



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΠΡΟΤΥΠΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση (ΔΠΜ 51)

---

**ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΩΤΗ**

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2021

## Περίληψη

Η εργασία που αναπτύσσεται παρακάτω αφορά τον ρόλο της διοίκησης για την ορθή λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών, καθώς και τη συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης και των ρομπότ για την οργάνωση του έργου των στελεχών, την βελτίωση των δραστηριοτήτων και την ικανοποίηση του κοινού. Η δοκιμή μας διακρίνεται σε δύο μέρη: ένα θεωρητικό και ένα εμπειρικό. Η συγγραφή της εργασίας στηρίχθηκε στην ελληνική βιβλιογραφία, καθώς και σε πληροφορίες από το διαδίκτυο.

## Λέξεις κλειδιά

- ✓ Διοίκηση
- ✓ Λειτουργίες διοίκησης
- ✓ Οργανόγραμμα
- ✓ Τεχνητή νοημοσύνη
- ✓ Μουσείο: Explora - il Museo dei Bambini di Roma

## Table of Contents

<i>Εισαγωγή</i> .....	4
<i>Κεφάλαιο πρώτο:</i> .....	5
<i>1.1 Οι έννοιες της διοίκησης, της διαχείρισης και των πολιτιστικών μονάδων στο σύγχρονο πολιτιστικό πεδίο</i> .....	5
<i>1.2 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους πολιτιστικούς οργανισμούς</i> .....	7
<i>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Πολιτιστικός Οργανισμός: Explora - il Museo dei Bambini di Roma</i> .....	10
<i>α) Οι αρχές της διαχείρισης και διοίκησης για την ομαλή λειτουργία που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανογράμματος στο Μουσείο</i> .....	10
<i>β) Οι διεργασίες διαχείρισης και τις διαδικασίες διοίκησης στο εσωτερικό σύστημα διοίκησης του πολιτιστικού οργανισμού</i> .....	14
<i>γ) Ψηφιακός μετασχηματισμός και βασικές αρχές διαχείρισης και διοίκησης</i> .....	16
<i>Επίλογος</i> .....	19
<i>Βιβλιογραφία</i> .....	20

### Εισαγωγή

Στην εποχή της υγειονομικής και κατ' επέκταση της πολιτισμικής κρίσης, οι πολιτιστικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν κρίσεις και δυσκολίες στο παραγόμενο έργο τους. Οι πολιτιστικοί διαχειριστές με γνώμονα τις λειτουργίες της διοίκησης προσπαθούν να διαχειριστούν τα πολιτιστικά αγαθά που διαθέτουν και να κατευθύνουν το προσωπικό τους με στόχο την βιωσιμότητά τους (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 42). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αποτελούν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι δεν στοχεύουν στο κέρδος, στην ικανοποίηση των επισκεπτών μέσω των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αλλά και στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί εφαρμόζουν και εκείνοι την διοίκηση και τις γενικές αρχές ώστε να καταστούν οι πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (Πετρίδου, 2006, σελ. 44-45).

Βέβαια, προς την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού βοηθούν οι αποφάσεις και οι χειρισμοί των στελεχών των οργανισμών οι οποίοι αξιοποιούν τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους ώστε να συμπεριφερθούν με ευθύνη και να καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών (Πετρίδου, 2006, σελ. 45). Μάλιστα, τα στελέχη των πολιτιστικών οργανισμών ενσωματώνουν την τεχνητή νοημοσύνη, ένα σύνολο από τεχνολογικές εφαρμογές και αλγόριθμους που ασκούν καθήκοντα και αντιμετωπίζουν προβλήματα χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον που συμβαδίζουν με την τεχνολογία και πρέπει να προσαρμοστούν επειδή οι συνθήκες διαρκώς μεταβάλλονται (Γκαντζιάς, 2020, σελ.49).

Στο εμπειρικό μέρος εξετάζουμε ένα μουσείο που βρίσκεται στη πόλη της Ρώμης, στην Ιταλία. Σε αυτό θα εξεταστούν οι παράμετροι που βοηθούν στη λειτουργία του συστήματος διοίκησης, το οργανόγραμμα στον οργανισμό και η χρήση τεχνητής νοημοσύνης για την ανάπτυξη του μουσείου.

**Κεφάλαιο πρώτο:**

**1.1 Οι έννοιες της διοίκησης, της διαχείρισης και των πολιτιστικών μονάδων στο σύγχρονο πολιτιστικό πεδίο**

Σε κάθε οργανισμό υπάρχει μία ομάδα ανθρώπων που συνυπάρχουν και εργάζονται προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό, μέσω ενός συστήματος εξουσίας αλλά και ενός συγκεκριμένου τρόπου επικοινωνίας που αναπτύσσεται ανάμεσά τους (Κουτούζης, 1999 σελ. 13-14). Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2008, σελ. 20) «*Η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της ονομάζεται Μάνατζμεντ*».

