ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΘΕΣΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΣΠΥΡΟΣ ΠΟΛΥΜΕΡΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ Ε. ΜΠΕΣΙΛΑ-ΜΑΚΡΙΔΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Α. ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΑΙΜ. ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ-ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ



Έχω ελάχιστο καθήκον και υποχρέωση να ευχαριστήσω όσους βοήθησαν στην ατελή αλλά μακρόχρονη και κοπιαστική προσπάθειά μου. Τον καθηγητή κ. Α. Τασσόπουλο για την πρόθυμη, άμεση και ουσιαστική επίβλεψή του. Τη λέκτορα κ. Αιμ. Παπάζογλου-Μητροπούλου για την τόσο σημαντική και ουσιαστική ενθάρρυνση, παρακίνηση, εμπιστοσύνη και συμπαράστασή της.

Όσον δε αφορά στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Ελισάβετ Μπέσιλα-Μακρίδη, της οφείλω απεριόριστη ευγνωμοσύνη. Με εμπιστεύτηκε, με ώθησε, με παρακίνησε, με σχολίασε και με ενέπνευσε. Με ακαδημαϊκό ύφος χωρίς υπεροψία, με διορατικότητα χωρίς στόμφο, με ακρίβεια χωρίς υπερβολή, με πνευματικότητα χωρίς αλαζονεία, με προσήλωση χωρίς μονομέρεια. Στοιχεία που επιχείρησα στο μέτρο των δυνατοτήτων μου να ενσωματώσω στο ύφος της εργασίας.

Τέλος, οφείλω ευχαριστίες στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, που τόσα χρόνια με εμπιστεύεται, και ιδιαίτερα στον Πρόεδρο καθηγητή κ. Σταύρο Περεντίδη, που με παρότρυνε στην ολοκλήρωση της διατριβής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 0: Εισαγωγή……...…… 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Παγκοσμιοποίηση και Τέχνη…….....……..…… 6
1.1. Παγκοσμιοποίηση ...……..…….……..…… 6
1.1.1. Εισαγωγικά ……..……...……..…… 6
1.1.2. Παγκοσμιοποίηση: απο-τοπικοποίηση και υπερ-εδαφικότητα …… 8
1.1.3. Παγκοσμιοποίηση και εξασθένιση των εθνικών στρατηγικών ……..…… 10
1.1.4. Παγκοσμιοποίηση και η οικονομία της γνώσης ……. 11
1.1.5. Παγκοσμιοποίηση, ρίσκο και πολυεθνικές ……..…….. 13
1.1.6. Παγκοσμιοποίηση και σήμα …….……...……..... 18
1.1.7. Καπιταλισμός και ελεύθερες αγορές …….…..…. 19
1.1.8. Οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης για τη διαμόρφωση πολιτισμικών προτύπων ..…….…..…. 22
1.2. Υπολογιστές και Διαδίκτυο: Αλλαγή παραδείγματος (;) …….…… 26
1.2.1. Εισαγωγικά.……..…… 26
1.2.2. Μια πρώτη περιήγηση στο Διαδίκτυο …… 26
1.2.3. Υπερσυνδέσεις, η εξ αποστάσεως μάθηση, η απουσία της τηλε-‘παρουσίας’, ανωνυμία και μηδενισμός …….…..…… 28
1.2.4. Υπερσυνδέσεις: Η καινοτομία του Διαδικτύου και οι κοινωνικές προεκτάσεις της αποσωματοποίησης ..……..……..…… 30
1.2.5. Υπερσυνδέσεις: Η αδυναμία του Διαδικτύου να υποταχθεί στην αριστοτελική λογική και το πρόβλημα της σημασιοδότησης των δεδομένων …….. 32
1.2.6. Τηλεπαρουσία: η απόμακρη κατάσταση του πραγματικού …… 35
1.2.7. Κατακλείδα: Ο ρόλος του θεατή μέσα στη δημόσια σφαίρα ……. 38
1.3. Πολιτισμικές Θεωρίες: Από το Μαρξισμό στο Μεταμοντερνισμό και τη μετανεωτερικότητα ……..…….……... 40
1.3.1. Εισαγωγικά ……...…….. 40
1.3.2. Πολιτισμός και Κουλτούρα ……...……. 41
1.3.3. Κουλτούρα και κοινωνική θεωρία …….. 44

1.3.3.1. Karl Marx: Οι απαρχές της αλλοτρίωσης …….. 44
1.3.3.2. Walter Benjamin: Μια πρόβλεψη για την επίδραση της τεχνολογικής επανάστασης στην απώλεια της «αύρας» του καλλιτεχνικού προϊόντος ……..……..... 47
1.3.3.3. Η ‘δημόσια σφαίρα’ του Habermas στην εποχή του Διαδικτύου ……...…...…….. 48
1.3.3.4. Ο δομισμός και η σημειωτική ανάλυση της κουλτούρας …….. 51
1.3.3.5. Μεταδομιστική στροφή: Ο θάνατος του υποκειμένου …….. 54
1.3.3.6. Jacques Derrida: Από το Μεταδομισμό στο Μεταμοντερνισμό ……..….. 58
1.3.3.7.Pierre Bourdieu:Η κοινωνική διάσταση των πολιτισμικών φαινομένων …… 60
1.3.3.8. Η κουλτούρα ως παραγόμενο προϊόν …….……..... 62
1.3.3.8.1. Η κουλτούρα ως προϊόν προς κατανάλωση ….……. 62
1.3.3.8.2. Η διαδικασία παραγωγής πολιτιστικών προϊόντων ……... 63
1.3.3.9. Η πολιτισμική ανάλυση του μεταμοντερνισμού και της μετανεωτερικότητας ...……... 66
1.4. Τα νέα μέσα: Αισθητικές προσεγγίσεις …….. 74
1.4.1. Νέα Μέσα: οφθαλμοκεντρισμός και αποσωματοποίηση ……..……. 74
1.4.2. Νέα Μέσα: Οδεύοντας προς τον μετα-άνθρωπο ……..…. 77
1.4.3. Η πληροφορία και το τέλος των Μέσων ……...……..…….. 78
1.4.4. Τα Νέα Μέσα και το σώμα ως πλαίσιο αναφοράς …….…….... 81
1.4.5. Η αλλαγή παραδείγματος στην τέχνη ……. 84
1.4.6. Αλλαγή παραδείγματος: Η ψηφιακή τέχνη ……..……. 88
1.4.7. Οι απαρχές της αλλαγής παραδείγματος: *Computer art* ...…… 90
1.4.8. Αλλαγής παραδείγματος συνέχεια: Η τέχνη στην εποχή του Διαδικτύου ……..……. 92
1.4.9. Αλλαγής παραδείγματος συνέχεια: Διαδραστική ψηφιακή τέχνη (Interactive Digital Art) …….. 95
1.4.10. Αλλαγής παραδείγματος συνέχεια: Εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality) …… 96
1.5. Εικονική πραγματικότητα: Σύγκλιση τέχνης και τεχνολογίας …….……..... 99
1.5.1. Τέχνη και εικονικότητα ……...……... 99
1.5.2. Οι απαρχές της εικονικής πραγματικότητας: η ιστορία της βύθισης ….. 101

1.5.3. Βύθισης συνέχεια ……...…….. 111
1.5.4. Από την εικονική στην 'οικονομική' πραγματικότητα …….…….... 112
1.5.5. Τέχνη και ανάπτυξη των μέσων εικονικής πραγματικότητας ……..... 113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τέχνη και Επιμέλεια …….…...…… 119
2.1. Ο καλλιτέχνης σήμερα ……..... 119
2.1.1. Ο ρόλος του καλλιτέχνη στη σύγχρονη τέχνη ……..…… 119
2.1.2. Καλλιτέχνες και χορηγία ……...…… 126
2.1.3. Ο καλλιτέχνης και τα Νέα Μέσα …….……..….... 127
2.1.4. Ο καλλιτέχνης και η διαχείριση των πολιτιστικών θεσμών ……. 133
2.2. Η Διαχείριση της αποϋλοποίησης: Το έργο του επιμελητή στην εποχή των δικτυακών συστημάτων …….…… 135
2.2.1. Εισαγωγικά …….…….. 135
2.2.2. Επιμέλεια και διευρυμένα δίκτυα ……...…….. 136
2.2.3. Αποϋλοποίηση και το έργο του επιμελητή ……...…… 137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μοντέλα Διαχείρισης Πολιτιστικών Οργανισμών ……..... 143
3.1. Οριοθετώντας την 'περιοχή' του *Arts Administrator* …….. 143
3.1.1 Τυπικές εργασιακές δραστηριότητες …… 145
3.1.2. *Arts Administrator*, *Cultural Administrator*, Διαχειριστής Πολιτιστικών Θεσμών (ΔΠΘ): Ο ρόλος και τα πεδία ενεργοποίησής του …….. 147
3.1.3. ΔΠΘ: Τρόποι άσκησης εξουσίας ……...……... 152
3.1.4. ΔΠΘ και επαγγελματική κατοχύρωση …….……. 154
3.2 Καλλιτεχνικοί Οργανισμοί …….……... 155
3.2.1. Μορφές και τρόποι άσκησης εξουσίας …….…….….. 155
3.2.2. Πολιτικές πιέσεις και επιχειρηματικές νοοτροπίες ……..…… 157
3.2.3. Οι Στόχοι ενός Καλλιτεχνικού Οργανισμού ……..... 157
3.2.4. Τρόποι συνεργασίας μη ομοειδών οργανισμών ……...…… 158
3.2.5. Το ανθρώπινο κεφάλαιο στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς: Ο εργασιακός προσανατολισμός …….. 159
3.2.6. Πιέσεις που ασκούνται σε έναν Καλλιτεχνικό Οργανισμό ……..….. 163
3.2.7. Μορφές Διοίκησης Πολιτιστικών Θεσμών …….. 165
3.2.8. Οι κυβερνητικές παρεμβάσεις: στήριξη και περιορισμοί ……. 170

3.2.8.1. Ο φόβος των κυβερνήσεων απέναντι στην Τέχνη …… 170
3.2.8.2. Τα κίνητρα των κυβερνήσεων στη χάραξη πολιτιστικής πολιτικής …… 170
3.2.8.3 Κρατική οικονομική στήριξη: Αιτιολόγηση επιλογών …….... 172
3.2.8.4. Άμεση κρατική χρηματοδότηση καλλιτεχνικών οργανισμών στην Ελλάδα: Σκέψεις και προτάσεις για ένα αποδοτικότερο σύστημα χρηματοδοτήσεων …… 174
3.2.8.5. Έμμεση κρατική στήριξη καλλιτεχνικών οργανισμών …… 176
3.2.8.6. Κρατική χρηματοδότηση: Δυνατότητες και εμπόδια …….... 177
3.2.9. Πνευματικά Δικαιώματα και 'Creative Commons' ……. 178
3.3. Σύγχρονες Μέθοδοι Διαχείρισης Πολιτιστικών Θεσμών ……. 179
3.3.1. Από το Διαχειριστή Πολιτιστικών Θεσμών στο Μάνατζερ ……. 179
3.3.2. Μάνατζερ και Οργανισμός ……... 180
3.3.3. Τρέχουσες θεωρίες για το Μάνατζμεντ και το 'Καλλιτεχνικό Ισοδύναμο' ……... 181
3.3.4. Συστημική Θεωρία (Systems theory) και Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο (Open System Model) …… 182
3.3.5. Η Θεωρία των Συμπτώσεων ……..... 184
3.3.6. Η εφαρμογή στις τέχνες ……... 185
3.3.7. Η ίδρυση ενός Καλλιτεχνικού Οργανισμού ……. 188
3.3.8. Τα επίπεδα διοίκησης ενός Οργανισμού ……. 189
3.3.9. Τύποι Μάνατζερ …… 190
3.3.10. Το προφίλ και οι δεξιότητες του *Arts Manager* ……. 192
3.3.11. Οι θεμελιώδεις λειτουργίες ενός Οργανισμού ……..…… 194
3.3.12. Το μάνατζμεντ στην πράξη ……... 196
3.3.13. Η αναγκαιότητα του Σχεδιασμού στους Καλλιτεχνικούς Οργανισμούς …… 197
3.3.14. Η σημασία της Ηγεσίας στη Διοίκηση ενός Καλλιτεχνικού Οργανισμού ……..... 221
3.3.15. Προς μια σύγχρονη μορφή διαχείρισης στις τέχνες: Προτάσεις και προϋποθέσεις για την καλή λειτουργία ενός Καλλιτεχνικού Οργανισμού ……... 225

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Έρευνα: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα ……..…… 227

4.1. Ζητήματα μεθοδολογίας ……. 227
4.1.1. Οι στόχοι της έρευνας ……. 227
4.1.2. Τα 'υποκείμενα' της έρευνας ……. 228
4.1.3. Το μεθοδολογικό εργαλείο ……. 228
4.1.4. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ……. 233
4.1.5. Το ερωτηματολόγιο ……. 234
4.1.5.1. Γενικές επισημάνσεις ……. 234
4.1.5.2. Οι ερωτήσεις ……. 235
4.1.6. Επιμέρους στόχοι και προσδοκώμενα οφέλη ……. 241
4.2. Παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων ……. 243
4.2.1. Μια πρώτη γενική προσέγγιση ……. 243
4.2.2. Τα δεδομένα της έρευνας ……. 245
4.2.2.1. Τα αποτελέσματα για κάθε οργανισμό ……. 245
4.2.2.1.1. Το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (Ι.Μ.Ε.) ……. 246
4.2.2.1.2. Το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο Αθηνών (Β.Χ.Μ.Α.) ……. 248
4.2.2.1.3. Το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (Μ.Σ.Τ.) ……. 251
4.2.2.1.4. Το Μουσείο Μπενάκη ……. 254
4.2.2.2. Συγκριτικά αποτελέσματα ……. 257
4.2.2.2.1. Τιμές αξιολόγησης και οριζόντια ανάλυση ……. 257
4.2.2.2.2. Ανάλυση ανά κριτήριο ……. 259

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μια Ανοιχτή Πρόταση για τη Διαχείριση των Σύγχρονων Πολιτιστικών Θεσμών ……. 262
5.1. Εισαγωγικά ……. 263
5.2. Ανασύρω -- Αναλύω -- Αναδιαμορφώνω (A^3) ……. 264
5.3. Παρακολούθηση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Monitoring) ……. 267
5.3.1. Εισαγωγικά ……. 267
5.3.2. Εργαλεία ……. 269
5.3.3 Ανάλυση μέσα από Μετρήσεις ……. 272
5.3.4. Επανάληψη και Αναδιαμόρφωση ……. 274
5.3.5. Οφέλη και τρόποι μέτρησης επιτυχίας και προόδου ……. 274

5.4. Οι Ιστότοποι στην Υπηρεσία της Διαχείρισης ενός Πολιτιστικού Οργανισμού ……. 278
5.4.1. Γενικές προϋποθέσεις ……... 278
5.4.2. Αποδοτικός Σχεδιασμός Ιστοσελίδων: Τα κριτήρια ……. 282
5.4.3. Ιστότοποι και μετρήσεις ……. 287
5.5. Ηλεκτρονική Αλληλογραφία ……... 292
5.6. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Governance) ……... 294
5.6.1. Εισαγωγικά ……... 294
5.6.2. Λειτουργικά χαρακτηριστικά των *Board Portals* ……... 298
5.6.3. Τα 4 Βήματα για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης …….. 299
5.6.4. Εργαλεία για την Ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης …… 302
5.7. Ελεύθερο Λογισμικό …… 304
5.7.1. Εισαγωγικά ……... 304
5.7.2. Κατηγορίες και είδη αδειών χρήσης Ελεύθερου Λογισμικού …….. 305
5.8. Το Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing) και οι εφαρμογές του …….. 307
5.8.1. Εισαγωγικά ……... 307
5.8.2. Εφαρμογές ……... 308
5.8.3. Κίνδυνοι και οφέλη ……... 310
5.9. Συμπερασματικά …….. 314

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα και Προοπτικές για περαιτέρω έρευνα ……... 315

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ...……. 319

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ …… 337
Ερωτηματολόγιο της Έρευνας ….. 337
Προκήρυξη για την Πλήρωση της Θέσης του Διευθυντή της Tate Modern Gallery του Λονδίνου …… 347
Προκήρυξη για τη PhotoBienalle της Θεσσαλονίκης 2010 ……..….. 358

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της διατριβής αυτής είναι η μελέτη της θεσμικής διαχείρισης της σύγχρονης, ψηφιακής τέχνης με τη βοήθεια της αξιοποίησης των Νέων Μέσων. Συγκεκριμένα, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά της αποϋλοποιημένης, ψηφιακής διαδικτυακής τέχνης της μετανεωτερικής εποχής, εξετάζουμε τη βελτιστοποίηση της διαχειριστικής επάρκειας των μη κερδοσκοπικών Πολιτιστικών Οργανισμών με τη χρήση της ίδιας της διαδικτυακής τεχνολογίας. Η εικόνα της σύγχρονης ψηφιακής τέχνης αναδύεται μέσα από μία αναδρομή στις βασικότερες πολιτισμικές θεωρίες, με ιδιαίτερη εστίαση στην απώλεια της μοναδικής αύρας του έργου τέχνης σύμφωνα με τον Benjamin (1936), η οποία περιγράφει εύγλωττα τα σύγχρονα αποσωματοποιημένα προϊόντα τέχνης, στη δημόσια σφαίρα του Habermas (1985, 1991, 1996), η οποία επαναπροσδιορίζεται μέσα από τη διαδικτυακή επικοινωνία, και στη 'βύθιση στην απουσία' του Baudrillard (1998). Η εικόνα αυτή είναι, όπως υποστηρίζουμε, προϊόν της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας, η οποία, συνδυάζοντας τέχνη και τεχνολογία, οριοθετεί μια νέα σχέση ανάμεσα στον καλλιτέχνη και το έργο του αλλά και ανάμεσα στον καλλιτέχνη και το θεατή, ο οποίος με τη σειρά του αναθεωρεί τη σχέση με το σώμα του και με το 'σώμα' της τέχνης και καθίσταται μέτοχος βύθισης σε μια εικονική πραγματικότητα. Η νέα αυτή πραγματικότητα προϋποθέτει νέες μορφές επιμέλειας, μέσα από κατανεμημένα δίκτυα, τα οποία προσδιορίζουν την ιδιαιτερότητα της λειτουργίας του διαχειριστή-επιμελητή έργων τέχνης και πολιτιστικών οργανισμών γενικότερα.

Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, διερευνούμε τις εναλλακτικές διαχειριστικές προσεγγίσεις και προτείνουμε τη χρήση του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου (Byrnes 2009), το οποίο ενσωματώνει ενεργά τις επιδράσεις του κοινωνικού, του πολιτιστικού αλλά και του τεχνολογικού περιβάλλοντος, εστιάζει στην αναγκαιότητα της ανατροφοδότησης και χαρακτηρίζεται από ευελιξία στην υιοθέτηση επιμέρους λύσεων στη διαδικασία επεξεργασίας του εισερχόμενου 'προϊόντος'. Από το Ανοικτό αυτό Μοντέλο, συνεπικουρούμενο από τη Θεωρία των Συμπτώσεων (Donaldson 2001), αντλούμε το πνεύμα της έρευνας που παρουσιάζουμε και η οποία στοχεύει στην ανάδειξη των διαχειριστικών προβλημάτων μη κερδοσκοπικών Πολιτιστικών Οργανισμών-Μουσείων στο επίπεδο

της διαμόρφωσης των αποτελεσμάτων και της ανταπόκρισης του τελικού προϊόντος στις διαδικασίες διαμόρφωσης.

Με την πιλοτική υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας *EFQM* (European Foundation for Quality and Management) σε Πολιτιστικούς Οργανισμούς, επιχειρούμε να εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας τους μέσω της αυτοαξιολόγησης. Από τα δεδομένα μας διαπιστώνουμε, μεταξύ άλλων, ότι οι καλές 'επιδόσεις' στο επίπεδο των διαμορφωτών – της ηγεσίας, της στρατηγικής των οργανισμών, των εργαζομένων, των συντελεστών και των πόρων, καθώς και των διαδικασιών – δε συνεπάγονται πάντα τα αντίστοιχα καλά αποτελέσματα σε σχέση με τους εργαζόμενους, τους πελάτες ή τα λεγόμενα αποτελέσματα-κλειδιά. Παρατηρούμε επίσης ιδιαίτερο έλλειμμα ως προς τα αποτελέσματα, όπου εμπλέκεται το ανθρώπινο στοιχείο – πελάτες και, ιδιαίτερα, εργαζόμενοι --, γεγονός που αποδίδουμε στην ενδεχόμενα ελλιπή διάχυση των διαμορφωτών, μεταξύ άλλων και της τεχνολογίας, στη λειτουργία των οργανισμών, καθώς και στην έλλειψη στοχοθεσίας. Η έλλειψη συστηματικότητας στη διαδικασία ανατροφοδότησης επίσης επιβαρύνει τα 'δεδομένα εξόδου'.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, διαμορφώνουμε μια διαχειριστική πρόταση η οποία προτάσσει την τεχνολογία ως παράγοντα πληρέστερης διάχυσης των λεγόμενων 'διαμορφωτών' στη λειτουργία των Πολιτιστικών Οργανισμών, εστιάζοντας σε έξι πεδία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (πρβλ. Kanter 2010), τους ιστότοπους (Karabin 2000, Harms και Schweibenz 2000, Pressel 2010), την ηλεκτρονική αλληλογραφία (MacLaughlin 2010), την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (MacLaughlin 2010, Schindlinger 2010), το ελεύθερο λογισμικό και το υπολογιστικό νέφος (Rayport και Heyward 2009), τα οποία αναπτύσσουμε στο πλαίσιο του τρίπτυχου 'Ανασύρω-Αναλύω-Αναδιαμορφώνω' (A^3). Με την ενεργοποίηση των στοιχείων της διερεύνησης, της επεξεργασίας και της ανατροφοδότησης, η πρόταση αυτή, υπακούοντας στις αρχές του Ανοικτού Συστημικού μοντέλου, στοχεύει στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων διαχείρισης των Πολιτιστικών Οργανισμών, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται στις διαχειριστικές απαιτήσεις μιας παγκοσμιοποιημένης διαδικτυακής τέχνης, προάγοντας τη 'δημόσια σφαίρα' και επιχειρώντας μια νέας μορφής συνεκτικότητα στην κατατμημένη 'νέο-πραγματικότητα' (Baudrillard 1998) της μετανεωτερικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 0

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διατριβή αυτή στοχεύει στη μελέτη της θεσμικής διαχείρισης της σύγχρονης, ψηφιακής τέχνης με τη βοήθεια της αξιοποίησης των Νέων Μέσων. Συγκεκριμένα, εξετάζει τις παραμέτρους που συνθέτουν το ευρύτερο, παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η σύγχρονη τέχνη, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο το πλαίσιο αυτό συνδυάζεται με το σύγχρονο διαδικτυακό περιβάλλον, που εν πολλοίς καθορίζει τις σύγχρονες μορφές τέχνης, κυρίως μέσα από την αποσωματοποίηση. Ιχνηλατώντας την πορεία της πολιτισμικής θεωρίας, μιας θεωρίας που μετεξελίσσεται από την αλλοτρίωση του μαρξιστικού μοντέλου και την απώλεια της μοναδικότητας του έργου τέχνης στον Benjamin στη 'δημόσια' σφαίρα του Habermas, η οποία επαναπροσδιορίζεται με βάση τη διαδικτυακή έκθεση και επικοινωνία, και από τη δομιστική σημειωτική στο μεταδομισμό και το θάνατο του υποκειμένου και στον κοινωνικό προσδιορισμό της κουλτούρας, σύμφωνα με τον Bourdieu, επιδιώκουμε να προσδιορίσουμε τη φύση του πολιτιστικού προϊόντος και τη σχέση του με το θεατή. Παρουσιάζοντας τον κατακερματισμένο άνθρωπο της μετανεωτερικής εποχής, διερευνούμε τη λειτουργία του ως μέτοχου σε μια διαδικασία βύθισης στη σύγχρονη ψηφιακή εικονική πραγματικότητα. Η νέα αυτή πραγματικότητα, η οποία ορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση των Νέων Μέσων και τη σύγκλιση τέχνης και τεχνολογίας, οριοθετεί, όπως υποστηρίζουμε, μια νέα σχέση του θεατή – χρήστη του Διαδικτύου με το σώμα του αλλά και με το 'σώμα' της σύγχρονης διαδικτυακής τέχνης.

Εστιάζοντας στην αποϋλοποιημένη αυτή κατάσταση, αναλύουμε τις προοπτικές επιμέλειας της σύγχρονης ψηφιακής τέχνης και των πολιτιστικών οργανισμών που τη φιλοξενούν και εξετάζουμε τις δυνατότητες που μας παρέχουν τα κατανεμημένα διαδικτυακά συστήματα. Αναπτύσσοντας τον προβληματισμό των σύγχρονων διαχειριστικών προσεγγίσεων, από το παλαιότερο μοντέλο του Etzioni (1961) στους Pick και Anderton (1996) και τον 'προσανατολισμό' του **Διαχειριστή Πολιτιστικών Θεσμών**, επιχειρούμε να προσδιορίσουμε το ρόλο του ΔΠΘ και να διαμορφώσουμε το προφίλ του. Μέσα από τη συζήτηση διαφόρων μοντέλων διαχείρισης πολιτιστικών θεσμών και της ανάλυσης των σταδίων διαχείρισης και των διαφόρων επιπέδων και τύπων μάνατζμεντ, υιοθετούμε την προσέγγιση του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου

(Byrnes 2009), σε συνδυασμό με τη Θεωρία των Συμπτώσεων (Donaldson 2001), το οποίο χαρακτηρίζεται από ευελιξία στην αντιμετώπιση επιμέρους προβλημάτων και την εύρεση επιμέρους λύσεων, απαραίτητων στο πλαίσιο της κατάτμησης του μετανεωτερικού ανθρώπου. Το μοντέλο αυτό ενσωματώνει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, τεχνολογικές, κοινωνικές και άλλες, και μετατρέπει μέσω της διαχείρισης τα δεδομένα εισόδου σε δεδομένα εξόδου, διακρίνεται δε επίσης από τη συστηματική ενσωμάτωση της λειτουργίας ανάδρασης, με τη βοήθεια της οποίας γίνεται η αποτίμηση και η κατάλληλη τροποποίηση των διαδικασιών, με στόχο τη βελτιστοποίηση των δεδομένων εξόδου, δηλαδή του παραγόμενου προϊόντος. Η συζήτησή μας σχετικά με τα θέματα διαχείρισης πολιτιστικών θεσμών εστιάζει επίσης στην ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδιασμού, του ορισμού της αποστολής και του οράματος του Οργανισμού, της στοχοθεσίας και της γενικότερης στρατηγικής, καθώς και των λειτουργικών πλάνων τα οποία επιτρέπουν την υλοποίηση της στοχοθεσίας αυτής, ενώ γίνεται επίσης εκτενής αναφορά στο στοιχείο της ηγεσίας (μεταξύ άλλων, Kouzes και Posner 2007). Η συζήτησή μας ολοκληρώνεται με την αναφορά μας σε συγκεκριμένες προτάσεις σχετικά με το πνεύμα της διαχείρισης Πολιτιστικών Οργανισμών (βλ.Taylor 2006), έναν συγκερασμό διαχειριστικών σκέψεων και καλλιτεχνικών οραμάτων.

Οι διαχειριστικές προτάσεις που αρθρώνονται στη συζήτησή μας σχετικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών τροφοδοτούν την έρευνά μας, η οποία εστιάζει στην ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο οι Οργανισμοί αυτοί ανταποκρίνονται στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, δηλαδή στο πώς αξιοποιούν την ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, τους συνεργάτες και τους πόρους τους και ποιες διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής ακολουθούν προκειμένου να υλοποιήσουν την αποστολή και το όραμά τους. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιούμε είναι η αυτοαξιολόγηση μέσω ερωτηματολογίου και το ερευνητικό μας εργαλείο βασίζεται στο Πρότυπο Αριστείας *EFQM* (European Foundation for Quality and Management), ένα εργαλείο ευρέως αποδεκτό στον τομέα της αξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Farrar 2000, Russell 2000), το οποίο βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια μιας πολιτικής και στρατηγικής καθοδήγησης από μέρους του οργανισμού, μιας σωστής διαχείρισης των εργαζομένων, μιας αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων και ενός

επαρκούς καθορισμού των διαδικασιών, οι οποίες τελικά θα οδηγήσουν τα αποτελέσματα σε αριστεία. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο ενσωματώνει 9 κριτήρια και ένα σύνολο 97 ερωτήσεων, κάποιες από τις οποίες αναφέρονται στους 'διαμορφωτές' – ηγεσία, εργαζόμενους, πολιτική και στρατηγική, συνεργάτες και πόρους, καθώς και διαδικασίες – και κάποιες στα 'αποτελέσματα-κλειδιά' αλλά και τα αποτελέσματα γενικότερα – σε σχέση με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινωνία, συμπληρώθηκε από ανώτερο προσωπικό τεσσάρων ελληνικών μη κερδοσκοπικών Πολιτιστικών Οργανισμών (Μουσείων), δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου. Συνολικά, τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, και τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά, με τη συνεπικουρία στατιστικής επεξεργασίας στο επίπεδο της σύγκρισης μεταξύ Οργανισμών, καταδεικνύουν μια τάση αφομοίωσης της τεχνολογίας στις διαχειριστικές διαδικασίες καθώς και ένα θετικό προφίλ ηγεσίας αλλά και διαμορφωτών γενικότερα. Φαίνεται όμως πως υπολείπονται τα αποτελέσματα, ιδιαίτερα σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων στον Οργανισμό. Παρατηρείται δηλαδή, μεταξύ άλλων, μία δυσαρμονία μεταξύ διαμορφωτών (enablers) και αποτελεσμάτων (results), η οποία υποθέτουμε ότι μπορεί να οφείλεται στη μη συστηματική ολοκλήρωση και διάχυση των διαδικασιών ένταξης, μεταξύ άλλων, της τεχνολογίας και της ανατροφοδότησης στις διαχειριστικές λειτουργίες των Πολιτιστικών Οργανισμών. Συζητούνται επίσης οι διαφορές στη συμπεριφορά δημόσιων και ιδιωτικών Οργανισμών και, ιδιαίτερα, η ανάγκη περαιτέρω μύησης των Οργανισμών στη λογική και τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, διατυπώνουμε μια πρόταση διαχείρισης των Πολιτιστικών Οργανισμών, η οποία βασίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση του διαδικτυακού περιβάλλοντος με στόχο τη συστηματική αφομοίωση του τρίπτυχου 'Ανασύρω-Αναλύω-Αναδιαμορφώνω' (A^3), ενός τρίπτυχου που ανταποκρίνεται ενεργά στις προδιαγραφές του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου διαχείρισης. Συγκεκριμένα, η πρότασή μας αρθρώνεται σε σχέση με 6 πεδία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τους ιστότοπους, την ηλεκτρονική αλληλογραφία, το ελεύθερο λογισμικό, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και το υπολογιστικό νέφος. Η καλή εκμετάλλευση των έξι αυτών θεματικών πεδίων, με τους όρους που υιοθετούμε κατά την θεωρητική υποστήριξη, πιστεύουμε ότι μπορεί να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός πολιτιστικού οργανισμού, τη διοίκηση και τη διαχείρισή του και να μειώσει το λειτουργικό του κόστος. Υποστηρίζουμε ότι η αξιοποίηση των

Νέων Μέσων στο πλαίσιο που προτείνουμε προάγει, τρόπον τινά, τη 'δημόσια σφαίρα' (Habermas 1985, 1991, 1996) ενώ προωθεί τη διαχείριση μέσω της τεχνολογίας σε μια εποχή όπου το κατεξοχήν προϊόν διαχείρισης των Πολιτιστικών Οργανισμών, η τέχνη, καθορίζεται από τη σχέση της με την τεχνολογία.

Η διάρθρωση της διατριβής μας είναι η εξής: Στο Κεφάλαιο 1 σκιαγραφούμε το ευρύτερο τοπίο στο οποίο εντάσσεται η συζήτησή μας περί τέχνης, εκείνο της παγκοσμιοποίησης, και, αφού εκθέσουμε τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές πλευρές του θέματος, εστιάζουμε στις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης για τη διαμόρφωση πολιτισμικών προτύπων. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην αλλαγή παραδείγματος με την οποία φαίνεται πως είμαστε αντιμέτωποι, μέσω της διαδικτυακής κυριαρχίας. Αναπτύσσουμε τη 'φιλοσοφία' των υπερσυνδέσεων και της τηλε-'παρουσίας' και επικεντρωνόμαστε στην ανωνυμία και την αποσωματοποίηση, ιδιαίτερα σε σχέση με το ρόλο του θεατή μέσα στη δημόσια σφαίρα. Το πρώτο κεφάλαιο συνεχίζεται με την παρουσίαση των πολιτισμικών θεωριών, τη διάκριση πολιτισμού και κουλτούρας και τη διάδραση κουλτούρας και κοινωνικής θεωρίας. Μετά από την ανάπτυξη των βασικότερων πολιτισμικών θεωριών οι οποίες επηρεάζουν την αντίληψή μας για την τέχνη, και την παρουσίαση της σύγχρονης μετανεωτερικής πραγματικότητας, εστιάζουμε τον προβληματισμό μας στις αισθητικές προσεγγίσεις των Νέων Μέσων και την αλλαγή παραδείγματος που σηματοδοτείται μέσω της ψηφιακής τέχνης και της εικονικής πραγματικότητας.

Το Κεφάλαιο 2 πραγματεύεται το ρόλο του καλλιτέχνη στη σημερινή ψηφιακή πραγματικότητα και στις αυξημένες απαιτήσεις της διαδικτυακής – αποϋλοποιημένης -- επιμέλειας της σύγχρονης αποϋλοποιημένης τέχνης.

Το Κεφάλαιο 3 χειρίζεται ζητήματα διαχείρισης Πολιτιστικών Οργανισμών και πραγματεύεται αναλυτικά τις αρμοδιότητες του Διαχειριστή Πολιτιστικών Θεσμών, τις μορφές άσκησης εξουσίας στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς, τις εναλλακτικές μορφές διοίκησης, θέματα κυβερνητικών παρεμβάσεων, εστιάζοντας στις μεθόδους διαχείρισης, στο Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο, στα επίπεδα διοίκησης και στις λειτουργίες των Πολιτιστικών Οργανισμών.

Το Κεφάλαιο 4 ασχολείται με τη μεθοδολογία της έρευνάς μας και τα αποτελέσματα. Παρουσιάζει αναλυτικά το Πρότυπο Αριστείας *EFQM* και το ερωτηματολόγιο με τα κριτήρια που περιλαμβάνει και, στη συνέχεια, παρουσιάζει και

σχολιάζει τα αποτελέσματα για κάθε Οργανισμό καθώς και συγκριτικές στατιστικές μετρήσεις.

Το Κεφάλαιο 5 αποτελεί την παρουσίαση της διαχειριστικής μας πρότασης και εκθέτει αναλυτικά το σκεπτικό της πρότασης, τα έξι πεδία στα οποία αναφέρεται και τον τρόπο με τον οποίο διαπλέκεται με το τρίπτυχο 'Ανασύρω-Αναλύω-Αναδιαμορφώνω' (A^3), το οποίο αποτελεί και την πεμπτουσία της συλλογιστικής της πρότασης. Τέλος, το Κεφάλαιο 6 αναφέρεται στα συμπεράσματα της εργασίας μας και εκθέτει προβληματισμούς σχετικά με τις προοπτικές περαιτέρω έρευνας και ανάπτυξης των στοιχείων που συζητήσαμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ

1.1. Παγκοσμιοποίηση

1.1.1. Εισαγωγικά

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται τον όρο «παγκοσμιοποίηση» και τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές προεκτάσεις του. Η συζήτηση αυτή κρίνεται αναγκαία ως αναγνωριστική του πλαισίου μέσα στο οποίο εντάσσεται η σύγχρονη τέχνη αλλά και οι μορφές διαχείρισής της.

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση» χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει την επέκταση αλλά και την αλληλεξάρτηση στην παραγωγή, την επικοινωνία και την τεχνολογία σε όλον τον κόσμο. Αυτή η επέκταση έχει οδηγήσει στη συνύφανση οικονομικών και πολιτισμικών δραστηριοτήτων και έχει προσδώσει στη σύγχρονη τέχνη ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Κατά μία εκδοχή, η «παγκοσμιοποίηση» χρησιμοποιείται επίσης από κάποιους για να αναφερθούν στις προσπάθειες του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ/IMF), της Παγκόσμιας Τράπεζας και άλλων Οργανισμών να δημιουργήσουν μια παγκόσμια ελεύθερη αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Αν και η παγκοσμιοποίηση με την έννοια της διασύνδεσης της οικονομικής και πολιτιστικής ζωής σε όλο τον κόσμο είναι μια *διαδικασία*, η οποία εξελίσσεται αδιάλειπτα εδώ και αιώνες, σίγουρα διαθέτει κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά, όπως διακριτά τα ταξινομεί ο Waters (1995). Σύμφωνα λοιπόν με την ταξινόμηση αυτή, η παγκοσμιοποίηση μπορεί να εκληφθεί ως μια διαδικασία με τρεις πτυχές:

- Η οικονομική παγκοσμιοποίηση συνδέεται με την άνοδο των χρηματοοικονομικών αγορών και των ζωνών ελεύθερου εμπορίου, την ανταλλαγή των προϊόντων και υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο και τη ραγδαία ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιριών.

- Η πολιτική παγκοσμιοποίηση αφορά στους τρόπους που το έθνος-κράτος υποκαθίσταται όλο και περισσότερο από διεθνείς οργανισμούς (π.χ. Ο.Η.Ε., Ε.Ε., Δ.Ν.Τ.), καθώς επίσης και στην άνοδο της παγκόσμιας οικονομίας.

• Η πολιτισμική παγκοσμιοποίηση αναφέρεται αφενός στη ροή πληροφοριών, σημείων και συμβόλων σε ολόκληρο τον κόσμο, αφετέρου στις αντιδράσεις στη ροή αυτή.

Με ισχυρά επιχειρήματα, υποστηρίζεται ότι η σημερινή κατάσταση είναι θεμελιωδώς διαφορετική από ό,τι έχει συμβεί στο παρελθόν. Η ταχύτητα επικοινωνίας και ανταλλαγής, η πολυπλοκότητα και το μέγεθος των ενεχόμενων δικτύων, καθώς και ο μεγάλος όγκος των εμπορικών συναλλαγών, η αλληλεπίδραση και το ρίσκο έχουν δώσει σε αυτό που εμείς ονομάζουμε σήμερα «παγκοσμιοποίηση» μια ιδιόμορφη δύναμη.

Με την αύξηση της οικονομικής διασύνδεσης έχουν επέλθει βαθιές πολιτικές αλλαγές – οι φτωχότερες «περιφερειακές» χώρες έχουν μεγαλύτερη εξάρτηση από τις δραστηριότητες των «κεντρικών» οικονομιών, όπως οι ΗΠΑ, όπου τείνουν να βρίσκονται τα κεφάλαια και η τεχνογνωσία. Έχει υπάρξει επίσης μια μετατόπιση της εξουσίας μακριά από το κράτος-έθνος και προς την κατεύθυνση, όπως ορισμένοι υποστηρίζουν, των πολυεθνικών εταιρειών. Ταυτόχρονα, έχουμε δει την άνοδο και την παγκοσμιοποίηση του ‘σήματος’ (brand). Δεν είναι μόνο ότι οι μεγάλες εταιρείες λειτουργούν σε πολλές διαφορετικές χώρες - έχουν επίσης αναπτυχθεί και διατίθενται στο εμπόριο προϊόντα που θα μπορούσαν να πωλούνται εξίσου επιτυχημένα τόσο στο Πεκίνο, όσο και στην Ουάσιγκτον. Κατασκευαστές όπως η Coca-Cola, η Nike, η Sony, καθώς και πλήθος άλλων, έχουν γίνει μέρος της δομής της ζωής τεράστιου αριθμού ανθρώπων. Είμαστε επομένως μάρτυρες της εξουσίας ή μάλλον της παντοδυναμίας του σήματος.

Όπως υπαινιχθήκαμε παραπάνω, η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται τη διάδοση ιδεών, πρακτικών και τεχνολογιών. Είναι κάτι περισσότερο από τη διεθνοποίηση και την καθολίκευση. Δεν πρόκειται απλώς για εκσυγχρονισμό ή δυτικοποίηση. Ούτε μόνο για απελευθέρωση των αγορών. Ο Giddens (1990: 64) την έχει περιγράψει ως «την εντατικοποίηση των παγκόσμιων κοινωνικών σχέσεων που συνδέουν τις απομακρυσμένες περιοχές με τέτοιο τρόπο που τα τοπικά συμβάντα διαμορφώνονται από τα όσα συμβαίνουν πολλά μίλια μακριά και το αντίστροφο». Αυτό προϋποθέτει αλλαγή στον τρόπο που κατανοούμε τη γεωγραφία και βιώνουμε την τοπικότητα. Και ενώ ανοίγονται ευκαιρίες, αυτές ενέχουν κινδύνους που συνδέονται, για παράδειγμα,

με την τεχνολογική εξέλιξη, όπως θα δούμε και στη συζήτησή μας περί ψηφιοποιημένης ή ψηφιακής τέχνης.

Η παγκοσμιοποίηση, ως εκ τούτου, έχει ισχυρές οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές και κοινωνικές διαστάσεις. Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερεις θεματικές ενότητες, που είναι οι εξής:

- από-τοπικοποίηση και υπερ-εδαφικότητα
- ταχύτητα και δύναμη της τεχνολογικής καινοτομίας, παράλληλα με αύξηση του ρίσκου
- ραγδαία αύξηση των πολυεθνικών και
- αστάθεια και διαίρεση, όσο ολοκληρώνεται η παγκόσμια ελεύθερη αγορά.

Στην υποενότητα που ακολουθεί, αναλύουμε εκτενέστερα το πρώτο θέμα, εκείνο δηλαδή της απο-τοπικοποίησης και της υπερ-εδαφικότητας, το οποίο κατά τη γνώμη μας αποτελεί προάγγελο της αποϋλοποιημένης τέχνης, την οποία καλούμαστε να διαχειριστούμε στις σύγχρονες κοινωνίες, όπως υποστηρίζουμε, με αποϋλοποιημένες μεθόδους.

1.1.2. Παγκοσμιοποίηση: απο-τοπικοποίηση και υπερ-εδαφικότητα

Ο Castells (1996) έχει υποστηρίξει ότι τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια του εικοστού αιώνα μια νέα οικονομία έχει απλωθεί σε όλο τον κόσμο. Την χαρακτηρίζει ως ένα νέο είδος καπιταλισμού που έχει τρία βασικά γνωρίσματα:

- η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα αποτελούν, σε μεγάλο βαθμό, συνάρτηση της παραγωγής γνώσεων και της επεξεργασίας πληροφοριών
- οι επιχειρήσεις και τα εδάφη οργανώνονται σε δίκτυα παραγωγής, διαχείρισης και διανομής
- οι βασικές οικονομικές δραστηριότητες έχουν παγκόσμιο χαρακτήρα - δηλαδή, έχουν την ικανότητα να λειτουργήσουν ως μονάδα σε πραγματικό ή επιλεγμένο χρόνο, σε παγκόσμια κλίμακα (Castells 2001: 52).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι πολλές από τις δραστηριότητες που στο παρελθόν πραγματοποιούνταν με μια πρόσωπο με πρόσωπο

αλληλεπίδραση ή ήταν τοπικές ασκούνται τώρα σε μεγάλες αποστάσεις. Με άλλα λόγια, έχει συντελεστεί μια σημαντική απο-τοπικοποίηση στις κοινωνικές και οικονομικές ανταλλαγές. Οι δραστηριότητες και οι σχέσεις έχουν αποκοπεί από τις τοπικές ρίζες και κουλτούρες (Gray 1999: 57). Ένας σημαντικός παράγοντας γι αυτή την εξέλιξη ήταν στα αρχικά στάδια ο διαχωρισμός της εργασίας από το σπίτι. Αλλά η απο-τοπικοποίηση υπερβαίνει κατά πολύ το διαχωρισμό αυτό. Όλο και περισσότερο οι άνθρωποι έχουν να αντιμετωπίσουν μακρινά συστήματα, προκειμένου να επιβιώσουν. Οι τραπεζικές συναλλαγές και οι λιανικές πωλήσεις, για παράδειγμα, έχουν υιοθετήσει τις νέες τεχνολογίες (πρβλ. Castells 2001), που φέρνουν τα άτομα σε όλο και λιγότερο άμεση αλληλεπίδραση. Η επαφή μας στην τράπεζα γίνεται μέσω ενός τηλεφωνικού κέντρου που βρίσκεται χιλιόμετρα μακριά, ή όταν αγοράζουμε προϊόντα στο διαδίκτυο, το μόνο πρόσωπο που μπορεί να μας μιλήσει είναι πιθανότατα ο μεταφορέας που παραδίδει το εμπόρευμα. Σε αυτό το τελευταίο παράδειγμα έχουμε προχωρήσει πολύ πέρα από τις απλές έννοιες της απόστασης και του εδάφους, προς μια νέα σφαίρα (και γι αυτό η Scholte [2000], μεταξύ άλλων, ανησυχεί ιδιαίτερα όταν μιλά για τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης). Όταν αγοράζουμε βιβλία από έναν προμηθευτή Διαδικτύου όπως το Amazon, η επικοινωνία μας έχει περάσει μέσα από ένα μεγάλο αριθμό υπολογιστών και δρομολογητών και σίγουρα έχει ταξιδέψει για χιλιάδες χιλιόμετρα. Οι υπολογιστές που δέχονται την παραγγελία μας μπορεί να είναι σε άλλη ήπειρο, όπως και τα βιβλία μπορεί να βρίσκονται οπουδήποτε στο κόσμο. Οι 'χώροι' όπου ζούμε, όταν χρησιμοποιούμε το Διαδίκτυο για να αγοράσουμε πράγματα ή να επικοινωνήσουμε (μέσω chatrooms ή bulletin boards) μας κάνουν να αναπτύσσουμε μια κάπως διαφορετική αίσθηση του τόπου και της κοινότητας στην οποία ανήκουμε.

Φυσικά, δεν είναι τα πάντα παγκόσμια. Όμως, ενώ οι περισσότερες θέσεις απασχόλησης, για παράδειγμα, είναι τοπικές ή περιφερειακές, «στρατηγικά κρίσιμες δραστηριότητες και οικονομικές παράμετροι είναι δικτυωμένες γύρω από ένα παγκοσμιοποιημένο σύστημα εισροών και εκροών» (Castells 2001: 52). Όπως υπαινίσσεται ο Castells, το τι συμβαίνει στις τοπικές γειτονιές όλο και περισσότερο επηρεάζεται από τις δραστηριότητες ανθρώπων και λειτουργικών συστημάτων πολλά χιλιόμετρα μακριά. Για παράδειγμα, οι κινήσεις στις αγορές χρήματος ή στις πρώτες ύλες μπορεί να έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στη ζωή των ανθρώπων σε όλη την

υδρόγειο. Οι άνθρωποι και τα συστήματα είναι όλο και περισσότερο αλληλοεξαρτώμενα:

> *Το σημείο εκκίνησης για την κατανόηση του κόσμου σήμερα δεν είναι το μέγεθος του ΑΕΠ ή η καταστροφική δύναμη των οπλικών συστημάτων, αλλά το γεγονός ότι είναι όλα τόσο πολύ ενωμένα όσο ποτέ άλλοτε. Μοιάζουν σαν να απαρτίζονται από ξεχωριστούς και κυρίαρχους ιδιώτες, επιχειρήσεις, έθνη ή πόλεις, αλλά η βαθύτερη πραγματικότητα είναι αυτή των πολλαπλών συνδέσεων* (Mulgan 1998: 3).

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα κλασικό παράδειγμα της εικόνας αυτής. Όπως σημειώνει ο Castells (2001), είναι οργανωμένες γύρω από τα δίκτυα παραγωγής, διαχείρισης και διανομής. Αυτές που είναι επιτυχείς πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές - τόσο στην αγορά όσο και στην παραγωγή. Εξελιγμένα συστήματα πληροφοριών είναι επομένως απαραίτητα σε μια παγκοσμιοποίηση αυτής της μορφής, όπως θα δούμε και στην επόμενη υποενότητα.

1.1.3. Παγκοσμιοποίηση και εξασθένιση των εθνικών στρατηγικών

Δεν είναι ωστόσο μόνο τα άτομα και τα περιορισμένης εμβέλειας ιδρύματα που έχουν αισθανθεί τις επιπτώσεις της απο-τοπικοποίησης και της υπερ-εδαφικότητας. Ένα σημαντικό αίτιο αυτής της διαδικασίας, όπως αναφέρεται και παραπάνω, είναι η μείωση της δύναμης των εθνικών κυβερνήσεων να επηρεάσουν και να κατευθύνουν τις οικονομίες τους (ιδίως όσον αφορά στη μακροοικονομική διαχείριση). Για παράδειγμα, οι μεταβολές της οικονομικής δραστηριότητας της Ιαπωνίας ή των Ηνωμένων Πολιτειών γίνονται αισθητές σε χώρες σε όλο τον κόσμο. Η διεθνοποίηση των χρηματοοικονομικών αγορών, της τεχνολογίας αλλά και της μεταποίησης και των υπηρεσιών εισάγουν περιορισμούς στην ελευθερία δράσης των εθνικών κρατών. Επιπλέον, η εμφάνιση θεσμών όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, εισάγει νέους περιορισμούς και επιταγές. Ωστόσο, ενώ η επιρροή των εθνικών κρατών μπορεί να έχει συρρικνωθεί ως μέρος της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης, δεν έχει εντελώς εξαφανιστεί. Πράγματι, όπως σημειώνουν οι Hirst και Thompson (1996: 170), παραμένουν «κυρίαρχοι θεσμοί, όσον αφορά στη δημιουργία των συνθηκών για αποτελεσματική διεθνή διακυβέρνηση». Αυτό μπορεί να μας επιτρέψει να αρθρώσουμε μια εθνική και

ταυτόχρονα διεθνική φωνή ως προς τον τρόπο διαχείρισης προϊόντων, στην περίπτωσή μας πολιτισμικών, όπως θα δούμε παρακάτω.

Ωστόσο, πρέπει να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι εθνικές κυβερνήσεις περιχαρακώνουν τις θέσεις τους σχετικά με την πολιτική. Υπάρχει ένα ισχυρό επιχείρημα, σύμφωνα με το οποίο ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης είναι πιο αισθητός στο βαθμό στον οποίο η πολιτική καθοδηγείται από την αγορά. «Δεν είναι μόνο ότι οι κυβερνήσεις δεν μπορούν πλέον να διαχειριστούν τις εθνικές οικονομίες τους», όπως παρατηρεί ο Leys (2001: 1), αλλά «για να επιβιώσει μια κυβέρνηση απαιτείται όλο και περισσότερη διαχείριση της εθνικής πολιτικής κατά τέτοιον τρόπο ώστε να την προσαρμόσει στις πιέσεις των υπερεθνικών δυνάμεων της αγοράς». Και συνεχίζει ο Leys:

> *Η μετάβαση ή, ακόμα καλύτερα, η επιτάχυνση προς την εμπορευματοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών ήταν αποτέλεσμα της όλο και περισσότερο πειθαρχημένης συμπεριφοράς των κυβερνήσεων απέναντι στις δυνάμεις της αγοράς, την εποχή της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Μια καλή συμφωνία για το τι χρειαζόταν [για τη μετατροπή πεδίων εκτός αγοράς σε κερδοφόρα πεδία για επένδυση] επιτεύχθηκε από τις ίδιες τις δυνάμεις της αγοράς, με σποραδικές κρατικές παρεμβάσεις, οι οποίες στη συνέχεια παρουσιάστηκαν ως αναγκαία προσαρμογή σε προηγούμενες αλλαγές* (*ό.π.*: 214).

Με άλλα λόγια, ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης είναι μικρότερος ως προς την αμεσότητα με την οποία λαμβάνονται οι συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές, και εντονότερος ως προς τη διαμόρφωση και την αναδιαμόρφωση των κοινωνικών σχέσεων σε όλες τις χώρες. Ας δούμε όμως, πιο συγκεκριμένα, πώς αναπτύσσεται η αναδιαμόρφωση αυτή στο επίπεδο της παραγωγής γνώσεων και της επεξεργασίας πληροφοριών.

1.1.4. Παγκοσμιοποίηση και η οικονομία της γνώσης

Όπως έχουμε ήδη επισημάνει, ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό γνώρισμα της παγκοσμιοποίησης είναι η ορμή και η δύναμη με την οποία πραγματώνεται η αλλαγή. «Η αλληλεπίδραση της τεχνολογικής καινοτομίας με την παγκόσμια πρόσβαση είναι αυτή που προσδίδει ιδιαίτερη χροιά στις σημερινές αλλαγές» (Hutton και Giddens

2001: vii). Οι εξελίξεις στις επιστήμες της ζωής, στην ψηφιακή τεχνολογία και τις συναφείς επιστήμες έχουν ανοίξει τεράστιες νέες δυνατότητες για την παραγωγή και την ανταλλαγή. Καινοτομίες όπως το Διαδίκτυο έχουν κάνει δυνατή την πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους σε όλο τον κόσμο αλλά και το συντονισμό των δραστηριοτήτων σε πραγματικό χρόνο.

Αν η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα αποτελούν, σε μεγάλο βαθμό, συνάρτηση της παραγωγής γνώσης και της επεξεργασίας πληροφοριών, αυτό συνεπάγεται μια σημαντική αλλαγή και προϋποθέτει έναν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της οικονομίας:

> *Για τις χώρες που βρίσκονται στην πρωτοπορία της παγκόσμιας οικονομίας, η ισορροπία μεταξύ γνώσης και πόρων έχει μετατοπιστεί προς την κατεύθυνση της πρώτης, έτσι ώστε η γνώση να έχει καταστεί ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που καθορίζει το βιοτικό επίπεδο - περισσότερο από τη γη, τα εργαλεία, την εργασία. Σήμερα, οι πλέον τεχνολογικά ανεπτυγμένες οικονομίες είναι αυτές που βασίζονται στη γνώση* (World Bank 1998).

Η άνοδος της λεγόμενης «οικονομίας της γνώσης» σημαίνει ότι οι οικονομολόγοι οφείλουν να αναζητήσουν τις κύριες παραμέτρους παραγωγής *πέρα* από την εργασία και το κεφάλαιο. Ο Romer (1990) και άλλοι υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία (και η γνώση στην οποία βασίζεται), πρέπει να θεωρηθεί ως τρίτος παράγοντας που οδηγεί τις οικονομίες. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ως εκ τούτου, γίνεται μία μόνο από τις κινητήριες δυνάμεις των οικονομιών, στις οποίες σημαντική θέση κατέχει πλέον η παγκοσμιοποιημένη γνώση και τεχνολογία. Ο καπιταλισμός της γνώσης είναι πλέον και διαδεδομένος και ισχυρός και αφορά στην «παραγωγή νέων ιδεών και τη μετατροπή τους σε εμπορικά προϊόντα και υπηρεσίες που οι καταναλωτές επιθυμούν» (Leadbeater 2000: 8). Αναπόφευκτα, αυτό οδηγεί σε ερωτήματα γύρω από την παραγωγή και αξιοποίηση της γνώσης.

Υπάρχει ήδη ένα χάσμα μεταξύ πλούσιων και φτωχών χωρών - και αυτό φαίνεται να επιταχύνεται από τον ‘καπιταλισμό της γνώσης’. Υπάρχει επίσης ένα διευρυνόμενο χάσμα στο εσωτερικό των κοινωνιών (και αυτό οδηγεί τη βρετανική

κυβέρνηση, για παράδειγμα, να αναπτύξει στρατηγικές εξομάλυνσης)[1]. Αναπτύσσεται επιχειρηματολογία υπέρ της ανάγκης για «καινοτομία και ενσωμάτωση», μια αναγνώριση δηλαδή του γεγονότος ότι οι επιτυχημένες οικονομίες της γνώσης πρέπει να υιοθετήσουν μια δημοκρατική προσέγγιση για την εξάπλωση της γνώσης: «Πρέπει να δημιουργήσουμε μια ανοικτή, χωρίς διακρίσεις, διεκδικητική και φιλόδοξη κοινωνία» (*ό.π.*: 235-237). Ωστόσο, υπάρχουν ισχυρές αντιδράσεις απέναντι σε αυτήν την ιδέα. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση των προσπαθειών από τις μεγάλες εταιρίες να κατοχυρώσουν πνευματικά δικαιώματα πάνω στις νέες ανακαλύψεις, όπως, για παράδειγμα, σε σχέση με τη γενετική έρευνα, και να αποκομίσουν μεγάλα κέρδη από την άδεια χρήσης αυτής της 'γνώσης' πάνω στους άλλους. Υπάρχουν, επίσης, ενστάσεις ως προς το αν οι 'ανεπτυγμένες οικονομίες' είναι 'οικονομίες της γνώσης'. Δεν προκύπτει, για παράδειγμα, ότι μόνο τα έθνη που έχουν υιοθετήσει τη δια βίου μάθηση και τη δημιουργία μιας κοινωνίας της γνώσης θα αναπτυχθούν (Wolf 2002: 13-55). Επομένως, η σχέση οικονομίας και γνώσης παραμένει σύνθετη. Όμως στην παρούσα εργασία καλούμαστε να διερευνήσουμε τη σχέση αυτή περαιτέρω, αφού γνώση και οικονομία είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για την προσέγγιση και, στη συνέχεια, τη διαχείριση προϊόντων τέχνης.

Στις ενότητες που ακολουθούν, γίνεται μια σύντομη αναφορά σε κάποιες άλλες πτυχές της παγκοσμιοποίησης, αναγκαίες για τον προσδιορισμό του τοπίου στο οποίο αναπτύσσεται η σύγχρονη τέχνη.

1.1.5. Παγκοσμιοποίηση, ρίσκο και πολυεθνικές

Πόσο 'αθώες' είναι οι παγκοσμιοποιημένες νέες τεχνολογίες; Οι κίνδυνοι είναι ορατοί, ιδιαίτερα όταν αυτές συνδυάζονται με την επιθυμία για κέρδος και παγκόσμια εξάπλωση. Πράγματι, συγγραφείς όπως ο Beck (1999: 13), έχουν ισχυριστεί ότι η αύξηση της δύναμης από την τεχνο-οικονομική πρόοδο γρήγορα επισκιάζεται από την εμφάνιση κινδύνων. Για παράδειγμα, ρίσκα που συνδέονται με τη βιομηχανική παραγωγή μπορούν γρήγορα να εξαπλωθούν πέρα από το άμεσο περιβάλλον στο οποίο γεννιούνται. Με άλλα λόγια, οι κίνδυνοι παγκοσμιοποιούνται:

[1] Π.χ. η λεγόμενη 'Connexions Strategy', ως μέρος της κυβερνητικής στρατηγικής είχε θέσει ως στόχο να μειώσει τον κοινωνικό αποκλεισμό, ιδιαίτερα των νέων (http://www.connexions.gov. uk/ chapter_6. htm).

> *Οι σύγχρονοι κίνδυνοι έχουν μια εγγενή τάση προς την παγκοσμιοποίηση. Η βιομηχανική παραγωγή συνοδεύεται από μια γενίκευση των κινδύνων, ανεξάρτητα από τον τόπο όπου αυτή πραγματοποιείται: οι διατροφικές αλυσίδες επηρεάζουν πρακτικά τον καθένα πάνω στη γη. Βυθίζονται κάτω από τα σύνορα* (*ό.π.*: 39).

Όπως υποστηρίζει ο Beck (*ό.π.*: 37), υπάρχει ο κίνδυνος του μπούμερανγκ στην παγκοσμιοποίηση του είδους αυτού. Οι κίνδυνοι μπορούν να εγκλωβίσουν εκείνους που επιχειρούν να ωφεληθούν ή να παράγουν αγνοώντας τους.

Η βασική ιδέα που κρύβεται πίσω από όλα αυτά είναι εξαιρετικά απλή: οτιδήποτε απειλεί τη ζωή στη Γη απειλεί επίσης την ιδιοκτησία και τα εμπορικά συμφέροντα εκείνων που ζουν από την εμπορευματοποίηση της ζωής και τα παρελκόμενά της. Κατ' αυτόν τον τρόπο μια πραγματική και συνεχώς αυξανόμενη αντίφαση αναδύεται μεταξύ των επιχειρηματικών συμφερόντων που προωθούν τη διαδικασία εκβιομηχάνισης και των συχνά ολέθριων συνεπειών της, που εκθέτουν σε κίνδυνο και απαλλοτριώνουν τις ιδιοκτησίες και τα κέρδη (για να μην αναφερθούμε στην κατοχή και το κέρδος της ίδιας της ζωής) (*ό.π.*: 39).

Εδώ έχουμε ένα από τα κεντρικά παράδοξα που ο Beck έχει ονομάσει «κοινωνία του ρίσκου». Καθώς αυξάνεται η γνώση αυξάνεται και το ρίσκο. Πράγματι, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι κοινωνικές σχέσεις, οι θεσμοί και η δυναμική μέσα στα οποία παράγεται η γνώση ενέτειναν τους κινδύνους που εμπεριέχονται. *Το ρίσκο έχει όντως παγκοσμιοποιηθεί*.

Άμεσα συνδεδεμένη με την αύξηση του κινδύνου και την κερδοσκοπία είναι και η περίπτωση των πολυεθνικών. Οι εταιρείες αυτές αντιπροσωπεύουν πλέον περισσότερο από το 33% της παγκόσμιας παραγωγής και από το 66% του παγκόσμιου εμπορίου (Gray 1999: 62). Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου το ένα τέταρτο του παγκόσμιου εμπορίου πραγματοποιείται μέσω πολυεθνικών εταιρειών.[2]

---

[2] Ωστόσο, θα ήταν αυθαίρετο να υιοθετήσουμε την άποψη ότι η παγκοσμιοποίηση περιλαμβάνει στροφή σε μεγάλη κλίμακα από το διακρατικό στο πολυεθνικό:

> *Οι διεθνείς επιχειρήσεις είναι ακόμη στενά δεμένες με το μητρικό έδαφος ως προς το σύνολο της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας; παραμένουν ισχυρά προσκολλημένες στο 'εθνικό έδαφος' και συνεχίζουν να είναι περισσότερο πολυεθνικές και λιγότερο διακρατικές επιχειρήσεις* (Hirst και Thompson 1996: 98).

Ενώ η πλήρης παγκοσμιοποίηση είναι ακόμη σε εξέλιξη, οι μεγάλες αυτές πολυεθνικές εταιρείες εξακολουθούν να έχουν μεγάλη τοπικά προσδιορισμένη οικονομική και πολιτιστική δύναμη.

Η επίδραση των πολυεθνικών εταιρειών στις τοπικές κοινωνίες πραγματοποιείται με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον, επιχειρούν να επιβάλλουν εργασιακές σχέσεις που στηρίζονται σε συμβόλαια επί συμβάσει (στον τομέα της παραγωγής, της εξυπηρέτηση και των πωλήσεων) σε χώρες και περιφέρειες όπου μπορούν να αξιοποιήσουν φθηνότερο εργατικό δυναμικό και πόρους. Ενώ αυτό μπορεί να σημαίνει εισροή πλούτου σε αυτές τις κοινότητες, αυτή η μορφή της «παγκοσμιοποίησης» συνεπάγεται και σημαντικές ανισότητες. Μπορεί επίσης να σημαίνει μεγάλης κλίμακας ανεργία στις κοινότητες στις οποίες οι εν λόγω βιομηχανίες ήταν παλαιότερα εγκατεστημένες. Δεύτερον, οι πολυεθνικές αναζητούν συνεχώς νέες ή υπό χαμηλή εκμετάλλευση αγορές. Συχνά στοχεύουν στην αύξηση των πωλήσεων προσπαθώντας να δημιουργήσουν νέες ανάγκες μεταξύ των διαφορετικών ομάδων-στόχων. Επίσης, στοχεύουν στην ανάπτυξη αγορών που κυριαρχούνται από παιδιά και νέους. Η αγορά των παιδιών και της νεολαίας έχει εξελιχθεί σε έναν από τους πλέον κερδοφόρους και σημαίνοντες τομείς: «Οι νέοι δεν είναι μόνο πολύτιμοι για την επιρροή που έχουν πάνω στις δαπάνες των ενηλίκων, αλλά και για τη δύναμη τους να εφευρίσκουν δαπάνες» (Kenway και Bullen 2001: 90). Έτσι, η αντίληψή μας για την παιδική ηλικία (κυρίως στις βόρειες και ‘ανεπτυγμένες’ χώρες) φιλτράρεται πλέον όλο και περισσότερο μέσα από το προϊόν που προωθεί η καταναλωτική κουλτούρα των μέσων (media). Επιπλέον, αυτή η κουλτούρα:

> *... στηρίζεται στον ιδρώτα των ‘άλλων’ παιδιών, αυτών του λεγόμενου ‘Τρίτου Κόσμου’. Με τη συνεπικουρία των διαφόρων μέσων μαζικής ενημέρωσης, όλο και περισσότερο η ζωή των νέων της Δύσης αποκτά μια εμπορευματική μορφή, κατασκευάζοντας τις ταυτότητες και τις σχέσεις τους, τους συναισθηματικούς και κοινωνικούς τους κόσμους ... . Οι ενήλικες και τα σχολεία έχουν τοποθετηθεί αρνητικά στο παραπάνω μοντέλο, με την έννοια ότι η νεανική δύναμη και ευχαρίστηση διαμορφώνεται από κάτι που συμβαίνει αλλού - μακριά*

δηλαδή από τους ενήλικες και τα σχολεία και κυρίως με την αρωγή των καταναλωτικών προϊόντων (*ό.π.:* 187).

Αυτό που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην περίπτωσή μας είναι το ότι αυτή η μακρόθεν διαμόρφωση μεταφέρεται και στο χώρο της τέχνης, όπως θα δούμε σε επόμενες ενότητες. Βέβαια, η εμπορευματοποίηση της καθημερινής ζωής που εμπεριέχεται σ' αυτή την καταναλωτική κουλτούρα δεν είναι κάτι καινούργιο. Συγγραφείς όπως ο Erich Fromm σχολίαζαν το φαινόμενο αυτό ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1950. Ωστόσο, έχει σημειωθεί σημαντική επιτάχυνση και εντατικοποίηση (και, βέβαια, παγκοσμιοποίηση), με τη 'θεοποίηση' του *brand* (του εμπορικού σήματος), στο οποίο προαναφερθήκαμε, παράλληλα με μια μεγαλύτερη προσπάθεια για τη διαμόρφωση της ταυτότητας των παιδιών και των νέων γύρω από τα εμπορικά σήματα. Η παγκοσμιοποιημένη αυτή κουλτούρα συνεπάγεται την απώλεια συγκεκριμένης ταυτότητας, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την αποϋλοποίηση στην τέχνη, την οποία πραγματευόμαστε παρακάτω. Η τάση προς μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση οδηγεί στην κατάρρευση όλων των ισχυρών πολιτιστικών ταυτοτήτων και δημιουργεί την αποσπασματικότητα των πολιτιστικών κωδίκων, την πολλαπλότητα των στυλ, την έμφαση στο εφήμερο, στο παροδικό, στο προσωρινό καθώς και στη διαφορά και στον πολιτιστικό πλουραλισμό, τον οποίο ο Kenneth Thompson[3] αποκάλεσε παγκόσμιο μεταμοντέρνο (βλ.1.3.).

Τρίτον, επιστρέφοντας στο ρόλο των πολυεθνικών, έχουμε δει τη διάβρωση της δημόσιας σφαίρας, στην οποία θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συζήτησή μας περί πολιτισμικών θεωριών, από τις δραστηριότητες εταιρειών. Για παράδειγμα, σημαντικές περιοχές αναψυχής έχουν μετακινηθεί από περισσότερο μαζικούς χώρους, όπως τα κλαμπ, σε πιο ιδιωτικές και εμπορεύσιμες δραστηριότητες. Ο Giroux (2000: 10) επιχειρηματολογεί σχετικά:

Οι νέοι ολοένα και περισσότερο αποκλείονται από τους δημόσιους χώρους, από τα σχολεία που κάποτε τους προσέφεραν την ευκαιρία να περνούν το χρόνο τους με σχετική ασφάλεια, την εργασία με δασκάλους κ.λ.π. ώστε μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον να αναπτύξουν τα δικά τους ταλέντα και το αίσθημα της αυτοεκτίμησης. Όπως και η ίδια η έννοια του πολίτη έχει απωλέσει την αριστοτελική

[3] Καθηγητής Κοινωνιολογίας στο Open University, Manchester.

καταβολή της, έτσι και ο χώρος αναψυχής είναι πλέον ιδιωτικός, ως μέρος μιας εμπορικής κερδοσκοπικής επιχείρησης. Σταδιακά ελαχιστοποιούνται τα κέντρα νεότητας, τα δημόσια πάρκα, τα υπαίθρια γήπεδα μπάσκετ ή τα άκτιστα οικόπεδα, όπου τα παιδιά παίζουν μπάλα. Οι παιχνιδότοποι εκχωρούνται σε όποιον πλειοδοτήσει …

Θα εξετάσουμε αργότερα πώς η συρρίκνωση αυτή της δημόσιας σφαίρας έχει οδηγήσει σε 'εναλλακτικές' μορφές έκφρασης και επίδρασης και στη δραστική αναδιαμόρφωση του προϊόντος της τέχνης. Η τάση αυτή συρρίκνωσης της δημόσιας σφαίρας έχει τεκμηριωθεί ικανοποιητικά στις ΗΠΑ[4] ενώ είναι γενικότερη διαπίστωση ότι θα έχει σοβαρές επιπτώσεις για την ποιότητα ζωής στο εσωτερικό των κοινοτήτων και στην αίσθηση ικανοποίησης που βιώνουν οι άνθρωποι γενικότερα.

Τέταρτον, οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν σημαντική και ουσιαστική επίδραση στην πολιτική που διαμορφώνουν οι εθνικές κυβερνήσεις αλλά και διακρατικά μορφώματα, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Παγκόσμια Τράπεζα (σημαντικοί παίκτες στη διαδικασία παγκοσμιοποίησης). Επίσης, έχουν ωφεληθεί από την ιδιωτικοποίηση και το άνοιγμα των υπηρεσιών. Όπως ισχυρίζεται ο Monbiot, σε σχέση με το βρετανικό παράδειγμα: «η διασπορά των νοσοκομείων, των δρόμων, αλλά και των φυλακών έχει σκόπιμα προσαρμοστεί για να συναντήσει περισσότερο τις ανάγκες των εταιρειών, παρά τις δημόσιες ανάγκες» (2000: 4). Και συνεχίζει λέγοντας:

Οι εταιρείες επιχειρούν να ελέγξουν τις κυβερνήσεις στη λήψη αποφάσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, με την ευλογία της βρετανικής κυβέρνησης, έχει αρχίσει να αναπτύσσεται μια διατλαντική ενιαία αγορά, η οποία ελέγχεται και διευθύνεται από διευθύνοντες συμβούλους εταιρειών (*ό.π.*: 5).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει μάλιστα το γεγονός ότι αν και με την παγκοσμιοποίηση η εξουσία των εθνικών κυβερνήσεων στα μακροοικονομικά μεγέθη έχει περιοριστεί τα τελευταία χρόνια, οι υπηρεσίες και η υποστήριξη που παρέχουν στους πολίτες τους αυτές οι κυβερνήσεις παρουσιάζονται ως μια σημαντική ευκαιρία για τις εταιρείες. Επιπλέον, οι εθνικές κυβερνήσεις εξακολουθούν να έχουν

[4]Ειδικότερα, ο Putnam (1993) αναφέρεται στη μείωση του κοινωνικού κεφαλαίου και της αστικής κοινότητας – αν και δεν εξετάζει σε βάθος το ρόλο που έχουν παίξει οι εταιρείες.

σημαντική επιρροή σε διεθνείς οργανισμούς και κατά συνέπεια επιλέγονται ως μέσο των πολυεθνικών για την ανάληψη δράσης στους χώρους αυτούς.

1.1.6. Παγκοσμιοποίηση και σήμα

Ας δούμε τώρα κάπως πιο αναλυτικά τι συμβαίνει σε σχέση με τις πολυεθνικές και το λεγόμενο 'σήμα', στο οποίο έχουμε περιστασιακά αναφερθεί σε διάφορα σημεία στην ενότητα αυτή.

Όπως είπαμε λοιπόν και παραπάνω, η ανάπτυξη των πολυεθνικών και η παγκοσμιοποίηση της επιρροής τους σχετίζονται άμεσα με την άνοδο της 'μάρκας', του 'σήματος'. Η παντοδυναμία του σήματος στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην υποχώρηση της αξίας του προϊόντος αυτού καθαυτού:

> *Η αστρονομική αύξηση του πλούτου και της πολιτιστικής επιρροής των πολυεθνικών εταιριών κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαπέντε ετών μπορεί αναμφισβήτητα να αναχθούν σε μία και μόνη, φαινομενικά αθώα, ιδέα που αναπτύχθηκε από τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ στα μέσα της δεκαετίας του 1980: οι επιτυχημένες εταιρείες πρέπει να παράγουν κυρίως εμπορικά σήματα, και όχι προϊόντα* (Klein 2001: 3).

Όπως προτείνει η Klein (*ό.π.*: 196), οι δημιουργοί των 'brand names' (σημάτων) είναι οι νέοι πρωτογενείς παραγωγοί στη λεγόμενη οικονομία της γνώσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε σχέση με τη λειτουργία και το ρόλο των πολυεθνικών εταιρειών, αφού ένα από τα βασικά στοιχεία που κρατά τις εταιρείες σε επίπεδο πολυεθνικό και όχι διακρατικό είναι ο βαθμός στον οποίο επιδιώκουν να προμηθεύονται από εξωτερικούς προμηθευτές προϊόντα, εξαρτήματα και υπηρεσίες. Η λογική που διέπει την πρακτική αυτή είναι ότι οι εταιρείες δε θα πρέπει να δαπανούν τους πεπερασμένους πόρους τους σε εργοστάσια που απαιτούν συντήρηση, σε μηχανήματα που διαβρώνονται ή σε εργαζόμενους που σίγουρα μεγαλώνουν και πεθαίνουν. Αντίθετα, θα πρέπει να επικεντρώσουν τη διαχείριση των πόρων τους στο κτίσιμο της μάρκας, του εμπορικού σήματος.

Μία στρατηγική που ακολουθούν οι πολυεθνικές εταιρείες είναι να προσπαθούν να καθιερώσουν συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ως αναπόσπαστο μέρος του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ή θα ήθελαν να δουν τον εαυτό τους.

Αυτό δημιουργεί συγκεκριμένης μορφής προσδοκίες, οι οποίες σχετίζονται και με την πρόσληψη της τέχνης στις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες κοινωνίες.[5] Όπως θα δούμε αργότερα, η 'μοναδικότητα' του παγκοσμιοποιημένου εμπορικού σήματος, όταν μεταφέρεται στο πολιτιστικό προϊόν με τη μορφή χορηγίας, επεμβαίνει στη μοναδικότητα του προϊόντος αυτού, αποδυναμώνοντας, μεταξύ άλλων, το ρόλο του καλλιτέχνη.

Στην υποενότητα που ακολουθεί, εστιάζουμε στο μηχανισμό των παγκοσμιοποιημένων αγορών.

1.1.7. Καπιταλισμός και ελεύθερες αγορές

Όπως υποστηρίζει και ο Sen (2002), η οικονομία της αγοράς δε μπορεί να λειτουργήσει από μόνη της στις παγκόσμιες σχέσεις. Ωστόσο, για ορισμένους υποστηρικτές της παγκοσμιοποίησης, ο στόχος είναι να διευρύνουμε τις σχέσεις της αγοράς, να απωθήσουμε τις κρατικές και διακρατικές παρεμβάσεις, και να δημιουργήσουμε μια παγκόσμια ελεύθερη αγορά. Αυτό το πολιτικό σχέδιο μπορεί κανείς να το δει στην πράξη στις δραστηριότητες των διακρατικών οργανισμών, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), καθώς και στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ενώ αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για παρεμβάσεις εκ μέρους των Ηνωμένων Πολιτειών.

Η υλοποίηση του παραπάνω σχεδίου προϋποθέτει τον περιορισμό της επιτυχίας στο σχεδιασμό και την οργάνωση των οικονομιών από μικτές κρατικο-επιχειρηματικές δομές. Όπως αποδεικνύεται όμως από την πρόσφατη ιστορία, προϋποθέτει επίσης την αύξηση της επιρροής των νεοφιλελεύθερων ιδεολογιών και την προώθησή τους από ισχυρούς πολιτικούς, όπως ο Reagan στις Η.Π.Α. και η Thatcher στη Μ. Βρετανία.

Μέσα από τις προϋποθέσεις αυτές αναδύεται μια νέα ορθοδοξία, η οποία εκφράζεται από τις εξαγγελίες για το 'μεγάλο κράτος' στις ΗΠΑ ή την εγκατάλειψη της δέσμευσης για κοινωνική ιδιοκτησία από το Εργατικό Κόμμα στη Βρετανία («Οι

[5]Αξίζει να σημειωθεί ότι η εστίαση στη μάρκα και όχι στις εγγενείς ιδιότητες του προϊόντος, καθώς και η προώθηση της πολυεθνικότητας όσον αφορά στην ανάπτυξη της αγοράς έχει μια αχίλλειο πτέρνα. Μια βλάβη στο σήμα μπορεί να προκαλέσει δυσανάλογη βλάβη στις πωλήσεις και την κερδοφορία. Αν ένα προϊόν συσχετιστεί με κάποια αποτυχία ή προσβλητική συμπεριφορά, τότε τα προϊόντα μπορεί να αντιμετωπίσουν μεγάλα προβλήματα στην αγορά.

αγορές ανέλαβαν τη διοίκηση» [Frank 2002: xv]). Η φόρμουλα που υιοθετήθηκε μοιάζει με την παρακάτω:

Ιδιωτικοποίηση + Απορρύθμιση + Παγκοσμιοποίηση = Υπέρ-καπιταλισμός = Ευημερία (*ό.π.*: 17).

Όπως έχουν τονίσει διάφοροι σχολιαστές, η ώθηση προς την απορρύθμιση και την ελεύθερη αγορά που κυριαρχούσε στην πολιτική ρητορική σε πολλές βόρειες χώρες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990 περιείχε σοβαρά σφάλματα. Για παράδειγμα, το κεντρικό δόγμα της ελεύθερης οικονομίας της αγοράς, ότι δηλαδή οι άναρχες αγορές «με δική τους συμφωνία θα βρουν τετριμμένες λύσεις για όλους τους συμμετέχοντες», σύμφωνα με τους Hutton και Giddens (2001: 237), «αποδείχθηκε μια ανοησία. Δε στέκει θεωρητικά. Δεν είναι αλήθεια». Ιστορικά, οι ελεύθερες αγορές εξαρτώνται από την κρατική εξουσία. Για να λειτουργούν οι αγορές σε διάρκεια μέσα στο χρόνο, χρειάζονται έναν εύλογο βαθμό πολιτικής σταθερότητας, ένα σταθερό νομικό πλαίσιο και μια σημαντική ποσότητα κοινωνικού κεφαλαίου. Η μηχανοποίηση των ελεύθερων αγορών περιέχει τους σπόρους για την ίδια την καταστροφή τους:

> *Το κεντρικό παράδοξο της εποχής μας συνοψίζεται ως εξής: η οικονομική παγκοσμιοποίηση δεν ενισχύει το ισχύον καθεστώς του παγκόσμιου laissez-faire. Εργάζεται για να το υπονομεύσει. Δεν υπάρχει τίποτα στην παγκόσμια αγορά σήμερα που να αποτρέπει τις κοινωνικές εντάσεις που απορρέουν από την άνιση οικονομική ανάπτυξη, εντός και μεταξύ των διαφορετικών κοινωνιών του κόσμου. Η ταχεία αποψίλωση και εξασθένιση των βιομηχανιών και της ποιότητας ζωής, οι απότομες μεταβολές στην παραγωγή και στο κεφάλαιο, το καζίνο της νομισματικής κερδοσκοπίας – αυτές οι συνθήκες πυροδοτούν πολιτικά αντι-κινήματα που αμφισβητούν τους βασικούς κανόνες της παγκόσμιας ελεύθερης αγοράς* (Gray 1999: 7).

Ο καπιταλισμός είναι ουσιαστικά σε διαρκή μεταβολή και ένταση και παίρνει πολύ διαφορετικές μορφές σε όλο τον κόσμο. Αν και παράγει πλούτο για σημαντικό αριθμό ατόμων, πολλοί άλλοι υποφέρουν εξαιτίας του. Έτσι, το χάσμα μεταξύ πλουσίων και φτωχών έχει διευρυνθεί ως αποτέλεσμα της επέκτασης του παγκόσμιου

καπιταλισμού.[6] Η ανάπτυξη των αγορών, η επέκταση της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και ο βαθμός στον οποίο η κατά τόπους αυξανόμενη ευημερία βιώνεται από τους πληθυσμούς στο σύνολό της ήταν και παραμένουν βαθύτατα επηρεασμένα από τις δημόσιες πολιτικές γύρω από την εκπαίδευση, την αγροτική μεταρρύθμιση και το νομικό πλαίσιο για τις διάφορες δραστηριότητες. Οικονομολόγοι όπως ο Sen (2002) έχουν υποστηρίξει τη «δημόσια δράση που μπορεί να αλλάξει ριζικά το αποτέλεσμα των τοπικών και παγκόσμιων οικονομικών σχέσεων». Για το νομπελίστα:

> *Κεντρικό θέμα της διαμάχης δεν είναι η ίδια η παγκοσμιοποίηση, ούτε η χρήση της αγοράς ως θεσμού, αλλά η ανισοκατανομή ως προς τη συνολική ισορροπία των θεσμικών ρυθμίσεων – η οποία παράγει πολύ άνιση κατανομή για τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης. Το ζήτημα δεν είναι μόνο αν οι φτωχοί, επίσης, ωφελούνται κατά τι από την παγκοσμιοποίηση, αλλά το αν έχουν ένα δίκαιο μερίδιο και μια δίκαιη ευκαιρία* (*ό.π.*).

Οι ισχυρές αγορές απαιτούν σημαντική κρατική και διακρατική παρέμβαση. Για να διατηρηθούν στο πέρασμα του χρόνου χρειάζονται, επίσης, σταθερές κοινωνικές σχέσεις και ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Επιπλέον, μπορούν να οργανωθούν και να διαμορφωθούν έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να επωφεληθούν σε διαφορετικές κοινωνίες. Επομένως, φαίνεται να υπάρχουν περιθώρια κοινωνικού οφέλους και στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Αυτό αντανακλάται κατά κάποιον τρόπο στη διαχειριστική μας πρόταση, όπως παρουσιάζεται σε επόμενο κεφάλαιο.

Ότι η παγκοσμιοποίηση μπορεί να μην είναι ο «διάβολος» που νομίζουμε επισημαίνεται στο σχόλιο που ακολουθεί. Σύμφωνα με αυτό, οι αντιρρήσεις δεν αφορούν στην ίδια την παγκοσμιοποίηση αλλά

> *στην ιδιαίτερη εκδοχή της που επιβάλλεται από τις χρηματοπιστωτικές ελίτ του κόσμου. Το 'σήμα' (brand), που σημειώνει δυσανάλογα ανοδική πορεία σήμερα, διευρύνει το χάσμα μεταξύ πλούσιων και φτωχών, διαβρώνει τη δημοκρατία, σπέρνει αστάθεια,*

[6] Ο Landes (1999: xx) έχει υπολογίσει ότι η διαφορά στο κατά κεφαλήν εισόδημα μεταξύ των πλουσιότερων εθνών (παραθέτει την Ελβετία) και των φτωχότερων μη βιομηχανικών χωρών, τη Μοζαμβίκη, είναι σήμερα περίπου 400 προς 1!

και αποτυγχάνει ακόμα και για τον εαυτό του να μεγιστοποιήσει τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Kuttner 2002).

Από την άλλη, σύμφωνα με τον Sen (2002),

θα ήταν μεγάλο λάθος να δούμε την παγκοσμιοποίηση πρωτίστως ως ένα χαρακτηριστικό του ιμπεριαλισμού. Είναι πολύ μεγαλύτερη - πολύ σημαντικότερη - από αυτόν.

Για παράδειγμα, ενώ η εξάπλωση και η δύναμη των πολυεθνικών, ως παράγωγου του ιμπεριαλισμού, φαίνεται να έχουν αυξηθεί σημαντικά, ούτε αυτές, ούτε οι επιμέρους εθνικές κυβερνήσεις έχουν τον έλεγχο των μακροοικονομικών δυνάμεων που θα ήθελαν. Οι οικολογικοί και τεχνολογικοί κίνδυνοι έχουν πολλαπλασιαστεί. Η παγκοσμιοποίηση με την έννοια της συνδεσιμότητας στην οικονομική και πολιτιστική ζωή σε όλο τον κόσμο τοποθετείται σε ένα διαφορετικό πλαίσιο από ό,τι ίσχυε στο παρελθόν. Όπως είπαμε στην αρχή, η ταχύτητα της επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, η πολυπλοκότητα και το μέγεθος των εμπλεκόμενων δικτύων, καθώς και ο μεγάλος όγκος των εμπορικών συναλλαγών, η αλληλεπίδραση και το ρίσκο προσδίδουν σε αυτό που εμείς ονομάζουμε σήμερα «παγκοσμιοποίηση» μια ιδιόμορφη δύναμη.

