



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικό και Καποδιστριακό  
Πανεπιστήμιο Αθηνών

---

**Τίτλος Μαθήματος :** Λειτουργία και εφαρμογές της πολιτιστικής διαχείρισης

**Ενότητα 1:** Η οργάνωση και η λειτουργία των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών

**Όνομα Καθηγητή:** Δρ. Θεοκλής-Πέτρος Ζούνης

**Τμήμα:** Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε.

---

## 1. Εισαγωγή

Οι πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές που σημειώθηκαν στη Δύση κατά τη διάρκεια των τελευταίων 400 χρόνων οδήγησαν και στην ίδρυση θεσμών που παρείχαν στήριξη και αναγνώριση στις τέχνες και τους καλλιτέχνες.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ήταν από τις πρώτες χώρες που σε επίπεδο τοπικών κοινοτήτων (communities) συστάθηκαν πολιτιστικοί οργανισμοί (μουσεία, θέατρα, ορχήστρες) με οργανωτικά και διαχειριστικά πρότυπα που ομοιάζαν με τα αντίστοιχα πρότυπα που ακολουθούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Ο πολιτιστικός οργανισμός (arts organization), όπως και κάθε κερδοσκοπικός ή μη οργανισμός, πρέπει να λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει. Με τον όρο περιβάλλον εννοούμε τις εξωτερικές δυνάμεις που επιδρούν σε έναν οργανισμό. Η διοίκηση του πολιτιστικού οργανισμού για να αντιδράσει αποτελεσματικά στην επίδραση των εξωτερικών αυτών δυνάμεων χρειάζεται τη λήψη πληροφοριών από συγκεκριμένες πηγές.

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε και με τις μορφές άσκησης πολιτιστικής διαχείρισης διακρίνοντας διάφορους τύπους

πολιτιστικών διαχειριστών. Επίσης, θα εξετάσουμε τις κυριότερες λειτουργίες που επιτελεί η πολιτιστική διαχείριση μέσα στα πλαίσια του οργανισμού.

## **2. Τι είναι ο Πολιτιστικός Οργανισμός (Cultural/Art Organization);**

Οργανισμός είναι μία συγκέντρωση ανθρώπων που εργάζονται μαζί σε ένα κοινό εργασιακό χώρο προς ένα κοινό σκοπό. Στην περίπτωση του Πολιτιστικού Οργανισμού ο κοινός αυτός σκοπός σχετίζεται με πολιτιστικές επιδιώξεις.

## **3. Τι είναι ο Πολιτιστικός Διαχειριστής (Art Manager);**

Ο Διαχειριστής είναι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την εργασιακή απόδοση ενός ή περισσότερων ανθρώπων. Η κύρια αποστολή του διαχειριστή (Manager) είναι να οργανώνει τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

## **4. Ποια είναι τα Επίπεδα Πολιτιστικής Διαχείρισης (Levels of Cultural/Art Management);**

- Το Ανώτατο Επίπεδο Διοίκησης (Upper Management) : Το επίπεδο αυτό διοίκησης λαμβάνει τις αποφάσεις που καθορίζουν το παρόν και το μέλλον του οργανισμού. Αποτελεί το στρατηγικό τμήμα της Διαχείρισης (the strategic level of management).
- Ενδιάμεσο Επίπεδο Διοίκησης (Middle Management) : Το επίπεδο αυτό διοίκησης συντονίζει τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα του οργανισμού και αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ του Ανώτατου και του Χαμηλότερου επιπέδου Διοίκησης. Αποτελεί το διαχειριστικό τμήμα της διοίκησης (the managerial level of management).
- Χαμηλότερο Επίπεδο Διοίκησης (Lower Management) : Το επίπεδο αυτό διοίκησης ασχολείται με την τρέχουσα λειτουργία του οργανισμού και έρχεται σε πιο άμεση επαφή με

το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αποτελεί το λειτουργικό τμήμα της διαχείρισης (the operational level of management).

