερα υιοθετούν κάποιες από τις αρχές του μάρκετινγκ. Ο τρόπος, λόγω χάρη, συμπλήρωσης ενός βιογραφικού σημειώματος, ή η διαδικασία εξέλιξης μιας συνέντευξης για πρόσληψη σε μια εργασία, ακόμα και οι καθημερινές συναναστροφές και κατ’ επέκταση ο τρόπος επικοινωνίας των ανθρώπων με το φιλικό ή εργασιακό τους περιβάλλον (φίλους, συναδέλφους), συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία του μάρκετινγκ.

1.3.2 MARKETING: ENNOIA ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Ετυμολογικά, ο όρος μάρκετινγκ (marketing) προέρχεται από τη λέξη μάρκετ (market) η οποία στα Αγγλικά σημαίνει αγορά. Περνώντας στην απόδοση της έννοιας αυτής στα Ελληνικά και της κατανόησης του όρου, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφοροι άλλοι όροι, όπως αγοραγνωσία, πωλησιολογία, εμπορία, αγοραλογία κτλ. Στην ουσία όμως, πρόκειται για μη δόκιμους όρους, οι οποίοι δεν δύνανται να αποδώσουν το νόημα και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ.

Η σημασία του όρου, καθώς και οι σκοποί που εξυπηρετεί το μάρκετινγκ είναι άγνωστα στην πλειοψηφία του κόσμου, αφού οι περισσότεροι συγχέουν και συνδέουν το μάρκετινγκ με την “πώληση”. Μια άλλη αντίληψη που επικρατεί, θέλει το μάρκετινγκ συνώνυμο της διαφήμισης. Άλλοι το ταυτίζουν με τις ενέργειες που αποσκοπούν στην προώθηση των πωλήσεων, ενώ βέβαια επικρατεί, σχετικά με τη σημασία της έννοιας του όρου, και ο συνδυασμός των δυο παραπάνω. Οι προαναφερθείσες αυτές αντιλήψεις απορρέουν από το γεγονός ότι δεν έχει μεταφραστεί ακόμα ο όρος “marketing” στα Ελληνικά ώστε να δίνεται ήδη από τη μετάφραση μια σαφής εικόνα όσον αφορά στη σημασία του.

Προκειμένου να προσπαθήσουμε να αποδώσουμε τη σημασία της έννοιας του μάρκετινγκ, έχουμε συγκεντρώσει ορισμούς οι οποίοι έχουν συσταθεί από θεωρητικούς, είτε από επαγγελματικές ενώσεις –όπως είναι λόγου χάρη η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ ή το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ. Παραθέτουμε λοιπόν τους ακόλουθους ορισμούς⁵:

MARKETING (δεκαετίες 1940-50):

- «Ορίζεται ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή». (**Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, 1948**)
- «Ορίζεται ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης». (**Martin Bell**)

Καθώς όμως «τα παντα ρει», οι παραπάνω ορισμοί αναθεωρήθηκαν (κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990) κατόπιν μελέτης και επαναπροσδιορίστηκαν, έχοντας υπ’ όψη νέα στοιχεία που προέκυψαν με την πάροδο των χρόνων και τα οποία εμφανίστηκαν στο προσκήνιο.

⁵ ΖΩΓΟΠΟΥΛΟΣ Γ., 2011

Έτσι, αποδόθηκαν οι νέοι ορισμοί υπό διαφορετικό πρίσμα. Για του λόγου αληθείας:

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (δεκαετίες 1980-90):

- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων». (**Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, 1985**)
- «Το μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση». (**Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, 1985**)
- «Το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική και μάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζεται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα». (**Philip Kotler**)

Ο Kotler μάλιστα έχει δηλώσει: «Το μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».

Αυτό που απορρέει, λοιπόν, από τα παραπάνω όσον αφορά στο **μάρκετινγκ**, είναι πως πρόκειται για **τρόπο επιχειρηματικής σκέψης και δράσης**. Πλην όμως και πέραν αυτού, το **μάρκετινγκ** είναι μια **πολύ σημαντική** αλλά και **σύνθετη επιχειρηματική λειτουργία**. Μια λειτουργία η οποία **περιλαμβάνει** όλες τις απαραίτητες **ενέργειες** (μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού) οι οποίες συμβάλλουν στην **αναγνώριση/στον εντοπισμό των αναγκών του καταναλωτή** –τις οποίες έχουν ως απώτερο **στόχο να εκπληρώσουν μέσω της ανάπτυξης των απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών**. Βέβαια, οι στόχοι του μάρκετινγκ δεν σταματούν εκεί, αφού ανάμεσα τους συγκαταλέγεται και η επιτυχία στον τομέα των πωλήσεων –κάτι, μάλιστα, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τον παράγοντα παραγωγό και καθίσταται δυνατό να επιτευχθεί με τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων ζήτησης.

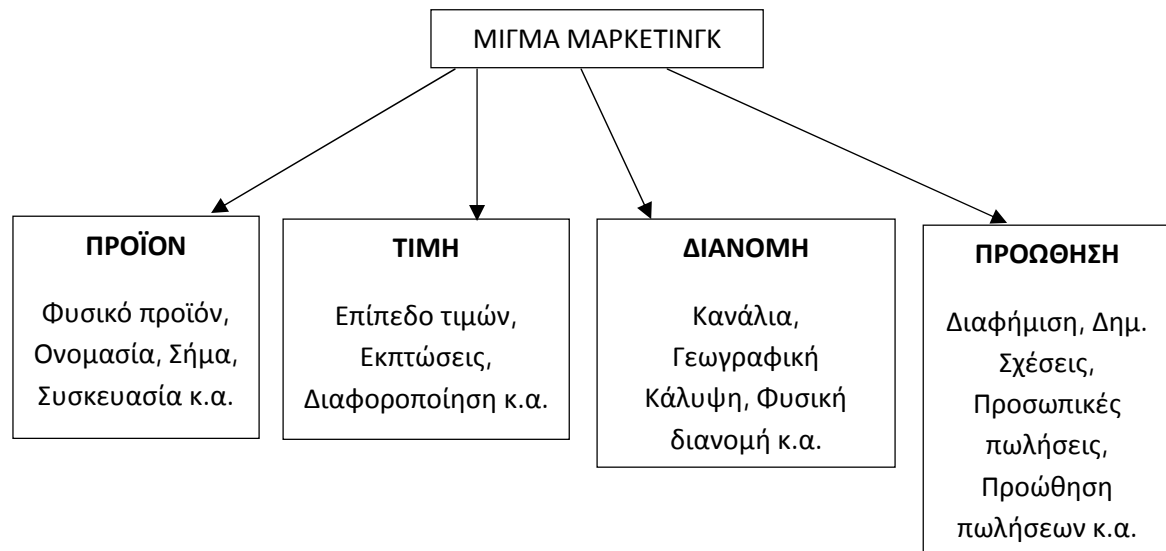
Ανακεφαλαιώνοντας, **το μάρκετινγκ συνδέει μεταξύ τους δύο παράγοντες: τα προϊόντα/τις υπηρεσίες** (που παράγει/προσφέρει ένας οργανισμός/μια επιχείρηση) **με τους πιθανούς καταναλωτές**. Συνδέει, δηλαδή, **τα αγαθά με την κατανάλωση** και **περιλαμβάνει τις ενέργειες** εκείνες που **χρειάζονται για να φτάσει το προϊόν**

από τα χέρια του παραγωγού στον καταναλωτή. Επιπλέον, επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων έχοντας αφενός ως στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτών και αφετέρου το κέρδος του παραγωγού.

1.3.3 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το “μίγμα μάρκετινγκ” είναι ένας όρος ο οποίος αποδίδει τη φιλοσοφία και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τέσσερις στο σύνολο τους μεταβλητές οι οποίες είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένες και αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών αλλά και των στόχων της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Μάλιστα, οι Kotler και Armstrong (θεωρητικοί του marketing) έχουν χαρακτηρίσει το μάρκετινγκ ως «ένα σετ από ελεγχόμενες παραμέτρους του μάρκετινγκ με τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να παράγει την απάντηση της στις ανάγκες μιας εταιρίας που στοχοποιεί»⁶.

Οι μεταβλητές για τις οποίες γίνεται λόγος, είναι γνωστές ως τα “4P’s” –κάτι που προκύπτει από τα αρχικά τους στα Αγγλικά: Product(το προϊόν), Price(η τιμή), Place(η διανομή/διακίνηση) και τέλος Promotion(προώθηση).



ΣΧΗΜΑ 6. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

⁶ ΖΩΓΟΠΟΥΛΟΣ Γ., 2011

Προχωρώντας, θα δούμε πιο αναλυτικά τις μεταβλητές μια προς μια.

- **Το προϊόν (product)** : Ο όρος αυτός δεν περιορίζεται μόνο στο φυσικό προϊόν αλλά και στα επιμέρους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Περιλαμβάνει, δηλαδή, παράλληλα και υπηρεσίες που το συνοδεύουν –όπως είναι λόγου χάρη αυτό που λέμε brand name (δηλαδή η ονομασία του, το σήμα του, η συσκευασία που το περιβάλλει κτλ.).
Όταν πρόκειται να λανσαριστεί ένα καινούριο προϊόν στην αγορά πρέπει να είναι ανταγωνιστικό. Αυτό, επομένως, σημαίνει ότι πλην από την ποιότητα του- η οποία πρέπει να είναι καλή αν όχι άριστη- πρέπει να συνοδεύεται και από μια ανταγωνιστική τιμή ώστε συγκρινόμενο με άλλα προϊόντα του είδους του, να προτιμηθεί από το καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, θα πρέπει να έχει υιοθετηθεί η κατάλληλη πολιτική προώθησης για το προϊόν, προκειμένου να το γνωστοποιήσει στο κοινό, καθώς και να υπάρχει το κατάλληλο δίκτυο διανομής του προϊόντος ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη μεταφορά επαρκούς ποσότητας στα διάφορα σημεία πώλησης.
Με βάση τα παραπάνω, βλέπουμε πώς οι τέσσερις επιμέρους παράγοντες του μίγματος μάρκετινγκ συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και συμβάλλουν ο καθένας ξεχωριστά και όλοι μαζί στο σύνολο τους στη διαμόρφωση της “εικόνας” του προϊόντος, αλλά και της επιχείρησης ή του οργανισμού που το παράγει/προσφέρει.
- **Η τιμή (price)** : Η τιμή αφορά στην αξία ανταλλαγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και εκφράζεται σε χρήματα (πόσο ή με τι ανταλλάσσεται ένα προϊόν/υπηρεσία στην αγορά). Η τιμή ενός προϊόντος είναι μια παράμετρος η οποία αποτελεί ένα επιπλέον μέτρο σύγκρισης –για τον καταναλωτή- με παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά και, φυσικά, επηρεάζει και αυτή με τη σειρά της την “εικόνα” του προϊόντος.
- **Κανάλια (Δίκτυα Διανομής) (place)**: Είναι σημαντικό τα προϊόντα- αγαθά ή υπηρεσίες να διατίθενται στο καταναλωτικό κοινό με τρόπο που χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, καταλληλότητα (όσον αφορά σε υλικά προϊόντα- να διατηρείται η ποιότητα τους αναλλοίωτη) και ταχύτητα. Επίσης πρέπει να εξασφαλίζεται και η επάρκεια της ποσότητας των προϊόντων προς διάθεση στα καταστήματα/σημεία πώλησης.
- **Προώθηση (promotion)**: Τέλος, ο παράγοντας της προώθησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας –θα συμφωνήσουμε πως- είναι η πλέον σημαντική και δυνατή μεταβλητή του μάρκετινγκ σε σχέση με τις τρεις προηγούμενες και προαναφερθείσες μεταβλητές (προϊόν, τιμή, κανάλια). Η προώθηση είναι υπεύθυνη για την άμεση επαφή πωλητή-καταναλωτή και

στοχεύει αφενός στην πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν /υπηρεσία και αφετέρου στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές να προτιμήσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν έναντι άλλου –του ίδιου είδους-.

Η πολιτική προώθησης, δε χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά επιστρατεύεται και από οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα προς ενημέρωση του κοινού σχετικά με κοινωνικά θέματα –λόγου χάρη, κ.α. Με την ίδια φιλοσοφία, αντίστοιχη πολιτική προώθησης χρησιμοποιεί και το ίδιο το κράτος προκειμένου να προβάλλει ή και να προωθήσει θέματα επί των πολιτιστικών, της παιδείας κ.α.

Ανακεφαλαιώνοντας, **το μάρκετινγκ συνδέει μεταξύ τους δύο παράγοντες: τα προϊόντα/τις υπηρεσίες (ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης) με τους πιθανούς καταναλωτές. Συνδέει, δηλαδή, τα αγαθά με την κατανάλωση. Περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες που χρειάζονται για να φτάσει το προϊόν από τα χέρια του καταναλωτή και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων έχοντας αφενός ως στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτών και αφετέρου το κέρδος του παραγωγού.**

1.3.4 ΜΟΥΣΕΙΟ : ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η επικοινωνία ανέκαθεν αποτελούσε –και αποτελεί ακόμα- σημαντικό κομμάτι της ζωής των ανθρώπων , αφού ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικό ον-επομένως, χωρίς αυτήν η ζωή θα ήταν πραγματικά δύσκολη.

Η επικοινωνία συμβάλλει στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων επηρεάζοντας τις, καθώς είναι το μέσον μέσα από το οποίο συνδέονται οι άνθρωποι, δημιουργούν ομάδες, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους.

Έχει υποστηριχθεί, όσον αφορά στην έννοια της επικοινωνίας, πως πρόκειται στην ουσία για μια διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων. Βέβαια, υπάρχει και μια άλλη άποψη η οποία υποστηρίζει ότι πρόκειται για τη διαδικασία μέσω της οποίας μεταβιβάζονται ερεθίσματα, που έχουν σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Επομένως αν κανείς συνέθετε, με βάση τις παραπάνω απόψεις περί επικοινωνίας, **δύο ορισμούς**⁷ που να εξηγούν την έννοια του όρου ‘‘επικοινωνία’’ αυτοί θα ήταν οι ακόλουθοι:

- **«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον».**
- **«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός μεταβιβάζει πληροφορίες σε ένα δέκτη με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ’ αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του».**

Βλέπουμε λοιπόν, ότι η επικοινωνία δεν είναι μόνο η μεταβίβαση/ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων. Είναι επιπλέον η διαδικασία της επαφής, της αλληλοκατανόησης αλλά και του αλληλο-επηρεασμού μεταξύ μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ανθρώπων.

Όσον αφορά στη συμβολή και τη σπουδαιότητα της στον τομέα των επιχειρήσεων ή των οργανισμών: η καθοδήγηση, η ηγεσία, η ανάθεση καθηκόντων, η κατανόηση των στόχων που τίθενται και γενικότερα οι σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου δεν είναι δυνατό να υφίστανται χωρίς την –αποτελεσματική- επικοινωνία μεταξύ τους. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, είναι απαραίτητο αφενός τα στελέχη (των οργανισμών και των επιχειρήσεων) αλλά παράλληλα και οι εργαζόμενοι, να αναπτύσσουν ικανότητες επικοινωνίας.

Τα στοιχεία της επικοινωνίας:

- Πηγή/ομιλητής/πομπός
- (από)δέκτης/κοινό/ακροατής/θεατής
- Κώδικας/κωδικοποίηση-αποκωδικοποίηση
- Μέσο/κανάλι
- Μήνυμα
- Ανατροφοδότηση/ανανέωση μηνύματος/περεταίρω ενασχόληση

Η επικοινωνία ξεκινά να υφίσταται, όταν ένα άτομο (πομπός) επιθυμεί να μεταβιβάσει μια πληροφορία –λόγου χάρη- σε ένα άλλο άτομο (δέκτης). Ο πομπός, προκειμένου να μεταφέρει την πληροφορία που θέλει χρησιμοποιεί λέξεις, σύμβολα, ακόμα και κινήσεις (τα οποία αποτελούν τον κώδικα). Με αυτόν τον τρόπο συνθέτει ένα ολοκληρωμένο μήνυμα το οποίο μέσω καναλιών/δικτύων μεταβιβάζει στο δέκτη,

⁷ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1999

ο οποίος το λαμβάνει και με τη σειρά του το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και κατανοεί αυτό που ο πομπός θέλησε να του μεταφέρει. Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο πομπός μέσα από την επικοινωνία, είναι η επιρροή του δέκτη- όσον αφορά στη σκέψη, τις γνώσεις, την ιδεολογία, τα αισθήματα και τη συμπεριφορά του. Κατόπιν, οι ρόλοι μπορούν να αντιστραφούν, μετατρέποντας τον δέκτη σε πομπό και τον πομπό σε δέκτη –οδηγώντας έτσι σε μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους.

Μοντέλα Επικοινωνίας⁸:

- Μονομερής γραμμική επικοινωνία
Ερέθισμα-αντίδραση
Πομπός → μήνυμα → μέσο → δέκτη ← επίδραση
- Προσωπική επικοινωνία:
Χαρακτηρίζεται από αμεσότητα και προσφέρει δυνατότητες ελέγχου, διόρθωσης και αντιμετώπισης παρεξηγήσεων.

ΜΟΥΣΕΙΟ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επίπεδα μουσειακής επικοινωνίας (τρόποι και μέσα):

1. Εξωτερική (αστικό πλαίσιο, κτήριο(banners, πανό), δομή(είσοδος, υποδοχή, γενικός προσανατολισμός, μόνιμη έκθεση, περιοδικές εκθέσεις)
2. Εσωτερική (συλλογές, χαρακτήρας χώρων, μουσειακή παρουσίαση, εκθέματα κ.α.)

Αναλυτικότερα, το μουσείο επικοινωνεί με το κοινό και το εν δυνάμει κοινό του, σε ένα πρώτο επίπεδο με το ίδιο το κτίριο στο σύνολο του (κέλυφος-εξωτερική όψη, κτηριακές εγκαταστάσεις). Συνήθως, το περίβλημα αποκαλύπτει πολλά για το χαρακτήρα –αλλά βέβαια αυτό δεν ισχύει πάντοτε.

Σύμφωνα με τη λαϊκή ρήση “μια εικόνα ισούται με χίλιες λέξεις” –οπότε, αρχικά μας ενδιαφέρει να κεντρίσουμε το ενδιαφέρον των εν δυνάμει επισκεπτών προκαλώντας και παρακινώντας τους να επισκεφτούν το μουσείο μας. Σε αυτό λοιπόν το εγχείρημα, βοηθά πρωτίστως η εξωτερική εικόνα του μουσείου –καθώς η εξωτερική πλευρά είναι το πρώτο που αντικρίζει . Επιπλέον, αρκετά σημαντικό ρόλο

⁸ ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Ν., 2009.

παίζουν και οι κτηριακές εγκαταστάσεις του μουσείου εξωτερικά (ειδικές ράμπες πρόσβασης ΑΜΕΑ) αλλά και ένδον (ασανσέρ, ράμπες ΑΜΕΑ).

Προχωρώντας, αφού έχουμε καταφέρει τον “πρώτο” στόχο μας –να κεντρίσουμε το ενδιαφέρον και να κερδίσουμε έναν επισκέπτη, περνάμε στην κατάκτηση του αμέσως επόμενου στόχου μας, που δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση του επισκέπτη (από πλευράς μουσειακής εμπειρίας). Το μουσείο, λοιπόν, συνεχίζει να επικοινωνεί με τον επισκέπτη –πολύ περισσότερο- και μέσω του εσωτερικού του.

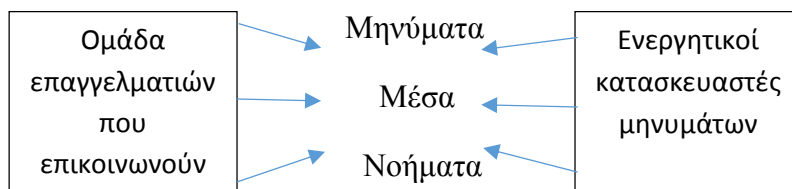
ΜΕΣΑ ΜΟΥΣΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

- Μόνιμη έκθεση
- Περιοδικές εκθέσεις
- Δανειστικές συλλογές, μουσειο-συσσκευές
- Εκδόσεις
- Εκπαιδευτικές εκθέσεις
- Πολυμέσα / 3D animation
- Ηλεκτρονικές εκδόσεις
- Έντυπο υλικό (για εκπαιδευτικούς και μαθητές)
- Διαδίκτυο
- Μουσειοπαιδαγωγικές δραστηριότητες (ξεναγήσεις, διαλέξεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαστήρια κ.α.)
- Επιμορφωτικές δραστηριότητες
- Εκθέσεις εκτός μουσείου (περιοδεύουσες, κινητές)

Όσον αφορά το πρώτο μοντέλο επικοινωνίας, πρόκειται για το μοντέλο που σχεδίασε ο D. Cameron το 1968⁹ [πομπός (επιμελητής → μέσο (αντικείμενο) → δέκτης (επισκέπτης)] Μέσα από αυτό λοιπόν το μοντέλο μονοδιάστατης επικοινωνίας, διαγράφεται ένας παθητικός επισκέπτης-αποδέκτης των μηνυμάτων και των πληροφοριών που του επικοινωνεί το μουσείο. Το συγκεκριμένο μοντέλο, βέβαια, δεν κάνει τίποτε άλλο παρά να καθρεφτίζει τις τότε θεωρίες και πρακτικές που είχαν να κάνουν με το κομμάτι της επικοινωνίας του μουσείου.

⁹ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ Μ., 2003

Το δεύτερο μοντέλο αντίθετα, ταυτίζεται με το μοντέλο επικοινωνίας που δημιούργησε το 1991 και πρότεινε η Elian Hooper-Greenhill. Το μοντέλο της Greenhill, συγκεκριμένα αναπτύσσεται ως εξής:



Σχήμα 7. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ HOOPER-GREENHILL

Βλέπουμε λοιπόν, μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο ότι οι απόψεις περί επικοινωνίας μεταξύ μουσείου και επισκεπτών έχουν αλλάξει άρδην. Κατ' αρχάς, εξετάζοντας το μοντέλο προκειμένου να επισημάνουμε τις διαφορές του με εκείνο του Cameron, το πρώτο που παρατηρούμε είναι ότι δεν έχουμε ένα και μόνο πομπό (τον επιμελητή) αλλά συγκεκριμένα **μια ομάδα επαγγελματιών**. Αυτό για τα μουσειακά δεδομένα μεταφράζεται σε επιστημονικό προσωπικό (του μουσείου) σε όλο το εύρος του (μουσειολόγοι, επιμελητές, μουσειοπαιδαγωγοί, συντηρητές κ.α.) – καθώς ο καθένας ξεχωριστά (μέσω της δουλειάς του) και ταυτόχρονα όλοι μαζί επικοινωνούν με τον επισκέπτη.

Προχωρώντας, βλέπουμε –εν αντιθέσει με το μοντέλο του Cameron- ότι το προσωπικό του μουσείου, δεν επικοινωνεί με ένα μόνο μέσο, αλλά με όλα τα πιθανά μέσα (**μηνύματα, μέσα, νοήματα**) που έχουν στη διάθεση τους –τις εκθέσεις, το ίδιο το κτίριο, ακόμη και το πωλητήριο κ.α.

Τέλος, όσον αφορά στον επισκέπτη, δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως παθητικός αποδέκτης αλλά βασισμένος στο δικό του υπόβαθρο (εμπειρίες, γνώσεις, αξίες), αντιστρέφονται οι ρόλοι, με τον επισκέπτη να δημιουργεί ενεργά δικά του μηνύματα/νοήματα τα οποία με τη σειρά του μπορεί να επικοινωνεί στους ανθρώπους του μουσείου.

Τα μουσεία του σήμερα –έχοντας βελτιωθεί σημαντικά σε ποικίλους τομείς σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια- , επικοινωνιακά, βρίσκονται πλησίον του μοντέλου της Greenhill, δίνοντας μεγάλη βαρύτητα και βάση στον επισκέπτη ο οποίος όπως προείπαμε, δεν είναι αποδέκτης αλλά δέκτης και ενεργητικός κατασκευαστής μηνυμάτων.

Ο στόχος στον οποίο αποβλέπει το μουσείο, είναι η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ του ίδιου και του κοινού του. Το μουσείο, λοιπόν, με τη βελτίωση της επικοινωνίας του με το κοινό, προσπαθεί στην ουσία να γεφυρώσει το χάσμα που υπάρχει συνήθως μεταξύ των στόχων που έχει θέσει το ίδιο και στις ανάγκες, τις

προσδοκίες και τα ενδιαφέροντα του κοινού γενικότερα καθώς και των επισκεπτών του.

Ο τρόπος με τον οποίο το επιστημονικό προσωπικό του μουσείου είναι σε θέση να ελέγχει εάν και κατά πόσον οι στόχοι που έχει θέσει σε σχέση με το κοινό-τους επισκέπτες επετεύχθησαν επιτυχώς, είναι οι έρευνες και η αξιολόγηση του κοινού.

ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΟΙΝΟΥ:

Μέσα από τις έρευνες κοινού το μουσείο στοχεύει στην αναπροσαρμογή της εικόνας του, των παροχών του, της πολιτικής του, αλλά και στην ανίχνευση των ενδιαφερόντων (του κοινού).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ (ΚΟΙΝΟΥ):

Η αξιολόγηση των επισκεπτών με τη σειρά της, στοχεύει στη βελτίωση των συνθηκών επίσκεψης, των τρόπων επικοινωνίας της παρουσίασης των εκθέσεων του μουσείου, καθώς και στη βελτίωση των δραστηριοτήτων του μουσείου με τους επισκέπτες. Μας γίνεται επομένως κατανοητό, ότι στο επίκεντρο της ερευνητικής αυτής διαδικασίας, δε βρίσκεται παρά ο επισκέπτης –ο οποίος δεν θεωρείται ένας παθητικός δέκτης, αλλά μέσα από την επίσκεψη του συνδέει τα μηνύματα τα οποία εμμέσως του επικοινωνεί το μουσείο με τις προσωπικές του εμπειρίες. Με αυτόν τον τρόπο, ο επισκέπτης προχωρά στη διαμόρφωση δικών του προσωπικών νοημάτων και ερμηνειών, βασιζόμενος πάντα στο εκθεσιακό υλικό του μουσείου.

ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- **Προκαταρκτική**
Η προκαταρκτική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα στο στάδιο του προγραμματισμού, πριν το στάδιο της διαμόρφωσης. Κατά το συγκεκριμένο στάδιο, αξιολογείται η αρχική ιδέα (των εκθέσεων και των προγραμμάτων του μουσείου).
- **Διαμορφωτική**
Η διαμορφωτική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Εδώ λοιπόν, γίνεται η δοκιμή της αποτελεσματικότητας των επιλογών στις οποίες έχουν καταλήξει οι άνθρωποι του μουσείου (εκθέματα, συνοδευτικά κείμενα, τρόποι παρουσίασης κ.α.).

- **Ολική**

Τέλος, η ολική αξιολόγηση αφορά στη συλλογή και την επεξεργασία των στοιχείων σχετικά με την απήχηση και την επιτυχία της διοργανωθείσας έκθεσης –για παράδειγμα, τι αποκόμισε ο επισκέπτης; Πόσο χρόνο διέθεσε; Ποια τα νοήματα που διαμόρφωσε; κ.α. Το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης, δεν λαμβάνει χώρα προκειμένου να βελτιώσει την ήδη υπάρχουσα έκθεση. Αντίθετα, οι άνθρωποι του μουσείου βασίζονται στην ολική αξιολόγηση, προκειμένου να αυξήσουν τις γνώσεις τους σχετικά με το κοινό –κάτι που θα λειτουργήσει ως αρωγός σε μελλοντικές εκθέσεις ώστε να μην επαναληφθούν τυχόν “λάθη”.

Το επιστημονικό προσωπικό του μουσείου, χρησιμοποιώντας τα παραπάνω είδη αξιολόγησης επιδιώκει να φέρει σε πέρας τους αντίστοιχους στόχους. Έχουν λοιπόν στη διάθεση τους τις ανάλογες μεθόδους, τις οποίες χρησιμοποιούν προκειμένου να επιτύχουν, και τις οποίες πρόκειται εν συνεχεία να παραθέσουμε.

Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Παρατήρηση επισκεπτών
- Ερωτηματολόγια
- Συνεντεύξεις
- Βιβλία επισκεπτών
- Ηχογράφιση συζητήσεων (μεταξύ επισκεπτών) –Βέβαια, η τελευταία αυτή μέθοδος δεν συνιστάται προς εφαρμογή, καθώς πρόκειται για μια – αντικειμενικά- ανήθικη μέθοδο.

Μέσα από την έρευνα και την αξιολόγηση του κοινού, το επιστημονικό προσωπικό του κάθε μουσείου, αποζητά και προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες των επισκεπτών (και των μη επισκεπτών, ακόμη), τα ενδιαφέροντα τους, τυχόν προκαταλήψεις τις οποίες μπορεί να έχουν, αλλά και τις προσδοκίες τους σχετικά με την επίσκεψη που πραγματοποίησαν (ή πρόκειται –ίσως- να πραγματοποιήσουν). Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, καθίσταται δυνατό να επιτευχθεί και η βελτίωση της εκθεσιακής πολιτικής που ακολουθεί το μουσείο, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο το ίδιο ερμηνεύει τις συλλογές του. Επομένως, μέσω των διαδικασιών αυτών (αξιολόγηση – έρευνα κοινού) το μουσείο είναι σε θέση να διευρύνει τους ορίζοντες του, να βελτιωθεί και να εξελιχθεί.

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ-ΟΡΙΣΜΟΣ :

Οι Δημόσιες Σχέσεις, ορίζονται ως μια επικοινωνιακή διαδικασία η οποία έχει ως βασικό της παράγοντα τη μεταφορά μηνυμάτων από έναν πομπό στο δέκτη (ή στους

δέκτες). Η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται από συστηματικότητα και μεθοδικότητα –αφού ακολουθούνται συγκεκριμένες μέθοδοι και βήματα προκειμένου να προωθηθούν/μεταφερθούν μηνύματα. Επιπλέον, μετά το τέλος της διαδικασίας, λαμβάνει χώρα η αποτίμηση της προσπάθειας (μεταφοράς μηνύματος) η οποία οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με την επιτυχία προώθησης του μηνύματος και τον αντίκτυπο του στο δέκτη.

Βέβαια, σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφέρουμε πως ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση του τομέα των Δημοσίων Σχέσεων και χρησιμοποιείται από τους εκπροσώπους του τομέα αυτού, καθώς βοηθά σημαντικά στην προώθηση μηνυμάτων, είναι τα ΜΜΕ¹⁰.

Κατηγορίες Δημοσίων Σχέσεων:

- **Εσωτερικές** : αφορούν στις επικοινωνιακές προσεγγίσεις εντός του οργανισμού
- **Εξωτερικές** : αφορούν στις επικοινωνιακές προσεγγίσεις προς ακροατήρια εκτός του οργανισμού, όπως επισκέπτες, καταναλωτές, ψηφοφόρους, επιχειρήσεις, ΜΜΕ κ.α.

Η διαδικασία των Δημοσίων Σχέσεων, περιλαμβάνει κάποια συγκεκριμένα βήματα τα οποία ακολουθούνται προκειμένου να επιτευχθεί η προσέγγιση ενός ακροατηρίου. Αρχικά **ορίζονται οι στόχοι** (σχετικά με το μέγεθος του ακροατηρίου). Το αμέσως επόμενο βήμα είναι η **διεξαγωγή έρευνας κοινού** (ποσοτική ή ποιοτική) προκειμένου να διαπιστωθούν οι ιδιαιτερότητες του (μέσω ερωτηματολογίων – συνεντεύξεων). Έπειτα, **επιλέγεται η στρατηγική** που θα ακολουθηθεί καθώς πρέπει να επιλεγούν τα πλέον κατάλληλα μέσα και τρόποι προσέγγισης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (διοργάνωση σεμιναρίων, συνεδρίων, χρήση ΜΜΕ κ.α.). Ακόμη, η επικοινωνιακή προσπάθεια πρέπει να “βαδίζει” στα πλαίσια **χρονοδιαγράμματος**. Βέβαια, τα χρονικά όρια που τίθενται, εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους, τα διαθέσιμα κονδύλια και φυσικά το κοινό στο οποίο στοχεύει το μουσείο, ο οργανισμός κτλ. Τέλος, αφού έχουν ολοκληρωθεί τα παραπάνω βήματα, επέρχεται η αξιολόγηση μέσα από την οποία ελέγχεται αν και κατά πόσον έχουν γίνει τα προβληθέντα μηνύματα κατανοητά στο κοινό.

¹⁰ Η βιομηχανία των ΜΜΕ εξελίχθηκε τον 20^ο αιώνα παράλληλα με τον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων. Και οι δυο τομείς έχουν κοινό το στοιχείο της επικοινωνίας, αλλά διαφέρουν στα κίνητρα και τους στόχους.

ΜΟΥΣΕΙΟ – ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ένας ακόμη παράγοντας που παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και ασκεί επιρροή στον άνθρωπο όσον αφορά στις σχέσεις του με τους άλλους, αλλά και στις επιλογές τις οποίες καταλήγει να κάνει, είναι η εικόνα. Άλλωστε, όπως υποστηρίζει και ο λαός «μια εικόνα ίσον χίλιες λέξεις».

Ήδη από τα αρχαία χρόνια οι άνθρωποι έκριναν πως η δημόσια εικόνα έχρηζε σημασίας, γι' αυτό και με ανάλογες κινήσεις και πρακτικές την προστάτευαν και την προωθούσαν αντίστοιχα, προς ωφελός τους.

Η δημόσια εικόνα καθώς και οι πρακτικές οι οποίες αφορούν σε αυτήν (προβολή, προώθηση, προστασία) έχουν γίνει αντικείμενο επιστημονικής μελέτης τους δυο τελευταίους αιώνες. Συγκεκριμένα στις ΗΠΑ, ήδη πριν από το πέρας του 19^{ου} αιώνα ο τομέας των Δημοσίων Σχέσεων γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη, κάτι που με τη σειρά του οδήγησε στο να τεθούν και να παγιωθούν αρχές και πρακτικές σε σχέση με αυτόν τον τομέα. Αντίθετα στον Ελλαδικό χώρο, ο συγκεκριμένος τομέας έχει γνωρίσει ανάπτυξη μόλις τα τελευταία τριάντα χρόνια.

Όσον αφορά στο μουσειολογικό και μουσειογραφικό τομέα, είναι πλέον γνωστό ότι τα μουσεία του 21^{ου} αιώνα έρχονται αντιμέτωπα με νέες προκλήσεις, οι οποίες κατά κύριο λόγο πηγάζουν από τις επικρατούσες συνθήκες, γενικότερα, της σημερινής εποχής. Στη σημερινή εποχή, λοιπόν, τα μουσεία καλούνται να προωθήσουν νέες ταυτότητες, να ανταγωνιστούν αντίστοιχους οργανισμούς, να προωθήσουν συνεργασίες, ακόμα και να διαχειριστούν το υψηλό κόστος της διαφήμισης –όσον αφορά στην προβολή ευρέως και προώθηση της εικόνας του. Έτσι, ο υπεύθυνος (ή οι υπεύθυνοι) των Δημοσίων Σχέσεων ενός σύγχρονου μουσείου, πέρα από τον ουσιαστικό ρόλο που έχει κληθεί να παίζει, οφείλει να χαρακτηρίζεται παράλληλα και από ευελιξία. Με τον όρο ευελιξία, αναφερόμαστε στο κομμάτι των καθηκόντων του, κατά το οποίο θα πρέπει να παρακολουθεί συχνά τις εξελίξεις όσον αφορά στον τομέα της τεχνολογίας, προκειμένου να κατανοεί πώς επηρεάζεται η αποστολή του μουσείου, αλλά και να οικειοποιείται των νέων τεχνολογιών και να τις χρησιμοποιεί προς ωφελός του. Επιπλέον, ανάμεσα στα καθήκοντα του, είναι και η καταβολή κάθε δυνατής προσπάθειας κάθε φορά προς ανεύρεση κονδυλίων, ώστε να δύναται το μουσείο να υλοποιεί τους στόχους που έχει θέσει.

Καταλήγοντας, τα μουσεία στη σημερινή κοινωνία -μια κοινωνία η οποία εξελίσσεται συνέχεια- ,όσον αφορά στο κομμάτι της επικοινωνίας -και όχι μόνο- πρέπει να είναι ευαίσθητο και ιδιαίτερα δραστήριο. Αξιοποιώντας τις πληροφορίες που συλλέγουν κάθε φορά από το κοινό τους, τα σύγχρονα μουσεία μπορούν κάλλιστα να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους –καθώς πρόκειται για ένα από τα μείζονα θέματα που το απασχολούν.

1.4 ΠΟΡΟΙ – FUNDING

Σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, οι πόροι ταυτίζονται με τη βιωσιμότητα του αφού του επιτρέπουν να καλύπτει τα όποια έξοδα του και να υλοποιεί τους στόχους του. Οι πόροι, τα έσοδα του οργανισμού, είναι από τα μείζονος σημασίας θέματα που τον απασχολούν. Έτσι, με την καταβολή προσπάθειας παράλληλα με την εφαρμογή ανάλογων τεχνικών και πρακτικών από την αρμόδια ομάδα του προσωπικού, ο οργανισμός στοχεύει στην ανεύρεση τους. Όπως προαναφέρθηκε, η ανεύρεση των πόρων, έγκειται στις ευθύνες του τμήματος των Δημοσίων Σχέσεων ενός οργανισμού.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στα μουσεία, το κομμάτι της ανεύρεσης πόρων από πλευράς τους εξαρτάται και από την ταυτότητα τους – εάν κατατάσσονται, δηλαδή, στα ιδιωτικά ή στα δημόσια. Οι πύλες εσόδων σε ένα μουσείο, γενικότερα, ποικίλουν. Ευθύς αμέσως, πρόκειται να παραθέσουμε τους τρόπους που αποφέρουν έσοδα στο μουσείο:

- Εισιτήριο
- Πωλητήριο
- Αναψυκτήριο – Εστιατόριο – Καφέ
- Δωρεές
- Φίλοι του μουσείου
- Εκδηλώσεις (για ανεύρεση πόρων)
- Κρατικά κονδύλια
- Χορηγίες

Τα **κρατικά μουσεία** ανήκουν στο Υπουργείο Πολιτισμού και εξαρτώνται άμεσα από το κράτος. Η χρηματοδότηση τους, επομένως, από τον κρατικό προϋπολογισμό εξαρτάται από τις εκάστοτε οικονομικές δυνατότητες του κράτους, καθώς και από την πολιτική βούληση. Οποιαδήποτε “ανάγκη”, λοιπόν, του μουσείου (προγράμματα-βελτίωσης- υποδομών, τυχόν επέκτασης του μουσείου, εκθέσεις-πρακτικά ζητήματα) πρέπει πρώτα απαραιτήτως να εγκριθεί από τις κεντρικές υπηρεσίες και την πολιτική ηγεσία¹¹.

Ο ετήσιος προϋπολογισμός κάθε μουσείου εγκρίνεται συνήθως στην αρχή κάθε έτους. Δυστυχώς, τα τελευταία χρόνια σημειώνεται σημαντική μείωση των χρηματοδοτήσεων, κάτι που επιφέρει αδυναμία στα μουσεία όσον αφορά στην κάλυψη των λειτουργικών τους αναγκών. Πλην των χρηματοδοτήσεων όμως, έχουν μειωθεί και τα ευρωπαϊκά προγράμματα συνεργασίας, τα οποία έδιναν μια “ανάσα” στα μουσεία.

¹¹ ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΥ Ν., 2011

Όπως συγκεκριμένα αναφέρει η κυρία Δέσποινα Ευγενίδου, διευθύντρια του Νομισματικού Μουσείου (Αθηνών) σε σχετικό άρθρο της : “Η εξασφάλιση χορηγιών είναι ο μόνος τρόπος – για το Νομισματικό μουσείο, τουλάχιστον – να υλοποιήσει μικρές προγραμματισμένες δράσεις”¹². Όχι μόνο για το Νομισματικό μουσείο, αλλά για πολλά κρατικά μουσεία το μονοπάτι που ακολουθείται προς ανεύρεση πόρων είναι η εξασφάλιση χορηγιών.

ΧΟΡΗΓΙΑ

Η λειτουργία της χορηγίας εμφανίστηκε για πρώτη φορά και εδραιώθηκε, κατά το τέλος του 6^{ου} αιώνα π.Χ., ενώ γνώρισε ιδιαίτερη άνθηση τον 5^ο αιώνα π.Χ. –τον χρυσό αιώνα του Περικλή. Προχωρώντας στην ετυμολογική ανάλυση του όρου καθώς πρόκειται για **σύνθετη λέξη**, προκύπτει ότι προέρχεται από τις λέξεις **χορός και ηγούμαι(=οδηγώ)**. Η κυριολεκτική, λοιπόν, σημασία της λέξης “χορηγός” είναι αυτός που ηγείται του χορού, οδηγεί το χορό.

Ο χορός γενικότερα στην αρχαία Ελλάδα είχε μεγάλη σημασία καθώς επρόκειτο για έναν τρόπο με τον οποίο οι αρχαίοι Έλληνες εξυμνούσαν τους θεούς, αλλά και μέσα από αυτόν γιόρταζαν χαρμόσυνα γεγονότα όπως τη νίκη μιας μάχης ή ενός πολέμου. Ο χορός είχε τελετουργική μορφή και λάμβανε, επιπλέον, χώρα στην στρατιωτική εκπαίδευση (Σπάρτη) σε συμπόσια, θρησκευτικές τελετές, γάμους, ακόμα και σε πένθιμα γεγονότα –θρηνώντας την εκφορά του νεκρού. Ήταν άρρηκτα συνδεδεμένος με την κυριότερη πολιτιστική οργάνωση, το αρχαίο θέατρο¹³.

Μάλιστα στην Αθήνα και τη Σπάρτη, ο χορός διδασκόταν ειδικά στα αγόρια ως βοήθημα στη στρατιωτική εκπαίδευση τους.

Το λεκτικό του, λοιπόν παράγωγο σε επίπεδο κοινωνικής πρακτικής συνιστούσε αξίωμα επιφανών, εύπορων ανδρών. Ήταν υποχρεωτική φορολόγηση βάση νόμου για

¹² ΕΥΓΕΝΙΔΟΥ Δ., 2008, σ.39-41

¹³ Επρόκειτο για μια ομάδα δώδεκα (και αργότερα δεκαπέντε) ατόμων οι οποίοι τραγουδούσαν και παράλληλα χόρευαν τα χορικά (δηλαδή τα λυρικά μέρη της τραγωδίας). Οι θεατρικοί χοροί διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, αυτές της τραγωδίας, της κωμωδίας και της σατυρικής ποίησης. Στο Ελληνικό δράμα, δε, έχουμε τρεις τύπους χορών:

- Την Εμμέλεια (εδώ ο χορευτής χωρίς να μιλήσει, δίνει μια ολόκληρη ιστορία ενός δραματικού έργου, μέσω ενός κώδικα συμβολικών χειρονομιών)
- Τον Κόρδακα (ο συγκεκριμένος χορός ήταν χαρακτηριστικός χορός της κωμωδίας ο οποίος περιελάμβανε περιστροφές του σώματος με υπονοούμενα –για αυτό το λόγο έχει χαρακτηριστεί ως άσεμνος και πρόστυχος)
- Τον Σικίννη (ο χορός αυτός τελείτο στα σατυρικά έργα του 6^{ου} αιώνα π.Χ.. Ήταν ο χορός των Σατύρων και των Σειληνών που συνοδευόταν από αστεία και πειράγματα. Επρόκειτο για ζωηρό, ρωμαλέο, και άσεμνο χορό με πολλές χειρονομίες και ακροβατικά)

τους εκατόν είκοσι στο σύνολο πλέον εύπορους άνδρες από κάθε μια από τις δέκα φυλές της Αθήνας.

Ο χορηγός ήταν ιερό πρόσωπο και όλοι οι πολίτες έδειχναν τιμή προς το πρόσωπο του. Αρχικό καθήκον του χορηγού ήταν η οικονομική υποστήριξη στο θέατρο και τις τέχνες.

Αντίθετα, στη σημερινή εποχή η χορηγία δεν έχει τον ίδιο χαρακτήρα, αφού η σημασία της είναι κατά βάση εμπορική. Η χορηγία ήδη από το 1950 άρχισε να αντιμετωπίζεται ως ένα ιδιαίτερα ισχυρό και αποτελεσματικό επικοινωνιακό μέσο, το οποίο επιφέρει την προβολή και προώθηση της εικόνας του χορηγού καθώς και την ευρεία γνωστοποίηση του ονόματος του (brand) και των υπηρεσιών ή αγαθών που αυτός παράγει και διαθέτει στην αγορά.

Σε σχετική επιστημονική μελέτη/πρόγραμμα περί πολιτιστικής χορηγίας αναφέρεται¹⁴:

«Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Νόμου 3525 περί πολιτιστικής χορηγίας, χορηγός θεωρείται το φυσικό ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, ημεδαπό ή αλλοδαπό, που προβαίνει σε πολιτιστική χορηγία. Ως πολιτιστική χορηγία ορίζεται η χρηματική ή άλλης μορφής οικονομική παροχή σε είδος, σε άυλα αγαθά ή υπηρεσίες από φυσικά ή νομικά πρόσωπα, ημεδαπά ή αλλοδαπά, για την ενίσχυση συγκεκριμένων πολιτιστικών δραστηριοτήτων η σκοπών του αποδέκτη της χορηγίας με αντιστάθμισμα την προβολή του κοινωνικού προσώπου και της ευποιίας του χορηγού. Η πολιτιστική χορηγία αφορά αποκλειστικά στην υποστήριξη κάποιων φορέων, των οποίων η δράση έχει πολιτιστικό περιεχόμενο. Ο αποδέκτης μίας χορηγίας είναι είτε το Δημόσιο, είτε οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης α' ή β' βαθμού, είτε τα νομικά πρόσωπα του δημοσίου δικαίου ή του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Ακόμη, ως αποδέκτης χορηγίας νοείται κάποιο νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, καθώς και οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες του άρθρου 741 Α.Κ., που επιδιώκουν, σύμφωνα με το καταστατικό τους, πολιτιστικούς σκοπούς.

Η δραστηριότητα που αποσκοπεί στην προστασία, αξιοποίηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς ορίζεται ως πολιτιστική δραστηριότητα βάση του Νόμου 3028/2002. Στη δράση της πολιτιστικής δραστηριότητας περιλαμβάνεται η ενίσχυση και προβολή του νεότερου και σύγχρονου πολιτισμού, ο οποίος αποτελείται από κάθε δράση που αποσκοπεί στην παραγωγή, καλλιέργεια, προαγωγή, αλλά και διάδοση των γραμμάτων, της μουσικής, του χορού, του θεάτρου, του κινηματογράφου, της αρχιτεκτονικής, της ζωγραφικής, της γλυπτικής και των εικαστικών τεχνών.»

¹⁴ ΧΑΡΑΤΣΙΑΡΗ Π., ΠΥΡΓΟΣ, 2013

CEREC και ΟΜΕΠΟ¹⁵

- CEREC: Πρόκειται για Ευρωπαϊκό φορέα ο οποίος ιδρύθηκε το 1991 (με την οικονομική ενίσχυση της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων) για την προώθηση της χορηγίας των τεχνών. Συγκεκριμένα, η Cerec προσφέρει συμβουλές και πληροφορίες προς όσες επιχειρήσεις εκπονούν παν-Ευρωπαϊκή χορηγική στρατηγική και προγράμματα, αλλά και στους καλλιτεχνικούς και πολιτιστικούς φορείς που αναζητούν τη χορηγία της ιδιωτικής πρωτοβουλίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο¹⁶.
- ΟΜΕΠΟ: Ο ΟΜΕΠΟ είναι ένα μη κερδοσκοπικό σωματείο το οποίο ιδρύθηκε το 1986 και στόχευε ήδη από την αρχή της ίδρυσης του στην αναβίωση και διάδοση του θεσμού της χορηγίας προς τις τέχνες και τα πολιτιστικά από την ιδιωτική πρωτοβουλία. Ο ΟΜΕΠΟ προσφέρει στα μέλη του (επιχειρήσεις, χορηγοί) πληροφορίες και συμβουλές για την εκπόνηση χορηγικής στρατηγικής, προωθεί χορηγικές προτάσεις, οργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια και συνέδρια.

Προχωρώντας, μετά το ζήτημα των πόρων των κρατικών μουσείων, δε θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στον ίδιο τομέα που αφορά αυτή τη φορά στα ιδιωτικά μουσεία.

Το πλεονέκτημα των ιδιωτικών μουσείων, γενικότερα, έναντι των κρατικών έγκειται στην ευελιξία κυρίως όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, αλλά και όσον αφορά στην εκτέλεση και εφαρμογή διαδικασιών πάνω σε ζητήματα που τα απασχολούν. Παρά ταύτα, αντιμετωπίζουν και αυτά τις ίδιες προκλήσεις-δυσκολίες με τα κρατικά (μουσεία) σχετικά με το ζήτημα της ανεύρεσης πόρων.

Ως αντίστοιχο παράδειγμα -ιδιωτικού μουσείου- θα παραθέσουμε ευθύς αμέσως την περίπτωση του Εβραϊκού Μουσείου Ελλάδος. Το Εβραϊκό Μουσείο Ελλάδος είναι ένα κοινωφελές ίδρυμα, του οποίου την ευθύνη εποπτείας έχουν αναλάβει το Υπουργείο Πολιτισμού και το Υπουργείο Οικονομίας. Σύμφωνα λοιπόν με το σχετικό άρθρο¹⁷ της διευθύντριας του Μουσείου, κυρίας Ζανέτ Μπαττίνου πληροφορούμαστε –όπως όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στο άρθρο της- πως δυο μεγάλα κεφάλαια του

¹⁵ ONLINE ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ, ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΕΧΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ, ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΕΙΜΕΝΩΝ, ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ ΝΙΚΗΦΟΡΙΔΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ, HELLENIC AMERICAN UNION, 2005

¹⁶ βλ. επίσης ICC-INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE , DEPARTMENT OF POLICY AND BUISINESS PRACTICES και ONLINE ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ,ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ, ICC INTERNATIONAL CODE ON SPONSORSIP, ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΕΙΜΕΝΩΝ, ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ ΝΙΚΗΦΟΡΙΔΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ, HELLENIC AMERICAN UNION, 2005

¹⁷ ΜΠΑΤΤΙΝΟΥ Ζ., 2008, σ. 42-46,

μουσείου είναι οι εθελοντές του –τους οποίους επιδιώκει και προσπαθεί να ενθαρρύνει το Μουσείο, αλλά και τους φίλους του. Ο Σύλλογος Φίλων του Εβραϊκού Μουσείου Ελλάδος δε, είναι από τους παλαιότερους στην Ελλάδα και μάλιστα είναι ιδρυτικό μέλος του Ε.Ο.Σ.Φ.Ι.Μ.¹⁸ Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι οι σύλλογοι αυτοί προϋπήρχαν της επίσημης σύστασης του μουσείου και μάλιστα διευκόλυναν αυτή μέσω συνεχούς οικονομικής στήριξης και πρωτοβουλιών από πλευράς του. Ένας επιπλέον τρόπος μέσω του οποίου το Εβραϊκό Μουσείο Ελλάδος φροντίζει να εξασφαλίζει τους πόρους του, είναι το ‘Πρόγραμμα Εξεύρεσης Πόρων’. Πρόκειται για ένα διεθνές και μακροπρόθεσμο πρόγραμμα το οποίο στοχεύει στην ανεύρεση πόρων –λειτουργία γνωστή και με τον Αγγλικό όρο **fundraising** – και το οποίο συνετάχθη από το Διοικητικό Συμβούλιο του Μουσείου. Στην ουσία το εν λόγω πρόγραμμα στοχεύει στην οικονομική αυτοδυναμία του Εβραϊκού Μουσείου.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, ο τομέας των πόρων του Εβραϊκού Μουσείου Ελλάδος – φερόμενο παράδειγμα ιδιωτικού μουσείου στο παρόν κομμάτι του συγκεκριμένου πονήματος- ενισχύεται από τις συνδρομές των Συλλόγων Φίλων, τις δωρεές ιδιωτών και εταιριών, τα εισιτήρια εισόδου και από τα Ευρωπαϊκά και ερευνητικά προγράμματα στα οποία συμμετέχει. Πέραν όμως από αυτά, το Εβραϊκό Μουσείο λαμβάνει περίπου από το 2007 και έπειτα, μια μικρή επιχορήγηση από το Υπουργείο Πολιτισμού.

