



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:

**«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
Αθηνά Ιωάννου**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:
Εμμανουήλ Πετράκης**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:

**«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
Αθηνά Ιωάννου**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:
Εμμανουήλ Πετράκης**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ-ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ρόλος των Μουσείων.....	14
1.1. Διεθνής ορισμός μουσείων – ανάλυση ορισμού ICOM.....	14
1.2. Ο ρόλος των μουσείων στο παρελθόν.....	14
1.3. Ο ρόλος των μουσείων σήμερα.....	15
1.3.1. Μια νέα μουσειακή πολιτική.....	16
1.3.2. Η νέα διεθνής Πρακτική.....	17
1.4. Το μουσείο ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός.....	18
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μάνατζμεντ και Μουσεία.....	19
2.1. Μάνατζμεντ και οι βασικές λειτουργίες του.....	19
2.2. Λήψη αποφάσεων.....	19
2.3. Διοίκηση μουσείων	21
2.4. Στρατηγικό μάνατζμεντ και μουσεία	22
2.4.1. Παράμετροι Στρατηγικού μάνατζμεντ	22
2.4.2. Η αποστολή και το όραμα των μουσείων	23
2.4.3. Οι πέντε δυνάμεις του Porter	23
2.4.4. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	24
2.4.5. Στρατηγικές ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος	25
2.4.5.1. Ανάλυση SWOT	25
2.4.5.2. Ανάλυση PEST.....	26
2.4.6. Στρατηγική και μουσεία.....	28
2.4.7. Οι πόροι του μουσείου	29
2.5. Καλές πρακτικές του τρόπου διοίκησης των μουσείων	29
2.5.1. Τα 7S της Mckinsey και το μουσείο	30
2.5.2. Η επιχειρησιακή κουλτούρα του Handy	37
2.5.3. Benchmarking.....	38
2.5.4. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (ISO)	40
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Ελληνική πραγματικότητα.....	42
3.1. Η Εξέλιξη των Ελληνικών Μουσείων.....	42
3.2. Ο ρόλος του Υπουργείου Πολιτισμού-μουσειακή πολιτική	43
3.3. Μουσεία Σύγχρονης Τέχνης στην Ελλάδα.....	44
3.4. Τρόποι χρηματοδότησης και πηγές εσόδων των μουσείων στην Ελλάδα	45
3.5. Ανάπτυξη δικτύων μουσείων	46
3.6. Προβλήματα χρηματοδότησης Ελληνικών Μουσείων	48
3.6.1. Προβλήματα υλοποίησης προγραμμάτων ΕΣΠΑ.....	49
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Περίπτωση του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης....	52
4.1. Η ίδρυση του μουσείου	52
4.2. Οι Συλλογές του	52
4.2.1. Η Συλλογή Κωστάκη	53
4.3. Στόχοι και δραστηριότητες του μουσείου	53
4.4. Το Σχήμα διοίκησης του μουσείου	54

4.1.1	Το οργανόγραμμα του μουσείου.....	55
4.2	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	55
4.3	Πόροι χρηματοδότησης	57
4.4	Προβλήματα και προκλήσεις του ΚΜΣΤ	59
4.4.1	Προβλήματα στελέχωσης και προσλήψεων.....	59
4.4.2	Έλλειψη εσωτερικού κανονισμού.....	60
4.4.3	Προβλήματα διοίκησης - Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού	60
4.4.4	Κτιριακές εγκαταστάσεις-τοποθεσία	61
4.4.5	Προβλήματα μουσειακού μανάτζμεντ	62
4.4.6	Προβλήματα Διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων	63
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ερευνητική Προσέγγιση.....	66
5.1	Μελέτη Περίπτωσης	66
5.2	Μεθοδολογία έρευνας	66
5.3	Συλλογή δεδομένων	66
5.4	Περιγραφή εφαρμογής ερευνητικής μεθόδου	67
5.5	Διεξαγωγή έρευνας.....	68
5.6	Ευρήματα-ανάλυση ευρημάτων	70
5.6.1	Μουσείο MUMOK Βιέννη.....	70
5.6.2	Η TATE MODERN στο Λονδίνο.....	70
5.6.3	Μουσείο WILHELM-HACK στο Ludwigshafen am Rhein	71
5.6.4	Απαντήσεις ερωτηματολογίου	71
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα έρευνας-Προτάσεις.....	81
6.1.	Συμπεράσματα.....	81
6.2.	Πρόταση ενός νέου μουσείου	82
6.2.1.	Πρακτικές βελτίωσης του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης του ΚΜΣΤ .	82
6.2.2.	SWOT ANALYSIS για το ΚΜΣΤ	86
6.2.3.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	88
7.	ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	89
8.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
9.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	93
9.1	Οργανόγραμμα ΚΜΣΤ	94
9.2	Πίνακας Κατανομής Υπηρετούντος Προσωπικού στις Υπηρεσιακές Μονάδες του Οργανογράμματος ΚΜΣΤ.....	95
9.3	Ερωτηματολόγιο έρευνας στα ελληνικά	97
9.4	Ερωτηματολόγιο έρευνας στα αγγλικά	101
9.5	Δείγμα επιστολής προς ξένα μουσεία	105
9.6	Επιστολή προς ΚΜΣΤ	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα μουσείο σύγχρονης τέχνης έχει ως βασικό σκοπό του την καταγραφή, την επιστημονική τεκμηρίωση και προβολή της σύγχρονης τέχνης και την υποστήριξη και ενίσχυση των νέων πρωτοποριακών και εναλλακτικών προτάσεων της τέχνης. Ο σκοπός αυτός εκπληρώνεται μέσα από τη συνεχή προσέλκυση των επισκεπτών του.

Με δεδομένη τη σημερινή δεινή οικονομική κατάσταση, στην οποία βρίσκεται η χώρα και την τάση κατάργησης αρκετών φορέων πολιτισμού, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία τρόπων που θα εξασφάλιζαν τη βιωσιμότητά αυτών των μουσείων, τη διατήρηση και επέκταση των συλλογών τους και τη συνέχιση του σημαντικού έργου τους.

Οι κρατικές χρηματοδοτήσεις έχουν μειωθεί κατά πολύ, εφόσον οι προτεραιότητες έχουν μετατοπιστεί, αλλά και οι ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις έχουν πάψει ή περιοριστεί στο ελάχιστο. Η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων μέσω ΕΣΠΑ είναι πλέον επιβεβλημένη ίσως και μονόδρομος, για την επιβίωση των μουσείων, αλλά αυτές αντλούνται μέσα από ένα πολυσύνθετο σύστημα διαχείρισης.

Αυτό επιβάλλει την αναζήτηση πόρων προς άλλες κατευθύνσεις και ένα νέο, εξωστρεφή πλέον, αλλά και δυναμικό τρόπο λειτουργίας των μουσείων.

Ένα καλά οργανωμένο σύστημα διοίκησης και διαχείρισης θα μπορούσε, αντικαθιστώντας το υφιστάμενο, να αξιοποιήσει στο έπακρο τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς πόρους και να προσφέρει συνέχεια στο έργο των μουσείων. Οι μεγάλες διεθνούς ενδιαφέροντος διοργανώσεις μπορούν να συνεχίσουν να υφίστανται μόνο μέσα από σωστή διαχείριση, βασισμένη σε δοκιμασμένα ευρωπαϊκά μοντέλα αλλά και μέσα από συλλογικές προσπάθειες, επιχειρησιακούς συνεταιρισμούς μουσείων ή ακόμη και συμπράξεις με ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η πρόταση ενός συστήματος διοίκησης μουσείων σύγχρονης τέχνης το οποίο, χρησιμοποιώντας τους περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, θα είναι σε θέση να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες παραγωγής έργου, να βελτιστοποιήσει το όφελος από τις

παραγόμενες διοργανώσεις, να εκμεταλλευτεί με κάθε επιχειρηματικό τρόπο τη μοναδικότητα των Συλλογών του, να είναι σε θέση να απορροφά και να εκμεταλλεύεται δεόντως τόσο τα εθνικά όσο και τα ευρωπαϊκά κονδύλια, που διατίθενται στην ελληνική αγορά μέσω των διαφόρων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, και τέλος να λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα συναφών ευρωπαϊκών Ιδρυμάτων.

Η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης πόρων αλλά και ορθολογικής διαχείρισης των προγραμμάτων που εκπονούνται από τα μουσεία, θα τονώσουν το ρόλο τους στην ελληνική κοινωνία και θα κατορθώσουν να συσπειρώσουν το κοινό γύρω τους.

Η εργασία αυτή εστιάζει στις επιταγές του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός για να ξεπεράσει ένας τέτοιος οργανισμός τα σημερινά προβλήματα βιωσιμότητας που έχει να αντιμετωπίσει και τα οποία αποτελούν πλέον την καθημερινή του πραγματικότητα. Μέσα από το παράδειγμα του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης που εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης, αλλά και βάσει των αποτελεσμάτων έρευνας σε ευρωπαϊκά μουσεία μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης, επιχειρείται μια συγκριτική αξιολόγηση με συναφή μουσεία του εξωτερικού ώστε να δοθούν ορισμένες βέλτιστες πρακτικές του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης μουσείων σύγχρονης τέχνης στην Ελλάδα.

ABSTRACT

A museum of contemporary art has as primary objective the recording, the scientific documentation and promotion of the contemporary art and the support and strengthening of new and innovative alternatives of art. This purpose is fulfilled through its continuous efforts for attracting visitors.

Given the current terrible economic situation of the country during which there is the tend to remove several carriers of culture, it is necessary to create ways to ensure the sustainability of these museums, maintain and expand their collections and continue their important work.

State funding has decreased significantly since the priorities have shifted, and private funding has ceased or reduced to a minimum. Securing funding through NSRF is perhaps

the most essential and one way for the survival of museums, but these are pumped through a complex management system.

This requires the search for resources in other directions, and a new more extrovert and dynamic mode that state museums must follow for their operation. A well-organized system of administration and management could replace the existing, make maximum use of available funds and to provide continuity in the work of museums. Major international visual arts events can continue to exist only through proper management, based on European tested models but also through collective efforts, museums' clusters or even partnerships with private companies.

The purpose of this research is to propose a management system for museum of contemporary art which, in the midst of limited financial and human resources, will be able to make the best possible use of the opportunities in producing projects, to optimize the benefit from its generated events, to exploit any entrepreneurial uniqueness of its collection, to be able to absorb and exploit in the best possible way both national and European funds available in the Greek market through various programs, and achieve the standards of European relevant institutions.

By establishing a system of administration of resources and proper management of projects that are developed, the museums will stimulate their role in Greek society and be able to rally the public around them.

This thesis focuses on the requirements of modern strategic management which can be used as leverage to overcome such museum the current sustainability problems it faces and which have become everyday reality. Through the example of the State Museum of Contemporary Art, which is examined as a case study, but also on the results of a survey in European museums of modern and contemporary art, attempts to benchmark with similar museums abroad to provide some best practices in organizational management for museums of contemporary art in Greece.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ-ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Την εργασία αυτή αφιερώνω στο συνοδοιπόρο της ζωής μου για την αμέριστη συμπαράστασή του.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους οικείους μου για τη βοήθεια και την υπομονή τους.

Μία μεγάλη συγνώμη από το γιό μου για το χρόνο που με στερήθηκε.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εξαιτίας των οικονομικών μεταβολών στον παγκόσμιο χάρτη, επιβλήθηκε ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου των μουσείων γενικότερα και οι συζητήσεις γύρω από αυτόν, έχουν γίνει πολύ πιο έντονες ιδιαίτερα στο διεθνή χώρο. Τα μουσεία έπαψαν πλέον να έχουν τον μονοσήμαντο προσανατολισμό (συγκέντρωση, φύλαξη, μελέτη και παρουσίαση των συλλογών τους) που τα χαρακτήριζε και προχώρησαν στην ικανοποίηση των αισθητικών και λειτουργικών αναγκών των επισκεπτών τους. Ο νέος αυτός εξωστρεφής ρόλος τους τα θέτει στην υπηρεσία του κοινωνικού συνόλου για την ανταπόκριση στις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες. Διευρύνουν έτσι τις υπηρεσίες τους προσφέροντας πιο «επιχειρηματικές» υπηρεσίες ψυχαγωγίας, με μια γκάμα εναλλακτικών επιλογών για όλη την οικογένεια. Έτσι δημιουργήθηκαν τα πωλητήρια μουσείων τα οποία με το χρόνο μετατράπηκαν στα γνωστά πλέον art shops, και τα εστιατόρια ή καφετέριες (art restaurants, art cafes), αποφέροντας σημαντικά έσοδα στους φορείς που τα διέθεταν, έχοντας όμως ως κύριο στόχο κατά βάση, όχι το οικονομικό όφελος αλλά την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Στο ίδιο περίπου μήκος κύματος, άρχισαν να δημιουργούνται οι επιχειρησιακοί συνεταιρισμοί μουσείων (clusters μουσείων) είτε μεταξύ μουσείων, είτε με άλλους φορείς, οργανισμούς ή εμπορικές επιχειρήσεις, με σκοπό πάντοτε την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη (πολιτιστική, τουριστική) του κάθε τόπου. Μ' αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκαν στην Ευρώπη τα δίκτυα μουσείων ή και οι διαδρομές μουσείων καθώς και οι γνωστές πλέον συνοικίες μουσείων. Στην Ελλάδα υπάρχουν μόνο δύο πολύ πρόσφατα παραδείγματα δημιουργίας δικτύου μουσείων στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα, Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Το *Δίκτυο Μουσείων και Πολιτιστικών Φορέων Ιστορικού Κέντρου Αθηνών*¹ έχει ήδη αρχίσει να δραστηριοποιείται και η *Κίνηση των 5 Μουσείων* ή αλλιώς τα 5Μ² στη Θεσσαλονίκη, της οποίας η

¹ Ιδρύθηκε το 2009 (www.athensmuseums.net) με πρωτοβουλία του Μουσείου Νεώτερης Κεραμικής και δεν περιλαμβάνει μόνο μουσεία αλλά και άλλους πολιτιστικούς φορείς.

² Δημιουργήθηκε το 2010 (www.5museums.gr) από το Αρχαιολογικό Μουσείο, το Μουσείο Βυζαντινού Πολιτισμού, το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, το Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης και το Τελλόγλειο Ίδρυμα Τεχνών ΑΠΘ.

δραστηριότητα δεν είναι ακόμη πολύ δυναμική σε σχέση με τη δυναμικότητα των μουσείων που πλαισιώνουν αυτό το πολυμορφικό δίκτυο μουσείων.

Παράλληλα, ενόψει της παντελούς απουσίας των ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων, οι οποίες κάποτε λειτουργούσαν ως πόλοι έλξης για πολιτιστικές επενδύσεις και χορηγίες μεγάλων ξένων και ελληνικών εταιριών, μοναδικοί πλέον πόροι χρηματοδότησης για τα ελληνικά μουσεία αποτελούν τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα μέσω ΕΣΠΑ. Οι Ευρωπαϊκές, όμως, χρηματοδοτήσεις διοχετεύονται μέσα από ένα σφικτό και απαιτητικό ελεγκτικό σύστημα το οποίο κάθε χρηματοδοτούμενος φορέας οφείλει να εφαρμόζει και να τηρεί, γι' αυτό και σε αυτές τις περιπτώσεις, απαιτούνται συγκεκριμένες γνώσεις, εξειδίκευση, υλικοτεχνική υποδομή και, πρωτίστως, έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό. Ένα καλά οργανωμένο σύστημα διοίκησης και διαχείρισης θα μπορούσε, αντικαθιστώντας το υφιστάμενο, να αξιοποιήσει στο έπακρον τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς πόρους και να προσφέρει συνέχεια στο έργο των μουσείων.

Στην Ελλάδα τα τελευταία δέκα χρόνια, παρατηρείται μια τάση σύστασης μουσείων σύγχρονης τέχνης, η οποία συμβαίνει όχι μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα αλλά και την περιφέρεια. Τα πιο πολλά από αυτά προέρχονται μέσα από ιδιωτικές πρωτοβουλίες και χρηματοδοτήσεις. Τα μοναδικά μουσεία σύγχρονης τέχνης τα οποία ιδρύθηκαν από το κράτος και χρηματοδοτούνται από αυτό σε ποσοστό πάνω από το 50% του ετήσιου προϋπολογισμού τους, είναι μόνο δύο και μοιράζονται ανάμεσα στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΚΜΣΤ) στη Θεσσαλονίκη και το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ) στην Αθήνα.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η πρόταση ενός συστήματος οργάνωσης και διοίκησης μουσείων σύγχρονης τέχνης τα οποία, εν μέσω των περιορισμένων οικονομικών αλλά και ανθρώπινων πόρων, θα είναι σε θέση να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες παραγωγής έργου, την ορθότερη και πιο επικερδή διαχείριση των προγραμμάτων που εκπονούν, να βελτιστοποιήσουν τα οφέλη από τις παραγόμενες διοργανώσεις, να αναπτύξουν έντονη επιχειρηματικότητα ώστε να γίνουν τα μουσεία βιώσιμοι οργανισμοί και να μπορούν να λειτουργούν με ευρωπαϊκά πρότυπα συναφών Ιδρυμάτων.

Η παρούσα διατριβή διέπεται από τους εξής τρεις βασικούς άξονες:

- α. τις βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης μουσείων,
- β. τη διοίκηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό των μουσείων και
- γ. τη μελέτη της περίπτωσης του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης.

Αυτοί αναπτύσσονται μέσα από τα έξι, ουσιαστικά, κεφάλαια τα οποία διαρθρώνουν το κείμενο αυτής της μελέτης.

Στο **1^ο Κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στον ορισμό και τον ρόλο των μουσείων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, ενώ παράλληλα αναλύεται ο χαρακτήρας των μουσείων στο παρελθόν και το σήμερα και καταλήγει στη διεθνή μουσειακή πρακτική που εφαρμόζεται σήμερα.

Στο **2^ο Κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ αλλά και τη διοίκηση μουσείων και αναπτύσσονται οι θεωρίες του στρατηγικού μανάτζμεντ που υιοθετούνται από ευρωπαϊκά και ενδεχομένως ορισμένα ελληνικά μουσεία. Εξετάζονται ακόμη οι τρόποι χρηματοδότησής των μουσείων και καταγράφονται ορισμένες καλές πρακτικές του τρόπου διοίκησης αυτών. Το κεφάλαιο κλείνει με μια αναφορά στη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης και του Μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Το **3^ο Κεφάλαιο** ξεκινώντας από μια σύντομη ιστορική αναδρομή ίδρυσης των μουσείων στην Ελλάδα, φτάνει στην ίδρυση των ελληνικών μουσείων σύγχρονης τέχνης, ενώ γίνεται ανάλυση των τρόπων χρηματοδότησής τους και των πηγών εσόδων τους. Γίνεται επίσης αναφορά στην ανάπτυξη των δικτύων μουσείων καθώς και στα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ελληνικά μουσεία κατά την υλοποίηση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων ΕΣΠΑ.

Το **4^ο Κεφάλαιο** ξεκινάει με την ανάλυση της περίπτωσης του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, το ένα από τα δύο κρατικά μουσεία σύγχρονης τέχνης της Ελλάδας. Εξετάζονται η αποστολή και η μουσειακή πολιτική του μουσείου, το μοντέλο διοίκησης που ακολουθεί, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του και τα προβλήματα που

αντιμετωπίζει ελλείπει στρατηγικού μανάτζμεντ, καθώς και οι πόροι χρηματοδότησής του.

Το **5^ο Κεφάλαιο** ασχολείται με την ερευνητική προσέγγιση του θέματος. Σ' αυτό αναλύεται η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας που ακολουθείται και γίνεται εκτενής αναφορά στον τρόπο επιλογής δείγματος μέσα από διάφορα ευρωπαϊκά συναφή μουσεία σύγχρονης τέχνης. Στο τέλος αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένου ερωτηματολογίου και με προσωπικές συνεντεύξεις.

Στο τελευταίο **6^ο Κεφάλαιο** περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα, ενώ γίνεται πρόταση ενός νέου μουσείου το οποίο μπορεί να λειτουργήσει μέσα από συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης, με τήρηση συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας και με πρακτικές βελτίωσης του τρόπου διοίκησης.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε και τα σχετικά παραρτήματα.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ρόλος των Μουσείων

1.1. Διεθνής ορισμός μουσείων – ανάλυση ορισμού ICOM

Σύμφωνα με τον ορισμό του ICOM,³ το μουσείο αποτελεί έναν οργανισμό μόνιμο, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ο οποίος βρίσκεται στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξής της και είναι ανοιχτός στο κοινό, αποκτά, συντηρεί, μελετά, κοινοποιεί και εκθέτει υλικές μαρτυρίες του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του, με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και τη ψυχαγωγία.

Μέσα από το συγκεκριμένο ορισμό διαφαίνεται ο κοινωνικός ρόλος και ο δημόσιος χαρακτήρας των μουσείων, τα οποία δεν ικανοποιούν προσωπικά ενδιαφέροντα και ιδιωτικές συλλογές με σκοπό την κοινωνική καταξίωση ή την κερδοσκοπική εκμετάλλευση, αλλά συνιστούν οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες στον άνθρωπο.

1.2. Ο ρόλος των μουσείων στο παρελθόν

Τα πρώτα μουσεία που δημιουργήθηκαν είχαν ως μέλημα τη συγκέντρωση, την προστασία και τη φιλοξενία συγκεκριμένων συλλογών, είτε αυτά ήταν έργα τέχνης, είτε αντικείμενα και εξυπηρετούσαν, κατά κάποιον τρόπο, τη ματαιοδοξία μιας ελίτ κοινωνίας. Με το πέρασμα των χρόνων, πλησίασαν περισσότερο το ευρύτερο κοινό και ειδικότερα εκείνο που διέθετε συγκεκριμένο μορφωτικό επίπεδο και ειδικά ενδιαφέροντα.

Σύμφωνα με τον Nobuko Kawashima⁴ (αναφέρεται στον Ian Lawley) τα μουσεία αναπτύχθηκαν γενικότερα μέσα από ένα καθεστώς πλήρους απομόνωσης που είχε ως αποτέλεσμα να προσφέρουν συχνά πλουραλιστικές, αλλά και κατακερματισμένες, ακόμη και αποσπασματικές, «υπηρεσίες» στο κοινό. Κύριο μέλημά τους ήταν η διαφύλαξη των συλλογών τους, ενώ το προσωπικό τους αποτελούνταν μόνο από δύο κατηγορίες ειδικοτήτων: τους επιμελητές οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για τη μελέτη, τη συντήρηση και τον εμπλουτισμό των συλλογών τους και από τους φύλακες/επόπτες οι οποίοι απευθύνονταν στους επισκέπτες των μουσείων.

³ Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων, όργανο που συστάθηκε το 1946 από την Unesco και διαθέτει εθνικές επιτροπές σε περισσότερα από εκατό κράτη. Ασχολείται με όλες τις λειτουργίες των μουσείων και τη μελέτη τους, παγκοσμίως, καθώς και με την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς.

⁴ Kawashima, Nobuko (1997), *Museum Management in a Time of Change*, Centre for the Study of Cultural Policy, Warwick: University of Warwick.

Ο διάλογος που αναπτύχθηκε με το πέρασμα των χρόνων και ο οποίος εντάθηκε στον 20ό αιώνα ήταν εκείνος που περιστρεφόταν γύρω από τη διχογνωμία περί του κοινωνικού τους ρόλου. Οι απόψεις μέχρι και σήμερα δίστανται: *είναι τα μουσεία χώροι διαφύλαξης και συντήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου και τόποι επιστημονικής μελέτης και έρευνας, ή προσφέρουν και άλλου είδους υπηρεσίες στην κοινωνία, όπως είναι η εκπαίδευση, η ερμηνεία, η ψυχαγωγία;*

Σύμφωνα με τον Bary (1986) «τα μουσεία δεν πρέπει να παρουσιάζονται ως οι ναοί της γνώσης για εκείνους που “κρατούν τα κλειδιά”, αλλά περισσότερο ως τόποι ανταλλαγής ιδεών. Τα μουσεία μπορούν να προσφέρουν στον καθένα την ευκαιρία να επανακτήσει τη χαμένη πολιτιστική πρωτοβουλία».

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στο εξωτερικό που μαρτυρούν ότι αυτοί οι οργανισμοί, αποτελούσαν, πολλές φορές (ακόμη και σήμερα) πηγές κύρους και όπλα σε εκλογικές μάχες. Οι άνθρωποι που τα στελέχωναν ήταν συνήθως αυτοί που επιθυμούσαν να μουν στο χώρο από την «πίσω πόρτα» χωρίς να κατέχουν τα τυπικά προσόντα αλλά ούτε και να γνωρίζουν σαφώς τα καθήκοντά τους. Αυτό ακριβώς αποτέλεσε την αιτία της παντελούς έλλειψης μουσειακού προγραμματισμού, την απουσία χάραξης μουσειακής στρατηγικής και επίτευξης συγκεκριμένων στόχων.

1.3. Ο ρόλος των μουσείων σήμερα

Σήμερα, η παραδοσιακή έννοια του Μουσείου τίθεται υπό αμφισβήτηση, και το ερώτημα που συχνά απαντάται τόσο βιβλιογραφικά όσο πρακτικά είναι το παρακάτω: ***το μουσείο εκπαιδεύει το κοινό ή το ψυχαγωγεί;***

Με έναν τέτοιο προβληματισμό ξεκίνησε σταδιακά ο επαναπροσδιορισμός των μουσείων. Ο κοινωνικός τους ρόλος άρχισε να αποκτά και άλλες διαστάσεις, όπως είναι αυτή της αγοράς ή/και διατήρησης των συλλογών συγκεκριμένης περιοχής που αποτελούν την ιστορική, πολιτιστική, επιστημονική ακόμη και καλλιτεχνική ζωή ενός συγκεκριμένου τόπου, ενώ τονίστηκε η συμβολή τους στην ποιότητα ζωής του τόπου, η στήριξή τους στην εκπαίδευση, η επιρροή τους στο να ελκύουν τουρίστες και να συμβάλουν στην τοποθέτηση του μάρκετινγκ για μια περιοχή, ακόμη και το να ελκύουν νέες επενδύσεις. Μ' αυτόν τον τρόπο διαφάνηκε τόσο η αστική όσο και η κοινωνική

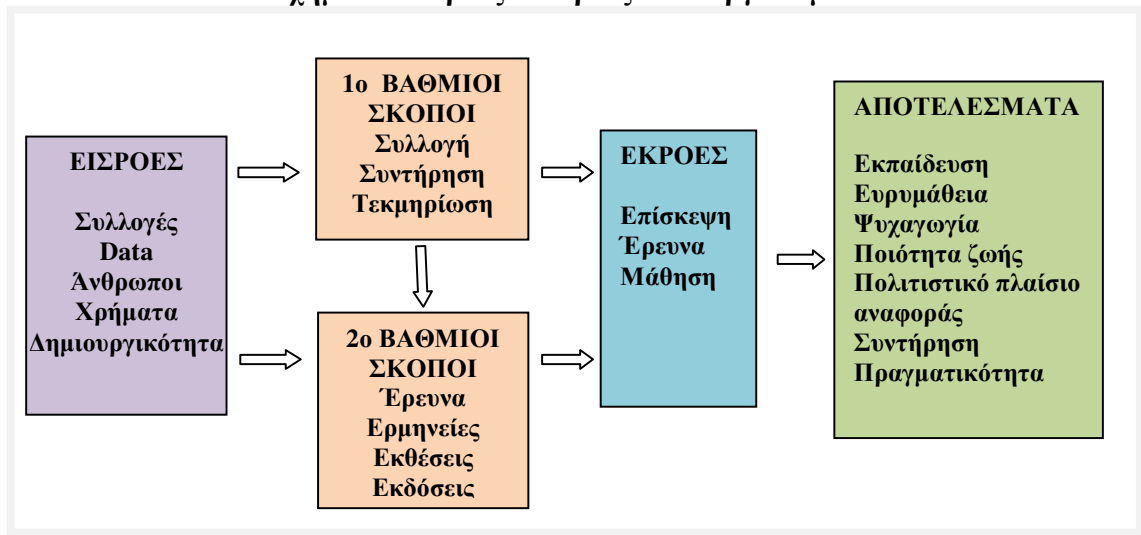
ευθύνη των μουσείων, ενώ ταυτόχρονα τέθηκαν οι επιχειρηματικές τακτικές και μέθοδοι οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα μουσεία για να συμβάλουν στην ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, η ανάγκη του μανάτζμεντ στη μουσειακή διαχείριση ήταν πλέον επιτακτική.

1.3.1. Μια νέα μουσειακή πολιτική

Ο καθαυτό κοινωνικός ρόλος του μουσείου οδηγεί σε αποφάσεις κλειδιά όσον αφορά στην αποστολή, τη στρατηγική και την πολιτική που θα πρέπει να αναπτύξει ένα μουσείο και αυτό το γνωρίζουν πάρα πολύ καλά οι διευθύνοντες των μουσείων, ιδιαίτερα εκείνοι οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με τα θέματα διοίκησής τους.

Αν μπορούσαμε να προχωρήσουμε σε μια ανάλυση των διαφόρων λειτουργιών που επιτελούνται σε ένα μουσείο, θα μπορούσαμε να διακρίνουμε ότι η αποστολή (mission) είναι αυτή που καθορίζει τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει, επηρεάζει τις δραστηριότητες που αναπτύσσει και τις λειτουργίες μέσα από τις οποίες αυτές υλοποιούνται. Στο ακόλουθο σχήμα εισροών-εκροών φαίνεται καθαρά η σχέση αυτή και η γενικότερη λειτουργία ενός μουσείου.

Σχήμα 1: Εισροές – Εκροές λειτουργιών μουσείου



Πηγή: Hatton, A., *The Development of Museums Social Purpose*, 29th February 2008.