## **5. Ποιους τύπους Πολιτιστικών Διαχειριστών (Types of Art Managers) διακρίνουμε;**

- Υπεύθυνος Έργου (Line Manager) : Αυτός που είναι υπεύθυνος να φέρει σε πέρας μια συγκεκριμένη πρωτοβάθμια λειτουργία ή ένα συγκεκριμένο έργο του Οργανισμού.
- Προσωπάρχης / Υπεύθυνος προσωπικού (Staff Manager) : Αυτός που συντονίζει την εργασία των Υπευθύνων Έργου καθώς και αυτό που έχει την ευθύνη να οργανώνει την εργασία υπαλλήλων που έχει υπό την εποπτεία του.
- Υπεύθυνος Λειτουργίας (Functional Manager) : Αυτός που είναι υπεύθυνος για ένα συγκεκριμένο λειτουργικό τμήμα του οργανισμού.
- Γενικός Διευθυντής (General Manager) ή σε άλλους οργανισμούς αναφέρεται απλώς με το βαθμό του Διευθυντή : Αυτός που έχει την ανώτερη θέση στη διοικητική πυραμίδα και φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού καθώς και για την πραγμάτωση των στόχων του. Ο Γενικός Διευθυντής συντονίζει και εποπτεύει το έργο των επιμέρους διαχειριστών (managers).

Σε πολλές περιπτώσεις πολιτιστικούς οργανισμούς με μικρή διοικητική δομή συμβαίνει το φαινόμενο το ίδιο άτομο να επιτελεί πολλούς ρόλους π.χ. ο Διευθυντής (ή Γενικός Διευθυντής) να επιτελεί και το ρόλο του προσωπάρχη και του Υπεύθυνου Λειτουργίας.

## **6. Ποια είναι η διαδικασία Πολιτιστικής Διαχείρισης (The Cultural/Art Management Process);**

1. Σχεδιασμός (Planning) : Στο στάδιο αυτό αποφασίζεται τι θα γίνει (το σχέδιο (πλάνο) που θα υλοποιηθεί), θέτονται οι συγκεκριμένοι στόχοι του πλάνου και καθορίζονται τα βήματα που θα ακολουθηθούν.
2. Οργάνωση (Organizing) : Στο στάδιο αυτό τίθεται το σχέδιο (πλάνο) σε υλοποίηση και καθορίζονται οι λεπτομέρειες

- εφαρμογής του (ο προϋπολογισμός και ο προγραμματισμός σε επίπεδο ανθρώπινων και υλικών πόρων).
3. Καθοδήγηση (Leadership) : Στο στάδιο αυτό ο ρόλος του διαχειριστή (manager) είναι να εμπνεύσει, να παρακινήσει το προσωπικό να εργαστεί για το κοινό όραμα και τους στόχους του Πολιτιστικού Οργανισμού.
  4. Έλεγχος (Controlling) : Στο στάδιο αυτό ελέγχονται τα αποτελέσματα του σχεδίου (πλάνου) σε σχέση με τους στόχους καθώς και η διαδικασία που ακολουθήθηκε.

### **7. Η στάση της διαχείρισης έναντι του περιβάλλοντος που αλλάζει**

Η στάση των πολιτιστικών διαχειριστών (art managers) έναντι των αλλαγών του περιβάλλοντος μπορεί να πάρει τις εξής μορφές :

- Διαχείριση των απρόβλεπτων αλλαγών του περιβάλλοντος με στόχο τη διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχισης του οργανισμού μέσα από την αντιμετώπιση των αλλαγών αυτών ως προοπτικών ή απειλών.
- Προσαρμογή και ανάπτυξη στα νέα δεδομένα του συνεχώς εναλλασσόμενου περιβάλλοντος.

### **8. Οι εξωτερικοί παράγοντες**

Οι εξωτερικοί παράγοντες που έχουν την πιο άμεση και έμμεση επίδραση πάνω σε ένα πολιτιστικό οργανισμό είναι κυρίως :

- Οικονομικοί (Economic) : π.χ. η εξέλιξη του πληθωρισμού, μειώσεις ή αυξήσεις φόρων, η εξέλιξη των τραπεζικών επιτοκίων (καταθέσεων και δανεισμού), μειώσεις ή αυξήσεις φοροαπαλλαγών για δωρεές προς πολιτιστικούς οργανισμούς.
- Πολιτικοί και Θεσμικοί (Political and Legal) : π.χ. η ύπαρξη ή μη ειδικού θεσμικού πλαισίου για την ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών, τυχόν πολιτικές αλλαγές (αλλαγή κεντρικής ή ομοσπονδιακής κυβέρνησης, αλλαγή δημοτικών ή νομαρχιακών διοικήσεων) που τυχόν μπορεί να επηρεάσουν τις επιχορηγήσεις και ενισχύσεις προς τους πολιτιστικούς οργανισμούς.

