

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Στρατηγικός σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων σε πολιτιστικούς
οργανισμούς: Η περίπτωση της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Δανδάκη Αρετή
AM 4123m021

Τριμελής Επιτροπή:

Κλήμης Γεώργιος-Μιχαήλ, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ιορδάνογλου Δήμητρα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Τσακαρέστου Μπέττυ, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Αρετή Δανδάκη 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα.

Η έγκριση της εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων της συγγραφέως.

Συντομογραφίες

Κ.Ο.Α.: Κρατική Ορχήστρα Αθηνών

Κ.Ο.Θ.: Κρατική Ορχήστρα Θεσσαλονίκης

Σ.Ο.Α.: Συμφωνική Ορχήστρα Αθηνών

ΕΚΠΑ: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ε.Τ.Ο.Σ.: Ειδικό Ταμείο Οργάνωσης Συναυλιών

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο-Μιχαήλ Κλήμη, για την ουσιαστική καθοδήγησή του, τις εύστοχες παρατηρήσεις του και την αρμονική μας συνεργασία, κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το προσωπικό της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών και πιο συγκεκριμένα την κ. Κυβέλη Κούβελα και την κ. Μάλαμα Σεβαστού, για όλη την πολύτιμη βοήθεια και τις πληροφορίες που μου παρείχαν. Κλείνοντας, θα ήθελα να απευθύνω τις πιο θερμές ευχαριστίες στην Αναπληρώτρια Διευθύντρια για θέματα Διοίκησης της Κ.Ο.Α., κ. Αλίκη Φιδετζή, χωρίς την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και τη βοήθεια της οποίας η υλοποίηση της παρούσας εργασίας δεν θα είχε καταστεί εφικτή.

Περιεχόμενα

Περίληψη	7
Abstract	9
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1: Στρατηγικός σχεδιασμός	12
1.1 Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός	12
1.2 Πλεονεκτήματα στρατηγικού σχεδιασμού	15
1.3 Πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού - Δήλωση αποστολής	17
1.4 Ανάλυση περιβάλλοντος ενός οργανισμού	19
1.5 Καλλιτεχνικός σχεδιασμός	23
1.6 Προγραμματισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	23
1.7 Χτίζοντας την ορατότητα	24
1.8 Ειδικές καμπάνιες - Projects	24
1.9 Χορηγίες	25
Κεφάλαιο 2: Λήψη αποφάσεων	27
2.1 Είδη και συνθήκες αποφάσεων	28
2.2 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων	29
2.3 Ηγέτες και λήψη αποφάσεων	29
2.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων	33
2.4.1 Συμπεράσματα - Περισσότερο εφαρμόσιμο μοντέλο.	40
2.5 Παράγοντες επιρροής	42
2.6 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στους πολιτιστικούς οργανισμούς	43
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	45
3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός	45
3.1.1 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων	45
3.1.2 Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων	46
3.1.3 Περιορισμοί της Έρευνας	46
3.2 Σκοπός και αποτελέσματα της έρευνας	46
3.2.1 Σκοπός της Έρευνας	46
3.2.2 Αποτελέσματα της Έρευνας	47
Κεφάλαιο 4: Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (Κ.Ο.Α.)	48
4.1 Ιστορική Διαδρομή Κ.Ο.Α	48
4.2 Ο ρόλος της Κ.Ο.Α. στην ελληνική κοινωνία	50
4.3 Θεσμικό Πλαίσιο λειτουργίας της Κ.Ο.Α.	52
4.4 Διοικητική λειτουργία της Κ.Ο.Α.	53

Κεφάλαιο 5: Στρατηγικός σχεδιασμός στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών	56
5.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών	56
5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός της Κ.Ο.Α. για τον καλλιτεχνικό και διοικητικό σχεδιασμό	58
5.2.1 Στρατηγικές για τα Εκπαιδευτικά και Κοινωνικά προγράμματα	61
5.2.2 Στρατηγικές για τα Projects	63
5.2.3 Στρατηγικές για τις Χορηγίες	66
Κεφάλαιο 6: Λήψη αποφάσεων στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών	69
6.1. Διοικητική Διεύθυνση	69
6.1.1 Τρόπος λήψης αποφάσεων Διοικητικής Διεύθυνσης.	72
6.1.2 Μοντέλο Ηγεσίας της Αν. Διοικητικής Διευθύντριας.	74
6.2 Διοικητικό Προσωπικό	76
6.2.1 Τομέας Εκπαιδευτικών και Κοινωνικών προγραμμάτων.	77
6.2.2 Τομέας Projects	79
6.2.3 Τομέας Χορηγιών	83
6.2.4 Συγκριτική ανάλυση: Τρόπος λήψης αποφάσεων και μοντέλα ηγεσίας διοικητικών στελεχών	85
Συμπεράσματα και μελλοντικές προοπτικές	89
Επίλογος	89
Μελλοντικές προοπτικές	92
Βιβλιογραφία	93
Πρωτόκολλο Συνεντεύξεων	98

Πίνακες

Πίνακας 1. The ABCs of Strategic Planning	11
---	----

Πίνακας 2. Συγκριτικός πίνακας λήψης αποφάσεων διοικητικού προσωπικού	85
---	----

Περίληψη

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων αποτελούν θεμελιώδεις διαδικασίες για τη λειτουργία και ανάπτυξη των πολιτιστικών φορέων. Η παρούσα εργασία εστιάζει στον στρατηγικό σχεδιασμό και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στους πολιτιστικούς οργανισμούς, με ιδιαίτερη αναφορά στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (Κ.Ο.Α.).

Αρχικά, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, αναλύονται οι βασικές αρχές του και διερευνώνται τα μοντέλα λήψης αποφάσεων που εφαρμόζονται σε πολιτιστικούς φορείς. Στη συνέχεια, η μελέτη επικεντρώνεται στην περίπτωση της Κ.Ο.Α., εξετάζοντας την ιστορική της πορεία, τη διοικητική της δομή και τις στρατηγικές που ακολουθεί για τη διαχείριση των καλλιτεχνικών, εκπαιδευτικών και κοινωνικών, των projects και των χορηγιών. Μέσα από την ανάλυση αυτή, αναδεικνύεται η σημασία της στρατηγικής ηγεσίας, των τρόπων και των μοντέλων λήψης αποφάσεων καθώς και των διαδικασιών προσαρμογής στις προκλήσεις του πολιτιστικού τομέα.

Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η επιτυχία των πολιτιστικών οργανισμών εξαρτάται από την υιοθέτηση ευέλικτων στρατηγικών, τη σαφήνεια στον προγραμματισμό και τη δυνατότητα των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών να λαμβάνουν αποφάσεις που εξισορροπούν την καλλιτεχνική δημιουργία με τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι η συνεχής προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη ενός πολιτιστικού φορέα.

Η μελέτη αυτή προσφέρει χρήσιμες γνώσεις και προτάσεις για την ενίσχυση της στρατηγικής διαχείρισης των πολιτιστικών οργανισμών, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την εξέλιξή τους.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγική ανάλυση περιβάλλοντος, διοικητικός σχεδιασμός, καλλιτεχνικός σχεδιασμός, εκπαιδευτικά προγράμματα, projects, χορηγίες, αποστολή, λήψη αποφάσεων, μοντέλα λήψης αποφάσεων, ηγέτες, ηγετικά στυλ, πολιτιστικοί φορείς, Κρατική Ορχήστρα Αθηνών.

Abstract

Strategic planning and decision-making are fundamental processes for the operation and development of cultural institutions. This study focuses on strategic planning and decision-making processes in cultural organizations, with a particular emphasis on the case of the Athens State Orchestra.

Initially, the theoretical framework of strategic planning is presented, analyzing its key principles and exploring the decision-making models applied in cultural institutions. The study then shifts its focus to the Athens State Orchestra, examining its historical evolution, administrative structure, and the strategies it implements in managing artistic, educational, and social initiatives, as well as projects and sponsorships. Through this analysis, the importance of strategic leadership, decision-making models, and adaptation processes to the challenges of the cultural sector is highlighted.

The research findings indicate that the success of cultural organizations depends on adopting flexible strategies, maintaining clarity in planning, and ensuring that managerial and administrative executives make decisions that balance artistic creativity with organizational sustainability. Furthermore, it is evident that continuous adaptation to changing conditions and the effective management of human and financial resources are critical factors for the long-term development of a cultural institution.

This study provides valuable insights and recommendations for strengthening the strategic management of cultural organizations, contributing to a deeper understanding of the factors that influence their operation and evolution.

Keywords: *Strategic planning, environmental strategic analysis, administrative planning, artistic planning, educational programs, projects, sponsorships, mission, decision-making, decision-making models, leaders, leadership styles, cultural institutions, Athens State Orchestra.*

Εισαγωγή

Η στρατηγική διοίκηση και η λήψη αποφάσεων θεωρούνται κρίσιμα ζητήματα για την ύπαρξη και την ανάπτυξη των πολιτιστικών φορέων. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι πολιτιστικοί οργανισμοί, όπως η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (Κ.Ο.Α.), καλούνται να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν στις συνθήκες της εποχής, να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους και να ενισχύσουν τον κοινωνικό και καλλιτεχνικό τους ρόλο.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων σε πολιτιστικούς οργανισμούς, με έμφαση στην περίπτωση της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών. Στόχος της είναι να αναδείξει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη ενός πολιτιστικού οργανισμού. Μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση και την ανάλυση της περίπτωσης της Κ.Ο.Α., επιχειρείται η κατανόηση των στρατηγικών επιλογών που διαμορφώνουν τη λειτουργία και την εξέλιξη ενός από τους πιο σημαντικούς και ιστορικούς πολιτιστικούς θεσμούς στην Ελλάδα.

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει μια γενική ανασκόπηση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού, τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με αυτόν, καθώς και τα μοντέλα λήψης αποφάσεων που εφαρμόζονται σε πολιτιστικούς οργανισμούς. Ειδικότερα, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων, ενώ στη συνέχεια αναλύεται η περίπτωση της Κ.Ο.Α. μέσα από την ιστορική της διαδρομή, τη διοικητική της δομή και τις στρατηγικές που ακολουθεί για την καλλιτεχνική και οργανωτική της ανάπτυξη. Τέλος, διερευνάται η λήψη αποφάσεων στον συγκεκριμένο οργανισμό και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζεται από τις διοικητικές πρακτικές και τις προκλήσεις του πολιτιστικού τομέα.

Η μελέτη αυτή στοχεύει στην ανάδειξη των πρακτικών και των στρατηγικών που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της διαχείρισης των πολιτιστικών φορέων και την ικανότητα προσαρμογής σε ένα ιδιαίτερο πολιτιστικό γίγνεσθαι, υπογραμμίζοντας ταυτόχρονα τη σημασία της ορθής στρατηγικής προσέγγισης για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξής τους.

Κεφάλαιο 1: Στρατηγικός σχεδιασμός

1.1 Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός

Η λέξη στρατηγική έχει ελληνικές ρίζες, που εντοπίζονται στην αρχαία Ελλάδα, και προέρχεται από τις λέξεις “στρατός” και “άγω” που σημαίνει οδηγώ (Παπαδάκης, 2016). Σύμφωνα με τον Andrews, είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, τα οποία διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016). Σε έναν οργανισμό, στρατηγική αποτελεί μια κατεύθυνση που θεμελιώνεται βάσει ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου, προκειμένου να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων του και στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με σκοπό την ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) (Johnson et al., 2008). Πώς αυτό το πλεονέκτημα, δηλαδή, θα αναγνωριστεί, θα δημιουργηθεί και θα διατηρηθεί. Η στρατηγική είναι σημαντική, γιατί ορίζει σαφώς την οργάνωση και χαράζει την πορεία της θέτοντας τις κατευθύνσεις μέσα σε έναν οργανισμό και προωθώντας τη λήψη ξεκάθαρων αποφάσεων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πειθαρχημένη διαδικασία που περιλαμβάνει τη θέσπιση στόχων και το πώς αυτοί θα επιτευχθούν μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα (Bryson & George, 2024). Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένας “τρόπος γνώσης” που προορίζεται να βοηθήσει τους ιθύνοντες λήψης αποφάσεων να αποσαφηνίσουν τις κρίσιμες αλλαγές που αντιμετωπίζουν, να διακρίνουν τι πρέπει να κάνουν για να τις διαχειριστούν, πώς θα συμβεί αυτό καθώς και να εντοπίσουν την αιτία τους (Bryson & George, 2024). Ιδιαίτερα σήμερα, σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και του AI, των μεταναστευτικών ροών, των συνεπειών του COVID- 19 και των οικονομικών αλλαγών, ένας μακροπρόθεσμος προγραμματισμός βασισμένος σε πραγματικές συνθήκες και ικανός να ανταποκριθεί στις παραπάνω προκλήσεις, οφείλει να σχεδιάζεται από κάθε οργανισμό και είναι πιο αναγκαίος και επίκαιρος από ποτέ (Bryson & George, 2024).

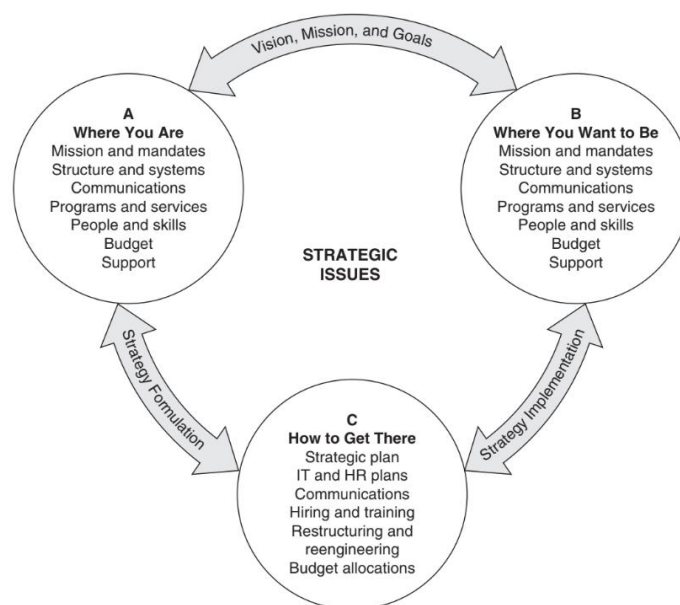
Η φράση του Hans Rosling (McClellan et al., 2019): «Ψάξτε για συστήματα, όχι για ήρωες» και «ψάξτε για αιτίες, όχι κακούς» αναπαριστά ακριβώς αυτή την ανάγκη για προσαρμογή στις αλλαγές σε ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα.

Με άλλα λόγια ο στρατηγικός σχεδιασμός αναλύει το:

- Τί πρέπει να γίνει;
- Πώς πρέπει να γίνει;
- Γιατί πρέπει να γίνει;

Τα παραπάνω, βοηθούν τους διευθυντές και managers να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τα ζητήματα που προκύπτουν εντός ενός οργανισμού και να αφιερώσουν χρόνο στη θεμελίωση μιας στοχαστικής στρατηγικής από το να αναλώνονται σε μικρής σημασίας διαδικασίες. Βέβαια, η διαδικασία αυτή απαιτεί χρόνο και δεν προϋποθέτει ότι υπάρχει μια «σωστή» λύση ή «μια καλύτερη απάντηση» για την αντιμετώπιση μεγάλων προκλήσεων (Bryson & George, 2024). Η εκάστοτε στρατηγική προσαρμόζεται στα πρότυπα και στις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Εξάλλου, και η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός κοινού δε συμβαίνει από τη μια μέρα στην άλλη. Χρειάζεται κόπος και χρόνος για να καθιερωθεί, λόγου χάριν, ένα κοινό στην κλασική μουσική και στη τζαζ. Εν ολίγοις, ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί συζήτηση που βασίζεται σε ευρεία αλλά αποτελεσματική συλλογή πληροφοριών, ανάλυση και σύνθεση, αποσαφήνιση της αποστολής και των στόχων που πρέπει να επιδιωχθούν και των θεμάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο μέλλον αλλά και ανάπτυξη και εξερεύνηση στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων και επιλογή μεταξύ τους με έμφαση στις μελλοντικές επιπτώσεις των σημερινών αποφάσεων (Bryson & George, 2024).

Πιο αναλυτικά, τα παραπάνω ερωτήματα αναλύονται σαφέστερα στο παρακάτω σχήμα:



Πίνακας 1. The ABCs of Strategic Planning Πηγή: Bryson & George, 2024

Το Α, ορίζεται ως το σημείο το οποίο βρίσκεται ο οργανισμός, το Β ως το σημείο στο οποίο θέλει να φτάσει ο οργανισμός και το C είναι ο τρόπος μέσω του οποίου θα φτάσει εκεί που στοχεύει. Στο Α και το Β, εμπεριέχονται η δομή, οι επικοινωνίες, τα άτομα και οι δεξιότητες, οι προϋπολογισμοί και άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Αντίθετα, τα περιεχόμενα του C, αποτελούνται από τον στρατηγικό σχεδιασμό, σχέδια για διάφορες λειτουργίες, τρόπους αναδιάρθρωσης, ανασχεδιασμού και αναπλαισίωσης (Scharmer, 2016) αλλά και το budget και άλλες στρατηγικές και κίνητρα αλλαγής. Η μετάβαση από το Α στο Β περιλαμβάνει αποσαφήνιση του οράματος, της αποστολής και των στόχων. Η μετάβαση από το Α στο C αποτελεί τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Η μετάβαση από το Β στο C είναι εφαρμογή της χαραγμένης στρατηγικής. Οι συνδέσεις αυτές είναι πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, απαιτώντας έτσι συνεχή προσοχή κάτι που συνεπάγεται την ανάγκη δημιουργίας χρόνου και χώρου για τη στρατηγική (Bryson & George, 2024).

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό, πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια προσέγγιση, δεν είναι μια γραφειοκρατική και άκαμπτη διαδικασία. Χρειάζεται ένα αποτελεσματικό σχέδιο υπό την καθοδήγηση μιας σωστής ηγεσίας. Οι διαδικασίες, οι συζητήσεις, οι δομές και τα εργαλεία πρέπει, βάσει χρόνου, να προσαρμοστούν

στο πλαίσιο το οποίο εφαρμόζονται προκειμένου να στεφθούν από επιτυχία (Vandersmissen & George, 2023).

1.2 Πλεονεκτήματα στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων ενός οργανισμού. Ιδιαίτερως σήμερα, είναι ένας απαραίτητος μηχανισμός προσαρμογής και ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτούς τους λόγους, οι θεωρητικοί του στρατηγικού σχεδιασμού υποστηρίζουν την πληθώρα πλεονεκτημάτων που επιφέρει στους οργανισμούς, υπό οποιοδήποτε καθεστώς αυτοί λειτουργούν.

Πιο αναλυτικά:

- Το πρώτο πλεονέκτημα είναι η προώθηση της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης που θεμελιώνεται μέσω της στρατηγικής συνομιλίας ανάμεσα στους βασικούς παράγοντες (Heijden, 2005). Ως στρατηγική σκέψη ορίζεται η σκέψη στο πλαίσιο της επιδίωξης ή επίτευξης σκοπών. Η στρατηγική δράση είναι η δράση υπό το φως των μελλοντικών συνεπειών για την επίτευξη σκοπών ή/και τη διευκόλυνση της μάθησης. Τέλος, βασιζόμενοι εν μέρει στον Simon (1996), η στρατηγική μάθηση ορίζεται ως οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα σύστημα που με την καλύτερη προσαρμογή του στο περιβάλλον του παράγει μια περισσότερο ή λιγότερο μόνιμη αλλαγή στην ικανότητά του να επιδιώκει τους σκοπούς του (Bryson & George, 2024).
- Το δεύτερο όφελος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό ο στρατηγικός σχεδιασμός να γίνεται υπό τη σωστή λήψη αποφάσεων, καθώς μελέτες φανερώνουν πως οι μισές στρατηγικές αποφάσεις αποτυγχάνουν λόγω ενός κακού συστήματος λήψης αποφάσεων (Nutt, 2002). Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει γιατί εστιάζει την προσοχή στα κρίσιμα ζητήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και βοηθά τους ιθύνοντες να αντιληφθούν τι πρέπει να κάνουν για αυτά (Rumelt, 2022).

- Τα πρώτα δύο πλεονεκτήματα οδηγούν συνεκτικά στο τρίτο, το οποίο είναι η ενισχυμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα, η ανθεκτικότητα και η βιωσιμότητα που εξασφαλίζουν τα παραπάνω. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να αντιμετωπίζουν σημαντικά οργανωτικά ζητήματα, να ανταποκρίνονται με σύνεση σε αυτά και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες. Για να συμβούν όμως αυτά, εξέχουσα σημασία διαδραματίζει ο ρόλος των managers, οι οποίοι δημιουργούν το πλαίσιο βάσει του οποίου θα κληθούν να χαράξουν στρατηγικές και να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις. (Bryson & George, 2024).
- Τέταρτον, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει ενισχυμένη οργανωτική νομιμότητα. Ο θετικός αντίκτυπος του στρατηγικού σχεδιασμού στη νομιμότητα βοηθά τους οργανισμούς να διαχειρίζονται τις εξωτερικές σχέσεις, οι οποίες, με τη σειρά τους, βελτιώνουν την αντίληψη τόσο των διευθυντών και του προσωπικού όσο και των εξωτερικών παραγόντων για την απόδοση του οργανισμού (Vandersmissen & George, 2023).
- Πέμπτο, πέρα από την οργανωτική αποτελεσματικότητα, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ευρύτερων κοινωνικών συστημάτων. Τα περισσότερα από τα δημόσια προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σήμερα εκτείνονται πέρα από κάθε οργανισμό στα όρια του κράτους. Οι οργανισμοί μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη λειτουργία αυτών των συστημάτων, αλλά συνήθως πρέπει να το κάνουν σε συνεργασία με άλλους ή λαμβάνοντάς τους με κάποιο τρόπο υπόψιν (Mulgan, 2009) Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να λάβουν υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον και να τους βοηθήσει να καταλάβουν πώς να συνεργαστούν καλύτερα με άλλους οργανισμούς, ώστε να μπορούν από κοινού να δημιουργήσουν καλύτερα περιβάλλοντα (Bryson & George, 2024).

- Έκτο και τελευταίο πλεονέκτημα είναι πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να ωφελήσει άμεσα και συλλογικά τους εμπλεκόμενους. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι βασικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι σε θέση να δημιουργήσουν ομαδική εργασία και τεχνογνωσία μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαδικασία. Μέσω αυτών, μπορούν να βελτιωθούν τα οφέλη των εργαζομένων (Bryson & George, 2024) να αυξηθεί το πνευματικό τους κεφάλαιο και το ηθικό τους, να μειωθεί το άγχος, αυξάνοντας τις ικανότητές τους και βελτιώνοντας τις προοπτικές εργασίας.

Εν κατακλείδι, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια “έξυπνη πρακτική” (Bardach, 1998), η οποία, παρόλο που απαιτεί χρόνο και πόρους βοηθά τους διευθυντές να λάβουν σωστές αποφάσεις και να βελτιώσουν τη δουλειά τους μακροπρόθεσμα. Στον αντίποδα, αν και προσφέρει όλα τα παραπάνω οφέλη, δεν καθίσταται δεδομένο ότι θα πετύχει. Το σημαντικότερο βήμα προς την επιτυχία του είναι η προσοχή που απαιτείται από τους ηγέτες, οι οποίοι θα πρέπει να προσαρμόσουν τη διαδικασία στην κατάσταση που βρίσκεται ο οργανισμός τους.

1.3 Πλαίσιο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού - Δήλωση αποστολής

Ένα σαφές πλαίσιο είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη ενός συνεκτικού, ολοκληρωμένου σχεδίου. Η παρακολούθηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου θα βοηθήσει στην εστίαση των συζητήσεων και στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας. Το θεμέλιο αυτού του πλαισίου και η αφετηρία κάθε στρατηγικού σχεδιασμού είναι η δήλωση αποστολής. Η δήλωση αποστολής περιγράφει τους κεντρικούς στόχους του οργανισμού και το εύρος των δραστηριοτήτων του. Επιπρόσθετα θέτει το πρότυπο στο οποίο φιλοδοξεί να φτάσει ο κάθε οργανισμός, θέτοντας μια συγκεκριμένη ατζέντα. Αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπάρχει κάποια “σωστή” ή “λάθος”, αρκεί, βάσει της ανάλυσης, να οδηγεί σε μια ξεκάθαρη πορεία. Στην πραγματικότητα πολλοί πολιτιστικοί φορείς αντιμετωπίζουν σοβαρά την αποστολή τους, μόνον όταν βρίσκονται σε καθεστώς οικονομικής δυσχέρειας και αναγκάζονται τότε να αναπτύξουν μια αποστολή (Kaiser, 2018).

Ένας συχνός και αποτελεσματικός τρόπος δήλωσης αποστολής είναι η σύνταξή της από το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτερα μέλη του προσωπικού, με όλα τα πιθανά στοιχεία της αποστολής καθώς και τις παραμέτρους που την επηρεάζουν, όπως, για παράδειγμα, το τι προϊόν και σε τι ποιότητα παρέχεται από τον φορέα, ποιο είναι το κοινό του (αν αποτελείται μόνο από ενήλικες ή και από παιδιά) και αν και ποιο είναι το κοινό που θέλουν να εκπαιδεύσουν.

Το σημαντικότερο σε όλη τη διαδικασία, παρά τις εκάστοτε διαφορές, είναι ότι πρέπει να απαντάει σε τρία ερωτήματα (Παπαδάκης, 2016):

1. Τί είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
2. Ποιο είναι οι στόχοι μας;
3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Επιπρόσθετα, με τη σύνταξή της η δήλωση αποστολής θα πρέπει πάντα να είναι (Kaiser, 2018):

- **Σαφής (Clear):** Όλοι όσοι τη διαβάζουν θα πρέπει να έχουν την ίδια αίσθηση της σημασίας της.
- **Συνοπτική (Concise):** Με στόχο να τη θυμάται εύκολα το προσωπικό, η διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο, οι χορηγοί και το κοινό σε αντίθεση με μια εκτενή δήλωση, η οποία είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί.
- **Πλήρης (Complete):** Η αποστολή θα πρέπει να αφορά όλο τον προγραμματισμό του ιδρύματος.
- **Συνεκτική (Coherent):** Η αποστολή πρέπει να έχει νόημα και τα διάφορα στοιχεία που την αποτελούν να είναι συμπληρωματικά.

Ο στόχος μιας εταιρείας στον κερδοσκοπικό τομέα είναι εύκολο να περιγραφεί: μεγιστοποίηση της τιμής της μετοχής κερδίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα για το μεγαλύτερο δυνατό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, στους μη κερδοσκοπικούς ή δημόσιους οργανισμούς ο στόχος αυτός είναι δύσκολο να οριστεί, διότι εκεί το κίνητρο για μεγιστοποίηση των κερδών μειώνεται και το όραμα καθίσταται δυσκολότερο να εφαρμοστεί σε ένα πλαίσιο. Όταν όμως η δήλωση

αποστολής δεν είναι σαφής, αυτοί οι οργανισμοί είναι δύσκολο να διοικηθούν. Καθώς η δήλωση αποστολής αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο διαχείρισης ενός οργανισμού, το κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων, που επηρεάζει τη λειτουργία του, πρέπει να κατανοήσει τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του και να δεσμευτεί απέναντι στους στόχους (Kaiser, 2018).

Εν κατακλείδι, τα παραπάνω παρέχουν μια πιο συγκεκριμένη διαδρομή και πρόκληση για τη διοίκηση και το προσωπικό του φορέα, δημιουργώντας ένα σημείο εκκίνησης της διαδικασίας ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού. Στόχος είναι να καλλιεργηθεί ένα κοινό αίσθημα αποστολής στις ομάδες ενδιαφερομένων του οργανισμού και η αποστολή να γίνει αποδεκτή ως σαφής, κατανοητή και ουσιαστική (Παπαδάκης, 2016).

1.4 Ανάλυση περιβάλλοντος ενός οργανισμού

Σε έναν οργανισμό, η ανάπτυξη μιας δήλωσης αποστολής δεν αρκεί, πολύ απλά διότι η έκφραση των στόχων δεν εγγυάται την επίτευξή τους. Το πρώτο βήμα για να προσδιοριστεί η στρατηγική, είναι να εξεταστεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Είναι γεγονός πως η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς αντιλαμβάνεται το περιβάλλον γύρω του και από το πώς προσαρμόζεται σε αυτό.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος προβλέπει τους περιορισμούς που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός αλλά και τους τρόπους που θα καταφέρει να τους ξεπεράσει. Προτείνει επομένως, εκείνους τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία και υποδεικνύει το πώς ο κλάδος είναι πιθανό να αλλάξει στο μέλλον. Η εκ των προτέρων κατανόηση της εξέλιξης του κλάδου είναι ένα κλειδί για αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό, επειδή δίνει στην εταιρεία χρόνο να αποφασίσει για τις κατάλληλες αντιδράσεις στην αναμενόμενη περιβαλλοντική αλλαγή.

Το δεύτερο βήμα για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η μελέτη των ομότιμων οργανισμών. Για τις εταιρίες που στόχο έχουν το κέρδος, η μελέτη και η πρόβλεψη

των ανταγωνιστών είναι πιο εύκολη. Τα πράγματα περιπλέκονται στους οργανισμούς που δεν έχουν στόχο το κέρδος, καθώς εκεί ο ανταγωνισμός είναι λιγότερο άμεσος. Πέραν των οικονομικών στοιχείων, ανταγωνίζονται και δράσεις, ιδέες και χορηγίες. Η ανάλυση αυτή βοηθάει τους οργανισμούς να μάθουν από τις επιτυχίες ή αποτυχίες των ομότιμων. Η ανασκόπηση της απόδοσης μιας ομάδας ομότιμων οργανισμών αποκαλύπτει επίσης σημεία αναφοράς που είναι πολύ χρήσιμα για την αξιολόγηση της απόδοσής του. Τα παρακάτω παρέχουν κατανόηση των απαιτήσεων για την επιτυχία του οργανισμού τόσο στο παρόν αλλά κυρίως στο μέλλον.

Ανάλυση SWOT

Πιο αναλυτικά, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Ο όρος «SWOT» προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων «*Strengths*» (Δυνατά σημεία), «*Weaknesses*» (Αδύναμα σημεία), «*Opportunities*» (Ευκαιρίες) και «*Threats*» (Απειλές) (Kenton, 2024). Αυτά είναι τα βασικά στοιχεία που εξετάζονται σε μια ανάλυση SWOT και σε αυτούς τους τέσσερις τομείς επικεντρώνεται η συγκεκριμένη ανάλυση σε έναν οργανισμό. (Kenton, 2024).