1.1.8. Οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης για τη διαμόρφωση πολιτισμικών προτύπων

Ας δούμε τώρα εν συντομία τον τρόπο που τα πολιτισμικά επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση.

Βασικό λοιπόν χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποίησης είναι η ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών. Έχουν εμφανιστεί νέες μορφές αυτοσυνειδησίας και ταυτότητας, οι οποίες ενσωματώνουν την πολιτιστική διάχυση, την επιθυμία για κατανάλωση αλλά και απόλαυση ξένων προϊόντων και τρόπων ζωής, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών, και εν τέλει τη συμμετοχή σε μια 'παγκόσμια κουλτούρα'. Αλλά ταυτόχρονα, με την επικράτηση μιας *lingua franca*, έχουμε απώλεια εθνικών γλωσσών αλλά και εξατομικευμένου λόγου και, κατά συνέπεια, αδυναμία παραγωγής νέων ιδεών.

Η διάδοση της πολυπολιτισμικότητας και η καλύτερη ατομική πρόσβαση στην πολιτισμική ποικιλομορφία (π.χ. μέσω της εξαγωγής των ταινιών του Hollywood και

του Bollywood) μπορούν εύκολα να οδηγήσουν στην υποκατάσταση της τοπικής κουλτούρας (βλ. 1.2. και αναφορά στην αποτοπικοποίηση και την υπερεδαφικότητα), προκαλώντας μείωση της πολυμορφίας μέσω της υβριδοποίησης ή ακόμη και της αφομοίωσης. Η πιο χαρακτηριστική μορφή αφομοίωσης είναι η δυτικοποίηση, αλλά και η σινοποίηση των πολιτισμών που έχει πραγματοποιηθεί στο μεγαλύτερο μέρος της Ασίας κατά τους περασμένους αιώνες. Αναμφισβήτητα, η ηγεμονική επίδραση της παγκοσμιοποίησης υποχρεώνει τα κράτη να υιοθετούν ή να υποτάσσονται στους κανόνες της, οδηγώντας τα πολιτισμικά προϊόντα και τους πολιτισμούς που τα υποστηρίζουν σε μια ομογενοποιημένη μορφή έκφρασης, καθιστώντας ευκολότερη την παραγωγή εμπορικών σημάτων με καθολική αναγνώριση.

Ως συνέπεια των παραπάνω, έχουμε την υιοθέτηση σε παγκόσμιο επίπεδο μιας μόδας του συρμού ή γενικότερα μιας ποπ κουλτούρας, όπως τα *Pokémon*, *Sudoku*, *Numa Numa*, *Origami*, σειρές τύπου *Idol*, το *YouTube*, το *Facebook*, το *Twitter* και το *MySpace*. Αυτά είναι βέβαια προσβάσιμα σε όσους έχουν διαδικτυακή σύνδεση αλλά αφήνουν στο περιθώριο ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού της Γης.

Συμπερασματικά, και αυτό είναι ένα σημείο στο οποίο επανειλημμένα θα επανέλθουμε, το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης εποχής, που το συναντάμε και το βιώνουμε σε κάθε μορφή έκφρασης της ζωής μας, είτε αυτό αφορά σε οικονομικές είτε σε κοινωνικές είτε σε άλλες δημιουργικές ή ειδικότερα καλλιτεχνικές εκδοχές, είναι ότι όλο και περισσότερο κάθε πράξη, κάθε διαδικασία 'υλοποιείται' μέσα σε ένα απο-υλοποιημένο περιβάλλον με αποσωματοποιημένους και εμβυθισμένους σε εικονικά περιβάλλοντα χρήστες. Αρκεί να παρατηρήσουμε, για παράδειγμα, τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται σε μηδενικό χρόνο από τη μια άκρη του πλανήτη στην άλλη και επηρεάζουν τη ζωή και το μέλλον εκατομμυρίων ανυποψίαστων πολιτών. Η αναφορά μας δε 'από τη μια άκρη του πλανήτη στην άλλη' χάνει σταδιακά την ουσιαστική της σημασία, από τη στιγμή που έχει κατασκευαστεί ένα νέο γεωγραφικό σύστημα προσδιορισμού, στο οποίο η τοπικότητα αποκτά ολοένα και περισσότερο φολκλορικά χαρακτηριστικά.

Πράγματι, ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης είναι 'η συμπύκνωση του χώρου και του χρόνου', η επιτάχυνση, με άλλα λόγια, των παγκόσμιων διεργασιών έτσι ώστε να αισθανόμαστε ότι ο κόσμος είναι μικρότερος

και οι αποστάσεις κοντινότερες, έτσι ώστε τα γεγονότα σε ένα μέρος να επιδρούν αμέσως σε ανθρώπους και μέρη που βρίσκονται σε πολύ μακρινές αποστάσεις. Στη συμπύκνωση αυτή αναφέρεται με ευγλωττία ο γεωγράφος David Harvey (Harvey 1990: 240).

Είναι ευνόητες οι επιπτώσεις των δεδομένων αυτών σε συνδυασμό με το Διαδίκτυο, στο οποίο αναφερόμαστε αναλυτικά στην επόμενη ενότητα, για την αντίληψη που διαμορφώνουμε σε σχέση με την τέχνη. Ο χώρος και ο χρόνος αποτελούν τις βασικές συντεταγμένες όλων των συστημάτων αναπαράστασης. Κάθε μέσο αναπαράστασης, όπως η γραφή, η ζωγραφική, η φωτογραφία, η απόδοση μορφών χάρη στις τέχνες ή τα τηλεπικοινωνιακά συστήματα πρέπει να μεταφράζει το θέμα του σε χωρικές και χρονικές διαστάσεις. Έτσι, η αφήγηση μεταφράζει τα γεγονότα σε μια αλληλουχία, με αρχή, μέση και τέλος. Οι διαφορετικές πολιτιστικές εποχές έχουν διαφορετικούς τρόπους να συνδυάζουν αυτές τις συντεταγμένες του χώρου και του χρόνου. Όπως θα δούμε στην ενότητα 1.3., για παράδειγμα, ο μεταμοντερνισμός, στον οποίο συχνά αναφέρεται η σύγχρονη τέχνη, τις ανατρέπει τελείως.[7]

Η πολιτισμική επίδραση της παγκοσμιοποίησης αποδίδεται συχνά στην αυξανόμενη *ομογενοποίηση* (homogenization), *αμερικανοποίηση* (Americanization) και *μακντοναλντοποίηση* (McDonaldization) που χαρακτηρίζει το σημερινό κόσμο (βλ. Featherstone 1995: 6). Αυτά είναι τα στοιχεία που συναποτελούν τον λεγόμενο *πολιτιστικό ιμπεριαλισμό* (cultural imperialism) των ΗΠΑ και τον τρόπο εξαγωγής της κουλτούρας και της νεοφιλελεύθερης ιδεολογίας τους στον υπόλοιπο κόσμο (Schiller 1976). Πιο πρόσφατες εκδοχές της θέσης αυτής επισημαίνουν τον τρόπο που οι τοπικές διαφορές διαβρώνονται από την επικράτηση των παγκόσμιων πολιτισμικών προτύπων και διοικητικών συστημάτων. Όλα αυτά συνδέονται περισσότερο με μια υπερτοπική (υπερεθνική) και διαρκώς επεκτεινόμενη καπιταλιστική ορθολογικότητα και τις τεχνολογίες που τη συνοδεύουν, και λιγότερο με ένα ξεχωριστό ‘αμερικανικό’ αξιακό σύστημα.

[7] Μπορούμε να δούμε νέες σχέσεις χώρου και χρόνου να ορίζονται σε εξελίξεις τόσο διαφορετικές όσο η θεωρία της σχετικότητας του Einstein, οι κυβιστικοί πίνακες του Picasso και του Braques, τα έργα του σουρεαλιστών, η αφήγηση του Marcel Proust και του James Joyce, και η χρήση των τεχνικών του μοντάζ στον πρώιμο κινηματογράφο των Sergei Eisenstein και Tsiga Vertov.

Η πιο γνωστή, ίσως, άποψη στο πλαίσιο της παράδοσης αυτής έχει στον πυρήνα της την έννοια του Ritzer (1996) περί μακντοναλντοποίησης, η οποία θεμελιώνεται στο έργο των Marx και Weber. Κατά τον Ritzer, οι οργανωτικές αρχές που διέπουν τα καταστήματα φαστ-φουντ «αγκαλιάζουν όλο και περισσότερο τομείς της κοινωνίας και περιοχές του κόσμου» (σελ.16). Οι αρχές αυτές είναι οι εξής: αποτελεσματικότητα, ικανότητα υπολογισμού, πρόβλεψης και άσκησης ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνονται οι κίνδυνοι που εμπεριέχει η εργαλειακή ορθολογικότητα, η απο-ειδίκευση και η απλοποίηση των διαφόρων εργασιών, η αμείλικτη εφαρμογή των αρχών της αγοράς, και η διάβρωση της αυθεντικότητας και του νοήματος της κοινωνικής ζωής. Γράφει ο Ritzer: «Αν ο κόσμος ήταν λιγότερο μακντοναλντοποιημένος, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες τους» (*ό.π.*: 5). Με άλλα λόγια, ο Ritzer μας προειδοποιεί ότι σταδιακά ο δημόσιος και μη βίος ανάγεται σε μια μορφή Logistics με την επιλογή του κατάλληλου Management.

Ενώ όμως η παγκοσμιοποίηση είναι 'υπεύθυνη' για την ανάπτυξη και μορφοποίηση 'παγκόσμιων αξιών' και για την ομογενοποίηση της κουλτούρας, ταυτόχρονα αναζητούνται διέξοδοι στην ομογενοποίηση αυτή κυρίως από τους νέους. Διεκδικούν ελεύθερο λογισμικό, υιοθετούν τα creative commons, οργανώνουν κοινωνικές διαμαρτυρίες με τη συμμετοχή στα κοινωνικά δίκτυα ή, πράγμα που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αναπτύσσουν καλλιτεχνικές δράσεις που δεν καλλιεργούνται ούτε προωθούνται από τις πολιτιστικές βιομηχανίες. Και θα έχει ενδιαφέρον να παρακολουθήσουμε στα επόμενα χρόνια τον τρόπο που οι πολιτιστικές βιομηχανίες θα επιλέξουν για να χειραγωγήσουν αυτές τις δράσεις και το ρόλο που θα παίξουν οι κρατικές πολιτικές για να προστατεύσουν την ελεύθερη δημιουργία και πρόσβαση στα πολιτιστικά αγαθά προς όφελος όλων των πολιτών.

Στην ενότητα που ακολουθεί εξετάζουμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια πώς εξειδικεύεται η έννοια της παγκοσμιοποίησης στη χρήση των υπολογιστών και του Διαδικτύου.

1.2. Υπολογιστές και Διαδίκτυο: Αλλαγή παραδείγματος (;)

1.2.1. Εισαγωγικά

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, στο οποίο αναφερθήκαμε εκτενώς στην προηγούμενη ενότητα, οφείλεται εν πολλοίς στην ανάπτυξη του παγκόσμιου ιστού, που οδήγησε σε μία παγκόσμια διασύνδεση. Από τη μια άκρη του πλανήτη στην άλλη, όλοι επικοινωνούν με όλους, σε πραγματικό χρόνο. Όπως είδαμε, οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές αποτελούν τον ένα πυλώνα της παγκοσμιοποίησης, ίσως εκείνον που προκαλεί τα πλέον βίαια και ορατά αποτελέσματα. Το φαινόμενο όμως της κοινωνικής δικτύωσης συγκροτεί έναν δεύτερο πυλώνα, αυτόν της μεταμόρφωσης των δομών, των σχέσεων και των μορφότυπων συμπεριφοράς του μετανεωτερικού ανθρώπου.[8]

Ας δούμε όμως αναλυτικότερα πώς περνάμε από το παράδειγμα του Διαφωτισμού στο μετανεωτερικό παράδειγμα, το οποίο μας επιτρέπει την ένταξη σε περιβάλλοντα κοινωνικής δικτύωσης. Ο Διαφωτισμός, λοιπόν, πρέσβευε τον ορθολογισμό, την πίστη στην πρόοδο, την ατομική ελευθερία και την αμφισβήτηση στην εξουσία, θεωρώντας το άτομο ενιαία και αδιάσπαστη οντότητα. Με βάση αυτές τις αρχές κινήθηκε η ανθρωπότητα για περισσότερα από 250 χρόνια. Το τελευταίο τέταρτο του 20ου αιώνα όμως οδηγηθήκαμε σε μια μετατόπιση, κατ' άλλους σε μια μεταμόρφωση, της εικόνας που έχει ο άνθρωπος για τον εαυτό του. Μπορούμε να εντοπίσουμε τέσσερεις παραμέτρους που εκπορεύονται από την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας, και ειδικότερα από τους υπολογιστές και το διαδίκτυο, και που συνέτειναν ουσιαστικά στη 'μεταμόρφωση' αυτή. Πριν όμως περιγράψουμε αυτές τις παραμέτρους, θα κάνουμε μια σύντομη περιήγηση στο Διαδίκτυο.

1.2.2. Μια πρώτη περιήγηση στο Διαδίκτυο

Το *IBM PC*, ο πρώτος προσωπικός υπολογιστής, εμφανίστηκε στην αγορά το 1981. Το Μάρτιο το 1989 ο Sir Timothy John Berners-Lee[9] παρουσίασε την πρότασή του για τον Παγκόσμιο Ιστό. Στις 25 Δεκεμβρίου 1990, με τη βοήθεια του Robert Cailliau και ενός νεαρού φοιτητή του CERN, εφάρμοσε την πρώτη επιτυχημένη

[8]Για τον ορισμό του μετανεωτερικού ανθρώπου σε σχέση με την εξέλιξη της κουλτούρας και της τέχνης θα μιλήσουμε εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα.
[9]Ο Sir Timothy John 'Tim' Berners-Lee, (γεν. 8 Ιουνίου 1955), επίσης γνωστός ως 'TimBL', είναι ένας Βρετανός μηχανικός και επιστήμονας Πληροφορικής και Καθηγητής στο MIT, που πιστώνεται με την εφεύρεση του *World Wide Web*.

επικοινωνία μεταξύ ενός *Hypertext Transfer Protocol* (HTTP) *client* (πελάτη) και ενός *server* (εξυπηρετητή) μέσω του Διαδικτύου. Μόλις 21 χρόνια αργότερα, στις 30 Ιουνίου του 2010, υπήρχε η εκτίμηση πως βρίσκονται διασυνδεδεμένοι στον Παγκόσμιο Ιστό 1,966,514,816 άνθρωποι[10].

Ποτέ στο παρελθόν, οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη δεν άσκησε τόσο μεγάλη επίδραση στην ανθρωπότητα, μέσα σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα, όσο οι υπολογιστές και ειδικότερα ο προσωπικός υπολογιστής. Αν ο τροχός επέτρεψε στον άνθρωπο να επιταχύνει τους ρυθμούς του ήδη από την 5η χιλιετία π.Χ., μέχρι την εφεύρεση της ατμομηχανής, που συνετέλεσε στην Βιομηχανική Επανάσταση του 18ου αιώνα, το αυτοκίνητο και το αεροπλάνο του 20ου, χρειάστηκαν κάθε φορά δεκάδες ή εκατοντάδες χρόνια μέχρι αυτές οι εφευρέσεις να γίνουν αγαθό για τους πολλούς.

Οι αλλαγές, λοιπόν, που έφερε το Διαδίκτυο στη ζωή μας συντελέστηκαν μέσα σε ένα εξαιρετικά μικρό χρονικό διάστημα και μάλιστα υπήρξαν τόσο ισχυρές που ακόμα δεν έχει καταστεί εφικτό να τις συνειδητοποιήσουμε και να τις αφομοιώσουμε. Ταυτόχρονα, καλλιεργήθηκε η προσδοκία και η ελπίδα ότι μπορούμε να οδηγηθούμε σε έναν νέο κόσμο, στον οποίο θα εκλείψουν οι ανισότητες, οι συγκρούσεις και η φθορά της υλικότητάς μας. Όλοι πίστεψαν ότι θα επεκτείνει τις δεξιότητες, θα λειτουργήσει ως ο συνεκτικός ιστός μιας παγκόσμιας εικονικής κοινότητας, θα δημιουργήσει μια νέα οικονομία, θα αποτελέσει αστείρευτη πηγή πληροφοριών και γνώσης και τελικά θα αντικαταστήσει τη φυσική μας παρουσία με την εικονική. Με άλλα λόγια, θα περάσουμε σε ένα νέο στάδιο εξέλιξης και από απλοί άνθρωποι θα γίνουμε μετα-άνθρωποι, ένα νέο είδος, απαλλαγμένο από τις αδυναμίες και τη θνητότητα του φθαρτού μας σώματος. Μάλιστα, ο Steve Nichols το 1988 δημοσίευσε το *Post-Human Manifesto*[11], όπου μάλιστα ισχυρίζεται ότι έχουμε ήδη εισέλθει σε αυτήν την κατάσταση, ενώ ο Kurzweil[12] (2005), επιστήμονας με πλήθος σύγχρονων τεχνολογικών εφευρέσεων στο ενεργητικό του, προβλέπει ότι έως το 2040 θα μπορούμε να μεταφορτώνουμε τον εγκέφαλο ενός ατόμου σε έναν υπολογιστή, συγκρατώντας «ολόκληρη την προσωπικότητα του, τις μνήμες, τις ικανότητες και την ιστορία του» (Kurzweil 2005: 42).

[10] http://www.internetworldstats.com/stats.htm
[11] http://www.posthuman.org/
[12] www.kurzweilai.net

Αυτή η ταχύτητα με την οποία διαχέεται η τεχνολογική πρόοδος δεν άφησε χρόνο να μελετηθούν ζητήματα, κυρίως αυτά που αφορούν στην αλλαγή παραδείγματος. Στη δε περίπτωση του Διαδικτύου, οι ισχυρισμοί για την αλλαγή παραδείγματος ήταν καθολικοί: *τίποτε δε θα λειτουργούσε όπως πριν*. Ένας ωστόσο από τους πρώτους που επωμίστηκαν τη συνολική κριτική θεώρηση του Διαδικτύου είναι ο Καθηγητής Hubert Dreyfus[13], ο οποίος, ήδη από τη δεκαετία του 1970, προσπάθησε να απομυθοποιήσει την 'επανάσταση' της τεχνητής νοημοσύνης και, στο βιβλίο του «Τι δεν μπορούν να κάνουν οι υπολογιστές» (1979), υποστήριξε ότι το εγχείρημα της τεχνητής ευφυΐας και των σκεπτόμενων μηχανών θα αποτύχει. Ο χρόνος μάλλον τον δικαίωσε.

Η βασική θέση του Dreyfus είναι ότι το διαδίκτυο δεν μπορεί να υποκαταστήσει τις βασικές συνιστώσες της ζωής μας, ούτε να επεκτείνει την ύπαρξή μας σε μια μετα-ανθρώπινη σφαίρα. Οι ενστάσεις του αφορούν στους παρακάτω τέσσερεις τομείς: α) *της πληροφόρησης από το διαδίκτυο*, β) *της εξ αποστάσεως μάθησης*, γ) *της τηλεπαρουσίας* και, τέλος, δ) *της κοινωνικής δέσμευσης*, με την αφοσίωση σε κοινούς σκοπούς μέσα από τη δημιουργία εικονικών κοινοτήτων. Και οι τέσσερεις τομείς, μαζί με τις ενστάσεις που τους ακολουθούν, άμεσα η έμμεσα αφορούν και στη δική μας μελέτη. Γιατί ο καλλιτέχνης, όπως θα δούμε και αργότερα, μπορεί, όπως και ένας απλός χρήστης, να ανασύρει πληροφορία, να συνδιαμορφώσει ιδέες, να προωθήσει προϊόντα (συμπεριλαμβανομένων των καλλιτεχνικών), να εκπαιδευτεί και να εκπαιδεύσει, να απολέσει τη σωματική του υπόσταση, μέσω κυρίως των εφαρμογών εικονικής πραγματικότητας, αλλά και να ενταχθεί σε εικονικές ή μη κοινότητες, υιοθετώντας νέες μορφές κοινωνικής δέσμευσης, μέσω των προγραμμάτων κοινωνικής δικτύωσης.

1.2.3. Υπερσυνδέσεις, η εξ αποστάσεως μάθηση, η απουσία της τηλε-'παρουσίας', ανωνυμία και μηδενισμός

Τα τέσσερα πεδία που αναφέρθηκαν παραπάνω πυροδοτούν αντίστοιχες προβληματικές στους τομείς α) των υπερσυνδέσεων, β) της εξ αποστάσεως μάθησης, γ) της τηλεπαρουσίας και δ) της ανωνυμίας.

Κατά τομέα, τα ερωτήματα που ανακύπτουν συνοψίζονται ως εξής:

[13] http://socrates.berkeley.edu/~hdreyfus/

Α) Υπερσυνδέσεις: Οι υπερσυνδέσεις (hyperlinks) αποτελούν το βασικό μέσο περιήγησης στη διαδικτυακή γνώση, βοηθώντας μας να μετακινούμαστε άμεσα από τη μια πληροφορία στην άλλη. Μπορεί όμως το Διαδίκτυο να προσφέρει 'έξυπνη' ανάκτηση πληροφοριών, όπως για παράδειγμα την αναζήτηση σημασιολογικού περιεχομένου σε εικόνες, αν λάβουμε υπόψη μας ότι το σώμα μας παίζει ζωτικό ρόλο στον τρόπο που κατανοούμε τον κόσμο; Μήπως, όπως υποστηρίζουν οι ειδικοί, η απώλεια της σωματικότητας, στην οποία αναφερόμαστε εκτενέστερα παρακάτω, οδηγεί σε απώλεια της ικανότητας να αναγνωρίζουμε τη σημαντικότητα των πραγμάτων; Αυτό έχει ιδιαίτερα σημαντικές προεκτάσεις για την τέχνη, όπως θα δούμε αργότερα (βλ. κυρίως ενότητα 1.3. και κεφάλαιο 2).

Β) Η εξ αποστάσεως μάθηση: Η εξ αποστάσεως μάθηση καταλαμβάνει όλο και μεγαλύτερο ποσοστό στον τομέα της εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι στις Η.Π.Α. περισσότερα από το 96% των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων προσφέρουν online εκπαίδευση[14], ένα δε εξ αυτών, το Jones International University,[15] που ιδρύθηκε το 1996, παρέχει εξ ολοκλήρου εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ταυτόχρονα, είναι ευρέως αποδεκτό ότι χωρίς εμπλοκή σε κάτι ή χωρίς να είμαστε παρόντες, δε γίνεται να αποκτήσουμε δεξιότητες. Αν και οι εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας και γενικότερα η τεχνολογία των υπολογιστών έχουν αυξήσει την αίσθηση 'παρουσίας' θα δούμε ότι η δυνατότητα του 'να είσαι εκεί' παραμένει ανεκπλήρωτος στόχος. Η ανάγκη παρουσίας στην εκπαίδευση, όμως, έχει ενδιαφέρουσες προεκτάσεις και σε άλλους τομείς δραστηριοτήτων. Όπως η μάθηση 'απαιτεί' παρουσία, έτσι και η διοίκηση ενός Οργανισμού, για παράδειγμα, προϋποθέτει ενεργό συμμετοχή.

Γ) Η απουσία της τηλε-'παρουσίας': Όπως προείπαμε, το σώμα, ως πηγή αίσθησης της επαφής μας με την πραγματικότητα, αποτελεί το υπόβαθρο βάσει του οποίου συντονιζόμαστε με τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Το θεμελιώδες αυτό χαρακτηριστικό απουσιάζει στην τηλεπαρουσία. Συνεπώς, ελλοχεύει ο κίνδυνος της απώλειας της αίσθησης της πραγματικότητας, των πραγμάτων και των ανθρώπων. Η δε έρευνα των Botvinick και Cohen[16], γνωστή ως 'ψευδαίσθηση του ελαστικού

[14] http://sloanconsortium.org/sites/default/files/Making_the_Grade.pdf
[15] www.jiu.edu
[16] Matthew Botvinick, Jonathan Cohen, Department of Psychiatry, University of Pittsburgh, and Department of Psychology, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA, http://www.pni.princeton.edu/ncc/publications/1998/BotvinickCohen1998Nature.pdf

χεριού' ενισχύει τέτοιες ανησυχίες, καθώς απέδειξε ότι η αίσθηση που έχουμε για το σώμα μας είναι σχετική και εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες, γεγονός που μεγιστοποιείται σε εικονικά περιβάλλοντα.

Δ) Ανωνυμία και μηδενισμός: Αν η γνήσια δέσμευση, που συνεπάγεται και την ανάληψη ρίσκου, αποτελεί μέρος του νοήματος της ζωής, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η ανωνυμία και η ασφάλεια των εικονικών δεσμεύσεων που συνεπάγεται η ενασχόληση με το Διαδίκτυο θα οδηγούσε σε μια ζωή δίχως νόημα.[17] Θα επεκταθούμε στο θέμα αυτό στη συνέχεια, εστιάζοντας στην παραγωγή καλλιτεχνικού έργου χωρίς καλλιτέχνες και στη διαχείρισή του χωρίς επιμελητές.

1.2.4. Υπερσυνδέσεις: Η καινοτομία του Διαδικτύου και οι κοινωνικές προεκτάσεις της αποσωματοποίησης

Το Διαδίκτυο, λοιπόν, δεν είναι απλώς μια τεχνολογική καινοτομία. Είναι ένας νέος τύπος τεχνολογικής καινοτομίας, με την έννοια ότι αποκαλύπτει την ίδια την ουσία της τεχνολογίας. Ας εξηγήσουμε όμως τι εννοούμε με αυτό τον χαρακτηρισμό:

Μέχρι πρόσφατα, οι καινοτόμοι στην τεχνολογία προσέφεραν εφευρέσεις που εξυπηρετούσαν ήδη αναγνωρισμένες ανάγκες και στη συνέχεια ανακάλυπταν απροσδόκητες 'παρενέργειες'. Ο Alexander Graham Bell φαντάστηκε ότι το τηλέφωνο θα ήταν χρήσιμο για την επικοινωνία στις επιχειρήσεις αλλά ότι δεν θα γινόταν αποδεκτό στα σπίτια των ανθρώπων.

Το Διαδίκτυο όμως είναι διαφορετικό. Αρχικά προοριζόταν για να επικοινωνούν μεταξύ τους οι επιστήμονες, αλλά αυτό τώρα αποτελεί παρενέργεια. Αν λοιπόν σκοπός και ουσία της τεχνολογίας είναι να κάνει τα πάντα εύκολα, προσιτά και επιδεκτικά βελτίωσης, τότε το Διαδίκτυο είναι η τέλεια τεχνολογικά επινόηση. Η τάση να κάνουμε τα πάντα όσο πιο ευπροσάρμοστα γίνεται μας οδήγησε στο να το καταστήσουμε ψηφιακό και να διασυνδέσουμε όσο μεγαλύτερο μέρος της πραγματικότητας μπορούμε[18].

[17]Συνέντευξη Καθηγητή Hubert Dreyfus - http://globetrotter.berkeley.edu/people5/Dreyfus/dreyfus-con3.html

[18]Τάση, η οποία, όπως ισχυρίζεται ο Martin Heidegger (1977), ορίζει τη νεότερη κατανόηση του τι είναι το να είναι κάτι οτιδήποτε.

Αλλά, σε αντίθεση με την αυξανόμενη επιτυχία του ηλεκτρονικού εμπορίου, τα άλλα πεδία της διαδικτυακής επικοινωνίας όπου μας παρέχεται η υπόσχεση μιας νέας, ικανοποιητικής μορφής ζωής, έχουν γεννήσει πάμπολλες προσδοκίες χωρίς τα ανάλογα αποτελέσματα. Στην πράξη, οι ερευνητές του Πανεπιστημίου Carnegie-Mellon εξεπλάγησαν όταν βρήκαν ότι η πρόσβαση στον Παγκόσμιο Ιστό συνδεόταν με αισθήματα απομόνωσης και κατάθλιψης.[19,20] Αν, επομένως, θεωρήσουμε ότι το κοινωνικό και ψυχολογικό κριτήριο είναι σημαντικό στην αξιολόγηση μιας καινοτομίας που επαγγέλλεται ιδιαίτερα την κοινωνική δικτύωση, το Διαδίκτυο μοιάζει να μας δίνει αμφιλεγόμενα (ή και ξεκάθαρα αρνητικά) αποτελέσματα (Κράουτ *κ.ά.* 1998).

Αυτό που φαίνεται να λείπει, λοιπόν, στη διαδικτυακή διασύνδεση είναι η καθαυτή σωματική παρουσία και επαφή του ενός χρήστη με τον άλλον. Επειδή οι φίλοι μέσω του Διαδικτύου δεν είναι ενταγμένοι στο ίδιο καθημερινό περιβάλλον, είναι πιθανότερο να μην κατανοούν το πλαίσιο αναφοράς, με συνέπεια να μην αναπτύσσεται η ψυχολογική υποστήριξη. Οι εφαρμογές διαπροσωπικής επικοινωνίας που είναι τώρα διαδεδομένες στο Διαδίκτυο είτε είναι ουδέτερες ως προς τη σύσφιξη των δεσμών, είτε τείνουν να τους υποσκάπτουν, αντί να τους προωθούν. Αυτή η πρωτοφανής ανακάλυψη δείχνει ότι η μη σωματικότητα του χρήστη του Διαδικτύου έχει βαθιές και απροσδόκητες συνέπειες. Ενδεχομένως, επηρεάζει τους ανθρώπους με διαφορετικό τρόπο απ' ό,τι τα περισσότερα εργαλεία, επειδή μπορεί να γίνει ο μοναδικός τρόπος με τον οποίο οι χρήστες του σχετίζονται με τον υπόλοιπο κόσμο.

Το θέμα αυτό αποτελεί αντικείμενο συζήτησης για τους θεωρητικούς. Έτσι, για να δώσουμε τον αντίλογο σε αυτό που υποστηρίζουμε παραπάνω, σύμφωνα με τους πιο ακραίους από τους ζηλωτές του Διαδικτύου, η μακροπρόθεσμη επαγγελία του είναι ότι ο καθένας από εμάς θα είναι σύντομα σε θέση να υπερβεί τα όρια που μας θέτει το σώμα μας. Κατά τη διατύπωση του John Perry Barlow,[21] ενός από τους κύριους θιασώτες αυτού του οράματος, η ηλεκτρονική μεθόριος είναι «ένας κόσμος

[19]Όπως αναφέρει ο Ρόμπερτ Κράουτ., Καθηγητής Κοινωνικής Ψυχολογίας στο Ίδρυμα Αλληλεπίδρασης μεταξύ Υπολογιστών και Ανθρώπων του παραπάνω Πανεπιστημίου, «Δε μιλάμε για ακραίες περιπτώσεις. Πρόκειται για φυσιολογικούς ενήλικες και τις οικογένειές τους και, γενικά, για όσους χρησιμοποιούσαν πιο πολύ το Διαδίκτυο, τα πράγματα πήγαν προς το χειρότερο» (βλ. Kraut *κ.ά.* 1998: 1024).

[20] Harmon (1998).

[21]John Perry Barlow (1947-), ιδρυτής του Electronic Frontier Foundation, ποιητής και δοκιμιογράφος, συνεργάτης μέχρι το 1998 του *Harvard University's Berkman Center for Internet and Society*.

που είναι συνάμα παντού και πουθενά, αλλά δεν είναι εκεί που ζουν τα σώματα» (1996).

Μέσα στον Παγκόσμιο Ιστό αναπτύσσεται μια διαλεκτική μεταξύ Πλατωνιστών και Νιτσεϊστών. Το να εγκαταλείψουμε το σώμα μας θα ήταν κάτι ευχάριστο για τον Πλάτωνα, ενώ κατά τον Nietsche το σπουδαιότερο πράγμα στους ανθρώπους δεν είναι οι διανοητικές αλλά οι διαισθητικές και συγκινησιακές ικανότητές τους. Προς μερική επίρρωση των Πλατωνιστών έρχεται να συνηγορήσει η σύμβουλος επιχειρήσεων E. Dyson: «Ο κυβερνοχώρος είναι ο τόπος της γνώσης και η εξερεύνηση αυτού του τόπου μπορεί να είναι το γνησιότερο, το υψηλότερο κάλεσμα ενός πολιτισμού» (βλ. Dyson *κ.ά.* 1994). Όμως, όπως θα δούμε στην επόμενη υποενότητα, το θέμα της αποσωματοποίησης περιπλέκεται ακόμη περισσότερο εξαιτίας της λογικής που διέπει τη σημασιοδότηση στο Διαδίκτυο.

1.2.5. Υπερσυνδέσεις: Η αδυναμία του Διαδικτύου να υποταχθεί στην αριστοτελική λογική και το πρόβλημα της σημασιοδότησης των δεδομένων

Σύμφωνα με το Μιχάλη Δερτούζο, διευθυντή του Laboratory for Computer Science του M.I.T., «το να κάνουμε τις μηχανές να συμπεριφέρονται με τρόπο παρόμοιο με αυτόν με τον οποίο συμπεριφέρονται ευφυώς οι άνθρωποι ... δεν έχει επιλυθεί. ... Θα ήταν υπέροχο να έχουμε μια μηχανή που να μπορεί να ψάχνει στο Διαδίκτυο και στις προσωπικές μας εναποθηκευμένες πληροφορίες, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις μας και γνωρίζοντας τι εννοούμε όταν λέμε κάτι. Όμως δεν έχουμε απολύτως τίποτα σε αυτό το επίπεδο».[22] Έτσι λοιπόν, το Διαδίκτυο είναι αχανές και συνεχώς διογκώνεται και μάλιστα με οργιώδη ρυθμό. Κάθε στατιστική πληροφορία σχετικά με το πλήθος των ιστοσελίδων που έχουν ανέβει ανατρέπεται από τη στιγμή που καταγράφεται μέχρι τη στιγμή που παρουσιάζεται. Η δε εκτίμηση του αριθμού των υπερσυνδέσεων καθίσταται ανυπολόγιστη (Lawrence και Giles 1998: 98).

Ας δούμε όμως πιο συγκεκριμένα τι σημαίνει αυτό. Στο Διαδίκτυο υπάρχει μια καταπληκτική ποσότητα πληροφοριών, οι οποίες όμως γίνεται ολοένα και δυσκολότερο να βρεθούν. Το πρόβλημα προκύπτει από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι πληροφορίες. Το κάθε στοιχείο αυτού του συμφύρματος πληροφοριών συνδέεται με πολλά άλλα στοιχεία μέσω υπερσυνδέσεων. Αυτές οι

[22] National Public Radio , 'The Future of Computing', Talk of the Nation, Science Friday, 7/7/2000.

συνδέσεις μπορούν να συσχετίζουν οποιοδήποτε πληροφοριακό στοιχείο με οποιοδήποτε άλλο στοιχείο συμβαίνει να έρθει στο νου οποιουδήποτε δημιουργεί τη σύνδεση. Κανένα σύστημα καταλογογράφησης δεν περιορίζει τους συσχετισμούς των υπερσυνδέσεων. Συνεπώς, οι υπερσυνδέσεις δεν εμφανίστηκαν γιατί εξυπηρετούν στην ανάκτηση των πληροφοριών, αλλά γιατί απλούστατα είναι ο φυσικός τρόπος για να χρησιμοποιούμε την ταχύτητα και την ισχύ επεξεργασίας δεδομένων που διαθέτουν οι υπολογιστές. Το γεγονός αυτό, η διασύνδεση δηλαδή χωρίς ιεραρχικό και σημασιολογικό περιεχόμενο, καθιστά την ανάκτηση πληροφοριών εξαιρετικά περίπλοκη έως πολλές φορές αδύνατη. Αυτό το χαοτικό σύστημα καλούμαστε, όπως θα δούμε αργότερα, να 'υποτάξουμε' στην προσπάθεια ηλεκτρονικής διαχείρισης προϊόντων τέχνης, τα οποία, με τη σειρά τους, όταν είναι ενταγμένα στο Διαδίκτυο, αποτελούν τμήμα του χαοτικού αυτού συστήματος.

Από την εποχή του Αριστοτέλη οργανώνουμε τις πληροφορίες μας σε μια ιεραρχία από ολοένα και ευρύτερες κατηγορίες, που η κάθε μια τους περικλείει τις στενότερες κατηγορίες που υπάγονται σε αυτήν. Όπως σημειώνει ο Blair (1990), τα περισσότερα παραδοσιακά σχήματα κατηγοριοποίησης συνδέονταν ρητά ή σιωπηλά με κάποιου είδους πρακτική. Αντίθετα, στο Διαδίκτυο οι υπερσυνδέσεις των ιστοσελίδων συνήθως δε συνδέονται με κάποια πρακτική. Το αποτέλεσμα είναι αυτό στο οποίο προαναφερθήκαμε. Χωρίς τις απαιτήσεις μιας πρακτικής που να περιορίζει τι θα πρέπει να συνδεθεί με τι, οι συνδέσεις μπορούν να πολλαπλασιάζονται έξω από κάθε έλεγχο.

Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Γιατί, με άλλα λόγια, το Διαδίκτυο δεν υπακούει στην αριστοτελική λογική; Αυτό που φαίνεται να συμβαίνει είναι ότι μετασχηματίστηκε η σημασιολογική διάρθρωση των πληροφοριών, αυτή δηλαδή που βασίζεται στο νόημα, σε μια τυπική, συντακτική διάρθρωση, στην οποία το νόημα δεν παίζει κανένα ρόλο. Είναι λοιπόν σαφές ότι αυτός που χρησιμοποιεί μια υπερσυνδεδεμένη βιβλιοθήκη δε θα είναι πλέον νεωτερικό υποκείμενο με παγιωμένη ταυτότητα, που επιθυμεί μια πληρέστερη και πιο αξιόπιστη εικόνα του κόσμου, αλλά αντίθετα ένα μετα-νεωτερικό, πρωτεϊκό ον, με άλλα λόγια ένα ον πρόθυμο να ανοιχτεί σε διαρκώς νέους ορίζοντες, έτοιμο να λάβει ποικίλες μορφές (Dreyfus 2001: 39-40). Αυτό το νέο ον δεν ενδιαφέρεται να συλλέξει ό,τι είναι σημαντικό, αλλά να συνδεθεί με το ευρύτερο δυνατό δίκτυο πληροφοριών.

Ακριβώς αυτά τα χαρακτηριστικά του Διαδικτύου χαιρετίστηκαν από εκείνους που απορρίπτουν την ιεραρχία και την αυθεντία και ταυτόχρονα δεν ανησυχούν για το πρόβλημα της ανεύρεσης της σημαντικής πληροφορίας. Οι μετανεωτερικοί θεωρητικοί και καλλιτέχνες χαιρετίζουν τις υπερσυνδέσεις ως τρόπο απελευθέρωσής μας από τους ανώνυμους ειδήμονες που οργανώνουν τις δικές μας βάσεις δεδομένων και αποφασίζουν για δικό μας λογαριασμό τι είναι σημαντικό και ως προς τι. Η ποσότητα των συνδέσεων λογίζεται πως έχει αξία υπέρτερη από κάθε κρίση για την ποιότητα αυτών των συνδέσεων. Όπως δε παρατηρεί ο Zakaria[23]: «Το Διαδίκτυο είναι ασεβές προς την παράδοση, την καθεστηκυία τάξη και την ιεραρχία».

Συνεπώς, το κυρίαρχο πρόβλημα του Διαδικτύου προσδιορίζεται στη δυνατότητά του, πέρα από την ανάκτηση *δεδομένων*, να ανακτά *πληροφορίες*, το πέρασμα δηλαδή στο Σημασιολογικό Ιστό (Semantic Web). Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα όμως είναι μάλλον πενιχρά, παρόλο που έχουν δαπανηθεί εκατοντάδες εκατομμύρια σε προγράμματα που θα υλοποιούν τέτοιες εφαρμογές.[24]

Τα όσα παραθέσαμε συνοψίζονται με τον καλύτερο τρόπο στην ακόλουθη ρήση του Swanson[25] (1998: 93): «Οι μηχανές δεν μπορούν να αναγνωρίσουν το νόημα και άρα δεν μπορούν να μιμηθούν αυτά που η ανθρώπινη κρίση μπορεί κατ' αρχήν να συνεισφέρει στη διεργασία της καταλογογράφησης και της ταξινόμησης των κειμένων».

Έτσι λοιπόν, όσο μεγαλώνει το Διαδίκτυο, τόσο οι χρήστες του, οι οποίοι 'αφήνουν πίσω' το σώμα τους και καταλήγουν να εξαρτώνται από μηχανές αναζήτησης, καλούνται να αποδεχτούν το γεγονός ότι, αναπόφευκτα, θα ψάχνουν μέσα σε σωρούς από σκουπίδια, ελπίζοντας ότι εκεί μέσα θα ανακαλύψουν το θησαυρό που αναζητούν. Πιθανότατα μέσα στο Διαδίκτυο, ασώματα, βιώνουμε το δικό μας κυνήγι χρυσού, στο *El Dorado* των ιστοσελίδων και των υπερσυνδέσεων.

Τι συμβαίνει όμως στην περίπτωση των πολιτισμικών προϊόντων; Αν, όπως έχει υποστηριχτεί, το ύφος ενός πολιτισμού είναι κάτι σωματικό, τότε δεν είναι εύκολο να καταγραφεί και να διανεμηθεί μέσα από βάσεις δεδομένων. Κατά συνέπεια, η

[23]The New York Times, 9/1/2000 (http://en.wikipedia.org/wiki/Fareed_Zakaria)
[24]Ενα παράδειγμα είναι το project του Καθηγητή D. Lenat του Πανεπιστημίου του Stanford με τον κωδικό CYC (http://www.cyc.com/), μια βάση δεδομένων καθημερινής γνώσης του κοινού νου, που θα προσπαθεί να καταστήσει τους υπολογιστές ικανούς να ανακτούν συνηθισμένα αιτήματα, όπως το αίτημα για πληροφόρηση (βλ. Lenat και Guha 1990).
[25] Επίτιμος καθηγητής της Σχολής Βιβλιοθηκονομίας του Πανεπιστημίου του Σικάγο.

εγκατάλειψη του σώματός μας, την οποία συνεπάγεται η ζωή στον κυβερνοχώρο, κάνει ιδιαίτερα δύσκολη, έως αδύνατη, τη μετάδοση των ιδιαιτεροτήτων του πολιτισμικού μας ύφους, των πολιτισμικών μας προϊόντων.

1.2.6. Τηλεπαρουσία: η απόμακρη κατάσταση του πραγματικού

Ας επιστρέψουμε στο θέμα της απουσίας – ή της τηλεπαρουσίας – το οποίο μας απασχόλησε και νωρίτερα στην υποενότητα αυτή. Λέγεται ότι οι καλλιτέχνες βλέπουν πολύ πιο μπροστά από τον καιρό τους. Ζούμε σε μια εποχή όπου οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να κάθονται στο δωμάτιό τους και να έρχονται σε επαφή με τον κόσμο ηλεκτρονικά. Το σώμα παίζει ελάχιστο ρόλο σ' αυτήν τη διαδικασία. Κατά κάποιους, αυτό είναι θετικό, αφού μας επιτρέπει να είμαστε πανταχού παρόντες. Κατά άλλους, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της κατάθλιψης, όπως φαίνεται να επιβεβαιώνει η μελέτη του Carnegie-Mellon που ήδη μνημονεύσαμε. Μια άλλη μελέτη, του Πανεπιστημίου του Stanford, επιβεβαιώνει ότι το Διαδίκτυο δημιουργεί ένα ευρύ νέο κύμα κοινωνικής απομόνωσης στις ΗΠΑ, ορθώνοντας μπροστά μας το φάσμα ενός κατακερματισμένου κόσμου, χωρίς ανθρώπινη επαφή ή συναίσθημα.[26]

Στο πλαίσιο μιας τέτοιας αχανούς, αόρατης υποδομής διασυνδέσεων, ανακύπτουν ερωτήματα. Ποιο θα είναι το όφελος αν εγκαταλείψουμε το εντοπισμένο σώμα μας, με αντάλλαγμα την πανταχού τηλεπαρουσία στο Διαδίκτυο; Πώς επηρεάζει την όλη αίσθηση της πραγματικότητας ο συσχετισμός με τον κόσμο μέσω της τηλεματικής; Υπάρχει απώλεια όταν οι άνθρωποι σχετίζονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο; Τι, εντέλει, είναι η τηλεπαρουσία και πώς σχετίζεται με την καθημερινή μας εμπειρία, του να βρισκόμαστε ανάμεσα σε πράγματα και ανθρώπους;

Ένα καλλιτεχνικό έργο που επιχείρησε να θέσει παρόμοια ερωτήματα είναι το έργο διαδικτυακής τέχνης του Ken Goldberg, «Ο τηλε-κήπος».[27] Οι επισκέπτες αυτού του κήπου συνδέονταν μέσω της οθόνης τους, από οπουδήποτε στον κόσμο, και διεύθυναν ένα ρομπότ και μια κάμερα για να δουν, να φυτέψουν και να ποτίσουν

[26]J. Markoff 'Portrait of a Newer, Lonelier Crowd is Captured in an Internet Survey', The New York Times, 16/2/2000 (http://www.nettime.org/Lists-A/nettime-l-0002/msg00163.html).

[27] http://goldberg.berkeley.edu/garden/Ars/

σπόρους σε ένα κηπάριο 2 Χ 2, που βρισκόταν σε κάποιο αυστριακό μουσείο. Να σημειώσουμε εδώ, ότι το έργο πρωτοπαρουσιάστηκε το 1995, στην *Ars Electronica*, αλλά *fads* (εκλαϊκευμένες και δημοφιλείς) εκδοχές του (Farmville, Farmerama κ.λπ.) είναι σήμερα από τις πλέον επιτυχημένες εφαρμογές.

Ένας τέτοιος λοιπόν διαδραστικός χειρισμός και η ανατροφοδότηση που τον συνοδεύει ενδέχεται να μας δημιουργήσουν την αίσθηση ότι είμαστε σε επαφή με τα αντικείμενα που χειριζόμαστε αλλά μπορεί να μας αφήσουν επίσης με μια απροσδιόριστη αίσθηση ότι δεν είμαστε σε επαφή με την πραγματικότητα. Η απόσταση συνεχίζει τρόπον τινά να υπονομεύει την αίσθηση της άμεσης παρουσίας. Ο Maurice Merlot-Ponty έχει αποπειραθεί να απαντήσει σε αυτό το ερώτημα και να περιγράψει τι ακριβώς μας δίνει την αίσθηση ότι ο κόσμος είναι άμεσα παρών σε μας. Είναι η ανάγκη αυτού που αποκαλεί *βέλτιστη λαβή* σε σχέση με τα πράγματα. Όταν κοιτάζουμε κάτι, τείνουμε, δίχως να το σκεφτόμαστε, να βρίσκουμε την καλύτερη απόσταση από αυτό, ώστε να αντιλαμβανόμαστε τόσο το πράγμα ως όλον, όσο και τα διάφορα μέρη του (1979: 301). Χωρίς τη συνεχή αίσθηση της αβεβαιότητας και της αστάθειας του κόσμου μας και χωρίς τη συνεχή κίνηση για να τις ξεπεράσουμε, δε θα είχαμε διόλου ένα σταθερό κόσμο. Βιώνουμε, επομένως, μια διαρκή ετοιμότητα σε σχέση με τα πράγματα γύρω μας. Στην περίπτωση της τηλεπαρουσίας, θα έπρεπε κάποιος όχι μόνο να είναι σε θέση να έχει λαβή εξ αποστάσεως πάνω στα πράγματα, αλλά να έχει και αίσθηση του πλαισίου αναφοράς, ως περίγυρου που καλεί για διαρκή ετοιμότητα για την αντίληψη των πραγμάτων γύρω μας. Γι αυτό και οι ερευνητές που αναπτύσσουν μηχανήματα για να προσφέρουν την τηλεπαρουσία, επιδιώκουν μια ολοένα εντονότερη αίσθηση ότι όντως είμαστε ενώπιον απομακρυσμένων ανθρώπων και συμβάντων, μέσω τηλεοράσεων υψηλής ευκρίνειας, ήχου 'surround' και με την προσθήκη διαύλων αφής και όσφρησης. Οι ίδιοι οι επιστήμονες συμφωνούν ότι «η πλήρης τηλεπαρουσία απαιτεί ένα σύστημα απεικόνισης διαφανές στο χρήστη, εικόνα υψηλής ευκρίνειας και ευρύ οπτικό πεδίο, ένα πλήθος διαύλων ανατροφοδότησης (οπτικές, ακουστικές και απτικές πληροφορίες, αλλά και περιβαλλοντικά δεδομένα, όπως το επίπεδο υγρασίας και η θερμοκρασία του αέρα) και επιπλέον συνέπεια μεταξύ όλων αυτών των πληροφοριών» (Held και Durlach 2000: 110).

Ωστόσο, ενδέχεται να μην επαρκεί ούτε καν μια τέτοια πολυδιαυλιακή προσέγγιση. Δύο ειδικοί της ρομποτικής στο Μπέρκλεϋ, οι Canny και Paulos (2000),

ασκούν κριτική στην απόπειρα να κατακερματιστεί η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων σε ένα σύνολο διαύλων επικοινωνίας αποκομμένων από πλαίσια αναφοράς, όπως ο οπτικός, ο ακουστικός, ο απτικός κ.ά. Επισημαίνουν ότι δύο άνθρωποι που συνδιαλέγονται πρόσωπο με πρόσωπο βασίζονται σε ένα λεπτεπίλεπτο συνδυασμό κινήσεων των ματιών, του κεφαλιού, χειρονομιών και στάσεων, και άρα αλληλεπιδρούν με τρόπο κατά πολύ πλουσιότερο απ' όσο αντιλαμβάνονται οι περισσότεροι ειδικοί της ρομποτικής.

Η εξ αποστάσεως παρουσία, είτε στην εκπαίδευση είτε στην τέχνη, αφαιρεί από τη διαδικασία μάθησης ή συμμετοχής, τον κίνδυνο, με λίγα λόγια το κίνητρο για κατάκτηση. Η τηλεπαρουσία οδηγεί σε απώλεια του ελέγχου της κίνησης του σώματος, ούτως ώστε να έχουμε καλύτερη λαβή του κόσμου. Χάνεται επίσης το πλαίσιο αναφοράς. Χάνεται η διάθεση που επικρατεί σε μια αίθουσα διδασκαλίας, σε μια αίθουσα συναυλιών, σε ένα θέατρο, σε μια γκαλερί και που τροφοδοτεί κοινό και καλλιτέχνες αμφίδρομα. Το σώμα μας επιτρέπει να συντονιστούμε και να μετατρέψουμε τα συναισθήματα σε διαδικασία γνώσης. Όπως χαρακτηριστικά περιγράφει ο Heidegger (1995: 66-67), αν είσαι παρών σε ένα πάρτυ, τότε είναι δύσκολο να αντισταθείς στην κοινή ευθυμία ή δυσθυμία της περίστασης. Με άλλα λόγια, η συν-παρουσία κοινού και καλλιτέχνη παρέχει στο κοινό τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσει άμεσα με τον καλλιτέχνη, φαίνεται δε σαφώς ότι αυτή η επικοινωνία μεταξύ τους είναι που δημιουργεί την παράσταση.

Είναι επίσης γνωστό από πειράματα μέσω υπολογιστών ότι οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη τάση να αποσκιρτούν κατά τις online επικοινωνίες μέσω υπολογιστή, παρά όταν αλληλεπιδρούν πρόσωπο με πρόσωπο. Έτσι, η τεχνολογία των υπολογιστών μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη ανάληψης δέσμευσης, στην εξασθένηση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων και να οξύνει τα όποια σχετικά προβλήματα (Castelfranchi και Tan 2001).

Συνοψίζοντας, επισημαίνουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο το σώμα μας λειτουργεί σιωπηρά στο υπόβαθρο της αντίληψης καθορίζει την αίσθηση που έχουμε για τον κόσμο καθώς και την ικανότητά μας να αλληλεπιδρούμε αποτελεσματικά με ανθρώπους και πράγματα. Η ικανότητα του σώματος να αδράχνει πράγματα, να αποκτά λαβή πάνω τους, μας κάνει να αισθανόμαστε ότι αυτό που κάνουμε είναι πραγματικό και ότι είμαστε έτοιμοι να το κάνουμε. Η επιδεξιότητα που αποκτούμε

σταδιακά στη διαχείριση των καταστάσεων είναι αποτέλεσμα της δυνατότητάς μας να αισθανόμαστε τόσο τη δύναμη όσο και την αδυναμία απέναντι στην επικίνδυνη πραγματικότητα του φυσικού κόσμου. Η ευαισθησία του σώματος στη διάθεση των άλλων διευρύνει την κοινωνική μας κατάσταση και στηρίζει την αίσθηση εμπιστοσύνης, συντηρώντας το διαπροσωπικό. Όλα αυτά τα κάνει το σώμα τόσο αβίαστα και τόσο επιτυχημένα που δεν τα αντιλαμβανόμαστε. Γι' αυτό και έχουμε την εντύπωση ότι στον κυβερνοχώρο μπορούμε να προχωρήσουμε χωρίς το σώμα, αλλά στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο είναι αδύνατον. Θα δούμε αργότερα πώς θα μπορούσαμε να το διευθετήσουμε αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

1.2.7. Κατακλείδα: Ο ρόλος του θεατή μέσα στη δημόσια σφαίρα

Ο Kierkegaard, στη «Λογοτεχνική Επισκόπηση» του 1864, προειδοποιεί ότι η εποχή του χαρακτηρίζεται από ανιδιοτελή στοχασμό και περιέργεια, που ισοπεδώνουν όλες τις διαφορές, ως προς την κοινωνική θέση και την αξία. Τα πάντα είναι μεταξύ τους ίσα. Ο Νίτσε έδωσε όνομα σ' αυτή τη νεότερη κατάσταση: την αποκάλεσε *μηδενισμό*. Ο Kierkegaard αποδίδει την ευθύνη γι αυτήν την ισοπέδωση σ αυτό που αποκαλεί 'δημόσιο' ('public').

Για να επέλθει αυτή η ισοπέδωση, πρέπει πρώτα να δημιουργηθεί ένα φάντασμα, το πνεύμα της ισοπέδωσης, μια τερατώδης αφαίρεση, ένα κάτι συνολικό περιέχον που είναι και ένα τίποτα, μια οφθαλμαπάτη - αυτό το φάντασμα είναι το κοινό. Ο πραγματικός αίτιος πίσω από το κοινό είναι, πάντα κατά τον Kierkegaard (1962), ο Τύπος.

Ο Habermas (1991) εντοπίζει στα μέσα του 18^{ου} αιώνα την αρχή αυτού που ο ίδιος ονομάζει 'δημόσια σφαίρα'. Η νεότερη δημόσια σφαίρα αντιλαμβάνεται τον εαυτό της ως ευρισκόμενο εκτός πολιτικής εξουσίας. Ο Habermas παρακολουθεί την εξέλιξη εκδημοκρατισμού αυτής της δημόσιας σφαίρας, εξαιτίας της διόγκωσης του κοινού και της ανάπτυξης του Τύπου, αλλά βλέπει την κατάληξή της ως μια βασιλεία της κοινής γνώμης, των πολλών και των μετρίων.

Ο Kierkegaard, από την άλλη, θεωρούσε το δημόσιο (public) ως νέο και επικίνδυνο πολιτιστικό φαινόμενο και υποστήριζε ότι ο μηδενισμός που προκαλείται από τον Τύπο δεν εμπεριέχει τη δυνατότητα σωτηρίας και διάσωσής του. Το αίτιο του μηδενισμού και της ισοπέδωσης εντοπίζεται στη νέα μαζική διανομή

αποεντοπισμένων πληροφοριών, άμεσα προσιτών σε οποιονδήποτε, που δημιουργούν έναν αποστασιοποιημένο θεατή. Ο εκφυλισμένος απόγονος του Τύπου, η τηλεόραση, χαλάρωσε ακόμη περισσότερο τη δέσμευση του ιδιώτη απέναντι στο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον. Μπορεί δηλαδή ο καθένας να έχει γνώμη για οτιδήποτε, χωρίς να δεσμεύεται να την κάνει πράξη.

Αλλά έχουμε περάσει στην εποχή του Διαδικτύου. Αν η τηλεόραση προέβαλε και προώθησε διαμορφωτές της κοινής γνώμης, με την δυνατότητα να εκφέρουν γνώμη επί παντός επιστητού, το Διαδίκτυο, μέσα από τις ιστοσελίδες αλλά ιδιαίτερα μέσα από τα *blogs*, ως Λερναία Ύδρα, γεννάει ασταμάτητα εικονικές κοινότητες. Μέσα σ΄ αυτές τις εικονικές κοινότητες, αυτή την μετανεωτερική 'δημόσια σφαίρα', ηλεκτρονικοί 'ψευδοπολίτες', μαζεύονται και ανταλλάσσουν απόψεις ή σχόλια χωρίς να διακινδυνεύουν τίποτα. Σύμφωνα δε με τον Rheingold (2000), δεν αποτελούν απλά μια ουτοπική ηλεκτρονική αγορά, αλλά έναν εξωπραγματικό τόπο για ανώνυμους, εξωπραγματικούς ανθρώπους. Ως τέτοιος χώρος, το Διαδίκτυο δεν αναπτύσσει το διάλογο, δεν προωθεί τη σκέψη και δεν εξελίσσει το παράδειγμα. Συνεπώς και ο καλλιτέχνης που θα εγκλωβιστεί σε τέτοια περιβάλλοντα, κινδυνεύει να αποκοπεί από τον σημαντικότερο παράγοντα δημιουργικής διαδικασίας, τη δράση, την αμφισβήτηση, τη δημόσια έκθεση στον κίνδυνο και την επώνυμη κριτική.

Η νέα τεχνολογία είναι αναπόφευκτο ότι θα εδραιωθεί και θα επεκταθεί. Υιοθετείται, άλλωστε, με περίσσιο ενθουσιασμό αλλά και συχνά άκριτα. Αυτό μας υποχρεώνει να βρισκόμαστε σε μια διαρκή εγρήγορση ως προς την κριτική θεώρησή της, αφού ζητήματα αυτοπροσδιορισμού και αυτοσυνειδησίας θα εμφανίζονται όλο και περισσότερο στο μέλλον.

Παράλληλα, δημιουργείται μια νέα δημόσια σφαίρα, μέσα στην οποία νέα είδη τέχνης παράγονται από δημιουργούς που έχουν διαμορφώσει νέας μορφής αυτοσυνειδησία. Και όσο είμαστε ακόμα στην αρχή αυτής της πορείας δεν μπορούν να εξαχθούν σαφή συμπεράσματα αλλά μόνο να τεθούν ερωτήματα. Αυτά τα ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να θέσουμε με μεγαλύτερη σαφήνεια, δίνοντας ταυτόχρονα κάποιες μικρές απαντήσεις σε επιμέρους θέματα.

1.3. Πολιτισμικές Θεωρίες: Από το Μαρξισμό στο Μεταμοντερνισμό και τη μετανεωτερικότητα

1.3.1. Εισαγωγικά

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στη διαμόρφωση μιας νέας μορφής αυτοσυνειδησίας ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης του Διαδικτύου. Ας δούμε τώρα πώς συμβάλλουν στην κατανόηση της νέας αυτής κατάστασης οι πολιτισμικές θεωρίες. Η συμβολή αυτή είναι κομβικής σημασίας για τη συζήτησή μας, αφού, όπως έχουμε ήδη τονίσει, το μοντέλο διαχείρισης πολιτιστικών προϊόντων που προτείνουμε καθορίζεται από τις πολιτισμικές θεωρίες, οι οποίες μοντελοποιούν τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης τέχνης.

Η πολιτισμική σκέψη αποτελεί ένα διακριτό και ταυτόχρονα ανοικτό επιστημονικό πεδίο, που συνδέεται και δανείζεται στοιχεία από τους κλάδους των ευρύτερων κοινωνικών επιστημών, όπως την οικονομία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τη φιλοσοφία, την ιστορία, την τεχνολογία, την επικοινωνιολογία κ.ά. Όπως έχει επισημανθεί, όμως, (Gary *κ.ά.* 1992: 10-13), ενώ ο χαρακτήρας των πολιτισμικών σπουδών (cultural studies) είναι έντονα διεπιστημονικός, ταυτόχρονα διακρίνεται από τη λογική της οριοθετημένης επιστημονικής πειθαρχίας με σαφώς καθορισμένα αντικείμενα μελέτης, επιβεβλημένη μεθοδολογία και ορολογία. Το θέμα της οριοθέτησης της επιστημονικής αυτής περιοχής βέβαια περιπλέκεται και από το γεγονός ότι η απόδοση στα Ελληνικά των θεμελιωδών για την πολιτισμική σκέψη όρων *culture* και *civilization,* κουλτούρα και πολιτισμός, εμπλέκει πρακτικές νοηματοδότησης και διαμόρφωσης ταυτότητας, αλλά συμπλέκει ταυτόχρονα κοινωνικές και εθνικές παραμέτρους, όπως μας έδειξε ο Norbert Elias με το μνημειώδες έργο του «Η Διαδικασία του Πολιτισμού» (1939/1996)[28]. Είναι επομένως αναγκαίο να διερευνήσουμε περαιτέρω την έννοια των όρων αυτών προτού προχωρήσουμε στην παρουσίαση της πολιτισμικής θεωρίας, αφού αυτό θα μας επιτρέψει να αναφερθούμε στη συνέχεια σε μια θεωρία του πολιτισμού ή της κουλτούρας αντίστοιχα.

[28] Στο έργο αυτό, ο Elias εξετάζει αντιθετικούς ορισμούς των εννοιών 'κουλτούρα' και 'πολιτισμός' στη Γαλλία και τη Γερμανία του 19ου αιώνα.

1.3.2. Πολιτισμός και Κουλτούρα

Η απόδοση λοιπόν του όρου *culture* αποτελεί επιστημολογικό πρόβλημα αυτοπροσδιορισμού. Οι λέξεις/έννοιες 'κουλτούρα' και 'πολιτισμός' είναι διακριτές και ταυτόχρονα συμπίπτουν ή αλληλοεπικαλύπτονται μερικώς, ανάλογα με τα ιστορικά και κοινωνικά συμφραζόμενα. Όπως όμως φαίνεται από τη συζήτηση που ακολουθεί, η αποσαφήνιση της έννοιας 'κουλτούρα' ειδικότερα είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία.

Η λέξη «κουλτούρα» στην ελληνική χρήση της έχει φορτιστεί πολλές φορές με υποτιμητική χροιά, ενώ αυτό αντιστρέφεται όταν συνδέεται με κλασσικά έργα ή αναγνωρισμένου κύρους παιδεία. Αυτός ο 'διχασμός' μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι πολλές μορφές σύγχρονης τέχνης έχουν ως προαπαιτούμενο τη μύηση του κοινού στους κώδικές τους. Έτσι λοιπόν, από τη μεριά του καλλιτέχνη καλλιεργείται συχνά μια εστετίστικη συμπεριφορά, ένας σνομπισμός και μια αυταρέσκεια, από δε τη μεριά του αδαούς θεατή προσλαμβάνεται το έργο ως αφελές, α-νόητο ή απλοϊκό. Ουσιαστικά, μεταξύ καλλιτέχνη και κοινού αναπτύσσεται ένας 'ταξικός' διαχωρισμός, με συνέπεια την αδυναμία πρόσληψης του έργου από το κοινό, και ουσιαστικά την ακύρωση του ρόλου του καλλιτέχνη.

Η καθιερωμένη, λοιπόν, αντίληψη της έννοιας της κουλτούρας συχνά διαφέρει ριζικά από τον επιστημολογικό προσδιορισμό της, σύμφωνα με τον οποίο ο ρόλος της είναι να εξετάζει «την ουσιώδη σχέση, την αληθινή αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μοντέλα που επεξεργάζεται και δημιουργεί το ανθρώπινο μυαλό και στα μοντέλα που διαδίδονται και ενεργοποιούνται μέσα από τις σχέσεις, τις συμβάσεις, τους θεσμούς» (Raymond 1994: 179). Η σχέση αυτή αποτελεί «την ασύνειδη, αθέατη όψη της βιτρίνας του πολιτισμού» (Eagleton 2003: 72-73 [2000]). Παρόλα αυτά, ο όρος αντιμετωπίζεται συχνά με απαξιωτικό τρόπο. Ειδικά στην περίπτωση του ελληνικού πολιτισμικού παραδείγματος, τα πράγματα περιπλέκονται ακόμη περισσότερο, αφού, λόγω των κοινωνικών υστερήσεων σε σχέση με την Ευρώπη του Διαφωτισμού και του λογικού θετικισμού και σε συνάρτηση με τις θρησκευτικές εμμονές και αγκυλώσεις, η ερμηνεία του εθνικού πολιτισμικού φαινομένου προϋποθέτει μια ανάλυση της πολιτισμικής πρακτικής και του αντίστοιχου λόγου (discourse) με τους όρους του Bourdieu (2002 [1979]), όπως θα δούμε παρακάτω.

Μια σύντομη ιστορική αναδρομή στη χρήση του όρου «κουλτούρα» μας δείχνει ότι ο όρος αυτός πέρασε από διάφορα στάδια μέχρι να παγιοποιηθεί ως προς το περιεχόμενό του σύμφωνα με όσα προαναφέραμε. Έτσι βλέπουμε ότι άρχισε να χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της πνευματικής εξέλιξης μιας κοινωνίας σε αντιπαράθεση με τις υλικές αλλαγές στην υποδομή της, κατά την άνοδο του Ρομαντισμού στη Βιομηχανική Επανάσταση. Ο τρόπος με τον οποίο η εξέλιξη της χρήσης αυτής αντανακλά τις ποικίλες ιστορικές αλλαγές αποτυπώνεται με σαφήνεια από τον Williams (1976).[29] Οι ορισμοί που διατυπώνει καταδεικνύουν το ευρύ εννοιολογικό φάσμα που καλύπτει ο όρος αυτός. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η άποψη του Willis (1979: 185-186), μελετητή στο πλαίσιο των Βρετανικών Πολιτισμικών Σπουδών[30], σύμφωνα με την οποία, «η κουλτούρα δεν είναι ούτε τεχνικές, ούτε τρόποι, ούτε οι καλύτερες συνήθειες της Κυριακής, τα βροχερά απογεύματα και οι αίθουσες συναυλιών. Είναι το πλούσιο υλικό της ίδιας της καθημερινής μας ζωής, τα τούβλα και το κονίαμα των πλέον κοινότοπων αντιλήψεων». Με την άποψη αυτή, τονίζεται λοιπόν, για άλλη μια φορά, η σχέση κουλτούρας και καθημερινότητας.

Μια πιο σύγχρονη προσέγγιση του όρου «κουλτούρα» μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- Η κουλτούρα αντιδιαστέλλεται συνήθως με την υλική, τεχνολογική και κοινωνική δομή. Πρέπει να την κατανοήσουμε ως κάτι εντελώς διαφορετικό και πιο αφηρημένο από έναν ολόκληρο «τρόπο ζωής» (πρβλ. Williams *ό.π.*).

- Η κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως το βασίλειο του ιδεώδους, του πνευματικού και του μη υλικού. Με τον τρόπο αυτό κατανοείται ως ένα μοντέλο πεποιθήσεων,

[29]Ο Williams (1976: 80) εντοπίζει τη χρήση της έννοιας «κουλτούρα» σε σχέση με:

α) τη διανοητική, πνευματική και αισθητική εξέλιξη ενός ατόμου, μιας ομάδας ή κοινωνίας

β) την αποτύπωση ενός φάσματος διανοητικών ή καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων και των προϊόντων τους (κινηματογράφο, θέατρο κ.λπ.). Στο πλαίσιο αυτό, η κουλτούρα είναι συνώνυμη των 'Τεχνών' και του πολιτισμού, γι αυτό και μιλάμε για 'Υπουργείο Πολιτισμού'.

γ) τον προσδιορισμό ενός ολόκληρου τρόπου ζωής και διαφόρων δραστηριοτήτων, απόψεων και εθίμων ενός λαού, μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας.

[30]Οι Βρετανικές Πολιτισμικές Σπουδές συνδέονται άμεσα με την ίδρυση από τον Richard Hoggart το 1964 του ερευνητικού κέντρου *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCCS) στο Πανεπιστήμιο του Birmingham. Εστίασαν σε θέματα υποκουλτούρας, λαϊκής κουλτούρας και σε σπουδές των Μέσων μέσω μιας νεομαρξιστικής θεώρησης.

αξιών, σημείων, συμβόλων και λόγων. Η έμφαση δίνεται στην αυτονομία της κουλτούρας. Δεν μπορεί να εξηγηθεί ως μια απλή αντανάκλαση υποκείμενων οικονομικών δυνάμεων, δομικών αναγκών της κοινωνίας και εξουσιαστικών σχέσεων.

- Καταβάλλεται προσπάθεια να παραμείνει αξιολογικά ουδέτερη. Δεν περιορίζεται στις Τέχνες αλλά διαπερνά κάθε πτυχή της κοινωνικής ζωής. Με τον τρόπο αυτό, απορρίπτονται οι ιδέες περί πολιτισμικής ανωτερότητας ή κατωτερότητας. Στη μετανεωτερική εποχή είναι φανερό ότι κανένα προϊόν τέχνης δεν απολαμβάνει το *status* της υψηλής κουλτούρας, σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε στο παρελθόν. Αυτό ενδεχόμενα, όπως θα δούμε αργότερα, δίνει στον διαχειριστή πολιτιστικών θεσμών τη δυνατότητα να επιλέξει τα 'προϊόντα' που θα συμπεριλάβει στο έργο του, αφού οποιοδήποτε γεγονός ή προϊόν, με την κατάλληλη σημασιοδότηση, μπορεί να νοηθεί ως καλλιτεχνικό δημιούργημα.

Ο πολιτισμός, από την άλλη μεριά, αποτελεί εννοιακό συνώνυμο της υψηλής κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι τα 'προϊόντα' που διαχειρίζεται συνήθως τυγχάνουν μιας παγκόσμιας και μακραίωνης αποδοχής ενώ είναι αντικείμενο θαυμασμού ακόμα και αν δεν γίνονται αντιληπτά τα νοήματά τους. Η Ακρόπολη του Ικτίνου και του Καλλικράτη, ή η *Capella Sistina* του Μιχαήλ Άγγελου δέχονται κάθε χρόνο εκατομμύρια επισκέπτες αλλά είναι αμφίβολο πόσοι από αυτούς κατέχουν την απαραίτητη γνώση που αναδεικνύει τη σημασία και την αξία αυτών των έργων.

Ας δούμε τώρα πώς αποδίδονται οι όροι αυτοί διεθνώς. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούμε στη συνέχεια να αναφερόμαστε στη διεθνή βιβλιογραφία με συνέπεια. Η έννοια «culture», λοιπόν, αποδίδεται γενικά ως 'κουλτούρα' και εμπεριέχει αξίες, τρόπους ζωής και θεσμικά προϊόντα όσο και πρακτικές διαμόρφωσης και αναδιαμόρφωσής τους στο χρόνο. Το επίθετο 'cultural', ως 'πολιτισμικό(ς)', αναφέρεται στις διαδράσεις ανθρώπων, φορέων, αξιών και πρακτικών που ενεργοποιούνται ηθελημένα ή αθέλητα, κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης δραστηριότητας, ενώ αποδίδεται ως 'πολιτιστικός' όταν αναφερόμαστε στα διαμορφωμένα κανάλια, φορείς, αξίες κ.λπ. που παρουσιάζουν αυτή τη δραστηριότητα ως έτοιμο προϊόν. Γι αυτό μιλάμε για 'πολιτισμική θεωρία' (cultural theory), τονίζοντας εκείνες τις διεργασίες και διαδικασίες παραγωγής σκέψης που δεν ακινητοποιούν ούτε αποστασιοποιούνται από το αντικείμενό τους προκειμένου

να το αναλύσουν εργαστηριακά από πλεονεκτική θέση, αλλά δημιουργούνται κατά τη διάρκεια εμπλοκής του με αυτό (υπενθυμίζοντας τον βαθύτατα πρακτικό, κοινωνικό και πολιτικό χαρακτήρα της επιστημονικής σκέψης).

Στην επόμενη υποενότητα αναφερόμαστε στις βασικότερες κοινωνικές θεωρίες από τις οποίες αναδύθηκε η σύγχρονη πολιτισμική θεωρία.

1.3.3. Κουλτούρα και κοινωνική θεωρία

Τον 20^{ο} αιώνα αναπτύχθηκαν πολλές σχολές ανάλυσης της κουλτούρας. Πέραν των Βρετανικών Πολιτισμικών Σπουδών, είχαμε τις δομιστικές και στη συνέχεια τις μεταδομιστικές προσεγγίσεις, τις νεωτερικές αλλά και τις μεταμοντέρνες. Ενδιάμεσα αναπτύχθηκαν και άλλες θεωρίες, με βάση τη ψυχανάλυση ή τη Σχολή της Φραγκφούρτης.

Θα επιχειρήσουμε ένα διάλογο μεταξύ των σημαντικότερων από αυτές και ταυτόχρονα μια κατά το δυνατόν αναγωγή στη σημερινή πραγματικότητα, η οποία διαμορφώνεται από τις έννοιες της παγκοσμιοποίησης και της ψηφιακής διαδικτύωσης. Ο πρώτος όρος, όπως ήδη έχουμε περιγράψει, αφορά σε μια οικονομική και ο δεύτερος σε μια τεχνική διαδικασία, που η αλληλοσυνεργασία και η αλληλοεξάρτησή τους έχει διαμορφώσει νέες κοινωνικές συνθήκες, νέους τρόπους διαβίωσης και εντέλει νέα μοντέλα δημιουργικότητας, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Στη συζήτηση που ακολουθεί θα τονίσουμε ιδιαίτερα το ρόλο της μεταμοντέρνας θεωρίας, ως εργαλείου ανάλυσης της σύγχρονης ψηφιοποιημένης καλλιτεχνικής παραγωγής.

1.3.3.1. Karl Marx: Οι απαρχές της αλλοτρίωσης

Κορυφαία στη διαμόρφωση της σύγχρονης πολιτισμικής θεωρίας είναι η κοινωνική θεωρία του Karl Marx (1818-1883). Η σημασία του έργου του βρίσκεται στο γεγονός ότι το κοινωνικό μοντέλο που ανέπτυξε έδωσε την ευκαιρία να αναπτυχθούν και τα πολιτισμικά μοντέλα, ενώ παράλληλα βοήθησε να αναδειχτεί η κουλτούρα σε αυτόνομο παράγοντα της ανθρώπινης δράσης. Επίσης, αποτέλεσε τη βάση για πλήθος σύγχρονων κοινωνικών θεωριών.

Το ερώτημα είναι: Πώς παραμένει επίκαιρος ένας στοχαστής του 19^{ου} αιώνα; Το ερώτημα αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον αν συνυπολογίσουμε ότι ο ίδιος αρχικά

αρνήθηκε την αυτονομία της κουλτούρας, προτάσσοντας την παραγωγή ως κινητήρια δύναμη της κοινωνίας, ενώ και τα πολιτικά συστήματα που στηρίχτηκαν στις θεωρητικές του προσεγγίσεις οδηγήθηκαν σε κατάρρευση. Γιατί ο Karl Marx, με τις απόψεις του περί ιστορικού υλισμού (Historical Materialism), είναι βέβαιο ότι υποτιμά το ρόλο και της δυναμική της κουλτούρας. Αυτή η θέση εκφράζεται ολοκάθαρα στον πρώτο τόμο του Κεφαλαίου (1956[1867]). Εκεί, ο Γερμανός στοχαστής υποστηρίζει ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο σε κάθε κοινωνία υπάρχει η βάση και το εποικοδόμημα (base - superstructure). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η κινητήρια δύναμη σε μια καπιταλιστική κοινωνία είναι ο τρόπος παραγωγής, δηλαδή η οικονομία, βάσει της οποίας ικανοποιούνται οι βασικές υλικές ανάγκες των ανθρώπων. Κύριες πλευρές της διαδικασίας αυτής είναι η ατομική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής (εργοστάσια, μηχανήματα κ.λπ.) και ένα σύστημα σχέσεων παραγωγής που ευνοεί την εκμετάλλευση της εργασίας από τους κεφαλαιοκράτες. Η υλιστική αυτή αντίληψη της βιομηχανικής κοινωνίας υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι ένα επιφαινόμενο, ένα εποικοδόμημα που στηρίζεται σε μια καθορισμένη οικονομική βάση. Για τον Marx, η κουλτούρα στη βιομηχανική κοινωνία λειτουργεί ως μια κυρίαρχη ιδεολογία (dominant ideology) η οποία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά:

- Αντανακλά τις απόψεις και τα συμφέροντα της μπουρζουαζίας και χρησιμεύει για την νομιμοποίηση της εξουσίας της. Προκύπτει από και εκφράζει τις υποκείμενες σχέσεις παραγωγής: «Οι ίδιες οι ιδέες σας δεν είναι τίποτε άλλο από το προϊόν των συνθηκών της αστικής παραγωγής και ιδιοκτησίας» (Marx και Engels, «Κομμουνιστικό Μανιφέστο» 1978 [1848]: 487).

- Λειτουργεί έτσι ώστε αυτό που είναι αποτέλεσμα σύμβασης ή κατασκευάζεται κοινωνικά (π.χ. μισθωτή εργασία) να φαίνεται φυσικό και αναπόφευκτο (*ό.π.*: 487).

- Γεννά μια λανθασμένη και παραμορφωμένη εικόνα της πραγματικότητας. Η κατάσταση αυτή είναι περισσότερο γνωστή ως ψευδής συνείδηση (false consciousness) και επιτρέπει στο λαό να νιώθει ευτυχισμένος ακόμη και όταν δυστυχεί.

Για να αντιμετωπίσει την ύπουλη δύναμη της ιδεολογίας, καθήκον του ερευνητή είναι να αναδείξει μια πιο λογική και αληθινή εικόνα του κόσμου – η διαδικασία αυτή είναι γνωστή και ως *απομάγευση* (demystification). Η απομάγευση

όμως προϋποθέτει την ύπαρξη μοναδικής αλήθειας αλλά και τα μεθοδολογικά εκείνα εργαλεία που θα την επιβεβαιώνουν. Και σήμερα, στην εποχή της εικονικής πραγματικότητας, όλοι προτάσσουν την ανάγκη για αναζήτηση του αληθινού που βρίσκεται πέρα από το τρισδιάστατο ψηφιακό σύμπαν. Μήπως όμως τελικά η απομάγευση είναι μια ουτοπία ή απλά μια αδυναμία να αποδεχτούμε την αλλαγή παραδείγματος;

Αργότερα, το 1844, μέσα από τα «Οικονομικά και Φιλοσοφικά Χειρόγραφα» (Economic and Philosophical Manuscripts 1978[1844]) ο Marx ανέπτυξε μια πιο ουμανιστική θεώρηση της κοινωνίας, τονίζοντας την πνευματική διάσταση του υποκειμένου. Μίλησε για το *ανθρώπινο είδος* ως μια μορφή αλληλεγγύης στην οποία οι άνθρωποι προσβλέπουν, και μέσω αυτής ανυψώνονται. Έγραψε επίσης για την αλλοτρίωση, μια εκδοχή της οποίας αναφέρεται στην απομάκρυνση του ανθρώπου από τους συνανθρώπους του, στα αισθήματα απομόνωσης που νιώθει, και την αδυναμία να ζήσει σε μια κοινωνία στην οποία θα μπορέσει να εκπληρώσει τις βαθύτερες ανάγκες του. Ποια, όμως, μορφή κουλτούρας μπορεί να παράγει ένας αλλοτριωμένος άνθρωπος;

Στη συζήτηση που ακολουθεί εστιάζουμε σε δύο κατά τη γνώμη μας κομβικά σημεία της μαρξικής θεωρίας. Αφενός, η ερμηνεία του για τα μέσα και τις σχέσεις παραγωγής μπορεί να θεωρηθεί ξεπερασμένη στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, σε μια μεταμοντέρνα εποχή, στην οποία είναι πιο σημαντική η διακίνηση πληροφορίας παρά η παραγωγή καταναλωτικών αγαθών. Η ερμηνεία του βασίστηκε στη μελέτη της Βιομηχανικής Επανάστασης, με αναφορά σε απόλυτα συγκροτημένες και οριοθετημένες σχέσεις παραγωγής, εντός του «εργοστασίου». Σήμερα, πολλές φορές, ο εργαζόμενος παράγει το προϊόν της εργασίας του πιθανότατα στο σπίτι του και το παραδίδει στον εργοδότη του μέσω του υπολογιστή, και μάλιστα σε ψηφιακή μορφή. Παράγει ή πουλάει ψηφιοποιημένη πληροφορία, δεν είναι ανειδίκευτος αλλά ούτε και εξειδικευμένος τεχνίτης, αλλά ένας συνεχώς προσαρμόσιμος και ευέλικτος διαμορφωτής πληροφοριών.[31]

Από την άλλη, παραμένει επίκαιρη η έννοια της αλλοτρίωσης και οι εκφάνσεις που αυτή έχει λάβει στη σύγχρονη εποχή. Ο κόσμος, και ιδιαίτερα οι νέοι άνθρωποι,

[31]Από την νέα αυτή κατάσταση προκύπτει και η ανάγκη για τη Δια Βίου Εκπαίδευση, μια επιταγή που έρχεται να καλύψει όχι την προσαρμογή σε νέες συνθήκες εργασίας αλλά σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνία στην οποία οι σταθερές μετακινούνται συνεχώς.

παραμένουν εγκλωβισμένοι μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή, απομονωμένοι και «αποσωματοποιημένοι» (disembodied). Η έννοια αυτή της αποσωματοποίησης αποτελεί σημείο κλειδί στην ερμηνεία του σύγχρονου κόσμου, ιδιαίτερα στην παραγωγή των έργων τέχνης μέσα και μέσω του Διαδικτύου, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Πρόκειται ίσως για μια σύγχρονη, κατά Marx, μορφή αλλοτρίωσης.

1.3.3.2. Walter Benjamin: Μια πρόβλεψη για την επίδραση της τεχνολογικής επανάστασης στην απώλεια της «αύρας» του καλλιτεχνικού προϊόντος

Ο Walter Benjamin (1892-1940), ο οποίος αντλεί από τη θεωρία του Marx και συνδέθηκε κατά καιρούς με τη Σχολή της Φραγκφούρτης,[32] θεωρείται ένας ιδιαίτερα σημαντικός στοχαστής τόσο στο χώρο της πολιτισμικής κριτικής όσο και της αισθητικής και της κοινωνικής θεωρίας. Στο δοκίμιό του *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction,* υποστηρίζει ότι με την άνοδο του βιομηχανικού καπιταλισμού, τα πολιτισμικά προϊόντα -- και κυρίως τα καλλιτεχνικά -- υφίστανται μια ριζική μεταμόρφωση. Στις προκαπιταλιστικές κοινωνίες ήταν επενδυμένα με πλούσιο νόημα, γιατί ήταν αποτέλεσμα κοινωνικών σχέσεων και είχαν έναν ιερό, πνευματικό χαρακτήρα. Τα περιέβαλλε μια *αύρα* που απουσιάζει στην εποχή της μηχανικής αναπαραγωγής, αφού η παρουσία του πρωτότυπου αποτελεί προϋπόθεση της έννοιας της αυθεντικότητας. Η τεχνολογία λοιπόν αφαιρεί από τα σύγχρονα έργα τέχνης την αύρα τους, την αυθεντικότητά τους. Χάνουν τη μοναδικότητα τους, και, βέβαια, τυποποιούνται. Ο Benjamin πιστεύει ότι στον κόσμο της καπιταλιστικής πόλης, οι ξένοι, τα εμπορεύματα και οι φαινομενικότητες αποτελούν βασικό στοιχείο της ανθρώπινης δραστηριότητας και υποκειμενικότητας. Κεντρική έννοια της θεωρητικής αυτής άποψης είναι εκείνη του πλάνητα (flaneur), που είναι ένας περιπλανώμενος θεατής του αστικού τοπίου. Το εμπόρευμα λειτουργεί ως φετίχ και ενισχύεται από τις νέες αρχιτεκτονικές μορφές. Για παράδειγμα, οι τοξοτές στοές που έκαναν για πρώτη φορά την εμφάνιση τους τη δεκαετία 1920-1930 και ήταν χώροι

[32]Η Σχολή της Φρανκφούρτης είναι μια σχολή νεομαρξιστικής κριτικής θεωρίας, κοινωνιολογικής έρευνας, και φιλοσοφίας. Η ομάδα αναδύθηκε στο Ινστιτούτο για την Κοινωνική Έρευνα (Institut für Sozialforschung) στο Πανεπιστήμιο της Φρανκφούρτης όταν ο Max Horkheimer έγινε διευθυντής του Ινστιτούτου το 1930. Η Σχολή συνένωσε διαφωνούντες μαρξιστές, αυστηρούς επικριτές του καπιταλισμού που πίστευαν ότι κάποιοι από τους ιδεολογικούς επιγόνους του Karl Marx υποστήριζαν ένθερμα μία επιλεκτική και παραπλανητική ανάγνωση του μαρξικού έργου, με στόχο συνήθως την υπεράσπιση των ορθόδοξων λενινιστικών Κομμουνιστικών Κομμάτων. Σημαντικοί θεωρητικοί της Σχολής ήταν οι Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, Friedrich Pollock, Erich Fromm, Otto Kirchheimer, Leo Löwenthal, Franz Leopold Neumann.