Ένας πολιτιστικός οργανισμός λοιπόν, ως σύστημα διοίκησης, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά αρχικά χρειάζεται τα στελέχη του να ακολουθούν συγκεκριμένες λειτουργίες και στάδια. Επρόκειτο για μία διαδικασία του μάνατζμεντ, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό από τα στελέχη της διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Jackson, 1994, σελ. 15-21). Ειδικότερα (Montana & Charnov, 2008, σελ. 146- 150 & Κουτούζης, 1999, σελ. 42).

Οι πολιτιστικές μονάδες -η σημασία των οποίων μας απασχολεί- αποτελούν «*μονάδες πολιτισμικών διεργασιών και πολιτιστικών διαδικασιών οι οποίες οφείλουν να λειτουργούν με βάση τις αρχές του γενικού συμφέροντος και τους δημοκρατικούς μηχανισμούς συμμετοχικής ελευθερίας ώστε να συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαδικασιών παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και προβολής των πολιτιστικών αγαθών*» (Γκαντζιάς, 2015, σελ. 16-17). Στις πολιτιστικές μονάδες δηλαδή αξιοποιούνται τα πολιτιστικά αγαθά ή οι υπηρεσίες, ενώ κάτω από συγκεκριμένες γίνονται αντικείμενα διαχείρισης, ώστε να προστατευτούν και να προβληθούν στο κοινό με σκοπό την ψυχαγωγία και την εκπαίδευση αυτού.

Βέβαια, τα πολιτιστικά αγαθά, ως πνευματικά και καλλιτεχνικά δημιουργήματα (Γκαντζιάς, 2015, σελ. 17) χρήζουν «*διαχείρισης*», δηλαδή αξιοποίησης με τη χρήση τεχνικών και μεθόδων, μέσω των οποίων οι μάνατζερ θα τα ενδυναμώσουν, αφού υποστούν διεργασίες ώστε να αποτελέσουν πολιτισμικά προϊόντα (Μπιτσάνη, 2004, σελ. 94). Η διαχείριση των πόρων ενός πολιτιστικού οργανισμού προϋποθέτει την

χάραξη ενός προγράμματος δράσης, τον συντονισμό όλων των εργαζομένων, την πλήρη γνώση, ενημέρωση και εκτίμηση για την γενική κατάσταση του οργανισμού ώστε να ασκηθούν σωστά τα καθήκοντά του και να πραγματοποιηθεί το προβλεπόμενο έργο για τον πολιτισμό (Οικονόμου, 2003, σελ. 84-85).

Η διοίκηση λοιπόν είναι η δραστηριότητα η οποία μετατρέπει την ανθρώπινη εργασία σε επίτευξη στόχων του οργανισμού. Από τότε που γίνεται μελέτη της διαχείρισης και διοίκησης των οργανισμών, έχουν εκφραστεί πολλές θεωρίες. Ενδεικτικά κάποιες από αυτές είναι η θεωρία του Taylor, η θεωρία του Weber, η θεωρία του Fayol, η προσέγγιση της συμπεριφοράς και η διοίκηση ολικής ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει ως βασικό της στόχο την ικανοποίηση των πελατών, μέσα από την διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και την συμμετοχή και την εκπαίδευση του προσωπικού (Κουτούζης, 1999, 20-23 & Γκαντζιάς, 2015, σελ. 21-28).

Στην σύγχρονη εποχή η διαχείριση και η διοίκηση μπορούν να θεωρηθούν ως ένα σύστημα που ονομάζεται σύστημα διοικητικής διαχείρισης που αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μία από τις σύγχρονες απόψεις διοίκησης. Στους πολιτιστικούς οργανισμούς σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία της διοίκησης οι εργαζόμενοι σε όποια ιεραρχική βαθμίδα και αν βρίσκονται, θα πρέπει να έχουν ενεργητική συμμετοχή στις διοικητικές λειτουργίες. Αυτό είναι σημαντικό ώστε να νιώθουν πως υπάρχει συλλογική ευθύνη και συμμετοχή στον οργανισμό. Σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι κατάλληλες επιστημονικές μέθοδοι για την ακόμα πιο αποτελεσματική επιτυχία των στόχων. Γίνεται σαφές πως η διοίκηση ολικής ποιότητας προσπαθεί να αυξήσει την ποιότητα σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες του οργανισμού. Οι κύριοι στόχοι από ένα σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των πελατών, την διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών), την επιμόρφωση των εργαζομένων για την βελτίωση τους και κατ' επέκταση την βελτίωση των προσφερόμενων αγαθών και την διοίκηση με βάση επίσημα στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις (Κουτούζης, 1999, σελ. 19-27).