Ενδεικτικά παραδείγματα ερωτήσεων που μπορούν να τεθούν σε πολιτιστικούς οργανισμούς:

Για να εντοπιστούν τα «*Strengths*», ένας πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να αναρωτηθεί τα εξής (Kotler et al., 2008): Σε ποια σημεία υπερέχει ο οργανισμός; Τι προσελκύει το κοινό στις παραστάσεις του; Τι μπορεί να προσφέρει που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές του; Ποια είναι τα ισχυρά του σημεία; Ποιες είναι οι πιο πρόσφατες επιτυχίες του και ποιοι είναι οι λόγοι πίσω από αυτές; Για να καταγραφούν τα «*Weaknesses*», μπορεί να τεθούν τα εξής ερωτήματα (Kotler et al., 2008): Ποια είναι τα αδύναμα σημεία του οργανισμού; Σε ποια σημεία οι ανταγωνιστές του είναι καλύτεροι; Για ποιο λόγο το κοινό προτιμά τους ανταγωνιστές του; Ποιες είναι οι τελευταίες αποτυχίες του οργανισμού; Σχετικά με τις «*Opportunities*», ένας πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να εξετάσει τα εξής (Kotler et al., 2008): Τι νέες

υπηρεσίες μπορεί να προσφέρει; Ποιες επιπλέον δυνατότητες θα μπορούσε να αναπτύξει; Πώς μπορεί να διαφοροποιηθεί και να γίνει μοναδικός; Ποιες νέες ιδέες και τεχνικές θα μπορούσαν να υιοθετηθούν στον τομέα του; Τέλος, αναφορικά με τις «Threats», είναι χρήσιμο να εξεταστούν τα εξής ερωτήματα (Kotler et al., 2008): Ποιοι ανταγωνιστές αποτελούν απειλή για τον οργανισμό; Ποιες αλλαγές στην αγορά θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τον οργανισμό; Ποιες νέες τεχνολογίες ή ιδέες θα μπορούσαν να μειώσουν τη δυναμική του οργανισμού;

Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST επικεντρώνεται στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού (Kenton, 2023). Συγκεκριμένα, εξετάζει τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητά του, προσφέροντας πληροφορίες που βοηθούν στον εντοπισμό των κύριων παραγόντων αλλαγής (Johnson). Το ακρωνύμιο PEST αντιπροσωπεύει τους όρους «Political», «Economic», «Social» και «Technological», οι οποίοι αντιστοιχούν στα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (Kenton, 2023).

Για έναν πολιτιστικό οργανισμό, η ανάλυση PEST περιλαμβάνει συγκεκριμένους παράγοντες (Kotler et al., 1998: 50). Στο πολιτικό περιβάλλον (*Political*), ένας πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να εξετάσει την τρέχουσα νομοθεσία, τις πολιτικές της κυβέρνησης και άλλα παρόμοια ζητήματα. Στο οικονομικό περιβάλλον (*Economic*), ο οργανισμός μπορεί να αναλύσει πληροφορίες όπως η χρηματοδότηση και η οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία λειτουργεί. Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον (*Social*), ένας πολιτιστικός φορέας μπορεί να λάβει υπόψη του τα δημογραφικά στοιχεία, τις τάσεις του κοινού, ζητήματα ηθικής και διαφορετικότητας. Τέλος, στο τεχνολογικό περιβάλλον (*Technological*), ο οργανισμός μπορεί να εξετάσει τη χρήση της τεχνολογίας, τόσο στους χώρους του όσο και για την ανάπτυξη της διαδικτυακής παρουσίας του και της προβολής του εκτός του φυσικού του χώρου.

Μοντέλο Δυνάμεων Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter ή αλλιώς “δομική ανάλυση ενός κλάδου” είναι απαραίτητο για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της στρατηγικής ενός οργανισμού. Αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για τον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, επηρεάζοντας τον κλάδο των ομοειδών επιχειρήσεων (Gratton, 2024). Οι πέντε δυνάμεις που εξετάζει το μοντέλο είναι: ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου, η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών και η δυνατότητα των πελατών να βρουν εναλλακτικές προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός (Gratton, 2024).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τον ανταγωνισμό στον κλάδο, αναφέρεται στον ανταγωνισμό μεταξύ οργανισμών που προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με παρόμοια χαρακτηριστικά (Gratton, 2024). Η δεύτερη δύναμη αναφέρεται στην πιθανότητα να εμφανιστούν νέοι ανταγωνιστές στην αγορά, κάτι που εντείνει τον ανταγωνισμό και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά έναν οργανισμό (Gratton, 2024). Η τρίτη δύναμη σχετίζεται με τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών. Όταν ένας προμηθευτής είναι η μοναδική πηγή για ένα σημαντικό αγαθό, μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή στον οργανισμό (Gratton, 2024). Η τέταρτη δύναμη αφορά τη διαπραγματευτική ισχύ των πελατών. Όταν οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη δύναμη, μπορούν να πιέσουν τους οργανισμούς για καλύτερη ποιότητα ή χαμηλότερες τιμές. Αυτό ισχύει σε περιπτώσεις όπου οι πελάτες είναι λιγότεροι ή καλύτερα ενημερωμένοι, επιτρέποντάς τους να διαπραγματεύονται καλύτερους όρους (Gratton, 2024). Η πέμπτη δύναμη του Porter αφορά την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτή η απειλή αυξάνεται όταν οι πελάτες μπορούν να βρουν εύκολα διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται σε χαμηλότερη τιμή ή με καλύτερη ποιότητα (Gratton, 2024).

Κάθε στάδιο φέρνει προκλήσεις και ευκαιρίες, με την κρίση να λειτουργεί ως ένα καθοριστικό σημείο όπου ο οργανισμός είτε αναπροσαρμόζεται και ωριμάζει είτε κινδυνεύει να αποτύχει. Η επιτυχής διαχείριση κάθε σταδίου οδηγεί τελικά στη

σταθεροποίηση και στην εδραίωση του οργανισμού, επιτρέποντας του να επιτύχει τους πολιτιστικούς στόχους του με βιωσιμότητα και ουσιαστικό κοινωνικό αντίκτυπο. Τα παραπάνω αποτελούν μερικά από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό για την ανάλυση του περιβάλλοντος του και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του.

1.5 Καλλιτεχνικός σχεδιασμός

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του περιβάλλοντος, ακολουθεί η συζήτηση που αφορά τον καλλιτεχνικό σχεδιασμό και το μελλοντικό καλλιτεχνικό πρόγραμμα. Στόχος του καλλιτεχνικού σχεδιασμού είναι η κατανόηση και η αποδοχή των καλλιτεχνικών πρωτοβουλιών και η προσπάθεια της υλοποίησης και της παραγωγής τους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συγκέντρωση κεφαλαίων, χρηματοδοτήσεων και αναλυτικής προσέγγισης marketing. (Kaiser, 2018). Σε αυτή την αναπτυξιακή προσπάθεια, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψιν οι ανάγκες των καλλιτεχνών και να γίνει ο απαραίτητος συνδυασμός ώστε να ικανοποιηθούν, ταυτόχρονα να ικανοποιήσουν το κοινό αλλά και να προσελκύσουν νέο. Είναι σημαντικό η διοίκηση να αντιλαμβάνεται αυτές τις ανάγκες και να αναζητά τρόπους να υλοποιηθούν, χωρίς όμως να επεμβαίνει στη λήψη αποφάσεων, γεγονός που καθίσταται επικίνδυνο για τον καλλιτεχνικό σχεδιασμό.

Επιπλέον, ένα πλήρες καλλιτεχνικό σχέδιο αντιμετωπίζει πολλά ζητήματα όπως είναι ο αριθμός των παραγωγών, η επιλογή του ρεπερτορίου, η επιλογή των ταλέντων και των καλεσμένων σολίστ, οι χώροι των εκδηλώσεων, οι περιοδείες, και η παραγωγή με τις ανάγκες της (Kaiser, 2018) καθώς και η κοινωνική και εκπαιδευτική εξωστρέφεια του φορέα.

1.6 Προγραμματισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Κατά την ανάπτυξη του οργανισμού, όπως προαναφέρθηκε, καθίσταται σημαντική η αποσαφήνιση των στόχων του. Σημαντικό βήμα στην θέσπιση των στόχων είναι αν ο οργανισμός θα παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα και ποιο θα είναι το

εκπαιδευτικό του έργο, όχι μόνο με στόχο τις επιπλέον χρηματοδοτήσεις αλλά κυρίως τον καθορισμού ενός οράματος και κοινού σκοπού.

Πρωτεύον μέλημα του συγκεκριμένου προγραμματισμού είναι να τεθεί σε ποια ομάδα θα επικεντρωθούν τα προγράμματα (αν λ.χ. θα αφορούν μόνο παιδιά ή και ηλικιωμένους, κρατούμενους, άτομα από επιλεγμένες εθνικές κοινότητες). Η επιλογή αυτή εξαρτάται από την αποστολή και τις προτεραιότητες του φορέα αλλά και τις δυνατότητες χρηματοδότησης (Kaiser, 2018). Ιδιαιτερότητα αποτελεί επίσης, το αν ο φορέας θα θελήσει να πραγματοποιήσει περιοδείες για τον σκοπό αυτό, γεγονός που εμπλέκει τοπικούς παράγοντες, χρηματοδοτήσεις και επιπλέον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας (Kaiser, 2018).

1.7 Χτίζοντας την ορατότητα

Προκειμένου ένας πολιτιστικός φορέας να είναι επιτυχημένος πρέπει να είναι ορατός. Για την οικοδόμησή της, απαιτείται η κατάλληλη μέθοδος. Πρέπει επομένως, να αυξήσουν την προβολή τους μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η προβολή όμως, δεν σημαίνει ότι επιτυγχάνεται με την προώθηση μόνο του δημοφιλούς ρεπερτορίου με στόχο την προσέλκυση κοινού. Η διοίκηση οφείλει να ενστερνίζεται τις ανάγκες των καλλιτεχνών και να τις εντάσσει στον ευρύτερο προγραμματισμό της ώστε να είναι συμβατές με τις φιλοδοξίες και τους στόχους. Οι καλλιτέχνες χρειάζεται να αισθάνονται ελεύθεροι προκειμένου να δημιουργούν και η διοίκηση πρέπει να εργάζεται ώστε να προβάλει ορθά αυτές τις δημιουργίες. Η ορατότητα λοιπόν, δημιουργεί μια ευαισθητοποίηση για τον οργανισμό και τα προγράμματά του και θεμελιώνει την ποιότητα και την συνέχειά του (Kaiser, 2018).

1.8 Ειδικές καμπάνιες - Projects

Κατά καιρούς, οι ενεργοί πολιτιστικοί φορείς σε προγράμματα και δράσεις αναζητούν νέες χρηματοδοτήσεις, οργανώνοντας νέα projects. Σημαντικό σε αυτό το εγχείρημα είναι μια αρχική ολοκληρωμένη μελέτη για το κόστος του project αυτού.

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου, ένας οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με ένα έργο που θέλει να υλοποιήσει και δε μπορεί να υποστηρίξει από την ετήσια προσπάθεια προσέλκυσης κεφαλαίων. Ένα μεγαλεπήβολο πρόγραμμα απαιτεί συχνά περισσότερους πόρους από τις ετήσιες χρηματοδοτήσεις. Στο σημείο εκείνο, ο οργανισμός πρέπει να σκεφτεί εναλλακτικές χρηματοδότησης. Ένα πλήρες και αναλυτικά κοστολογημένο έργο αυξάνει τις πιθανότητες χρηματοδότησης και ενισχύει την προσπάθεια συγκέντρωσης κεφαλαίων (Kaiser, 2018). Σε αυτή την προσπάθεια χρειάζονται ικανά και ηγετικά άτομα που μπορούν να διαχειριστούν τις διαπραγματεύσεις χρηματοδότησης αποτελεσματικά.

Για την ανάπτυξη των projects απαιτούνται κατά βάση πέντε στάδια:

1. Η περιγραφή και ο ορισμός του project.
2. Ο σκοπός του project (facility).
3. Ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων.
4. Η ανοιχτή πρόσκληση στους συμμετέχοντες.
5. Η διεξαγωγή του project.

1.9 Χορηγίες

Αναπτύσσοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό ένας πολιτιστικός φορέας σκοπεύει να αυξήσει το εισόδημά του, μέσα επίσης από δωρεές και χορηγίες. Όσον αφορά τις χορηγίες, κάποιες εστιάζουν σε περιφερειακό επίπεδο, άλλες είναι εθνικές κι άλλες διεθνείς, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη γεωγραφικούς παράγοντες.

Ο ανταγωνισμός για επιχορηγήσεις συνεχώς αυξάνεται και γίνεται όλο και πιο απαιτητικός καθώς οι καλλιτεχνικοί οργανισμοί προσπαθούν να αναπληρώσουν την απώλεια κρατικών και εταιρικών επιχορηγήσεων. Η επιτυχία εξασφάλισής της απαιτεί επένδυση χρόνου και προσπάθειας μέχρι την τελική επίτευξη. Είναι επίσης σημαντικό, στις συναντήσεις με στελέχη των υποψήφιων χορηγών, να ακουστούν τα ενδιαφέροντά τους και οι επιθυμίες, σημειώνοντάς τη ως την καλύτερη βοήθεια για επίτευξη μιας συμφωνίας, απαιτώντας παράλληλα χρόνο σύνταξης της πρότασης που να ανταποκρίνεται στα συμφέροντα του ιδρύματος καθώς και στις ανάγκες του οργανισμού (Kaiser, 2018).

Εν κατακλείδι, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια ουσιαστική διαδικασία που βοηθά τους οργανισμούς να ορίσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του περιβάλλοντός τους και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Με τη βοήθεια εργαλείων όπως εκείνα της αξιολόγησης του περιβάλλοντος και η δήλωση αποστολής πραγματοποιείται η κατανόηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που οδηγούν σε μακρά περίοδο επιτυχίας και ανάπτυξης. Ιδιαίτερα στους πολιτιστικούς οργανισμούς και σε σημαντικές πτυχές του στρατηγικού τους σχεδιασμού, όπως είναι ο καλλιτεχνικός σχεδιασμός και οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, η ορατότητα, οι ειδικές καμπάνιες και οι χορηγίες ενισχύουν την προσπάθεια των οργανισμών να επιτύχουν τους στόχους τους και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από τη συνεχή προσαρμογή, την ενεργητική συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων και την ικανότητα να αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις με συνέπεια αλλά και δημιουργικότητα.

Κεφάλαιο 2: Λήψη αποφάσεων

Λήψη αποφάσεων είναι η συνειδητή επιλογή μιας λύσης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες με σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος (Κονδύλης, 1982). Η θεωρία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων και διαδικασιών που βοηθούν τον λήπτη αποφάσεων να αναπτύξει μια οργανωμένη προσέγγιση για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται (Lang, 2007). Προκειμένου να υλοποιηθεί αυτή η διαδικασία, ορισμένα απαραίτητα βήματα προέχουν, χωρίς να είναι εκ των προτέρων επαρκώς καθορισμένα λόγω της διαφορετικής φύσης και βαρύτητας του κάθε προβλήματος.

Μία συνήθης διαδικασία λήψεως αποφάσεων μπορεί να έχει τα εξής βήματα (Κονδύλης, 1982):

1. Ορισμός του Προβλήματος.
2. Συλλογή των Σχετικών Στοιχείων.
3. Ανάλυση και Αξιολόγηση των Στοιχείων.
4. Προσδιορισμοί των Εναλλακτικών Λύσεων.
5. Επιλογή της πιο πρόσφορης Λύσης.
6. Πειραματική Εφαρμογή και Αναθεώρηση/Βελτίωση της Λύσης.
7. Εφαρμογή (πλήρης) της Λύσης.

Η απόφαση έχει αξία στο μέτρο που με την εφαρμογή της θα φέρει λύση στο πρόβλημα. Από την άλλη, είναι λογικό κατά την υλοποίησή της να κάνουν την εμφάνισή τους απρόβλεπτοι παράγοντες ή παραλείψεις (Κονδύλης, 1982). Η θεωρία λήψης αποφάσεων λειτουργεί ως πηγή μεθόδων και διαδικασιών για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, υιοθετώντας ως κύρια αρχή της το "διαίρει και βασίλευε". Αυτή η αρχή βασίζεται στην ιδέα ότι η ανάλυση ενός σύνθετου προβλήματος σε μικρότερα και πιο απλά υποπροβλήματα επιτρέπει στον λήπτη αποφάσεων να τα κατανοήσει και να τα αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός πως πρέπει να έχουν γνωστοποιηθεί όλα τα

στοιχεία και οι ενδεχόμενες επιλογές, ώστε να προβεί στην απόφαση (Μητρόπουλος, 2023).

2.1 Είδη και συνθήκες αποφάσεων

Ανεξάρτητα με τη μεθοδολογία και τον τρόπο σκέψης, για να αντιμετωπιστεί ένα πρόβλημα χρειάζεται να γίνει διαχωρισμός σχετικά με το αν είναι δυνατή ή όχι η προγραμματισμένη εμφάνιση του προβλήματος. Στη συνέχεια, πρέπει να διαχωριστεί ποιες συνθήκες διέπουν το πρόβλημα, αν υπάρχει κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, κινδύνου ή αβεβαιότητας (Μητρόπουλος, 2023). Οι σχετικές αποφάσεις, λοιπόν, διαχωρίζονται σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες και αποφάσεις που λαμβάνονται σε περιβάλλον συνθηκών προκαθορισμένο (deterministic) ή στοχαστικό (stochastic) (Μητρόπουλος, 2023).

Προγραμματισμένες - Απρογραμμάτιστες αποφάσεις

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις σχετίζονται με προβλήματα που εμφανίζονται συχνά, έχουν ξεκάθαρη και δομημένη μορφή, και μπορούν να επιλυθούν μέσω καθορισμένων και οργανωμένων μεθόδων και διαδικασιών, με ίδιες ή παρεμφερείς κάθε φορά διαδικασίες επίλυσης (λ.χ. προμήθεια αναλώσιμων υλικών). Αν και την πρώτη φορά η επίλυσή τους θα ήταν δύσκολη, η διαδικασία αυτή θα καθιερώθηκε, καθιστώντας τη πλέον συνήθη. Τις προγραμματισμένες αποφάσεις τις λαμβάνουν συνήθως διοικητικά στελέχη μεσαίας ή κατώτερης βαθμίδας (Μητρόπουλος, 2023).

Αντίθετα, οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις αφορούν προβλήματα που προκύπτουν απροσδόκητα, είναι συνήθως νέα και μοναδικά, και δεν υπάρχουν ή δεν έχουν ακόμα αναπτυχθεί οι κατάλληλες δομές και συστηματικές διαδικασίες για την αντιμετώπισή τους (λ.χ. έξαρση επιδημίας). Οι αποφάσεις αυτές απαιτούν μια νέα αντιμετώπιση, καθώς δεν έχει θεμελιωθεί ακόμα η γνώση για την υλοποίησή τους ή γιατί είναι πολύ σοβαρά. Τις απρογραμμάτιστες αποφάσεις τις λαμβάνουν ανώτερα διοικητικά στελέχη κυρίως σε συνθήκες αβεβαιότητας, πρωτοτυπίας ή κινδύνου (Μητρόπουλος, 2023).

2.2 Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων

1. Συνθήκες βεβαιότητας

Σε καταστάσεις βεβαιότητας, όλα τα στοιχεία μιας απόφασης, καθώς και τα αποτελέσματά της, είναι γνωστά εκ των προτέρων. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται υπό αυτές τις συνθήκες αφορούν κυρίως προγραμματισμένες αποφάσεις.

2. Συνθήκες κινδύνου

Συνθήκες κινδύνου εμφανίζονται όταν τα αποτελέσματα μιας απόφασης δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων, αλλά μπορούν να προβλεφθούν ή να εκτιμηθούν. Ο κίνδυνος εκφράζεται ως η πιθανότητα να συμβεί ένα συγκεκριμένο γεγονός.

3. Συνθήκες αβεβαιότητας

Όταν τα αποτελέσματα μιας απόφασης δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων και δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να εκτιμηθούν, η απόφαση λαμβάνεται υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Για παράδειγμα, η έλλειψη επαρκούς εμπειρίας και δεδομένων ή το γεγονός ότι σε ορισμένες περιπτώσεις τα αποτελέσματα είναι απρόβλεπτα ή ασαφή οδηγεί σε αδυναμία πρόβλεψης.

2.3 Ηγέτες και λήψη αποφάσεων

Εξαιρετικά δύσκολος αποτυπώνεται ο ρόλος των ηγετών στους πολιτιστικούς φορείς ιδιαίτερα του δημοσίου τομέα. Εκεί, οι ηγέτες πρέπει να ισορροπήσουν ανάμεσα στις αισθητικές απόψεις και στη βιωσιμότητα του οργανισμού, έτσι η συμπεριφορά και η δράση τους είναι μείζονος σημασίας. Κάποιοι οργανισμοί έχουν συχνά έναν καλλιτεχνικό διευθυντή και έναν διοικητικό διευθυντή, ενώ σε πιο σπάνιες περιπτώσεις σε μικρότερους οργανισμούς ένα άτομο αναλαμβάνει τον διπλό αυτό ρόλο (Cray et al., 2007).

Ο καλλιτεχνικός διευθυντής κατέχει παραδοσιακά τον κυρίαρχο ηγετικό ρόλο και είναι σημαντικό η καλλιτεχνική διεύθυνση του οργανισμού να ενισχύει τη φήμη του, γεγονός που καθίσταται εφικτό μέσω του καλλιτεχνικού έργου. Στόχος του λοιπόν είναι η -βραχυπρόθεσμη- καλλιτεχνική αναγνώριση. Ο ρόλος του διοικητικού διευθυντή, από την άλλη πλευρά, είναι να καθιερώνει και να διατηρήσει τον οργανισμό σε μια συνεχή λειτουργία και η φήμη ενός επιτυχημένου καλλιτεχνικού

διευθυντή εξαρτάται από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Πρέπει, τέλος, να διασφαλίζει την οικονομική ασφάλεια και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του φορέα.

Τα είδη της ηγεσίας διαφέρουν, όπως διαφέρει και ο τρόπος με τον οποίον οι ηγέτες επηρεάζουν το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον. Τέσσερα είδη φαίνεται να σχετίζονται με τη στρατηγική ηγεσία σε πολιτιστικούς φορείς: το χαρισματικό, το συναλλακτικό, το μετασχηματιστικό και το συμμετοχικό.

Χαρισματική μορφή ηγεσίας

Ο όρος “χάρισμα” χρησιμοποιείται για να περιγράψει τους ηγέτες που έχουν βαθιά επιρροή στους ακόλουθούς τους (λ.χ. προσωπικό) μέσω της δυναμικής τους προσωπικότητας και των ατομικών τους ικανοτήτων (Cray et al., 2007). Ο χαρισματικός ηγέτης κυριαρχεί συνήθως μέσα στον οργανισμό, έχει υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης και έχει ισχυρή πεποίθηση για τη δικαιοσύνη των πιστεύω του. Τέτοιοι ηγέτες έχουν ισχυρή επίδραση στο προσωπικό, εμπνέουν εμπιστοσύνη και αφοσίωση προς την επίτευξη των στόχων. Το χαρισματικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό στους νέους και αναδυόμενους οργανισμούς αλλά και τους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν μια σημαντική αλλαγή ή κρίση.

Στον αντίποδα, το προσωπικό μπορεί να αναπτύξει μια σχέση εξάρτησης με τον ηγέτη, αν μειωθεί η ικανότητά του για ανεξάρτητη δράση. Επίσης, η επιθυμία να ικανοποιήσεις τον ηγέτη μπορεί να γίνει αντιληπτή ως υποχρέωση, καθιστώντας αγχωτική την παραγωγική διαδικασία. Το χαρισματικό στυλ, συνήθως, δεν ενδείκνυται σε περιόδους σταθερότητας και είναι ευάλωτο σε αμφισβήτηση αν οι αποφάσεις του ηγέτη αποτύχουν ή αν εμφανιστούν αντίπαλοι πιο αξιόπιστοι από την ηγεσία. Τέλος, προβλήματα δημιουργούνται στους πολιτιστικούς φορείς όταν οι ηγέτες αυτοί αποχωρούν, όταν λαμβάνουν λάθος αποφάσεις ή όταν αμφισβητείται η θέση τους, υποστηρίζοντας κάποια άλλη μορφή ηγεσίας.

Συναλλακτική μορφή ηγεσίας

Η συναλλακτική μορφή εξουσίας βασίζεται σε μια σχέση ηγέτη-εργαζόμενου η οποία έγκειται σε συνεχείς ανταλλαγές. Στην προκειμένη περίπτωση, οι ηγέτες αποσαφηνίζουν τις προσδοκίες τους και παρέχουν πόρους και υποστήριξη στο προσωπικό, με αντάλλαγμα την προσπάθεια και την αφοσίωσή του. Κατ' εξαίρεση μπορούν να επιβάλουν κανόνες προκειμένου να αποφευχθούν λάθη ή αποκλίσεις από τους στόχους.

Οι πολιτιστικοί φορείς υποστηρίζουν συχνά το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Η παραγωγή μιας παράστασης ή ενός project απαιτεί έναν σωστό επιχειρησιακό σχεδιασμό και η προσπάθεια εκ μέρους τόσο των ηγετών όσο και του διοικητικού προσωπικού είναι σημαντική και απαιτεί λεπτομέρεια. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των ανθρώπων χρήζει ευαισθησίας και η έμφαση στην τήρηση των προθεσμιών και στην ολοκλήρωση διοικητικών εργασιών μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις σε διάφορα επίπεδα. Τέλος, ως επί το πλείστον, η υπερβολική χρήση της συναλλακτικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε παράπονα για micromanagement.

Μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας

Οι σύγχρονες έρευνες για την ηγεσία επικεντρώνονται στην εξέταση ηγετικών συμπεριφορών που ωθούν το προσωπικό να συνειδητοποιήσει την αξία των αποτελεσμάτων των εργασιών του και να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον προς όφελος του οργανισμού (Yukl 2006). Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τον Bass (1998), περιλαμβάνει μια επιρροή εκ μέρους του ηγέτη, αλλά και την έμπνευση και το κίνητρο του προσωπικού με σκοπό την άρθρωση ενός οράματος για το μέλλον και την ενθάρρυνση της έκφρασης νέων ιδεών και πεποιθήσεων. Εκεί, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν όλους τους εργαζόμενους ως άτομα των οποίων οι ανάγκες, οι ικανότητες και οι φιλοδοξίες εκτιμώνται.

Συμμετοχική μορφή ηγεσίας

Η συμμετοχική ηγεσία κυριαρχεί σε έναν φορέα όταν ο ηγέτης εντάσσει το προσωπικό σε διάφορες πτυχές της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις του ηγέτη λαμβάνονται έπειτα από διαβούλευση και συζητήσεις με ορισμένα

στελέχη, περιλαμβάνοντας ερωτήσεις και ανταλλαγή απόψεων σχετικά με μελλοντικές αποφάσεις. Το στυλ αυτό επίσης εφαρμόζεται επιτυχώς σε πολιτιστικούς φορείς, στους οποίους το προσωπικό παρατηρείται να κατέχει ανώτατη εκπαίδευση και να είναι αφοσιωμένο στους στόχους του οργανισμού. Το γεγονός ότι το προσωπικό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων το ωθεί να παρακινείται καθώς από αυτό το γεγονός εξαρτάται εν πολλοίς η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων. Αρνητική πτυχή της συμμετοχικής ηγεσίας αποτελεί το γεγονός ότι κάποιες αντιδράσεις του οργανισμού είναι πιο αργές, ειδικά όσον αφορά τις συμμετοχικές αποφάσεις. Για τούτο τον λόγο αποφεύγεται σε οργανισμούς με συμπιεσμένες ιεραρχίες.

Η κάθε μορφή εξουσίας εμπεριέχει θετικά και αρνητικά στοιχεία, ωστόσο οι επιτυχημένοι ηγέτες προσαρμόζουν το δικό τους στυλ στην κουλτούρα και τις ανάγκες του οργανισμού. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας εμπίπτουν σε διαφορετικές περιπτώσεις και καταστάσεις μέσα στον οργανισμό. Για αυτό αν ένας ηγέτης δε λάβει υπόψη το περιβάλλον του φορέα είναι βέβαιο πως θα οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα εντός του. Το μέγεθος του οργανισμού, το πρόγραμμά του, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και η οικονομική του σταθερότητα είναι ενδεικτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη σε σχέση με την κατάσταση του οργανισμού.

Συνοπτικά, η χαρισματική μορφή ηγεσίας μπορεί να ενδείκνυται στο αρχικό στάδιο ενός οργανισμού, αν και η πραγματικά χαρισματική ηγεσία είναι σπάνια και εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Η μετασχηματιστική εξουσία, βασιζόμενη περισσότερο στις δεξιότητες αποτελεί μια λύση όταν ο οργανισμός απαιτεί σημαντική αλλαγή. Όμως, όπως και η χαρισματική ηγεσία, συχνά χάνει τη δυναμική της όταν έχει παρέλθει η επείγουσα ανάγκη για συντονισμένη δράση. Στον αντίποδα, η συναλλακτική ηγεσία προσφέρει σταθερότητα, αλλά συχνά λόγω των αυστηρών προτύπων που διατρέχουν ενίοτε τους πολιτιστικούς φορείς μπορεί να μην ταιριάζει πλήρως σε όλους. Πλεονέκτημα του συγκεκριμένου ηγέτη είναι πως συνήθως είναι άμεσα διαθέσιμος καθώς βρίσκεται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Τέλος, η στους περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς καλύτερα

εφαρμόζεται η συμμετοχική ηγεσία, υπό την προϋπόθεση ότι δε βρίσκονται σε καθεστώς κρίσης. Ωστόσο, ο αργός ρυθμός λήψης αποφάσεων αυτού του στυλ περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

2.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Μια εκ των σημαντικότερων αποστολών των ηγετών είναι το να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους για τον οργανισμό τους, αφού πρώτα λάβουν υπόψη το εσωτερικό περιβάλλον και το γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού (Hickson, 1986). Τούτο, αποτελεί σημαντικό βήμα σε αυτή τη διαδικασία, καθώς ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις βάσει των παραγόντων που κατά βάση γνωρίζει μέσα στον οργανισμό, καθορίζοντας τον τρόπο απόφασής του. Παρακάτω, εξετάζονται τέσσερα μοντέλα λήψης αποφάσεων αλλά και ο τρόπος που επηρεάζεται ο ρόλος του ηγέτη μέσω αυτών (Cray & Inglis, 2011).

1. Ορθολογικό μοντέλο

Το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων θέτει ένα σύνολο στόχων υψηλότερου επιπέδου προς τους οποίους ο οργανισμός πρέπει να προχωρήσει. Μόλις αποσαφηνιστούν οι στόχοι αυτοί, η διαδικασία λήψης αποφάσεων συνίσταται στην κατάταξη των διαφόρων επιλογών συχνά μέσω κάποιου τύπου συστήματος βαθμολόγησης. Η στρατηγική επιλογή που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι αυτή που υλοποιείται. Σημαντική παράμετρος σε αυτή τη διαδικασία είναι πως πρέπει να επιλεχθούν με τον σωστό τρόπο τα κατάλληλα κριτήρια, τα οποία συχνά μεταβάλλονται, προκειμένου να υπάρχει μια ολιστική οπτική από την πλευρά του ηγέτη πριν προχωρήσει στη λήψη κάποιας απόφασης.

Ο John Bryson (Bryson & George, 2024) υποστηρίζει πως αυτό το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ιδιαίτερα σε μεγαλύτερους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου η σταθερότητα και η διαφάνεια είναι απαραίτητες για τη χάραξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Ωστόσο, όπως

αναγνωρίζουν οι March & Olsen (1975) η εφαρμογή του σε πιο ευέλικτα περιβάλλοντα, όπως οι πολιτιστικοί οργανισμοί, μπορεί να είναι περιορισμένη λόγω έλλειψης ευελιξίας.

Το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, έχει δεχτεί κριτική κυρίως για τρεις λόγους (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Αρχικά, προϋποθέτει ένα επίπεδο σταθερότητας όσον αφορά τους τιθέμενους στόχους και το περιβάλλον του οργανισμού, κάτι που δεν είναι μονίμως δεδομένο σε έναν πολιτιστικό οργανισμό. Επιπλέον, βάσει αυτού του συστήματος, ο οργανισμός αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύνολο, χωρίς να προωθείται κάποια εσωτερική ανταγωνιστική ατζέντα. Τέλος, οι διαδικασίες που διαδραματίζονται βάσει του ορθολογικού μοντέλου δείχνουν να αγνοούν τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τα στελέχη του οργανισμού.

Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο μοντέλο συνεχίζει να εφαρμόζεται στο πλαίσιο διαχείρισης ενός οργανισμού, παρέχοντας παράλληλα ένα οργανωμένο μοντέλο λήψης αποφάσεων για τους περισσότερους φορείς. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τους πολιτιστικούς οργανισμούς η εφαρμογή του εμφανίζεται προβληματική, κυρίως λόγω του είδους των στρατηγικών αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, καθώς οι καλλιτεχνικές κρίσεις είναι δύσκολο να αποτυπωθούν ποσοτικά. Ακόμη κι αν αποτυπώνονταν ποσοτικά τα στοιχεία για να ληφθεί μια απόφαση, δύσκολα θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό και απτό από εργαζόμενο του συγκεκριμένου χώρου. Αξίζει να σημειωθεί επιπλέον πως οι στόχοι των δημόσιων οργανισμών συχνά είναι αντικρουόμενοι ή ασαφείς, καθιστώντας δύσκολη τη συστηματική εφαρμογή του μοντέλου. Αν και ειρωνικό, βάσει της ασύμμετρης σχέσης της αυστηρής λογικής και της καλλιτεχνικής κρίσης, πολλοί πολιτιστικοί οργανισμοί βασίζονται στο ορθολογικό μοντέλο λήψης μιας απόφασης (Cray & Inglis, 2011), βέβαια τούτο εξαρτάται και από το μέγεθος και τους στόχους του εκάστοτε φορέα.

Στην πράξη, βέβαια, κανένα σύστημα αποφάσεων δεν είναι απολύτως ορθολογικό, καθώς διάφορες ομάδες μέσα στον οργανισμό μπορεί να δρουν μεροληπτικά, χωρίς να παρουσιάζουν τα πλήρη δεδομένα, ώστε να ευνοήσουν τις ανάγκες τους. Από την άλλη, βασικό στοιχείο αποτελεί και η αντίληψη περί δικαιοσύνης του ηγέτη, βασικό

χαρακτηριστικό του ρόλου του, η οποία τον βοηθά να διατηρεί τις ισορροπίες μέσα σε αυτό το περιβάλλον, επιλέγοντας χωρίς ευνοιοκρατικά χαρακτηριστικά τις λύσεις που είναι επωφελείς, όχι για μια συγκεκριμένη ομάδα αλλά για τον οργανισμό ως σύνολο.

Οι Krug και Weinberg (2004) ανέπτυξαν μια ενδιαφέρουσα εφαρμογή του ορθολογικού μοντέλου σε καλλιτεχνικούς οργανισμούς, προτείνοντας τρία κριτήρια βάσει των οποίων οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν περισσότερο μετρήσιμο το πρόγραμμά τους: (α) η συμβολή στην αποστολή του οργανισμού, (β) η οικονομική συνεισφορά και (γ) το τι ονομάζουν συμβολή στην αξία και την ποιότητα του προγράμματος. Δημιουργώντας αυτό το σύστημα τριών αξόνων, δεν επιλέγεται τόσο μια κατεύθυνση όσο ότι δημιουργείται ένα συστηματικό πρόγραμμα δράσης το οποίο θεωρείται πως θα παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή τους καθοδηγείται από αξιολογήσεις που ζητούνται από άτομα εντός του οργανισμού, με κριτήριο τη μέγιστη δυνατή ορθολογικότητα.

Συμπερασματικά, αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη για μεγαλύτερους, γραφειοκρατικούς οργανισμούς, ενώ συνήθως συνοδεύεται από τη συναλλακτική μορφή ηγεσίας, όπου ο ηγέτης καθορίζει ξεκάθαρους κανόνες και ανταμοιβές για την επίτευξη στόχων μέσα σε μια διαδικασία συνεχών ανταλλαγών.

2. Πολιτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων

Ενώ το ορθολογικό μοντέλο τείνει να αγνοεί τα ανταγωνιστικά συμφέροντα των επιμέρους παραγόντων, το πολιτικό μοντέλο βλέπει τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης γεμάτη από άτομα και ομάδες που επιδιώκουν να εφαρμόσουν τη δική τους ατζέντα προωθώντας τα δικά τους συμφέροντα. Στην περίπτωση αυτή, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων βασίζεται στη διαπραγμάτευση, την οικοδόμηση συνασπισμών και τον συμβιβασμό μεταξύ των ανταγωνιστικών στόχων. Το επιχείρημα αυτό, υποστηρίζεται από το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες ιδέες και διαπραγματεύσεις είναι επωφελείς προς τον οργανισμό και οδηγούν στο καλύτερο αποτέλεσμα, ενώ μία από τις πρώτες περιγραφές της λήψης πολιτικών αποφάσεων

σε οργανισμούς δίνει έμφαση στον έλεγχο της πληροφορίας και της επικοινωνίας ως μέσου επιρροής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Cray & Inglis, 2011).

Οι διαφορετικές ατζέντες των ενδιαφερόμενων ομάδων ενδέχεται να βασίζονται σε μια ποικιλία θεωρήσεων που να κυμαίνεται από το προσωπικό κύρος έως την ιδεολογική αντίληψη. Αυτό ενέχει επιπτώσεις στη λήψη αποφάσεων καθώς εξετάζονται τα κριτήρια πρώτα και δεν αξιολογούνται επαρκώς οι διαθέσιμες επιλογές. Ακόμη, η ποικιλομορφία των ομάδων αυξάνει την πιθανότητα να επηρεάζουν τη διαδικασία άλλα κριτήρια, τα οποία δε συνδέονται άμεσα με τα κύρια ζητήματα και να επηρεάσουν δυσμενώς τη λήψη αποφάσεων (Hickson, 1986). Είναι, λοιπόν, σημαντικό να εξετάζονται και να επιλέγονται με προσοχή τα θέματα προς συζήτηση και ο τρόπος που αυτά πλαισιώνονται. Για παράδειγμα, το πρόβλημα της μειωμένης προσέλευσης, μπορεί να ερμηνευθεί είτε ως απαίτηση αυστηρότερου ελέγχου των δαπανών είτε ως ανάγκη για έναν πιο ελκυστικό προγραμματισμό. Για αυτό, ο έλεγχος της ατζέντας αποκτά μεγαλύτερη σημασία όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει του πολιτικού μοντέλου.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί θεωρητικοί αντιμετωπίζουν με καχυποψία την εφαρμογή του πολιτικού μοντέλου, όμως αναπόφευκτα όταν οι οργανισμοί περιλαμβάνουν διαφορετικές ομάδες με διαφορετικές απόψεις πρέπει, σε έναν βαθμό, να εισακουστούν και να ληφθούν υπόψιν. Η αναγνώριση αυτών των διαφορών και η αντιμετώπισή τους μέσω διαπραγμάτευσης και οικοδόμησης συνασπισμών βοηθά στο να αναπτυχθούν πολλαπλές οπτικές και δέσμευση για τα αποτελέσματα των αποφάσεων, γεγονός που δε θα συνέβαινε αν αυτές οι οπτικές αγνοούνταν.

Εδώ, ο ρόλος του ηγέτη είναι να κατευθύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χαρακτηριστικό σε όλες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αλλά κυρίως στο συγκεκριμένο μοντέλο. Μέσα από τη συγκρότηση επιτροπών και άλλων οργάνων προωθούνται ή αποκλείονται ορισμένα συμφέροντα. Στη συνέχεια εξέχοντα ρόλο διαδραματίζει η αμεροληψία του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων. Μπορεί να αναλάβει την ευθύνη συγκρότησης των επιτροπών, όμως χωρίς να υποστηρίξει εκ των

προτέρων μια συγκεκριμένη στρατηγική γραμμή, χειραγωγώντας τις πολιτικές προς όφελός του και αυξάνοντας το κύρος του ως ευνοιοκρατικά διακείμενος.

Το πολιτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων δύναται να εφαρμοστεί σε πολιτιστικούς οργανισμούς, λόγω του πολυποίκιλου περιεχομένου, επειδή αντικατοπτρίζει τη ρεαλιστική φύση των αποφάσεων, όπου οι συμμετέχοντες έχουν διαφορετικά συμφέροντα και οι αποφάσεις επηρεάζονται από την κατανομή εξουσίας και την ανάγκη για συναίνεση. Σε ένα περιβάλλον όπου κανένας δεν κατέχει μονοπώλιο στην απόλυτη γνώση, η λήψη αποφάσεων ενίοτε είναι αναπόφευκτα αντιφατική.

Οι δημόσιοι πολιτιστικοί φορείς χαρακτηρίζονται από πολλαπλούς ενδιαφερόμενους (stakeholders), όπως καλλιτέχνες, διοικητικό προσωπικό και εξωτερικούς χρηματοδότες. Το "πολιτικό μοντέλο" αντικατοπτρίζει αυτές τις σύνθετες διαπραγματεύσεις. Ο Bryson (Bryson & George, 2024) και οι Lindblom και Cohen (1979) τονίζουν τη σημασία του "πολιτικού" χαρακτήρα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς οι αποφάσεις συχνά προκύπτουν από διαπραγματεύσεις και όχι από μια ορθολογική, γραμμική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, είναι πιο αισθητό σε οργανισμούς που είναι παλαιότεροι, μεγαλύτεροι και περιλαμβάνουν διαφορετικά προγράμματα. Όσο οι οργανισμοί "γερνούν" ή διευρύνονται, απομακρύνονται από το αρχικό όραμα του εμπνευστή τους, προσθέτουν νέα μέλη τα οποία φέρουν διαφορετικό τρόπο αντίληψης, δημιουργώντας αντικρουόμενες απόψεις, χωρίς την ικανότητα άμεσης επικοινωνίας. Είναι φυσικό, επομένως, οι απόψεις να διίστανται, ιδιαίτερος σε πολιτιστικούς φορείς στους οποίους ούτως ή αλλιώς οι καλλιτεχνικές μονάδες διαφέρουν από τις διοικητικές, γεγονός που καθιστά ευκολότερο το διχασμό. Εφαρμόζεται, επομένως, σε όλους τους οργανισμούς, αλλά σπάνια είναι η βέλτιστη επιλογή. Τέλος, απαιτεί συναλλακτική ηγεσία με δυναμικούς συνασπισμούς, όπου ο ηγέτης προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συμμαχίες.

3. Βαθμιαία Λήψη Αποφάσεων

Τόσο το ορθολογικό όσο και το πολιτικό μοντέλο στρατηγικής λήψης αποφάσεων εφαρμόζονται σε σημαντικά και κρίσιμα ζητήματα από τα οποία προκύπτουν αλλαγές στον οργανισμό. Κατά τη διαδικασία της λήψης απόφασης δίνεται ιδιαίτερη

προσοχή, καθώς μπορεί να συντελέσει σε μεγάλη αλλαγή στην ευημερία του οργανισμού. Κατά τη βιβλιογραφία όμως, σπάνια οι οργανισμοί κάνουν τόσο μεγάλα βήματα. Συνήθως κινούνται προοδευτικά σε μια κατεύθυνση, αυξάνοντας τη δέσμευσή τους σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Αυτή η βαθμιαία λήψη αποφάσεων (incrementalism) χρησιμοποιήθηκε αρχικά σε μεγάλα κρατικά γραφεία αλλά και εμπορικούς οργανισμούς.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο μοντέλο, έγκειται στη δέσμευση πόρων. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται σταδιακά διατίθεται περιορισμένοι πόροι, προκειμένου, σε περίπτωση αλλαγών, να μην προκύψουν σοβαρές απώλειες και να χαραχθεί μια νέα κατεύθυνση (Hickson, 1986). Η σταδιακή αυτή προσέγγιση παρέχει μια μορφή ασφάλειας, καθώς η αποτυχία σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας δε θα προκαλέσει παρά ελάχιστη μεταβολή στις λειτουργίες του οργανισμού. Στον αντίποδα, οι βαθμιαίες αυτές κινήσεις ενδέχεται να έχουν ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις, στις οποίες ο οργανισμός θα προσπαθεί συνεχώς να προσεγγίσει τις νέες εξελίξεις και αλλαγές. Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι χαμηλότερων επιπέδων, ερμηνεύουν αυτά τα αργά βήματα ως έλλειψη δέσμευσης ή ανασφάλεια προς νέους στόχους και διαδικασίες. Με τη σειρά τους, αίσθημα ανασφάλειας και έλλειψης κινήτρου κυριεύει αλυσιδωτά και αυτούς τους εργαζόμενους. Η γενικότερη αυτή αντίληψη εκλαμβάνεται από τους εξωτερικούς stakeholders ως έλλειψη αποφασιστικότητας στην περίπτωση που δεν κατανοούν τη λογική των σταδιακών αυτών κινήσεων.

Η ιδέα της σταδιακής προόδου, έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στους δημόσιους και δη δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς (1959). Δεδομένης της αστάθειας στους πόρους και της εξάρτησης από χορηγίες ή δημόσια χρηματοδότηση, το σταδιακό μοντέλο παρέχει πρακτικές λύσεις που επιτρέπουν μικρά αλλά σημαντικά βήματα προόδου. Η μέθοδος αυτή αντανακλά τη ρεαλιστική φύση της διοικητικής διαδικασίας, όπου οι λήπτες αποφάσεων εστιάζουν σε εφικτές και διαχειρίσιμες λύσεις, αποφεύγοντας την πολυπλοκότητα μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης. Η εστίαση στις μικρές αλλαγές μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη συνολικής προοπτικής, καθώς οι μακροπρόθεσμοι στόχοι συχνά παραμελούνται. Επιπλέον, η εξάρτηση από

την εμπειρία και τις προηγούμενες πρακτικές περιορίζει τη δυνατότητα καινοτομίας και την εξερεύνηση νέων, πιο ριζοσπαστικών προσεγγίσεων. Αυτό το μοντέλο εξηγεί τη συντηρητική φύση ορισμένων πολιτιστικών πρωτοβουλιών. Συμπερασματικά, είναι κατάλληλο για οργανισμούς με πολλαπλά προγράμματα και συνοδεύεται καλύτερα από τη συμμετοχική ή μετασχηματιστική ηγεσία, όπου ο ηγέτης εμπνέει τη συμμετοχή, αν και η δέσμευση μπορεί να μειωθεί αν οι αλλαγές προχωρούν με αργό ρυθμό.

4. Μοντέλο κάδου απορριμμάτων

Πολλοί συγγραφείς έχουν χαρακτηρίσει υπερβολικά ντετερμινιστικό το ορθολογικό και το πολιτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Cray & Inglis, 2011). Υποστήριξαν ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων επηρεαζόταν από τις αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι διαδικασίες που συνοδεύουν τη λήψη αποφάσεων περιπλέκονται από συμμαχίες ή ανταγωνιστικές ατζέντες. Από την άλλη πλευρά, οργανισμοί που δεν έχουν σαφή ιεραρχικά στρώματα δύναται να λάβουν αποφάσεις χωρίς συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό για την επίλυση προβλημάτων.

Στο μοντέλο του κάδου απορριμμάτων, η διαδικασία λήψης απόφασης γίνεται αντιληπτή ως ένας κάδος στον οποίο εμπεριέχονται τέσσερα στοιχεία: 1. Προβλήματα, 2. Λύσεις, 3. Συμμετέχοντες, 4. Ευκαιρίες επιλογής (Cray & Inglis, 2011). Στην περίπτωση αυτή, όταν συμβαίνει ένα γεγονός για να πυροδοτήσει τη λήψη μιας απόφασης, τα προβλήματα και οι λύσεις συνδέονται. Οι λύσεις επομένως, στο μοντέλο αυτό υπάρχουν πριν αναγνωριστεί το πρόβλημα. Η θεωρία του "κάδου απορριμμάτων" (Cohen et al., 1972) περιγράφει οργανισμούς που λειτουργούν σε περιβάλλοντα με αβεβαιότητα, εκεί δηλαδή όπου η ορθολογική διαδικασία λήψης μιας απόφασης δεν είναι εφικτή.

Οι αποφάσεις λαμβάνονται ανάλογα με το ποια προβλήματα, λύσεις και συμμετέχοντες συγκλίνουν σε μια δεδομένη στιγμή. Το μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε δημόσιους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν σύνθετα προβλήματα και έχουν περιορισμένους πόρους ή ασαφείς στόχους. Δείχνει ότι ακόμα και όταν οι διαδικασίες φαίνονται χαοτικές, μπορούν να προκύψουν αποφάσεις και να

συνεχιστεί η λειτουργία του οργανισμού. Αυτή η θεωρία έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για να περιγράψει οργανισμούς όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι κατακερματισμένη ή μη οργανωμένη, ιδιαίτερα σε καταστάσεις όπου υπάρχουν πολλοί παράγοντες και αλληλεπιδράσεις. Οι λύσεις μπορεί να υπάρχουν πριν τα προβλήματα αναγνωριστούν πλήρως, και η σύνδεση μεταξύ τους γίνεται αργότερα, μέσα από πολιτικές, τυχαίες ή άλλες διαδικασίες.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, που συνδυάζουν την καλλιτεχνική δημιουργικότητα με τις πρακτικές ανάγκες διαχείρισης, λειτουργούν συχνά σε τέτοια περιβάλλοντα. Αυτό το μοντέλο θεωρείται κατάλληλο για τις "οργανωμένες αναρχίες" αυτών των οργανισμών και ταιριάζει συνήθως με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης προωθεί τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών.

2.4.1 Συμπεράσματα - Περισσότερο εφαρμόσιμο μοντέλο.

Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου λήψης αποφάσεων για τους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού, τους στόχους του, και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτών των οργανισμών, λόγου χάριν, η ύπαρξη πολλαπλών ενδιαφερομένων (stakeholders), η εξάρτηση από δημόσια χρηματοδότηση και χορηγίες καθώς και η σύνθεση καλλιτεχνικής δημιουργικότητας και διοικητικής διαχείρισης υποδεικνύουν έμμεσα ότι το πολιτικό μοντέλο και το μοντέλο "κάδου απορριμμάτων" είναι πιο κατάλληλα σε τέτοιες περιπτώσεις.

Το πολιτικό μοντέλο αντανακλά τη ρεαλιστική φύση των πολιτιστικών οργανισμών, όπου συχνά εμπλέκονται διαφορετικά συμφέροντα, όπως οι καλλιτέχνες, το διοικητικό προσωπικό, οι εξωτερικοί χρηματοδότες, καθώς και το κοινό. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω διαπραγματεύσεων, συνεννοήσεων και αναζήτησης συναίνεσης. Η ευελιξία που προσφέρει το πολιτικό μοντέλο είναι κρίσιμη, καθώς οι στόχοι στους πολιτιστικούς οργανισμούς μπορεί να είναι ασαφείς ή μεταβαλλόμενοι, ενώ οι διαδικασίες απαιτούν συχνά συμβιβασμούς.

Το μοντέλο “κάδου απορριμμάτων” είναι επίσης ιδιαίτερα χρήσιμο, καθώς περιγράφει οργανισμούς που λειτουργούν σε συνθήκες αβεβαιότητας και με περιορισμένους πόρους. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν καταστάσεις όπου προβλήματα, λύσεις και εμπλεκόμενοι συγκλίνουν τυχαία. Το μοντέλο αυτό μπορεί να περιγράψει πώς, ακόμα και όταν οι διαδικασίες φαίνονται περίπλοκες, οι αποφάσεις λαμβάνονται και διασφαλίζουν τη συνέχεια της λειτουργίας του οργανισμού. Η έννοια της "οργανωμένης αναρχίας", που συνδέεται με το συγκεκριμένο μοντέλο, ταιριάζει ιδιαίτερα σε πολιτιστικούς φορείς, όπου η δημιουργικότητα και η διοικητική δομή βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση.

Ο σταδιακός τρόπος λήψης αποφάσεων δύναται να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις που οι πολιτιστικοί φορείς πρέπει να υλοποιήσουν αλλαγές με περιορισμένους πόρους. Η στρατηγική των μικρών, εφικτών βημάτων είναι πρακτική για δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς που εξαρτώνται από την κρατική υποστήριξη ή ευμετάβλητες χορηγίες. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή μπορεί να περιορίσει την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική, καθιστώντας την καταλληλότερη για πιο συντηρητικές και σταθερές περιόδους.

Εν αντιθέσει με τα παραπάνω μοντέλα, το ορθολογικό είναι λιγότερο εφαρμόσιμο στους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, κυρίως λόγω της αβεβαιότητας, των ασαφών στόχων, και της πολυπλοκότητας των εμπλεκόμενων. Παρότι η διαφάνεια και η ανάλυση που προτείνει είναι επιθυμητές και βοηθητικές, το χρονοβόρο και αυστηρά δομημένο πλαίσιο που προτάσσει δύσκολα προσαρμόζεται στις ρευστές συνθήκες των πολιτιστικών φορέων.

Συμπερασματικά, το πολιτικό μοντέλο και το μοντέλο “κάδου απορριμμάτων” είναι τα πιο κατάλληλα για δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, η σταδιακή λήψη αποφάσεων μπορεί να προσφέρει λύσεις για την υλοποίηση μικρών, εφικτών αλλαγών, ενώ οι πιο σταθερές και γραφειοκρατικές δομές ευνοούν την ορθολογική προσέγγιση,

2.5 Παράγοντες επιρροής

Η επίλυση προβλημάτων μέσω της λήψης αποφάσεων αποκτά διάφορες διαστάσεις καθώς ενέχει διαφορετικούς παράγοντες επιρροής. Για παράδειγμα, λαμβάνει μια κοινωνική χροιά, όταν ο όταν ο Bernoulli (1954) εισήγαγε την έννοια της υποκειμενικότητας, αναπτύσσοντας πλέον θεωρίες που βασίζονται στην προσωπική εκτίμηση και υποκειμενική θεώρηση.

Ακολούθησαν ερωτήματα σχετικά με τα διλήμματα, το κατά πόσον ακολουθούνται κανόνες για την επίλυση ενός προβλήματος, τη λογική λειτουργία για την επίλυσή του και το αν υπάρχει μοναδική και σωστή λύση για αυτό. Εκπρόσωποι του νεο-ορθολογισμού (Simon (1976, 1979), March (1969), Crozier (1970), υποστήριξαν πως τόσο ατομικοί όσο και συλλογικοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου για τη λήψη μιας απόφασης. Μάλιστα, ο Simon εισήγαγε την έννοια του “περιορισμένου ορθολογισμού”, σύμφωνα με τον οποίο το άτομο, επηρεάζεται από τις ικανότητές του, την πληροφόρηση που διαθέτει καθώς και από τον αξιακό του κώδικα, επομένως δε μπορεί να επιλέξει όπως ένα μαθηματικό μοντέλο την καλύτερη λύση, χωρίς καμία εξωτερική επιρροή.

Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται εν συντομία συνολικά οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν ένα λήπτη αποφάσεων:

1. **Ορθολογικοί παράγοντες:** Ποσοτικοί παράγοντες, όπως η τιμή, ο χρόνος, οι προβλέψεις, κ.λπ.
2. **Ψυχολογικοί παράγοντες:** Οι ικανότητες, οι εμπειρίες, οι αντιλήψεις, οι αξίες, οι στόχοι και οι ρόλοι.
3. **Κοινωνικοί παράγοντες:** Η συμφωνία των άλλων ανθρώπων, ιδιαίτερα αυτών που επηρεάζουν καταλυτικούς παράγοντες, είναι ένα σημαντικό ζήτημα. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα ζητήματα μειώνεται η αντίσταση των υπολοίπων στην απόφαση.
4. **Πολιτιστικοί παράγοντες:** Πολιτιστικοί παράγοντες όπως το ευρύτερο περιβάλλον, τον πολιτισμό του κράτους και τον φυσικό πολιτισμό. Επιπλέον,

ο οργανισμός έχει κι εκείνος μια οργανωτική κουλτούρα που είναι εξίσου ένας καθοριστικός παράγοντας που πρέπει να μην παραμεριστεί.

2.6 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Σε πολλούς πολιτιστικούς οργανισμούς έχουν μειωθεί οι κρατικές επιχορηγήσεις, με αποτέλεσμα να πρέπει να προσελκύσουν περισσότερες χορηγίες, να αυξήσουν τις συνεργασίες τους ή να βρουν εναλλακτικούς τρόπους εισοδήματος. Η νέα αυτή πραγματικότητα απαιτεί επαγγελματισμό και γνώση από τους διοικητικούς υπαλλήλους στους τομείς του μάρκετινγκ ή της προσέλκυσης κεφαλαίων (Cray et al., 2007), καθώς η εμπλοκή των stakeholders στη διαδικασία αυξάνεται.

Οι αλλαγές στους φορείς αυτούς φέρνουν εξίσου αλλαγές στη δομή, στις διαδικασίες και το προσωπικό. Αντιπρόσωπος σε όλες τις αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών θεμάτων και στο εξωτερικό περιβάλλον με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, είναι ο ηγέτης ανώτατου επιπέδου. Ο ηγέτης καλείται να ισορροπήσει μεταξύ των διαφορετικών απόψεων σχετικά με το νέο προσανατολισμό του οργανισμού, προσπαθώντας να καθορίσει την αποστολή του οργανισμού και τη δέσμευσή του να παράξει καλλιτεχνικό πρόγραμμα υπό νέα, ίσως, κατεύθυνση. Για παράδειγμα, ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα, αναφορικά με τον προσανατολισμό έγκειται στην προσέλκυση νέου κοινού στους πολιτιστικούς οργανισμούς μέσα από καινοτόμες και πρωτότυπες δράσεις. Οι μακροχρόνιοι υποστηρικτές τους πιθανώς να αντιτίθενται σε αυτήν την αλλαγή. Καθίσταται πρόκληση, επομένως, ο τρόπος διαχείρισης και η μη απώλειας των παλιών υποστηρικτών αλλά και η επιτυχημένη προσέλκυση των νέων. Η λειτουργία του φορέα στη συγκεκριμένη περίπτωση, αλλά και γενικότερα είναι διπλή και διαχωρίζει το καλλιτεχνικό από το διοικητικό έργο. Αυτό, αυξάνει τις απαιτήσεις και τις πολλαπλές αξιώσεις των ενδιαφερομένων.

Όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι οι πολιτιστικοί οργανισμοί, χρειάστηκε να προσαρμοστούν σε αυτές τις ταχείες εξελίξεις, εισάγοντας διαδικασίες όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η πιο μελετημένη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της

απόδοσής του. Την πίεση των αλλαγών την δέχονται οι ηγέτες, των οποίων ο ρόλος είναι μοναδικός στον τομέα του πολιτισμού. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων επομένως είναι μοναδική και διαφέρει από τον ορθολογιστικό προσανατολισμό που είναι συνυφασμένος με περισσότερο “εταιρικές” πρακτικές καθώς στον πολιτισμό σημαντική καθίσταται και η αισθητική φύση των αναδυόμενων ζητημάτων (Cray et al., 2007).

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, μέσω της ανάλυσης πρωτογενών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις με την Αναπληρώτρια Διευθύντρια για θέματα Διοίκησης και 2 διοικητικά στελέχη της Ορχήστρας, καθώς και της μελέτης σχετικής θεωρητικής βιβλιογραφίας. Η έρευνα ακολουθεί ποιοτική προσέγγιση, αξιοποιώντας τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης (case study). Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω θεματικής κωδικοποίησης, προκειμένου να εντοπιστούν κοινά μοτίβα στις στρατηγικές που ακολουθούνται. Ως θεματική ανάλυση ορίζεται η συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων, επιτρέποντας να κατηγοριοποιούν και να οργανώνουν λογικά τα ποιοτικά δεδομένα (Τσιώλης, 2018).

3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Για τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων στην Κ.Ο.Α., επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης, καθώς επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των δυναμικών και των διαδικασιών που ακολουθεί ένας πολιτιστικός οργανισμός. Η προσέγγιση αυτή κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος και της ανάγκης διερεύνησης διαφορετικών οπτικών γωνιών εντός του οργανισμού.

3.1.1 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων, πραγματοποιήθηκαν εις βάθος ημιδομημένες συνεντεύξεις με τη Διοικητική Διευθύντρια της Κ.Ο.Α., καθώς και με την υπεύθυνη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την υπεύθυνη των χορηγιών και των projects. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις βασίστηκαν σε προκαθορισμένες ανοιχτού τύπου ερωτήσεις των οποίων η διάταξη με σκοπό την ακριβέστερη κατανόηση και παροχή εξηγήσεων των θεμάτων που συζητούνται (Κούρτης et al., 2021). Κατά τη διαδικασία, ακολουθήθηκαν όλα τα βήματα της θεματικής ανάλυσης (1. Μετεγγραφή - απομαγνητοφώνηση, 2. Προσεκτική ανάγνωση των κειμένων (Εντοπισμός και συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα και υποερώτημα), 3. Κωδικοποίηση, 4. Μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα, 5. Έκθεση ευρημάτων) (Τσιώλης, 2018)

Οι συνεντεύξεις επέτρεψαν την κατανόηση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η ορχήστρα στη χάραξη στρατηγικής. Η προηγούμενη έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφία σχετική με τη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών, τη λήψη αποφάσεων και τα μοντέλα ηγεσίας,

προκειμένου να συγκριθούν οι πρακτικές της Κ.Ο.Α. με γενικά αποδεκτά θεωρητικά μοντέλα.

3.1.2 Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων

Τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις αναλύθηκαν με τη μέθοδο της θεματικής κωδικοποίησης (Τσιώλης, 2018), ώστε να αναδειχθούν τα βασικά μοτίβα και οι τάσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Παράλληλα, η σύγκριση με τις θεωρητικές προσεγγίσεις επέτρεψε την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και τα μοντέλα ηγεσίας που ακολουθούνται στην Κ.Ο.Α.

3.1.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Η μελέτη περίπτωσης δεν υποδηλώνει ότι η θεωρία εναρμονίζεται απαρέγκλιτα με την πράξη στη βάση που καλείται να λειτουργήσει. Η μελέτη περίπτωσης δεν ακολουθεί κατ' αποκλειστικότητα τη θεωρία. Η μελέτη πρέπει να προσαρμόζεται, βασισμένη πάντα στη θεωρία, σε ένα συγκεκριμένο και ιδιαίτερο πολιτιστικό περιβάλλον (Μαγγόπουλος, 2014)

Επιπλέον, κάθε ποιοτική έρευνα έχει ορισμένους ακόμη περιορισμούς. Ο βασικότερος αφορά τον περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, οι απόψεις του διοικητικού προσωπικού ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν προσωπικές εμπειρίες και όχι απαραίτητα την ευρύτερη λειτουργία της Κ.Ο.Α.

3.2 Σκοπός και αποτελέσματα της έρευνας

3.2.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις στρατηγικές αποφάσεις και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν την Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο αυτές συνδέονται με την επίτευξη των καλλιτεχνικών και διοικητικών στόχων του οργανισμού. Η έρευνα στοχεύει να αναλύσει τις προκλήσεις και τις δυνατότητες που αντιμετωπίζει η Κ.Ο.Α. στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεών της, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι καλλιτεχνικές, διοικητικές και πολιτικές αλλαγές επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, η έρευνα αποσκοπεί να συμβάλει στη βελτίωση της κατανόησης των στρατηγικών και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως η Κ.Ο.Α. Βασίζεται σε θεωρητικά μοντέλα και εργαλεία ανάλυσης

περιβάλλοντος και μοντέλα λήψης αποφάσεων, με στόχο την ανάδειξη των καλύτερων πρακτικών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Ορχήστρας.