κλειστοί, κατασκευασμένοι από γυαλί και σίδερο, οδήγησαν στην κατασκευή των μεγάλων εμπορικών κέντρων, που «εκμεταλλεύονται την περιπλάνηση για να πουλήσουν διάφορα προϊόντα» (Danto 1997: 170). Ειδικότερα για τα μεγάλα εμπορικά κέντρα και τη σημασία τους στις σύγχρονες κοινωνίες έχουν διατυπωθεί διαμετρικά αντίθετες απόψεις. Για παράδειγμα, οι μεταμοντέρνες προσεγγίσεις πάνω σ' αυτό το ζήτημα υιοθετούν την άποψη ότι τα δαιδαλώδη, αχανή και 'αντιαισθητικά' αυτά κτίρια λειτουργούν ως χώροι απελευθέρωσης από κοινωνικές δομές και φόρμες. Ειδικότερα σε σχέση με την ψηφιοποιημένη τέχνη, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε, υιοθετώντας την άποψη του Benjamin, ότι η ανωνυμία του προϊόντος μαζί με την αποϋλοποίησή του, για την οποία θα μιλήσουμε εκτενέστερα παρακάτω, ενισχύουν την έννοια της φαινομενικότητας. Θα μπορούσε μάλιστα να γίνει ένας παραλληλισμός μεταξύ των αρχιτεκτονικών αυτών κατασκευών και των αχανών και ατέρμονων διαδικτυακών δομών που ελέγχουν – ή απελευθερώνουν (;) – τους πλάνητες του Παγκόσμιου Ιστού.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η αποδοχή της άποψης του Benjamin για την απώλεια της αύρας στα σύγχρονα έργα τέχνης, μιας άποψης που εισάγει έναν ενδιαφέροντα προβληματισμό στη συζήτηση περί πολιτισμικών προϊόντων, δε συνεπάγεται παραίτηση από την αναζήτηση νέων τρόπων προσδιορισμού της σημασίας του έργου, γιατί ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο μοντερνισμός, με προεξάρχοντα τον Marcel Duchamp (με το έργο του «Fountain», 1917), όχι μόνον αμφισβήτησε την καθεστηκυία αντίληψη για τους τρόπους αξιολόγησης του έργου αλλά διαμόρφωσε μια εξ ολοκλήρου νέα αισθητική.

1.3.3.3. Η 'δημόσια σφαίρα' του Habermas στην εποχή του Διαδικτύου

Η κυριαρχία του αχανούς και χαοτικού στη μετανεωτερική εποχή, στην οποία αναφερθήκαμε και στην προηγούμενη υποενότητα, καθιστά επιτακτική μια μετα-αριστοτελική ταξινόμηση, ως προϋπόθεση για τον προσδιορισμό των πολιτιστικών αγαθών που επιχειρούμε να διαχειριστούμε. Σημαντική είναι η συμβολή στο θέμα αυτό του νεομαρξιστή Jürgen Habermas (1929 -) με την εισαγωγή της έννοιας της 'δημόσιας σφαίρας'. Ο Habermas προσδιορίζει τη δημόσια σφαίρα ως «ένα δίκτυο για τη μετάδοση πληροφορίας και απόψεων», οι οποίες εν τέλει μορφοποιούνται σε δημόσια γνώμη. Συγκεκριμένα, ως δημόσια σφαίρα ορίζεται «μια εικονική ή φανταστική κοινωνία, η οποία μπορεί και να μην είναι υπαρκτή σε σαφώς

προσδιορίσιμο χώρο» (Habermas 1991: 176).[33] Όπως είναι φανερό, ο ορισμός αυτός είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στην εποχή του Διαδικτύου. Και επειδή σημείο αιχμής της δημόσιας σφαίρας κατά τον Habermas αποτελεί ο λόγος (discourse), έχουμε στα χέρια μας ένα σημαντικό εργαλείο ταξινόμησης. Ο λόγος που αρθρώνεται από τα πολιτιστικά έργα και μάλιστα τα μετανεωτερικά, όταν διεκδικούν τη θέση τους στη δημόσια αυτή σφαίρα ή μάλλον όταν κατασκευάζουν τη δική τους, αποτελεί, κατά συνέπεια, ένα σημαντικό κριτήριο κατηγοριοποίησής τους.[34]

Σύμφωνα με τον Rutherford (2000: 18), η επιτυχία της δημόσιας σφαίρας του Habermas εξαρτάται από: 1. την έκταση της πρόσβασης σ'αυτήν (κατά το δυνατόν καθολική) 2. το βαθμό αυτονομίας (οι πολίτες πρέπει να είναι ελεύθεροι από καταναγκασμούς) 3. την απόρριψη της ιεραρχίας (έτσι ώστε όλοι να συμμετέχουν επί ίσοις όροις) 4. το κράτους δικαίου, και, τέλος 5. την ποιότητα της συμμετοχής (την κοινή δέσμευση για τους τρόπους της λογικής). Τα κριτήρια αυτά ορμώνται από τις μαρξιστικές καταβολές του Habermas, οι οποίες τον κάνουν ιδιαίτερα επικριτικό απέναντι στους άκαμπτους και αντιδημοκρατικούς τρόπους επικοινωνίας στο σύγχρονο κόσμο.

Πόσο δημοκρατικός είναι, όμως, ο διαδικτυακός τρόπος επικοινωνίας; Κατά πόσον εκπληρώνονται οι παραπάνω προϋποθέσεις επιτυχίας της δημόσιας σφαίρας στη διαδικτυακή επαφή και, κατ'επέκταση, στις ψηφιακές ή ψηφιοποιημένες μορφές τέχνης και στη διαχείρισή τους (Habermas 1985, 1991, 1996); Με άλλα λόγια, σε ποιο βαθμό η επαφή αυτή προωθεί την ορθή δημόσια επικοινωνιακή συμμετοχή, δημιουργώντας το ανάλογο ήθος, το οποίο επιτρέπει και την ορθή διαχείριση διαδικτυακών πολιτιστικών προϊόντων; Όπως υποστηρίζει, για παράδειγμα, ο Pasquinelli (2006), σχετικά με τις σύγχρονες μορφές επιμέλειας, και όπως θα δούμε με περισσότερη λεπτομέρεια αργότερα, ένας αποϋλοποιημένος, εγκεφαλικός και διαδικτυακός έλεγχος είναι και πιο επικίνδυνος, πιο ολοκληρωτικός. Γενικότερα, το

[33]«Στην ιδεατή της μορφή (η δημόσια σφαίρα) απαρτίζεται από ιδιώτες που συγκεντρώθηκαν σε δημόσιο χώρο για τη διατύπωση των αναγκών της κοινωνίας από την πολιτεία» (*ό.π.*), όπως θα μπορούσε να συμβαίνει σε μια συγκέντρωση ιδιωτών σε ένα ίντερνετ καφέ, οι οποίοι διαβουλεύονται στην μπλογκόσφαιρα.

[34]Ας σημειωθεί ότι η θέση του Habermas σχετικά με μία μοναδική και τρόπον τινά εξιδανικευμένη δημόσια σφαίρα έχει υποστεί κριτική (βλ., μεταξύ άλλων, Cubitt 2005, Rheingold 2000). Έχει υποστηριχτεί, για παράδειγμα (Cubitt 2005: 93), ότι η δημόσια σφαίρα παραμένει μια εξιδανικευμένη αντίληψη, που ελάχιστα έχει αλλάξει από την εποχή του Kant.

ερώτημα που τίθεται σε σχέση με τη δημόσια σφαίρα του Habermas σχετίζεται με το αν οι νέες μορφές σχέσεων που προκύπτουν από το Διαδίκτυο διαμορφώνουν και νέες μορφές εξουσίας στην επικοινωνία μεταξύ ιδιωτών, με το αν τελικά δηλαδή το Διαδίκτυο κατασκευάζει νέες πολιτικές. Ένας τρόπος για να προσεγγιστεί αυτό το ερώτημα είναι να αποστασιοποιηθεί κανείς από τις τεχνολογίες, να επικεντρωθεί στη νέα αυτή δημόσια σφαίρα και να υπολογίσει κατά πόσον η διαδικτυακή 'δημοκρατία' μπορεί να γίνει κατανοητή ως τέτοια (Poster 1995). Με άλλα λόγια, μπορούν «οι εικονικές κοινότητες να αναγεννήσουν τη δημοκρατία ή αποτελούν ένα ελκυστικό υποκατάστατο του δημοκρατικού διαλόγου (Rheingold 2000: 252)»;

Η έννοια της δημόσιας σφαίρας και του δημόσιου διαλόγου είναι ιδιαίτερα επίκαιρη για τις θεωρίες των Μέσων. Ενδεικτικά αναφέρουμε την ταξινόμηση του Dahlgren (2000 [1995]) σχετικά με την επικοινωνία στις σύγχρονες δημοκρατίες. Μιλάει, λοιπόν, ο Dahlgren για α) την επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσω εκδημοκρατισμένων μέσων, ή συμμετοχικών και εναλλακτικών, συμπεριλαμβανομένης εκείνης που διαμεσολαβείται από υπολογιστές, και β) για τα κοινωνικά κινήματα και τις ομάδες που χρησιμοποιούν αυτά τα μέσα ενεργά με στόχο τις κοινωνικές αλλαγές (πρβλ, μεταξύ άλλων, Pasquinelli 1996). Βλέπουμε δηλαδή και πάλι τον 'διπλό' λόγο που αρθρώνεται στη βιβλιογραφία σχετικά με το δημοκρατικό ή χειραγωγικό ρόλο του Διαδικτύου ως σύγχρονου μέσου επικοινωνίας.

Η δημόσια σφαίρα υπόκειται σε δραματικές αλλαγές, έτσι ώστε κάποιοι να θεωρούν ότι οδηγείται σε κατάργηση. Η επικοινωνία μέσω υπολογιστή έχει αντικαταστήσει το ρόλο του καφενείου, και ζητήματα εμπορευματοποίησης και ιδιοκτησίας των Μέσων θέτουν ερωτήματα σχετικά με την ελεύθερη διακίνηση πληροφορίας και ελευθερίας και ελέγχου του λόγου στον Παγκόσμιο Ιστό. Αυτό που για τον Habermas έμοιαζε να είναι το ζητούμενο των αστικών δημοκρατιών αλλά ταυτόχρονα υπήρξε και η μαρξιστική κριτική του απέναντί τους, φαίνεται πως το προσφέρει ο Παγκόσμιος Ιστός χωρίς καν να είναι προϊόν διεκδικήσεων, αλλά μάλλον αποτέλεσμα εγγενών χαρακτηριστικών του νέου μέσου. Όμως, όπως προαναφέρθηκε, η δημόσια αυτή σφαίρα είναι πολλαπλά φορτισμένη ιδεολογικά. Η κατάργηση της ιεραρχίας και η ισότιμη συμμετοχή όλων, που συνοδεύονται από την ανωνυμία και την απουσία περιορισμών, τείνουν να αναιρέσουν τις προϋποθέσεις που αποτιμούσαν και αξιολογούσαν το 'λόγο'. Συνεπώς και τα προϊόντα που παράγονται

μέσω και εξαιτίας του Διαδικτύου υπόκεινται σε νέους κανόνες αξιολόγησης, οι οποίοι όμως δεν έχουν ακόμα προσδιοριστεί.

Ας δούμε όμως τι μπορεί να σημαίνει αυτό για ένα καλλιτεχνικό έργο. Ένα έργο τέχνης που παράγεται ή προβάλλεται μέσω των υπολογιστών αποτιμάται πια από τον αριθμό των χρηστών που επιλέγουν να το δουν και το χρόνο κατά τον οποίο αυτοί παραμένουν συνδεδεμένοι. Η εμπλοκή όμως των χρηστών στα εικονικά έργα μπορεί να είναι προβληματική εξαιτίας τεχνικών περιορισμών (Lichty 2009), ανεξάρτητα από την αποδοχή της καλλιτεχνικής κοινότητας. Παρόλα αυτά η μέθοδος αυτή είναι πλέον αποδεκτή ως ένα αντικειμενικό αξιολογικό κριτήριο και υιοθετείται ευρέως από την καλλιτεχνική κοινότητα, αν και δεν αποτιμά ποιοτικά χαρακτηριστικά, αλλά βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα, ενώ ταυτόχρονα δεν εμπλέκει την κριτική που στηρίζεται σε επιστημονικά και επιστημολογικά κριτήρια. Μήπως όμως, τελικά, αυτός είναι ο μηχανισμός αξιολόγησης στη μετανεωτερική εποχή; Ή μήπως πρέπει να υιοθετηθούν και επιπλέον κριτήρια στην αξιολόγηση των πολιτιστικών προϊόντων; Με άλλα λόγια, έχουμε να κάνουμε με ένα μάλλον αδιαμόρφωτο και απροσδιόριστο πεδίο που μοιάζει να ικανοποιεί κάποια από τα κριτήρια της δημόσιας σφαίρας του Habermas και που επιζητεί διασαφήνιση των κανόνων αξιολόγησης και ιεράρχησης προκειμένου να ερμηνευθεί και να υποστεί τη θεραπεία της διοίκησης.

1.3.3.4. Ο δομισμός και η σημειωτική ανάλυση της κουλτούρας

Ο προσδιορισμός των πολιτιστικών προϊόντων δε θα μπορούσε να είναι επαρκής χωρίς κάποια αναφορά στη θεωρία του δομισμού, η οποία επικεντρώνεται στην αναζήτηση δομής, συστηματικών αρχών και λειτουργικών χαρακτηριστικών. Ο δομισμός είναι ένα κίνημα που εμφανίστηκε τη δεκαετία του 50, κατέκλυσε τα πάντα και άλλαξε τον τρόπο που σκεφτόμαστε για τον πολιτισμό. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το δομισμό (βλ., μεταξύ άλλων, Smith 2001: 97-98):

• *Το βάθος εξηγεί την επιφάνεια.* Κατά τους δομιστές, τα κοινωνικά φαινόμενα είναι μόνο κατ' επίφαση χαοτικά. Κάτω από την επιφάνεια των γεγονότων υπάρχουν κρυμμένοι γενεσιουργοί μηχανισμοί, γι' αυτό απαιτείται η εξερεύνηση του βάθους των πραγμάτων.

• *Το βάθος είναι δομημένο.* Η ιδέα της δομής είναι θεμελιώδης. Οι κρυμμένοι γενεσιουργοί μηχανισμοί δεν είναι απλώς σημαντικοί αλλά και οργανωμένοι βάσει

συγκεκριμένου μοντέλου. Επιπλέον δε οι δομές αυτές είναι κατασκευασμένες από ένα περιορισμένο αριθμό στοιχείων, γεγονός που επιτρέπει την ευκολότερη ανάλυσή τους.

• *Ο αναλυτής είναι αντικειμενικός.* Οι δομιστές πιστεύουν ότι ο αναλυτής είναι αποστασιοποιημένος και έχει τη δυνατότητα να ανακαλύψει την 'πραγματική' αλήθεια. Αυτό κάνει το στόχο της ανάλυσης περισσότερο εφικτό, παρόλο που, όπως έχει ήδη διαφανεί από τη μέχρι τώρα συζήτησή μας, η σημερινή μετανεωτερική πραγματικότητα διακρίνεται από μια πολυπλοκότητα και μια αδυναμία προσδιορισμού που της επιτρέπουν να υπεκφεύγει.

Ειδικότερα σε σχέση με την έννοια της κουλτούρας, ο δομισμός υποστηρίζει ότι:

• *Η κουλτούρα είναι δομημένη ως γλώσσα.* Τι ακριβώς σημαίνει αυτό; Ας δούμε πρώτα πώς ορίζεται η γλώσσα. Σύμφωνα λοιπόν με τη δομιστική ανάλυση, η γλώσσα είναι σύστημα αποτελούμενο από λέξεις και διάφορα άλλα μικροστοιχεία, των οποίων ο συνδυασμός διέπεται από καθορισμένες σχέσεις. Η οργάνωση αυτή επιτρέπει στη γλώσσα να λειτουργεί σημειολογικά, ως φορέας μετάδοσης πληροφοριών, δηλαδή να *σημαίνει* (*ό.π.*: 98). Αν λοιπόν μεταφέρουμε τα χαρακτηριστικά αυτά στην κουλτούρα, θα επικεντρωθούμε στην προσπάθεια εντοπισμού ανάλογων στοιχείων καθώς και στην εξέταση των μοντέλων οργάνωσής τους για να λειτουργούν σημειολογικά και να μεταφέρουν μηνύματα. Γι'αυτό απαιτείται ένα είδος σημειωτικής διεργασίας, η αποκαλούμενη 'αποκωδικοποίηση'. Με άλλα λόγια, το πολιτιστικό προϊόν, ως τμήμα αυτής της κουλτούρας, είναι σύστημα προς αποκωδικοποίηση, πράγμα ιδιαίτερα 'παρήγορο' για τον προσδιορισμό της σημασιοδότησης στην τέχνη.

Εστιάζοντας στο σύστημα που ενυπάρχει στο πολιτιστικό προϊόν, ο δ*ομισμός αγνοεί το υποκείμενο*. Οι δομιστικές προσεγγίσεις έχουν την τάση να μειώνουν, να αγνοούν ή ακόμα και να απορρίπτουν πλήρως το ρόλο του υποκειμένου, ο οποίος, εκτός των άλλων (βλ. υποενότητα 1.3.3.5) περιπλέκει τη διαδικασία ανάλυσης του προϊόντος. Η έρευνα επικεντρώνεται στη μελέτη του πολιτισμικού συστήματος και

όχι στη συνείδηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων που το συνθέτουν και το συναποτελούν.[35]

Ας δούμε όμως με περισσότερη λεπτομέρεια τι υποστηρίζει σχετικά με την κουλτούρα ο κορυφαίος δομιστής θεωρητικός Claude Levi-Strauss, ο οποίος είχε επηρεαστεί από τη μαρξιστική θεωρία και ιδιαίτερα από το δομικό μαρξισμό του Althusser, που κατά κάποιο τρόπο συνδύαζε τις απόψεις του Marx και του Saussure (βλ. Althusser 1970). Ταυτόχρονα, είχε εντυπωσιαστεί και από το έργο του Freud, που κατάφερε να εξηγήσει πολύπλοκα φαινόμενα βάσει ενός περιορισμένου αριθμού γενεσιουργών μηχανισμών. Αλλά και από την επιστήμη της γεωλογίας πήρε στοιχεία, παραδείγματα και μεθοδολογία και τα ενέταξε στο έργο του (βλ., μεταξύ άλλων, Levi-Strauss 1973 [1976]). Τα εργαλεία αυτά του επέτρεψαν να ερευνά πέρα από τον φλοιό, τη βαθειά δομή, όπου εδράζεται η (μη προφανής) αλήθεια.

Έτσι, υιοθετώντας μια προσέγγιση ανάλογη με εκείνην του Saussure στο επίπεδο της γλωσσικής ανάλυσης, ο Levi-Strauss υποστήριξε την ανάγκη να προχωρήσει πέρα από τη μελέτη της επιφάνειας (ενός συγκεκριμένου μύθου, για παράδειγμα) προκειμένου να εντοπίσει τη βαθύτερη γενετική λογική του πολιτισμικού συστήματος, την ίδια, δηλαδή, τη δομή της μυθικής σκέψης. Οι δομές στις οποίες αναφέρεται, όμως, αποτελούν γνωστικά μοντέλα, και όχι συμπαγείς εκφάνσεις της πραγματικότητας.[36] Κυρίαρχο στοιχείο και κατεξοχήν καταγωγικό σημείο της ζωής στον πολιτισμό, βαθύτατα εγγεγραμμένο στο συλλογικό αυτό υποσυνείδητο, είναι, κατά τον Levi-Strauss, το ταμπού της αιμομιξίας. Μέσα από το ταμπού αυτό η φύση «υπερβαίνει τον εαυτό της και δημιουργεί την κουλτούρα ως στοιχείο που ελέγχει την ανθρώπινη φύση. … Με τον τρόπο αυτό ο άνθρωπος μετατρέπεται σε πολιτισμική οντότητα» (Glazer 1996). Η αναγνώριση του ταμπού αυτού ως δομικού στοιχείου του κοινωνικού ιστού αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοχή και την αξιολόγηση πολλών έργων τέχνης, που χαρακτηρίζονται από την «υπέρβαση της οριοθέτησης των ρόλων στην οικογένεια» (Krzywinska 2006: 166).

[35] Όπως είχε δηλώσει ο Levi-Strauss (1966[1962]: 247): «Έσχατος στόχος της επιστήμης δεν είναι η ανασυγκρότηση του ανθρώπου, αλλά η διάλυσή του». Όπως θα δούμε αργότερα, στους μεταδομιστικούς κύκλους η 'αδιαφορία' αυτή για το υποκείμενο έγινε γνωστή ως *αποκέντρωση του υποκειμένου* **(**decentering the subject) (βλ. Smith 2001: 98).

[36] Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο Levi-Strauss το συλλογικό ασυνείδητο, όπως αυτό αποκαλύπτεται μέσα από το μύθο κινείται παράλληλα με την ιδέα του Durkheim για τη συλλογική συνείδηση, όπως αυτή εκφράζεται στις τελετουργίες και τη θρησκεία.

1.3.3.5. Μεταδομιστική στροφή: Ο θάνατος του υποκειμένου

Ο μεταδομισμός, ως εκλέπτυνση ή εξέλιξη του δομισμού, κάνει επίσης εκτεταμένη χρήση της γλωσσολογίας στην ανάλυση της κουλτούρας και στηρίζεται κυρίως στο έργο των Foucault και Lacan.[37] Στο μεταδομιστικό μοντέλο συναντάμε ιδέες και έννοιες από το δομισμό, όπως αυτές για τον κώδικα, το μύθο, την αφήγηση (βλ., μεταξύ άλλων, Surdulescu 2000) και τα συμβολικά στοιχεία, αλλά και από τα σημειωτικά μοντέλα, που, εστιάζοντας στη σημειολογική φόρτιση του προς ανάλυση συστήματος, τόνισαν ιδιαίτερα την αυτονομία του πολιτισμικού φαινομένου. Τα παραπάνω οδήγησαν στην επικράτηση της έννοιας του λόγου (discourse), αντί της μαρξικής οπτικής, η οποία αντιμετώπιζε την πολιτισμική διαδικασία ως στοιχείο της υπερδομής. Ο μεταδομισμός συντάχθηκε με το δομισμό στην επίθεση απέναντι στον ουμανισμό και την άποψη ότι το άτομο πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο της ανάλυσης (βλ. υποσημείωση 8 παραπάνω), υποστηρίζοντας τη θέση για το *θάνατο του υποκειμένου***.**

Η ιδέα για ένα κυρίαρχο υποκείμενο γεννήθηκε στην Αναγέννηση, κορυφώθηκε στο Διαφωτισμό και πηγάζει από την αντίληψη ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά διέπεται από τη λογική και ότι ο πολιτισμός είναι προϊόν αντιθέσεων και επιλογών που γίνονται αυτόνομα από το άτομο. Σ'αυτή την αυτονομία αντιτίθενται οι μεταδομιστές, οι οποίοι, εκτός από την έμφαση που δίνουν στη σύνθεση και τη λειτουργία των σημειωτικών συστημάτων στην πολιτισμική ανάλυση, όπως και οι δομιστές, υποστηρίζουν ότι το υποκείμενο συγκροτείται από αυθαίρετες αλλά πανίσχυρες πολιτισμικές και ιστορικές δράσεις. Με τον τρόπο αυτό υπογραμμίζουν τον περιορισμό της ελευθερίας του υποκειμένου αντί της ελεύθερης βούλησης και της λογικής σκέψης. Όμως πέρα από την περιορισμένη του βούληση, το υποκείμενο έχει, σύμφωνα με τους μεταδομιστές, αντιφατικές, ατελείς και κατατμημένες πτυχές (βλ., μεταξύ άλλων, Sarub 1993, Smith 2001). Όλα αυτά οδηγούν στην απόρριψη της ιδέας για ένα κυρίαρχο και ενιαίο υποκείμενο, άποψη που προβάλλεται ιδιαίτερα σθεναρά στο έργο του Lacan, όπως θα δούμε παρακάτω. Η α-τέλεια αυτή μας αγγίζει ιδιαίτερα επειδή ανταποκρίνεται στη μορφή των σύγχρονων έργων τέχνης αλλά και επειδή

[37] Αναγνωρίζουμε ότι ο διαχωρισμός ανάμεσα στο δομιστικό ή μεταδομιστικό, και, σε κάποιες περιπτώσεις, ανάμεσα στο μεταδομιστικό και μετανεωτερικό χαρακτήρα του έργου των θεωρητικών γενικότερα και αυτών στους οποίους γίνεται αναφορά στην παρούσα εργασία ειδικότερα δεν είναι πάντα σαφής. Επίσης, η επιλογή των εκπροσώπων κάθε ρεύματος υπακούει όχι σε γενικότερα αξιολογικά κριτήρια – πέρα από τα όρια της παρούσας μελέτης – αλλά, κυρίως, στο κριτήριο της επιρροής στα πολιτισμικά πράγματα.

μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την ανάπτυξη σύγχρονων διαχειριστικών εργαλείων. Η διαδικασία αναστοχασμού του εαυτού, σε συνδυασμό με την άποψη ότι ο τελευταίος είναι προϊόν των διαφόρων *λόγων (discourses)*, περιγράφεται, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, και ως *αποκέντρωση του υποκειμένου*. Η ανάλυση που ακολουθεί προσπαθεί να φωτίσει περισσότερο το λόγο των σύγχρονων μορφών τέχνης και των μοντέλων διαχείρισής τους. Η προεξάρχουσα αυτή θέση της έννοιας του λόγου χαρακτηρίζει ιδιαίτερα το έργο του Michel Foucault, στον οποίο αναφερόμαστε παρακάτω.

Από τα θέματα που πραγματεύονται κυρίως τα έργα του Foucault, το *λόγο*, την *ιστορία* και την *ηθική*, επικεντρωνόμαστε στη συζήτηση που ακολουθεί στο πρώτο, το λόγο, αφού μας παρέχει μία μέθοδο μελέτης όχι μόνο των ανθρώπων ή των πραγμάτων αλλά και των αφηρημένων συστημάτων σκέψης και, επομένως, εύλογα προκύπτει η χρησιμότητά του ως εργαλείου ανάλυσης των πολιτισμικών φαινομένων.

Οι *λόγοι*, πολλαπλοί με την έννοια ότι διαφοροποιούνται ανά θεματική περιοχή και κοινωνική ομάδα, έχουν, σύμφωνα με το Foucault, άμεση σχέση με τις εξουσιαστικές δομές και, επομένως, όπως τονίστηκε και στην αναφορά μας για το θάνατο του υποκειμένου στη μεταδομιστική οπτική, δεν μπορεί να θεωρηθούν προϊόν ενός κυρίαρχου ανθρώπινου νου. Οι ίδιες οι κοινωνικές ομάδες συγκροτούνται και ρυθμίζονται από αυτούς τους λόγους.[38] Όπως επισημαίνει ο Melossi (2006: 3), «η σημαντικότερη ίσως συμβολή του Foucault … είναι η προσέγγιση του κοινωνικού ελέγχου όχι ως νεφελώδους προϊόντος ενός κεντρικού φορέα καταπίεσης αλλά ως απόρροιας μιας πολύπλοκης αλληλεπίδρασης δυνάμεων σε ένα σύνθετο κύκλωμα στρατηγικών και τακτικών, συνδημιουργών της 'κοινωνικής τάξης'». Γι αυτό και στο έργο του δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις εξουσίας που διαμορφώνονται κατά την εξέλιξη της ιστορικής διαδικασίας καθώς και στους τρόπους που χρησιμοποιεί η γνώση για να εμπλέξει το άτομο στις εξουσιαστικές δομές (βλ., μεταξύ άλλων, Foucault και Gordon 1980, Foucault 2001). Η εξουσία που ασκείται από εκπροσώπους διαφόρων ειδικοτήτων, κατόχων εξειδικευμένης γνώσης, όπως των ψυχιάτρων ή των εγκληματολόγων (βλ., π.χ., Colucci 2006, Montag 2006), παραδείγματος χάριν, μεγιστοποιείται μέσω της δημιουργίας των αντίστοιχων λόγων.

[38] Ας θυμηθούμε εδώ τον Levi-Strauss, σύμφωνα με τον οποίο η ανθρώπινη σκέψη και πράξη διαμορφώνεται περισσότερο από τους πολιτισμικούς κώδικες παρά από τη βούληση του ανθρώπου.

Επομένως, *οι λόγοι* όχι μόνο δε συλλαμβάνουν μια αντικειμενική πραγματικότητα, αλλά, αντιθέτως, δημιουργούν και αναπαράγουν σχέσεις εξουσίας και ελέγχου.

Ο Foucault, λοιπόν, με τη θεωρία του επιχειρεί να διερευνήσει τις υποκείμενες δομές της γνώσης, που καθιστούν δυνατές συγκεκριμένες ιδέες και λόγους, και όχι να ανιχνεύσει την αξία των ιδεών αυτών. Αυτό, σε συνδυασμό με την έμφαση στο *λόγο*, αντί της μαρξιστικής έννοιας της *ιδεολογίας*, αφενός μας επιτρέπει μια καλύτερη, ανεμπόδιστη, μη αξιολογικά προσδιορισμένη διείσδυση στο λόγο της κουλτούρας και, αφετέρου, της προσδίδει μεγαλύτερη δυνητικά αυτονομία. Αμφισβητώντας την έννοια της αντικειμενικής πραγματικότητας, μας επιτρέπει να υπερβούμε τη διχοτομία αλήθεια -- ψεύδος της μαρξιστικής ορολογίας, ενώ, εστιάζοντας στις σχέσεις του λόγου με τις δομές εξουσίας, απομυθοποιεί την ικανότητα του *ανθρώπινου γιγνώσκειν* και ανοίγει το δρόμο για τη διερεύνηση των βαθύτερων κινήτρων και του μηχανισμού παραγωγής της σύγχρονης τέχνης.[39]

Στην αρχή της υποενότητας αυτής αναφερθήκαμε στη διάσπαση του υποκειμένου, όπως αυτή υποστηρίζεται από τους μεταδομιστές. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τη συμβολή στο θέμα αυτό αλλά και στο ζήτημα του λόγου ενός άλλου μεγάλου θεωρητικού, ψυχίατρου και ψυχαναλυτή, του Jacques Lacan.

Κάνοντας χρήση των ψυχιατρικών του εργαλείων και βαθιά επηρεασμένος από τα γλωσσολογικά αρχέτυπα του Saussure, ο Lacan αντιμετωπίζει το υποκείμενο, και δη το ασυνείδητο, ως γλώσσα/λόγο (langage/discours), με έμφαση στη διατομικότητα, και, πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο για μια συζήτηση της κουλτούρας, ως ένα πεδίο με σημειωτικό περιεχόμενο, ένα πεδίο σημείων, σημαινόντων και εννοιών, που μπορούν να αποκωδικοποιηθούν με γλωσσολογικού τύπου τεχνικές. Αναφερόμενος δε στην πλασματική συγκρότηση του υποκειμένου, του εαυτού, χρησιμοποιεί έναν όρο ευρέως διαδεδομένο στα καλλιτεχνικά πράγματα, τον όρο 'μυθοπλασία' (fiction), προϊόν της οποίας είναι το μη ενιαίο υποκείμενο. Το έργο του αποτελεί επομένως σημείο αναφοράς στη σύνδεση της μελέτης της κουλτούρας και της ψυχανάλυσης.

[39] Επισημαίνουμε ότι το έργο του Foucault περιλαμβάνει και (ρηξικέλευθο) σχολιασμό έργων τέχνης και, συγκεκριμένα, πινάκων των Magritte και Velasquez. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγισή του στη σχέση τέχνης και γλώσσας (βλ. Foucault 2002).

Αν λοιπόν, όπως υποστηρίζει στα Écrits (Lacan (μτφρ. Fink) 2007), το υποκείμενο συγκροτείται ως μυθοπλασία στο επίπεδο της φαντασίωσης, η ιδέα του ενιαίου εαυτού είναι απλώς μια ψευδαίσθηση: «… καθώς το παιδί κοιτάζει τον εαυτό του (στον καθρέφτη) έχει την ψευδαίσθηση ότι είναι ενιαίος» (Elliot 1994: 29).[40] Η πλασματική και ναρκισσιστική αυτή ταυτότητα υφίσταται αργότερα την επεξεργασία της γλώσσας και της κουλτούρας, επεξεργασία την οποία ο Lacan αποκαλεί *Συμβολικό Νόμο* (Symbolic Law). Ο νόμος αυτός απαγορεύει τις οιδιπόδειες επιθυμίες, εγκλωβίζοντας το παιδί σε ένα φαντασιακό κόσμο συμβολικών και γλωσσολογικών νοημάτων (*ό.π.*). Σε πολύ αδρές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουμε μια μετεξέλιξη του μυθολογικού συμβολισμού του Levi-Strauss, με ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες προεκτάσεις για την ψυχαναλυτική λειτουργία της τέχνης, ενός κατεξοχήν συμβολικού συστήματος. Η διαπλοκή της κουλτούρας με το ασυνείδητο υπογραμμίζει επίσης την αναγκαιότητα της ύπαρξής της αλλά και την πολυπλοκότητα της οποιασδήποτε απόπειρας οριοθέτησης, κατηγοριοποίησης και διαχείρισής της. Αυτό όμως που παρουσιάζει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι το πεδίο της γλώσσας το οποίο εμπλέκεται στη συμβολική συγκρότηση του υποκειμένου, δεν είναι ουδέτερο αλλά πατριαρχικό,[41] με κυρίαρχο το σημαίνον του φαλλού, εκφραστή της αντρικής εξουσίας και σεξουαλικότητας (όπως παλαιότερα, στη φροϋδική θεωρία, το πέος). Οι επιθυμίες μεταμφιέζονται ως γλώσσα και εκφράζονται ως συνδυασμός γλώσσας, κουλτούρας και διατομικών διαστημάτων (interpersonal spaces). Αν και θα ήταν εξαιρετικά παρακινδυνευμένο αλλά, ίσως, και κάπως υπεραπλουστευτικό να ερμηνεύσουμε την κουλτούρα και τα πολιτισμικά φαινόμενα γενικότερα ως προσδιοριζόμενα από αυτά τα σύμβολα, όπως θα δούμε και με συγκεκριμένες αναφορές σε μορφές και έργα τέχνης αργότερα, η κουλτούρα αποτελεί σε μεγάλο βαθμό παράγωγο ψυχαναλυτικών αρχέτυπων, ακόμη και όταν τα αποποιείται κατηγορηματικά. Μπορούμε δηλαδή εύκολα να διαβάσουμε την τέχνη ως προσπάθεια συγκρότησης της επιθυμίας και της διαμόρφωσης των λεγόμενων *θέσεων υποκειμένου***,** που είναι κατ'ουσίαν φαντασιακές αντιλήψεις για τον εαυτό. Μία παρόμοιας μορφής καλειδοσκοπική προσέγγιση της τέχνης παραμένει κατά την άποψή μας εξαιρετικά ενδιαφέρουσα. Βέβαια, το θέμα περιπλέκεται ακόμη περισσότερο με τις μετασωσσυρικές αντιλήψεις για τη γλώσσα και κάθε μορφής

[40] Αυτό είναι το λεγόμενο *στάδιο του καθρέφτη***,** που αποτελεί τον πυρήνα της επιχειρηματολογίας του Lacan.
[41] Γι'αυτό και ο Lacan μιλά για το *Νόμο του Πατέρα* (Law of the Father).

λόγο, την άρνηση της διχοτομίας σημαίνον-σημαινόμενο και, εν τέλει, την ταύτιση των δύο και την κατάργηση του διπολικού συστήματος (βλ. υποενότητα 1.3.3.6. αλλά και, για μια διαφορετική οπτική, Johl κ.ά. 2010, μεταξύ άλλων), αλλά και με τις ευρύτερα κοινωνικές προσεγγίσεις στα πολιτισμικά φαινόμενα, όπως θα δούμε παρακάτω (1.3.3.7. και εξής).

1.3.3.6. Jacques Derrida: Από το Μεταδομισμό στο Μεταμοντερνισμό

Η πρισματική αυτή αντίληψη του εαυτού καθώς και η αμφισβήτηση της αντικειμενικότητας της 'αλήθειας' (*πρβλ.* κυρίως 1.3.3.1. και 1.3.3.4.), βρίσκουν ιδιαίτερα γόνιμο έδαφος στο έργο του μεταμοντερνιστή (βλ. Smith 2001) *Jacques Derrida*. Ο Derrida αμφισβητεί την 'πληρότητά' του λόγου αλλά και τη 'μεταφυσική' της ύπαρξής του πριν από τη γραφή, ενώ υποστηρίζει το ρόλο της ανθρώπινης συνείδησης και πρόθεσης στη νοηματοδότηση – μέσω της γραφής. Αντιτιθέμενος στην άποψη ότι κάθε σημειακό σύστημα είναι ορθολογικό, αληθές και συνεκτικό, αλλά και τρόπον τινά αυτόνομο, άποψη που κυριαρχεί στη λογοκεντρική προσέγγιση (logocentrism), υπογραμμίζει το στοιχείο της ψευδαίσθησης που ενυπάρχει στην αντίληψη ότι οι λέξεις αναφέρονται σε συγκεκριμένα αντικείμενα τα οποία είναι άμεσα ορατά στους ομιλητές, ψευδαίσθηση στην οποία αναφέρεται και ως 'μεταφυσική της παρουσίας' (the metaphysics of presence) (Derrida 1976, 1998 [1967]), μια μεταφυσική η οποία, κατά τον φιλόσοφο, διέπει την ιστορία της ανθρώπινης σκέψης και φιλοσοφίας.[42]

Στο έργο λοιπόν του Derrida κυριαρχεί η αντίληψη ότι η γλώσσα περιλαμβάνει παραμορφώσεις και πολλαπλά νοήματα, ενώ κατασκευάζει και μεγάλο μέρος από αυτά που σκοπεύει να περιγράψει. Η μορφή αυτή νοηματοδότησης υποστηρίζεται από τη γραφή, η οποία αποστασιοποιείται από τους συγκεκριμένους ομιλητές αλλά και τους εκάστοτε συγγραφείς για να αποκτήσει μία δική της δυναμική. Στη γραφή, τα γλωσσικά σημεία έχουν νόημα γιατί υπορήτως αντιτίθενται σε άλλα απόντα σημεία. Η δε πολλαπλή νοηματοδότηση σημαίνει, τελικά, τον απεριόριστο πολλαπλασιασμό των νοημάτων και είναι προϊόν της αποδομητικής (deconstructive) ανάγνωσης, η οποία επιτρέπει εναλλακτικές ή/και αντιφατικές νοηματοδοτήσεις ενός κειμένου. Όταν λοιπόν η αμφισημία, η αβεβαιότητα και η αστάθεια, η αδιαφάνεια του

[42] Η 'μεταφυσική της παρουσίας' είναι κομβική έννοια στην κριτική που ασκεί ο Derrida στο λογοκεντρισμό, με σημαντικές προεκτάσεις, αλλά η περαιτέρω ανάλυσή της βρίσκεται πολύ πέρα από τα όρια της παρούσας εργασίας.

σημαινόμενου, η μη οριστική νοηματοδότηση αντικαθιστούν το βέβαιο και το οριστικό, παρατηρείται διαρκής διολίσθηση σημαινόντων/σημαινομένων[43,44] και η γλώσσα παύει να αποτελεί το μέσο ανακάλυψης κάποιας αλήθειας.[45]

Ποιες είναι οι επιπτώσεις μιας τέτοιας προσέγγισης στα θέματα του πολιτισμού; Πώς, με άλλα λόγια, η προσέγγιση αυτή συγκροτεί ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ανάλυση των πολιτισμικών φαινομένων; Όπως είδαμε, στην περίπτωση του Derrida έχουμε να κάνουμε με μια διαφορετική μορφή λόγου, το λόγο της γραφής, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μία συνεχή αναβολή και μετατόπιση, διαφοροποίηση του νοήματος (différance·[46] βλ. επίσης Derrida 1967). Σε ένα τόσο ανοικτό εννοιακά πλαίσιο, όπου η ανάγνωση ενός σημειακού συστήματος είναι υποχρεωτικά ατελής, από τη μία ο ρόλος του αναγνώστη και της αλληλεπίδρασής του με το κείμενο αποκτά ιδιαίτερη σημασία και από την άλλη, σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει στις λογοκεντρικές προσεγγίσεις, ο πολιτισμός ως σημειακό σύστημα ή άθροισμα σημειακών συστημάτων διαφεύγει από την προσπάθεια των υποκειμένων να ελέγξουν πλήρως τα νοήματά του. Έχουμε επομένως μία αμφισβήτηση της γνώσης και μια σχετικοποίησή της με βάση τις εκάστοτε πηγές και την εκάστοτε οπτική γωνία.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, οι συνέπειες αυτής της αντίληψης για την κουλτούρα και την πολιτισμική θεωρία γενικότερα είναι τεράστιες. Η ταξινόμηση των πολιτισμικών προϊόντων είναι *a priori* σύνθετη και οι υβριδικές καταστάσεις αποτελούν τον κανόνα και όχι την εξαίρεση. Έχουμε λοιπόν μια νομιμοποίηση της υβριδικής φυσιογνωμίας που τόσο συχνά χαρακτηρίζει την τέχνη. Επίσης, η έμφαση στη γραφή έχει ενδιαφέρουσες προεκτάσεις για την αντιμετώπιση της τέχνης, μίας μορφής γραφής,[47] και, μάλιστα, στην περίπτωση της διαδικτυακής τέχνης, μιας μορφής που χαρακτηρίζεται *ipso facto* από την απουσία του καλλιτέχνη. Το γεγονός αυτό, μαζί με την αμφισβήτηση της μίας και μοναδικής αλήθειας και της ατέρμονης σημείωσης που συνοδεύει κάθε απόπειρα αποκωδικοποίησης ενός έργου τέχνης,

[43] Βλ., μεταξύ άλλων, τις εκτενείς αναφορές του Derrida στο έργο του Heidegger για την οντολογική διάσταση της διολίσθησης αυτής (Derrida 1976, 1998 [1967]).
[44] Μία βασική δυαδική αντίθεση στο έργο των δομιστών, η οποία αποτελεί αντικείμενο αμφισβήτησης στον Derrida (Spivak 1997).
[45] Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο Derrida αναφέρεται στην αβεβαιότητα ως 'παρούσα' και στην κατεξοχήν 'βέβαια' Καρτεσιανή λογική (*ό.π.*).
[46] Μία έννοια στην οποία, σε ένα πρώτο επίπεδο, αποδίδεται η διπλή σημασία της αναβολής και της διαφοράς (βλ. και σχολιασμό στο Spivak 1997).
[47] Βλ., μεταξύ άλλων, Saal http://www.booksandtales.com/talila/lacderen.htm,

θεσμοθετεί κατά κάποιον τρόπο την πολλαπλότητα των αναγνώσεων της σύγχρονης τέχνης, η οποία ενισχύεται από το μη ρεαλιστικό της ύφος αλλά, ταυτόχρονα, και από τη μαζική πρόσβαση που της εξασφαλίζει το Διαδίκτυο και αποτελεί, κατά συνέπεια, στοιχείο που πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη στη διαχειριστική μας πρόταση (πρβλ. Barker 2003). Στην υποενότητα 1.3.3.9., θα αναφερθούμε διεξοδικότερα στη συμβολή του μεταμοντερνισμού και της μετανεωτερικότητας στην αντιμετώπιση της κουλτούρας γενικότερα και της σύγχρονης τέχνης ειδικότερα.

1.3.3.7. Pierre Bourdieu:Η κοινωνική διάσταση των πολιτισμικών φαινομένων

Το πέρασμα από το ατομικό στο διατομικό και, στη συνέχεια, στο ευρύτερα κοινωνικό στοιχείο που διέπει τον πολιτισμό συναντά μία μορφή, ίσως την πιο σημαντική στη σύγχρονη πολιτισμική θεωρία, εκείνη του Pierre Bourdieu,[48] στον οποίο μπορούμε να αποδώσουμε τη σύζευξη του μικροεπιπέδου με το μακροεπίπεδο στην πολιτισμική ανάλυση. Η θεωρητική του προσέγγιση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη εννοιών όπως το 'πεδίο' (*field*), η 'έξη' (*habitus*), το 'πολιτισμικό κεφάλαιο' (*cultural capital*) (βλ., μεταξύ άλλων, Bourdieu 1977[1972]), στα οποία θα αναφερθούμε εκτενέστερα στη συζήτηση που ακολουθεί.

Ας εστιάσουμε τη συζήτησή μας στην έννοια του πολιτισμικού κεφαλαίου, το οποίο, μαζί με τα άλλα δύο είδη κεφαλαίου, το οικονομικό και το κοινωνικό,[49] θεωρείται ότι προσδιορίζει τις σχέσεις εξουσίας και τις κοινωνικές ανισότητες. Το πολιτισμικό κεφάλαιο, λοιπόν, αποκτά στον Bourdieu τη διάσταση μιας ευρύτερης έξης, η οποία αντανακλά την κοινωνική θέση του κατόχου του. Υποστηρίζοντας ότι περιλαμβάνει την αντικειμενική γνώση των τεχνών και του πολιτισμού, τα πολιτισμικά γούστα και τις προτιμήσεις και τα τυπικά προσόντα (πτυχία, τίτλους σπουδών), ο θεωρητικός αμφισβητεί τη διατύπωση αισθητικών κρίσεων με βάση καθολικά κριτήρια, αφού το τι είναι αποδεκτό ή σημαντικό και τι όχι προσδιορίζεται από τις κοινωνικές ελίτ, πράγμα που διαιωνίζει τις κοινωνικές ανισότητες. Δείγμα της άποψης αυτής αποτελεί η υπερεκτίμηση της 'υψηλής κουλτούρας', στην οποία αναφερθήκαμε στην αρχή της ενότητας αυτής, σε βάρος της λαϊκής από τη γαλλική κοινωνία. Τα αξιολογικά κριτήρια για την τέχνη που υιοθετούνται σε κάθε εποχή

[48] Με έντονες επιρροές από τις κοινωνικοοικονομικές αναλύσεις των Karl Marx και Max Weber (βλ., π.χ., Weininger 2005.

[49]Οι οικονομικοί πόροι και οι κοινωνικές σχέσεις που συνάπτουν οι άνθρωποι προς ίδιον όφελος αντίστοιχα.

διακρίνονται, επομένως, σαφώς από ένα στίγμα κοινωνικοοικονομικό ή, με άλλα λόγια, το πολιτισμικό κεφάλαιο έχει σαφείς κοινωνικοοικονομικές καταβολές/προεκτάσεις (Bourdieu 2002[1979] πρβλ., μεταξύ άλλων, Bryson 1996, Weininger 2005).

Ας δούμε όμως με κάπως περισσότερη λεπτομέρεια πώς λειτουργεί ο μηχανισμός αναπαραγωγής του πολιτισμικού κεφαλαίου σύμφωνα με τον Bourdieu. Κομβικής σημασίας είναι το εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο ελέγχει τη ροή των σπουδαστών προς το πολιτισμικό κεφάλαιο με βάση κοινωνικοοικονομικά κριτήρια: «Η μετατροπή του οικονομικού κεφαλαίου σε ακαδημαϊκό είναι μία από τις στρατηγικές της τάξης των επιχειρηματιών για τη διατήρηση προνομίων …» (1979: 79). Σύμφωνα λοιπόν και με τα τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα, τα οποία, όπως προαναφέρθηκε, συναποτελούν το πολιτισμικό κεφάλαιο, η ακαδημαϊκή ελίτ, η οποία συχνά συμπίπτει με την κοινωνική, μεταφράζει τις κατευθυντήριες της οικονομικής ελίτ σε αισθητικές προτιμήσεις, διαμορφώνοντας το κυρίαρχο πολιτισμικό *status* (βλ. Bourdieu και Passeron 1977[1970]. Ενδεικτικά αναφέρουμε το παράδειγμα του Saatchi, μέλους μιας οικονομικής ελίτ, και του τρόπου με τον οποίο καθιέρωσε τον Damien Hirst στο παγκόσμιο χρηματιστήριο της τέχνης, εμπλέκοντας τους κριτικούς και τους ιστορικούς τέχνης αλλά και την ευρύτερη ακαδημαϊκή κοινότητα σε μια συνεχή συζήτηση-ανάλυση του έργου του καλλιτέχνη.

Το πολιτισμικό κεφάλαιο δε λειτουργεί εν κενώ, αλλά στο πλαίσιο μιας ευρύτερης κοινωνικής δομής. Η έννοια του πεδίου, ως τομέα της κοινωνικής ζωής -- όπως, μεταξύ άλλων οι τέχνες, η βιομηχανία, οι νόμοι, η ιατρική, η πολιτική --, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια των μελών του για απόκτηση δύναμης και βελτίωση της κοινωνικής τους θέσης, είναι επομένως κεντρικής σημασίας για το μοντέλο του Bourdieu. Συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις εξουσίας στο ακαδημαϊκό πεδίο κατηγοριοποιούνται ως συγκρούσεις μεταξύ ατόμων για τον έλεγχο ενός πεδίου, μεταξύ διαφορετικών πνευματικών προσεγγίσεων ή μεταξύ επιστημών και σχολών. Οι κρατούσες αισθητικές προσεγγίσεις είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα των συγκρούσεων αυτών (Bourdieu 2002 [1979]).

Αυτό τώρα που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε σχέση με τον κοινωνικοοικονομικό αυτό προσδιορισμό της τέχνης είναι το γεγονός ότι, στην περίπτωση της διαδικτυακής τέχνης, είμαστε ίσως μάρτυρες μιας άμβλυνσης των

ανισοτήτων λόγω της ‘ισότητας’ που επιβάλλει το μέσο προβολής, στη συγκεκριμένη περίπτωση το Διαδίκτυο, και της αδυναμίας ελέγχου της ροής της πληροφορίας. Τίθεται επομένως το ερώτημα μήπως το Διαδίκτυο ανατρέπει την ντετερμινιστική μεταφορά του κοινωνικοοικονομικού κεφαλαίου σε πολιτισμικό. Σε κάθε περίπτωση, η προσέγγιση του Bourdieu παραμένει ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, αφού μεταφέρει τη σκέψη ογκόλιθων της κοινωνικής και πολιτικής ανάλυσης όπως ο Marx και ο Weber στα σύγχρονα δεδομένα και σκιαγραφεί με ενάργεια το παζλ των συνιστωσών που εμπλέκονται στη δημιουργία της σύγχρονης τέχνης.

1.3.3.8. Η κουλτούρα ως παραγόμενο προϊόν

1.3.3.8.1. Η κουλτούρα ως προϊόν προς κατανάλωση

Οι απόψεις για την κουλτούρα που διατυπώθηκαν μέχρι τώρα συνέθεταν ένα λίγο ως πολύ ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο. Στην υποενότητα αυτή αναφερόμαστε εν συντομία σε κάποιες προσεγγίσεις που δε φιλοδοξούν να συστήσουν ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο αλλά, παρόλα αυτά, αποκαλύπτουν ενδιαφέρουσες πτυχές του πολιτισμικού οικοδομήματος. Οι προσεγγίσεις αυτές, στις οποίες βασίζονται ορισμένες περίπλοκες μεθοδολογικά μελέτες των τελευταίων ετών, διέπονται από τις εξής κοινές αρχές:

Πρώτο και κυριότερο, αντιλαμβάνονται την κουλτούρα ως προϊόν που παράγεται και καταναλώνεται. Δεύτερον, ενώ δεν απορρίπτουν τους ευρύτερους ορισμούς της κουλτούρας, προτιμούν τη μελέτη απτών μορφοποιήσεών της – έργων τέχνης, βιβλίων, τηλεοπτικών εκπομπών. Τρίτον, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο χωροχρονικό εντοπισμό των μορφοποιήσεων αυτών και στις ποσοτικές μετρήσεις.

Ας δούμε όμως κάποια συγκεκριμένα παραδείγματα. Στο βιβλίο της «The Production of Culture» (1992), η Diane Crane μιλάει για ‘καταγεγραμμένη κουλτούρα’ και για ‘πολιτιστικά προϊόντα’, ενώ η Wendy Griswold (1986) χρησιμοποιεί τον όρο ‘πολιτισμικό αντικείμενο’ στην αναφορά της σε έργα τέχνης. Τέτοιας μορφής προσεγγίσεις διαφοροποιούνται από εκείνες που αντιμετωπίζουν την κουλτούρα ως μια διάχυτη, αφηρημένη και απροσδιόριστη δύναμη.

Η κατανάλωση μπορεί να έχει τη μορφή της πρόσληψης. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με μία προσέγγιση που πηγάζει από την έρευνα των επικοινωνιών, το έργο τέχνης είναι ένα είδος μηνύματος, το οποίο παράγεται, μεταδίδεται και προσλαμβάνεται.

Καθένα από τα τρία στάδια, της παραγωγής, της μετάδοσης και της πρόσληψης, περιλαμβάνει ποικίλους πολιτισμικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Σκοπός της ανάλυσης είναι να φέρει στο φως την επίδραση του καθενός από τα στάδια αυτά και να εξετάσει τους τρόπους με τους οποίους ασκείται η επίδραση αυτή.

Σύμφωνα με τις παραπάνω προσεγγίσεις, οι πολιτισμικές μορφές δεν πρέπει να μελετώνται ως αφαιρέσεις. Εφόσον υφίστανται μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο, είναι σημαντικό να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε το συγκεκριμένο σχήμα και μήνυμα των πολιτιστικών προϊόντων σε κάθε περίπτωση. Η δε διαχειριστική προσέγγιση που πηγάζει από την αντίληψη αυτή βασίζεται στην αντιμετώπιση του πολιτιστικού προϊόντος ως ανάλογου άλλων καταναλωτικών προϊόντων γενικότερα.

1.3.3.8.2. Η διαδικασία παραγωγής πολιτιστικών προϊόντων

Στην προηγούμενη υποενότητα κάναμε μια σύντομη αναφορά στο έργο τέχνης ως (μετρήσιμο) προϊόν προς κατανάλωση. Εδώ ας ρίξουμε μια σύντομη ματιά στους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία των πολιτιστικών προϊόντων. Όπως σημειώνει η Wolff (1993: 1), η κοινωνιολογική άποψη που εστιάζει το ενδιαφέρον της στους θεσμικούς αυτούς παράγοντες και όχι στην πρόσληψη και ερμηνεία του πολιτιστικού προϊόντος από το κοινό έρχεται σε φανερή αντίθεση με τη «ρομαντική και μυστικιστική αντίληψη» ότι τα πολιτιστικά προϊόντα «είναι το καθαρό προϊόν της φαντασίας του δημιουργού, υπερβαίνουν το χρονικό ορίζοντα των επιμέρους κοινωνιών και ατόμων» ή οφείλονται σε κάποιου είδους «θεία έμπνευση». Έχουμε, τρόπον τινά, μια κατά Bourdieu προβολή του κοινωνικοοικονομικού προσδιορισμού της τέχνης. Όπως υπογραμμίζει η Wolff (*ό.π.*: 9), σκοπός μας είναι να δείξουμε ότι «η πρακτική δραστηριότητα και η δημιουργικότητα έχουν μια σχέση αλληλεξάρτησης με τις υπάρχουσες κοινωνικές δομές».

Στο πνεύμα αυτό κινείται και η άποψη του Howard Becker (1982), σύμφωνα με τον οποίο η καλλιτεχνική παραγωγή υποστηρίζεται από ‘κύκλους στον κόσμο της τέχνης’ (*art worlds*), οι οποίοι ταυτόχρονα δημιουργούν και το κοινό για το οποίο προορίζεται. Η καλλιτεχνική παραγωγή είναι, για τον Becker, κοινωνική δραστηριότητα, με την έννοια ότι ο ατομικός καλλιτέχνης «περιβάλλεται από συνεργάτες, η εργασία των οποίων είναι ουσιαστικής σημασίας για το τελικό αποτέλεσμα» (*ό.π.*: 25).

Στους παράγοντες, λοιπόν, οι οποίοι, όπως προαναφέραμε, προσδιορίζουν την παραγωγή ενός πολιτιστικού προϊόντος, μαζί με το περιεχόμενό του, συγκαταλέγεται η διαθεσιμότητα ενός κοινού και οι προσδοκίες του. Αυτό σημαίνει ότι το κοινό αυτό είναι προκαθορισμένο από τους καλλιτέχνες και τις πολιτιστικές βιομηχανίες και σπάνια διαμορφώνεται εκ των υστέρων, πράγμα που εξασφαλίζει την κερδοφορία. Ας θυμηθούμε την ανά τους αιώνες κατά παραγγελία παραγωγή έργων τέχνης.

Όμως η δημιουργικότητα του καλλιτέχνη συχνά υποτάσσεται και στις επιταγές της τεχνολογίας. Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό και το αντικείμενο της έρευνας σχετικά με την πολιτική οικονομία της πολιτιστικής παραγωγής: ο έλεγχος που ασκεί η τεχνολογία στα πολιτισμικά πράγματα αλλά και το κόστος που αναλογεί.

Τα οικονομικά κίνητρα της πολιτιστικής παραγωγής, στα οποία αναφερθήκαμε και στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου αυτού (1.1.), είναι, όπως φαίνεται, λίγο ως πολύ, μία σταθερά των πολιτισμικών αναλύσεων. Όπως υπογραμμίζεται και στο έργο των Horkheimer και Adorno (2002), η πολιτιστική παραγωγή αποτελεί μονοπώλιο των μεγάλων εταιρειών. Το ρίσκο, στο οποίο αναφερθήκαμε εκτενώς στην ενότητα 1.1., εμπλέκεται ενεργά στη διαδικασία αυτή, με την έννοια της ελαχιστοποίησής του μέσα από τη δημιουργία ήπιων και συμβατικών πολιτιστικών προϊόντων. Το ζητούμενο στις περισσότερες περιπτώσεις είναι η εξασφάλιση του κέρδους. Ο έλεγχος από τις μεγάλες εταιρείες είναι εντονότερα ορατός όταν το κόστος παραγωγής είναι υψηλό, όπως στην περίπτωση των κινηματογραφικών ταινιών. Με τον τρόπο αυτό και την υιοθέτηση επιτυχημένων συνταγών ελαχιστοποιείται η οικονομική αβεβαιότητα της πολιτιστικής παραγωγής.

Ειδικότερα, μελέτη της Victoria Alexander (1996) για τις εκθέσεις γλυπτικής και ζωγραφικής κατέδειξε ότι το περιεχόμενο των εκθέσεων διαμορφώνεται από δύο είδη ενδιαφέροντος, εκείνο των εξωτερικών χρηματοδοτών και εκείνο των επιμελητών. Οι εξωτερικοί χρηματοδότες, μεγάλες εταιρείες ή εύποροι ιδιώτες, προσπαθούν να εξασφαλίσουν δημοσιότητα και να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους γούστα αντίστοιχα, ενώ οι επιμελητές μουσείων συχνά διοχετεύουν τα έσοδα από επιτυχημένες εμπορικά εκθέσεις στη χρηματοδότηση λιγότερο εμπορικών και περισσότερο καινοτόμων έργων. Όπως υπογραμμίζει η Alexander (*ό.π.*), η κυβερνητική πολιτική και οι κρατικοί θεσμοί μπορούν επίσης να αποτελέσουν έναν αποφασιστικής σημασίας παράγοντα στην πολιτιστική παραγωγή και να συμβάλουν

αποφασιστικά στη δημιουργία πολιτιστικών υποδομών, επιχορηγώντας άμεσα τους δημιουργούς ή στηρίζοντας οικονομικά διάφορα πολιτιστικά γεγονότα σε μουσεία, αίθουσες τέχνης, θέατρα ή φεστιβάλ. Η κρατική πολιτιστική πολιτική προσανατολίζεται κατά παράδοση στην προώθηση της υψηλής τέχνης και την ενίσχυση των τοπικών παραδόσεων και των εθνικών πολιτιστικών βιομηχανιών, αλλά επειδή έχει κατηγορηθεί τα τελευταία χρόνια για τη χρηματοδότηση ελιτίστικων έργων, συχνά χωρίς καλλιτεχνική αξία, σημειώνει κάποια αλλαγή πορείας, προς λιγότερο ελιτίστικες παραγωγές. Η όλη αυτή συμπεριφορά της κρατικής ηγεσίας σε σχέση με την τέχνη μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης προγραμμάτων διαχείρισης.

Όμως διαμορφωτικός είναι και ο ρόλος του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται ο καλλιτέχνης – τα πολιτισμικά δίκτυα, οι ακαδημίες μεταξύ άλλων (βλ. Becker (1982), Crane (1992: 113-115), για παράδειγμα). Γενικά, τα οικονομικά κίνητρα και οι σχέσεις εξουσίας αναφέρονται ως αποφασιστικής σημασίας στη δημιουργία των ευρέως αποδεκτών πολιτιστικών προϊόντων και τα κοινωνικά δίκτυα, η αλληλεγγύη και οι κοινοί αισθητικοί κώδικες στη δημιουργία πιο περιθωριακών καλλιτεχνικών έργων.

Κλείνοντας αυτή την υποενότητα, ας κάνουμε μια σύντομη αναφορά στην εξασφάλιση κοινού και τη δημοφιλία του παραγόμενου πολιτιστικού προϊόντος. Ενδιαφέρουσα σχετικά με το ζήτημα αυτό είναι η παρέμβαση του Robert Wuthnow (1989), η οποία διερευνά τους λόγους για τους οποίους ένα πολιτιστικό προϊόν βρίσκει ή δε βρίσκει ανταπόκριση στο κοινό. Σύμφωνα λοιπόν με τον Wuthnow (1989: 3), «αν τα πολιτιστικά προϊόντα δε συναρθρώνονται σωστά με το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο ανήκουν», τότε το κοινό θα τα αντιμετωπίσει ως 'ξεκάρφωτα', μη ρεαλιστικά, τεχνητά και εντελώς αφηρημένα. Σημαντικός είναι, κατά τον Wuthnow, και ο ρόλος των 'περιβαλλοντικών συνθηκών', στις οποίες ήδη αναφερθήκαμε, αφού αυτές είναι που προσφέρουν «τα αναγκαία μέσα για τη γέννηση ενός καινοτόμου πολιτισμικού κινήματος» (*ό.π.*: 7). Τα 'θεσμικά πλαίσια' (πανεπιστήμια, τύπος κ.ά.), εξασφαλίζουν στους παραγωγούς της κουλτούρας πρόσβαση στα αναγκαία μέσα και έρχονται έτσι σε επαφή με το κοινό τους, πράγμα που τους βοηθάει να αντιμετωπίζουν «τους περιορισμούς που θέτουν οι ανταγωνιστές τους και οι άνθρωποι της εξουσίας» (*ό.π.*: 7). Επομένως, η γνώση του κοινωνικού πλαίσιου συνδέεται άμεσα με τον προσδιορισμό του κοινού στο οποίο απευθύνεται ένα

πολιτιστικό προϊόν και με την οικονομική επιτυχία της παραγωγής. Όπως επισημαίνει και πάλι ο Wuthnow, έμφαση πρέπει να δοθεί στο ιδεολογικό υπόβαθρο της συνάρθρωσης αυτής και στη σταθερότητα του υπόβαθρου αυτού μέσα από τη θεσμοποίησή του. Διαφαίνεται λοιπόν εκ νέου μια προσπάθεια θεωρητικοποίησης του πλέγματος των παραγόντων που προσδιορίζουν την καλλιτεχνική δημιουργία.

Συμπερασματικά, επισημαίνουμε ότι οι απόψεις που εκφράστηκαν στις δύο αυτές υποενότητες αν και λιγότερο ολοκληρωμένες θεωρητικά από τις προηγούμενες, όπως ήδη τονίστηκε, ανέδειξαν τον καθοριστικό ρόλο συγκεκριμένων παραγόντων της πολιτιστικής δημιουργίας, με σαφή αναφορά σε απτούς και συγκεκριμένους παράγοντες, η οποία καθιστά πιο προσβάσιμες και κατανοητές έννοιες σχετικές με την κουλτούρα που γενικά διακρίνονται από αυξημένο βαθμό αφαίρεσης και πολυπλοκότητας. Στην υποενότητα που ακολουθεί θα παρακολουθήσουμε την κορύφωση της συζήτησης περί τα πολιτισμικά με τη μετανεωτερική σκέψη.

1.3.3.9. Η πολιτισμική ανάλυση του μεταμοντερνισμού και της μετανεωτερικότητας

Στο χώρο της πολιτισμικής θεωρίας, ελάχιστες έννοιες έχουν προκαλέσει τόσες πολλές διαμάχες όσες ο μεταμοντερνισμός, ο οποίος συχνά συγχέεται με έννοιες όπως μετανεωτερικότητα, μετανεωτερίκευση ή ακόμη και παγκοσμιοποίηση. Γι αυτό είναι αναγκαίο να προχωρήσουμε σε μια περιγραφή των όρων αυτών ώστε να δούμε στη συνέχεια τη λειτουργία τους στην πολιτισμική θεωρία.

Ο *μεταμοντερνισμός* (*postmodernism*) προϋποθέτει, αφενός, μια αισθητική θεωρία που απορρίπτει τους στιλιστικούς κώδικες του μοντερνισμού και, αφετέρου, ορισμένες φιλοσοφικές θέσεις, οι οποίες αναδύονται μέσα από το μεταδομιστικό κίνημα και έρχονται σε αντίθεση με βασικές αρχές της νεωτερικότητας (Barker 2004: 156• βλ. επίσης Μπαμπινιώτης 1998).

Η *μετανεωτερικότητα* (*postmodernity*) αναφέρεται σε ένα στάδιο της κοινωνικής ανάπτυξης που θεωρεί ότι έπεται της νεωτερικότητας. Πρόκειται για μια εποχή -- πολλοί την αποκαλούν *μεταμοντέρνα* ή *μετανεωτερική* (*postmodern era*) --, η οποία χαρακτηρίζεται από το πέρασμα του καπιταλισμού σε μια μεταβιομηχανική οικονομία οργανωμένη γύρω από υπηρεσίες, δηλαδή τον χρηματοοικονομικό τομέα, τον τουρισμό, την κουλτούρα και την κατανάλωση πολιτισμικών προϊόντων, τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (*ό.π.*: 158). Ο όρος ‘μεταμοντερνισμός’

λοιπόν, αναφέρεται σε απόψεις ή κινήματα, ενώ ο όρος 'μετανεωτερικός' αναφέρεται στη χρονική περίοδο που ξεκινά το 1950 και αποτελεί σύγχρονη ιστορία.[50]

Η μετανεωτερίκευση (postmodernization) αναφέρεται στις κοινωνικές και οικονομικές διεργασίες και αλλαγές που σημειώνονται κατά το πέρασμα από τη νεωτερική στη μετανεωτερική εποχή (*ό.π.*: 158).

Τέλος, η *παγκοσμιοποίηση* (*globalization*), όπως προσπαθήσαμε να καταδείξουμε στη συζήτησή μας στην ενότητα 1.1., υποδηλώνει την όλο και πιο στενή σύνδεση των χωρών και περιοχών του πλανήτη μας, με αποτέλεσμα να καταρρέουν τα υπάρχοντα πολιτικά, πολιτισμικά και οικονομικά σύνορα. Με άλλα λόγια, ο όρος περικλείει και την έννοια της μετανεωτερίκευσης και εκείνην της μετανεωτερικότητας ενώ, ταυτόχρονα, ταυτίζεται χρονικά με το μεταμοντερνισμό. Είναι επομένως χρήσιμο να έχουμε μια εικόνα της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας όταν αναφερόμαστε σε θέματα που άπτονται του μεταμοντερνισμού και της μετανεωτερικότητας. Επίσης, είναι φανερό από τους ορισμούς αυτούς ότι υπάρχει έντονη διαπλοκή μεταξύ των εννοιών αυτών στην πράξη. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Giddens (1990: 63), η μετανεωτερικότητα είναι εκ φύσεως παγκοσμιοποιητική.

Ας ρίξουμε τώρα μια ματιά στα προϊόντα της μεταμοντέρνας πολιτισμικής παραγωγής, εξετάζοντας ταυτόχρονα τις θεωρίες και τις κριτικές τις σχετικές με τις πολιτισμικές αλλαγές που συνέβησαν κατά το πέρασμα στη μετανεωτερική κοινωνία. Ξεκινούμε με μια σύντομη επισκόπηση των χαρακτηριστικών του μεταμοντέρνου.

Μελετητές όπως οι Bauman (1992), Frow (1998), Heibniz (1986) και Lash (1990) συγκλίνουν στα εξής αναφορικά με το μεταμοντερνισμό:

- Η κουλτούρα και τα Μ.Μ.Ε. αποκτούν κυρίαρχο ρόλο στην κοινωνική ζωή.

[50] Βέβαια, σύμφωνα με τον Francis Fukuyama, η μετανεωτερικότητα σημαίνει και το τέλος της 'ιστορίας'[50] (1992: 29), ενώ κατά τον Samuel Huntington (1996: 22) ταυτίζεται με τη σύγκρουση των πολιτισμών. Αν το τέλος της ιστορίας σημαίνει και το τέλος της εξέλιξης, αυτό θα μπορούσε να φωτίσει με ενδιαφέροντα τρόπο την 'αχρονία' που βιώνουμε στο διαδικτυακό σύμπαν. Η αχρονία αυτή μοιάζει να αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την πρόσληψη της σύγχρονης διαδικτυακής τέχνης και καταδεικνύει ίσως το λόγο για τον οποίο οι σύγχρονοι καλλιτέχνες προτάσσουν στη θεματολογία τους ζητήματα χρόνου.

- Όπως εντοπίσαμε και στον ορισμό της μετανεωτερικότητας παραπάνω, και η οικονομική ζωή αλλά και η κοινωνική περιστρέφονται περισσότερο γύρω από την κατανάλωση συμβόλων και τρόπων ζωής και λιγότερο γύρω από την παραγωγή βιομηχανικών αγαθών. Γενικότερα όμως, αντί της οικονομικής παραγωγής, το σημείο αναφοράς του αστικού τοπίου μεταφέρεται από την παραγωγή και την οικονομία στην κατανάλωση, τη διασκέδαση, την αναψυχή, τις υπηρεσίες τις σχετικές με το *lifestyle*. Όπως πολύ εύγλωττα υποστηρίζει ο David Harvey, στο βιβλίο του 'The condition of post modernity' (1989), αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον στη συζήτηση για την κουλτούρα του μεταμοντερνισμού είναι όχι τόσο τα στυλιστικά κινήματα στην τέχνη όσο η σχέση του κινήματος με τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές διεργασίες.

- Στο μεταμοντερνισμό, οι υπάρχουσες αντιλήψεις για την πραγματικότητα και την αναπαράσταση καθίστανται προβληματικές, ενώ η εικόνα και ο χώρος αντικαθιστούν την αφήγηση και την ιστορία ως οργανωτικές αρχές της πολιτισμικής παραγωγής (Lyotard 1984: 18) Γενικά, η υβριδικότητα αντικαθιστά την καθαρότητα των μορφών με τα αυστηρώς προσδιορισμένα σύνορα και τις ακριβείς ταξινομήσεις (βλ. συζήτηση για την πολιτισμική συμβολή του Derrida στην υποενότητα 1.3.3.6.). Η τάση της απόσπασης του χώρου από τον τόπο, χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, ευνοεί σχέσεις ανάμεσα σε απόντες (βλ. Giddens 1990: 18). Σύμφωνα με τον Harvey (1990 [1989]: 205), βρισκόμαστε αντιμέτωποι με τον εκμηδενισμό του χώρου μέσω του χρόνου, τον οποίο μπορούμε να διασχίσουμε κυριολεκτικά εν ριπή οφθαλμού.

- Στυλιστικά στοιχεία, όπως η παρωδία, η ειρωνεία, οι συρραφές και ο εκλεκτικισμός, επικρατούν και στην τέχνη και στην κοινωνική ζωή γενικότερα.

Ο μεταμοντερνισμός κάνει εντονότερα την παρουσία του στην αρχιτεκτονική.[51] Η έλευσή του σηματοδοτεί το τέλος της μοντέρνας αρχιτεκτονικής, με τις ογκώδεις, μονοσήμαντες και υποταγμένες στη βιομηχανικού τύπου λειτουργικότητα κατασκευές, βασισμένες στην επαναληπτική χρήση περιορισμένων υλικών. Όπως υποστηρίζει ο πολύ γνωστός αρχιτέκτονας Robert Venturi, οι αρχιτέκτονες πρέπει να δείχνουν «μεγαλύτερη κατανόηση στα προβλήματα των ανθρώπων και να είναι λιγότερο απόλυτοι» στον προσανατολισμό τους (1977: 23). Μιλάει λοιπόν για τα καζίνο, τα ξενοδοχεία και άλλα κτήρια του Λας Βέγκας, ως άσχημα και λαϊκιστικά, αλλά ταυτόχρονα υποστηρίζει ότι αυτή η αρχιτεκτονική είναι ζωντανή και αντιελιτίστικη, αφού ανταποκρίνεται στην ανάγκη των ανθρώπων για διασκέδαση και αναψυχή.

Όπως λοιπόν επισημαίνει ο Ventouri (1977), ο Jencks (1977) αλλά και ο σκεπτικιστής Jameson (1984), η μεταμοντέρνα αρχιτεκτονική συνδυάζει τον παιγνιώδη σχεδιασμό, τη χρήση καμπυλών και τυφλών δρομίσκων και την αποφυγή ευθειών ώστε να καθίσταται δυσχερής ο προσανατολισμός στο εσωτερικό τους, την ανομοιομορφία και το υβριδικό, το *ad hoc*, την ειρωνική μίμηση, τον κατακερματισμό, με τα διάφορα τμήματα του κτιρίου να αυτονομούνται λειτουργικά και αισθητικά, διατηρώντας το δικό τους ύφος και μικροπεριβάλλον, και όλα αυτά σε μια προσπάθεια να κατασκευαστούν κτήρια που να αρέσουν στους καθημερινούς ανθρώπους, με σημειωτικούς κώδικες που είναι κατανοητοί και προσφέρουν χαρά.[52]

[51] Χαριτολογώντας, ο κριτικός της αρχιτεκτονικής Charles Jencks (1984: 10) αναφέρει ότι το τέλος της μοντέρνας αρχιτεκτονικής -- και η απαρχή της μεταμοντέρνας -- επήλθε στις 15 Ιουλίου 1972 στις 3 και 32 πρώτα λεπτά το απόγευμα. Εκείνη ακριβώς την ώρα ανατινάχτηκε το συγκρότημα κατοικιών Pruitt-Igoe στο Saint Louis του Missouri. Ήταν μια σειρά από ομοιόμορφα κτήρια από γυμνό μπετόν που είχαν γίνει επανειλημμένα αντικείμενο βανδαλισμών και που τελικά συμβόλιζαν τα γενικότερα προβλήματα της μοντέρνας αρχιτεκτονικής, η οποία στηρίζεται στον ορθολογισμό, το συμπεριφορισμό και τον πραγματισμό.

[52] Ωστόσο, πρέπει να σημειώσουμε ότι αυτή είναι μόνο η μία πλευρά του νομίσματος. Σε άρθρο του στον Guardian το Δεκέμβριο του 1986, με τίτλο 'The crisis of contemporary culture', ο Richard Gott επιδίδεται σε μία ειρωνική αναφορά στο μεταμοντέρνο. Μιλάει για «ένα ελιτίστικο κίνημα παρωδίας και απομίμησης, που ταιριάζει σε ένα κόσμο που κυριαρχείται από τη συντήρηση …». Ο ίδιος αναφέρει όμως και ότι ο μεταμοντερνισμός μπορεί να περιγραφεί και από μία προοδευτική σκοπιά, με την έννοια ότι αποτελεί απάντηση στον 'φαλλοκρατικό' και 'ιμπεριαλιστικό' μοντερνισμό. Κατά κάποιους, λοιπόν, και πάλι σύμφωνα με τον Gott, ο μεταμοντερνισμός φαντάζει σα μορφή απελευθέρωσης, σαν αναγνώριση «του πολυσχιδούς παγκόσμιου πολιτισμού».

Η τάση προς τον κατακερματισμό συνοδεύεται από τη υιοθέτηση της αποσπασματικότητας, του εφήμερου και της ασυνέχειας, την προτίμηση προς τη διαφορά σε αντίθεση με την ομοιομορφία. Όπως θα δούμε και στην αναφορά μας στον Lyotard πιο κάτω αλλά και όπως υποστηρίζει ο Foucault, απουσιάζει πλέον η μεταγλώσσα, η μετα-αφήγηση, η μετα-θεωρία δια μέσου της οποίας μπορούν να συνδεθούν, να παρασταθούν ή να εξηγηθούν όλα τα πράγματα. Με άλλα λόγια, ο μεταμοντερνισμός ψάχνει το τοπικό, τις μερικές εξηγήσεις, τις πολιτικές μικρής κλίμακας. Από κοινωνικοπολιτική άποψη, ο μεταμοντερνισμός είναι ίσως η πολιτιστική λογική του ύστερου καπιταλισμού (βλ. Jameson 1984).

Ανάλογες εξελίξεις σημειώθηκαν στο χώρο της τέχνης και της λογοτεχνίας. Οι αισθητικοί κώδικες του μοντερνισμού ευνοούσαν ως επί το πλείστον τα σοβαρά έργα που έφεραν τη σφραγίδα μιας μεγαλοφυΐας, διέθεταν αυτοσυνέπεια και ήταν αφηρημένα, καινοτόμα και κρυπτικά.[53] Αντίθετα, όπως και στην περίπτωση της αρχιτεκτονικής, η αισθητική των μεταμοντέρνων έργων διέπεται από την κατάτμηση και το παιγνιώδες, το ανορθολογικό στοιχείο, και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα ερμηνείας χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις. Επίσης, τα έργα αυτά είναι συχνά ειρωνικά και αυτοσαρκαστικά, αμφισβητούν τη διάκριση ανάμεσα σε 'υψηλή' και 'χαμηλή' τέχνη καθώς και την παραδοσιακή αφήγηση, όπως, για παράδειγμα, στον κινηματογράφο, και τα ξεκάθαρα ηθικά μηνύματα. Στρέφονται προς μια σύνθεση ή ένα συνονθύλευμα ιστοριών και μια πυκνή διακειμενικότητα (*intertextuality*), δηλαδή δανείζονται στοιχεία από άλλα έργα, πράγμα που οδηγεί σε αμφισβήτηση του παντοδύναμου δημιουργού. Όπως θα δούμε αργότερα, η αμφισβήτηση της παντοδυναμίας του δημιουργού αλλά και του ιδιαίτερα προσωπικού ύφους, καθώς και η έντονη διακειμενικότητα αποτελούν χαρακτηριστικά στοιχεία της σύγχρονης αποϋλοποιημένης διαδικτυακής τέχνης και θα μας απασχολήσουν επομένως ιδιαίτερα.

Στο επίπεδο της κοινωνικής θεωρίας, με σημαντικές προεκτάσεις για την πολιτισμική θεωρία, διακρίνουμε τους μεταμοντερνιστές θεωρητικούς Z.F.Lyotard και J. Baudrillard. Ας δούμε πιο προσεκτικά τι υποστηρίζουν.

[53] Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους μοντερνιστές συνθέτες Schoenberg, Stravinski, Weber, τους ζωγράφους Picasso, Matisse, Klee, Maudrian, Pollock και τους συγγραφείς και ποιητές Joyce, Pound, Eliot, Becket.

Ο Lyotard (1984: 5) εντοπίζει τη μετανεωτερικότητα και το μεταμοντερνισμό στην εποχή μας στο γεγονός ότι η επιστήμη, η τεχνολογία, τα περίπλοκα διοικητικά σχήματα και οι υπολογιστές έχουν αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε «η γνώση να έχει μεταβληθεί τα τελευταία χρόνια σε βασική παραγωγική δύναμη». Αυτό το αντιμετωπίζει ως αποτέλεσμα της 'παρακμής των μεγάλων αφηγήσεων' (*the decline of grand narratives*). Κατά τον Lyotard, είναι πλέον κυρίαρχη η άποψη ότι η επιστήμη, ο λόγος, η 'αλήθεια' – ας παραβάλουμε τα της σχετικότητάς της, στην οποία αναφερόμαστε στις προηγούμενες υποενότητες -- δεν μπορούν να επιλύσουν τα κοινωνικά προβλήματα ή να μας επιτρέψουν να χτίσουμε έναν καλύτερο κόσμο, καθώς και ότι δεν μπορεί να υπάρξει μία και μόνη κοσμοθεωρία, η οποία θα ενοποιήσει όλες τις ανθρώπινες γνώσεις και εμπειρίες, όπως στην περίπτωση του μαρξισμού.[54] Αποτέλεσμα είναι η κατάτμηση της γνώσης – αλλά και της κοινωνίας -- , και η χρεοκοπία των μεγάλων ουμανιστικών οραμάτων. Η απώλεια των μεγάλων αφηγήσεων οδήγησε στην ανάδυση μιας τεχνοκρατικής κοινωνίας, με κύριο στοιχείο την εργαλειακή ορθολογικότητα, η οποία όμως είναι πεπερασμένη.

Στον Baudrillard (1998), η κυριαρχία της γνώσης ερμηνεύεται ως κυριαρχία σημείων και συμβόλων στα οποία αποδίδεται μία αυθαίρετη, συμβατική σημασία (πρβλ. Saussure 1977 [1916]), στο πλαίσιο αυτού που ο ίδιος αποκαλεί 'κώδικα'. Στη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία, οι άνθρωποι επιζητούν να επιβεβαιώσουν την ταυτότητα και τη διαφορετικότητά τους μέσω της αγοράς και της κατανάλωσης ενός κοινού συστήματος σημείων. Όμως ο κώδικας αυτός μας οδηγεί στο να αμφισβητήσουμε ορισμένες από τις βασικότερες διακρίσεις πάνω στις οποίες βασίστηκε η κοινωνική και πολιτισμική σκέψη, όπως η διάκριση ανάμεσα στην 'κουλτούρα' και την 'πραγματικότητα' ή ανάμεσα στο 'σημείο' και σε αυτό που συμβολίζει (πρβλ. συζήτηση στην υποενότητα 1.3.3.7.). Έτσι, η πραγματικότητα πίσω από τα σημεία και τα σύμβολα έχει αντικατασταθεί από μία 'νέο-πραγματικότητα', προϊόν εξ ολοκλήρου συνδυασμού στοιχείων του κώδικα (1994: 126). Με τον τρόπο αυτό προκύπτουν οι έννοιες της 'προσομοίωσης' (simulation) και του 'ομοιώματος' (*simulacrum*), οι οποίες καταδεικνύουν ότι τα γεγονότα του πραγματικού κόσμου συνιστούν όλο και περισσότερο εκφράσεις μοντέλων και

[54] Αυτό, κατά κάποιον τρόπο, γίνεται εμφανές και στη βαθμιαία υποχώρηση των 'μεγάλων', 'ολιστικών' θεωριών και στη συζήτησή μας για τις πολιτισμικές θεωρίες στην ενότητα αυτή.

μυθολογιών που αναδύονται σε μια αυτόνομη πολιτισμική σφαίρα. Οι έννοιες αυτές είναι πιο εμφανείς και απτές στις περιπτώσεις:

- των θεματικών πάρκων, όπως η Disneyland, που βασίζονται σε ένα φανταστικό κόσμο απλοϊκών ιστορικών μοντέλων, κινουμένων σχεδίων ή κινηματογραφικών ταινιών,

- των θεματικών οικιστικών συγκροτημάτων που μιμούνται μυθολογικές εκδοχές του παρελθόντος (π.χ. παλιά αγγλικά χωριά),

- των τηλεοπτικών προγραμμάτων και επικοινωνιακών γεγονότων που παρεμβαίνουν τόσο δραστικά στην πραγματική ζωή ώστε να την υποχρεώνουν να προσαρμόζεται σε αυτά,[55]

- των 'πρωτόγονων φυλών' σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς, όπου οι καθημερινές δραστηριότητες στυλιζάρονται με τέτοιον τρόπο ώστε να παραμένουν 'πρωτόγονες', μέρος του 'τοπικού χρώματος' *(couleur locale)*.

Οι υπολογιστές διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην όλη διαδικασία, λόγω των δυνατοτήτων προσομοίωσης που μας παρέχουν, κατασκευάζοντας, εν τέλει, τον κόσμο στον οποίο ζούμε. Η σύγχρονη τεχνολογία, επομένως, αμφισβητεί στην ουσία το υποκείμενο της δράσης – ας θυμηθούμε τις αναφορές στο θάνατο του υποκειμένου στους μεταδομιστές --, ενώ επέρχονται προοδευτικά ο 'θάνατος του κοινωνικού' και οι 'ενδορρήξεις', στο όνομα μιας 'υπερπροσομοίωσης' (*hypersimulation*), η οποία μας καταδικάζει να συμβιώνουμε ως 'παίκτες σε ένα σημειακό πεδίο', βιώνοντας εντελώς παθητικά θεάματα και ομοιώματα που αποτελούν το ένα προσομοίωση του άλλου. Με άλλα λόγια, εμπλεκόμαστε σε μια ατέρμονη διαδικασία προσομοιώσεων, η οποία μας παραπέμπει άμεσα στην εικονική πραγματικότητα πολλών διαδικτυακών δραστηριοτήτων. Αξίζει να αναλογιστούμε πώς υλοποιείται αυτό μέσα από τη σύγχρονη τέχνη, ιδιαίτερα την ψηφιακή, η οποία εκμεταλλεύεται σε μεγάλο βαθμό την προσομοίωση.