Τέλος, Ελληνικοί, Ευρωπαϊκοί και διεθνείς οργανισμοί καλύπτουν –κατά κύριο λόγο-, μέσω χρηματοδοτήσεων στο Μουσείο, τα έξοδα των εκθεσιακών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ ειδικά προγράμματα που λαμβάνουν χώρα επιχορηγούνται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων καθώς και από το Υπουργείο Εξωτερικών.

¹⁸ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΣΥΛΛΟΓΩΝ ΦΙΛΩΝ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ (MANAGEMENT)

Θα μας ωφελήσει να κατανοήσουμε την ιστορική μετεξέλιξη του όρου η πρότερη αναφορά μας σε σημερινές γενικές παραδοχές όσον αφορά στη λειτουργία του.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ¹⁹:

- Η έννοια της διοίκησης δεν εκφράζεται μέσα από έναν και μοναδικό ορισμό.
- Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη της διοίκησης ή για την εμφάνιση της έννοιας της διοίκησης είναι η ύπαρξη μιας ομάδας ανθρώπων.
- Βάσει παρατηρήσεων, δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της έννοιας του όρου ‘διοίκηση’.
- Η έννοια του όρου ‘διοίκηση’ εξαρτάται από το **παρελθόν**, την **πείρα** και την **ευρύτητα** των ασκουμένων δραστηριοτήτων των ανθρώπων.
- Στην Ελληνική γλώσσα ο όρος ‘management’ έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους: ‘οργάνωση και διοίκηση’, ‘διοίκηση’, ‘διοικητική’. Παρ’ όλα αυτά, δεν αποδίδεται η ακριβής έννοια του όρου, πράγμα που έχει οδηγήσει στην επικράτηση της Αγγλικής λέξης **management**.
- Η έννοια του ‘management’ συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

- Οι λειτουργίες του management είναι εκείνες που επί της ουσίας αποτελούν βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, καθώς και για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.
- Η έννοια της οργάνωσης είναι ταυτόσημη με την έννοια του οργανισμού.

¹⁹ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1999

2.1.1 MANAGEMENT – ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ιστορική Εξέλιξη του Μάνατζμεντ

Η λειτουργία του management έχει τις απαρχές της στην αρχαιότητα. Παρ' όλα αυτά η συστηματική οργάνωση της γνώσης του management ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο **Fraderich Taylor** (1856-1915), υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Το σύγγραμμα του μάλιστα, το οποίο τιτλοφορείται “Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ” και το οποίο δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, τον ανέδειξε σε πατέρα της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Taylor, ήταν ο θεμελιωτής της κλασικής θεωρητικής σχολής επιστημονικής προσέγγισης της διοίκησης. Σε αυτό το σημείο, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν τέσσερις (4) διαφορετικές θεωρητικές σχολές/ προσεγγίσεις της διοίκησης, οι οποίες είναι οι εξής:

- Κλασική σχολή/προσέγγιση επιστημονικής διοίκησης: όπως ήδη προαναφέρθηκε, θεμελιωτής και εκπρόσωπος της κλασικής σχολής ήταν ο **F.W.Taylor**. Το συγκεκριμένο μοντέλο προσέγγισης επιστημονικής διοίκησης, γνώρισε εφαρμογή/υιοθέτηση κατά τις αρχές του 20^{ου} αιώνα στο βιομηχανικό κλάδο και απέφερε θετικά αποτελέσματα, κάτι που συγκεκριμένα μεταφράζεται σε αυξημένη παραγωγικότητα. Όσον αφορά συγκεκριμένα στον παράγοντα παραγωγικότητα, παράλληλα με τον παράγοντα ειδίκευση αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του εν λόγω μοντέλου. Συνοπτικά, αυτό που πρεσβεύει η κλασική σχολή είναι η επιστημονική διοίκηση η οποία δύναται να επιτευχθεί μέσω της εξειδίκευσης, της οργανωμένης γνώσης αλλά και μέσω των κατάλληλων τεχνικών μέσων και μεθόδων (συντονισμός, κατάλληλο υλικό, έμπειρο εργατικό δυναμικό κ.α.).
- Προσέγγιση της συμπεριφοράς: εδώ, γίνεται προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων και του τρόπου διαμόρφωσης αυτών, ενώ παράλληλα μελετάται και η ανθρώπινη συμπεριφορά. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η εν λόγω σχολή, είναι ότι οι συνθήκες εργασίας δεν έχουν επίπτωση στην παραγωγικότητα. Εδώ ως κίνητρο αύξησης απόδοσης χρησιμοποιείται η αύξηση των ίδιων των εργαζομένων, ενώ διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας που ανήκουν και λιγότερο για την αμοιβή τους.
- Προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης: η συγκεκριμένη σχολή υποστηρίζει ότι η επιχειρησιακή έρευνα ταυτίζεται με το επιστημονικό management. Θεωρεί ότι ένας κατάλληλος τρόπος για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων είναι η υιοθέτηση ενός επιστημονικού τρόπου σκέψης. Επιχειρησιακή έρευνα, λοιπόν, είναι η αξιολόγηση του προβλήματος, η ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης, ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των εναλλακτικών λύσεων και εφαρμογή της πλέον αναδεδειγμένης λύσης.

- Συστημική προσέγγιση (ή συμπεριφορική): η συστημική προσέγγιση ταυτίζεται με τη θεωρία των συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, αντιλαμβάνεται τη διοίκηση ως ένα σύστημα. Έτσι, κατά τη συγκεκριμένη σχολή, καθίσταται δυνατή την κατανόηση της λειτουργίας ενός συστήματος – μιας ολότητας, αν τη θεωρήσουμε ως ένα σύστημα αποτελούμενο από διάφορα αλληλοεξαρτώμενα μέρη.

Ο F. Taylor, έθεσε ως σημείο εκκίνησης τις σκέψεις του περί της διοίκησης, την εφαρμογή επιστημονικών κριτηρίων και μεθόδων στην επιλογή και στην εκτίμηση των εργαζομένων. Εκείνο που διαπίστωσε αρχικά, ήταν η έλλειψη παραγωγικότητας. Επομένως, ο στόχος της θεωρίας του, ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της αποδοτικότητας των εργατών. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε εν τέλει, είναι ότι κάθε εργασία θα πρέπει να αναλύεται από υπο-εργασίες. Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι ο **Taylor** ήταν εκείνος ο οποίος **εισήγαγε την έννοια της εξειδίκευσης**. Τα βασικά στοιχεία-κλειδιά που τον βοήθησαν να αναπτύξει την θεωρία του είναι τα ακόλουθα:

- Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση που προσφέρει η επιστήμη
- Επίτευξη αρμονίας στην ομαδική δράση αντί για συμφωνία (συνεργασία, όχι ατομικισμός)
- Εργασία με τελικό σκοπό τη μέγιστη απόδοση
- Σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα

Μετά τον Fraderich Taylor, ο Γάλλος μηχανικός **Henry Fayol** (1841-1925) θεωρείται πατέρας της “Θεωρίας της Διοίκησης” ενώ στην Ευρώπη μάλιστα υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης της Διοίκησης. Ο Fayol ήταν εκείνος που έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Στη θεωρία του, μιλά για **επιχειρησιακές λειτουργίες**. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι οι εν λόγω λειτουργίες, -οι οποίες είναι η **τεχνική**, η **εμπορική**, η **χρηματοοικονομική**, η **ασφάλεια** (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας), και η **λογιστική**- μαζί με τις **λειτουργίες διοίκησης** (εργασίες **σχεδιασμού**, **οργάνωσης**, **διεύθυνσης** ανθρώπων, **συντονισμού** και **ελέγχου**) συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης. Οι προαναφερθείσες εργασίες, μάλιστα, με μικρές παραλλαγές αποτελούν και σήμερα σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

Ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας, ήταν ο **Max Weber** (1864-1920), ο οποίος έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Ο Weber μέσα από τη θεωρία του υποστήριξε ότι η **γραφειοκρατία** (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα, μάλιστα, με τον Weber η γραφειοκρατία δεν είναι αρνητικό φαινόμενο αλλά, αντίθετα μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Οι **στενά καθορισμένες αρμοδιότητες**, οι **αυστηροί κανόνες**, και η εφαρμογή του **ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης** κατά τον Weber αποτελούν τα **χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας**²⁰.

Ορισμοί περί Διοίκησης

- Διοίκηση είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση, η ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινα υλικά και τεχνικές) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. (**Κανελλόπουλος**)
- Διοίκηση είναι μια μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών. (**Σαϊτης**)
- Διοίκηση είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Διοίκηση είναι η διαδικασία της επίτευξης στόχων ενός οργανισμού με τη χρήση και την αξιοποίηση των ανθρώπινων και άλλων πόρων του οργανισμού.
- Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων.

Βασιζόμενοι, λοιπόν, στους προαναφερθέντες ορισμούς περί διοίκησης, μπορούμε να επισημάνουμε τα **κοινά χαρακτηριστικά** τους τα οποία είναι τα εξής:

- **Συντονισμένη προσπάθεια**
- **Ύπαρξη στόχων και προσπάθεια επίτευξης τους**
- **Διοίκηση=διαδικασία, όχι μεμονωμένη πράξη**

²⁰ ό.π.

Παρ' όλο που, όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, δεν υπάρχει ένας και μόνο ορισμός για τη διοίκηση, ο ορισμός που πρόκειται να παρατεθεί παρακάτω βοηθά σημαντικά στην κατανόηση της έννοιας του management.

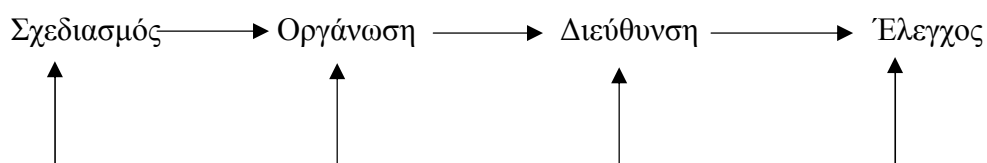
Ως management, λοιπόν, ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους²¹.

Μέσα από τον παραπάνω ορισμό, επομένως, κατανοούμε ότι το **management** ως διαδικασία **συνδέεται άμεσα** με την **αποτελεσματικότητα** ενός **οργανισμού ή μιας επιχείρησης** και αποτελεί την **βασική προϋπόθεση** προκειμένου να υπάρξει αφενός, **αποτελεσματική αξιοποίηση** των **πόρων** του, καθώς και **επίτευξη**, αφετέρου, των **στόχων** που έχουν τεθεί από τον οργανισμό ή την επιχείρηση αντίστοιχα.

2.1.2 Βασικές Λειτουργίες και Σχετικά Επίπεδα Διοίκησης

Η διαδικασία της διοίκησης απαρτίζεται από τέσσερις, στο σύνολο τους, λειτουργίες οι οποίες θεωρούνται βασικές για την εφαρμογή της. Οι τέσσερις αυτές λειτουργίες είναι οι ακόλουθες:

- Προγραμματισμός / Σχεδιασμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση / Καθοδήγηση
- Έλεγχος



Γραμμή Ανασκόπησης και Τροποποίησης

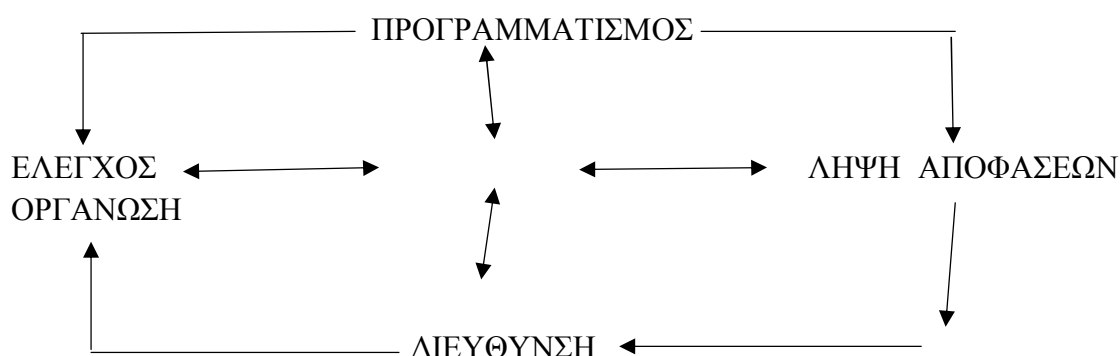
Σχήμα 8. ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

²¹ ο.π.

Μέσα από το παραπάνω σχήμα , το οποίο απεικονίζει τις λειτουργίες της διοίκησης, πέρα από την αλληλουχία (η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό/σχεδιασμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση, και τέλος καταλήγει στον έλεγχο, μετά από τον οποίο πραγματοποιείται τυχόν αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού²²) την οποία παρατηρούμε μεταξύ των λειτουργιών, διακρίνουμε και την ύπαρξη σταδίου ανασκόπησης και τροποποίησης. Στάδιο, κατά το οποίο επιτρέπεται η τυχόν πραγματοποίηση αναθεώρησης ή τροποποίησης της ανάλογης λειτουργίας στην περίπτωση που το αποτέλεσμα το οποίο έχει προκύψει, δεν είναι το επιθυμητό.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να υπογραμμίσουμε τη σημαντικότητα του σταδίου αυτού, καθ' ότι όπως προαναφέρθηκε, εδώ παρέχεται η δυνατότητα σε μεγάλο βαθμό να διορθωθούν τυχόν σφάλματα και παραλήψεις που έγιναν κατά τη διαδικασία των λειτουργιών. Η διαδικασία της ανασκόπησης δύναται να παρέχει δυνατότητα μερικής ή και συνολικής, ακόμη, τροποποίησης της διαδικασίας.

Μια επιπλέον λειτουργία που φέρεται ως βασική και μεγίστης σημασίας, όσον αφορά στη λειτουργία της διοίκησης γενικότερα, είναι η **λήψη αποφάσεων**.



Σχήμα 10. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ²³

Το παραπάνω σχήμα δείχνει την άρρηκτη και άμεση σχέση μεταξύ της λειτουργίας λήψης αποφάσεων και των λοιπών λειτουργιών της Διοίκησης. Εκείνο που πρέπει να υπογραμμίσουμε, όπως φαίνεται ξεκάθαρα σύμφωνα και με το παραπάνω σχήμα,

²² ό.π.

²³ ό.π.

είναι ότι η λήψη αποφάσεων δεν θεωρείται, ούτε και αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία καθώς εμπλέκεται και αλληλεπιδρά με τις λοιπές λειτουργίες.

Προχωρώντας, θα δούμε κάθε μια από τις λειτουργίες²⁴ της Διοίκησης ξεχωριστά, αναλυτικότερα:

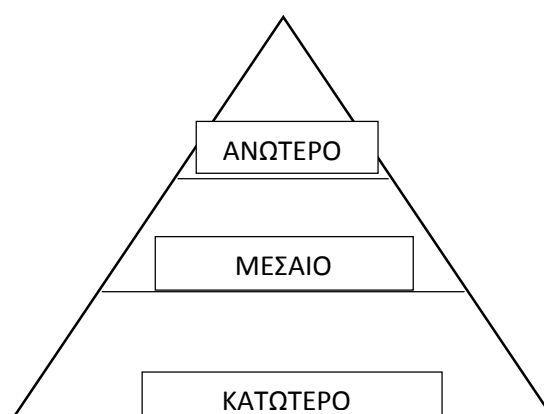
- **Προγραμματισμός / Σχεδιασμός :** Μέσω της λειτουργίας αυτής καθορίζονται οι στόχοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, καθώς και οι τρόποι αλλά και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Η διαδικασία λοιπόν αυτή, πιο συγκεκριμένα, απαντά στο “τι” θα γίνει, “γιατί”, “με ποια μέσα”, “πότε” και “ποιος” θα το κάνει. Είναι στην ουσία η **σκέψη πριν τη δράση**. Συνοπτικά η λειτουργία του προγραμματισμού, επομένως, περιλαμβάνει τον **καθορισμό των στόχων, την διαμόρφωση στρατηγικών και πολιτικών** που πρόκειται να εφαρμοστούν και τέλος, **τα λειτουργικά προγράμματα δράσης**.
- **Οργάνωση :** Ως οργάνωση, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία **καθορίζονται οι απαιτούμενες δραστηριότητες προκειμένου να επιτευχθούν οι εκάστοτε σκοποί**. Παράλληλα, στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η **κατανομή καθηκόντων** και **ευθυνών** στα κατάλληλα πρόσωπα/στελέχη και **διατίθενται** και οι κατάλληλοι **πόροι**.
- **Διεύθυνση :** Η λειτουργία της διεύθυνσης **στοχεύει στη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα**. Το εν λόγω στάδιο λοιπόν, αφορά στην **εποπτεία** και **καθοδήγηση** των **υφισταμένων** με σκοπό την επίτευξη των στόχων. **Απαραίτητο** συστατικό για την επίτευξη αποτελεσματικής διεύθυνσης, είναι η **αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού (ή μιας επιχείρησης)** καθώς και η ανάπτυξη κλίματος **συνεργασίας** και **κατανόησης**.
- **Έλεγχος :** Πρόκειται για το στάδιο της **συστηματικής παρακολούθησης των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα**, αλλά παράλληλα αποτελεί και στάδιο **αξιολόγησης** και **διόρθωσης** ακόμα, εάν κρίνεται απαραίτητο, **των δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται από τους υφισταμένους ενός οργανισμού (ή μιας επιχείρησης)** προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των σχεδίων, με απώτερο στόχο την επίτευξη των σκοπών.

²⁴ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1999

Επίπεδα Διοίκησης

Τα επίπεδα διοίκησης σε έναν οργανισμό είναι τρία :

- Κατώτερο (περιλαμβάνει τις εκτελεστικές δραστηριότητες)
- Μεσαίο (συνδυάζει τις διοικητικές και τις εκτελεστικές δραστηριότητες)
- Ανώτερο (περιλαμβάνει τις διοικητικές δραστηριότητες)



Σχήμα 11. ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1.3 Όργανα Διοίκησης

Παίρνοντας ως παράδειγμα το Νέο Μουσείο της Ακρόπολης θα παρακολουθήσουμε από κοντά τον τρόπο κατανομής της διοίκησης. Στο ανώτερο επίπεδο έχουμε το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης. Το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτούν²⁵:

- ο προϊστάμενος της Ά Εφορείας Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων
- επτά (7) προσωπικότητες αναγνωρισμένου κύρους των Τεχνών και των Γραμμάτων και των Επιστημών (ορίζονται κατά επιλογή του Υπουργού Πολιτισμού και Τουρισμού)
- ένα μέλος της Επιτροπής Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης

²⁵ ΜΑΝΙΑΤΗΣ Α.Π., ΑΘΗΝΑ – ΚΟΜΟΤΗΝΗ 2010

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ότι η θητεία των μελών είναι τριετής και μια φορά ανανεώσιμη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με φανερή ψηφοφορία και με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών (όπως ορίζεται από το Άρθρο 7). Αρμοδιότητα του Συμβουλίου είναι η υλοποίηση της πολιτικής του Μουσείου, όπως ορίζεται και επιτάσσεται από το Υπουργείο Πολιτισμού και τη νομοθεσία που διέπει το Μουσείο (όπως ορίζεται από το Άρθρο 8). Επιπλέον, το συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων όσον αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του οικείου νομικού προσώπου, ενώ παράλληλα ασκεί την πειθαρχική εξουσία σε δεύτερο βαθμό. Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης, είναι το πρόσωπο που ασκεί εξουσία σε πρώτο βαθμό (όπως ορίζεται από το Άρθρο 10). Το εν λόγω αρμόδιο πρόσωπο, προΐσταται των υπηρεσιών του Μουσείου και είναι υπεύθυνο να ασκεί τις αρμοδιότητες όπως του ανατίθενται από τον Οργανισμό και το Διοικητικό Συμβούλιο του Μουσείου (όπως ορίζεται από το Άρθρο 9). Τέλος, φέρει την ευθύνη του συντονισμού και της εποπτείας των λειτουργιών των υπηρεσιών του Μουσείου καθώς και της εύρυθμης λειτουργίας του, για την οποία “λογοδοτεί” στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η θητεία του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης είναι επίσης τριετής και ανανεώσιμη μια φορά το χρόνο, ενώ διορίζεται μετά από απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού (όπως ορίζεται από το Άρθρο 9)²⁶.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προωτέρα, σχετικά με το ζήτημα των οργάνων διοίκησης στον τομέα του πολιτισμού (μουσεία – πολιτιστικοί οργανισμοί) πρέπει πρωτίστως να εξετάζεται ο χαρακτήρας του μουσείου, λόγου χάρη, και κατ’ επέκταση το νομικό του υπόβαθρο (δημόσιο, ιδιωτικό, Ν.Π.Δ.Δ κλπ.)²⁷.

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι ο τομέας της πολιτιστικής κληρονομιάς δεν υπάγεται σε μια γενική διεύθυνση.²⁸

Όσον αφορά στα δημόσια μουσεία, το κομμάτι της διοίκησης καθώς και της λειτουργίας τους, καθορίζεται κατά κύριο λόγο από το Υπουργείο Πολιτισμού.²⁹

²⁶ ΜΑΝΙΑΤΗΣ Α.Π., ΑΘΗΝΑ – ΚΟΜΟΤΗΝΗ 2010

²⁷ Βλ. Κεφ.1 : 1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΔΟΜΗ, ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ- ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

²⁸ ΒΟΥΔΟΥΡΗ Δ., , 2003

²⁹ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ Κ., , ΕΑΠ 2014-15 (α), σελ.30.

Συγκεκριμένα, σχετικά με την κατά περίπτωση διοίκηση των μουσείων αναφέρει ο Δουλγερίδης³⁰:

Όλα τα Μουσεία διέπονται από ορισμένες νομοθετικές διατάξεις που ορίζονται αφενός από τους ισχύοντες νόμους του εκάστοτε κράτους και του υπουργείου στο οποίο υπάγονται και από τους διεθνείς κανονισμούς προστασίας και προβολής των εκθεμάτων της που προτείνονται από το ICOM. Το μουσείο, ως διοικητική οργάνωση, μπορεί να υπάγεται κατευθείαν στο κράτος και να έχει είτε άμεση εξάρτηση και διοίκηση, όπου όλη η λειτουργία του ακολουθεί τις εκάστοτε ισχύουσες στο δημόσιο υπαλληλικές διατάξεις διοίκησης, άρα είναι μια καθαρά δημόσια υπηρεσία με τα αρνητικά και τα θετικά της, όπου ο βαθμός εποπτείας και ελέγχου είναι στενός και αυστηρός, είτε σε μια ενδιάμεση κατάσταση όπως είναι τα (Ν.Π.Δ.Δ.) νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Τα Ν.Π.Δ.Δ. αναφέρονται και συνδέονται με τον δημόσιο τομέα και ακολουθούν την πολιτική του κράτους. Οικονομικά και διαχειριστικά υπόκεινται στη νομοθεσία περί δημοσίου λογιστικού και περί προμηθειών του δημοσίου τομέα. Έχουν όμως δικό τους οργανισμό και στρατηγική χάραξης της πολιτικής τους και διοικούνται από διοικητικό συμβούλιο που τα μέλη του ορίζονται, τουλάχιστον στο μεγαλύτερο μέρος, από τον υπουργό. Έχουν εκλεγόμενο πρόεδρο, τα μέλη και ο πρόεδρος είναι με θητεία. Το κράτος αναλαμβάνει την ετήσια χρηματοδότηση του μουσείου από τον τακτικό προϋπολογισμό του. <...> Αντιθέτως τα μουσεία που χαρακτηρίζονται ως (Ν.Π.Ι.Δ.) Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, έχουν μια χαλαρή σχέση με το δημόσιο, μεγαλύτερη διοικητική αυτονομία στην οργάνωση και λειτουργία τους, και ο έλεγχος από το κράτος περιορίζεται μόνο στη νομιμότητα των πράξεων τους. Οικονομικά και διαχειριστικά δεν υπάγονται στις διατάξεις για το δημόσιο λογιστικό και στις διατάξεις περί προμηθειών, λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας που διέπουν το ιδιωτικό δίκαιο. <...> Τα μουσεία έχουν άμεση εξάρτηση από το Υπουργείο από το οποίο χρηματοδοτούνται.

Βέβαια είναι κατανοητό ότι στην περίπτωση των ιδιωτικών μουσείων δεν ισχύει κάτι τέτοιο, αφού λειτουργούν καθαρά με επιχειρησιακά κριτήρια του ιδιωτικού τομέα.