1.3.2. Η νέα διεθνής Πρακτική

Οι μεγάλες αλλαγές που επιχειρήθηκαν στον τρόπο λειτουργίας των μουσείων και γενικότερα των πολιτιστικών οργανισμών ξεκίνησαν σε συνάρτηση με τις διάφορες νομοθετικές αλλαγές στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Τότε άρχισαν να διαμορφώνονται και οι διαφορετικές θέσεις εργασίες σε αυτά, σύμφωνα με τον εκσυγχρονισμό στη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Έτσι οι άνθρωποι που στελέχωναν τα μουσεία χαρακτηρίζονται να μην από μεγαλύτερο βαθμό εξειδίκευσης και κατάρτισης, αλλά συγχρόνως και από ορισμένο είδος επαγγελματισμού, με κάποιο βαθμό επιχειρηματικού προσανατολισμού, ενώ ορισμένα στελέχη διέθεταν πλέον, γνώσεις διαχείρισης, προώθησης πωλήσεων, μάρκετινγκ και πρακτικών προβολής. Συγχρόνως, άρχισε να διακρίνεται η εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας των μουσείων για κάθε χώρα.

Παράλληλα και πιο συγκεκριμένα, τα μουσεία σύγχρονης τέχνης άρχισαν να φροντίζουν αλλά και να εμπλουτίζουν συνεχώς τις συλλογές τους και τη λειτουργία τους ώστε να προσελκύσουν περισσότερο κόσμο, διοργανώνοντας περιοδικές εκθέσεις, συνέδρια, ημερίδες, φεστιβάλ, θεσμοθετώντας ποικίλου ενδιαφέροντος καλλιτεχνικές εκδηλώσεις (Μπιενάλε νέων καλλιτεχνών, καλλιτεχνικά φόρα, κ.ά.) ή κυκλοφορώντας ακόμη εκδόσεις με θέματα ειδικού αλλά και ευρύτερου ενδιαφέροντος. Οι χώροι τους εκσυγχρονίζονται, γίνονται πιο λειτουργικοί, σέβονται τις αρχές της προσβασιμότητας, ενώ αποτελούν πολλές φορές εξέχοντα δείγματα σύγχρονης αρχιτεκτονικής τα οποία, σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται και για εκδηλώσεις εναλλακτικού περιεχομένου. Υπάρχει σ' αυτά αποκέντρωση των εξουσιών, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό που τα στελεχώνει περιλαμβάνει πολλές επαγγελματικές ειδικότητες, προκείμενου να καλυφθούν οι νέες ανάγκες και λειτουργίες τους. Πολύ σημαντικό κεφάλαιο στη λειτουργία των σύγχρονων μουσείων αποτελούν οι εθελοντές και οι φίλοι του κάθε μουσείου οι οποίοι το υποστηρίζουν οικονομικά αλλά και ηθικά, μέσα από τη δωρεάν εργασία ή συμβουλευτική ενίσχυση, με τις δωρεές και την εξασφάλιση κονδυλίων.

Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του νέου πλαισίου λειτουργίας των μουσείων, όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά παγκόσμια, διαδραμάτισε η δημιουργία του πρώτου εξειδικευμένου τμήματος του Βρετανικού Πανεπιστημίου του Λέστερ (the University of

Leicester) στις Μουσειακές Σπουδές, πριν από περίπου σαράντα χρόνια. Ήταν το πρώτο πανεπιστήμιο το οποίο δίδαξε τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των μουσείων, την εξωστρέφεια και την κοινωνικοποίησή τους.

1.4. Το μουσείο ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός

Σε σχέση με το νομικό πλαίσιο και τις διατάξεις που ισχύουν, όσον αφορά τους Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, τα μουσεία ως Μη-Κερδοσκοπικοί οργανισμοί, συνήθως εξαιρούνται της φορολογίας εισοδήματος ή υποχρεούνται να καταβάλουν μειωμένους φόρους. Ταυτόχρονα, δεν μπορούν να κατανέμουν τα κέρδη τους στους μετόχους, αλλά αυτά, ως επί το πλείστον, τροφοδοτούν τα λειτουργικά έξοδα του οργανισμού ή κάποιες επιπλέον δραστηριότητες. Ορισμένα μάλιστα στηρίζονται κατά μεγάλο ποσοστό στην εθελοντική προσφορά εργασίας, αναπτύσσουν υψηλό επίπεδο δωρεών και σπάνια διαθέτουν έμπειρους και ακριβοπληρωμένους μάνατζερ.

Αν και τα περισσότερα Μουσεία είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, εντούτοις αυτό δεν τα εμποδίζει να λειτουργήσουν περισσότερο ως εμπορικές επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας όλο το εύρος των σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών, ώστε να είναι σε θέση να ανατροφοδοτούνται και να συντηρούνται. Σήμερα, που τα περισσότερα από αυτά βρίσκονται στην ανάγκη να ακολουθήσουν πιο επιχειρηματικές πρακτικές άρχισαν να αναπτύσσουν πιο «πελατειακές» σχέσεις με τους επισκέπτες τους, οι οποίοι πλέον, για ορισμένες φορές πληρώνουν αρκετά για να λάβουν συγκεκριμένες υπηρεσίες του ιδρύματος.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μάνατζμεντ και Μουσεία

2.1. Μάνατζμεντ και οι βασικές λειτουργίες του

Σήμερα, το μάνατζμεντ ορίζεται ως η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων υλικών και άυλων πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες. Όλες οι θεωρίες του έχουν ως κοινή συνισταμένη την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, η οποία επιτυγχάνεται μόνο μέσω της αποτελεσματικής οργάνωσης και ελέγχου, της δημιουργία προγραμμάτων δράσης, της λήψης αποφάσεων και της ενεργοποίησης των μέγιστων δυνατοτήτων των εργαζομένων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης.

Πέντε είναι οι βασικές λειτουργίες που περιλαμβάνονται σήμερα στο μάνατζμεντ:

1. **ο σχεδιασμός ή προγραμματισμός (planning)**
2. **η οργάνωση (organizing)**
3. **η στελέχωση (staffing)**
4. **η ηγεσία ή διεύθυνση (leading)**
5. **ο έλεγχος (controlling)**

Ορισμένοι ειδικοί, αναφέρουν επίσης τον **συντονισμό (coordination)** ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ, χαρακτηρίζοντάς την ως την ουσία του –υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες αποτελεί ουσιαστικά μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό.

Θεωρητικά οι λειτουργίες αυτές δείχνουν να είναι διακριτές αλλά στην πράξη είναι αλληλοεξαρτώμενες, βασιζόμενες η μία στην άλλη. Αρκεί μόνον η έλλειψη μιας από τις πέντε για να είναι αδύνατη η άσκηση των υπολοίπων.

Η πρακτική παράλειψη ή η αγνόησή τους θα μπορούσε να οδηγήσει την επιχείρηση σε αποτυχία, έστω αν θεωρητικά εφαρμοζόταν τα υπόλοιπα μέρη της θεωρίας του μάνατζμεντ.

2.2. Λήψη αποφάσεων

Επιπλέον, πολύ σημαντική διάσταση στο μάνατζμεντ αποτελεί και η **λήψη αποφάσεων**. Ορίζεται ως η ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ περισσότερων δυνατών λύσεων και

αποτελεί έκφραση της βούλησης ενός ή ενός συλλογικού οργάνου, η οποία στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής αρμοδιότητας ή εξουσίας.

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων συνιστά τη βασική πλέον δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, η ικανότητα των οποίων κρίνεται από τη λήψη των σωστών αποφάσεων στο σωστό χρόνο. Η διαδικασία αυτή συνιστά μια διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της οποιασδήποτε δράσης των επιχειρηματικών στελεχών, ενώ κρίνεται πάντοτε απαραίτητη ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην επιθυμητή κατάσταση.

2.2.1. Θεωρία Fayol

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία διοίκησης του Fayol (1841/1925): «η διοίκηση είναι να προβλέπεις και να σχεδιάζεις, να οργανώνεις και να διατάσεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις». Η θεωρία υποστήριζε ότι η αποδοτικότητα του οργανισμού εξαρτάται από την οργάνωση της ηγεσίας προσδίδοντας μεγαλύτερη έμφαση στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε πέντε βασικές λειτουργίες της διοίκησης: το σχεδιασμό (προγραμματισμό), την οργάνωση, τη διεύθυνση, τη καθοδήγηση και τον έλεγχο. Εν ολίγοις, προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να προγραμματιστούν, να καθοριστούν από ποιους, μέχρι πότε και με ποια σειρά θα πρέπει να γίνουν οι απαιτούμενες ενέργειες, για τις οποίες είναι υπεύθυνοι όλοι όσοι εμπλέκονται. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτές, είναι αναγκαία, η ομαδοποίηση των ανθρώπων και των εργασιών σε διευθύνσεις, δηλαδή επιβάλλεται μια τμηματοποίηση των λειτουργιών του Οργανισμού, η παρακολούθηση, η επίβλεψη και ο έλεγχος των εργασιών, η μέτρηση της προόδου με βάση τις προδιαγραφές και τους στόχους, η αξιολόγηση αυτών που πρέπει να γίνουν και οι διορθωτικές κινήσεις, ώστε να ξεπεραστούν οι στόχοι.

Η συγκεκριμένη κλασική προσέγγιση οργάνωσης και διοίκησης βασίζεται στη λογική και τη σύνεση και αυτό μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι πλησιάζει περισσότερο στην τακτική διοίκησης που ασκείται από τους διευθύνοντες πολλών μουσείων και πολιτιστικών φορέων, διότι εφαρμόζουν κατά πολύ την εμπειρική διαχείριση. Η περίοδος ακμής της θεωρίας του **Fayol** ήταν μεταξύ 1950 και 1970, αλλά σήμερα, παρότι

χρησιμοποιείται από αρκετούς πολιτιστικούς οργανισμούς, βρίσκεται σε παρακμή, εφόσον δεν αποτελεί αναγκαστικά μια επαρκή τακτική στο κεφάλαιο της διοίκησης.

2.3. Διοίκηση μουσείων

Η διοίκηση μουσείων ή γενικότερα ή διοίκηση πολιτισμικών μονάδων, μελετάται αρκετά χρόνια σε ένα γενικότερο θεωρητικό πλαίσιο το οποίο περιέχει ιδέες σχετικά με το πώς αυτοί οι πολιτιστικοί οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Οι διοικήσεις πολλών πολιτισμικών μονάδων ασχολούνται πιο πολύ με την περισσότερο επιστημονική προσέγγιση πολιτιστικής διαχείρισης η οποία εφαρμοζόταν σε διάφορα ιδρύματα πολιτισμού και ιδιαίτερα σε μουσεία τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, ενώ αγνοούν επιδεικτικά τις νέες, περισσότερο επιχειρηματικές τακτικές του εκσυγχρονισμένου μουσειακού μάνατζμεντ το οποίο άρχισε να αναπτύσσεται τη δεκαετία του 1990.

Τα μουσεία συναγωνίζονται για τη διεκδίκηση του περιορισμένου χρόνου, του ενδιαφέροντος, της ενέργειας και της υποστήριξης του κοινού (Bryant, 1988). Η περιστολή των κρατικών επιχορηγήσεων και η ταυτόχρονη προσπάθεια διάδοσης μιας επιχειρηματικής κουλτούρας στον πολιτιστικό τομέα που επιχειρήθηκε μετά τη δεκαετία του 1970 (Kawashima, 2000), ήταν οι κινητήριες δυνάμεις για την υιοθέτηση του μάνατζμεντ από πολυάριθμα μουσεία. Τα οφέλη από την υιοθέτησή του, όμως, δεν εξαντλούνται στην ικανότητα να προσελκύει κεφάλαια και να ευθυγραμμίζεται με τις καθιερωμένες πολιτικές πολιτισμού. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται στο γεγονός ότι το μουσειακό μάνατζμεντ εκλαμβάνεται ως οι δραστηριότητες εκείνες που αναπτύσσει ένα μουσείο και οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό χρέος και την κοινωνική υπευθυνότητα του, πολλαπλασιάζοντας την πρόσβαση σε αυτό, όχι μόνο μέσω της αύξησης των επισκεπτών, αλλά και μέσω της διεύρυνσης του κοινού του (Rentscler & Reussner, 2002). Προκύπτει, επομένως, ότι το μουσειακό μάνατζμεντ και μάρκετινγκ συμβάλλει αισθητά στην αναβάθμιση του κοινωνικού ρόλου των μουσείων. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την επιτέλεση των εξής λειτουργιών: εκπαίδευση, διαφύλαξη της συλλογής, πολιτιστική αναβάθμιση και προώθηση της πολιτιστικής δημοκρατίας, έργο το

οποίο επιτελείται μέσω της φιλοξενίας εκθέσεων που ενεργοποιούν την κριτική σκέψη του κοινού (Hatcher, 2005).

2.4. Στρατηγικό μάνατζμεντ και μουσεία

2.4.1. Παράμετροι Στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο Michael Porter αναφέρει «οποιαδήποτε επιχείρηση κερδίζει πολύ μεγαλύτερη απόδοση από ίδιες επιχειρήσεις του κλάδου, οφείλεται σε μια διαφοροποιημένη και καλύτερη στρατηγική που ακολουθεί».

Δεν υπάρχουν κανόνες ή συνταγές για τον σχεδιασμό της επιθυμητής στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Σίγουρο, πάντως, είναι ότι η επιλογή και η ανάπτυξη κατάλληλων-έξυπνων στρατηγικών θα βοηθήσει και θα οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) ορίζει και υποδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση θα μπορέσει να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η **διαρκής επιτυχία** μιας επιχείρησης ορίζεται από επτά στρατηγικές παραμέτρους:

- α. την ύπαρξη θεμελιώδους ιδεολογίας,
- β. την ύπαρξη κατάλληλων-έξυπνων στρατηγικών,
- γ. τους ανθρώπους,
- δ. την εταιρική κουλτούρα,
- ε. τις δομές και τις διεργασίες,
- στ. τα συστήματα και τη τεχνολογία,
- ζ. την ικανότητα της επιχείρησης για συνεχή μάθηση, βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή.

Βασική προϋπόθεση για να προκύψουν και οι επτά παράμετροι, είναι η ύπαρξη της ανάλογης **ηγεσίας** η οποία φέρει και την ευθύνη της δημιουργίας αλλά και της εφαρμογής των στρατηγικών παραμέτρων ώστε να διασφαλίζεται η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης.

Για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον Mintzberg, η στρατηγική, η κουλτούρα, η τεχνολογία, το μέγεθος, οι δομές και τα συστήματα διοίκησης προσωπικού πρέπει να προσαρμόζονται μεταξύ τους ώστε

συνολικά να συνθέτουν ένα μόρφωμα που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2002).

2.4.2. Η αποστολή και το όραμα των μουσείων

Τα δύο πολύ βασικά ερωτήματα που τίθενται κατά τη χάραξη στρατηγικής για ένα μουσείο είναι τα εξής δύο: “τι φιλοδοξεί να γίνει ως μουσείο” και το οποίο αφορά στο όραμα του ενώ το ερώτημα “τι κάνει γι’ αυτό ως μουσείο”, το οποίο αφορά στην αποστολή του. Όπως και στο κόσμο των επιχειρήσεων έτσι και στα μουσεία, τώρα τελευταία η δήλωση αποστολής και οράματος αποτελεί πλέον “μόδα” και συνήθως χρησιμοποιείται πιο πολύ για διαφημιστικούς ή λόγους πιστοποίησης, παρά για τη χάραξη στρατηγικής. Παρατηρείται, πολλές φορές, το φαινόμενο υιοθέτησης λανθασμένης μουσειακής αποστολής που κατευθύνει σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη μη επίτευξη των στόχων ενός μουσείου. Οι στρατηγικές που θέλουν ένα μουσείο να αυξάνει την επισκεψιμότητά του θεαματικά, ή να διπλασιάσει τα κέρδη του, ή/και τους χορηγούς του, ξεφεύγουν από την πραγματική αξία του έργου του και την χάραξη επιτεύξιμης στρατηγικής.

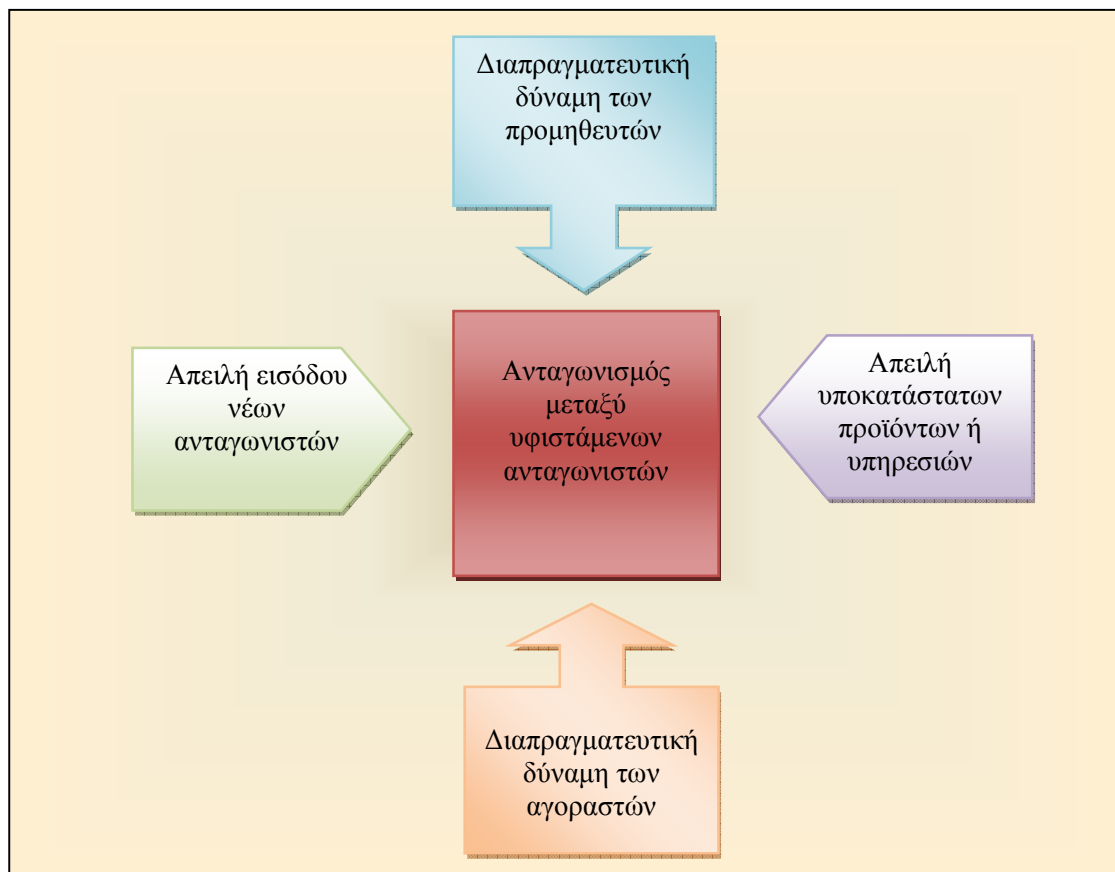
2.4.3. Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter είναι ιδιαίτερα χρήσιμο ώστε να μπορέσει να κατανοήσει η κάθε επιχείρηση τη φύση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο της και στη συνέχεια να αναπτύξει εκείνη την επιχειρηματική στρατηγική που θα της αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα και θα της εξασφαλίσει την άμεση ανταγωνιστικότητά της. Με βάση τις πληροφορίες που αποκομίζονται μέσα από την ανάλυση αυτών των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (απειλή νέων εισροών, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων) μπορούν να αποφασιστούν οι κατάλληλες στρατηγικές για κάθε επιχείρηση ιδίου κλάδου.

Ακριβώς το ίδιο θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην περίπτωση των μουσείων, δηλαδή μια εφαρμογή του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter, ώστε να εντοπιστούν οι νέες

τακτικές μουσειακής πολιτικής, η εισαγωγή νέων προγραμμάτων εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πόρων, υλικών και άυλων και να μελετηθεί επισταμένα ο ανταγωνισμός στον κλάδο.

Σχήμα 2: Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter για τα μουσεία



Το συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα περιγράφει το πώς σκέφτονται τα μουσεία τον ανταγωνισμό.

2.4.4. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Παραμένοντας στον Porter υπογραμμίζουμε ότι οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να κερδίσουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους, ακολουθούν τρεις στρατηγικές: τη στρατηγική της Ηγεσίας του συνολικού κόστους, τη στρατηγική της Διαφοροποίησης (ανώτερη ποιότητα προϊόντος, σχεδίασης ή εξυπηρέτησης) και τη στρατηγική της Εστίασης, όπου η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε αυστηρά

καθορισμένα τμήματα αγοράς (niches). Είναι δεδομένο ότι όλα τα μουσεία έχουν συλλογές και όλα έχουν να προσφέρουν κάτι ιδιαίτερο μέσα από την μελέτη και εκμετάλλευση των συλλογών τους, εκπαιδευτικού, ερευνητικού αλλά και ψυχαγωγικού περιεχομένου. Το κάθε μουσείο όμως λειτουργεί, σχεδιάζει και δραστηριοποιείται μέσα από τη συνεργασία κάποιας ομάδας ανθρώπων που το στελεχώνουν. Αυτό ουσιαστικά, μπορεί να αποτελέσει και το ανταγωνιστικό εργαλείο στη στρατηγική της Διαφοροποίησης που θα μπορούσε να ακολουθήσει κάποιο μουσείο, σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη ώστε να αυξήσει μ' αυτήν την πρακτική την αξία του και κατ' επέκταση, τη φήμη και την επισκεψιμότητά του.

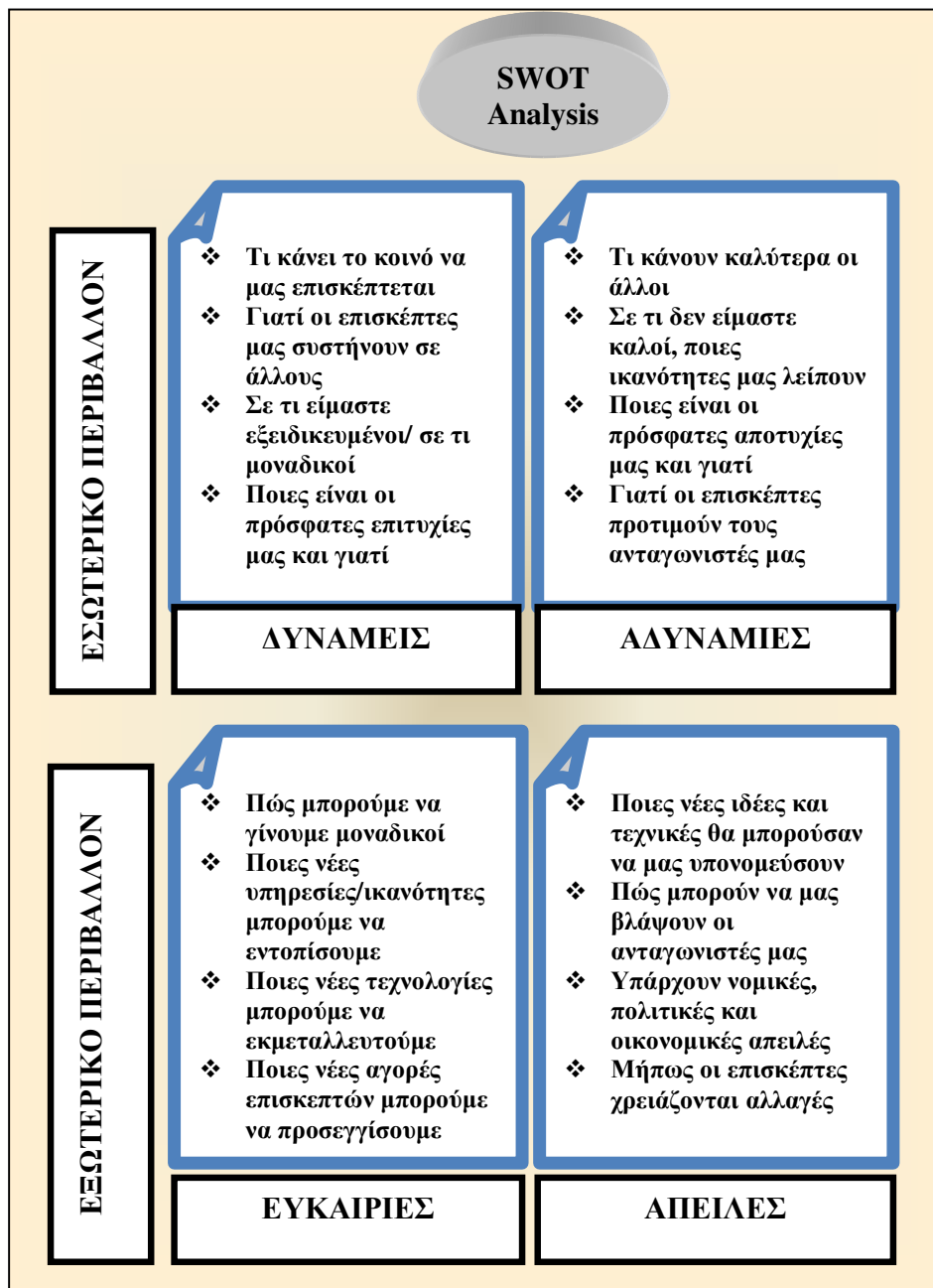
2.4.5. Στρατηγικές ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Πρακτικά, επιχειρηματικές στρατηγικές υπάρχουν τόσες, όσες και οι επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση πέραν από τις εφαρμογές της κοινής πρακτικής κατασκευάζει και ακολουθεί στρατηγικές «κομμένες και ραμμένες» στα μέτρα της. Προτού ένα μουσείο αποφασίσει να το πράξει αυτό, θα πρέπει να επιχειρήσει τη γνωστή διαδικασία ανάλυσης SWOT, δηλαδή τη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του, για να εντοπίσει τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του, τις καλές ευκαιρίες που προβάλλονται προς εκμετάλλευση, αλλά και τις απειλές, ίσως, που παραμονεύουν και που ενδεχομένως θα μπορούσαν να υπονομεύσουν το έργο του προς το κοινό. Θα πρέπει λοιπόν να παρακολουθεί τις διάφορες αλλαγές που σημειώνονται στο μακροπεριβάλλον, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές ακόμα και τεχνολογικές εξελίξεις, και να διαμορφώνει νέες στρατηγικές με σκοπό την εκμετάλλευση των νέων αυτών ευκαιριών προς όφελος του οργανισμού αλλά και του έργου που υπηρετεί, δηλαδή του δημόσιου συμφέροντος.

2.4.5.1. Ανάλυση SWOT

Σύμφωνα με τον Kotler (2008) μια ανάλυση SWOT για ένα μουσείο θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως ακολούθως:

Σχήμα 3: Ανάλυση SWOT για τα μουσεία

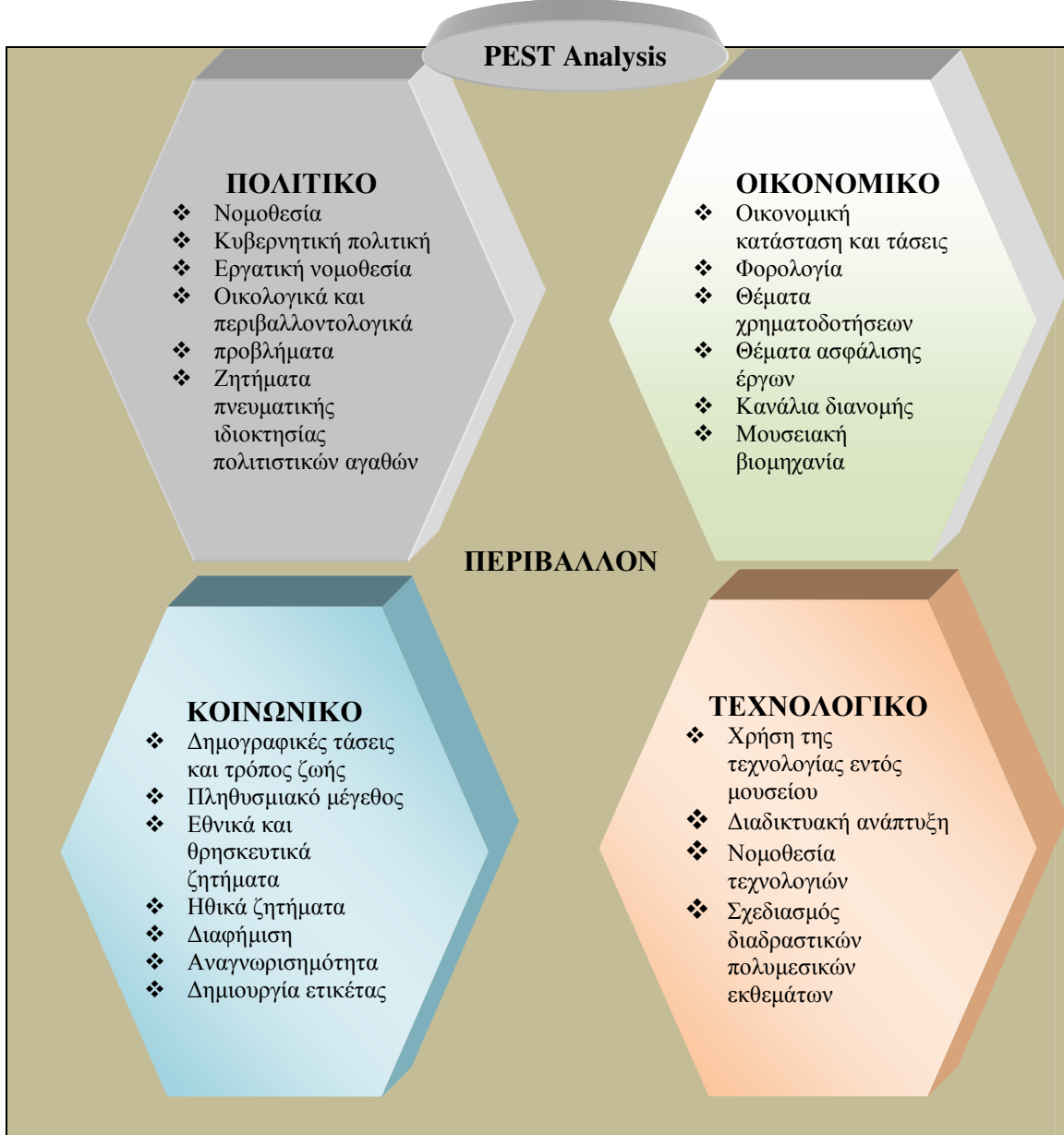


2.4.5.2. Ανάλυση PEST

Απαραίτητο εργαλείο για την ανάλυση SWOT, όπως και για την κατάστρωση επιχειρηματικού σχεδίου – business plan, είναι φυσικά η Ανάλυση PEST από τα αρχικά των λέξεων Political (Πολιτική), Economic (Οικονομία), Social (Κοινωνία), Technology

(Τεχνολογία). Έτσι αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καταγράφεται και κατανοείται η υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς και προσανατολίζεται σωστά στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων. Στην περίπτωση των μουσείων, η συγκεκριμένη ανάλυση θα μπορούσε να έχει την εξής μορφή:

Σχήμα 4: Ανάλυση PEST για τα μουσεία



2.4.6. Στρατηγική και μουσεία

Στην εποχή μας ο όρος στρατηγική έχει επεκταθεί και εφαρμόζεται με επιτυχία στον χώρο των επιχειρήσεων, ως η τέχνη της προετοιμασίας και της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού πλάνου, όπου καθορίζονται οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι και ο τρόπος υλοποίησής τους για έναν οργανισμό, για μια επιχείρηση. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει και για την περίπτωση των μουσείων, υπό το πρίσμα μιας επιχείρησης μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, η οποία όμως προσφέρει έργο και για να είναι αυτό εφικτό θα πρέπει να καταφέρει να μάθει να λειτουργεί ως επιχείρηση. Κύριος στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής ήταν πάντοτε η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και από τον στόχο αυτόν εκπορεύονται τα πάντα. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ανταγωνιστεί επιτυχημένα, να βρει σωστούς συνεργάτες και να πάρει σωστές αποφάσεις, αυξάνοντας μ' αυτόν τον τρόπο και τους πελάτες της. Κύριος στόχος του «επιχειρηματικού» μουσείου είναι η αύξηση της επισκεψιμότητάς του αλλά συγχρόνως και η εξεύρεση τρόπων για την επιβίωσή του, ώστε να μπορεί να συνεχίσει το κοινωνικό του έργο. Η επίτευξη του στόχου αυτού είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη **στρατηγική** που πρόκειται το μουσείο να ακολουθήσει.