- Πολιτιστικοί και Κοινωνικοί (Cultural and Social) : π.χ. οι παραδοσιακές κοινωνικές δομές (οικογένεια, σχολείο, εκκλησία), η γειτονιά, ο στενός φιλικός κύκλος, το εργασιακό περιβάλλον, ο τρόπος ζωής (life style), τα ραδιοτηλεοπτικά κανάλια (ως παράγοντας κοινωνικοποίησης).
- Δημογραφικοί (Demographic) : βασικά δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, εθνότητα, εισοδηματικό επίπεδο, επάγγελμα, επίπεδο εκπαίδευσης) σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο.
- Τεχνολογικοί (Technological) : π.χ. η εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων μέσα στον πολιτιστικό οργανισμό, νέες τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο του κινηματογράφου και των ραδιοτηλεοπτικών μέσων, η εισαγωγή του διαδικτύου (internet) ως νέου μέσου επικοινωνίας.
- Εκπαιδευτικοί (Educational) : η μόρφωση αποτελεί έναν αποφασιστικό παράγοντα για την ανάπτυξη του πολιτιστικού πελάτη (arts consumer). Η ένταξη μέσα στο σχολικό πρόγραμμα μαθημάτων για τον πολιτισμό και τις τέχνες (θεωρητικά και πρακτικά) συνδυαζόμενων με επισκέψεις σε πολιτιστικούς χώρους (μουσεία, πινακοθήκες, κ.ά.) και παρακολουθήσεις πολιτιστικών γεγονότων (θέατρα, συναυλιακοί χώροι, κ.ά.).

## **9. Οι πηγές πληροφοριών της διοίκησης ενός πολιτιστικού οργανισμού**

Οι πολιτιστικοί διαχειριστές (art managers) προκειμένου να χειριστούν αποτελεσματικά τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος χρειάζεται να συλλέγουν πληροφορίες μέσα από συγκεκριμένες πηγές πληροφοριών. Οι σημαντικότερες από αυτές τις πηγές πληροφοριών είναι :

- Τα κοινά (Audiences : διερεύνηση των πολιτιστικών επιλογών του κοινού : π.χ. γιατί κάποιος επιλέγει να επισκεφθεί ένα συγκεκριμένο μουσείο ή να παρακολουθήσει μία συγκεκριμένη θεατρική παράσταση ή μία συγκεκριμένη μουσική συναυλία).
- Άλλοι πολιτιστικοί οργανισμοί (Other Art Organizations : ενημέρωση για τη δραστηριότητα (πολιτιστική, οργανωτική, επικοινωνιακή) άλλων πολιτιστικών δραστηριοτήτων που

δραστηριοποιούνται στο ίδιο πολιτιστικό χώρο ή ακόμα και σε άλλους πολιτιστικούς χώρους).

- Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) και το προσωπικό του πολιτιστικού οργανισμού (Board and Staff Members : η διατύπωση απόψεων και προτάσεων από τα μέλη του Δ.Σ. (μέσω τακτικών και έκτακτων συνεδριάσεων του οργάνου) και του προσωπικού του πολιτιστικού οργανισμού (μέσω συναντήσεων της διοίκησης με το προσωπικό) για υπάρχουσες και νέες δράσεις και διαδικασίες μέσα στον οργανισμό).
- Τα Μ.Μ.Ε. (The Media : ενημέρωση μέσω των έντυπων και ηλεκτρονικών μέσων για τα τεκταινόμενα στο εξωτερικό περιβάλλον).
- Επαγγελματικές Ενώσεις (Professional Associations : η ενημέρωση μέσω των συναντήσεων και περιοδικών εκδόσεων (έντυπων και ηλεκτρονικών) της επαγγελματικής ένωσης που ανήκει ο πολιτιστικός οργανισμός).
- Σύμβουλοι (Consultants : ο ρόλος των συμβούλων είναι να παρέχουν στους πολιτιστικούς διαχειριστές την απαραίτητη τεχνογνωσία ως απόρροια της εμπειρίας και της κατάρτισής τους ώστε οι διαχειριστές αυτοί να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις για τη λειτουργία του οργανισμού).
- Άλλες πηγές (Other Sources : πληροφόρηση από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία για στατιστικά στοιχεία που αφορούν πολιτιστικές εκδηλώσεις, τα τοπικά εμπορικά επιμελητήρια, κ.ά.)

## **10. Μορφές άσκησης πολιτιστικής διαχείρισης**

Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους πολιτιστικών διαχειριστών (arts managers) :

- Ο μη λειτουργικός διαχειριστής (the dysfunctional manager : στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε τον τύπο του διαχειριστή που η έντονη προσωπικότητά του δεν του επιτρέπει να έχει τον έλεγχο του οργανισμού).
- Ο αναλυτικός διαχειριστής (the analytical manager : στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε τον τύπο του διαχειριστή που επιδιώκει σταδιακές αλλά βαθιές και ριζικές τομές στην λειτουργία και την κουλτούρα του οργανισμού πάντα όμως με

τη συναίνεση και τη συνεργασία του Διοικητικού Συμβουλίου και του προσωπικού του οργανισμού).