## 1.2 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Στην εποχή της ψηφιο- επικοινωνιακής παγκοσμιοποίησης και στο πεδίο του πολιτισμού ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πρόκληση τόσο για τους πολιτιστικούς οργανισμούς όσο και για τους επισκέπτες. Πρόκειται μία πολιτική που εφαρμόζεται από πολλά κράτη σε ολόκληρο τον κόσμο, συμβάλλοντας στην παραγωγή και τη διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών, ενεργοποιώντας τις δημοκρατικές διαδικασίες συμμετοχής στο πολιτιστικό πεδίο και δημιουργώντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την προσαρμογή των συμμετεχόντων στα νέα δεδομένα. Οι πολιτιστικοί μάνατζερ, κάνουν χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και των ρομπότ για να οργανώσουν τον τρόπο διοίκησής τους, για να μπορέσουν να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό και για να προσελκύσουν το κοινό, ώστε να λειτουργήσουν οι οργανισμοί για τον πολιτισμό πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά (Elbert & Duarte, 2016 & Γκαντζιάς, 2020, σελ. 152-153).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτυγχάνεται με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, του διαδικτύου, άλλων ψηφιακών εφαρμογών και μέσων, την ψηφιοποίηση των πολιτιστικών αγαθών, την αυτοματοποίηση του περιεχομένου του οργανισμού, τα κινητά δίκτυα 5<sup>ης</sup> γενιάς, την δωρεάν πρόσβαση στο περιεχόμενο του οργανισμού μέσω της ιστοσελίδας, τις διαδικτυακές συζητήσεις μέσω των οποίων είναι δυνατό να προωθηθούν οι πολιτιστικές υπηρεσίες προς το κοινό, να οργανωθούν οι εργασίες των εργαζομένων και να διατηρήσουν την βιωσιμότητά τους ως οργανισμοί στην εποχή που παρατηρούνται οικονομικές δυσχέρειες, που πλήττουν ιδιαίτερα για τους πολιτιστικούς οργανισμούς (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 15,19, 31-33), Επομένως, οι μάνατζερ θα πρέπει να αποκτήσουν ευελιξία διοικητικής προσαρμογής στη νοημοσύνη, ανθρωποκεντρικές δεξιότητες, αντικειμενο- κεντρικές δεξιότητες ώστε να μπορέσουν να έχουν μία ολιστική προσέγγιση για τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης στον πολιτιστικό οργανισμό (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 49-52).

Ιδιαίτερα στην εποχή της υγειονομικής κρίσης, η οποία σχετίζεται με την πανδημία και την εξάπλωση του covid-19 οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι

απαραίτητο να προβαίνουν σε ψηφιακό μετασχηματισμό προκειμένου να διαμορφώνουν το έργο τους και να το ολοκληρώνουν προς όφελος του κοινωνικού συνόλου αλλά και να διατηρούν την επικοινωνία με τους επισκέπτες. Με την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, είναι δυνατό να προωθηθούν οι πολιτιστικές υπηρεσίες προς το κοινό αντιμετωπίζοντας και την πολιτισμική κρίση που εμφανίζεται, λόγω της στασιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών και του περιορισμού λειτουργίας τους σε πραγματικό περιβάλλον. Παράλληλα, η αβεβαιότητα που δημιουργείται μπορεί να εξαλειφθεί αφού με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις ορθές κατευθύνσεις της διοίκησης (ιεράρχηση και συντονισμός στα επίπεδα του οργανισμού) μπορούν να αντιμετωπιστούν προβλήματα, να ισχύσουν γενικές αρχές για την διαχείριση των ζητημάτων, να κινητοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό και να βελτιώσει τις δράσεις του μέσα σε ένα σύστημα διοίκησης και μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες (Hess, Benlian, Matt, Wiesbock, 2016, σελ 123-130 & Γκαντζιάς, 2020, σελ. 33-34, 56).

Σύμφωνα με τον Γκαντζιά (2020, σελ. 33) το σύστημα «δυναμικός πολιτισμός» εφαρμόζεται στην διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών, ιδιαίτερα στην εποχή των ψηφιακών εξελίξεων, προκειμένου οι διοικητές και διαχειριστές του οργανισμού να αποκτήσουν δεξιότητες, να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και να προωθήσουν τα πολιτιστικά αγαθά, σε περιόδους κρίσης και ενσωματώνοντας την τεχνητή νοημοσύνη και τα ρομπότ.

Αναφορικά με το μοντέλο παραγωγής και διαχείρισης του πολιτισμού, αυτό διακρίνεται σε δύο πυρήνες: στον πολιτισμικό πυρήνα παραγωγής που σχετίζεται με την παραγωγή πολιτισμού, η οποία γίνεται μέσω της χρήσης τεχνολογίας και στον πολιτιστικό πυρήνα διαχείρισης και διοίκησης που σχετίζεται με τη διαχείριση του πολιτισμού με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας. Με τους πυρήνες αυτούς και συγκεκριμένα στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού εξετάζεται η λειτουργία του οργανισμού αναφορικά με την παραγωγή των πολιτιστικών αγαθών, η διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων, ο τρόπος και ο τόπος ολοκλήρωσης των πολιτιστικών δραστηριοτήτων ενώ με τον δεύτερο πυρήνα καθορίζονται οι διοικητικές αποφάσεις που θα ληφθούν για την διαχείριση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων, η χρονική διάρκεια των διοικητικών διαδικασιών που απαιτείται και η τοποθεσία των διοικητικών διαδικασιών για την ολοκλήρωση των