Η ικανότητα των επιχειρήσεων, κάθε φορά, ανάλογα με τις δεδομένες συνθήκες να εφαρμόζουν και να υλοποιούν την κατάλληλη στρατηγική με αποτελεσματικό τρόπο αποτελεί την προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας τους. Το ίδιο πλέον ισχύει και για τα μουσεία, ιδιαίτερα για τα μουσεία στην Ελλάδα που βιώνουν τη σημερινή σκληρή οικονομική κατάσταση.

Η εμπειρία επικυρώνει ότι η στρατηγική είναι εκείνη που κατευθύνει το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων. **Τα μουσεία έχουν επιτακτική ανάγκη τη στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτή τους εξασφαλίζει.**

2.4.7. Οι πόροι του μουσείου

Οι πόροι ενός μουσείου, υλικοί και ανθρώπινοι, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αλλά, ακόμη και αν αυτό συμβεί, το πλεονέκτημα δεν θα είναι διατηρήσιμο. Θα πρέπει το μουσείο να συνδυάζει τους πόρους του, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προκύπτουν ικανότητες (capabilities) μέσα από αυτούς. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μία εσωστρεφής θεώρηση, η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απ' όπου αντλούνται οι φυσικοί, οι ανθρώπινοι και οι οργανωσιακοί πόροι. Τους πόρους αυτούς η επιχείρηση μπορεί να τους μετατρέψει σε μοναδικές ικανότητες, τις οποίες οι ανταγωνιστές της, δεν μπορούν να αντιγράψουν. Αναμφισβήτητα η εξασφάλιση αυτών των «μοναδικών ικανοτήτων» συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή εκείνης της στρατηγικής που θα εξασφαλίσει την διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Οι ικανότητες της μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, στις οριακές και στις ικανότητες κορμού. Οι **οριακές ικανότητες** είναι εκείνες που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε, πολύ εύκολα μπορούν να αντιγραφούν από αυτούς. Οι **ικανότητες** όμως **κορμού ή μοναδικές ικανότητες**, είναι αυτές που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, αντιγράφονται πολύ δύσκολα και εγγυώνται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, όπως π.χ. μπορεί να είναι μια τεχνολογία, ή εφαρμογή συγκεκριμένης εταιρικής κουλτούρας και για τα μουσεία, η μοναδικότητα των συλλογών τους.

2.5. Καλές πρακτικές του τρόπου διοίκησης των μουσείων

Σύμφωνα με τον αμερικανικό σύνδεσμο μουσείων δεν υπάρχει μία μοναδική πρακτική η οποία ενδείκνυται στη διαχείριση μουσείων, διότι μία καλύτερη πρακτική για ένα μουσείο δεν αποτελεί καλύτερη πρακτική για όλα τα μουσεία. Κάθε οργανισμός διαφέρει κατά κάποιο τρόπο αφού έχει διαφορετική αποστολή, περιβάλλον, κουλτούρα και τεχνολογίες. Με τον όρο «καλύτερες» εννοούνται οι καλύτερες πρακτικές οι οποίες οδηγούν σε ανωτάτου επιπέδου αποτελέσματα. Πρόκειται, λοιπόν, για πρακτικές οι οποίες προέρχονται μέσα από συστηματικές διαδικασίες, κρίνονται ως καλά παραδείγματα και εφαρμόζονται με επιτυχία και γι' αυτό το λόγο υιοθετούνται ως αρμόζουσες σε κάποιους οργανισμούς.

Τα μουσεία ως θεματοφύλακες της πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε χώρας είναι υποχρεωμένα να υπάρχουν, να λειτουργούν και να παράγουν έργο για το δημόσιο καλό της χώρας. Αυτός ο συγκεκριμένος κοινωνικός τους ρόλος τα αναγκάζει να λειτουργούν και να αναπτύσσουν διαχειριστικά συστήματα συμβατά προς τη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, ενώ, ταυτόχρονα, πρέπει να ακολουθούν συστήματα και διαδικασίες τα οποία συμβαδίζουν με τις πρακτικές της μουσειολογίας.⁵

Πάντως από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή διοίκηση των μουσείων σε παγκόσμια κλίμακα, ένας από τους πιο σημαντικούς είναι εκείνος της δημιουργίας συνεκτικής και αποτελεσματικής ομάδας διοίκησης. Για να υπάρξει αυτή, η σωστή ηγεσία, η ύπαρξη οράματος και η ομαδική δουλειά αποτελούν πρωταρχικές προϋποθέσεις. Σημαντικός ρόλος ασκείται φυσικά, όπως ισχύει γενικότερα στο μάνατζμεντ, από τον ηγέτη ο οποίος θα πρέπει μεταξύ άλλων να εμπνέει και να πριμοδοτεί την ομαδική λειτουργία, να κάνει σωστό καταμερισμό εργασιών, να μοιράζει ευθύνες και να λαμβάνει αποφάσεις. Και εφόσον για να λειτουργήσει ένα μουσείο σωστά, χρειάζεται η άρρηκτη συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων, ο ρόλος του διευθυντή μουσείου είναι ακόμα δυσκολότερος, διότι θα πρέπει να βρει τη χρυσή τομή για τη συνεργασία μεταξύ του επιστημονικού και του διοικητικού προσωπικού.

2.5.1. Τα 7S της Mckinsey και το μουσείο

Σύμφωνα με το μοντέλο των **7S της Mckinsey** που αναπτύχθηκε από τους Waterman και Peters στη δεκαετία του 1980, προκειμένου να επιτευχθεί η διοικητική τελειότητα μιας επιχείρησης, θα πρέπει πρωτίστως να μελετηθούν επτά κατηγορίες παραγόντων και οι σχέσεις μεταξύ τους, οι οποίες είναι:

- ▶ η στρατηγική (strategy)
- ▶ το προσωπικό (staff),
- ▶ οι ικανότητες (skills),
- ▶ το στυλ διοίκησης (style),

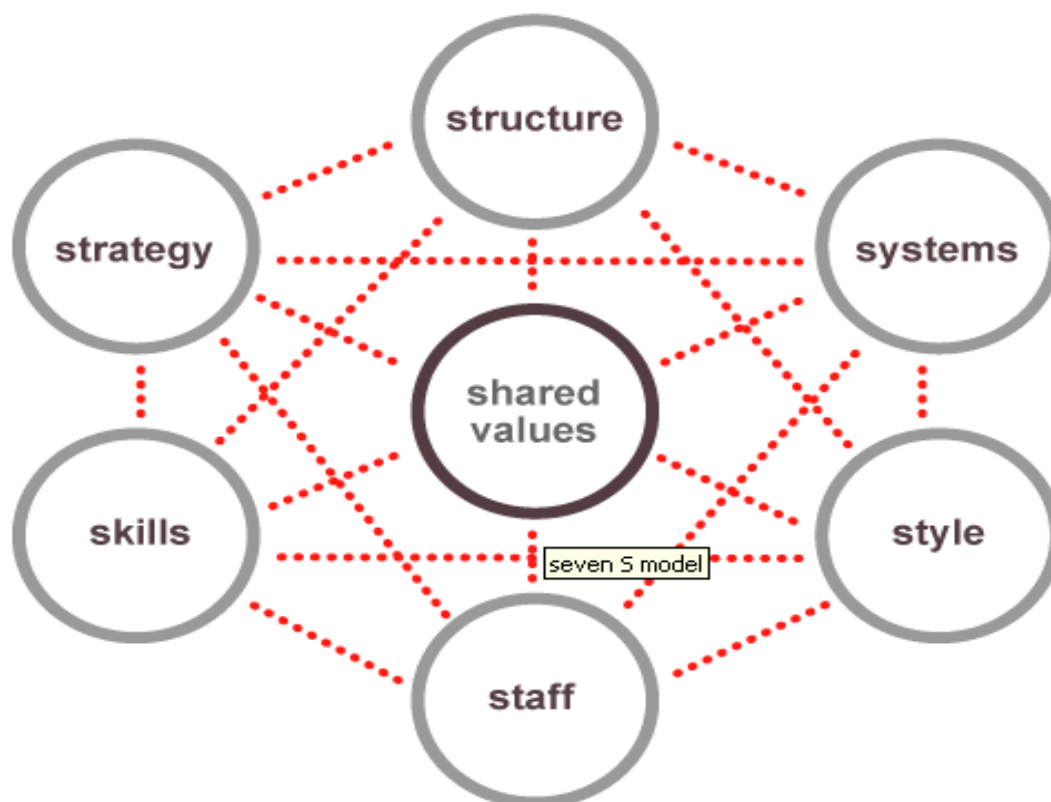
⁵ Με τον όρο μουσειολογία εννοείται «το γνωστικό αντικείμενο που μελετά την απαραίτητη μεθοδολογία για την επίλυση όλων των θεωρητικών και πρακτικών θεμάτων που συνδέονται με τις λειτουργίες των μουσείων». Πρόκειται για την επιστήμη που μελετά το μουσείο, ασχολείται με τη μελέτη των σκοπών και της οργάνωσής του.

- ▶ η οργανωτική δομή (structure),
- ▶ οι απώτεροι στόχοι- κοινές αξίες (super ordinate goals-shared values),
- ▶ τα συστήματα (systems).

Καθένας από τους συγκεκριμένους παράγοντες συνδέεται άμεσα με το μουσειακό μάνατζμεντ. Στο παρελθόν οι μάνατζερς εστίαζαν σε ένα ή δύο από αυτούς τους παράγοντες, ενώ αγνοούσαν τους υπόλοιπους. Συνήθως έδιναν έμφαση σε αυτό που ονομάζεται «κρύο τρίγωνο» του επιστημονικού μάνατζμεντ δηλαδή εστίαζαν στη στρατηγική, τη δομή και τα συστήματα, και όχι σε αυτό που ονομάζεται «ζεστό τρίγωνο», δηλαδή τις κοινές αξίες, το προσωπικό, τις ικανότητες και το στυλ, χωρίς εντέλει, να αποκομίζουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πάνω στη συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται σήμερα και η εκπαίδευση των υποψήφιων φοιτητών του τμήματος μουσειακών σπουδών του Πανεπιστημίου του Λέστερ, ως τη μοναδική εφαρμόσιμη, στο πλαίσιο του μουσειακού μάνατζμεντ, πρακτική. Η εφαρμογή και η ισορροπία ανάμεσα στη στρατηγική (strategy), το προσωπικό (staff), τις ικανότητες (skills), το στυλ διοίκησης (style), την οργανωτική δομή (structure), τις κοινές αξίες (shared values) και τα συστήματα (systems), μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχή διοίκηση ενός μουσείου.

Σχήμα 5: Το μοντέλο των 7S της Mckinsey



Όπως διακρίνεται από το σχεδιάγραμμα, **οι κοινές αξίες** συγκροτούν την καρδιά του συστήματος. Ο βασικός σκοπός λειτουργίας των μουσείων, δηλαδή η συλλογή, η καταγραφή, η επιστημονική τεκμηρίωση, η συντήρηση και η προστασία των τεχνών χάριν του δημοσίου συμφέροντος, είναι πολύ γενικός και υπολείπεται οποιουδήποτε οράματος. Κάθε μουσείο θα πρέπει να έχει το δικό του όραμα, τη δική του ξεχωριστή αποστολή εντός αυτού του γενικού σκοπού, η οποία θα εμπνέει και θα κινεί όλους όσους εργάζονται είτε μεμονωμένα είτε ομαδικά μέσα σ' αυτό. Το ερώτημα που τίθεται σε αυτή την περίπτωση είναι τίνος όραμα θα πρέπει να ακολουθήσει το μουσείο, εφόσον πρόκειται για οργανισμό δημοσίου συμφέροντος που, συνήθως, χρηματοδοτείται στο

μεγαλύτερο ποσοστό του από το κράτος; Υπάρχει κυβερνητική γραμμή σχετικά με το ποιος και μέσα από ποιες διαδικασίες καθορίζει την αποστολή του μουσείου; Πρόκειται λοιπόν για υπόθεση κρατική ή για υπόθεση των διοικούντων του κάθε φορέα, διευθυντού ή/και διοικητικού συμβουλίου; Ορισμένες φορές αυτό καθορίζεται μέσα από την αρμονική συνδρομή και των δύο πλευρών, δηλαδή της εποπτεύουσας –κυβερνητικής αρχής και του προσωπικού του μουσείου–, ενώ κάποιες άλλες φορές αυτό καθορίζεται σε συνάρτηση με τη μουσειακή νομοθεσία που τηρείται σε κάθε χώρα. Φυσικά προκύπτουν διάφορες ενστάσεις γύρω από το αν θα πρέπει και το ίδιο το κοινό να εμπλακεί στο καθορισμό αυτών των κοινών αξιών του μουσείου, το οποίο επισκέπτεται, ενισχύει και υποστηρίζει. Και αυτό αποτελεί αντικείμενο για επιπλέον μελέτες των ερευνητών της μουσειακής διαχείρισης.

Για να επιτευχθεί όμως η αποστολή οποιουδήποτε μουσείου, θα πρέπει να υπάρξει και η τήρηση ανάλογης **στρατηγικής**. Έχει γίνει αντιληπτό από πολλά μουσεία ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πλέον απαραίτητος για να μπορέσει να ανταποκριθεί δημιουργικά και μεθοδικά στις νέες προκλήσεις. Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο ετήσιο πρόγραμμα ενός μουσείου το οποίο προκύπτει μέσα από τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων, εμπνέει το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της ευθύνης, και συγχρόνως αποτελεί δέσμευση τόσο για την ανώτατη διοίκηση όσο και για την εποπτική αρχή.

Πολύτιμος πόρος, πέραν των συλλογών ενός μουσείου, αποτελεί και **το προσωπικό** του. Αν και η αντιμετώπιση του μάνατζμεντ στα μουσεία έχει πλέον αλλάξει και απέχει κατά πολύ από τις παραδοσιακές τακτικές του παρελθόντος, εντούτοις λίγα έχουν γίνει για τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τα μουσεία. Ο τρόπος αυτός επιμένει σθεναρά στις πεπαλαιωμένες ακαδημαϊκές τακτικές οι οποίες συνέστησαν το μοντέλο υψηλού επιπέδου μόρφωσης το οποίο μπορεί να αποτελέσει προσόν για κάποια διοικητική θέση. Μπορεί όμως κάποιος ο οποίος έχει λάβει υψηλού επιπέδου γνώσεων στην ιστορία, την ιστορία της τέχνης, ή τη θεωρία αυτής κ.λπ. να λάβει εξειδικευμένες σωστές διοικητικές αποφάσεις για ένα μουσείο; Ή θα μπορέσει κάποιος με υψηλό υπόβαθρο και εμπειρία στην οργάνωση και διοίκηση να λάβει σωστές αποφάσεις για το αισθητικό αποτέλεσμα κάποιου καλλιτεχνικού έργου; Η λύση που

παρατηρείται πολλές φορές να εφαρμόζεται σε μεγάλο ποσοστό ευρωπαϊκών μουσείων είναι αυτή της ισορροπίας ανάμεσα στις δύο τακτικές, δηλαδή μπορεί το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, ανώτατο και κατώτερο, σε θέματα τέχνης, να υποστηρίζεται από το ανάλογο εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, ανώτερο και κατώτερο, σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, του μουσείου. Έτσι παρατηρείται η τακτική της επιπλέον εξειδικευμένης επιμόρφωσης των στελεχών τα οποία προέρχονται όχι μόνο από το επιστημονικό-επιμελητικό προσωπικό αλλά και από τις υπόλοιπες κατηγορίες προσωπικού.

Επιπλέον, μέσα από τη συνεχή επιμόρφωση, τις ευκαιρίες μετεκπαίδευσης και πρακτικής άσκησης μέσω προγραμμάτων ανταλλαγής που σημειώνονται μεταξύ φορέων πολιτισμού, δίδεται η δυνατότητα της ανάπτυξης των **ικανοτήτων** του προσωπικού, της περαιτέρω ενδυνάμωσης και της αύξησης της παραγωγικότητάς του. Δίδεται μεγάλη βαρύτητα στις ικανότητες και τις γνώσεις όλων των ειδικοτήτων αλλά και κάθε βαθμίδα του προσωπικού, από τον υπάλληλο καθαριότητας και τους κλητήρες έως τους φύλακες και τους βιβλιοθηκονόμους. Όλοι, μέσα στο μουσείο και εκτός των επιμελητών, είναι πλέον σε θέση να γνωρίζουν τις τρέχουσες δραστηριότητες του μουσείου και να δίδουν πληροφορίες εάν αυτό κριθεί αναγκαίο. Κανένας δεν αντιμετωπίζεται ως απαραίτητο παθητικό προσωπικό, εκτελώντας απλώς μηχανικά τις εργασίες που άπτονται των αρμοδιοτήτων του. Η έννοια της συμμόρφωσης έχει πλέον αντικατασταθεί από αυτήν της δημιουργικότητας και η ατομική εργασία με την έννοια της συνεργασίας. Τα στελέχη της πρώτης γραμμής, δηλαδή οι φύλακες/επόπτες έργων τέχνης, οι υπεύθυνοι υποδοχής, οι οποίοι έρχονται σε άμεση καθημερινή επαφή με τους επισκέπτες, έχουν τις ικανότητες να μεταφέρουν τις εντυπώσεις και τις απαιτήσεις του κοινού στα στελέχη της διοίκησης, υπεύθυνα για την οργάνωση, τη διοίκηση και την προβολή του μουσείου, τα οποία στη συνέχεια τα μελετούν και διαμορφώνουν αναλόγως τη γραμμή στρατηγικής του μουσείου.

Όλα τα παραπάνω όμως έχουν άμεση συνάρτηση με **το στυλ της διοίκησης** που ασκείται σε κάθε μουσείο. Ποιος είναι ο ρόλος των διευθυντών, πώς λαμβάνουν τις διάφορες αποφάσεις, πώς διοικούν, πώς συμπεριφέρονται και πώς αντιδρούν σε κάθε περίπτωση. Στο σύγχρονο μάνατζμεντ είναι γνωστό ότι το κύριο συστατικό της επιτυχίας

κάθε οργανισμού είναι η ποιότητα των ηγετών του. Η ηγεσία επηρεάζει το ηθικό, τα κίνητρα και την επίδοση των εργαζομένων. Οι λειτουργίες της είναι εκείνες που ωθούν το προσωπικό να συνεισφέρει, πρόθυμα, στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού με την καλύτερη αποτελεσματικότητα. Στην πραγματικότητα ο καλός ηγέτης σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος που διαθέτει όραμα και στόχους, εμπνέει τους συνεργάτες του σε νέες και δημιουργικές ιδέες, μεταδίδοντάς τους τον ενθουσιασμό υλοποίησής τους, αναλαμβάνοντας ωστόσο τον κίνδυνο των πρωτοβουλιών και των αποφάσεών του. Διακρίνεται πάντα από πειθώ, έμπνευση, ικανότητα να εμπυχνώνει, να παρακινεί και να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας που ηγείται. Παροτρύνει τους συνεργάτες του στον σχεδιασμό, στην παραγωγή ή την υιοθέτηση νέων προϊόντων ή πρακτικών και προΐσταται στις νέες ιδέες και στις καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές. Συγχρόνως, διακατέχεται από αίσθημα ευθύνης έναντι των συνεργατών του αλλά και του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αισθάνεται άκρως υπεύθυνος για την ευημερία αυτών που τον ακολουθούν. Το θέμα του ηγέτη είναι πλέον πολύ της μόδας και στον κόσμο των σύγχρονων μουσείων οι οποίοι, συνήθως απεικονίζουν αυτούς που καλούνται λόγω των επιχειρηματικών τους μυαλών να σώσουν τους οργανισμούς από τις «ετοιμοθάνατες» σε στυλ, τακτικές των μουσειακών υπηρεσιών του παρελθόντος. Αυτή η πιο πολύ μετα-ηρωική προσέγγιση του ηγέτη στο σημερινό μουσείο εξακολουθεί να είναι αμφιλεγόμενη διότι η άποψη που αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 ότι οι ηγέτες μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από ανάλογη εκπαίδευση, δεν έχει ευδοκιμήσει στις πλείστες των περιπτώσεων γι' αυτό και παρατηρείται η συνέχιση της κάλυψης των διευθυντικών θέσεων από τους επιμελητές που κατέχουν την ανώτατη ακαδημαϊκή μόρφωση.

Η **οργανωτική δομή** αναφέρεται στη μορφή οργάνωσης που ακολουθείται σε μια επιχείρηση, δηλαδή τα είδη των τμημάτων που την απαρτίζουν, τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων αλλά και εξουσίας, τον συντονισμό στη λειτουργία της, τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, την αξιοποίηση των πόρων καθώς και τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Στην περίπτωση των μουσείων η λειτουργία της οργανωτικής δομής αναφέρεται στο ποιος αναφέρεται σε ποιόν και πώς ο κάθε ένας εντάσσεται στο σύνολο του οργανισμού. Παλαιότερα επικρατούσε στα μουσεία ένα είδος παραδοσιακής

ιεραρχικής δομής η οποία όμως οδηγούσε στον περιορισμό των πρωτοβουλιών και την ανάπτυξη του ανταγωνισμού ανάμεσα στα τμήματα του μουσείου. Σήμερα πια, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι και στα μουσεία συναντάμε τα δύο είδη οργανωτικών δομών, δηλαδή της επίσημης οργανωσιακής δομής και της ανεπίσημης οργανωτικής λειτουργίας του φορέα, όπως συμβαίνει και στις επιχειρήσεις.

Τέλος, για να επιβεβαιώσει ένα μουσείο ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και υπηρετεί το κοινωνικό του έργο, υπάρχουν συγκεκριμένα **συστήματα** τα οποία παρακολουθούν τη ροή των εργασιών που εκτελούνται, την οικονομική διαχείριση, την διοίκηση του προσωπικού, τη διαχείριση των πόρων του, την εξυπηρέτηση των επισκεπτών κ.λπ. Πρόκειται για τα λεγόμενα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. Αυτή η διαδικασία ανάπτυξης στόχων και η παρακολούθηση εκπλήρωσής τους μέσα από συστήματα αξιολόγησης μπορεί να καταστήσει πιο ξεκάθαρη την αποστολή ενός μουσείου και να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τη διοίκησή του. Πρόκειται φυσικά για κάτι πρωτόγνωρο για τέτοιου είδους ιδρύματα, διότι, αρχικώς, υποστηριζόταν από πολλούς ότι δεν μπορούν να επιτευχθούν μετρήσιμα αποτελέσματα σε ένα μουσείο, διότι δεν μπορεί να μετρηθεί η αποτυχία μίας έκθεσης βάσει δεικτών επισκεψιμότητας και να συγκριθεί με μια άλλη επιτυχημένη λόγω υψηλών δεικτών επισκεψιμότητας, ούτε ακόμη η αποδοτικότητα ενός επιμελητή βάσει επιτυχίας ή αποτυχίας μίας έκθεσης που έχει επιμεληθεί. Αυτό ίσχυε μέχρι πρόσφατα όπου και τα μουσεία άρχισαν να υιοθετούν πληροφοριακά συστήματα παρακολούθησης ενώ ταυτόχρονα αναπτύχθηκαν και οι συνεργασίες μεταξύ μουσείων, καθώς και υιοθέτηση προτύπων από συναφείς οργανισμούς (**benchmarking**). Ίσως, καθοριστικό ρόλο γι' αυτό να έπαιξαν και η υποχρέωση των μουσείων και γενικότερα των μονάδων πολιτισμού να εφαρμόσουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (αναλύεται παρακάτω) και να πιστοποιηθούν από συγκεκριμένα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, ώστε να είναι υποψήφια σε διάφορα χρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Κατά συνέπεια, μια καλή πρακτική μουσειακού μάνατζμεντ, μπορεί να συνοψιστεί στους εξής παράγοντες-κλειδιά: στην κατάλληλη στρατηγική, τον προσδιορισμό του έργου που πρόκειται να επιτευχθεί, την απόφαση του τρόπου μέσα από τον οποίο θα επιτευχθεί το έργο, την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ του

προσωπικού και των διαφόρων άλλων στοιχείων του μουσείου, στη δομή λειτουργίας και των συστημάτων που χρησιμοποιούνται. Ο προσδιορισμός των συγκεκριμένων παραγόντων είναι ανάλογος του μεγέθους αλλά και του σκοπού που υπηρετεί το κάθε μουσείο, του χρηματοδοτικού του πλαισίου, των συλλογών και της επισκεψιμότητάς του.

2.5.2. Η επιχειρησιακή κουλτούρα του Handy

Πολλοί υπαινίσσονται ότι στα μουσεία μπορεί άριστα να εφαρμοστεί η θεωρία των τεσσάρων κλειδιών επιχειρησιακής κουλτούρας του Charles Handy (1991). Ο Handy, στο βιβλίο του *Οι θεοί στο management*, διακρίνει την επιχειρησιακή κουλτούρα σε 4 τύπους στους οποίους δίνει ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών, παραλληλίζοντας τον κάθε τύπο οργανωσιακής κουλτούρας με τη βασική φιλοσοφία του ονόματος του κάθε θεού:

1. Στην **κουλτούρα Απόλλων** υπάρχει μια σημαντική συγκέντρωση εξουσιών σε πολύ λίγα πρόσωπα, σχεδόν υπεύθυνα για τα πάντα, επικρατεί γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση, πλήρης τυποποίηση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα και ακολουθείται αυστηρά η ιεραρχία. Ο οργανισμός μοιάζει με αρχαίο ναό όπου η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα.

2. Στην **κουλτούρα Αθηνά** η φιλοσοφία του οργανισμού είναι τυποποιημένη, ενώ παράλληλα οι εξουσίες είναι αποκεντρωμένες και κατανεμημένες σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Υπάρχει μεγάλη ευελιξία κινήσεων και αποφάσεων και η ομαδικότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό της. Η ομαδική συνεργασία κυριαρχεί σε όλες τις λειτουργίες και οι δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές. Αυτό που προέχει είναι το έργο, η επίλυση προβλημάτων και η ουσιαστική συμβολή όλων στην υλοποίηση των στόχων.

3. Στην **κουλτούρα Δίας** η συγκέντρωση εξουσιών γίνεται σε λίγα μόνο πρόσωπα και συνήθως σε ένα που λειτουργεί ως αφέντης και επικρατούν ο συγκεντρωτισμός και ο αυταρχισμός. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι γρήγορες και τολμηρές και απαιτείται από τους υπόλοιπους υπακοή και αφοσίωση, διαφορετικά αποχωρούν. Δίδεται μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη δικτύου γνωριμιών ενώ οι πολιτικές διαδικασίες αποτελούν τρόπο ζωής.