Τέλος, η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις διοικητικές αποφάσεις σχετικά με το καλλιτεχνικό πρόγραμμα της Κ.Ο.Α., την εκπαιδευτική και κοινωνική δράση, την αξιοποίηση ευκαιριών χρηματοδότησης και την υλοποίηση projects. Μέσω της ανάλυσης αυτών των παραγόντων, η έρευνα στοχεύει να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των στρατηγικών και των διαδικασιών που ακολουθεί η Κ.Ο.Α., για να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3.2.2 Αποτελέσματα της Έρευνας

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων και της βιβλιογραφίας προέκυψαν τα εξής βασικά ευρήματα: Αρχικά, η Ορχήστρα, βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού της, επιδιώκει να εξισορροπήσει τις καλλιτεχνικές, εκπαιδευτικές και οικονομικές της ανάγκες, αναζητώντας χορηγίες με στόχο την προώθηση του καλλιτεχνικού έργου και της εξωστρέφειας. Σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, ακολουθείται μια ιεραρχική διαδικασία, όπου η Διοικητική Διευθύντρια και ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής έχουν κεντρικό ρόλο. Ωστόσο, η γραφειοκρατία και οι θεσμικοί περιορισμοί επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της Ορχήστρας. Τα μοντέλα ηγεσίας που κυριαρχούν και συνοδεύουν τον τρόπο χάραξης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων περιέχουν ένα συνδυασμό μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας, με έμφαση στη διαχείριση πόρων και την εξασφάλιση βιωσιμότητας του οργανισμού. Τέλος, οι μεγαλύτερες προκλήσεις περιλαμβάνουν την έλλειψη αυτονομίας στη διαχείριση των οικονομικών, τις δυσκολίες συντονισμού μεταξύ διοικητικού και καλλιτεχνικού τομέα και τις πιέσεις για διατήρηση υψηλού καλλιτεχνικού επιπέδου υπό συνθήκες περιορισμένων πόρων.

Η έρευνα κατέδειξε ότι η Κ.Ο.Α. λειτουργεί σε ένα σύνθετο πλαίσιο όπου η στρατηγική και η λήψη αποφάσεων επηρεάζονται από πολλαπλούς παράγοντες, όπως η κρατική πολιτική, η εσωτερική δυναμική και οι οικονομικές συνθήκες. Παρότι η Ορχήστρα διαθέτει ισχυρό καλλιτεχνικό όραμα, οι διοικητικές δυσκολίες και οι οικονομικοί περιορισμοί καθιστούν αναγκαία τη συνεχή αναπροσαρμογή της στρατηγικής της.

Τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν ως βάση για τη διαμόρφωση προτάσεων πολιτιστικής διαχείρισης, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα πολιτιστικών οργανισμών όπως η Κ.Ο.Α.

Κεφάλαιο 4: Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (Κ.Ο.Α.)

Οι συμφωνικές ορχήστρες στην Ελλάδα αποτελούν σημαντικό κομμάτι της πολιτιστικής ζωής και συμβάλλουν στην καλλιέργεια και διάδοση της κλασικής μουσικής, διαμορφώνοντας ένα πολύτιμο πολιτιστικό απόθεμα για τη χώρα. Η ιστορία των ορχηστρών στην Ελλάδα ξεκινά στις αρχές του 20ού αιώνα, με την ίδρυση ορισμένων σημαντικών οργανισμών που προώθησαν το συμφωνικό ρεπερτόριο και ενίσχυσαν την εκπαιδευτική αξία της μουσικής τέχνης στην κοινωνία. Με την πάροδο των ετών, οι συμφωνικές ορχήστρες κατάφεραν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση του κοινού, ενώ παράλληλα αποτέλεσαν εκπαιδευτικό μέσο για τη νέα γενιά μουσικών και πολιτιστικών παραγόντων. Σήμερα, οι βασικότεροι φορείς που υπηρετούν αυτό το είδος μουσικής είναι κυρίως κρατικοί οργανισμοί, όπως η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (Κ.Ο.Α.) και η Κρατική Ορχήστρα Θεσσαλονίκης (Κ.Ο.Θ.), που διατηρούν ενεργό ρόλο στην καλλιτεχνική ζωή του τόπου, παρουσιάζοντας ένα ευρύ φάσμα έργων από το διεθνές και ελληνικό ρεπερτόριο.

Οι ορχήστρες αυτές δεν περιορίζονται μόνο στις μουσικές τους εμφανίσεις, αλλά επιπλέον αναπτύσσουν εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, κοινωνικές δράσεις και προγράμματα που διευρύνουν την πολιτιστική τους επιρροή. Το έργο τους περιλαμβάνει συνεργασίες με καλλιτέχνες διεθνούς φήμης, ενώ αρκετά από τα προγράμματά τους στοχεύουν στην προώθηση της ελληνικής μουσικής δημιουργίας και στη στήριξη νέων ταλέντων. Ωστόσο, η λειτουργία τους δεν είναι απαλλαγμένη από προκλήσεις, καθώς αντιμετωπίζουν ζητήματα χρηματοδότησης, οργανωτικής δομής και στρατηγικής ανάπτυξης, τα οποία επηρεάζουν τόσο τη βιωσιμότητά τους όσο και την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις του πολιτιστικού τομέα.

4.1 Ιστορική Διαδρομή Κ.Ο.Α

Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (Κ.Ο.Α.) αποτελεί το αρχαιότερο ελληνικό ορχηστρικό σύνολο με σημαντικό πολιτιστικό και κοινωνικό πρόσημο. Ιδρύθηκε το 1942 και σταδιακά οδηγήθηκε στη συγκεκριμένη ονομασία. Προάγγελο της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών αποτέλεσε η Μαθητική Ορχήστρα του Ωδείου Αθηνών, ιδρυθείσα το 1893, η οποία πραγματοποίησε ένα χρόνο αργότερα την πρώτη της συναυλία, στις 19 Μαρτίου 1894, υπό τη διεύθυνση του Ριχάρδου Μπονιτσιόλλι, στην αίθουσα του Ωδείου στην οδό Πειραιώς. Το 1908, η άφιξη του Αρμάνδου Μαρσίκ ως αρχιμουσικού συνέβαλε καθοριστικά στην αναδιοργάνωση και τον μετασχηματισμό της και από εκπαιδευτική, η ορχήστρα μετατρέπεται σε επαγγελματική, καθορίζοντάς το ως έτος σταθμό.

Το 1911 έλαβε το όνομα Συμφωνική Ορχήστρα Αθηνών, ωστόσο μέχρι το 1927 επηρεαζόμενη από τα δραματικά γεγονότα της εποχής, όπως οι Βαλκανικοί Πόλεμοι και η Μικρασιατική καταστροφή, λειτουργούσε είτε ως Ορχήστρα Λαϊκών Συναυλιών υπό τον Διονύσιο Λαυράγκα είτε ως Ορχήστρα του Ελληνικού Ωδείου. Από το 1922 έως το 1925, η Ορχήστρα αναδείχθηκε σταδιακά βιώνοντας μια παραγωγική περίοδο υπό τη διεύθυνση των Ιωσήφ Μπουσίντου και Ιβάν Μπούτνικοφ, η οποία ολοκληρώθηκε με την ίδρυση του Συλλόγου Συναυλιών. Η Ορχήστρα του Συλλόγου, που προέκυψε από τη συγχώνευση της Ορχήστρας του Ωδείου Αθηνών και της Συμφωνικής Ορχήστρας του Ελληνικού Ωδείου, βρέθηκε υπό τη διεύθυνση του Δημήτρη Μητρόπουλου, με τη συμβολή των Μπούτνικοφ, Μπουσίντου και Φιλοκτήτη Οικονομίδη. Μετά τη διάλυση του Συλλόγου Συναυλιών το 1927, η Ορχήστρα επανασυστάθηκε ως Συμφωνική Ορχήστρα του Ωδείου Αθηνών, συμβάλλοντας στην καλλιέργεια και την ανάπτυξη ενός πνευματώδους μουσικού κοινού. Σπουδαίες προσωπικότητες όπως οι Ρίχαρντ Στράους, Μπρούνο Βάλτερ, Φριτς Κράισλερ και Πάμπλο Καζάλς επισκέφθηκαν την Αθήνα αυτή την περίοδο.

Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος και η ναζιστική κατοχή επιδείνωσαν τις διοικητικές και καλλιτεχνικές συνθήκες. Ο Φιλοκτήτης Οικονομίδης, μαζί με τον Μανώλη Καλομοίρη και τον Πέτρο Πετρίδη, κατάφεραν να επιτύχουν την κρατικοποίηση της Ορχήστρας κατά τη διάρκεια της Κατοχής, γεγονός που εξασφάλισε τη συνέχεια και την επιβίωσή της. Εν μέσω γερμανικής κατοχής, ο Νικόλας Μπέρτος συνέταξε τον ιδρυτικό νόμο της Κ.Ο.Α. και με νομοθετικό διάταγμα (2010/1942) καθίσταται "Κρατική Υπηρεσία" και ονομάζεται Συμφωνική Ορχήστρα Αθηνών (Σ.Ο.Α.). Ένα χρόνο αργότερα (1943) η Σ.Ο.Α. μετονομάζεται σε Κ.Ο.Α. όνομα που διατηρεί έως σήμερα (Καλογερόπουλος, 2004).

Η πρώτη συναυλία της ως Κρατική Ορχήστρα Αθηνών πραγματοποιήθηκε στις 28 Φεβρουαρίου 1943, την ημέρα της κηδείας του Κωστή Παλαμά. Από τότε, διαδοχικοί διευθυντές, όπως ο Φιλοκτήτης Οικονομίδης, ο Θεόδωρος Βαβαγιάννης, ο Μάνος Χατζιδάκις, ο Αλέξανδρος Συμεωνίδης και άλλοι, συνέβαλαν στην ανάπτυξή της. Παρά τις μεταπολεμικές δυσκολίες, η Κ.Ο.Α. διατήρησε πολύ υψηλό επίπεδο και προσέφερε στους Έλληνες πρόσβαση στα αριστουργήματα της παγκόσμιας μουσικής, ενώ ταυτόχρονα προώθησε την ελληνική συνθετική παραγωγή. Έλληνες καλλιτέχνες έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμφωνικής παράδοσης στη χώρα, εκπαιδεύοντας γενιές μουσικών μέσα από τη δράση της Ορχήστρας.

Η Ορχήστρα έχει μετεγκατασταθεί ουκ ολίγες φορές. Ξεκινώντας από το Υπουργείο Θρησκευμάτων και Εθνικής Παιδείας, κατόπιν, σε μια σοφίτα στην Οδό Ερμού, στο Αρχαιολογικό Μουσείο, στη νέα Ιωνία, στην οδό Σούτσου και στη Λεωφόρο Βασιλίσσης Σοφίας. Με την έναρξη λειτουργίας του Οργανισμού Μεγάλου Μουσικής Αθηνών, κατοχυρώνεται στον ιδρυτικό νόμο πως η Κ.Ο.Α. είναι το μόνο συμφωνικό

συγκρότημα της χώρας, που η στέγασή του προβλέπεται ρητά κατά βούληση των Φίλων της Μουσικής και κατ' αποδοχή του Κράτους (Καλογερόπουλος, 2004). Έτσι από το 1991 η Κ.Ο.Α. φιλοξενείται σταθερά από το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών για τις συναυλίες της και από το 2016 στεγάζεται στο Μέγαρο ως orchestra in Residence του Οργανισμού. Η συνεργασία αυτή, της έδωσε πρόσβαση σε έναν σύγχρονο συναυλιακό χώρο και ενίσχυσε τη δραστηριότητά της σε επίπεδο προγραμμάτων και εκδηλώσεων.

Σε αυτή την πολύχρονη ιστορία, επιπλέον των προαναφερθέντων, εξέχοντες αρχιμουσικοί έχουν συμπράξει με την Ορχήστρα, ανάμεσά τους οι Βάινγκαρντερ, Κνάπερτσμπους, Μητρόπουλος, Γιόχουμ, Μαρκέβιτς, Μάαζελ, Τεμιρκάνοφ, Πλασόν, Ασκενάζυ, Φεντοσέγιεφ και κορυφαίοι σολίστ, όπως ενδεικτικά οι Ρούμπινσταϊν, Κεμπφ, Κορτώ, Κράισλερ, Τιμπώ, Καζάλς, Ρέπιν, Κρέμερ, Ροστρόποβιτς, Μπρέντελ, Μπάρενμποϊμ, Λεόνσκαγια και Καβάκος. Τέλος, συνοπτικά, καλλιτεχνικοί διευθυντές της Κ.Ο.Α., έχουν διατελέσει με χρονολογική σειρά ο Φιλοκτήτης Οικονομίδης (1942–1957), ο Θεόδωρος Βαβαγιάννης (1957–1969), ο Ανδρέας Παρίδης (1969–1975), ο Μάνος Χατζιδάκις (1976–1982), ο Γιάννης Ιωαννίδης (1983–1989), ο Αλέξανδρος Συμεωνίδης (1989–1995), ο Άρης Γαρουφαλής (1995–2004), ο Βύρων Φιδετζής (2004–2011), ο Βασίλης Χριστόπουλος (2011–2014), ο Στέφανος Τσιαλής (2014–2020) και ο Λουκάς Καρυτινός (2020–σήμερα).

4.2 Ο ρόλος της Κ.Ο.Α. στην ελληνική κοινωνία

Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών αποτελεί έναν σταθερό και διαχρονικό πυλώνα στον χώρο της συμφωνικής μουσικής, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Με ένα διακριτό καλλιτεχνικό αποτύπωμα, συνεχίζει να υπηρετεί με συνέπεια και υψηλή ποιότητα τη συνθετική μουσική δημιουργία, συμμετέχοντας ενεργά σε σημαντικά πολιτιστικά δρώμενα. Πέρα από το σπουδαίο καλλιτεχνικό της έργο, η Ορχήστρα επιδεικνύει έντονη εξωστρέφεια, διοργανώνοντας συναυλίες και δράσεις όχι μόνο στην Αθήνα, αλλά και στην περιφέρεια, σε ακριτικές περιοχές και στο εξωτερικό.

Ο ρόλος της Κ.Ο.Α. είναι βαθιά συνδεδεμένος με την κοινωνία και παραμένει πολυδιάστατος. Το κοινωνικό και εκπαιδευτικό της έργο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητάς της, ενώ η συνεχής αναγνώριση των σύγχρονων προκλήσεων διαμορφώνει την πορεία και τις δράσεις της. Η Ορχήστρα αντιλήφθηκε τον ρόλο της όχι μόνο ως θεσμική υποχρέωση, αλλά και ως ηθική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία, αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες που προάγουν τη μουσική παιδεία και την κοινωνική συνοχή. Παρά τη διοικητική και συναυλιακή της βάση στην Αθήνα, η Ορχήστρα δεν περιορίζεται στο στενό πλαίσιο του αστικού ιστού. Αντιθέτως, αναγνωρίζοντας από νωρίς τον ευρύτερο ρόλο και τις ικανότητές της, ανέλαβε δράσεις που στοχεύουν στη γεφύρωση των πολιτιστικών ανισοτήτων. Σε ένα πολιτιστικό τοπίο όπου οι -

συμφωνικές- ορχήστρες είναι λιγοστές, ιδιαίτερα εκτός των δύο μεγάλων πόλεων (Αθήνας και Θεσσαλονίκης), η Κ.Ο.Α. υιοθέτησε τη λογική “Φτάνουμε σε όσους δε μπορούν να φτάσουν σε εμάς”. Με αυτό το όραμα, πραγματοποίησε δράσεις που έφεραν τη μουσική σε απομακρυσμένες περιοχές και σε κοινότητες με περιορισμένη πρόσβαση στην πολιτιστική δραστηριότητα, αποδεικνύοντας ότι ο πολιτισμός δεν είναι ένα προνόμιο για λίγους και μνημένους, αλλά ένα αγαθό στο οποίο όλοι μπορούν και πρέπει να έχουν πρόσβαση.

Παράλληλα, η Ορχήστρα έχει αναλάβει σημαντικές πρωτοβουλίες στον τομέα της μουσικής εκπαίδευσης. Οι δράσεις της Κ.Ο.Α., οι οποίες διαδραματίζονται σε μια χώρα από την οποία λείπει μια ανώτατη μουσική ακαδημία, ενισχύουν τη μουσική παιδεία και συνδέουν τη μουσική εκπαίδευση με την επαγγελματική εκτέλεση. Συνεργάζεται με το Τμήμα Μουσικών Σπουδών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ), παρέχοντας διδασκαλία ορχηστρικών οργάνων, ενώ μέσω του προγράμματος “Ανοιχτές Δοκιμές”, μαθητές όλων των ηλικιών έχουν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν δωρεάν πρόβες της Ορχήστρας. Το πρόγραμμα “Δικαίωμα στη Μουσική” φέρνει τη μουσική κοντά σε περισσότερους από 50.000 ακροατές σε Αθήνα και περιφέρεια, διαδίδοντας το μήνυμα ότι η μουσική είναι ένα αγαθό προσβάσιμο σε όλους και όχι σε λίγους και μνημένους. Παράλληλα, δράσεις όπως το “Επι-μένοντας Κυκλάδες”, το “Επι-μένοντας Αιγαίο” και το Φεστιβάλ “Μουσικώς” φέρνουν ζωντανή μουσική σε νησιωτικές περιοχές που βιώνουν έντονο πολιτιστικό αποκλεισμό. Η Κ.Ο.Α. ανταποκρίθηκε επίσης στην προσφυγική κρίση μέσω της δράσης “Ροζ Κουτί”, προσφέροντας εκπαιδευτικές συναυλίες σε σχολεία που φιλοξενούν προσφυγόπουλα. Μέριμνα υπάρχει επίσης για τις δράσεις υπέρ γυναικών και παιδιών σε ακριτικές περιοχές.

Παράλληλα με τις κρατικές επιχορηγήσεις, η Ορχήστρα διευρύνει συνεχώς τις πηγές χρηματοδότησής της, αξιοποιώντας προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το “Πιλοτικό Εργαστήριο Σύγχρονης Μουσικής”, συγχρηματοδοτούμενο από το ΕΣΠΑ, που περιλαμβάνει δωρεάν masterclasses σύνθεσης και διεύθυνσης ορχήστρας στις Σπέτσες, καθώς και το πρόγραμμα του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας “Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών”, το οποίο περιλαμβάνει τη δημιουργία ψηφιακής βιβλιοθήκης και σύγχρονου συστήματος οργάνωσης, αποτελούν καινοτόμες πρωτοβουλίες που αναδεικνύουν τον πρωτοπόρο ρόλο της Ορχήστρας στον πολιτιστικό τομέα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Με σταθερή αφοσίωση στο καλλιτεχνικό της όραμα και κοινωνικό της ρόλο, η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών συνεχίζει να καινοτομεί, να εμπνέει και να προσφέρει υψηλής ποιότητας μουσικές εμπειρίες σε κάθε γωνιά της χώρας.

4.3 Θεσμικό Πλαίσιο λειτουργίας της Κ.Ο.Α.

Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών λειτουργεί ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, εποπτευόμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού. Η νομική της υπόσταση και η λειτουργία της καθορίζονται από νομοθετικά κείμενα που έχουν διαμορφώσει τη δομή, τη χρηματοδότηση και τον τρόπο διοίκησής της. Τη λειτουργία της Κ.Ο.Α. συμπληρώνει, με τον Νόμο 2557/1997 και την αυτού ίδρυση, το Ειδικό Ταμείο Οργανώσεως Συναυλιών (Ε.Τ.Ο.Σ.). Ο Ν. 2557/1997 («Θεσμοί, μέτρα και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης»), καθόρισε τη σύσταση του Ειδικού Ταμείου Οργανώσεως Συναυλιών (Ε.Τ.Ο.Σ.). Το Ταμείο αυτό λειτουργεί ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εποπτευόμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού. Σύμφωνα με το ΦΕΚ 271/Α/1997, το Ε.Τ.Ο.Σ. δεν υπάγεται στο δημόσιο λογιστικό, γεγονός που του προσδίδει μεγαλύτερη διαχειριστική ευελιξία.

Σκοπός του Ταμείου είναι η διαχείριση των κάθε είδους πιστώσεων, πόρων, εσόδων και περιουσίας της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών και η διάθεση αυτών για την οργάνωση συναυλιών, την ίδρυση και λειτουργία μουσικών συνόλων, τη συνεργασία και σύμπραξη με άλλους καλλιτεχνικούς φορείς, στην παραγωγή καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, τη διοργάνωση περιοδειών, την εγγραφή και αναπαραγωγή σε υλικούς φορείς ήχου, την εκπόνηση εκπαιδευτικών και ερευνητικών προγραμμάτων και την ανάπτυξη κάθε άλλης συναφούς δραστηριότητας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Τ.Ο.Σ. αποτελείται από πέντε μέλη, που διορίζονται από τον Υπουργό Πολιτισμού. Τα μέλη περιλαμβάνουν προσωπικότητες από τον χώρο της τέχνης, της οικονομίας και του ακαδημαϊκού χώρου, ενώ στο συμβούλιο συμμετέχει και εκπρόσωπος των μουσικών της Ορχήστρας, όπως προβλέπεται από το Π.Δ. 123/1998.

Χρηματοδότηση και Πόροι

Η χρηματοδότηση της Κ.Ο.Α. βασίζεται πρωτίστως στην κρατική επιχορήγηση, η οποία εγκρίνεται μέσω των ετήσιων προϋπολογισμών του Υπουργείου Πολιτισμού. Το ΦΕΚ 120/Β/2000 ρυθμίζει τις διαδικασίες καταβολής των επιχορηγήσεων και τον τρόπο αξιοποίησής τους. Παράλληλα, η Κ.Ο.Α. έχει τη δυνατότητα να αντλεί έσοδα από:

- Εισπράξεις συναυλιών, βάσει των όρων που καθορίζονται από το Π.Δ. 45/2001.
- Χορηγίες και δωρεές, οι οποίες διέπονται από τον Ν. 3525/2007 (Αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου των χορηγιών στον πολιτισμό).
- Ευρωπαϊκά προγράμματα και ΕΣΠΑ, μέσω της ένταξής της σε αναπτυξιακά και πολιτιστικά προγράμματα, όπως προβλέπεται στον Ν. 4314/2014 («Διαχείριση και έλεγχος των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων»).

Διοικητική και Καλλιτεχνική Δομή

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 178/Α/2012, η Κ.Ο.Α. λειτουργεί με διπλή ηγεσία, όπου διαχωρίζονται οι αρμοδιότητες της Καλλιτεχνικής Διεύθυνσης και της Διοικητικής Διεύθυνσης. Ο Διευθυντής, εξ 'ορισμού, πρέπει να είναι καλλιτέχνης. Για τον λόγο αυτό ονομάζεται Καλλιτεχνικός. Τα προσόντα της καλλιτεχνικής διεύθυνσης ορίστηκαν με το ΠΔ 253/1983 και οι αρμοδιότητες με το ΦΕΚ 5/Α/80. Ο Διευθυντής έχει την πλήρη ευθύνη για τον προγραμματισμό των συναυλιών και τις καλλιτεχνικές αποφάσεις. Στον αντίποδα, ο -Αναπληρωτής- Διοικητικός Διευθυντής είναι αρμόδιος για την οικονομική διαχείριση, την εύρυθμη λειτουργία και τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Τα προσόντα ορίστηκαν με τον Νόμο 2557/1997 και οι αρμοδιότητες με το ΦΕΚ 1976/Β/2012.

Παρόλα αυτά, το νομικό πλαίσιο έχει αφήσει ασάφειες σχετικά με τη σχέση μεταξύ των δύο διευθύνσεων. Όπως φαίνεται, η θέση του Διοικητικού διευθυντή θεσπίστηκε το 1997, αλλά οι αρμοδιότητές της καθορίστηκαν μόλις το 2012, με αποτέλεσμα να υπάρχει για χρόνια ασαφής κατανομή ευθυνών.

4.4 Διοικητική λειτουργία της Κ.Ο.Α.

Η διοικητική λειτουργία της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών είναι δομημένη ώστε να υποστηρίζει τις καλλιτεχνικές και κοινωνικές/εκπαιδευτικές της δραστηριότητες και την αποστολή της ως κορυφαίου μουσικού φορέα της Ελλάδας. Η δομή περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες και διοικητικά όργανα:

1. Διοικητικό Συμβούλιο

Ε.Τ.Ο.Σ.

Το Ειδικό Ταμείο Οργάνωσης Συναυλιών διοικείται από πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, που διορίζεται για τετραετή θητεία με απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού. Το Δ.Σ. συνέρχεται τακτικά συνήθως μία φορά το δίμηνο και εκτάκτως όταν κρίνεται σκόπιμη η σύγκλησή του από τον Πρόεδρο ή όποτε το ζητήσουν εγγράφως δύο τουλάχιστον από τα μέλη του, αναφέροντας και τα υπό συζήτηση θέματα. Στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. παρίσταται χωρίς δικαίωμα ψήφου, ως εισηγητής, ο Διευθυντής της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών. Δύναται να παρίσταται χωρίς δικαίωμα ψήφου ο Αναπληρωτής Διευθυντής της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών ως εισηγητής σε θέματα της αρμοδιότητάς του, μετά από σχετική απόφαση του Διευθυντή της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών.

Ακόμη, αποφασίζει έγκυρα με πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Κάθε μέλος οφείλει να λαμβάνει

θέση επί των συζητούμενων θεμάτων και να ψηφίζει αναλόγως. Διαχειρίζεται τους πόρους και την περιουσία του Ταμείου εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό, μετά από εισήγηση του Διευθυντή, τον απολογισμό και τις οικονομικές καταστάσεις του Ταμείου. Τέλος, μπορεί να αναθέτει μέρος των αρμοδιοτήτων του στον Πρόεδρο του Δ.Σ., σε ένα από τα μέλη του ή στο Διευθυντή ή στον Αναπληρωτή Διευθυντή.

2. Καλλιτεχνική Διεύθυνση

Ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη συνολική καλλιτεχνική κατεύθυνση και τις επιλογές του προγράμματος της Ορχήστρας. Διευθύνει το μουσικό ρεπερτόριο, συνεργάζεται με μαέστρους και καλλιτέχνες, και φροντίζει για τη συνεχή ανάπτυξη του καλλιτεχνικού επιπέδου της Ορχήστρας. Σε επίπεδο Δ.Σ. ο Διευθυντής έχει την υψηλή εποπτεία της διοίκησης του Ταμείου, είναι εισηγητής επί όλων των θεμάτων και υπογράφει ή εξουσιοδοτεί τον Αναπληρωτή Διευθυντή να υπογράψει τα έγγραφα που απαιτούνται για την παρακολούθηση και εκτέλεση όλων των αποφάσεων του Δ.Σ. Στο πλαίσιο του καλλιτεχνικού προγράμματος κάθε περιόδου, υπογράφει τις αναγκαίες συμβάσεις συνεργασίας, σύμπραξης ή συμπαραγωγής για τις ανάγκες υλοποίησης του προγραμματισμού. Τέλος, παρακολουθεί και επιμελείται την ασφαλή και καλή διατήρηση και συντήρηση των περιουσιακών στοιχείων του Ε.Τ.Ο.Σ. Τη θέση αυτή κατέχει από το 2020 ο Αρχιμουσικός κ. Λουκάς Καρυτινός.

3. Διοικητική Διεύθυνση

Επικεφαλής της Διοικητικής Διεύθυνσης είναι ο Αναπληρωτής Διευθυντής για Διοικητικά θέματα. Μια θέση που θεσμοθετήθηκε το 2012, για να μπορέσει να συνδράμει στο διευθυντικό έργο από μια διοικητική θέση ευθύνης, έχοντας στόχο τη γενική διοίκηση και τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών της Ορχήστρας. Συντονίζει τις οργανωτικές, οικονομικές και διοικητικές ανάγκες, επιβλέπει το προσωπικό και εξασφαλίζει την ομαλή διεξαγωγή των διοικητικών διαδικασιών. Συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο και λαμβάνει στο μεγαλύτερο ποσοστό τις αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό. Στο πλαίσιο του Δ.Σ. εξουσιοδοτείται να υπογράψει, τις συμβάσεις προμήθειας αγαθών, παροχής υπηρεσιών και εκτέλεσης έργων. Επιπλέον, εγκρίνει και υπογράφει τις μισθολογικές καταστάσεις του προσωπικού του Ε.Τ.Ο.Σ., εγκρίνει τις πάγιες δαπάνες του Ταμείου και τέλος εξουσιοδοτείται να υπογράψει όλα τα αναγκαία έγγραφα για τη λήψη επιχορήγησης από το εποπτεύον Υπουργείο. Από το 2016, διοικητική διευθύντρια της Ορχήστρας είναι η κ. Αλίκη Φιδετζή.

4. Οικονομική Υπηρεσία

Διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό της Ορχήστρας, την οικονομική διαχείριση των πόρων και των εσόδων από συναυλίες, χορηγίες, projects και άλλες δραστηριότητες,

καθώς και τις πληρωμές. Τέλος, εξασφαλίζει τη διαφάνεια και τη σωστή κατανομή των οικονομικών πόρων.

5. Τμήμα Καλλιτεχνικού Σχεδιασμού και Επικοινωνίας

Το πολυσύνθετο αυτό τμήμα έχει την ευθύνη για την υλοποίηση της καλλιτεχνικής στρατηγικής και εξωστρέφειας. Περιλαμβάνει τα κοινωνικά και εκπαιδευτικά προγράμματα, τις διεθνείς και ευρωπαϊκές σχέσεις, την υλοποίηση του καλλιτεχνικού προγράμματος και την παραγωγή. Διασφαλίζει η καλλιτεχνική ταυτότητα να επικοινωνείται και να προάγεται σωστά μέσω δράσεων, προγραμμάτων και περιοδειών.

6. Τμήμα Προβολής και Επικοινωνίας

Το Τμήμα Προβολής και Επικοινωνίας της Κ.Ο.Α. διαδραματίζει καίριο ρόλο στη δημιουργία και διατήρηση μιας ισχυρής δημόσιας εικόνας του οργανισμού. Φροντίζει για τη διαχείριση των σχέσεων με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την προβολή των καλλιτεχνικών και κοινωνικών δράσεων, καθώς και την επικοινωνία με το κοινό

7. Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών

Το τμήμα αυτό μεριμνά για την υποστήριξη όλων των διοικητικών διαδικασιών της ορχήστρας, ενώ διασφαλίζει ότι οι διοικητικές και οργανωτικές πτυχές της λειτουργούν ομαλά, επιτρέποντας στο καλλιτεχνικό έργο να πραγματοποιείται ανεμπόδιστα.

Κεφάλαιο 5: Στρατηγικός σχεδιασμός στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί κεντρικό άξονα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, καθώς καθορίζει την κατεύθυνση και τις προτεραιότητές της. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η Ορχήστρα, καθώς και οι στρατηγικές που εφαρμόζει, αναδεικνύουν τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες και τις στρατηγικές επιλογές που διαμορφώνουν τη δραστηριότητά της και τις μελλοντικές της κατευθύνσεις. Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει αναλυτικά αυτούς τους παράγοντες, παρουσιάζοντας τόσο τη γενική ανάλυση του περιβάλλοντος, βάσει συγκεκριμένων εργαλείων, όσο και τις στρατηγικές πρωτοβουλίες της Κ.Ο.Α. μέσα από τη διοικητική και καλλιτεχνική της λειτουργία, τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές της δράσεις, την ανάπτυξη νέων projects και την εξεύρεση πόρων μέσω χορηγιών. Η εμβάθυνση σε αυτούς τους τομείς, σε συνδυασμό με τις απόψεις των στελεχών της Ορχήστρας, παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει.