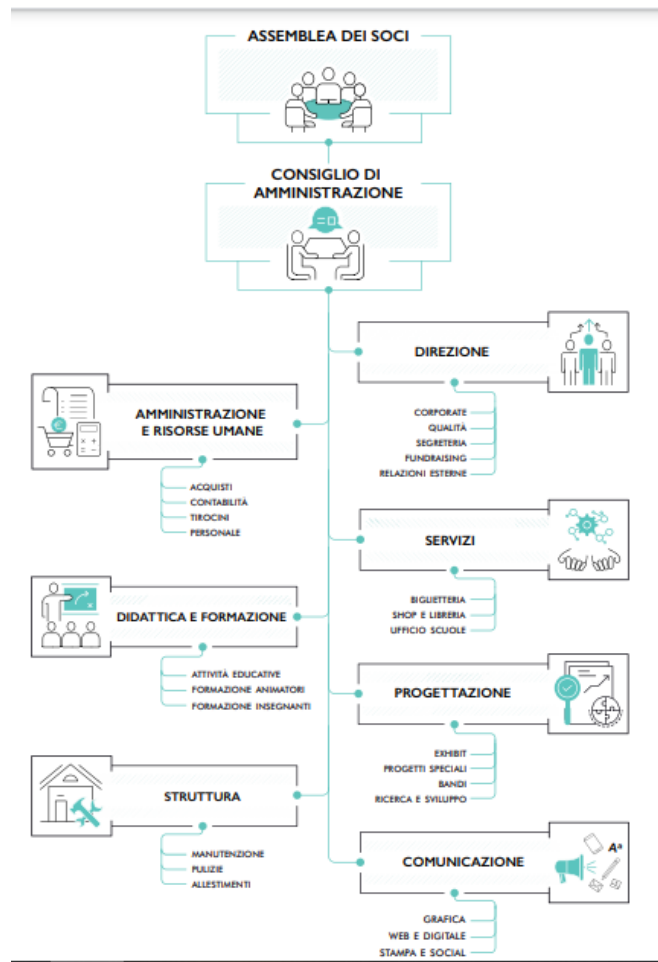


πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Με το δυναμικό σύστημα διαμόρφωσης του πολιτισμού οι πολιτιστικοί οργανισμοί καταφέρνουν να λειτουργήσουν ομαλά, στηριζόμενοι στις αρχές δημοσίου συμφέροντος και με την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών αξιοποιούν ηθικές αξίες ενώ οι πολιτιστικοί διαχειριστές κατανοούν και ερμηνεύουν καλύτερα την πνευματική και πρακτική εργασία για την παραγωγή του πολιτισμού. Βέβαια, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, καθοδήγηση και ο έλεγχος αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για τη διαχείριση και τη διοίκηση εφόσον μέσω των κανόνων και των κατευθύνσεων που δίνονται από τις λειτουργίες αυτές επιτυγχάνονται οι σκοποί και το όραμα του πολιτιστικού οργανισμού και βελτιώνεται η αποδοτικότητα του (Γκαντζιάς, 2000, σελ. 33-39 & Γκαντζιάς, 2015, σελ. 18-20)

Επομένως γίνεται κατανοητό ότι οι πολιτιστικοί διαχειριστές είναι απαραίτητο να ακολουθούν τις διαδικασίες της διοίκησης για να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε αυτόν, να συντονίζουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που περιέχει υλικά αγαθά και ανθρώπινο δυναμικό, να διαχειρίζονται με τα κατάλληλα μέσα τα πολιτιστικά αγαθά που διαθέτουν, αλλά και ταυτόχρονα να έχουν γνώση για το εξωτερικό περιβάλλον και τις εξελίξεις που συντελούνται, κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών και της τεχνητής νοημοσύνης ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στο πολιτισμικό γίγνεσθαι, σε μία κοινωνία πληροφοριών και γνώσης (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 49).

**α) Οι αρχές της διαχείρισης και διοίκησης για την ομαλή λειτουργία που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανογράμματος στο Μουσείο**

Έπειτα από την εξέταση του οργανογράμματος του μουσείου, μπορούμε να εντοπίσουμε τα επίπεδα διοίκησης και τον ρόλο τους για την λήψη αποφάσεων στον οργανισμό. Το μουσείο χρησιμοποιεί ένα πυραμιδοειδές οργανόγραμμα με κάθετη ομαδοποίηση και διαθέτει την δομή (Montana & Bruce, 2008, σελ. 256-257):



- **Ανώτερη βαθμίδα διοίκησης:** Στις ανώτερες θέσεις εξουσίας και διοίκησης βρίσκονται οι μέτοχοι του μουσείου, το διοικητικό συμβούλιο με τον πρόεδρο και τα μέλη και ο γενικός διευθυντής που έχει τη συνολική επίβλεψη του πολιτιστικού οργανισμού. Συγκεκριμένα, η διευθύντρια Patrizia Tomasich,

συντονίζει τις δραστηριότητες του Μουσείου, εργάζεται στη συγκέντρωση χρημάτων, έχει την εποπτεία των έργων που γίνονται με άλλες εταιρείες, εποπτεύει τους τομείς έκδοσης εισιτηρίων, επικοινωνίας και ποιότητας και είναι υπεύθυνη για τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων.