4. Στην **κουλτούρα Διόνυσος** η δομή που αναπτύσσεται στο μουσείο περιλαμβάνει

ειδικούς με ελεύθερο πνεύμα, πλήρως αποκεντρωμένες εξουσίες, εντελώς άτυπες διαδικασίες, ενώ στηρίζεται καθαρά στα κοινά ενδιαφέροντα και στην αμοιβαία εκτίμηση. Τα στελέχη διακρίνονται από υπαρξιακά κίνητρα, από μεράκι και επιδεξιότητα, ενώ όταν εργάζονται σε ομάδες απαιτούν αρκετή ανεξαρτησία και ευέλικτη μορφή. Είναι λάτρεις των διαπροσωπικών επαφών, συγκινούνται από μη υλικά κίνητρα και επιτυγχάνουν πολλά με διαπραγματεύσεις.

2.5.3. Benchmarking

Το Benchmarking ορίζεται ως η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων ενός οργανισμού σε σχέση με καλύτερους αντίστοιχους οργανισμούς. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων δεικτών και αξιολογεί τις επιδόσεις σε επιμέρους τμήματα καθώς και σε επιμέρους διαδικασίες της επιχείρησης. Επιπλέον, αποτελεί μια συνεχή μέθοδο μάθησης και βελτίωσης για κάθε οργανισμό που την εφαρμόζει. Για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή των προτύπων επίδοσης πρέπει αυτά να εξετάζονται σε βάθος, όπως επίσης και οι παράγοντες ευρέου φάσματος που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης:

- ✓ Η σύγκριση μιας επιχείρησης με μια άλλη που παρουσιάζει εξαιρετικά αποτελέσματα στη λειτουργία της ή σε κάποιους από τους τομείς της, με σκοπό την υιοθέτηση πρακτικών για την ανάπτυξη συγκεκριμένων τομέων όπου υστερεί η συγκρινόμενη επιχείρηση.
- ✓ Η σύγκριση της απόδοσης με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους δείκτες, με σκοπό τον εντοπισμό και την επισήμανση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης σε τομείς όπως των χρηματοοικονομικών, της διοίκησης και διαχείρισης πόρων και προσωπικού, της στρατηγικής, της έρευνας και ανάπτυξης, της τεχνολογίας, των προϊόντων και του marketing, της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, κ.ά.

Το Benchmarking δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα «δυνατά» και τα «αδύνατα» σημεία της όσον αφορά την εσωτερική λειτουργία της, τη σχέση της με

πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης καθώς και τα σημεία εκείνα στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις.

Στόχος της εφαρμογής της τεχνικής του Benchmarking είναι:

- η βελτίωση των διαδικασιών που εκτελούνται στην επιχείρηση-αποδέκτη με την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών (ανθρώπινη εργασία, εξοπλισμός και πληροφοριακά συστήματα),
- η ενίσχυση του κλίματος και της κουλτούρας της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας,
- η αύξηση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και, συνολικά, της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Πρόκειται για μια πολύτιμη τεχνική επιχειρηματικής οργάνωσης. Η εφαρμογή της δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό καινοτόμων διαδικασιών αλλά περιλαμβάνει και την ανακάλυψη της ιδέας που κρύβεται πίσω από την καινοτομία. Μέσα από τις αναγνωρισμένες πηγές βέλτιστης πρακτικής (best practices) που υιοθετούνται κατά την εφαρμογή του, αυξάνονται οι δείκτες αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της επιχείρησης. Με το benchmarking επισημαίνονται τα πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση, ενώ καταγράφεται η πραγματική θέση της εταιρίας απέναντι στις υπόλοιπες. Μ' αυτόν τον τρόπο, πολύ εύκολα και έγκαιρα, η εταιρία εντείνει την οργανωτική της προσπάθεια για αλλαγές και αναπτύσσει νέα σχέδια και δράσεις τα οποία την οδηγούν σε πιο μετρήσιμα και καλύτερα αποτελέσματα. Με τη χρησιμοποίηση δοκιμασμένων και ενδεδειγμένων πρακτικών, φτηνά και γρήγορα, επιτυγχάνονται αλλαγές, αναδομήσεις και βελτιώσεις τομέων ακόμα και ιδεών, οι οποίες μέχρι πρότινος βρίσκονταν εγκλωβισμένες σε διάφορες χρονοβόρες ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες και ουσιαστικά δεν πρόσφεραν καθόλου στην επιχειρησιακή παραγωγή.

Η θετική επίδραση της εφαρμογής του προτύπου αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής διαδικασίας, αλλά συγχρόνως βοηθάει στην ανάπτυξη μιας «φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων» μέσα στην επιχείρηση, η οποία μαρκοπρόσθεσμα οδηγεί σε συνεχείς βελτιώσεις, στην ολική ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα.

Η υιοθέτηση των επιχειρηματικών προτύπων επίδοσης προϋποθέτει κάποιες παραμέτρους για να είναι τα αποτελέσματα επιτυχή. Τα στελέχη της επιχείρησης, η οποία πρόκειται να υιοθετήσει τα επιχειρηματικά πρότυπα επίδοσης, θα πρέπει να εξετάσουν πρωτίστως αυτά τα πρότυπα σε βάθος, να μελετήσουν την πορεία και τις τακτικές με τις οποίες η επιχείρηση «πρότυπο» έχει φθάσει στο ύψιστο σημείο της επιχειρηματικής της επιτυχίας. Η μεταφορά γνώσεων από έναν οργανισμό σ' έναν άλλο προϋποθέτει μια σχετική ομοιογένεια. Η σύγκριση ανόμοιων στοιχείων και η σύγκριση με ανεπαρκή ανάλυση διαδικασίας ή με «ακατάλληλο» συνεργάτη οδηγεί σε εντελώς λανθασμένα αποτελέσματα. Επιπλέον, αν υπάρχει ανεπάρκεια αρχικού σχεδιασμού ή ακόμη παντελής ανυπαρξία σχεδιασμού τότε η εφαρμογή της πρακτικής αυτής είναι δεδομένο ότι δεν θα είναι επιτυχής.

Η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των μονάδων μιας ίδιας επιχείρησης και με αυτές άλλων επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προσαρμόσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους για τις επιδόσεις τους και να ανακαλύψουν τρόπους για να τους πετύχουν. Οι ιδέες βρίσκονται παντού η πρόκληση έγκειται στη σταθερή αναζήτηση και προσαρμογή τους. Η πείρα αποδεικνύει ότι πολλές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής.

2.5.4. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (ISO)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας στη διοίκηση που ασκείται σε κάθε επιχείρηση. Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η ποιότητα σε όλους τους τομείς και λειτουργίες της επιχείρησης, ούτως ώστε η ποιότητα του τελικού προϊόντος (ή/και υπηρεσίας) να είναι απόρροια της εφαρμογής της σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Για το σκοπό αυτό συστάθηκαν διάφοροι οργανισμοί, παγκόσμια, που σκοπό έχουν να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις και να τους υποδείξουν τους τρόπους αυτούς που θα τους εξασφάλιζαν την διοίκηση ολικής ποιότητας και γενικότερα την τελειότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες τους. Πρόκειται, περισσότερο, για μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία έχει χαρακτηριστεί και ως «μοντέλο διοίκησης» του οποίου η επιτυχία διέπεται από τρεις βασικές συνιστώσες:

ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας και η ομαδική εργασία και τα άτομα. Εφαρμόστηκε πρώτα από τους Ιάπωνες, ακολούθησαν οι ΗΠΑ και στην Ευρώπη εισήχθηκε μετά το 1980. Ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτου αντικειμένου και κλάδου, για την διασφάλιση της ποιότητας είναι το ISO 9000 series που βασικός σκοπός του είναι να εξασφαλίσει στους καταναλωτές ότι το προϊόν που αγοράζουν τηρεί τις προδιαγραφές και άρα ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του πελάτη. Σήμερα η πιστοποίηση αποτελεί προαπαίτηση για κάθε προϊόν.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Ελληνική πραγματικότητα

3.1. Η Εξέλιξη των Ελληνικών Μουσείων

Στην Ελλάδα η εξέλιξη των μουσείων διαφοροποιήθηκε σε σχέση με αυτήν που ακολουθήθηκε στην υπόλοιπη Ευρώπη. Από την αρχή της ίδρυσης των πρώτων ελληνικών μουσείων ο ρόλος τους συνδέθηκε με την προστασία και τη διαφύλαξη των αρχαιοτήτων, ενώ ο χαρακτήρας τους ήταν δημόσιος και απευθύνονταν σε όλα τα μέλη της κοινωνίας. Το πρώτο μουσείο του νέου ελληνικού κράτους δημιουργήθηκε το 1829 το οποίο στη συνέχεια αποτέλεσε το Αρχαιολογικό Μουσείο Αθηνών. Το 1900 ιδρύεται στην Αθήνα η Εθνική Πινακοθήκη-Μουσείο Αλεξάνδρου Σούτζου και στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα δημιουργούνται τα διάφορα Βυζαντινά και άλλα Λαογραφικά Μουσεία ενώ η επέκταση στη δημιουργία νέων μουσείων σε όλη την Ελλάδα άρχισε μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Ακολούθησε η δημιουργία πολλών άλλων ιδιωτικών μουσείων καθώς και η δραστηριοποίηση των πολιτιστικών τμημάτων τραπεζών και εταιριών, ενώ τα τελευταία χρόνια προωθήθηκε η ίδρυση μουσείων μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης.

Η πιστοποίηση όμως, των μουσείων στην Ελλάδα, είναι σχετικά πρόσφατη και σηματοδοτείται με τον Ν. 3028/2002, «Για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς», σύμφωνα με τον οποίο «...ως μουσείο νοείται η υπηρεσία ή ο οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με ή χωρίς ίδια νομική προσωπικότητα, που αποκτά, δέχεται, φυλάσσει, συντηρεί, καταγράφει, τεκμηριώνει, ερευνά, ερμηνεύει και κυρίως εκθέτει και προβάλλει στο κοινό συλλογές αρχαιολογικών, εθνολογικών ή άλλων υλικών μαρτυριών του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του, με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία. Ως μουσεία μπορούν να θεωρηθούν επίσης υπηρεσίες ή οργανισμοί που έχουν σκοπούς και λειτουργίες, όπως μουσεία ανοικτού χώρου». Με τα συγκεκριμένο νόμο τίθενται, ουσιαστικά οι βάσεις ενός συστήματος πιστοποίησης των μουσείων στην Ελλάδα και θεσπίζεται για πρώτη φορά ένα κοινό πλαίσιο κανόνων για τα μουσεία, ανεξάρτητα από το είδος των συλλογών τους, τη νομική τους μορφή και του τρόπου χρηματοδότησής τους.

Όμως, επειδή ακριβώς τα μουσεία στην Ελλάδα και γενικότερα οι πολιτιστικοί φορείς δεν έχουν περάσει από όλα τα στάδια διοικητικής εξέλιξης όπως έχει γίνει με πολλά μουσεία του εξωτερικού, καλούνται σήμερα, να κάνουν στροφή 180 μοιρών και να καλύψουν τεράστιες αποστάσεις στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησής τους μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Ούτε το σύστημα μέσα από το οποίο γαλουχήθηκαν τα μουσεία αλλά ούτε και η ελληνική πολιτεία και νοοτροπία ώθησαν ποτέ αυτούς τους οργανισμούς προς άλλες έννοιες της πολιτιστικής διαχείρισης. Επιπλέον, είναι γεγονός ότι το μάνατζμεντ και το μάρκετινγκ έχουν θεωρηθεί και εξακολουθούν ακόμη μέχρι σήμερα στην Ελλάδα να θεωρούνται έννοιες μη συμβατές με τις έννοιες του πολιτισμού. Αυτό αποδεικνύεται ακόμη και από την πολύ πρόσφατη δημιουργία επιστημονικών συναφών ειδικοτήτων στα ελληνικά πανεπιστήμια, ξεκινώντας μόλις το 2004 από το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο το οποίο εισήγαγε το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων», ενώ ταυτόχρονα λειτούργησε στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων με έδρα το Αγρίνιο, το προπτυχιακό Τμήμα Διαχείρισης Πολιτισμικού Περιβάλλοντος και Νέων Τεχνολογιών με στόχο την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής σε θέματα πολιτισμού και την κατάρτιση επιστημόνων ειδικευμένων στις σύγχρονες μεθόδους σχεδιασμού, παραγωγής, διάδοσης και διαχείρισης των πολιτισμικών προϊόντων και δράσεων.

3.2. Ο ρόλος του Υπουργείου Πολιτισμού-μουσειακή πολιτική

Μέσα από τον συγκεκριμένο νόμο πιστοποίησης των ελληνικών μουσείων του 2002, σημειώνεται ότι για την αναγνώριση μιας υπηρεσίας ή οργανισμού σε μουσείο, τα οποία ιδρύονται ή ανήκουν σε άλλα νομικά πρόσωπα, μετά από αίτημά τους (παρ. 3), προβλέπεται η έκδοση απόφασης του Υπουργού Πολιτισμού, εφόσον αυτά ανταποκρίνονται στον ορισμό και πληρούν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις. Τα μουσεία, κρατικά ή αναγνωρισμένα, έχουν ορισμένες υποχρεώσεις που αναφέρονται στην πρόσβαση του κοινού και τον ερευνητών (παρ. 5), στη λειτουργία τους (παρ. 6) και στα αντικείμενα των συλλογών τους, τα οποία και απολαμβάνουν ιδιαίτερης προστασίας, είτε αποτελούν μνημεία είτε όχι (παρ. 7-12). Εισάγονται ειδικές διατάξεις για τον εμπλουτισμό τους (παρ. 9), με στόχο την αποτροπή της απόκτησης πολιτιστικών αγαθών

παράνομης προέλευσης, και ειδικοί όροι και περιορισμοί στη μεταβίβαση αντικειμένων των συλλογών τους (παρ. 11). Τα αναγνωρισμένα μουσεία υπάγονται στην εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού (παρ. 13), ενώ συγχρόνως έχουν την δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν από αυτό και να τύχουν ορισμένων προνομίων (παρ. 14). Με το νέο αυτό σύστημα αναγνώρισης μουσειών, επεκτείνεται ο έλεγχος του κράτους, και ειδικότερα των κεντρικών υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού επί των μουσειών που ανήκουν σε άλλους φορείς, ιδίως σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Παράλληλα δημιουργείται ο κίνδυνος γραφειοκρατίας, συγκεντρωτισμού, ομογενοποίησης και περιορισμού της ελευθερίας κινήσεων των μουσειών. Σημειώνουμε, ότι, τελικά, το συγκεκριμένο σύστημα φαίνεται να μην έχει αποδώσει τα προσδοκώμενα διότι οι τότε αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου δεν διέθεταν ούτε την απαιτούμενη οργανωτική δομή αλλά ούτε και το στελεχικό δυναμικό ώστε να στηρίξει αυτό το σύστημα πιστοποίησης. Αποτέλεσμα, το 2010 το τότε Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού να προβεί σε ένα νέο πείραμα, αυτό του μητρώου φορέων.⁶

3.3. Μουσεία Σύγχρονης Τέχνης στην Ελλάδα

Ο κατάλογος εγγεγραμμένων μουσειών και Ιδρυμάτων της ελληνικής ICOM περιλαμβάνει περίπου 60 μουσεία, εκ των οποίων μόνο τα 4 είναι μουσεία σύγχρονης τέχνης.

Στην Ελληνική επικράτεια, υπάρχουν, συνολικά, περίπου 60 Αρχαιολογικά Μουσεία, 14 Βυζαντινά Μουσεία, 33 Λαογραφικά, 8 Μουσεία Πολιτισμών, 25 Μουσεία Τέχνης, 12 Μουσεία Φυσικής Ιστορίας, 14 Τεχνολογίας, 13 Πολεμικά και Ναυτικά και 41 διάφορα άλλα μουσεία. Από αυτά τα 14 περίπου αποτελούν μουσεία σύγχρονης τέχνης.

Από αυτά, μόνο τα δύο αποτελούν κρατικά μουσεία, σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΚΜΣΤ) στη Θεσσαλονίκη και το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ) στην Αθήνα.⁷ Πρόκειται για δύο οργανισμούς που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (ΝΠΙΔ) οι οποίοι χρηματοδοτούνται σε ποσοστό πάνω

⁶ Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, 2011

⁷ Νόμος Βενιζέλου Ν/2557/97, ΦΕΚ 271/ 24.12.1997 με το ίδιο νόμο ιδρύονται ταυτόχρονα δύο μουσεία σύγχρονης τέχνης

από το 50% του ετήσιου προϋπολογισμού τους, από δημόσιο χρήμα, με ετήσια επιχορήγηση η οποία προέρχεται μέσα από τα κρατικά Προγράμματα των Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ).

Εν αντιθέσει με τη διεθνή πρακτική, η επιχειρησιακή κουλτούρα που διακρίνει τη λειτουργία των μουσείων στην Ελλάδα, είναι αυτή που σύμφωνα με τον Charles Handy αναφέρεται ως κουλτούρα Απόλλων⁸ στο βιβλίο του *Οι θεοί στο management*. Στα Ελληνικά μουσεία, επικρατεί, συνήθως, η πρακτική της σημαντικής συγκέντρωσης εξουσιών σε πολύ λίγα πρόσωπα, σχεδόν υπεύθυνα για τα πάντα, συνήθως σε ένα και μοναδικό διευθυντή, επικρατεί η γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση, η πλήρης τυποποίηση, η προβλεψιμότητα, η σταθερότητα και ακολουθείται αυστηρά η ιεραρχία. Όλες σχεδόν οι αρμοδιότητες και εξουσίες συγκεντρώνονται στο πρόσωπο του διευθυντή, ο οποίος είναι συνήθως και ο επικεφαλής επιμελητής (chief curator), έχει την επιστημονική εποπτεία των συλλογών και των εκθέσεων που υλοποιούνται, διοικεί, επιβλέπει τα οικονομικά, την οργάνωση των δημοσίων σχέσεων, τα θέματα προβολής αλλά και των εκδόσεων του μουσείου.

3.4. Τρόποι χρηματοδότησης και πηγές εσόδων των μουσείων στην Ελλάδα

Σταθερές πηγές εσόδων για τα ελληνικά μουσεία σήμερα αποτελούν το εισιτήριο και η κρατική επιχορήγηση, ενώ ενδεικτικές πρόσθετες πηγές είναι το καφενείο ή κυλικείο, το εστιατόριο, το πωλητήριο και οι ιδιωτικές χορηγίες.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι τρόποι χρηματοδότησης των ελληνικών μουσείων, δημοσίου ή ευρύτερου δημόσιου τομέα, πραγματοποιείται είτε απευθείας μέσα από τον προϋπολογισμό είτε μέσω ετήσιων επιχορηγήσεων οι οποίες προέρχονται από τα Κρατικά Προγράμματα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ). Μέχρι πρόσφατα, υπήρχαν και οι περιπτώσεις των έκτακτων ή ειδικών επιχορηγήσεων, είτε μέσω του ΟΠΑΠ ακόμα και μέσω διαφόρων ειδικών λογαριασμών. Οι χρηματοδοτήσεις οι οποίες εξασφαλιζόνταν

⁸ Ο Charles Handy στο βιβλίο του *Οι θεοί στο management*, (1991) διακρίνει σε 4 τύπους επιχειρησιακής κουλτούρας, δίδοντας ονόματα αρχαίων Ελλήνων: Απόλλων, Αθηνά, Δίας και Διόνυσος.

από τα διάφορα Ευρωπαϊκά κονδύλια (ΚΠΣ, ΕΣΠΑ) λειτουργούσαν απλώς συμπληρωματικά ή εκ του περισσού.

Με δεδομένη τη δεινή οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα η χώρα, οι χρηματοδοτήσεις έχουν μειωθεί κατά πολύ όπως επίσης και οι διάφορες έκτακτες ή/και ειδικές επιχορηγήσεις, οι οποίες έχουν περιορισθεί στο ελάχιστο. Παρατηρείται, επιπλέον, η παντελής απουσία ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων οι οποίες κάποτε λειτουργούσαν ως πόλοι έλξης για πολιτιστικές επενδύσεις και χορηγίες μεγάλων ξένων και ελληνικών εταιριών. Μοναδικοί πόροι χρηματοδότησης πλέον αποτελούν τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα μέσω ΕΣΠΑ. Μέσω αυτών, τα μουσεία μπορούν να εξασφαλίσουν χρηματοδοτήσεις για την παραγωγή των διαφόρων εκθέσεων που διοργανώνουν, να εκμεταλλευτούν με σύγχρονους τρόπους τις συλλογές τους χάρη του κοινωνικού συμφέροντος και να εξασφαλίσουν μια πιο εξωστρεφή δραστηριοποίηση σε συνάρτηση με τον κοινωνικό τους ρόλο. Αυτό που δεν μπορούν να εξασφαλίσουν μέσω αυτών των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων είναι η κάλυψη των λειτουργικών τους εξόδων: των παγίων και της μισθοδοσίας. Ακόμη όμως και για αυτά τα έξοδα, υπάρχουν τρόποι, μέσω της ευρωπαϊκής κατεξοχήν οδού. Η συμμετοχή σε διάφορα consortium ευρωπαϊκά, που πραγματεύονται διαφόρων τύπων καλλιτεχνικών παραγωγών (εκδηλώσεις, εκθέσεις, residencies, αντικειμένων, εφαρμογές, κ.ά.), πολλές φορές περιλαμβάνουν χρηματοδοτούμενα προγράμματα που υλοποιούνται από ένα συνδυασμό ιδιωτικών εταιριών και δημόσιων ή/και ιδιωτικών μουσείων, τα οποία, ορισμένες φορές εξασφαλίζουν αρκετά καλά κονδύλια τα οποία καλύπτουν ένα μέρος των λειτουργικών εξόδων ενός μουσείου (τους μισθούς ορισμένων υπαλλήλων ανάλογα με την ειδικότητα τους σε σχέση με το αντικείμενο του εκάστοτε προγράμματος, μέρος της ΔΕΗ ή του ενοικίου που ανταποκρίνεται στον χρόνο υλοποίησης του προγράμματος).

3.5. Ανάπτυξη δικτύων μουσείων

Συνέργεια σημαίνει η συνδυασμένη δράση, η συνεργασία και η σύμπραξη για την επίτευξη κάποιου σκοπού.

Στην επιχειρηματική γλώσσα η λέξη δηλώνει, πολλές φορές, τη συντονισμένη εμπορική δράση αλληλένδετων εταιριών ή δράσεων εντός των εταιριών. Οι επιχειρήσεις

βασίζονται συνήθως στις δυνάμεις τους και ακολουθούν αυτόνομα τη δική τους πορεία όταν τα πράγματα στην οικονομία είναι ανθηρά και δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της επιχειρηματικής στρατηγικής. Όταν όμως το οικονομικό περιβάλλον δεν είναι ευόιο, τότε υπάρχει η ανάγκη αναθεώρησης της αναπτυξιακής στρατηγικής των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό, στρεφόμενες και προς την αναζήτηση συνεργασιών ή συνεργειών. Κοινά δίκτυα πωλήσεων, κοινές εταιρείες αγορών, κοινές προσπάθειες έρευνας αποτελούν μερικά παραδείγματα συνεργειών.

Συνέργεια στο Μάνατζμεντ είναι όταν το σύνολο ως αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους στοιχείων ($2+2=5!$). Η συνέργεια εντοπίζεται στο σημείο εκείνο στο οποίο η συντονισμένη λειτουργία δύο ή περισσότερων μονάδων αποφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την μεμονωμένη: όταν τα διάφορα μέρη ενός οργανισμού καταφέρνουν να εργάζονται μαζί για την επίτευξη των κοινών σκοπών ή αλλιώς η σύνδεση, η εναρμόνιση και ο συγχρονισμός των δραστηριοτήτων μεταξύ τους, από άποψη χρόνου και τρόπου εκτέλεσης, κατά τέτοιο τρόπο ώστε η δραστηριότητα κάθε ατόμου ή κάθε ομάδας ατόμων, όχι μόνο να μην παρεμποδίζει τις δραστηριότητες των λοιπών ατόμων ή ομάδων, αλλά αντίθετα να τις στηρίζει και να τις διευκολύνει, τότε έχουμε συντονισμό θετικής συνέργειας μέσα στον οργανισμό.

Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται και στον τομέα του πολιτισμού. Εξαιτίας των παγκόσμιων οικονομικών μεταβολών, τα μουσεία, κλήθηκαν να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους και να βρουν τρόπους μεγαλύτερης απήχησης στο κοινό. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο άρχισαν να δημιουργούνται οι επιχειρησιακοί συνεταιρισμοί μουσείων (clusters μουσείων) οι οποίοι αποτελούνταν είτε μεταξύ μουσείων είτε με άλλους φορείς, οργανισμούς ή εμπορικές επιχειρήσεις, με σκοπό πάντοτε την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη (πολιτιστική, τουριστική) του κάθε τόπου. Έτσι δημιουργήθηκαν στην Ευρώπη τα δίκτυα μουσείων όπως αυτά στην Ολλανδία⁹, την Αυστρία¹⁰ και σε πολλές άλλες χώρες. Προέκυψαν ακόμη τα δίκτυα μουσείων με την ονομασία «Μίλι Μουσείων» (Museum Mile) ή και οι διαδρομές μουσείων των οποίων το δίκτυο δεν βασίζεται στη στενή χωρική γειτνίαση αλλά στη θεματική διαδρομή (route). Γνωστές είναι ακόμη και οι συνοικίες μουσείων.

⁹ Στο Άμστερνταμ δημιουργήθηκε το Museumplein, στο Ρότερνταμ το Museumpark,

¹⁰ Στη Βιέννη δημιουργήθηκε το MuseumsQuartier

Στην Ελλάδα υπάρχουν δύο πολύ πρόσφατα παραδείγματα δημιουργίας δικτύου μουσείων στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα, Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Το Δίκτυο Μουσείων και Πολιτιστικών Φορέων Ιστορικού Κέντρου Αθηνών¹¹ το οποίο έχει ήδη αρχίσει να δραστηριοποιείται και η Κίνηση των 5Μουσείων ή αλλιώς τα 5Μ¹² της οποίας η δραστηριότητα δεν είναι ακόμη πολύ δυναμική σε σχέση με τη δυναμικότητα των μουσείων που πλαισιώνουν αυτό το πολυμορφικό δίκτυο μουσείων.

3.6. Προβλήματα χρηματοδότησης Ελληνικών Μουσείων

Στην Ελλάδα, ο κρατικός φορέας πιστοποίησης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) στον οποίο ο κάθε ενδιαφερόμενος πολίτης ή φορέας ή ακόμη και το ίδιο το κράτος, μπορεί να υποβάλει εμπειρισταωμένο και τεκμηριωμένο αίτημα πιστοποίησης ή να απευθυνθεί σε οποιοδήποτε ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης για κάποιο από τα διάφορα πρότυπά του. Η συγκεκριμένη πιστοποίηση με το πρότυπο αποτελεί πλέον προαπαίτηση για οποιοδήποτε συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα θα επιθυμούσε να συμμετέχει κάθε φορέας ή επιχείρηση. Για να συμμετέχουν τα ελληνικά μουσεία σε οποιοδήποτε συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα π.χ. ΕΣΠΑ, θα πρέπει πρωτίστως να διαθέτουν Διαχειριστική Επάρκεια¹³ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του σχεδίου του ελληνικού προτύπου ΕΛΟΤ 1429:2008, ενώ το κάθε υποψήφιο μουσείο για Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα θα πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008. Τα πεδία πιστοποίησης του προτύπου κατά ΕΛΟΤ που απαιτούνται για να μπορεί ένα ελληνικό μουσείο να συμμετέχει σε συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα είναι συνήθως αυτά των τύπων Β και Γ. Για να είναι αυτό εφικτό, αλλά συγχρόνως και πιο εύκολο τα περισσότερα μουσεία καταφεύγουν και στις δύο πιστοποιήσεις, αποκτούν δηλαδή σε

¹¹ Ιδρύθηκε το 2009 (www.athensmuseums.net) με πρωτοβουλία του Μουσείου Νεώτερης Κεραμικής και δεν περιλαμβάνει μόνο μουσεία αλλά και άλλους πολιτιστικούς φορείς.

¹² Δημιουργήθηκε το 2010 (www.5museums.gr) από το Αρχαιολογικό Μουσείο, το Μουσείο Βυζαντινού Πολιτισμού, το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, το Μακεδονικό, Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης και το Τελλόγειο Ίδρυμα Τεχνών ΑΠΘ.

¹³ Η «Διαχειριστική Επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα», σύμφωνα με το πρότυπο του ΕΛΟΤ 1429, εξειδικεύει τις απαιτήσεις εφαρμογής και για τις τρεις κατηγορίες (πεδία εφαρμογής) έργων: κατηγορία Α για τα δημόσια τεχνικά έργα υποδομής, κατηγορία Β για τις δημόσιες συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών και Γ για συγκεκριμένες δράσεις που υλοποιούνται με ίδια μέσα.

πρώτο επίπεδο την πιστοποίηση του ISO βάσει της οποίας δημιουργούν και το σύστημα ποιότητας το οποίο πιστοποιείται με το πρότυπο του ΕΛΟΤ. Αυτές οι δύο διαδικασίες απαιτούν και το ανάλογο οικονομικό αντίκρισμα όσο και το απαραίτητο ειδικό ανθρώπινο δυναμικό το οποίο, στις πλείστες των περιπτώσεων δεν υπάρχει.