5.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών

Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού, καθώς επιτρέπει την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ευρύτερη λειτουργία του. Για την Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, η ανάλυση του περιβάλλοντός της είναι σημαντική για τη διαμόρφωση στρατηγικών, οι οποίες διασφαλίζουν την ανάπτυξη του καλλιτεχνικού της έργου και τη βιωσιμότητά της.

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT στο περιβάλλον της Κ.Ο.Α. αξιολογεί τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τα Ισχυρά Σημεία (Strengths), η Κ.Ο.Α. διαθέτει υψηλού επιπέδου μουσικούς και ένα πλούσιο πολιτιστικό πρόγραμμα τόσο καλλιτεχνικό όσο εκπαιδευτικό και κοινωνικό. Επιπλέον, η κρατική στήριξη εξασφαλίζει σταθερότητα λειτουργώντας σε καθεστώς πολιτικής σταθερότητας. Τα Αδύναμα Σημεία (Weaknesses), εντοπίζονται κυρίως στην ύπαρξη ασάφειας στο θεσμικό πλαίσιο, γεγονός που δυσχεραίνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, η έλλειψη μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης εμποδίζει τον προγραμματισμό της. Ευκαιρίες (Opportunities) για το περιβάλλον της Ορχήστρας, αποτελούν η αύξηση του ενδιαφέροντος για τη συμφωνική μουσική και η δυνατότητα συνεργασιών με άλλους φορείς. Η τεχνολογία ακόμη, μπορεί να αξιοποιηθεί για τη διάδοση του έργου της Κ.Ο.Α. μέσω διαδικτυακών μεταδόσεων. Τέλος, ως Απειλές (Threats) μπορούν να θεωρηθούν η οικονομική αστάθεια και η

άγνοια του ποσού των ετήσιων κρατικών επιχορηγήσεων. Οι κοινωνικές αλλαγές, επίσης, δύνανται να μειώσουν μελλοντικά το ενδιαφέρον του κοινού για τη συμφωνική μουσική μελλοντικά.

Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα εργαλείο για την αποτύπωση των μακροοικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν την οργανισμό. Αρχικά, οι Πολιτικοί Παράγοντες (Political) που επηρεάζουν την Κ.Ο.Α. εντοπίζονται στην άμεση εξάρτηση από τις πολιτικές αποφάσεις, καθώς αποτελεί εποπτευόμενο οργανισμό του Υπουργείου Πολιτισμού. Η εξάρτηση από τις κρατικές επιχορηγήσεις την καθιστά ευάλωτη σε τυχόν αλλαγές κυβερνητικής πολιτικής. Η οικονομική κατάσταση της Κ.Ο.Α. βρίσκεται σε θετική πορεία, καθώς η κρατική επιχορήγηση αλλά κυρίως οι άλλες πηγές εισροών και οι χορηγίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βιωσιμότητα του οργανισμού και τους Οικονομικούς Παράγοντες (Economic). Σε ό,τι αφορά τους Κοινωνικούς Παράγοντες (Social), οι αλλαγές στο κοινωνικό προφίλ του κοινού επηρεάζουν τη στρατηγική της Κ.Ο.Α. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αύξηση στην προσέλευση του κοινού, παρά τις αυξήσεις στις τιμές των εισιτηρίων. Τέλος, η τεχνολογία και οι Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological) επιρροής δεν αποτελούν βασικό στοιχείο για την ύπαρξη μιας συμφωνικής ορχήστρας, ωστόσο μπορούν να συμβάλουν στη διάδοση του έργου της μέσω ψηφιακών μέσων.

Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter ενισχύει την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών. Η απειλή νέων εισερχόμενων ανταγωνιστών είναι χαμηλή, καθώς η είσοδος νέων οργανισμών στον χώρο της συμφωνικής μουσικής είναι εξαιρετικά δύσκολη λόγω των υψηλών απαιτήσεων σε χρηματοδότηση, υποδομές και εξειδικευμένο προσωπικό. Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η Κ.Ο.Α. εξαρτάται από τους μουσικούς της και τις συμφωνίες με καλλιτεχνικούς φορείς. Όσον αφορά τους προμηθευτές με κάποιους οι συνεργασίες είναι αποκλειστικές, λόγω της εξειδίκευσής τους (λ.χ. μεταφορείς μουσικών οργάνων). Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι υπαρκτή, καθώς το κοινό έχει αρκετές επιλογές στον τομέα του πολιτισμού, αλλά η μοναδικότητα της συμφωνικής μουσικής και η αναγνωσιμότητα της ορχήστρας μειώνουν την απειλή απώλειας θεατών προς άλλες μορφές διασκέδασης. Παρόλο που η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι υπαρκτή, καθώς άλλες μορφές ψυχαγωγίας μπορούν να αποσπάσουν κοινό, η υψηλή καλλιτεχνική αξία της συμφωνικής μουσικής την καθιστά δύσκολα αντικαταστάσιμη.

Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι περιορισμένη, καθώς η Κ.Ο.Α. δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον με ελάχιστο άμεσο ανταγωνισμό, δεδομένου ότι άλλοι πολιτιστικοί οργανισμοί εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς.

Συμπερασματικά η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, ωστόσο αντιμετωπίζει προκλήσεις που αφορούν την κεντρική πολιτιστική πολιτική, τη διαχείριση των πόρων και την προσέλκυση νέου κοινού.

5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός της Κ.Ο.Α. για τον καλλιτεχνικό και διοικητικό σχεδιασμό

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, αποτελεί έναν από τους πλέον κρίσιμους άξονες λειτουργίας του οργανισμού, καθώς στοχεύει τόσο στη βιωσιμότητα όσο και στην ενίσχυση της εξωστρέφειας και της σταθερής καλλιτεχνικής της παρουσίας. Παρά τις προκλήσεις, η Κ.Ο.Α. καταφέρνει να επιτύχει αξιοσημείωτες βελτιώσεις και πρακτικές, προσαρμοζόμενη στις εκάστοτε συνθήκες του πολιτιστικού τοπίου.

Οι δύο ηγεσίες της Ορχήστρας, με ξεχωριστούς ή αλληλοσυμπληρούμενος, ενίοτε, ρόλους, πορεύονται σε ένα σύνθετο πολιτιστικό γίγνεσθαι. Η Διοικητική Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των οικονομικών, την αναζήτηση πόρων, την εξωστρέφεια του οργανισμού, αλλά και την προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, ενώ η Καλλιτεχνική είναι υπεύθυνη συνολικά για το καλλιτεχνικό έργο. Είναι η εικόνα και ο εκπρόσωπος της Ορχήστρας προς τα έξω. Η συνέντευξη με τη Αναπληρώτρια Διοικητική Διευθύντρια της Κ.Ο.Α., κ. Αλίκη Φιδετζή, φανερώνει από διοικητική σκοπιά την πολυπλοκότητα του ρόλου της αλλά και του καλλιτεχνικού έργου που καλείται να υπηρετήσει, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και τις στρατηγικές που υιοθετεί για την επιτυχία του οργανισμού.

Εξηγώντας τον ρόλο της, ένα από τα πρώτα ζητήματα που διασαφινίζει η κ. Φιδετζή, είναι η ασάφεια του θεσμικού πλαισίου, το οποίο περιορίζει τη δυνατότητα αποτελεσματικού προγραμματισμού. «Για να μιλήσεις για καλλιτεχνικό σχεδιασμό, πρέπει να έχεις την αντίστοιχη θέση. Τύποις η θέση δεν την έχει», δηλώνει, αναφερόμενη στο γεγονός ότι τυπικά, η θέση της Διοικητικής Διευθύντριας δεν έχει λόγο σε καλλιτεχνικά ζητήματα. Ωστόσο, στην πράξη, με γνώμονα τις προσαγωγές της περιόδου, πολλές από τις καλλιτεχνικές αρμοδιότητες του οργανισμού εμπλέκουν τη διοίκηση.

Εν πρώτοις, η Κ.Ο.Α. όπως και πολλοί άλλοι πολιτιστικοί φορείς, καλείται να συμμορφωθεί με τις κρατικές απαιτήσεις για οικονομική αυτοτέλεια, διαμόρφωση συνεργασιών και προώθηση της εξωστρέφειας. «Έχουμε μια εθνική πολιτική η οποία

λέει ότι οι φορείς σου πρέπει να αναζητούν πόρους, να προσπαθούν να έχουν συνέργειες, να συνομιλούν με άλλους φορείς και να ανταλλάσσουν απόψεις, να βρίσκουν αποτελέσματα», εξηγεί η κ. Φιδετζή, προσδιορίζοντας πιο συγκεκριμένα τον ρόλο της «η θέση ως προτεραιότητες κινείται σε αυτή τη διάσταση. Δηλαδή, την αναζήτηση πόρων, την αναζήτηση συνεργασιών και του γενικότερου ανοίγματος». Ωστόσο, η έλλειψη αντίστοιχων θεσμικών μεταρρυθμίσεων δυσχεραίνει την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτά, εξηγούν πως η Ορχήστρα επιδιώκει όχι μόνο την εξασφάλιση οικονομικής βιωσιμότητας, αλλά και την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητάς της σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

Στο επίπεδο των προκλήσεων, η κ. Φιδετζή αναγνωρίζει το άκαμπτο θεσμικό πλαίσιο και το απαρχαιωμένο οργανόγραμμα του Οργανισμού ως τις βασικότερες δυσκολίες του στρατηγικού σχεδιασμού: «Το οργανόγραμμα του 1942 δεν έχει αλλάξει μέχρι σήμερα Περιλαμβάνει καθαρίστριες και υπηρέτριες. Έγινε μία αναδιάρθρωση των κλάδων πέρσι, αλλά χωρίς να ανασχεδιαστούν ουσιαστικά οι φορείς από την αρχή», υπογραμμίζει. Επιπλέον, με την απουσία μιας κεντρικής πολιτικής για τον πολιτισμό, η Κ.Ο.Α. δε δύναται να χαράξει τον στρατηγικό σχεδιασμό που θα ανταποκρινόταν στο μέγεθός και την ιστορία της. Τα παραπάνω, δημιουργούν προβλήματα από τον ορισμό των καθηκόντων του Καλλιτεχνικού Διευθυντή έως προβλήματα στελεχιακά και οικονομικά. Πιο αναλυτικά η κ. Φιδετζή εξηγεί «Αν βρεις ένα call για θέση Καλλιτεχνικού Διευθυντή σε οποιοδήποτε χώρα από κάτω θα αναγράφονται οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις της θέσης και θα ανακαλύψεις σαφώς τι θέλουν από αυτόν τον άνθρωπο [...] Δεν υπάρχει η λεγόμενη πολιτιστική πολιτική. Δεν ξέρεις πόσα λεφτά θα πάρεις ή πόσο κόσμο μπορείς να προσλάβεις για τα επόμενα πέντε χρόνια αυτό είναι το δυσκολότερο πράγμα που έχεις να διαχειριστείς».

Ως απάντηση στις αβεβαιότητες και τα παραπάνω προβλήματα, η Κ.Ο.Α. καταρτίζει υποθετικά σενάρια προγραμματισμού. Αποδεχόμενη τους αστάθμητους παράγοντες, η Διεύθυνση προσπαθεί να χαράξει τον στρατηγικό της σχεδιασμό με τα στοιχεία που μπορεί να έχει βασιζόμενη σε εναλλακτικές λύσεις. «Καλείσαι να κάνεις εναλλακτικά σενάρια. Άρα κάνεις έναν καλλιτεχνικό σχεδιασμό και έναν υπηρεσιακό με βάση πιθανότητες [...] θέλω να σου πω ότι σήμερα ο προϋπολογισμός για το έτος 2025 της Κ.Ο.Α. λέει 500.000 ευρώ. 500.000 έχουν ήδη τελειώσει. Εικάζουμε ότι η κρατική επιχορήγηση μέχρι το τέλος της χρονιάς θα φτάσει περίπου το 1-2 εκατομμύρια. Αυτή τη στιγμή λοιπόν υπάρχουν 2 ή 3 εναλλακτικά σενάρια προϋπολογισμού», εξηγεί, αποκαλύπτοντας πόσο αβέβαιες είναι οι χρηματοδοτικές προοπτικές του οργανισμού, αλλά και πόσο ασαφείς είναι κατευθυντήριες γραμμές από το κράτος, βάσει των οποίων οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναγκάζονται να λειτουργούν χωρίς σταθερό προσανατολισμό και χωρίς εγγυημένους πόρους.

Ένα επιπλέον εμπόδιο, εκτός του θεσμικού πλαισίου, αποτελεί η γεωγραφική θέση της Ελλάδας: «Μια σημαντική δυσκολία είναι η γεωγραφική μας θέση και το γεγονός

ότι δεν είμαστε στην κεντρική Ευρώπη και δεν έχουμε παράδοση στην κλασική μουσική». Σύμφωνα με την κ. Φιδετζή, το γεγονός αυτό δημιουργεί εμπόδια στην μετάκληση των καλλιτεχνών και κατ' επέκταση στη συνεργασία τους με την ορχήστρα. Το στοιχείο αυτό οδηγεί σε καχυποψία από ξένους φορείς, παρά την υψηλή ποιότητα της ορχήστρας. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως το συγκεκριμένο περιβάλλον, δίνει μια αυτοδίκαιη αυθεντία λόγω γεωγραφικών παραγόντων, σε ορχήστρες της κεντρικής Ευρώπης, αναφορικά με την ποιότητα του έργου τους, χωρίς πάντα να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Εντούτοις, παρά τις δυσκολίες, η Κ.Ο.Α. έχει να επιδείξει αξιοσημείωτες επιτυχίες. «Εμείς είμαστε πολύ περήφανοι για τα εκπαιδευτικά μας προγράμματα», τονίζει. Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων, συμβάλλοντας στην καλλιέργεια του μουσικού ενδιαφέροντος και της παιδείας σε ένα ευρύ κοινό χωρίς διακρίσεις. Παράλληλα, η στρατηγική της εξωστρέφειας έχει αποδώσει καρπούς, με τη Διοικητική Διευθύντρια να επισημαίνει ότι «είμαστε πολύ επιτυχημένοι, πολύ ευχαριστημένοι και πολύ ευτυχείς» για την ενίσχυση της παρουσίας της Ορχήστρας σε νέες αγορές και κοινότητες. Μία από τις σημαντικότερες καταγεγραμμένες επιτυχίες είναι ακόμη η εντυπωσιακή αύξηση του κοινού και των εισπράξεων, με την κ. Φιδετζή να σημειώνει ότι «υπάρχει μια τεράστια αύξηση του κοινού σε επίπεδο και εισπράξεων και αριθμητικά, η οποία κινείται σε ετήσια βάση πάνω από 30% κάθε χρόνο» Αυτό το γεγονός καταδεικνύει την αυξανόμενη απήχηση της ορχήστρας στο κοινό και την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών προσέλκυσης θεατών. Παράλληλα, «υπάρχει μία τεράστια άνθηση στο κομμάτι των δράσεων και στις συνεργασίες», γεγονός που αποδεικνύει τη δυναμική του οργανισμού στη σύναψη συνεργειών και στην υλοποίηση νέων καλλιτεχνικών και πολιτιστικών προγραμμάτων.

Σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των καλλιτεχνικών δράσεων, κατά βάση υπολογίζεται με εισπρακτικά κριτήρια: «Ο τρόπος με τον οποίο μετράται η αποτελεσματικότητα ενός event είναι, καλώς ή κακώς, εισπρακτικός και από εκεί και πέρα υπάρχει η διάσταση που είναι το πόσοι από αυτούς είχαν προσκλήσεις και πόσοι από αυτούς αγόρασαν το εισιτήριο». Η κ. Φιδετζή προσδίδει και μια κοινωνική διάσταση του φαινομένου των πωλήσεων, εκφράζοντας την επιθυμία της για πραγματοποίηση μιας ανάλυσης των χαρακτηριστικών των αγοραστών, επισημαίνοντας την ανάγκη ποιοτικής αποτίμησης του καλλιτεχνικού αντίκτυπου στην κοινωνία.

Μελλοντικά η κ. Φιδετζή αναγνωρίζει ως τη σημαντικότερη και πιο κρίσιμη αλλαγή τη θεσμική και οικονομική σταθερότητα. «Αλλαγή θεσμικού πλαισίου και σταθερό οικονομικό πλαίσιο» είναι οι απαραίτητες βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της ορχήστρας. Επιπλέον, η ενίσχυση της σχέσης πολιτισμού και τουρισμού αποτελεί μία μεγάλη και -αυτονόητη για τα

δεδομένα της χώρας- ευκαιρία: «Δεν μπορεί να έρχονται στην Ελλάδα εκατομμύρια τουρίστες και να μην έχουν αγοράσει ένα εισιτήριο για το Ηρώδειο, μέσω των πρακτορείων τους», επισημαίνει η κ. Φιδετζή, τονίζοντας τη σημασία της σύνδεσης του τουριστικού ρεύματος με τις πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, αναγνωρίζοντας το κενό και την απουσία της πολιτιστικής πολιτικής προς αυτή την κατεύθυνση, σχεδιάζει την προσέγγιση ταξιδιωτικών πρακτόρων με στόχο τη δημιουργία οργανωμένων πολιτιστικών εμπειριών «Θέλουμε και θα προσπαθήσουμε να έρθουμε σε επαφή με ταξιδιωτικούς πράκτορες για να έρχονται group τουριστών σε συναυλίες μας», αναφέρει, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για μια κεντρική κρατική στρατηγική που να ενσωματώνει τον πολιτισμό στην τουριστική εμπειρία της χώρας. Παρά τις προκλήσεις, γίνεται αντιληπτό πως η Ορχήστρα συνεχίζει να εξελίσσεται, επιδιώκοντας τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανάπτυξής της, χαρακτηριζόμενη από προσαρμοστικότητα και αναζήτηση νέων ευκαιριών εγχώρια αλλά και διεθνώς.

5.2.1 Στρατηγικές για τα Εκπαιδευτικά και Κοινωνικά προγράμματα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών για τα εκπαιδευτικά και κοινωνικά της προγράμματα αποτελεί παράδειγμα στοχευμένης και οργανωμένης πολιτιστικής δράσης ενός συγκροτημένου πολιτιστικού οργανισμού με όραμα, που αποσκοπεί στην προώθηση της συμφωνικής μουσικής και την καλλιέργεια νέων ακροατηρίων. Η συνέντευξη με την Υπεύθυνη των Εκπαιδευτικών και Κοινωνικών προγραμμάτων του οργανισμού, κ. Μάλαμας Σεβαστού, αναδεικνύει τόσο τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Τα λόγια της κ. Σεβαστού παρέχουν σαφή εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι δράσεις, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν ως επιβεβαιώσεις της κοινωνικής και καλλιτεχνικής προσήλωσης της Κ.Ο.Α. στους στόχους και την αποστολή της.

Πιο συγκεκριμένα, μία από τις προτεραιότητες της Ορχήστρας είναι η εξωστρέφεια, αποτελώντας τον ακρογωνιαίο λίθο του στρατηγικού της σχεδιασμού για τα εκπαιδευτικά και κοινωνικά προγράμματα. Όπως ανέφερε η κ. Σεβαστού, «Ο στόχος μας είναι να φτάσει η μουσική όσο πιο μακριά και σε όσο πιο ευρύ κοινό γίνεται». Οι δράσεις περιλαμβάνουν συναυλίες σε σχολεία, κοινωνικά ιδρύματα, απομακρυσμένες περιοχές, και δομές με στόχο τη διάδοση της συμφωνικής μουσικής και την επαφή της ορχήστρας με κοινότητες που συχνά αποκλείονται από τον πολιτισμό. Μια επιπλέον προτεραιότητα είναι η προσέγγιση των νέων ηλικιών. Όπως σημείωσε η κ. Σεβαστού, «Θέλουμε να πάμε σε νεαρές ηλικίες, ώστε μεγαλώνοντας αυτά τα παιδιά να εντάξουν στη ζωή τους τη συμφωνική μουσική. Ο στόχος είναι να φτιάξουμε το αυριανό κοινό της ορχήστρας». Με αυτόν τον τρόπο, η Κ.Ο.Α. επενδύει

μακροπρόθεσμα, επιδιώκοντας να καταρρίψει την αντίληψη ότι η συμφωνική μουσική αφορά μόνο «λίγους» ή «προνομιούχους». Η υλοποίηση των δράσεων βασίζεται στη συνεργασία με τοπικούς φορείς και στην προσαρμογή του περιεχομένου ανάλογα με τις ανάγκες κάθε κοινότητας. Όπως επισημάνθηκε: «Πρέπει να προσαρμόζουμε το περιεχόμενο των δράσεων ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες του κοινού, είτε πρόκειται για μικρά παιδιά είτε για ειδικές ομάδες».

Στην πορεία της προσπάθειας υλοποίησης των στόχων της, είναι γεγονός πως η Ορχήστρα αντιμετωπίζει ουκ ολίγες προκλήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν την καχυποψία του κοινού απέναντι στη συμφωνική μουσική, την έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης και τη δυσκολία ενδεχομένως της επέκτασης των δράσεων σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η κ. Σεβαστού περιέγραψε τις δυσκολίες αυτές: «Έχει τύχει να πρέπει να πείσουμε κάποιον ότι όντως αυτό που θα παρουσιάσουμε θα είναι καλό. Ότι θα κάνει καλό στα παιδιά, καλό στον τόπο αν είναι εκτός Αθηνών». Η Κ.Ο.Α. καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για να ξεπεραστεί η προκατάληψη ότι η συμφωνική μουσική είναι δυσνόητη ή απρόσιτη. Ένα άλλο βασικό εμπόδιο είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, καθώς η κρατική επιχορήγηση δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες των δράσεων. Όπως τόνισε η κ. Σεβαστού, «Δυστυχώς, επειδή δεν είναι αρκετά τα χρήματα της επιχορήγησης, πρέπει να γίνει κάποια προτεραιοποίηση από την Ορχήστρα».

Η Ορχήστρα αναπτύσσει στρατηγικό σχεδιασμό εντάσσοντας καμπάνιες και δράσεις για την ευαισθητοποίηση του πολυδιάστατου κοινού της, συνεχίζει τις συνεργασίες με Δήμους και Περιφέρειες και αναζητά εξωτερικές χορηγίες για τη χρηματοδότηση προγραμμάτων «Πρέπει να κρατάμε τις ισορροπίες και ενίοτε να στηριζόμαστε σε εξωτερικές χορηγίες, πάντα όμως υπό τη σκέπη της Κ.Ο.Α». Σε αυτή την πολυετή δυναμική προσπάθεια, οι δράσεις της έχει καταφέρει να χαρακτηρίζονται από επιτυχία, ξεπερνώντας τις προκλήσεις. Για παράδειγμα, μια από τις μεγαλύτερες επιτυχίες της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών είναι η επαφή της με πάνω από 12.000 άτομα κάθε χρόνο. Η κ. Σεβαστού εξήγησε: «Η ικανοποίηση του να έχεις σχεδιάσει κάτι από το μηδέν, να το βλέπεις να παίρνει σάρκα και οστά, και να φτάνει σε ένα σχολείο, σε ένα ίδρυμα ή σε έναν οίκο ευγηρίας είναι η μεγαλύτερη ευτυχία μας». Προγράμματα όπως το «Δικαίωμα στη Μουσική» έφεραν την ορχήστρα σε μικρά νησιά, όπως η Αμοργός και η Κύθνος, όπου η μουσική παρουσιάστηκε ακόμα και για έξι ή οκτώ παιδιά, γιατί δεν υπήρχαν άλλα στο νησί. Επιπλέον, το φεστιβάλ «ΜουσιΚΩΣ» στο Νότιο Αιγαίο ενώνει 4.000 μαθητές κάθε χρόνο, προσφέροντας τους τη μοναδική εμπειρία της ζωντανής κλασικής μουσικής. Οι διηγήσεις αυτές δείχνουν την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της Κ.Ο.Α. Όπως σημείωσε η κ. Σεβαστού, «Η Περιφέρεια ειδικά, σου το κάνει πιο έντονο το αίσθημα του ανήκειν, της συλλογικότητας και της από κοινού προσπάθειας».

Κατά συνέπεια, όπως γίνεται αντιληπτό, τα παραπάνω επιφέρουν και μια διαδικασία αξιολόγησης. Η αξιολόγηση των δράσεων γίνεται κυρίως μέσω ποσοτικών δεικτών, όπως ο αριθμός των συμμετεχόντων, αλλά και ποιοτικών δεδομένων, όπως τα σχόλια από τους φορείς και τους συμμετέχοντες. Η κ. Σεβαστού επεσήμανε: «Υπάρχουν προγράμματα που δεν συνεχίστηκαν ή έχουμε πατήσει pause, κυρίως λόγω χρηματοδότησης, γιατί το κίνητρο και η θέληση υπάρχουν». Η βελτίωση περιλαμβάνει την ενίσχυση της τεχνολογικής υποδομής, τη δημιουργία διαδραστικών πλατφορμών και την προσθήκη νέων συνεργασιών. Ένα μικρό αντίτιμο στις δράσεις θα μπορούσε επίσης να αυξήσει τη βιωσιμότητα, καθώς «Ο κόσμος τείνει να εκτιμά περισσότερο ένα έργο αν έχει πληρώσει έστω 1 ευρώ παρά αν είναι δωρεάν».

Συμπερασματικά, ο οργανισμός έχει επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα μέσα από τη στρατηγική του, συνδυάζοντας τη μουσική με την κοινωνική προσφορά. Παρά τις προκλήσεις της χρηματοδότησης και των στερεοτύπων, συνεχίζει να επεκτείνει την εμβέλειά του, φέρνοντας τη μουσική κοντά σε ανθρώπους που διαφορετικά δε θα είχαν πρόσβαση, αποδεικνύοντας ότι η μουσική και το άκουσμά της δεν είναι προνόμια. Η κ. Σεβαστού εξέφρασε επίσης το όραμα της: «Θα ήθελα να γίνει ένα τόσο μεγάλο project που να μπορούν να συμμετέχουν όλες οι ορχήστρες της χώρας. Σα να υπάρχουν παρακλάδια παντού με ένα κοινό όραμα και στόχο».

Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, με τη συνέχιση της εξωστρεφούς στρατηγικής της και την ενίσχυση των συνεργασιών, μπορεί και στοχεύει στο να συνεχίσει να διαμορφώνει το μέλλον της συμφωνικής μουσικής στην Ελλάδα, αποτελώντας παράλληλα σπουδαίο παράδειγμα για την ανάδειξη του κοινωνικού προσήμου του πολιτισμού.

5.2.2 Στρατηγικές για τα Projects

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών για τα projects έχει ως στόχο την υλοποίηση εγχειρημάτων μέσω εξασφάλισης χρηματοδοτήσεων, με στόχο τη διάδοση της κλασικής μουσικής, την ενίσχυση της εξωστρέφειάς της και τη διαφύλαξη του ιστορικού της παρελθόντος. Η συνέντευξη με την υπεύθυνη των projects της Κ.Ο.Α., κ. Κυβέλη Κούβελα, αναδεικνύει τις στρατηγικές που εφαρμόζει η Ορχήστρα, τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζει και τις προοπτικές που διαβλέπει για το μέλλον.

Αρχικά, οι κύριες προτεραιότητες των projects της Κ.Ο.Α. πηγάζουν από το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της Ορχήστρας και επικεντρώνονται σε τρεις βασικούς άξονες: τη διάδοση της κλασικής μουσικής σε όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό, την ενίσχυση

της εκπαιδευτικής και κοινωνικής δράσης της Ορχήστρας και τη διατήρηση του πολιτιστικού της αρχείου. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η κ. Κούβελα, «η Κ.Ο.Α. έχει ως άξονα τις βασικές καλλιτεχνικές προτεραιότητές της, που έχουν να κάνουν με το να υπηρετεί την κλασική μουσική και να προσπαθεί να φτάσει σε όσο το δυνατόν πολυπληθέστερα κοινά». Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η Κ.Ο.Α. αναζητά συνεχώς χρηματοδοτικά εργαλεία και προσκλήσεις που της επιτρέπουν να υλοποιήσει τις δράσεις της. «Ψάχνουμε προσκλήσεις και χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία θα μας επιτρέψουν να κάνουμε ακριβώς αυτό: να διευρύνουμε και να εμβαθύνουμε την εκπαιδευτική και κοινωνική δράση της Ορχήστρας, να διασώσουμε το αρχείο της, να φέρουμε την υψηλής ποιότητας κλασική μουσική σε όσο το δυνατόν περισσότερα μέρη της Ελλάδας», εξηγεί.

Πράγματι όμως, και σύμφωνα με τη συνεντευξιαζόμενη, η χρηματοδότηση αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση για την Κ.Ο.Α., καθώς οι διαθέσιμες προσκλήσεις για τον σύγχρονο πολιτισμό είναι περιορισμένες. «Οι περισσότερες επικεντρώνονται στο πολιτιστικό απόθεμα του αρχαιολογικού τομέα, είτε έχουν να κάνουν με μουσεία, είτε με ανασκαφές. Οπότε πάντα είναι πιο δύσκολο να βρει κανείς χρηματοδοτήσεις για τον σύγχρονο πολιτισμό», επισημαίνει η κ. Κούβελα. Παράλληλα, η εξασφάλιση ιδιωτικών πόρων είναι εξίσου δύσκολη διαδικασία. «Οι περισσότερες επιχειρήσεις δε θεωρούν τον πολιτισμό προτεραιότητα. Όπως, δυστυχώς, δεν τον θεωρεί προτεραιότητα ούτε καν το κράτος», υπογραμμίζει. Η χαμηλή κρατική χρηματοδότηση δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο, καθώς αποθαρρύνει και τις ιδιωτικές επενδύσεις στον πολιτισμό. Εκτός από τη χρηματοδότηση, ένα ακόμα σημαντικό εμπόδιο είναι η εκτεταμένη γραφειοκρατία, που καθυστερεί σημαντικά την υλοποίηση των δράσεων. «Οτιδήποτε σκεφτείς παίρνει πάρα πολύ χρόνο για να το υλοποιήσεις», σημειώνει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του πρώτου ΕΣΠΑ της Ορχήστρας με τίτλο «Πιλοτικό Εργαστήριο Σύγχρονης Μουσικής της Κ.Ο.Α», όπου πέρασε σχεδόν ένας χρόνος από την έγκριση του έργου μέχρι τη διάθεση των πρώτων χρημάτων. Τέλος, οι ανίσχυροι θεσμοί δυσχεραίνουν το έργο της ορχήστρας «Οι θεσμοί που διαχειρίζονται τα κονδύλια πρέπει να είναι σωστά στελεχωμένοι, με ανθρώπους που γνωρίζουν καλά τη διαδικασία και είναι σε θέση να διεκπεραιώνουν τα αιτήματα με ταχύτητα και ακρίβεια» επισημαίνει.