- Ο συστημικός διαχειριστής (the systems manager : στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε τον τύπο του διαχειριστή που επικεντρώνεται στην βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου σε θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης όσο και σε θέματα διοίκησης προσωπικού με απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού).
- Ο οργανικός διαχειριστής (the organic manager : στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε τον τύπο του διαχειριστή που στοχεύει σε ένα ευέλικτο και συνεχώς εξελισσόμενο οργανισμό που χρειάζεται μεν τη συνεχή ανάπτυξη ελεγκτικών μηχανισμών αλλά χρειάζεται όμως και το δημιουργικό πειραματικό πνεύμα των καλλιτεχνών ως δυναμικό στοιχείο εξέλιξης του οργανισμού).

## **11. Λειτουργίες της πολιτιστικής διαχείρισης μέσα στον πολιτιστικό οργανισμό**

Οι κυριότερες λειτουργίες της πολιτιστικής διαχείρισης μέσα σε ένα πολιτιστικό οργανισμό είναι :

- Σχεδιασμός και Ανάπτυξη (Planning and Development : ο διαχειριστής έχει ως μία από τις κύριες υπευθυνότητες να φροντίζει για το μέλλον του οργανισμού καταρτίζοντας συγκεκριμένα σχέδια (plans) :
  - Βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και σχεδιασμό διαχείρισης κρίσης (short-term and crisis planning).
  - Μεσομακροπρόθεσμο σχεδιασμό χρονικού ορίζοντα 1 έως 5 ετών (Intermediate-range planning).
  - Μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός ανάπτυξης χρονικού ορίζοντα 5 έως 10 ετών (Long-range strategic planning and development).
- Μάρκετινγκ και Δημόσιες Σχέσεις (Marketing and Public Relations : το αποτελεσματικό μάρκετινγκ και οι θετικές δημόσιες σχέσεις μπορεί να βελτιώσουν την εικόνα του πολιτιστικού οργανισμού και να ενημερώσουν με εύστοχο τρόπο το κοινό για τις δραστηριότητές του (εκθέσεις, παραστάσεις, παράλληλες εκδηλώσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, κ.ά.).

- Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management : η διοίκηση του προσωπικού μπορεί να έχει τρεις κύριους στόχους :
  - Τις σχέσεις με τις ενώσεις των εργαζομένων (unions).
  - Τις σχέσεις με τα μέλη του Δ.Σ. (board of directors).
  - Τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (human resources).
- Οικονομική Διαχείριση (Fiscal Management : ο χώρος του οικονομικού σχεδιασμού και του οικονομικού ελέγχου είναι καίριας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού).
- Σχέσεις με Κυβερνητικούς Φορείς (Government Relations : ο πολιτιστικός διαχειριστής χρειάζεται να φροντίζει τη διατήρηση ενός καλού επιπέδου σχέσεων με την κεντρική ή ομοσπονδιακή κυβέρνηση αλλά ενίοτε και με την νομαρχιακή και τοπική αυτοδιοίκηση με στόχο την ανεμπόδιστη αυτόνομη λειτουργία του οργανισμού καθώς και την αξιοποίηση κρατικών χρηματοδοτικών, πολιτιστικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων).

## **12. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 1**

### **A. Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Βουδούρη, Δάφνη, Κράτος και Μουσεία : Το Θεσμικό Πλαίσιο των Αρχαιολογικών Μουσείων, Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2003.
- Δουλγερίδης, Μιχαήλ, Το Μουσείον, Αθήνα, Εκδόσεις Αγγελάκη, 2006.

### **B. Ξένη Βιβλιογραφία**

- Aplin, Graeme, Heritage: Identification, Conservation and Management, London, Oxford University Press, 2002.
- Byrnes, William J., Management and the Arts, Focal Press, 1999.
- Dexter Lord, Gail, Lord, Barry, The Manual of Museum Management, Walnut Creek, ALTAMIRA PRESS, 1997.
- Dexter Lord, Gail, Lord, Barry, The Manual of Museum Planning, London, The Stationery Office, 1999.
- Pick, J., Anderton, M., Arts Administration, London, Spon Press, 1995.