3.6.1. Προβλήματα υλοποίησης προγραμμάτων ΕΣΠΑ

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007 - 2013 αποτελεί το έγγραφο αναφοράς για τον προγραμματισμό των Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εθνικό επίπεδο για την περίοδο 2007-2013.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της χώρας για την περίοδο 2007-2013 υλοποιείται μέσω Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και Προγραμμάτων Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας. Σε συνέχεια της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου και συγκεκριμένα του Τρίτου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 (Γ΄ ΚΠΣ), οι δικαιούχοι είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί, φορείς ή επιχειρήσεις αρμόδιοι για την έναρξη ή την έναρξη και υλοποίηση πράξεων. Στα πλαίσια των καθεστώτων ενίσχυσης δυνάμει του άρθρου 87 της Συνθήκης, οι δικαιούχοι είναι δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις που εκτελούν μεμονωμένο έργο και λαμβάνουν δημόσια ενίσχυση. Η διάρθρωση του ΕΣΠΑ έγινε μέσω Επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΕΠ) τα οποία σε σχέση με την προηγούμενη προγραμματική περίοδο είναι μικρότερα σε αριθμό αλλά πολύ πιο σύνθετα στη διαχείρισή τους από τους τελικούς δικαιούχους. Πρόκειται, λοιπόν, για οκτώ Τομεακά, πέντε Περιφερειακά (ΠΕΠ) και δώδεκα Προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας. Ειδικότερα όμως, για τον τομέα του πολιτισμού δεν υπάρχει διακριτό ΕΠ όπως προϋπήρχε στο Γ΄ ΚΠΣ (ΕΠ Πολιτισμός, ΕΠ ΚτΠ) και οι σχετικές δράσεις υλοποιούνται μέσω των Περιφερειακών ή των Τομεακών ΕΠ, με αποτέλεσμα να γίνεται ακόμα δυσκολότερη και δυσλειτουργική η διαχείρισή τους από τους τελικούς δικαιούχους.

Το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου αρχών που έχουν υπό την ευθύνη τους την εποπτεία και τον έλεγχο των εκπονούμενων προγραμμάτων (Διαχειριστικές Αρχές ή Ενδιάμεσες Διαχειριστικές Αρχές) είναι ένα σύνολο διοικητικών αρχών που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, διαρθρωμένων με συγκεκριμένη οργανωτική δομή, οι οποίες

αναπτύσσουν επί μέρους δραστηριότητες με αντικειμενικό σκοπό τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων, δηλαδή οικονομία, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Επιπλέον, υπ' ευθύνη αυτών των διαχειριστικών αρχών υπόκεινται η σωστή προβολή αλλά και η τήρηση των κανόνων δημοσιότητας των χρηματοδοτούμενων πράξεων.

Η έλλειψη όμως της οργάνωσης καθώς και η προχειρότητα που διακρίνει τη στελέχωση των συγκεκριμένων αρχών, οδήγησε σε μια αρκετά δύσκαμπτη και ανελαστική διαχείριση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Οι υπηρεσίες αυτές δεν έχουν πολύ διακριτούς ρόλους και δεν υπάρχει σχετική εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνει. Αυτό οδηγεί πολλές φορές στη διόγκωση του διαχειριστικού τους έργου. Εξαιτίας της ανυπαρξίας οποιουδήποτε συντονισμού μεταξύ των διαφόρων αρχών που διέπουν την υλοποίηση ενός προγράμματος, από τη στιγμή της ένταξής του μέχρι και την ολοκλήρωσή του, τόσο στο φυσικό όσο και το οικονομικό του αντικείμενο, πολλά από αυτά τα προγράμματα καθυστερούν να ολοκληρωθούν, ολοκληρώνονται χωρίς όμως να υπάρχει αντιστοιχία με τα αρχικώς υποβληθέντα στα τεχνικά δελτία των υπό ένταξη έργων, και ορισμένες φορές δεν ολοκληρώνονται καθόλου. Με το συγκεκριμένο σύστημα οι διαδικασίες που ακολουθούνται μέσω των διαφόρων μονάδων που συναρτούν το κομμάτι της διαχείρισης, του ελέγχου και της πιστοποίησης των χρηματοδοτούμενων έργων, αντί να απλοποιούνται, περιπλέκονται περισσότερο με αποτέλεσμα οι τελικοί δικαιούχοι να μπλέκουν σε ένα δαιδαλώδες γραφειοκρατικό και πολλές φορές αναποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των προγραμμάτων τους. Οι παθογένειες του ελληνικού δημοσίου έχουν ήδη μεταφερθεί και στο συγκεκριμένο κομμάτι χρηματοδότησης των φορέων.

Με το μέτρο της απόκτησης Διαχειριστικής Επάρκειας από τους υποψήφιους φορείς συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, προτάχθηκε ένα σύστημα διαχείρισης και αγνοήθηκε παντελώς το σύστημα υλοποίησης αυτών των προγραμμάτων. Δεν λήφθηκε ουσιαστικά κανένα μέτρο για την ενίσχυση της εσωτερικής οργάνωσης των τελικών δικαιούχων αλλά και των αρχών που είναι υπεύθυνες για την ένταξη των πράξεων, αλλά και για την εποπτεία και έλεγχο των ενταγμένων, ώστε όλοι μαζί να συμβάλουν στην επιτυχή υλοποίηση των ενταγμένων έργων. Για το λόγο αυτό, πολλές φορές,

παρατηρήθηκε το φαινόμενο των «χαμένων χρημάτων» εφόσον η μη επιλεξιμότητα δαπανών, υποχρέωνε τους φορείς να επιστρέφουν χρήματα στα ευρωπαϊκά ταμεία. Αυτό το φαινόμενο, σε μεγάλο βαθμό, παρατηρήθηκε και στα ενταγμένα έργα φορέων πολιτισμού και ειδικότερα των μουσείων. Ακριβώς επειδή δεν υπήρξε μεγάλη ευελιξία στη διαχείριση ενός τόσο ιδιαίτερου χαρακτήρα έργων όπως είναι αυτά της παραγωγής καλλιτεχνικού έργου, παραγωγής υπηρεσιών, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του κοινού, και εφόσον και αυτά αντιμετωπίζονταν με μια οριζόντια λογική διαχείρισης έργων υποδομών, οι φορείς που τα υλοποιούσαν έχασαν αρκετά σημαντικά κονδύλια, τα οποία θα μπορούσαν να είχαν διοχετευτεί στην υλοποίηση έργων πολιτιστικής ανάπτυξης. Απαιτούνται, δηλαδή, συγκεκριμένες γνώσεις, εξειδίκευση, υλικοτεχνική υποδομή και πρωτίστως έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό. Ένα καλά οργανωμένο σύστημα διοίκησης και διαχείρισης θα μπορούσε, αντικαθιστώντας το υφιστάμενο, να αξιοποιήσει στο έπακρον τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς πόρους και να προσφέρει συνέχεια στο έργο των μουσείων.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Περίπτωση του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης

4.1. Η ίδρυση του μουσείου

Η ίδρυση του **Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης στη Θεσσαλονίκη**, υπήρξε για πολλά χρόνια ένα σθεναρά διεκδικούμενο αίτημα του καλλιτεχνικού και πνευματικού κόσμου της πόλης.

Το 1997 με την ευκαιρία ανάδειξης της Θεσσαλονίκης ως Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 1997, ο τότε Υπουργός Πολιτισμού Ευάγγελος Βενιζέλος, κατέθεσε στη Βουλή νομοσχέδιο ίδρυσης του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης στη Θεσσαλονίκη και του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης στην Αθήνα (Ν/2557/97, ΦΕΚ 271/24.12.1997). Ταυτόχρονα παραχωρήθηκε στο Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης τμήμα του διατηρητέου και ανακαινισμένου κτιρίου της Μονής Λαζαριστών, με σκοπό την προσωρινή εγκατάσταση των εκθεσιακών και διοικητικών χώρων του Κ.Μ.Σ.Τ.

Την ίδια χρονική περίοδο βρέθηκε στην επικαιρότητα το θέμα της αγοράς της συλλογής έργων Ρωσικής Πρωτοπορίας του Έλληνα συλλέκτη Γεώργιου Κωστάκη, η οποία μετά από μια μακρόχρονη και εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, αγοράστηκε από το νεοϊδρυθέν μουσείο με δάνειο που συνήψε το ΚΜΣΤ με την Εθνική Τράπεζα και με εγγύηση του ελληνικού δημοσίου, έναντι του συνολικού ποσού των 14,2 δις. δρχ. Η πολύτιμη Συλλογή Κωστάκη έφτασε στην Θεσσαλονίκη τον Οκτώβριο του 1998.

Όπως είναι γνωστό, η Μονή Λαζαριστών δεν σχεδιάστηκε για να γίνει Μουσείο, αλλά με την ευκαιρία απόκτησης της Συλλογής Κωστάκη κρίθηκε αναγκαίο να γίνουν ορισμένες αλλαγές στο εσωτερικό της. Ο χώρος μετατράπηκε σ' ένα σύγχρονο και ευπρόσωπο Μουσείο, αντάξιο της Συλλογής που πλέον φιλοξενούσε.

4.2. Οι Συλλογές του

Πλην της περίφημης διεθνούς φήμης Συλλογής Κωστάκη, στο ΚΜΣΤ ανήκουν και πολλά έργα ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών τα οποία δωρίθηκαν από τον Οργανισμό Πολιτιστική Πρωτεύουσα Ευρώπης Θεσσαλονίκη 1997, όπως και πολλά άλλα έργα σπουδαίων καλλιτεχνών της σύγχρονης τέχνης, τα οποία προέκυψαν είτε από αγορές του

μουσείου είτε από δωρεές των ίδιων των καλλιτεχνών ή των οικογενειών τους. Αυτή τη στιγμή το ΚΜΣΤ μετράει στις συλλογές του περίπου 3500 έργα.

4.2.1 Η Συλλογή Κωστάκη

Η Συλλογή Κωστάκη απαρτίζεται από 1275 έργα τέχνης: πίνακες ζωγραφικής, σχέδια, κατασκευές, κεραμικά σημαντικών καλλιτεχνών της ρωσικής πρωτοπορίας όπως οι Kazimir Malevich, Vasilii Kandinsky, Liubov Popova, Vladimir Tatlin κ.ά.. Η συλλογή είναι αντιπροσωπευτική όλων των ρευμάτων και των τάσεων της ρωσικής πρωτοπορίας, μιας από τις πιο ενδιαφέρουσες περιόδους της παγκόσμιας τέχνης που άνθισε στις τρεις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα. Εκτίθεται αποσπασματικά και συνεχόμενα, τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό σε διάφορες περιοδικές εκθέσεις. Πρόσφατα η Συλλογή εκτιμήθηκε από τον διεθνούς φήμης οίκο εκτιμητών Sotheby's με συνολική αξία 100.969.470,00 ευρώ.

4.3 Στόχοι και δραστηριότητες του μουσείου

Οι στόχοι του ΚΜΣΤ είναι η υποδοχή και προβολή του σύγχρονου πολιτισμού μέσα από τον προγραμματισμό του ο οποίος αναπτύσσεται σε έξι βασικούς θεματικούς άξονες:

- τη διαχείριση της Συλλογής Κωστάκη, της μεγαλύτερης συλλογής έργων ρωσικής πρωτοπορίας εκτός Ρωσίας, μέσα από πρωτότυπες παραγωγές, συμπαραγωγές και ερευνητικά προγράμματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό,
- την καταγραφή και προβολή της σύγχρονης ελληνικής τέχνης και τη δημιουργία και υποστήριξη βάσης ουσιαστικού διαλόγου των Ελλήνων καλλιτεχνών με καλλιτέχνες από την Ευρώπη και τον κόσμο,
- την υποστήριξη της σύνθεσης των τεχνών και την ενίσχυση πρωτοποριακών και εναλλακτικών προτάσεων για τις τέχνες,
- την ουσιαστική συνεργασία και τη δικτύωση με μεγάλους πολιτιστικούς φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού,
- την χρήση της πλέον εξελιγμένης ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς επικοινωνίας, την ανάπτυξη των διαδικτυακών εφαρμογών και τη δημιουργία διαδικτυακού κόμβου,

- την εφαρμογή πρότυπων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων προσβασιμότητας για όλες τις κοινωνικές ομάδες.

Οι συγκεκριμένοι σκοποί του μουσείου εκπληρώνονται μέσα από τις εξής διάφορες δραστηριότητες και δράσεις που αναπτύσσονται σε αυτό μεταξύ των οποίων είναι:

- 1) η συγκρότηση συλλογών ζωγραφικής, γλυπτικής, κατασκευών και εγκαταστάσεων με πολυμέσα κ.ά.
- 2) η φύλαξη, η συντήρηση, η αρχειοθέτηση και τεκμηρίωση των συλλογών,
- 3) η έρευνα,
- 4) η διοργάνωση εκθέσεων αυτοτελώς ή σε συνδιοργάνωση με έγκυρα Μουσεία και Κέντρα Σύγχρονης Τέχνης στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- 5) η δημιουργία νέων έργων

και άλλες συναφείς δραστηριότητες σύγχρονης τέχνης όπως είναι συγκεκριμένα και η διοργάνωση Μπιενάλε Σύγχρονης Τέχνης¹⁴ και το Εικαστικό Πανόραμα Νέων Καλλιτεχνών.¹⁵

4.4 Το Σχήμα διοίκησης του μουσείου

Το μουσείο το οποίο εντάσσεται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα εφόσον χρηματοδοτείται από το Υπουργείο Πολιτισμού (πλέον ΥΠΕΘΠΑ) και του οποίου η νομική μορφή είναι ΝΠΙΔ, διοικείται από 9μελές διοικητικό συμβούλιο με τις περισσότερες αρμοδιότητες συγκεντρωμένες στο πρόσωπο του εκάστοτε εκτελεστικού Προέδρου¹⁶ και υπό τη διεύθυνση ενός διευθυντή του οποίου τα απαιτούμενα προσόντα αναφέρονται περισσότερο σε καλλιτεχνικό διευθυντή εφόσον η θέση του απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις στην ιστορία της τέχνης. Το μουσείο δεν διαθέτει, προς το παρόν, εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας. Ο διευθυντής διοικεί και προϊστάται όλων των τμημάτων ενώ η θέση του δεν απαιτεί γνώσεις σε μουσειακό μανάτζμεντ ή εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων ή τα οικονομικά. Ουσιαστικά, ο διευθυντής ηγείται της επιμελητικής

¹⁴ <http://biennale3.thessalonikibiennale.gr/mainpage>

¹⁵ <http://www.visualarts.gr>

¹⁶ Ν 3658/2008: Μέτρα για την Προστασία των Πολιτιστικών Αγαθών και άλλες διατάξεις. (447118), άρθρο 18

ομάδας του μουσείου η οποία αποτελείται από εξειδικευμένους επιστήμονες στο χώρο της ιστορίας της τέχνης και οι οποίοι μεριμνούν για τις συλλογές του μουσείου, έχουν την ευθύνη οργάνωσης των μόνιμων και περιοδικών εκθέσεων του μουσείου, την έκδοση επιστημονικών βιβλίων και εντύπων, την ερευνητική υποστήριξη των συλλογών του μουσείου, τη συνεργασία με άλλα επιστημονικά ιδρύματα και φορείς κ.ά..

4.1.1 Το οργανόγραμμα του μουσείου

Τα τελευταία τέσσερα χρόνια και εφόσον η ανάγκη πιστοποίησης του ΚΜΣΤ με το πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας EN ISO 1900:2008 ήταν επιτακτική ούτως ώστε να μπορεί το μουσείο να είναι υποψήφιο σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, εισήχθη από το διοικητικό συμβούλιο επί Προεδρίας της κ. Αικατερίνης Κοσκινά, για πρώτη φορά, ένα μοντέλο διοίκησης και έτσι το μουσείο απέκτησε για πρώτη φορά Οργανόγραμμα (Παράρτημα σελ. 94). Μ' αυτήν την πρωτοβουλία, έγινε προσπάθεια κατανομής των επιπέδων διοίκησης όπως και των θέσεων εργασίας για να μπορεί ο φορέας να λειτουργήσει εντός διεθνών προτύπων, διότι, για τα ελληνικά δεδομένα στο χώρο των μουσείων, δεν απαιτείται μια τόσο ξεκάθαρη κατανομή θέσεων.

4.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στο παρελθόν τα μουσεία προορίζονταν για μια ελίτ καλλιεργημένων επισκεπτών με ειδικά ενδιαφέροντα και το προσωπικό τους αποτελούνταν μόνο από δύο κατηγορίες ειδικοτήτων, τους επιμελητές (curators) οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την μελέτη, τη συντήρηση και τον εμπλουτισμό των συλλογών τους και τους φύλακες/επόπτες οι οποίοι απευθύνονταν στους επισκέπτες των μουσείων.

Το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, επανδρώνεται από μια ομάδα είκοσι τεσσάρων υπαλλήλων οι οποίοι στελεχώνουν όλα τα τμήματα του φορέα και διαχωρίζεται σε επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό. Από τους είκοσι τέσσερις υπαλλήλους, οι εννέα είναι ιστορικοί τέχνης-επιμελητές, ένας συντηρητής, δύο τεχνικοί, δύο μουσειοπαιδαγωγοί και το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό. Οι επιμελητές πλην των

καθηκόντων τους ως επιμελητές ή βοηθοί επιμελητών, υπεύθυνοι για την εισήγηση και οργάνωση και επιμέλεια εκθέσεων, επανδρώνουν και τα διάφορα άλλα τμήματα του μουσείου, έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί και λειτουργούν σύμφωνα με το πρότυπο πιστοποίησης κατά ISO, δηλαδή το τμήμα Συλλογών, Τεκμηρίωσης και Εκθέσεων, το τμήμα Έρευνας, Εκπαίδευσης και Συνεδρίων και το Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης (επισυνάπτεται ο Πίνακας Κατανομής Υπηρετούντος Προσωπικού στις Υπηρεσιακές Μονάδες του Οργανογράμματος σελ. 95-96). Το υπόλοιπο προσωπικό στελεχώνει τα γραφεία επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, διαχείρισης έργων και διοικητικής υποστήριξης, οικονομικών και γραμματείας. Όλοι οι υπάλληλοι έχουν προσληφθεί με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) και εξαιρούνται της διαδικασίας του ΑΣΕΠ.

Σε ποσοστό 80% το σύνολο των υπαλλήλων είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) ενώ οι υπόλοιποι Δευτεροβάθμιας (ΔΕ). Στο συγκεκριμένο προσωπικό μόνον δύο υπάλληλοι έχουν προσληφθεί ως φύλακες/επόπτες έργων τέχνης. Παρατηρείται λοιπόν όσον αφορά στις ειδικότητες που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό του μουσείου, μια υπεροχή στους επιμελητές οι οποίοι αποτελούν το 40% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων, ενώ για την λειτουργία των εκθεσιακών χώρων όπου είναι απαραίτητη η συνδρομή των φυλάκων/εποπτών έργων τέχνης αυτοί αποτελούν μόνο το 12% των υπαλλήλων του μουσείου. Επιπλέον και όσον αφορά το διοικητικό-οικονομικό μέρος λειτουργίας του μουσείου, αυτό στελεχώνεται συνολικά από έξι άτομα, δηλαδή από το 25% των υπαλλήλων, ενώ το υπόλοιπο 23% των υπαλλήλων στελεχώνει τα υπόλοιπα τμήματα.

Ακολουθεί γράφημα με την στελέχωση του ΚΜΣΤ σε σχέση με την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού και σε συνάρτηση με την κατανομή των αρμοδιοτήτων και θέσεων εργασίας όπως απεικονίζεται στον πίνακα υπηρετούντος προσωπικού.

Σχήμα 6: Γράφημα κατανομής στελεχών ΚΜΣΤ ανά ειδικότητα



Την ευθύνη του προσωπικού την έχει ο διευθυντής του μουσείου, ο οποίος ασκεί σε πρωτοβάθμιο βαθμό πειθαρχική εξουσία, ενώ δευτεροβάθμιο πειθαρχικό ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Τα τμήματα οδηγούνται από τους προϊσταμένους τμημάτων οι οποίοι σε συνεργασία μεταξύ των προϊσταμένων και τη διεύθυνση, ελέγχουν την έγκαιρη εκτέλεση του ανατεθειμένου έργου κάθε φορά. Το προσωπικό που εκτελεί καθήκοντα που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του οργανισμού, είναι ικανό για την εκτέλεση των καθηκόντων του βάσει της κατάλληλης εκπαίδευσης, κατάρτισης, ικανοτήτων και εμπειρίας. Είναι πολύ λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες η ανάθεση καθηκόντων γίνεται με βάση τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων.

4.3 Πόροι χρηματοδότησης

Η κύρια χρηματοδότηση του φορέα από την αρχή της λειτουργίας του προέρχεται από τον Τακτικό Κρατικό Προϋπολογισμό υπό τύπον ετήσιας επιχορήγησης. Επιπλέον και

σε έκτακτες περιπτώσεις υλοποίησης συγκεκριμένων εικαστικών δράσεων, τα έξοδα του φορέα καλύπτονται μέσα από έκτακτες ειδικές επιχορηγήσεις του ΟΠΑΠ και μέσω ορισμένων Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ). Για την εκπόνηση ειδικών προγραμμάτων, όπως η συντήρηση, η ψηφιοποίηση, καλλιτεχνικές δράσεις κ.ά. το ΚΜΣΤ κατά καιρούς αποσπά χρηματοδοτήσεις από διάφορα ιδιωτικά ιδρύματα, χορηγίες από διάφορους οργανισμούς και από ευρωπαϊκά κονδύλια. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μουσείο μέχρι σήμερα συμμετείχε σε ορισμένα χρηματοδοτούμενα προγράμματα από τα οποία απέσπασε σημαντικά ποσά χρηματοδότησης για την υλοποίηση μεγάλων έργων πολιτισμού. Μέσα από τα αρχεία του ΚΜΣΤ μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το ίδρυμα έχει χρηματοδοτηθεί το 2006 από το αμερικανικό Ίδρυμα Getty για την συμμετοχή του στο Πρόγραμμα «Έρευνα κατάστασης των έργων της Συλλογής Κωστάκη» με συνολικό ποσό ύψους 345.000 ευρώ, το 2007 από το Γ'ΚΠΣ για τη συμμετοχή του στο Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» για την εκπόνηση του έργου «Επιστημονική τεκμηρίωση, δημιουργία υποδομών ψηφιακού αποθέματος και διαδικτυακής προβολής και αξιοποίηση των συλλογών και των αρχείων του Κ.Μ.Σ.Τ.» με συνολικό ποσό ύψους 1.150.000 ευρώ, ενώ το 2009 απέσπασε βραβείο αριστείας για την υλοποίηση του έργου: «Ψηφιοποίηση, Επιστημονική Τεκμηρίωση και Διαδικτυακή προβολή νέας συλλογής του Κ.Μ.Σ.Τ - Αρχείου Οικογένειας Κωστάκη» το οποίο υλοποίησε με χρηματοδότηση του Ε.Π. ΚτΠ ύψους 345.000 ευρώ.

Το 2010 και μέσα από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ), το ΚΜΣΤ κατάφερε να αποσπάσει δύο χρηματοδοτήσεις προγραμμάτων, το πρώτο για την υλοποίηση έργου ενταγμένο στο Ε.Π. Ψηφιακή Σύγκλιση, το οποίο ολοκληρώθηκε πρόσφατα, με τίτλο «Ψηφιακός Διαδραστικός οδηγός για την προβολή και ανάδειξη πολιτιστικού περιεχομένου και δράσεων του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης», ύψους 210.000 ευρώ και η δεύτερη πολύ μεγάλη χρηματοδότηση, αφορά την υλοποίηση του έργου «Μπιενάλε Σύγχρονης Τέχνης Θεσσαλονίκης» το οποίο ξεκίνησε το 2011 με την παρουσίαση της 3^{ης} Μπιενάλε Σύγχρονης Τέχνης και αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2015 με την παρουσίαση της 5^{ης} έκδοσης της Μπιενάλε Θεσσαλονίκης. Πρόκειται λοιπόν για μία αρκετά μεγάλη χρηματοδότηση για τα δεδομένα ελληνικού μουσείου

ύψους συνολικά 3.000.000 ευρώ που εξασφαλίζει στο ΚΜΣΤ τη σίγουρη παραγωγή καλλιτεχνικών έργων και δράσεων σε εύρος μιας πενταετίας.

4.4 Προβλήματα και προκλήσεις του ΚΜΣΤ

4.4.1 Προβλήματα στελέχωσης και προσλήψεων

Σύμφωνα με στοιχεία του ΚΜΣΤ, το μεγαλύτερο ποσοστό προσλήψεων των υπαλλήλων του φορέα πραγματοποιήθηκε 2008 και βάσει του νόμου 2260/1994¹⁷ το ΚΜΣΤ ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου δεν υπάγεται στο δημόσιο τομέα ούτε στις διατάξεις για την πρόσληψη προσωπικού στο δημόσιο τομέα και κατά συνέπεια εξαιρείται από τη διαδικασία πρόσληψης μέσω ΑΣΕΠ. Έκτοτε όμως και λόγω της νέας δημοσιονομικής πολιτικής που ανακοινώθηκε περίπου στα τέλη του 2009, αν και υπάρχει ανάγκη πρόσληψης νέου προσωπικού στο φορέα, εντούτοις αυτό δεν είναι εφικτό. Το ΚΜΣΤ κάθε έτος υποβάλλει στο εποπτεύον υπουργείο, έκθεση αναγκαιότητας πρόσληψης προσωπικού, αλλά αυτή δεν αντιμετωπίζεται δέοντος από τα αρμόδια υπουργεία, δηλαδή το Υπουργείο Πολιτισμού, Υπουργείο Εργασίας και το Υπουργείο Οικονομικών. Για να καλυφθούν ορισμένες διοικητικές ανάγκες του μουσείου, αυτό έχει καταφύγει στη σύναψη συμβάσεων έργου με εξωτερικούς συνεργάτες και κάποιες φορές σε σύναψη συμβάσεων με εταιρίες παροχής ανθρώπινου δυναμικού ώστε να καλύπτονται, περιστασιακά οι ανάγκες λειτουργίας του φορέα. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί από τους υπαλλήλους ασκούν διπλά ή/και τριπλά καθήκοντα, εξαιτίας της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού που υπάρχει στα διάφορα γραφεία διοίκησης του μουσείου.

Βάσει των νέων νομοθετικών ρυθμίσεων, στην περίπτωση που το ΚΜΣΤ είναι σε θέση να προβεί σε νέες προσλήψεις, αυτές επιβάλλονται να πραγματοποιηθούν μέσω των διαδικασιών του ΑΣΕΠ.

¹⁷ Νόμος υπ' αριθ. 2260/Α' 204/1994 Οργανισμός Ανέγερσης Νέου Μουσείου Ακρόπολης και άλλες διατάξεις.

4.4.2 Έλλειψη εσωτερικού κανονισμού

Αν και έχουν περάσει περίπου δεκαπέντε χρόνια από την ίδρυση του ΚΜΣΤ, εντούτοις ο οργανισμός δεν διαθέτει ακόμη εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, πράγμα που δυσχεραίνει περισσότερο το έργο του φορέα, τόσο διαχειριστικά όσο και διοικητικά.

Το συγκεκριμένο σχήμα διοίκησης το οποίο έχει υποβληθεί στο μουσείο βάσει του ιδρυτικού νόμου και ελλείπει εσωτερικού κανονισμού, δημιουργεί πολλά προβλήματα λειτουργίας και ιδιαίτερα σήμερα που η κρατική επιχορήγηση έχει μειωθεί στο 1/3 και η ανάγκη εναλλακτικών τρόπων εξεύρεσης πόρων είναι μονόδρομος. Ούτε ο ίδιος ο διευθυντής στελεχώνεται συμπληρωματικά από κάποιο γραφείο διοίκησης το οποίο θα μπορούσε να υποστηρίξει το έργο του σε θέματα διοικητικά, οικονομικά, εμπορικής διαχείρισης, τεχνικά και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Βάσει του νόμου 2557/1997 με τον οποίο ιδρύθηκε το ΚΜΣΤ και ελλείπει εσωτερικού κανονισμού του φορέα είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν διακριτά επίπεδα διοίκησης στο μουσείο.

4.4.3 Προβλήματα διοίκησης - Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού

Εν μέσω της γενικευμένης κρίσης που χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση και τους οργανισμούς σήμερα, στην Ελλάδα, ο μουσειακός δημόσιος ή ευρύτερος δημόσιος τομέας, είναι ένας από αυτούς στον οποίο αντανακλάται όλη αυτή η παθογένεια του ελληνικού πολιτικού συστήματος. Για χρόνια ολόκληρα τα δημόσια μουσεία προστατεύονταν κάτω από την ομπρέλα επιτέλεσης του κοινωνικού τους ρόλου, χωρίς όμως ουσιαστικά να προσφέρουν υπηρεσίες δημοσίου συμφέροντος αν και τα ίδια τρέφονταν μέσα από αυτό. Αν και το ΚΜΣΤ ιδρύθηκε σε μια περίοδο που άρχισε να εξασθενεί το μοντέλο του δημόσιου κρατικοδίαιτου μουσείου, εντούτοις ορισμένες παθογένειες εξακολουθούν για την ώρα να υφίστανται σε κάποιο βαθμό και να δυσχεραίνουν τη λειτουργία του.

Το σύστημα που κληρονομήθηκε στο ΚΜΣΤ χαρακτηρίζεται από:

- Προβλήματα διοίκησης και διαχείρισης,
- απουσία στρατηγικής,
- απουσία διοικητικής κουλτούρας,

- απουσία απονομής ευθυνών,

επειδή ακριβώς ουδέποτε διευκρινίστηκαν και εξακολουθούν ακόμη μέχρι σήμερα να υφίστανται τα κενά που δημιούργησε ο νομοθέτης με την εισαγωγή των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου. Το μουσείο μέχρι σήμερα:

- δεν έχει χαράξει καμία στρατηγική,
- δε διακρίνεται από κάποιους στόχους και προτεραιότητες που το καθοδηγούν
- δε διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι αυτό που οδηγεί μία επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της και ένα μουσείο στην ολοκλήρωση του έργου του που είναι το δημόσιο συμφέρον.