[55] Ένα παράδειγμα επικοινωνιακού γεγονότος αυτού του είδους είναι η παρουσίαση του Πολέμου του Κόλπου, όπου η τακτική των δύο πλευρών και ιδιαίτερα των ΗΠΑ διαμορφωνόταν από τις ανάγκες των τηλεοπτικών προγραμμάτων.

Συμπερασματικά, επισημαίνουμε ότι η συμβολή του μεταμοντερνισμού στη διαδικασία ανάλυσης της σύγχρονης πολιτισμικής κατάστασης είναι σημαντική. Μέσα από αυτόν επέρχεται η αμφισβήτηση των καθολικών και αυστηρά επιστημονικών μοντέλων του μοντερνισμού, πράγμα που μας επιτρέπει να έχουμε μια μεγαλύτερη ευελιξία στην ανάλυση και διαχείριση της διαδικτυακής τέχνης, η οποία, σύμφωνα με τη μεταμοντερνιστική ανάλυση, αποτελεί προϊόν ενός κατακερματισμένου κόσμου. Η έμφαση στο 'τοπικό' συμβάλλει επιπλέον στο θέμα αυτό και στην αποφυγή μεγαλόπνοων, ολιστικών θεωρητικοποιήσεων. Επίσης, ο μεταμοντερνισμός καταδεικνύει τη σπουδαιότητα των απόψεων των μειονοτήτων, γεγονός που συνάδει με τη νέα φυσιογνωμία της 'δημόσιας σφαίρας' του Habermas (βλ. 1.3.3.3.). Ο ρόλος της κουλτούρας στην κοινωνική ζωή – ως λόγου, κειμένου, διαφοράς και ταυτότητας -- αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ σημαντική θέση στη θεωρητική ανάλυση καταλαμβάνουν και τα πολιτικά, ηθικά και αξιακά ζητήματα, τόσο καίρια στη συζήτηση της αποϋλοποιημένης τέχνης.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στις πολιτισμικές θεωρίες, θα θέλαμε να υπογραμμίσουμε τον τρόπο που διαπλέκεται η μετανεωτερικότητα με τα οικονομικά δεδομένα της παγκοσμιοποίησης, στα οποία αναφερθήκαμε και στην ενότητα 1.1. Σύμφωνα λοιπόν με τον Jameson (1984), ο πολιτισμός «εμπορευματοποιείται», αντιμετωπίζεται ως προϊόν προς κατανάλωση όλο και περισσότερο στον ύστερο καπιταλισμό. Τη σημερινή κατάσταση ο συγγραφέας τη χαρακτηρίζει ως έκρηξη, ως «μια τεράστια επέκταση του πολιτισμού σε ολόκληρο το 'κοινωνικό πεδίο', ως το σημείο όπου κάθε τι στην κοινωνική ζωή μας -- από την οικονομική αξία και την κρατική εξουσία ως τις πρακτικές και τη δομή της ίδιας της ψυχής -- μπορεί να ειπωθεί ότι έχει γίνει 'πολιτιστικό'» (1984: 87). Παρόμοια προσέγγιση υιοθετεί και ο Connor (1989: 46), σύμφωνα με τον οποίο: «…οι εικόνες, το ύφος και οι αναπαραστάσεις δεν είναι τα διαφημιστικά εξαρτήματα των προϊόντων της οικονομίας αλλά είναι τα ίδια τα προϊόντα της οικονομίας. Κατά παρόμοιο τρόπο, η έκρηξη της τεχνολογίας της πληροφορικής καθιστά την πληροφορία όχι απλώς λιπαντικό στον κύκλο της ανταλλαγής και του κέρδους, αλλά αποτελεί η ίδια το πιο σημαντικό εμπόρευμα». Με άλλα λόγια, ο πολιτισμός έχει κατά τους νεομαρξιστές ενσωματωθεί στην εμπορευματική παραγωγή, και δεν αποτελεί το ιδεολογικό παραπέτασμα της άρχουσας τάξης.

Τέλος, αυτό που φαίνεται ότι ελλοχεύει ως κίνδυνος για την ίδια την τέχνη στη μετανεωτερικότητα είναι μήπως η τεχνολογία -- και αυτό συμβαίνει για πρώτη φορά τόσο έντονα -- χειραγωγεί αντί να χειραγωγείται από τους καλλιτέχνες. Η φράση δηλαδή του McLuhan (1964), ότι 'το μέσο είναι το μήνυμα', σημαίνει εντέλει ότι το μέσον αδιαμεσολάβητα παράγει το μήνυμα. Ή μάλλον, αντί ο καλλιτέχνης να παράγει μηνύματα με τη χρήση του μέσου, το μέσον παράγει μηνύματα μέσω του καλλιτέχνη. Αξίζει ίσως να αναλογιστούμε με ποιους τρόπους ο καλλιτέχνης σήμερα μπορεί να σταθεί κριτικά απέναντι στην παντοδυναμία των νέων μέσων.

1.4. Τα νέα μέσα: Αισθητικές προσεγγίσεις

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στο θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται κάθε συζήτηση περί τέχνης. Στην ενότητα αυτή θα δούμε αναλυτικότερα πώς υλοποιείται η σύγχρονη ψηφιακή τέχνη με τη βοήθεια των Νέων Μέσων. Θα ξεκινήσουμε με μια εκτενή αναφορά στα Νέα Μέσα και ό,τι συνεπάγεται η χρήση τους στην τέχνη και θα συνεχίσουμε με την περιγραφή των σύγχρονων μορφών ψηφιακής τέχνης. Η χαρτογράφηση αυτή είναι απαραίτητη για τη σαφέστερη κατανόηση και οριοθέτηση του προς διαχείριση προϊόντος.

1.4.1. Νέα Μέσα: οφθαλμοκεντρισμός και αποσωματοποίηση

Σύμφωνα με τον McLuhan (1989),[56] κατά την Αναγέννηση συντελέσθηκε μια σημαντική μεταβολή, από έναν κατά κύριο λόγο προφορικό/ακουστικό τρόπο αντίληψης του κόσμου, σε έναν κυρίως οπτικό τρόπο. Όπως υποστηρίζει ο θεωρητικός, η μεταβολή αυτή στις 'σχέσεις αισθήσεων' στο 'ανθρώπινο αισθητικό φάσμα' επισπεύσθηκε κυρίως από τη διάδοση της τυπογραφίας: «Με την έλευση του τυπωμένου λόγου, οι οπτικοί τρόποι της δυτικής ζωής αυξήθηκαν πέρα απ' οτιδήποτε είχαμε βιώσει σε οποιαδήποτε προγενέστερη κοινωνία» (σελ.36). Ο οφθαλμοκεντρισμός αυτός ενισχύθηκε μεν με τη διάδοση των υπολογιστών αλλά ταυτόχρονα υπήρξε δραστική μείωση της σωματικότητας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα

[56] Herbert Marshall McLuhan, (1911 – 1980): Καναδός φιλόσοφος και εκπαιδευτικός, κριτικός λογοτεχνίας και θεωρητικός της επικοινωνίας. Θεωρείται ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της Θεωρίας των Μέσων, με πρακτικές εφαρμογές στη διαφήμιση και την τηλεόραση - http://en.wikipedia.org/wiki/Marshall_McLuhan.

την προβολή της αποσωματοποίησης ως κεντρικού θέματος διερεύνησης των Νέων Μέσων.

Τα θέματα του οφθαλμοκεντρισμού και της αποσωματοποίησης έχουν την αρχή τους δεκαετίες πριν. Στην ιστορία της τέχνης, η αποσωματοποίηση και γενικότερα η αποϋλοποίηση έχουν απασχολήσει τους καλλιτέχνες, και μάλιστα συχνά έχει χρησιμοποιηθεί το σχήμα της αλληγορίας με την κατάλληλη εκμετάλλευση του φωτός. Το φως εξάλλου υπήρξε πάντοτε κυρίαρχο ζητούμενο στις εικαστικές τέχνες, όπου συχνά χρησιμοποιήθηκε ως σημείο εισόδου-εξόδου στα οπτικά ταξίδια. Αρκεί να θυμηθούμε την αλληγορική χρήση του στους ναούς της Μπαρόκ περιόδου, όπως για παράδειγμα στο κορυφαίο γλυπτό έργο του Bernini, 'Η Έκσταση της Αγίας Θηρεσίας', που βρίσκεται στην εκκλησία 'Santa Maria Della Vittoria' στη Ρώμη.

Σήμερα, το φως της οθόνης του υπολογιστή δε λειτουργεί πλέον ως μια πύλη στην ουράνια πολιτεία, όπου το σώμα συνθλίβεται από το μεγαλείο του Θεού, αλλά ως μια μαύρη τρύπα που αποσωματοποιεί και εξαϋλώνει τους χρήστες, βυθίζοντάς τους σε εικονικά σύμπαντα. Σε μια εποχή που κατακλύζεται από εικόνες φτιαγμένες στον υπολογιστή, το θέμα της αποσωματοποίησης έχει πάρει νέες διαστάσεις. Όπως θα δούμε και πιο κάτω και όπως επανειλημμένα φάνηκε από τη συζήτησή μας στην προηγούμενη υποενότητα, η ηλεκτρονική ψηφιοποίηση έχει κατηγορηθεί για αποδόμηση του πραγματικού και για εκτόπιση της αλήθειας και του αντικειμενικού. Εκεί που η αναλογική φωτογραφία εισχωρούσε στο πραγματικό με τη χρήση φυσικών τρόπων παραγωγής, η ψηφιακή φωτογραφία συνθέτει μέσω αλγοριθμικών υπολογιστικών διαδικασιών, χωρίς αναφορά σε υλικά μέσα όπως το φιλμ ή η τηλεόραση.

Η ψηφιακή εικόνα είναι ένας πίνακας αριθμών που φυλάσσεται στη μνήμη ενός υπολογιστή, μεταφέρεται ηλεκτρονικά και μεταφράζεται σε εικόνα και πάλι μέσω της απεικόνισης σε μια οθόνη ή σε ένα εκτυπωτή. Αναφερόμενος στο 1989 ως το ξεκίνημα της μετα-φωτογραφικής εποχής, όταν η ψηφιακή εγγραφή και επεξεργασία άρχισαν να αντικαθιστούν τη φωτογραφία, ο William Mitchell [57] εύστοχα εντοπίζει την αλλαγή που συντελείται στην αντίληψή μας για την αλήθεια:

[57] William J. Mitchell: Καθηγητής Αρχιτεκτονικής και των Media Arts στο M.I.T. - http://web.media.mit.edu/~wjm/

«οι εικόνες της μετα-φωτογραφικής εποχής δεν μπορούν να είναι εγγύηση μιας εικονικής αλήθειας ή ακόμα σημάδια με σταθερό μήνυμα και αξία» (1992: 57).

Έχοντας περάσει στη μετα-φωτογραφική εποχή, η ανησυχία ότι η ηλεκτρονική ψηφιοποίηση οδηγούσε στην κατάργηση των ορίων του ανθρώπινου υποκειμένου δεν ήταν πια μακριά. Σχετικές είναι άλλωστε και οι θέσεις για την απώλεια της αναφοράς στην παραγωγή εικόνων από φιλοσόφους και θεωρητικούς των μέσων όπως ο Paul Virilio, ο Jonathan Crary και ο William Mitchell. Και οι τρεις κατέγραψαν μια ουσιαστική μετακίνηση που λάμβανε μέρος στις συμβάσεις που θεωρούνταν ότι διέπουν την υποκειμενικότητα του θεατή και εντέλει στην ολοκληρωτική αποϋλοποίηση του παρατηρητή. Ειδικότερα, ο Mitchell υποστηρίζει πως «ένα παγκόσμιο δίκτυο από συστήματα ψηφιακής εικόνας, ταχύτατα αλλά και σιωπηλά, συγκροτεί το αποκεντρωμένο, επαναπροσδιορισμένο μάτι του υποκειμένου» (1992: 85).

Ο Crary,[58] από την άλλη, επισημαίνει ότι η διάχυση των νέων τεχνολογιών παραγωγής εικόνας συνοδεύεται από μια επαναδόμηση των παραδοσιακών θεσμών, με συνεχείς μεταμορφώσεις των κοινωνικών πρακτικών και μια ρευστότητα στις δομές των διαφόρων πεποιθήσεων. Υπογραμμίζει λοιπόν και πάλι τη φευγαλέα αίσθηση που δημιουργείται με την εξάπλωση των Νέων Μέσων. Για τον Crary, η κύλιση αυτή, που λαμβάνει χώρα στις οπτικές τέχνες ως αποτέλεσμα της επεξεργασίας της εικόνας στον υπολογιστή, σηματοδοτεί την υποκατάσταση σημαντικών λειτουργιών του ανθρώπινου ματιού από πρακτικές στις οποίες ο ρόλος αναφοράς της θέσης του παρατηρητή χάνεται: «Αν μπορεί να ειπωθεί ότι οι εικόνες αυτές (οι ψηφιακές) αναφέρονται σε κάτι, αυτό είναι τα χιλιάδες ή εκατομμύρια *bits* δεδομένων. Θα μπορούσαμε να πούμε ακόμα και ότι η εικονοποίηση μπορεί να τοποθετηθεί σε έναν κυβερνοχώρο ή σ' ένα ηλεκτρομαγνητικό πεδίο, όπου αφηρημένες εικόνες και γλωσσολογικά στοιχεία ενώνονται και καταναλώνονται κυκλικά ενώ ανταλλάσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο» (1992:2). Με άλλα λόγια, κατά τον Crary, σ'αυτή τη μετάπτωση προς την ψηφιοποίηση, ο σωματοποιημένος ανθρώπινος παρατηρητής με το ρεπερτόριο των τεχνικών του για κωδικοποίηση των αισθήσεων εκτοπίζεται από ένα νέο αφηρημένο πεδίο κώδικα υπολογιστή, όπου τα πρότυπα θέασης τίθενται από διαδικασίες μηχανών με δειγματοληψία, στατιστική και

[58] Jonathan Crary: Καθηγητής Σύγχρονης Τέχνης και Θεωρίας στο Columbia University - http://www.columbia.edu/cu/arthistory/faculty/Crary.html

αναγνώριση μοτίβων. Στη διαδικασία αυτή ο ανθρώπινος παρατηρητής τοποθετείται στο ίδιο σημείο θέασης με αυτό των μηχανών.

Οι μελέτες του Crary, του Virilio, του Mitchell και άλλων έχουν κατευθύνει την προσοχή των ερευνητών-αναλυτών στην εγγενή δύναμη της νέας οπτικής τεχνολογίας να χειραγωγεί και στην τάση της ψηφιακής εικόνας να απομακρύνει το θεατή από ένα ενσωματωμένο, απτό αίσθημα φυσικής θέσης, το αίσθημα *του να είναι εκεί*. Είναι εμφανέστατος λοιπόν ο 'κίνδυνος' των νέων ηλεκτρονικών μέσων ως αφηρημένων, αποσωματοποιημένων, χωρίς πλαίσιο φορέων πληροφορίας. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις υπαρξιακές αλλά και ευρύτερα φιλοσοφικές και κοινωνικές προεκτάσεις της μεταστροφής αυτής.

1.4.2. Νέα Μέσα: Οδεύοντας προς τον μετα-άνθρωπο

Όπως έχει καταδείξει η ιστορία του ανθρώπου, κάθε μεγάλη τεχνολογική ανακάλυψη, πέρα από την έκπληξη, συνοδεύεται από αισθήματα φόβου. Από το μυθολογικό Προμηθέα και τη φωτιά μέχρι τον ατμό και τη Βιομηχανική Επανάσταση αλλά και τον κινηματογράφο των αδελφών Lumière, η πρόοδος μέχρι να υιοθετηθεί και να αφομοιωθεί από την πλατειά μάζα των ανθρώπων, διέρχεται μια περίοδο έντασης. Από τις απαρχές λοιπόν της ενασχόλησης με την τεχνολογία των υπολογιστών, υπήρξε η ανησυχία και ίσως ο φόβος για το τέλος του ανθρώπου. Ο φόβος αυτό είχε να κάνει με το ότι η τεχνολογική ανάπτυξη, συνδυασμένη με την τεχνολογία των υπολογιστών, την τεχνητή νοημοσύνη, τη ρομποτική και, ακόμη πιο πρόσφατα, με τη νανοτεχνολογία, θα οδηγούσε στην εκτόπιση του ανθρώπου μέσα από μια εξελικτική διαδικασία προς έναν κυβερνο-άνθρωπο και, αργότερα, στην ίδια την εξαφάνιση και αντικατάσταση του ανθρώπου συνολικά, όπως μάλιστα είχε γράψει ήδη από το 1960 ο Leroi-Gourhan.[59]

Παρόμοιες δυσοίωνες προβλέψεις είχαν εκφραστεί επίσης και από τον Bill Joy της Sun Microsystems σε άρθρο του τον Απρίλιο του 2000 στο περιοδικό Wired Magazine με τίτλο: 'Γιατί το μέλλον δεν μας χρειάζεται: οι πιο ισχυρές τεχνολογίες του εικοστού πρώτου αιώνα όπως η ρομποτική, η γενετική, η μηχανική και οι νανοτεχνολογία μας απειλούν ότι θα κάνουν τους ανθρώπους, είδος προς εξαφάνιση'

[59] Andre Leroi-Gourhan (1911-1986): Γάλλος αρχαιολόγος, παλαιοντολόγος και ανθρωπολόγος με ενδιαφέροντα σχετικά με την τεχνολογία και την αισθητική - http://en.wikipedia.org/wiki/Andr%C3%A9_Leroi-Gourhan

(2000). Από την άλλη, ένας σημαντικός ερευνητής της Τεχνητής Νοημοσύνης, ο Ray Kurzweil, κινείται σε διαφορετικό πνεύμα και προβλέπει ότι στις επόμενες δεκαετίες θα λάβει χώρα μια μετα-ανθρώπινη μεταμόρφωση, όπου μέχρι το 2040, τα τέταρτης γενιάς ρομπότ θα έχουν ανθρώπινες δυνατότητες και μέχρι το 2099 η ανθρώπινη σκέψη και οι μηχανική ευφυΐα θα έχουν πλήρως συγχωνευθεί, χωρίς αξιόλογη διάκριση μεταξύ ανθρώπων και υπολογιστών (1999: 280).

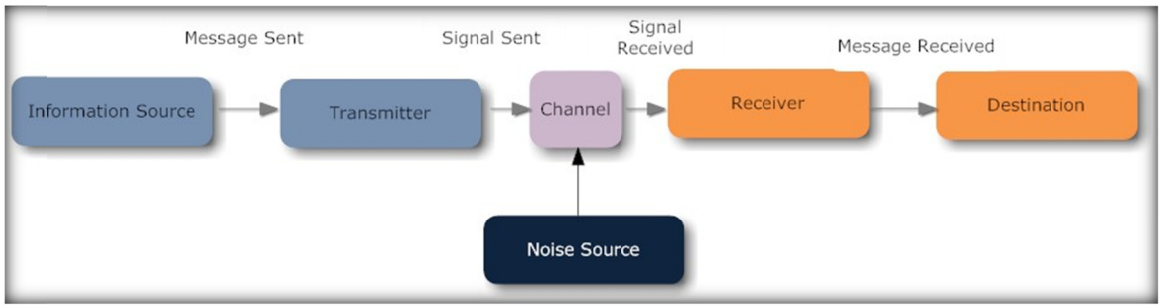
Πώς θα είναι λοιπόν αυτός ο μετα-άνθρωπος; Σύμφωνα με την N. Katherine Hayles (1999: 3), η οποία συνοψίζει απόψεις διάφορων θεωρητικών, δε θα υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ή σαφώς προσδιορισμένα όρια μεταξύ της προσομοίωσης τον υπολογιστών και της σωματικής ύπαρξης, των μηχανισμών της κυβερνητικής και των βιολογικών οργανισμών, της τελεολογίας των ρομπότ και των ανθρώπινων στόχων.

1.4.3. Η πληροφορία και το τέλος των Μέσων

Η κεντρική ιδέα που προσδιορίζει την έννοια του μετα-ανθρώπου είναι η έννοια της πληροφορίας ως αποσωματοποίηση, μια άποψη την οποία η Hayles (1999) είχε εντοπίσει στο μοντέλο των Shannon και Weaver[60] (1949), μια θεωρία που αρθρώθηκε ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 40. Κεντρική στους Shannon και Weaver είναι η ιδέα ότι η αξία μιας πληροφορίας που μεταφέρεται από ένα μήνυμα ή ένα σύμβολο εξαρτάται από την *πιθανότητα να επιλεχθεί*. Η πληροφορία μεταφέρεται διακριτά, με τη μορφή συμβόλων κωδικοποιημένων σε δυαδικά ψηφία, τα οποία επιλέγονται μέσα από ένα σύνολο από δυνατά σύμβολα.

Το μοντέλο επικοινωνίας που ανέπτυξαν οι Shannon και Weaver κατά τα τέλη της δεκαετίας του 40, εργαζόμενοι ως τεχνικοί στα εργαστήρια της Bell Telephone στις ΗΠΑ, άσκησε μεγάλη επίδραση στις θεωρίες της επικοινωνίας, απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

[60] http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/infotheory/



http://stevefournier01.tripod.com/hist/hist-6.html

Σχήμα 1. Το μοντέλο μεταφοράς της πληροφορίας κατά τους Shannon και Weaver (1949)

και αποτελείται από πέντε στοιχεία:

- Μια πηγή πληροφορίας, που παράγει ένα μήνυμα.
- Έναν μεταδότη, που κωδικοποιεί το μήνυμα σε σήματα.
- Ένα δίαυλο, προσαρμοσμένο για την διαβίβαση των σημάτων.
- Έναν δέκτη, ο οποίος 'αποκωδικοποιεί' (ανασυνιστά) το μήνυμα από το σήμα.
- Έναν προορισμό, όπου φτάνει το μήνυμα.

Το υπόδειγμα των Shannon και Weaver είναι το γνωστότερο παράδειγμα μιας 'πληροφοριακής' προσέγγισης στην επικοινωνία. Αν και κανένας σοβαρός επικοινωνιολόγος δε θα το δεχόταν πια, με την έννοια ότι η επικοινωνία χαρακτηρίζεται από πολύ μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, υπήρξε το υπόδειγμα με τη μεγαλύτερη επίδραση στην επικοινωνία από όσα έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα, και αποτελεί μια λογική και κατανοητή απεικόνιση του τι είναι επικοινωνία: 'Ποιος λέει τι, μέσω τίνος διαύλου, σε ποιον και με ποιο αποτέλεσμα;' (Lasswell: 1948)[61], ενώ είναι και η βάση μεταγενέστερων ερευνών της ανθρώπινης επικοινωνίας οι οποίες υιοθετούν μια συμπεριφοριστική προσέγγιση:

[61] Harold Dwight Lasswell (1902-1978): Πρωτοπόρος πολιτικός επιστήμονας και θεωρητικός της επικοινωνίας, μέλος της Σχολής του Σικάγου.



Μεταγενέστερες προσεγγίσεις στην έννοια και τη διάχυση της πληροφορίας σπεύδουν να συμπεριλάβουν στην ανάλυσή τους το νόημα και τα συμφραζόμενα καθώς και την επίδραση που ασκεί η πληροφορία στο λήπτη. Κατά το Βρετανό ερευνητή Donald McKay[62] (1991), η έννοια της πληροφορίας συσχετίζει τη φύση μιας αναπαράστασης με τα αποτελέσματά της, κάνοντας την πληροφορία μια δράση η οποία μετριέται από το βαθμό επίδρασής της. Η θεώρηση αυτή δεν εστιάζει πλέον στο τι είναι αλλά στο τι κάνει η πληροφορία. Χαρακτηριστική είναι, στο σημείο αυτό, η αναφορά στην επίδραση της πληροφορίας που διαχέεται με την ψηφιακή τεχνολογία στο ανθρώπινο σώμα. Συγκεκριμένα, όπως υπογραμμίζει ο Mark Hansen (2004), το σώμα είναι το ίδιο μια εικόνα ανάμεσα στις άλλες, στην πραγματικότητα ένα εξειδικευμένο είδος εικόνας, αυτό που ο Bergson (1988) αποκαλεί 'κέντρο απροσδιοριστίας', το οποίο ενεργεί σαν ένα φίλτρο που επιλέγει δημιουργικά εκδοχές της εικόνας από την παγκόσμια ροή τους. Το σώμα είναι μια πηγή δράσης στον κόσμο των εικόνων, διατηρώντας από τις εξωτερικές επιδράσεις εκείνες που είναι σχετικές με τα ενδιαφέροντά της.[63] Αυτό είναι ένα θέμα που θα μας απασχολήσει και στην επόμενη υποενότητα.

Όμως η απεικόνιση του τι κάνει η πληροφορία συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη των μέσων. Σύμφωνα με τον Friedrich Kittler,[64] όταν όλες οι ταινίες, οι μουσικές, τα τηλεφωνήματα και τα κείμενα θα φτάνουν στον οικιακό χρήστη συνδεδεμένα μέσω ενός δικτύου οπτικών ινών, τότε οι προηγούμενες διακριτές μονάδες όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το τηλέφωνο και η αλληλογραφία θα έχουν συγκλίνει σε ένα τυποποιημένο μέσο μεταφοράς, το οποίο είναι το bit, και αυτή η σύγκλιση όλων των μέσων κάτω από το ψηφιακό πεδίο ορίζει και *το τέλος των μέσων* (1999: 1-2). Με άλλα λόγια, κατά κάποιον ειρωνικό τρόπο, τα ίδια τα μέσα ξεπερνούν τον εαυτό τους και οδηγούνται στην αυτοκατάργηση.

---

[62] Donald MacCrimmon MacKay (1922-1987): Καθηγητής του Τμήματος Επικοινωνίας και Νευροεπιστήμης του Πανεπιστημίου του Keele - http://www.giffordlectures.org/Author.asp?AuthorID=234

[63] Αυτά τα μεμονωμένα στοιχεία μιας εικόνας ο Bergson τα αποκαλεί 'αντίληψη'.

[64] Friedrich A. Kittler (1943-): Θεωρητικός των Μέσων - http://en.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Kittler.

1.4.4. Τα Νέα Μέσα και το σώμα ως πλαίσιο αναφοράς

Προηγουμένως αναφερθήκαμε στον μετα-άνθρωπο και την ταύτιση του ανθρώπου με τα μέσα αλλά και στη λειτουργία του ανθρώπινου σώματος ως φίλτρου. Η υποενότητα αυτή περιλαμβάνει μια εκτενέστερη αναφορά στη λειτουργία του σώματος σε σχέση με τα Νέα Μέσα.

Τι κάνει τα Νέα Μέσα 'νέα' – άποψη που συχνά αποτελεί αντικείμενο διαφωνίας; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό βρίσκεται πιθανόν στο γεγονός της θεμελιώδους μετατόπισης ως προς την υλικότητα των μέσων την οποία όλοι μπορούμε να εντοπίσουμε. Όσο τα μέσα χάνουν τη μοναδικότητά τους και αποκτούν ενιαίο φορέα και τρόπο μεταφοράς της πληροφορίας, το σώμα γίνεται όλο και περισσότερο επίκεντρο της όλης διαδικασίας. Αν λοιπόν η ψηφιοποίηση υποκρύπτει μια μετατόπιση στο καθεστώς των μέσων, μετασχηματίζοντάς τα από καταγραφείς της πραγματικότητας σε διάμεσα κατασκευής σειριακών δεδομένων της πραγματικότητας, τότε το μέσο δεν έχει μόνο απωλέσει τη δυνατότητα της διαμεσολάβησης αλλά, κυρίως, η επιλογή της φόρμας στη δημιουργία ενός έργου δε διαμορφώνεται ούτε και εξαρτάται πια από τις διαφορές των μέσων. Η πραγματικότητα, κωδικοποιημένη σε μια ψηφιακή βάση δεδομένων, μπορεί να αναδημιουργηθεί ως αρχείο ήχου, εικόνα, βίντεο κλιπ, ή ως διαδραστικός κόσμος. Ιδωμένα από αυτή τη σκοπιά, η ψηφιακή εποχή και το φαινόμενο της ψηφιοποίησης μπορούν να γίνουν κατανοητά ως ένας μηχανισμός μετατόπισης της σχέσης σώματος και μέσων. Με άλλα λόγια, το μέσο χάνει την υλική διακριτότητά του, ενώ το σώμα αποκτά μία κυρίαρχη λειτουργία ως επιλεκτικός επεξεργαστής της πληροφορίας.

Όπως υπαινιχθήκαμε και παραπάνω, η επιλογή ή η επιλεκτικότητα καθίσταται ακόμη περισσότερο ρυθμιστική στα Νέα Μέσα απ' ό,τι στις εικόνες του Bergson. Κατ' αρχάς ο καλλιτέχνης πρέπει να επιλέξει τη μιντιακή διεπαφή (media interface) που ταιριάζει στις αισθητικές του αναζητήσεις, αναγνωρίζοντας ότι αυτή η επιλογή είναι μία επικουρική ενέργεια, όχι κάτι που καθορίζεται από τους ειδικούς περιορισμούς του μέσου. Επιπλέον, ο θεατής πρέπει να λάβει μέρος στη διαδικασία μέσω της οποίας τα ψηφιακά δεδομένα μετασχηματίζονται σε εικόνες που μπορούν να γίνουν αντιληπτές. Σε συνδυασμό με τη μιντιακή διεπαφή, η σωματοποιημένη δράση του θεατή λειτουργεί ως επαναφορά, ως μιας μορφής 'παρακίνηση' μεταξύ της διεπαφής της εικόνας και των ψηφιακών δεδομένων, εφόσον οι επιλογές που

προέρχονται από τη μιντιακή διεπαφή δέχονται δεδομένα εισόδου που πρέπει να επιβεβαιωθούν από τις επιλογές που εκτελούνται από το σώμα. Το σώμα, η αντίληψη και η αίσθηση, είναι αυτά που πληροφορούν το μιντιακό περιβάλλον. Τελικά δηλαδή υπάρχει μία παραμόρφωση που κάνει νέα τα 'Νέα Μέσα', και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ευελιξία που πηγάζει από την ψηφιοποίηση προκαλεί μια μετατόπιση του πλαισίου της μιντιακής διεπαφής πίσω, στο σώμα, από το οποίο εντέλει αρχικά πηγάζει.

Αυτό που φαίνεται να είναι ιδιαίτερο στην τέχνη με τα 'Νέα Μέσα' σχετίζεται με τον επαναπροσδιορισμό του σώματος ως επεξεργαστή της πληροφορίας. Με τα 'Νέα Μέσα', η τέχνη καλεί το σώμα να επαναπληροφορήσει την όποια έννοια μεταφέρει το ίδιο το μέσο, εμπλουτίζοντάς την ταυτόχρονα, καθώς επίσης και να αναπτύξει τη δυνατότητα για δράση εντός του χωροχρόνου της πληροφορίας. Μπορούμε λοιπόν εύκολα να φανταστούμε την ψηφιακή εικόνα σαν το *πρότυπο της αυτο-διαφοροποιούμενης κατάστασης*. Όπως αναφέρει και η Krauss, η αυτοδιαφοροποιούμενη αυτή κατάσταση του ψηφιακού μέσου απαιτεί σωματική συμμετοχή για να παραχθεί η οποιαδήποτε εμπειρία. Το σώμα είναι τμήμα μιας ολοκληρωμένης διάστασης του μέσου.

Υπάρχει όμως και ο αντίλογος. Ο Lev Manovich, για παράδειγμα, στο έργο του 'The Language of the New Media' (2002) διαφοροποιείται, αναπτύσσοντας ένα διαφορετικό σκεπτικό σχετικά με το 'νέο' των Νέων Μέσων. Συγκεκριμένα, ο θεωρητικός υποστηρίζει ότι η εικόνα με την κλασική της μορφή έχει ξεπεραστεί εξαιτίας της ίδιας της φύσης των Νέων Μέσων, της δυνατότητας προγραμματισμού, η οποία δεν έχει ιστορικό προηγούμενο. Συνεπώς, τα Νέα Μέσα μπορούν να διακριθούν από τα παλιά στη βάση του οντολογικού τους *status*, και τελικά της συνολικής υλικής ροής τους. Αντί να είναι αγκιστρωμένα σε μια συγκεκριμένη υλική υποστήριξη, τα Νέα Μέσα, σύμφωνα με την άποψη αυτή, είναι ολοκληρωτικά διαχειρίσιμα ψηφιακά δεδομένα. Όπως το θέτει ο Manovich, συγκρίνοντας την τυπογραφία, τη φωτογραφία ή την τηλεόραση με τα Νέα Μέσα, τα τελευταία δε θα μας 'πουν ποτέ ολόκληρη την ιστορία' (2002: 47-48). Από τη μια πλευρά, τα Νέα Μέσα είναι ένας άλλος τύπος μέσων και, από την άλλη, είναι απλά ένας ειδικός τύπος από υπολογιστικά δεδομένα, καταχωρημένα σε αρχεία ή βάσεις δεδομένων, που είτε ανακτώνται, είτε αποθηκεύονται και τρέχουν μέσω αλγορίθμων, ενώ παρουσιάζονται

σε συσκευές εξόδου. Μπορεί λοιπόν να μοιάζουν νέα, αλλά αυτό είναι πιθανόν μόνο η επιφάνεια.

Για να δικαιολογήσει αυτή τη θέση ο Manovich (*ό.π.*) στρέφεται στον κινηματογράφο. Όπως παρατηρεί, ο κινηματογράφος είναι σήμερα η κυρίαρχη μορφή κουλτούρας, και κατά συνέπεια παίζει έναν θεμελιώδη ρόλο στον πολιτισμικό προσδιορισμό των Νέων Μέσων. Ο κινηματογράφος γεννήθηκε πριν από εκατό και πλέον χρόνια, αλλά παρόλα αυτά ο κινηματογραφικός τρόπος να βλέπουμε και να δομούμε τον κόσμο, να αφηγούμαστε ιστορίες, να συνδέουμε μια εμπειρία με την επόμενη, είναι ο βασικός τρόπος με τον οποίο οι χρήστες υπολογιστών έχουν πρόσβαση και επικοινωνία με πολιτισμικά δεδομένα, δηλαδή, με άλλα λόγια, διατηρείται ακόμα ο τρόπος και ο ρυθμός της αφήγησης. Υπό αυτή την έννοια, ο υπολογιστής πληροί την υπόσχεση του κινηματογράφου ως οπτική εσπεράντο, πράγμα που παρουσιάζει βέβαια ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς τη σύνδεση τέχνης και τεχνολογίας αλλά και ως προς τον προσδιορισμό της φυσιογνωμίας της ψηφιακής τέχνης. Η εμπειρική παρατήρηση επιβεβαιώνει τη σχέση, όπως αυτή αναδεικνύεται μέσα από τα *video games* ή και τις δικτυακές ιστοσελίδες. Επιβεβαιώνουν, δηλαδή, ότι η αφήγηση και οι επιλογές του χρήστη συντηρούν μιας μορφής γραμμικότητα.

Γενικότερα, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η τοποθέτηση του Manovich για το σινεμά ως κυρίαρχο αισθητικό μέσο υπερκαθορίζει και κατά συνέπεια περιορίζει την αντίληψή του για τις αισθητικές δυνατότητες των Νέων Μέσων. Σε κάθε περίπτωση όμως, είτε συντασσόμαστε με την αλλαγή παραδείγματος που έχουν επιφέρει τα Νέα Μέσα, είτε υιοθετούμε τις πιο συντηρητικές θεωρητικές προσεγγίσεις του Manovich, ο διάλογος για το ρόλο, τη σημασία και τη λειτουργία των Νέων Μέσων έχει μόλις αρχίσει και είναι βέβαιο ότι όσο εξελίσσονται τα μέσα, τόσο θα διευρύνεται το πεδίο συζήτησης.

Στις υποενότητες που ακολουθούν πραγματευόμαστε θέματα που άπτονται των διαφορετικών μορφών της σύγχρονης ψηφιακής τέχνης και της αλλαγής παραδείγματος αφού αναφερθούμε πρώτα σε καθοριστικές έννοιες όπως ‘αναπαράσταση’, ‘χρόνος’ και ‘εφήμερο’.

1.4.5. Η αλλαγή παραδείγματος στην τέχνη

Κατά τον εικοστό αιώνα, μια από τις κυρίαρχες προβληματικές στο χώρο της τέχνης ήταν και το ζήτημα της μεγάλης και ισχυρής παράδοσης της ζωγραφικής, ως προνομιακού μέσου για την *αναπαράσταση*. Μέρος της αμφισβήτησης αυτής της κλασικής αναπαράστασης μέσω της ζωγραφικής στα όρια του καμβά ήταν η προσπάθεια των Pablo Picasso και Georges Braque, των δύο πρωτοπόρων του κινήματος του Κυβισμού, στις αρχές του εικοστού αιώνα, να επεκτείνουν τον καμβά πέρα από τον πίνακα, εμπλέκοντας καθημερινά υλικά, όπως υφάσματα ή αποκόμματα εφημερίδων, στα έργα τους. Αυτή η 'μάχη με τον καμβά' έδειξε το δρόμο και σε άλλους καλλιτέχνες, όπως οι Kazimir Malevich και Vadimir Tatlin, της ρωσικής πρωτοπορίας, ο Jackson Pollock, με τον αφηρημένο εξπρεσιονισμό, ή ο Richard Prince, που τα αφηρημένα σχήματά του μορφοποιούνται πρώτα στον υπολογιστή πριν εναποτεθούν στο τελάρο.

Ταυτόχρονα, έγιναν προσπάθειες για μια μετατόπιση από την 'αντικειμενική' αναπαράσταση στην προσωπική έκφραση. Η εξέλιξη, δηλαδή, της τέχνης σηματοδοτήθηκε από την έννοια του πειραματισμού. Αυτό ενισχύθηκε με τη χρήση νέων τεχνολογικών μέσων που υλοποιούσαν έννοιες και ιδέες σχετικά με το χώρο και το χρόνο, και ήταν τόσο έντονο ώστε η τέχνη να θεωρείται ταυτόσημη με τον πειραματισμό. Όπως είχε γράψει ο Αμερικανός κριτικός του φιλμ και του βίντεο, Gene Youngblood (1970: 65): «όλη η τέχνη είναι πειραματική, διαφορετικά δεν είναι τέχνη».

Ακολουθώντας τα ψυχολογικά και φιλοσοφικά μονοπάτια του Freud και του Nietzsche, το υποκείμενο τοποθετείται στο κέντρο της ιστορίας και η τέχνη περιτυλίσσεται με το 'προσωπικό'. Αυτή η άποψη υιοθετήθηκε μεταξύ άλλων και από τον πρωτοπόρο και ίσως σημαντικότερο καλλιτέχνη του μοντερνισμού, Marcel Duchamp, ο οποίος τοποθέτησε τον καλλιτέχνη στον πυρήνα της δημιουργίας, απελευθερώνοντάς τον από το πεδίο βαρύτητας του καμβά και καθιστώντας τον ικανό να εκφράσει κάθε έννοια με κάθε δυνατό τρόπο.[65]

[65] Σύμφωνα με τον Arthur Danto (1997), «το τέλος της τέχνης όπως τη γνωρίσαμε έφτασε όταν το έργο τέχνης όπως το γνωρίζαμε δεν όφειλε πια να ακολουθεί οποιονδήποτε γνωστό τρόπο έκφρασης και δημιουργίας».

Επίσης, η ταχύτητα με την οποία ο προηγούμενος αιώνας δημιούργησε έναν ηλεκτρονικά διασυνδεδεμένο πλανήτη αντανακλάται στη μετατόπιση των καλλιτεχνικών πρακτικών πέρα από την παραδοσιακή ζωγραφική και τη γλυπτική, σε μια σχεδόν μανιώδη ενσωμάτωση καθημερινών πραγμάτων στο πεδίο της τέχνης. Οτιδήποτε μπορεί να νοηθεί ως υποκείμενο ή ουσιαστικό έχει πιθανότητα να ενταχθεί σε ένα έργο οπουδήποτε από οποιονδήποτε. Η τεχνολογική επανάσταση έχει οδηγήσει την τέχνη σε περιοχές όπου κάποτε κυριαρχούσαν οι μηχανικοί και οι τεχνικοί. Ταυτόχρονα, όμως, ενώ η νέα τεχνολογία περιλαμβάνει πλήθος μηχανών, μαθηματικών και φυσικών στοιχείων, η τέχνη που έχει γεννηθεί από αυτή τη σύζευξη είναι η πλέον εφήμερη τέχνη από όλες: είναι η 'τέχνη του χρόνου', στιγμιαία , άυλη.

Ας δούμε πιο αναλυτικά τι σημαίνει αυτό. Γνωρίζουμε ότι μια φωτογραφία συλλαμβάνει και διατηρεί ένα στιγμιότυπο του χρόνου. Μια εικόνα όμως φτιαγμένη σε υπολογιστή κατοικεί στο *μη χώρο* και *μη χρόνο* εξ ολοκλήρου. Εικόνες σκαναρισμένες, επεξεργασμένες, διαγραμμένες μοιάζουν να καταλύουν τα φυσικά εμπόδια του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος. Σε αυτό το περιβάλλον, οι καλλιτέχνες που εμπλέκονται σε αυτά τα νέα μέσα θεωρούν τους εαυτούς τους μέρος των αλλαγών και επιθυμούν τη συμμετοχή τους σε αυτές. Είναι ίσως ενθουσιασμένοι με τις δυνατότητες της τεχνολογίας και δεν πιστεύουν ότι είναι αλλοτριωμένοι από αυτήν. Βεβαίως, η αλλοτρίωση, έννοια με μαρξιστικές καταβολές, ηχεί υπερβολική, ίσως και ακραία. Ο Γάλλος κριτικός τέχνης Nicolas Bourriaud (2002) υιοθετεί μια λιγότερο απόλυτη άποψη σχετικά με τη σχέση καλλιτέχνη και τεχνολογίας θεωρώντας ότι «στην εποχή της πληροφορίας οι σύγχρονοι καλλιτέχνες εργάζονται όπως ένας *DJ* ή ένας προγραμματιστής, ανασύροντας καλλιτεχνικά αντικείμενα από το συνεχώς πολλαπλασιαζόμενο χάος της παγκόσμιας κουλτούρας, εντάσσοντάς τα σε νέα συγκείμενα. Η σύγχρονη τέχνη δεν τοποθετεί τον εαυτό της ως ένα καταληκτικό σημείο της δημιουργικής διαδικασίας, αλλά ως ένα τόπο πλοήγησης, ένα *portal*, μια γεννήτρια δραστηριοτήτων. Στην εποχή της μετα-παραγωγής, ο καλλιτέχνης ιδιοποιείται διάφορα λειτουργικά παραδείγματα που προέρχονται από τα μέσα, όπως τη δειγματοληψία (sampling), το copy-paste, καθώς και άλλες σχετικές συμπεριφορές, όπως το copyleft, το sharing, για να παραγάγει έργο με αφετηρία δευτερεύοντα υλικά, τα οποία εν τέλει δεν υφίστανται ως αυτοτελή αντικείμενα, αλλά ως κόμβοι σε ένα δίκτυο εννοιών» (Bourriaud,

2002:13). Πρέπει εδώ να τεθεί και θα ήταν ευκτέο να μελετηθεί βαθύτερα το ζήτημα του αν το λογισμικό μιας εταιρείας (π.χ. *Adobe Photoshop*) προσφέρει περισσότερες δυνατότητες, τρόπους έκφρασης και δρόμους σκέψης απ ό,τι το πινέλο του ζωγράφου.

Αναφορικά με το ζήτημα του εφήμερου και του χρόνου στην τέχνη, κάπου στα μισά του περασμένου αιώνα, η κριτικός τέχνης και επιμελήτρια Anne Marie Duguet[66] είχε δηλώσει: «ο χρόνος αναδείχθηκε όχι μόνο ως επαναλαμβανόμενο θέμα, αλλά ως μία σταθερή παράμετρος της ίδιας της φύσης του έργου». Πράγματι, με την ανάδυση των *performance*, των *events*, των *happenings*, των *video* εγκαταστάσεων, ο χρόνος αναδείχθηκε σε μείζον θέμα στην τέχνη, αφού η *προσωρινότητα* της φόρμας του έργου έγινε κεντρικό θέμα. Σήμερα, τα έργα τα βασισμένα στον υπολογιστή υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν μια εκκρεμότητα του χρόνου, καθώς ο θεατής εισέρχεται σε μια σχέση με τη μηχανή που και γεννάει και παρατείνει την καλλιτεχνική δράση.

Η έννοια του χρόνου στη σύγχρονη τέχνη και ιδιαίτερα στη λεγόμενη *media art* του τέλους του εικοστού αιώνα είναι άρρηκτα δεμένη με την εξέλιξη της φωτογραφίας μέσα στους τρεις τελευταίους αιώνες. Μάλιστα, η τεχνολογική πρόοδος στο φιλμ και το βίντεο που υιοθετήθηκε από τους καλλιτέχνες από τα μέσα του εικοστού αιώνα οδήγησε σε αυτό που γνωρίζουμε ως *multimedia art*, δηλαδή πολυμεσική τέχνη. Ας δούμε όμως πώς επηρέασε βαθύτερα η φωτογραφία τη σύγχρονη τέχνη.

Χρόνος και μνήμη είναι τα ουσιαστικά στοιχεία της φωτογραφίας, τόσο σε προσωπικό όσο και σε ιστορικό επίπεδο, ενώ και με τη στατική αλλά και με την κινούμενη εικόνα καλλιτέχνες και ερασιτέχνες παρουσίασαν ένα νέο τρόπο εικονοποίησης του χρόνου. Στην ξεκάθαρη εμπλοκή του χώρου στο έργο τέχνης, με την έννοια και του χώρου που καταλαμβάνει το αναπαριστώμενο αντικείμενο αλλά και εκείνου που καταλαμβάνει ο πίνακας ή το γλυπτό, έρχεται να προστεθεί και το στοιχείο του χρόνου. Από τη μία, η τρισδιάστατη απεικόνιση και η εικονική πραγματικότητα, στην οποία θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην επόμενη υποενότητα, οδήγησαν στην επέκταση της δυνατότητας διαχείρισης του χώρου, από

[66] Καθηγήτρια στο Art Faculty του Université Paris 1, όπου διδάσκει τέχνη και τεχνολογία, και διευθύντρια του *Centre de Recherches d'Esthétique du Cinéma et des Arts Audiovisuels* (C.R.E.C.A.).

την άλλη, η φωτογραφία, η εικόνα, η κινούμενη εικόνα και όλες οι παραλλαγές τους βοήθησαν στο χειρισμό και τη διαχείριση του χρόνου. Ο χρόνος αποτελεί και το κέντρο της μεταφυσικής για το Γάλλο φιλόσοφο Henri Bergson (1859-1941), ο οποίος άσκησε ισχυρή επίδραση μεταξύ των καλλιτεχνών. Για τον Bergson, η πραγματικότητα αποτελείται από διακυμάνσεις (*flux*), ειδικότερα την κίνηση του χρόνου.[67]

Επίσης σημαντική για την αλλαγή παραδείγματος στην τέχνη υπήρξε η απομάκρυνση του αντικείμενου της τέχνης από την εμπορική του επίδραση. Ο μοντερνιστής Duchamp είχε καταλυτική συμβολή σε αυτό, εξαιτίας της απελευθερωμένης προσέγγισής του στο υλικό και τη φόρμα.[68] Προέβαλε τη σημασία της ιδέας σε σχέση με το ίδιο το έργο, και η προβολή αυτή βρήκε την εφαρμογή της στους εννοιολογικούς καλλιτέχνες, όπως, μεταξύ άλλων, οι Sol Le-Witt, Donald Judd και Joseph Kosuth. Ιδιαίτερο δε ενδιαφέρον παρουσιάζει ο παραλληλισμός της σημασίας της ιδέας με τις πλέον εμπορικές εφαρμογές, όπου το 'σήμα' (brand), στο οποίο αναφερθήκαμε αναλυτικά στην ενότητα 1.1., έχει μεγαλύτερη αξία από το προϊόν καθαυτό.

Όμως η 'μάχη με τον καμβά', στην οποία αναφερθήκαμε στην αρχή της υποενότητας αυτής, δε σταμάτησε σε σημαντικούς καλλιτέχνες όπως ο Pollock. Οι νεώτεροι μεταπολεμικοί αμερικανοί καλλιτέχνες προσπάθησαν να αποδεσμευθούν από τον αφηρημένο εξπρεσιονισμό που εκπροσωπούσε. Επίσης, στην πορεία της τέχνης, το κίνημα *Fluxus* υπήρξε ένα 'ενδιάμεσο' κίνημα πού, με κορυφαίο εκπρόσωπο το Λιθουανό George Maciunas (1931-1978). [69] Το κίνημα αυτό, στο οποίο συμμετείχαν μουσικοί, συγγραφείς και σκηνοθέτες (βλ. John Cage)[70], εμφάνισε διάφορες καινοτομίες στην *performance*, το *film* και το *video*, με γνώμονα κυρίως τη συμμετοχή του κοινού στη δημιουργία του έργου, ενός κοινού που στη συνέχεια

[67]«Η ουσία του χρόνου είναι ότι περνάει», γράφει στο βιβλίο του *Matter and Memory*, συμπληρώνοντας χαρακτηριστικά πως «οτιδήποτε αποκαλώ 'το παρόν μου' έχει το ένα πόδι στο παρελθόν και το άλλο στο μέλλον» (1988: 56).

[68] Ωστόσο, ο μοντερνιστής Duchamp κατηγορήθηκε από τον Joseph Beuys (1921-1986), Γερμανό performance artist, γλύπτη, installation artist, graphic artist, θεωρητικό τέχνης και παιδαγωγό, για πολιτικό συντηρητισμό.

[69] http://georgemaciunas.com/

[70] http://johncage.org

γινόταν μέρος του έργου. Ο Nam June Paik, ένας από τους εκπρόσωπους του κινήματος, δημιούργησε το έργο-ορόσημο 'Zen' (1962 - 1964), [71] μια μινιμαλιστική προβολή από φιλμ 16mm, διάρκειας 30 λεπτών, πάνω σε οθόνη χιλίων ποδιών. Το έργο ήταν μία *tabula rasa*, ένα μέσο διεκδίκησης της απαλλαγής από το εμπορικό αλλά και το εναλλακτικό σινεμά. Επίσης σημαντική στην εξερεύνηση νέων μορφών έκφρασης και δημιουργίας είναι η συμβολή των Gregory Markopoulos, ελληνικής καταγωγής, και Andy Warhol, εκπρόσωπου της λεγόμενης 'ποπ αρτ' (*pop art*).

1.4.6. Αλλαγή παραδείγματος: Η ψηφιακή τέχνη

Στην προηγούμενη υποενότητα αναφερθήκαμε στο κίνημα *Fluxus* και τη ρήξη του με το 'κατεστημένο' της τέχνης. Γενικότερα όμως, είναι αμφισβητήσιμο το κατά πόσον θα μπορούσε πλέον να υποστηριχτεί η προσέγγιση της τέχνης και της εξέλιξής της με τη μορφή κινημάτων. Η χρήση των τεχνολογικών εξελίξεων, με την ενσωμάτωσή τους στα νέα μέσα δημιουργίας τέχνης, έχει κάνει μια τέτοια προσέγγιση να φαντάζει παρωχημένη. Όροι όπως 'κλασικισμός', 'ρομαντισμός' κ.ά. δεν μπορούν πια να παράσχουν μια χρήσιμη και λειτουργική ταξινόμηση. Επιπλέον, δεν υπάρχει 'ισμός' που να μπορεί να συσχετισθεί με την ψηφιακή τέχνη. Και είναι σημαντικό να συμπεριλάβουμε στη συζήτησή μας τα δεδομένα ενός ψηφιακού πολιτισμού που έχει συμπαρασύρει την τέχνη στα βήματά του. Ας δούμε λοιπόν με περισσότερη λεπτομέρεια τι συνθέτει την τέχνη αυτή.

Οι προοπτικές της ψηφιακής τέχνης μοιάζουν να μην έχουν όρια. Αυτή η έλλειψη ορίων αποτυπώνεται με ενδιαφέροντα τρόπο στην πρόταση του συγγραφέα και επιμελητή George Fifield[72]: «η δυνατότητα του καλλιτέχνη να επανατοποθετηθεί και να συνδυάζει εικόνες, να τις φιλτράρει και να τις χρωματίζει σε ένα *χώρο μνήμης του υπολογιστή, χωρίς το φυσικό στοιχείο της τριβής και της βαρύτητας, τον προικίζει με μια δημιουργική ελευθερία που δεν είχε ποτέ προηγούμενο*» (1997: 5).

Όμως η ελευθερία αυτή συνεπάγεται και πλήθος προβλημάτων. Όπως αναφέραμε στην υποενότητα 1.4.2., ο Walter Benjamin υπογραμμίζει την απώλεια της 'αύρας' ενός έργου τέχνης, του *status* του ως μοναδικού αντικειμένου σε μια μοναδική στιγμή στο χώρο και το χρόνο, η οποία επέρχεται μέσα από την τυποποίηση

[71] http://vodpod.com/watch/3960302-fluxus-film-zen-for-film-nam-june-paik-1962-1964

[72] George Fifield: Επιμελητής για τα Νέα Μέσα, συγγραφέας σχετικά με θέματα τέχνης και τεχνολογίας και δάσκαλος. Ιδρυτής και Διευθυντής του *Boston Cyberarts Inc*., ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού για τις τέχνες που παράγει το *Boston Cyberarts Festival*.

του βιομηχανικού καπιταλισμού. Η τεχνολογία, ειδικά της εικόνας και του φιλμ, έφερε στην επιφάνεια θέματα πνευματικών δικαιωμάτων αλλά και της μοναδικότητας του αντικειμένου της τέχνης, η οποία χάνεται με την αναπαραγωγή. Αν μια εικόνα μπορεί εύκολα να αναπαραχθεί, πού βρίσκεται τελικά η τέχνη; Είναι προφανές ότι το ερώτημα αυτό γίνεται ακόμα πιο επιτακτικό με την ψηφιακή τεχνολογία, η οποία μπορεί να δώσει νέες φόρμες παραγωγής και αναπαραγωγής, τέτοιες που ίσως ελάχιστα είχε κατά νου ο Benjamin.[73]

Η εικονική πραγματικότητα, για παράδειγμα, ένα από τα πλέον περιπεπλεγμένα και αναπτυσσόμενα πεδία της ψηφιακής τεχνολογίας, δεν είναι μία απλή μετάφραση δεδομένων σε ζωντανή εικόνα που μιμείται τη ζωή. *Είναι η ίδια μια πραγματικότητα*. Είναι η δική της πραγματικότητα, σύμφωνα με τον αρχιτέκτονα και κριτικό Paul Virilio[74]: «έχουμε περάσει σε έναν κόσμο όπου δε θα υπάρχει μια, αλλά δύο πραγματικότητες, η πραγματική και η εικονική. Δεν υπάρχει προσομοίωση αλλά αντικατάσταση».

Να υπενθυμίσουμε ότι, όταν ο Benjamin μιλούσε για την έννοια της 'αναπαραγωγής' είχε κατά νου έννοιες του 'πραγματικού'. Ο ψηφιακός κόσμος, όμως, ο οποίος πηγαίνει πολύ μακρύτερα από τη μη - γραμμικότητα, που πρωτοείδαμε στον 'κυβισμό', αποτελεί μια νέα πραγματικότητα, για την οποία πρέπει να αναπτυχθεί μια νέα κριτική θεώρηση και αισθητική γλώσσα. Η ψηφιακή τέχνη, με βασικό εργαλείο τον υπολογιστή, αγκαλιάζει όλες τις περιοχές της σύγχρονης τεχνολογικά αναπτυγμένης τέχνης, από το *film*, τη φωτογραφία, τη συνθετική μουσική, τις πολυμεσικές εφαρμογές, τις εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας. Η νέα ισχύς που φέρνει στην εικόνα η ψηφιακή τεχνολογία είναι ότι επιτρέπει την *ατέρμονη επεξεργασία*. Ενώ πριν η οπτική πληροφορία ήταν στατική, με την έννοια ότι η εικόνα, αν και επεξεργάσιμη, όπως, π.χ. στο *film*, ήταν σταθερή, από τη στιγμή που καταχωρήθηκε στον υπολογιστή, κάθε στοιχείο της μπορεί να τροποποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό η εικόνα γίνεται *πληροφορία.* Όπως λέει και ο Peter Weibel,[75] που

[73] Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη της Rosalind Krauss, η οποία στο δοκίμιό της 'Reinventing the Medium' (1999), Critical Inquiry, Vol 25, No 2, 1999 υποστηρίζει ότι, με αφετηρία τον Benjamin, εννοιολογικοί καλλιτέχνες όπως οι Dan Graham, Robert Smithson και Ed Ruschka αποκαθιστούν εν μέρει τη χαμένη αύρα της τέχνης μέσα από την ένταξη της λεζάντας στη φωτογραφία.

[74] Paul Virillio (γεν.1932, Παρίσι): φιλόσοφος, αρχιτέκτονας και θεωρητικός τέχνης. Καθηγητής Φιλοσοφίας στο European Graduate School στο Saas-Fee, Ελβετία.

[75] Peter Weibel (γεν. 1944, Οδησσός, Σοβ. Ένωση): Καλλιτέχνης, επιμελητής και θεωρητικός της τέχνης.

υπήρξε διευθυντής στο Institute of New Media στο Städelschule[76] στη Φραγκφούρτη: «για πρώτη φορά στην ανθρώπινη ιστορία η εικόνα είναι ένα δυναμικό σύστημα».

Όπως υπαινιχθήκαμε και πιο πάνω, η εποχή των μανιφέστων και των προβλέψεων έχει παρέλθει οριστικά. Στην τέχνη, η οπτική γλώσσα δεν περιορίζεται στο 'αντικείμενο'. Πρέπει να εντάξει το ρευστό, μεταλλασσόμενο σύμπαν που υπάρχει μέσα στον υπολογιστή και το νέο κόσμο που αυτός υπηρετεί, ένα διαδραστικό κόσμο που μπορεί να είναι εικονικός στην πραγματικότητά του και εξαρτώμενος από τη συμμετοχή του 'θεατή' στη διαδικασία ολοκλήρωσης του καλλιτεχνικού έργου. Η διαδραστικότητα έχει αναδειχθεί ως ο πλέον σημαντικός όρος που περιγράφει την τέχνη στην ψηφιακή εποχή. Οι καλλιτέχνες διαδρούν με μηχανές (μια σύνθετη διάδραση με ένα αυτοματοποιημένο και ένα έξυπνο αντικείμενο, υπολογιστή και καλλιτέχνη) για να δημιουργήσουν περαιτέρω διάδραση με το θεατή, που είτε ολοκληρώνει το έργο στη δική του μηχανή ή το χειρίζεται συμμετέχοντας σε προγραμματισμένες ρουτίνες, που ποικίλλουν ανάλογα με τις εντολές ή και τις απλές κινήσεις του θεατή. Παράδειγμα, το έργο του γιαπωνέζικου γκρουπ 'Dumb Type's Lovers'[77] (1995).

1.4.7. Οι απαρχές της αλλαγής παραδείγματος: Computer art

Ας κάνουμε τώρα μια σύντομη αναδρομή στις απαρχές της αλλαγής παραδείγματος στην τέχνη που μας απασχολεί στην ενότητα αυτή. Ο πρώτος υπολογιστής ήταν ο *ENIAC* (ELECTRONIC NUMERICAL INTEGRATOR), στο Πανεπιστήμιο Πενσυλβάνια το 1946, και ο πρώτος με εμπορική χρήση ο *UNIVAC*, ικανός για αριθμητικές επεξεργασίες και επεξεργασία κειμένου. Στην παραγωγή καλλιτεχνικών έργων ενεπλάκησαν αρχικά επιστήμονες-ερευνητές χωρίς φανερό τουλάχιστον καλλιτεχνικό ενδιαφέρον, αλλά με καλλιτεχνική αναζήτηση. Πρώτος γνωστός ως 'ψηφιακός καλλιτέχνης' ήταν ο Michael Noll[78]. Ως νεαρός ερευνητής στη μεταφορά τηλεφωνικών σημάτων στα εργαστήρια της Bell του New Jersey, άρχισε να παράγει αφηρημένες εικόνες, κατασκευασμένες από τον υπολογιστή,όπως τα 'Gaussian Quadratic'[79] (1963), σκηνές που θεωρήθηκε ότι έχουν αναφορές στον κυβισμό του

[76] http://www.inm.de/
[77] http://www.epidemic.net/fr/photos/dumbtype/lovers/photo1.html
[78] http://noll.uscannenberg.org/
[79] http://digitalartmuseum.org/noll/artworks_02.htm

Πικάσο. Το 1964 δημιούργησε το 'Computer Generated Ballet'[80], που είναι πια έργο αναφοράς στην ιστορία της συνθετικής κίνησης.

Όλες οι παραπάνω προσπάθειες θεωρήθηκαν περισσότερο ως ένα παιχνίδι των τεχνικών, παρά ως νέο καλλιτεχνικό είδος. Στην πραγματικότητα, έπρεπε να φτάσουμε στα τέλη της δεκαετίας του 90 ώστε να γίνουν αποδεκτά τα νέα μέσα στο χώρο της τέχνης. Χαρακτηριστικά, ο Frank Popper, στη μεγάλη του έρευνα 'Art of the Electronic Age' (1993) παρατηρεί ότι πολύ λίγα δείγματα *Computer Art* που δημιουργήθηκαν πριν από τα μέσα της δεκαετίας του 80, ήταν άξια να αναφερθούν. Η μη γρήγορη ανάδειξη της *Computer Art* ως τέχνης οφείλεται και στο γεγονός ότι οι γνωστοί καλλιτέχνες της εποχής ήταν ιδιαίτερα επιφυλακτικοί ως προς την ένταξη των υπολογιστών στο έργο τους. Αντίθετα από τη βιντεοτέχνη, που υιοθετήθηκε από καλλιτέχνες όπως ο Bruce Nauman[81] κι ο John Baldessari[82], η *computer art* δεν έχει τέτοιο πρώιμο δυναμικό στο ρεπερτόριό της. Και πάλι αντίθετα από τη βιντεοτέχνη, που είχε στη διάθεση της το 'Portapak' της Sony, την πρώτη φορητή συσκευή βίντεο, οι προσωπικοί υπολογιστές μπήκαν στην κυκλοφορία μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 80.

Αξίζει πάντως να αναφέρουμε κάποια πρώιμα έργα, όπως το 'Poem Fields'[83] (1964) του Stan Vanderbeek και το 'Pixillation'[84] (1970) της Lillian Schwartz. Βεβαίως, σταδιακά και άλλοι στράφηκαν στο *animation* (συνθετική κίνηση) μέσω υπολογιστή, όπως ο Αμερικανός Charles Csuri με το έργο του 'Hummingbird'[85] (1967), που υλοποίησε σε συνεργασία με προγραμματιστές, ή ο Νοτιοαφρικανός William Kentridge[86] και ο Γάλλος Michael Gaumnitz [87] στα 'Sketches, Portraits and Homages', μεταξύ 1985-1989.

Επίσης, στα μέσα της δεκαετίας του 70, οι καλλιτέχνες Manfred Mohr[88], John Dunn[89], Dan Sandin[90] και Woody Vasulka[91] ανέπτυξαν λογισμικό για τη δημιουργία

[80] http://www.youtube.com/watch?v=uLU2hIV7n_I
[81] http://en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Nauman
[82] http://www.baldessari.org/
[83] http://www.youtube.com/watch?v=BMaWOp3_G4A
[84] http://www.youtube.com/watch?v=DDEnrlBymcU
[85] http://www.youtube.com/watch?v=awvQp1TdBqc
[86] http://en.wikipedia.org/wiki/William_Kentridge
[87] http://www.imdb.com/name/nm1268540/
[88] www.emohr.com
[89] http://algoart.com/johndunn.htm
[90] http://www.evl.uic.edu/dan/

δισδιάστατων και τρισδιάστατων εικόνων. Οι συνθέτες Herbert Brun[92] και Lejaren Hiller[93] ανέπτυξαν εργαλεία για τον υπολογιστή, που θύμιζαν πληκτρολόγιο. Η Vera Molnar[94], μια πρωτοπόρος στην *computer art*, δημιούργησε το 1976 μέσω υπολογιστή το έργο 'Parcours', το οποίο με μια πρώτη ματιά μοιάζει με μια σειρά από ζωγραφική με βιαστικές, γρήγορες γραμμές. Η τυχαιότητα που υπέκρυπτε απέβλεπε στο να δημιουργήσει αισθητικό σοκ και να διαρρήξει το συστηματικό και το συμμετρικό. Τέλος, άλλοι καλλιτέχνες οι οποίοι είχαν συμπεριλάβει τη χρήση υπολογιστών στα έργα τους είναι οι David Hockney, Jenifer Bartlett, Keith Haring, Andy Warhol (βλ. Goodman 1987).

1.4.8. Αλλαγή παραδείγματος συνέχεια: Η τέχνη στην εποχή του Διαδικτύου

Όπως η διαδραστική τέχνη γενικότερα, έτσι και η τέχνη του Διαδικτύου απαιτεί τη συμμετοχή του θεατή για την ολοκλήρωσή της. Η τέχνη του Διαδικτύου περικλείει όμως και τον κίνδυνο της μετατροπής σε πεδίο διασκέδασης και κατά συνέπεια ενδέχεται να μη διαφέρει πολύ από ένα κυνήγι χρήσης υψηλής τεχνολογίας, αντί μιας καλλιτεχνικής σύλληψης (βλ. και ενότητα 1.2.). Ο κίνδυνος αυτός ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι πλήθος ανθρώπων (καλλιτεχνών και μη) έχει εμπλακεί σ' αυτό το παιχνίδι. Όπως παρατηρεί ο ειδικός της Media Art, Timothy Druckrey,[95]το 1995 υπήρχαν περίπου 5.000 καλλιτέχνες με προσωπικό ιστότοπο, ενώ το 2000 ο αριθμός είχε γίνει εξαψήφιος. Αλλά ακόμη και αυτό μπορεί να είναι μια συντηρητική προσέγγιση, σύμφωνα με το US Department of Labor Statistics, αφού κάθε 100 ημέρες η χρήση του Διαδικτύου διπλασιάζεται στον κόσμο.

Ας δούμε όμως με μεγαλύτερη προσοχή πώς εξελίσσονται και ενδεχομένως συγκλίνουν τρεις μορφές σύγχρονης ψηφιακής τέχνης, η διαδραστική, η τέχνη του Διαδικτύου και εκείνη της εικονικής πραγματικότητας. Ξεκινάμε με μια εκτενέστερη αναφορά στη διαδικτυακή τέχνη, όπως 'υποσχεθήκαμε' στον τίτλο της υποενότητας αυτής.

Η τέχνη στο Διαδίκτυο είναι πραγματικά σύγχρονο φαινόμενο. Το Μουσείο *Guggenheim* στη Νέα Υόρκη, γνωστό για την εμπλοκή του με τα νέα μέσα, ανέπτυξε

[91] www.vasulka.org
[92] www.herbertbrun.org/
[93] http://en.wikipedia.org/wiki/Lejaren_Hiller
[94] www.veramolnar.com/
[95] http://mitpress.mit.edu/catalog/author/default.asp?aid=797

το πρώτο *project* για το Διαδίκτυο το καλοκαίρι του 1998 με το νέο καλλιτέχνη, Shu Lea Cheang[96] και το έργο 'Brandon',[97] μια διερεύνηση πάνω σε ζητήματα φύλου και πολιτισμού. Από την άλλη, η 'Ars Electronica', στο Linz της Αυστρίας, και το 'Center for Art and Media' στην Καρσλρούη έχουν παρουσιάσει WWW *projects* από τα μέσα της δεκαετίας του 90.

Σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο, το Διαδίκτυο, όπως το γνωρίζουμε σήμερα, εμφανίστηκε το 1989 και σχεδιάστηκε από τον Άγγλο επιστήμονα των υπολογιστών, Timothy Berners-Lee, με αρχικό σκοπό να βοηθήσει τη διεθνή επικοινωνία μεταξύ φυσικών στο Ευρωπαϊκό Εργαστήριο Σωματιδιακής Φυσικής (European Laboratory of Particle Physics). Τώρα η τέχνη στο Διαδίκτυο, μια τέχνη με ολοένα μεγαλύτερες καλλιτεχνικές απαιτήσεις και αναζητήσεις, ξεκίνησε με εικόνες που είχαν αναπτυχθεί έξω από τον υπολογιστή και οι οποίες στη συνέχεια σκανάρονταν. Σταδιακά όμως, οι καλλιτέχνες αγκάλιασαν τον υπολογιστή ως αυτόνομο δημιουργικό εργαλείο. Πρωτοπόρος ήταν ο Αμερικανός John F. Simon,[98] του οποίου το έργο 'Every Icon'[99] (1997) απευθυνόταν απευθείας στη γλώσσα του υπολογιστή, σε ένα εννοιολογικό σχήμα που επιχειρούσε να φτάσει την 'time art' στα όριά της. Κατασκεύασε ένα τετράγωνο πλέγμα με διαστάσεις 32X32, που περιείχε 1024 μικρότερα τετράγωνα. Αυτά τα μικρά τετράγωνα άλλαζαν σταθερά από άσπρα σε μαύρα σε ατέρμονους διαφορετικούς συνδυασμούς. Μια γραμμή από μόνη της μπορεί να δώσει 4,3 δις συνδυασμούς που μπορεί να χρειαστούν δεκαέξι μήνες για να εμφανιστούν ύστερα από αδιάκοπη λειτουργία του υπολογιστή. Η δεύτερη γραμμή θα χρειαζόταν 6 δις χρόνια. Το παιχνίδι του Simon ουσιαστικά δεν ολοκληρώνεται ποτέ, αλλά πηγαίνει όλο και πιο μακριά, εικονοποιώντας την έννοια του άπειρου.

Ο Simon βοήθησε και άλλους εννοιολογικούς καλλιτέχνες όπως η Jenny Holzer, ο Lawrence Weiner και η ομάδα των Komar και Melamid στην ανάπτυξη του έργου τους στο Διαδίκτυο. Μάλιστα η ομάδα των τελευταίων, με καταγωγή από τη Ρωσία, δημιούργησε το έργο 'The Most Wanted Painting'[100] (1997), που ξεκίνησε με

[96] http://shulea.worldofprojects.info/
[97] http://brandon.guggenheim.org/shuleaWORKS/brandon.html
[98] http://en.wikipedia.org/wiki/John_F._Simon_Jr.
[99] http://www.numeral.com/appletsoftware/eicon.html
[100] http://awp.diaart.org/km/painting.html

μια έρευνα σε διαφορετικά κράτη, σχετικά με το τι επιθυμούσαν να δουν οι άνθρωποι σε έναν πίνακα. Το αποτέλεσμα ήταν μια τετριμμένη εικόνα στο Διαδίκτυο.[101]

Η διαδικτυακή τέχνη επεκτάθηκε περισσότερο με τη βοήθεια του 'Musée d' Art Contemporaine de Montreal', το οποίο επιχορήγησε την ανάπτυξη ενός ιστοχώρου με δεκάδες συνδέσμους σε *Web Art*, το 'www.media.macm.qu.ca'. Ένα παράδειγμα είναι το 'www.obsolete.com/artwork', που πραγματεύεται το διαπερατό, με τη χρήση του δοκιμίου του Benjamin πάνω στη μηχανική εποχή. Ο ιστότοπος αποτελείται από λέξεις και αριθμούς που αναβοσβήνουν τόσο γρήγορα ώστε να είναι αδύνατο για το θεατή να προλάβει να τα διαβάσει. Οι ανώνυμοι εμπνευστές του έργου πρόσθεσαν στο τέλος της σελίδας: «μια μετάφραση που προορίζεται για χρήστες που δεν αντιλαμβάνονται το πρωτότυπο». Η χαμένη 'αύρα' του πρωτότυπου στον Benjamin βρίσκει εδώ την έκφρασή της στην υπερβολική ταχύτητα αναπαραγωγής των λέξεων.

Συμπερασματικά, βλέποντας ένα πλήθος τέτοιων έργων παρατηρούμε ότι το *design* παίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτής της τέχνης. Και τα όρια μεταξύ τέχνης και δεξιοτεχνίας είναι θολά και δυσδιάκριτα. Για παράδειγμα, οι καλλιτέχνες των *computer graphics*, ειδικοί στη στοιχειοθεσία, το *layout* και τις πολυδιάστατες εικόνες βοηθούν τους *visual artists* στην προσαρμογή τους. Τέλος, στο Διαδίκτυο λαμβάνουν χώρα επίσης ζωντανές παραστάσεις (*live performances*), όπου ο χώρος και ο χρόνος δεν προσδιορίζεται γεωγραφικά. Μία ομάδα καλλιτεχνών προερχόμενοι από τον Καναδά, την Αυστραλία, τη Χαβάη, την Αυστρία, τη Γερμανία και την Αργεντινή συμμετείχαν στο έργο 'Oudeis,'[102] μια σύγχρονη εκδοχή της Οδύσσειας, στην 'Ars Electronica' το 1997. Οι *performers*, συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο, συνεργάστηκαν και συνεισέφεραν από κοινού στην όλη παρουσίαση. Βλέπουμε επομένως για άλλη μια φορά πώς αλλάζουν τα χωροχρονικά δεδομένα της τέχνης μέσα από την απεικόνιση στο Διαδίκτυο.

[101] Αξίζει να αναφέρουμε ότι με ανάλογο σκεπτικό οι Komar και Melamid δημιούργησαν και το έργο 'The Least Wanted Painting', με παραλλαγές ανά χώρα.

[102] http://90.146.8.18/en/archives/festival_archive/festival_catalogs/festival_artikel.asp?iProjectID=8530

1.4.9. Αλλαγής παραδείγματος συνέχεια: Διαδραστική ψηφιακή τέχνη (Interactive Digital Art)

Πέρα από το *click και surf*, δραστηριότητες του Διαδικτύου που είναι κι αυτές μια μορφή διάδρασης, πολλοί καλλιτέχνες έχουν δημιουργήσει έργα που είναι πράγματι συμμετοχικά. Στη σύγχρονη τέχνη, το ζήτημα της συμμετοχής στο έργο παρατηρείται ήδη από τις αρχές του περασμένου αιώνα, με τον Marcel Duchamp και το 'Rotary Glass Plates (Precision Optics)',[103] δημιουργία που υλοποίησε μαζί με το Man Ray το 1920 και απαιτεί από το θεατή να εκκινήσει την οπτική μηχανή και να σταθεί ένα μέτρο μακριά, βιώνοντας μια οπτική παραίσθηση.

Μια άλλη ενδεικτική περίπτωση διαδραστικής τέχνης είναι το έργο του Karl Sims,[104] απόφοιτου βιοτεχνολογίας στο MIT, που ανέπτυξε γραφικά στον υπολογιστή, με σκοπό να εικονοποιήσει τη θεωρία της φυσικής επιλογής του Δαρβίνου. Σε δύο σύνθετες εγκαταστάσεις, το 'Genetic Images' (1993),[105]που πρωτοπαρουσιάστηκε στο 'Centre Pompidou' στο Παρίσι, και το 'Galapagos' (1997),[106] μόνιμη έκθεση στο 'Intercommunication Centre'[107] στο Τόκιο, ο Sims καλεί τους θεατές να δημιουργήσουν τη δική τους 'φόρμα τεχνητής ζωής', σε μια προσομοίωση των αρχών του Δαρβίνου. Στο 'Galapagos', 12 *monitor* βρίσκονται διατεταγμένα σε ημικύκλιο. Μπροστά από κάθε μόνιτορ υπάρχει ένα χαλί με αισθητήρες, ενώ στην οθόνη παρουσιάζεται ένα 'ον', μια τρισδιάστατη δημιουργία. Ο θεατής επιλέγει ένα *monitor*, πατάει το αντίστοιχο χαλί, τα υπόλοιπα *monitor* απενεργοποιούνται και το 'ον' μεταμορφώνεται συνεχώς σε νέες γενιές γενετικών εικόνων.

Στη Sonata (1993),[108] του Graham Weinbren,[109] ένα λαβυρινθικό έργο με στοιχεία από τον κινηματογράφο, δίνεται η δυνατότητα στους θεατές, με ασύρματους αισθητήρες πάνω στο *monitor*, να εξερευνήσουν διάφορα επίπεδα φιλμικών εικόνων που ανασύρουν χαρακτήρες του Tolstoy, μια ψυχολογική σπουδή του Freud και τη βιβλική ιστορία της Ιουδίθ και του Ολοφέρνη. Ο θεατής μπορεί να μετακινηθεί σε οποιαδήποτε ιστορία χωρίς περιορισμούς, δημιουργώντας τη δική του αφήγηση. Ο

[103] http://www.artnet.com/magazineus/features/kuspit/kuspit3-17-06-18.asp
[104] http://www.karlsims.com/
[105] http://www.karlsims.com/genetic-images.html
[106] http://www.karlsims.com/galapagos/index.html
[107] http://www.ntticc.or.jp/index_e.html
[108] http://csw.art.pl/new/program99/9934mde.html
[109] http://grahameweinbren.net/

θεατής του Weinbren συμμετέχει σε μια, λεπτό προς λεπτό, συνεργασία με το σκηνοθέτη, που επιτρέπει μια απεικόνιση των ίδιων γεγονότων από διαφορετική σκοπιά.

Αλλά η διαδραστική τέχνη βρήκε δημιουργικό πεδίο και στο χορό, κυρίως με τη χρήση αισθητήρων, όπως π.χ. στο έργο του Seth Riskin,[110] 'Light Dance'[111] (1999), όπου οι ανθρώπινες κινήσεις γίνονται η βάση της 'techno dance' και στην οποία 'χορεύουν' μοτίβα φωτός και όχι το ίδιο το πρόσωπο.

1.4.10. Αλλαγής παραδείγματος συνέχεια: Εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality)

Στην εικονική πραγματικότητα το στατικό, παθητικό γεγονός του να βλέπεις μια οθόνη έχει αντικατασταθεί από μια ολική βύθιση σε ένα κόσμο του οποίου η πραγματικότητα υπάρχει ταυτόχρονα με την πραγματικότητα του θεατή. Όλα μοιάζουν να είναι μέρος ενός 'εικονικού' περιβάλλοντος. Κείμενα και εικόνες υπάρχουν σε ένα δικτυωμένο κόσμο που εμφανίζεται κι εξαφανίζεται μέσω ηλεκτρονικού διακόπτη.

Συγκεκριμένα, ο όρος 'εικονική πραγματικότητα' αναφέρεται σε μια τρισδιάστατη εμπειρία, κατά την οποία ο χρήστης με τη βοήθεια συσκευών (*Head Mounted Display, Data Glove ή Body Suit*) βιώνει ένα προσομοιωμένο κόσμο που φαίνεται να ανταποκρίνεται στις κινήσεις του ίδιου του χρήστη. Η διάδραση φτάνει επομένως σε ένα επίπεδο απογείωσης.

Τα ζητούμενα της εικονικής πραγματικότητας τέθηκαν ήδη από το 1990 από τον αυστραλιανής καταγωγής Jeffrey Shaw,[112] διευθυντή του 'Center for Art and Media'[113] στην Καρλσρούη, με το έργο του 'The Legible City'.[114] Με τη χρήση τρισδιάστατης συνθετικής κίνησης (*3D-animation)* δημιούργησε μια διαδραστική εφαρμογή, ένα ποδήλατο στο μέσο τριών μεγάλων προβολών, όπου καθώς ο θεατής κάνει πετάλι κινείται μέσα σε τρείς εικονικές δημιουργίες: το Μανχάταν, το Άμστερνταμ και την Καρσλρούη. Όλα εμφανίζονται και εξαφανίζονται σύμφωνα με την κίνηση από το πετάλι.

[110] http://www.sethriskin.com/
[111] http://www.users.qwest.net/~jp32868/IDAT99site/english/abstracts/riskin.html
[112] http://www.ntticc.or.jp/index_e.html
[113] http://on1.zkm.de/zkm/e/
[114] http://www.medienkunstnetz.de/works/the-legible-city/

Από τα πρωτοποριακά έργα εικονικής πραγματικότητας, αξίζει επίσης να αναφερθούμε στο 'THE CAVE',[115] το οποίο δημιουργήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 80 από τον Dan J. Sandin, στο 'Electronic Visualization Laboratory'[116] του Πανεπιστημίου του *Illinois* στο Σικάγο. Το έργο πρωτοπαρουσιάστηκε το 1992 και είναι ένα εικονικό περιβάλλον το οποίο απαρτίζεται από στερεογραφικά υπολογιστή που αντιδρούν στις κινήσεις του χρήστη, ο οποίος με τη σειρά του είναι εφοδιασμένος με στερεοσκοπικά γυαλιά, με τα οποία μπορεί να δει άλλους συμπαίκτες. Η ολική βύθιση κάνει το χρήστη να νιώθει σα να βρίσκεται σε νέο χώρο και χρόνο.

Άλλη μια καλλιτέχνιδα, μεταξύ πολλών άλλων, που ενδιαφέρθηκε για τη σχέση σώματος και εικονικής πραγματικότητας είναι η Diane Gromala,[117] πρώην διευθύντρια της APPLE. Το 2002 παρουσίασε το 'Dancing with the Virtual Dervish-Virtual Bodies'[118]. Το περιβάλλον που κατασκεύασε, με τη συνεργασία ενός χορογράφου και ενός ειδικού στους υπολογιστές, είχε εικόνες του σώματος ηλεκτρονικά επεξεργασμένες, τις οποίες χειριζόταν ο καλλιτέχνης ώστε να προσδίδει κίνηση για να παρουσιάσει μια συμβολική και διαρκή κατάπτωση και αποδόμηση. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε, ήταν ένα δοκίμιο πάνω στον έρωτα και στο θάνατο ('Eros and Thanatos'). Φορώντας ένα στερεοσκοπικό κράνος, ο χρήστης βυθίζεται και αντιδρά μέσα στο σώμα του.

Ένα μείζον θέμα στη συζήτηση περί εικονικής πραγματικότητας είναι ο τρόπος που επηρεάζει την έννοια της αγοράς. Η παραδοσιακή αντίληψη σχετικά με ένα προϊόν τέχνης, έναν πίνακα, για παράδειγμα, το οποίο πωλείται, αγοράζεται ή αποθηκεύεται, δεν μπορεί να βρει εφαρμογή στα έργα εικονικής πραγματικότητας. Γι' αυτό, όπως υπογραμμίζει η Αμερικανίδα επιμελητήρια και κριτικός των νέων μέσων Regina Cornwell, «είναι προτιμότερο να προσανατολιστούμε σε νέους χώρους για να φιλοξενήσουμε τέτοιες δουλειές σήμερα. Αυτοί οι χώροι είναι συχνά τα πανεπιστήμια». Η μεταφορά όμως της τέχνης στα πανεπιστήμια συνδέεται με άλλα σημαντικά θέματα όπως η διαχείριση της τέχνης ως μορφή εξουσίας, στην οποία κάναμε αναφορά στη συζήτησή μας για τον Bourdieu στην υποενότητα 1.3.3.7.

[115] http://www.evl.uic.edu/pape/CAVE/
[116] http://www.evl.uic.edu/index2.php
[117] http://www.siat.sfu.ca/faculty/Diane-Gromala/
[118] http://gromala.iat.sfu.ca/artdesign.html

Εκτός όμως από το ερώτημα σχετικά με το χώρο έκθεσης αυτών των μορφών τέχνης, αν δηλαδή μπορούν να ενταχθούν σε παραδοσιακούς εκθεσιακούς χώρους, όπως μουσεία ή γκαλερί, εξαιτίας του άυλου της δημιουργίας, μια ανεπίστροφη αλλαγή έχει συντελεστεί και στην εμπειρία που βιώνει ο θεατής, ως ενεργός πλέον δημιουργός. Ο θεατής, λοιπόν, δεν είναι πια θεατής (viewer) αλλά χρήστης (user). Όσο περισσότεροι ποιοτικοί καλλιτέχνες στρέφονται στον ψηφιακό κόσμο (γιατί ποιός μπορεί να αντισταθεί σε ένα εν δυνάμει κοινό εκατομμυρίων, με το απλό πάτημα ενός κλικ;), θα λαμβάνει χώρα ένας επαναπροσδιορισμός της έννοιας της τέχνης, της αισθητικής και της σχέσης του καλλιτέχνη με τους εμπόρους ή τα ινστιτούτα και τους θεσμούς. Πιθανόν να αποδειχτεί ότι αυτές οι τεχνολογίες θα είναι το ίδιο εφήμερες όσο και η *camera obscura* ή τα στερεοσκόπια του περασμένο αιώνα. Θα ήταν ενδιαφέρον να αναλογιστούμε ποιο θα είναι το επόμενο βήμα.

Συμπερασματικά: Ξεκινώντας, αναφερθήκαμε στο γόνιμο πειραματισμό του Braques και του Πικάσο αλλά και τη ρηξικέλευθη εννοιολογική φιγούρα του Duchamp. Για πολλούς, ο τελευταίος σηματοδότησε το θάνατο της τέχνης, αλλά ταυτόχρονα και την αφετηρία νέων αναζητήσεων. Όπως έγραψαν μετά το θάνατό του οι φίλοι του Gianfranco Baruchello και Henry Martin: «αυτό που έκανε αδιάκοπα ήταν να γεμίζει τα πράγματα με μια ατμόσφαιρα κατακυριευμένη από έννοιες, και, εν τέλει, αυτό είναι και ο ορισμός της μοντέρνας τέχνης». Αυτό που τελικά κάνεις είναι να *παίρνεις σχεδόν ένα τίποτα και να το γεμίζεις με όσες έννοιες μπορείς και όλες τις προσωπικές και ολοκληρωτικά διφορούμενες έννοιες που μπορεί να αντέξει και όλο το μυστήριο και την αινιγματική που μπορεί να σηκώσει.* Είναι το βασικό μάθημα που μας δίδαξε ο Duchamp.