Κεντρικά Όργανα Διοίκησης³¹:

Ø Αρμόδιο Υπουργείο (Το πρώτο αρμόδιο Υπουργείο σε θέματα διαφύλαξης αρχαιοτήτων σε μουσεία καθώς και σε σχετικά με αυτά ζητήματα ήταν το Υπουργείο Παιδείας, ήδη από το 1833 –έτος ίδρυσης του. Κατά το έτος 1960 δε, οι αρμοδιότητες μεταβιβάστηκαν στο Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως. Εν τέλει, το **Υπουργείο Πολιτισμού** ορίστηκε και παραμένει ως **αρμόδιος φορέας**, όσον αφορά **σε ζητήματα προστασίας και ανάδειξης της αρχαιολογικής κληρονομιάς**. Βέβαια, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι γενικότερα για τον τομέα της **πολιτιστικής κληρονομιάς**, έχουν ανατεθεί

³⁰ ΔΟΥΛΓΕΡΙΔΗΣ Μ.Δ., , 2006

³¹ ΒΟΥΔΟΥΡΗ Δ., , 2003

αρμοδιότητες και σε άλλα υπουργεία, όπως στο **Υπουργείο Παιδείας** – αρμόδιο σε ζητήματα κινητής πολιτιστικής κληρονομιάς (από το 1985)- αλλά και στο **Υπουργείο Χωροταξίας Περιβάλλοντος και Δημοσίων Έργων (ΥΠΕΧΩΔΕ)**.

Ø **Υπηρεσιακές Μονάδες** (Υπουργείο Πολιτισμού –κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες)

Ø **Συλλογικά Όργανα :**

1. Κεντρικό Αρχαιολογικό Συμβούλιο (Κ.Α.Σ.) : Αρμόδιο για εφαρμογή της αρχαιολογικής νομοθεσίας και διοίκησης αρχαιοτήτων.
2. Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Μουσειακής Πολιτικής (θεσμοθετήθηκε με το άρθρο 6 παρ.1 του Ν.2557/1997) – αντικαταστάθηκε τελευταία από το Συμβούλιο Μουσείων (θεσμοθετείται με βάση το άρθρο 51 του Ν.3028/2002) το οποίο γνωμοδοτεί σε θέματα μουσειακής πολιτικής και εισηγείται μέτρα υποστήριξης και εξειδίκευσης της μουσειακής πολιτικής.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ

Με βάση λοιπόν τα όσα έχουν προαναφερθεί περί της λειτουργίας της διοίκησης, συμπεραίνουμε ότι πρόκειται για μια απολύτως σημαντική, ζωτικής –θα λέγαμε– σημασίας λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό/μουσείο ή μια επιχείρηση. Η ορθή διοίκηση, δύναται να επιφέρει στον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση αντίστοιχα επιτυχία, ανάπτυξη, εξέλιξη, ανέλιξη, ισχυροποίηση, αλλά και κέρδη.

Επιπλέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί μέσα από τη διοίκηση εξασφαλίζεται ο συντονισμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση της ομάδας του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση με στόχο την αποτελεσματικότητα και απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε κάθε περίπτωση.

Σήμερα, μάλιστα, συναντάται και εφαρμόζεται όλο και συχνότερα η λεγόμενη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) –Total Quality Management. Η Total Quality Management, χαρακτηρίζεται από³²:

- § Ικανοποίηση του πελάτη
- § Συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας
- § Συμμετοχή και συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων ώστε να είναι ικανοί να συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών

³² ΚΟΥΤΣΙΟΣ Α., ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2011

§ Διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι πρόκειται για μια πρόταση μοντέλου διοίκησης η οποία στηρίζεται στην πρόληψη και όχι στον έλεγχο –κάτι που εξυπηρετεί, θα λέγαμε, αφού οι εποχές που διανύουμε όχι μόνο είναι επιρρεπείς, αλλά χαρακτηρίζονται από τις συχνές αλλαγές. Το συγκεκριμένο, επομένως, μοντέλο (TQM) είναι η “λύση”, αφού πρόκειται για ένα σύγχρονο, πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης με διερευνητικό –κυρίως- χαρακτήρα, το οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται με τη συνεχή επιμόρφωση καθώς και με τη βοήθεια της επιστήμης, αλλά και με τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.³³

2.2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ³⁴

Μια ακόμα λειτουργία η οποία σχετίζεται άμεσα με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εν λόγω διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μάλιστα, συμπληρώνει τη διαδικασία της διοίκησης γενικότερα.

Πρόκειται για μια συνεχή και συστηματική λειτουργία, η οποία περιλαμβάνει:

- Τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- Την προσέλκυση των εργαζομένων
- Την επιλογή των εργαζομένων
- Ανάπτυξη και κατάσταση του προσωπικού
- Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
- Αμοιβή-αποζημίωση του προσωπικού

Πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει μεγάλη σημασία σε έναν οργανισμό, διότι παρά την καλή οργανωτική δομή που μπορεί να έχει ένας οργανισμός, δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματικότητα και επιτυχία δίχως την ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού/δυναμικού. Είναι αδιαμφησβήτητο το γεγονός ότι οι λειτουργίες της διοίκησης δεν δύνανται να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλου προσωπικού.

³³ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ Κ., ΕΑΠ 2014-15 (α), σελ.15-17,

³⁴ ΚΟΥΤΣΙΟΣ Α.,ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2011

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ

Στρατηγική :

Η στρατηγική είναι μια διοικητική διαδικασία η οποία ταυτίζεται με την αποστολή και το όραμα ενός πολιτιστικού οργανισμού. Πρόκειται για μια σειρά διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών η οποία καθορίζει την απόδοση ενός πολιτιστικού οργανισμού στο μέλλον. Επί της ουσίας, η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση στην οποία ένας πολιτιστικός οργανισμός σκοπεύει να κινηθεί και επιτρέπει, παράλληλα στον οργανισμό να υλοποιήσει την αποστολή³⁵ και το όραμα³⁶ του.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν τις βασικές επιδιώξεις τους, είναι ζωτικό να απαντούν συχνά πολύ συγκεκριμένα σε ορισμένες ερωτήσεις που αφορούν στο λόγο ύπαρξης τους, στην μελλοντική τους εξέλιξη και στην εικόνα τους γενικότερα.

Σχετικά Ερωτήματα (που πρέπει να απαντούν οι οργανισμοί):

1. Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού?
2. Πού δραστηριοποιείται ο οργανισμός? (πλαίσιο δραστηριοποίησης)
3. Ποιες οι παρεχόμενες υπηρεσίες?
4. Σε ποιους απευθύνεται ο οργανισμός?

Σχολές Στρατηγικής/Ιστορική Εξέλιξη

Η στρατηγική ως έννοια, έκανε την εμφάνιση της στον κόσμο των επιχειρήσεων ήδη από το 1960. Ενώ στους πολιτιστικούς οργανισμούς αντίστοιχα, εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1980.

Ως **στρατηγική** ορίζεται ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης (οργανισμός ή επιχείρηση), παράλληλα με την κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων καθώς και τον προσδιορισμό της βασικής πορείας και δράσης (του οργανισμού ή της επιχείρησης) και των μέσων για την επίτευξη τους.³⁷

³⁵ Αποστολή: αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει ένας πολιτιστικός οργανισμός, τι θέλει να επιτύχει και ποιος είναι ο σκοπός του (ΚΟΥΤΣΙΟΣ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ)

³⁶ Όραμα: αναφέρεται στις προτεραιότητες που έχει θέσει ο οργανισμός (ΚΟΥΤΣΙΟΣ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ)

³⁷ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1999

Σχολές Στρατηγικής³⁸:

- **Κλασική Σχολή Στρατηγικής Σκέψης:** Είναι η πρώτη σχολή στρατηγικής που δημιουργήθηκε κατά τη δεκαετία του 1960. Η κλασική σχολή πρεσβεύει ότι η στρατηγική είναι μια λογική διαδικασία που σχεδιάζεται εκ των προτέρων με κάθε λεπτομέρεια και η οποία θέτει ως απώτερο στόχο την εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών του οργανισμού. Εστιάζει επομένως, στην κατάλληλη στρατηγική (planning) για τον οργανισμό. Το συγκεκριμένο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού συναντάται σε πολιτιστικούς οργανισμούς στους οποίους εφαρμόζεται αυστηρά ιεραρχική διοίκηση (δηλαδή, από τα ανώτερα επίπεδα στα κατώτερα).
- **Συστημική Σχολή:** Η Συστημική Σχολή δημιουργήθηκε κατά τη δεκαετία του 1970. Όπως και η Κλασική, η Συστημική Σχολή στηρίζεται και αυτή στον κατάλληλο εκ των προτέρων στρατηγικό σχεδιασμό. Στη συγκεκριμένη σχολή, το εξωτερικό περιβάλλον αντιμετωπίζεται ως ένα άλλο σύστημα, ενώ ο σχεδιασμός αναπτύσσεται λογικά και προοπτικά. Στη σωστή επιλογή του σχεδιασμού εν τέλει, καθώς και στις στρατηγικές αλλαγές συμβάλλει σημαντικά η μάθηση (learning).
- **Εξελικτική Σχολή Στρατηγικής Σκέψης:** Η εξελικτική σχολή αντιθέτως (δημιουργήθηκε κατά τη δεκαετία του 1980), υποστηρίζει ότι εκείνο που έχει σημασία είναι η κατανόηση της μεταβλητότητας του δυναμικού περιβάλλοντος. Το περιβάλλον, κατά την εξελικτική σχολή, θεωρείται μια δυναμική, εξελισσόμενη κατάσταση την οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο οργανισμός προκειμένου να είναι επιτυχημένος.
- **Διαδικαστική Σχολή Στρατηγικής Σκέψης:** Εδώ η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία μέσω της οποίας η στρατηγική διαμορφώνεται μέσα από ένα συνδυασμό ενδογενών επιρροών και επιδράσεων –άρα προκύπτει από τον ίδιο τον οργανισμό. Γίνεται επομένως κατανοητό, ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού εδώ, αντανακλά και τις σχέσεις των διαφόρων ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός του οργανισμού.

Στρατηγική: Λόγοι Ύπαρξης Στρατηγικής και Οφέλη

Η ύπαρξη στρατηγικής ή στρατηγικής σκέψης από πλευράς ενός οργανισμού, χαρακτηρίζεται ως αναγκαία καθώς μέσα από αυτή δύναται να επιτευχθεί η **ορθολογική διαχείριση** του οργανισμού, η οποία με τη σειρά της αποσκοπεί στην **αποτελεσματικότητα** και την **αποδοτικότητα** του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, οι λόγοι που υπαγορεύουν την ύπαρξη στρατηγικής σε έναν οργανισμό είναι οι εξής:

³⁸ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ Κ., ΕΑΠ 2014-15 (b), σελ.6-7.

- § Ανάγκη επιβίωσης (του οργανισμού) σε διεθνές –ίσως- επίπεδο (μέσω της στρατηγικής ο οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα του)
- § Καθιέρωση σύγχρονων μορφών διοίκησης που δίνουν έμφαση στη συμμετοχικότητα των εργαζομένων και στα μοντέλα διαχείρισης ολικής ποιότητας (Total Quality Management)
- § Αναγνώριση ανάγκης της εξασφάλισης μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- § Χρηματο-οικονομικές εξελίξεις και απαιτήσεις: ορθολογική διαχείριση και λειτουργία σύμφωνα με την τρέχουσα οικονομία, στόχος η κάλυψη των οικονομικών και λειτουργικών αναγκών
- § Ύπαρξη απαιτητικών καταναλωτών (χαρακτηρίζονται από ελεύθερο χρόνο, εισόδημα και μόρφωση)
- § Παγκοσμιοποίηση (τμηματοποίηση και ομογενοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τον παρελθόν)
- § Πολύ-πολιτισμικότητα (μαζική αύξηση της προσφοράς περισσότερων μορφών πολιτισμού)
- § Αυξημένη ζήτηση για ταξίδια και τουρισμό που οδηγεί στη ζήτηση αύξησης πολιτιστικών δρώντων
- § Τεχνολογία: νέες τεχνολογικές δυνατότητες βοηθούν στη διασφάλιση, το σχεδιασμό και τον έλεγχο των λειτουργιών (των οργανισμών) με μεγαλύτερη ακρίβεια αλλά και της οργάνωσης και των μέσων διαχείρισης των προϊόντων τους

Οφέλη Ύπαρξης Στρατηγικής³⁹:

Η ύπαρξη στρατηγικής αποδεικνύεται υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό, αφού συνδέεται άρρηκτα με τη βιωσιμότητα του. Μέσω της στρατηγικής καθίσταται δυνατό για τον οργανισμό να προλάβει τυχόν αδυναμίες του ή ακόμα και κινδύνους που μπορεί να προκύψουν, ενώ δύναται να αποφέρει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Η στρατηγική εν κατακλείδι, βοηθά σημαντικά τον οργανισμό να αναπτυχθεί αλλά και να μπορεί να ανταποκρίνεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, σε ένα περιβάλλον συχνών αλλαγών –διεθνώς-.

³⁹ ΚΟΥΤΣΙΟΣ Α., ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2011

Συγκεκριμένα η στρατηγική:

- Ενθαρρύνει με συστηματικό τρόπο τη σκέψη και το σχεδιασμό του οργανισμού προβλέποντας παράλληλα τις μελλοντικές συνθήκες
- Υποχρεώνει τον οργανισμό μέσω της αναλυτικής διαδικασίας στρατηγικής σχεδίασης να διατυπώσει με ακρίβεια και σαφήνεια τους αντικειμενικούς στόχους και την πολιτική του
- Παρέχει ξεκάθαρη κατεύθυνση αναφορικά με τη συνοχή που πρέπει να διέπει τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες του οργανισμού
- Αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην αποστολή, τις αξίες, τους διαθέσιμους πόρους (υλικούς και άυλους) και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Εξασφαλίζει την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση του οργανισμού στις υφιστάμενες αλλαγές του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης του (προσαρμογή στις σύγχρονες εξελίξεις)
- Προσφέρει συντονισμό και επικοινωνία (μεταξύ των μελών) στα πλαίσια της οργανωτικής δομής του
- Επιτρέπει την εφαρμογή κριτηρίων για τη μέτρηση της απόδοσης, τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας μιας συγκεκριμένης στρατηγικής

Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού:

Η υιοθέτηση από πλευράς του οργανισμού, ενός συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου (προγραμματισμός) ονομάζεται στρατηγικός προγραμματισμός (διαδικασία σχεδίασης στρατηγικής) και αναπτύσσεται βάσει τεσσάρων (4) σταδίων, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

1. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού (οι αντικειμενικοί σκοποί σχετίζονται άμεσα με την αποστολή του οργανισμού)
2. Αξιολόγηση των σύγχρονων συνθηκών (διαδικασία η οποία συνήθως προηγείται). Είναι μια αξιολόγηση που μελετά τις δυνατότητες και τις αδυναμίες παράλληλα με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους (αξιολογούνται εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες – **SWOT Analysis**⁴⁰)
3. Επιλογή της στρατηγικής. (Περιλαμβάνει τρία κριτήρια επιλογής: **α. κατάλληλη στρατηγική** αξιολογεί σε ποιο βαθμό οποιαδήποτε στρατηγική που έχει επιλεγεί περιγράφει την κατάσταση ενός οργανισμού, **β. αποδεκτή στρατηγική** αξιολογεί σε ποιο βαθμό η στρατηγική που ακολουθείται γίνεται αποδεκτή από το δυναμικό ενός οργανισμού, και τέλος, **γ. εφικτή στρατηγική** κατά πόσο είναι δυνατό να εφαρμοστεί μια στρατηγική)

⁴⁰ ΒΛ. ΠΑΡΑΚΑΤΩ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

4. Έλεγχος απόδοσης της στρατηγικής (σε αυτό το στάδιο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής)

Στρατηγικός Σχεδιασμός: Αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης ανήκει στα στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού. Η συγκεκριμένη διαδικασία (της αξιολόγησης) ονομάζεται **SWOT Analysis** και αξιολογεί την παρούσα επικρατούσα κατάσταση ενός οργανισμού –με δυο λόγια αξιολογείται από κοινού το εξωτερικό και το εσωτερικό του περιβάλλον.

- Ø **Εσωτερικό Περιβάλλον Ενός Οργανισμού:** Εδώ αναφερόμαστε στους πόρους του οργανισμού γενικότερα. Όσον αφορά στους πόρους ενός μουσείου, λόγου χάρη, αυτοί είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, οι συλλογές του, οι χρηματο-οικονομικοί του πόροι, οι χορηγοί και οι δωρητές, αλλά και η ικανότητα, επιπλέον, προβολής και επικοινωνίας. Η αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος στην ουσία επιτρέπει τη δημιουργία υποθέσεων σχετικά με αυτό, μέσα από τις οποίες μπορούμε να εκτιμήσουμε ορθολογικά τις πραγματικές αδυναμίες και τους πραγματικούς κινδύνους.
- Ø Στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αντίστοιχα, συγκαταλέγονται το κοινωνικό, το οικονομικό, το πολιτικό, το θεσμικό, το τεχνολογικό και το πολιτισμικό πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιείται, αναπτύσσεται και εξελίσσεται ο πολιτιστικός οργανισμός. Η ανάλυση της παρούσας κατηγορίας επιτρέπει τη διατύπωση υποθέσεων σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον.

SWOT ANALYSIS:

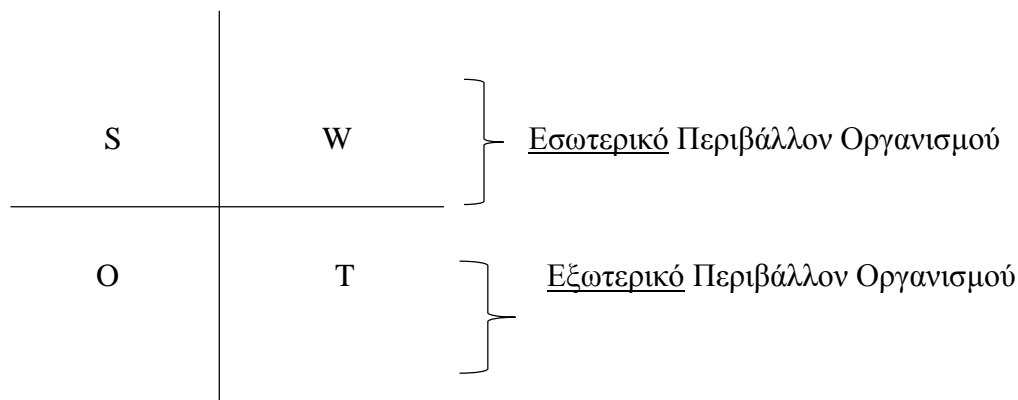
Τα αρχικά S.W.O.T. αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες λέξεις/όρους σχετικές με τα περιβάλλοντα του οργανισμού (εσωτερικό – εξωτερικό).

S = STRENGTH (συγκριτικό πλεονέκτημα)

W = WEAKNESS (αδυναμίες)

O = OPPORTUNITIES (δυνατότητες)

T = THREATS (κίνδυνοι)



ΣΧΗΜΑ 13. SWOT ANALYSIS

Είναι ζωτικής σημασίας, να δίνεται βαρύτητα/ενδιαφέρον και στα δυο περιβάλλοντα –κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης- καθώς η συσχέτιση αυτών δύο μας επιτρέπει να χαράξουμε και αν αξιολογήσουμε τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός, μελετώντας και αποτιμώντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του παράλληλα με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει.

Στρατηγικό Πλάνο και Ανάγκη Διαμόρφωσης:

Ως στρατηγικό πλάνο ορίζεται μια **οριστικοποιημένη διατύπωση** η οποία **αποτυπώνει τον κύριο προσανατολισμό** του πολιτιστικού οργανισμού. Μέσα από το στρατηγικό πλάνο επομένως, διαφαίνονται δηλαδή οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού.

Όσον αφορά στην ανάγκη διαμόρφωσης στρατηγικού πλάνου, αυτή υπαγορεύεται από ορισμένους λόγους που πρόκειται να παρατεθούν ευθύς αμέσως.

Λόγοι Δημιουργίας Στρατηγικού Πλάνου:

- ✓ Βελτίωση αποδοτικότητας
- ✓ Βελτίωση χρηματοδότησης
- ✓ Επέκταση (του πολιτιστικού οργανισμού)
- ✓ Αντικατάσταση προϋπάρχοντος στρατηγικού πλάνου
- ✓ Παρακίνηση του προσωπικού ή των στελεχών (του οργανισμού)
- ✓ Επισήμανση των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών που επηρεάζουν τη λειτουργία (του οργανισμού)

Συμπεράσματα για τις σχέσεις μεταξύ της ύπαρξης στρατηγικής και της σωστής διοίκησης

Με βάση την ιστορία των λέξεων και την ιστορική μετεξέλιξη των σχολών στρατηγικής και διοίκησης όπως αυτές παρατέθηκαν παρατηρούμε την αμοιβαία και ισόρροπη μετεξέλιξή τους. Κάτι που επιβεβαιώνει την αμφίδρομη σχέση τους και την αναγκαία συνύπαρξή τους. Η μεν στρατηγική αναφέρεται κυρίως στην βιωσιμότητα του οργανισμού, η δε διοίκηση οριοθετεί αυτή τη βιωσιμότητα με διαχειριστικές πρακτικές.

2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ: ΡΟΛΟΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ

Διαχειριστής Πολιτιστικής Κληρονομιάς:

Πρόκειται για το πρόσωπο που κατέχει τον τίτλο του manager (διαχειριστής/διευθύνων/ηγέτης) σε έναν πολιτιστικό οργανισμό (μουσείο) και ανήκει στα όργανα διοίκησης του.

Ο manager είναι ένα πρόσωπο με συγκεκριμένες ικανότητες, δεξιότητες αλλά και συγκεκριμένο ρόλο.

Όσον αφορά στον **ηγέτη**, ως έννοια διαφοροποιείται με αυτήν του manager, καθ' ότι πέραν από 'τίτλος', θεωρείται παράλληλα και ως **στοιχείο** το οποίο όχι μόνο **χαρακτηρίζει**, αλλά θα πρέπει να έχει **ένας manager –να είναι δηλαδή ταυτόχρονα και ηγέτης**.

Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο, το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον “ακολουθούν” εθελοντικά και πρόθυμα.⁴¹

⁴¹ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1999

Ένας manager χαρακτηρίζεται και ως **ηγέτης** εάν και εφόσον διαθέτει ορισμένα **χαρακτηριστικά γνωρίσματα** που αφορούν κυρίως στον **χαρακτήρα** και στην **προσωπικότητα** του γενικότερα : δυναμισμός, αποφασιστικότητα, δικαιοσύνη, οξυδέρκεια, κοινωνικότητα, πειθώ κ.α.

Αντίθετα, τα **χαρακτηριστικά του manager** είναι τα ακόλουθα τρία (3):

1. Τεχνικές δεξιότητες (technical skills)
2. Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills)
3. Δεξιότητες αφηρημένης και συλλογικής θεώρησης (conceptual skills)

Πιο συγκεκριμένα:

Όσον αφορά τις **τεχνικές δεξιότητες**, πρόκειται για δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εξειδικευμένης εργασίας και προϋποθέτουν γνώση συγκεκριμένων τεχνικών και τρόπων λειτουργίας του υπάρχοντος εξοπλισμού.

Οι **διαπροσωπικές δεξιότητες**, αφορούν στον τρόπο συνεργασίας, στην ικανότητα οργάνωσης, καθώς και στην κατανόηση, την καθοδήγηση, την παρακίνηση, την συνεργασία και τον συντονισμό των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Πρόκειται λοιπόν, για επικοινωνιακές δεξιότητες.

Οι **δεξιότητες αφηρημένης και συλλογικής θεώρησης**, έχουν να κάνουν με την ικανότητα του manager να αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως ολότητα. Αυτό σημαίνει, ότι ο manager θα πρέπει να έχει συλλογική εικόνα του οργανισμού, καθώς και πλήρη αντίληψη και κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού.

Ρόλος:

Το πρόσωπο που κατέχει τη θέση του διευθύνοντος (γενικός διευθυντής) σε έναν πολιτιστικό οργανισμό/μουσείο, είναι εκείνο που **οργανώνει και καθοδηγεί** το έμπυχο κομμάτι του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό) ενώ παράλληλα **έχει την ύστατη ευθύνη** για το άψυχο (συλλογές κ.α.). Είναι αρμόδιος για τη **χάραξη** της **πολιτικής** και της **στρατηγικής** που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός (μουσείο) και έχει τον τελευταίο λόγο επί παντός ζητήματος που τυχόν προκύψει σε σχέση με τον οργανισμό του οποίου ίσταται.

Η έννοια του manager δε, και του ρόλου που αυτός κατέχει σε έναν πολιτιστικό οργανισμό διαφοροποιείται σε σχέση με αυτήν του διευθύνοντος (γενικού διευθυντή). Όπως πολύ συγκεκριμένα αναφέρει ο Μ. Δουλγερίδης⁴²:

«Στις μέρες μας πλέον ο διευθυντής του μουσείου ή ο γενικός διευθυντής, έχουν αντικατασταθεί από έναν **επιδέξιο και ικανό πολιτιστικό ενορχηστρωτή “manager”** ο οποίος, **στοχεύει στην ανάπτυξη – μεγιστοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού** το οποίο διευθύνει, οργανώνει το **σχεδιασμό παραγωγής πολιτιστικού προϊόντος και το διαχέει** προς τα έξω στους πολίτες, κατέχει **γνώση για τον τρόπο διαχείρισης πολιτιστικών προγραμμάτων ή έρευνας**, με τα οποία, αφενός μπορεί να **αυξήσει** τους **οικονομικούς πόρους** του μουσείου, αφετέρου μπορεί να **απασχολεί νέους επιστήμονες**, αλλά και από το υπάρχον προσωπικό του μουσείου, το οποίο μπορεί να λαμβάνει σε υπερωριακή απασχόληση ένα επιπλέον επίδομα, αναλόγως του χρόνου απασχόλησης του, πράγμα το οποίο λειτουργεί και ως κίνητρο για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων (**υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα**). Παράλληλα το μουσείο αποκτά τεχνογνωσία, τεχνολογική υποστήριξη, μελετώνται σε βάθος και συντηρούνται τα εκθεσιακά αντικείμενα, και επίσης αποκτά ερευνητική συνεργασία και προώθηση του έργου του σε συνέδρια και εκθέσεις, καλλιεργούνται συνεργασίες και ανταλλαγές επιστημόνων κτλ.»