- **Μεσαία βαθμίδα διοίκησης:** Στις μεσαίες θέσεις εξουσίας βρίσκονται οι προϊστάμενοι των τμημάτων και οι διοικητικοί υπάλληλοι του μουσείου που είναι επιστήμονες. Συγκεκριμένα τα τμήματα που υπάρχουν είναι: Τμήμα πολιτιστικής διαχείρισης και ανθρώπινων πόρων, Τμήμα εκθέσεων, Τμήμα διδασκαλίας και εκπαίδευσης, Τμήμα υπηρεσιών, Τμήμα επικοινωνίας, Τμήμα κατεύθυνσης προσωπικού. Μάλιστα η προϊστάμενη του τμήματος Maria Anna Carli, ως ειδικός για τις εκθέσεις του μουσείου, φροντίζει για τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την κατασκευή εκθεμάτων και διαδρομών παιχνιδιού, δουλεύοντας σε πρωτότυπα που στη συνέχεια δοκιμάζονται και προτείνονται στο κοινό και παρακολουθούνται τακτικά. Επιβλέπει και ελέγχει τη συνήθη και έκτακτη συντήρηση των εγκαταστάσεων της κατασκευής και διαχειρίζεται την αποθήκη συντήρησης.
- **Κατώτερη βαθμίδα διοίκησης:** Στις κατώτερες θέσεις βρίσκονται οι υπάλληλοι και οι εργάτες του μουσείου. Αυτοί είναι: το προσωπικό εξυπηρέτησης των επισκεπτών (εισιτήρια, διαδικτυακές υπηρεσίες, εκπαιδευτές και ξεναγοί), το προσωπικό καθαριότητας, το προσωπικό ασφαλείας. Συγκεκριμένα, οι Joel Cochon, Eliseo Ramboanga ως κατώτερα στελέχη του μουσείου φροντίζουν για τον καθαρισμό ολόκληρου του μουσείου, της έκθεσης και την συντήρηση του πράσινου που περιλαμβάνεται.

Είναι φανερό ότι ομαδοποιούνται οι θέσεις εργασίας, αφού υπάρχουν συγκεκριμένα τμήματα στον οργανισμό που έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένες εργασίες. Γίνεται τμηματοποίηση κατά υπηρεσίες που παράγονται. Για παράδειγμα στο τμήμα εκπαίδευσης, το υπεύθυνο άτομο, ο προϊστάμενος δηλαδή αναλαμβάνει την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την συμβολή των υφιστάμενων του (εκπαιδευτών, ειδικών παιδαγωγών). Συγκεκριμένα αναπτύσσουν ποικίλες δράσεις που αφορούν παιδιά μικρής ηλικίας, μαθητές, αλλά και εκπαιδευτικούς. Ακόμη στο τμήμα επικοινωνίας, ο μάνατζερ που είναι υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική του μουσείου εκχωρεί αρμοδιότητες στους υφιστάμενούς του σχετικά με τη διαμόρφωση των γραφικών που παρουσιάζονται στο διαδίκτυο, τον

ψηφιακό τύπο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με τα οποία επικοινωνούν με το κοινό.

Από την παραπάνω οργανωτική δομή το μουσείο καταφέρνει τα εξής: Αναπτύσσει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών –ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων- αφού οι ανατίθενται ευθύνες και συγκεκριμένες εργασίες που πρέπει να γίνουν, οι εργαζόμενοι συντονίζονται για να εκτελέσουν έναν έργο και λειτουργούν ομαδικά, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει ενότητα στον οργανισμό. Σε κάθε επίπεδο εξουσίας τα ανώτερα στελέχη επιβλέπουν τους υφισταμένους τους, καθορίζουν τις αρμοδιότητες για τον καθένα και έτσι αποφεύγονται οι συγχύσεις μεταξύ των ατόμων και των εργασιών που πραγματοποιούν. Ο οργανισμός καταφέρνει έτσι να υλοποιήσει τους στόχους του, να γίνει αποτελεσματικός, να ευχαριστήσει το ανθρώπινο δυναμικό που εκτελεί το έργο, αλλά και να προσφέρει γνήσιες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στο κοινό, δημιουργώντας θετική εικόνα για τον φορέα και θετική αποδοχή από τους επισκέπτες.

Όλες οι παραπάνω διαδικασίες αποτελούν μία συνεχή δραστηριότητα για τους μάνατζερ, η οποία με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις οδηγεί στον ορθό τρόπο λειτουργίας του οργανογράμματος αφού παρατηρείται (Κουτούζης, 1999, σελ.19-27):

- Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού που στηρίζεται σε δημοκρατικές αρχές.
- Μέγιστη απόδοση, εφόσον ο καθένας επιτελεί το έργο του ανατίθεται και εστιάζει σε έναν συγκεκριμένο τομέα έχοντας την εποπτεία από τον προϊστάμενό του
- Ενότητα διοίκησης, αφού ο κάθε εργαζόμενος δέχεται εντολές από έναν προϊστάμενο σε κάθε τμήμα.
- Ικανοποίηση του επισκέπτη, γεγονός που αποδεικνύεται μέσα από ποικιλία δραστηριοτήτων και την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων.
- Βελτίωση υπηρεσιών, που συνοδεύεται από τη χρήση της τεχνολογίας.
- Εκπαίδευση δυναμικού ανάλογα με τα προσόντα που έχουν και τη θέση μέσα στο μουσείο.