Όμως το ‘όριο’ που έθεσε τρόπον τινά ο καλλιτέχνης ξεπεράστηκε και αυτό. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας στα τέλη του εικοστού αιώνα, η επανάσταση του Duchamp, που διαπερνά όλες τις φόρμες της σύγχρονης τέχνης, φτάνει σε ένα ιστορικό τέλος. Η ψηφιακή τέχνη είναι μια τέχνη τόσο πέρα από την υλικότητα, ώστε οι συζητήσεις για το ‘αντικείμενο’, και ακόμα περισσότερο για τον καμβά, να μοιάζουν ανεπίκαιρες και να γεννούν μια νέα εποχή, στην οποία οι παραδοσιακοί ορισμοί περί τέχνης αλλά και οι παραδοσιακές μέθοδοι αποτίμησης ενός έργου δεν έχουν πλέον εφαρμογή.

Η διαδραστικότητα, η βύθιση, η αποσωματοποίηση που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη ψηφιακή τέχνη αναπτύσσουν ένα νέο λόγο (βλ., μεταξύ άλλων, την αναφορά στο Foucault στο 1.3.3.5). Στο βιβλίο 'About Looking' (1980: 33), ο John Berger αναφέρει: «ποιος υπηρέτησε τη φωτογραφία πριν την εφεύρεση της κάμερας; Η πλέον αναμενόμενη απάντηση είναι 'η ζωγραφική'. Αυτό όμως που κρύβεται βαθύτερα είναι η *μνήμη*. Γιατί αυτό που κάνουν οι φωτογράφοι σίγουρα γινόταν και πριν με την αντανάκλαση (*reflection*)». Με βάση την πρόταξη αυτή της μνήμης στην πράξη της απεικόνισης, ανακύπτει το εξής ερώτημα: Ποιο είναι το περιεχόμενο της μνήμης αν δεν μπορούμε να διαχωρίσουμε προσομοιωμένες καταστάσεις και εμπειρίες από την πραγματικότητα; Η 'τέχνη' και η 'καθημερινότητα' ήταν τα μεγάλα ζητήματα του 20ου αιώνα. Η συγχώνευση πραγματικού και εικονικού θα αποτελέσουν τα μεγάλα ερωτήματα των αρχών του 21ου. Και η διαχείριση των πολιτιστικών προϊόντων που παράγονται σε αυτή τη βάση θα ήταν καλό να λάβει υπόψη της με κάποιο τρόπο τα χαρακτηριστικά αυτά της σύγχρονης τέχνης.

1.5. Εικονική πραγματικότητα: Σύγκλιση τέχνης και τεχνολογίας

Στην προηγούμενη υποενότητα μας απασχόλησαν οι αισθητικές προσεγγίσεις της σύγχρονης τέχνης και του ψηφιακού κόσμου, στον οποίο σε μεγάλο βαθμό εντάσσεται. Μας απασχόλησε επίσης η αποσωματοποίηση που συνεπάγεται η βύθιση σε μια εικονική πραγματικότητα, αποκύημα της πολιτισμικής σύγκλισης τέχνης, επιστήμης και τεχνολογίας. Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε διεξοδικότερα στα χαρακτηριστικά της πραγματικότητας αυτής, τα οποία εντέλει καθορίζουν και το ρόλο του καλλιτέχνη στη σύγχρονη ψηφιακή τέχνη, όπως θα δούμε αργότερα. Ξεκινάμε με μια διερεύνηση του όρου 'εικονικότητα', συνεχίζουμε με μια ιστορική αναδρομή στην έννοια της 'βύθισης' στο πλαίσιο της εικονικής πραγματικότητας και μια αναφορά στην οικονομική διάσταση της εικονικότητας και, τέλος, προσεγγίζουμε περισσότερο τη σχέση τέχνης και τεχνολογίας, όπως αυτή αποκρυσταλλώνεται στα έργα εικονικής πραγματικότητας.

1.5.1. Τέχνη και εικονικότητα

Όπως ήδη έχουμε επισημάνει, δύο σημαντικές έννοιες που κυριαρχούν σήμερα στο χώρο της τέχνης και της τεχνολογίας είναι αυτές της εικονικότητας και της

εικονικής πραγματικότητας. Ας δούμε πιο συγκεκριμένα πώς ορίζεται η κάθε μια, αρχίζοντας με την εικονικότητα και τη σχέση της με την τέχνη. Είναι καλό να έχουμε υπόψη μας ότι μια βαθύτερη διερεύνηση του θέματος της εικονικής τέχνης απαιτεί μία διεπιστημονική προσέγγιση.[119]

Σύμφωνα με τον Martin Heidegger (1980: 92), «η πιο ουσιαστική διεργασία της σύγχρονης εποχής είναι η κατάκτηση του κόσμου ως εικόνας». Πράγματι, η εικονικότητα είναι μια θεμελιώδης σχέση μεταξύ του ανθρώπου και της εικόνας, την οποία μάλιστα εντοπίζουμε και στα παλαιότερα μέσα και στα σύγχρονα, αυτά που ασχολούνται με το θέμα της ψευδαίσθησης ή – αλλιώς -- της οφθαλμαπάτης. Υποθέτοντας ότι η τεχνολογική σύγκλιση μεταξύ εικόνας και μέσου είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας του ανθρώπου για ψευδαίσθηση, ο Oliver Grau[120] (2003) περιγράφει το *παράδειγμα* της εικονικότητας ως φυσική και ψυχολογική σύλληψη της ουσίας, η οποία μπορεί να αποτυπωθεί σαν μια αισθητή εμπειρία στον παρατηρητή. Στο βιβλίο του 'Virtual Art: From Illusion to Immersion' (2003), ιχνηλατεί τις αισθητικές απαρχές της εικονικής τέχνης και τη συνδέει με την τρέχουσα τέχνη των Νέων Μέσων, η οποία ενσωματώνει υπολογισμούς πραγματικού χρόνου, αισθητηριακή διάδραση, σχεσιακές βάσεις, κατανεμημένα δίκτυα, μηχανική, τεχνητή νοημοσύνη, τηλεπαρουσία και τεχνητή ζωή. Η αντανάκλαση των εφαρμογών αυτής της τεχνολογίας στην εικονική πραγματικότητα φανερώνει, σύμφωνα με τον θεωρητικό, μια υπερλογική και ουτοπική εντέλει αναζήτηση για την ψευδαίσθηση.

Τι είναι όμως τελικά εικονική τέχνη; Ποτέ στο παρελθόν ο κόσμος των εικόνων δεν είχε αλλάξει με τέτοια ταχύτητα όσο τα τελευταία χρόνια, ποτέ δεν είχαμε εκτεθεί σε τόσες πολλές εικόνες, και ποτέ στο παρελθόν ο τρόπος παραγωγής των εικόνων δεν είχε μεταβληθεί τόσο ριζικά. Η *media art*, που περιλαμβάνει *video*, *computer graphics*, *animation*, *net art*, *interactive art* και όλες τις υποκατηγορίες της τηλε-τέχνης (*telepresence art*), αλλά και της γενετικής τέχνης (genetic art),[121] κυριαρχεί στις θεωρίες της εικόνας και της τέχνης. Με άλλα λόγια, βιώνουμε την

[119] Η διεπιστημονικότητα αυτή εντοπίζεται στην ιστορία της τέχνης, στη μηχανική, στα μέσα, στη θεωρία πολιτισμού, στην αρχιτεκτονική, στη λογοτεχνία, στην επιστήμη των υπολογιστών και στον κινηματογράφο.

[120] http://www.megalithic-visions.org/oliver/

[121] Η Genetic Art αναφέρεται στο είδος εκείνο της ψηφιακής τέχνης που υλοποιείται μέσω ενός αλγορίθμου στον υπολογιστή και επιχειρεί να μιμηθεί φυσικές διαδικασίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το έργο 'Mandelbrot set' του γαλλο-αμερικανού μαθηματικού Benoit B. Mandelbrot (1924-2010) -- http://users.math.yale.edu/~bbm3/.

κυριαρχία της εικόνας που δημιουργείται στους υπολογιστές, που δημιουργεί (εικονικούς) χώρους, δυναμικές εικόνες, και όλα αυτά αγκαλιάζουν την αισθητηριακή σφαίρα. Με την έλευση των νέων τεχνικών δημιουργίας, διανομής και παρουσίασης των εικόνων, ο υπολογιστής έχει μεταμορφώσει την εικόνα και τώρα επιπλέον μας προτείνει να 'εισέλθουμε' σε αυτήν. Η εικονική πραγματικότητα αποτελεί ίσως τον πυρήνα 'της κοινωνίας της πληροφορίας'.

1.5.2. Οι απαρχές της εικονικής πραγματικότητας: η ιστορία της βύθισης

Ήδη από τη δεκαετία του ογδόντα, τα νέα διάμεσα (*interface*s) επικοινωνίας, όπως το τρισδιάστατο ***H**ead-**M**ounted **D**isplay* (HMD) αλλά και το πιο πρόσφατο CAVE, έδωσαν την υποκειμενική εντύπωση της βύθισης μέσα στο χώρο της εικόνας, της κίνησης και της διάδρασης σε 'πραγματικό χρόνο', καθώς και της δημιουργικής παρέμβασης.

Η νεομιντιακός καλλιτέχνης αντιπροσωπεύει ένα νέο είδος καλλιτέχνη, που όχι μόνο αναζητά την αισθητική δυναμική και προοπτική των Νέων Μέσων, αλλά ταυτόχρονα διερευνά πρωτοποριακές φόρμες διάδρασης και σχεδιασμού διαμέσων, συνεισφέροντας κατ' αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη των μέσων σε περιοχές κλειδιά, και ως καλλιτέχνης και ως επιστήμονας ταυτόχρονα. Τέχνη και επιστήμη είναι για μια ακόμη φορά σύμμαχοι, στην υπηρεσία της σύγχρονης, πολύ πιο σύνθετης μεθόδου παραγωγής εικόνων, με σενάρια που αναπτύσσονται με την αρχή της τυχαιότητας, βασισμένα σε γενετικούς αλγόριθμους.[122]

Παρόλο που, όπως προαναφέραμε, η εξέλιξη του κόσμου των εικόνων στις μέρες μας είναι ιλιγγιώδης, η εικονική πραγματικότητα, όπως επισημάνθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ολοκληρωτικά νέο φαινόμενο. Η ιδέα της εγκατάστασης ενός παρατηρητή σε έναν ερμητικά κλειστό χώρο με εικόνες που προκαλούν ψευδαίσθηση, δηλαδή εικόνες οφθαλμαπάτης με την αίσθηση των τριών διαστάσεων, δεν πρωτοεμφανίστηκε με την τεχνολογική ανακάλυψη της εικονικής πραγματικότητας. Αναπτύχθηκε σε διάφορα στάδια, από την αρχαιότητα μέχρι τις μέρες μας: στις τοιχογραφίες της *Villa dei Misteri* στην

[122] Στο κομμάτι της επιστήμης εμπλέκεται η έρευνα πάνω στην τεχνολογία, στη σύλληψη, στην ψυχολογία αλλά και η έρευνα στην τεχνητή ζωή, στη βιοπληροφορική (*A-life-bioinformatics*).

Πομπηία,[123] στο Γοτθικό *Chambre du Cerf*, αλλά και στην Αναγεννησιακή *Sala delle Prospettive*. Οι τεχνικές οφθαλμαπάτης ήταν επίσης ιδιαίτερα δημοφιλείς κατά τον 16ο αιώνα, την εποχή του μπαρόκ, όπως αποδεικνύεται από έργα όπως το 'The Nave of Saint Ignazio', του Ιησουίτη Andrea Pozzo (1688-1694) στη Ρώμη, ένα από τα κορυφαία παραδείγματα πανοράματος οροφής. Είναι η τεχνική που έχει γίνει γνωστή με τη χρήση του όρου '*trompe l' oeil*'. Γενικά, με τη χρήση διάφορων τεχνικών, όπως το θόλωμα της διάκρισης μεταξύ πραγματικού χώρου και εικόνας, η οποία με τη σειρά της καταλαμβάνει περισσότερα από ένα επίπεδα, τα έργα αυτά επιχειρούν να εγκλωβίσουν τη ματιά του επισκέπτη μέσα στον πίνακα.

Κατά το δέκατο όγδοο αιώνα, οι Ιταλοί καλλιτέχνες, που ήταν οι πλέον εξελιγμένοι στον τομέα της εσωτερικής διακόσμησης, ειδικά στην τεχνική του *stucco* και του *fresco*, άρχισαν να χρησιμοποιούν μια συσκευή που προϋπήρχε ήδη αρκετούς αιώνες νωρίτερα, την camera obscura. Ως εργαλείο σύλληψης της θέασης, η κάμερα αυτή ήταν αποτέλεσμα μακροχρόνιας επιστημονικής έρευνας και ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Jonathan Crary (2003: 54), μέχρι τον δέκατο έβδομο αιώνα η επίτευξη κάποιας μορφής 'πραγματικότητας' έχει σταδιακά απελευθερωθεί εξαιτίας της προόδου της επιστήμης. Η χρήση των τεχνικών της προοπτικής και η camera obscura ήταν ένα μεγάλο βήμα στη διαδικασία εξατομίκευσης του παρατηρητή και, κατά συνέπεια, στην εντονότερη αίσθηση αυτής της 'πραγματικότητας'.

Αλλά ένα από τα πλέον ενδιαφέροντα οχήματα της εικονικής ψευδαίσθησης αποτελεί το πανόραμα, [124] του οποίου εφευρέτης θεωρείται ο Robert Barker[125] το 1789, οπότε και κατοχύρωσε την ευρεσιτεχνία του με την ονομασία '*La nature à coup d' oeil*', με βάση την οποία μια πανοραμική προβολή μπορούσε να απεικονιστεί σε έναν ολοκληρωτικά κυκλικό καμβά με σωστή προοπτική. Το πανόραμα, κατά τον Wolfgang Kemp, ήταν 'ένας χώρος παρουσίας' (1991:82) και τοποθέτησε τον παρατηρητή μέσα στην εικόνα, εστίασε δηλαδή εμφατικά στη βύθιση.

Τα πανοράματα ταξίδευαν για πολλά χιλιόμετρα και σε διαφορετικά μέρη, όπως, για παράδειγμα, 'το Πανόραμα του Λονδίνου' (*The Panorama of London*) του

[123] Οι τοιχογραφίες αυτές περιέχουν όχι μόνο μιμητικά αλλά και ψευδαισθητικά στοιχεία. Η τοιχογραφία του Μεγάλου διαζώματος στη *Villa dei Misteri* φτιάχτηκε το 60 π.Χ.
[124] Ο όρος χρησιμοποιηθήκε για πρώτη φορά στις 11 Ιουνίου 1791, στην εφημερίδα του Λονδίνου 'Morning Chronicle'.
[125] Robert Barker: Άγγλος ζωγράφος (1739–1806). Οι θεατές του Barker πλήρωναν 3 σελίνια για να βιώσουν την εμπειρία της εμβύθισης που πρόσφεραν τα πανοράματά του.

R. Barker, που φτιάχτηκε το 1792 και έφτασε στο Leipzig οκτώ χρόνια αργότερα, μετά από περιοδεία. Στη θεματολογία του προστέθηκαν, πέρα από τα ταξίδια στο χώρο, και ταξίδια στο χρόνο, με θέματα από τη σταύρωση ή από ιστορικές μάχες. Σημείο αναφοράς στην ιστορία των πανοραμάτων αποτελεί 'Η μάχη του Σεντάν' του Anton von Werner, κατασκευή του 1883, μια μίξη τέχνης και επιστήμης, βασισμένης σε οπτικούς και ψυχολογικούς κανόνες του Hermann von Helmholtz που καταλάμβανε επιφάνεια άνω των 7000 τ.μ..[126]

Πριν συνεχίσουμε την περιοδολόγησή μας καθώς και την ανίχνευση της βύθισης μετά την εποχή των πανοραμάτων, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε σύντομα στην οικονομική παράμετρο της πανοραμικής θέασης (βλ. υποσημ.7). Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της οικονομικής αυτής παραμέτρου είναι 'το Πανόραμα του Σεντάν', στο οποίο προαναφερθήκαμε. Το έργο αυτό ήταν το τελικό προϊόν μιας πολυεθνικής οικονομικής οργάνωσης, επικεντρωμένης, στην περίπτωση αυτή, στην τέχνη. Επίσης, στην περίπτωση του πανοράματος του Felix Philippoteaux 'The Siege of Paris' (1873), ενός άλλου μοτίβου του γαλλοπρωσικού πολέμου, οι επενδυτές είχαν αποκομίσει τεράστια κέρδη (Robinson 1993: 59). Εξάλλου, στο Βέλγιο ιδρύθηκαν περισσότερες από είκοσι χρηματιστηριακές εταιρείες που ασχολούνταν με τα πανοράματα.[127,128] Θα μπορούσαμε δηλαδή κάλλιστα να μιλήσουμε για ένα 'χρηματιστήριο' πανοραμάτων.

Ενώ με μια έντονη δόση υπερβολής, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, *mutatis mutandis*, το πανόραμα αποτέλεσε ένα πρόδρομο του *Google Earth*, τα παραδείγματα αυτά δεν μπορούν να συγκριθούν με τα αποτελέσματα που παράγει σήμερα ένας

[126] Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι ο ρόλος των πανοραμάτων, πέρα από οικονομικός (ο θεατής πλήρωνε εισιτήριο για την είσοδό του ανάλογα με την κοινωνική τάξη), υπήρξε και έντονα προπαγανδιστικός. Για παράδειγμα, το πανόραμα 'The Battle of Sedan', αν και χρηματοδοτήθηκε από ιδιωτικά κεφάλαια, προωθήθηκε από τα ανώτερα πολιτικά γραφεία, καθώς για τους σύγχρονους Γερμανούς, η θεματολογία του ήταν η πιο αποφασιστική πράξη στο γαλλοπρωσικό πόλεμο. Βέβαια, μικρότερα πανοράματα χρησιμοποιήθηκαν είτε για εκπαιδευτικούς είτε για επιστημονικούς είτε για αισθητικούς σκοπούς.

[127] Το 1879, ο Victor Jourdain, χρηματιστής από τις Βρυξέλλες, μαζί με τον αδερφό του Luis, ξεκίνησαν την 'Societé Generale des Panoramas', με μετοχές ονομαστικής αξίας 100 φράγκων. Ένα χρόνο αργότερα, οι μετοχές είχαν φτάσει την εμπορική αξία χιλίων τριακοσίων φράγκων.

[128] Αγαπημένος καλλιτέχνης όσων επένδυαν στην παραγωγή πανοραμάτων μάχης ήταν ο Charles Castellani, ο οποίος φέρεται να αρνήθηκε έργο που του ανατέθηκε αντί αμοιβής 300.000 φράγκων για λόγους πατριωτισμού. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι ο Anton von Werner εισέπραξε για 'Τη μάχη του Σεντάν' το εκπληκτικό ποσό των εκατό χιλιάδων χρυσών μάρκων.

ηλεκτρονικός υπολογιστής. Αλλά και μετά το πανόραμα και πριν τη σημερινή εικονική πραγματικότητα σημειώθηκαν πολλές προσπάθειες με σκοπό τη βύθιση σε εικονικούς χώρους. Τέτοιες προσπάθειες ήταν, για παράδειγμα, το στερεοσκόπιο, το σινεόραμα, το σενσόραμα, οι *IMAX* κινηματογράφοι και το *HMD*, με τις απαρχές του στη στρατιωτική βιομηχανία, στο οποίο αναφερθήκαμε παραπάνω.

Από την άλλη, η εικονική πραγματικότητα μέσω των υπολογιστών δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως απλή συνέχεια της ιστορίας της 'βύθισης' στην τέχνη. Έχει τα ιδιαίτερα, αυτόνομα και πρωτοποριακά χαρακτηριστικά για τα οποία θα συζητήσουμε στη συνέχεια. Εξάλλου, ο Adorno μας προειδοποιεί: «τίποτε (δεν είναι) πιο καταστροφικό στη θεωρητική γνώση της σύγχρονης τέχνης από την έκπτωσή της στο τι κοινό έχει με τις παλαιότερες περιόδους. Γιατί κάθε τι το ξεχωριστό εκπίπτει σταδιακά στο μεθοδολογικό δίχτυ του «ουδέν κρυπτόν υπό τον ήλιον» (1973: 36). Με άλλα λόγια, ο Adorno θέτει ένα σημαντικό μεθοδολογικό και επιστημολογικό ερώτημα σχετικά με την αναφορικότητα στην τέχνη ως εμπόδιο στην αξιολόγηση και διερεύνηση των σύγχρονων τάσεων.

Ας επανέλθουμε όμως στην εικονική πραγματικότητα, όπου μια πανοραμική θέα συνδέεται μέσω αισθητικοκινητικής εξερεύνησης με έναν εικονικό χώρο που μας παρέχει την εντύπωση ενός 'ζωντανού περιβάλλοντος'. Τα διαδραστικά μέσα έχουν αλλάξει την ιδέα που έχουμε για την εικόνα προς έναν πολυαισθητηριακό διαδραστικό χώρο εμπειρίας μέσα σε ένα α-χρονικό πλαίσιο. Οι παράμετροι χώρου και χρόνου μπορούν να μεταβληθούν σύμφωνα με την επιθυμία του χρήστη, επιτρέποντας στο χώρο να χρησιμοποιηθεί είτε για μοντελοποίηση είτε για πειραματισμό.

Η δυνατότητα πρόσβασης σε χώρους αυτής της μορφής, αλλά ταυτόχρονα και η δυνατότητα παγκόσμιας επικοινωνίας μέσω δικτύων δεδομένων, μαζί με την τεχνική της τηλεπαρουσίας, ανοίγουν νέες προοπτικές. Οι εικόνες του φυσικού κόσμου συγχωνεύονται με τεχνητές εικόνες σε 'μικτές πραγματικότητες', εκεί που είναι συχνά αδύνατον να γίνει διάκριση μεταξύ αυθεντικού και τεχνητού. Αυτό οδηγεί σε υψηλού βαθμού αίσθηση βύθισης, 'του να είσαι εκεί', και αποτελεί μιντιακή στρατηγική.

Η μιντιακή τέχνη, η *Media Art*, προωθείται θεσμικά ήδη από τη δεκαετία του ογδόντα, με ορμητήριο κυρίως τις ΗΠΑ, την Κολωνία[129], τη Φρανκφούρτη και την Καρσλρούη,[130] αλλά και το *Intercommunication Center* στο Τόκιο[131] καθώς και το *International Academy of Media Art and Sciences*[132] στο Gifu. Σταδιακά όμως, νέες χώρες, όπως η Κορέα, η Αυστραλία, η Κίνα, η Ταϊβάν, η Βραζιλία, εμπλέκονται επίσης στο παιγνίδι της εικονικής πραγματικότητας. Τα μουσεία έχουν ανοίξει τις πόρτες τους σε νέες μορφές ψηφιακής παρουσίασης. Ταυτόχρονα, όμως, η λειτουργία των εκθέσεων τέχνης επανακαθορίζεται λόγω της διαδραστικότητας και της εικονικότητας, της 'συμπλοκής' του δημιουργού και του παρατηρητή. Αυτό είναι ένα καίριο ζήτημα, που δείχνει πώς διαφοροποιείται η θέση του καλλιτέχνη και του κοινού του στην πραγματικότητα της σύγχρονης ψηφιακής τέχνης, ένα ζήτημα που καλούνται να λάβουν υπόψη τους τα μουσεία, ψηφιακά και μη, που φιλοξενούν ψηφιακά έργα. Ένα επίσης σημαντικό θέμα είναι εκείνο της διάρκειας του ψηφιακού έργου τέχνης. Έχουμε ήδη αναφερθεί στη νέα αντίληψη του χώρου και του χρόνου που σηματοδοτούν τα σύγχρονα αποϋλοποιημένα ψηφιακά έργα. Η αβεβαιότητα σχετικά με τη διατήρηση των έργων αυτών επιτείνεται από τις συνεχείς αλλαγές λογισμικού και εξοπλισμού, καθώς και λειτουργικών συστημάτων. Επομένως εκκρεμεί η συνεργασία των πολιτιστικών αυτών φορέων, συντηρητών και επιμελητών, με τεχνικούς, εταιρείες αλλά και τους ίδιους τους καλλιτέχνες προκειμένου να εξασφαλιστεί η 'διαιώνιση' των έργων αυτών.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά πώς φτάσαμε στη σύγχρονη εικονική πραγματικότητα. Κατά τον εικοστό αιώνα η επιθυμία του να είσαι 'μέσα στην εικόνα' όχι μόνο δεν εξαφανίστηκε αλλά αντίθετα επεκτάθηκε. Η δημιουργία εικόνων τριακοσίων εξήντα μοιρών ώθησαν στην ανάπτυξη νέων μέσων και τάσεων στην τέχνη. Το στερεοσκόπιο (βλ. σχ. εικ. 6), στο οποίο ήδη αναφερθήκαμε, εφευρέθηκε το 1838 από τον Charles Wheatstone, εξελίχθηκε το 1843 από τον David Brewster (Wheatstone 1838: 371-394), και στηρίζεται στη φυσική ικανότητά μας να συλλαμβάνουμε το βάθος πεδίου. Είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος καθρεφτών και δημιουργεί την εντύπωση χώρου και βάθους. Το 1862, οι Oliver Holmes και Joseph Bates εμπορεύθηκαν ένα οικονομικό μοντέλο του στερεοσκόπιου που έγινε

[129] http://www.khm.de
[130] http://www.zkm.de
[131] http://www.ntticc.or.jp/
[132] http://www.iammas.ac.jp/

απαραίτητο εξάρτημα κάθε μεσοαστικής οικογένειας.

Σε ένα ολοκληρωτικά νέο αισθητικό και κοινωνικό πλαίσιο, ο Enrico Prampolini (1894-1956), εξέχον μέλος των φουτουριστών,[133] με το μανιφέστο του πάνω στη Φουτουριστική σκηνογραφία, απαίτησε την άμεση και ριζική αφαίρεση των στατικών σκηνών ζωγραφικής και την αντικατάστασή τους από ένα δυναμικό ηλεκτρομηχανικό σκηνικό από φωτεινά πλαστικά στοιχεία σε κίνηση. Επιθυμούσε όχι μίμηση της φύσης αλλά δραματική κίνηση στη σκηνή, γεγονός που θα είχε επίδραση στη σκέψη του κοινού. Επρόκειτο ίσως για μια πρώτη επαφή με πολυμεσικές παραστάσεις, που, αν και αργότερα απορρίφθηκαν ολοκληρωτικά από τον Prampolini, κατάφεραν να οδηγήσουν στην πολυδιάστατη φουτουριστική σκηνή, που στόχευε στο να αντιλαμβάνεται το κοινό μια σφαιρική επέκτασή της. Η προσπάθεια να ενωθούν η σκηνή και οι θεατές χαρακτηρίζει και τους καλλιτέχνες της σχολής Bauhaus, ενώ ο Kurt Schwitters, του οποίου το έργο ενέπνευσε τους ντανταϊστές, επεξεργάστηκε τεχνικές 'συνένωσης' μέσα από πολυμεσικές εγκαταστάσεις με στόχο αυτό που οι φουτουριστές αποκαλούσαν 'spazioscenico polidimensionale futurista'.

Ανάλογες τάσεις, σχετικές δηλαδή με την προσπάθεια να επεκταθεί η οθόνη και στις τρεις διαστάσεις, παρατηρήθηκαν και στον κινηματογράφο. Οι πρώτοι θεωρητικοί του κινηματογράφου, όπως ο Walter Benjamin και ο Erwin Panofski, αλλά και άλλοι, έθεσαν ερωτήματα σχετικά με τα όρια της σκηνής, την απουσία χωροχρονικής συνέχειας, την κίνηση της κάμερας, τις αργές κινήσεις, παραμέτρους οι οποίες, μεταξύ άλλων, βοήθησαν τελικά στην ανάπτυξη του 'λεξικού' του νέου μέσου. Μάλιστα για ένα διάστημα το πανόραμα και ο κινηματογράφος ενώθηκαν σε ένα νέο μέσο, το *cineorama*, όπου 10 φίλμ των 70 μιλιμέτρ προβάλλονταν ταυτόχρονα για να συνθέσουν μια εικόνα 360 μοιρών (Grau 2003: 84) [134,135] Ένας επίσης ενδιαφέρων όρος που δανείζεται στοιχεία από τον κινηματογράφο και βαδίζει

[133] Οι Φουτουριστές, στις αρχές του 20ου αιώνα, εισήγαγαν κάθε νέο μέσο στην καλλιτεχνική έκφραση και χαιρέτησαν τα νέα τεχνολογικά μέσα της εποχής ως ένα θρίαμβο του ανθρώπου απέναντι στη φύση. Κύριος εκπρόσωπος ήταν ο Filippo Tomasso Marinetti, που είναι και ο δημιουργός του περίφημου ιδρυτικού μανιφέστο.

[134] Συχνά μάλιστα οι τοίχοι των πανοραμάτων βάφονταν λευκοί και χρησιμοποιούνταν ως χώροι προβολής.

[135] Στο βιβλίο του 'Expanded Cinema' (1970), ο Gene Youngblood έδειξε ότι το σινεμά είχε περάσει σε μια εποχή συμβίωσης με άλλες τεχνικές και στοιχεία εικόνας και πρότεινε μια επέκταση της έννοιας του σινεμά.

προς την ενσωμάτωση της εμβύθισης είναι ο όρος 'expanded cinema', ο οποίος περιλάμβανε *video*, υπολογιστές και λέιζερ για τη δημιουργία ολογραμμάτων.

Αξίζει επίσης να αναφερθούμε στο *futurama*, μια έκφραση του αμερικανικού ονείρου, το οποίο δημιουργήθηκε από τον Norman Bel Geddes, χρηματοδοτήθηκε από την Chrysler και αποτελούσε μια αισιόδοξη προοπτική εξόδου από το κραχ. Το *futurama* είχε τον τίτλο 'Χτίζοντας τον κόσμο του αύριο (*Building the world of tomorrow*)' και στόχευε στην παρουσίαση μιας μελλοντικής πόλης -- του 1960.

Πρώιμα παραδείγματα πολυμεσικών, πολυαισθητηριακών εφαρμογών, οι οποίες όμως κατάφεραν να αντιμετωπισθούν ως ολότητες είναι επίσης τα έργα 'Electronic Happening Room' (1968) του Wolf Vostell και 'Black Gate Cologne' (1968) των Aldo Tambellini και Otto Piene. Μια άλλη ενδιαφέρουσα περίπτωση ήταν η παρουσίαση από την *Coca Cola* στην Παγκόσμια Έκθεση της Οζάκα το 1970 μιας διασκεδαστικής τεχνητής σφαίρας που απευθυνόταν στις αισθήσεις με τη χρήση ξηρού πάγου, διαδραστικών εφέ λέιζερ, στροβοσκόπιου και μουσικής, και προκαλούσε μια σύγχυση των αισθήσεων, η οποία οδηγούσε σε συναισθησία. Έτσι περάσαμε σιγά-σιγά στη διεθνή έκθεση *World Exhibition EXPO* στο Αννόβερο, το 2000, όπου περίπτερα που εκπροσωπούσαν χώρες ή επιχειρήσεις οδήγησαν τους επισκέπτες σε φωτεινούς κόσμους γεμάτους πολυμεσικές δημιουργίες, όπου η πρόσβαση γινόταν μέσα από σκοτεινά τούνελ και χαμηλόφωνους ήχους.[136]

Όμως πριν καταλήξουμε στις σημερινές εφαρμογές των υπολογιστών πάνω στην εικονική πραγματικότητα, είχαμε και άλλες κινηματογραφικού τύπου απόπειρες όπως το *Omnimax* (1984), μια εκδοχή του οποίου χρησιμοποιείται στο Ευγενίδειο Ίδρυμα (Πλανητάριο) και δημιουργεί προβολή σε ημισφαιρικό θόλο, και το *IMAX* (Image Maximization), με τη σκηνή να φτάνει έως και τα 1000m^2. Ειδικότερα στα τρισδιάστατα IMAX, τα οποία θεματικά ακολουθούν το μοτίβο των Πανοραμάτων, το κοινό φορά ειδικούς φακούς που ανοιγοκλείνουν ταχύτατα με υψηλής συχνότητας υπέρυθρο φως.

Στο επίπεδο της ανάπτυξης των υπολογιστικών συστημάτων, προϋπόθεση για τα σύγχρονα περιβάλλοντα εικονικής πραγματικότητας, καταλυτική υπήρξε η

[136] Ιδιαίτερη εντύπωση προκάλεσε το έργο 'Mobility' του Jean Nouvel, που χρησιμοποιούσε έντονα εφέ φωτισμού, ήχο χώρου, και δυνατές συναισθηματικές και νοσταλγικές εικόνες.

συμβολή του Ivan E. Sutherland, ο οποίος με τη διδακτορική του διατριβή 'Sketchpad' (1963) [137] στο M.I.T. επέτρεψε στο χρήστη να ζωγραφίζει απευθείας στο *monitor* με τη χρήση ενός *light-pen*, απαραίτητη προϋπόθεση για διάδραση στην εικονική του πραγματικότητα και ένα πρώτο βήμα προς τα πιο εξελιγμένα μοντέλα διάδρασης. Ο ίδιος, σε συνεργασία με το μαθητή του Bob Sproull, ανέπτυξε για την *Bell Helicopter Company* το *H.M.D.* (Head Mounted Display), στο οποίο προαναφερθήκαμε, δηλαδή ένα κράνος με διοφθαλμικούς προβολείς, στο οποίο οι εικόνες εμφανίζονται σε δύο *monitor* και τοποθετούνται μπροστά από τα μάτια, σχηματίζοντας τρισδιάστατη προοπτική. Στόχος ήταν η εκπαίδευση πιλότων ελικοπτέρων σε συνθήκες νυχτερινής πτήσης και σε δύσκολο έδαφος. Το πείραμα με το ελικόπτερο απέδειξε ότι, χρησιμοποιώντας απλά και μόνο 'μάτια-κάμερα', ένα ανθρώπινο ον μπορούσε να 'βυθιστεί' σε ένα μη οικείο περιβάλλον και κατ΄ αυτόν τον τρόπο να επιτευχθεί 'τηλεπαρουσία'.

Υπεύθυνη για την ανάπτυξη τεχνολογίας τηλεπαρουσίας ήταν η ΝΑΣΑ[138] (Minsky 1980: 44-50). Η τηλεπαρουσία, συχνά εμπλεκόμενη σε καταστάσεις εικονικής πραγματικότητας, επιτρέπει στο χρήστη να κατευθύνει εξ αποστάσεως τις κινήσεις ενός απομακρυσμένου ρομπότ με τηλεχειρισμό. Ο χρήστης κινείται σε μια προσομοίωση της πραγματικής θέσης ενός ρομπότ μέσω υπολογιστή. Οι ενέργειες του χρήστη, η απόκριση του ρομπότ, μαζί με τις γραφικές αναπαραστάσεις των θέσεων του ρομπότ, δημιουργούν την εντύπωση ότι βρίσκεται κανείς σε ένα διαφορετικό τόπο. Η τηλεπαρουσία επεκτείνει τη σχέση σώματος και μηχανής ένα βήμα παραπέρα. Βέβαια, υπήρχε ακόμη αρκετή απόσταση μέχρι τη φάση της αίσθησης απώλειας του σώματος.

Το 1968 ο Sutherland (1968: 757), με χρηματοδότηση από το ARPA, ανέπτυξε μια εξελιγμένη μορφή *HMD*, ενισχύοντας τις προβολές από πραγματικά περιβάλλοντα με τρισδιάστατες εικόνες φτιαγμένες στον υπολογιστή που τοποθετούνταν σε υπέρθεση. Αυτό που κατάφερε στην πραγματικότητα ήταν μια δυνατότητα του χρήστη να πετυχαίνει μέσω της διάδρασης (με αισθητήρες συλλάμβανε την κίνηση του κεφαλιού και έλεγχε ανάλογα την προβολή των εικόνων) να έχει, έστω μερικώς, την ευθύνη παραγωγής του αποτελέσματος.

---

[137] Ivan E. Sutherland, 'Sketchpad: A Man-Machine Graphical Communication System', MIT Lincoln Lab, TR 296, 1963.

[138] Ο Marvin Minsk οραματίστηκε ένα τέτοιο σύστημα τηλεπαρουσίας -- http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Telepresence.html.

Ένα άλλο παράδειγμα πολυμεσικής εφαρμογής είναι το Cerebrum, στα τέλη της δεκαετίας του 60, μια εφαρμογή ανεπτυγμένη στο χώρο, μια μίξη γκαλερί και κλαμπ, όπου οι θεατές φορώντας την ίδια απλή λευκή φόρμα, με τη βοήθεια ψυχεδελικών φωτισμών και ανάλογης μουσικής, σε ένα περιβάλλον ελευθερίας, καλούνταν να ζήσουν τις «ατομικές πραγματικότητες και τα ανώνυμα ψυχοδράματά τους» (Youngblood 1970: 361). Άλλοι σύγχρονοι *Intermedia* καλλιτέχνες χρησιμοποίησαν συνδυασμό από φορμά (*format*) μεγάλης κλίμακας, συχνά προβολές αφηρημένων φιλμ, με αισθητηριακά και ηχητικά ερεθίσματα. Ιδιαίτερα πρωτοποριακό για την εποχή του θεωρήθηκε το Dream Reel, του Jud Yalkut, το 1969, μια εφαρμογή που χρησιμοποιούσε ένα αλεξίπτωτο πάνω από τους θεατές ως σκηνή προβολής. Στο 'HPSCHD' των John Cage και Ronald Nameth, το 1969, οι θεατές ήταν περιτριγυρισμένοι από 52 ηχεία, 8000 προβαλλόμενα slides και 100 φιλμ σε μια παράσταση διάρκειας 5 ωρών.

Με το ζήτημα των διάμεσων (interfaces) βύθισης, ασχολήθηκε σε βάθος το ερευνητικό τμήμα του MIT, με πρωτοπόρο τον Νίκολας Νεγκροπόντε,[139] ο οποίος είχε δηλώσει ότι στόχος του ήταν να συνδυάσει τις οπτικές δυνατότητες του φίλμ με την επεξεργασία του υπολογιστή. Το 1972, στο βιβλίο-μανιφέστο 'The Architecture Machine' υποστήριξε ότι στο μέλλον το επάγγελμά του θα ήταν πλέον περιττό. Οι βασικές λειτουργίες του αρχιτέκτονα θα υλοποιούνταν το ίδιο καλά, αν όχι καλύτερα, από τον υπολογιστή.

Στον μελλοντικό άνθρωπο ως αμάλγαμα όντων και υπολογιστών, το *cyborg,* αναφέρεται ο φιλόσοφος Youngblood, μυημένος στα σύγχρονα μοντέλα τεχνητής νοημοσύνης. Ο ουτοπιστής αυτός φιλόσοφος οραματίστηκε ότι η σχέση μεταξύ παρατηρητή και των φευγαλέα παραγόμενων εικόνων θα μπορούσε να αντικατασταθεί από μια φυσική συμβίωση ανθρώπου και υπολογιστή σε μια διαφορετική κατάσταση, διαπεραστικής όσμωσης (2004: 165).

Ας δούμε όμως εν συντομία πώς αναδύθηκε η εικόνα του επιστήμονα-καλλιτέχνη στη διαδικασία ανάπτυξης της εικονικής πραγματικότητας. Οι επιστήμονες των υπολογιστών, λοιπόν, που αντιλαμβάνονταν τον εαυτό τους και ως

[139] Ο Nicholas Negroponte υπήρξε απόφοιτος και μέλος του MIT ήδη από το 1966. Το 1980 δημιούργησε το *Media Laboratory*. Είναι επίσης συγγραφέας του ευπώλητου '*Being Digital' (1995) -- https://www.media.mit.edu/people/nicholas*

καλλιτέχνη ήταν ήδη γεγονός από τη δεκαετία του 60. Ο Michael Noll[140] με τη συνεργάτιδά του Bela Julesz πραγματοποίησαν το 1965 έκθεση με γραφικά υπολογιστών. Αλλά και το 1967, Ρώσοι επιστήμονες δημιούργησαν ένα έργο με τη χρήση υπολογιστή, το 'The Kitte'. Η δεκαετία του 70 χαρακτηρίζεται από το έργο του επιστήμονα Myron Krueger, 'Videoplace'. Ένα δισδιάστατο γραφικό περιβάλλον φτιαγμένο στον υπολογιστή αναπτύσσεται μέσα σε έναν κλειστό διάδρομο, όπου καταγράφεται ο παρατηρητής και προβάλλεται ψηφιακά επεξεργασμένος. Το έργο έχει πολλά επίπεδα διάδρασης και εμπλέκει τον παρατηρητή σε μια διαλογικού τύπου δομή.[141]

Σημαντικοί πρωτοπόροι στην ανάπτυξη εικονικής πραγματικότητας ήταν αναμφίβολα ο Tom Furness και ο Scott Fisher. Από τα μέσα της δεκαετίας του 70 δούλεψαν για την κατασκευή συσκευών για την αμερικανική πολεμική Αεροπορία. Το 1989 ίδρυσαν το 'HIT b' (Human Interface Technology Lab), στο Πανεπιστήμιο της Ουάσιγκτον. Ο Thomas Zimmerman, που εφεύρε το 1981 (Zimmerman 1987: 189-192) το πρωτότυπο του *data glove*, συνάντησε τον Jaron Lanier και, σε συνεργασία με τη ΝΑΣΑ, εξέλιξαν το γάντι δεδομένων, που αποτελούσε εξέλιξη του δισδιάστατου ποντικιού. Το 'γάντι' είναι ένας εξαιρετικά εξειδικευμένος αισθητήρας, ο οποίος στέλνει και προσλαμβάνει τη θέση των δαχτύλων, επιτρέποντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κίνηση και τον προσανατολισμό σε έναν εικονικό χώρο.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας της εικονικής πραγματικότητας και της κυβερνητικής, αρκετοί Ρεπουμπλικάνοι διανοούμενοι στα μέσα της δεκαετίας του 90 ανακάλυψαν στον κυβερνοχώρο ένα πεδίο για την προβολή της παλιάς ιδεολογίας κατάκτησης της Δύσης και υποστήριξαν ότι το μέλλον της Αμερικής βρίσκεται στα δίκτυα.[142] Αυτό είναι ενδεικτικό της ιδεολογίας που περιβάλλει τη χρήση των πολυμέσων στη σύγχρονη κοινωνία.

Από το τρένο των αδελφών Lumières, πρωτοπόρων του κινηματογράφου, που οδήγησε το 1897 τους θεατές σε κραυγές πανικού μέσα από την ταινία 'Arrivée d' un train', μια 'πρωτόγονη' θα λέγαμε πραγματικότητα που για πρώτη φορά ταυτίζει το

[140] Ο Michael Noll είναι Καθηγητής Επικοινωνιών στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Καρολίνας.
[141] Την ίδια χρονιά, η τέχνη με τους υπολογιστές έγινε ολοκληρωμένο κομμάτι της Μπιενάλε της Βενετίας.

[142] βλ. Alvin Toeffer et al, 'Cyberspace and the last American Dream: A Magna Carta for the Knowledge Age', 1995, σ.7.

μάτι του θεατή με το φακό της κάμερας, έως σήμερα, με τις τρισδιάστατες ταινίες, έχουμε διανύσει ένα τεράστιο δρόμο στην ψευδαίσθηση, την οφθαλμαπάτη και τη βύθιση (Ας σημειώσουμε ότι ο όρος 'virtual reality' υιοθετήθηκε από τον Jaron Lanier[143] μόλις το 1989). Στο μεταξύ, κάθε φορά που εμφανίζεται ένα νέο μέσο, εξελίσσεται μια μάχη μεταξύ της εναρκτήριας έκπληξης και της σύγκλισης και συνειδητοποίησης του νέου μέσου. Αλλά αυτή είναι τελικά η ιστορία της τέχνης και ειδικότερα της εικονικής πραγματικότητας.

1.5.3. Βύθισης συνέχεια

Όπως έχουμε ήδη επανειλημμένα τονίσει, το στοιχείο της βύθισης αποτελεί σημείο κλειδί στην κατανόηση της ανάπτυξης των Νέων Μέσων. Ας το διερευνήσουμε περισσότερο.

Η έννοια της βύθισης, λοιπόν, συνδέεται άμεσα με το στόχο των εγκαταστάσεων τεχνητών κόσμων, που είναι να καταστήσουν το χώρο της εικόνας μια ολότητα, ή τουλάχιστον να γεμίσουν όλο το πεδίο θέασης του παρατηρητή. Έτσι, αντίθετα, για παράδειγμα, από μια τοιχογραφία, που αποτελεί μια χρονική ακολουθία διαδοχικών εικόνων, οι εικόνες της εικονικής πραγματικότητας ενσωματώνουν τον παρατηρητή σε ένα χώρο οφθαλμαπάτης 360 μοιρών, ή βύθισης, με ενότητα χρόνου και χώρου. Στις πιο προχωρημένες μορφές βύθισης έχουμε συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων αισθήσεων, όπως της αφής και της όσφρησης. Με άλλα λόγια, η εικόνα και οι τεχνικές προσομοίωσης που απαιτούνται για να επιτευχθεί η εικονική πραγματικότητα επιχειρούν να ενώσουν παραδοσιακά μέσα προς ένα νέο συνθετικό μέσο που 'βιώνεται' πολυαισθητηριακά. Ο τεχνολογικός στόχος όλων των ερευνητών είναι να δώσουν στο θεατή την ισχυρότερη δυνατή εντύπωση ότι βρίσκεται στον τόπο που περιγράφουν οι εικόνες. Αυτό απαιτεί την πλέον ακριβή προσαρμογή της ψευδαισθητικής πληροφορίας προς τον ψυχολογικό μηχανισμό των ανθρώπινων αισθήσεων. (Heeter 1992: 262-271, Kelso 1993: 1-15, Slater 1993: 90-96, Schloerb 1995: 64-80, Witmer 1998: 225-240, Stanney 1998: 327-351).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τις ψευδαισθητικές τεχνικές, προσομοιωμένος στερεοφωνικός ήχος, δημιουργία της εντύπωσης της αφής, της θερμότητας και της

[143] Ο Jaron Lanier, επιστήμονας των Υπολογιστών, συνθέτης, συγγραφέας και εικαστικός καλλιτέχνης, συνδέθηκε με τη χρήση του όρου *Virtual Reality*. Αρχές της δεκαετίας του 80 με συνεργάτες συνέστησε τη την VPL Research, την πρώτη εταιρεία που εμπορεύθηκε VR προϊόντα. -- http://www.jaronlanier.com/general.html

κιναισθησίας συνενώνονται για να δημιουργήσουν στο θεατή την ψευδαίσθηση ότι βρίσκεται σε ένα σύνθετα δομημένο χώρο ενός πραγματικού κόσμου. Και με τον τρόπο αυτό επιχειρούν να παραγάγουν την πλέον έντονη αίσθηση 'βύθισης'. Το αποτέλεσμα είναι σήμερα πια λίγο ως πολύ εφικτό, εξαιτίας της εξαιρετικά μεγάλης δυνατότητας απεικόνισης της λεπτομέρειας των επιφανειών, του φωτός, της προοπτικής και των χρωμάτων. Εξάλλου, σύμφωνα με τα πρόσφατα ευρήματα των νευροβιολόγων, αυτό που αποκαλούμε πραγματικότητα δεν είναι στην πραγματικότητα τίποτε άλλο παρά μόνο αυτό που έχουμε την δυνατότητα να παρατηρήσουμε.

Ας δούμε όμως το φαινόμενο της βύθισης κριτικά. Όταν κανείς βυθιστεί σε υψηλής ανάλυσης 360 μοιρών ψευδαισθητικό χώρο, με πολύ μεγάλη δυσκολία μπορεί να διατηρήσει απόσταση από το έργο και να το αντικειμενικοποιήσει. Είναι σχεδόν αδύνατον να το αντιμετωπίσει ως αισθητικά αυτόνομο αντικείμενο. Αν δε η αυτάρκεια ενός μέσου είναι το προϊόν της δύναμης ή της ικανότητάς του να αντικειμενικοποιήσει το δεδομένο μέσο ή το αποτέλεσμα, αυτό εξαφανίζεται με τα έργα εικονικής πραγματικότητας, αφού ο σχεδιαστής τέτοιων έργων μετέρχεται όλων των τεχνικών για να επιτύχει την απώλεια της συνείδησης του 'θεατή'. Στην καλύτερη περίπτωση, το μέσο μπορεί να αντικειμενικοποιηθεί μέσω της γνώσης και της κριτικής των μεθόδων παραγωγής εικόνας και της κατανόησης των τεχνικών, φυσικών και ψυχολογικών, και του μηχανισμού γενικότερα, καθώς τα πάντα είναι η εικόνα.

Ας δούμε όμως στη συνέχεια ποιες είναι οι οικονομικές προεκτάσεις όλων όσων προαναφέραμε.

1.5.4. Από την εικονική στην 'οικονομική' πραγματικότητα

Σε προηγούμενη υποενότητα, αναφερθήκαμε στις οικονομικές διαστάσεις του πανοράματος. Στην υποενότητα αυτή θα μιλήσουμε πιο συγκεκριμένα για την οικονομική παράμετρο της εικονικής πραγματικότητας.

Σύμφωνα λοιπόν με μελέτες του γερμανικού υπουργείου οικονομικών, οι σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία των επικοινωνιών και της πληροφορικής αλλάζουν θεμελιωδώς και το οικονομικό περιβάλλον, σε βαθμό που να μπορεί αυτό

να συγκριθεί μόνο με τη μετάβαση από την αγροτική στη βιομηχανική εποχή.[144] Η σύγκριση αυτή επηρεάζεται και από το γεγονός ότι, με την είσοδο στη νέα χιλιετία, οι υπολογιστές και οι τηλεπικοινωνίες οδηγήθηκαν σε μια συγχώνευση, μια νέα μορφή σύνθεσης που δημιούργησε το υπερμέσον (hypermedium) (Coy 1994: 37).

Η οικονομική σημασία των αλλαγών αυτών υπογραμμίζεται από την ανάπτυξη των δικτύων οπτικών ινών αλλά και της δορυφορικής μετάδοσης. Έτσι, ενώ πριν λίγα χρόνια η πλειονότητα των εκθέσεων διαδραστικής τέχνης βασιζόταν σε αυτόνομα συστήματα, τοπικά εγκατεστημένα, σταδιακά οι εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας κατάφεραν να πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο μέσω του Διαδικτύου. Οι εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας που αναπτύχθηκαν σε μουσεία ή σε εκθεσιακούς χώρους μας παρέχουν ήδη ένα μοντέλο ανάπτυξης τέτοιων εφαρμογών στο Διαδίκτυο. Αυτό λοιπόν είναι ένας στόχος για τον οποίο επενδύουν σημαντικά ποσά κρατικοί οργανισμοί και εταιρείες. Για να δούμε την, μεταξύ άλλων, οικονομική σημασία της εικονικής πραγματικότητας αρκεί να αναφέρουμε δύο παραδείγματα. Τη δεκαετία του 80 η McDonnell ανέπτυξε ένα *HMD* που εκπαίδευε τους πιλότους στο διπλασιασμό του ποσοστού της ικανότητάς τους να σκοτώνουν.[145] Η Αεροπορία των ΗΠΑ έχει εξαιρετικά ανεπτυγμένους προσομοιωτές πτήσης ήδη από το 1991, ικανούς να προσφέρουν τόσο ρεαλισμό, ώστε το επίπεδο της αδρεναλίνης των πιλότων ήταν υψηλότερο από τις πραγματικές συνθήκες στον πόλεμο του Κόλπου.[146] Αλλά και στο πολιτικό επίπεδο, στη βιομηχανία, αναπτύχθηκαν εφαρμογές για την προσομοίωση βιομηχανικών διαδικασιών παραγωγής, σε επιστημονικές έρευνες και στην ιατρική (Gigante 1993: 8). Πολλές εταιρείες έχουν ιδρύσει ερευνητικά τμήματα εικονικής πραγματικότητας έτσι ώστε να προσαρμόζουν τις εφαρμογές στις δικές τους ανάγκες. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες, η αεροναυπηγική, η ιατρική, οι βιομηχανίες θεάματος και το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κάποιοι από τους κλάδους που συμμετέχουν σε αυτή την εξέλιξη.

1.5.5. Τέχνη και ανάπτυξη των μέσων εικονικής πραγματικότητας

Μέχρι τώρα, μιλήσαμε για την πορεία προς τη σύγχρονη εικονική πραγματικότητα χωρίς πάντα να κάνουμε τη διάκριση ανάμεσα στην τεχνολογία και

[144] Bundesministerium für Wirtschaft, Info 2000: Deutchland Weg in die IInformationsgesellschaft, Bonn, February 1996, κεφ. 1.1.
[145] βλ. Aviation Week and Space technology, 15/8/1988, σελ. 94-96.
[146] βλ. Manager Magazin, Οκτώβριος 1991.

την τέχνη. Στην υποενότητα αυτή θα εστιάσουμε κάπως συστηματικότερα στον τομέα της τέχνης.

Ένα σημαντικό ερώτημα που τίθεται σχετικά με την εξέλιξη της εικονικής πραγματικότητας και της τέχνης είναι πώς συναντήθηκαν αυτοί οι δύο κόσμοι. Στα μέσα της δεκαετίας του 80, για παράδειγμα, η συνάντηση αυτή ήταν προϊόν μοναχικής δραστηριότητας. Καλλιτέχνες που ασχολήθηκαν με διαδραστικά έργα, όπως οι Jeffrey Shaw, Lynn Hershman, Grahame Weinbren και Myron Krueger, εργάστηκαν κατά κύριο λόγο κατά μόνας. Από την άλλη μεριά, η εικονική τέχνη αναπτύχθηκε αρχικά σε μικρά ερευνητικά ινστιτούτα που ήταν εξοπλισμένα με τον αναγκαίο και ακριβό εξοπλισμό. Το 1960 ο C.P.Snow παρουσίασε την ιδέα των δύο 'πολιτισμών'[147], και τα διακριτά όρια μεταξύ τεχνολογίας και τέχνης άρχισαν να καταρρέουν. Σήμερα, ένα παγκόσμιο δίκτυο καλλιτεχνών εργάζεται σε προνομιούχα ερευνητικά ινστιτούτα με στόχο την ανάπτυξη εφαρμογών εικονικής πραγματικότητας. Ας κάνουμε λοιπόν μια σύντομη περιοδολόγηση στην ολοένα αυξανόμενη διαπλοκή της τέχνης με την τεχνολογία.

Το 1967, ιδρύθηκε το 'CAVS' (Center for Advanced Studies) στο MIT. Στο εξάτομο έργο του 'Vision and Value' (Kepes 1965-66), ο ιδρυτής του κέντρου Gyorgy Kepes επιχείρησε να ξεπεράσει την εξειδίκευση μέσα από την ολοκλήρωση και τη σύνθεση τέχνης και τεχνολογίας, δηλαδή μέσα από μία διεπιστημονική προσέγγιση. Το 1986, η ιαπωνική εταιρεία τηλεπικοινωνιών NTT και η κυβέρνηση της Ιαπωνίας ίδρυσαν στο Κυότο το 'Advanced Technology Research Institute' (ATR)[148] με σκοπό την ανάπτυξη τεχνολογιών εικονικής πραγματικότητας για τις τηλεπικοινωνίες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η δήλωση του διευθυντή του εργαστηρίου Ryohei Nakatsu κατά την έναρξη του συνεδρίου *ATR-Science-ATR Congress* το Μάιο του 1996 στο Κυότο: «Είναι χωρίς αμφιβολία απαραίτητο να μελετήσουμε το μηχανισμό της διάδρασης και να αναπτύξουμε τεχνολογίες που μπορούν να υλοποιήσουν σε υψηλό επίπεδο επικοινωνίες που προσιδιάζουν στις ανθρώπινες

[147] Αναφερόμαστε στη διάλεξη που έδωσε ο C.P.Snow το 1959 στο πανεπιστήμιο του Cambridge, στο πλαίσιο του κύκλου διαλέξεων *Rede*, με τίτλο 'Οι δύο πολιτισμοί', ενώ το 1960 εκδόθηκε σχετικό βιβλίο. Στη διάλεξη αυτή ο Snow επισημαίνει τη διακοπή της επικοινωνίας μεταξύ των 'δύο πολιτισμών' της σύγχρονης κοινωνίας -- των θετικών και των ανθρωπιστικών σπουδών -- ως ένα σημαντικό εμπόδιο στην επίλυση των παγκόσμιων προβλημάτων -- http://en.wikipedia.org/wiki/The_Two_Cultures.

[148] http://www.atr.co.jp. Ίδρυμα με προϋπολογισμό 50 εκ. δολάρια, που προέρχονται από εταιρείες τηλεπικοινωνιών όπως *NTT*, *NEC*, *Hitachi*, *Toshiba* κ.ά.

λειτουργίες, ολοκληρώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τόσο τις επικοινωνίες και τις διαδραστικές τεχνολογίες όσο και τη διαδραστική τέχνη» (Sommerer και Mignoneau 1998: 15).

Το 1989, το Διεθνές Πανεπιστήμιο της Γενεύης ίδρυσε το *MiraLab*, υπό τη διεύθυνση της Nadia Magnenat-Thalmann, το οποίο κατέχει μια από τις κορυφαίες θέσεις στο *3-D Animation*, με ειδικότερη έρευνα πάνω στις κινήσεις του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου.[149] Σήμερα η έρευνα στο κέντρο αυτό επικεντρώνεται στη δημιουργία εικονικών περιβαλλόντων που κατοικούνται από *avatar*, και τα οποία ελέγχονται μακρόθεν μέσω υψηλής ταχύτητας δικτύων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 90, όταν έπεσε δραματικά το κόστος των υπολογιστών, ρεαλιστικές τρισδιάστατες εικόνες μπορούσαν να δημιουργηθούν και να σηκώσουν μέχρι 500.000 πολύγωνα. Η *Silicon Graphics* παρουσίασε τη δυνατότητα λειτουργιών σε πραγματικό χρόνο και διαδραστικών προσομοιώσεων[150]. Δημιουργήθηκαν εγκαταστάσεις, όχι μόνο τοποθετώντας τον παρατηρητή μέσα στην εικόνα, αλλά επιπλέον εντάσσοντάς τον, μέσα από μια επεξεργασμένη διάδραση, στην πραγματική δημιουργία του ίδιου του έργου. Καλλιτέχνες που ασχολήθηκαν με αυτό ήταν οι Monica Fleischmann, Wolfgang Strauss, Christa Sommerer και Laurent Mignonneau, Charlotte Davies, Ulrike Gabriel, Agnes Hegedues, Knowbotic Research, Peter Weibel, Paul Garrin, Christian Moller, Edmond Couchot, Jean Louis Boissier και Toshio Iwai, οι οποίοι και πέτυχαν διεθνή αναγνώριση.

Και πάλι στις αρχές της δεκαετίας του 90, το 'BANFF Center for the Arts' στον Καναδά ενθάρρυνε τους καλλιτέχνες να αναπτύξουν ένα δημιουργικά ανοικτό έργο βασισμένο στην εικονική πραγματικότητα. Το αποτέλεσμα ήταν ένα πρόγραμμα που σχεδιαζόταν για δύο χρόνια και υλοποίησε τελικά μέρος των αρχικών προθέσεων. Από το 1991 έως το 1994, ανάμεσα στις παραγωγές, είχαμε εικονικές εγκαταστάσεις, όπως το 'The Placeholder'των Brenda Laurel και Rachel Strickland, το 'Inherent Rights'του Paul Yuxweluptun και το 'Archeology of the Mother Tongue' των Toni Dove και Michael Mackenzie. Επίσης, από τα πιο σημαντικά ερευνητικά ινστιτούτα εικονικής πραγματικότητας και τις σημαντικές σύγχρονες δραστηριότητες που αφορούν στο χώρο της τέχνης, το Carnegie Mellon University, κάτω από τη

[149] http://miralabwww.unige.ch/
[150] Silicon Graphics product literature, Silicon Graphics Inc., Mountain View Calif., 1991 -- βλ., επίσης, http://sgi.com/virtual_reality.

διεύθυνση του Carl Eugene Loeffler, ανέπτυξε εικονικά περιβάλλοντα που μπορούσαν να γίνουν αντιληπτά ταυτόχρονα από πολλούς χρήστες μέσω της τηλεπαρουσίας, 'κατοικούνταν' από τεχνητούς πράκτορες αλλά και ελέγχονταν από προγράμματα *A-Life*[151]. Χαρακτηριστικότερο ήταν το έργο 'Virtual Ancient Egypt: Temple of Horus', που αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τον Αιγυπτιολόγο Lynn Holden. Ήταν ένα έργο, μέρος μιας μεγαλύτερης παραγωγής, του 'Virtual World of Antiquity', με αναλογία στα ελληνικά δεδομένα την παρουσίαση της Αρχαίας Μιλήτου που υλοποίησε το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού.

Ένα ακόμη ερευνητικό κέντρο που προσέλκυσε σημαντικό αριθμό καλλιτεχνών στους τομείς των διαμέσων, των διαδραστικών μοντέλων και των οπτικών στρατηγικών, απαραίτητων για το σχεδιασμό του υψηλής απόδοσης μελλοντικού Διαδικτύου, είναι το 'Centre for Advanced Inquiry in the Interactive Arts' (CAiiA), το οποίο ιδρύθηκε στο Πανεπιστήμιο της Ουαλίας στο Newport το 1994 από τον Roy Ascott, έναν από τους σημαντικούς πρωτοπόρους της διαδραστικής τέχνης.[152, 153]

Τέλος, η τέχνη συναντιέται με την τεχνολογία σε σημαντικά φεστιβάλ αφιερωμένα στην παρουσίαση και την προώθηση της διαδραστικής τέχνης. Ενδεικτικά αναφέρουμε την *Ars Electronica*[154], το *Interactive Media Festival Siggraph*[155], το *Imagina*[156], την *Biennale* του Kmangju.[157,158] Η έντονη αυτή δραστηριότητα είναι δηλωτική των ζυμώσεων που γίνονται στις μέρες μας σε ένα χώρο που προσδιορίζεται από το συστηματικό συγκερασμό τέχνης και τεχνολογίας.

Κλείνουμε την ενότητα αυτή με μια πιο λεπτομερή αναφορά στο έργο εικονικής πραγματικότητας 'Osmosis' της Charlotte Davies, σημείο αναφοράς στο χώρο της τέχνης. Το έργο πρωτοπαρουσιάστηκε το 1995 και έκτοτε έχει εκτεθεί μόνο έξι φορές αλλά έχει συζητηθεί όσο κανένα άλλο έργο. Η ιδιαίτερη σημασία του εντοπίζεται στο

---

[151] *Artificial Life*.
[152] Το 'CAiiA-STAR' είναι ένα διεθνές πρόγραμμα, το οποίο επιτρέπει σε μιντιακούς καλλιτέχνες να αποκτήσουν διδακτορικό δίπλωμα.
[153] Η Γερμανία έχει ιδρύσει ανάλογα ινστιτούτα στην Κολονία, την Καρλσρούη, στη Λειψία, στη Φρανκφούρτη. Επίσης, η Ιαπωνία έχει ιδρύσει κέντρα όπως το *I.C.C.* (InterCommunication Centre of Tokyo)[153] και το *I.A.M.A.S.* (International Academy of Media Arts and Science) [153]στο Gifu.

[154] http://www.aec.at
[155] http://www.siggraph.org/s98/
[156] http://www.ina.fr/INA/Imagina/imagina.en.htm
[157] http://www.daum.co.kr/gallery/kwang/han/index.html
[158] Παρόμοια φεστιβάλ οργανώνονται στη Lyon, στη Nagoya (http://www.tocai-ic.or.jp/InfoServ/Artec/arte), στο St. Denis (http://www.labart.univ-paris8.fr/index2.html).

ότι θέτει ζητήματα αισθητικής φαινομενολογίας και πρόσληψης της εικονικής τέχνης, ενώ έχει επίσης αναπτύξει το *user-interface* σε ένα επίπεδο που ακόμα δεν έχει βρει όμοιό του. Στο έργο αυτό, λοιπόν, το οποίο χρησιμοποιεί *HMD*, *3D computer graphics,* διαδραστικό ήχο, δηλαδή στοιχεία που μπορούν να λειτουργήσουν συναισθητικά, φυσικοί και τεχνητοί χώροι συμπλέκονται σε ένα διαδραστικό περιβάλλον βύθισης. Σε δεύτερο επίπεδο, ο επισκέπτης, του οποίου η κινούμενη σιλουέτα προβάλλεται σε οθόνη από παγωμένο γυαλί, είναι ο δημιουργός των εικόνων μίμησης της φύσης. Καθώς το διάμεσο επιτυγχάνει περισσότερο φυσικές προσομοιώσεις, έτσι ώστε η ψευδαισθητική συμβίωση μεταξύ παρατηρητή και έργου να αναπτύσσεται και να κορυφώνεται, η αποστασιοποίηση από το έργο εξαφανίζεται. Χωρίς την απόσταση αυτή, ωστόσο, ένα έργο δεν μπορεί να εκληφθεί ως αυτόνομο αισθητικό αντικείμενο. Μέσα στην καταλυτική αυτή εικονικότητα, κάθε μηχανισμός συλλογής γνώσης και κριτικής κάμπτεται.

Και αυτό μας οδηγεί σε ένα θεμελιώδες ερώτημα, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία των έργων τέχνης που εμπλέκουν την εικονική πραγματικότητα και ζητήματα ηθικής που ενδεχόμενα απορρέουν από την εμπλοκή αυτή. Η αισθητική απόσταση απαιτεί τη δυνατότητα να αποκτήσουμε συνολική άποψη, να κατανοήσουμε την οργάνωση, τη δομή και τη λειτουργία ενός έργου και να καταλήξουμε σε κριτική αποτίμηση. Αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να ψάχνουμε για υποθέσεις, να αναζητούμε ταυτοποιήσεις, να διακρίνουμε επαναπροσλήψεις και να παρατηρούμε σχέσεις. Είναι λοιπόν σημαντικό να δούμε αν η επιθυμία για 'κατάργηση των ορίων' και 'απώλεια της συνείδησης' πρέπει να καταργεί την ανάγκη για απόσταση του θεατή από το έργο, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτισμικής εξελίξης. Όπως άλλωστε είχε πει ο Adorno, «η απόσταση αποτελεί πρωταρχική συνθήκη για να έρθουμε κοντά στο περιεχόμενο του έργου. Η απόσταση είναι ένα φαινόμενο στην τέχνη που διαπερνά αυτή καθαυτή την ύπαρξη. Η απόλυτη εγγύτητα ισούται με την απόλυτη αφομοίωση» (Grau 2003: 202) Το πλέον προφανές σύμπτωμα αυτής της απώλειας της απόστασης θα είναι μια παιγνιώδης, κατακερματισμένη αίσθηση του αντικειμένου αλλά και του σώματος.

Η αποψευδαισθητοποίηση του διάμεσου είναι και θέμα πολιτικής. Για τον Paul Virilio, η ταχύτητα των Νέων Μέσων, με την αυξανόμενη επιρροή ψευδαισθητικών καταστάσεων, απειλεί όλη τη σφαίρα του δημόσιου βίου. Κατά τον φιλόσοφο, χρειάζεται προσαρμογή και συσχέτιση των μέσων με το πεδίο της ταχύτητας, ενώ

είναι επίσης λυπηρό να χρειάζεται να εγκαταλείψουμε τη διαφορετικότητα που οφείλεται και στη χωρική απόσταση. Η διάταση του χώρου και του χρόνου με τεράστιες ταχύτητες, όπως μας λέει ο ίδιος, μοιάζει να αντικαθιστά τον εξωτισμό των ταξιδιών με μια τεράστια επέκταση στην κενότητα. Ίσως λοιπόν το ταξίδι στην εικονική πραγματικότητα να στερείται στην ουσία φαντασίας. Όμως, σε κάθε περίπτωση, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το ενδιαφέρον που παρουσιάζει ο συνδυασμός τέχνης και τεχνολογίας, ακόμη και με όλους αυτούς τους κινδύνους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΕΧΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνούμε θέματα επιμέλειας της τέχνης, ως ένα πρώτο βήμα προς τη συζήτηση των διαχειριστικών θεμάτων τα οποία πραγματεύεται το επόμενο κεφάλαιο. Η διερεύνηση αυτή επικεντρώνεται σε ζητήματα που αφορούν στο διαφοροποιημένο ρόλο του καλλιτέχνη σήμερα καθώς και σε διαδικτυακές μορφές επιμέλειας. Όπως θα φανεί από τη συζήτησή μας, μια συστηματικότερη προσέγγιση της θέσης του καλλιτέχνη στη σύγχρονη αποϋλοποιημένη τέχνη και της πολυπλοκότητας των θεμάτων επιμέλειας σε ένα περιβάλλον που κυριαρχείται από διαδικτυακά λογισμικά αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας διαχειριστικής πρότασης. Ξεκινάμε με τον προσδιορισμό του ρόλου του καλλιτέχνη και συνεχίζουμε με τα θέματα επιμέλειας.

2.1. Ο καλλιτέχνης σήμερα

2.1.1. Ο ρόλος του καλλιτέχνη στη σύγχρονη τέχνη

Η προσπάθεια ερμηνείας ενός έργου τέχνης επιχειρείται συνήθως μέσα από την ανάλυση του συγκεκριμένου ιστορικού, κοινωνικού, οικονομικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος, στο οποίο προαναφερθήκαμε, μελετώντας τα συναισθήματα των καλλιτεχνών και τις ιδέες τους, την παιδική τους ηλικία και τις ασύνειδες επιθυμίες τους ή ακόμη και τον εγκέφαλό τους (Rushton 1990)[159]. Είναι λοιπόν προφανές ότι δεν μπορεί να υπάρξει ολοκληρωμένη εκτίμηση ή αποτίμηση ενός έργου τέχνης χωρίς μια εγγύτερη προσέγγιση του ρόλου του δημιουργού του. Πώς ακριβώς έχει λοιπόν μεταβληθεί ο ρόλος αυτός, που πρωτοδιαμορφώθηκε με τον άνθρωπο των σπηλαίων και πέρασε από τα στάδια του δεξιοτέχνη της Αρχαίας Ελλάδας, του μιμητή του ωραίου που απορρέει από το θεϊκό στα μεσαιωνικά χρόνια και μέσα από μαιάνδρους εξελίχθηκε στο σύγχρονο διαδικτυακό πρόσωπο του καλλιτέχνη που γνωρίζουμε σήμερα;

[159] Να σημειώσουμε εδώ ότι μελέτη του J. Philippe Rushton έδειξε ότι η δημιουργικότητα συνδέεται με την νοημοσύνη αλλά και τις ψυχωτικές διαταραχές http://psychology.uwo.ca/faculty/rushton_pubs.htm.

Ας δούμε πώς επιβάλλουν συνήθως την παρουσία τους οι καλλιτέχνες. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι στόχος τους ήταν πάντα να εκπλήσσουν. Οι σύγχρονοι καλλιτέχνες, όμως, επιδιώκουν επιπλέον να προκαλούν. Και στις δύο περιπτώσεις στοχεύουν να σοκάρουν, να αμφισβητήσουν τις προσδοκίες του αμφιβληστροειδούς, με βασικό τους όπλο τους το γυμνό και το αίμα.[160]

Η συχνή χρήση του αίματος στην τέχνη γενικότερα και ειδικότερα στη ζωγραφική οφείλεται στην ομοιότητά του με τα χρώματα της παλέτας του καλλιτέχνη αλλά και στην άμεση συσχέτισή του με δύο από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ανθρώπου, το θάνατο και τον έρωτα. Το αίμα είναι φορέας ασθενειών, το αποτέλεσμα της βίας, εκπροσωπεί το θάνατο, όταν συνδέεται με την καρδιά εκπροσωπεί τον έρωτα και με την οικογένεια την κληρονομικότητα. Υπάρχει αίμα 'ιερό' ή ευγενές, όπως των μαρτύρων ή των στρατιωτών, και αίμα μολυσμένο κι 'επικίνδυνο', των φορέων του *AIDS*. Υπάρχει αίμα της ενηλικίωσης και αίμα της γονιμότητας. Ας θυμηθούμε, μεταξύ άλλων, τις θυσίες ζώων στη μυθολογία, τα αιματοβαμμένα κεφάλια μαρτύρων στους αναγεννησιακούς πίνακες, το αίμα του Χριστού. Η μυθική όμως αυτή υπόσταση χάνει έδαφος στις πράξεις των σύγχρονων καλλιτεχνών, μέσα από μια *performance*, για παράδειγμα. Το κοινό του σημερινού καλλιτέχνη δε συμμετέχει και δεν αντιδρά στο έργο του με βάση κάποιες κοινές πεποιθήσεις, αξίες, ή μια εδραιωμένη δοξασία.

Ας δούμε όμως συγκεκριμένα πώς προκαλούν το κοινό οι σύγχρονοι καλλιτέχνες. Ανατρέχοντας στους πρωτοπόρους της *performance*, τους Viennese Aktionists, Coum Transmissions και Chris Burden, αρχές της δεκαετίας του 1970, παρατηρούμε ότι βασικός τους στόχος ήταν να ωθήσουν στα όριά τους τα κοινωνικά ταμπού, με εργαλείο το σώμα τους. Νεότεροι καλλιτέχνες, όπως ο Franco B[161] και ο Ron Athey,[162] έχουν πετύχει να αποκτήσουν μεγάλη φήμη χάρη στο σοκαριστικό θέαμα που προσφέρουν στο κοινό τους.[163] Η τέχνη αυτή καταργεί την έννοια της αναπαράστασης, αφού το έργο παρουσιάζεται ζωντανά μπροστά στο κοινό και δεν

[160] Για δεκατέσσερις περίπου αιώνες, οι μεταφυσικές θεωρίες του ιατρού-ανατόμου Γαληνού (129 – 199 μ.Χ.) για το ρόλο και τη λειτουργία του αίματος τροφοδότησαν τον κόσμο της τέχνης με ιδέες και υλικό.
[161] http://www.franko-b.com/
[162] http://www.ronathey.com/bio.pdf
[163] Ο μεν Franco B δημιουργεί παραστάσεις με ζωντανές επεμβάσεις πάνω στο σώμα του, όπως κοπές, αμυχές και άλλες σαδομαζοχιστικές πρακτικές, ενώ ο Ron Athey, φορέας του ιού του *HIV*, έφτασε στο σημείο να χαράξει το αίμα ενός φίλου του πάνω στη σκηνή, βούτηξε χαρτοπετσέτες σ' αυτό και τις πέταξε στο πανικοβλημένο κοινό.

επαναλαμβάνεται ποτέ κατά τον ίδιο τρόπο, ενώ επίσης δεν προαπαιτεί έναν ενημερωμένο θεατή, μιας και το σώμα είναι ένα κοινό μέσο τόσο για τον καλλιτέχνη όσο και για τον θεατή, παρακάμπτοντας έτσι την ακαδημαϊκή κατάρτιση.

Το δεύτερο μέσο που χρησιμοποιούν οι καλλιτέχνες για να σοκάρουν είναι το γυμνό. Αλλά η χρήση του έχει μεταλλαχθεί μέσα στους αιώνες. Το γυμνό είναι ηδονοβλεπτικό, πορνογραφικό, της γέννησης και της μητρότητας, αισθησιακό, ερωτικό, ιδεαλιστικό, συμβολικό, είναι πηγή έμπνευσης, εκφράζει την αισθητική αντίληψη και την ηθική της κοινωνίας και της εποχής. Γενικά, σε κάθε περίπτωση, το γυμνό εγείρει ζητήματα ηθικής και προκαλεί κοινωνικές αντιδράσεις. Ηχηρό παράδειγμα έργου τέχνης που προκάλεσε τεράστια δημόσια αμφισβήτηση είναι ο πίνακας του Βέλγου καλλιτέχνη Thierry de Cordier[164], ο οποίος προβλήθηκε κατά της διάρκεια της έκθεσης *OUTLOOK* το 2003 και ο οποίος στη συνέχεια αποκαθηλώθηκε επειδή θεωρήθηκε άσεμνος. Στις κατηγορίες που απαγγέλθηκαν στο δικαστήριο εναντίον του επιμελητή της έκθεσης περιλαμβανόταν η κρίση ότι ο επιμελητής «εμφάνισε άσεμνο πίνακα ζωγραφικής, ο οποίος σύμφωνα με το κοινό αίσθημα προσβάλλει την αιδώ, καίτοι ήταν δήθεν έργο τέχνης, καθότι δεν ανήκει στην πολιτιστική δημιουργία της ανθρωπότητος και δε συμβάλλει στην προώθηση της ανθρώπινης γνώσης και ευπρέπειας με το περιεχόμενό του». Υπεισέρχεται δηλαδή για άλλη μια φορά το ζήτημα της ηθικής στην τέχνη. Όμως, όπως μας λέει ο Pablo Picasso, «η τέχνη δεν είναι ποτέ 'καθαρή' … Ναι, η τέχνη είναι επικίνδυνη. Αν είναι 'καθαρή' δεν είναι τέχνη».

Αυτή η τάση της τέχνης να σοκάρει έχει συχνά συνδεθεί με οικονομικά οφέλη. Από φορέας εννοιοδότησης ο καλλιτέχνης θεωρείται ότι στρέφεται συχνά στην προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς. Ήδη από το 1934, ο John Dewey υποστήριζε στο έργο του 'Art as Experience' (Dewey 1980: 14) ότι οι καλλιτέχνες οφείλουν να πασχίζουν για νεωτερισμούς, προκειμένου να ανταποκριθούν στην αγορά, ορμώμενος από τη διεθνοποίηση που έχει επέλθει μέσα από τη βιομηχανία και το εμπόριο και την αποσύνδεση του έργου τέχνης από τον τόπο δημιουργίας του – αποσύνδεση, η οποία, όπως τονίσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται ακόμη εντονότερη την εποχή της παγκοσμιοποίησης. Μας λέει λοιπόν ο Dewey: « … τα έργα τέχνης παράγονται σήμερα, όπως κάθε άλλο αντικείμενο, για πώληση στις αγορές … Η Βιομηχανία έχει

[164] *www.thierrydecordier.com*

εκμηχανισθεί αλλά ένας καλλιτέχνης δεν μπορεί να εργαστεί μηχανικά για μαζική παραγωγή. … Προκειμένου (λοιπόν) να μην εξυπηρετήσουν τις τάσεις που δημιουργούν οι δυνάμεις της αγοράς, (οι καλλιτέχνες) συχνά νιώθουν υποχρεωμένοι να υπερβάλλουν στην προβολή της διαφορετικότητάς τους, φτάνοντας στα όρια της εκκεντρικότητας» (σελ.9).

Τυπικό παράδειγμα εκκεντρικότητας αποτελεί ο Damien Hirst[165], στον οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί στη συζήτησή μας για θέματα πολιτισμικής θεωρίας. Η εκκεντρικότητά του, λοιπόν, η οποία συνίσταται, μεταξύ άλλων, στην έκθεση μακάβριων έργων με νεκρούς καρχαρίες ή αρνιά μέσα σε βιτρίνες φορμαλδεΰδης ή στη χρήση περιττωμάτων ελεφάντων,[166] δύσκολα θα μπορούσε να αποκοπεί από το μέγεθος της περιουσίας του. Οι έντονες αντιδράσεις σε καλλιτεχνικές εκκεντρικότητες αυτής της μορφής περιλαμβάνουν μετατροπές στις επιχορηγήσεις αλλά και, συχνά, μια γενικότερη απαξίωση προς το πρόσωπο του καλλιτέχνη ακόμη και από δημόσια πρόσωπα.[167]

Δείγμα εκκεντρικότητας είναι, συχνά, και αυτό που ο Bourdieu θα χαρακτήριζε αισθητική ‘χαμηλού γούστου’, και που ο Greenberg (1939) ονόμασε kitsch, κάτι χυδαίο και λαϊκό, με τεράστια όμως, μαζική απήχηση. Πρόσφατο παράδειγμα ο ζωγράφος Thomas Kinkade[168], ο αυτοπροσδιοριζόμενος ως ‘Ζωγράφος του Φωτός’, στους πίνακες του οποίου συνυπάρχουν άνετα μπανγκαλόου ή λευκές εκκλησίες με φωτεινά χρυσαφιά παράθυρα. Αυτό όμως που προσδίδει στο *kitsch* μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα διάσταση είναι η εμπορευσιμότητά του. Οι εικόνες του Kinkade, για παράδειγμα, παράγονται σε μια τεράστια ποικιλία εμπορεύσιμων μεγεθών, που περιλαμβάνει επτά σειρές περιορισμένων εκδόσεων, και, επιπλέον, ημερολόγια, ταπετσαρίες, σουπλά, κούπες για καφέ, χαρτί αλληλογραφίας και κάρτες. Έχουμε λοιπόν εδώ για άλλη μια φορά την εμπλοκή της οικονομικής παραμέτρου.[169]

---

[165] http://en.wikipedia.org/wiki/Damien_Hirst

[166] Στην έκθεση ‘Sensation’ που πραγματοποιήθηκε το 1999 στο Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης στο Brooklyn.

[167] Χαρακτηριστικό παράδειγμα η φράση του Γερουσιαστή Jesse Helms σε σχέση με το έργο του καλλιτέχνη Andres Serrano, ‘Piss Chris’: «Δε γνωρίζω τον κύριο Andres Serrano και εύχομαι να μην τον συναντήσω ποτέ. Γιατί δεν είναι καλλιτέχνης αλλά καραγκιόζης».

[168] http://www.thomaskinkade.com/magi/servlet/com.asucon.ebiz.home.web.tk.HomeServlet

[169] Ας σημειώσουμε ότι αυτό το *kitsch* αποτελεί αντικείμενο συλλογής από πλούσιους συλλέκτες, ιδιαίτερα στην Αμερική.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχέση μεταξύ της εκκεντρικότητας αυτής και της 'αισθητικής', του εκάστοτε δηλαδή συνόλου κανόνων, σύμφωνα με τους οποίους αξιολογούμε ένα έργο τέχνης. Με άλλα λόγια, κατά πόσον συμπλέει η εκκεντρικότητα αυτή της σύγχρονης τέχνης με αυτό που ο Hume[170] αποκαλεί 'καλαισθησία', μια εξευγενισμένη ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς την ποιότητα ενός έργου τέχνης; Πόσο εφικτό είναι να αναφερόμαστε στο κατά Kant[171] 'ωραίο' όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με τόσο προκλητικά έργα τέχνης, τα οποία ταράζουν για καλά τα νερά της αισθητικής και του γούστου σήμερα;

Μια αναλυτική παρουσίαση των διαφορετικών προσεγγίσεων στην έννοια της αισθητικής είναι πέρα από το πλαίσιο της εργασίας αυτής. Αξίζει όμως να αναφερθούμε εν συντομία στη δι-υποκειμενικότητα των αισθητικών κρίσεων κατά τον Hume, την οικουμενικότητά τους σύμφωνα με τον Kant, στη σχέση της τέχνης με την ομορφιά και την ελευθερία και την αντίληψη της ομορφιάς ως 'άμεσης αίσθησης της ελευθερίας' κατά τον Hegel (1998), με τη 'φαινομενική ελευθερία' κατά τον Schiller (2003: 151). Αν, όπως υποστηρίζει ο Hegel (1998) ειδικότερα, η αληθινή ομορφιά βρίσκεται μόνο σε έργα τέχνης που δημιουργούνται ελεύθερα από ανθρώπινα όντα, θα μπορούσαμε άραγε να μιλήσουμε για ένα πνεύμα ελευθερίας στη σύγχρονη τέχνη, η οποία διαρρηγνύει τις σχέσεις της με συμβάσεις του παρελθόντος, ή μήπως κάθε απόπειρα ορισμού του ωραίου είναι μάταια;

Στενά συνδεδεμένο με το ερώτημα αυτό είναι το κατά πόσον η ομορφιά είναι ζήτημα μορφής ή (και) περιεχομένου. Σύμφωνα με το Hegel (1998), για παράδειγμα, η ομορφιά συνίσταται στην αρμονική ένωση διαφορετικών στοιχείων, όπως στην περίπτωση του ελληνικού προφίλ,[172] ζήτημα μορφικό, αλλά και στην ελευθερία και τον πλούτο του πνεύματος, την ιδέα, η οποία μορφοποιείται στη θρησκεία ως 'θεός', ένας θεός που αποκτά αυτογνωσία μόνο μέσω των ανθρώπινων όντων – όλα ζήτημα περιεχομένου. Ανεξάρτητα όμως από το συγκεκριμένο προσδιορισμό του

[170] http://plato.stanford.edu/entries/hume-aesthetics/

[171] http://plato.stanford.edu/entries/kant-aesthetics/ -- Σύμφωνα με τον Kant, οι δόκιμες αισθητικές κρίσεις βασίζονται στα χαρακτηριστικά των ίδιων των καλλιτεχνημάτων και όχι στις προτιμήσεις μας, και, στην περίπτωση του 'ωραίου', στην αλληλεπίδραση αντίληψης και φαντασίας, επομένως οι αισθητικοί κανόνες δεν είναι υποκειμενικοί. Αυτό ωστόσο δε μοιάζει να διευθετεί το ζήτημα του αυθαίρετου των αισθητικών κρίσεων.