Επιπλέον, όπως υποστηρίζεται στην ίδια μελέτη⁴³, ο γενικός διευθυντής ενός μουσείου είναι σημαντικό όχι μόνο να είναι **κατηρτισμένος επί των πολιτιστικών**, αλλά να έχει **συμβάλλει** στον συγκεκριμένο τομέα **μέσω της επιστημονικής δουλειάς** του (συγγράμματα, δημοσιεύσεις, συγγραφή άρθρων, επιστημονικές ανακοινώσεις κ.α.)

Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί το γεγονός ότι το εν λόγω αρμόδιο πρόσωπο θα πρέπει επίσης να έχει γνώσεις σχετικές με τα θέματα που παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ Προβληματισμοί περί της πολιτικής διάστασης της Ενωμένης Ευρώπης, καθόσον πλέον ανήκουμε σε αυτό το κοινωνικό σύνολο.
- ✓ Εθνικοί πολιτιστικοί στόχοι και προώθηση αυτών στο ευρύτερο φάσμα της Ενωμένης Ευρώπης.
- ✓ Το θεσμικό πολιτιστικό πλαίσιο της Ενωμένης Ευρώπης.
- ✓ Ειδικά θέματα κοινοτικής πολιτικής, χρηματοδότηση κοινοτικών πολιτιστικών δραστηριοτήτων.
- ✓ Συνθήκη του ΜΑΑΣΤΡΙΧΤ.
- ✓ Πολιτική του ανταγωνισμού στα πλαίσια της ενωμένης Ευρώπης.
- ✓ Κοινωνική πολιτική και πολιτισμός και εκπαίδευσης των πολιτών.
- ✓ Θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας
- ✓ Τον στρατηγικό προγραμματισμό ως μηχανισμό ενίσχυσης της προσαρμοστικής ικανότητας του μουσείου στις σύγχρονες κοινωνικές απαιτήσεις.

⁴² ΔΟΥΛΓΕΡΙΔΗΣ Μ.Δ., 2006, σ. 43,

⁴³ ό.π., σ. 56

- ✓ Τεχνικές διοικητικού προγραμματισμού και εκτέλεσης προγραμμάτων
- ✓ Διοίκηση και οργάνωση επιμέρους διευθύνσεων ή τομέων (management)
- ✓ Σχεδιασμό της ροής εργασίας σε μια διεύθυνση ή παραγωγικό τομέα
- ✓ Διαχείριση του χρόνου σε μια ανθρωπο-ημέρα και σε ανθρωπο-μήνα και ανθρωπο-έτος. Ύψος εκμετάλλευσης του χρόνου και της παραγωγής.
- ✓ Τεχνικές συσκέψεων στελεχών για την παραγωγή συλλογικού και ποιοτικού έργου.
- ✓ Τεχνικές προγραμματισμού, χρόνο εκτέλεσης έργου μέσω δικτυωτής ανάλυσης (C.P.M. – P.E.R.T.)
- ✓ Αρχές οικονομικής διαχείρισης, οργάνωση προϋπολογισμού – ισολογισμού, έλεγχο οικονομικής πορείας προγραμμάτων κτλ.

2.5 ΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ / ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: EPT-NEPIT (ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΥ-ΑΡΧΕΙΟΥ) & BYZANTINO ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ

Πρόκειται για δυο εκ διαμέτρου αντίθετα παραδείγματα τα οποία –και τα δυο- υπάγονται και υπηρετούν (σ)τον τομέα του πολιτισμού.

2.5.1 EPT A.E. /NEPIT A.E. (ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ)

Η Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση (EPT A.E.) όπως και η Νέα Ελληνική Ραδιοφωνία Ίντερνετ και Τηλεόραση (NEPIT A.E.) που τη διαδέχτηκε, είναι δημόσιοι ραδιοτηλεοπτικοί φορείς οι οποίοι υπάγονται στο Ελληνικό κράτος.

Πιο συγκεκριμένα, η EPT είναι Ανώνυμη Εταιρεία (A.E.) με μοναδικό μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο. Εκπέμπει ραδιο-τηλεοπτικά μέσω των τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών σταθμών της, αλλά και της δικής της ιστοσελίδας, αναμεταδίδοντας τα τεκταινόμενα –την εγχώρια και παγκόσμια επικαιρότητα, με κύριο σκοπό την ενημέρωση των πολιτών της χώρας.

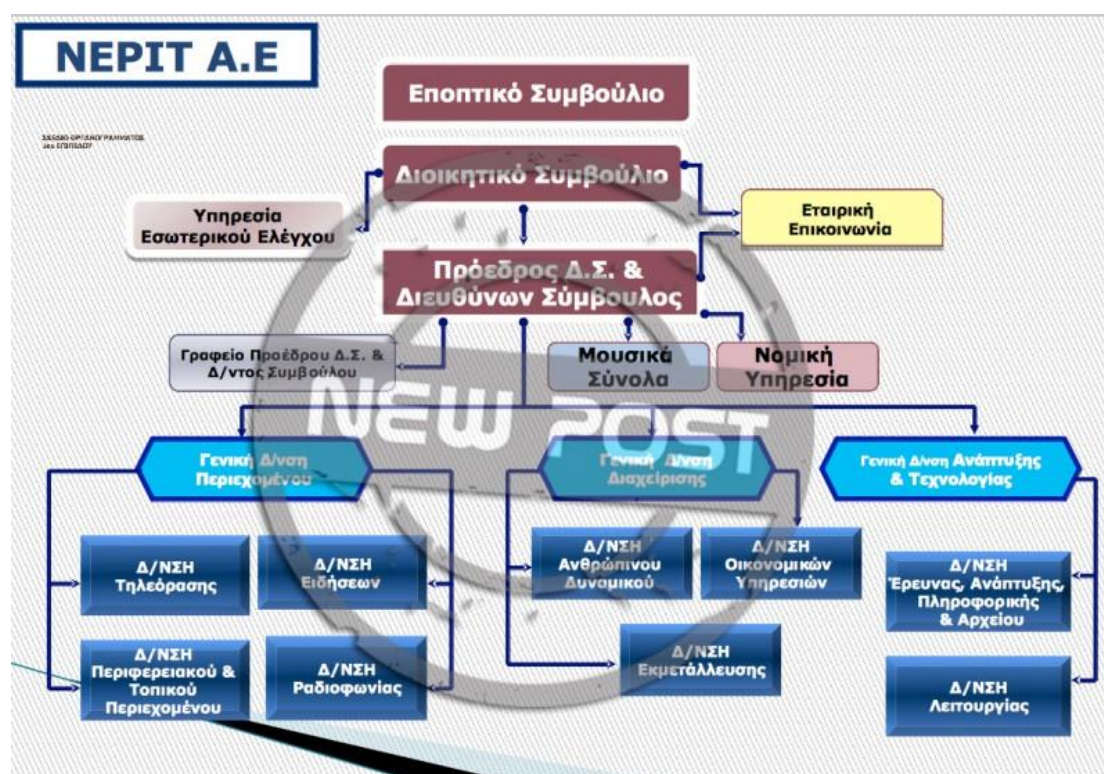
Επιπλέον, διαθέτει μουσικά σύνολα, ενώ εκδίδει και περιοδικό. Συμβάλλει σημαντικά στον τομέα του πολιτισμού στηρίζοντας και προωθώντας κάθε πολιτισμική δράση.

Η ύπαρξη της EPT συναντάται ήδη από τη δεκαετία του 1930, ενώ το 1975 βάσει νόμου (Ν.230/1975) ιδρύεται έχοντας σύσταση ανωνύμου εταιρείας η οποία εξ ολοκλήρου ανήκε στο Ελληνικό δημόσιο.

Μετά τα γεγονότα του 2013 με το κλείσιμο της ΕΡΤ, ύστερα από απαίτηση του Συμβουλίου Επικρατείας για ύπαρξη δημοσίου ραδιοτηλεοπτικού φορέα, η κυβέρνηση δημιούργησε ως προσωρινό φορέα τη Δημόσια Τηλεόραση (Δ.Τ.), ενώ επισήμως και βάσει σχετικού νομοθετήματος ιδρύεται η Νέα Ελληνική Ραδιοφωνία Ίντερνετ και Τηλεόραση (NEPIT A.E.) η οποία είναι πλέον η επίσημη διάδοχος της ΕΡΤ Α.Ε.

Η NEPIT A.E. (Νέα Ελληνική Ραδιοφωνία Ίντερνετ και Τηλεόραση Ανώνυμη Εταιρεία) βάσει του σχετικού ιδρυτικού Νόμου 4173/26.7.2013, είναι επισήμως ο κρατικός ραδιοτηλεοπτικός φορέας της χώρας. Συγκεκριμένα, πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού δικαίου με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και σύμφωνα με το καταστατικό της διέθετε πλήρη ανεξαρτησία ως προς την κατάρτιση του εκπαιδόμενου προγράμματος, αλλά και ως προς τις εκφραζόμενες απόψεις από τους συντάκτες της.

Οργανόγραμμα NEPIT A.E.⁴⁴:



ΕΙΚΟΝΑ 1. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ NEPIT⁴⁵

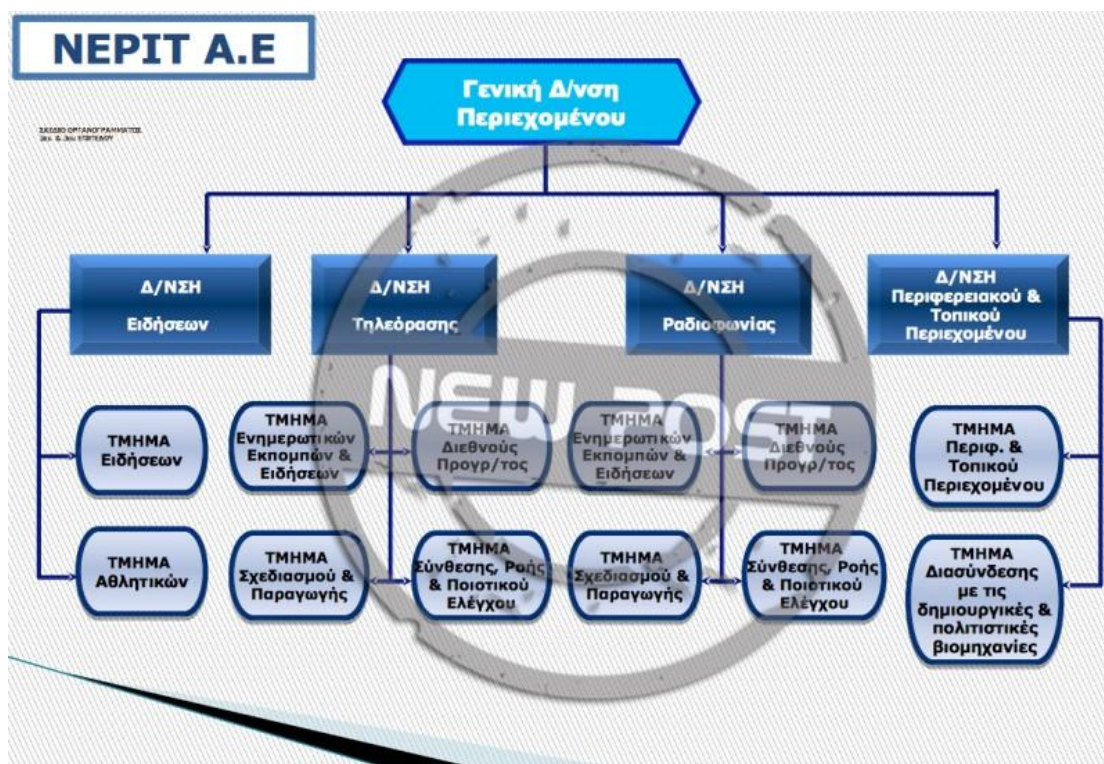
⁴⁴ <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e> (ΕΠΙΜ. ΑΝΟΥΣΑΚΗ ΤΙΤΙΚΑ)

⁴⁵ <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e>

Όπως φαίνεται βάσει της παραπάνω εικόνας, η ΝΕΡΙΤ διοικείται από τετραμελές διοικητικό συμβούλιο το οποίο με τη σειρά του ελέγχεται από το εποπτικό συμβούλιο το οποίο είναι εννιαμελές.⁴⁶

Στο Διοικητικό Συμβούλιο υπάγονται τρεις Γενικές Διευθύνσεις: Περιεχομένου, Διαχείρισης και Ανάπτυξης & Τεχνολογίας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο διορίζεται με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου για πενταετή θητεία –μη ανανεώσιμη- και αποτελείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο και τέσσερα επιπλέον μέλη. Όσον αφορά στους Γενικούς Διευθυντές και Διευθυντές τμημάτων, αυτοί υπάγονται απ' ευθείας στον Πρόεδρο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο⁴⁷.



ΕΙΚΟΝΑ 2. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΝΕΡΙΤ (ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ)⁴⁸

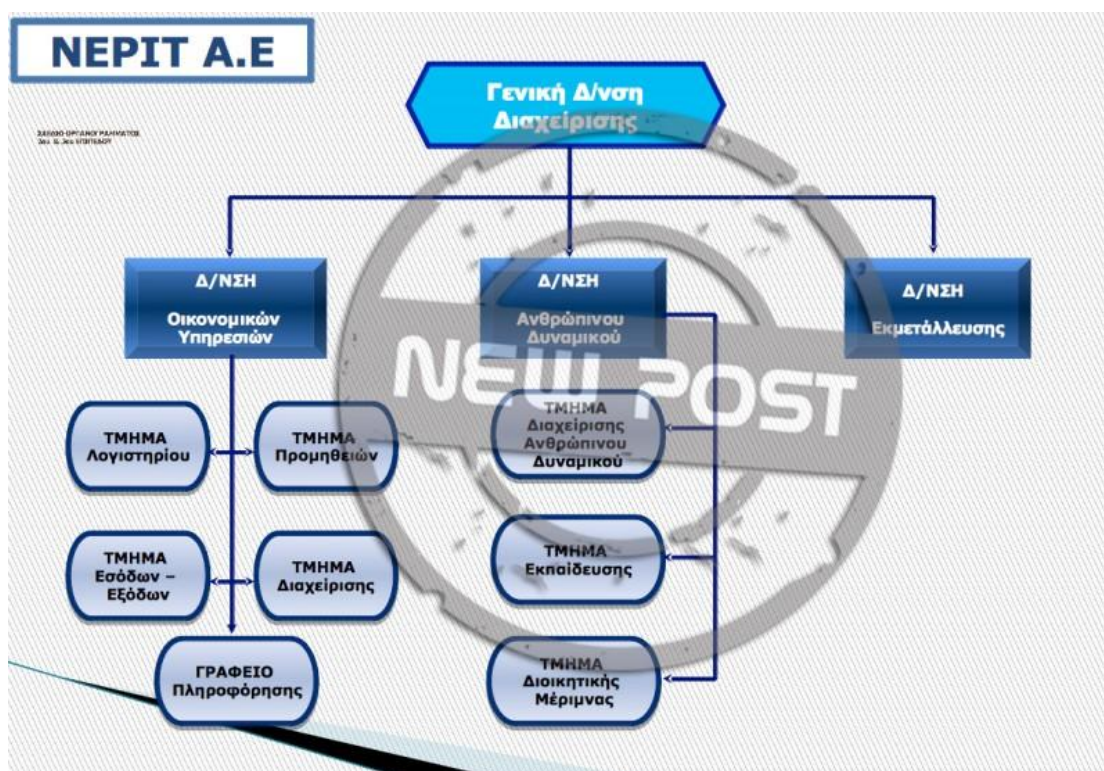
⁴⁶ <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e> (ΕΠΙΜ. ΑΝΟΥΣΑΚΗ ΤΙΤΙΚΑ)

⁴⁷ <http://www.enimerosi24.gr/99058/ιδού-τι-προβλέπει-το-νέο-οργανόγραμμα/> (ΕΠΙΜ. ΚΟΥΤΡΙΚΑΣ ΝΙΚΟΣ, ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ, ΜΕΛΟΣ ΕΣΗΕΑ)

⁴⁸ <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e>

Γενική Διεύθυνση Περιεχομένου:

- Διεύθυνση Τηλεόρασης
- Διεύθυνση Ειδήσεων
- Διεύθυνση Περιφερειακού και Τοπικού Περιεχομένου
- Διεύθυνση Ραδιοφωνίας

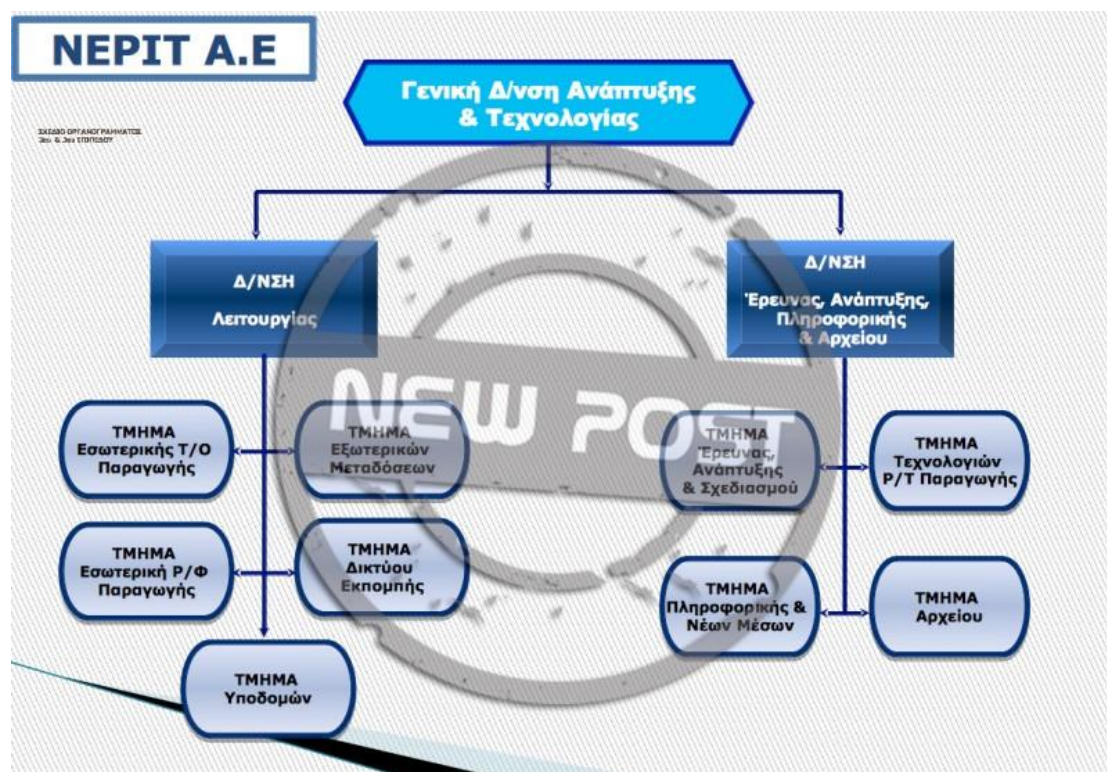


ΕΙΚΟΝΑ 3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΝΕΡΙΤ (ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ)⁴⁹

⁴⁹ <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e>

Γενική Διεύθυνση Διαχείρισης:

- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Εκμετάλλευσης



ΕΙΚΟΝΑ 4. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΝΕΡΙΤ (ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ)⁵⁰

Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης & Τεχνολογίας:

- Διεύθυνση Έρευνας
- Διεύθυνση Ανάπτυξης
- Διεύθυνση Πληροφορικής και Αρχείου
- Διεύθυνση Λειτουργίας

⁵⁰ <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e>

Το αρχείο της ΕΡΤ/ΝΕΡΙΤ έχει έξι αρχεία:

- Οπτικοακουστικό – Τηλεοπτικό
- Ραδιοφωνικό
- Αθλητικό
- Αρχείο εγγράφων και εντύπων
- Φωτογραφικό

Όλα τα προαναφερθέντα αρχεία, σύμφωνα με τον κύριο Αλεξόπουλο, συντονίζονται σε μια οριζόντια βάση.

Επί ΝΕΡΙΤ: Το δικαίωμα χρήσης, διαχείρισης και εκμετάλλευσης του αρχείου (αρχειακού υλικού) παράλληλα με τον αρχειακό χώρο και τα μηχανήματα αλλά τα μουσειακά αντικείμενα, παραχωρήθηκε από την –τότε- καταλυθείσα ΕΡΤ στη ΝΕΡΙΤ, ενώ η κυριότητα παρέμεινε στο Ελληνικό Δημόσιο, στο Υπουργείο Οικονομικών.

Ευθύνες του Συντονιστή του Αρχείου:

Σύμφωνα με τον κύριο Αλεξόπουλο, «ο συντονιστής του αρχείου είναι υπεύθυνος του γενικού συντονισμού όλων των αρχείων της Δημόσιας Τηλεόρασης και της ΝΕΡΙΤ, υπεύθυνος πολιτικής παραχώρησης προγραμμάτων-υλικών κυριότητας της πρώην ΕΡΤ και έχει την ευθύνη του συντονισμού για την υλοποίηση των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Είναι ο μόνος ο οποίος έχει δικαίωμα υπογραφής εγγράφων αυτή τη στιγμή»⁵².

Ικανότητες, Δεξιότητες και Γνωσιολογικό Επίπεδο του Συντονιστή του Αρχείου:

Με βάση τα λεγόμενα του κυρίου Αλεξόπουλου στα πλαίσια συνέντευξης, συγκεκριμένα όσον αφορά στο υπόβαθρο του διαχειριστή: «Πρέπει (ο διαχειριστής) να είναι γνώστης της ραδιοτηλεοπτικής διαχείρισης-γνώστης της διαχείρισης ραδιοτηλεοπτικών υλικών-τεκμηρίων. Πρέπει να γνωρίζει πώς γίνεται η όλη διαδικασία διαχείρισης του οπτι-ακουστικού υλικού βάσει των κανόνων καταλογογράφησης και της αρχειονομίας διαχείρισης οπτι-ακουστικού μέσου. (...) Άρα ο διαχειριστής, ο συντονιστής ενός αρχείου πρέπει να έχει συνολική άποψη του τι σημαίνει ψηφιοποίηση, τι σημαίνει φυσικό μέσο, τι σημαίνει ψηφιοποιημένο υλικό και πρέπει να γνωρίζει πώς αυτό το ψηφιοποιημένο υλικό, το περιεχόμενο –το content- του ψηφιοποιημένου υλικού δίνει προστιθέμενη αξία στη χρήση του, τόσο όσον αφορά στη

⁵¹ ΕΠΙΜΕΤΡΟ, ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ, ΚΟΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ

⁵² ό.π.

διάχυση του προς την κοινωνία για ερευνητές, μαθητές κλπ., αλλά τόσο και στη διαχείριση πώλησης του υλικού –διότι ταυτόχρονα το υλικό, υπάρχει μια δυνατότητα στην παραγωγή προγραμμάτων, να έχει μια αξία (ένα value) το οποίο –αυτή η αξία δηλαδή- δίνει εισροή χρημάτων στο αρχείο για να μπορεί να κάνει νέες επενδύσεις, αγορές νέων αρχείων κλπ. (...) ...ο συντονιστής θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση: πρώτον για τη διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων, για τη διαχείριση υλικού, για το κόστος υλικού, για την αξία κόστους υλικού, για την αξία παλαιότητας υλικού –γιατί όλο αυτό το υλικό προσδιορίζεται από την ημέρα που παράγεται μέχρι την ημέρα.. το 1908 που είναι το πρώτο, μέχρι το τελευταίο έχει μια αξία. Η αξία αυτή είναι πολύ-επίπεδη. Επομένως, αυτός που συντονίζει το αρχείο πρέπει να έχει πλήρη γνώση τόσο των οικονομικών μεγεθών αξίας του αρχείου, όσο δε και της ανάλυσης για τη διάχυση του οπτι-ακουστικού περιεχομένου σε διάφορες κατηγορίες της κοινωνίας.»⁵³

Όσον αφορά στο κριτήριο επιλογής συνεργατών/υφισταμένων, αρμόδιων για την ‘‘φροντίδα’’ και επιμέλεια του αρχείου (αρχειακού υλικού), ο κύριος Αλεξόπουλος ήταν κάθετος στην άποψη του σχετικά με την εμπειρία/προϋπηρεσία και εξειδίκευση που πρέπει να κατέχει κάποιος προκειμένου να ασχοληθεί με το αρχείο (αρχειακό υλικό), λόγω της ανεκτίμητης αξίας του. Συγκεκριμένα, ο κύριος Αλεξόπουλος υποστήριξε: *«Δηλαδή το αρχείο αυτή τη στιγμή για να λειτουργήσει, -κατά την προσωπική μου άποψη- , για να υπάρχει πλήρης λειτουργία του αρχείου χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό, εξειδικευμένες αρμοδιότητες, με προϋπηρεσία- αναμφισβήτητα προϋπηρεσία. Δεν μπορώ δηλαδή να βάλω έναν μοντερ ο οποίος να μην έχει πιάσει ποτέ φιλμ –δεν μπορώ να βάλω κάποιον ο οποίος δεν έχει πιάσει ποτέ φιλμ στη ζωή του, να του δώσω να κάνει ψηφιοποίηση επειδή μόνο και μόνο έχει τελειώσει ένα πανεπιστήμιο. Εάν δεν έχει ασχοληθεί τουλάχιστον, γιατί η αξία του τεκμηρίου –που δεν το έχει πιάσει στα χέρια του ποτέ- είναι τεράστια, οπότε υπάρχει κίνδυνος καταστροφής. Άρα λοιπόν, ευτυχώς υπάρχει μια άριστη συνεργασία όσον αφορά στη διαχείριση και τον προσδιορισμό των θέσεων του αρχείου όπου εφαρμόζουμε τα διεθνή πρότυπα. Δηλαδή, ότι ακολουθούν τα αρχεία της Ευρώπης, ακολουθούμε και εμείς τις ίδιες τακτικές όσον αφορά το προσωπικό. Και πάντα υπάρχει το θέμα της προϋπηρεσίας- δηλαδή το αντικείμενο του αρχείου είναι καθαρά θέμα προϋπηρεσίας στο χώρο. Δε μπορείς δηλαδή να προσλάβεις έναν άνθρωπο που δεν έχει ασχοληθεί ποτέ με αρχεία, με τη διαχείριση, με τη διατήρηση, με την τεκμηρίωση, με τα δεδομένα του αρχείου και ξαφνικά να τον βάλεις να τρέξει ένα αρχείο. Το αρχείο είναι η έννοια του προσδιορισμού της εξειδίκευσης –και είναι σημαντικό αυτό. Αν δεν είσαι εξειδικευμένος στο αντικείμενο δεν μπορείς να το υλοποιήσεις. Δεν μπορεί ο οποιοσδήποτε να ασχοληθεί με ένα αντικείμενο που δε γνωρίζει. Είναι συγκεκριμένες ειδικότητες με συγκεκριμένο job description.»⁵⁴*

⁵³ ΕΠΙΜΕΤΡΟ, ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ, ΚΟΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ

⁵⁴ ό.π.