Τα αποτελέσματα της κακής δημόσιας διαχείρισης έχουν επηρεάσει ως ένα βαθμό και το συγκεκριμένο φορέα του ευρύτερου δημόσιου τομέα, στον οποίο εντοπίζονται επί χρόνια:

- χαμηλή αποδοτικότητα,
- κοινωνική αναποτελεσματικότητα,
- έλλειψη προγραμματισμού,
- έλλειψη συντονισμού,
- σύγχυση αρμοδιοτήτων,
- απουσία απόδοσης ευθυνών
- έλλειψη ελέγχου και
- απουσία αξιολόγησης.

4.4.4 Κτιριακές εγκαταστάσεις-τοποθεσία

Επιπρόσθετα, μία από τις σημαντικότερες αδυναμίες που φαίνεται να αντιμετωπίζει το μουσείο είναι η δύσκολη προσβασιμότητα των εκθεσιακών του χώρων στη Μονή Λαζαριστών. Αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την επισκεψιμότητα και την πρόσβασή του από το φιλότεχνο κοινό, εξαιτίας της θέσης του, εφόσον βρίσκεται στις δυτικές συνοικίες της πόλης όπου η συγκοινωνία δεν είναι ικανοποιητικά πριμοδοτημένη. Για τους λόγους αυτούς και μέχρι την ολοκλήρωση ανάπλασης του

βιομηχανικού συγκροτήματος της Υφανέτ¹⁸ σε μουσείο σύγχρονης τέχνης, το ΚΜΣΤ θα πρέπει να στρέψει τις προσπάθειές του στην εξεύρεση οπωσδήποτε άλλου χώρου στέγασης ο οποίος θα μπορούσε να εξασφαλίσει μία πιο άμεση και προσιτή λειτουργία του μουσείου για το κοινό. Μια θέση κοντά στα υπόλοιπα μουσεία της πόλης και ίσως σε κοινή ακτίνα με τα υπόλοιπα 4 μουσεία που απαρτίζουν την Κίνηση των 5 Μουσείων, θα του εξασφάλιζε μια πιο έντονη παρουσία στον τουριστικό χάρτη της πόλης και κατά συνέπεια, αύξηση της επισκεψιμότητάς του.

4.4.5 Προβλήματα μουσειακού μανάτζμεντ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να είναι αποτελεσματικό οποιοδήποτε μοντέλο διοίκησης εφαρμόζεται πρέπει αυτό να περιέχει όλους τους πόρους και τις δραστηριότητες που υλοποιούνται από ένα μουσείο και να εμπλέκει όλο το προσωπικό που το στελεχώνει. Χωρίς αυτό το βασικό είδος μουσειακού μανάτζμεντ, το μουσείο δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει το έργο του, να συντηρήσει τις συλλογές του, να παράγει εκθέσεις και άλλες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, να εκπαιδεύει τα παιδιά και το ευρύτερο κοινό.

Ποια είναι η δομή (structure) που εφαρμόζεται στη διοίκηση του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης και πού εντοπίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα από τη συγκεκριμένου τύπου μουσειακή διαχείριση;

Βάσει Οργανογράμματος παρατηρείται ότι η διοίκηση στο ΚΜΣΤ ασκείται κάθετα και μέσα από τα δύο επίπεδα διοίκησης που υφίστανται, αυτό του διοικητικού συμβουλίου και του καλλιτεχνικού διευθυντή. Υπάρχει παντελής απουσία του τρίτου επιπέδου διοίκησης που συνήθως υπάρχει σε συναφείς οργανισμούς, το επίπεδο των μεσαίων στελεχών όπως είναι οι υποδιευθυντές οι οποίοι έχουν την ευθύνη της επίβλεψης των προϊσταμένων τμημάτων. Παρατηρείται ακόμη ότι δεν υπάρχει ιεραρχική σύνδεση

¹⁸ Στον ιδρυτικό νόμο του ΚΜΣΤ 2591/1997, ως έδρα του αναφέρεται το πρώην βιομηχανικό συγκρότημα της Υφανέτ που βρίσκεται κοντά στο κέντρο της πόλης. Το κτίριο που χαρακτηρίστηκε διατηρητέο το 1993 αποτελεί δείγμα βιομηχανικής αρχιτεκτονικής το οποίο θα μπορούσε να μετατραπεί σε ένα πολυδύναμο μουσείο σύγχρονης τέχνης. Με απόφαση του Κεντρικού Συμβουλίου Νεοτέρων Μνημείων του ΥΠ.ΠΟ, το 2006 αποφασίστηκε η εξαγορά του ακινήτου που μέχρι τότε ανήκε στην Εθνική Τράπεζα και αυτό αγοράστηκε στην εκποίηση του Γ΄ ΚΠΣ, με ευρωπαϊκά χρήματα, με τη δέσμευση μέχρι το 2015 να μετατραπεί στην έδρα του ΚΜΣΤ και των ιδιαίτερων τμημάτων του, δηλαδή, το Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης, το Μουσείο Φωτογραφίας και το Μουσείο Design. Μέχρι αυτή τη στιγμή, δεν πραγματοποιήθηκε ουδεμία προκήρυξη όσον αφορά στην αρχιτεκτονική μελέτη του έργου, ενώ, ουσιαστικά, το ακίνητο δεν παραχωρήθηκε ποτέ στο ΚΜΣΤ.

μεταξύ των υφιστάμενων υπηρεσιών/τμημάτων αλλά αντίθετα όλα τα τμήματα αναφέρονται στη διεύθυνση, η οποία έχει συγκεντρωτικά τον απόλυτο έλεγχο.

4.4.6 Προβλήματα Διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων

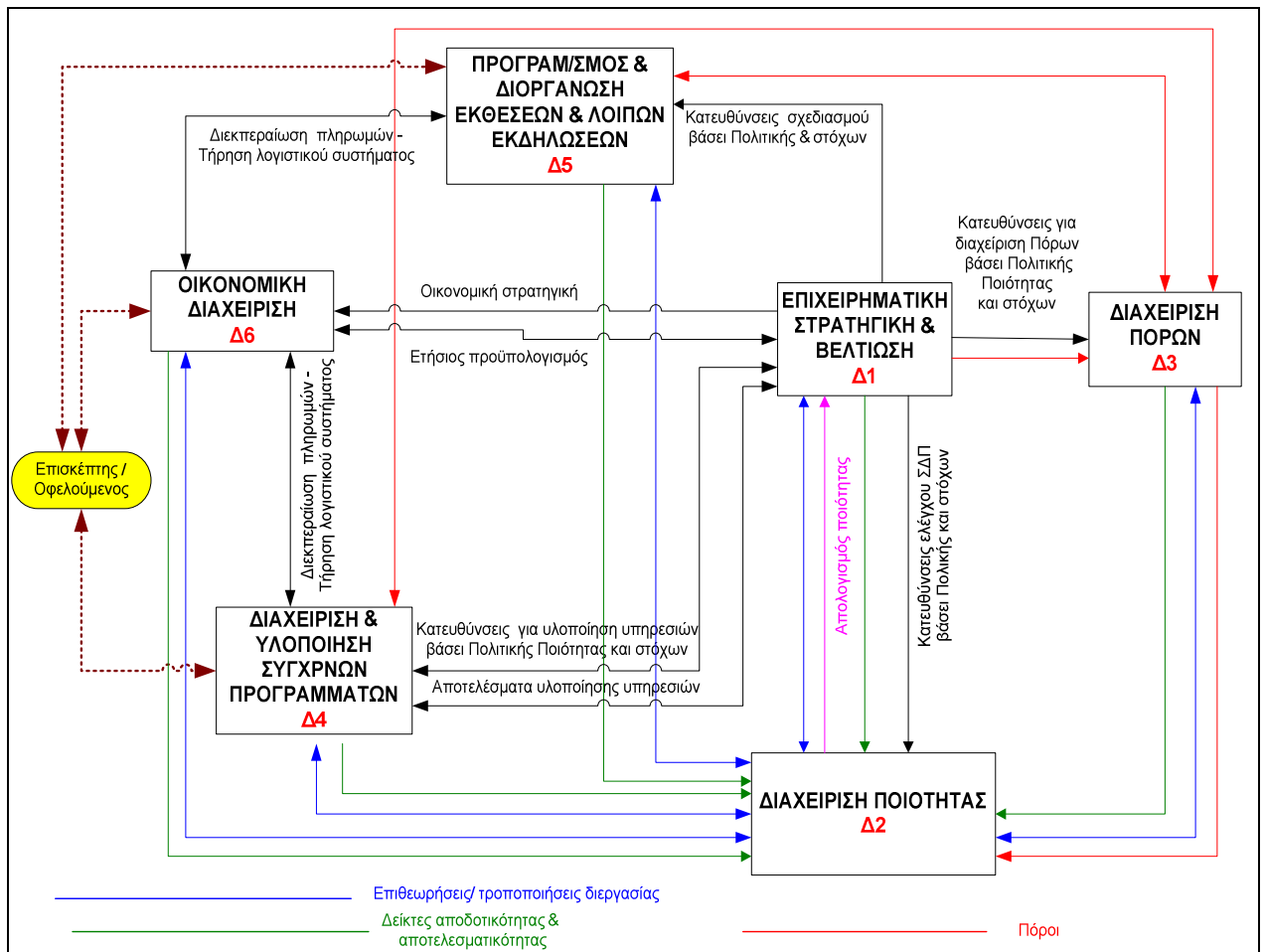
Οι χρηματοδοτήσεις μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης αποτελούν σήμερα τους μοναδικούς πόρους χρηματοδότησης για πολλά μουσεία στη χώρα. Όπως όμως αναφέρθηκε προηγουμένως, το πρόβλημα που υπάρχει στη χώρα αναφορικά με την ποιότητα εκτέλεσης των συγχρηματοδοτούμενων έργων, είναι πολύ συχνό και πολλές φορές τεραστίων διαστάσεων διότι βλέπουμε έργα σημαντικά και υψηλών προϋπολογισμών να καθυστερούν υπερβολικά ή να ολοκληρώνονται μεν αλλά χωρίς την αναμενόμενη υψηλή προδιαγεγραμμένη ποιότητα. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να τονίσουμε ότι ο χρόνος και η ποιότητα στην εκτέλεση των έργων δεν αντιμετωπίζεται μόνο με την πιστοποίηση των τελικών δικαιούχων με κάποιο σύστημα πιστοποίησης (ΕΛΟΤ, ISO), αφού η υλοποίηση ενός έργου δεν εξαρτάται μόνον από την εσωτερική οργάνωση που διαθέτει ένας φορέας αλλά και από το εξωτερικό του περιβάλλον. Υπάρχει συνήθως ένα πλήθος αποφάσεων, εγκρίσεων, άλλων δημόσιων υπηρεσιών ή και δικαστηρίων που απαιτούνται προκειμένου να εγκριθεί και υλοποιηθεί ένα έργο. Υπάρχει ένα σύστημα ελεγκτικό από τις διάφορες διαχειριστικές αρχές που εποπτεύουν το κάθε Επιχειρησιακό Πρόγραμμα το οποίο είναι τόσο δαιδαλώδες και περιπλεγμένο τις πιο πολλές φορές το οποίο συμβάλει κατά πολύ στην μη επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Πέραν λοιπόν της διασφάλισης της επάρκειας των τελικών δικαιούχων απαιτείται και ένα σύνολο άλλων μέτρων κυρίως αντιγραφειοκρατικού χαρακτήρα που θα πρέπει να ληφθούν από τους αρμόδιους.

Το ΚΜΣΤ είναι πιστοποιημένο με το πρότυπο του ΕΛΟΤ 1429:2008 τύπου Β, ενώ έχει λάβει από το 2010 και την πιστοποίηση του προτύπου ISO 9001:2008. Αυτό σημαίνει ότι καλύπτει όλες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση πόρων που προέρχονται μέσα από χρηματοδοτούμενα προγράμματα. Ουσιαστικά όμως, οι μελέτες ωρίμανσης, η υποβολή προτάσεων προς χρηματοδότηση καθώς και η οργάνωση και παρακολούθηση της διαχείρισης των

χρηματοδοτούμενων έργων του ΚΜΣΤ γίνονται μέχρι σήμερα με τη μεσολάβηση εξωτερικού τεχνικού συμβούλου. Αυτή η τακτική δεν αποτελεί πρωτοτυπία του μουσείου αλλά κοινή τακτική για κάθε χρηματοδοτούμενο φορέα στον τομέα του πολιτισμού, εφόσον οι φορείς αυτοί δεν διαθέτουν κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό με εμπειρία στη διαχείριση προγραμμάτων, λόγω της μονόπλευρης τακτικής προσλήψεων που εφαρμόστηκε για πολλά χρόνια στα ελληνικά μουσεία. Όπως είδαμε και παραπάνω, οι ειδικότητες των στελεχών του ΚΜΣΤ δεν περιλαμβάνουν πλην δύο εξαιρέσεων γνώσεις τεχνικό-οικονομικές για να μπορεί έτσι ο φορέας να υποστηρίξει από μόνος του την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων αρκετών χιλιάδων ευρώ.

Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται ο χάρτης αλληλεπίδρασης των διαφόρων διεργασιών που διέπουν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του ΚΜΣΤ βάση του οποίου εκτελείται η διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων του.

Σχήμα 7: Χάρτης διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ΚΜΣΤ



5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ερευνητική Προσέγγιση

5.1 Μελέτη Περίπτωσης

Ένα από τα πιο διαδεδομένα αλλά συγχρόνως και δύσκολα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις επιστήμες της Διοίκησης Επιχειρήσεων Κοινωνιολογίας και Πολιτικών Επιστημών, αποτελεί η Μελέτη Περίπτωσης ή κατά κόσμο case study. Μέσα από την περιγραφή μιας επιχειρηματικής κατάστασης ή ιστορίας, ο ερευνητής επιχειρεί να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να αιτιολογήσει την επιχειρηματική δράση μίας επιχείρησης.

5.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα βασίζεται στο πλαίσιο της χρήσης **case studies** που προτείνει ο Robert K. Yin (1994).

Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά ορίστηκε ότι το αντικείμενο της έρευνας είναι ο εντοπισμός του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης μουσείων σύγχρονης τέχνης στην Ελλάδα. Το γεγονός όμως ότι η υποβάλλουσα την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή έχει πολύχρονη εργασιακή σχέση με το υπό μελέτη μουσείο, θα είχε ως αποτέλεσμα, τόσο την ευκολότερη διεξαγωγή της έρευνας εφόσον η ίδια είναι γνώστης των προβλημάτων που απασχολούν τον φορέα, όσο και της χρησιμότητας των αποτελεσμάτων που θα προέκυπταν μέσα από αυτήν. Το ερώτημα που εξαρχής ετέθη ήταν αν θα μπορούσε η περίπτωση και μόνο του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης να αποτελέσει το αντικείμενο έρευνας από μόνο του ή θα έπρεπε η μελέτη αυτή να επεκταθεί και σε περισσότερες περιπτώσεις.

5.3 Συλλογή δεδομένων

Το εργαλείο της μελέτης περίπτωσης μπορεί να είναι είτε μεμονωμένο είτε πολλαπλό. Η εστίαση όμως της περίπτωσης των μουσείων σύγχρονης τέχνης τα οποία προέρχονται μέσα από τη δημόσια διοίκηση και όχι την ιδιωτική πρωτοβουλία, ήταν απόλυτα δεσμευτική, ώστε η έρευνα να στραφεί μόνο στην περίπτωση των δύο δίδυμων, κρατικών μουσείων σύγχρονης τέχνης εντός επικράτειας.

Στη συνέχεια όμως διαπιστώθηκε ότι μέσα από τα ευρήματα που θα προέκυπταν από τα δύο ίδια μουσεία, ουσιαστικά δεν θα μπορούσε να αποκομιστεί ένα χρήσιμο προς επεξεργασία αποτέλεσμα αν δεν υπήρχε μια συγκρίσιμη περίπτωση. Μία όμως μελέτη ανάλογης περίπτωσης μουσείου εκτός Ελλάδας και δη σε οποιαδήποτε αναπτυγμένη χώρα της Ευρώπης, θα αποτελούσε ένα πολύ καλό μέτρο σύγκρισης και ένα καλό παράδειγμα καλής πρακτικής.

Έτσι, συμφωνήθηκε να επιχειρηθεί μία διασταυρούμενη υπόθεση στοιχείων (cross case evidence) μέσα από την προσέγγιση της συγκριτικής έρευνας (case-comparison approach) με άλλα συναφή μουσεία του εξωτερικού.

5.4 Περιγραφή εφαρμογής ερευνητικής μεθόδου

Δεδομένου ότι μια μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια *προσωπική ιστορία*, μια *περιγραφή συμπεριφορών και αποφάσεων* συγκεκριμένων ανθρώπων σε συγκεκριμένες καταστάσεις, αυτόματα αυτό σημαίνει ότι περιέχονται σ' αυτήν πολύ έντονα το στοιχείο της υποκειμενικής παρουσίασης και της προσωπικής κρίσης.

Ήταν επιβεβλημένη εξ αρχής η ιδιαίτερη προσοχή που θα έπρεπε η ερευνήτρια να τηρήσει τόσο κατά την προσεκτική προετοιμασία της έρευνας, τη διεξαγωγή της καθώς και την παρουσίασή της.

Η συλλογή των στοιχείων για μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να γίνει από διάφορες πηγές όπως είναι τα διάφορα έντυπα, ιστορικά αρχεία, οι συνεντεύξεις-ανοιχτού ή κλειστού τύπου, η άμεση παρατήρηση κ.λπ. σε αντίθεση με την έννοια της δειγματοληψίας. Αυτό όμως που είναι αδιαπραγμάτευτο στην περίπτωση των case studies, είναι η ζωντανή επαφή του ερευνητή με τον ερευνώμενο. Θα πρέπει λοιπόν να πραγματοποιούνται επισκέψεις στο χώρο της «περίπτωσης», να αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης και νέες επαφές για την επιβεβαίωση των πληροφοριών αλλά και τον έλεγχο και την αξιοπιστία της μελέτης. Επιπλέον, η μελέτη θα πρέπει να διαθέτει και την ανάλογη βάση δεδομένων της μελέτης περίπτωσης που θα στηρίζει και θα αποδεικνύει την αξιοπιστία της όπως είναι τα ερωτηματολόγια, οι σημειώσεις, οι μαγνητοφωνήσεις, οι φωτογραφίες κ.ά..

Σύμφωνα με τον Yin (1994), το κυριότερο εργαλείο συλλογής στοιχείων για τα case studies είναι συνήθως η συνέντευξη. Υπάρχουν τρεις τύποι συνεντεύξεων: ανοικτές (μη-δομημένες) εστιασμένες (ημι-δομημένες) και δομημένες. Οι ανοικτές συνεντεύξεις έχουν τη μορφή συζήτησης και οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν την άποψή τους για κάποια γεγονότα. Οι εστιασμένες συνεντεύξεις επίσης έχουν μορφή συζήτησης, αλλά ο ερευνητής συνήθως χρησιμοποιεί μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων, εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Στις δομημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνονται ένα συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν.

5.5 Διεξαγωγή έρευνας

Συμφωνήθηκε λοιπόν, η έρευνα να διεξαχθεί στο ένα από τα δύο δίδυμα μουσεία, σύγχρονης τέχνης της Ελλάδας, τόσο με προσωπική συνέντευξη της διευθύντριας του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, όσο και μέσα από τα διάφορα αρχεία του μουσείου που ήταν στη διάθεση της ερευνήτριας, αλλά και μέσα από την επιτόπια παρατήρηση.

Κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης ακολουθήθηκε η μέθοδος της εστιασμένης προσωπικής συνέντευξης για δύο λόγους, για να συλλεχθούν δεδομένα και όχι ποσοτικά στοιχεία, αλλά και για λόγους οικονομίας χρόνου.

Κατά συνέπεια, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα χρησιμοποιούνταν για την προσωπική συνέντευξη της διευθύντριας του ελληνικού μουσείου ενώ στη συνέχεια το ίδιο σχεδόν ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα αγγλικά και ανέβηκε on line στα έγγραφα του Google, του οποίου ο σχετικός σύνδεσμος στάλθηκε στη συνέχεια, ηλεκτρονικά, σε επιλεγμένα ευρωπαϊκά μουσεία σύγχρονης τέχνης.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν δομημένο με ανοικτές (σχεδόν στο σύνολό τους) ερωτήσεις, το οποίο σχεδιάστηκε με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα που προηγήθηκε.

Οι ερωτήσεις εστίασαν στα παρακάτω θέματα:

- ✓ Διοικητικά
- ✓ Στρατηγικού σχεδιασμού
- ✓ Λήψης αποφάσεων
- ✓ Οργανωτικά

✓ Οικονομικά

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια να εντοπιστεί η ύπαρξη εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ στο μουσείο. Γίνεται, στην συνέχεια, προσπάθεια εντοπισμού των δομών διοίκησης των μουσείων και αν υπάρχει κάποιο συγκριτικό μοντέλο αξιολόγησης που ακολουθείται.

Στο δεύτερο μέρος δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο πού ακριβώς εστιάζει το κάθε μουσείο την μοναδικότητα των πόρων του, και αναλύεται ιδιαίτερα ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει.

Η τρίτη και τελευταία ενότητα πραγματεύεται καθαρά θέματα οικονομικά και γίνεται προσπάθεια εντοπισμού προβλημάτων διαχείρισης χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Σε παραρτήματα παρουσιάζονται και τα δύο ερωτηματολόγια (ελληνικά-αγγλικά) καθώς και δείγμα της σχετικής επιστολής-πρόσκλησης συμμετοχής στην έρευνα προς τα υποψήφια μουσεία.

Συνολικά προσεγγίστηκαν εννέα Ευρωπαϊκά μουσεία, τα εξής συγκεκριμένα:

- ❖ Tate Modern Gallery, Λονδίνο
- ❖ Stedelijk Museum, Άμστερνταμ
- ❖ Mumok Museum, Βιέννη
- ❖ GAMeC - Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea, Πέργαμο
- ❖ Centro per l'Arte Contemporanea Luigi Pecci, Πράτο
- ❖ Peggy Guggenheim Collection, Βενετία
- ❖ Museu Picasso de Barcelona, Βαρκελώνη
- ❖ Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Μαδρίτη
- ❖ Wilhelm-Hack-Museum, Ludwigshafen am Rhein

Το κριτήριο με το οποίο επιλέχθηκαν τα συγκεκριμένα μουσεία ήταν κυρίως οι συλλογές τους οι οποίες όλες περιείχαν έργα σύγχρονης τέχνης και το γεγονός ότι κάθε ένα από αυτά είχε ή εξακολουθεί και έχει κάποια σχέση συνεργασίας με το υπό εξέταση μουσείο, το ΚΜΣΤ.

Από τα εννέα προσκεκλημένα μουσεία ανταποκρίθηκαν στην έρευνα μόνο τρία, εκ των οποίων όμως τα δύο από αυτά θεωρούνται τα πλέον αντιπροσωπευτικά διότι αποτελούν τα πιο σημαντικά, σήμερα, ευρωπαϊκά μουσεία σύγχρονης τέχνης.

5.6 Ευρήματα-ανάλυση ευρημάτων

5.6.1 Μουσείο MUMOK Βιέννη

Το Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης πρωτολειτούργησε το 1979 αλλά η επίσημη έναρξή του ως Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης Συλλογή Λούτβιχ (Museum Moderner Kunst Stiftung Ludwig) έγινε το 2011 όπου και μεταφέρθηκε στη σημερινή πλέον έδρα του, εντός του μουσειακού τετραγώνου της πόλης, στο ιστορικό κέντρο της Βιέννης. Το μοντέρνο πλέον κτίριο του μουσείου καλύπτει 4.800 τετραγωνικά μέτρα εκθεσιακού χώρου για τα κύρια έργα της συλλογής της μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης που κατέχει το μουσείο και η οποία στο σύνολό της περιλαμβάνει περισσότερα από 9.000 έργα του 20^{ου} και 21^{ου} αιώνα.

Το μουσείο διοικείται από εννεαμελές διοικητικό συμβούλιο ενώ ο κύριος χρηματοδότης του κατά 80% είναι το κράτος. Διευθύνεται από έναν διευθυντή ο οποίος υποστηρίζεται από δύο υποδιευθυντές, έναν επιχειρησιακό και διευθυντή οικονομικών και προσωπικού, και έναν δεύτερο διευθυντή εκθέσεων και άλλων εκδηλώσεων. Το μουσείο διαθέτει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και στελεχώνεται περίπου από 50 άτομα.

Διευθύντρια του μουσείου σήμερα είναι η κ. Karola Kraus ενώ το ερωτηματολόγιο της έρευνας συμπληρώθηκε από τον κ. Stefan Wagner, αναπληρωτή διευθυντή, ο οποίος απάντησε σε όλα τα ερωτήματα.

5.6.2 Η TATE MODERN στο Λονδίνο

Η πασίγνωστη σε όλους Tate Modern αποτελεί μέρος του μουσειακού βρετανικού συγκροτήματος της Tate το οποίο λειτουργεί ως φιλανθρωπικό ίδρυμα από το 1897 Σήμερα η Tate διαθέτει τέσσερεις χώρους και συνολικά 70.000 έργα τέχνης. Η Tate Modern αποτελεί μέρος αυτού του μουσειακού συμπλέγματος η οποία άνοιξε τις πύλες της στο κοινό τον Μάιο του 2000 στο επιβλητικό διαμορφωμένο παραποτάμιο κτίριο του πρώην σταθμού ηλεκτροπαραγωγής του Λονδίνου. Αποτελεί σήμερα ένα από τα τρία σημαντικότερα αξιοθέατα της πόλης του Λονδίνου και υπολογίζεται ότι ετήσια συμβάλει στην οικονομία της πόλης με 100 εκατομμύρια λίρες Αγγλίας.

Πρόκειται για εξαιρούμενο φιλανθρωπικό ίδρυμα (exempt charity)¹⁹ του οποίου μέρος της χρηματοδότησής του προέρχεται από το Υπουργείο Πολιτισμού, Μέσων Ενημέρωσης και Αθλητισμού.

Για τις υπηρεσίες που προσφέρει, η Tate είναι υπόλογη στο αγγλικό κοινοβούλιο. Περίπου το 60% των εσόδων της προέρχεται μέσα από μη κρατικές πηγές.

Από το 1988 διευθυντής της Tate είναι ο Sir Nicholas Serota, ενώ το εν λόγω ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τον Αναπληρωτή διευθυντή του μουσείου από το 2002 κ. Alex Beard, ειδικό σε θέματα οικονομικών, διοίκησης και επιχειρησιακής πολιτικής.

Ο κ. Beard απάντησε στις 14 από τις 15 συνολικά ερωτήσεις.

5.6.3 Μουσείο WILHELM-HACK στο Ludwigshafen am Rhein

Το Γερμανικό Μουσείο που βρίσκεται στην καρδιά της αγοράς της πόλης Λουτβινχάβεν λειτουργεί από το 1979 και διαθέτει τρεις συλλογές έργων τέχνης εκ των οποίων η σπουδαιότερη είναι αυτή της μοντέρνας τέχνης με ανεκτίμητης αξίας έργα. Επιχορηγείται πλήρως από το κράτος και απασχολεί περίπου 15 άτομα μόνιμο προσωπικό. Διευθύνεται από έναν καλλιτεχνικό διευθυντή και δεν διαθέτει κανονισμό λειτουργίας.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από την επιμελήτρια συλλογών, Δρ. Nina Gülicher.

5.6.4 Απαντήσεις ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑ 1:

Υπάρχει αποτυπωμένο το όραμα (vision) και η αποστολή (mission) του μουσείου σας;

Από τις απαντήσεις που προέκυψαν είναι σαφές ότι το όραμα και η αποστολή του κάθε μουσείου είναι κάπου αποτυπωμένο, πλην του γερμανικού μουσείου το οποίο απάντησε αρνητικά.

¹⁹ Το εξαιρούμενο φιλανθρωπικό ίδρυμα δημιουργήθηκε στην Αγγλία για φιλανθρωπικούς σκοπούς αλλά εξαιρείται από την καταχώρηση και την εποπτεία της Επιτροπής Φιλανθρωπίας. Οι οργανισμοί αυτοί ορίζονται στο Παράρτημα 2 της Πράξης Φιλανθρωπίας του 1993. Εποπτεύονται όμως και λογοδοτούν σε κάποιο άλλο σώμα ή αρχή, όπως είναι το Κοινοβούλιο και εξακολουθούν να υπόκεινται στους συνήθεις νομικούς κανόνες που ισχύουν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα στο αγγλικό δίκαιο και τις γενικές διατάξεις των Πράξεων φιλανθρωπίας.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2:

Γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του μουσείου σας το όραμα και την αποστολή του μουσείου σας;

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα τρία ξένα μουσεία υποδεικνύουν ότι όλοι οι υπάλληλοι του κάθε μουσείου γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του μουσείου στο οποίο εργάζονται, ενώ για το Κρατικό Μουσείο αυτό αποτελεί γνώση μόνον ορισμένων υπαλλήλων του.

ΕΡΩΤΗΜΑ 3:

Ποιό είναι το όραμα και ποια η αποστολή του μουσείου σας;

Απάντηση Mumok

Να γίνει το Mumok το πιο ελκυστικό μουσείο της Αυστρίας και της Ευρώπης, υλοποιώντας τόσο καλές εκθέσεις ώστε να μπορούμε να τις πουλήσουμε σε άλλα Ιδρύματα (Μομα στη Νέα Υόρκη, Tate στο Λονδίνο κ.α.)

Απάντηση Tate

Να μπορέσει η Tate να αυξήσει τη δημόσια γνώση και τη ψυχαγωγία του κοινού μέσα από την τέχνη

Απάντηση Wilhelm-Hack

να μεταδώσει την ομορφιά και τη σημαντικότητα του πολιτισμού στην πόλη του Ludwigshafen – μια πόλη χαρακτηρισμένη ως βιομηχανική

Απάντηση ΚΜΣΤ

Αναφέρεται στον Ιδρυτικό Νόμο του Μουσείου και περιγράφεται πιο αναλυτικά στην πρώτη σελίδα της ιστοσελίδας του μουσείου www.greekstatemuseum.com

Μέσα από τις απαντήσεις των τριών ξένων μουσείων δεν μπορεί να εντοπιστεί κανένα κοινό σημείο αναφοράς. Κάθε μουσείο έχει εντελώς διαφορετικό όραμα και αποστολή, είτε αυτό εξυπηρετεί τους ίδιους σκοπούς είτε τον κοινωφελή δημόσιο ρόλο του.