[172] Η ομορφιά του, μας λέει ο Hegel, οφείλεται στο ότι το μέτωπο και η μύτη είναι ενιαία, σε αντίθεση με το ρωμαϊκό προφίλ, στο οποίο η γωνία ανάμεσα στο μέτωπο και τη μύτη διαγράφεται πολύ πιο έντονα (1998: 727–30).

περιεχομένου του ωραίου, η παρουσία και μόνο περιεχομένου στην τέχνη αποτελεί θέμα έντονης αμφισβήτησης από σύγχρονους καλλιτέχνες και θεωρητικούς της τέχνης.

Το ζήτημα του περιεχομένου στην τέχνη συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία του έργου τέχνης, τη χρηστικότητά του. Σύμφωνα με τον Andy Warhol, τον ποπ καλλιτέχνη που συχνά θεωρείται ότι έκανε το βήμα στη μετανεωτερικότητα, «καλλιτέχνης είναι εκείνος που παράγει πράγματα τα οποία οι άνθρωποι δε χρειάζονται».[173] Στην περίπτωση αυτή, λοιπόν, αναφερόμαστε ενδεχομένως σε ένα περιεχόμενο που στερείται χρηστικότητας. Ταυτόχρονα όμως ο ίδιος ο Warhol παράγει τέχνη μέσα από καθαρά χρηστικά αντικείμενα. Όπως μας λέει ο Arthur Danto (1998: 44),[174] «ο Warhol πραγματοποίησε τις πλέον βαθιές εννοιολογικές ανακαλύψεις και δημιούργησε παραδείγματα καθαρής τέχνης που παραδόξως μοιάζουν με παραδείγματα καθαρής πραγματικότητας». Και πάλι, το κατά πόσον το περιεχόμενο προσδιορίζει την ιδιότητα ενός δημιουργήματος ως έργου τέχνης σχετίζεται και με τη λεγόμενη 'θεσμικά καθιερωμένη τέχνη' (βλ. George Dickie[175]). Θα έπρεπε δηλαδή να λάβουμε υπόψη μας και το γεγονός ότι ένα αντικείμενο μπορεί να βαφτιστεί 'τέχνη' αν τύχει της αποδοχής ενός συλλέκτη, ενός διευθυντή μουσείου ή ενός γκαλερίστα.[176] Στη μετανεωτερική εποχή, δε, όπου τα όρια μεταξύ τέχνης και μη τέχνης είναι όλο και περισσότερο ασαφή, η θεσμοθέτηση αυτή ενός έργου ως τέχνης θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια πλήρη κατάλυση των προϋποθέσεων για τον ορισμό της τέχνης. Από την άλλη, δε θα μπορούσαμε να μη λάβουμε υπόψη μας τη σημασία της πρόσληψης, μια ακραία μορφή της οποίας επισημαίνεται από τον Danto: «τίποτε δεν είναι έργο τέχνης χωρίς ερμηνεία που να το θεσμοθετεί ως τέτοιο» (1998: 73). Με τη δήλωση αυτή υπογραμμίζεται ο ρόλος του κριτικού τέχνης στην αποδοχή ενός έργου.

Η νοηματοδότηση του έργου τέχνης μπορεί επίσης να προσδιορίζεται χωροχρονικά. Ας τοποθετήσουμε νοερά έναν πίνακα τρικυμισμένης θάλασσας του Ιάπωνα Hokusai πλάι σε έναν της ίδιας θεματολογίας του Άγγλου Turner και ας αναλογιστούμε πόσες διαφορετικές ψυχικές και νοητικές διεργασίες ενεργοποιεί ο καθένας. Πράγματι, όταν αλλάζουν περιβάλλον, τα πολιτιστικά προϊόντα δεν

[173] http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/andy_warhol.html
[174] http://www.columbia.edu/cu/philosophy/fac-bios/danto/faculty.html
[175] http://www.creationism.org/csshs/v05n4p15.htm
[176] http://www9.georgetown.edu/faculty/irvinem/visualarts/institutional-theory-artworld.html

παραμένουν αναλλοίωτα ως προς τα σημαινόμενά τους. Παράδειγμα της αλλαγής αυτής αποτελούν τα περίφημα ιαπωνικά χαρακτικά[177] που ανακαλύφθηκαν από ευρωπαίους καλλιτέχνες ιδιαίτερα με τη μεγάλη Διεθνή Έκθεση του Παρισιού το 1889 και επανανοηματοδοτήθηκαν για να αποτελέσουν τη γενεσιουργό αιτία της Art Nouveaux. Η αλλαγή αυτή είναι εμφανής στη σύγκριση ενός χαρακτικού του Ιάπωνα Utamaro[178] με έναν πίνακα του Gustav Klimt.[179] Και βέβαια, υπάρχει πλήθος άλλων παραδειγμάτων που αποδεικνύουν ότι, όταν ένα πολιτιστικό είδος ή προϊόν διαβαίνει τα σύνορα, προσαρμόζεται στις νέες, τοπικές καλλιτεχνικές παραμέτρους. Φαίνεται λοιπόν πως η τέχνη είναι ταυτόχρονα και 'παγκόσμια' και πολιτισμικά χαρακτηρισμένη (πρβλ., μεταξύ άλλων, Dewey 1980). Από την άλλη, όταν αναφερόμαστε σε μια παγκοσμιοποιημένη τέχνη, είναι εξαιρετικά αμφιλεγόμενο το αν μπορούμε να προσδιορίσουμε χωροχρονικές επιδράσεις.

Εκείνο όμως που παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον είναι η άποψη που έχει εκφράσει, μεταξύ άλλων, ο ανθρωπολόγος Richard Anderson στο βιβλίο του 'Calliope's sisters' (1990), μετά από μελέτη έντεκα πολιτισμών, σχετικά με τον κοινό τόπο στην τέχνη, ανεξαρτήτως διαφοροποιήσεων. Ο κοινός αυτός τόπος μπορεί να προσδιορίζεται από τον ορισμό της τέχνης, σύμφωνα με τον Anderson, ως «πολιτισμικά σημαίνοντος νοήματος, δεξιοτεχνικά κωδικοποιημένου σε ένα μέσο που ασκεί επίδραση, που απευθύνεται στις αισθήσεις» (1990: 238). Όμως και πάλι, το τοπίο της σύγχρονης τέχνης ιδιαίτερα είναι αρκετά σύνθετο, αφού ο τρόπος με τον οποίο απευθύνεται στις αισθήσεις η ψηφιακή τέχνη κυρίως είναι σαφώς διαφοροποιημένος, ενώ, ταυτόχρονα, η νοηματοδότηση που παράγεται από αυτήν μπορεί να είναι συλλογική αλλά συχνά και ατομική, ενώ το παγκοσμιοποιημένο μέσο μπορεί να της προσδίδει συλλογικότητα. Ο σύγχρονος καλλιτέχνης κινείται, επομένως, σε ένα σύνθετο και κάπως νεφελώδες τοπίο. Και το τοπίο αυτό γίνεται ακόμα πιο σύνθετο αν λάβουμε υπόψη μας την αισθητική που διαμορφώνεται με βάση συγκεκριμένα κοινωνικοοικονομικά, ταξικά κριτήρια (βλ. Bourdieu 2002). Αν, λοιπόν, το 'γούστο' διαφοροποιείται ταξικά και κατευθύνει τις ταξινομήσεις μας, πώς συνάδει αυτό με μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, όπως αυτή στην οποία απευθύνεται η ψηφιακή τέχνη;

[177] ουκίγιο-έ: Ιαπωνικά χαρακτικά γνωστά και με την ιαπωνική ονομασία τους (ukiyo-e), που σημαίνει 'εικόνες (έ) του φθαρτού ή φευγαλέου κόσμου (ουκίγιο)'.
[178] http://en.wikipedia.org/wiki/Utamaro
[179] http://en.wikipedia.org/wiki/Gustav_Klimt http://en.wikipedia.org/wiki/Gustav_Klimt

Ένα από τα καίρια ερωτήματα που προβάλλουν σχετικά με τη θέση του καλλιτέχνη στη σύγχρονη πολιτισμική σκηνή, είναι ο βαθμός διαφοροποίησης που μπορεί να παρουσιάζει ένα καλλιτεχνικό προϊόν που προβάλλεται στα Νέα Μέσα. Μιλήσαμε για χωροχρονικά προσδιορισμένες νοηματοδοτήσεις αλλά και για μορφή και περιεχόμενο καθώς και για άρνηση περιεχομένου. Αν και σε ένα πρώτο επίπεδο η απάντηση μπορεί να είναι ισοπεδωτική, με πολύ μειωμένη πιθανότητα διαφοροποίησης, ένα πείραμα των καλλιτεχνών Vitaly Komar και Alexander Melamid[180] μας δείχνει ότι η κρίση αυτή μπορεί κάλλιστα να είναι επιπόλαιη. Μελετώντας τις κοινές αποχρώσεις του καλλιτεχνικού γούστου στην Αμερική αλλά και σε άλλες χώρες,[181] οι δύο καλλιτέχνες δημιούργησαν ένα έργο που ονόμασαν 'Η πιο Επιθυμητή Ζωγραφική της Αμερικής (η της Κίνας η της Κένυας)'.[182] Ο πίνακάς τους, που αποτελεί αντανάκλαση αυτών των κοινών αποχρώσεων, απεικονίζει το αδύνατον: τον George Washington στο κέντρο, κοντά σε ένα ποτάμι, με ένα ελάφι να περιπλανιέται! Είναι λοιπόν προφανές ότι η όποια ισοπέδωση της παγκοσμιοποίησης δεν μπορεί να καταργήσει εντελώς το απρόβλεπτο.

2.1.2. Καλλιτέχνες και χορηγία

Στην προηγούμενη υποενότητα αναφερθήκαμε στις οικονομικές παραμέτρους που σε κάποιο – συχνά μεγάλο -- βαθμό καθορίζουν το ρόλο του καλλιτέχνη και το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν. Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην εξάρτηση του καλλιτέχνη από τις διάφορες μορφές χορηγίας.

Μια σύντομη αναδρομή στο παρελθόν μας δείχνει ότι η πορεία της τέχνης είναι άρρηκτα δεμένη με τη στήριξη και τη χορηγία, ιδιωτική ή κρατική. Από την Αθήνα του Περικλή, όπου η χορηγία αποτελούσε έναν από τους (υποχρεωτικούς) τρόπους μεταφοράς πόρων από τους εύπορους ιδιώτες στο κράτος, για την ενίσχυση, μεταξύ άλλων, της τέχνης και του πολιτισμού, με την ιεροποίηση του χορηγού, μέχρι τη θεσμοθέτησή του σε εθελοντική βάση, όπως και σήμερα, η ηθική της χορηγίας υπέστη σημαντικές μεταλλάξεις. Έτσι, ο σημερινός ρόλος του χορηγού περιβάλλεται από μια έντονη αίσθηση κοινωνικής καταξίωσης, όπως καταδεικνύεται από τις

[180] http://www.komarandmelamid.org/
[181] Η έρευνά τους αποκαλύπτει παγκόσμιες ομοιότητες που ξαφνιάζουν: απέχθεια για την αφηρημένη τέχνη και το πρασινοκίτρινο χρώμα και μια προτίμηση των Αμερικανών για το μπλε και τα ρεαλιστικά τοπία.
[182] http://awp.diaart.org/km/painting.html

περιπτώσεις μαικήνων όπως ο J.P. Getty[183], ο Charles Saatchi,[184] στον οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, ή ο Bill Gates[185].

Η συμπεριφορά των χορηγών αυτών, λοιπόν, διακρίνεται από μια σειρά εκκεντρικές πράξεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε την αγορά της περίφημης προσωπογραφίας του Rembrant, 'Marten Looten', το 1932, σε περίοδο πτώσης των τιμών λόγω του επερχόμενου πολέμου, από τον Getty, αγορά που προκάλεσε την οργή των Ολλανδών, τη δαπάνη περισσότερων από 100 εκατομμύρια δολάρια από τη θυγατρική εταιρεία του Gates 'Corbis' με στόχο την παραχώρηση των δικαιωμάτων αναπαραγωγής εικόνων από το Λούβρο, το Ερμιτάζ, την Εθνική Πινακοθήκη του Λονδίνου και το Ινστιτούτο Τέχνης του Detroit,[186] όπως επίσης και τη συλλογή έργων τέχνης τον 20ο αιώνα όχι από Ευρωπαίους αριστοκράτες αλλά από Αμερικανούς βιομήχανους. Εύστοχα λοιπόν ταυτίζει ο John Dewey (1980) τον τυπικό συλλέκτη με τον τυπικό καπιταλιστή, ο οποίος συσσωρεύει έργα τέχνης όπως ακριβώς θα συσσώρευε ομόλογα ή μετοχές.

Εκτός όμως από τους μαικήνες -- χορηγούς, από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 παρατηρούμε μια στροφή στις εταιρείες – χορηγούς, μεταξύ άλλων εταιρείες καπνού και πετρελαίου. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι μόνο το 1992 δαπανήθηκαν περίπου 700 εκατομμύρια δολλάρια από εταιρείες για την προώθηση του πολιτισμού και της τέχνης, ενώ οι επενδύσεις αυτές αφορούσαν όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο με στόχο την προώθηση των διεθνών σχέσεων και του εμπορίου.

Τέλος, εκτός από τους μαικήνες και τις εταιρείες, το κράτος είναι ο τρίτος μεγάλος χορηγός του πολιτισμού, ιδιαίτερα στις ευρωπαϊκές χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εκθεσιακού γεγονότος με δημόσια χρηματοδότηση η έκθεση *OUTLOOK*, η οποία πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα το 2003, στο πλαίσιο της Πολιτιστικής Ολυμπιάδας.

2.1.3. Ο καλλιτέχνης και τα Νέα Μέσα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο μιλήσαμε για τα Νέα Μέσα και την εικονική πραγματικότητα καθώς και για τις αλλαγές στην αντίληψή μας για την τέχνη που η

[183] http://en.wikipedia.org/wiki/J._Paul_Getty
[184] http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Saatchi
[185] http://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates
[186] Το 1997, η 'Corbis' σάρωσε ψηφιακά ένα εκατομμύριο εικόνες.

νέα αυτή πραγματικότητα έχει ως αποτέλεσμα. Ας δούμε λοιπόν πιο συγκεκριμένα πώς ανταποκρίνεται ο σύγχρονος ψηφιακός καλλιτέχνης στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται στη μετανεωτερική εποχή του Διαδικτύου, του *DVD* και της ψηφιοποίησης.

Όταν η 'αύρα' του πρωτότυπου χάνεται, όπως συμβαίνει με την αναπαραγωγή της τέχνης και ιδιαίτερα της ψηφιακής, σύμφωνα με τον Benjamin (1936 -- βλ. κεφάλαιο 1), πώς μπορεί να λειτουργεί ένας καλλιτέχνης; Κατά τον Benjamin, η απώλεια αυτή, η κατάργηση της έννοιας της μοναδικότητας, συνεπάγεται συχνά τον εκδημοκρατισμό της τέχνης, αφού η μαζική αναπαραγωγή συμβάλλει στη χειραφέτηση των ανθρώπων, μέσω της προώθησης νέων τρόπων κριτικής αντίληψης. Αυτό όμως που ο Benjamin επιδοκίμαζε ως 'απόσταση' στην κινηματογραφική δράση λίγη σχέση μοιάζει να έχει με τη βύθιση που χαρακτηρίζει τη στάση του θεατή στη σύγχρονη εικονική πραγματικότητα. Η πλειοψηφία δε των ψηφιοποιημένων έργων, στα οποία επαυξάνεται ο οπτικός ρεαλισμός, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση του *Matrix*, πολύ λιγότερο έχει να κάνει με προοδευτικά πολιτικά μηνύματα και πολύ περισσότερο με μεσσιανικούς ήρωες. Και, αν αναλογιστούμε ότι τεράστια επιχειρηματικά συγκροτήματα (όπως η *Time Warner* ή η *Disney-ABC*) αποκομίζουν τεράστια κέρδη από τις πωλήσεις των ταινιών αλλά και όλων των παράπλευρων προϊόντων, με τη χρήση διαφημιστικών τεχνασμάτων, το μη επιβαρυμένο αλλά και κριτικό μυαλό του Benjamin είναι μάλλον ουτοπία. Αυτό σημαίνει ότι ο σύγχρονος καλλιτέχνης έρχεται αντιμέτωπος με μια διαμορφωμένη μαζικότητα, την οποία οφείλει να διαχειριστεί: χρησιμοποιώντας τα ίδια μέσα πρέπει να διαφοροποιηθεί.

Πιο κοντά στα σύγχρονα μέσα που χρησιμοποιεί η τέχνη βρίσκονται οι παρατηρήσεις του Καναδού Marshall McLuhan[187] (1991[1980]). Επίσης ένθερμος υποστηρικτής των νέων τεχνολογιών, ο McLuhan πίστευε ότι οι νέες τεχνολογίες προωθούν τη δημοκρατία και βελτιώνουν την ανθρώπινη αντίληψη. Έχουν καταγραφεί σχόλιά του όπως 'το μέσο είναι το μήνυμα' και 'το παγκόσμιο χωριό', τα οποία υπογραμμίζουν την αυξημένη σημασία των δομών του μέσου σε σχέση με το περιεχόμενο, δομές οι οποίες μορφοποιούν την ανθρώπινη συνείδηση με απόκρυφους τρόπους, καθώς και τη συνδετικότητα (*connectedness*) που προωθείται μέσα από τις

[187] http://marshallmcluhan.com/

δομές αυτές. Ο καλλιτέχνης στο πλαίσιο αυτό είναι μια 'πνευματική οντότητα' με 'πλήρη επίγνωση' και μπορεί επομένως να εκμεταλλευτεί επαρκώς τις δυνατότητες νέων μορφών σκέψης και διασύνδεσης. Σύμφωνα με τον McLuhan, τα Νέα Μέσα προσφέρουν αρωγή ή 'πρόσθεση' (*prosthesis*), που μεταβάλλει τις αισθήσεις μας, ακόμη και τον εγκέφαλό μας, και προωθούν τη μη γραμμική σκέψη, του 'ψηφιδωτού', καθώς οι θεατές πρέπει να γεμίσουν τα κενά με διαρκώς ανανεούμενα δεδομένα. Η ευρεία συμμετοχή στο νέο 'παγκόσμιο χωριό' θα αποκαταστήσει τις 'πρωτόγονες' ανθρώπινες κοινότητες που χάθηκαν, κοινότητες που χαρακτηρίζονται από έναν τρόπον τινά προφορικό πολιτισμό.

Αυτή η ενθουσιώδης αποδοχή των Νέων Μέσων βασίζεται σε μια ενθουσιώδη αποδοχή και πρόκριση της πνευματικής υπόστασης του καλλιτέχνη. Όμως τι συμβαίνει με τη μαζικοποίηση, την έλλειψη απόστασης αλλά και τους οικονομικούς παράγοντες στους οποίους αναφερθήκαμε νωρίτερα; Ο πρωτοπόρος βιντεοκαλλιτέχνης Bill Viola, ο οποίος, ως τεχνικός της Sony, είχε τη δυνατότητα να πειραματιστεί με τα Νέα Μέσα πριν αυτά κυκλοφορήσουν στην αγορά, θεωρεί ότι μια τεχνολογία όπως το *video* δεν είναι αυτοσκοπός. Ο Viola διαφωνεί ως προς το ότι το μέσο διαθέτει εγγενείς δυνατότητες να διευρύνει την αντίληψη, και θεωρεί ότι ο καλλιτέχνης πρέπει να έχει δουλέψει για να επιτευχθεί αυτό. Τα *video* διαλογισμού του Viola απαιτούν υπομονή από τους θεατές, γεγονός που εξηγεί γιατί η γενιά του *MTV,* εθισμένη στις γρήγορες εναλλαγές πλάνων των *videoclip*, τα θεωρεί βαρετά. Θα υποστηρίζαμε λοιπόν ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος με τις μαζικές ψηφιοποιημένες παραγωγές είναι ο έλεγχός τους από τις δυνάμεις της αγοράς και η προώθηση ομογενοποιημένων μονο-πολιτισμικών αξιών,[188] αμφισβητώντας, μαζί με τον Viola, την αυταπόδεικτη πνευματική υπόσταση του καλλιτέχνη.

Τέλος, ο Baudrillard (1998), ο θεωρητικός της νέας οθόνης, του μόνιτορ και του ηλεκτρονικού υπολογιστή, στον οποίο αναφερθήκαμε εκτενέστερα στο προηγούμενο κεφάλαιο, αναφερόμενος στο 'υπερπραγματικό' και 'προσομοιωμένο', τοποθετείται με ενδιαφέροντα τρόπο στο θέμα της απεικόνισης, η οποία εντέλει θέτει τα δεδομένα

[188] Υπάρχουν βέβαια και νεωτεριστικά 'καλλιτεχνικά' *video*, όπως των Spike Jonze (http://www.angelfire.com/ca/computersarenotpunk/spikejonze.html) και Joseph Kahn (www.josephkahn.com), όμως σε καμία περίπτωση αυτά δεν αποτελούν τον κανόνα.

για την πραγματικότητα.[189] Αναφέρεται επίσης στη 'διαφάνεια του κακού', στο παλαιϊκό κακό, το κακό στη Βίβλο, στις ελληνικές τραγωδίες, ή ακόμη και στις ταινίες φρίκης, το οποίο επίσης έχει χαθεί, ισοπεδωμένο και αντιγραμμένο σε εκατομμύρια αδιάφορες εικόνες. Με τη συλλογιστική αυτή, ο καλλιτέχνης μπορεί να είναι 'παντοδύναμος', αφού είναι συνδημιουργός του υπερπραγματικού, μπορεί όμως να είναι ταυτόχρονα και εγκλωβισμένος στην 'αδιαφάνεια' αυτή της προσομοίωσης. Τα *alter ego* ή *avatar* που δημιουργούν οι χρήστες των υπολογιστών στα βιντεοπαιχνίδια αποτελούν μια επιβεβαίωση του αυτό-εκμαυλισμού των μαζών από τις προσομοιώσεις. Ο Baudrillard περιγράφει τον κόσμο των ανθρώπων που κάθονται μπροστά από τα τερματικά τους ως μια βύθιση (*immersion*) στην απουσία, και αναφέρεται στην αδιάκοπη ροή πληροφοριών ως 'βραχυκύκλωμα'. Πώς θα μπορούσε άραγε ο καλλιτέχνης να λειτουργήσει ως κυματοθραύστης, προστατεύοντας το χρήστη από το βραχυκύκλωμα ενώ ο ίδιος μετέχει κατά κάποιον τρόπο σε αυτό;

Συνοψίζοντας, λοιπόν, πώς διαφαίνεται το μέλλον της σύγχρονης τέχνης, της κυβερνοτέχνης, και ποιες είναι οι προκλήσεις για το σύγχρονο 'κυβερνο'-καλλιτέχνη; Οι προκλήσεις μοιάζουν να βρίσκονται μακριά από τη σκηνή των γκαλερί και των μουσείων ή και από τα *mainstream* περιοδικά τέχνης. Έχουμε πολλά παραδείγματα έργων τέχνης ή έστω δημιουργικής δραστηριότητας που αναπτύσσονται με τη χρήση των Νέων Μέσων: βιντεοπαιχνίδια, διαδικτυακή τέχνη, λογοτεχνία του υπερ-κείμενου, ιαπωνικά κινούμενα σχέδια (*japanimation*), μεταξύ άλλων. Νέοι μουσικοί συναγωνίζονται μεγάλα στούντιο, ανεβάζοντας αρχεία στο Διαδίκτυο. Πραγματοποιούνται παραγωγές πολυμεσικής τέχνης ιδιαίτερα φιλόδοξες, όπως το 'Jonah and the WWWhale' του dadaCircus[190], το οποίο περιγράφεται ως 'βιβλική τεχνο-φαντασία' και συνδυάζει προβολή από ηλεκτρονικό υπολογιστή, ζωντανή παράσταση από ηθοποιούς, *sampling* ιστοσελίδων, ενώ οι παραγωγές εκπέμπονται ζωντανά με *video streaming*.

Έχουμε ήδη αναφερθεί, λιγότερο ή περισσότερο άμεσα, στα χαρακτηριστικά της διαδικτυακής τέχνης, μεταξύ άλλων την πολυμεσικότητα, την υπερκειμενικότητα

[189] Ακόμη και φρικτές καταστροφές, όπως το Τσέρνομπιλ ή η έκρηξη του Challenge, είναι, κατά την άποψη του Baudrillard, 'ολογράμματα ή ομοιώματα (*simulacra*)'.

[190] http://www.myspace.com/dadacircus

και τη διαδραστικότητα. Είναι θέμα χρόνου η *net art* να συναγωνιστεί τον τρισδιάστατο ρεαλισμό των *video games*. Στο πλαίσιο της διαδραστικότητας, η διαδικτυακή τέχνη καλεί το θεατή-μέλος του πλανητικού χωριού να συμμετέχει, όπως, για παράδειγμα, στο έργο της Jenny Holzer[191], το οποίο εκτίθεται στο MOMA της Ν.Υόρκης και εμφανίζει τυποποιημένες φράσεις στην οθόνη, προσφέροντας στους επισκέπτες την ευκαιρία να προτείνουν άλλες ή αλλαγές στις υπάρχουσες. Είναι φανερό λοιπόν ότι, στην περίπτωση αυτή, ο ρόλος του καλλιτέχνη παύει να είναι εκείνος μιας αποστασιοποιημένης πνευματικής οντότητας, κλεισμένης στον εαυτό της, και, αντιθέτως, μεταλλάσσεται σε εκείνον που ορίζει και δημιουργεί το πλαίσιο της διάδρασης. Η υπερκειμενικότητα οριοθετεί επίσης εν μέρει το πλαίσιο της περιπλάνησης του θεατή στο πλανητικό χωριό. Και πάλι στο MOMA, ο Tim Rollins[192], σε συνεργασία με τους *K.O.S.* ('Kids Of Survival'), εκσυγχρονίζει κείμενα της κλασσικής λογοτεχνίας με νέες μεταφράσεις και εικονοποιία. Η ιστοσελίδα τους για το MOMA βασίζεται στον 'Προμηθέα Δεσμώτη' του Αισχύλου. Οι συνδέσεις τους (*animated links*) επιτρέπουν στους επισκέπτες να επιδοθούν σε ένα ευρύ φάσμα ενεργειών: να περιπλανηθούν σε διαδρομές για να βρουν μεταφράσεις του Henry David Thoreau και άλλων, να ακούσουν δείγματα *Real Audio*, να διαβάσουν για παραστάσεις σε όλο τον πλανήτη και να επισκεφθούν έναν πίνακα ανακοινώσεων. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι κάποιος που παράγει διαδικτυακή τέχνη θα μπορούσε κάλλιστα να μην έχει καν δίπλωμα καλλιτέχνη ή να συνεργάζεται με κάποια γκαλερί, αφού μπορεί να δημιουργήσει έναν ιστότοπο μέσα από τον οποίο προβάλλεται δημόσια και κερδίζει αναγνώριση.[193]

Με βάση όλα τα παραπάνω και λαμβάνοντας επίσης υπόψη το γεγονός ότι το Διαδίκτυο, λόγω της υπερκειμενικότητάς του, δεν είναι μεν γραμμικό (πρβλ. McLuhan παραπάνω) αλλά, ταυτόχρονα, κάνει ασαφείς τις διακρίσεις μεταξύ οπτικού και λεκτικού (Wachsmuth κ.ά., 2000), δεξιού και αριστερού εγκεφαλικού ημισφαιρίου, προβάλλει σαφώς η αναγκαιότητα να προσδιοριστεί – από τους καλλιτέχνες – αν ο κυβερνοχώρος είναι μια νέα μορφή απουσίας ή, αντιθέτως, ένας

[191] http://www.jennyholzer.com/
[192] http://www.lehmannmaupin.com/#/artists/tim-rollins-and-kos/
[193] Υπάρχει βέβαια μια υφέρπουσα εμπορευματοποίηση σε πολλούς ιστοχώρους αυτού του είδους, ειδικά σε αυτούς που 'κρέμονται' σε δωρεάν εξυπηρετητές (*servers*): *banner ads*, *pop up screens*, ενώ ταυτόχρονα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι μολυσμένο με 'spam'.

χώρος για δημιουργική, ευφυή κι ευεργετική αισθητηριακή εξερεύνηση και σύνδεση της κοινότητας.

Τέλος, μία σημαντική παράμετρος με την οποία έρχονται αντιμέτωποι οι καλλιτέχνες είναι το παράδοξο το οποίο επισημαίνει ο Groys[194] (2008: 65) , κριτικός τέχνης και θεωρητικός των Νέων Μέσων: «Τα πράγματα σήμερα δεν είναι όπως παλιά, όταν η τέχνη παραγόταν εξωθεσμικά και μόνον εκ των υστέρων γινόταν αντικείμενο συλλογών και εκθέσεων, δηλαδή αντικείμενο επανέκθεσης». Με άλλα λόγια, σήμερα η τέχνη αποκτά για πρώτη φορά υπόσταση στους ίδιους τους χώρους τέχνης, αφού είναι άμεσα παρούσα, εκδηλώνεται μπροστά στα μάτια μας, η γένεση και η παρουσίασή της λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. Γι αυτό το λόγο, όπως κατά κάποιον τρόπο προειπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η σύγχρονη τέχνη υπονομεύει τη συνηθισμένη χρονική ακολουθία, κατά την οποία πρώτα παράγει ο καλλιτέχνης ένα έργο τέχνης, έπειτα ο συλλέκτης επιλέγει από το σωρό των έργων που έχουν ήδη παραχθεί και, τέλος, τα επιλεγμένα έργα παρουσιάζονται στο κοινό. Ο δημιουργός σύγχρονης τέχνης παράγει, επιλέγει και παρουσιάζει ταυτόχρονα – και μάλιστα εξαρχής, σ έναν διάλογο με τους επιμελητές και το κοινό. Και αυτό προϋποθέτει έναν αυξημένο βαθμό ετοιμότητας από την πλευρά του καλλιτέχνη, ο οποίος καλείται επίσης να ανταποκριθεί στα νέα (αγχογόνα) κριτήρια αξιολόγησης: την πρωτοτυπία, την ευρηματικότητα, την ανατρεπτικότητα, την πρωτοπορία, τη μόδα του εφήμερου, αντί της δεξιοτεχνίας, της μιμητικής ικανότητας, της πολύχρονης τριβής με το αντικείμενο ή της υπακοής σε αισθητικούς κανόνες.

Από την άλλη, η κριτική και αξιολόγηση της σύγχρονης, μετανεωτερικής τέχνης θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια ‘κινούμενη άμμος’. Ο Julian Stallabrass[195], λέκτορας, επιμελητής τέχνης και συγγραφέας, γράφει, αναφερόμενος στη λεγόμενη ‘Νέα Βρετανική Τέχνη’, στο βιβλίο του ‘High Art Lite’, ότι «το να επαινέσεις ή να ασκήσεις κριτική στη δουλειά αυτών των καλλιτεχνών μοιάζει τόσο άστοχο όσο το να κρίνεις τον καιρό» (2000: 22). Ένα από τα φαινόμενα του μεταμοντερνισμού στην τέχνη ήταν ότι στις μέρες μας μιλάμε τις περισσότερες φορές για έργα, σχόλια πάνω σε κάτι, ή σε άλλα έργα τέχνης, με τη λογική με την οποία οι γελοιογραφίες στις εφημερίδες σχολιάζουν κάποιο επίκαιρο (ή όχι) γεγονός. Με άλλα

[194] http://en.wikipedia.org/wiki/Boris_Groys
[195] http://www.courtauld.ac.uk/people/stallabrass-julian.shtml

λόγια, η αυτονομία του έργου τέχνης έχει χαθεί από καιρό, είναι και αυτό ένα 'υπερκείμενο'.

2.1.4. Ο καλλιτέχνης και η διαχείριση των πολιτιστικών θεσμών

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζουμε ένα σύνολο κριτηρίων για τη διαχείριση της σύγχρονης τέχνης, ιδιαίτερα της ψηφιακής, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα σημείο αναφοράς για την εκτίμηση ενός έργου τέχνης και την αποτίμηση του έργου ενός σύγχρονου ψηφιακού καλλιτέχνη. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- *Η εστίαση στην τέχνη ως παράσταση και όχι ως αναπαράσταση*. Όπως έχουμε ήδη υποστηρίξει, ο απεικονιστικός χαρακτήρας της παραδοσιακής τέχνης έχει πλέον παραχωρήσει τη θέση του στο στοιχείο της παράστασης. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στη σύγχρονη εννοιολογική τέχνη. Ίσως να ισχύει η άποψη του Benjamin, σύμφωνα με την οποία «ταυτόχρονα με το φετιχισμό της ζωγραφικής στη λατρεία του τελάρου, υπάρχει και ένας φετιχισμός της αντιληπτικής εμπειρίας του έργου ως πηγή αύρας» (Buchloh 1981: 67).

- *Η εστίαση στο στοιχείο της συναισθηματικής εμπλοκής*. Το σοκ που διακατέχει το θεατή μιας *performance*, για παράδειγμα, τα έντονα αισθήματα έκπληξης που μας καταλαμβάνουν στη θέα μιας εκκεντρικής σύγχρονης δημιουργίας δεν μπορούν παρά να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι αλλά και βασικό κριτήριο για την αποτίμηση ενός σύγχρονου έργου τέχνης. Αν, όπως λέει ο Samuel Fuhler στο φιλμ 'Pierrot le fou' του Jean-Luc Godard, 'ο κινηματογράφος είναι συγκίνηση', ίσως αυτό να είναι και το κυρίαρχο συναίσθημα στη μετανεωτερική τέχνη, ακόμη και αν αυτή, όπως προειπώθηκε, δεν είναι αναπαραστατική.

- *Η εστίαση στην τέχνη ως αντικείμενο για στοχασμό*. Ακόμη και κάτι καθημερινό, που δε μοιάζει εκ πρώτης όψεως με τέχνη, όπως τα χρηστικά αντικείμενα του Warhol (βλ. κεφάλαιο 1), μπορεί να θεωρηθεί τέχνη εφόσον κεντρίζει το ενδιαφέρον κάποιων θεατών. Όπως δηλαδή προαναφέραμε, μια δημιουργία μπορεί να είναι τέχνη ακριβώς λόγω της διάδρασης που καλλιεργεί.

- *Η επιρροή των θεσμών.* Τα μουσεία μπορούν να παίζουν έναν έντονα διαμορφωτικό ρόλο στην αναγνώριση μιας δημιουργίας ως έργου τέχνης, πράγμα που ενισχύεται από την ανατροπή της χρονικής συνέχειας στην οποία προαναφερθήκαμε. Ας θυμηθούμε ότι, σύμφωνα με τον Danto (Freeland 2001: 55), «τέχνη είναι κάθε τι που του έχει αποδοθεί η υπόσταση της υποψηφιότητας για εκτίμηση ως έργου τέχνης από κάποιο πρόσωπο ή πρόσωπα που ενεργούν εκ μέρους ενός συγκεκριμένου θεσμού (του κόσμου της τέχνης)».

- *Η εστίαση στην τέχνη ως έκφραση πολιτισμού.* Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου έκφρασης έχουμε στους γιαπωνέζικους κήπους, οι οποίοι γίνονται αντιληπτοί από τους Ιάπωνες ως ζωντανή μορφή τέχνης, ή τα δείγματα αραβικής καλλιγραφίας, όπως στο έργο του Abedini.[196]

- *Η εστίαση στην τέχνη ως ανθρώπινη δημιουργία.* Η αναφορά μας εδώ είναι στην τέχνη ως προϊόν της ανθρώπινης συνείδησης, πράγμα ιδιαίτερα εμφανές στη μεταμοντέρνα και την ψηφιακή τέχνη. Σύμφωνα με τον Bourdieu (Freeland 2001: 94), «το γούστο ταξινομεί όχι μόνο τα έργα αλλά και εκείνον που κάνει την ταξινόμηση».

- *Η εστίαση στην τέχνη ως γλώσσα.* Είναι σημαντικό να εστιάσουμε στο συμβολικό χαρακτήρα της τέχνης και το σημασιολογικό της φορτίο, όπως στην περίπτωση της γλώσσας. Στη συζήτησή μας στο κεφάλαιο αυτό έχουμε αναφερθεί σε πλήθος παραδειγμάτων κωδικοποίησης του μηνύματος μέσω της τέχνης.

- *Η λειτουργία της τέχνης ως κάθαρσης.* Η συγκινησιακή ταύτιση του θεατή με το έργο τέχνης εδράζεται συχνά στο στοιχείο της κάθαρσης που περιέχει αυτό. Το στοιχείο αυτό εμπεριέχεται σε πολλές καταστάσεις βύθισης στην ψηφιακή τέχνη.

- *Η εστίαση στην τέχνη ως αποτύπωμα του παρελθόντος.* Παρόλο που, όπως προαναφέραμε, ο σύγχρονος καλλιτέχνης δεν εκτιμάται γενικά με βάση το κριτήριο της μίμησης, η τέχνη δεν μπορεί παρά να φέρει έντονα τα ίχνη του

[196] http://www.rezaabedini.com/

παρελθόντος – αυτό εξάλλου συμβαίνει χαρακτηριστικά στην περίπτωση του υπερκείμενου.

- *Εστίαση στην τέχνη ως χωροχρονική μαρτυρία.* Παρόλη την αίσθηση της χρονικής ασυνέχειας στην οποία αναφερθήκαμε σε σχέση με τη διαδικτυακή τέχνη, η σταθερή εικόνα, ακόμη και αν δε γίνεται άμεσα αντιληπτή, αποτελεί ένα στιγμιότυπο και επομένως έχει μια χωροχρονική διάσταση.

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε μια πιο εστιασμένη προσέγγιση του ζητήματος της διαχείρισης της ψηφιακής τέχνης, της άυλης τέχνης, από τη σκοπιά του επιμελητή τέχνης.

2.2. Η Διαχείριση της αποϋλοποίησης: Το έργο του επιμελητή στην εποχή των δικτυακών συστημάτων

2.2.1. Εισαγωγικά

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε θέματα που άπτονται της διαχείρισης της σύγχρονης αποϋλοποιημένης τέχνης. Αν υποθέσουμε ότι η παραδοσιακή μουσειακή διαχείριση ακολουθεί ένα συγκεντρωτικό δικτυακό μοντέλο, απρόθυμη σε καινοτομίες και αφοσιωμένη στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, (Coblence, 2010) τότε ποια είναι η θέση του επιμελητή τέχνης σε ένα αποκεντρωμένο δικτυακό σύστημα; Ιδιαίτερα δε, όταν μελέτες δείχνουν πως η τεχνολογική πρόοδος, ειδικά οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ-ICT), λειτουργεί ως «καταλύτης για την καινοτομία και την αλλαγή» (Peacock 2008: 333-351). Προσφέρονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, βασισμένα στις ΤΠΕ, όπου διευκολύνεται η διάδραση των επισκεπτών μεταξύ της έγγραμμης (online) επικοινωνίας και του φυσικού χώρου (Dawson 2008: 313-331).

Ο χώρος της επιμελητικής παραγωγής έχει πλέον αγκαλιάσει και το Διαδίκτυο, και το επίκεντρο είναι πλέον τα δυναμικά διαδικτυακά συστήματα. Έτσι, το επιμελητικό έργο κατανέμεται σε πολλαπλούς πράκτορες[197] (agents),

[197] Οι υπολογιστές συνδέονται μεταξύ τους μέσω δικτύων (συμπεριλαμβανομένου του Internet). Το πλεονέκτημα αυτών των διασυνδέσεων είναι ότι με μεγάλη ευκολία και υψηλή διαθεσιμότητα ανταλλάσσεται πληροφορία ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η επικοινωνία ανάμεσά τους. Το μειονέκτημα είναι ότι, λόγω της πολλής πληροφορίας και της αυξανόμενης επικοινωνίας, καθίσταται δύσκολο για

συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών δικτύων και του λογισμικού. Υποστηρίζουμε ότι η επιμέλεια δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Γι'αυτό και εστιάζουμε στις πολιτικές πτυχές της επιμέλειας – στο πώς εκφράζονται οι σχέσεις εξουσίας και ελέγχου στις σύγχρονες μορφές επιμέλειας, στο πλαίσιο των δικτυακών τεχνολογιών. Δεν αρκεί όμως να εστιάσουμε στην έγγραμμη επιμέλεια με την έννοια των διαφορετικών μορφών προβολής. Είναι σημαντικό να δούμε τι μετασχηματισμούς επέφεραν τα διευρυμένα (distributed) δίκτυα, όπως, έμμεσα, μας προτρέπει να κάνουμε ο Benjamin ('The Work of Art in the Age of Technical Reproducibility', 1936, Κεφ. 7)[198], όταν αναφέρεται στη σημασία του μετασχηματισμού που επέφερε – κατ'αναλογία – στη φύση της τέχνης η φωτογραφία ή ο κινηματογράφος (βλ. Nichols 2003 [1988]).

2.2.2. Επιμέλεια και διευρυμένα δίκτυα

Υπάρχουν διάφορα κομβικής σημασίας κείμενα που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στην τέχνη και τις εξελίξεις της υπολογιστικής τεχνολογίας, όπως το έργο του Jack Burnham στα τέλη της δεκαετίας του 1960, σε μια περίοδο που ο ψηφιακός υπολογιστής και το Διαδίκτυο έκαναν τα πρώτα τους βήματα. Στα έργα του 'System Esthetics' (1968) και 'Real Time Systems' (1969), ο Burnham έκανε χρήση μεταφορών από την επιστήμη της πληροφορικής για την περιγραφή της τεχνολογικής κουλτούρας και του μεταβαλλόμενου ρόλου του καλλιτέχνη στο σύστημα της τέχνης. Στην έκθεσή του 'Λογισμικό' (Software), στο εβραϊκό μουσείο της N.Y. το 1970, χρησιμοποιεί τον όρο 'software' ως μεταφορική αναφορά σε ιδέες, διαδικασίες και συστήματα, σε αντίθεση με το 'hardware' των παραδοσιακών πρακτικών, που παρέμεναν προσκολλημένες σε αντικείμενα. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980, ο Nichols (2003[1988]) υποστηρίζει ότι η κυβερνητική άλλαξε την πολιτιστική παραγωγή, υπογραμμίζοντας τη μετάβαση από τη μηχανική αναπαραγωγή (που συμβολίζεται από τη φωτογραφική μηχανή) στα κυβερνητικά συστήματα (που

το χρήστη να διαχωρίσει την καλή και χρήσιμη πληροφορία από τη μη χρήσιμη. Συνεπώς, υπάρχει ανάγκη για εργαλεία που θα βοηθούν στη διαχείριση υπολογιστών και δικτύων. Το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν να παίξουν οι λεγόμενοι *agents*, εξειδικευμένο λογισμικό που στην εξελιγμένη μορφή του ενσωματώνει τεχνικές τεχνητής νοημοσύνης και λειτουργεί κατά το μάλλον ή ήττον ανεξάρτητα από το χρήστη, προσφέροντάς του λύσεις στα σημαντικότερα προβλήματα διαχείρισης δικτύων και υπολογιστών. Παράδειγμα τέτοιων *agents* είναι τα προγράμματα που 'μαθαίνουν' τις προτιμήσεις μας και τις εκμεταλλεύονται σε μελλοντικές αναζητήσεις, τα προγράμματα που συλλέγουν δεδομένα για εκείνους που μας επισκέπτονται στο Διαδίκτυο, κρατούν προσωπικό ημερολόγιο, ή μας πληροφορούν για νέα προϊόντα σε περιπτώσεις *online* αγορών κ.α.

[198] http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/ge/benjamin.htm

συμβολίζονται από τον υπολογιστή), σε σχέση με οικονομικοκοινωνικούς συσχετισμούς και τη φύση της τέχνης.

Πιο πρόσφατα, η συζήτηση περί επιμέλειας στράφηκε στη σχέση τέχνης και Διαδικτύου. Ο Steve Dietz, στην εισήγησή του 'Curating (on) the Web' (1997), εξετάζει πώς επηρέασαν τα Νέα Μέσα τον τρόπο λειτουργίας των μουσείων, τα οποία όλο και περισσότερο ανταποκρίνονται στις δυνατότητες του παγκόσμιου ιστού ως μιας αυτόνομης πλατφόρμας προβολής και διανομής. Δύο είναι οι βασικοί πυλώνες της συζήτησης: η αποϋλοποίηση και τα δικτυακά συστήματα.

Πρώτον, ο όρος 'αποϋλοποίηση' χρησιμοποιείται σε σχέση με την ιταλική αυτόνομη μαρξιστική παράδοση, ως απάντηση στους μετασχηματισμούς της εργασίας στις μετα-φορντικές ή δικτυακές κοινωνίες και υπογραμμίζει την αυξανόμενα αποϋλοποιημένη μορφή των κοινωνικών σχέσεων, των δικτύων επικοινωνίας και των πληροφοριακών συστημάτων. Κατά δεύτερον, η εισήγηση τοποθετεί το έργο του επιμελητή στο πλαίσιο των δικτυακών συστημάτων. Έχουμε λοιπόν ένα διευρυμένο ρεπερτόριο στα χέρια του επιμελητή, από το έργο τέχνης στις διαδικασίες, στα δυναμικά έγγραμμα συστήματα, ενώ ταυτόχρονα διαφοροποιείται η ίδια η διαδικασία της επιμέλειας.

Πώς μπορούν οι επιμελητές τέχνης να ανταποκριθούν στις νέες μορφές αυτορυθμιζόμενων συστημάτων, στις βάσεις δεδομένων, στον προγραμματισμό, τη διαδικτυακή και τη λογισμική τέχνη, μέσα στο πλαίσιο του ευρύτερου πολιτισμικού συστήματος; Ποια είναι εκείνα τα μοντέλα που ανταποκρίνονται στις νέες παραγωγικές διαδικασίες, οι οποίες είναι όλο και πιο συνεργατικές και καλύπτουν όλο και περισσότερο τεχνολογικά δίκτυα και λογισμικά; Η λογισμική επιμέλεια, για παράδειγμα, περιλαμβάνει τις οδηγίες (το πρόγραμμα), τη σύνθεση των οδηγιών (τον προγραμματισμό) αλλά και τις υπόλοιπες διαδικασίες που απαιτούνται για να τρέξει το πρόγραμμα και που περιλαμβάνουν το ευρύτερο περιβάλλον ή λειτουργικό σύστημα της τέχνης.

2.2.3. Αποϋλοποίηση και το έργο του επιμελητή

Στο πλαίσιο της αποϋλοποίησης, η επιμέλεια δεν είναι μόνο μια δημιουργική και κριτική αλλά και μία ουσιαστικά *πολιτική* πρακτική, με την έννοια ότι εκφράζει διάφορες μορφές ελέγχου. Ας δούμε όμως πρώτα απ'όλα ποια είναι η προέλευση της

έννοιας της αποϋλοποίησης. Η αποϋλοποίηση, λοιπόν, πηγάζει από τη μαρξική έννοια της 'μαζικής διανόησης',[199] η οποία σχετίζεται με την αυξημένη συμμετοχή της υποκειμενικότητας και της ανθρώπινης γνώσης στις εργασιακές διαδικασίες και την αναγνώριση της γενικής παραγωγικότητας της κοινωνίας – μιας κοινωνίας που χρησιμοποιεί και εργάτες και τεχνολογίες -- και όχι του ατομικού έργου ως πηγής πλούτου. Στο πλαίσιο του κοινωνικού αυτού εργοστασίου, ο πλούτος κοινωνικοποιείται και δεν υπολογίζεται πλέον με χρήματα αλλά με την αξία των σχέσεων, των μορφών έκφρασης, των συναισθηματικών εξαρτήσεων, των μορφών ζωής (Terranova 2006: 27). Η μαζική διανόηση, κατά τη μαρξιστική ορολογία, εκφράζεται αρνητικά, μέσα από «ολοκληρωτικά συστήματα, την στρατοκρατική-διαχειριστική ιδεολογία, τους σπεκουλαδόρους του χρηματιστηρίου …». Ταυτόχρονα, όμως, εκφράζεται και θετικά, με τη μορφή «διεθνών δικτύων συνεργασίας, όπως με το σχεδιασμό ελεύθερου λογισμικού, τον ακτιβισμό των μέσων, το μοίρασμα της γνώσης στα πανεπιστήμια …» (Pasquinelli 2006: 267). Ο όρος γεννάει επομένως νέες αντιφάσεις. Όπως αναφέρει ο Lazzarato, «το προϊόν που παράγεται μέσα από την αποϋλοποιημένη εργασία δεν καταστρέφεται με την κατανάλωση, αλλά διευρύνει, μετασχηματίζει, διαμορφώνει το ιδεολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον του καταναλωτή» (1996: 137). Είμαστε επομένως αντιμέτωποι με μια νέα πραγματικότητα, την οποία καλούμαστε να διαχειριστούμε.

Οι νέες μορφές εργασίας και οι τρόποι οργάνωσής της οδηγούν σε μια μετακύλιση από το τεχνολογικό κεφάλαιο στην ανθρώπινη υποκειμενικότητα, λόγω της συμβολής της στο τεχνολογικό υπόβαθρο. Στο πλαίσιο αυτό, ο έλεγχος γίνεται πιο εντατικός, υπακούοντας στη διαχειριστική οδηγία «να είσαι ενεργός, ως υποκείμενο επικοινωνίας» (Lazzarato 1996: 135). Επίσης, η αποϋλοποίηση δημιουργεί νέες μορφές εξουσίας (βλ. Lazzarato 1996, Terranova 2006: 27), γεγονός που συνδέεται άμεσα με την παρατήρησή μας στην αρχή της υποενότητας αυτής σχετικά με τις πολλαπλές μορφές ελέγχου που εμπεριέχει η επιμέλεια της αποϋλοποίησης. Δημιουργούνται νέα 'διαγράμματα ελέγχου' (Terranova *ό.π.*: 30) ανοικτών συστημάτων και η οργάνωση του ελέγχου υπόκειται, μεταξύ άλλων, σε σύνθετες διαδικασίες διάδρασης «του σωματικού και του μη σωματικού, του υλικού και του αποϋλοποιημένου, της διάχυσης και της συσσώρευσης καθώς και της αυτοοργάνωσης».

[199] Βλ. *Grundrisse*, 1857-8, που πρωτοδημοσιεύτηκε το 1939.

Τα ανοικτά κυβερνητικά (cybernetic) δίκτυα απορροφούν μια συνεχή εισροή πληροφορίας η οποία είναι συμπιεσμένη σε λογάριθμους και οργανωμένη με αλγοριθμικό κώδικα. Έτσι λοιπόν, όπως μας λέει και ο Pasquinelli, ένας έλεγχος που είναι αποϋλοποιημένος, εγκεφαλικός και διαδικτυακός είναι και πιο επικίνδυνος, πιο ολοκληρωτικός. Ως αποτέλεσμα έχουμε μία κεντρική συμβολική διαχείριση, έναν 'νου', ο οποίος καταργεί το νόμο της αξίας.

Ταυτόχρονα, τα έργα που αποτελούν αντικείμενο επιμέλειας είναι, όπως έχουμε επανειλημμένα αναφέρει, σαφώς διαφοροποιημένα – και αποϋλοποιημένα. Σύμφωνα με την Vishmidt (2006: 39), η αξία μετατοπίζεται από το αντικείμενο στη διαδικασία και τους μηχανισμούς παραγωγής έργων τέχνης, ενώ, σύμφωνα με την Slater (στο Vishmidt 2006: 137), βρισκόμαστε αντιμέτωποι με την κρίση των κατηγορικών ορισμών της τέχνης και την κρίση της αισθητικής κριτικής σε σχέση με την τέχνη που είναι προσαρμοσμένη στα τεχνολογικά δίκτυα. Η Vishmidt μάλιστα παραλληλίζει την κρίση του μέτρου (measure) στη σύγχρονη οικονομία με την κρίση της κριτικής στην τέχνη, όπου ο επιμελητής και ο καλλιτέχνης δεν είναι διακριτοί. Πώς μπορεί λοιπόν να μετρηθεί η αξία στην τέχνη; Πώς μπορεί να αξιολογηθεί και να εκτιμηθεί ένα σύγχρονο, ψηφιακό, διαδικτυακό έργο τέχνης; Με πιο φιλοσοφικούς όρους, πώς μπορούμε να επανεφεύρουμε τη σπανιότητα (πρβλ. Benjamin 1936);

Μια ουσιαστική αμφισβήτηση των διαδικτυακών συστημάτων και των 'αξιών' τους διαφαίνεται στο εξής ερώτημα: μπορούμε άραγε να απελευθερωθούμε από τα δεσμά της 'μετα-μηχανής' μέσω της οποίας το δίκτυο ενοποιεί και άλλα συλλογικά δίκτυα, και, αν ναι, με ποιο τρόπο; Πώς μπορούμε να λυτρωθούμε από αυτό το 'υδροκέφαλο λογισμικό' και να παραγάγουμε 'ριζοσπαστικές παραγωγικές μηχανές', οι οποίες θα είναι σε θέση να αντιπαρατεθούν 'στην τεχνοδιαχειριστική ευφυία και τις αυτοκρατορικές μεταμηχανές που μας περιβάλλουν (Pasquinelli, 2006: 267);

Το ερώτημα αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο από τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύει την κοινωνία ο Georges Bataille (1988). Στο βιβλίο του 'The Accursed Share', περιγράφει την κοινωνία ως τη διαχείριση του πλεονάσματος της ενέργειας, η οποία συνεχώς μετενσαρκώνεται σε νέες μορφές κράτους και οικονομίας. Αλλά η ενέργεια συσσωρεύεται κάτω από την τεχνολογία και η τεχνολογία εμπλέκεται στην παραγωγή, την κατανάλωση και την κατανάλωση πλεονασμάτων. Και η τεχνολογία λειτουργεί μέσω ψηφιακών μετασχηματισμών, μεταδίδοντας τη γνώση με ένα

σύγχρονο, φθηνό και 'ελεύθερο' τρόπο, όπου ο φετιχισμός της γνώσης έχει αντικατασταθεί από τη θρησκεία των ψηφιακών δικτύων.

Η απάντηση βρίσκεται ενδεχόμενα στην αντίφαση που προαναφέραμε και την οποία υπογραμμίζει και ο Nichols (2003: 640), την αντίφαση ανάμεσα στον έλεγχο (αρνητικό) και τη συλλογικότητα (θετικό). Το θετικό, κατά τον Nichols, είναι και το απελευθερωτικό, αυτό που μας κάνει να θεωρούμε τους εαυτούς μας όχι γρανάζια μηχανής ή στοιχεία μιας τεράστιας προσομοίωσης, αλλά κομμάτι ενός όλου αυτορυθμιζόμενου και ανθεκτικού στο χρόνο. Επομένως, θα μπορούσαμε ίσως να πολεμήσουμε τον ηγεμονισμό των πληροφοριακών συστημάτων αν εστιάζαμε στη δύναμη του συστήματος ως συνόλου καθώς και στην 'κοινωνική συλλογικότητα του νου', η οποία κυβερνά το 'αυτόνομο 'εγώ' του ατομικισμού'.

Προφανώς, οι πολιτισμικές πρακτικές επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις τάσεις αυτές, δηλαδή από τα διαδικτυακά ψηφιακά φετίχ. Κατά την Vishmidt (2006), η επιμέλεια, ως βασική πολιτισμική πρακτική, ορίζεται επικοινωνιακά και αποϋλοποιημένα. Ειδικά στην περίπτωση έργων τέχνης που επιζητούν κάποια πατρότητα, η επιμέλεια χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα έντονα από τη 'συνεργασία', την 'κατανεμημένη παραγωγή', την 'ανοιχτότητα', την 'εμπλοκή' της κοινότητας, τις 'παρεμβάσεις' και την 'τυχαιότητα'. Είναι πράγματι εξαιρετικά δύσκολο να οραματιστούμε τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού – στις οποίες αναφερόμαστε αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο – στο πλαίσιο αυτής της μορφής της 'συλλογικότητας'.[200]

Ιδιαίτερης σημασίας στον προσδιορισμό της διαχείρισης/επιμέλειας έργων τέχνης σε διαδικτυακό επίπεδο είναι η έννοια του συστήματος, των στοιχείων που βρίσκονται σε αλληλοδιάδραση. Τα σύστημα λοιπόν αυτό έχει υποστεί σημαντική αναβάθμιση, αφού προσφέρει νέες δυνατότητες συλλογικής και κατανεμημένης επιμέλειας, ακόμα και τη δυνατότητα δημιουργίας ενός συστήματος που αυτοοργανώνεται και αυτοδιοικείται. Ο επιμελητής αποτελεί μέρος του συστήματος, αν και όχι κεντρικό. Από την άλλη, ο έλεγχος, στον οποίο αναφερθήκαμε από την αρχή της υποενότητας αυτής και ο οποίος, σύμφωνα με τον Galloway (2006: 159),

[200]Μάλιστα, σύμφωνα με την Vishmidt (2006), τα χαρακτηριστικά αυτά της επιμέλειας σήμερα μοιάζουν να συντείνουν σε μια ανούσια ρουτίνα, την οποία (κατά παράδοξο, θα λέγαμε, τρόπο) πιθανόν να μπορούσαμε να ξεπεράσουμε μέσα από τον επαναπροσδιορισμό του επιμελητή από διαχειριστή (administrator) σε χειριστή (manipulator) πληροφορίας και συστημάτων.

ορίζεται αρκετά περιοριστικά μέσα από μια νέα, κατανεμημένη μορφή οργάνωσης, μπορεί τελικά να είναι ο νικητής στη 'μάχη' με την αποκέντρωση. Εξάλλου, τα διαδικτυακά πρωτόκολλα είναι ένα «σύστημα διαχείρισης που επιτρέπει τον έλεγχο σε ετερογενές περιβάλλον» (Terranova 2004: xix & 7-8).

Ας δούμε τώρα κάπως πιο συγκεκριμένα πώς μεταφράζονται όλα αυτά στο επίπεδο της επιμέλειας. Η ιστορία της επιμέλειας είναι άρρηκτα δεμένη με τα δίκτυα και τα λογισμικά. Η ιστορία της έγγραμμης επιμέλειας ειδικότερα είναι συνυφασμένη με τις προσπάθειες οργανισμών να ενσωματώσουν το Διαδίκτυο στο έργο τους. Όπως υποστηρίζει η Paul (2006: 85), ο ρόλος του επιμελητή αναγκαστικά επαναπροσδιορίζεται έτσι ώστε να περιλαμβάνει μια συνεχή διαδικασία επιλογής και φιλτραρίσματος, περιγραφής, ταξινόμησης, δημιουργίας και επαναδημιουργίας περιβαλλόντων σε έγγραμμο περιβάλλον. Έτσι, θεωρητικά τουλάχιστον, θα μπορούσε να υπάρχει αυξημένη δημόσια εμπλοκή στη διαδικασία επιμέλειας, με ενδεχόμενα πιο συμμετοχικές μορφές φιλτραρίσματος, χωρίς όμως τα αρνητικά που μας επισημαίνει παραπάνω η Vishmidt. Υιοθετώντας μια πιο θετική προσέγγιση, οι Goriunova και Shulgin (2006: 237) αναφέρονται στην ηλεκτρονική πλατφόρμα ως νέα μέθοδο ανταλλαγής γνώσης σε θέματα πολιτισμικής πρακτικής. Αν η 'ορθόδοξη' τέχνη αντιστέκεται στα νέα αυτά μέσα, τα φεστιβάλ τέχνης των μέσων (media art) τα προκρίνουν ιδιαίτερα, διευρύνοντας τις κατηγορίες υποβολής έργων έτσι ώστε να τα συμπεριλάβουν.

Ο επαναπροσδιορισμός αυτός του ρόλου του επιμελητή τέχνης συνοδεύεται και από μια σημαντική αλλαγή στο χώρο εστίασης. Αντί να εστιάζει στο έργο, ο επιμελητής επικεντρώνεται πλέον σε δυναμικά δικτυακά συστήματα και καλείται να αντιμετωπίσει θέματα σχετικά με αυτοαναπαραγόμενες ιδιότητες, ιούς, δυναμικές βάσεις δεδομένων, ακόμα και με πηγαίους κώδικες (source codes). Η δυναμική του συστήματος υποσκάπτει το προϊόν του λογισμικού και την εμπορευσιμότητά του. Όμως αυτό που παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον είναι η αυξημένη εμπλοκή μέσα από την αναδιοργάνωση των στοιχείων στο επίπεδο του λογισμικού.

Αν και δε φαίνεται να υπάρχουν ακόμη περιπτώσεις λογισμικής επιμέλειας που να επανατοποθετούν τις σχέσεις εξουσίας, υπάρχουν δείγματα αμφισβήτησης των παραδοσιακών μορφών επιμέλειας μέσω της εμπλοκής με λογισμικά, κυρίως από καλλιτέχνες-επιμελητές. Ενδεικτικά αναφέρουμε το 'C@C - Computer-Aided

Curating' της Eva Grubinger (1993), στο οποίο η καλλιτέχνις, με τη βοήθεια προγραμματιστή, παρήγαγε καλλιτεχνικό έργο αλλά και επιμελήθηκε το έργο τριών ακόμη καλλιτεχνών, το 'Desktop Is', του Alexei Shulgin (1997-8), την καλλιτεχνική επιμέλεια της έκθεσης 'PORT: Navigating Digital Culture', που διοργάνωσε το 'artnetweb MIT List Visual Arts Center' (1997) και στην οποία υπήρχε η δυνατότητα είτε να προτείνει κανείς καλλιτεχνικό σχέδιο ή απλώς να παρακολουθήσει, το 'net-art locator', ένα *online* σύστημα εντοπισμού και επιμέλειας διαδικτυακών έργων τέχνης με ανοικτή βάση δεδομένων. Ένα είδος καλλιτεχνικής γκαλερί είναι και το 'Runme.org', ενώ το λογισμικό 'Kurator' είναι μια δωρεάν εφαρμογή που επιτρέπει την επιμέλεια ανοικτού κώδικα. Αυτό είναι προπομπός της ιδέας που αναπτύσσεται στη βιβλιογραφία (βλ., π.χ., Paul 2006) σχετικά με τη διαθεσιμότητα του κώδικα στο κοινό για περαιτέρω τροποποιήσεις, μία μορφή επιμέλειας ανοικτής πηγής (open source). Όπως λέει η Vishmidt (2006), αυτό δημιουργεί το – τόσο ενδιαφέρον -- παράδοξο της ύπαρξης αλλά ταυτόχρονα και του υπερκερασμού του επιμελητή, αφού το κοινό είναι συνδιαμορφωτής της όλης διαδικασίας. Με άλλα λόγια, διαφαίνεται ξεκάθαρα η προοπτική διαφοροποίησης της παραδοσιακού τύπου επιμέλειας, λόγω της ίδιας της χρήσης του μέσου και της εμπλοκής του θεατή-κοινού, στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί με λεπτομέρεια.

Οι μεταβολές τις οποίες ασκεί το Διαδίκτυο στις μορφές επιμέλειας της τέχνης δεν έχουν καταστεί ούτε σαφείς ούτε και ορατές σε όλο τους το εύρος. Ο διάλογος που αναπτύσσεται στους χώρους και στους θεσμούς της τέχνης επιχειρεί να φωτίσει κάποιες από τις παραμέτρους αυτών των μεταβολών. Πέρα όμως από τις όποιες θεωρητικές προσεγγίσεις, η καθημερινή πρακτική και η άσκηση της επιμέλειας με τη χρήση των νέων μέσων είναι αυτή που θα βοηθήσει και τους επιμελητές τέχνης αλλά και τους διαχειριστές των Πολιτιστικών Οργανισμών που υπηρετούν τις νέες μορφές τέχνης να διαμορφώσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας που θα κατανοεί και θα 'εκμεταλλεύεται' τις δυνατότητές του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στα δύο προηγούμενα κεφάλαια ασχοληθήκαμε με το παγκοσμιοποιημένο διαδικτυακό τοπίο, την τέχνη, όπως αυτή τοποθετείται στο τοπίο αυτό, και τις πολιτισμικές θεωρίες που μας επιτρέπουν να την προσεγγίσουμε συστηματικότερα. Συζητήσαμε επίσης το ρόλο του καλλιτέχνη σε σχέση με τα Νέα Μέσα, τα οποία βρίσκουν άμεση εφαρμογή στην τέχνη, καθώς και θέματα επιμέλειας στο πλαίσιο των σύγχρονων, κατανεμημένων, διαδικτυακών συστημάτων. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε αναλυτικά σε θέματα διαχείρισης και στα μοντέλα που έχουν προταθεί για την επαρκέστερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση Πολιτιστικών Οργανισμών. Αρχίζουμε με μια απόπειρα οριοθέτησης της περιοχής της διοίκησης πολιτιστικών θεσμών (*Arts Administration*), συνεχίζουμε με μια εκτενή αναφορά στα χαρακτηριστικά των Πολιτιστικών Οργανισμών και ολοκληρώνουμε τη συζήτησή μας με τις σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης πολιτιστικών θεσμών και τις θεωρίες που τις πλαισιώνουν. Μέσα από τη συζήτηση αυτή, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της σε ζητήματα σύγχρονης τέχνης και χρήσης των Νέων Μέσων, στοχεύουμε στον εντοπισμό των βασικών αρχών που διέπουν το λεγόμενο *Arts Management* και τις οποίες υιοθετούμε στην πρότασή μας σχετικά με τη διαχείριση της αποϋλοποιημένης τέχνης.

3.1. Οριοθετώντας την 'περιοχή' του Arts Administrator

Οι δεξιότητες που απαιτούνται στη Διοίκηση Πολιτιστικών Θεσμών ουσιαστικά βρίσκουν εφαρμογή σε ένα ιδιόμορφο τοπίο, που οριοθετείται από τους καλλιτέχνες, την τέχνη αλλά και το κοινό. Και αυτές οι δεξιότητες, όπως ανέδειξε και η συζήτησή μας μέχρι τώρα, έχουν ως προαπαιτούμενο τη γνώση και την κατανόηση που προέρχονται από διαφορετικά θεματικά πεδία, όπως αυτό της τέχνης, της τεχνοκριτικής, της πολιτικής, της ψυχολογίας, των επιστημών της πληροφορίας, των οικονομικών, της κοινωνιολογίας και της εκπαίδευσης.

Αξίζει να αναφερθούμε εν συντομία στο γενικότερο πλαίσιο το οποίο καλείται να υπηρετήσει ο *Arts Administrator*, στον οποίο στη συνέχεια θα αναφερόμαστε ως

Διαχειριστή Πολιτιστικών Θεσμών (ΔΠΘ), αφού δόκιμος όρος με ευρεία χρήση δεν υπάρχει στη Ελλάδα.

Στην εποχή μας, λοιπόν, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών που χρειάζονται ικανούς ΔΠΘ για να λειτουργήσουν παραγωγικά και αποδοτικά. Μια συνοπτική παρουσίαση των πεδίων στα οποία δραστηριοποιείται ο ΔΠΘ έχει ως εξής (Byrnes 2009:3):

- **Μουσική:** Συμφωνικές Ορχήστρες, Χορωδίες, Μουσικά Φεστιβάλ, Πανεπιστήμια, Τοπικά Σύνολα, Μουσική Βιομηχανία
- **Θέατρο:** Κρατικές Σκηνές, Εταιρείες Θεαμάτων, Περιοδεύοντες Θίασοι, Δημοτικά/Περιφερειακά Θέατρα, Παιδικά Θέατρα, Πανεπιστήμια
- **Όπερα:** Κρατικές Σκηνές, Περιφερειακές /Δημοτικές Εταιρείες, Περιοδεύοντες Θίασοι, Πανεπιστήμια
- **Χορός:** Κρατικές Σκηνές, Περιφερειακές/Δημοτικές Εταιρείες, Φεστιβάλ, Περιοδεύοντες Θίασοι, Πανεπιστήμια
- **Μουσεία:** Τέχνης, Επιστήμης, Ιστορίας, Υγείας, Παιδικά, Γκαλερί-Κρατικές και Ιδιωτικές, Πανεπιστήμια
- **Συμβούλια Τεχνών:** Εθνικά, Κρατικά, Τοπικά, Περιφερειακά
- **Παρουσιάσεις:** Εκδοτικές Εταιρείες, Περιφερειακά και Τοπικά Συμβούλια, Πανεπιστήμια
- **Υπηρεσίες σε Οργανισμούς:** Μουσεία, Πρακτορεία Τέχνης, Εκδηλώσεις Τέχνης, Ομάδες Performing Arts
- **Υπηρεσίες Συμβούλων:** Ελεύθερος Συνεργάτης, Σύμβουλος Τέχνης, Σύμβουλος για Χορηγίες
- **Θεματική Ψυχαγωγία:** Θεματικά Πάρκα, Τοπικά και Περιφερειακά θεματικά πάρκα
- **Τηλεόραση:** Κρατικά και Ιδιωτικά Δίκτυα Τηλεόρασης/Ραδιοφώνου, Τοπικοί Σταθμοί, Πανεπιστήμια
- **Βιομηχανία Κινηματογράφου:** Εταιρείες Παραγωγής, Κρατικά Κέντρα, Εταιρείες Διανομής, Εταιρείες Παραγωγής Μουσικών Βίντεο
- **Δισκογραφικές Εταιρείες:** Μεγάλες Εταιρείες, Ανεξάρτητες Εταιρείες, Στούντιο Εγγραφής, Περιοδείες και Συναυλίες,

  και, θα προσθέσουμε,

- **Διαδίκτυο:** διαχείριση διαδικτυακών τόπων και διαδικτυακών έργων

Ένας ΔΠΘ σε μια μικρή οργάνωση μπορεί να εκτελέσει μια ποικιλία καθηκόντων που κυμαίνονται από το μάρκετινγκ και τις κρατήσεις μέχρι και τον έλεγχο των οικονομικών αλλά και ζητήματα εργασιακά ακόμα και ασφάλισης των καλλιτεχνών. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς μπορεί να εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες διοικητικές περιοχές όπως ο προγραμματισμός, το μάνατζμεντ, οι δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ, η εκπαίδευση και οι χορηγίες. Οι δε έμπειροι ΔΠΘ μπορούν να παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη σε διευθυντικά στελέχη.

Αν και πολύ ευρεία, η παραπάνω ταξινόμηση θέτει το γενικό πλαίσιο εξέτασης θεμάτων διαχείρισης. Ωστόσο το μέλλον εστιάζεται στα ηλεκτρονικά μέσα, και οι ΔΠΘ διερευνούν το κοινό που θα προκύψει ως αποτέλεσμα της ανάδυσης των Νέων Μέσων και του Διαδικτύου. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί μελετούν τις μελλοντικές θετικές και αρνητικές επιπτώσεις του φαινομένου που αποκαλείται 'ψηφιακό χάσμα', της απόστασης δηλαδή που χωρίζει τους ανθρώπους που μπορούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες της ψηφιακής εποχής από τους ψηφιακά 'αναλφάβητους', μία απόσταση στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί ακροθιγώς. Οι νέες τεχνολογίες ωθούν σε λιγότερο συμμετοχικούς τρόπους 'απόλαυσης' της τέχνης, ένα φαινόμενο που οδηγεί σε προβλήματα συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι τύχει να παρευρεθούν, για παράδειγμα, σε μια συναυλία.

Ταυτόχρονα, ένα επιπλέον πρόβλημα είναι ο μεγάλος αριθμός των ανθρώπων που ασχολούνται πια με την παραγωγή ψηφιακών έργων τέχνης, καθιστώντας την ανεύρεση χορηγών δυσκολότερη. Αλλά και η προσπάθεια του 'ψηφιακού' καλλιτέχνη να αναγνωριστεί καθίσταται δυσχερέστερη. Αν και μπορεί ευκολότερα να ανεβάσει τα έργα του σε ένα διαδικτυακό τόπο, όπως π.χ. το *YouTube*, ταυτόχρονα αυτό το έργο βυθίζεται σε έναν ωκεανό εκατομμυρίων δημιουργημάτων. Η ανάσυρση και η ανάδειξη του έργου μπορεί να είναι αποτέλεσμα συγκυριών και με την ίδια ταχύτητα που μπορεί να εμφανιστεί μπορεί να περάσει και στην αφάνεια.

3.1.1 Τυπικές εργασιακές δραστηριότητες

Αν και ο ρόλος των ΔΠΘ ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των διαφόρων οργανισμών, οι τυπικές εργασιακές δραστηριότητές τους μπορεί να περιλαμβάνουν:

- τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τη διοικητική μέριμνα πουαφορά στα διάφορα καλλιτεχνικά γεγονότα (events), τους χώρους, τους εκτελεστές, τους καλλιτέχνες και το λοιπό προσωπικό
- τη χρησιμοποίηση των διοικητικών δεξιοτήτων στη νομοθεσία για την τέχνη, τα οικονομικά, τις δημόσιες σχέσεις και τις επαφές με τα Μ.Μ.Ε.
- τη φροντίδα για τη χρηματοδότηση των εκδηλώσεων
- τη συγγραφή, ή συμβολή σε δημοσιεύσεις που συνοδεύουν γεγονότα και δραστηριότητες σχετικά με την τέχνη
- τη διοργάνωση παραστάσεων, συμφωνίες με καλλιτέχνες, ενοικιάσεις χώρων, ασφάλεια, τροφοδοσία και πώληση εισιτηρίων
- το μάρκετινγκ των εκδηλώσεων μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, διαφήμισης, χρήσης δικτυακών τόπων, παραγωγής αφισών ή φυλλαδίων και προβολής από το ραδιόφωνο και την τηλεόραση
- το σχεδιασμό και τη διαχείριση των προϋπολογισμών, τον προγραμματισμό παραστάσεων και εκδηλώσεων και τις κρατήσεις εισιτηρίων, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων για περιοδείες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό
- την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών κατόπιν διαβουλεύσεων με τους επαγγελματίες της τέχνης και τους βασικούς συμμέτοχους (π.χ. τοπικές αρχές στον τομέα της εκπαίδευσης, τοπικές ή περιφερειακές κοινότητες και εξουσίες, και διάφορα συμβούλια ή επιτροπές τεχνών)
- τη λήψη της ευθύνης για τα λειτουργικά, διοικητικά ζητήματα, όπως ο τρόπος πρόσβασης στους χώρους των εκδηλώσεων, ζητήματα υγείας και ασφάλειας, συντήρησης και προσαρμογής των χώρων των εκδηλώσεων
- την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού και τη διαπραγμάτευση των συμβάσεων
- την εξασφάλιση και διασφάλιση των εταιρικών και νομικών απαιτήσεων, καθώς και την υποβολή εκθέσεων προς το διοικητικό συμβούλιο
- τις συνεργασίες με συγγενή ιδρύματα του εξωτερικού με στόχο την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και εκδηλώσεων

- σε ένα ανώτερο επίπεδο, μπορεί να υπάρχει κάποια εμπλοκή στο στρατηγικό σχεδιασμό και τις αποφάσεις διαχείρισης.[201]

Είναι επομένως προφανές ότι η διαχείριση της τέχνης χρειάζεται ανθρώπους με πολύπλευρο ταλέντο και ικανότητες. Το εύρος των αρμοδιοτήτων του ΔΠΘ, σε συνδυασμό με το χαοτικό σύμπαν μέσα στο οποίο λειτουργεί η τέχνη σήμερα, δημιουργεί ασάφειες σε όρους και έννοιες, τις οποίες θα επιχειρήσουμε να διασαφηνίσουμε στη συνέχεια, ώστε να καταστεί εφικτή μια πρόταση Διαχείρισης των Πολιτιστικών Προϊόντων.

Σε μια μετανεωτερική εποχή, όπου τα προϊόντα της τέχνης, των οποίων η αξιολόγηση πάντα ενείχε ένα σημαντικό ποσοστό υποκειμενικότητας, έχουν διευρυνθεί ως προς το θεματικό τους πεδίο αλλά και το χώρο και τον τρόπο έκθεσής τους, όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ταυτόχρονα δε έχουν καταστεί πολλά από αυτά 'άυλοι τίτλοι', με κύριο χαρακτηριστικό την ψηφιακή τους υπόσταση, την τοποθέτηση τους σε αποθετήρια πληροφορίας και σημαντική παράμετρο την αποσωματοποίηση δημιουργού και θεατή σε μια συχνά διαδραστική και αμφίδρομη κατασκευή ή επαναπροσδιορισμό του έργου, πώς θα μπορούσαμε άραγε να δημιουργήσουμε ένα μοντέλο διαχείρισης, αξιοποιώντας το πλήθος των δεξιοτήτων που είδαμε ότι απαιτούνται; Ένα πρώτο, σημαντικό βήμα στην κατεύθυνση αυτή είναι η προσπάθεια ερμηνείας των όρων διαχείρισης της τέχνης, μια και οι έννοιες αυτές μεταβάλλονται με ρυθμό ανάλογο της εποχής μας.

3.1.2 Arts Administrator, Cultural Administrator, Διαχειριστής Πολιτιστικών Θεσμών (ΔΠΘ): Ο ρόλος και τα πεδία ενεργοποίησής του

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε τους όρους 'πολιτισμός' και 'κουλτούρα' και διαπιστώσαμε ότι η 'κουλτούρα' καλύπτει ένα ευρύ φάσμα

[201]Ενδεικτικά, στο παράρτημα π1 (blackdata \phd\kefalaia\ kef_04\ prokirixi_photobienale) επισυνάπτεται η προκήρυξη της 26/7/2010 για τη διεξαγωγή της *PhotoBiennale* στη Θεσσαλονίκη. Από την ανάγνωση της προκήρυξης καθίσταται σαφές το εύρος των αρμοδιοτήτων που καλείται να διαχειριστεί ο ΔΠΘ. Όσα ήδη εκθέσαμε παραπάνω σχετικά με τις εργασιακές δραστηριότητες του ΔΠΘ καταγράφονται με σαφήνεια στην προκήρυξη ως υποχρεώσεις του ανάδοχου του διαγωνισμού. Ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προκήρυξη για την πλήρωση της θέσης του Διευθυντή ενός από τους μεγαλύτερους παγκοσμίως σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς, της Tate Modern του Λονδίνου. Η 12σέλιδη προκήρυξη (π2-blackdata\phd\muyseums\tate_new-director) για την πλήρωση αυτής της θέσης αποτελεί οδηγό για κάθε άλλο πολιτιστικό ίδρυμα. Διαιρείται σε πέντε κατηγορίες: α) το πνευματικό υπόβαθρο του νέου διευθυντή β) το ρόλο του γ) τις ευθύνες που πρέπει να φέρει σε πέρας δ) τη γενικότερη προσωπικότητα, και ε) τις παροχές που θα του παρέχει το ίδρυμα.

δημιουργικής έκφρασης. Η διεύρυνση της έννοιας *Arts Administration* προς την κατεύθυνση του όρου *Culture Administration* μας προσφέρει επομένως μια μεγαλύτερη ελευθερία ως προς τα αντικείμενα που επιχειρούμε να διαχειριστούμε. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από την εισήγηση της Janet Summerton, του Πανεπιστημίου του Sussex,[202] η οποία επιχειρεί επίσης μια προσέγγιση του όρου *Arts* ή *Culture Administration*.

Τι σημαίνει λοιπόν 'Διαχειριστής' στις τέχνες ή την κουλτούρα; Όπως προκύπτει και από τις αρμοδιότητες που προαναφέρθηκαν, πρέπει σε κάθε περίπτωση να συνδυάζει την επίτευξη αισθητικών, καλλιτεχνικών και άλλων στόχων με τη διεκπεραίωση του καθημερινού έργου και τη διαχείριση σχέσεων. Λόγω δε του ότι οι διάφοροι στόχοι στη διαχείριση της τέχνης δεν μπορούν να ταξινομηθούν και συνεπώς να καθοριστούν προτεραιότητες, είναι ξεκάθαρα ορατή η ιδιομορφία του *Arts Management* ή *Arts Administration* από το μάνατζμεντ γενικότερα.

Η διαχείριση υπάρχει για να κάνει τα πράγματα να συμβούν. Πράγματι, είναι έργο των διευθυντών να δημιουργήσουν τους όρους μέσα στους οποίους μπορεί να συμβεί και να στηριχτεί η καλλιτεχνική ή πολιτιστική δραστηριότητα. Ή, όπως λέει ο Rob Paton[203], Καθηγητής στο Open University της Αγγλίας, στον τομέα του Social Enterprise, «οι διευθυντές είναι σε μια θέση για να καθορίσουν τι θα γίνει, πώς, από ποιόν και με τι τρόπο και ποια μέσα». Αυτό μπορεί να αφορά:

- σε καλλιτεχνικούς ή, γενικότερα, πολιτιστικούς οργανισμούς
- στα κατά τόπους πολιτιστικά γραφεία και χώρους συγκέντρωσης
- στα φεστιβάλ, τις εκδηλώσεις και τα έργα (project)

Οι *Arts* ή *Cultural Managers/Administrators* μπορεί να φέρουν τον τίτλο του διευθυντή, του μάνατζερ ή του συντονιστή. Αυτό συμβαίνει συνήθως στους κάπως παραδοσιακούς οργανισμούς, όπου οι διευθυντές μπορούν να έχουν την γενική ευθύνη για την οργάνωση, ή μπορούν να είναι αρμόδιοι για ένα ιδιαίτερο χαρτοφυλάκιο, όπως, παραδείγματος χάριν, το μάρκετινγκ, η ανάπτυξη ακροατηρίων, η εκπαίδευση ή η παραγωγή. Σε άλλες περιπτώσεις ή συνθήκες χρησιμοποιούνται

[202] http://www.sam-arts.demon.co.uk/ksam/artsman.htm
[203] Professor Rob Paton, Professor in Social Enterprise, Public Leadership & Social Enterprise Research Unit, OPEN UNIVERSITY.

τίτλοι όπως ‘συντονιστής’, ‘προγραμματιστής’, ‘επιμελητής’. Υπάρχει επίσης και ένας σημαντικός αριθμός ανθρώπων που δραστηριοποιούνται εκτός του Οργανισμού αλλά συνεργάζονται μαζί του και, με τις δεξιότητες και την πείρα τους, προσφέρουν υπηρεσίες που περιλαμβάνουν και διοικητικές πτυχές.[204]

Ποιος όμως είναι ακριβώς ο ρόλος του ΔΠΘ; Ο John Pick[205], ένας από τους πρώτους συγγραφείς στον τομέα του *Arts Administration*, έδειξε ότι στις περισσότερες καταστάσεις, ιδανικά, ένας διευθυντής δημιουργεί και διαχειρίζεται διαδικασίες, λύνει προβλήματα, παίρνει ρίσκα, λειτουργεί ως επιχειρηματίας αλλά, ταυτόχρονα, και ως ιδεαλιστής. Ο ρόλος του δανείζεται επίσης στοιχεία από τις κλασσικές αρχές ανάλυσης του μάνατζμεντ, όπως στο θέμα της ανάθεσης καθηκόντων και ανάληψης ευθυνών, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνιακής πολιτικής, του σχεδιασμού, του συντονισμού και του ελέγχου ενός πολιτιστικού πργανισμού. Το σημαντικότερο όμως στη σημερινή εποχή είναι ότι ο διευθυντής πρέπει να προσαρμόζεται στις προκλήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος για να είναι σε θέση να τις διαχειρίζεται.

Ας δούμε όμως συστηματικότερα τι γνωστικό πεδίο καλύπτει ο ρόλος του ΔΠΘ. Το πεδίο αυτό περιλαμβάνει:

- *τη γνώση των ανθρώπων* - και του ίδιου και των άλλων
- *τη γνώση της κατάστασης* – δηλαδή, τη γνώση του χώρου εργασίας, των διαφόρων μορφών τέχνης και, γενικότερα, των εξελίξεων στην τέχνη, τη γνώση περιοχών όπως το μάρκετινγκ, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη ακροατηρίων, η χρηματοδότηση, η διοίκηση, η χρηματοδότηση
- *τη γνώση των διαδικασιών* – στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες, οι τεχνικές και οι ρουτίνες που απαιτούνται για να κάνουν τα πράγματα να συμβούν, και, τέλος,
- *την εννοιολογική γνώση* – δηλαδή τις θεωρίες και τις ιδέες, όχι μόνο για μια καλή διαχείριση, αλλά για το πώς και γιατί διαχειριζόμαστε τις τέχνες και την πολιτιστική δραστηριότητα.

---

[204] Βεβαίως, δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι υπάρχουν και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπου διαχειριστικής μορφής εργασία μπορεί να παρέχεται εθελοντικά, χωρίς αμοιβή ή για λόγους εκπαίδευσης, χωρίς μισθό και ασφαλιστική κάλυψη.

[205] Ο επίτιμος καθηγητής John Pick είναι ο ιδρυτής του πρώτου Τμήματος Πολιτικής της Τέχνης και Μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο City του Λονδίνου.

Οι πληροφορίες που συνθέτουν τη γνώση αυτή είναι αναγκαίο και να ανταλλάσσονται στο πλαίσιο του Οργανισμού και να αναπτύσσονται περαιτέρω.