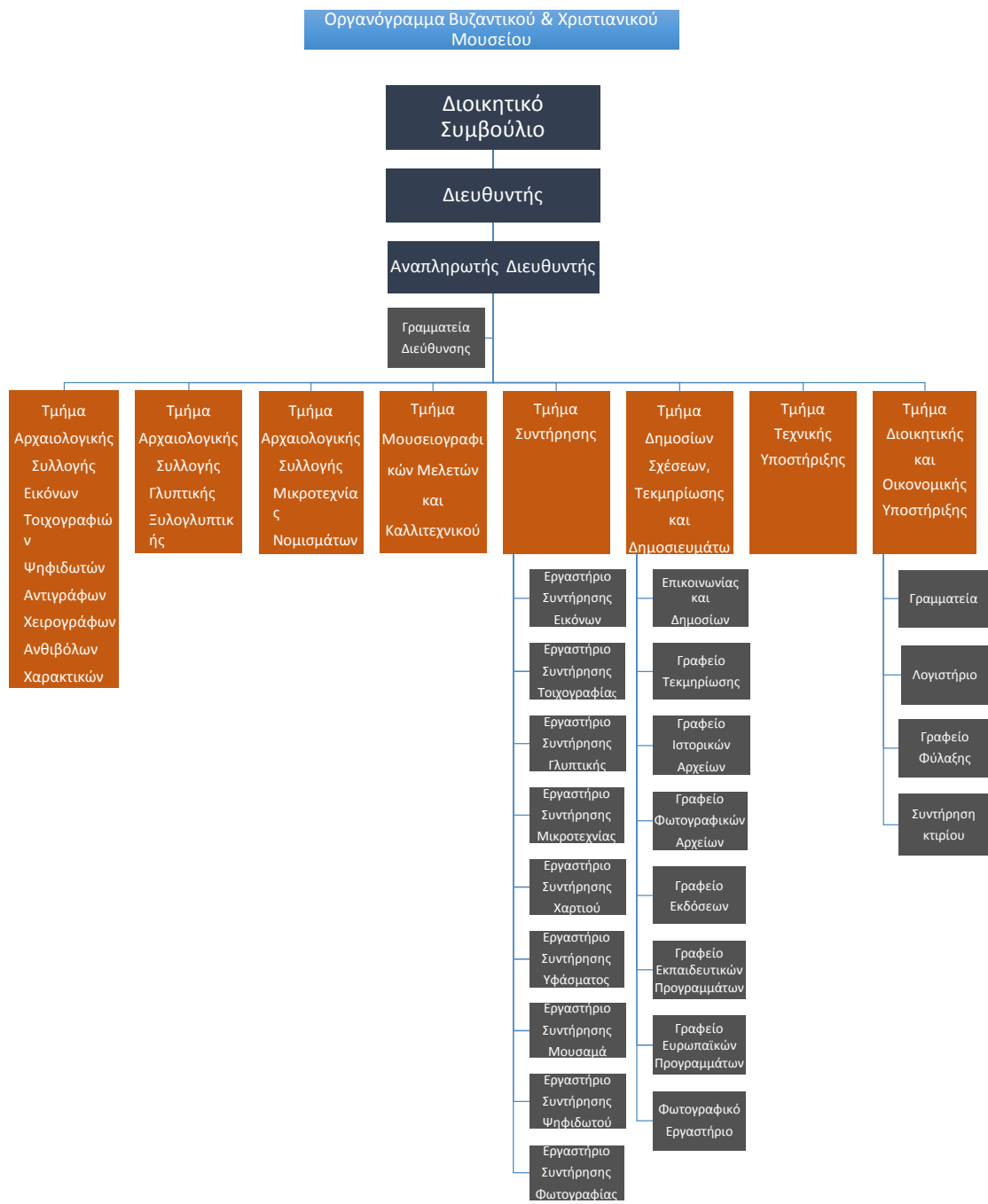
2.5.2 BYZANTINO ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ

Το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο ιδρύθηκε βάσει του νόμου 401/1914, ενώ σύμφωνα με το ΠΔ 941/1977 είναι Ειδική Περιφερειακή του ΥΠ.ΠΟ.

Πρόκειται για ένα δημόσιο μουσείο, το οποίο κατά συνέπεια βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού, και μάλιστα θεωρείται ως μουσείο-πρότυπο χάρη στη γενικότερη δραστηριοποίηση του. Συγκεκριμένα, διοργανώνει δράσεις/δραστηριότητες στους χώρους του, συμμετέχει ενεργά σε ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα, αλλά παράλληλα προσπαθεί να διευρύνει το κοινό του, να αυξάνει αλλά και να ενεργοποιεί τους φίλους του. Για του λόγου του αληθές, ήδη από το 2005, με πρωτοβουλία του τότε διευθυντή του, κυρίου Δημήτρη Κωνστάντιου έγινε η πρώτη απόπειρα ίδρυσης ιστοσελίδας του Μουσείου η οποία αρχικά εξυπηρετούσε σε ζητήματα επικοινωνίας και προβολής. Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί ότι ο ιστότοπος του Μουσείου εξελίχθηκε και βελτιώθηκε σε μεγάλο βαθμό μέσα σε διάστημα ενός χρόνου μετά την ίδρυση του, ενώ πρωτοποριακή –για τα εγχώρια δεδομένα- είναι η δυνατότητα χρήσης που προσφέρει η σελίδα σε άτομα με μειωμένη όραση.⁵⁵

Εν συνεχεία, παρατίθεται το οργανόγραμμα του Μουσείου, μέσα από τη μελέτη του οποίου πρόκειται να παρατεθούν με τη σειρά τους ορισμένες παρατηρήσεις όσον αφορά στον τομέα της διοίκησης.

⁵⁵ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ Κ., ΕΑΠ 2014-15 (α), σελ.8-12.



ΣΧΗΜΑ 12. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΒΥΖΑΝΤΙΝΟΥ ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ⁵⁶

⁵⁶ Ο.π.

Παρατηρήσεις Βάσει Οργανογράμματος:

Επίπεδα Διοίκησης:

Όπως προκύπτει από το οργανόγραμμα που παρατίθεται παραπάνω, τα επίπεδα διοίκησης στο Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο είναι τρία (3). Πιο συγκεκριμένα διακρίνονται:

- Ανώτερο: διευθυντής/αναπληρωτής διευθυντής
- Μεσαίο: τμήματα του Μουσείου και γραμματεία
- Κατώτερο: υποτμήματα τμημάτων του Μουσείου

Ενώ μπορούμε να πούμε ότι σε κάθε τμήμα του Μουσείου ξεχωριστά συναντώνται αντίστοιχα δυο (2) επίπεδα διοίκησης:

- Ανώτερο: προϊστάμενος/διευθυντής τμήματος
- Κατώτερο: υφιστάμενοι

Τμηματοποίηση:

Η τμηματοποίηση που διακρίνεται μέσα από το οργανόγραμμα του Μουσείου έχει, αφενός, να κάνει με τη λειτουργία και αφετέρου με βάση την υπηρεσία (ή το προϊόν).

Εύρος Διοίκησης:

Όσον αφορά στο εύρος διοίκησης, όπως παρατηρείται μέσα από το οργανόγραμμα, ποικίλει. Ο κεντρικός έλεγχος ανήκει στο Διευθυντή του Μουσείου, ενώ σε κάθε τμήμα και υποτμήμα –τυχόν- υπάρχουν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αντίστοιχα.

Μπορεί να σημειωθεί εδώ, ότι η εν λόγω ποικιλία στο εύρος διοίκησης ισοδυναμεί αφενός με τη διευκόλυνση της δουλειάς του Διευθυντή, αλλά παράλληλα και με την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων και των δραστηριοτήτων του κάθε τμήματος και κατά συνέπεια ολόκληρου του οργανισμού στο σύνολο του.

Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο το σύστημα διοίκησης/μέθοδος στρατηγικής που ακολουθείτε σε τυραννικά καθεστώτα: “διέρει και βασίλευε”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ – ΜΟΥΣΕΙΟ

Πρόκειται για συγγενείς όρους/έννοιες, οι οποίοι ταυτίζονται μεταξύ τους ενώ παράλληλα αλληλοσυνδέονται.

3.1 ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΣΗ

Ο όρος ‘πολιτισμός’ περικλύει την ταυτότητα, τη γλώσσα, τη θρησκεία αλλά και την ιστορία γενικότερα μιας χώρας, ήδη από τις απαρχές τις, και κατά συνέπεια του λαού της –στοιχεία, τα οποία αποτελούν την υλική πολιτιστική κληρονομιά, ενώ αντίθετα τα ήθη και τα έθιμα της αποτελούν την άυλη πολιτιστική της κληρονομιά αντίστοιχα.

Συχνά ο όρος ‘πολιτισμός’ συγγέεται ή και ταυτίζεται ακόμα με τον όρο ‘κουλτούρα’. Παρ’ όλα αυτά, υπάρχει διαφορά μεταξύ των δυο αυτών όρων η οποία έγκειται στο γεγονός ότι η κουλτούρα αναφέρεται συγκεκριμένα στην ατομική πρόοδο, ενώ αντίθετα ο πολιτισμός στη συλλογική πρόοδο.⁵⁷

3.2 ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ (sponsoring)

Πολιτιστικός Οργανισμός:

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί παραπάνω, ως πολιτιστικός οργανισμός ορίζεται ένας οργανισμός με συγκεκριμένες διοικητικές, λειτουργικές-διαχειριστικές διαδικασίες που αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός κοινού σκοπού (παραγωγή, διαχείριση, προστασία, προώθηση των πολιτιστικών αγαθών). Εν συντομία, πρόκειται για οργανισμό ο οποίος διαχειρίζεται και προωθεί πολιτιστικά αγαθά. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί κατηγοριοποιούνται σε: δημόσιους, ιδιωτικούς (κερδοσκοπικού χαρακτήρα), ιδιωτικούς (μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα).⁵⁸

⁵⁷ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ Κ., 2009

⁵⁸ ΒΛ. ΠΑΡΑΠΑΝΩ, ΚΕΦ. 1.1.1. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ-ΔΟΜΗ

Επιχείρηση:

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική – οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.) προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές.⁵⁹

Τα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες είναι τα εξής⁶⁰:

- Παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. (Συμπερασματικά, η ύπαρξη μιας επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την ικανότητα απόκτησης εσόδων και κερδών μέσω αυτού του μηχανισμού.)
- Σύνδεση της επιχείρησης με την ανάληψη κινδύνου. (Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με την πιθανότητα κέρδους ή ζημιάς.)

Δημόσιοι Οργανισμοί – Δημόσιες Επιχειρήσεις: Διαφορές

- Παράδειγμα Δημοσίων Επιχειρήσεων: ΔΕΗ, ΟΣΕ κλπ.
- Παράδειγμα Δημοσίων Οργανισμών: σχολεία, μουσεία κ.α.

Όπως οι δημόσιοι οργανισμοί, έτσι και οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι παραγωγικές μονάδες οι οποίες παράγουν και προσφέρουν υπηρεσίες και αγαθά και έχουν κόστος παραγωγής.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις πωλούν (υπηρεσίες ή αγαθά) έναντι μιας τιμής με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Οι δημόσιοι οργανισμοί αντίθετα, προσφέρουν –δεν πωλούν το αγαθό ή την υπηρεσία που παράγουν έχοντας ως σκοπό τους την μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας.

Με βάση, επομένως, τα όσα προαναφέρθηκαν και εστιάζοντας/εξετάζοντας τα δυο παραδείγματα/επιμέρους μελέτες του οργανισμού της ΕΡΤ/NEPIT Α.Ε. και του Βυζαντινού και Χριστιανικού Μουσείου τα οποία παρετέθησαν παραπάνω, -πέραν του διοικητικού πλαισίου- συμπερασματικά καταλήγουμε στα εξής:

⁵⁹ Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ-Α.ΒΑΘΗΣ-Χ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ-Π.ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1999

⁶⁰ ό.π.

Γενικότερα, εκείνο που παρατηρείται αρχικά, είναι ότι τα εν λόγω παραδείγματα/μελέτες φέρουν αρκετές και σημαντικές διαφορές στη μεταξύ τους σύγκριση.

Ο οργανισμός της ΕΡΤ/ΝΕΡΙΤ Α.Ε. μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια Πολιτιστική Επιχείρηση με ανταποδοτικά οφέλη (sponsoring⁶¹). Ως εκ τούτου κατανοούμε ότι ως επιχείρηση, έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα (τον οποίο καλύπτει μέσω του sponsoring) –κάτι που δεν ισχύει στην περίπτωση του Βυζαντινού και Χριστιανικού Μουσείου.

Το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο αντίθετα, το οποίο κατατάσσεται στους πολιτιστικούς οργανισμούς, είναι ένας πολιτιστικός οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Παρ' όλα αυτά το κομμάτι της βιωσιμότητας του το οποίο εξαρτάται/μπορεί να εξασφαλιστεί μέσω του sponsoring (χορηγία/χρηματοδότηση), είναι ένα σημαντικό και καθόλου εύκολο κομμάτι για τον οργανισμό του Μουσείου – ιδιαίτερα στις μέρες μας, αφού οι εποχές που διανύουμε χαρακτηρίζονται ως οικονομικά δυσχερείς. Βέβαια, όπως είχαμε την ευκαιρία να δούμε μέσα από την (επιμέρους) μελέτη του, το εν λόγω Μουσείο είναι ένα δημόσιο μουσείο εποπτευόμενο από το ΥΠ.ΠΟ. Κατά συνέπεια, τόσο το διοικητικό όσο και το οικονομικό (πόροι του Μουσείου/sponsoring) υπόβαθρο εξαρτάται και καθορίζεται στο μεγαλύτερο μέρος του από το Ελληνικό κράτος, μέσα από τα κονδύλια που αυτό δύναται να χορηγεί. Βέβαια, εκείνο που πρέπει να αναφερθεί όσον αφορά το ζήτημα των πόρων του Μουσείου, είναι ότι το Μουσείο δεν μένει αδρανές και απόλυτα βασιζόμενο στο Ελληνικό κράτος, αλλά διαθέτει πωλητήριο, εστιατόριο και καφέ, ενώ υπάρχει και είσοδος με αντίτιμο. Δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε και στους φίλους του Μουσείου στους οποίους το Μουσείο βασίζεται και τους οποίους προσπαθεί να διευρύνει.

Αντιθέτως, όσον αφορά το επιστημονικό υπόβαθρο του, το Μουσείο χαρακτηρίζεται από διεπιστημονικότητα καθώς έχει στη διάθεση του επιστημονικό προσωπικό ποικίλων ειδικοτήτων, το οποίο αφιερώνεται στην φροντίδα, την οργάνωση, την προώθηση και την προβολή των συλλογών του, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της γνωσιολογικής τους εξειδίκευσης.

Στην περίπτωση του οργανισμού της ΕΡΤ/ΝΕΡΙΤ Α.Ε. και συγκεκριμένα όσον αφορά το τμήμα του Μουσείου-Αρχείου, από τις πληροφορίες που συλλέξαμε μέσα από τη συνέντευξη που μας παραχώρησε ο διευθυντής (του Μουσείου-Αρχείου), κύριος Βασίλης Αλεξόπουλος, βλέπουμε ξεκάθαρα το ρόλο που παίζει η εξειδίκευση του επιστημονικού προσωπικού, αλλά κυρίως η εμπειρία του. Όπως πολύ χαρακτηριστικά υποστήριξε ο κύριος Αλεξόπουλος: «...για να υπάρχει πλήρης λειτουργία του αρχείου χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό, εξειδικευμένες αρμοδιότητες, με προϋπηρεσία-αναμφισβήτητη προϋπηρεσία. (...) Και πάντα υπάρχει το θέμα της προϋπηρεσίας- δηλαδή το αντικείμενο του αρχείου είναι καθαρά θέμα προϋπηρεσίας στο χώρο. (...) Το αρχείο είναι η έννοια του προσδιορισμού της εξειδίκευσης –και είναι σημαντικό αυτό. Αν δεν είσαι εξειδικευμένος στο αντικείμενο δεν μπορείς να το

⁶¹ Μέσω των προβαλλόμενων διαφημίσεων.

υλοποιήσεις. Δεν μπορεί ο οποιοσδήποτε να ασχοληθεί με ένα αντικείμενο που δε γνωρίζει. Είναι συγκεκριμένες ειδικότητες με συγκεκριμένο job description.»⁶².

Καταλήγοντας, μπορεί να πρόκειται για δυο εκ διαμέτρου αντίθετες περιπτώσεις, παρ' όλα αυτά οι δυο αυτοί οργανισμοί θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράδειγμα ο ένας προς τον άλλο, ώστε να παραδειγματιστούν σε ζητήματα που τυχόν υστερεί το κάθε ένα. Το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο λόγω χάρη, θα μπορούσε να παραδειγματιστεί από τον οργανισμό της ΕΡΤ/ΝΕΡΙΤ Α.Ε. ώστε να βελτιώσει το ζήτημα των πόρων του –προσαρμόζοντας πάντοτε βέβαια, την εξεταζόμενη προς βελτίωση περίπτωση, στα δικά του “μέτρα και σταθμά”.

⁶² ΕΠΙΜΕΤΡΟ, ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΥ-ΑΡΧΕΙΟΥ (ΕΡΤ/ΝΕΡΙΤ Α.Ε.), ΠΕΡΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΡΧΕΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ (ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ)

Συμπερασματικά,

Ο ρόλος του διαχειριστή πολιτιστικής κληρονομιάς δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα της διεύθυνσης. Είναι υπεύθυνος για το έμψυχο αλλά και το άψυχο κομμάτι του οργανισμού με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Οφείλει να επικοινωνεί (έμμεσα και άμεσα) συχνά και με το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον οργανισμό του οποίου ίσταται, αλλά και με εξωτερικούς παράγοντες (επισκέπτες/κοινό, στελέχη άλλων πολιτιστικών οργανισμών/μουσείων κ.α.) προκειμένου να αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις απόψεις τους.

Παράλληλα, θα πρέπει να ενημερώνεται τακτικά όσον αφορά σε ζητήματα που αφορούν στον οργανισμό αλλά και στον πολιτιστικό τομέα γενικότερα, και να φροντίζει να συμβαδίζει ο πολιτιστικός οργανισμός που διευθύνει, με αντίστοιχα διεθνή και παγκόσμια πρότυπα. Επιπλέον, θα πρέπει να φροντίζει να εκσυγχρονίζεται και να θέτει υπό τις υπηρεσίες του (όσο αυτό του επιτρέπεται) τις πλέον πρόσφατες τεχνολογικές μεθόδους και πρακτικές (μέσα) προς όφελος του.

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, ο διαχειριστής πολιτιστικών αγαθών έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο στα ζητήματα που προκύπτουν όσον αφορά στον πολιτιστικό οργανισμό. Το γνωσιολογικό του επίπεδο, η εμπειρία καθώς και οι ικανότητες παράλληλα με τις δεξιότητες (παράγοντες πολύ σημαντικοί) που έχει το συγκεκριμένο πρόσωπο, θα πρέπει να τον καθιστούν ικανό να είναι καταλυτικός παράγων, λαμβάνοντας σωστές αποφάσεις αλλά και δίνοντας κατάλληλες λύσεις σε όποια τυχόν προβλήματα/ζητήματα προκύψουν.

Είναι ζωτικό για τον οργανισμό ο επί κεφαλής του να μην εφησυχάζει, αλλά να έχει συνεχώς “τεντωμένες κεραίες”, να διαθέτει όραμα και να δίνει τον παλμό για την από κοινού καταβολή προσπαθειών εξέλιξης του οργανισμού.

Ένας ακόμη ρόλος που πρέπει όχι μόνο να δύναται να διαχειριστεί, αλλά και να φέρει σε πέρας ο επί κεφαλής ενός πολιτιστικού οργανισμού/μουσείου, είναι αυτός του “προσώπου” του μουσείου/πολιτιστικού οργανισμού, αφού είναι ο κύριος εκπρόσωπος του οργανισμού στο σύνολό του.

Εάν παρομοιάζαμε τον οργανισμό του μουσείου με έναν ανθρώπινο οργανισμό, θα μπορούσαμε κάλλιστα να παραλληλίσουμε τον διαχειριστή/διευθυντή/ηγέτη/manager του μουσείου με τον ανθρώπινο εγκέφαλο –ένα άκρως ζωτικό όργανο του ανθρώπινου οργανισμού, το οποίο όχι μόνο δίνει όλες τις εντολές για να γίνουν οι αναγκαίες λειτουργίες του οργανισμού μας, αλλά και συμβάλλει εξαιρετικά σημαντικά στη βιωσιμότητα του.

ΕΠΙΜΕΤΡΟ

Απομαγνητοφώνηση Συνεντεύξεων

Ερωτήσεις που υπεβλήθησαν στα πλαίσια της συνέντευξης:

1. Ποια η ταυτότητα του νέου οργανισμού (NEPIT)? Τι ορίζεται βάσει νόμου?
2. Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται ο οργανισμός από το νομοθετικό πλαίσιο που τον διέπει και με ποιο τρόπο?(εξασφαλίζεται αποτελεσματικότητα στη λειτουργία?)
3. Τι θα χαρακτηρίζατε ως "ζωτικής σημασίας" για τον οργανισμό?
4. Σε ποιο βαθμό άλλαξε η λειτουργία του οργανισμού? Υπήρξε αναδιάρθρωση ή γεννήθηκε ένας εξ ολοκλήρου νέος οργανισμός (με ότι αυτό συνεπάγεται- νέες ανάγκες κτλ.)?
5. Πώς θα χαρακτηρίζατε την διαδικασία αυτής της αλλαγής από τη δική σας οπτική γωνία? Θεωρείτε ότι η αλλαγή αυτή ήταν αναγκαία?
6. Γνωρίζετε αν η δομή του νέου οργανισμού, βασίστηκε καθόλου στο προηγούμενο μοντέλο? Πιστεύετε ότι φέρει ομοιότητες?
7. Υπάρχουν τρόποι να εξασφαλίζεται η ομαλή, σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού? Ποιοι είναι αυτοί?
8. Ποια τα καθήκοντά σας ως διευθυντής του τμήματος του Μουσείου- Αρχείου? Ποιες πιστεύετε πως πρέπει να είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του προσώπου που κατέχει αυτή τη θέση?
9. Υπάρχει ευελιξία και αποτελεσματικότητα στο κομμάτι της διαχείρισης? Αν για παράδειγμα αντιληφθείτε το παραμικρό πρόβλημα στη ροή των πραγμάτων, πόσο άμεσα και εύκολα μπορείτε να την επαναφέρετε? Με ποιους τρόπους?
10. Ποια τα καθήκοντα σας, (ως διαχειριστής/διευθυντής) πέρα από το κομμάτι του συντονισμού και της διαχείρισης?
11. Μουσείο - Αρχείο: ποια η θέση του στην ΕΡΤ και ποια στον νέο οργανισμό (NEPIT)? (τομείς δραστηριοποίησης του τμήματος, οργανόγραμμα)
12. Αν και κατά πόσο το κομμάτι της διαχείρισης και κατά συνέπεια ο ρόλος του διαχειριστή, μπορούν να επαναπροσδιοριστούν εάν και εφόσον το επιτάσσουν οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες?
13. Αν και κατά πόσον έχετε λόγο στην επιλογή υφισταμένων και στην κατανομή τους σε αντίστοιχες θέσεις στο τμήμα που ηγείστε? Τι λαμβάνετε υπ' όψην?