Αντίθετα, για το ελληνικό μουσείο μπορούμε να πούμε ότι δεν διακρίνεται κάποιο συγκεκριμένο όραμα μέσα από τα όσα αναφέρονται ως όραμα και αποστολή του μουσείου, παρά μόνον το αντικείμενο και οι σκοποί του.

ΕΡΩΤΗΜΑ 4:

Σημειώστε ποιος είναι αρμόδιος για τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται ώστε να επιτευχθεί η αποστολή του μουσείου σας:

1. Ο Διευθυντής
2. Το Διοικητικό Συμβούλιο
3. Ο κύριος χρηματοδότης
4. Άλλος

Τόσο για τα τρία ξένα μουσεία όσο και για το υπό εξέταση μουσείο, ο διευθυντής είναι ο μοναδικός αρμόδιος για τους στρατηγικούς στόχους του μουσείου. Πρόκειται για διεθνή πρακτική η οποία εΐθισται να εφαρμόζεται και στην ελληνική μουσειακή πολιτική. Το σημείο διαφοροποίησης όμως εναπόκειται είτε στα τυπικά προσόντα αλλά και εμπειρία που διαθέτουν οι εν λόγω διευθυντές είτε στην ομάδα ή τα γραφεία τα οποία συμπληρώνουν ή στελεχώνουν τα διευθυντικά στελέχη.

ΕΡΩΤΗΜΑ 5:

Εφαρμόζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ στο μουσείο;

Για το βιεννέζικο μουσείο το στρατηγικό μάνατζμεντ εφαρμόζεται μερικώς ενώ για το βρετανικό και το γερμανικό, αυτό εφαρμόζεται πλήρως. Μερικώς εφαρμόζεται επίσης και στο ΚΜΣΤ.

Σίγουρα από τα τέσσερα ερωτηθέντα μουσεία αυτό που ξεχωρίζει πιο πολύ και θεωρείται το πιο επιτυχημένο είναι το βρετανικό μουσείο. Ήταν από τα πρώτα ευρωπαϊκά μουσεία που εφάρμοσαν τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, κάτι που τα υπόλοιπα μουσεία αμφισβητούσαν για πολλά χρόνια. Οι «επιχειρηματικές» πρακτικές της Tate αποτελούσαν ένα πολύ καλό στρατηγικό σχέδιο λειτουργίας υπό την διεύθυνση του Sir Nicholas Serota, ο οποίος, μαζί με την ομάδα του, αποτελεί πλέον το πρότυπο διεύθυνσης μουσείου σύγχρονης τέχνης.

ΕΡΩΤΗΜΑ 6:

Πιστεύετε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το μέσο ώστε να φτάσει το μουσείο σας στην επίτευξη των στόχων του;

Και τα τρία ξένα μουσεία απαντούν θετικά, ενώ για τη διευθύντρια του ΚΜΣΤ ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αποτελεί το μέσο ώστε να φτάσει το μουσείο στην επίτευξη των στόχων του.

Μέσα από τις απαντήσεις του κάθε μουσεία διακρίνεται είτε η βούληση του κάθε οργανισμού για την επιτυχή συνέχιση του έργου του είτε η έλλειψη γνώσης ως προς την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση του κάθε μουσείου. Οι σύγχρονες ανάγκες και ο τρόπος λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών σε όλες τις εκφάνσεις του πολιτισμού, επιβάλλουν άρτια οργάνωση, καλά σχεδιασμένο και προγραμματισμένο τρόπο λειτουργίας και έλεγχο τόσο διοικητικό όσο και οικονομικό. Αυτό μπορεί να γίνει επιτεύξιμο μόνο μέσα από τα εργαλεία που διαθέτει το σύγχρονο μάνατζμεντ. Το παραγόμενο έργο των μουσείων, πέραν των άυλων υπηρεσιών προς τέρψη του κοινωνικού συνόλου που προσφέρουν, θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί και ποσοτικά και αυτό δεν μεταφράζεται μόνο σε χρηματικά ποσά. Η συνέχιση και η βιωσιμότητα των μουσείων πρέπει να αφορά γενικότερα όλους όσοι στελεχώνουν αλλά και επιτρέπουν τη λειτουργία τους, είτε πρόκειται για εργασιακή είτε και οικονομική ενίσχυση. Όλα αυτά κάτω υπό το πρίσμα ενός οργανωμένου συστήματος λειτουργίας μπορούν να είναι αποδοτικά. Διαφορετικά η απήχηση των υπηρεσιών αυτών θα εξακολουθήσει να είναι πολύ μικρή και σίγουρη θα είναι η σταδιακή εξάλειψή τους.

ΕΡΩΤΗΜΑ 7:

Τι είδους βοήθεια πιστεύετε ότι χρειάζεται το μουσείο σας για να μπορέσει να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ;

1. Ανάλογη εκπαίδευση των στελεχών του
2. Ανάλογη υποστήριξη από ειδικό εξωτερικό συνεργάτη
3. Πρόσληψη ειδικού
4. Υιοθέτηση εσωτερικού συστήματος αξιολόγησης
5. Υιοθέτηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου
6. Ένας συνδυασμός των παραπάνω
7. Κανένα από τα παραπάνω

Τόσο τα στελέχη του Mumok όσο και της Tate πιστεύουν ότι για να είναι αποτελεσματικό το στρατηγικό μάνατζμεντ στο μουσείο τους, απαιτείται ένας συνδυασμός των προαναφερθέντων, ενώ για το Wilhelm Hack αυτό που χρειάζεται είναι η ανάλογη εκπαίδευση των στελεχών του. Για τη διεύθυνση του ΚΜΣΤ η εφαρμογή του αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ προϋποθέτει σχετική εκπαίδευση των στελεχών του μουσείου, ανάλογη υποστήριξη από ειδικό εξωτερικό συνεργάτη και υιοθέτηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Παρατηρούμε εδώ ότι αν και ήδη γνώστες και χρήστες έστω μερικώς του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα ξένα μουσεία πιστεύουν στα περιθώρια βελτίωσης και ότι το μάνατζμεντ που υιοθέτησαν ίσως να μην είναι τόσο καλά στοιχειοθετημένο ώστε να αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ειδικότερα, ιδιαίτερη έκπληξη αποτελεί για την ερευνήτρια το γεγονός ότι ένα μουσείο όπως είναι η Tate Modern, ζηλευτό παράδειγμα προς μίμηση για κάθε μουσείο της Ευρώπης, να πιστεύει θα πρέπει να καταρτιστούν ακόμα περισσότερο τα στελέχη της, θα πρέπει να υιοθετηθούν συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης, ακόμη και να προσληφθεί ένας ειδικός μάνατζερ.

ΕΡΩΤΗΜΑ 8:

Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας στο μουσείο σας;

Στο Mumok υπάρχει εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας του μουσείου. Αν και η απάντηση της Tate στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι αρνητική, εντούτοις δεν δόθηκαν περαιτέρω εξηγήσεις όσον αφορά στα προβλήματα που δημιουργεί αυτή η έλλειψη στη διοικητική λειτουργία του μουσείου, όπως ζητείται διευκρινιστικά. Το ίδιο συνέβη και στην περίπτωση του Wilhelm Hack. Για το ΚΜΣΤ όπως αναφέρθηκε και πρωτίστως, υπάρχει έλλειψη εσωτερικού κανονισμού και βάση αυτού δυσχεραίνεται πολύ το έργο του φορέα, τόσο διαχειριστικά όσο και διοικητικά. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο ερώτημα η διευθύντρια του μουσείου σημειώνει ότι το οργανόγραμμα του μουσείου αντικαθιστά σε μεγάλο βαθμό τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας.

ΕΡΩΤΗΜΑ 9:

Υπάρχει κάποιο μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης του μουσείου σας με κάποιο/α άλλο/α μουσείο/α ώστε να υιοθετούνται πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης;

Και τα δύο μεγάλα ξένα μουσεία Mumok και Tate απαντούν θετικά. Είναι αξιοσημείωτο ότι ακόμα και για την τόσο προβεβλημένη Tate, υπάρχει μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης με κάποιο άλλο μουσείο ώστε να προωθείται η βελτίωση των πρακτικών οργάνωσης και διοίκησής της, οι οποίες την ίδια ώρα αποτελούν ήδη benchmarking για πάρα πολλά μουσεία σε όλο τον κόσμο. Για το γερμανικό μουσείο δεν υπάρχει μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης, ενώ στο ΚΜΣΤ το benchmarking συμβαίνει, αλλά με εμπειρικό τρόπο και όχι συστηματικά.

Ερώτημα 10:

Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή μέριμνας προσωπικού στο μουσείο σας;

Οι αρνητικές απαντήσεις μεταξύ των τριών ξένων μουσείων ήταν δύο προς τρεις, ενώ υπήρχε η πεποίθηση ότι δεν θα υπήρχε διαφοροποίηση μεταξύ τους. Εντύπωση δημιουργεί η αρνητική απάντηση του Mumok το οποίο ως μουσείο διαθέτει πενήντα άτομα μόνιμο προσωπικό (διοικητικό, επιστημονικό, τεχνικό). Αν και το ΚΜΣΤ, σε σχέση με τα υπόλοιπα δύο ξένα μουσεία, απασχολεί πολύ μικρότερο αριθμό υπαλλήλων, εντούτοις διαθέτει ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

ΕΡΩΤΗΜΑ 11:

Οι πόροι ενός μουσείου, υλικοί και ανθρώπινοι, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με κλίμακα 1 έως 5 κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω κατηγορίες ως πιθανούς πόρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το μουσείο σας:

1. Οι Συλλογές
2. Το ανθρώπινο δυναμικό
3. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα
4. Ο εκθεσιακός προγραμματισμός
5. Η τοποθεσία του Μουσείου

Απαντήσεις μουσείων:	Mumok	Tate	Wilhelm -Hack	ΚΜΣΤ
Οι Συλλογές	3	4	4	5
Το ανθρώπινο δυναμικό	3	5	4	3
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα	5	4	4	3
Ο εκθεσιακός προγραμματισμός	5	5	4	4
Η τοποθεσία του Μουσείου	4	4	1	1

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που κατατέθηκαν, τόσο οι Συλλογές του Mumok όσο και το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνει δεν αποτελούν τα κατεξοχήν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτού του μουσείου. Δυνατά χαρτιά του αυτή τη στιγμή αποτελούν ο εκθεσιακός προγραμματισμός και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπλέον πλεονέκτημα αποτελεί η τοποθεσία που βρίσκεται το μουσείο.

Από την άλλη μεριά, για την Tate υψηλότερο βαθμό σημαντικότητας έχουν το ανθρώπινο δυναμικό της καθώς και ο εκθεσιακός της προγραμματισμός. Οι Συλλογές, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η τοποθεσία του μουσείου αποτελούν τη δεύτερη σε σειρά σημαντικότητας κατηγορία. Πρώτα σε σειρά σημαντικότητας αλλά και με βαθμό 4, για το Wilhelm-Hack, πλεονεκτήματα αποτελούν τόσο οι Συλλογές του όσο ο εκθεσιακός προγραμματισμός, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και το ανθρώπινο δυναμικό του. Αδύνατό του σημείο φαίνεται να είναι η τοποθεσία του μουσείου. Ο μοναδικός πόρος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το ΚΜΣΤ είναι οι Συλλογές του και ακολουθεί ο εκθεσιακός του προγραμματισμός. Το ανθρώπινο δυναμικό και τα εκπαιδευτικά του προγράμματα είναι μείζονος σημασίας και η τοποθεσία του ΚΜΣΤ παίρνει τη χαμηλότερη βαθμολογία. Παρατηρείται λοιπόν μια διαφοροποίηση του τι θεωρείται ανταγωνιστικός πόρος για ένα μουσείο, σύμφωνα με την εμπειρία και τον τρόπο λειτουργίας του κάθε μουσείου. Το μουσείο που εφαρμόζει πλήρως το στρατηγικό μάνατζμεντ, δηλαδή η Tate, αναγνωρίζει τις μοναδικές ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων του μουσείου όπως άλλωστε υποστηρίζει και το μάνατζμεντ

γενικότερα και έπονται οι υπόλοιποι πόροι. Κοινή συνισταμένη για τα δύο μουσεία μικρότερων πόλεων, του Λουτβιχβάγκεν και της Θεσσαλονίκης, η κακή τοποθεσία τους.

ΕΡΩΤΗΜΑ 12:

Σε κλίμακα 1 έως 5 παρακαλώ αξιολογείστε το προσωπικό του μουσείου σας, στις παρακάτω κατηγορίες (σημειώστε τον ανάλογο αριθμό):

1. Επιστημονικό
2. Διοικητικό
3. Λοιπό

Η κλίμακα αντιστοιχεί στα παρακάτω:

- 1 = ανεπαρκές
- 2 = μη καταρτισμένο
- 3 = επαρκές
- 4 = καταρτισμένο
- 5 = μοναδικών ικανοτήτων

Απαντήσεις μουσείων:	Mumok	Tate	Wilhelm -Hack	ΚΜΣΤ
Επιστημονικό	5	5	4	4
Διοικητικό	5	4	3	3
Λοιπό	4	4	3	4

Από την αξιολόγηση προσωπικού των δύο μεγάλων ευρωπαϊκών μουσείων δεν παρατηρούνται μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους, ενώ αντίθετα, η αξιολόγηση του τρίτου ευρωπαϊκού-μικρότερης εμβέλειας-μουσείου, διαφέρει και προσεγγίζει περισσότερο αυτήν του ελληνικού μουσείου.

Ταυτόχρονα, η διευθύντρια του ΚΜΣΤ, σημειώνει κατά την αξιολόγηση, ότι υπάρχουν ανισότητες και εντός των κατηγοριών προσωπικού. Είναι εμφανές ότι υπάρχει πρόβλημα στο θέμα εξειδίκευσης του προσωπικού του ελληνικού μουσείου, σε σχέση με τα ξένα, και αυτό πολύ πιθανόν να οφείλεται και στον τρόπο στελέχωσης του φορέα.

ΕΡΩΤΗΜΑ 13:

Ποιες είναι οι βασικές πηγές εσόδων του μουσείου σας (σημειώστε περισσότερες από μία απαντήσεις);

1. Κρατική επιχορήγηση
2. Ιδιωτικές χορηγίες
3. Ιδία δραστηριότητα
4. Χρηματοδοτούμενα προγράμματα
5. Άλλες

Κύρια πηγή χρηματοδότησης του Mumok είναι το κράτος κατά 80%, για το Wilhelm-Hack το κράτος κατά 100%, ενώ για την Tate ένας συνδυασμός όλων των ειδών που αναφέρονται στην ερώτηση.

Για το ΚΜΣΤ τόσο η Κρατική επιχορήγηση όσο και τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα αποτελούν τις βασικές πηγές εσόδων του. Παρατηρούμε ότι η κρατική επιχορήγηση αποτελεί και για τα μουσεία του εξωτερικού ένα μεγάλο ποσοστό χρηματοδότησή τους. Επειδή όμως τα μεγέθη είναι αρκετά διαφορετικά, τόσο τα έσοδα από ιδία δραστηριότητα όσο οι ιδιωτικές χορηγίες διαφέρουν κατά πολύ και είναι αρκετά υψηλά τα ποσά στα οποία ανταποκρίνονται όσον αφορά τα μουσεία του εξωτερικού.

ΕΡΩΤΗΜΑ 14:

Βιώνοντας τη σημερινή οικονομική κρίση με την περιστολή των κρατικών επιχορηγήσεων αλλά και των ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων σε ποιες από τις παρακάτω κινήσεις θα προβαίνατε ώστε να εξασφαλίσετε τη συνέχιση του έργου του μουσείου σας (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

1. Μείωση των αγορών έργων τέχνης
2. Αύξηση των τιμών εισιτηρίου, ειδών πωλητηρίου κ.λπ.
3. Συρρίκνωση των ωρών λειτουργίας των εκθέσεων
4. Σύμπραξη με ιδιωτική/ες επιχείρηση/εις
5. Είσοδος σε δίκτυο μουσείων
6. Εντονότερη διαδικτυακή δραστηριοποίηση

Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι απαντήσεις και των τριών ξένων μουσείων ήταν κατηγορηματικές, στη σύμπραξη με ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ για το ελληνικό μουσείο

το θέμα είναι λίγο πιο σύνθετο, διότι πέραν της σύμπραξης με ιδιωτικές επιχειρήσεις, είναι επιβεβλημένη η είσοδος του μουσείου σε δίκτυο μουσείων και εκτιμάται επιπλέον ότι θα απαιτηθεί και μια εντονότερη διαδικτυακή δραστηριοποίηση του φορέα.

ΕΡΩΤΗΜΑ 15:

Ποια είναι τα συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά τη διαχείριση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων που υλοποιείτε (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

1. Ανεπαρκής εξειδικευμένο μόνιμο προσωπικό
2. Ανελαστική κοινοτικοί περιορισμοί
3. Γραφειοκρατικό σύστημα παρακολούθησης
4. Ανυπαρξία εξειδίκευσης ελέγχου προγραμμάτων πολιτισμού
5. Έλλειψη χρόνου
6. Καθυστερήσεις εκταμίευσης χρηματοδοτήσεων

Το Μυμoκ εστιάζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κατά τη διαχείριση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στην ανεπάρκεια εξειδικευμένου μόνιμου προσωπικού, ενώ η Tate δεν απάντησε στο συγκεκριμένο ερώτημα. Για το Wilhelm-Hack από την άλλη, η έλλειψη χρόνου είναι το σύνηθες πρόβλημα που αντιμετωπίζει κατά τη διαχείριση τους. Αντίθετα για το ΚΜΣΤ, οι ανελαστικοί κοινοτικοί περιορισμοί, το γραφειοκρατικό σύστημα παρακολούθησης και οι καθυστερήσεις στις εκταμιεύσεις των χρηματοδοτήσεων αποτελούν τα πλέον συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο φορέας κατά τη διαχείριση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων που υλοποιεί.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα έρευνας-Προτάσεις

6.1. Συμπεράσματα

Είναι εμφανές μέσα από τη συγκεκριμένη συγκριτική έρευνα ότι είναι εντελώς διαφορετική η προοπτική λειτουργίας ανάμεσα στα ευρωπαϊκά και τα ελληνικά μουσεία σύγχρονης τέχνης. Υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις στον τρόπο οργάνωσης τους καθώς και στο σχεδιασμό των στόχων και των σκοπών τους. Η συγκεκριμένη διασταυρούμενη υπόθεση στοιχείων εστιάζοντας σε θέματα διοικητικά, οργανωτικά, οικονομικά, στρατηγικού σχεδιασμού και μοναδικών ικανοτήτων, επιχείρησε να εντοπίσει διαφοροποιήσεις αλλά και κενά που υπάρχουν στον τρόπο λειτουργίας του ελληνικού μοντέλου μουσείου σύγχρονης τέχνης.

Είναι λοιπόν έντονη η ανυπαρξία χάραξης του όποιου στρατηγικού σχεδιασμού η οποία συνηθίζεται να συγγέεται με τους σκοπούς και το αντικείμενο δραστηριότητας του οργανισμού. Όπως ήδη προαναφέρθηκε, τόσο το όραμα όσο και η αποστολή αποτελούν δύο πολύ βασικούς παράγοντες που καθορίζουν τη χάραξη στρατηγικής ενός μουσείου. Ποια είναι λοιπόν η φιλοδοξία του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης (όραμα) και τι κάνει ακριβώς ώστε να γίνει αυτή η φιλοδοξία πραγματικότητα (αποστολή); Θα μπορούσε δηλαδή το ΚΜΣΤ να στόχευε στην αύξηση της επισκεψιμότητάς του μέσα από προσιτές για το κοινό εικαστικού ενδιαφέροντος εκδηλώσεις ή ακόμη στο να οργανώνει επιτυχημένες εκθέσεις οι οποίες θα μπορούσαν να πωληθούν και προς ιδρύματα του εξωτερικού έναντι υψηλών αμοιβών;

Για την εκπλήρωση όμως αυτών των σκοπών η μερική εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις και σίγουρα σε αποπροσανατολισμό δραστηριότητας και λειτουργίας. Τα τρία ερωτηθέντα ευρωπαϊκά μουσεία έχουν ήδη γράψει ιστορία στις σελίδες της σύγχρονης μουσειακής διαχείρισης και είναι κοινά αποδεκτό ότι πρόκειται για άκρως επιτυχημένους μουσειακούς οργανισμούς με έντονη μουσειακή παρουσία παγκοσμίως. Και τα τρία δείχνουν να «εμπιστεύονται» τις σύγχρονες μεθόδους του στρατηγικού μάνατζμεντ, ενώ επενδύουν αρκετά στην εκπαίδευση των στελεχών τους ώστε αυτά να είναι σε θέση να ασκούν αποτελεσματικά

τη διοίκηση στους οργανισμούς τους. Δίδουν ιδιαίτερη σημασία στις μοναδικές ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων τους και διακρίνονται από υψηλού επιπέδου επιστημονικού αλλά και διοικητικού προσωπικού. Αντίθετα, η ελληνική πλευρά δεν εμπιστεύεται τόσο τις μεθόδους του σύγχρονου μανάτζμεντ και αυτό είναι πολύ πιθανόν να συμβαίνει εφόσον δεν υπάρχει εξειδίκευση των στελεχών της στη μουσειακή διαχείριση. Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις Συλλογές του εφόσον η Συλλογή Κωστάκη που κατέχει διαθέτει μοναδικά στον κόσμο έργα Ρωσικής Πρωτοπορίας. Για το λόγο αυτό δίδει μεγάλη σημασία στον εκθεσιακό του προγραμματισμό. Τόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα όσο και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν δεύτερες επιλογές για το ΚΜΣΤ.

Πηγές χρηματοδότησης για όλα τα μουσεία, αποτελούν κατά κύρια βάση το κράτος, αλλά φαίνεται ότι υπάρχει πλέον κινητοποίηση και προς άλλες κατευθύνσεις από τα ξένα μουσεία, με σαφή στροφή και συμπράξεις με ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η ελληνική πραγματικότητα προσπαθεί ακόμη να ζυγίσει τις καταστάσεις και να εξετάσει τι είναι αυτό που τη συμφέρει πιο πολύ, μια συλλογική κίνηση με άλλους συναφείς οργανισμούς ή η τήρηση μιας πιο επιχειρηματικής στάσης;

6.2. Πρόταση ενός νέου μουσείου

6.2.1. Πρακτικές βελτίωσης του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης του ΚΜΣΤ

Το μουσείο για να μπορέσει να ανταπεξέλθει των οικονομικών αλλά και πολιτικών αντιξοοτήτων επιβάλλεται να αναπτύξει ένα στρατηγικό πλάνο. Θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή του στην ψυχαγωγική προσέγγιση του κοινού του και να βρει τρόπους ώστε να πλησιάσει με απλούστερη «γλώσσα» τον εν δυνάμει επισκέπτη του, προσφέροντάς του πιο εύπεπτες και εύκολα προσεγγίσιμες δράσεις. Η συνεργασία με διάφορες ομάδες της πόλης όπως κινήσεις πολιτών, σωματεία κ.ά. και όχι μόνο με ακαδημαϊκούς φορείς (πανεπιστήμιο, ιδρύματα κ.λπ). θα μπορούσε να του εξασφαλίσει μια πιο προσιτή θέση στο κάδρο των προτιμήσεων της κοινωνίας της πόλης.

Παράλληλα, η ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών του μουσείου, θα πρέπει να συνοδεύεται και από την ανάπτυξη και βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του,

ώστε αυτό να μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα. Οι νέες «υπηρεσίες» για να συλληφθούν αλλά και για να υλοποιηθούν χρειάζονται το σχετικό ανθρώπινο δυναμικό που θα τις υποστηρίξει και θα τις υλοποιήσει. Η εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού, εφόσον οποιαδήποτε πιθανότητα πρόσληψης νέου προσωπικού έχει αποκλεισθεί, αποτελεί επιτακτική ανάγκη και αυτή θα πρέπει να γίνει όχι μόνον μέσα από προγράμματα επιμόρφωσης, εκπαιδευτικά σεμινάρια ή σε συνεργασία με συναφή ιδρύματα μέσω ανταλλαγών προσωπικού, αλλά και μέσα από το ίδιο το μουσείο. Όλοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν σε όλες τις θέσεις της παραγωγικής αλυσίδας του ίδιου του μουσείου. Θα πρέπει όλοι οι υπάλληλοι να είναι σε θέση να ξέρουν τη δομή και τις διεργασίες που απαιτούνται και ακολουθούνται, ώστε ένα έργο, μια έκθεση, ένα πρόγραμμα ή οποιαδήποτε άλλη εκδήλωση ή δραστηριότητα, να μπορεί να υλοποιηθεί. Έτσι θα αποφευχθούν όλα τα κενά πληροφόρησης που υπάρχουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης δράσεων και τα οποία, ορισμένες φορές, δημιουργούν μεγάλα προβλήματα υλοποίησης.

Η υφιστάμενη δομή του μοντέλου διοίκησης του ΚΜΣΤ αυτή τη στιγμή, αναγνωρίζει δύο επίπεδα διοίκησης, αυτό της γενικής διεύθυνσης από τον καλλιτεχνικό διευθυντή και της ανώτατης διοίκησης που είναι το Διοικητικό Συμβούλιο του φορέα.

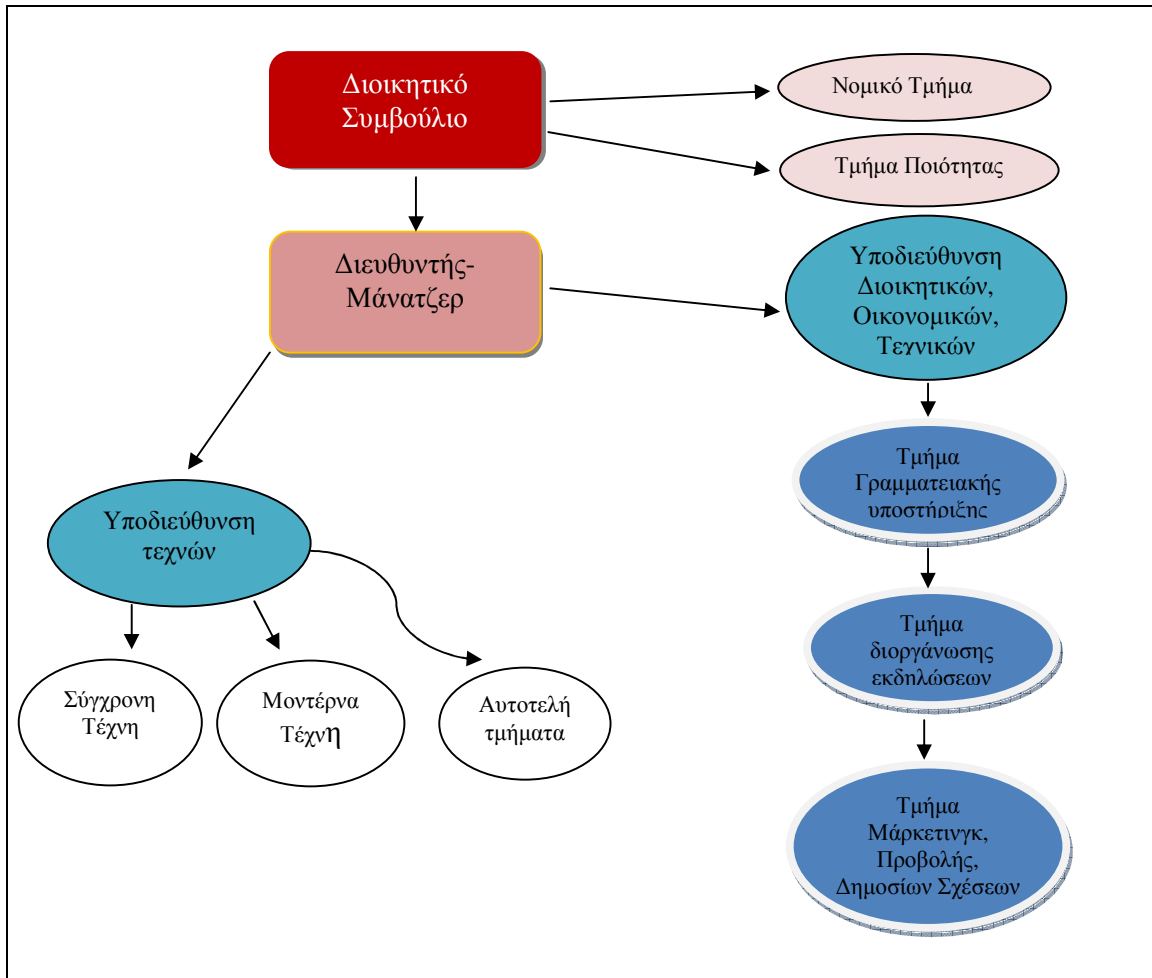
Η συνήθης επιχειρηματική πρακτική διακρίνει τρία επίπεδα Διοίκησης:

- Στο Α΄ επίπεδο βρίσκονται τα κατώτερα Στελέχη (first-line managers), υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία. Είναι αυτοί που επιβλέπουν τους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ώστε να παραχθούν οι υπηρεσίες ή τα αγαθά της επιχείρησης.
- Στο Β΄ επίπεδο βρίσκονται τα μεσαία στελέχη (Middle Managers), τα οποία επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη και είναι επίσης υπεύθυνα για την εξεύρεση των καταλληλότερων τρόπων χρήσης των πόρων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Στο Γ΄ επίπεδο βρίσκονται τα ανώτερα στελέχη (Top Managers), τα οποία είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, υπεύθυνα για την απόδοση όλων των τμημάτων και έχουν και τη διατμηματική ευθύνη.