Το τέταρτο και τελευταίο πεδίο, το οποίο αφορά στην εννοιολογική γνώση, συχνά παραμελείται για χάρη της πρακτικής γνώσης. Συχνά μάλιστα η θεωρία θεωρείται ότι βρίσκεται σε διάσταση με την πρακτική. Εντούτοις κάθε πράξη διοίκησης ή κάθε απόφαση είναι βασισμένη σε υποθέσεις, γενικεύσεις και, επομένως, θεωρία! Θεωρία και πρακτική είναι αναπόσπαστα δεμένες μεταξύ τους. Όπως πολύ εύστοχα επισημαίνει ο Michael Eraut, αναφερόμενος στη διοικητική ανάπτυξη, «θεωρητικές γνώσεις είναι εκείνες που δε χρησιμοποιούμε ή που νομίζουμε ότι δε χρησιμοποιούμε. Μόλις αρχίσουμε να τις χρησιμοποιούμε, τις καλούμε κοινή λογική» (Eraut 2008). Όμως, ένα καλά ανεπτυγμένο και αρθρωμένο σύνολο θεωριών αποτελεί ένα έλλειμμα της Διαχείρισης Πολιτισμικών Θεσμών.

Η έννοια του μάνατζμεντ ειδικότερα είναι ακόμη μάλλον ξένη στο χώρο της τέχνης και της κουλτούρας.[206] Και είναι αλήθεια ότι οι ιδέες οι σχετικές με το μάνατζμεντ αναπτύχθηκαν σε χώρους πολύ πέραν της τέχνης. Είναι όμως στο χέρι και των καλλιτεχνών και των μάνατζερ να υιοθετήσουν, να ενσωματώσουν και να προσαρμόσουν εκείνα τα στοιχεία που, ύστερα από συστηματική έρευνα και δοκιμή, θα συνεισφέρουν στη βελτίωση της Διαχείρισης των Πολιτισμικών Θεσμών.

Ένα άλλο ουσιαστικό έλλειμμα στο χώρο του *Arts Management* -- αλλά και του μάνατζμεντ γενικότερα -- είναι και η παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα, πέρα από τη διαχείριση και την επίτευξη των όποιων στόχων. Τα τελευταία χρόνια, όμως, ο παράγοντας 'άνθρωπος' έχει έρθει στο προσκήνιο. Οι Biddle και Evenden, στην εισαγωγή του βιβλίου τους, *Human Aspects of Management* (1989), ήδη προ εικοσαετίας, τόνιζαν τη σημασία του ανθρώπινου στοιχείου για το επιτυχημένο μάνατζμεντ. Μάλιστα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται ως «το μέρος εκείνο του μάνατζμεντ που ειδικεύεται στη διοίκηση των ανθρώπων σε έναν Οργανισμό. Δίνει προτεραιότητα στους εργαζόμενους, των οποίων οι δραστηριότητες αποτελούν αντικείμενο σχεδιασμού της εταιρικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα» (Bratton *κ.ά.*1994: 5).

[206]Και, όπως υποστηρίζει ο Charles Handy, Ιρλανδός συγγραφέας και φιλόσοφος, ειδικευμένος στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά και το Μάνατζμεντ, αυτό δεν ισχύει μόνο για την τέχνη. Χαρακτηρίζει και άλλους οργανισμούς, εθελοντικούς ή μη κερδοσκοπικούς.

Γενικά, η Διαχείριση Πολιτιστικών Θεσμών δεν αποτελεί ένα συνεκτικό σώμα θεωριών και πρακτικών. Έχει ομοιότητες με πρακτικές και τεχνικές από άλλα πεδία, από τα οποία μπορούμε να συναγάγουμε συμπεράσματα. Αποτελεί όμως ένα σύνθετο και λιγότερο συστηματικό και προβλέψιμο πεδίο και ο μόνος δρόμος για τη βελτίωση της Διαχείρισης είναι η συστηματική ανταλλαγή εμπειριών και ο συνεχής διάλογος μεταξύ των εμπλεκομένων, όχι προς την κατεύθυνση μιας ολιστικής θεωρίας, αλλά προς την κατά το δυνατόν βέλτιστη επίλυση επιμέρους ζητημάτων, όπως θα φανεί και από την τελική μας πρόταση.

Ας δούμε λοιπόν κάπως πιο συγκεκριμένα ποιος μπορεί να είναι ο στόχος του ΔΠΘ. Ο ΔΠΘ μπορεί να επιδιώκει να συνάψει ένα συμβόλαιο αισθητικής μεταξύ του καλλιτέχνη και ενός κοινού, κατά τέτοιον τρόπο ώστε ο μεγαλύτερος κατά το δυνατόν αριθμός ανθρώπων να 'εισπράξει' τη μεγαλύτερη απόλαυση και το μεγαλύτερο όφελος από μια καλλιτεχνική εκδήλωση, προβολή ή παρουσίαση. Ανάλογα με την εποχή και το είδος της τέχνης, αυτό το συμβόλαιο συνάπτεται με διαφορετικούς τρόπους: προωθώντας ένα *CD*, τοποθετώντας ένα γλυπτό, δημοσιεύοντας ένα βιβλίο, παρουσιάζοντας μια συναυλία, ανεβάζοντας μια θεατρική παράσταση ή μια *performance*, ή με δεκάδες άλλους τρόπους. Και, βέβαια, η κρατούσα άποψη σχετικά με το τι είναι τέχνη είναι σε κάθε περίπτωση καθοριστική.

Στις ανοιχτές δημοκρατίες, η τέχνη μπορεί να φτάσει το κοινό οπουδήποτε: σε πάρκα, σε λέσχες, σε εμπορικά κέντρα, σε γκαλερί, σε θέατρα κ.λπ.[207] Και είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη ότι ακόμα και στις παραστάσεις, όπου πρακτικά το κοινό είναι μετρήσιμο, ο έλεγχος της ορθής ποιοτικά διαχείρισης δεν μπορεί να γίνει μόνον με όρους εισιτηρίων, δηλαδή με βάση ποσοτικά στοιχεία και μόνο. Υπάρχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, όπως, για παράδειγμα, το πόσο η παράσταση άγγιξε το κοινό, ή το πόσο το κοινό κατανόησε την παράσταση, όπως θα δούμε και στην παρουσίαση του παράγοντα 'ικανοποίηση των πελατών' στο ερευνητικό μας εργαλείο και τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

[207] Μόνο στα ολοκληρωτικά καθεστώτα η τέχνη φτάνει στο κοινό μόνο μέσα από ειδικά σχεδιασμένους πολιτισμικούς χώρους και με εντελώς προδιαγεγραμμένους τρόπους. Ακόμα και τότε, όμως, δημιουργείται ένα υπόγειο ρεύμα που διαδίδει την απαγορευμένη τέχνη. Για παράδειγμα, το 1932, ιδρύθηκε στη Σοβιετική Ένωση η Ένωση Σοβιετικών Συγγραφέων (USSR Union of Writers, ή Union of Soviet Writers), με στόχο τον έλεγχο του κράτους στο πεδίο της λογοτεχνίας. Η συμμετοχή των συγγραφέων στην Ένωση ήταν σχεδόν υποχρεωτική μιας και τα μη-μέλη είχαν περιορισμένες ευκαιρίες να δουν τα έργα τους δημοσιευμένα.

Ιδιαίτερα στην εποχή του Διαδικτύου, όπου έχει επικρατήσει η τάση να μετριέται η αξία ενός έργου από των αριθμών των επισκέψεων ή των χτυπημάτων (hits) ή και τη διάρκεια παραμονής σε μια ιστοσελίδα, πρέπει να επαναπροσδιορίσουμε τους όρους με τους οποίους κρίνεται επιτυχημένη μια καλλιτεχνική εκδήλωση.

Η σημασία της (ποιοτικής) επαφής με το κοινό είναι εμφανής στην άποψη που εκφράζουν οι Pick και Anderton: «μπορούμε να πούμε ότι η τέχνη υπάρχει ολοκληρωτικά, όχι από τη στιγμή της δημιουργίας ή της επαναδημιουργίας της ή από τη στιγμή που πωλείται, αλλά από τη στιγμή που γίνεται κατανοητή και προσφέρει όφελος στους συμμετέχοντες ή το κοινό» (Pick και Anderton 1996: 17). Διευκρινίζουμε ότι με τον όρο 'κοινό' αναφερόμαστε σε οποιοδήποτε κοινό, αναγνώστες, ακροατές, θεατές κ.ά., ακόμα και αν η επαφή γίνεται μπροστά σε ένα τερματικό υπολογιστή. Όμως το κριτήριο της επαφής με το θεατή είναι αρκετά θολό για να αποτιμηθεί και αποτελεί μια αισθητική προσέγγιση του έργου τέχνης, η οποία τελικά εμπλέκεται με το ίδιο το 'πυρηνικό' ζήτημα της τέχνης, στο οποίο αναφερθήκαμε ήδη αναλυτικά, τι δηλαδή εντέλει είναι τέχνη. Η δουλειά του ΔΠΘ, εμπλέκοντας αισθητικές έννοιες αυτού του είδους και τη λεπτή νοηματοδότηση του έργου στην οποία αναφερθήκαμε, αφορά στη 'δημόσια σφαίρα' (πρβλ., μεταξύ άλλων, Habermas 1991), πράγμα που σημαίνει ότι απευθύνεται, μεταξύ άλλων, στη σχέση κοινού-καλλιτέχνη, η οποία περιλαμβάνει συναισθηματική εμπλοκή και απαιτεί ιδιαίτερη δεξιότητα και γνώσεις.

3.1.3. ΔΠΘ: Τρόποι άσκησης εξουσίας

Έχουμε ήδη αναφέρει μερικά από τα προσόντα που πρέπει να έχει ο ΔΠΘ. Πρέπει να γνωρίζει καλά την τέχνη, να σχεδιάζει, να επικοινωνεί, να ενεργοποιεί, να εμπνέει, να διαπραγματεύεται και να λειτουργεί ως καταλύτης ταυτόχρονα. Καθίσταται λοιπόν σημαντικό να εξετάσουμε λεπτομερώς ποια είναι η εξουσία του ΔΠΘ εντός του Οργανισμού.

Θα ανατρέξουμε σε έναν ορισμό πού έρχεται από τον Weber από το 1947. Σύμφωνα λοιπόν με τον Weber, υπάρχουν τρεις καθαροί τύποι νόμιμης άσκησης εξουσίας:

- *σε ορθολογική βάση:* στηρίζεται σε μια πίστη στη 'νομιμότητα' του μοντέλου των κανονιστικών αρχών, καθώς και στο δικαίωμα αυτών

που έχουν αυξημένη εξουσία, βάσει των κανόνων της ιεραρχίας, να εκδίδουν εντολές (νομική αρχή)

- *σε παραδοσιακή βάση*: λειτουργεί βάσει μιας καθιερωμένης πίστης στην ιερότητα των άγραφων παραδόσεων και στη νομιμότητα της θέσης όσων ασκούν εξουσία στηριγμένη σ' αυτές τις παραδόσεις
- *σε χαρισματική βάση*: στηριγμένη στην αφοσίωση, τον ηρωισμό και τον υποδειγματικό χαρακτήρα ενός συγκεκριμένου ανθρώπου.

Πράγματι, μπορούμε να διακρίνουμε κάθε έναν από τους τρεις αυτούς τύπους εξουσίας σε έναν καλλιτεχνικό διευθυντή. Υπάρχουν αυτοί που στηρίζουν την εξουσία τους στην τήρηση των κανόνων και των κανονισμών (όπως, π.χ., μπορεί να συμβαίνει με τον διευθυντή ενός μουσείου). Άλλοι πάλι στηρίζονται στο προσωπικό τους χάρισμα και την προσωπική τους ακτινοβολία, όπως συχνά συμβαίνει με το διευθυντή ενός φεστιβάλ. Τέλος, υπάρχουν άλλοι που συνδέονται με έναν Οργανισμό τον οποίο έστησαν από τα θεμέλια και στον οποίο αφοσιώθηκαν, ενώ οι πρακτικές τους αποτελούν παρακαταθήκη για τους διαδόχους.

Σε μεγάλο βαθμό πάντως η 'νομιμοποίηση' της εξουσίας ενός διευθυντή έρχεται από τον τρόπο που τον αποδέχεται το προσωπικό του Οργανισμού. Έχει αποδειχτεί πολλές φορές ότι άνθρωποι που ανέλαβαν θέσεις στηριγμένοι σε προσωπική ακτινοβολία απέτυχαν στο έργο τους εξαιτίας των συγκρούσεων με το προσωπικό. Ένα τέτοιο παράδειγμα στα ελληνικά δεδομένα αποτελεί ο Στέφανος Λαζαρίδης, πολυβραβευμένος σκηνογράφος -- ιδιαίτερα στο εξωτερικό, με σταθερή συνεργασία με την 'Εθνική Όπερα της Αγγλίας' από το 1970 μέχρι το 2000 --, ο οποίος ανέλαβε καλλιτεχνικός διευθυντής στην Εθνική Λυρική Σκηνή. Η θητεία του διάρκεσε 18 μόλις μήνες,[208] και κατηγορήθηκε για θατσερικές μεθόδους από το προσωπικό, η σύγκρουση με το οποίο τον οδήγησε σε παραίτηση.[209] Αντίθετα, οι επιτυχημένοι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να δημιουργούν στους συνεργάτες τους την αίσθηση της μοναδικότητας, της εκτίμησης και της στοχοθεσίας.

[208] Από τον Ιανουάριο του 2006 μέχρι τον Ιούνιο του 2007.

[209] Μια άλλη περίπτωση παραίτησης ενός αναγνωρισμένου καλλιτέχνη είναι αυτή του Παντελή Βούλγαρη, Προέδρου του Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης. Η δήλωση παραίτησής του συνοδεύτηκε από τη δήλωση: «Είμαι υποχρεωμένος να παραιτηθώ από τη θέση του Προέδρου γιατί δεν αντέχω τις άδικες, εφιαλτικές επιθέσεις, τα ανακριβή δημοσιεύματα, την άθλια εμφυλιοπολεμική ατμόσφαιρα» (εφ. Ελευθεροτυπία 13/05/2005).

Στο πολύπλοκο τοπίο που συνθέτει τη σημερινή πραγματικότητα, όπου τις περισσότερες φορές η λήψη αποφάσεων γίνεται βάσει καθορισμένων διαδικασιών, που εστιάζουν σε οικονομικά αποτελέσματα και προδιαγραφές, με τις σύγχρονες μεθόδους του *e-government* να λειτουργούν ως απλό άλλοθι συμμετοχικότητας, υπάρχει μια ανοιχτή διαμάχη μεταξύ γραφειοκρατών της κεντρικής ή τοπικής εξουσίας και καλλιτεχνικών διευθυντών. Είναι σημαντικό λοιπόν αυτός που αναλαμβάνει τη θέση του ΔΠΘ να γνωρίζει ποιαν εξουσία μπορεί να ασκήσει και με ποιον τρόπο ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

3.1.4. ΔΠΘ και επαγγελματική κατοχύρωση

Οι τέχνες σίγουρα δεν είναι το άθροισμα των πολιτιστικών οργανισμών μιας χώρας, ούτε και μπορούν να περιγραφούν με όρους 'πολιτιστικής οικονομίας'. Για οικονομικούς λόγους, όμως, ο ΔΠΘ καλείται να συνεργαστεί με διάφορους οργανισμούς-χορηγούς. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να ταξινομεί τους διάφορους οργανισμούς, να γνωρίζει ποια είναι η δύναμη και η εξουσία τους, πώς δουλεύουν εσωτερικά και με ποιους όρους συνεργάζονται.

Το πιθανότερο είναι ο ΔΠΘ να εργαστεί για πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί δημιουργούνται για να προωθήσουν μια ιδιαίτερη μορφή τέχνης, μια ομάδα καλλιτεχνών ή μεμονωμένους καλλιτέχνες, ή για να 'τρέξουν' φεστιβάλ και εκδηλώσεις. Οι οργανισμοί μπορεί να είναι δημόσιοι, ιδιωτικοί ή μικτά σχήματα. Στην τελευταία κατηγορία εντάσσονται οι μη κερδοσκοπικοί, οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί, αλλά και εταιρείες με φιλανθρωπικούς σκοπούς.

Ειδικά για τα δεδομένα της Ελλάδας, με τις αγκυλώσεις ως προς τα επαγγελματικά δικαιώματα, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι οι σπουδές στο συγκεκριμένο χώρο δεν κατοχυρώνουν αντίστοιχα δικαιώματα. Έτσι λοιπόν, όπου προκύπτουν ανάγκες για την κάλυψη θέσεων διευθυντών μουσείων, προϊσταμένων εκθεσιακών χώρων κ.ά. συνήθως αυτές καλύπτονται από ιστορικούς τέχνης, αρχαιολόγους ή ιστορικούς, ή συναφείς 'κατοχυρωμένες' επαγγελματικά ειδικότητες. Το 2007, Η ΓΣΕΕ παρουσίασε μια βάση δεδομένων με τα νομοθετικά *κατοχυρωμένα επαγγέλματα*, που περιλαμβάνει 130 ειδικότητες και 365 άδειες άσκησης

επαγγέλματος.[210] Σύμφωνα με το άρθρο 3 της Οδηγίας 2005/36/ΕΚ, που έπρεπε μέχρι τις 20 Οκτώβρη του 2007 να ενσωματωθεί στο εσωτερικό μας δίκαιο, ως νομοθετικά κατοχυρωμένα επαγγέλματα νοούνται εκείνες οι επαγγελματικές δραστηριότητες των οποίων η ανάληψη και η άσκηση εξαρτάται άμεσα ή έμμεσα από την κατοχή καθορισμένων επαγγελματικών προσόντων με βάση κανονιστικές ή διοικητικές διατάξεις. Τα νομοθετικά κατοχυρωμένα επαγγέλματα δηλαδή δε θέτουν αυθαίρετους περιορισμούς ως προς την άσκησή τους, αλλά εκείνους που συνδέονται με τα επαγγελματικά προσόντα που θα πρέπει να έχει κάποιος για να ασκήσει αυτά τα επαγγέλματα. Στη σχετική λίστα που παρατίθεται δεν εμφανίζεται το επάγγελμα του ΔΠΘ, ενώ από την άλλη μεριά προβλέπονται αρκετές ειδικότητες που έχουν σχέση με τον καλλιτεχνικό χώρο. Ίσως εν τέλει το επάγγελμα του ΔΠΘ να μπορεί να ασκηθεί από οποιονδήποτε αποδείξει ότι έχει την ικανότητα να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς οι οποίοι του ανατίθενται.

Στην ενότητα που ακολουθεί, εστιάζουμε τη συζήτησή μας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πολιτιστικών οργανισμών.

3.2 Πολιτιστικοί Οργανισμοί

3.2.1. Μορφές και τρόποι άσκησης εξουσίας

Πρώτος το 1961, ο Etzioni επιχείρησε να αναπτύξει ένα μοντέλο που περιέγραφε τους εσωτερικούς μηχανισμούς των οργανισμών και τον τρόπο με τον οποίο συμπλέκονται οι μηχανισμοί αυτοί. Αρχικά θεώρησε ότι υπάρχουν τρεις μορφές εξουσίας με τις οποίες οι ανώτεροι στην ιεραρχία επιβάλλονται στους κατώτερους:

- *η καταναγκαστική εξουσία,* η οποία στηρίζεται στο φόβο, την τιμωρία ή τα αντίποινα
- *η ανταποδοτική εξουσία,* η οποία στηρίζεται στις υλικές ανταμοιβές, όπως το χρήμα ή η χορήγηση επιπλέον αδειών
- *η κανονιστική εξουσία*, η οποία στηρίζεται στην απονομή συμβολικών ανταμοιβών εκτίμησης ή γοήτρου.

[210]Τη βάση δημιούργησε το Ινστιτούτο Εργασίας (ΙΝΕ) των ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ και την ανάρτησε στο δικτυακό τόπο του (www.inegsee.gr).

Συχνά, στους περισσότερους οργανισμούς απαντούν και τα τρία είδη άσκησης εξουσίας, αλλά ειδικά στο δημόσιο τομέα, απουσιάζει εν γένει η πρώτη μορφή.

Από τις τρεις αυτές μορφές εξουσίας πηγάζουν και τρεις μορφές 'αντίδρασης' ή, θα λέγαμε συμβολικά, 'εμπλοκής' των υφισταμένων. Οι τρεις αυτές μορφές είναι οι εξής:

- *η αποξενωτική εμπλοκή*, που σημαίνει ισχυρή αποδοκιμασία, εχθρότητα και συμμόρφωση εξαιτίας του φόβου
- *η υπολογιστική εμπλοκή*, η οποία συνοδεύεται από κάποια αδιαφορία και εξαρτάται από τις ανταμοιβές που παρέχονται με αντίτιμο τη δέσμευση
- *η ηθική εμπλοκή*, με ισχυρή αποδοχή της εξουσίας, βασισμένη σε κοινή δέσμευση προς τους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού

Το τελικό μοντέλο λειτουργίας ενός Οργανισμού, κατά τον Etzioni, μπορεί να βρεθεί αν συσχετίσουμε τις μορφές εξουσίας με τους τρόπους εμπλοκής. Συγκεκριμένα:

Γράφημα 1: Είδη Εξουσίας και Τρόποι Εμπλοκής

Είδη Εξουσίας	**Τρόποι Εμπλοκής**		
	αποξενωτική	*υπολογιστική*	*ηθική*
καταναγκαστική	*αποξενωτικό*		
ανταποδοτική		*χρησιμοθηρικό*	
κανονιστική			*κανονιστικό*

(Από Pick και Anderton 1996: 28)

Ενώ από τη συσχέτιση του γραφήματος προκύπτουν δυνητικά εννέα μοντέλα λειτουργίας οργανισμών, αυτά που πρακτικά βρίσκουν εφαρμογή είναι τρία: *το αποξενωτικό, το χρησιμοθηρικό και το κανονιστικό.*

Το μοντέλο του Etzioni βρίσκει εφαρμογή σε πολιτιστικούς οργανισμούς σχετικά εύκολα. Οι ιδιαιτερότητες αυτών των οργανισμών τους κατατάσσουν στο κανονιστικό μοντέλο, ενώ το εργατικό δυναμικό σταδιακά θα υιοθετήσει τις αξίες και

τους σκοπούς του Οργανισμού και θα περάσει από το υπολογιστικό στο ηθικό μοντέλο εργασίας.

Εντούτοις, πολλοί από τους εμπλεκόμενους με τους οποίους χρειάζεται να συνεργαστεί ένας πολιτιστικός οργανισμός τρέχουν με το χρησιμοθηρικό ή ακόμα και το αποξενωτικό μοντέλο. Ένα τέτοιο απλό παράδειγμα είναι η συμπεριφορά ενός τραπεζικού, ή, γενικότερα, επιχειρηματικού οργανισμού, που λειτουργεί ως χρηματοδότης του πολιτιστικού οργανισμού. Ο σπόνσορας επενδύει χρήματα για να βελτιώσει το εταιρικό προφίλ, και πολύ συχνά απαιτεί να ληφθούν συγκεκριμένες στρατηγικές και πολιτικές προκειμένου να επιτύχει το σκοπό του. Επεμβαίνει λοιπόν στην κατάρτιση του προγράμματος ή και στο προφίλ των καλλιτεχνών που θα ενταχθούν στο πρόγραμμα. Για παράδειγμα, μια τράπεζα-χορηγός δύσκολα θα αποδεχόταν στο πρόγραμμα έναν καλλιτέχνη που καταγγέλλει άμεσα ή έμμεσα το τραπεζικό σύστημα. Οι σύγχρονες συνθήκες στη Διοίκηση Πολιτισμικών Θεσμών πολύ συχνά καλούνται να απαντήσουν σε τέτοια προβλήματα-διλήμματα.

3.2.2. Πολιτικές πιέσεις και επιχειρηματικές νοοτροπίες

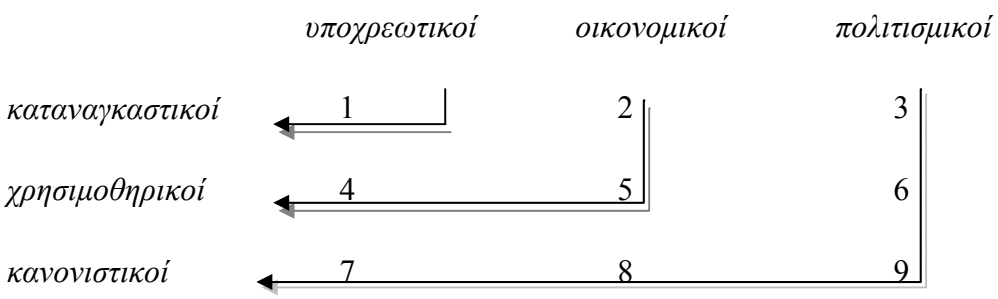
Από τη δεκαετία του 1980, όταν η Thatcher και ο Reagan έβαλαν τα ζητήματα του πολιτισμού σε επιχειρηματική βάση, οι Πολιτισμικοί Οργανισμοί, που για την επιβίωσή τους χρειάζονται τους σπόνσορες, υποχρεώθηκαν να προχωρήσουν σε σημαντικούς συμβιβασμούς για να επιβιώσουν. Βέβαια, και οι δημόσιοι οργανισμοί από την άλλη μεριά έχουν να αντιμετωπίσουν την κρατική γραφειοκρατία ή την πολιτική εξουσία, που επιχειρεί να αποκομίσει πολιτικό όφελος ή να αποφύγει το πολιτικό κόστος. Ένα τέτοιο παράδειγμα στα ελληνικά δεδομένα ήταν η Διεθνής Έκθεση Σύγχρονης Τέχνης 'Outlook' το 2003, στην οποία αναφερθήκαμε στο κεφάλαιο 2. Κάτω από την πίεση των χριστιανικών οργανώσεων και κάποιων πολιτικών, ο τότε υπουργός Πολιτισμού υποχρέωσε τους διοργανωτές να αποσύρουν το έργο.

3.2.3. Οι Στόχοι ενός Πολιτιστικού Οργανισμού

Σύμφωνα και πάλι με τον Etzioni, οι πολιτιστικοί οργανισμοί δουλεύουν καλύτερα όταν υιοθετούν κανονιστικά χαρακτηριστικά. Η προτεραιότητα αυτή απεικονίζεται στο γράφημα που ακολουθεί, όπου εντοπίζεται η σχέση Οργανισμού και στόχων. Υποχρεωτικοί είναι οι στόχοι που αφορούν στον έλεγχο αποκλίνουσας

συμπεριφοράς, οικονομικοί αυτοί που αφορούν στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και πολιτισμικοί αυτοί που τίθενται από οργανισμούς που δημιουργούν και προστατεύουν συμβολικά αντικείμενα:

Γράφημα 2: Είδη Οργανισμών



(Από Pick και Anderton 1996: 29)

Σύμφωνα πάντα με τον Etzioni, ένας πολιτιστικός οργανισμός (που έχει πολιτιστικούς στόχους) θα έχει συνέπεια και σταθερότητα, όταν η εσωτερική του οργάνωση είναι κανονιστική ως προς τον χαρακτήρα. Κατά παρόμοιο τρόπο, μια κρατική εταιρεία χρηματοδότησης, που έχει οικονομικούς στόχους, θα είναι αποδοτικότερη όταν λειτουργεί κάτω από ένα χρησιμοθηρικό μοντέλο.

3.2.4. Τρόποι συνεργασίας μη ομοειδών οργανισμών

Όπως έχει ήδη διαφανεί από τη μέχρι τώρα συζήτησή μας, οργανισμοί που ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτύχουν ικανοποιητικές συνεργασίες. Για παράδειγμα, οι συγκρούσεις μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών και κρατικών γραφειοκρατών που συνήθως εγκρίνουν τις χρηματοδοτήσεις είναι αναπόφευκτες (πρβλ. Etzioni 1961).

Η ελάττωση ή ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί αν ακολουθηθούν οι δύο παρακάτω οδηγίες: Πρώτον, αν μέσα σε έναν 'ανοικτό', κανονιστικό οργανισμό υπάρχει μια λεπτομερής εσωτερική διάχυση της πληροφόρησης σχετικά με όλες τις διαπραγματεύσεις που πραγματοποιούν οι εσωτερικοί συνεργάτες με εξωτερικά σώματα, οι συνεργάτες θα μπορούν να προσφέρουν μια ρεαλιστική στήριξη στις αποφάσεις του διευθυντή, και θα συνεχίσουν να θεωρούν τον εαυτό τους ταυτισμένο με τις αξίες και τους στόχους του

οργανισμού. Σε αντίθετη περίπτωση, οι συνεργάτες εισπράττουν μια υποτίμηση που τους αποξενώνει από το 'αφεντικό'.

Δεύτερον, όλοι οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις και να ενεργούν σύμφωνα με αυτές. Πέρα λοιπόν από τη διάχυση της πληροφορίας, ο διευθυντής πρέπει να εξασφαλίζει και ότι η πληροφορία αυτή μεταφέρεται με καθαρές και σαφείς διαδικασίες. Στις συναντήσεις πρέπει να ξεκαθαρίζεται τι συζητείται, ποια είναι τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε και πώς θα υλοποιηθούν αυτά. Επίσης, πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος θα υλοποιήσει τις αποφάσεις και με ποιον τρόπο καθώς και πότε θα δώσει αναφορά για τα αποτελέσματα.

3.2.5. Το ανθρώπινο κεφάλαιο στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς: Ο εργασιακός προσανατολισμός

Η έννοια του εργασιακού προσανατολισμού αναπτύχθηκε αρχικά από τον Goldthrope, ο οποίος την όρισε ως 'μια διάταξη των αναγκών και των προσδοκιών σχετικά με μια δουλειά'(Goldthrope 1966: 227). Κομβικής σημασίας στην κατανόηση του εργασιακού προσανατολισμού είναι η συσχέτιση των προσδοκιών ενός ανθρώπου από μια δουλειά και της αλλαγής που προσδοκά στη ζωή του εκτός εργασιακού χώρου.

Οι Goldthrope *κ.ά* (1968: 49) προσδιόρισε τρεις βασικούς εργασιακούς προσανατολισμούς. Η επιλογή επαγγέλματος λόγω υψηλού μισθού χαρακτηρίζεται ως *οργανικός προσανατολισμός,* η επιλογή λόγω των προοπτικών ανέλιξης εντός του οργανισμού αποκαλείται *γραφειοκρατικός προσανατολισμός*, ενώ όταν το κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η συναδελφικότητα με συντρόφους-εργάτες αποκαλείται *αλληλέγγυος προσανατολισμός*. Αυτοί είναι οι *a priori* προσανατολισμοί. Ωστόσο ο Watson, το 1980, έδωσε ιδιαίτερη σημασία στον αποκαλούμενο *δυναμικό προσανατολισμό*, δηλαδή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των εργαζόμενων, που προκαλούνται από τις αλλαγές των συνθηκών στο σπίτι, στη δουλειά και στον ελεύθερο χρόνο.

Οι παραπάνω προσδιορισμοί δεν καλύπτουν όμως το σύνθετο εργασιακό περιβάλλον του ΔΠΘ. Γι αυτό ο Anderton, το 1987, συμπλήρωσε τις κατηγορίες εργασιακού προσανατολισμού με τρεις επιπλέον και κατέληξε στο παρακάτω σχήμα:

- οργανικός προσανατολισμός
- προσανατολισμός σταδιοδρομίας (γραφειοκρατικός)
- ομαδικός προσανατολισμός (αλληλεγγύης)
- προσανατολισμός προϊόντος
- επιχειρηματικός προσανατολισμός
- πρακτικός προσανατολισμός

Ας προχωρήσουμε σε μια αναλυτικότερη παρουσίαση των έξι τύπων εργασιακού προσανατολισμού στο χώρο του ΔΠΘ, όπως τους παρουσίασε ο Anderton:

● *ο οργανικά προσανατολισμένος ΔΠΘ*

Αυτός ο τύπος, τον οποίο ο Etzioni (1961) απεκάλεσε *υπολογιστικό*, είναι ίσως ένας ιδεατός τύπος, αλλά ταυτόχρονα και ο πλέον δύσκολος να προσδιοριστεί. Σύμφωνα με τον Anderton, κανείς δεν ισχυρίζεται ότι επιθυμεί να εργαστεί μόνο για τον μισθό. Πράγματι, η συντριπτική πλειοψηφία σε σχετικές έρευνες τονίζει ότι επιθυμεί να εργαστεί για τις τέχνες ασχέτως μισθού. Ενίοτε όμως, υποκρυπτόταν ένας οργανικός προσανατολισμός. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση ενός μάνατζερ κινηματογράφων, ο οποίος δήλωνε: «...είμαι ο πρεσβευτής της εταιρείας μου...και επιχειρώ να μεταδώσω αυτό το πνεύμα στο προσωπικό». Εννέα μήνες αργότερα, όταν του ανακοινώθηκε ότι η ημερομηνία συνταξιοδότησής του δε θα παρατεινόταν επανήλθε: «Από εδώ και πέρα θα δουλεύω μόνο σύμφωνα με τους κανόνες. Όχι επιπλέον χρόνος. Τίποτα. Η εταιρεία έχει ξεκαθαρίσει ότι δε με θέλει...» (Pick και Anderton 1996: 33)

Σε περιπτώσεις όπου ο οργανισμός στηριζόταν σε αβέβαιη οικονομική βάση, ήταν ξεκάθαρο πως ο οργανικός προσανατολισμός ήταν μάταιος, εφόσον δεν υπήρχαν επιπλέον χρήματα να διεκδικηθούν.

● *ο προσανατολισμός σταδιοδρομίας*

Αν και πολλά τμήματα στη Διοίκηση Πολιτιστικών Θεσμών δεν προσφέρουν ευκαιρίες ανέλιξης για φιλόδοξους εργαζόμενους, υπάρχουν αυτοί που από το 1964 ο William Watson ονόμασε ‘spiralists’, δηλαδή εργαζόμενοι-καριερίστες που μετακινούνται εύκολα από τον έναν οργανισμό στον άλλον προκειμένου να

αποκτήσουν πλεονεκτήματα και οφέλη. Οι άνθρωποι αυτοί κάνουν τεράστια προσπάθεια στα πρώτα χρόνια ώστε να εξασφαλίσουν προαγωγή. Μπορεί να εργάζονται ασυνήθιστες ώρες, να αναζητούν ευκαιρίες να προωθήσουν την ευημερία του οργανισμού, να αποποιούνται την προσωπική ζωή και να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί ώστε να μην είναι εμφανώς προσκολλημένοι σε εκτός μόδας δραστηριότητες.

- *ο ομαδικός προσανατολισμός (συντεχνιακός)*

Αυτού του είδους ο εργασιακός προσανατολισμός απαντά κυρίως στο προσωπικό ενός οργανισμού ή στον ίδιο τον οργανισμό, όταν το εργατικό δυναμικό ή η επιχείρηση ταυτίζονται, σαν μια οργάνωση προσηλυτισμού. Αυτή η μορφή μπορεί να είναι σε λανθάνουσα κατάσταση και να εκδηλώνεται όταν, π.χ., κάποιος απολύεται άδικα.

- *ο προσανατολισμός προϊόντος*

Είναι η περίπτωση όπου ένα άτομο είναι αφοσιωμένο σε ένα είδος τέχνης ή, το μέγιστο, σε ένα πεδίο και έχει ταυτόχρονα ταυτίσει τον ελεύθερο χρόνο του με αυτό το είδος. Όταν είναι κυριάρχος αυτός ο τύπος προσανατολισμού, το άτομο επιδεικνύει συνήθως μειωμένο ενδιαφέρον όταν τύχει να εργαστεί σε πεδίο διαφορετικό από τα ενδιαφέροντά του. Αλλά και στην περίπτωση ακόμη που απασχολείται στον τομέα που το ενδιαφέρει αλλά αποτελεί το νούμερο δύο και τις αποφάσεις τις λαμβάνει ένας προϊστάμενος, εμφανίζονται σημαντικές δυσλειτουργίες. Όμως δεν αρκεί για να είναι κανείς επιτυχημένος ΔΠΘ να αγαπάει το αντικείμενο της δουλειάς του. Πρέπει να διαθέτει κριτική ικανότητα, γνώσεις διοίκησης και πολιτικές δεξιότητες.

- *ο επιχειρηματικός προσανατολισμός*

Ο τύπος αυτός ταιριάζει περισσότερο σε γραφειοκράτες παρά σε ΔΠΘ, γιατί επιδιώκει συνεχώς να διευρύνει το πεδίο δραστηριοτήτων του οργανισμού, εντάσσοντάς το συνήθως στο χώρο της *show business*. Στο πλαίσιο καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων, έρευνες που περιλάμβαναν επιμελητές γκαλερί και μουσείων έδειξαν ότι προσεγγίσεις αυτής της μορφής ενέτασσαν γεύματα στη διάρκεια συναυλιών (βλ. Chicago Sympony Orchestra..http://cso.org/), προβολή φιλμ σε

θεατρικές παραστάσεις και χορό στις εμφανίσεις πρωτοεμφανιζόμενων γκρουπ μουσικής.

Οι οργανισμοί που διευθύνονται από ‘επιχειρηματίες’ ΔΠΘ συνήθως χαρακτηρίζονται από τρία στοιχεία:

α) δεν υπάρχει ‘ηθικός’ περιορισμός στην κατάρτιση του προγράμματος

β) οι στόχοι του οργανισμού εύκολα καθίστανται ασαφείς, αν εξασφαλίζεται η εμπορική επιτυχία

γ) ο καλλιτεχνικός διευθυντής δε δεσμεύεται ‘ηθικά’ προς τον οργανισμό και συχνά συνάπτει συμφωνίες με αντίπαλους οργανισμούς για να εξασφαλίσει προσωπικά οφέλη

• *πρακτικά προσανατολισμένος ΔΠΘ*

Σε ένα σημαντικό αριθμό περιπτώσεων έχει αποδειχτεί ότι είναι η ίδια η δουλειά που προσελκύει τους ανθρώπους. Οι περισσότεροι που διεκδικούν μια τέτοια θέση δηλώνουν ότι τους αρέσει η δουλειά ως ολότητα: οι άνθρωποι που εμπλέκονται, η αίσθηση της υποχρέωσης, η γραφική εργασία, ακόμη και η αρχιτεκτονική των κτηρίων. Ως μειονεκτήματα της δουλειάς αναφέρονται ο χαμηλός μισθός, οι πολλές και ακανόνιστες ώρες εργασίας, τα ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον, το μεταβαλλόμενο παραγόμενο ‘προϊόν’, ακόμα και ο ανταγωνισμός από συναφείς οργανισμούς.

Βλέπουμε λοιπόν ότι σε αρκετές μορφές εργασιακού προσανατολισμού, υπογραμμίζεται η σημασία των ισχυρισμών των Peter και Waterman (1982: 216), σύμφωνα με τους οποίους «χρειάζεται νόημα στη ζωή μας, και θα χρωστάμε πολλά στα ιδρύματα που θα παράσχουν νόημα για μας». Με άλλα λόγια, ο εργασιακός προσανατολισμός δίνει την απαραίτητη ώθηση για να εκτεθούμε στα εργασιακά εκείνα στοιχεία που θα μας προσφέρουν χαρά και ικανοποίηση.

Όμως η φύση και ο προσανατολισμός ενός οργανισμού δεν είναι αρκετά για να προσδιορίσουν τη συμπεριφορά ενός ΔΠΘ. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί και οι ΔΠΘ ποικίλλουν όχι μόνο σε φύση αλλά και σε εύρος και μέγεθος. Επιπλέον, η φύση ενός οργανισμού συχνά μεταβάλλεται σε τακτική βάση εξαιτίας της πίεσης που υφίσταται από ομάδες και άλλους οργανισμούς από τους οποίους εξαρτάται για την παροχή

πόρων. Τέτοιες ομάδες πίεσης συχνά αποκαλούνται περιφερειακές πιέσεις (constituencies) και μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι, οι καλλιτέχνες, οι πράκτορες, οι χορηγοί, οι δημοσιογράφοι, οι πελάτες κ.ά. Προκειμένου λοιπόν να οριοθετηθεί το προφίλ ενός ΔΠΘ χρειάζεται να συνυπολογιστεί ένα σύμπλεγμα παραγόντων. Και, μαζί στους παράγοντες που εμπλέκουν το ανθρώπινο στοιχείο πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τις επιλογές στις οποίες πρέπει να προβεί ο ΔΠΘ για την εξασφάλιση πόρων. Σύμφωνα με τον ο Miles (1980), η ικανοποίηση των απαιτήσεων των όποιων χορηγών είναι καλό να γίνει με τρόπο που και να διασφαλίζει τη συνέχεια της υποστήριξής τους και να ελαχιστοποιεί τις όποιες εξαρτήσεις, μια ισορροπία ομολογουμένως ιδιαίτερα δύσκολη.

3.2.6. Πιέσεις που ασκούνται σε έναν Πολιτιστικό Οργανισμό

Στη σύγχρονη Διοίκηση Πολιτιστικών Θεσμών υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από τους χρηματοδότες αλλά και την πολύπλοκη γραφειοκρατία, εντός και εκτός του Οργανισμού. Γενικότερα οι περιφερειακές πιέσεις προς τον Οργανισμό μπορούν να υπαχθούν σε τρεις κατηγορίες: την *ελεγκτική περιφερειακή πίεση,* την *εσωτερική περιφερειακή πίεση* και, τέλος, την *εξωτερική περιφερειακή πίεση* (Pick και Anderton 1996: 57).

Συγκεκριμένα, η *ελεγκτική περιφερειακή πίεση* περιλαμβάνει όλους εκείνους από τους οποίους ο ΔΠΘ είναι εξαρτημένος ολοκληρωτικά και των οποίων η απουσία στήριξης οδηγεί σε κατάρρευση του οργανισμού. Τέτοιοι είναι οι χρηματοδότες, οι χορηγοί, οι φορείς αδειοδότησης, αλλά και οι ιδιοκτήτες των κτηριακών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Μικτές χρηματοδοτήσεις και χορηγίες δημιουργούν ένα ακόμη πιο σύνθετο περιβάλλον περιφερειακής επιτήρησης για τον οργανισμό. Η πίεση για ανάπτυξη στρατηγικών και συνεχή αξιολόγηση θέτει επιπλέον περιορισμούς και προσφέρει στους χορηγούς μεγαλύτερο έλεγχο στη διαμόρφωση των λειτουργιών του Οργανισμού.

Η *εσωτερική περιφερειακή πίεση* περιλαμβάνει τους εργαζόμενους πλήρους και μερικής απασχόλησης και τους εθελοντές που ‘τρέχουν’ τον Οργανισμό. Συνήθως η εσωτερική πίεση λειτουργεί εξισορροπητικά σε σχέση με την εξωτερική περιφερειακή πίεση. Στα σύγχρονα συστήματα χρηματοδότησης πολιτιστικών οργανισμών, η εσωτερική πίεση συμπληρώνεται από μια δεύτερη λειτουργία, αυτή της εσωτερικής αξιολόγησης (assessment) και παρακολούθησης (auditing) του

οργανισμού. Οι σύμβουλοι, για παράδειγμα, λειτουργούν ως εσωτερικός περιφερειακός έλεγχος, αλλά ταυτόχρονα μπορούν να αντιμετωπιστούν ως περιφερειακός ελεγκτικός μηχανισμός. Εν γένει, τα σύγχρονα συστήματα τείνουν προς μια διασπασμένη ή ακόμα περισσότερο περιορισμένη αυτονομία, με αποτέλεσμα το είδος του ολιστικού μάνατζμεντ που είχαμε συνηθίσει να εμφανίζεται σπανιότερα.

Τέλος, η *εξωτερική περιφερειακή πίεση* αναφέρεται σε όλες εκείνες τις πηγές τις οποίες χρειάζεται ο Οργανισμός αλλά από τις οποίες μπορεί να κάνει επιλογές. Αυτές μπορεί να είναι οι καλλιτέχνες, ή γενικότερα τα καλλιτεχνικά σχήματα, μέχρι τους προμηθευτές εξοπλισμού γραφείου, τροφοδοσίας, καθαρισμού κ.ά. Ίσως, ο πλέον σημαντικός εξωτερικός παράγοντας είναι το κοινό, όχι μόνο για οικονομικούς λόγους, αλλά γιατί η ανταπόκριση του κοινού είναι ο βασικός λόγος ύπαρξης του Πολιτιστικού Οργανισμού, όπως εξάλλου έχει γίνει σαφές από τη συζήτησή μας.

Είναι προφανές ότι οι πιέσεις από τους πάσης φύσεως χορηγούς -κράτος, εταιρείες, κ.ά.-, οι πιέσεις ελεγκτικής μορφής δηλαδή, ασκούν τη μεγαλύτερη πίεση στην απρόσκοπτη λειτουργία ενός πολιτιστικού οργανισμού. Θα μπορούσαμε ίσως και να ισχυριστούμε ότι το να ικανοποιηθούν οι χορηγοί είναι κάποιες φορές πιεστικότερο από το να ικανοποιηθεί το κοινό. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα των εγκαινίων του Birmingham Symphony Hall[211] το 1992, ενός χώρου που σχεδιάστηκε για να φιλοξενεί συναυλίες και να αποτελεί το 'σπίτι' της City of Birmingham Symphony Orchestra. Όλα έμοιαζαν να λειτουργούν άψογα σχεδιασμένα, μέχρι τη στιγμή που οι κάμερες της τηλεόρασης στην εναρκτήρια συναυλία 'συνέλαβαν' άδειες σειρές καθισμάτων, γιατί δεν είχε προβλεφθεί η αποστολή των απαραίτητων προσκλήσεων σε όλους τους φορείς της πόλης που εμπλέκονταν με τα εγκαίνια του νέου χώρου.

Ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου θα λέγαμε με ένα στοιχείο υπερβολής ότι κάθε ενέργεια αποζητά το χορηγό της, είναι αδύνατον να παρακαμφθούν ή να αγνοηθούν όσοι ασκούν ελεγκτική περιφερειακή πίεση. Κάτω από αυτό το βάρος, οι ΔΠΘ συχνά θεωρούν ότι δεν μπορούν να ασκήσουν ελεύθερα το έργο τους και να σχεδιάσουν το καλλιτεχνικό τους πρόγραμμα με καθαρά καλλιτεχνικά κριτήρια με γνώμονα την πολιτιστική προσφορά προς το κοινό. Είναι επομένως και αυτό ένα σημείο αιχμής,

[211] http://www.thsh.co.uk/page/symphony-hall-birmingham/

όπου χρειάζεται να αναζητήσουμε κάποιες ισορροπίες. Στην υποενότητα που ακολουθεί θα δούμε πώς εντάσσονται όλα αυτά στις διάφορες μορφές διοίκησης πολιτιστικών θεσμών.

3.2.7. Μορφές Διοίκησης Πολιτιστικών Θεσμών

Σε κάθε χώρα η διαχείριση των διαφορετικών μορφών τέχνης ασκείται με διαφορετικό τρόπο. Άλλες μορφές διαχείρισης είναι παραδοσιακές, άλλες έχουν ιστορικές καταβολές και άλλες προσδιορίζονται από την κρατική νομοθεσία. Υπάρχουν και εκείνες που παραμένουν αμετάβλητες και δεν τις αγγίζουν πόλεμοι και επαναστάσεις. Τα μπαλλέτα Μπολσόι, για παράδειγμα, συνέχισαν να διοικούνται κατά τον ίδιο τρόπο πολύ πέραν της κατάρρευσης του κομμουνιστικού συστήματος διακυβέρνησης. Αλλά δεν είναι το μοναδικό παράδειγμα ενός απολιθωμένου τρόπου διοίκησης.

Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κύριες κατηγορίες (Pick και Anderton 1996: 40):

- τη βουκολική
- την εμπορική
- τη μικτή
- την προγραμματισμένη, και
- την εταιρική (κορπορατική)

Η παραπάνω κατάταξη δεν ταυτίζεται με κάποια χρονική εξέλιξη ενώ και ο τρόπος διοίκησης δεν είναι πάντα διακριτός. Συχνά, η μορφή διοίκησης ενός πολιτιστικού θεσμού αποτελεί ένα μείγμα των παραπάνω κατηγοριών. Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση των κατηγοριών αυτών θα μας προσφέρει ένα εργαλείο για τη μελέτη και την παράθεση προτάσεων σχετικά με τη Διοίκηση Πολιτιστικών Θεσμών.

- *Ο Βουκολικός τρόπος Διοίκησης*

Ο Βουκολικός τρόπος Διοίκησης Πολιτιστικών Θεσμών υπηρετείται συνήθως από εργαζόμενους σε εθελοντική βάση, χωρίς οικονομικά ανταλλάγματα, γιατί θεωρούν υποχρέωσή τους να διατηρήσουν την παράδοση, τα ήθη και έθιμα του τόπου τους. Οι γιορτές και τα πανηγύρια στα χωριά αποτελούν ένα τέτοιο παράδειγμα, όπως

και οι διάφορες εκδηλώσεις που συνδέονται με τη φύση και την έναρξη ή την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας παραγωγής.

Συνήθως αυτές οι εκδηλώσεις είναι ετήσιες και ακολουθούν κάποιους τοπικούς κανόνες και όχι θεσμοθετημένες διαδικασίες. Οι επιτροπές διαχείρισης ασκούν μάλλον χαλαρή εποπτεία και όχι άδικα θα ισχυριζόμασταν ότι 'τρέχουν' σύμφωνα με τον 'κανονιστικό' τρόπο διοίκησης. Τέτοιας μορφής χαλαρή διοίκηση διακρίνουμε στις διάφορες ερασιτεχνικές ομάδες χορού, θεάτρου, ή άλλης λαϊκής τέχνης. Βεβαίως, η ερασιτεχνική διοίκηση τέτοιας μορφής οργανισμών δε σημαίνει απαραίτητα ότι δεν εμπλέκονται επαγγελματίες, όπως μουσικοί, ηθοποιοί κ.ά. Μια έρευνα στη Βρετανία το 1991 έδειξε ότι το 53% των ενηλίκων είχε με τον έναν ή τον άλλο τρόπο εμπλοκή σε τέτοιες διαδικασίες. Φυσικά, στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ανάλογες μελέτες, αλλά σίγουρα το φαινόμενο αξίζει μιας βαθύτερης διερεύνησης για πολιτιστικούς, οικονομικούς και τουριστικούς λόγους.

- *Ο Εμπορικός τρόπος Διοίκησης*

Ήδη από τον 18^{ο} αιώνα και κυρίως τον 19^{ο} στη Βρετανία συνυπήρχαν παράλληλα ο βουκολικός με τον εμπορικό τρόπο, μέσω των θιάσων που έκαναν περιοδείες. Με τον όρο 'εμπορικός' εννοούμε εκείνες τις παραστάσεις, τις εκθέσεις, τις εκδόσεις που λειτουργούν κάτω από επαγγελματική διοίκηση, όπου η τέχνη είναι ένα προϊόν της αγοράς, και όπου η επιτυχία και κατά συνέπεια η ύπαρξή τους εξαρτώνται εξ ολοκλήρου από τις πωλήσεις των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά.

Για μια μικρή χρονική περίοδο, οι επαγγελματίες καλλιτέχνες, ποιητές και ζωγράφοι ή περιοδεύοντες ηθοποιοί ήταν αποκλειστικά εμπορικοί. Στήριζαν το εισόδημα τους μόνο στην ελεύθερη αγορά. Ο επικός Άγγλος ποιητής Alexander Pope κέρδισε 4000 λίρες μόνο από την *Ιλιάδα*. Είναι επίσης γνωστό ότι, στο χώρο της μουσικής, ο J. S. Bach ή ο Haydn έγιναν πλούσιοι από την εμπορική εκμετάλλευση των έργων τους. Τα μουσικά καταστήματα στο Λονδίνο, τα βιβλιοπωλεία και τα τυπογραφεία βρήκαν τη θέση τους στην High Street, πλάι στα κρεοπωλεία και τα αρτοποιεία. Μάλιστα, στα τέλη του 19^{ου} αιώνα ιδρύθηκε η Ένωση Θεατρικών Μάνατζερ[212].

[212] http://www.tmauk.org/About/history.aspx

Στην εποχή μας κάθε περιοχή αυτών των εμπορικών μορφών τέχνης ελέγχεται συνήθως από ολιγομελείς ομάδες που ανήκουν σε μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεων. Ο προσανατολισμός του μάνατζμεντ τείνει στο 'ομαδικό' μοντέλο, αυτό που έχει τα χαρακτηριστικά του προσηλυτισμού, όπως είδαμε νωρίτερα, ενώ τα ανώτερα στελέχη είναι προσανατολισμένα επιχειρηματικά. Ό,τι συνέβη στη Βρετανία δεκαετίες πριν το συναντήσαμε και στην Ελλάδα από τη δεκαετία του ογδόντα, όταν δεκάδες μικροί εκδοτικοί οίκοι εξαφανίστηκαν ή συγχωνεύθηκαν ή εξαγοράστηκαν από μεγάλες εκδοτικές επιχειρήσεις.[213]

- *Ο Μεικτός τρόπος Διοίκησης*

Στο μεικτό τρόπο διοίκησης αντιμετωπίζουμε ένα συνδυασμό του βουκολικού με τον εμπορικό τρόπο εξαιτίας της σταδιακής ανάπτυξης ενός νομοθετικού πλέγματος που σταδιακά κλείνει προς την εμπορική διοίκηση πολιτιστικών θεσμών. Αυτό οφείλεται στην εμφάνιση νόμων σχετικά με τα πνευματικά δικαιώματα, στη σύνθετη νομοθεσία για αδειοδοτήσεις και στην φορολόγηση, που όλα μαζί επιχειρούν να ελέγξουν έναν ακαθόριστο επιχειρηματικό κόσμο.

- *Η Προγραμματισμένη Διοίκηση Πολιτιστικών Θεσμών*

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας είναι ότι ο οι επαγγελματίες που εμπλέκονται σ' αυτήν εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν κάποια ορατή δημόσια ανάγκη ή για να εκπληρώσουν ένα προαποφασισμένο σχέδιο που υποστηρίζει κάποια μορφή τέχνης. Αντί να στέκεται ανάμεσα στην τέχνη και το κοινό, οι καλλιτεχνικός διευθυντής (ή οποιοσδήποτε γραφειοκράτης) συνηθέστερα βρίσκεται ανάμεσα στον χορηγό και τον καλλιτέχνη. Ο Οργανισμός είναι σχεδόν πάντοτε χρησιμοθηρικός και όχι κανονιστικός και οι ΔΠΘ που εμπλέκονται πρέπει να διαχειριστούν την πίεση που προέρχεται από περιφερειακές πιέσεις, τις οποίες ήδη περιγράψαμε, αλλά ταυτόχρονα και από εξωτερικές πιέσεις, γεγονός που τους στερεί την ελευθερία επιλογών.

[213] Όπως αναφέρεται σε πρόσφατη μελέτη της Hellastat A.E. (www.hellastat.eu), το 2007 βρίσκονταν σε ενεργό δράση 798 εκδότες, από τους οποίους οι 200 ασχολούνται αποκλειστικά με την έκδοση βιβλίων. Οι 21 από τους 798 εκδοτικούς οίκους χαρακτηρίζονται ως μεγάλου μεγέθους (πάνω από 80 τίτλοι ετησίως), οι 163 είναι μεσαίου μεγέθους (10-80 τίτλοι) και οι 614 μικρού μεγέθους (μέχρι 10 τίτλοι). Οι οίκοι μεγάλου μεγέθους παρήγαγαν το 38% των νέων τίτλων, ενώ παρατηρούνται τάσεις ενίσχυσης του μεριδίου τους. Επίσης, η συμμετοχή των μεσαίων οίκων ανήλθε σε 43%, ενώ των μικρών σε 17,9%. Οι 10 παραγωγικότεροι εκδοτικοί οίκοι το 2007 εξέδωσαν 2.372 τίτλους (25% της βιβλιοπαραγωγής) (Πηγή: http://www.hellastat.com/resources/BookPublishing_el.pdf).

Η Προγραμματισμένη Διοίκηση Πολιτισμικών Θεσμών πρωτοεμφανίστηκε στην Βρετανία στα μέσα του 19ου αιώνα και σύντομα τα αποτελέσματα του σχεδιασμού μπορούσαν να γίνουν ορατά παντού. Νέες δημόσιες αίθουσες εκδηλώσεων, σχολεία τέχνης, βιβλιοθήκες, γκαλερί και μουσεία εμφανίστηκαν στις επαρχιακές πόλεις με αποτέλεσμα αυτό να παρασύρει σε αύξηση της ζήτησης για ανάλογους χώρους στο Λονδίνο.

Έχοντας γνώση των κινδύνων της επιβολής μιας πολιτικής εκ των άνω στην τέχνη, το Βρετανικό Συμβούλιο για τις Τέχνες (British Art Council) στα πρώτα του χρόνια επαγγέλθηκε μια πολιτική άμεσης ανταπόκρισης χωρίς άσκηση ελέγχου. Καθώς δεν επιθυμούσε να ασκεί πολιτική πάνω στην τέχνη αλλά απλά να την υποστηρίζει, ανέπτυξε μια προσέγγιση των ελάχιστων προϋποθέσεων για να αποφύγει τον εναγκαλισμό της τέχνης.

Ένας δεύτερος κίνδυνος που εμφανίστηκε ήταν η εμπλοκή ανθρώπων που δεν κατείχαν τη γλώσσα της τέχνης και δρούσαν με κριτήρια οικονομικά και επιχειρηματικά. Ως ‘σοβαρή ΄ τέχνη γινόταν αντιληπτή μόνον εκείνη που μπορούσε να τύχει κρατικής επιχορήγησης ή υποστήριξης από χορηγούς. Το μοντέλο αυτό ενισχύθηκε ιδιαίτερα τη δεκαετία του 1980, όταν οι νεοφιλελεύθερες πολιτικές Reagan και Thatcher προέταξαν το οικονομικό αποτέλεσμα σε σχέση με το καλλιτεχνικό. Συνέπεια των παραπάνω πολιτικών ήταν η απαξίωση και σταδιακά η κατάργηση όλου εκείνου του ακαδημαϊκού, ερευνητικού και κοινωνικού πλέγματος σχετικά με τις πολιτιστικές δραστηριότητες που είχαν αναπτύξει οι Βρετανικές Πολιτισμικές Σπουδές.

- *Το μεγα-κορπορατικό μοντέλο*

Παράλληλα με την κρατικά επιχορηγούμενη τέχνη, είχαμε και την τεράστια ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων της ψυχαγωγίας. Συνήθως τέτοιοι οργανισμοί καθοδηγούνται από χαρισματικούς ηγέτες, αναπτύσσονται ταχύτατα και απλώνουν τα ενδιαφέροντα τους σε παγκόσμιο επίπεδο και σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, ενώ αναπτύσσουν επίσης μια ισχυρή εταιρική ταυτότητα κάτω από την καθοδήγηση μιας σφιχτά δομημένης διοίκησης.

Η πλέον γνωστή παγκοσμίως εταιρεία ψυχαγωγίας, η *Disney Corporation*, δρα επιχειρηματικά μέσω των ταινιών και των *DVD* σε ολόκληρο σχεδόν τον κόσμο, ενώ

ταυτόχρονα ελέγχει την κατασκευή και εμπορία παιγνιδιών και αναμνηστικών, διαχειρίζεται ψυχαγωγικά θεματικά πάρκα (Disneyland) και αναπτύσσει δραστηριότητες και υπηρεσίες στο χώρο του τουρισμού. Ο ισολογισμός της είναι ισοδύναμος με αυτόν μιας χώρας του Τρίτου Κόσμου[214]. Η οργάνωση της διοίκησης παραμένει αυστηρά ιεραρχική, με τυποποιημένες διαδικασίες, με λεπτομερή και χρησιμοθηρικό έλεγχο πάνω στο προσωπικό.[215] Επιπλέον, η εταιρεία υποστηρίζεται από ένα άριστα οργανωμένο νομικό τμήμα, που υπερασπίζεται τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και τα πνευματικά δικαιώματα σε όλο τον κόσμο.

Τέτοιες μεγάλες εταιρείες, με τεράστιο αντίκτυπο στην οικονομία, αναπόφευκτα αναπτύσσουν σύνθετες σχέσεις με τις κυβερνήσεις και τις τοπικές εξουσίες. Αλλά δεν είναι όλες οι επιλογές τους κερδοφόρες, όπως για παράδειγμα συνέβη με την *EuroDisney*, η οποία δεν προσέλκυσε τον προσδοκώμενο αριθμό επισκεπτών και φυσικά δεν απέφερε τα αναμενόμενα κέρδη. Η ανάπτυξη και η διόγκωση των εταιρειών ψυχαγωγίας αποφέρει οικονομικά οφέλη αλλά ταυτόχρονα εγκυμονεί κινδύνους, τόσο οικονομικούς όσο και πολιτιστικούς. Για παράδειγμα, τέτοιες τεράστιες επενδύσεις προκαλούν ανάλογης κλίμακας εγκλήματα, και ο Knoedelseder (1986) έχει αναφερθεί στην εμπλοκή της Μαφίας στην αμερικάνικη δισκογραφία.

Δεν πρέπει όμως να παραγνωρίζουμε ότι η λειτουργία τέτοιων επιχειρήσεων μπορεί έστω και ως παράπλευρη συνέπεια να επιφέρει και ουσιαστικά πολιτιστικά ή εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το *Luxor* στο Λας Βέγκας, ένα ξενοδοχείο σε μορφή πυραμίδας με 2528 δωμάτια. Εντός λειτουργεί και ένα 'μουσείο' με αναπαραγωγές , απομιμήσεις και δώρα, ενώ ταυτόχρονα στο χώρο διεξάγονται και σημαντικές διαλέξεις σχετικά με την αιγυπτιακή τέχνη. Επιπλέον, η εταιρεία χρηματοδοτεί επιστημονικές δημοσιεύσεις και διεξάγει σχετικά μαθήματα. Όπως βλέπουμε, λοιπόν, υπάρχουν ποικίλες πλευρές σε κάθε μορφή διοίκησης.

[214] http://finance.yahoo.com/q/bs?s=dis
[215] Το προσωπικό μπορεί για παράδειγμα να ελεγχθεί γιατί δεν χαμογελάει αρκετά.

3.2.8. Οι κυβερνητικές παρεμβάσεις: στήριξη και περιορισμοί

3.2.8.1. Ο φόβος των κυβερνήσεων απέναντι στην Τέχνη

Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Wilson Knight, ο προστάτης θεός των αναπαραστατικών τεχνών, Διόνυσος, αποτελεί πάντοτε έναν εχθρό για την ευρυθμία των κυβερνήσεων: «…πάντοτε τις τρόμαζε, είτε με τις επιθυμίες, την έπαρση και την ταπείνωση, είτε με εγκλήματα, με φαντάσματα και με τον θάνατο. Δεν υπάρχει τίποτα άξιο σεβασμού ή πολιτισμένο που να τον αφορά: είναι ο εχθρός τέτοιων χαρακτηριστικών» (Knight 1962: 42). Αυτή η αλήθεια, που έρχεται από την αρχαιότητα, μας υπενθυμίζει ότι και η πλέον ανοιχτή και 'καλοπροαίρετη' κυβέρνηση θα πρέπει κάποια στιγμή να διαχειριστεί ζητήματα και μορφές τέχνης που μπορεί να προκαλούν, να είναι ανατρεπτικές, ή ακόμη και να ωθούν σε επανάσταση. Παράδειγμα ο 'Οιδίπους Τύραννος' του Σοφοκλή ή η μουσική του Wagner.[216]

Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίο οι κυβερνήσεις λειτουργούν περιοριστικά σε σχέση με τις τέχνες είναι 'ο αρχέγονος φόβος του όχλου'. Τα κινήματα τέχνης που βρίσκουν απήχηση στο λαό έρχονται συχνά αντιμέτωπα με την εξουσία, καθώς μπορούν να παρασύρουν συναισθηματικά το πλήθος σε απρόβλεπτες και ανεξέλεγκτες καταστάσεις.

3.2.8.2. Τα κίνητρα των κυβερνήσεων στη χάραξη πολιτιστικής πολιτικής

Ο Titmus (1970) (1974) πρώτος υποστήριξε ότι τα κίνητρα των κυβερνήσεων που ενεργούν προς όφελος του λαού μπορούν εύκολα να κατηγοριοποιηθούν. Η μοντελοποίησή του αποτελεί μία πυξίδα για να αντιληφθούμε τα κίνητρα μιας κυβερνητικής επιλογής που υποστηρίζει τις τέχνες. Τα μοντέλα είναι:

- *Το Δοξαστικό Μοντέλο (The Glory Model)*

Αν και ο όρος 'δόξα' μοιάζει να έχει πέσει σε αχρηστία, είναι ακόμη ένας χρήσιμος τρόπος για να περιγράψουμε την επιθυμία των κυβερνόντων και των κυβερνήσεων να ταυτίζουν την περίοδο διακυβέρνησής τους με 'υψηλά' έργα τέχνης, ως ένα αντίστοιχο του χρυσού αιώνα του Περικλή. Τέτοια παραδείγματα μας

[216] Ο μεν 'Οιδίπους Τύραννος' θεωρήθηκε επικίνδυνο έργο για παρουσίαση στην Αγγλία μέχρι το 1930, η δε μουσική του Wagner διχάζει ακόμα τους Ισραηλινούς, καθώς υιοθετήθηκε από το Ναζιστικό Καθεστώς.

προσέφερε ο Γάλλος Πρόεδρος Μιτεράν με την κατασκευή του νέου Μεγάρου της Όπερας της Βαστίλης ή το Πολιτιστικό Παλάτι στη μεταπολεμική Βαρσοβία.

- *Το Παραπλανητικό Μοντέλο (The Placebo Model)*

Ενίοτε οι κυβερνώντες αναζητούν τρόπους να καταστείλουν τη δημόσια οργή σε κάποια προσβολή ή αδικία προσφέροντας στο λαό καλλιτεχνική διασκέδαση. Παράδειγμα αποτελεί το Ομοσπονδιακό σχήμα 'Art for the Million', στις Ηνωμένες Πολιτείες, που δημιουργήθηκε κατά την περίοδο που ακολούθησε το Μεγάλο Κραχ.

- *Το Εκπαιδευτικό Μοντέλο (The Education Model)*

Η τέχνη που ασπάζεται το μοντέλο αυτό δεν είναι καθόλου Διονυσιακή, αλλά, αντίθετα, πρόκειται για μια τέχνη σύμφωνη με την 'επίσημη σκέψη' και προωθείται με τη μορφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με στόχο διορθωτικό και κανονιστικό. Παράδειγμα το 'Άρμα Θέσπιδος', που ιδρύθηκε στη φασιστική Ιταλία με σκοπό να διαδώσει το πολιτικά 'σωστό' δράμα και την όπερα. Ανάλογο εγχείρημα επιχειρήθηκε και στην Ελλάδα, από το καθεστώς της 4^{ης} Αυγούστου υπό το δικτάτορα Ιωάννη Μεταξά. (Πετράκη 2006: 125)

- *Το ανταποδοτικό μοντέλο (The Reward Model)*

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι κυβερνήσεις προωθούν τις τέχνες προς εκείνες τις ομάδες που έχουν με κάποιο τρόπο αποδείξει την αφοσίωσή τους στο κράτος. Παράδειγμα αποτελεί η υποστήριξη της βρετανικής κυβέρνησης στο *ENSA* (Entertainment National Services Association), το οποίο είχε προσφέρει διασκέδαση στα στρατεύματα κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου.

- *Το Υπηρετικό Μοντέλο (The Service Model)*

Κάνοντας μια πολιτισμική πηγή διαθέσιμη και προσβάσιμη παντού, το μοντέλο αυτό μετατρέπει την τέχνη σε δημόσια υπηρεσία. Παράδειγμα αποτελεί η ενίσχυση από τη Σουηδική Κυβέρνηση του εθνικού οργανισμού εφημερίδων.

- *Το Αντισταθμιστικό Μοντέλο (The Compensatory Model)*

Όταν η υποστήριξη προς ένα πολιτιστικό αγαθό καταρρέει, οι κυβερνήσεις που συχνά είναι υπαίτιες για την κατάρρευση, αναλαμβάνουν σε αντιστάθμισμα τη διαχείρισή του. Στην Τουρκία, μετά την αποχώρηση των ξένων αποστολών που είχαν αναλάβει την έρευνα σε αρχαιολογικούς τόπους, η κυβέρνηση ανέλαβε εξ ολοκλήρου την εποπτεία των χώρων.

- *Το Εμπορικό Μοντέλο (The Commercial Model)*

Το μοντέλο αυτό αφορά σε κυβερνώντες και κυβερνήσεις που αντιμετωπίζουν το πολιτισμικό ενεργειακό δυναμικό ως προϊόν προς πώληση ή ως οικονομικό μοχλό για εμπορικό κέρδος. Παράδειγμα είναι η προώθηση των εθνικών μουσείων και πινακοθηκών από τη Γαλλική Κυβέρνηση για την προσέλκυση τουρισμού. Ειδικότερα, από τη μέρα που άνοιξε η πυραμίδα στο Λούβρο, ο τουρισμός αυξήθηκε κατά 50%. Αντίστοιχο φαινόμενο παρατηρήθηκε στη Βρετανία με το άνοιγμα του Παλατιού του Μπάκιγχαμ για επίσκεψη από το κοινό.

Είναι προφανές, με βάση τα παραπάνω, ότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι μόνο ένας ο λόγος υποστήριξης κάποιας μορφής τέχνης, αλλά ένας συνδυασμός προϋποθέσεων. Παρόλα αυτά, η συστηματική αυτή προσπάθεια μοντελοποίησης της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής σε σχέση με την τέχνη μας επιτρέπει να προσεγγίσουμε την πολιτική αυτή αποτελεσματικότερα.

3.2.8.3 Κρατική οικονομική στήριξη: Αιτιολόγηση επιλογών

Η απευθείας χρηματοδότηση των τεχνών από το κράτος μπορεί να υπαχθεί στις παρακάτω κατηγορίες:

- *Πρωτοποριακή,* με την έννοια ότι πρέπει να υπάρχει κρατική στήριξη προς το έργο ενός καλλιτέχνη, μέχρι το δημόσιο γούστο να μετακινηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό προς την υποστήριξή του στην ανοιχτή αγορά.[217]
- *Κοστοβόρα*, με την έννοια ότι, εφόσον η παραγωγή στις τέχνες ανήκει στην κατηγορία εντάσεως εργασίας (βλ.υποσημ.17), ο πληθωρισμός στον τομέα αυτό αυξάνεται γρηγορότερα απ' ό,τι στην υπόλοιπη οικονομία και οι τέχνες πρέπει να ενισχυθούν με έναν ιδιαίτερο τρόπο.
- *Οικονομικού Αντίκτυπου***:** Στην μικροοικονομική των βιομηχανιών θεάματος υπάρχουν απώλειες, αλλά στην μακροοικονομική εικόνα, οι τέχνες παράγουν πλούτο, συνεπώς πρέπει να γίνουν επενδύσεις σε αυτές.

Το πρώτο επιχείρημα, το σχετικό με τον πρωτοποριακό χαρακτήρα της τέχνης, χρησιμοποιήθηκε από συμβούλια και επιτροπές τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 στη Βρετανία και, με τη γνωστή καθυστέρηση, κατά τη δεκαετία του 1980 στην Ελλάδα. Μάλιστα, στη Μ. Βρετανία υπήρξε η σκέψη -- του Λόρδου Keynes-- ότι ο

[217] Με τον όρο 'ανοιχτή αγορά' δεν εννοούμε απαραίτητα την ελεύθερη αγορά αλλά τη δυνατότητα του καλλιτέχνη να βρει ιδιωτική χρηματοδότηση με τη βοήθεια της αναγνωρισιμότητάς του.

απώτερος στόχος για την κρατική ενίσχυση ήταν να διδάξουν τους διάφορους πολιτιστικούς οργανισμούς να υπάρχουν χωρίς αυτήν (Harrod 1951: 532). Ωστόσο, ούτε στα βρετανικά ούτε και στα ελληνικά δεδομένα δεν υπάρχει οργανισμός που να πέτυχε τον απογαλακτισμό του από την κρατική βοήθεια και να συνέχισε τις δραστηριότητές του ως αμιγώς εμπορική επιχείρηση.

Το δεύτερο επιχείρημα, το σχετικό με την τέχνη ως κοστοβόρα παραγωγική διαδικασία, γνωστό ως 'νόσος κόστους' ή *Baumol effect*[218] στη δεκαετία του 1960 και του 1970, σχετίστηκε με τους αμερικανούς οικονομολόγους Baumol και Bowen (1968). Όπως συμπλήρωσε αργότερα ο Baumol οι ΔΠΘ σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν το μοντέλο αυτό ως εφεδρεία στα επιχειρήματά τους για αύξηση της κρατικής στήριξης.

Το τρίτο επιχείρημα, εκείνο του οικονομικού αντίκτυπου, χρησιμοποιείται περισσότερο για να πείσει τις κυβερνήσεις ότι οι τέχνες αποτελούν σημαντικό παράγοντα αύξησης του τουρισμού. Όταν αναφερόμαστε στις δαπάνες από την πλευρά των τουριστών, η πολιτιστική βιομηχανία διευρύνεται αυτόματα για να περιλάβει αγαθά και υπηρεσίες που σχετίζονται με τη συμμετοχή σε κάποιο καλλιτεχνικό γεγονός, αλλά και με τις μεταφορές, την τροφοδοσία, την αγορά ενθυμίων και αναμνηστικών κ.ο.κ. Σύμφωνα με έναν πρόχειρο υπολογισμό, στο πλαίσιο ενός καλλιτεχνικού γεγονότος ένας θεατής δαπανά δυόμιση φορές το κόστος του εισιτηρίου. Το Φεστιβάλ Αθηνών και το Φεστιβάλ Επιδαύρου ή το Φεστιβάλ Κινηματογράφου της Θεσσαλονίκης και της Δράμας αποτελούν το ελληνικό ανάλογο, που συνδυάζει εκδηλώσεις με παράλληλες οικονομικές δραστηριότητες.

Υπάρχουν όμως και αντεπιχειρήματα σχετικά με τον 'οικονομικό αντίκτυπο' της κρατικής χρηματοδότησης. Κατ' αρχάς, είναι αμφισβητήσιμο το κατά πόσον όσοι συμμετέχουν σε κάποιο καλλιτεχνικό γεγονός επενδύουν και σε άλλες τουριστικές δραστηριότητες. Δεύτερον, αν και ένα καλλιτεχνικό γεγονός προσελκύει επισκέπτες, συνήθως δεν είναι το μοναδικό αίτιο πραγματοποίησης ενός ταξιδιού. Τρίτον, σε μια χώρα σαν την Ελλάδα, η οποία, πέρα από την προσέλκυση μεγάλου αριθμού

[218] Η 'νόσος κόστους' του Baumol (επίσης γνωστή ως 'επίδραση Baumol') είναι ένα φαινόμενο που περιγράφεται από τους William J. Baumol και William G. Bowen στη δεκαετία του 1960. Περιλαμβάνει μια άνοδο των μισθών στις εργασίες που δεν έχουν αντίστοιχα καμία αύξηση της παραγωγικότητας, σε απάντηση στις αυξήσεις μισθών σε άλλες εργασίες, οι οποίες πέτυχαν αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό αντιβαίνει στην κλασσική οικονομική θεωρία, σύμφωνα με την οποία οι αμοιβές είναι οπωσδήποτε στενά δεμένες με τα μοτίβα παραγωγικότητας της εργασίας.

τουριστών, ταυτόχρονα εξάγει και σημαντικό αριθμό τουριστών, με σημαντική απώλεια συναλλάγματος, η κρατική επιδότηση θα μπορούσε να σημαίνει λιγότερες ιδιωτικές 'καλλιτεχνικές επενδύσεις' στην πατρίδα και αύξηση των αντίστοιχων δαπανών στο εξωτερικό. Βέβαια, δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι μεγάλα καλλιτεχνικά γεγονότα στην Ελλάδα, που συνδυάζονται με αναφορές στην Αρχαία Ελλάδα (π.χ. αρχαίο δράμα), μπορούν να προσελκύσουν επισκέπτες από το εξωτερικό. Τέλος, αν τα κέρδη από την πραγματοποίηση ενός καλλιτεχνικού γεγονότος συχνά δε διαχέονται στην τοπική κοινωνία αλλά σε μεγάλες εταιρείες ψυχαγωγίας.

Επίσης, το επιχείρημα ότι οι τέχνες πρέπει να επιχορηγούνται ως 'επένδυση' γιατί παράγουν πλούτο είναι εντελώς έωλο και υποκειμενικό. Αυτό που μετρήσιμα παράγει πλούτο μεταξύ των τεχνών είναι η μουσική ή η κινηματογραφική βιομηχανία. Πράγματι, για χώρες όπως η Βρετανία, όπου η βιομηχανία ψυχαγωγίας είναι οργανωμένη, αν παρατηρήσουμε το ετήσιο εμπορικό ισοζύγιο στο πεδίο του κινηματογράφου (εξαγωγές- εισαγωγές) βλέπουμε ότι καταγράφει θετικές τιμές, με κορύφωση το 2008, όπου το όφελος φτάνει τις 494 εκ. λίρες.[219] Μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε πόσο αυτή η οικονομική δραστηριότητα συνεισφέρει μέσω της φορολόγησης στη χρηματοδότηση άλλων δραστηριοτήτων.

Στην πραγματικότητα όμως, οι κυβερνήσεις δε φαίνεται να πείθονται από τις ενστάσεις σχετικά με την οικονομική ενίσχυση της τέχνης. Ίσως λοιπόν τα πολιτικά μοντέλα που αναλύθηκαν παραπάνω να είναι ένας αρκετά ασφαλής οδηγός σχετικά με τα κίνητρα των κρατικών επιλογών. Κάτι τέτοιο μπορεί να υποστηριχθεί από το γεγονός ότι, σε όλο τον κόσμο και ανεξάρτητα από το σύστημα διακυβέρνησης, οι αποφάσεις σχετικά με την κρατική στήριξη μοιάζουν να ακολουθούν τον ίδιο μορφότυπο.

3.2.8.4. Άμεση κρατική χρηματοδότηση πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα: Σκέψεις και προτάσεις για ένα αποδοτικότερο σύστημα χρηματοδοτήσεων

Η νοοτροπία που είχε καλλιεργηθεί από τις κυβερνήσεις του παρελθόντος προέκρινε την ακατάπαυστη οικονομική επιχορήγηση πολιτιστικών φορέων και οργανισμών, χωρίς ελέγχους, χωρίς διαφανείς διαδικασίες, με κομματικά κριτήρια,

[219] *Office for National Statistics* (ONS), www.statistics.gov.uk/default.asp

μικροπολιτικές σκοπιμότητες και πάντα με την νομιμοποίηση που παρείχε η επίκληση στην αυθεντία και στην καλλιτεχνική δημιουργία.

Ωστόσο, είναι επιτέλους αναγκαίο να γίνεται, πέραν του ελέγχου νομιμότητας, και έλεγχος σκοπιμότητας των δράσεων των διάφορων καλλιτεχνικών φορέων. Σκοπός δεν είναι μόνο να σταματήσει η ανορθολογική οικονομική αιμορραγία στον πολιτισμό, αλλά να δίνεται έμφαση και στα ποιοτικά κριτήρια. Δεν είναι φρόνιμο να ενισχύονται, για παράδειγμα, θεατρικές παραστάσεις χαμηλής ποιότητας με ελάχιστη ανταπόκριση από το κοινό και να μην επιχορηγούνται πρωτοβουλίες νέων και πολλά υποσχόμενων καλλιτεχνών. Ο εξορθολογισμός αυτός και η αλλαγή τακτικής αφορά όχι μόνο το Υπουργείο Πολιτισμού αλλά και άλλες Αρχές που χρηματοδοτούν πολιτιστικές δράσεις, όπως οι ΟΤΑ, οι Δήμοι, οι Νομαρχίες και άλλα Υπουργεία.

Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά στην κρατική χρηματοδότηση θα προτείναμε:

* Την αξιολόγηση των φορέων που επιδοτούνται και τη θέσπιση εκ των προτέρων στόχων και προτεραιοτήτων από το Υπουργείο Πολιτισμού, που θα καταδεικνύουν τους τομείς στους οποίους πρέπει να εστιαστεί η οικονομική στήριξη, έτσι ώστε να μην έχει πλέον η χρηματοδότηση έναν *ad hoc* χαρακτήρα.

* Η χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό πρέπει να γίνεται με διαφάνεια και με συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία θα πληρούν οι πολιτιστικοί φορείς που τη δέχονται. Μία ολοκληρωμένη πρόταση κριτηρίων διαφαίνεται μέσα από την έρευνα που περιγράφουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

* Οι φορείς που διαπιστώνεται πως μπορούν να επιβιώσουν χωρίς κρατική επιχορήγηση οφείλουν να σταματήσουν να την λαμβάνουν. Τα χρήματα αυτά θα διατίθενται σε άλλες δράσεις για τον πολιτισμό.

* Οι επιδοτούμενοι φορείς οφείλουν να δημοσιοποιούν γενικούς οικονομικούς ισολογισμούς και συγκεκριμένους προϋπολογισμούς για τις πολιτιστικές δράσεις που λαμβάνουν την κρατική επιχορήγηση.

* Οι επιδοτούμενοι φορείς οφείλουν επίσης να καταθέτουν εκθέσεις προόδου και τελική έκθεση πεπραγμένων, όπως επίσης και να δέχονται τόσο τον τακτικό όσο και τον έκτακτο έλεγχο από τις αρμόδιες επιτροπές του Υπουργείου Πολιτισμού.

* Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, πέρα από τον έλεγχο νομιμότητας είναι αναγκαίος και ο έλεγχος σκοπιμότητας κατά την επιχορήγηση των φορέων, καθώς και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δαπανών.

3.2.8.5. Έμμεση κρατική στήριξη πολιτιστικών οργανισμών

Είναι λοιπόν φανερό ότι οι διαδικασίες κρατικής στήριξης των πολιτιστικών φορέων είναι συχνά αδιαφανείς ή δεν πληρούν κάποια ελάχιστα καλλιτεχνικά και αισθητικά κριτήρια, τα οποία βεβαίως είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προσδιοριστούν.

Πέραν την κρατικής στήριξης μέσω του Υπουργείου Πολιτισμού, υπάρχουν και έμμεσες μορφές στήριξης από φορείς που δεν ανήκουν στο Υπουργείο Πολιτισμού, όπως για παράδειγμα το Υπουργείο Εξωτερικών, το οποίο χρηματοδοτεί πολιτιστικές δράσεις, όπως το διμερές Πρόγραμμα Πολιτιστικής Συνεργασίας του 2003,[220] το οποίο, πέραν των άλλων, ενισχύει πολιτιστικές εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται τακτικά στην Αλβανία, με στόχο τόσο την προβολή του ελληνικού πολιτισμού όσο και την προσέγγιση των δύο λαών μέσω των γραμμάτων και της τέχνης. Άλλο παράδειγμα έμμεσης κρατικής στήριξης είναι η κρατική τηλεόραση (ΕΡΤ), η οποία υποστηρίζει την παραγωγή ταινιών μικρού και μεγάλου μήκους, είτε με χρηματική ενίσχυση είτε με την παροχή υλικοτεχνικής υποδομής,[221] καθώς και διάφοροι Δήμοι της χώρας, οι οποίοι λειτουργούν καλλιτεχνικά εργαστήρια με κύκλους σεμιναρίων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της πολιτιστικής δραστηριότητας των δήμων στο πλαίσιο του νέου χάρτη της αυτοδιοίκησης.

Ο χώρος όμως της εκπαίδευσης αποτελεί το βασικό παράγοντα που έχει τη δυνατότητα να μυήσει τους ανθρώπους στην τέχνη και να τους εμποτίσει με αισθητικά κριτήρια, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν τη σύγχρονη τέχνη με κριτική ματιά. Για τον ΔΠΘ, ο χώρος της παιδείας είναι ο φυσικός σύμμαχος και τα εκπαιδευτικά προγράμματα ενός πολιτιστικού οργανισμού

[220] http://www.mfa.gr/www.mfa.gr/el-GR/Policy/Geographic+Regions/South-Eastern+Europe/Balkans/Bilateral+Relations/Albania/

[221] Συγκεκριμένα, η ΕΡΤ (http://www.ert.gr/microfilm/prosklisi2011.asp) τρέχει τα προγράμματα 'μικροφίλμ-*μFilm*' για ταινίες μικρού μήκους και χρηματοδοτεί ταινίες μεγάλου μήκους στο πλαίσιο της υποχρέωσης καταβολής του 1.5% των διαφημιστικών εσόδων για την κινηματογραφική παραγωγή. Βεβαίως, η σημασία της κρατικής τηλεόρασης στην προώθηση της τέχνης και ιδιαίτερα της τέχνης των Νέων Μέσων είναι ιδιαίτερη γιατί, εκτός από το γεγονός ότι είναι το μοναδικό τηλεοπτικό μέσο που ασχολείται με αυτό το είδος και μέσα από εκπομπές παρουσιάζει *new media artists*, επιτελεί και έναν εκπαιδευτικό ρόλο στη μύηση των θεατών στις νέες μορφές τέχνης, που σημαίνει ότι διευρύνει το κοινό τους και αυξάνει την προσθετική αξία του καλλιτεχνικού προϊόντος.

αποτελούν απαραίτητο στοιχείο της δραστηριότητάς του. Μέσω αυτών των προγραμμάτων οι νέοι άνθρωποι έρχονται σε επαφή με την τέχνη και δημιουργείται ένα διευρυνόμενο δυναμικό κοινό που θα αποτελέσει αργότερα το απαραίτητο φυσικό και μαζικό στήριγμα για την ανάπτυξη της τέχνης. Η διδασκαλία της τέχνης στην εκπαίδευση δεν πρέπει επομένως να αντιμετωπίζεται ως ένα περιφερειακό κομμάτι της εκπαίδευσης αλλά ως τμήμα ενός συνολικού σχεδίου κρατικής στήριξης. Η συστηματικότερη ενασχόληση με την τέχνη στο δημοτικό, στο πλαίσιο του Ενιαίου Αναμορφωμένου Εκπαιδευτικού Προγράμματος[222] αποτελεί ένα θετικό βήμα στην κατεύθυνση αυτή.