- **Κος Αλεξόπουλος Βασίλης, διαχειριστής τμήματος Μουσείου – Αρχείου, περί διαχείρισης οπτι-ακουστικού αρχείου (οι ερωτήσεις που καλύπτονται είναι οι 8, 9, 10 και 13):**

Βάσει νόμου που δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 5 Μαΐου 2014 στη ΝΕΡΙΤ παραχωρείται το δικαίωμα χρήσης, διαχείρισης και εκμετάλλευσης όσον αφορά το οπτι-ακουστικό αρχείο, τα έντυπα, το φωτογραφικό αρχείο της καταργηθείσας ΕΡΤ μαζί με το μόνιμο αρχειακό χώρο και των πάσης φύσεως μηχανημάτων και μουσειακών αντικειμένων. ΔΕΝ παραχωρείται η κυριότητα. Η κυριότητα παραμένει στο Ελληνικό δημόσιο, στο Υπουργείο Οικονομικών και συγκεκριμένα στην ειδική διαχειρίστρια/ειδικό διαχειριστή στοιχείων ενεργητικού και παθητικού της ΕΡΤ Α.Ε. και των θυγατρικών της. Άρα, η κυριότητα του αρχείου μέχρι να ολοκληρωθεί η καταγραφή του παραμένει στον διαχειριστή, ενώ η εκμετάλλευση, χρήση και διαχείριση είναι στη ΝΕΡΙΤ. Αυτό όσον αφορά το καθεστώς λειτουργίας του Αρχείου. Το αρχείο δεν είναι 100 τοις εκατό στη ΝΕΡΙΤ-ανήκει εν μέρει αφού η κυριότητα ανήκει στο Υπ. Οικονομικών. Το αρχείο συν τα Ευρωπαϊκά προγράμματα ΕΣΠΑ κτλ. ανήκουν με ειδική διάταξη στον ειδικό διαχειριστή μέχρι να ολοκληρωθούν τα προγράμματα αυτά. Άρα λοιπόν βάσει αυτού του καθεστώτος, ο συντονιστής του αρχείου αυτή τη στιγμή έχει ως σκοπό αφενός μεν να ολοκληρώσει την καταγραφή του οπτι-ακουστικού και έντυπου υλικού (μέσω ειδικών ομάδων που το έχουν αναλάβει) , αφετέρου δε, να εξυπηρετεί το πρόγραμμα της ΝΕΡΙΤ ώστε να υπάρχει ραδιοτηλεοπτικό πρόγραμμα στον “αέρα”.

(Για τα καθήκοντα του συντονιστή του αρχείου – ικανότητες, δεξιότητες):

Ο υπεύθυνος, ο συντονιστής του αρχείου είναι υπεύθυνος του γενικού συντονισμού όλων των αρχείων της Δημόσιας Τηλεόρασης και της ΝΕΡΙΤ, υπεύθυνος πολιτικής παραχώρησης προγραμμάτων-υλικών κυριότητας της πρώην ΕΡΤ και έχει την ευθύνη του συντονισμού για την υλοποίηση των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Είναι ο μόνος ο οποίος έχει δικαίωμα υπογραφής εγγράφων αυτή τη στιγμή. Το αρχείο της πρώην ΕΡΤ, της ΝΕΡΙΤ έχει έξι αρχεία:

- Το οπτι-ακουστικό, τηλεοπτικό
- Το ραδιοφωνικό
- Το αθλητικό
- Το φωτογραφικό
- Το αρχείο εγγράφων και εντύπων (παρτιτούρες, η ραδιοτηλεόραση και τα προγράμματα κλπ.)

Όλα αυτά τα αρχεία πλέον συντονίζονται σε μια οριζόντια βάση. Αυτό δηλαδή είναι ο συντονισμός των αρχείων.

Πρέπει (ο διαχειριστής) να είναι γνώστης της ραδιοτηλεοπτικής διαχείρισης-γνώστης της διαχείρισης ραδιοτηλεοπτικών υλικών-τεκμηρίων. Πρέπει να γνωρίζει πώς γίνεται η όλη διαδικασία διαχείρισης του οπτι-ακουστικού υλικού βάσει των κανόνων καταλογογράφησης και της αρχειονομίας διαχείρισης οπτι-ακουστικού μέσου.

Υπάρχει τεράστια διαφορά στη διαχείριση, στην αρχειακή αντίληψη του έντυπου υλικού και του ραδιοηλεκτρονικού υλικού. Αυτό γιατί το ραδιοηλεκτρονικό υλικό, είναι υλικό το οποίο βοηθά στο νεοπαραγόμενο υλικό προγράμματος ή στο νεοπαραγόμενο υλικό παραγωγής νέου φιλμ. Άρα η αποθήκευση, ψηφιοποίηση, ταξινόμηση και διάχυση του υλικού στηρίζεται σε μια διαφορετική βάση από ότι το έντυπο υλικό.

Το σημαντικό σε ένα οπτι-ακουστικό αρχείο παροχής υπηρεσιών έτσι όπως λέγεται πλέον το αρχείο, είναι το εξής, ότι -χωρίζεται σε δυο μέρη: στο φυσικό μέσο και στο ψηφιοποιημένο υλικό. Το φυσικό μέσο είναι όλο το υλικό (τα μάστερ) δηλαδή τα πρωτότυπα. Το ψηφιοποιημένο υλικό: πρόκειται για αρχεία computer files που δημιουργούνται με την ψηφιοποίηση στην καλύτερη δυνατή ποιότητα ώστε να υπάρχει ένα preservation form (μορφή διατήρησης) και τα οποία αυτά συντελούν στη διάσωση του υλικού. Άρα ο διαχειριστής, ο συντονιστής ενός αρχείου πρέπει να έχει συνολική άποψη του τι σημαίνει ψηφιοποίηση, τι σημαίνει φυσικό μέσο, τι σημαίνει ψηφιοποιημένο υλικό και πρέπει να γνωρίζει πώς αυτό το ψηφιοποιημένο υλικό, το περιεχόμενο –το content- του ψηφιοποιημένου υλικού δίνει προστιθέμενη αξία στη χρήση του, τόσο όσον αφορά στη διάχυση του προς την κοινωνία για ερευνητές, μαθητές κλπ., αλλά τόσο και στη διαχείριση πώλησης του υλικού –διότι ταυτόχρονα το υλικό, υπάρχει μια δυνατότητα στην παραγωγή προγραμμάτων, να έχει μια αξία (ένα value) το οποίο –αυτή η αξία δηλαδή- δίνει εισροή χρημάτων στο αρχείο για να μπορεί να κάνει νέες επενδύσεις, αγορές νέων αρχείων κλπ. Άρα λοιπόν έχουμε δυο χρήσεις του αρχείου : η μία χρήση του είναι το ερευνητικό, παιδευτικό κομμάτι, το οποίο είναι ελεύθερο στην κοινωνία και το δεύτερο κομμάτι, είναι το κομμάτι το οποίο το αρχείο διαχειρίζεται την πώληση του υλικού (για την παραγωγή φιλμ ντοκυμαντέρ κλπ.) . Όσον αφορά στο δεύτερο αυτό κομμάτι ο συντονιστής θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση: πρώτον για τη διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων, για τη διαχείριση υλικού, για το κόστος υλικού, για την αξία κόστους υλικού, για την αξία παλαιότητας υλικού –γιατί όλο αυτό το υλικό προσδιορίζεται από την ημέρα που παράγεται μέχρι την ημέρα.. το 1908 που είναι το πρώτο, μέχρι το τελευταίο έχει μια αξία. Η αξία αυτή είναι πολύ-επίπεδη. Επομένως, αυτός που συντονίζει το αρχείο πρέπει να έχει πλήρη γνώση τόσο των οικονομικών μεγεθών αξίας του αρχείου, όσο δε και της ανάλυσης για τη διάχυση του οπτι-ακουστικού περιεχομένου σε διάφορες κατηγορίες της κοινωνίας.

Συμπερασματικά, βάσει της EBU (European Broadcasting Union) που τον Οκτώβρη του 2011 έβγαλε ένα μοντέλο-αρχείο προσαρμόζοντας – επειδή το αρχείο της πρώην EPT –NEPIT σήμερα είναι ένα ιδιόρρυθμο αρχείο γιατί έχει και έντυπο υλικό και οπτι-ακουστικό υλικό, άρα έχουμε τις εξής παραμέτρους: έχουμε τους δημιουργούς περιεχομένου- δηλαδή αυτοί οι οποίοι δημιούργησαν το υλικό (content creators) , αυτοί οι οποίοι παράγουν το υλικό. Υπάρχει λοιπόν άμεση σχέση αφού πρέπει όταν παράγεται το υλικό να αρχειοθετείται, να ψηφιοποιείται κλπ. Μετά, αφού αρχειοθετηθεί (-αναφερόμαστε τώρα στη διαδικασία ενός αρχείου-) και δοθεί, μετά πάμε στη διανομή του περιεχομένου –δηλαδή ποιος παίρνει το περιεχόμενο και τελευταίο, ποιοι είναι οι χρήστες του περιεχομένου. Αυτή λοιπόν είναι η αλυσίδα διαχείρισης που πρέπει καλά να γνωρίζει αυτός ο οποίος διαχειρίζεται το υλικό συν τις γνώσεις του σχετικά με το υλικό –δηλαδή τι έχει μέσα το υλικό του.

(Για την ευελιξία στη διαχείριση):

Αυτό που προσπαθούμε να κάνουμε τώρα στη Δημόσια Τηλεόραση είναι το εξής: μέχρι σήμερα το αρχείο δουλεύει με τη θεωρία της κασέτας. Δηλαδή η διαχείριση του προγράμματος είτε στην τηλεόραση είτε στο ραδιόφωνο γίνεται ως εξής, γράφεις το πρόγραμμα σε κασέτα ή το φέρνει (το πρόγραμμα) –οι παραγωγοί της ταινίας σε κασέτες και κάνεις αποθήκευση και διαχείριση κασέτας. Το σημαντικό είναι ότι να μην η κασέτα πρέπει να υπάρχει ως φυσικό μέσον για το λεγόμενο disaster recovery, δηλαδή αν γίνει κάποιος σεισμός για παράδειγμα κλπ. ή εάν ένας σκληρός δίσκος πάθει κάτι να υπάρχει το φυσικό μέσον. Το σημαντικότερο όμως γεγονός, είναι αυτό που εφαρμόζουν όλα τα ραδιοτηλεοπτικά αρχεία της Ευρώπης – ότι δηλαδή πρέπει να γίνεται αυτόματη σε υψηλή ανάλυση η καταγραφή του αέρα σε μεγάλο server (τεράστια μηχανήματα πολλών terra) όπου αυτά τα μηχανήματα θα μπορούν να κάνουν τη διαχείριση και τη διανομή του υλικού για **εσωτερική** χρήση – όχι για εξωτερική. Η εξωτερική χρήση γίνεται μετά από ορισμένες διαδικασίες εφόσον πρώτα προηγηθούν αντίστοιχες άδειες.

Διάχυση, λοιπόν της πληροφορίας στον ίδιο τον οργανισμό – για τη ροή προγράμματος. Να μπορεί δηλαδή ο δημοσιογράφος –όταν ο αέρας αποθηκεύεται– μετά από δέκα μέρες το θέμα το οποίο έχει αποθηκευτεί, με ειδικούς κωδικούς να το βρίσκει και να μπορεί να απλουστεύεται η ροή της διαδικασίας. Αυτός είναι ο στόχος – μέχρι σήμερα δεν υπάρχει, υπάρχει ένα business plan, ένα macro πρόγραμμα για αυτό το πράγμα.

(Σχετικά με τη θέση του Μουσείου-Αρχείου):

Το Μουσείο-Αρχείο πάντα – τα αρχεία (archives) σε όλο τον κόσμο είναι κομμάτια τα οποία ανήκουν πάντα κατ' ευθείαν στον διευθύνων σύμβουλο και σύμβουλο και στο διοικητικό συμβούλιο. Πρόσφατα, μία μελέτη που έγινε από το BBC TO 2012 – το BBC έχει ξεκινήσει ένα ιστορικό αρχείο το οποίο έχει ξεκινήσει από το 1965 (ξεκίνησε το αρχείο του BBC). Από το 1968 έως το 2010 –για παράδειγμα- το αρχείο του BBC στεγαζόταν στο κεντρικό αρχείο του BBC, στα κεντρικά κτίρια. Από το 2011 το BBC ξεκίνησε το καλοκαίρι του '10 μεταφορά του υλικού σε νέο κτίριο, όπου η μεταφορά και μόνο του αρχείου του BBC κόστισε 16 εκ. λίρες. Ο στόχος είναι ότι το αρχείο σιγά σιγά για να μπορέσει να είναι ευέλικτο πρέπει να είναι ημιαυτόνομο –και αυτό είναι προσωπική μου άποψη (B. Αλεξόπουλος)- ότι για να λειτουργήσει το αρχείο πρέπει να είναι μια θυγατρική της εταιρίας. Δηλαδή πάντα να έχει –επειδή είναι **παροχέας προγράμματος (content provider), πάροχος περιεχομένου** –το αρχείο παρέχει περιεχόμενο σε όλους και το αρχείο της Δημόσιας Ραδιοτηλεόρασης είναι το μόνο αρχείο στην Ελλάδα που έχει το 85 τοις εκατό του περιεχομένου του Ραδιοτηλεοπτικού περιεχομένου. Άρα λοιπόν ως πάροχος περιεχομένου, το αρχείο μπορεί, οφείλει να μπορεί να έχει λειτουργίες και υπηρεσίες

ευέλικτες, ημιαυτόνομες ώστε να κινείται, να μπορεί να κάνει συνεργίες, να μπορεί να κάνει χορηγίες, (δράσεις) με πανεπιστήμια –δηλαδή ενέργειες πέρα του δημοσίου, να είναι αυτόνομο ώστε να μπορεί σαν θυγατρική της ‘‘μαμάς’’ εταιρίας, να κινείται στο χώρο του ελεύθερα, να μπορεί να παίρνει επιστήμονες με συγκεκριμένο έργο και project -εξειδικευμένους επιστήμονες- επειδή είναι εξειδικευμένη δουλειά, να παίρνει τεχνικούς εξειδικευμένους. Έχουμε φιλμ, έχουμε φωτογραφίες, πρέπει – για παράδειγμα η ψηφιοποίηση των φωτογραφιών έχει αρχή και τέλος, δεν πρέπει να έχεις μόνιμους υπαλλήλους, πρέπει να είναι project. Δηλαδή το αρχείο να λειτουργεί με την αντίληψη των projects. Αν λοιπόν πάμε στη λογική ότι το αρχείο πρέπει να λειτουργεί στη ‘‘λογική των project, φεύγει από το στενό Δημόσιο και κινείται σε ένα άλλο επίπεδο έτσι ώστε και να δίνει έργα-δουλειά σε περισσότερο κόσμο και να μην έχει στερεότυπα. Αυτή είναι η αντίληψη η δικιά μου και των νέων μοντέλων που πρέπει να υπάρχουν στο αρχείο είναι μια ημιαυτονομία πάντα όμως σε στενή σχέση με το φορέα, γιατί πάντα το αρχείο είναι content provider του φορέα. Πρέπει από την αρχή να μουν οι κανόνες μιας θυγατρικής εταιρίας του αρχείου, που να μπορεί το αρχείο να δουλεύει παράλληλα με τη ‘‘μαμά’’ εταιρία, με την κύρια εταιρία, αλλά ταυτόχρονα να μπορεί να είναι πιο ευέλικτο γιατί είναι άλλη η δουλειά και η εξειδίκευση ενός αρχείου –δηλαδή το αρχείο μπορεί να κάνει αποθήκευση και διανομή περιεχομένου. Ο οργανισμός/φορέας παράγει περιεχόμενο. Άρα έχουμε ένα φορέα ο οποίος διαχειρίζεται, αποθηκεύει και ψηφιοποιεί το περιεχόμενο και ένας φορέας ο οποίος το παίρνει, το επεξεργάζεται και το διαχέει και κάνει νεοπαραγόμενο υλικό. Ο ραδιοτηλεοπτικός φορέας παράγει περιεχόμενο ενώ το αρχείο παίρνει το παραγόμενο περιεχόμενο και το διαχέει.

(Σχετικά με τη διαχείριση και τον τυχόν επαναπροσδιορισμό του τρόπου διαχείρισης)

Η διαχείριση αυτή τη στιγμή εξυπηρετεί το αρχείο – ο τωρινός διαχειριστής είναι το Υπουργείο Οικονομικών. Αυτό βολεύει ως ένα σημείο γιατί το πρόβλημα που υπήρχε στο αρχείο όλα αυτά τα χρόνια είναι ότι δεν υπήρχε ενοποιημένη βάση δεδομένων, δεν υπάρχει αυτό που λένε στο εξωτερικό ένα cataloguing –ενιαίο cataloguing, το οποίο είναι επιστήμη έξω με μεταπτυχιακά κλπ. Δεν υπάρχει cataloguing, δεν υπάρχει δηλαδή μια διαχείριση ώστε να μπορεί να είναι ελεύθερη βάση των ανοιχτών δεδομένων, να μπορεί ο οποιοσδήποτε να μπαίνει να βλέπει τον κατάλογο του αρχείου και να κρίνει τι θέλει, πώς το θέλει κλπ. Πρέπει να κάνει τη διαδικασία να έρθει εδώ να δει τους καταλόγους κλπ. Ο διαχειριστής αυτή τη στιγμή μας εξυπηρετεί ώστε γίνεται για πρώτη φορά καταγραφή ποσοτική και ποιοτική όσον αφορά τα τεκμήρια που βρίσκονται μέσα στη Δημόσια Ραδιοτηλεόραση. Οι παρούσες συνθήκες εξυπηρετούν (από την πλευρά του διαχειριστή) αυτό το πράγμα για το αρχείο.

(Σχετικά με ερώτηση 13):

Είναι σημαντικό ότι τα τελευταία χρόνια από τότε που ανέλαβα το αρχείο, την περιγραφή θέσεων και προτάσεων στη δομή και την οργάνωση του αρχείου, πάντα ευτυχώς υπήρχε και επί ΕΡΤ και σήμερα, μια επαφή και συζήτηση για το job description, για την περιγραφή αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων που χρειαζόμαστε.

Δηλαδή το αρχείο αυτή τη στιγμή για να λειτουργήσει, -κατά την προσωπική μου άποψη- , για να υπάρχει πλήρης λειτουργία του αρχείου χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό, εξειδικευμένες αρμοδιότητες, με προϋπηρεσία-αναμφισβήτητη προϋπηρεσία. Δεν μπορώ δηλαδή να βάλω έναν μοντερ ο οποίος να μην έχει πιάσει ποτέ φιλμ –δεν μπορώ να βάλω κάποιον ο οποίος δεν έχει πιάσει ποτέ φιλμ στη ζωή του, να του δώσω να κάνει ψηφιοποίηση επειδή μόνο και μόνο έχει τελειώσει ένα πανεπιστήμιο. Εάν δεν έχει ασχοληθεί τουλάχιστον, γιατί η αξία του τεκμηρίου –που δεν το έχει πιάσει στα χέρια του ποτέ- είναι τεράστια, οπότε υπάρχει κίνδυνος καταστροφής. Άρα λοιπόν, ευτυχώς υπάρχει μια άριστη συνεργασία όσον αφορά στη διαχείριση και τον προσδιορισμό των θέσεων του αρχείου όπου εφαρμόζουμε τα διεθνή πρότυπα. Δηλαδή, ότι ακολουθούν τα αρχεία της Ευρώπης, ακολουθούμε και εμείς τις ίδιες τακτικές όσον αφορά το προσωπικό. Και πάντα υπάρχει το θέμα της προϋπηρεσίας- δηλαδή το αντικείμενο του αρχείου είναι καθαρά θέμα προϋπηρεσίας στο χώρο. Δε μπορείς δηλαδή να προσλάβεις έναν άνθρωπο που δεν έχει ασχοληθεί ποτέ με αρχεία, με τη διαχείριση, με τη διατήρηση, με την τεκμηρίωση, με τα δεδομένα του αρχείου και ξαφνικά να τον βάλεις να τρέξει ένα αρχείο. Το αρχείο είναι η έννοια του προσδιορισμού της εξειδίκευσης –και είναι σημαντικό αυτό. Αν δεν είσαι εξειδικευμένος στο αντικείμενο δεν μπορείς να το υλοποιήσεις. Δεν μπορεί ο οποιοσδήποτε να ασχοληθεί με ένα αντικείμενο που δε γνωρίζει. Είναι συγκεκριμένες ειδικότητες με συγκεκριμένο job description.

- Π. Τ. – Περί οργανισμού ΕΡΤ-ΝΕΡΙΤ:

(Ερώτηση 2-σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον οργανισμό):

Ο οργανισμός, όπως ήταν και η ΕΡΤ παλιότερα, οφείλει να προσαρμόζεται πάντοτε στην κείμενη νομοθεσία (διατάξεις κείμενης νομοθεσίας). Αυτό το οποίο έχει επιχειρηθεί σε πρώτη φάση με τη νέα νομοθεσία, είναι κατά το μέγιστο δυνατό βαθμό η ΝΕΡΙΤ να αποκοπεί από οποιαδήποτε κομματική ή πολιτική εξάρτηση. Πρόσφατα πέρασε μια τροπολογία στη Βουλή που αλλάζει ο τρόπος καθορισμού μελών του εποπτικού και διοικητικού συμβουλίου. Η τροπολογία αυτή προβλέπει ότι πλέον αλλάζουν οι διαδικασίες επιλογής των μελών του εποπτικού συμβουλίου της εταιρίας και ανατίθεται πλέον στον εποπτεύοντα υπουργό-αυτή τη στιγμή εννοεί υπουργός παρά τω πρωθυπουργό- και στο συμβούλιο των προέδρων της βουλής. Άρα σε ένα βαθμό επανερχόμαστε στο καθεστώς ΕΡΤ. Κατά κάποιο τρόπο λοιπόν για να γίνουν πιο ευέλικτες οι διαδικασίες ερχόμαστε σε ένα παλαιότερο καθεστώς που πλέον η πολιτική και πολιτειακή ηγεσία επιλέγει και τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει-θα στελεχωθεί στην ανώτατη διοίκηση η ΝΕΡΙΤ. Κατά το ήμισυ η ΝΕΡΙΤ είναι ένας

εποπτευόμενος φορέας του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Όλες οι προμήθειες, ο τρόπος συγκρότησης, το εργασιακό καθεστώς στο οποίο δουλεύουν οι υπάλληλοι ακολουθεί τους νόμους του δημοσίου. Από την άλλη όμως, το παλαιότερο ισχύον καθεστώς δεν υπάρχουν οι τόσες δεσμεύσεις που ισχύουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα η NEPIT μπορεί να συνάψει συμβάσεις έργου –κάτι το οποίο στο δημόσιο και στην ΕΡΤ είχε απαγορευθεί από το 2010. Μπορεί να κάνει κάποιες προμήθειες οι οποίες είναι επείγουσες –αυτό υπάρχει και στο γενικό κανονισμό της εταιρίας- με υπογραφή του προέδρου των μελών του διοικητικού ή των γενικών διευθυντών –κάτι το οποίο παλαιότερα απαγορευόταν στην ΕΡΤ. Δηλαδή από τη μια ισχύουν όλοι οι κανόνες της διαύγειας και της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, από την άλλη όμως υπάρχουν κάποιες προβλέψεις ιδίως όσον αφορά στο καθεστώς εργασίας –δηλαδή στο να μπορείς να πάρεις έναν άνθρωπο δυο μήνες για μια εκπομπή, ή ένα μουσικό για τρεις παραστάσεις, κάτι το οποίο στην ΕΡΤ απαγορευόταν. Άρα βλέπουμε δηλαδή ότι το νομικό πλαίσιο έχει γίνει –δεν θα το έλεγα λιγότερο αυστηρό, αλλά- τουλάχιστον πιο ευέλικτο ούτως ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα και πιο αποτελεσματικά οι ανάγκες ενός ραδιοτηλεοπτικού φορέα. Τώρα το αν εξασφαλίζεται αποτελεσματικότητα στη λειτουργία όσον αφορά αυτό το κομμάτι –εξασφαλίζεται. Μένει να το δούμε στην πράξη, γιατί η NEPIT αυτή τη στιγμή είναι υπό διαμόρφωση και κυρίως υπό στελέχωση –δεν έχει προσληφθεί το προσωπικό και οι διαδικασίες είναι υπό εξέλιξη. Άρα όσον αφορά στο θεωρητικό, νομοθετικό πλαίσιο, ναι είναι πιο αποτελεσματικό –είναι πολύ πιο αποτελεσματικό από αυτό που ίσχυε στην ΕΡΤ τα τελευταία τέσσερα χρόνια μετά τα μνημόνια. Τώρα το πώς θα λειτουργήσει, αυτό θα το δούμε στο μέλλον.