Η διεθνής πρακτική μουσειακής διαχείρισης υποδεικνύει δομή τριών τουλάχιστον επιπέδων: διοικητικό, επιμελητικό και επιχειρησιακό. Αυτό το σχήμα οργανωτικής δομής τριών επιπέδων επιτρέπει την κατανομή των διαφόρων καθηκόντων και πριμοδοτεί την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του φορέα, ενώ ενισχύει την γραμμή επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και όλων των μελών του προσωπικού και διευκολύνει κατά πολύ τις διαδικασίες ελέγχου. Όλο το προσωπικό πρέπει και οφείλει να γνωρίζει ποια είναι η θέση του μέσα στο φορέα και ποια είναι η θέση των συναδέλφων σε σχέση με τη δική τους, με λίγα λόγια να γνωρίζουν πώς λειτουργεί το οργανόγραμμα του μουσείου.

Στην περίπτωση αυτή, ένα πιο ξεκάθαρο οριζόντιο οργανόγραμμα που θα μπορούσε να εφαρμοστεί από το ΚΜΣΤ είναι το παρακάτω προτεινόμενο:

Σχήμα 8: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα για ΚΜΣΤ



6.2.2. SWOT ANALYSIS για το ΚΜΣΤ

Ποια είναι λοιπόν τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία του ΚΜΣΤ ώστε να εντοπίσει τους νέους στόχους που θα πρέπει να θέσει για να μπορέσει να ανταπεξέλθει των νέων επιβεβλημένων συνθηκών; Στην περίπτωση που επιχειρηθεί μια SWOT ανάλυση για το ΚΜΣΤ, θα μπορούσε να προκύψει το ακόλουθο σχεδιάγραμμα:

Σχήμα 9: Ανάλυση SWOT για το ΚΜΣΤ



Στο σύγχρονο μανάτζμεντ, η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται προκειμένου να αξιολογήσουν οι επιχειρήσεις την κατάσταση που βρίσκονται στη δεδομένη χρονική

συγκυρία, με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν την μελλοντική στρατηγική τους. Εξετάζοντας τα **Ισχυρά (Strengths)** και τα **Αδύναμα (Weaknesses)** σημεία, καθώς και τις **Ευκαιρίες (Opportunities)** και **Απειλές (Threats)** από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται το Κρατικό Μουσείο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μοναδικό όπλο αντιμετώπισης της σημερινής δύσκολης κατάστασης για το ΚΜΣΤ είναι η Συλλογή Κωστάκη, **η οποία μπορεί να ανοίξει διόδους επιπλέον δραστηριοποίησης, τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό.** Αν το ΚΜΣΤ καταφέρει να λύσει το πρόβλημα της στέγασής του και έχει τη δυνατότητα να εκθέτει συνεχώς την διεθνούς φήμης Συλλογή του, ώστε να την εκμεταλλεύεται με ποικίλους τρόπους, ανταποκρινόμενο φυσικά στον κοινωνικό του ρόλο, αλλά συνδυάζοντας την εμπορική δραστηριότητα, τότε θα μπορούσε να εξασφαλίσει σημαντικά χρηματικά ποσά για τη λειτουργία του. Για παράδειγμα, θα μπορούσε αυτό να το επιχειρήσει μέσα από:

- τη δημιουργία εμπνευσμένων και εξωστρεφών διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ή κύκλους εκπαιδευτικών εργαστηρίων,
- την ανάπτυξη και προώθηση και στο εξωτερικό διαφόρων ερευνητικών προγραμμάτων με βάση τη Ρωσική Πρωτοπορία και τα έργα της Συλλογής Κωστάκη,
- το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων (εκπαιδευτικών-ερευνητικών) για ΑΜΕΑ με βάση όλες τις Συλλογές του, κάτι που δεν έχει υλοποιηθεί από κανένα μουσείο της Ελλάδας (προγράμματα και τυφλούς, για κωφούς κ.α.),
- με βάση γενικότερα τις Συλλογές του, θα μπορούσε να οργανώσει διάφορους κύκλους εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή/και ομιλιών απευθυνόμενο σε όλα τα στρώματα του φιλότεχνου κοινού,
- αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, θα μπορούσε να αναπτύξει νέες εφαρμογές εντός εκθεσιακών χώρων, αλλά και διαδικτυακά, χρησιμοποιώντας εκτός του δικού του portal και τα διάφορα social medias,
- θα μπορούσε να εντείνει τη δραστηριοποίησή του στο εξωτερικό προωθώντας άρτια οργανωμένα πακέτα εκθέσεων με κεντρικό άξονα τη Συλλογή Κωστάκη, έναντι συγκεκριμένου fee.

6.2.3. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το αποτελεσματικό μουσειακό μάνατζμεντ είναι αυτό που μπορεί να εγγυηθεί την πλήρη λειτουργία αλλά και εκμετάλλευση όλων των πόρων που διαθέτει ένα μουσείο, αυτών των συλλογών του και του ανθρώπινου δυναμικού που το επανδρώνει. Χωρίς το κατάλληλο μάνατζμεντ, ένα μουσείο δεν είναι σε θέση να παρέχει την απαιτούμενη σωστή διαχείριση των συλλογών του ούτε μπορεί να στηρίξει και να υποστηρίξει το παραγόμενο έργο του, δηλαδή τις εκθέσεις και τα εκπαιδευτικά του προγράμματα. Με την απουσία εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί το δημόσιο ενδιαφέρον, να μειωθεί ο βαθμός αναγνώρισης αλλά και η αξία του μουσείου, το οποίο ουσιαστικά, θα χάσει και τον αρχικό του στόχο, αυτόν της υπηρεσίας του στο κοινωνικό σύνολο. Θα πρέπει, δηλαδή, και σύμφωνα με τις επιταγές του σύγχρονου μάνατζμεντ ένα σύγχρονο πλέον μουσείο να εστιάσει στην κοινωνική ανάπτυξή του, διαθέτοντας προσωπικό, επιστημονικό και διοικητικό, με αρκετά μεγάλο εύρος γνώσεων, εξειδίκευσης και ικανοτήτων. Θα μπορούσε να συνδυάζει πιο εύκολα το ερευνητικό και επιστημονικό του έργο μαζί με τον κοινωνικό του ρόλο και να μετατρέπεται σε πιο δραστήριο, πιο ψυχαγωγικό και ευκολότερα προσεγγίσιμο στο ευρύτερο κοινό. Όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν και να είναι αποτελεσματικά υπό το πρίσμα μιας μελετημένης και σφικτά οργανωμένης δομής, και με τη δημιουργία άρρηκτων σχέσεων μεταξύ των τμημάτων και των διεργασιών που εκτελούνται από αυτά, δηλαδή το οικονομικό-διοικητικό, το νομικό, το τμήμα συλλογών, το εκπαιδευτικό, το τμήμα μάρκετινγκ.

Επειδή όμως οι αλλαγές που υφίσταται ο τομέας πολιτισμού της χώρας τον τελευταίο καιρό είναι ραγδαίες και συνεχείς, συνίσταται η περαιτέρω μελέτη του θέματος εντός νέου νομοθετικού πλαισίου που πιθανόν να προκύψει.

7. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Εισροές – Εκροές λειτουργιών μουσείου	16
Σχήμα 2: Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter για τα μουσεία	24
Σχήμα 3: Ανάλυση SWOT για τα μουσεία	26
Σχήμα 4: Ανάλυση PEST για τα μουσεία	27
Σχήμα 5: Το μοντέλο των 7S της Mckinsey	32
Σχήμα 6: Γράφημα κατανομής στελεχών ΚΜΣΤ ανά ειδικότητα	57
Σχήμα 7: Χάρτης διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ΚΜΣΤ	65
Σχήμα 8: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα για ΚΜΣΤ	85
Σχήμα 9: Ανάλυση SWOT για το ΚΜΣΤ	86

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Μπουραντάς, Δ., (2005), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδόσεις Κριτική
2. Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδόσεις Γ. Μπένου.
3. Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Πρακτική*, Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου
4. Kotler, P. και Keller K., (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12η Αμερικανική έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
5. Σταυρινάδου, Χ. (2003) «Η χρήση του internet στα μουσεία: Η διεθνής και ελληνική εμπειρία», Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
6. Μπούνια, Α., (2009), *Στα παρασκήνια του μουσείου. Η διαχείριση των μουσειακών συλλογών*, Αθήνα, εκδόσεις Πατάκη
7. Οικονόμου, Μ., (2003), *Μουσείο: Αποθήκη ή ζωντανός οργανισμός; Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα*, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
8. Γκούσκου, Ε., (2008), «Οι στρατηγικές διοίκησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η περίπτωση του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου», Πανεπιστήμιο Πατρών,
<http://nemertes.lis.upatras.gr/dspace/handle/123456789/1220>
9. Κόνσολα, Ντ., «Δίκτυα μουσείων στη σύγχρονη πόλη»
10. Black, G., (2009), *Το ελκυστικό Μουσείο. Μουσεία και επισκέπτες*, Αθήνα, Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς
11. Κωντούλα, Π. (2012), «Η δικτύωση των πολιτισμικών οργανισμών ως μέσο αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης: Η «Κίνηση των Πέντε Μουσείων» στη Θεσσαλονίκη», Θεσσαλονίκη, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
12. Σκαλτσά, Μ., (2001), *Η Μουσειολογία στον 21^ο Αιώνα. Θεωρία και πράξη*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Εντευκτηρίου
13. Σκαλτσά, Μ., (1999), *Για τη Μουσειολογία και τον Πολιτισμό*, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Εντευκτηρίου

14. Αγοραστάκης, Γ., “Κριτική και θέσεις στο προσχέδιο νόμου του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών «για την Διαχείριση, Έλεγχο και Εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007-2013»”, ιστοτόπος Ιστολόγος www.istologos.gr
15. Συμεού, Λ., «Εγκυρότητα και Αξιοπιστία στην Ποιοτική Έρευνα: Το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας», 9^ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρίας Κύπρου,
16. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Μητρώο υπηρεσιών και φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, Αθήνα 2011

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Vaniotopoulou, E., “Art for whose sake? Modern Art Museums and their role in transforming societies: the case of the Guggenheim Bilbao”, *Journal of Conservation and Museum Studies*, issue 7, (November 2001)
2. Lord, B., Lord, G., (2001), *The Manual of Museum Management*, Maryland, Altamyra Press
3. Moore, K., (1994), *Museum Management*, London, Routledge
4. Søndergaard, K., Niels E., (2012): “Museums and culture-driven innovation in public–private consortia”, *Museum Management and Curatorship*, 27:4, 341-356
<http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2012.720184>
5. Gilmore, A., Rentschler, R., (2002), "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, Vol. 21 Iss: 10 pp. 745 – 760, <http://dx.doi.org/10.1108/02621710210448020>
6. Hooper-Greenhill, E., (1994), *Museums and their visitors*, London, Routledge
7. Handy, C., (1993), *Understanding Organizations*, London, Penguin Business Management
8. Yin, R., “The Case Study Crisis: Some Answers”, Reviewed work, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1 (Mar., 1981), pp. 58-65, Sage Publications

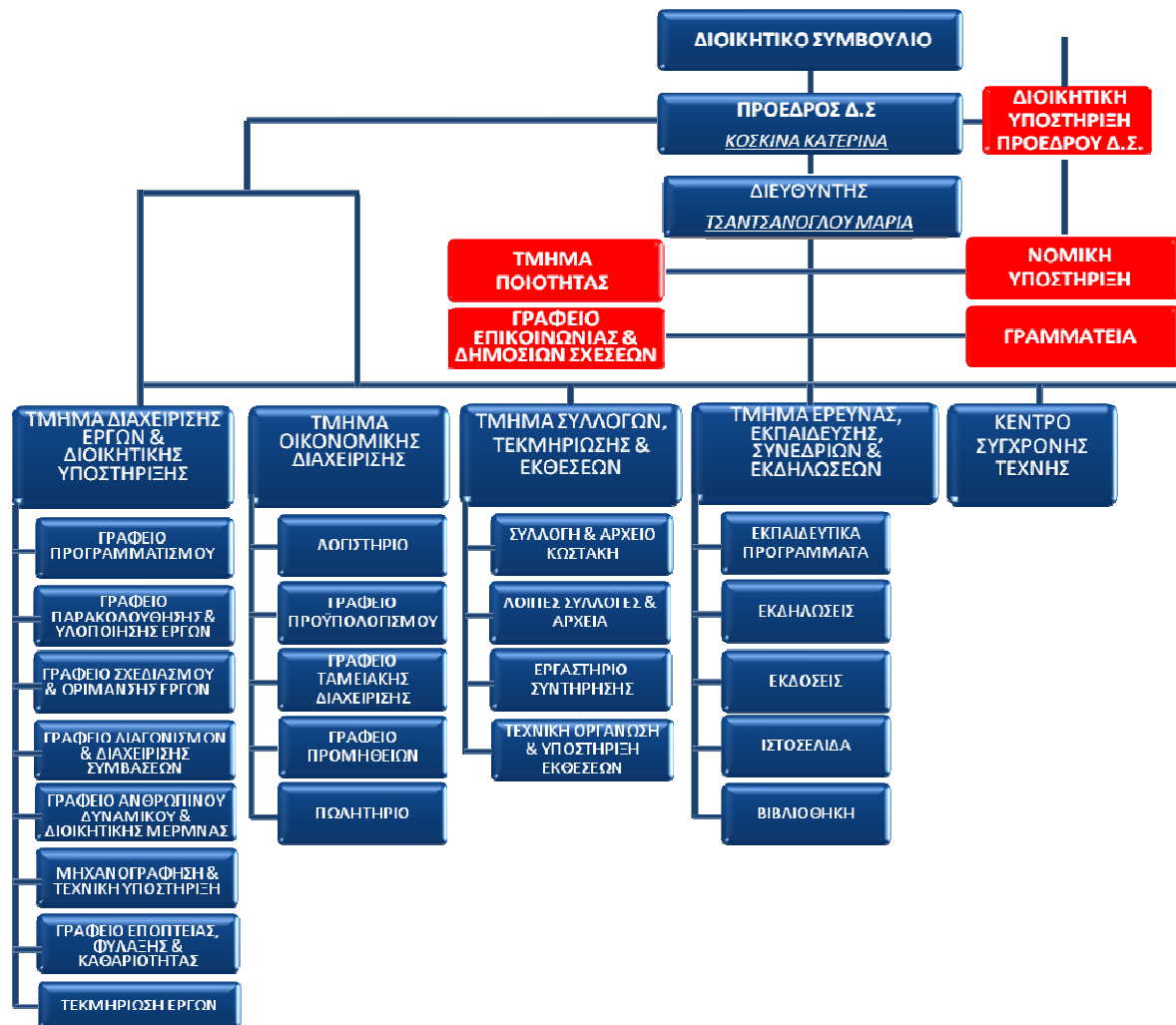
9. Ginsburgh, V. and Mairesse, F., “Defining a Museum. Suggestions for an alternative approach”, Université Libre de Bruxelles and FNRS, *Museum Management and Curatorship* 16 (1997), 15-33
10. ICOM, (2004), *Running a Museum: A Practical Handbook* ICOM, Paris, published by International Council of Museums
11. ICOM, (2006), *Code of Ethics for Museums*, Paris, published by International Council of Museums
12. Lawley, I., (2003), “Local authority museums and the modernizing government agenda in England. The Potteries Museum and Art Gallery, Stoke-on-Trent”, *Museum and Society*, 1(2), 75-86
13. Besterman, T., (1992) “Disposals from museum collections: Ethics and practicalities”, *Museum Management and Curatorship*, 11:1, 29-44
14. Porter, M., “Strategy for Museums”, *American Association of Museums*, Boston, Massachussetes, April 28, 2006
15. Davies, S. and Paine, C., “Talking about Museums: The Insider's Voice”, *Oral History*, Vol. 32, No. 2, Memory and Society (Autumn, 2004), pp. 54-62

Ιστοσελίδες

1. <http://www.britishmuseum.org>
2. <http://icom.museum>
3. <http://www.mumok.at/?L=1>
4. <http://www.tate.org.uk/>
5. <http://www.greekstatemuseum.com/kmst/index.html>
6. <http://www.museupicasso.bcn.cat/en/>
7. <http://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>
8. <http://www.elot.gr/>
9. <http://www.5museums.gr/>
10. <http://www.athens-museums.com>
11. <http://www.culture.gr/culture/gindex.jsp>

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 Οργανόγραμμα ΚΜΣΤ




9.2 Πίνακας Κατανομής Υπηρετούντος Προσωπικού στις Υπηρεσιακές Μονάδες του Οργανογράμματος ΚΜΣΤ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	ΘΕΣΗ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.	ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.		
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΚΡΑΤΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΚΡΑΤΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ		ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΗΜ. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΗ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		
ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ		ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΥΠΟΥ		
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ & ΤΕΧΝ.ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ		ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ, ΦΥΛΑΞΗΣ & ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ, ΦΥΛΑΞΗΣ & ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ, ΦΥΛΑΞΗΣ & ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΕΡΓΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ		
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΠΩΛΗΤΗΡΙΟ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΩΛΗΤΗΡΙΟΥ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΣΥΛΛΟΓΩΝ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ & ΕΚΘΕΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΩΝ, ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ &		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

	ΕΚΘΕΣΕΩΝ		
ΣΥΛΛΟΓΗ & ΑΡΧΕΙΟ ΚΩΣΤΑΚΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ & ΑΡΧΕΙΟΥ ΚΩΣΤΑΚΗ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΛΟΙΠΕΣ ΣΥΛΛΟΓΕΣ & ΑΡΧΕΙΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΣΥΛΛΟΓΕΣ & ΑΡΧΕΙΑ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΜΒΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ- ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ ΤΟΥ ΚΜΣΤ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΕΧΝ. ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ & ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ & ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΔΟΣΕΩΝ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ www.greekstatemuseum.com		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ www.visualarts.gr		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ www.thessalonikibiennale.gr		
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ www.arteditions.gr		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ		
ΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΚΕΝΤΡΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ		ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

9.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας στα ελληνικά

 <p>ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ</p>	<p>ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ</p>
<p><i>Οργάνωση και Διοίκησης Μουσείων Σύγχρονης Τέχνης στην Ελλάδα</i></p>	
<p>Ερωτηματολόγιο Έρευνας</p>	
<p>1. Υπάρχει αποτυπωμένο το όραμα (vision) και η αποστολή (mission) του μουσείου σας;</p>	
1 Ναι	<input type="checkbox"/>
2 Όχι	<input type="checkbox"/>
3 Μερικώς	<input type="checkbox"/>
<p>2. Αν ναι, απαντήστε αν το γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του μουσείου σας.</p>	
1 Ναι	<input type="checkbox"/>
2 Όχι	<input type="checkbox"/>
3 Μερικώς	<input type="checkbox"/>
<p>3. Ποιό είναι το όραμα και ποια η αποστολή του μουσείου σας;</p>	
<p>.....</p>	
<p>4. Σημειώστε ποιος είναι αρμόδιος για τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται ώστε να επιτευχθεί η αποστολή του μουσείου σας (επιλέξτε μία από τις τρεις απαντήσεις):</p>	
1 Ο διευθυντής	<input type="checkbox"/>
2 Το διοικητικό συμβούλιο	<input type="checkbox"/>
3 Ο κύριος χρηματοδότης	<input type="checkbox"/>
4 Άλλος	<input type="checkbox"/>
<p>Στην περίπτωση της 4^{ης} επιλογής, παρακαλώ διευκρινίστε ποιος:</p>	
<p>.....</p>	

5. Εφαρμόζεται το στρατηγικό μανάτζμεντ στο μουσείο;

- 1 Ναι
- 2 Όχι
- 3 Μερικώς

6. Πιστεύετε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το μέσο ώστε να φτάσει το μουσείο σας στην επίτευξη των στόχων του;

- 1 Ναι
- 2 Όχι
- 3 Ίσως

7. Τι είδους βοήθεια πιστεύετε ότι χρειάζεται το μουσείο σας για να μπορέσει να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό μανάτζμεντ;

- 1 Ανάλογη εκπαίδευση των στελεχών του
- 2 Ανάλογη υποστήριξη από ειδικό εξωτερικό συνεργάτη
- 3 Πρόσληψη ειδικού
- 4 Υιοθέτηση εσωτερικού συστήματος αξιολόγησης
- 5 Υιοθέτηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- 6 Ένας συνδυασμός των παραπάνω
- 7 Κανένα από τα παραπάνω

8. Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας στο μουσείο σας;

- 1 Ναι
- 2 Όχι

Αν όχι εξηγήστε επιγραμματικά τα προβλήματα που δημιουργεί αυτή η έλλειψη στη διοικητική λειτουργία του μουσείου;

.....

.....

.....

.....

9. Υπάρχει κάποιο μοντέλο συγκριτικής αξιολόγησης του μουσείου σας με κάποιο/α άλλο/α μουσείο/α ώστε να υιοθετούνται πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης;


- 1 Ναι
- 2 Όχι

- 1 Μείωση των αγορών έργων τέχνης
- 2 Αύξηση των τιμών εισιτηρίου, ειδών πωλητηρίου κ.λπ.
- 3 Συρρίκνωση των ωρών λειτουργίας των εκθέσεων
- 4 Σύμπραξη με ιδιωτική/ες επιχείρηση/εις
- 5 Είσοδος σε δίκτυο μουσείων
- 6 Εντονότερη διαδικτυακή δραστηριοποίηση

15. Ποια είναι τα συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά τη διαχείριση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων που υλοποιείτε (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις):

- 1 Ανεπαρκής εξειδικευμένο μόνιμο προσωπικό
- 2 Ανελαστική κοινοτικοί περιορισμοί
- 3 Γραφειοκρατικό σύστημα παρακολούθησης
- 4 Ανεπαρκής εξειδίκευσης ελέγχου προγραμμάτων πολιτισμού
- 5 Έλλειψη χρόνου
- 6 Καθυστερήσεις εκταμίευσης χρηματοδοτήσεων

9.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας στα αγγλικά

 ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ	Faculty of Economics and Management Master in Business Administration (MBA) Master Thesis	
Survey Questionnaire		
Name of Museum:		
<hr/>		
Type of Museum:		
<hr/>		
Name of Director of Museum:		
<hr/>		
Address:		
<hr/>		
City:		
<hr/>		
Post Code:		Country:
<hr/>		
Telephones:		
<hr/>		
Fax:		
<hr/>		
e-mail:		
<hr/>		
web site:		
<hr/>		
Name and position of person completing the questionnaire:		
<hr/>		
<hr/>		
1. Is the vision and the mission of your museum imprinted somewhere?		
1	Yes	<input type="checkbox"/>
2	No	<input type="checkbox"/>
3	Partially	<input type="checkbox"/>
2. If yes, please answer if all the employees of the museum are familiar with them.		
1	Yes	<input type="checkbox"/>
2	No	<input type="checkbox"/>
3	Partially	<input type="checkbox"/>

3. What are the Vision and the Mission of your Museum?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Please specify who defines the strategic goals through which the mission of your museum is achieved (please give only one answer):

- 1 The director
- 2 The Board of Trustees
- 3 The main donor
- 4 Other

In case of the 4th answer, please clarify the specialty of the responsible person:

.....
.....

5. Does Strategic Management apply to your museum?

- 1 Yes
- 2 No
- 3 Partially

6. Would you consider Strategic Planning as a mean for your museum to achieve its goals?

- 1 Yes
- 2 No
- 3 Probably

7. What kind of help do you believe that your museum needs for applying an effective Strategic Management?

- 1 Relevant training of staff
- 2 Relevant outsourcing support (external collaborator)
- 3 Specific recruitment

- 4 Adoption of internal evaluation system
- 5 Combination of the above mentioned
- 6 None of the above mentioned

8. Does your museum own and apply an Internal Operation Regulation?

- 1 Yes
- 2 No

If your answer is No, explain in brief the problems arise due to the lack of the Operation Regulation:

.....

.....

.....

.....

9. Does your museum have any benchmarking model with other(s) museum(s) for adopting any practices of organization and administration?

- 1 Yes
- 2 No

10. Does your museum have a separate department of Human Resources or care Human Resources?

- 1 Yes
- 2 No

11. The human or physical resources could create a Competitive Advantage for a museum. On a scale of 1 to 5 and with an order of importance, please classify the enlisted possible resources of Competitive Advantage for your museum:

<i>Resources</i>	<i>Rates 1-5</i>
Collections	
Personnel	
Educational programs	
Exhibition program	
Location of the museum	

12. On a scale of 1 to 5 please evaluate the personnel of your museum according to the following Personnel categories (please mark the corresponding figure):

<i>Categories</i>	<i>Inadequate</i>	<i>Unqualified</i>	<i>Adequate</i>	<i>Qualified</i>	<i>Unique Capabilities</i>
Scientific	1	2	3	4	5
Administrative	1	2	3	4	5
Rest	1	2	3	4	5

13. Which are the main income sources of your museum (you could mark more than one answers)?

Income Sources

- 1 State Funding
- 2 Private Funding
- 3 Own Sources
- 4 Funding Programs
- 5 Others

In case of the 5th answer, please clarify which are the sources:

.....

14. Experiencing the today's economical crisis which imposes the reduction both of the state and the private funding, which of the following actions would you be oriented to in order to ensure the continuity of your museum's work (you could note more than one answer):

- 1 Reduction of works' purchases
- 2 Increasing of ticket prices, art shop's prices e.t.c.
- 3 Shrinking of admission hours
- 4 Partnerships with private companies
- 5 Entering some museums' networks
- 6 Intense Internet activity

15. Which of the following common problems do you confront during the management of the financed programs you are implementing (you could note more than one answers):

- 1 Insufficient qualified permanent staff
- 2 Community inelastic restrictions
- 3 Bureaucratic monitoring system
- 4 Lack of special controlling system for cultural programs
- 5 Lack of time
- 6 Delays in disbursement funding

9.5 Δείγμα επιστολής προς ξένα μουσεία

Thessaloniki, 12 February 2013

To:
TATE MODERN
Bankside
London SE1 9TG
United Kingdom

Dear Madams/Sirs,

My name is Athina Ioannou and I am working for the last 12 years at the *State Museum of Contemporary Art*, Thessaloniki, with main responsibilities at the supervision of the administration department and the implementation of funded programs.

On an effort to get more qualifications for my job, and try to find better practices for organizing and managing our administrative system as well as our financial sources, I follow a research whose main objective is the benchmarking with other similar museums of contemporary art in Europe

For this purpose, I would like to ask you to fill my on line survey questionnaire

(<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?fromEmail=true&formkey=dE02NmkxVmFPbWYwdmYtRzl0OGpYN1E6MA>) in order to collect information regarding the organization and administration in relation to the achievement of your museum's goals and its successful financial status.

As you know the financial crisis in Greece affects also the cultural sector and especially the operation of our museums which must try to keep and manage their funding sources in the best profitable ways.

I have already visited your web page and extracted some information needed, but there are many issues that must be recorded, so I would appreciate if you could give me just a few minutes of your time and fill up the attached survey.

I hope that you find my work theme interesting and that you would kindly assist me to achieve to very useful conclusions.

In case you have any extra material regarding the organizational and administrative operation of your museum I would be delighted to receive it via e-mail with this questionnaire.

Please inform me if you have any objection in publishing your answers in case of a postgraduate thesis, elaborated by me.

Thank you in advance for your kind help.

For any queries, please do not hesitate to contact me.

Yours faithfully,

Athina Ioannou
Department Head, Project Management &
Administrative Support
State Museum of Contemporary Art
Tel. +30 2310 589142, +30 6951088253
E-mail: athina@greekstatemuseum.com

9.6 Επιστολή προς ΚΜΣΤ

Θεσσαλονίκη, 4 Μαρτίου 2013

Προς την κα. Μαρία Τσαντσάνογλου
Διευθύντρια του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης
Κολοκοτρώνη 21, Μονή Λαζαριστών
56430 Θεσσαλονίκη
Τηλ. 2310 589140-1

Αξιότιμη κυρία Τσαντσάνογλου,

Με την παρούσα επιστολή θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)* του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου που παρακολουθώ, εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με τίτλο: «Οργάνωση και Διοίκηση Μουσείων Σύγχρονης Τέχνης στην Ελλάδα», υπό την επίβλεψη του καθηγητή των Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Κρήτης, κ. Εμμανουήλ Πετράκη.

Σε μία προσπάθεια να αποτυπωθεί ο τρόπος λειτουργίας και διοίκησης των Μουσείων Σύγχρονης Τέχνης στην Ελλάδα, το ΚΜΣΤ αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας έρευνας. Για το σκοπό αυτό, κρίνεται αναγκαία η διεξαγωγή συνεντεύξεων με τα ανώτατα στελέχη του μουσείου.

Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα αν αποδεχόσασταν το αίτημα μου για μια προσωπική συνέντευξη, βάσει σχετικού ερωτηματολογίου, που θα έχετε λάβει προηγουμένως.

Ελπίζω ότι θα βρείτε το θέμα της μελέτης μου ενδιαφέρον καθώς και χρήσιμο, εφόσον μέσω αυτής, θα επιχειρηθούν η αναγωγή συμπερασμάτων τα οποία θα οδηγούν στην εφαρμογή ενός μοντέλου διοίκησης, ως καλής πρακτικής οργάνωσης και διοίκησης μουσείων σύγχρονης τέχνης στην Ελλάδα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη θετική ανταπόκρισή σας.
Με εκτίμηση,

Αθηνά Ιωάννου
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια ΑΠΚΥ
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)
γρ.: +30 2310 589142
κιν.: +30 6932278176
e-mail: athina.ioannou@st.ouc.ac.cy