Παρά τις δυσκολίες, η Κ.Ο.Α. έχει καταφέρει να καταγράψει σημαντικές επιτυχίες, εντασσόμενη σε μεγάλα χρηματοδοτικά προγράμματα, όπως το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και το ΕΣΠΑ. «Το γεγονός ότι για πρώτη φορά κατάφερε η Ορχήστρα να ενταχθεί σε μεγάλα χρηματοδοτικά εργαλεία όπως είναι το Ταμείο Ανάκαμψης και το ΕΣΠΑ, θεωρώ ότι είναι μία επιτυχία», δηλώνει η κ. Κούβελα. Το έργο του Ταμείου Ανάκαμψης, με προϋπολογισμό 1.700.000 ευρώ, με τίτλο “Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών”, το οποίο αφορά τη διάσωση και ανάδειξη του πολιτιστικού της αρχείου, την προώθηση της ελληνικής

μουσικής δημιουργίας και την αναβάθμιση του εξοπλισμού της, ώστε να μπορεί να πραγματοποιεί καταγραφές και livestream συναυλίες σε όλη την Ελλάδα, είναι πραγματικά αξιοζήλευτο για τα ελληνικά δεδομένα. «Το έργο αυτό βοηθά την Ορχήστρα να βρεθεί στο σήμερα, να βρεθεί στο μέλλον», εξηγεί. Επιπλέον, η έγκριση του πρώτου έργου ΕΣΠΑ για την Κ.Ο.Α., με 600 χιλιάδες ευρώ ανά έτος, το Πιλοτικό Εργαστήριο Σύγχρονης Μουσικής, αποτελεί άλλη μία μεγάλη επιτυχία. «Μια ιδέα του Καλλιτεχνικού Διευθυντή της Ορχήστρας, κ. Λουκά Καρυτινού, το οποίο μέχρι να ξεκινήσει να υλοποιείται πέρασαν τουλάχιστον δύο ή τρία χρόνια. Είχαμε καταθέσει την πρόταση, κοστολογημένη, περιγράψαμε τα οφέλη και τον σκοπό του, τον αντίκτυπο που θα έχει και την πρωτοτυπία του και περιμέναμε. Είχαμε και τη στήριξη του Υπουργείου Πολιτισμού, πραγματικά μας βοήθησαν πολύ, δείχνανε πολλή πίστη σε εμάς και στο έργο. Όταν το ενέκριναν, πραγματοποιήσαμε πρόσκληση για όλες τις δραστηριότητες (προσλήψεις, υλικό, αναζήτηση συνεργατών, εταιριών κλπ) και διεξήχθη εν τέλει επιτυχημένα και ομαλά. Παρά τις δυσκολίες πραγματοποιήσαμε τους στόχους μας», αναφέρει η κ. Κούβελα, ακολουθώντας ακριβώς τα βήματα σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός project.

Περνώντας στο στάδιο της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των projects, εκείνη δεν είναι πάντα εύκολη, καθώς η πολιτιστική δημιουργία δεν είναι απολύτως μετρήσιμη. Σύμφωνα με την κ. Κούβελα, η πιο αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης είναι η ανάλυση της ανταπόκρισης του κοινού και η βιωσιμότητα των projects. «Κατά πόσο οι άνθρωποι που επωφελούνται από αυτό το στηρίζουν, ζητούν να επαναληφθεί;», αναρωτιέται, υπογραμμίζοντας ότι το κοινό καθώς και οι συμμετέχοντες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός προγράμματος. Επιπλέον, τονίζει ότι η υποστήριξη του σύγχρονου πολιτισμού απαιτεί χρόνο και επιμονή, καθώς πολλές φορές οι δράσεις λειτουργούν με μια προσέγγιση δοκιμής/πειραματισμού και σφάλματος (trial and error). «Δεν είναι ας πούμε ένα έργο του Μπετόβεν που έχει αξιολογηθεί από τον χρόνο. Στον σύγχρονο πολιτισμό τα πράγματα είναι trial and error», αναφέρει χαρακτηριστικά.

Εν κατακλείδι, ο οργανισμός συνεχίζει να αγωνίζεται για την εξεύρεση χρηματοδοτήσεων και την απρόσκοπτη υλοποίηση των projects της, παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Η γραφειοκρατία και η περιορισμένη κρατική υποστήριξη δυσκολεύουν το έργο της, ωστόσο η Ορχήστρα καταφέρνει να υλοποιεί σημαντικές πρωτοβουλίες. Όσον αφορά το μέλλον, η κ. Κούβελα δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα αισιόδοξη για άμεσες αλλαγές στη χρηματοδότηση του πολιτισμού, αλλά θεωρεί ότι η Κ.Ο.Α. πρέπει να συνεχίσει να πιέζει για περισσότερες χρηματοδοτήσεις, να δημιουργεί συνέργειες και να αναζητά νέους τρόπους προσέλευσης πόρων. «Όσο κι αν το σύστημα μάς δυσκολεύει, εμείς δεν μπορούμε να σταματήσουμε να προσπαθούμε», δηλώνει, τονίζοντας τη σημασία της διαρκούς διεκδίκησης και της προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η στρατηγική της Κ.Ο.Α. για τα projects

αποδεικνύει περίτρανα ότι, ακόμα και σε ένα δυσχερές πλαίσιο, η επιμονή, η προσαρμοστικότητα και η προσήλωση στο όραμα ενός Οργανισμού μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά αποτελέσματα.

5.2.3 Στρατηγικές για τις Χορηγίες

Η εξασφάλιση χορηγιών αποτελεί ζωτικής σημασίας τομέα για τη βιωσιμότητα της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών. Η χρηματοδότηση από τον ιδιωτικό τομέα είναι απαραίτητη για την υλοποίηση projects, μεγάλων συναυλιών, εκπαιδευτικών, κοινωνικών και καλλιτεχνικών δράσεων, καθώς οι κρατικοί πόροι είναι περιορισμένοι. Υπεύθυνη στον τομέα χορηγιών της Κ.Ο.Α., είναι η κ. Κυβέλη Κούβελα, η οποία κατέχει αυτό το διπλό αντικείμενο παράλληλα με τα projects, αποκαλύπτοντας τις στρατηγικές κινήσεις και οτιδήποτε περιστρέφεται γύρω από τον τομέα της εξεύρεσης πόρων, αναφορικά με την Κ.Ο.Α.

Οι στόχοι του συγκεκριμένου τομέα επικεντρώνονται στη δημιουργία, εγχώριων προς το παρόν, συνεργασιών σταθερών ή μη αναλόγως την εκάστοτε περίσταση, στην επέκταση της οικονομικής υποστήριξης του οργανισμού και στην ευθυγράμμιση των συμφερόντων της Κ.Ο.Α. με τα συμφέροντα των χορηγών, χωρίς όμως να αλλοιώνεται το όραμα και οι στόχοι της. Όπως επισημαίνει η κ. Κούβελα, «οι χορηγίες απαιτούν συνεχή έρευνα, ανάπτυξη σχέσεων και διαμόρφωση προτάσεων που να συνδέουν τις ανάγκες του οργανισμού με τα ενδιαφέροντα των εταιρειών». Η Κ.Ο.Α. αναγνωρίζει ότι οι χορηγοί δεν επιδιώκουν απλώς να υποστηρίξουν τον πολιτισμό, αλλά θέλουν να ενισχύσουν το κοινωνικό και εμπορικό τους προφίλ. Για τον λόγο αυτό, η στρατηγική της Ορχήστρας επικεντρώνεται στη δημιουργία αμοιβαία επωφελών συνεργασιών. «Ο ιδιωτικός τομέας είναι δύσκολος στο να σου δώσει λεφτά. Δεν τα βγάζει για να στα δώσει. Τα βγάζει για να προβληθεί ο ίδιος από εσένα», εξηγεί η κ. Κούβελα.

Ακριβώς όμως επειδή ο πολιτισμός δεν θεωρείται προτεραιότητα για τον ιδιωτικό τομέα, εξεύρεση χορηγιών αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Κ.Ο.Α. «Αν πηγαίνεις με τον σταυρό στο χέρι, η απάντηση που θα πάρεις είναι ότι ο πολιτισμός δεν βρίσκεται στις προτεραιότητές μας αυτή τη στιγμή», δηλώνει η κ. Κούβελα, περιγράφοντας τη δυσκολία πειθούς των χορηγών. Ακόμη, το σύστημα των χορηγιών είναι σε μεγάλο βαθμό βασισμένο σε προσωπικές σχέσεις. «Αν δεν είσαι άνθρωπος που εμπλέκεσαι προσωπικά και δεν έχεις καλλιεργήσει προσωπικές σχέσεις με τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τα χρήματα, δύσκολα θα καταφέρεις να βρεις χρήματα για τον οργανισμό», υπογραμμίζει. Αυτή η πραγματικότητα καθιστά δύσκολη τη θεσμοθέτηση ενός σταθερού και αξιόπιστου συστήματος εξεύρεσης χορηγιών.

Ξεπερνώντας τα παραπάνω, η Κ.Ο.Α. έχει καταφέρει να εξασφαλίσει σημαντικές συνεργασίες. Μία από τις μεγαλύτερες επιτυχίες αποτελεί η χορηγία της Τράπεζας Πειραιώς. «Προσπαθούμε να γίνει μια μόνιμη συνεργασία και όχι ad hoc κάθε φορά σε διαφορετική δράση», αναφέρει η κ. Κούβελα. Η συνεργασία αυτή ξεκίνησε με τη συναυλία του Lang Lang στο Ηρώδειο το 2023. Το επιχείρημα που έπεισε την Πειραιώς να στηρίξει την Κ.Ο.Α. ήταν η επέτειος των 80 χρόνων της Ορχήστρας, ένα γεγονός μεγάλης σημασίας για τον οργανισμό καθώς και για τον πολιτισμό της χώρας. Στη συνέχεια, η χορηγία επεκτάθηκε και σε άλλες συναυλίες, ενώ βρίσκεται υπό διαμόρφωση και ένα κοινωνικό project που αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω τη συνεργασία. «Ακόμα είναι νωρίς να συζητήσουμε γι' αυτό, αλλά είναι μια ένδειξη ότι η σχέση με την Πειραιώς έχει δυναμική», αναφέρει η κ. Κούβελα.

Όσον αφορά την επιτυχία της εξεύρεσης χορηγιών, είναι γεγονός πως δεν μετριέται μόνο με τον αριθμό των εξασφαλισμένων συνεργασιών, αλλά και με τη διαχρονικότητα και τη βιωσιμότητά τους. Η κ. Κούβελα υπογραμμίζει ότι η πραγματική επιτυχία είναι να δημιουργηθεί μια σταθερή σχέση με έναν χορηγό, έτσι ώστε να περιμένει ο ίδιος από την Ορχήστρα τις επόμενες προτάσεις χρηματοδότησης. «Την αποτελεσματικότητα την μετράμε με το αν ο χορηγός πιστεύει στο όραμά μας», εξηγεί. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα στο οποίο η Ορχήστρα δεν θα χρειάζεται να αποδεικνύει την αξία της κάθε φορά από την αρχή. «Επιδιώκουμε οι χορηγοί να περιμένουν από εμάς την επόμενη πρόταση, χωρίς να χρειάζεται να τους πείσουμε από την αρχή κάθε φορά», προσθέτει.

Εντός ενός τέτοιου απαιτητικού και πολυσύνθετου περιβάλλοντος, οι προκλήσεις συνεχώς διογκώνονται. Η μεγαλύτερη πρόκληση για το μέλλον αφορά στην ανάγκη διαμόρφωσης προτάσεων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χορηγών. Οι εταιρείες ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, γεγονός που μπορεί να αξιοποιηθεί στη στρατηγική της Κ.Ο.Α. «Οι κοινωνικές δράσεις έχουν μεγάλη σημασία για εμάς και είναι ένας τομέας με μεγάλη δυναμική. Προσπαθούμε να το μεταδώσουμε και στους χορηγούς μας», επισημαίνει η κ. Κούβελα. Για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική εξεύρεσης χορηγιών, απαιτείται συνέπεια και αφοσίωση. «Χρειάζεται ένας άνθρωπος που να είναι 24/7 για αυτό και να έχει προσωπικό budget για να χτίσει αυτές τις σχέσεις», σημειώνει, τονίζοντας την ανάγκη ύπαρξης ενός εξειδικευμένου στελέχους που να εργάζεται αποκλειστικά στην ανάπτυξη συνεργασιών. Παράλληλα, η διατήρηση των ήδη υπάρχουσών συνεργασιών είναι κρίσιμη. «Η σταθερότητα των σχέσεων με τους χορηγούς είναι το κλειδί. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα δίκτυο υποστηρικτών που να στηρίζει διαχρονικά την Κ.Ο.Α.», καταλήγει η κ. Κούβελα.

Κατά συνέπεια, ο στρατηγικός σχεδιασμός της Κ.Ο.Α. για τις χορηγίες στοχεύει στη δημιουργία ενός σταθερού και αξιόπιστου δικτύου υποστηρικτών, ικανού να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα των δράσεών της. Παρά τις προκλήσεις που σχετίζονται

με την προτεραιοποίηση του πολιτισμού στον ιδιωτικό τομέα και την εξάρτηση των χορηγιών από προσωπικές σχέσεις, η Ορχήστρα συνεχίζει να αναπτύσσει επιτυχημένες συνεργασίες. Η Κ.Ο.Α. επιδιώκει να διαμορφώσει ένα μακροπρόθεσμο πλάνο εξεύρεσης πόρων, βασισμένο στην εμπιστοσύνη και στη σταθερότητα των συνεργασιών. «Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να διαμορφώσουμε ένα μοντέλο όπου ο χορηγός δεν θα θεωρεί τη χρηματοδότηση του πολιτισμού ως έξοδο, αλλά ως επένδυση», τονίζει η κ. Κούβελα, υπογραμμίζοντας τον μακροπρόθεσμο στόχο και τις φιλοδοξίες του οργανισμού.

Συμπεράσματα

Ως εκ τούτων, η ανάλυση του περιβάλλοντος και οι στρατηγικές της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών αναδεικνύουν τη δυναμική της ως πολιτιστικού φορέα, αλλά και τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει. Η Ορχήστρα διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως το υψηλό επίπεδο των μουσικών της, το πλούσιο καλλιτεχνικό και εκπαιδευτικό & κοινωνικό της πρόγραμμα, καθώς και τη σταθερότητα που παρέχει η κρατική στήριξη. Ωστόσο, το θεσμικό πλαίσιο, η χρηματοδοτική αβεβαιότητα και η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στον στρατηγικό σχεδιασμό συνιστούν προκλήσεις που απαιτούν στοχευμένες παρεμβάσεις. Οι εκπαιδευτικές και κοινωνικές της δράσεις αποτελούν ίσως τον βασικότερο πυλώνα της εξωστρεφούς της πολιτικής, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση και στην προσέλκυση νέου ακροατηρίου καθώς και στη διεύρυνση της πρόσβασης στη συμφωνική μουσική. Παράλληλα, η υλοποίηση νέων projects και η διαχείριση των χορηγιών, προάγουν την ως άνω εξωστρέφεια, αναδεικνύοντας την ανάγκη για μια ισορροπία μεταξύ καλλιτεχνικής αποστολής και οικονομικής βιωσιμότητας.

Επιπρόσθετα, το στρατηγικό πλάνο της Ορχήστρας χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καθώς καλείται να λειτουργήσει μέσα σε ένα σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αναζήτηση εναλλακτικών σεναρίων χρηματοδότησης, η αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων και η ενίσχυση των συνεργασιών είναι στρατηγικές που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Παρά τις δυσκολίες, η Κ.Ο.Α. συνεχίζει να εξελίσσεται, εστιάζοντας στη διατήρηση της υψηλής καλλιτεχνικής της ποιότητας και στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου και εξωστρεφούς μοντέλου λειτουργίας. Μέσα από τον στρατηγικό της σχεδιασμό, διαμορφώνει το μέλλον της συμφωνικής μουσικής στην Ελλάδα, επιδιώκοντας τη διαρκή αναβάθμιση του ρόλου της στο πολιτιστικό τοπίο της χώρας.

Κεφάλαιο 6: Λήψη αποφάσεων στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών

Στην περίπτωση της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, η διαδικασία λήψης αποφάσεων προκύπτει από ένα σύνθετο πλαίσιο, όπου συνυπάρχουν δημόσιες και ιδιωτικές δομές, καλλιτεχνικές και διοικητικές προτεραιότητες, καθώς και οικονομικοί περιορισμοί. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις στην Κ.Ο.Α., εξετάζοντας τόσο τις διοικητικές όσο και τις καλλιτεχνικές διαστάσεις της διαδικασίας, τις επιρροές που διαμορφώνουν τις αποφάσεις και τις προκλήσεις που ανακύπτουν.

6.1. Διοικητική Διεύθυνση

Είδη και Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων

Η θεωρία διακρίνει τις αποφάσεις σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν τακτικές διαδικασίες και λειτουργίες, ενώ οι απρογραμμάτιστες σχετίζονται με απρόβλεπτα γεγονότα που απαιτούν άμεση διαχείριση. Η κ. Φιδετζή, σαν διευθυντικό στέλεχος, λαμβάνει πέρα από τις τυπικές προγραμματισμένες αποφάσεις και απρογραμμάτιστες, εξαιτίας του ρόλου της, οι οποίες πραγματοποιούνται σε καθεστώς αβεβαιότητας, πρωτοτυπίας ή κινδύνου. Σε αυτή τη διαδικασία προκύπτουν ορισμένες ιδιαιτερότητες. Η Κ.Ο.Α. λειτουργεί με ένα υβριδικό θεσμικό καθεστώς, το οποίο συνδυάζει στοιχεία του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα μέσω του της παράλληλης ύπαρξης της Κ.Ο.Α. και του Ε.Τ.Ο.Σ. «Είναι παγκόσμια πατέντα αυτό που έχει συμβεί εδώ», παρατηρεί η κ. Φιδετζή, εξηγώντας πως το μοντέλο αυτό έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και σοβαρούς περιορισμούς.

Πριν ο νομοθέτης αναγνωρίσει τη δυσκαμψία υλοποίησης συναυλιών από έναν δημόσιο φορέα, οι αποφάσεις σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης διέφεραν εν συγκρίσει με τις απλοποιημένες αποφάσεις αυτών των περιπτώσεων με την ίδρυση του Ε.Τ.Ο.Σ. και την επικράτηση των κανόνων της ιδιωτικής και πιο ευέλικτης οικονομίας: «Σήμερα έχουμε συναυλία και ο σολίστ μας αρρωσταίνει. Σύμφωνα με το δημόσιο λογιστικό, θα ακύρωνες τη συναυλία σήμερα. Δεν είχες καμία άλλη δυνατότητα. Γιατί σύμφωνα με το δημόσιο λογιστικό, για να προσλάβεις έναν άνθρωπο να παίξει στη θέση του θα έπρεπε να τον έχεις περάσει στον Ετήσιο Προγραμματισμό Προσλήψεων που περνάει την προηγούμενη χρονιά, να κάνεις μια προκήρυξη, να τον προσλάβεις με κάποια διαγωνιστική διαδικασία. Καταρχήν, να πάρεις έγκριση δέσμευσης πίστωσης, να δώσει έγκριση στο Υπουργείο Εσωτερικών να πάρει τριπλή υπουργική από τους τρεις υπουργούς, Οικονομικών, Πολιτισμού και Εσωτερικών να γίνει κάποια διαδικασία μέσω ΑΣΕΠ και αφού τελειώσει ο διαγωνισμός, να μαζέψεις τα χαρτιά του για να εργαστεί στο Ελληνικό Δημόσιο και μετά να δημοσιεύσεις τον διορισμό τους στο ΦΕΚ». Η λογική αυτή αποτυπώνει μια τρομερή δυσκαμψία του δημόσιου λογιστικού που επηρεάζει κατά κόρον τη λήψη αποφάσεων.

Στον αντίποδα, το Ειδικό Ταμείο δίνει στην Ορχήστρα μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση οικονομικών πόρων και στη σύναψη συμβάσεων, κάτι που διευκολύνει τη λήψη των σχετικών αποφάσεων, χωρίς όμως να έχει επίδραση στις καλλιτεχνικές αποφάσεις: «Το Ε.Τ.Ο.Σ. είναι απλά το ταμείο σου. Δεν έχει καμία δυνατότητα να παρέμβει στο καλλιτεχνικό κομμάτι και τις αποφάσεις του», σημειώνει η κ. Φιδετζή.

Τρόπος Λήψης Αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Κ.Ο.Α. ακολουθεί μια ιεραρχική δομή, με τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή να καθορίζει τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό, τον Διοικητικό Διευθυντή να διαχειρίζεται τα logistics και το Διοικητικό Συμβούλιο να εγκρίνει τις τελικές προτάσεις. Όπως αναφέρει η κ. Φιδετζή «Ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής οραματίζεται τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό, εγώ τον ελέγχω σε επίπεδο logistics και μετά πηγαίνει στο Δ.Σ. για έγκριση».

Σε ό,τι αφορά το διοικητικό έργο, αυτό αναλαμβάνεται εξ ολοκλήρου από την Διοικητική Διευθύντρια, καθώς, συμπληρωματικά με το καλλιτεχνικό, ελέγχει, καταγράφει και κοστολογεί τις καλλιτεχνικές προτάσεις, τα στελεχιακά και οικονομικά ζητήματα. Περαιτέρω, η Διοικητική Διευθύντρια, σε επίπεδο συνεργατών, επιδεικνύει διάθεση συνεργασίας, ακούγοντας και αξιολογώντας τις απόψεις του προσωπικού κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Παράγοντες Επιρροής στη Λήψη Αποφάσεων

Επιρροές στη λήψη αποφάσεων ασκούν κυρίως θέματα σχετικά με το budget. Ο μόνος λόγος να μη ληφθεί μια απόφαση προς μια κατεύθυνση σε επίπεδο ηγεσίας είναι να τεθεί πρόβλημα χρημάτων. Επιπλέον, θέματα που αφορούν την ασφάλεια της Ορχήστρας δύνανται να μπλοκάρουν μια απόφαση και αφορούν τεχνικά ζητήματα.

Ωστόσο, αν και η λήψη αποφάσεων στην Κ.Ο.Α. φαίνεται να βασίζεται σε θεσμικές διαδικασίες, στην πραγματικότητα, σημαντικό παράγοντα επιρροής διαδραματίζουν οι ανθρώπινες σχέσεις και η δυναμική μεταξύ των στελεχών. «Όλα καταλήγουν σε ανθρώπους, ανθρώπινες σχέσεις, ανθρώπινους εγωισμούς και φιλοδοξίες. Άρα δεν είναι τελικά ούτε ουσιαστικά τα λεφτά, ούτε τα προβλήματα. Τίποτα δεν είναι αυτό που θα με εμποδίσει από να πάρω μια απόφαση. Είναι γνησίως ανθρώπινο στοιχείο», δηλώνει χαρακτηριστικά η κ. Φιδετζή.

Όπως φαίνεται, η σχέση και η συνεργασία μεταξύ Καλλιτεχνικού και Διοικητικού Διευθυντή είναι κρίσιμες για την ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία ενός πολιτιστικού οργανισμού. «Όποιο και να είναι το θεσμικό πλαίσιο, όπως και να ορίσεις το δίπολο της εξουσίας, όπως και να τοποθετήσεις τους ανθρώπους, πάλι

καταλήγουν να είναι άνθρωποι. Γι' αυτό και οι καυγάδες μεταξύ των διευθυντών είναι παγκόσμιο φαινόμενο». Αυτό το στοιχείο της προσωπικής αλληλεπίδρασης, πέρα από το γεγονός ότι φανερώνει μια ανθρώπινη πλευρά των ηγετών, αποδεικνύει ότι οι αποφάσεις δε λαμβάνονται πάντα με αμιγώς ορθολογικά κριτήρια, αλλά επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις ισορροπίες εξουσίας.

Προκλήσεις Διοικητικού και Καλλιτεχνικού Τομέα

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη λήψη αποφάσεων αφορά την έλλειψη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Η αβεβαιότητα σχετικά με τη χρηματοδότηση καθιστά αδύνατο τον σχεδιασμό σε βάθος χρόνου. «Τώρα είναι Μάρτιος του 2025 και δεν ξέρουμε πόσα λεφτά θα έχουμε το 2025», σημειώνει η κ. Φιδετζή, συγκρίνοντας το εγχώριο καθεστώς με το παγκόσμιο «Οι μεγάλες ορχήστρες του εξωτερικού έχουν έναν σχεδιασμό, για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, για παράδειγμα, αλλά δεν έχουν τα λεφτά που έχουμε εμείς το χρόνο. Τους έχουν πει ότι από φέτος μέχρι το 2030 θα έχετε ένα Χ ποσό. Δεν ξεκινάνε από το μηδέν κάθε χρόνο που ξεκινάμε εμείς».

Επιπλέον, η οικονομική αβεβαιότητα καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την όποια απόφαση αφορά τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. «Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μόνο να κλείσεις δέκα καλλιτέχνες για το 1926 ή το 1927. Αλλά είναι να χαράξεις μια πολιτική πολύ συγκεκριμένη για τα επόμενα χρόνια γνωρίζοντας ότι θα έχεις κάθε χρόνο ένα ποσό για να αποφασίσεις και να πράξεις αναλόγως». Όπως γίνεται αντιληπτό, η έλλειψη προβλέψιμου προϋπολογισμού δεν επιτρέπει στην Κ.Ο.Α. να αναπτύξει ένα συνεκτικό πλάνο ανάπτυξης, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση το εκάστοτε διαθέσιμο budget ανά περίοδο.

Τέλος, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων είναι η έλλειψη σαφούς οργανωτικής δομής. «Θεωρητικά, θα έπρεπε να έχουμε τομείς, επικεφαλής τομέων, meetings, brainstorming μεταξύ τους. Και όλες οι ιδέες θα έπρεπε να φτάνουν σε εμένα. Στην πράξη, δεν υλοποιείται», επισημαίνει η κ. Φιδετζή. Η απουσία οργανωμένων μηχανισμών επικοινωνίας σημαίνει ότι πολλές αποφάσεις λαμβάνονται κατ' αποκλειστικότητα από την Διεύθυνση, αναφορικά με κρίσιμα ζητήματα, καθώς δεν υπάρχει επαρκές δυναμικό ώστε να στελεχώσει τα αντίστοιχα τμήματα και να ακολουθηθούν οι προαναφερθείσες διαδικασίες.

Συνεπώς, η προσαρμογή στις διαρκείς αλλαγές και στις απρόβλεπτες συνθήκες σημαίνει ότι πολλές αποφάσεις λαμβάνονται σε ένα περιβάλλον υψηλής αβεβαιότητας, επιβεβαιώνοντας τη θεωρητική προσέγγιση, βάσει της οποίας οι αποφάσεις που λαμβάνονται υπό συνθήκες αβεβαιότητας χαρακτηρίζονται από έλλειψη δεδομένων και υψηλό ρίσκο.

Συμπεράσματα

Η λήψη αποφάσεων από την πλευρά της Διοικητικής Διεύθυνσης της Ορχήστρας, αποτελεί μια διαδικασία γεμάτη προκλήσεις, που επηρεάζεται από θεσμικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους παράγοντες. Αν και υπάρχουν τυπικές διαδικασίες, στην πράξη, οι αποφάσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από προσωπικές σχέσεις, πολιτικές πιέσεις και τη διαρκή ανάγκη για διαχείριση κρίσεων.

Ολοκληρώνοντας, η κ. Φιδετζή ευελπιστεί ο αστάθμητος παράγοντας του προϋπολογισμού να σταθεροποιηθεί σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, προκειμένου να ακολουθηθεί και ένας στρατηγικός σχεδιασμός βασισμένος σε σταθερές μελλοντικές αποφάσεις. Καταλήγει, αποτυπώνοντας το κλίμα της υπάρχουσας κατάστασης «Θα επιθυμούσα να χαράξουμε μια στρατηγική που κάθε χρόνο θα ξέρουμε ότι θα αφιερώνουμε συγκεκριμένα ποσά σε συγκεκριμένους τομείς βάσει κεντρικού μας προγραμματισμού. Θα έλεγα στο προσωπικό να κατεβάσει τις προτάσεις και να τις συζητήσουμε. Γιατί τώρα, όσο ωραίες ιδέες και να έχουμε, όσο κι αν εμπλακεί το προσωπικό στις αποφάσεις μου, πιθανώς να μην έχουμε τα χρήματα να υλοποιήσουμε τις πιο ωραίες προτάσεις». Αυτή η πραγματικότητα καθιστά σαφές ότι, για να βελτιωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Κ.Ο.Α., απαιτείται ριζική θεσμική μεταρρύθμιση, και μεγαλύτερη οικονομική σταθερότητα.

6.1.1 Τρόπος λήψης αποφάσεων Διοικητικής Διεύθυνσης.

Η κ. Αλίκη Φιδετζή, ως Διοικητική Διευθύντρια, έχει εξέχοντα ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία της Ορχήστρας, επηρεάζοντας τη βιωσιμότητα και τη διοικητική σταθερότητα του οργανισμού. Μέσα από τη συνέντευξή της και τη θεωρητική ανάλυση, μπορεί να διακριθεί ότι ο τρόπος λήψης αποφάσεων που ακολουθεί συνδυάζει το πολιτικό μοντέλο και το μοντέλο βαθμιαίας λήψης αποφάσεων (incrementalism), καθώς οι αποφάσεις προκύπτουν μέσα από διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συμβιβασμών και σταδιακών προσαρμογών στις εκάστοτε οικονομικές και θεσμικές συνθήκες.

Αναλυτικότερα, το πολιτικό μοντέλο περιγράφει έναν τρόπο λήψης αποφάσεων όπου διαφορετικές ομάδες και συμφέροντα μέσα στον οργανισμό διαπραγματεύονται, συγκρούονται και συνθέτουν απόψεις, προκειμένου να επιτευχθεί μια κοινά αποδεκτή λύση. Σε αντίθεση με το ορθολογικό μοντέλο, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και δεδομένων, το πολιτικό μοντέλο εμπλέκει αλληλεπιδράσεις εξουσίας, διαπραγματεύσεις και επιρροές από διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Η κ. Φιδετζή επιβεβαιώνει ότι πολλές αποφάσεις δεν λαμβάνονται αυστηρά βάσει οικονομικών ή διοικητικών παραμέτρων, αλλά καθορίζονται από τις σχέσεις μεταξύ

των εμπλεκόμενων μερών: «Όλα καταλήγουν σε ανθρώπους, ανθρώπινες σχέσεις, ανθρώπινους εγωισμούς και φιλοδοξίες. [...] Γιατί έτσι κι αλλιώς έχεις δύο θέσεις και δύο ανθρώπους. Όπως και να φτιάξεις αυτό το σχήμα διοίκησης όταν θα φτάσουμε στην ουσία του πράγματος, θα είμαστε δύο άνθρωποι που πρέπει με κάποιο τρόπο να αποφασίσουμε να συνεργαστούμε». Το γεγονός ότι οι σχέσεις μεταξύ καλλιτεχνικής και διοικητικής διεύθυνσης βασίζονται περισσότερο σε προσωπικές δυναμικές και λιγότερο σε θεσμοθετημένους μηχανισμούς επιβεβαιώνει την εφαρμογή του πολιτικού μοντέλου. Η ίδια περιγράφει τη διαδικασία διαμόρφωσης του ετήσιου προγράμματος της Κ.Ο.Α. ως μια συλλογική διαδικασία, όπου οι αποφάσεις συγκροτούνται μέσα από συζητήσεις και διαπραγματεύσεις: «Ολόκληρος ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός μαζεύεται, καταγράφεται, κοστολογείται και πάει ως πακέτο προς έγκριση στο Δ.Σ.». Το πολιτικό μοντέλο είναι ιδιαίτερα εμφανές στη σχέση με το κράτος και τη χρηματοδότηση. Οι αποφάσεις για το ύψος της κρατικής επιχορήγησης δεν βασίζονται σε σταθερούς θεσμικούς κανόνες, αλλά συχνά είναι αποτέλεσμα πολιτικών και διαχειριστικών διαπραγματεύσεων: «Δεν υπάρχει κρατική πολιτική για τον πολιτισμό με συνέπεια, κι αυτό αντανακλάται και στο οικονομικό και στο στελεχιακό σκέλος». Η Κ.Ο.Α. δεν γνωρίζει εκ των προτέρων τον προϋπολογισμό της για τα επόμενα χρόνια, με αποτέλεσμα η λήψη αποφάσεων να γίνεται μέσα από ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και εξωτερικών πιέσεων.