- Ορθή διοίκηση που βασίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις αναφορικά με τις προσλήψεις, τις απολύσεις, την επισκεψιμότητα και τα οικονομικά δεδομένα που παρουσιάζονται.
- Οι αποφάσεις για τα στελέχη λαμβάνονται με δίκαιο, έννομο και ορθολογικό τρόπο.
- Γίνεται προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις των κοινωνικών ομάδων, ανάλογα με τις συνθήκες που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον και έγκυρη αντιμετώπιση προβλημάτων και το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτά τα δεδομένα.

## **β) Οι διεργασίες διαχείρισης και τις διαδικασίες διοίκησης στο εσωτερικό σύστημα διοίκησης του πολιτιστικού οργανισμού**

Το εξεταζόμενο μουσείο της Ρώμης επηρεάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες αναφορικά με την άσκηση της διοίκησης. Λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργίες της διοίκησης, το περιβάλλον του οργανισμού και με βάση συγκεκριμένες θεωρίες και τρόπους σκέψης, όπως από την κλασική προσέγγιση, τη συστημική προσέγγιση, τη θεωρητική και την εξελικτική (Κουτούζης, 1999, σελ. 19 & Γκαντζιάς, 2020) μπορούμε να εντοπίσουμε τα εξής:

Το μουσείο γνωρίζοντας ότι υπάρχουν δυνάμεις στο εξωτερικό περιβάλλον που επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη του έργου του, όπως : η υγειονομική κρίση λόγω του covid-19, η οικονομική ύφεση που επέρχεται λόγω της κρίσης που προαναφέρθηκε, η πολιτισμική κρίση που διαφαίνεται λόγω της στασιμότητας στον χώρο του Πολιτισμού και η κοινωνική στάση των πολιτών (φτώχεια, ανεργία, covid), στρέφεται στην εσωτερική οργάνωση του οργανισμό. Δηλαδή, το μουσείο στηρίζεται στο **εσωτερικό του περιβάλλον** και μάλιστα στους πόρους που διαθέτει ώστε να αναπτύξει το έργο και να μην μείνει στάσιμο λόγω των εξωτερικών παραγόντων. Συγκεκριμένα:

- σχεδιάζει την κατεύθυνσή του για τα επόμενα χρόνια και θέτει συγκεκριμένους στόχους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα τους προσεγγίσει.
- στόχοι του μουσείου είναι η παροχή γνώσης, εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας στους επισκέπτες του μέσω καινοτόμων εκθέσεων και εργαστηρίων για διάφορες ηλικιακές ομάδες.
- διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό εξειδικευμένο, το οποίο έχει αναλάβει συγκεκριμένες δραστηριότητες, τις οποίες πρέπει να φέρει εις πέρας και μάλιστα με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Συγκεκριμένα, έχουν ανατεθεί στους εκπαιδευτές και εμπνηχωτές η ανάπτυξη εργαστηρίων, εκθέσεων, ξεναγήσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα μέλη του λοιπόν είναι

καταρτισμένα για να αναλάβουν τις συγκεκριμένες θέσεις αφού η κάθε δραστηριότητα απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες.

- θέλει να ικανοποιεί τους επισκέπτες γι αυτό και ζητάει να μάθει ποιες είναι οι απόψεις των επισκεπτών μέσα από ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται στο τέλος της επίσκεψης και μέσα από την αποστολή γραπτών αξιολογήσεων που στέλνονται με e mail.
- προσπαθεί να προσαρμοστεί στις συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται και φαίνεται ευέλικτο αφού αναπτύσσει διαδικτυακές δραστηριότητες και προσελκύει το κοινό του ακόμη και στον ψηφιακό του χώρο.

### γ) Ψηφιακός μετασχηματισμός και βασικές αρχές διαχείρισης και διοίκησης

Για την βιώσιμη ανάπτυξη του συγκεκριμένου πολιτιστικού οργανισμού μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι σημαντικό να ακολουθηθούν οι εξής αρχές:

**Καθοδήγηση και ομαδικό πνεύμα.** Η αποτελεσματικότητα δεν είναι ικανοποιητική αφού ο οργανισμός δεν καταφέρνει να οργανώνει έναν ικανοποιητικό αριθμό δράσεων, όπως στο παρελθόν, λόγω lockdown και υγειονομικών μέτρων. Επιπλέον η παραγωγικότητα δεν αυξάνεται μόνο επειδή υπάρχει η τεχνητή νοημοσύνη αφού χρειάζεται και η φυσική παρουσία και συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τεχνολογικά συστήματα μπορεί να είναι ελκυστικά, όμως αντικαθιστούν την ανθρώπινη περιγραφή, η οποία είναι φυσική και προσφέρει μία γνήσια επαφή και επικοινωνία μεταξύ των ειδικών στον οργανισμό αλλά και μεταξύ των ειδικών-εκπαιδευτών με τους επισκέπτες. Τέλος, οι εργαζόμενοι στηρίζονται στα προηγμένα συστήματα για την ανάπτυξη του έργου που τους έχει ανατεθεί και την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, χωρίς να συνεργάζονται μεταξύ τους, να υπάρχει ενότητα και να αλληλεπιδρούν, απειλώντας την κοινωνική και εργασιακή απομάκρυνση ανάμεσά τους αλλά και την απόκλιση ως προς τις εργασίες που αναλαμβάνουν. Επομένως με την καθοδήγηση και την παρακίνηση των ιθυνόντων οι υφιστάμενοι θα καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Τα στελέχη σε συνδυασμό με τις ψηφιακές επιλογές χρειάζεται να συντονιστούν ώστε να επέλθει σταθερότητα στον οργανισμό και ευελιξία.

**Προγραμματισμός και πρωτοβουλία.** Για να επιτύχει την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη των στόχων του ο οργανισμός πρέπει να λειτουργεί με προγραμματισμό και σχεδιασμό. Γι αυτό καλό είναι βραχυπρόθεσμα να ψηφιοποιήσει όλα τα εκθέματα του μουσείου ώστε να παρουσιάζονται με τη μορφή εικονικών εκθέσεων στον πραγματικό χώρο του, μέσω πολυμεσικών εφαρμογών, όπως οθονών αφής, επιτραπέζιων επιφανειών αφής, υπολογιστών σταθερών που περιέχουν παιχνίδια και χρήσιμες πληροφορίες. Παράλληλα, μέσω των ηλεκτρονικών



υπολογιστών και του διαδικτύου πρέπει να ενημερώνει τον ιστότοπο και να προετοιμάζει ενημερωτικά δελτία, για να διαδίδονται οι δραστηριότητες του μουσείου και να υπάρχει συνεργασία με τον τύπο και τα μέσα ενημέρωσης σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Εντός μουσείου αλλά και διαδικτυακά είναι καλό να αναπτύσσονται εργαστήρια και πειράματα μέσα από εκσυγχρονισμένες ψηφιακές υπηρεσίες για στελέχη και επισκέπτες ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις για θέματα που αφορούν τις ανάγκες των μουσείων και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, τα υπολογιστικά προγράμματα που υπάρχουν μπορεί να βοηθήσουν τα στελέχη να συλλέξουν χρήσιμες πληροφορίες για το ίδιο το προσωπικό και τους επισκέπτες (χρονοδιαγράμματα δράσεων), λειτουργώντας δηλαδή ευέλικτα και έπειτα από ειδική επεξεργασία να δημιουργήσουν ένα αισθητικό αποτέλεσμα αλλά και μαθησιακό και λειτουργικό.

**Συντονισμός και υπευθυνότητα.** Η ανάπτυξη του έργου του μουσείου είναι σημαντικό να γίνεται μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και χρήση μέσων και έπειτα από την κατανομή των έργων-ευθυνών στο προσωπικό Αυτό θα οδηγήσει στη συνεργασία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και στην αποφυγή λαθών, έπειτα από την επεξεργασία των δεδομένων που προηγείται. Τα επίπεδα διοίκησης θα επικοινωνούν και συναποφασίζουν για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης θα αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία αναφορικά με τις δραστηριότητες που διαμορφώνουν και τις αποφάσεις που καλούνται να πάρουν. Όλα τα ανώτερα στελέχη είναι απαραίτητο να στοχεύουν στην ικανοποίηση των επισκεπτών- στο ψηφιακό και πραγματικό περιβάλλον- γι αυτό και να ακολουθούν μία συγκεκριμένη πορεία αλλά και μέσα για να το επιτύχουν. Με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης θα μπορούν τα ανώτερα στελέχη να αναλύσουν δεδομένα, όπως την επισκεψιμότητα στο μουσείο, αλλά και εργασίες που γίνονται ή πρέπει να γίνουν στο βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο διάστημα. Ιδιαίτερα στην εποχή της υγειονομικής κρίσης η εξ αποστάσεως επαφή του μουσείου με τους επισκέπτες, λόγω αναστολής της λειτουργίας του οργανισμού έδωσε τη δυνατότητα στο προσωπικό να συνεχίσει να εργάζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες των επισκεπτών, συνέβαλε στη μείωση λειτουργικών εξόδων και παραγωγής του μουσείου και βοήθησε στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού στον πολιτιστικό πεδίο. Επομένως, για να υπάρχει

αποδοτικότητα στον οργανισμό θα πρέπει να επιτυγχάνονται οι στόχοι του, ακόμη και εξ αποστάσεως, σε άμεσο χρόνο.