(Στην ερώτηση 3: τι θα χαρακτηρίζατε ως ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό) :

Όσον αφορά σε επίπεδο διοίκησης, ζωτικής σημασίας είναι να εκπονηθεί, να ολοκληρωθεί και να εφαρμοστεί –κυρίως- το καινούριο οργανόγραμμα και το επιχειρησιακό πλάνο. Αυτή τη στιγμή η NEPIT διαθέτει διοίκηση, αρχίζει να στελεχώνεται, αυτό όμως που ακόμα δεν έχει ολοκληρωθεί είναι το επιχειρησιακό-στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας το οποίο αναμένεται να εκπονηθεί και να δημοσιευθεί εντός των ημερών και κυρίως το νέο οργανόγραμμα. Πράγμα που σημαίνει ότι από τον Αύγουστο-τέλη Αυγούστου, αρχές Σεπτέμβρη και μετά, θα ξέρουμε ποιο είναι το πλάνο της εταιρίας, δηλαδή τι σκοπεύει να κάνει –καταρχήν ως στρατηγικό σχεδιασμό και με βάση αυτό την επιχειρησιακή της εξέλιξη τα επόμενα χρόνια και φυσικά το οργανόγραμμα είναι ότι αφού ολοκληρωθούν οι προσλήψεις του προσωπικού (είναι 632 άνθρωποι σε καθεστώς συμβάσεων αορίστου χρόνου) πρέπει να κατανεμηθούν σε διευθύνσεις –σε γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις και τμήματα ούτως ώστε να δούμε το πώς θα λειτουργήσει εύρυθμα και ολοκληρωμένα πλέον η εταιρία και σε ένα δεύτερο επίπεδο να ξέρουμε τι ανάγκες υπάρχουν σε προσωπικό ούτως ώστε με βάση τη νέα νομοθεσία. Να δημιουργηθούν και οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την προκήρυξη συμβάσεων. Γιατί όλο αυτό το εύρος (δύο κανάλια και ένα δορυφορικό –τρία- συν τα τέσσερα ραδιόφωνα τα οποία μπορεί να αυξηθούν,

γιατί θα γίνει και ένα διαδικτυακό, συν την ιστοσελίδα η οποία με 632 άτομα είναι πολύ δύσκολο να βγει. Άρα αυτό λοιπόν είναι ζωτικής σημασίας. Να υπάρχει σχέδιο, να υπάρχει το οργανόγραμμα ούτως ώστε μετά να μπορέσουν να δομήσουν τη στελέχωση γενικότερα. Άρα μιλήσαμε για την οργάνωση, μιλήσαμε για ανθρώπινους πόρους, πάμε τώρα πλέον και στους οικονομικούς πόρους. Αυτή τη στιγμή η NEPIT λαμβάνει το μισό σχεδόν από το ανταποδοτικό τέλος. Εδώ, γιατί το ανταποδοτικό τέλος είναι 3 ευρώ το μήνα ανά λογαριασμό ρεύματος –σε νοικοκυριό δηλαδή, είναι ένα ποσό 190 ευρώ το χρόνο από το οποίο όμως –και εδώ διατηρείται ένα παλαιό καθεστώς επί EPT- το δημόσιο αφαιρεί τα 95 εκατομμύρια ευρώ τα οποία πηγαίνουν υπέρ της απόσβεσης του χρέους και η NEPIT πλέον διαθέτει τα 95 εκατομμύρια για να κάνει τη δουλειά της. Αυτό λοιπόν είναι ένα –ας το πούμε- αγκάθι σχετικά με το πώς πρέπει να διαχειριστεί ορθολογικά αυτούς τους πόρους και να τους προσανξήσει με το διαφημιστικό έσοδο. Αυτή τη στιγμή η διαφημιστική πίτα έχει πέσει πάρα πολύ στην αγορά, η NEPIT έχει ένα αξιοπρεπές ποσοστό το οποίο όμως φυσικά, σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια, πριν από μια πενταετία, είναι πολύ συρρικνωμένο. Άρα πρέπει να εξορθολογίζει τις δαπάνες της και το μισθολογικό της κόστος ούτως ώστε να συμβαδίζει με τους πραγματικούς οικονομικούς πόρους που έχει. Μια πρόσθετη ακόμα δυσκολία είναι ότι αυτή τη στιγμή τα περιουσιακά στοιχεία της EPT είναι υπό εκκαθάριση, επομένως δεν μπορεί να εκχωρηθεί κάτι στην EPT. Τουλάχιστον οι υποχρεώσεις που έχει η EPT πριν από το κλείσιμο έχουν πάει στο Υπουργείο Οικονομικών –ακόμα δεν ξέρουμε ποια είναι τα πάγια κεφάλαια της, δεν ξέρουμε ποια είναι τα περιουσιακά της στοιχεία, δεν έχει γίνει εκκαθάριση. Τουλάχιστον όμως οι υποχρεώσεις που είχε με συμβάσεις οι οποίες διεκόπησαν βιαίως καλύπτονται από κει. Δηλαδή η ειδική διαχείριση πληρώνει ,ας το πούμε έτσι, “τα σπασμένα” της EPT, όλες τις οφειλές που είχε χωρίς να επιβαρύνεται σε αυτό η NEPIT. Και ευτυχώς της έχουν παραχωρηθεί (δηλ. στη NEPIT) κάποια πάγια, δηλαδή υλικο-τεχνικός εξοπλισμός, τα κτίρια –τα οποία είναι απαραίτητα για να εκπέμψει. Άρα δεν επιβαρύνεται. Το βασικό στοίχημα, το ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό, είναι φυσικά –το στοίχημα το μεγάλο- η αποδέσμευση από οποιαδήποτε πολιτική εξάρτηση- κυβερνητική ή πολιτική εν γένει (σε αντίθεση με τον πρώην οργανισμό της EPT). Αυτό είναι ένα στοίχημα το οποίο είναι ανοιχτό και μένει να το δούμε –για να επιβιώσει η NEPIT, για να μακροημερεύσει, πρέπει να υπάρχει βούληση από την κυβέρνηση ούτως ώστε να λειτουργήσει ελεύθερα, ανεξάρτητα και από την άλλη να υπάρχει η στήριξη.

(Στο ερώτημα: “κατά πόσον έχει αλλάξει η λειτουργία του οργανισμού”)

Η λειτουργία του οργανισμού δεν μπορούμε να πούμε αν άλλαξε ή όχι γιατί καταργείται ένας οργανισμός και δημιουργείται ένας καινούριος εξ αρχής. Φυσικά ήταν –και εδώ απαντώ και στην ερώτηση 5- , εδώ λοιπόν υπήρξαν δυο βίαιες καταστάσεις. Η πρώτη ήταν το κλείσιμο της EPT η EPT είχε πάρα πολλά προβλήματα, είχε δομικά προβλήματα, είχε ένα υπερμέγεθες προσωπικό το οποίο δεν ήταν καλά εκπαιδευμένο, δεν ήταν επιλεγμένο με τις αρμόζουσες διαδικασίες,

επομένως θα μπορούσε να γίνει μια εκκαθάριση (ας το πούμε). Για μένα λοιπόν το κλείσιμο της EPT ήταν όχι απλώς βίαιο, ήταν εγκληματικό. Γιατί πέρα από το ότι δημιούργησε ένα πρώτο, ένα case study σε όλη την Ευρώπη το οποίο δεν έχει ξαναγίνει. Δεν υπήρχε χώρα σε κατάσταση ειρήνης, Ευρωπαϊκή χώρα, να κλείσει θεσμό όπως η ραδιοτηλεόραση-ποτέ! Η μόνη ανάλογη περίπτωση που ξέρω, που η Δημόσια Ραδιοτηλεόραση έκλεισε και απολύθηκαν όλοι οι υπάλληλοι, ήταν στο Λίβανο τη δεκαετία του '80 που οι συνθήκες ήταν τελείως διαφορετικές –η χώρα ήταν εν μέσω του πολέμου, είχε καταστραφεί οικονομικά, επομένως το λιγότερο που ενδιέφερε τους Λιβανέζους εκείνη την εποχή ήταν η δημόσια ραδιοτηλεόραση. Μια ανάλογη περίπτωση έχουμε τώρα στο Ισραήλ και στην Κύπρο –που η κυβέρνηση σκέφτεται να κλείσει τις δημόσιες ραδιοτηλεοράσεις. Παρ' όλα αυτά όμως θα υπάρχει ένα σχέδιο, θα υπάρχει μια εξυγίανση, μια περικοπή ούτως ώστε να μην 'πέσει μαύρο'. Δηλαδή και στο ΡΙΚ θα υπάρχουν περικοπές σε προσωπικό, σε κανάλια και σε πόρους, στο Ισραήλ θα κλείσει εντελώς η δημόσια ραδιοτηλεόραση, θα ανοίξει μια καινούρια –αλλά αυτό θα σημαίνει αξιολόγηση των υπαλλήλων, βεβαίως σημαίνει απολύσεις, βεβαίως σημαίνει περικοπές σε πόρους και σε μισθοδοσία, απλώς δεν θα υπάρχει καθόλου αυτό το 'μαύρο'. Τη μια μέρα (όσον αφορά στο παράδειγμα του Ισραήλ) θα βλέπουν την τηλεόραση που έχουν τώρα και αμέσως σε ένα λεπτό θα δει το πέρασμα στην καινούρια τηλεόραση. Άρα ως αλλαγή –κατά τη γνώμη μου- δεν ήταν απλώς αναγκαία, ήταν εγκληματική γιατί πέρα από τα τεχνικά προβλήματα (το ότι είχαμε επί ένα μήνα το απόλυτο 'μαύρο') υπήρχε και πολιτικό ζήτημα. Άρα άνοιξε μια συζήτηση πανευρωπαϊκά –δηλαδή εγώ θυμάμαι όταν είχαν έρθει εδώ μια βδομάδα με το κλείσιμο της EPT, γιατί ήμουν μέσα, είχα καλύψει τη συνέντευξη της τρούικας, όπως λέμε, των τριών συντελεστών της CBU (του προέδρου, της αντιπροέδρου και της νομικής συμβούλου) οι οποίοι ήταν εξοργισμένοι για αυτό το λόγο, ότι δεν υπήρχε τέτοιο προηγούμενο –δεν είχαν καμία προειδοποίηση, κανένα προγραμματισμό και επομένως αυτό ήταν κάτι το οποίο συντάραξε όλη την Ευρώπη! Τώρα, από αυτή λοιπόν την εκτροματική κατάσταση, δημιουργήθηκε μια εξίσου εκτροματική ίδρυση ενός φορέα. Δηλαδή έγινε πολύ βιαστικά, έγινε πρόχειρα, ήταν ένας διαγωνισμός –αναφέρομαι στη Δημόσια Τηλεόραση- ο οποίος κινήθηκε στο όριο της πολιτικής συναίνεσης όσο μπορούσε να επιτευχθεί, δηλαδή πριμοδοτήθηκαν οι παλιοί εργαζόμενοι της EPT και δεν πριμοδοτήθηκαν.- η Δ.Τ. ήταν μια προσωρινή λύση. Το προσωρινό όμως είναι προσωρινό- όταν αυτή η προσωρινότητα διαρκεί οκτώ μήνες, αν το καλοσκεφτείς – και εγώ αυτή τη στιγμή ως υπάλληλος της NEPIT πληρώνομαι από τη Δ.Τ.- η NEPIT δεν έχει προσωπικό αυτή τη στιγμή, δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί η NEPIT σαν οργανισμός. Αλλά αυτή η προσωρινότητα ισχύει ακόμα και τώρα και δεν είναι προσωρινότητα αν είναι δεκατέσσερις μήνες και με προοπτική να πάει στους δεκαοκτώ, στους είκοσι δύο, στους είκοσι τέσσερις κλπ. Άρα εδώ μιλάμε ότι υπάρχουνε προβλήματα- δηλαδή πέρα από το ότι πυροδοτήθηκαν πολλά από τα βασικά προβλήματα της EPT στη NEPIT, στη Δ.Τ., υπάρχει και αυτή η πολιτική ανωμαλία που δημιουργήθηκε με το κλείσιμο της EPT η οποία στοιχειώνει ακόμα και τώρα το νέο φορέα και δυστυχώς εξ ανάγκης στοιχειώνει και την προσπάθεια της NEPIT. Γιατί όταν αυτή τη στιγμή το προσωπικό σου πληρώνεται από τη Δ.Τ. και

αύριο-μεθαύριο δεν ξέρεις αν θα είσαι εδώ ή αν θα σε διώξουν, αυτό λοιπόν έχει επιπτώσεις.

(Σχετικά με την ερώτηση 6: δομή νέου οργανισμού):

Δεν ακολουθήθηκε εντελώς το μοντέλο της EPT. Υπάρχουν οι εκ του συντάγματος απορρέουσες υποχρεώσεις για καθολική υπηρεσία, για πολύ συγκεκριμένο περιεχόμενο –για παράδειγμα οφείλεις να σέβεσαι τη θρησκευτικότητα, άρα σημαίνει ότι θα καλύπτεις θείες λειτουργίες, οφείλεις να έχεις πολιτικές εκπομπές οι οποίες θα παρουσιάζουν όλες τις πολιτικές απόψεις. Ακόμα και off the record η Δημόσια Τηλεόραση είναι πάντοτε υποχρεωμένη –και είναι το μόνο κανάλι στην Ελλάδα το οποίο είναι υποχρεωμένο να καλύπτει τα πολιτικά κόμματα όπως αυτά επιθυμούν, δηλαδή οφείλει η παρουσίαση του ρεπορτάζ να ικανοποιεί και τα κόμματα και αυτό είναι κάτι σιωπηρό αλλά είναι εκ του θεσμικού της ρόλου-δεν μπορεί να κάνει αλλιώς. Επομένως έχει τις κατάλληλες δομές κυρίως στην ενημέρωση-έχει ανάλογες δομές με αυτές της EPT. Από την άλλη όμως-εδώ το καλό είναι ότι προσπαθούμε να περάσουμε σε μια άλλη λογική οργανογράμματος η οποία είναι να υπάρχει ενιαία υπηρεσία, για παράδειγμα ενιαίες υπηρεσίες που να διαχέονται στην εταιρία. Για παράδειγμα η EPT είχε έξι λογιστήρια. Αυτή τη στιγμή η NEPIT δεν μπορεί να κάνει αυτή την πολυδιάσπαση, αφενός γιατί έχει έναν υπέρογκο αριθμό υπαλλήλων που δεν της χρειάζονται, αφετέρου δεν υπάρχει κάποιος έλεγχος. Δηλαδή δεν μπορεί διαφορετικά να έχει έσοδα από διαφήμιση η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το ίντερνετ – ένα λογιστήριο, γίνεται προσπάθεια να υπάρχει ένα news room-μια αίθουσα σύνταξης- ούτως ώστε ο δημοσιογράφος να έχει φυσικά μια αρμοδιότητα, να είναι αθλητικός, πολιτικός, ελεύθερος και τα λοιπά, αλλά η είδηση που παράγει να παράγεται για όλα τα μέσα της NEPIT. Δηλαδή αυτός που θα κάνει τηλεόραση, να μπορεί να κάνει και ραδιόφωνο και να δίνει και την είδηση για το ίντερνετ. Επομένως λοιπόν πάμε με μια λογική: ότι υπάρχει κεντρική οργάνωση, οι υπάλληλοι ανήκουν στην εταιρία, αναφέρονται στην κεντρική διοίκηση και διαχέουν προς τα μέσα της NEPIT το περιεχόμενο που παράγουν- αυτό αφορά τους δημοσιογράφους και τους παραγωγούς. Όσον αφορά στους διοικητικούς υπαλλήλους-διοικητική υποστήριξη, αυτή έχει κεντρικό έλεγχο. Δηλαδή δεν μπορούν να υπάρχουν έξι διευθυντές μάρκετινγκ, υπάρχει ένας –ο οποίος ελέγχει το διαφημιστικό έσοδο για όλα τα μέσα της NEPIT. Δεν μπορεί να υπάρχουν τέσσερις διευθυντές ενημέρωσης (ένας τηλεόρασης, ένας ραδιόφωνο, ένας ψηφιακή –που είχαμε παλιά- ή δορυφορικό και ένας ίντερνετ. Υπάρχει ένας ο οποίος συντονίζει μια κοινή ομάδα δημοσιογράφων που δίνει θέματα για όλα τα μέσα – αυτό ήταν κάτι βέβαιο το οποίο είχε ξεκινήσει από την EPT το οποίο δεν προχώρησε ποτέ. Άρα λοιπόν εδώ υπάρχει κάτι καινούριο –μένει να δούμε πώς θα ‘περπατήσει’ φυσικά... Αυτά περί EPT/NEPIT.

Εμπειρία πρακτικής άσκησης στην ΕΡΤ Α.Ε.

Η υποχρεωτική εξάμηνη πρακτική μου άσκηση έλαβε χώρα από τον Οκτώβριο του 2012 έως και τον Απρίλιο του 2013 στην ΕΡΤ Α.Ε., στο τμήμα του Μουσείου-Αρχείου.

Το αρχείο της Δημόσιας Ράδιο-Τηλεόρασης συγκεντρώνει το 70 τοις εκατό του συνόλου του Ελληνικού οπτικο-ακουστικού υλικού. Το τμήμα Μουσείου-Αρχείου της ΕΡΤ είναι υπεύθυνο για τη διαφύλαξη του σημαντικότερου οπτικοακουστικού υλικού από τη φυσική φθορά το οποίο τεκμηριώνει ηλεκτρονικά, ψηφιοποιεί και θέτει στη διάθεση του κοινού μέσω των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης.

Μέσα από την εμπειρία αυτή, της πρακτικής άσκησης, είχα την ευκαιρία να έρθω σε επαφή με το μεγαλύτερο και παλαιότερο ραδιο-τηλεοπτικό αρχείο του Ελληνικού κράτους.

Τα καθήκοντα τα οποία ανέλαβα στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης αφορούσαν στην διαχείριση και επιμέλεια του αρχείου (αρχειακού υλικού). Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποίησα καταγραφή ήδη υπάρχοντος υλικού προς ηλεκτρονική τεκμηρίωση, καθώς και καταγραφή νεοαποκτηθέντος υλικού προς τεκμηρίωση και κατόπιν, αρχειοθέτηση του σε μόνιμη θέση στο αρχείο ως κομμάτι, πλέον, του αρχειακού υλικού. Επιπλέον, πραγματοποίησα ηλεκτρονική τεκμηρίωση μέρους του αρχειακού υλικού καθώς και του τηλεοπτικού ιστορικού της δημόσιας Ελληνικής Τηλεόρασης από τις απαρχές της, έως και το σήμερα.

Δεν θα μπορούσα να μην συμπεριλάβω την συμμετοχή μου στην ξενάγηση που έλαβε χώρα στους χώρους του Αρχείου, σε μεγάλη ομάδα φοιτητών δημοσιογραφίας-πανεπιστημίου της Γαλλίας, στην οποία εκπροσώπησα το τμήμα του Μουσείου-Αρχείου ως κομμάτι του δυναμικού του –κάτι που μου έδωσε μεγάλη χαρά και κάτι το οποίο θεώρησα ως μεγάλη τιμή μου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Πρωτογενείς Πηγές: Συνεντεύξεις - Μελέτες – Σεμινάρια:

- ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ:
 - Ø κος Αλεξόπουλος Βασίλειος, Διευθυντής Μουσείου-Αρχείου, ΕΡΤ Α.Ε./ΝΕΡΙΤ Α.Ε.
 - Ø κος Π.Τ., στέλεχος ΕΡΤ Α.Ε./ΝΕΡΙΤ Α.Ε.

- ΜΕΛΕΤΕΣ:
 - ✚ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ, «Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΒΥΖΑΝΤΙΝΟΥ ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΙΑΝΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ», ΕΑΠ 2015 (α)
 - ✚ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ, «Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ, ΣΧΟΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ», ΕΑΠ 2015 (β)

- ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ
 - ✓ (2009): ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ, «ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ», ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ/ΕΠΙΜ.ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ: ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
 - ✓ (2011): «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ», ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ/ΕΠΙΜ.ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ: ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ, ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ, ΑΤΕΙ ΜΜΣΕ
 - ✓ (2009): «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ», ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ/ΕΠΙΜ.ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, ΑΤΕΙ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ ΜΟΥΣΕΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΚΘΕΣΕΩΝ, ΠΥΡΓΟΣ
 - ✓ (2011): «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ», ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ/ΕΠΙΜ.ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ: ΚΟΥΤΣΙΟΣ ΑΣΗΜΑΚΗΣ, ΑΤΕΙ Μ.Μ.Σ.Ε., ΠΥΡΓΟΣ
 - ✓ (2011): «ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ», ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ/ΕΠΙΜ.ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ: ΖΩΓΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΑΤΕΙ ΜΜΣΕ, ΠΥΡΓΟΣ

Δευτερογενείς Πηγές:

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- ΒΟΥΔΟΥΡΗ Δ., (2003), *ΚΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ, ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ*, ΕΚΔ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ
- ΓΚΑΤΖΙΑΣ Γ., (2005), *ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΗ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ, (INFO-COMMUNICATION INDUSTRY), ΣΤΟ Ν.ΒΕΡΝΙΚΟΣ, Σ.ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ, Φ.ΜΠΑΝΤΙΜΑΡΟΥΔΗΣ, Ν.ΜΠΟΥΜΠΑΡΗΣ, Δ.ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ (ΕΠΙΜ.)*
- ΓΚΑΤΖΙΑΣ Γ., (2010), *ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΧΟΡΗΓΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ*, ΕΚΔ. ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ
- ΔΟΥΛΓΕΡΙΔΗΣ Μ.Δ., (2006), *ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟΝ, «ΤΟΠΟΣ ΕΝ Ω ΚΑΛΜΙΕΡΓΟΥΝΤΑΙ ΤΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙ ΤΕΧΝΑΙ»*, ΕΚΔ. ΑΓΓΕΛΑΚΗ
- ΜΑΝΙΑΤΗΣ Α.Π., (2010), *ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΛΙΟΥ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ*, ΕΚΔ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΑΘΗΝΑ – ΚΟΜΟΤΗΝΗ
- ΜΠΑΝΤΙΜΑΡΟΥΔΗΣ Φ., (2011), *ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΘΕΩΡΙΕΣ, ΜΕΣΑ*, ΕΚΔ. ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ
- ΜΠΟΥΝΙΑ Α., (2005), *«ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ ΩΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ: ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ – ΜΙΑ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ» ΣΤΟ Ν.ΒΕΡΝΙΚΟΣ, Σ.ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ, Φ.ΜΠΑΝΤΙΜΑΡΟΥΔΗΣ, Ν.ΜΠΟΥΜΠΑΡΗΣ, Δ.ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ (ΕΠΙΜ.) ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ, ΑΓΑΘΑ*, ΕΚΔ. ΚΡΙΤΙΚΗ
- ΝΙΚΗΦΟΡΙΔΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ (ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ, ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΕΙΜΕΝΩΝ), (2005), *ONLINE SEMINARIA ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ, ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΕΧΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ*, HELLENIC AMERICAN UNION
- ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ Μ., (2003), *ΜΟΥΣΕΙΟ: ΑΠΟΘΗΚΗ Ή ΖΩΝΤΑΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ, ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ*, ΕΚΔ. ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ
- ΧΑΜΠΟΥΡΗ-ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΑΙΚ., (2003), *«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ» ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, ΕΚΔ. ΕΑΠ ΠΑΤΡΑ, Σ.25-66
- ΧΑΡΑΤΣΙΑΡΗ Π., (2013) *ΧΟΡΗΓΟΙ,ΜΑΙΚΥΝΕΣ,ΕΘΕΛΟΝΤΕΣ ΩΣ ΦΟΡΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΛΗΣΗΣ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΜΥΤΙΛΗΝΗ*, ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΑΤΕΙ ΜΜΣΕ, ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘ. ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚ., ΠΥΡΓΟΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ:

- ALAGIRISAMI G., «HENRY MINTZBERG ON STRATEGIC MANAGEMENT», www.academia.edu , p. 1-24
- BORLEY L., «MANAGING STRATEGIES AND FINANCIAL CONSIDERATIONS: HISTORIC PROPERTIES», *MANUAL OF HERITAGE MANAGEMENT*, ED. BY RICHARD HARRISON, BUTTERWORTH-HEINEMANN, OXFORD, P.21-33
- COSSONS N., «DESIGNING AND IMPLEMENTING CORPORATE PLANS», *MANUAL OF HERITAGE MANAGEMENT*, ED. BY RICHARD HARRISON, BUTTERWORTH-HEINEMANN, OXFORD, P. 12-20
- DRUCKER P., *MANAGEMENT: TASKS RESPONSIBILITIES PRACTICES* , NEW YORK: HARPER&ROW
- GRIFFIN J., «STRATEGIC LINKAGES AND NETWORKS» , *MANUAL OF HERITAGE MANAGEMENT*, ED. BY RICHARD HARRISON, BUTTERWORTH-HEINEMANN, OXFORD, P.43-53
- HALL M. AND McARTHUR S., (1998), «STRATEGIC PLANNING TO MANAGE CHANGE», «INTEGRATING STAKEHOLDERS INTO HERITAGE MANAGEMENT», *INTEGRATED HERITAGE MANAGEMENT*, ED. STARIONARY OFFICE, LONDON
- KOTLER N. et al, (2008), «ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΝΕΟΥΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ», *ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ*, ΤΧ. 5, ΜΤΦΡ. ΣΤ. ΚΕΡΑΜΙΔΑΣ, ΕΚΔ. ΚΑΛΕΙΔΟΣΚΟΠΙΟ, Σ. 21-32
- LORD G.D., (2008), «ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ», *ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ*, ΤΧ.5, ΜΤΦΡ. Μ.ΜΟΥΛΙΟΥ, ΕΚΔ. ΚΑΛΕΙΔΟΣΚΟΠΙΟ
- McKIERNAN P., (1997), «STRATEGY PAST: STRATEGY FUTURE» *LONG RANGE PLANNING*, 30(5), P.790-798
- MERRIMAN N. & BALSHAW M., (2008), «Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΑΞΙΕΣ», *ΤΕΤΡΑΔΙΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ*, ΤΧ. 5, ΜΤΦΡ. ΣΤ. ΚΕΡΑΜΙΔΑΣ, ΕΚΔ. ΚΑΛΕΙΔΟΣΚΟΠΙΟ
- MIDDLETON V., (1996), «VISION, STRATEGY AND CORPORATE PLANNING: AN OVERVIEW», *MANUAL OF HERITAGE MANAGEMENT*, ED. BY RICHARD HARRISON, BUTTERWORTH-HEINEMANN, OXFORD, P.3-11

- MINTZBERG H. AND LAMPEL J., (1999), «REFLECTING ON THE STRATEGY PROCESS», *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 40, 21-30
- SCAL TSA M., (1994), «ON MUSEUMS AND MANAGERS», *MUSEUM MANAGEMENT AND CURATORSHIP*, 13(3), P.309-312, ED. BUTTERWORTH-HEINEMANN

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_Ραδιοφωνία_Τηλεόραση
(τελευταία επίσκεψη 22/6/2015)
- https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_Ραδιοφωνία_Ίντερνετ_και_Τηλεόραση
(τελευταία επίσκεψη 22/6/2015)
- <http://newpost.gr/post/301502/ayto-einai-to-neo-organogramma-ths-nerit-a-e>
(τελευταία επίσκεψη 22/6/2015)
- <http://www.enimerosi24.gr/99058/ιδού-τι-προβλέπει-το-νέο-οργανόγραμμα/>
(τελευταία επίσκεψη 22/6/2015)
- <http://www.autochthonesellhnes.blogspot.gr>, (Ο ΧΟΡΟΣ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ)
(τελευταία επίσκεψη 12/3/2015)