Στον αντίποδα, το μοντέλο βαθμιαίας λήψης αποφάσεων υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί σπάνια λαμβάνουν ριζικές αποφάσεις, αλλά αντίθετα κινούνται σταδιακά προς μια κατεύθυνση, λαμβάνοντας μικρές αποφάσεις που δεν αποκλίνουν δραστικά από την υφιστάμενη κατάσταση. Η κ. Φιδετζή επιβεβαιώνει αυτή την προσέγγιση περιγράφοντας την αβεβαιότητα σχετικά με τη χρηματοδότηση και την ανάγκη λήψης αποφάσεων βασισμένων σε διαφορετικά σενάρια: «Τώρα είναι Μάρτιος και δεν ξέρουμε πόσα λεφτά θα έχουμε το 2025». Αντί να καταρτιστεί ένας μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, η διοίκηση της Κ.Ο.Α. προχωρά με μικρά, εφικτά βήματα, αξιολογώντας κάθε φορά τις διαθέσιμες οικονομικές δυνατότητες. Αυτό αντικατοπτρίζει τη βασική αρχή του incrementalism, σύμφωνα με την οποία η λήψη αποφάσεων γίνεται σε διαχειρίσιμα στάδια, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο και να διατηρηθεί η οργανωτική σταθερότητα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής του μοντέλου αυτού είναι η προσέγγιση της Κ.Ο.Α. στη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων: «Ας υποθέσουμε ότι ο τομέας του εκπαιδευτικού ήταν το 5% του ετήσιου προϋπολογισμού μας. Σε ποσοστιαία διάσταση θα έπρεπε να είναι μέρος του κεντρικού προγραμματισμού. Δηλαδή, αν θεωρήσουμε ότι εμείς έχουμε προϋπολογισμό 1 εκατομμύριο το 10% είναι 100 χιλιάδες. 100 χιλιάδες. Αλλά εμείς ξεκινάμε από το μηδέν κάθε χρόνο».

6.1.2 Μοντέλο Ηγεσίας της Αν. Διοικητικής Διευθύντριας.

Η ηγεσία σε έναν δημόσιο πολιτιστικό φορέα, όπως η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, χαρακτηρίζεται από ένα ιδιαίτερα σύνθετο και απαιτητικό πλαίσιο. Η κ. Αλίκη Φιδετζή, ως Διοικητική Διευθύντρια, κατέχει έναν κομβικό ρόλο στη λειτουργία της Ορχήστρας, ισορροπώντας ανάμεσα στις θεσμικές απαιτήσεις, τη διαχείριση των οικονομικών και τις σχέσεις με το καλλιτεχνικό προσωπικό. Με την ανάλυση της συνέντευξης προκύπτει ότι το στυλ ηγεσίας της εμπίπτει κυρίως στη μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία και τη συναλλακτική (transactional) ηγεσία, με χαρισματικής (charismatic) ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του, μεταδίδοντάς τους ένα όραμα και δημιουργώντας τις συνθήκες για αλλαγές που ξεπερνούν τα στενά οργανωτικά όρια. Ακριβώς αυτό συμβαίνει στην Κ.Ο.Α, της οποίας η μακροχρόνια και σταθερή επιτυχία σε όλα τα επίπεδα βασίζεται στην αφοσίωση του διοικητικού και καλλιτεχνικού προσωπικού που υπερβαίνει τα εμπόδια για να αποδείξει πως ο πολιτισμός είναι αναγκαία προτεραιότητα της χώρας και όχι ένα είδος πολυτελείας. Επιπλέον, η κ. Φιδετζή εκφράζει συχνά την ανάγκη να αλλάξει η κουλτούρα της Ορχήστρας και να βελτιωθεί η οργανωτική της δομή, κάτι που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας: «Το οργανόγραμμα της Ορχήστρας είναι σχεδόν απaráλλακτο από το 1942. Δεν μπορούμε να έχουμε μια Ορχήστρα που σκέφτεται το μέλλον της με όρους εκείνης της δεκαετίας». Ακόμη, προσπαθεί να καλλιεργήσει μια νοοτροπία μεγαλύτερης αυτονομίας και στρατηγικού σχεδιασμού, διότι αναγνωρίζει την απουσία της πολιτικής και εντός αυτού του πλαισίου προσπαθεί να πορευτεί: «Η εθνική πολιτική η οποία λέει ότι οι φορείς σου πρέπει να αναζητούν πόρους, να προσπαθούν να έχουν συνέργειες, να συνομιλούν με άλλους φορείς και να ανταλλάσσουν απόψεις, να βρίσκουν αποτελέσματα». Ένα ακόμη στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται συγκρούσεις και να δημιουργεί συναίνεση. Η κ. Φιδετζή αναγνωρίζει τη δυσκολία εξισορρόπησης μεταξύ καλλιτεχνικής και διοικητικής πλευράς, κάτι που συχνά απαιτεί ηγετικές ικανότητες προσανατολισμένες στη συνεργασία και την προσαρμοστικότητα: «Η σύνδεση των δύο Διευθυντών πρέπει να γίνεται με αλληλοσεβασμό και αλληλοεκτίμηση. Γιατί έτσι κι αλλιώς έχεις δύο θέσεις και δύο ανθρώπους. Όπως και να φτιάξεις αυτό το σχήμα διοίκησης όταν θα φτάσουμε στην ουσία του πράγματος, θα είμαστε δύο άνθρωποι που πρέπει με κάποιο τρόπο να συνεργαστούμε». Η φράση αυτή δείχνει ότι η ηγεσία της δεν βασίζεται απλώς στη διαχείριση πόρων, αλλά και στη διαχείριση ανθρώπων και σχέσεων, χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σε ό,τι αφορά τη συναλλακτική ηγεσία, εκείνη στηρίζεται στην ανταλλαγή πόρων, ανταμοιβών και καθηκόντων, με στόχο τη διατήρηση της σταθερότητας και της

αποτελεσματικότητας στον οργανισμό. Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, που εμπνέει και προωθεί αλλαγές, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στη διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού και στη συμμόρφωση με θεσμικούς κανόνες. Στην περίπτωση της κ. Φιδετζή, η συναλλακτική ηγεσία είναι εμφανής στον τρόπο που προσεγγίζει τη χρηματοδότηση και τις αποφάσεις για τις δραστηριότητες της Κ.Ο.Α.: «Θα έρθει στο γραφείο μια καλογραμμένη πρόταση από το προσωπικό για μια δράση, θα ρωτήσω πόσο κάνει, θα μου πουν 20.000, θα τους πω δυστυχώς δεν έχω τα χρήματα». Η φράση αυτή αντικατοπτρίζει την πρακτική προσέγγιση που έχει, δίνοντας αξιολογώντας πολλές φορές τις αποφάσεις που με βάση οικονομικά δεδομένα. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στην ανταλλαγή αξιών και στην τήρηση των οργανωτικών κανόνων για την εξασφάλιση της σταθερότητας.

Τέλος, η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να επηρεάζει τους άλλους μέσω της προσωπικότητάς του και της δύναμης των ιδεών του. Ένας χαρισματικός ηγέτης είναι κάποιος που μπορεί να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και να προσελκύσει υποστηρικτές για τις πρωτοβουλίες του.

Η κ. Φιδετζή φαίνεται να έχει στοιχεία χαρισματικής ηγεσίας, κυρίως λόγω της ειλικρίνειας της δυναμικής της στάσης και του αξιακού της κώδικα. Στη συνέντευξή της, εκφράζεται με αμεσότητα και σαφήνεια, γεγονός που δείχνει ότι έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά τις απόψεις της: «Η Κ.Ο.Α. δεν μπορεί να είναι ένας οργανισμός που απλώς επιβιώνει. Πρέπει να γίνει ένας οργανισμός που θα δημιουργεί, θα επηρεάζει και θα εμπνέει». Η φράση αυτή αποκαλύπτει έναν ηγέτη που θέλει να εμπνεύσει αλλαγές και να δώσει μια νέα προοπτική στον οργανισμό, κάτι που αποτελεί βασικό στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας. Αποδεικνύεται ότι η ικανότητά της να αναγνωρίζει τις πολιτικές δυναμικές και να προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού δείχνει ότι δεν ασκεί την εξουσία της με αυταρχικό τρόπο, αλλά βασίζεται στην προσωπική της επιρροή για να καθοδηγήσει τον οργανισμό.

6.2 Διοικητικό Προσωπικό

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών διαμορφώνεται από τη διττή της φύση, καθώς λειτουργεί τόσο ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου όσο και ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μέσω του Ειδικού Ταμείου Οργάνωσης Συναυλιών. Αυτό της επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στις συνεργασίες και στις συμβάσεις με καλλιτέχνες, ενώ παράλληλα απαιτεί αυστηρή διοικητική συμμόρφωση. Είναι σημαντικό να εξεταστεί πώς η στρατηγική προσέγγιση της λήψης αποφάσεων διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα ευθύνης του κάθε στελέχους. Ενώ όλοι οι διοικητικοί ρόλοι συμβάλλουν στη συνολική και εύρυθμη λειτουργία του

οργανισμού, οι προτεραιότητες, οι προκλήσεις και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους ποικίλλουν.

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων προέκυψε πως η λήψη των αποφάσεων στην Κ.Ο.Α. ισορροπεί μεταξύ εκείνων που αφορούν το καλλιτεχνικό κομμάτι του οργανισμού μεν και το διοικητικό δε. Αναφορικά με τις καλλιτεχνικές αποφάσεις αυτές λαμβάνονται κατά κύριο λόγο από τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή, περιλαμβάνοντας την επιλογή ρεπερτορίου, μαέστρων και σολίστ, καθώς και τη διαμόρφωση του καλλιτεχνικού προγράμματος. Οι αποφάσεις αυτές συνδέονται άμεσα με το όραμα του οργανισμού. Τις περισσότερες φορές είναι προγραμματισμένες, αν και λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου, καθώς τα αποτελέσματά τους δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων (λ.χ. συνεργασία με σολίστ, ετήσιος προγραμματισμός). Στον αντίποδα, οι διοικητικές αποφάσεις αφορούν ζητήματα όπως η εξεύρεση χορηγιών, η επιλογή χώρων και η οργάνωση δράσεων, τα οποία υποστηρίζουν την καλλιτεχνική δραστηριότητα και διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Τις αποφάσεις αυτές τις λαμβάνει στο ανώτατο επίπεδο η Διοικητική Διευθύντρια. Οι αποφάσεις αυτές είναι ενίοτε απρογραμμάτιστες, διότι ενδέχεται να προκύψουν απρόβλεπτα ζητήματα και η επίλυσή τους διαδραματίζεται σε καταστάσεις επίσης αβεβαιότητας και κινδύνου προς επίλυσή τους. Κοινή παραδοχή των συνεντευξιζόμενων είναι πως για τη διαδικασία αυτή υπάρχει μια σαφής ιεραρχία, καθώς, όπως θα φανερωθεί, όλες οι αποφάσεις περνούν πρώτα από το αντίστοιχο τμήμα και εν συνεχεία, ανάλογα με το είδος τους και εφόσον χρειαστεί, προωθούνται στη διοικητική, κυρίως, διεύθυνση. Οι παράγοντες επιρροής, οι οποίοι λαμβάνουν εκτός από τεχνοκρατική και μια κοινωνική χροιά, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το διοικητικό προσωπικό και ο τρόπος με τον οποίο προχωρούν στη στρατηγική λήψη αποφάσεων διαφέρει και αναλύεται παρακάτω.

6.2.1 Τομέας Εκπαιδευτικών και Κοινωνικών προγραμμάτων.

Η λήψη αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για τη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός πολιτιστικού φορέα όπως η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών. Η λήψη αποφάσεων στην Κ.Ο.Α., αναφορικά με τα εκπαιδευτικά και κοινωνικά προγράμματα, σχετίζεται με την εξισορρόπηση καλλιτεχνικών, διοικητικών και οικονομικών αναγκών, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα και η βιωσιμότητα των δράσεων της και η εξωστρέφεια. Η συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με την υπεύθυνη εκπαιδευτικών και κοινωνικών προγραμμάτων προσφέρει σημαντική εικόνα για τα είδη αποφάσεων, τους τρόπους λήψης τους, τους παράγοντες επιρροής και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά τη διεξαγωγή των προγραμμάτων αυτών.

Είδη και συνθήκες λήψης αποφάσεων

Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, σύμφωνα με την κ. Σεβαστού, λαμβάνει αποφάσεις που διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: καλλιτεχνικές και διοικητικές. Εκείνη, σαν διοικητικό προσωπικό κατέχει τον δικό της τομέα, στον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις που της αντιστοιχούν μέχρι το σημείο όπου η λύση πρέπει να έρθει από το ανώτερο διοικητικό επίπεδο. Πρόκειται συνήθως για προγραμματισμένες αποφάσεις ρουτίνας, λειτουργώντας συνήθως σε καταστάσεις βεβαιότητας, όπως για παράδειγμα η οργάνωση και ενημέρωση των σχολείων που επισκέπτονται τις Ανοιχτές Δοκιμές της Ορχήστρας.

Όπως επιβεβαιώνει, «όταν προκύπτει μια ανάγκη για αλλαγή ή υλοποίηση νέας δράσης, οι προτάσεις περνούν αρχικά από το αρμόδιο τμήμα και εξετάζονται αναλόγως της σημασίας τους». Αν αφορούν μια απόφαση ρουτίνας με προδιαγεγραμμένα αποτελέσματα, τότε δύναται η ίδια να επιληφθεί συνολικά του θέματος. Ωστόσο, κατά βάση, οι συνθήκες λήψης αποφάσεων διαμορφώνονται από τον στρατηγικό σχεδιασμό, τις οικονομικές δυνατότητες και τις ανάγκες που προβλέπουν πως έχει το κοινό.

Τρόπος Λήψης Αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό βασίζεται σε μια ξεκάθαρη ιεραρχία, η οποία διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη συνοχή. Όταν πρόκειται για μικρότερης σημασίας αποφάσεις, αυτές λαμβάνονται από τον αντίστοιχο τομέα, χωρίς να επηρεάζεται ο γενικός προϋπολογισμός ή η στρατηγική. Αντιθέτως, οι αποφάσεις που έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο υποβάλλονται στη Διοικητική Διευθύντρια για περαιτέρω αξιολόγηση, «οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται προς υποστήριξη του καλλιτεχνικού οράματος, με κοινό στόχο τη δημιουργία δράσεων υψηλής καλλιτεχνικής αξίας που να είναι βιώσιμες και προσβάσιμες», τονίζει, ενώ οι καλλιτεχνικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή. Όπως σημειώθηκε, «οι καλλιτεχνικές αποφάσεις ξεκινάνε και τελειώνουν στον Καλλιτεχνικό Διευθυντή. Εμείς δουλεύουμε για να υλοποιούμε το όραμά του. Η επικεφαλής αυτών των διοικητικών αποφάσεων είναι η Διοικητική Διευθύντρια. Όταν πρόκειται για πιο σημαντικά ζητήματα, αυτά φτάνουν στο ανώτατο επίπεδο λήψης αποφάσεων, όπου συζητούνται σε συνεργασία με τη διοικητική και καλλιτεχνική διεύθυνση, εκεί εγώ δεν επεμβαίνω». Τέλος, σημαντικά ζητήματα στρατηγικής σημασίας αποφασίζονται από κοινού μεταξύ της καλλιτεχνικής και διοικητικής διεύθυνσης.

Παράγοντες Επιρροής στη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων στην Κ.Ο.Α. επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, μεταξύ των οποίων η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, οι οικονομικοί περιορισμοί και οι ανάγκες του κοινού. Ο στρατηγικός στόχος της εξωστρέφειας και της προσέγγισης νέων κοινών αποτελεί βασικό κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με την επιλογή προγραμμάτων. Η κ. Σεβαστού επεσήμανε ότι «η καλή σχέση με δημόσιους οργανισμούς, Δήμους και Περιφέρειες μας βοηθά να συνεχίσουμε τις δράσεις μας», προσδίδοντας έναν κοινωνικό παράγοντα επιρροής. Παράλληλα, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι επιβάλλουν συχνά την προτεραιοποίηση συγκεκριμένων δράσεων, με στόχο να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση με τους διαθέσιμους πόρους, με όρους ορθολογικότητας, όπως διαφαίνεται. Όπως σημείωσε, «προσπαθούμε να μην επιβαρύνουμε καθόλου τον προϋπολογισμό της Ορχήστρας, πράγμα το οποίο έχει ρόλο στη λήψη μιας απόφασης. Γιατί μπορεί να καταφέρουμε να φτάσουμε μέχρι το Κερατσίνι ή την Κηφισιά και όχι παραπέρα που μπορεί να μας ζητάνε». Επιπλέον, η ανατροφοδότηση από το προσωπικό, τους μουσικούς και τους συνεργαζόμενους φορείς είναι καθοριστικής σημασίας για την προσαρμογή των δράσεων στις ανάγκες του κοινού, γεγονός που πολλές φορές αντικατοπτρίζει, έξω από τα όρια της ορχήστρας, τις ανάγκες της ίδιας της κοινωνίας.

Προκλήσεις Τομέα Εκπαιδευτικών και Κοινωνικών Προγραμμάτων

Το διοικητικό προσωπικό της Κ.Ο.Α. αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, που σχετίζονται κυρίως με την εξισορρόπηση καλλιτεχνικών, διοικητικών και οικονομικών αναγκών. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα στα εκπαιδευτικά και κοινωνικά προγράμματα είναι οι οικονομικοί περιορισμοί, καθώς η εξεύρεση χρηματοδότησης αποτελεί συχνά εμπόδιο για την υλοποίηση νέων δράσεων. Όπως σημείωσε η κ. Σεβαστού, «η εύρεση χορηγιών είναι απαραίτητη, καθώς η κρατική επιχορήγηση δεν επαρκεί πάντα». Επιπλέον, απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως οι καιρικές συνθήκες, επηρεάζουν τον προγραμματισμό των δράσεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που αναφέρθηκε είναι η αδυναμία μετακίνησης από την Κω στη Λέρο λόγω κακοκαιρίας, γεγονός που απαιτούσε γρήγορο αναπρογραμματισμό. «Σε περιπτώσεις ακυρώσεων λόγω καιρού ή άλλων απρόβλεπτων γεγονότων, υπάρχει πρόβλεψη για αναπρογραμματισμό ή μεταφορά της δράσης σε άλλη τοποθεσία, αν μέχρι τελευταίας στιγμής δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η συναυλία ή η δράση». Τέλος, η ανάγκη συντονισμού διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων, όπως μουσικοί και διοικητικοί υπάλληλοι, προσθέτει επιπλέον πολυπλοκότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Συμπεράσματα

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Ορχήστρα αποτελεί ένα σύνθετο αλλά οργανωμένο σύστημα, που συνδυάζει τη δημιουργικότητα της καλλιτεχνικής ηγεσίας με τη στρατηγική σκέψη της διοικητικής ηγεσίας και του διοικητικού προσωπικού. Παρά τις προκλήσεις, όπως οι οικονομικοί περιορισμοί και οι εξωτερικές πιέσεις, η Κ.Ο.Α. παραμένει προσανατολισμένη στη δημιουργία δράσεων υψηλής ποιότητας που απευθύνονται σε ευρύ κοινό. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε η κ. Σεβαστού, «η λήψη αποφάσεων, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας, με γνώμονα πάντα το κοινό μας και το όραμα της Ορχήστρας». Με τη διατήρηση αυτής της προσέγγισης, η Κ.Ο.Α. διασφαλίζει τη συνέχιση του έργου της και την προσαρμογή στις προκλήσεις και τις αλλαγές του σύγχρονου πολιτιστικού και διοικητικού τοπίου.

6.2.2 Τομέας Projects

Είδη και Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στον Οργανισμό αναφορικά με τον τομέα των projects, σχετίζεται με πολύπλευρες λειτουργίες της Ορχήστρας, οι οποίες εκτείνονται από εξωτερικούς παράγοντες που φτάνουν στα ευρωπαϊκά όρια, με τις ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις, έως την λεπτομερή καταγραφή προτάσεων προς κατάθεση και έγκριση έπειτα από μελέτη οικονομικών, καλλιτεχνικών και όχι μόνο στοιχείων. Τα γεγονότα αυτά καθιστούν τη λήψη αποφάσεων μια πολυσύνθετη διαδικασία.

Η κ. Κυβέλη Κούβελα εξηγεί ότι η λήψη αποφάσεων εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της απόφασης. «Αν πρόκειται για κάτι προγραμματισμένο, με γνώριμες διαδικασίες και αναμενόμενα αποτελέσματα, το αναλαμβάνω εγώ. Αν όμως εμπλέκεται το Υπουργείο Πολιτισμού ή απαιτείται δημόσια διοικητική έγκριση, τότε η διαδικασία είναι πιο σύνθετη και εμπλέκει την Αναπληρώτρια Διευθύντρια», προσδιορίζοντας έτσι τις μη προγραμματισμένες καταστάσεις, οι οποίες ενδέχεται κάθε φορά να απαιτούν μια νέα αντιμετώπιση.

Σημαντικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων είναι η διαχείριση των οικονομικών πόρων και η απορρόφηση κονδυλίων. «Είναι μεγάλο θέμα η απορρόφηση των χρημάτων γιατί υπάρχει ολόκληρη διαδικασία και γραφειοκρατία για να μπορείς να αποδώσεις χρήματα. Πρέπει ό,τι χρήματα δίνεις μέχρι και το τελευταίο σεντ να είναι απολύτως δικαιολογημένο. Έχω μεγάλο μερίδιο ευθύνης σε αυτό», τονίζει.

Τρόπος Λήψης Αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στο συγκεκριμένο τομέα ξεκινά από το άτομο που αναλαμβάνει ένα project, δηλαδή την κ Κούβελα. «Το τι θα κυνηγήσεις και το τι θα σου κάτσει και από εκεί και πέρα αυτό συζητιέται με τη διεύθυνση και είτε προχωράς, αν υπάρχει συμφωνία, είτε δεν προχωράς. Αν αυτό το θέλουν ή δεν το θέλουν», αναφέρει. Στη συνέχεια, εμπλέκονται οι οικονομικές υπηρεσίες, ώστε να διασφαλιστεί η χρηματοδότηση και η υλοποίηση του έργου.

Ένα θεμελιώδες στοιχείο είναι η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις. «Όταν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός, τα projects σχεδιάζονται και εντάσσονται σε έναν ευρύτερο καλλιτεχνικό και οργανωτικό προγραμματισμό, αποφεύγοντας ασυντόνιστες ή αποσπασματικές αποφάσεις», τονίζει η κ.Κούβελα.

Επιπρόσθετα, η σαφής οριοθέτηση των ρόλων στην Κ.Ο.Α. διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία. «Τα πράγματα πρέπει να είναι ξεκάθαρα στο ποιος λαμβάνει καλλιτεχνικές αποφάσεις, ποιος διοικητικές, και οι δύο αυτοί άνθρωποι να έχουν μια κοινή στάση απέναντι στο τι είναι προτεραιότητα για την Ορχήστρα και στο τι δεν είναι», υπογραμμίζει.

Παράγοντες Επιρροής στη Λήψη Αποφάσεων

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων είναι η επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Ωστόσο, όπως επισημαίνει η κ. Κούβελα, «υπάρχει πολλές φορές μια άγνοια σε σχέση με την ορχήστρα για το τι κάνει η διοίκηση. Δεν αναγνωρίζουν πολλές φορές ότι γίνεται και από εδώ μια καλλιτεχνική δουλειά, ούτε τους αφορά μέχρι το σημείο που θα έχουν κάποιο κέρδος. Σα να έχεις δύο παράλληλες λειτουργίες που δεν εμπλέκεται άμεσα η μια με την άλλη αλλά πολλές φορές συγκρούονται». Όπως γίνεται αντιληπτό, οι μουσικοί φαίνεται να μην αναγνωρίζουν ή να γνωρίζουν τη διοικητική δουλειά που απαιτείται για την υλοποίηση των projects, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει παρεξηγήσεις ή συγκρούσεις. Επιπλέον, ορθολογικοί παράγοντες όπως είναι ο χρόνος παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία «Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι ο χρόνος. Η διαχείριση του χρόνου από όλους», όπως και κοινωνικοί που αφορούν το εσωτερικό του οργανισμού «Καλό είναι να υπάρχει σύμπνοια των ανθρώπων που παίρνουν ανώτατες αποφάσεις στο ποιο είναι το όραμα αυτό, πώς το υπηρετούμε και τι θέλουμε», επισημαίνει, αναφορικά με τη συμφωνία των ανθρώπων που παίρνουν καταλυτικές αποφάσεις. Η ισορροπία μεταξύ της ύπαρξης καλλιτεχνικής και διοικητικής ηγεσίας είναι επίσης καθοριστικός παράγοντας επιρροής για τη λήψη των αποφάσεων. «Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει η αντίστοιχη στήριξη της

καλλιτεχνικής και διοικητικής ηγεσίας και ξεκάθαρο όραμα, ώστε να μπορεί ο άνθρωπος που υλοποιεί τα projects να ξέρει τι έχει σημασία για τον φορέα και τι όχι», σημειώνει η κ. Κούβελα.

Ο σαφής καθορισμός των προτεραιοτήτων επηρεάζει θετικά τα στελέχη, προκειμένου να γνωρίζουν ποια projects έχουν αξία για την Ορχήστρα. «Δουλεύει αλλιώς ένας άνθρωπος που ξέρει τι πρέπει να κυνηγάει, τι πρέπει να κάνει, από το να πηγαίνει στα τυφλά και να φέρνει προτάσεις που να κόβονται από τη μία ή να περνάνε από την άλλη και μετά να βρίσκεται σε δύσκολη θέση».

Αναφορικά με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, επηρεαζόμενα κυρίως από πολιτιστικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, η συνεργασία εξαρτάται από τη σχέση που έχει χτίσει ο οργανισμός με συγκεκριμένα άτομα, καθώς οι θεσμοί δεν είναι πάντα επαρκώς ισχυροί. «Δε μπορεί η Κ.Ο.Α. να εξαρτάται από το mood των υπαλλήλων. Πρέπει να έχει τον σεβασμό που της αξίζει, χωρίς να εξαρτάται από τίποτα άλλο», τονίζει η κ. Κούβελα, επισημαίνοντας τη σημασία της θεσμικής αναγνώρισης της Ορχήστρας.

Προκλήσεις τομέα Projects

Η μεγαλύτερη πρόκληση στη λήψη αποφάσεων αφορά το χρόνο. «Πρέπει να υπάρχει σαφές χρονοδιάγραμμα και να μου δίνονται εγκαίρως όλες οι πληροφορίες για να μπορώ εγώ να συντάξω μια πρόταση, για να υλοποιήσουμε ένα project», επισημαίνει η κ. Κούβελα. Ένα άλλο ζήτημα είναι η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ διοικητικού και καλλιτεχνικού προσωπικού. Η επικοινωνία μεταξύ αυτών των δύο πυλώνων είναι απαραίτητη, αλλά συχνά παρατηρούνται παρεξηγήσεις ή συγκρούσεις λόγω διαφορετικής αντίληψης των προτεραιοτήτων. «Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα, ώστε να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία και κατανόηση των διαδικασιών». Επιπλέον, οι κρίσεις και οι απρόβλεπτες καταστάσεις αποτελούν μία ακόμα πρόκληση. «Προσπαθώ να κρούω τον κώδωνα του κινδύνου όσο πιο έγκαιρα μπορώ. Αν εντοπίσω ένα πρόβλημα, ειδοποιώ τη διεύθυνση όταν πρόκειται για κάτι μεγαλύτερο από εμένα». Μια ενδεικτική απρόβλεπτη όμως εμπειρία είναι η απρόσμενη απόρριψη χρηματοδότησης. «Έχω χάσει ευρωπαϊκό διαγωνισμό γιατί κέρδισε μια ιδέα που συνδύαζε το ερασιτεχνικό θέατρο με την κομποστοποίηση. Είχα κατεβάσει πρόταση για συναυλίες στην άγονη γραμμή, νησιωτική και εκπαιδευτική. Κι έχασα. Ήταν απρόβλεπτο, λες δε μπορεί», φανερώνοντας τόσο την πολυπλοκότητα της λήψης αποφάσεων όσο και τις προκλήσεις που αυτή αντιμετωπίζει από παράγοντες που δεν είναι δυνατό να είναι εκ των προτέρων γνωστοποιημένοι.

Συμπεράσματα

Η λήψη αποφάσεων εντός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, καθίσταται μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί ισορροπία μεταξύ καλλιτεχνικών και διοικητικών αναγκών, διαχείριση οικονομικών πόρων και έγκαιρη ανταπόκριση στις προκλήσεις καθώς και προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Καθίσταται απαραίτητη η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού για να διαμορφώνονται σαφείς κατευθύνσεις και να αποφεύγονται αποσπασματικές αποφάσεις.

Ωστόσο, η έλλειψη θεσμικής σταθερότητας και η δυσκολία συνεργασίας με δημόσιους φορείς αποτελούν εμπόδια. «Είναι η μεγαλύτερη ορχήστρα της χώρας και αν πρέπει επιπρόσθετα αυτού εσύ να είσαι ένας άνθρωπος ο οποίος να πρέπει να χρησιμοποιήσεις μεθόδους χειραγώγησης για να μπορείς να κάνεις τη δουλειά σου, αυτό είναι εξευτελιστικό για τον ίδιο τον θεσμό και για εσένα», δηλώνει η κ. Κούβελα, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για μια πιο οργανωμένη και ανεξάρτητη λειτουργία της Ορχήστρας. Παρά τις δυσκολίες, η δέσμευση της Κ.Ο.Α. στην καλλιτεχνική της αποστολή παραμένει ακλόνητη. «Όσο κι αν το σύστημα μας δυσκολεύει, εμείς δεν μπορούμε να σταματήσουμε να προσπαθούμε», καταλήγει η κ. Κούβελα, συνοψίζοντας σε μια πρόταση τη φιλοσοφία της Ορχήστρας.

6.2.3 Τομέας Χορηγιών

Είδη και Συνθήκες Λήψης Αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων στο τμήμα των χορηγιών της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών βασίζεται και στον τομέα αυτό σε μια σαφή ιεραρχική δομή που διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη στρατηγική συνοχή του οργανισμού. Οι αποφάσεις που αφορούν την στρατηγική αναφορικά με τις χορηγίες λαμβάνονται, κατά κύριο λόγο, σε συνεργασία με τη Διοικητική Διευθύντρια, γεγονός που αφήνει περιορισμένα περιθώρια ανεξάρτητης δράσης στην ίδια, χαράσσει όμως στρατηγικά τον τομέα της.

Σύμφωνα με την υπεύθυνη των χορηγιών, κ. Κυβέλη Κούβελα, η λήψη αποφάσεων εξαρτάται από τη δυνατότητα εξασφάλισης αμοιβαία επωφελών συνεργασιών, χωρίς όμως να τίθεται σε κίνδυνο η καλλιτεχνική αυτονομία της Ορχήστρας. «Η λήψη αποφάσεων στις χορηγίες εξαρτάται από το αν μπορούμε να διασφαλίσουμε αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες χωρίς να θίγεται η καλλιτεχνική αυτονομία του οργανισμού», επισημαίνει.

Τρόπος Λήψης Αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στο κομμάτι των χορηγιών εξαρτάται από τις προτεραιότητες της Ορχήστρας. Οι προτάσεις χορηγιών διαμορφώνονται μέσα από συνεργασία με τη διεύθυνση και τους πιθανούς χορηγούς, ενώ το τελικό στάδιο περιλαμβάνει αξιολόγηση από τη διευθύντρια της Κ.Ο.Α. «Άλλες φορές προσεγγίζουμε χορηγούς για σταθερές συνεργασίες και άλλες μεμονωμένα για κάθε δράση», σημειώνει η κ. Κούβελα, εξηγώντας ότι η στρατηγική διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της Ορχήστρας. Το σημαντικότερο κριτήριο για την αποδοχή μιας χορηγίας είναι η συμβατότητά της με τη φιλοσοφία και το όραμα της Κ.Ο.Α.