**Πειθαρχία και Έλεγχος.** Αρχικά στο μουσείο τα στελέχη πρέπει να είναι συνεπή και να υπακούν στις εντολές του ανώτερου τους και με βάση τις αρμοδιότητες που έχουν οριστεί στο οργανόγραμμα. Οι δυνάμεις και τα μέσα στον οργανισμό πρέπει να ιεραρχηθούν ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ειδικότερα, ο οργανισμός διαθέτει ψηφιακά εκθέματα τα οποία παρουσιάζονται στον τον ψηφιακό χώρο του οργανισμού μέσω μίας εφαρμογής flickr που περιέχει album και υπάρχει στον επίσημο ιστότοπο. Στον διαδικτυακό ιστό το μουσείο περιέχει γραφικά αναφορικά με τα εκθέματα, ενώ χρησιμοποιεί και τα κοινωνικά δίκτυα προκειμένου να επικοινωνήσει με το κοινό που το επισκέπτεται διαδικτυακά. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι τα: facebook, instagram, teitter, youtube Κατ επέκταση, το ειδικευμένο προσωπικό είναι απαραίτητο να επιμελείται τις σελίδες και τα κοινωνικά προφίλ του, προσθέτοντας με νέο περιεχόμενο και ενημερώνοντας το κοινό για εκδηλώσεις, ευκαιρίες, συνεργασίες και νέα έργα ενώ με τα γρήγορα δίκτυα και τους υπολογιστές οργανώνει πιο εύκολα τις εργασίες του. Έτσι ο οργανισμός θα κατανοεί τις ανάγκες των επισκεπτών, θα μπορεί να κάνει πρόβλεψη των προσδοκιών του και θα οργανώνει κατάλληλα τις δραστηριότητες για αυτό. Η αποτελεσματικότητά του θα βελτιωθεί και δεν θα παρουσιάζονται αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα.

### Επίλογος

Το μουσείο που εξετάσαμε ενσωματώνει την τεχνητή νοημοσύνη στα πλαίσια εκσυγχρονισμού του θέλοντας να πορευτεί με τις νέες απαιτήσεις στο παγκόσμιο γίγνεσθαι και να διευκολύνει τα στελέχη του αλλά και να ικανοποιήσει το κοινό του. Ωστόσο, η επιλογή του τρόπου διοίκησης καθίσταται ιδιαίτερα χρήσιμη, αφού μέσω των λειτουργιών της διοίκησης, της εξέτασης του περιβάλλοντος του οργανισμού και μέσω της ύπαρξης οργανογράμματος ο οργανισμός έχει πλήρη γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του, ενώ στα στελέχη δημιουργείται ένα αίσθημα ενότητας αφού όλοι εργάζονται λειτουργούν με έναν κοινό σκοπό, την ευημερία του μουσείου. Οι πολιτιστικοί διαχειριστές αποτελούν πρόσωπα επικεφαλής που με τις ικανότητές τους και την προσπάθειά τους μπορούν να προσαρμόσουν τον οργανισμό στο πραγματικό και ψηφιακό περιβάλλον, αρκεί να βασιστούν στις αρχές της διοίκησης ώστε να τον καταστήσουν ανταγωνιστικό και να τον οδηγήσουν σε επιτυχία, παρά τις περιόδους κρίσεις που επικρατούν.

### Βιβλιογραφία

- Βνιεράτου Μ., Γεωργίου Α., Γλύτση Ε., Κιούκας Α., Κοσκινά Αικ., Μπουσουλέγκα Χ., Οικονόμου Μ., Σκούρα Β., Ταξοπούλου Ι., Χαμπούρη – Ιωαννίδου Αικ., 2003, «Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση», εκδ. Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Γεωργούλη, Κ.,(2015). Τεχνητή νοημοσύνη, Μία εισαγωγική προσέγγιση., διαθέσιμο στο: <https://amelib.seab.gr/archive/item/3057?lang=el>
- Γκαντζιάς Γ. (2015). Πολιτιστική Πολιτική, Διαχείριση, Διοίκηση και Γενικό (Δημόσιο). *Σημειώσεις Πολιτιστικής Πολιτικής και Διοίκησης*.
- Γκαντζιάς, Γ. (2020). Πολιτιστική Πολιτική, Χορηγία και Εταιρική κοινωνική ευθύνη. Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Elbert, C., Duarte, C.H.C: Requirements engineering for the digital transformation: induction panel. In: Proceedings of 2016 IEEE, (2016), διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1109/re.2016.21>
- Jackson D., Humble J., (1994): ‘‘Middle Managers: New Purpose, New Directions’’ Journal of Management Development 13.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., Wiesbock, F., Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Q. Exec. 15, (2016).
- Κουτούζης Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο., Πάτρα.
- Montana, P., Charnov, B. (2008). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπιτσάνη, Ε.,(2004), Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη. Εκδ. Διώνικος.
- Πετρίδου, Ε.,(2006), Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μία εισαγωγική προσέγγιση. Εκδόσεις Ζυγός. Θεσσαλονίκη.
- Πολιτιστικός οργανισμός: Explora - il Museo dei Bambini di Roma, 2021, διαθέσιμο στο: <https://www.mdbri.it/>