Παράγοντες Επιρροής στη Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων στον τομέα των χορηγιών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η διατήρηση της καλλιτεχνικής ταυτότητας του οργανισμού, οι οικονομικές ανάγκες και η στρατηγική ανάπτυξης της Κ.Ο.Α, όπως και η ισορροπία μεταξύ καλλιτεχνικού οράματος και διοικητικού έργου, μέσω της συνεργασίας των δύο αυτών ηγετών «Η εξεύρεση χορηγιών πρέπει να υποστηρίζει το καλλιτεχνικό όραμα της Κ.Ο.Α. χωρίς να το αλλοιώνει ή να το μεταβάλλει», τονίζει η κ. Κούβελα, δίνοντας έναν κοινωνικό πρόσημο σαν παράγοντα επιρροής. Ωστόσο, η κ. Κούβελα αναγνωρίζει ότι πολλές φορές οι αποφάσεις επηρεάζονται από προσωπικά κριτήρια, αναγνωρίζοντας το στοιχείο της υποκειμενικότητας, «Οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται πάντα από εκείνους με γνώμονα το συμφέρον του οργανισμού, δυστυχώς ή ευτυχώς πολλές φορές με το προσωπικό τους κριτήριο», σημειώνει, αναδεικνύοντας μια πραγματικότητα που χαρακτηρίζει πολλούς πολιτιστικούς φορείς.

Επιπλέον, εκ των σημαντικότερων παραγόντων αποτελεί η σχέση με τους χορηγούς, η οποία ενέχει από ψυχολογικά έως πολιτιστικά στοιχεία επιρροής. «Οι προτάσεις χορηγιών διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη της διευθύντριας και των υπευθύνων προγραμμάτων των ίδιων των χορηγών», αναφέρει η κ. Κούβελα. Η Ορχήστρα επιδιώκει οι αποφάσεις να λαμβάνονται με γνώμονα την κοινή ωφέλεια, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους συνεργάτες του, γεγονός που απαιτεί συνεχή επικοινωνία και διαπραγματεύσεις.

Προκλήσεις τομέα Χορηγιών

Η μεγαλύτερη πρόκληση στη λήψη αποφάσεων για τις χορηγίες αφορά τη διατήρηση των ισορροπιών μεταξύ των συμφερόντων της Ορχήστρας και των προσδοκιών των χορηγών. «Αν πάρουμε λεφτά για να κάνουμε συναυλία στο Νιάρχο την καθιερωμένη για το Μέγαρο Μουσικής, Παρασκευή θα πάμε; Μπαίνουμε σε άλλα μονοπάτια μετά, δεν ξέρω. Είναι ένα λεπτό σημείο. Πρέπει να κρατάς ισορροπίες», αναφέρει η κ. Κούβελα, περιγράφοντας το δίλημμα μεταξύ οικονομικής εξασφάλισης και θεσμικών δεσμεύσεων.

Μια ακόμη σημαντική πρόκληση είναι η διαχείριση απρόβλεπτων καταστάσεων. Σε περιόδους κρίσης, η Κ.Ο.Α. επικοινωνεί έγκαιρα με τους χορηγούς, εξηγεί τις προκλήσεις που προκύπτουν και προτείνει εναλλακτικές λύσεις. «Προσπαθώ να διατηρήσω τις σχέσεις με τους χορηγούς, ακόμα και αν υπάρχουν προβλήματα στη συνεργασία», τονίζει η κ. Κούβελα, υπογραμμίζοντας τη σημασία της διατήρησης της εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες.

Συμπεράσματα

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στον τομέα των χορηγιών της Κ.Ο.Α. χαρακτηρίζεται από την ανάγκη ισορροπίας μεταξύ οικονομικών αναγκών και καλλιτεχνικής αυτονομίας. Η στρατηγική εξεύρεσης χορηγιών βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τον ιδιωτικό τομέα, ενώ η βιωσιμότητα αυτών των συνεργασιών αποτελεί βασικό κριτήριο αξιολόγησης των αποφάσεων.

Παρά τις προκλήσεις, η Κ.Ο.Α. συνεχίζει να αναπτύσσει σταθερές συνεργασίες, προσπαθώντας να εδραιώσει ένα μοντέλο χρηματοδότησης που δε θα εξαρτάται αποκλειστικά από το κράτος. «Πρέπει να κρατάς ισορροπίες», επαναλαμβάνει η κ. Κούβελα, συνοψίζοντας τη δυσκολία της διαχείρισης των χορηγιών σε ένα μεταβαλλόμενο πολιτιστικό περιβάλλον. Η πρόκληση για το μέλλον είναι να διαμορφωθεί ένα πιο θεσμοθετημένο και βιώσιμο πλαίσιο χρηματοδότησης, που να διασφαλίζει την αυτονομία και τη σταθερότητα του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, η ανάλυση των συνεντεύξεων καταδεικνύει ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαφοροποιείται μεταξύ των τομέων της Κ.Ο.Α. ανάλογα με τους στόχους, τις προτεραιότητες αλλά και τις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις.

6.2.4 Συγκριτική ανάλυση: Τρόπος λήψης αποφάσεων και μοντέλα ηγεσίας διοικητικών στελεχών

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στους πολιτιστικούς οργανισμούς χαρακτηρίζεται από σύνθετες διεργασίες που περιλαμβάνουν και απαιτούν τον συνδυασμό διοικητικών, οικονομικών και καλλιτεχνικών παραμέτρων. Στην περίπτωση της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, η λήψη αποφάσεων συνδέεται με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε έναν από τους τομείς ενδιαφέροντος, όπως τα εκπαιδευτικά προγράμματα, διαχείριση των projects και η εξεύρεση χορηγιών.

Σύμφωνα με τη θεωρία, οι αποφάσεις διακρίνονται σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις στην Κ.Ο.Α. αφορούν καθιερωμένες διαδικασίες, όπως προμήθειες και διοικητικά ζητήματα (λ.χ. άδειες, όρντινο ορχήστρας), ενώ οι απρογραμμάτιστες σχετίζονται με τη διαχείριση κρίσεων, απρόβλεπτων καταστάσεων και την εξεύρεση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων.

Επιπλέον, οι θεωρητικές προσεγγίσεις καταδεικνύουν ότι η λήψη αποφάσεων υπόκειται σε διαφορετικές συνθήκες: βεβαιότητας, κινδύνου και αβεβαιότητας. Στην Κ.Ο.Α., η αβεβαιότητα είναι εμφανής κυρίως λόγω της εξάρτησης από κρατικούς πόρους και της ανάγκης για ευέλικτη προσαρμογή στις πολιτιστικές και οικονομικές συνθήκες. Τέλος, η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη λήψη αποφάσεων, καθώς στους πολιτιστικούς οργανισμούς η διοίκηση καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στη βιωσιμότητα του φορέα και στην καλλιτεχνική του αποστολή. Σύμφωνα με τις θεωρίες ηγεσίας, τα υπεύθυνα στελέχη των συγκεκριμένων τομέων του οργανισμού φαίνεται να συνδυάζουν στοιχεία συναλλακτικής και συμμετοχικής ηγεσίας, καθώς υπάρχει διαρκής ανάγκη συνεννόησης μεταξύ καλλιτεχνικού και διοικητικού προσωπικού για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Η ανάλυση των συνεντεύξεων με τα στελέχη της Ορχήστρας, στον τρόπο λήψης αποφάσεων επιτρέπει τη διερεύνηση των διαφορετικών προσεγγίσεων που υιοθετούνται, καθώς και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν.

Εκπαιδευτικά και Κοινωνικά προγράμματα

Η υπεύθυνη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κ. Σεβαστού, ανέφερε ότι οι αποφάσεις σε αυτόν τον τομέα λαμβάνονται μέσα από συλλογική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη συνεργασία μεταξύ του καλλιτεχνικού και διοικητικού προσωπικού. Χρησιμοποιείται κυρίως το μοντέλο της βαθμιαίας λήψης αποφάσεων (incrementalism), καθώς οι αλλαγές και οι βελτιώσεις πραγματοποιούνται σταδιακά, χωρίς ριζικές αναδιαρθρώσεις. Το μοντέλο αυτό, σύμφωνα με τον Lindblom (1959), είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε καταστάσεις όπου υπάρχει αβεβαιότητα και

πολυπλοκότητα, όπως η ανάπτυξη τόσο ευρέων εκπαιδευτικών δράσεων σε έναν πολιτιστικό οργανισμό. Όπως ανέφερε: «Κάθε νέο πρόγραμμα βασίζεται στην εμπειρία προηγούμενων ετών και προσαρμόζεται σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες και τις διαθέσιμες συνεργασίες».

Η μορφή ηγεσίας που εφαρμόζεται στο κομμάτι των εκπαιδευτικών και κοινωνικών προγραμμάτων είναι η συμμετοχική ηγεσία, καθώς η διαμόρφωση των προγραμμάτων αυτών απαιτεί τη συνεχή επικοινωνία με τους μουσικούς, τους εκπαιδευτικούς και τους συνεργάτες. Η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται σε ένα πλαίσιο συνεργασίας «Δεν μπορούμε να επιβάλλουμε ένα πρόγραμμα χωρίς να έχουμε ακούσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών και των μουσικών που το υλοποιούν», υπογραμμίζει η κ. Σεβαστού.

Διαχείριση Projects

Η διαχείριση και διεκπεραίωση των projects στην Ορχήστρα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, καθώς εξαρτάται από παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα πόρων, οι συνεργασίες και οι εξωτερικές συνθήκες και χρηματοδότηση. Όπως επεσήμανε η κ. Κούβελα: «Υπάρχουν φορές αλλάζουν τα σχέδια και οι προγραμματισμοί για ένα project, είτε λόγω χρηματοδοτικών περιορισμών είτε λόγω αλλαγών στο καλλιτεχνικό πρόγραμμα». Για τον λόγο αυτό, η λήψη αποφάσεων σε αυτόν τον τομέα τείνει να ακολουθεί το μοντέλο κάδου απορριμμάτων, όπου οι αποφάσεις προκύπτουν από τη δυναμική αλληλεπίδραση προβλημάτων, λύσεων και ευκαιριών. Παράλληλα, το πολιτικό μοντέλο εξηγεί συνδρομητικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς εμπλέκει διαφορετικούς ενδιαφερόμενους (διοίκηση, καλλιτεχνικό προσωπικό, χρηματοδότες, Υπουργείο Πολιτισμού) και βασίζεται στη διαπραγμάτευση και τη συνεργασία.

Η ηγεσία σε αυτόν τον τομέα είναι συμμετοχική, αλλά με στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς η επιτυχία ενός project εξαρτάται και από τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και απαιτεί προσεκτικό και λεπτομερή επιχειρησιακό σχεδιασμό. «Δεν υπάρχει ένας μόνο άνθρωπος που να παίρνει αποκλειστικά όλες τις αποφάσεις. Η επιτυχία ενός project εξαρτάται από το αν όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά».

Χορηγίες

Η κ. Κούβελα, υπεύθυνη και στον τομέα των χορηγιών, τόνισε τη σημασία της διαπραγμάτευσης και της προσαρμοστικότητας στη λήψη αποφάσεων, καθώς κάθε

χορηγία απαιτεί διαφορετική στρατηγική προσέγγιση. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθεί το πολιτικό μοντέλο, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από διαπραγματεύσεις με επιχειρήσεις και φορείς. Όπως ανέφερε: «Οι εταιρείες δεν προσφέρουν χορηγίες αν δεν υπάρχει ανταποδοτικό όφελος, οπότε πρέπει να προσαρμόζουμε τις προτάσεις μας στις στρατηγικές τους προτεραιότητες».

Η ηγεσία που εφαρμόζεται και εδώ από πλευράς της είναι κυρίως συναλλακτική, καθώς βασίζεται στην ανταλλαγή ωφελειών μεταξύ της Κ.Ο.Α. και των χορηγών. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και στοιχεία συμμετοχικής ηγεσίας, καθώς η διαμόρφωση των χορηγικών προγραμμάτων απαιτεί συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών. «Η επιτυχία μιας χορηγίας εξαρτάται από την ικανότητά μας να κατανοήσουμε τις ανάγκες του χορηγού και να προτείνουμε μια συνεργασία που να είναι επωφελής και για τις δύο πλευρές».

Τομέας	Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων	Κύριες Προκλήσεις	Μορφή Ηγεσίας
Εκπαιδευτικά Προγράμματα	Βαθμιαία Λήψη Αποφάσεων	Προσαρμογή στις εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανάγκες και τη διαθεσιμότητα των πόρων	Συμμετοχική
Projects	Μοντέλο Κάδου Απορριμμάτων & Πολιτικό Μοντέλο	Αβεβαιότητα χρηματοδότησης και συντονισμός πολλαπλών παραγόντων	Συναλλακτική & Συμμετοχική
Χορηγίες	Πολιτικό Μοντέλο	Ισορροπία μεταξύ ανταποδοτικότητας και καλλιτεχνικής ανεξαρτησίας	Συναλλακτική & Συμμετοχική

Πίνακας 2. Συγκριτικός πίνακας λήψης αποφάσεων διοικητικού προσωπικού

Συμπεράσματα

Όπως γίνεται αντιληπτό από το στελεχιακό δυναμικό της Κ.Ο.Α., η λήψη αποφάσεων στα εκπαιδευτικά προγράμματα ακολουθεί μια περισσότερο προγραμματισμένη προσέγγιση, ενώ οι αποφάσεις στις χορηγίες και στα projects χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία και αβεβαιότητα. Όσον αφορά τις συνθήκες λήψης

αποφάσεων, το διοικητικό προσωπικό του οργανισμού λειτουργεί κυρίως υπό συνθήκες αβεβαιότητας, καθώς το εύρος της εργασίας του εξαρτάται από την κρατική χρηματοδότηση, τις χορηγίες και το ενδιαφέρον του κοινού. Αυτό καθιστά κρίσιμη την ικανότητα των στελεχών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις εκάστοτε ευκαιρίες.

Επιπρόσθετα, η ανάλυση των συνεντεύξεων δείχνει στην Κ.Ο.Α. εφαρμόζονται διαφορετικά μοντέλα λήψης αποφάσεων ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας. Στα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιείται η βαθμιαία λήψη αποφάσεων, στις χορηγίες κυριαρχεί το πολιτικό μοντέλο, ενώ στη διαχείριση projects συναντούμε χαρακτηριστικά του μοντέλου κάδου απορριμμάτων. Η ηγεσία είναι κυρίως συμμετοχική, με διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον τομέα, καθώς στις χορηγίες υπάρχει έντονο το στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας. Η συνολική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων δεν είναι τυχαία, διότι αντικατοπτρίζει την ανάγκη των πολιτιστικών οργανισμών να ισορροπήσουν ανάμεσα στη στρατηγική σταθερότητα και την ευελιξία, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συμπεράσματα και μελλοντικές προοπτικές

Επίλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία ανέδειξε, μέσα από μια πολυεπίπεδη ανάλυση, τον καίριο ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στη διαμόρφωση της λειτουργικής και αναπτυξιακής ταυτότητας των πολιτιστικών οργανισμών. Η περίπτωση της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, ως μελέτη περίπτωσης, ανέδειξε πτυχές επιτυχημένης στρατηγικής εφαρμογής και ορθής λήψης αποφάσεων, αλλά και τις προκλήσεις που ανακύπτουν στο θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο ενός δημόσιου πολιτιστικού φορέα.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση της θεωρίας του στρατηγικού σχεδιασμού, των πλεονεκτημάτων και του πλαισίου στο οποίο αναπτύσσεται, αποδεικνύοντας τη σημασία τους για τη χάραξη μιας σωστής στρατηγικής σε έναν οργανισμό και δη πολιτιστικό. Έπειτα, αναδείχθηκε η σημασία των εργαλείων ανάλυσης του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, τα οποία παρέχουν μια σαφή κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού αλλά και των τρόπων προσαρμογής στο ευρύτερο περιβάλλον. Με την ολοκλήρωση μελέτης του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, ο επικεφαλής έχει στη διάθεσή του τα κατάλληλα εργαλεία έτσι ώστε να επιλέξει την στρατηγική που θα ακολουθήσει και να θέσει το όραμα και τους στόχους για την εξέλιξη και την πρόοδο του φορέα.

Περνώντας στο μέρος της λήψης αποφάσεων αναλύθηκαν τα είδη, οι συνθήκες και οι πολυποίκλοι παράγοντες επιρροής στη συγκεκριμένη διαδικασία. Μέσα από τη θεωρητική έρευνα, εξετάστηκαν περαιτέρω οι τρόποι λήψης αποφάσεων και τα ηγετικά μοντέλα που τους συνοδεύουν καθώς και το πώς αυτά εφαρμόζονται στον πολιτιστικό τομέα, τεκμηριώνοντας το γεγονός πως η λήψη αποφάσεων είναι από τις σημαντικότερες λειτουργίες σε διοικητικό επίπεδο.

Στο εμπειρικό σκέλος, και όσον αφορά την Κ.Ο.Α., διαπιστώθηκε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί θεμέλιο για τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της. Η εφαρμογή εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT, η PEST και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποδεικνύεται καθοριστική για την ανάλυση του περιβάλλοντος. Η αποστολή της και η διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στόχων ενδυναμώνει τον οργανισμό, προσφέροντας κατευθύνσεις τόσο για τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό όσο και για την κοινωνική του δράση.

Η Ορχήστρα χαράσσει μια σταθερή στρατηγική, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ανάγκες της κοινωνίας. Για τον λόγο αυτό τα εκπαιδευτικά και κοινωνικά της προγράμματα δεν είναι αποσπασματικά ή δευτερεύουσας σημασίας, αλλά ενσωματωμένα στον κεντρικό της σχεδιασμό και μια από τις άμεσες προτεραιότητές της. Τα προγράμματα αυτά στοχεύουν όχι μόνο στην καλλιτεχνική καλλιέργεια του

κοινού αλλά και στην πολιτιστική ενδυνάμωση κοινωνικών ομάδων και απομακρυσμένων τόπων, συμβάλλοντας ουσιαστικά στον κοινωνικό ρόλο του οργανισμού. Τα projects συμπληρώνουν τον ρόλο αυτό στη διαδικασία της εξωστρέφειας, προσελκύοντας ευρωπαϊκά και περιφερειακά χρηματοδοτικά εργαλεία, τα οποία ενισχύουν την ορατότητα του φορέα. Αντίστοιχα, η διαχείριση των χορηγιών βασίζεται όχι μόνο στην αναζήτηση οικονομικών πόρων αλλά και στη δημιουργία ουσιαστικών συνεργειών, βασισμένων σε πολιτιστική αξία και ανταποδοτικότητα.

Η λήψη αποφάσεων, όπως καταγράφηκε στην έρευνα, δεν ακολουθεί ένα ενιαίο μοντέλο, αλλά διαφοροποιείται αναλόγως του τομέα εφαρμογής. Στις εκπαιδευτικές δράσεις εφαρμόζεται περισσότερο το βαθμιαίο μοντέλο, στις χορηγίες το πολιτικό μοντέλο με έμφαση στη διαπραγμάτευση, ενώ στα projects παρατηρείται η λειτουργία του μοντέλου «κάδου απορριμμάτων», όπου πολλαπλές διαδικασίες και συντελεστές εμπλέκονται χωρίς προκαθορισμένο πλαίσιο. Αυτό αποδεικνύει την ανάγκη για λειτουργική ευελιξία στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Παράλληλα η Διοικητική Διεύθυνση συνδυάζει το πολιτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων και το μοντέλο της βαθμιαίας λήψης, καθώς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εμπεριέχονται διαφορετικά συμφέροντα, προτεραιότητες και απόψεις. Η εμπειρική έρευνα επιβεβαιώνει τη θεωρία του περισσότερου εφαρμόσιμου μοντέλου στη λήψη αποφάσεων, καθώς, αν και δεν χρησιμοποιείται αποκλειστικά ένα, αυτά που εφαρμόζονται είναι τα επικρατέστερα, όπως το πολιτικό μοντέλο, το μοντέλο του κάδου απορριμμάτων και το μοντέλο της σταδιακής λήψης αποφάσεων.

Επιπρόσθετα η μορφή ηγεσίας στην Κ.Ο.Α. παρουσιάζει σημαντική συνθετότητα. Στην κορυφή της διοικητικής δομής, κυριαρχεί ένα στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας, με σαφείς όμως αποχρώσεις συναλλακτικής και συμμετοχικής ηγεσίας, ανάλογα με τον τομέα. Η Αν. Διευθύντρια Διοίκησης χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με το προσωπικό, μεταδίδοντας το όραμά της και κερδίζοντας την αφοσίωσή του. Το γεγονός ότι σε κάθε τομέα (εκπαίδευση, projects, χορηγίες) εφαρμόζονται διαφορετικοί τρόποι λήψης αποφάσεων μαρτυρά την ευελιξία αλλά και την πολυπλοκότητα της διοίκησης στον Οργανισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε επίσης στον ρόλο των ηγετών και των διοικητικών στελεχών, οι οποίοι καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα στις καλλιτεχνικές επιδιώξεις και στις οικονομικές και διοικητικές απαιτήσεις του οργανισμού.

Ωστόσο, η Κ.Ο.Α. λειτουργεί μέσα σε ένα σύνθετο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο περιορίζει κατά τύπους την αυτονομία της και επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η εξάρτηση από την κρατική χρηματοδότηση, οι γραφειοκρατικοί περιορισμοί και η ανασφάλεια που απορρέει από τα συγκεκριμένα γεγονότα, δημιουργούν συνθήκες αβεβαιότητας και αδυναμία χάραξης μακροπρόθεσμης και σταθερής στρατηγικής. Παρ' όλα αυτά, η οργανωσιακή κουλτούρα της Ορχήστρας,

που βασίζεται στη συνεργασία, ανάμεσα στα δύο διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό προσωπικό, στην αφοσίωση και στην κοινή αποστολή, επιτρέπει την αντιμετώπιση των προκλήσεων με ευελιξία και ανθεκτικότητα.

Η επιτυχία της στρατηγικής υλοποίησης οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στη συνέργεια μεταξύ της καλλιτεχνικής και της διοικητικής διεύθυνσης. Η αμοιβαία κατανόηση των αναγκών και των στόχων, η εμπιστοσύνη και ο κοινός σχεδιασμός ενδυναμώνουν τη λειτουργικότητα του οργανισμού και επιτρέπουν την υλοποίηση δράσεων που συνδυάζουν καλλιτεχνική ποιότητα και στρατηγική στόχευση.

Παρά την αξία και την εγκυρότητα των ευρημάτων, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Το εμπειρικό σκέλος βασίζεται σε μικρό δείγμα συμμετεχόντων, περιοριζόμενο σε τρία διοικητικά και ένα διευθυντικό στέλεχος ενός και μόνο οργανισμού. Αυτό περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων σε άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς, ιδίως εκείνους με διαφορετική θεσμική μορφή, μέγεθος ή τοπική δραστηριότητα. Επίσης, η έρευνα αποτυπώνει τη λειτουργία του οργανισμού σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, χωρίς να περιλαμβάνει διαχρονική ανάλυση των επιπτώσεων των στρατηγικών επιλογών και τον τρόπο λήψης αποφάσεων όσο επιτυχημένα και αν φαίνονται κατά τα τελευταία χρόνια. Τέλος, εστιάζει στη διοικητική λειτουργία και δεν εξετάζει επαρκώς τη δυναμική της καλλιτεχνικής ηγεσίας και τη σχέση της με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Συνοψίζοντας, η μελέτη αυτή αποδεικνύει ότι η επιτυχία των πολιτιστικών οργανισμών στηρίζεται στη στρατηγική διορατικότητα, τη σωστή κρίση, την επαγγελματική διοίκηση, την προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία. Η περίπτωση της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών μπορεί να αποτελέσει πρότυπο για αντίστοιχους φορείς, ενώ η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας εργασίας προσφέρει ένα εργαλείο περαιτέρω έρευνας και ανάλυσης στον ευρύτερο τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης.

Μελλοντικές προοπτικές

Η στρατηγική ανάπτυξη της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών και γενικότερα των πολιτιστικών φορέων απαιτεί μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ καλλιτεχνικής δημιουργίας, διοικητικής σταθερότητας και βιωσιμότητας. Στη βάση αυτών των αρχών, διαμορφώνονται προτάσεις που μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργία τους και να τους εξασφαλίσουν μια δυναμική πορεία στο μέλλον.

Η Κ.Ο.Α., θα μπορούσε να επωφεληθεί από τη διαμόρφωση ενός σαφέστερου στρατηγικού πλαισίου διοίκησης. Η δημιουργία μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών σχεδίων, η αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων διακυβέρνησης και η εφαρμογή ευέλικτων μοντέλων ηγεσίας θα συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων. Σε επίπεδο χρηματοδότησης η Ορχήστρα θα μπορούσε να αναπτύξει ένα μοντέλο crowdfunding ή να εφαρμόσει πολιτικές συνδρομών για φίλους και υποστηρικτές, ενισχύοντας τα οικονομικά της. Μια δυνατότητα του Οργανισμού, η οποία αναπτύσσεται ήδη και θα μπορούσε να διευρυνθεί περαιτέρω είναι η προσέλκυση νεότερου κοινού στις συναυλίες. Ένας τρόπος είναι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την προώθηση των δράσεων μέσω ψηφιακών πλατφορμών, η ζωντανή μετάδοση εκδηλώσεων και η υιοθέτηση καινοτόμων τρόπων αλληλεπίδρασης με το κοινό θα αυξήσουν την προσβασιμότητα και την προβολή τους. Τέλος, η συνεργασία με διεθνείς πολιτιστικούς οργανισμούς, ορχήστρες και φεστιβάλ μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες ανταλλαγής καλλιτεχνικής γνώσης, έμπνευσης και προβολής της Κ.Ο.Α. σε διεθνώς. Συμμετοχές σε διεθνείς διοργανώσεις θα μπορούσαν να ενισχύσουν το κύρος και την εξωστρέφεια του οργανισμού. Ακόμη μέσα από κοινά προγράμματα, ανταλλαγές μουσικών και συμπαραγωγές, η Κ.Ο.Α. θα μπορούσε να εδραιώσει συνεργασίες με καταξιωμένους φορείς του εξωτερικού, ενισχύοντας την εξωστρέφειά της και αναδεικνύοντας την μουσική της κληρονομιά στο διεθνές κοινό.

Βιβλιογραφία

- Ιστορικό της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών*. (n.d.). Πνευματικό Κέντρο Δήμου Ιωαννίνων. Retrieved Νοεμβρίου 1, 2024, from <http://pkdi.gr/content/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%BF%CF%81%CF%87%CE%AE%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%82-%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CF%8E%CE%BD>
- Κονδύλης, Ε. (1982). Η λήψη των αποφάσεων και τα προβλήματα κατά την υλοποίηση τους. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 32, 550-559.
- Καλογερόπουλος, Τ. (2004). *Κρατική Ορχήστρα Αθηνών Προϊστορία & Ιστορία*. Κρατική Ορχήστρα Αθηνών.
- Κούρτης, Χ., Ραχμάν, Ν. Α., & Κατσικερού, Χ. (2021). *Τεχνικές Συνεντεύξεων η συνέντευξη ως εργαλείο ελέγχου*. Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. *ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΙΣΤ*, 74-93. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (7η ed.). Ε. Μπένου.
- Μητρόπουλος, Ι. (2023). *Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων*. https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/METON101/04_%CE%

[9B%CE%AE%CF%88%CE%B7%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%91%CF%80%CE%BF%CF%86%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20%CF%83%CF%84%CE](https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED412/%CE%A4%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BB%CE%B7%CF%82%20%CE%B7%20%CE%B8%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E)

Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. *ResearchGate*, 97-125. Retrieved 2025, from

<https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/NURED412/%CE%A4%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BB%CE%B7%CF%82%20%CE%B7%20%CE%B8%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E>

Bardach, E. (1998). *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Brookings Institution Press.

Bernoulli, D. (1954). Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *The Econometric Society*, 22, 23-36. <https://doi.org/10.2307/1909829>

Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392088>

Cray, D., & Inglis, L. (2011). Strategic Decision Making in Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41:2, 84-102.

<http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2011.573444>

Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 36:4,, 295-313. Taylor & Francis Online.
10.3200/JAML.36.4.295-314

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 13-37.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>

Gratton, P. (2024, June 18). *Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model*. Investopedia. Retrieved October 29, 2024, from
<https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Heijden, K. v. d. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Wiley.

Hickson, D. J. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Financial Times Prentice Hall.
<https://doi.org/10.69864/ijbsam.4-1.38>

Kaiser, M. M. (2018). *Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide*. Brandeis University Press.

Kenton, W. (2024, June 29). *How to Perform a SWOT Analysis*. Investopedia. Retrieved October 29, 2024, from
<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Wiley.

Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 325-342. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.37>

Lang, G. A. (2007). *Ορθολογική Λήψη Αποφάσεων μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση*. Gotsis.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19 (2), 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>

Lindblom, C. E., & Cohen, D. K. (1979). *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. Yale University Press.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1975, June). The uncertainty of the past: Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal Of Political Research*, 3, 147-171. European Consortium for Political Research. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x>

McClellan, B., Rosling, H., Rönnlund, A. R., & Rosling, O. (2019, October 8). *Factfulness by Hans Rosling: Summary and Key Insights — Rapid Business Plans*. Rapid Business Plans. Retrieved October 29, 2024, from <https://rapidbusinessplans.com/blog/factfulness-hans-rosling-book-review-summary>

Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. OUP Oxford.

Nutt, P. C. (2002). Making Strategic Choices. *Journal of Management Studies*, 39:1, 67-96. Journal of Management Studies

Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.

Vandersmissen, L., & George, B. (2023, November 17). *Strategic planning in public organizations : reviewing 35 years of research*. Universiteit Gent.

<https://biblio.ugent.be/publication/01HFDJTZ1WAZWX7TM1JDG0NT0K>

Πρωτόκολλο Συνεντεύξεων

Στρατηγικός σχεδιασμός

1. Ποιες είναι οι κύριες προτεραιότητές στον τομέα ευθύνης σας και πώς σχεδιάζετε την υλοποίησή τους;
2. Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις και πώς τις διαχειρίζεστε;
3. Ποιες είναι οι βασικές επιτυχίες που έχετε καταγράψει στον τομέα σας μέχρι σήμερα;
4. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα των δράσεών σας και ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση;
5. Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε και πώς επηρεάζουν τον στρατηγικό σας σχεδιασμό;
6. Ποιες αλλαγές ή βελτιώσεις θεωρείτε απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του τομέα σας;
7. Ποιες είναι οι μελλοντικές ευκαιρίες ή προκλήσεις που διαβλέπετε στον τομέα σας και πώς προτείνετε να αντιμετωπιστούν;

Λήψη αποφάσεων

1. Ποια είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό;
2. Πώς συνδυάζονται οι καλλιτεχνικές και διοικητικές ανάγκες στη λήψη αποφάσεων στον τομέα σας;
3. Πώς εμπλέκονται το προσωπικό και τα ενδιαφερόμενα μέρη στις αποφάσεις σας;
4. Πώς συνδέεται η λήψη αποφάσεων με τον στρατηγικό σας σχεδιασμό και τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις;
5. Πώς προετοιμάζετε τον τομέα σας για την αντιμετώπιση κρίσεων και απρόβλεπτων καταστάσεων;
6. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζει ο τομέας σας στη λήψη αποφάσεων;
7. Πώς αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και η διαφάνεια στις αποφάσεις;