Αλλά πέρα από την εκπαίδευση του κοινού, και η εκπαίδευση των καλλιτεχνών, των καλλιτεχνικών διευθυντών, και των άλλων που στηρίζουν την καλλιτεχνική δημιουργία είναι εξαιρετικά σημαντική. Η προσαρμογή των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στις σύγχρονες απαιτήσεις που έχει εισαγάγει η Παγκοσμιοποίηση και το Διαδίκτυο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να παραμείνει ένα κράτος παρόν στις σύγχρονες εξελίξεις. Παράλληλα με την εκπαιδευτική διαδικασία, απαραίτητη είναι και η λειτουργία ερευνητικών ιδρυμάτων που θα παρακολουθούν, θα ερευνούν και θα υποστηρίζουν σύγχρονες μορφές δημιουργίας. Είναι εξαιρετικά πολύπλοκο το κομμάτι των τεχνολογιών για να αφεθούν χωρίς ανάλογη υποστήριξη οι καλλιτέχνες. Στην Ελλάδα επιχειρήθηκαν διεπιστημονικές συνεργασίες μέσω των προγραμμάτων ΕΠΕΑΕΚ, όπως για παράδειγμα μεταξύ του Ε.Μ.Π. και της Α.Σ.Κ.Τ. με την υλοποίηση ενός Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με τίτλο «Ψηφιακές Μορφές Τέχνης».

3.2.8.6. Κρατική χρηματοδότηση: Δυνατότητες και εμπόδια

Έχουμε ήδη αναφερθεί στη σχέση μεταξύ φορολόγησης και κρατικής οικονομικής υποστήριξης. Κατ' αρχάς, οι φόροι επιβαρύνουν και αυξάνουν το κόστος παραγωγής ενός καλλιτεχνικού προϊόντος και, κατά συνέπεια, εμποδίζουν την εύκολη πρόσβαση των χαμηλών εισοδημάτων στα προϊόντα αυτά. Κατά δεύτερον, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο του ισοσκελισμού της κρατικής επιχορήγησης ενός

[222] Το ΕΑΕΠ πρωτοεφαρμόστηκε το 2010-2011.

οργανισμού, όπως στην περίπτωση του Θεάτρου Τέχνης του Κάρολου Κουν, από τους φόρους που του επιβάλλονται.[223]

Γενικότερα, οι κυβερνήσεις επηρεάζουν έναν πολιτιστικό οργανισμό με πολλούς τρόπους, πέραν της επιχορήγησης – αναφέρουμε ενδεικτικά τα μέσα πρόσβασης σε ένα καλλιτεχνικό γεγονός, τα εμπόδια ή τις διευκολύνσεις που παρέχουν οι δημόσιες συγκοινωνίες, την ευκολία ή τη δυσκολία στάθμευσης. Σημειώνουμε όμως επίσης ότι συχνά κυβερνητικές ή αυτοδιοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς προηγουμένως να έχει μελετηθεί η ενδεχόμενη επίδραση αυτής της απόφασης σε άλλους τομείς άσκησης της κυβερνητικής ή αυτοδιοικητικής πολιτικής. Συνεπώς, είναι υποχρέωση ενός ΔΠΘ, πέραν των άλλων υποχρεώσεών του, να ενημερώνει σε βάθος όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για τις συνέπειες των αποφάσεών τους, είτε σε εθνικό είτε σε τοπικό επίπεδο, ώστε να αποτρέπονται κατά το δυνατόν οι αρνητικές συνέπειες των αποφάσεων της εξουσίας.

3.2.9. Πνευματικά Δικαιώματα και 'Creative Commons'

Στην υποενότητα αυτή θα αναφερθούμε περιληπτικά σε ζητήματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας, τα οποία πρέπει πάντοτε να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους πολιτιστικούς οργανισμούς

Η αδειοδότηση δημόσιων εκδηλώσεων σε κάθε περίπτωση ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Στην Ελλάδα, για την πραγματοποίηση μιας εκδήλωσης απαιτείται άδεια των πνευματικών δημιουργών ή των εκπροσώπων τους, όπως η Α.Ε.Π.Ι.[224] Είναι δε χαρακτηριστικό ότι ο Άρειος Πάγος, στην απόφασή του 1/2009 (Ολομέλεια, Ποινικές), αναφέρει ότι η εκτέλεση αποκριάτικων μουσικών εκδηλώσεων από τον Πολιτιστικό Οργανισμό του Δήμου Αθηναίων, χωρίς την έγγραφη άδεια των πνευματικών δημιουργών ή της εκπροσωπούσης αυτούς «Α.Ε.Π.Ι.», συνιστά παραβίαση του άρθρου 27, περ. α΄ και 66, παρ. 1 του ν. 2121/1993, έστω και αν ο φορέας που τις οργανώνει είναι Δημόσιος ή Δημοτικός και δεν επιδιώκει οικονομικό

[223] Λεπτομέρειες εκτίθενται στην ανακοίνωση που εξέδωσε το Θέατρο Τέχνης ύστερα από την απόφαση για τις χρηματοδοτήσεις του ΥΠ.ΠΟ.Τ, κατόπιν εισήγησης του Ε.ΚΕ.ΘΕ.Χ. (Εθνικό Κέντρο Θεάτρου & Χορού).

[224] Α.Ε.Π.Ι.: Η Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Πνευματικής Ιδιοκτησίας (Α.Ε.Π.Ι.) λειτουργεί ως Οργανισμός Συλλογικής Διαχείρισης με βάση τις διατάξεις του Νόμου 2121/1993. Σκοπός του Οργανισμού, σύμφωνα με το νόμο και το καταστατικό του, είναι η διαχείριση και προστασία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, για όλα τα έργα που έχουν συνθέσει ή/και συγγράψει κατά το παρελθόν και για όσα πρόκειται να συνθέσουν ή/και να συγγράψουν στο μέλλον οι συμβαλλόμενοι με αυτόν δημιουργοί /δικαιούχοι μουσικών έργων.

όφελος, αφού οι εκδηλώσεις αυτές δεν εμπίπτουν στην έννοια των επίσημων τελετών, για τις οποίες κατ' εξαίρεση δεν απαιτείται κατά τις αναφερόμενες διατάξεις, άδεια.

Καθώς το ζήτημα των Πνευματικών Δικαιωμάτων αφορά εμμέσως το παρόν πόνημα αλλά δεν αποτελεί τον κύριο σκοπό του, παρά τις σημαντικές συνέπειες που έχει στην διαχείριση του πολιτιστικού αγαθού, δεν θα επεκταθούμε περαιτέρω. Σε κάθε περίπτωση πάντως, έργα που θα στηριχθούν ή θα προβληθούν μέσω ενός πολιτιστικού οργανισμού πρέπει να έχουν εγγράφως αποκτήσει άδεια για χρήση των Πνευματικών Δικαιωμάτων, είτε να καλύπτουν τους όρους των *Creative Commons*, δηλαδή εν γένει δικαιώματα χρήσης, εφόσον εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία.

3.3. Σύγχρονες Μέθοδοι Διαχείρισης Πολιτιστικών Θεσμών

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε πιο συγκεκριμένα στις σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ, στους τύπους μάνατζερ, στο ανοικτό συστημικό μοντέλο διαχείρισης, καθώς και στα επίπεδα διοίκησης, τις θεμελιώδεις λειτουργίες ενός Οργανισμού και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Στόχος μας είναι να καταδείξουμε τις βασικές αρχές και συνιστώσες της πολιτισμικής διαχείρισης.

3.3.1. Από το Διαχειριστή Πολιτιστικών Θεσμών στο Μάνατζερ

Η απώλεια της αύρας του έργου τέχνης, που πρώτος περιέγραψε ο Walter Benjamin, δεν απομυθοποίησε μόνον το έργο αλλά και τους διαχειριστές του. Υπάρχει διάχυτη η αίσθηση ότι, σταδιακά, άνθρωποι με καταβολές από τη βιομηχανία και το εμπόριο έχουν διεισδύσει στη διαχείριση πολιτιστικών προϊόντων, διαβρώνοντας ένα χώρο που για πολλά χρόνια λειτουργούσε με τους δικούς του κανόνες και κριτήρια και, κυρίως, τους δικούς του ανθρώπους.

Ενώ λοιπόν υπήρχαν και παλιότερα πολιτιστικές βιομηχανίες, όπως το *Hollywood* ή η *Disneyland*, ή συλλέκτες, όπως ο Getty, στον οποίο προαναφερθήκαμε, ή η Guggenheim, που στόχευαν και στοχεύουν στο κέρδος, τώρα πια κρατικοί οργανισμοί αναθέτουν τη διοίκησή τους σε ανθρώπους που έχουν θητεύσει σε βιομηχανίες και έχουν μάθει να ασκούν διοίκηση, προτάσσοντας τα οικονομικά αποτελέσματα σε σχέση με τα καλλιτεχνικά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η ανάθεση διοίκησης της Εθνικής Λυρικής Σκηνής το 2010 στον κ. Νίκο

Μουρκογιάννη, που προερχόταν από θητεία στις εταιρείες *General Dynamics* και *Westinghouse Electric Corporation*, με στόχο τον εξορθολογισμό των δαπανών, τη μείωση του κόστους και την κατά το δυνατόν απεμπλοκή του κράτους από το φορτίο συντήρησής της.[225]

Οι Οργανισμοί, λοιπόν, διοικούνται από μάνατζερ, βάσει κάποιων γενικών αρχών, οι οποίες συνήθως συγκροτούν ένα ενιαίο πλέγμα θεωριών. Τις σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ, με προσαρμογή στους πολιτιστικούς οργανισμούς, θα συζητήσουμε στη συνέχεια. Πριν όμως προχωρήσουμε στη συζήτηση αυτή, θα περιγράψουμε το ρόλο των δύο βασικών εννοιών που θα μας απασχολήσουν: του Μάνατζερ και του Οργανισμού.

3.3.2. Μάνατζερ και Οργανισμός

Σε κάθε Οργανισμό, «ο μάνατζερ είναι εκείνος που είναι υπεύθυνος για την αποδοτική εργασία πολλών ανθρώπων» (Schermerhorn 1986: 7). Βασικό του έργο είναι να οργανώνει και να συντονίζει τους ανθρώπους και τους πόρους και να βοηθάει τον Οργανισμό να επιτυγχάνει τους στόχους του. Κάτω από αυτήν την οπτική, ο υπεύθυνος σκηνής, ο υπεύθυνος φωτισμού, ο χορογράφος, ο επιμελητής, ο διευθυντής ορχήστρας είναι ένας μάνατζερ. Αν και το είδος της δουλειάς τους διαφέρει, οι ευθύνες που αναλαμβάνουν και οι υποχρεώσεις που πρέπει να εκπληρώσουν απέναντι στον Οργανισμό είναι συναφείς. Είναι, λοιπόν, απαραίτητα τα ηγετικά προσόντα για να μπορεί κάποιος να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που του ανατίθεται.

Τι είναι όμως ένας οργανισμός μέσα στον οποίο καλείται να λειτουργήσει ο μάνατζερ; Ως οργανισμός νοείται «ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται από κοινού σε μια περιοχή εργασίας για να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό» (Schermerhorn 1986: 8). Ο περιγραφικός αυτός ορισμός θέτει τις γενικές αρχές μέσα στις οποίες ο μάνατζερ καλείται να εργαστεί προκειμένου να μεταφέρει το καλλιτεχνικό προϊόν στο κοινό.

[225] Χαρακτηριστική ήταν η δήλωση του Υπουργού Πολιτισμού κ. Γερουλάνου όταν του απεύθυνε την πρόσκληση να αναλάβει την Ε.Λ.Σ.: «Αν δεν έρθετε, είμαι αναγκασμένος να την κλείσω» (http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=154599).

3.3.3. Τρέχουσες θεωρίες για το Μάνατζμεντ και το 'Καλλιτεχνικό Ισοδύναμο'

Η ανάδυση ερευνητικών τμημάτων στα πανεπιστήμια και η εφαρμογή του επιστημονικού μάνατζμεντ στους χώρους εργασίας έχουν αναπτύξει μια ισχυρή θεωρητική βάση στη μελέτη του μάνατζμεντ κατά τα τελευταία εκατό χρόνια. Το Wharton υπήρξε το πρώτο πανεπιστήμιο που προσέφερε σχετικό πτυχίο, ήδη από το 1881, ενώ το Dartmouth το 1900, και το Harvard το 1909, παρείχαν μεταπτυχιακούς τίτλους στο μάνατζμεντ (Wren 2005: 231).

Οι επιστημονικές τεχνικές στο μάνατζμεντ δέχτηκαν μεγάλη ώθηση από τη χρήση μοντέλων που αναπτύχθηκαν σε υπολογιστές και βοήθησαν στο σχεδιασμό των πλέον αποδοτικών και παραγωγικών χώρων εργασίας. Όροι, όπως Επιχειρησιακή Έρευνα (Operational Research), και η εφαρμογή ποσοτικής ανάλυσης σε όλες τις διαδικασίες παραγωγής αποτελούν σήμερα κοινό τόπο (Wren 2005: 457). Η Επιχειρησιακή Έρευνα μπορεί να καλύψει την εφαρμογή αναλυτικών διαδικασιών, από την οργάνωση του χώρου μέχρι τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, στο χώρο της τέχνης, η Επιχειρησιακή Έρευνα μπορεί να εφαρμοστεί για να βρεθεί ο πλέον αποδοτικός τρόπος στη διαχείριση της παραγγελίας των εισιτηρίων. Κατά παρόμοιο τρόπο, η Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (**C**ritical **P**ath **M**ethod) χρησιμοποιείται στις περισσότερες σύγχρονα οργανωμένες επιχειρήσεις και συνίσταται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο της εργασίας στα διάφορα στάδια ανάπτυξης ενός προγράμματος. Στην ουσία της, σχεδιάζει το πώς ένα πρόγραμμα (project) θα μετακινηθεί ανάμεσα στα διάφορα στάδιά του, μέχρι την ολοκλήρωσή του. Η τέχνη μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή τη μέθοδο, για παράδειγμα, στη διαδικασία κατασκευής των σκηνικών ενός θεάτρου, ή μιας κινηματογραφικής παραγωγής. Κάθε στάδιο της κατασκευής μπορεί να αναλυθεί σε μικρότερες δραστηριότητες, από την παραγγελία των υλικών μέχρι τη συναρμολόγησή τους. Ο χρόνος για την ολοκλήρωση κάθε σταδίου και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφορετικών σταδίων συνθέτουν το συνολικό χρόνο του έργου.

Οι παραπάνω τεχνικές εφαρμόστηκαν με μεγάλη επιτυχία από ιαπωνικές εταιρείες, αλλά το θεωρητικό υπόβαθρο αναπτύχθηκε από αμερικανούς ειδικούς, όπως ο W. Edwards Deming. Έννοιες, όπως *Kanban* (just-in-time inventory), *CAD* (computer-aided design), *CAM* (computer-integrated manufacturing) αποτελούν την κορύφωση μιας πορείας που ξεκίνησε εκατό χρόνια νωρίτερα με τη θεμελίωση του

επιστημονικού μάνατζμεντ από τον Frederick Winslow Taylor[226] (1856-1915), και είχε στόχο τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας.

3.3.4. Συστημική Θεωρία (Systems theory) και Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο (Open System Model)

Η Συστημική Θεωρία, βασικό εργαλείο ανάλυσης της λειτουργίας ενός Οργανισμού, υποθέτει ότι οι οργανισμοί συντίθενται από αλληλοσυνδεόμενα μέρη και δραστηριότητες που διατάσσονται βάσει σχεδιασμού για να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες. Το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο έλκει την καταγωγή του από τη Γενική Θεωρία Συστημάτων (GST) (Bertalanfy 1968: 10), σύμφωνα με την οποία ένα σύστημα είναι μια άθροιση ή ένας συνδυασμός πραγμάτων ή μερών τα οποία συνθέτουν ένα σύνθετο ή ενιαίο όλον, ένα σύνολο από αλληλεπιδρούσες μονάδες. Η συστημική προσέγγιση κινείται πέρα από τη δομή ή τις λειτουργίες αλλά δίνει έμφαση στη ροή πληροφορίας, την εργασία, τα δεδομένα εισόδου και εξόδου του συστήματος. Ένα τέτοιο μοντέλο απαρτίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία: 1) δεδομένα εισόδου 2) διαδικασίες 3) δεδομένα εξόδου και 4) επανατροφοδότηση.

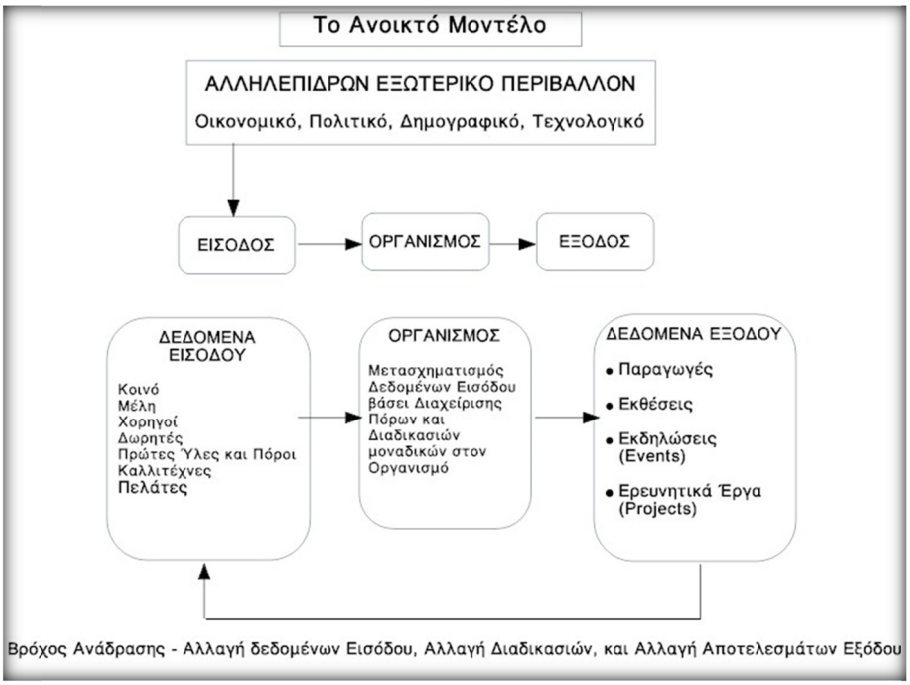
Το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο (Open System Model) βασίζεται στη θεωρία των ανοικτών συστημάτων, η οποία αντιλαμβάνεται τους οργανισμούς ως μονάδες που αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον παρά ως κλειστές και ανεξάρτητες μονάδες (Cummings 2008: 89-106). Επιπλέον, υποθέτει ότι οι οργανισμοί και τα υποσυστήματα που τους απαρτίζουν – τμήματα, ομάδες, μεμονωμένα άτομα -- μοιράζονται έναν αριθμό από κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία ερμηνεύουν το πώς είναι οργανωμένοι και πώς λειτουργούν. Εμφανίζουν συνήθως μια ιεραρχική δομή, όπου κάθε ανώτερο επίπεδο συντίθεται από κατώτερα. Για παράδειγμα, συστήματα στο επίπεδο της κοινωνίας συντίθεται από οργανισμούς, οι οργανισμοί από ομάδες (τμήματα) και τα τμήματα από άτομα. Να σημειώσουμε εδώ ότι, όταν αντιμετωπίζονται ως ανοικτά συστήματα, οι οργανισμοί μπορούν να αναλυθούν σε τρία επίπεδα. Το ανώτερο επίπεδο είναι συνολικά ο ίδιος ο οργανισμός και περιλαμβάνει το σχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού, τη δομή και τις διαδικασίες. Μεγάλες μονάδες ενός οργανισμού (θυγατρικές, ανεξάρτητα παραρτήματα κ.λπ.) μπορούν να ενταχθούν σ αυτό το επίπεδο. Το επόμενο επίπεδο απαρτίζεται από ομάδες ή τμήματα, που περιλαμβάνουν σχεδιασμό ομάδων και

[226] http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

εξοπλισμού για τη δόμηση διαδραστικών διαδικασιών μεταξύ των μελών. Τέτοιες διαδικασίες είναι οι κανόνες και ο προγραμματισμός των εργασιών. Τέλος, το κατώτατο επίπεδο αφορά σε μεμονωμένα άτομα και εργασίες. Περιλαμβάνει τρόπους με τους οποίους σχεδιάζονται οι εργασίες για να φέρουν σε πέρας συγκεκριμένες υποχρεώσεις και καθήκοντα.

Στο γράφημα που ακολουθεί (Wren 2005: 448), βλέπουμε πώς αλληλεπιδρά ένας οργανισμός με το εξωτερικό περιβάλλον σε μια διαδικασία μετασχηματισμού των εισιόντων -- πόρων (inputs) σε προϊόντα και υπηρεσίες. Το παράδειγμα αφορά στη διάρθρωση ενός πολιτιστικού οργανισμού, το εξαγόμενο του οποίου μπορεί να είναι μια παράσταση, μια εκδήλωση, μια έκθεση ή ακόμα και ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και αποτελεί μια γραφική αναπαράσταση που δείχνει πώς ο πολιτιστικός οργανισμός αλληλεπιδρά με τον κόσμο γύρω του. Η αλληλεπίδραση με το τεχνολογικό περιβάλλον ιδιαίτερα αποτελεί κομβικό στοιχείο για τη συζήτησή μας:

Γράφημα 3: Το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο



(Byrnes 2009: 158)

Συγκεκριμένα, τα 'δεδομένα εισόδου' μπορεί να είναι οι άνθρωποι που δουλεύουν για τον οργανισμό αλλά και τα υλικά και ο εξοπλισμός και τα χρήματα που απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Τα 'δεδομένα εξόδου' δεν είναι προφανώς το άθροισμα των μερών αλλά μάλλον το αποτέλεσμα της διάδρασης

των μερών. Η διαδικασία διαχείρισης μετασχηματίζει τα δεδομένα εισόδου σε δεδομένα εξόδου. Σε ιδανικό περιβάλλον, ένα συνεργατικό αποτέλεσμα παράγεται από μέρους του οργανισμού ως απόρροια της όλης διαδικασίας, και το όλον καθίσταται μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών (Bartol και Martin 1998: 54-57). Η παραπάνω επισήμανση αποτελεί το κλειδί για την προώθηση και επίτευξη των στόχων και των οραμάτων ενός Οργανισμού.

Η υιοθέτηση ενός ανοικτού μοντέλου διαχείρισης του οργανισμού παρουσιάζει πλεονεκτήματα, γιατί αντιπροσωπεύει μια άποψη για τη δραστηριότητά του που περιλαμβάνει διαφανείς διαδικασίες ενσωμάτωσης των εμπλεκομένων σε ένα οικοσύστημα το οποίο συνεργάζεται στο δημόσιο χώρο. Επίσης το 'ανοικτό μοντέλο' επιτρέπει τα οφέλη να κατανέμονται αναλογικά σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι ανοικτά μοντέλα αυτής της μορφής ενεργοποιούν την προσωπική δέσμευση και την παραγωγικότητα προς όφελος των συντελεστών και των παραγωγών, ώστε ο Οργανισμός να καθίσταται βιώσιμος, παρέχοντας τα 'προϊόντα' του σε προσιτές τιμές, με απώτερο στόχο την προσέλκυση μεγαλύτερου κοινού και την υποστήριξη καινοτόμων πρωτοβουλιών.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, θα λέγαμε ότι το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο (Open Sytem Model), που υιοθέτησε αρχές της Συστημικής Θεωρίας αλλά και της Θεωρίας της Πληροφορίας, μπορεί να είναι ένα μοντέλο με καλές προοπτικές για εφαρμογή σε πολιτιστικούς οργανισμούς, γιατί θεωρεί ότι ένας οργανισμός λειτουργεί σε ένα σύνθετο κόσμο, που επηρεάζεται από πολλαπλά περιβάλλοντα, καθώς εισάγει δεδομένα και τα μεταμορφώνει σε προϊόντα ή υπηρεσίες.

3.3.5. Η Θεωρία των Συμπτώσεων

Όποιο μοντέλο διαχείρισης και αν υιοθετήσουμε, είναι ουσιαστικό να επισημάνουμε την αναγκαιότητα της κατά περίπτωση προσέγγισης. Η προσέγγιση αυτή στη διαχείριση ενός Οργανισμού βασίζεται στην υπόθεση ότι δεν υπάρχει ιδανική μέθοδος που να εξυπηρετεί όλες τις καταστάσεις. Η ομάδα διαχείρισης πρέπει να είναι προσαρμοστική και να αντιλαμβάνεται τους διαφορετικούς συνδυασμούς τεχνικών διαχείρισης που απαιτούνται κάθε στιγμή. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζουμε ότι οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό διαθέτουν διαφορετικά στυλ εργασίας και μάνατζμεντ και ότι, κατά συνέπεια, οι διαφορετικές

ομάδες εργασίας μπορεί να έχουν και διαφορετικούς τρόπους επίτευξης των καθορισμένων στόχων. Αντί αυτό να αντιμετωπίζεται ως απειλή, αυτή η πολυμορφία πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως ενδυνάμωση. Η συνεργασία μπορεί και εδώ να επιτευχθεί αν ο μάνατζερ είναι ικανός να συντονίσει τις διαφορετικές ομάδες (Bartol και Martin 1998: 58).

3.3.6. Η εφαρμογή στις τέχνες

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα και υπόκεινται σε εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που διαμορφώνουν και αλλάζουν τη λειτουργία τους. Το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο επιτρέπει στο μάνατζερ να δημιουργήσει, να αναθεωρήσει ή να απορρίψει υποσυστήματα που δεν υποστηρίζουν αποδοτικά την αποστολή του. Για παράδειγμα, ένα τέτοιο υποσύστημα μπορεί να είναι ο τομέας των εθελοντών. Ως υποσύστημα, μπορεί να διαθέτει πόρους, στόχους, ειδικές αναθέσεις, συνεργασία και συντονισμό από μέλη του προσωπικού αλλά να αποδίδει λίγα σε σχέση με τα προσδοκώμενα. Είναι δουλειά του μάνατζερ να αναλύσει το πρόβλημα, να επιχειρήσει αλλαγές και να αποφασίσει για την πιθανότητα κατάργησης του υποσυστήματος αυτού.

Από την άλλη μεριά, οι προσεγγίσεις που ακολουθούν τη Θεωρία των Συμπτώσεων προτρέπουν τον μάνατζερ να προχωρήσει σε προσεκτική ανάλυση του προβλήματος και της κατάστασης. Θεωρούν ότι δεν υπάρχουν παγκόσμιες αρχές καθολικά εφαρμόσιμες που μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους οργανισμούς. Περιστασιακοί και καταστασιακοί παράγοντες προσδιορίζουν τη βέλτιστη εφαρμογή διαχείρισης. Για παράδειγμα, το πρόβλημα με τους εθελοντές πιθανότατα δεν οφείλεται παρά στην έλλειψη επαρκών χώρων, και συνεπώς δεν απαιτείται προσέγγιση σύμφωνα με τις αρχές διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Ποια όμως είναι η αποτελεσματικότερη θεωρία διαχείρισης ενός πολιτιστικού οργανισμού; Μέχρι να αποδειχτεί αν μπορεί να υπάρξει μια καθολική θεωρία εφαρμόσιμη με επιτυχία σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως καταστάσεων, η Συστημική Θεωρία, μαζί με τη Θεωρία των Συμπτώσεων, φαίνεται να προσφέρει ένα ικανοποιητικό μοντέλο για τη Διαχείριση των Πολιτιστικών Οργανισμών. Συνδυασμένες, διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, και ασκούν επαρκή εσωτερικό έλεγχο.

Σε κάθε περίπτωση, ο μάνατζερ πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση, προκειμένου, μεταξύ άλλων, να αποφύγει τους κινδύνους και τις επιχειρησιακές αυταπάτες που μπορεί να τον οδηγήσουν σε λάθος αποφάσεις (Rosenzweig 2007)[227]

Κατά τον εικοστό αιώνα, ο ρόλος του μάνατζμεντ στις τέχνες επεκτάθηκε, μαζί με την αύξηση των οικονομικών μεγεθών και του αγοραστικού κοινού. Οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί και τα ιδρύματα που ασχολούνταν με την τέχνη απλώθηκαν σε μικρότερες κοινότητες, αναπτύσσοντας εθνικά δίκτυα και προσφέροντας παράλληλα δουλειά σε μάνατζερ και καλλιτέχνες. Η καλλιτεχνική σεζόν μεγάλωσε, τα ρεπερτόρια διευρύνθηκαν, και νέες εγκαταστάσεις κατασκευάστηκαν, στο πλαίσιο μιας συνολικής πολιτικής υποστήριξης από τις κυβερνήσεις. Όπως προαναφέρθηκε, η Αγγλία καθιέρωσε μετά τον πόλεμο ένα κρατικό σύστημα υποστήριξης των τεχνών. Στις ΗΠΑ αλλά και στην Ευρώπη, οι νέες τεχνολογίες του ραδιοφώνου και του κινηματογράφου άλλαξαν τις συνήθειες του κοινού ως προς την παρακολούθηση ζωντανών εκδηλώσεων. Ειδικά στις ΗΠΑ, το θέατρο βίωσε μια απότομη μείωση τη δεκαετία του 1920 (1968: 29). Επίσης, η έλλειψη θεάτρων με σταθερό τόπο λειτουργίας εμπόδιζε την ανάπτυξη ενός σταθερού κοινού, σε αντίθεση με την όπερα και τις κλασσικές ορχήστρες. Τα φαινόμενα αυτά φαντάζουν μακρινά, αλλά καθώς εστιάζουμε τη μελέτη μας στην προβολή και την ανάπτυξη της ψηφιακής τέχνης, πρέπει να εξετάσουμε τη δυνατότητα δημιουργίας ενός 'πιστού' κοινού που θα μπορέσει να στηρίξει τις νέες μορφές τέχνης. Ας δούμε όμως τι συμβαίνει τον εικοστό πρώτο αιώνα.

Τον εικοστό πρώτο αιώνα, λοιπόν, η περίοδος ανάπτυξης στις τέχνες μοιάζει να επιβραδύνεται, καθώς οι περισσότερες κοινότητες έχουν ήδη ιδρύσει τους θεσμούς και τα κέντρα που αφορούν στα εικαστικά και στις αναπαραστατικές τέχνες. Η συνεχιζόμενη και αυξανόμενη πίεση για χορηγούς έχει επιταχυνθεί στα πρόσφατα χρόνια καθώς ο ανταγωνισμός για υποστήριξη έχει αυξηθεί ενώ ο στόχος για αύξηση της κρατικής ενίσχυσης φαντάζει προς το παρόν τουλάχιστον μη ρεαλιστικός. Επιπλέον, η επίτευξη αυτού του στόχου δυσχεραίνεται από την οικονομική κρίση και τις αυξημένες ανάγκες για χρηματοδότηση της παιδείας, της υγείας και άλλων

[227]Στο βιβλίο του Phil Rosenzweig *Halo Effect*, παρατίθενται οι 9 κίνδυνοι από τις επιχειρησιακές αυταπάτες που μπορεί να ξεγελάσουν έναν μάνατζερ, μεταξύ των οποίων το φαινόμενο της άλω (η κλοπή της δόξας του άλλου), η αυταπάτη της συσχέτισης και της αιτιότητας, της μοναδικής εξήγησης, της διαρκούς επιτυχίας κ.ά.

κοινωνικών αναγκών. Η υποστήριξη που προέρχεται από ιδρύματα, επιχειρήσεις και ιδιώτες επιδιώκεται μέσα από ‘έξυπνες’ πρωτοβουλίες χρηματοδότησης μέσω των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών. Μέσα στο θολό αυτό τοπίο, τα συνεχώς διευρυνόμενα όρια της τεχνολογίας ασκούν σημαντική επίδραση στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η ευκολία με την οποία η πληροφορία κυκλοφορεί στο Διαδίκτυο έχει υποχρεώσει τους οργανισμούς να ενσωματώσουν ανθρώπους ειδικευμένους στη διαχείριση του Ιστού και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του.

Η σχέση με το κοινό έχει επίσης μετεξελιχθεί, όπως φάνηκε στη συζήτησή μας στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει την 24/7 επικοινωνία με το υπάρχον και το εν δυνάμει κοινό. Είναι γνωστό ότι η ανάπτυξη του σιδηροδρόμου άσκησε σημαντική επίδραση στις τέχνες. Σήμερα, ένα ακόμη ταχύτερο μέσο, ο υπολογιστής και το Διαδίκτυο, δεν αλλάζει μόνο τον τρόπο λειτουργίας ενός πολιτιστικού οργανισμού, αλλά και την ίδια την παραγωγή της τέχνης.

Οι αλλαγές αυτές συνεπάγονται και τον επαναπροσδιορισμό της ευρωπαϊκής τακτικής σχετικά με τις κρατικές επιχορηγήσεις. Σταδιακά υιοθετείται το αμερικανικό μοντέλο των μεικτών χρηματοδοτήσεων. Πολλοί οργανισμοί επιχειρούν να αναπτύξουν την ικανότητα να προσελκύουν προσφορές ώστε να διατηρήσουν τα επίπεδα λειτουργίας τους. Και αυτό έχει πια γίνει μια τυποποιημένη διαδικασία στην Ευρώπη.

Στην Αγγλία έχουν δοθεί μάχες για το επίπεδο της κρατικής χρηματοδότησης. Η κυβέρνηση, για παράδειγμα, έχει ξεφύγει από τη λογική της απευθείας χρηματοδότησης και ασπάζεται τη λογική της στήριξης μέσω επιστροφής ποσοστού από τα τυχερά παιχνίδια. Σε μερικές περιπτώσεις έχει αποδειχτεί ότι αυτό λειτουργεί προς όφελος των πολιτιστικών οργανισμών. Η Αυστραλία έχει επίσης μεταβάλει την πολιτική της ως προς τη χρηματοδότηση της τέχνης και έχει υιοθετήσει την άποψη ότι η μείωση της κρατικής χρηματοδότησης θα παρακινήσει τους οργανισμούς να αναζητήσουν χορηγίες σε εταιρείες και ιδιώτες.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν σαφές ότι οργανισμοί και μάνατζερ πρέπει να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον για να παραγάγουν καλύτερα αποτελέσματα σε έναν εύθραυστο τομέα όπως εκείνος της τέχνης.

3.3.7. Η ίδρυση ενός Πολιτιστικού Οργανισμού

Κατά τον εικοστό αιώνα, καθιερώθηκαν μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με σκοπό να υπηρετήσουν κάποιο δημόσιο αγαθό, όπως, μεταξύ άλλων, η τέχνη. Στη συζήτηση που ακολουθεί θα προσεγγίσουμε εν συντομία το φαινόμενο των μη-κερδοσκοπικών οργανισμών γενικά και στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις ειδικές παραμέτρους όταν αυτός ο οργανισμός υπηρετεί την τέχνη.

Ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο ένα άτομο ή οργανισμός αποφασίζει να νομιμοποιήσει τις δραστηριότητές του κάτω από μια εταιρική ομπρέλα είναι για να μπορέσει να παράσχει προστασία στους ανθρώπους που εργάζονται γι αυτόν. Χωρίς την προστασία αυτή, ο ιδιοκτήτης ή ο υπεύθυνος του οργανισμού φέρει τη νομική ευθύνη για όλα τα χρέη και τις υποχρεώσεις.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επιλογή της ίδρυσης μιας κερδοσκοπικής ή μιας μη κερδοσκοπικής εταιρείας από έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι μονόδρομος. Μη κερδοσκοπικό ονομάζεται ένα νομικό πρόσωπο, όταν σκοπός της λειτουργίας του δεν είναι η επίτευξη κέρδους, αλλά κάποιος κοινωφελής σκοπός. Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας δεν απαγορεύει την ανάληψη οικονομικών δραστηριοτήτων. Η ειδοποιός διαφορά από τα κερδοσκοπικά νομικά πρόσωπα είναι ότι το τυχόν κέρδος δε διανέμεται στα μέλη του νομικού προσώπου, αλλά παραμένει στην οργάνωση.

Η ίδρυση μιας εταιρείας τη νομιμοποιεί απέναντι στο κράτος και της επιτρέπει να λειτουργεί. Τα βασικά τυπικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια τέτοια εταιρεία, είτε είναι κερδοσκοπική είτε μη κερδοσκοπική, είναι, σύμφωνα με τον Stephens (2000), το όνομα, το οποίο πρέπει να είναι μοναδικό και να παραπέμπει αμέσως ή εμμέσως στις δραστηριότητές του, ο σκοπός, ο οποίος δηλώνεται σαφώς σε μία πρόταση, το προφίλ των μελών, οι τίτλοι, τα καθήκοντα και η διαδικασία επιλογής των ανώτερων υπαλλήλων, ο καθορισμός των συναντήσεων, ο αριθμός, ο τρόπος εκλογής και οι αρμοδιότητες των διευθυντών, ο καθορισμός των μόνιμων επιτροπών, οι προϋποθέσεις αλλαγής του κανονισμού.

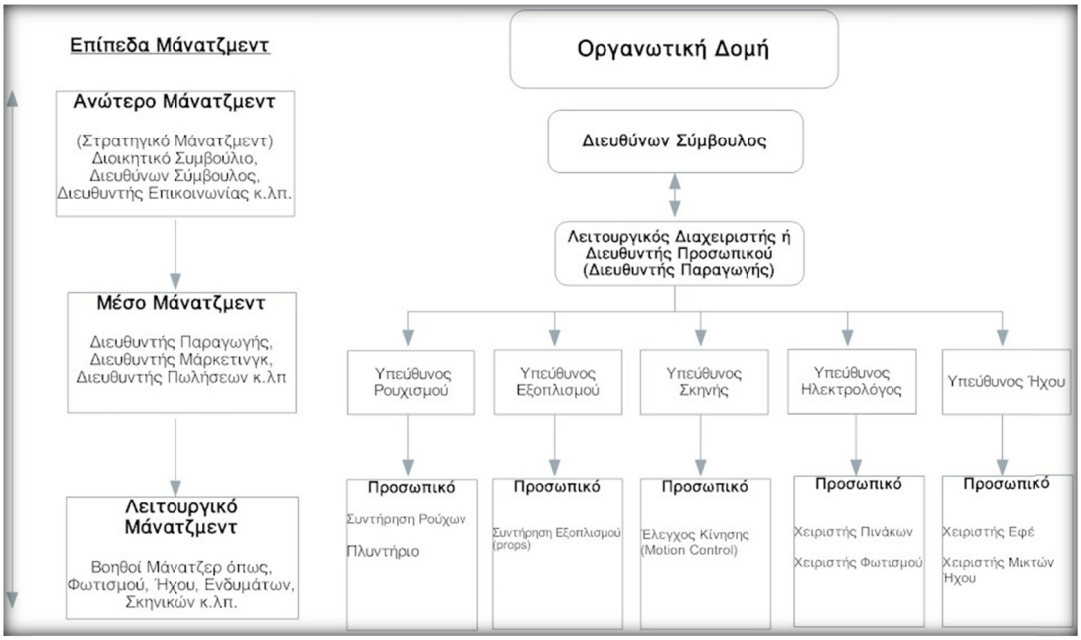
Είναι σαφές ότι όλες οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και τυπικές υποχρεώσεις πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα. Θα δούμε στη συνέχεια πώς τα εργαλεία του Διαδικτύου μας επιτρέπουν να ασκήσουμε τις δραστηριότητες του οργανισμού

οικονομικότερα, ταχύτερα και αποδοτικότερα. Πρώτα όμως θα αναφερθούμε στις τέσσερεις ενότητες που ολοκληρώνουν τη διαχείριση ενός Οργανισμού: τα επίπεδα διοίκησης, τα είδη μάνατζερ, τις θεμελιώδεις λειτουργίες του οργανισμού και το στρατηγικό σχεδιασμό. Αρχίζουμε με τα επίπεδα διοίκησης.

3.3.8. Τα επίπεδα διοίκησης ενός Οργανισμού

Σε κάθε οργανισμό λειτουργούν διαφορετικά επίπεδα μάνατζμεντ και διαφορετικοί τύποι μάνατζερ. Το γράφημα που παρατίθεται παρουσιάζει συνοπτικά τα επίπεδα και τους τύπους μάνατζερ. Όπως βλέπουμε, λοιπόν, τα επίπεδα μάνατζμεντ είναι τρία: το *ανώτερο*, που ασχολείται με τη στρατηγική, το *μέσο*, που αποτελεί τη γέφυρα με το *κατώτερο* επίπεδο, το οποίο αποκαλείται λειτουργικό. Το τελευταίο, το λειτουργικό, φέρνει σε πέρας τις καθημερινές υποχρεώσεις του οργανισμού. Θα τα δούμε όμως στη συνέχεια αναλυτικότερα:

Γράφημα 4. Οργανωτική Δομή και Επίπεδα Μάνατζμεντ



(Byrnes 2009: 9)

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το *λειτουργικό (operational)* επίπεδο μάνατζμεντ έχει να κάνει με τις καθημερινές διαδικασίες και φροντίζει ώστε να λειτουργεί σωστά ο οργανισμός. Η φροντίδα και ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει προφανείς αλλά αναγκαίες εργασίες, όπως το να βρίσκονται οι φύλακες ενός μουσείου στις θέσεις τους, να γνωστοποιείται άμεσα και προς όλους τους ενδιαφερόμενους το πρόγραμμα

δοκιμών, να ενημερώνονται τα μέλη για την ανανέωση της συνδρομής τους, ή το ταμείο να πουλάει εισιτήρια. Το επίπεδο αυτό είναι θεμελιώδες για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Χωρίς επάρκεια, απόδοση και παραγωγικότητα σε αυτό το επίπεδο ο οργανισμός αντιμετωπίζει το φάσμα της κατάρρευσης.

Το *διαχειριστικό (managerial) επίπεδο* συχνά αποκαλείται και *μέσο (middle) επίπεδο,* γιατί συντονίζει τις λειτουργίες και δρα ως γέφυρα μεταξύ του λειτουργικού και του στρατηγικού επίπεδου. Για παράδειγμα, το συμβούλιο των διευθυντών και ο καλλιτεχνικός διευθυντής μιας θεατρικής ή χορευτικής εταιρείας ζητά από τον διευθυντή παραγωγής να αποτιμήσει την επίδραση της προσθήκης μιας τουρνέ στο καλεντάρι της χρονιάς. Αν το πλάνο είναι εφικτό, ο διευθυντής παραγωγής αναλαμβάνει την υποχρέωση να συντονίσει τις ημερομηνίες, τους ανθρώπους που χρειάζονται για να τρέξει το πρόγραμμα, τον απαραίτητο εξοπλισμό κ.λπ. Το διαχειριστικό επίπεδο συνήθως λειτουργεί με (μεσοπρόθεσμο) πλάνο ενός ή δύο ετών.

Τέλος, το *στρατηγικό (strategic) επίπεδο*, το οποίο αποκαλείται και *ανώτερο (upper) επίπεδο,* εξετάζει τη συνολική λειτουργία του οργανισμού, με το βλέμμα στραμμένο από τη μια μεριά στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το μέλλον του οργανισμού, ενώ από την άλλη φροντίζει να παραμένει ο οργανισμός πιστός στην αποστολή του. Οι στόχοι τίθενται και αποτιμώνται συνήθως σε ετήσια βάση, ενώ τα πλάνα έχουν μεγαλύτερο ορίζοντα, από τρία έως πέντε χρόνια. Στο ανώτερο αυτό επίπεδο διαχείρισης εμπλέκονται ο καλλιτεχνικός διευθυντής, ο γενικός μάνατζερ, ο γενικός διευθυντής, ή ο διευθυντής αγοράς. Είναι σύνηθες, οι ανώτεροι διευθυντές να παρουσιάζουν το πλάνο τους και τα αποτελέσματα σε μια επιτροπή διευθυντών ή ένα συμβούλιο.

3.3.9. Τύποι Μάνατζερ

Είναι πλέον ξεκάθαρο ότι η τέχνη χρειάζεται τους μάνατζερ για να μπορέσει να λειτουργήσει. Όμως, όπως η τέχνη δεν μπορεί να οριοθετηθεί με σαφήνεια και ακρίβεια, κατά τον ίδιο τρόπο δεν είναι δυνατόν να περιγραφούν και να καθοριστούν οι διαφορετικοί τύποι μάνατζερ που υπηρετούν την τέχνη. Συνεπώς, μια ταξινόμησή τους έχει περισσότερο θεωρητικό χαρακτήρα, μιας και στις περισσότερες

περιπτώσεις, στους διάφορους οργανισμούς συναντάμε συνδυασμούς τύπων και ρόλων.

Ο πρώτος τύπος διαχειριστή είναι ο *διαχειριστής της εμπροσθοφυλακής (frontline manager)*, ο οποίος «διαχειρίζεται υπαλλήλους που δεν είναι οι ίδιοι μάνατζερς» (Byrnes 2000:7). Ο ρόλος του είναι να φροντίζει ώστε να ολοκληρώνονται σωστά οι υποχρεώσεις του οργανισμού. Ο υπεύθυνος σκηνής, που επιβλέπει τους εργάτες της σκηνής, αποτελεί ένα παράδειγμα. Έχει την υποχρέωση να ελέγχει την κατασκευή των σκηνικών και την επιμέλεια της σκηνής γενικότερα, αλλά και να φροντίζει για την αποθήκευση και την τακτοποίησή τους σε περίπτωση μιας τουρνέ.

Ο *λειτουργικός μάνατζερ (functional manager) 'καθοδηγεί κάποια λειτουργία ή υπομονάδα'* και *'είναι υπεύθυνος για κάποιο καθήκον, δραστηριότητα ή λειτουργία'* (Byrnes 2000: 7). Για παράδειγμα ο τεχνικός διευθυντής συντονίζει τους frontline μάνατζερ, όπως τον υπεύθυνο σκηνής, υπεύθυνο ηλεκτρολόγο κ.λπ.

Ο Γενικός Διευθυντής (General Manager) είναι υπεύθυνος για τη συνολική εικόνα ενός οργανισμού ή μιας σημαντικής μονάδας, σε περίπτωση μεγάλου οργανισμού, όπως για παράδειγμα σε μια όπερα, όπου επιβλέπει τις παραγωγές, το μάρκετινγκ, τις χορηγίες και τις διοικητικές λειτουργίες.

Να σημειώσουμε εδώ ότι κατανομή εργασίας και ένα είδος ιεραρχίας αναπτύσσεται σε όλους τους οργανισμούς, κατά τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Διαφορετική είναι η κατανομή σε μια συμφωνική ορχήστρα από ένα λυρικό θέατρο ή ένα μουσείο. Και η εξουσία που ανατίθεται με τη μορφή ιεραρχίας σχεδιάζεται έτσι ώστε να διαβεβαιώνει ότι οι προσπάθειες όλων των εμπλεκομένων σε ένα οργανισμό συνενώνονται για ένα κοινό αποτέλεσμα (Schermerhorn και John 1986: 12).

Είναι μέσα στις υποχρεώσεις του μάνατζερ να διασφαλίζει και να καθορίζει τις σχέσεις εξουσίας, ειδικά όταν ο οργανισμός αναπτύσσεται και εξαπλώνεται. Στην πραγματικότητα, ένας καλός μάνατζερ, μορφοποιεί και επανακαθορίζει τις σχέσεις εξουσίας που άτυπα λειτουργούν μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε να γίνουν προσφορότερες. Αυτό βασίζεται στη θεμελιώδη αντίληψη ότι οι οργανισμοί δεν είναι ουδέτερες οντότητες, αλλά μικρόκοσμοι, μια ένωση ξεχωριστών ατόμων με τις

προσωπικές αξίες, προκαταλήψεις και τα πιστεύω, που πρέπει να ενωθούν σε μια κοινή κουλτούρα του οργανισμού, αυτό που στις εμπορικές επιχειρήσεις αποκαλείται 'κορπορατική κουλτούρα'. Αλλά εξίσου σημαντικό είναι και το εξωτερικό περιβάλλον, γιατί, όπως είδαμε και στο Γράφημα 3, επηρεάζει το πώς σκέφτονται και λειτουργούν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό. Ας δούμε τώρα πώς μπορούμε να προσδιορίσουμε το προφίλ του Arts Manager.

3.3.10. Το προφίλ και οι δεξιότητες του Arts Manager

Η αγορά της τέχνης μεταφέρθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο από την Ευρώπη στις ΗΠΑ. Η ανάπτυξη αυτή δημιούργησε μια τρομακτική ζήτηση σε μάνατζερ όλων των επιπέδων και όλων των πεδίων της τέχνης. Όπως ήδη αναφέραμε, η ειδικότητα του *arts manager* δεν προσδιορίζεται σε μια χώρα όπως στην Ελλάδα, αλλά ούτε καν στις ΗΠΑ, όπου στο χώρο της τέχνης απασχολούνται πάνω από 2,1 εκ. άνθρωποι.[228]

Καθώς οι ΗΠΑ έχουν μια συστηματική μελέτη και έρευνα στο χώρο εργασίας της τέχνης, αξίζει να παρακολουθήσουμε κάποιες μελέτες που αφορούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο Paul Di Maggio, στο βιβλίο του *Managers of the Arts* (1987), παρουσιάζει μια ανάλυση του προφίλ των *arts managers* στις ΗΠΑ, από την οποία προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, από την ανάλυση αυτή προκύπτει ότι οι *arts managers* συνήθως προέρχονταν από το χώρο της ανώτερης μέσης αστικής τάξης, με ανώτερες σπουδές στον τομέα που διοικούσαν, ή σε ανθρωπιστικές σπουδές, στα Αγγλικά, την ιστορία ή τις ξένες γλώσσες. Ένας περιορισμένος αριθμός μόνο είχε εξειδικευμένες σπουδές στο μάνατζμεντ. Οι ανώτερες θέσεις καλύπτονταν κατά πλειοψηφία από άνδρες, σε μέσο ποσοστό (66%) (μουσεία, θέατρα, ορχήστρες) αλλά οι γυναίκες κατείχαν την πλειοψηφία (55%) σε κέντρα τεχνών. Μια επιπλέον παρατήρηση από την έρευνα φανέρωσε ότι υπήρχε μια ποικιλία διαδρομών προκειμένου κάποιος να κάνει καριέρα στο *arts management*, αποδεικνύοντας ότι πρόκειται για ένα αρκετά ανοικτό σύστημα (*ό.π.*: 12). Σημαντική επίσης παρατήρηση στην παραπάνω έρευνα είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των *managers* – σε ποσοστό που κυμαινόταν από 85% έως 95%, ανάλογα με το πεδίο εργασίας, δήλωσε ότι έμαθε τη δουλειά επί τω έργω (*ό.π.*: 46).

[228] NEA Research Division Note #90 (Washington, D.C., March, 2006).

Μια μεταγενέστερη έρευνα των Rich και Martin (1997: 69-73), που πραγματοποιήθηκε σε 641 επαγγελματικούς καλλιτεχνικούς οργανισμούς, εξέτασε το ρόλο της μόρφωσης στην εκπαίδευση των *arts administrators*. Εντοπίστηκαν 26 δεξιότητες που θεωρήθηκαν απαραίτητες για να μπορεί να ασκήσει με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του ο μάνατζερ. Οι ερωτώμενοι, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, αξιολόγησαν τις δεξιότητες σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα:

Γράφημα 5: Κρίσιμες τιμές για τις δεξιότητες στο Management

Δεξιότητα	**Μέσος Όρος**
Leadership	9.12
Budgeting	8.82
Team Building	8.82
Fundraising	8.79
Communication Skills/Writing	8.76
Marketing/Audience Development	8.49
Financial Management	8.41
Aesthetics/Artistic Sense	8.23
Trustee/Volunteer Relations	8.12
Strategic Management	8.18
Grant writing	8.01
Public relations/Press Relations	7.89
Organizational Behavior	7.69
Public Speaking	7.66
Etiquette/Social Grace	7.62
Information Management	7.52
Community Outreach/Education	7.41
Accounting	7.10
Expertise in One Arts Discipline	6.91
Political Understanding	6.50
Knowledge of Many Arts Disciplines	6.48
Personnel Relations/Unions	6.26
Contract Law	5.61
Statistical Analysis	5.38
Collective Bargaining	5.39
Computer Programming	5.08

(Rich και Martin 1997)

Κορυφαίες στην κατάταξη, όπως φαίνεται στο γράφημα, θεωρούνται οι δεξιότητες της ηγεσίας, της κατάρτισης προϋπολογισμού, του κτισίματος της ομάδας και της συλλογής χρημάτων. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της έρευνας ήταν ότι και η μόρφωση και η εκπαίδευση επί τω έργω θεωρούνται το ίδιο αναγκαίες.

Ένα επίσης βασικό στοιχείο, πέρα από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ικανότητα που πρέπει να έχει ένας μάνατζερ, είναι το πάθος για ό,τι κάνει και μια ισχυρή αίσθηση σκοπού. Και η ανταμοιβή για κάποιον που εργάζεται σε έναν μη κερδοσκοπικό πολιτιστικό οργανισμό είναι η ίδια η δουλειά, χωρίς ωστόσο να παραβλέπεται και ο οικονομικός παράγοντας.

Τέλος, ας σημειώσουμε ότι, από τη δεκαετία του 1990, η διαφοροποίηση των διαφόρων θεσμών της τέχνης αύξησαν τις ευκαιρίες σε γυναίκες και μειονότητες να αναλάβουν θέσεις διοίκησης. Το αποτέλεσμα είναι η αντιπροσωπευτικότερη εκπροσώπηση της κοινωνίας στο προφίλ των μάνατζερ.

3.3.11. Οι θεμελιώδεις λειτουργίες ενός Οργανισμού

Ας δούμε τώρα αναλυτικότερα ποιες είναι οι θεμελιώδεις λειτουργίες ενός Οργανισμού, στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί ο μάνατζερ. Υπάρχουν, σύμφωνα με τον Byrnes (2009: 6), τέσσερεις διαδικασίες για τη σωστή εξυπηρέτηση ενός οργανισμού και την εκπλήρωση των στόχων του: *Ο σχεδιασμός***,** *η οργάνωση***,** *η καθοδήγηση* και *ο έλεγχος***.** Οι τέσσερεις αυτές λειτουργίες, τις οποίες θα αναπτύξουμε αναλυτικότερα στη συνέχεια, αποτελούν τη βάση της σχέσης μεταξύ του καλλιτέχνη, του κοινού και του μάνατζερ.

Για να υπάρξουν αποτελέσματα ανάλογα των προσδοκιών πρέπει, στο επίπεδο του οργανισμού, να συντονιστούν οι τέσσερεις θεμελιώδεις λειτουργίες, δηλαδή ο σωστός σχεδιασμός, η καλή οργάνωση, η δημιουργική καθοδήγηση και ο σωστός έλεγχος.

Σύμφωνα με τον Byrnes (2009: 16), οι τέσσερεις αυτές λειτουργίες σημαίνουν:

1. *Σχεδιασμός*: τι πρέπει να γίνει
2. *Οργάνωση***:** πώς και από ποιόν θα γίνει
3. *Ηγεσία και Καθοδήγηση***:** πως πρέπει να λειτουργήσουν οι άνθρωποι

4. *Έλεγχος:* τι έγινε και τι δεν έγινε, και τι θα γίνει γι αυτό που δεν έγινε Συγκεκριμένα:

- Ο *σχεδιασμός* είναι η πρώτη λειτουργία της διαχείρισης, εφόσον πρέπει να αποφασιστεί με σαφήνεια τι πρέπει να γίνει, να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι και, κατόπιν, να οριστούν τα συγκεκριμένα βήματα με σαφή χρονοδιαγράμματα, έτσι ώστε να επιτευχθούν.

Οι στόχοι που τίθενται σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι. Τα σχέδια είναι απαραίτητα γιατί ο κόσμος αλλάζει συνεχώς και μάλιστα στην εποχή μας, οι αλλαγές πολλές φορές δεν είναι αναγνωρίσιμες άμεσα, καθώς τα πάντα τρέχουν σε ψηφιακούς χρόνους. Είναι μέσα στα καθήκοντα του μάνατζερ να αναγνωρίζει τα στοιχεία εκείνα στο περιβάλλον του οργανισμού που αποτελούν ευκαιρίες ή κινδύνους.

Ένα παράδειγμα ευκαιρίας μπορεί να είναι ένα πρόγραμμα χρηματοδότησης, εθνικό, ευρωπαϊκό, διεθνές, από ιδιωτικούς ή δημόσιους φορείς. Οι κίνδυνοι έχουν να κάνουν συνήθως με κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές που είναι απρόβλεπτες ή επηρεάζουν έμμεσα ή και άμεσα τον προγραμματισμό του οργανισμού. Καιρικές μεταβολές μπορεί να επηρεάσουν τα έσοδα από την περιοδεία ενός θιάσου ή προβλήματα στις συγκοινωνίες να δυσκολεύουν τις μετακινήσεις ή, ακόμα, να εμφανιστούν προβλήματα στις επικοινωνίες από μια δυσλειτουργία ενός δικτυακού κόμβου, με αποτέλεσμα την κατάρρευση του συστήματος κρατήσεων. Αλλά για το Σχεδιασμό και ειδικότερα το Στρατηγικό Σχεδιασμό θα αφιερώσουμε στη συνέχεια μια μεγάλη ενότητα.

- *Οργάνωση* είναι η διαδικασία μετατροπής ενός πλάνου σε δράση. Άνθρωποι και πόροι συνδυάζονται, διασαφηνίζονται οι λεπτομέρειες, γίνεται ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός, υπολογίζεται το απαραίτητο προσωπικό και τους ανατίθεται συγκεκριμένη εργασία.

- *Η ηγεσία και η καθοδήγηση* είναι η Τρίτη θεμελιώδης λειτουργία ενός οργανισμού και απαιτεί από όλους να μοιραστούν ένα όραμα, το οποίο επιτυγχάνεται με την προϋπόθεση της συνεργασίας. Δεξιότητα στην καθοδήγηση και την αποτελεσματικότητα είναι εντελώς αναγκαίες προϋποθέσεις. Για το μάνατζερ, είναι μια επιπλέον ευκαιρία ανάδειξης των

προσόντων του, καθώς, στην ιδανική τουλάχιστον περίπτωση, συνεργάζεται με άτομα δημιουργικά, με ελεύθερο πνεύμα και υψηλούς στόχους.

- Τέλος, *έλεγχος* είναι η λειτουργία που περιλαμβάνει τον δυσάρεστο αλλά απαραίτητο ελεγκτικό μηχανισμό που αποτρέπει υπερβάσεις στον προϋπολογισμό, παρακολουθεί τις διαδικασίες και ελέγχει την τήρηση των στόχων και των χρονοδιαγραμμάτων. Επιπλέον, η διαδικασία ελέγχου οδηγεί σε διορθωτικές παρεμβάσεις στην περίπτωση που κάτι έχει ξεφύγει από τον προγραμματισμό.

Πριν περάσουμε σε μια αναλυτική παρουσίαση της θεμελιώδους λειτουργίας του σχεδιασμού, θα κάνουμε μια σάρωση του συνόλου των αρμοδιοτήτων ενός μάνατζερ.

3.3.12. Το μάνατζμεντ στην πράξη

Υπάρχουν επτά βασικές πρακτικές λειτουργίες που πρέπει να εκπληρώσει ο μάνατζερ, όταν πια έχει δεσμευτεί με έναν οργανισμό:

1. σχεδιασμός και ανάπτυξη
2. μάρκετινγκ και δημόσιες σχέσεις
3. διοίκηση προσωπικού
4. διαχείριση οικονομικών
5. σχέση με ανώτερους
6. σχέση με εργαζόμενους
7. σχέση με τις αρχές

Ας ρίξουμε μια γρήγορη ματιά στο περιεχόμενο κάθε μιάς από αυτές τις λειτουργίες:

1. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη συνδέονται άμεσα γιατί πάντοτε οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους να αυξήσουν τα έσοδα, να χρηματοδοτήσουν νέα προγράμματα και να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα, που συνεχώς αυξάνονται.

2. Το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις είναι ο συνδετικός κρίκος του οργανισμού με την κοινωνία. Δίχως αυτόν τον κρίκο, ο οργανισμός θα συναντήσει δυσκολίες στην προσέλκυση κοινού και χορηγών.

3. Η καλή διαχείριση του προσωπικού και των συνεργατών και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους αποτελούν σημαντική παράμετρο για

τη δημιουργική πορεία του οργανισμού. Ειδικά σε μη κερδοσκοπικούς, πολιτιστικούς οργανισμούς, η διαχείριση δεν είναι απλώς μια σημαντική παράμετρος αλλά κλειδί για την επίτευξη των στόχων.

4. Η διαχείριση των οικονομικών αποτελεί προτεραιότητα για τη διάρκεια, την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Εξάλλου, οι χορηγοί προτιμούν να προσφέρουν τις χορηγίες σε οργανισμούς και ιδρύματα των οποίων την οικονομική διαχείριση εμπιστεύονται.

5. Όσο απαραίτητες είναι οι καλές σχέσεις του μάνατζερ με τους κατώτερους, τόσο είναι απαραίτητες και με τους ανωτέρους. Η πιθανή διαμάχη και ασυμφωνία με την επιτροπή ή τα άτομα που προΐστανται του οργανισμού, εξαιτίας διαφορετικών προτεραιοτήτων, μπορεί να αποβεί καταστροφική για την επίτευξη των στόχων.

6. Τέλος, οι σχέσεις με την εξουσία, τοπική, περιφερειακή ή κεντρική, χρήζουν ειδικής διαχείρισης, καθώς εύκολα μπορούν να σταθούν εμπόδιο στην ανάπτυξη ενός προγράμματος. Τέτοια εμπόδια, όπως αδειοδότηση ή χρηματική υποστήριξη, βρίσκουν πρόσφορο έδαφος όταν εμπλέκεται ο κρατικός γραφειοκρατικός μηχανισμός με την πολύπλοκη νομοθεσία ή η τέχνη αντιμετωπίζεται ως καταναλωτικό προϊόν.

Ας δούμε τώρα τι ακριβώς περιλαμβάνει η λειτουργία του σχεδιασμού, στην οποία αναφερθήκαμε και σε αυτήν και στην προηγούμενη υποενότητα.

3.3.13. Η αναγκαιότητα του Σχεδιασμού στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός πλάνου διαδικασιών αποτελεί ένα σημαντικό και απαραίτητο πλαίσιο για να διατηρηθεί ο οργανισμός με την ηγεσία του προσανατολισμένος στην επίτευξη των στόχων και των οραμάτων του. Για να είναι αυτά τα πλάνα αποδοτικά, πρέπει να εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Αυτό βέβαια από μόνο του δεν εγγυάται την επιτυχία του οργανισμού, αλλά οριοθετεί και διασφαλίζει το δρόμο προς την επιτυχία. Υπάρχουν πιθανότατα και παραδείγματα όπου οργανισμοί πέτυχαν χωρίς την εφαρμογή συγκεκριμένου πλάνου, αλλά στηριζόμενοι στην ικανότητα και την επάρκεια του ηγέτη τους, όμως αυτού του είδους τα παραδείγματα δε δημιουργούν καθολικές αξίες ούτε και μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα προς μίμηση.

Η σημασία του σχεδιασμού αναδεικνύεται, εκτός των άλλων, από το γεγονός ότι, τα τελευταία 50 χρόνια, πολιτιστικοί οργανισμοί και καλλιτέχνες είχαν να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη ανάληψη ευθύνης εξαιτίας των χρηματικών και άλλων δωρεών, των χορηγιών και της υποστήριξης από εταιρείες, ευθύνη στην οποία είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανταποκριθούν χωρίς τον κατάλληλο σχεδιασμό. Εξάλλου, ο σχεδιασμός σε σχέση με τη χρηματοδότηση γίνεται συνήθως με ορίζοντα τριετίας ή πενταετίας.

Ταυτόχρονα, η ανάγκη να παραμένουν οι οργανισμοί ευέλικτοι και ανοιχτοί στις αλλαγές είναι μείζονος σημασίας. Ένας σχεδιασμός άκαμπτος και δυσπροσάρμοστος μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Η διαχείριση ενός πολιτιστικού οργανισμού οφείλει να θεωρεί ότι η αλλαγή αποτελεί δεδομένο, με την έννοια ότι και ευκαιρίες αλλά και κίνδυνοι μπορεί να εμφανιστούν οποιαδήποτε στιγμή μπροστά του. Συνεπώς, είναι κομβικής ή και υπαρξιακής σημασίας η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός πλάνου που θα ενσωματώνει και θα ανταποκρίνεται στις αλλαγές ενώ ταυτόχρονα θα υπηρετεί τους σκοπούς του οργανισμού.

Βέβαια ο σχεδιασμός δεν είναι σε καμιά περίπτωση πανάκεια. Σ' αυτό το σημείο υπεισέρχεται ο παράγων ηγέτης, χάρη στη δυναμική και την εμπνευσμένη καθοδήγηση του οποίου αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο McAlindon (1989: 24), «ο σχεδιασμός είναι σκέψη κατά 80% και συγγραφή κατά 20%. Ακολουθεί το 100%, που είναι πράξη". Και, επίσης: «Η ποιότητα ενός οργανισμού δεν μπορεί ποτέ να υπερβεί την ποιότητα των μυαλών που τον αποτελούν» (1989: 33). Υπογραμμίζεται, δηλαδή, η σημασία του ανθρώπινου νου πίσω από κάθε σχεδιασμό καθώς και της επιλογής ηγεσίας και συνεργατών γενικότερα.

Στη συνέχεια της υποενότητας αυτής θα αναφερθούμε στις διάφορες όψεις του σχεδιασμού μέσα σε έναν πολιτιστικό οργανισμό:

- *Χαρτογράφηση και καθοδήγηση*

  Η γραπτή τεκμηρίωση του σχεδιασμού αποτελεί το χάρτη που καθοδηγεί τον οργανισμό στο στόχο του. Δεν είναι μια εύκολη διαδικασία και απαιτεί εξειδικευμένους και ικανούς μάνατζερ, οι οποίοι θα είναι σε θέση να μεταφράσουν τους χάρτες σε εφαρμόσιμες διαδικασίες.

- *Το συντακτικό του σχεδιασμού*

Ποιο είναι το βασικό συντακτικό του σχεδιασμού, της διαδικασίας, δηλαδή, που σκοπό έχει να δηλώσει τι θέλουμε να κάνουμε και πώς θέλουμε να το επιτύχουμε; Όπως προειπώθηκε, ο σχεδιασμός ασχολείται με το μέλλον βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ως σχέδιο (πλάνο), λοιπόν, νοείται μια αναφορά στα μέσα με τα οποία θα επιτύχουμε προκαθορισμένα αποτελέσματα. Και ένα τέτοιο σχέδιο πρέπει να απαντά σε έξι βασικές ερωτήσεις: *Γιατί, Τι, Πότε, Πού, Ποιος, Πώς*. (Lasswell 1967: 78) με την παρακάτω οπτική απεικόνιση:



Ας δούμε πώς μπορούμε να εφαρμόσουμε έναν τέτοιον έλεγχο στο παρακάτω ερώτημα. Για να επιτύχουμε το σκοπό μας ώστε να φέρουμε την ελληνική ψηφιακή τέχνη στο προσκήνιο εντός και εκτός συνόρων, έχουμε θέσει ως στόχο να προσελκύσουμε χορηγούς στον οργανισμό μας. Για να προσελκύσουμε αυτούς τους χορηγούς θα οργανώσουμε μια εκδήλωση στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, την προσεχή άνοιξη, κατά την οποία η ομάδα δημιουργίας θα ανεβάσει μια παράσταση που θα βασίζεται στην εικονική πραγματικότητα και θα μεταδοθεί σε πραγματικό χρόνο μέσω του Διαδικτύου. Όλοι οι υποψήφιοι χορηγοί θα την παρακολουθήσουν διασυνδεδεμένοι από τα κεντρικά τους γραφεία και ταυτόχρονα θα έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν, χρησιμοποιώντας διαδραστικές εφαρμογές.

Ας πάρουμε τα 6 ερωτήματα να δούμε τις απαντήσεις:

Γιατί: η εξάπλωση της ψηφιακής τέχνης

*Τι***:** να προσελκύσουμε χορηγούς

*Πότε***:** την προσεχή άνοιξη

*Πού***:** στο Μ.Μ.Α.

*Ποιος***:** η ομάδα δημιουργίας

Πώς: εμπλέκοντας τους χορηγούς στη εξέλιξη της διαδραστικής παράστασης.

Στόχος της πρότασης μας είναι η προσέλκυση χορηγών ύστερα από τη συμμετοχή τους σε μια διαδραστική παράσταση. Ο έλεγχός μας στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι επομένως ικανοποιητικός.

Ας δούμε όμως πώς βιώνουν τη διαδικασία αυτή όλοι οι εμπλεκόμενοι στο πλάνο. Σε σχέση με το χρόνο και τον τρόπο, για παράδειγμα, είναι σημαντικό να καθίστανται σαφείς σε κάθε εμπλεκόμενο. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι νιώθουν πιο άνετα όταν ο χρονικός ορίζοντας κυμαίνεται από 3 έως 6 μήνες. Αν ο χρόνος υπερβεί τους 12 μήνες, οι άνθρωποι θυμούνται μόνο τις γενικές αρχές. Συνεπώς, ελέγχουμε το χρονικό ορίζοντα και, όπου υπερβαίνει τα όρια, οι στόχοι πρέπει να επαναπροσδιορίζονται.

Η διαχείριση του χρόνου σε έναν οργανισμό είναι μια παράμετρος κλειδί, για την οποία ισχύει ό,τι και στους απλούς ανθρώπους. Σε καθημερινή βάση όλοι φανταζόμαστε ότι οι μελλοντικοί στόχοι που έχουμε θέσει θα επιτευχθούν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Gilbert (2007: 8), «επειδή οι περισσότεροι από εμάς συνηθίζουμε να φαντασιώνουμε ευχάριστα και όχι δυσάρεστα γεγονότα, συχνά υπερεκτιμούμε την πιθανότητα ότι τα ευχάριστα θα μας συμβούν στην πραγματικότητα, πράγμα που μας κάνει υπεραισιόδοξους και όχι ρεαλιστές σε σχέση με το μέλλον». Αυτές οι ψυχολογικές προσεγγίσεις, που αφορούν στους απλούς ανθρώπους, βρίσκουν το ισοδύναμό τους και σε εταιρείες και οργανισμούς. Οι συνέπειες και για τους ανθρώπους και για τους οργανισμούς είναι συχνά εξαιρετικά δυσάρεστες. Αυτό σημαίνει, λοιπόν, ότι ένας διαχειριστής οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός αλλά και συστηματικός σε θέματα χρονοδιαγραμμάτων για την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού.

- *Είδη Σχεδίων: Στρατηγικά και Λειτουργικά Σχέδια*

«Το στρατηγικό σχέδιο είναι ένα σύνολο από κατανοητά πλάνα, σχεδιασμένα έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται όλους τους διαθέσιμους πόρους ενός πολιτιστικού οργανισμού, με σκοπό να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι που πηγάζουν από την αποστολή του, το όραμα και τις αξίες του» (Byrnes 2009: 126). Μέσα στο Στρατηγικό Σχέδιο μπορεί να υπάρχουν και να εκτυλίσσονται πολλές επιμέρους στρατηγικές. Για παράδειγμα, το στρατηγικό πλάνο για επέκταση του οργανισμού

συνεπάγεται τις στρατηγικές για αύξηση των παραστάσεων, γεγονός που συνεπάγεται την προσαρμογή των πλάνων για την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Η μεγέθυνση του οργανισμού έχει επιπτώσεις, λοιπόν, σε άλλες συνιστώσες της διαδικασίας σχεδιασμού: στη διαμόρφωση *λειτουργικών πλάνων*. Τα λειτουργικά πλάνα είναι περιορισμένης δράσης και σχεδιάζονται για να υποστηρίξουν τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Για παράδειγμα, η αύξηση των παραστάσεων απαιτεί ο διευθυντής παραγωγής να επαναπροσδιορίζει τον προγραμματισμό των παραστάσεων, αλλά και οι υπηρεσίες μάρκετινγκ τις πολιτικές τους για την προσέλκυση θεατών.

- *Σχέδια μιας ή επαναλαμβανόμενης χρήσης*

Πέρα από τα δύο παραπάνω είδη πλάνων, τα στρατηγικά και τα λειτουργικά, σε έναν οργανισμό και δη καλλιτεχνικό θα συναντήσουμε και δύο ακόμα μορφές πλάνων. Τα πλάνα *μιας χρήσης*, που σχεδιάζονται για γεγονότα ή διαδικασίες που θα συμβούν μια μόνο φορά, όπως για παράδειγμα, η μετακόμιση του οργανισμού, και τα *επαναλαμβανόμενης χρήσης* πλάνα, για ενέργειες ή διαδικασίες που επαναλαμβάνονται συχνά, όπως, για παράδειγμα, η ενοικίαση αιθουσών για παραστάσεις (Hill και McShane 2008: 109).

Ο προϋπολογισμός μιας παράστασης μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα *επαναλαμβανόμενης χρήσης πλάνο*. Ο προγραμματισμός της παραγωγής για έναν καλλιτεχνικό οργανισμό μπορεί να συνδυάζει πλάνα μιας χρήσης και επαναλαμβανόμενα. Αλλά και ο προγραμματισμός των παραστάσεων για την επόμενη χρονιά μπορεί να συνδυάζει τις δύο μορφές πλάνων. Υπάρχουν παραστάσεις επαναλαμβανόμενες και παραστάσεις που μπορεί να ανέβουν μία μόνο φορά στο πλαίσιο κάποιας ειδικής εκδήλωσης.

Σε κάθε περίπτωση, το είδος αυτών των πλάνων φαίνεται να είναι ήσσονος σημασίας για τον οργανισμό σε σχέση με τα στρατηγικά πλάνα, αλλά η ελλιπής προετοιμασία τους μπορεί να οδηγήσει σε κριτική δυσλειτουργία.

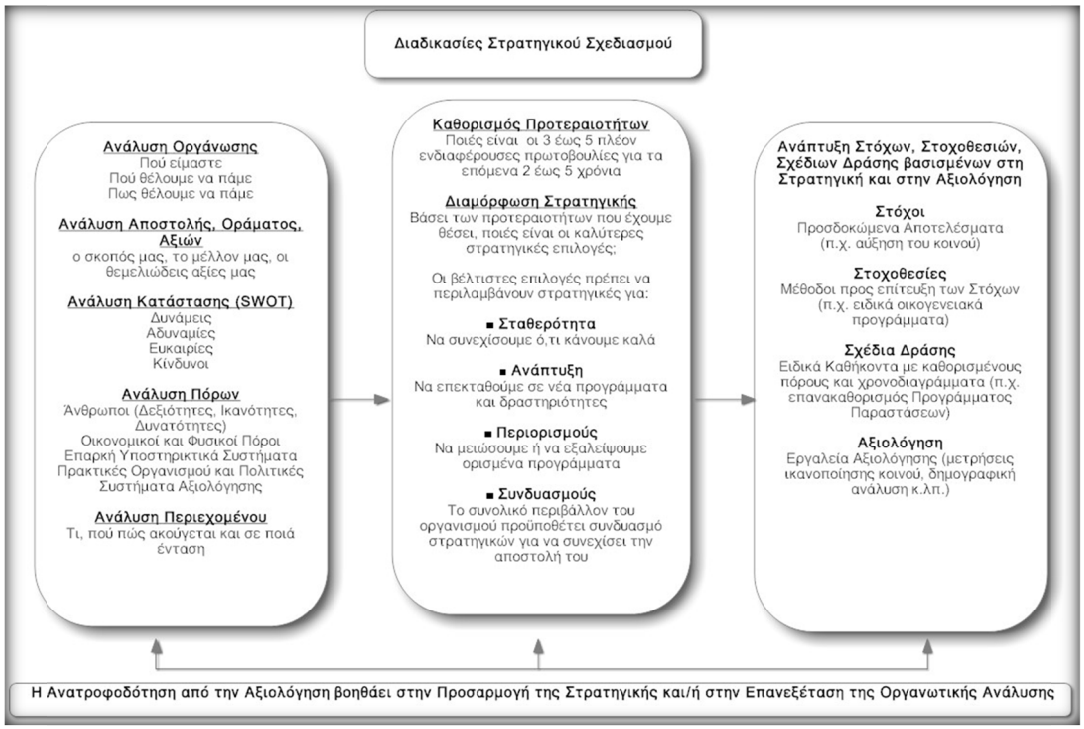
- *Οι συνιστώσες του Στρατηγικού Σχεδιασμού*

Έχουμε επιχειρήσει να δείξουμε ότι το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο αποτελεί μια ενδεδειγμένη πρόταση για να αντιμετωπίσουμε τη διαχείριση ενός Οργανισμού.

‘Είσοδος – Επεξεργασία - Έξοδος’ είναι τα τρία βήματα για την υλοποίηση της διαδικασίας διαχείρισης, όπως είδαμε και στο Γράφημα 3 στο κεφάλαιο αυτό.

Η επεξεργασία που μεσολαβεί μεταξύ εισόδου και εξόδου μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές, αλλά όλες οι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί αναπτύσσουν Στρατηγικά Σχέδια. Ανάλογα πλάνα, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο και χωρίς να το συνειδητοποιούμε, ακολουθούμε στην καθημερινή μας ζωή, είτε σε ημερήσια είτε σε πιο μακροχρόνια βάση. Στην ανάλυσή μας αυτή θα μας βοηθήσει το παρακάτω διάγραμμα, το οποίο παρουσιάζει συνοπτικά τις φάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού:

Γράφημα 6. Διαδικασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού



(Byrnes 2009: 129)

Το γενικό αυτό γράφημα, που περιγράφει τα βήματα προς ένα Στρατηγικό Σχεδιασμό, μας καθοδηγεί στα επόμενα βήματα μας. Θα αναλύσουμε τις τρεις ενότητες που αφορούν, η πρώτη σε πληροφορίες που προετοιμάζουν και πληροφορούν τον οργανισμό, η δεύτερη στη διαμόρφωση προτεραιοτήτων και

στρατηγικής και η τρίτη στην υλοποίηση με βάση συγκεκριμένες δράσεις που έχουν περιγραφεί στο δεύτερο στάδιο.

1. Το Στάδιο Προετοιμασίας

Το Στάδιο Προετοιμασίας περιλαμβάνει την Ανάλυση της Οργάνωσης, την Ανάλυση της Αποστολής, του Οράματος και των Αξιών, την Ανάλυση Κατάστασης και Πόρων και την Ανάλυση Περιεχομένου, αλλά θα θεωρούσαμε σημαντικό να ενταχθεί στο στάδιο αυτό και η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος μαζί με τις πηγές Πληροφόρησης, σύμφωνα με τη διάρθρωση του Ανοικτού Συστημικού μοντέλου.

1α. Αποστολή, Όραμα και Αξίες ενός Πολιτιστικού Οργανισμού

Το *γιατί* είναι το μεγάλο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί κατά την ίδρυση αλλά και την αναθεώρηση των στόχων και του σκοπού ενός οργανισμού. Ως *αποστολή* νοείται ο σκοπός για τον οποίο υπάρχει ένας οργανισμός (π.χ, για να διαδώσει και να αναπτύξει τη σύγχρονη ψηφιακή δημιουργία στην Ελλάδα και να τη φέρει σε επαφή με το παγκόσμιο γίγνεσθαι). Ως *όραμα* νοείται το αποτέλεσμα κατά την επιδίωξη του παραπάνω σκοπού (π.χ. η σύγκλιση των Ελλήνων με τους ξένους καλλιτέχνες και η τεχνολογική ενσωμάτωση και καινοτομία στη σύγχρονη τέχνη). Ως *αξίες* προσδιορίζονται εκείνα τα στοιχεία που ο οργανισμός θεωρεί ως σημαντικότερα στην υλοποίηση των στόχων του. Τέτοιες αξίες μπορεί να είναι η καινοτομία, η διεθνής αναγνώριση, η ανταπόκριση του κοινού, η θετική αξιολόγηση των ειδικών, οι αναφορές στο έργο, οι προτάσεις για συνεργασίες, οι συμμετοχές σε εκθέσεις και συνέδρια κ.ά.

Ας προσεγγίσουμε όμως τώρα κάπως περισσότερο την έννοια της Αποστολής. Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω γράφημα, το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό είναι ο προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού μας και ο τρόπος με τον οποίο την καταγράφουμε και τη δηλώνουμε. Η ‘καθαρή’ δήλωση, που αποσαφηνίζει το λόγο ή το σκοπό για τον οποίο πρέπει να υπάρχει ο οργανισμός, είναι η πηγή όλων των πλάνων. Μια τέτοια δήλωση, με τη μορφή κειμένου, επιτρέπει στον αναγνώστη να πλοηγηθεί αποτελεσματικότερα στους στόχους και τις προοπτικές του οργανισμού, με άλλα λόγια να καταλάβει τι κάνει ο οργανισμός και γιατί. Για παράδειγμα, ένα θεατρικό σχήμα μπορεί να είναι προσανατολισμένο στο πειραματικό θέατρο ή στην αναβίωση του αρχαίου δράματος. Όσο δε επικεντρωνόμαστε σε πολιτιστικούς

οργανισμούς μπορούμε να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητές τους σε σχέση με άλλου είδους οργανισμούς.

Ας δούμε και ας αναλύσουμε ως παράδειγμα τη δήλωση Αποστολής του Μουσείου Μοντέρνας Τέχνης του Σαν Φρανσίσκο. Η επιλογή μας βασίζεται στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο μουσείο προσιδιάζει στο ζητούμενο της έρευνάς μας, τη Διαχείριση της Ψηφιακής Τέχνης. Σύμφωνα λοιπόν με τη δήλωσή του, το Μ.Μ.Τ. είναι ένα δυναμικό κέντρο για τη μοντέρνα και τη σύγχρονη τέχνη. «Το Μουσείο προσπαθεί να εμπνεύσει και να προσελκύσει ένα ευρύ φάσμα κοινού, διαμορφώνοντας ένα πρόγραμμα εκθέσεων, εκπαίδευσης, δημοσιεύσεων και συλλεκτικών δραστηριοτήτων. Με διεθνή προσανατολισμό και ταυτόχρονα αντανακλώντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής, το Μουσείο εξερευνά τις δυναμικές εκφράσεις της οπτικής κουλτούρας».[229]

Με μια πρώτη ανάλυση της παραπάνω δήλωσης, παρατηρούμε ότι το Μουσείο μας λέει τι κάνει, αλλά όχι το σκοπό του. Η δεύτερη πρόταση αναφέρεται στο τι προσπαθεί να κάνει, τι κάνει και για ποιόν. Η δήλωση τελειώνει με αυτό που φαίνεται πραγματικά ότι είναι ο κύριος σκοπός ή η αποστολή του Μουσείου: να εξερευνήσει, δηλαδή, τις δυναμικές εκφράσεις της οπτικής κουλτούρας. Παραμένει πάντως το ερώτημα αν ο μη μυημένος περί τις τέχνες αναγνώστης αντιλαμβάνεται τον όρο ‘οπτική κουλτούρα’.

Είναι βέβαιο ότι κάθε πολιτιστικός οργανισμός προσανατολίζεται στο δικό του σκοπό και τον εκφράζει με διαφορετικό τρόπο. Σε κάθε περίπτωση, ο σκοπός, όπως διατυπώνεται, είναι ο τρόπος παρουσίασής του στο κοινό. Και δεν είναι όλες οι δηλώσεις το ίδιο επιτυχημένες. Γι αυτό πρέπει αυτή η δήλωση να λαμβάνει υπόψη της ότι απευθύνεται σε ανθρώπους που δε γνωρίζουν τι είναι ο οργανισμός και τι κάνει, σε κοινό, σε χορηγούς, σε δωρητές, και, γενικότερα, στην κοινωνία. Και αυτός ο σκοπός καθοδηγεί τους σχεδιασμούς και τους προγραμματισμούς του οργανισμού. Όσο πιο ξεκάθαρος είναι, τόσο ο μάνατζερ μπορεί να προχωρήσει σε έναν επιτυχημένο σχεδιασμό και να τον κοινοποιήσει σε συνεργάτες και σε όλους τους εμπλεκόμενους.

[229] http://www.sfmoma.org/info/mushist_overview.asp, Αύγουστος 2007.

Ας δούμε τώρα πώς ακριβώς μορφοποιείται το *Όραμα*. Υπάρχουν πολλές πηγές τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο μάνατζερ για να υλοποιήσει το όραμά του και να τις εκμεταλλευτεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού· ανάμεσά τους, η ιστοσελίδα του *Alliance for NonProfit Management*[230] ή το *mystrategicplan.com*, που βοηθάει στη διαμόρφωση στρατηγικών πλάνων. Βέβαια, υπάρχει και πλούσιο λογισμικό, με σχετικά μικρό κόστος, που στηρίζει τέτοιες προσπάθειες, όπως μεταξύ άλλων το *SmartDraw*, εργαλείο για καλύτερη απόδοση. Ειδικά για τη δημιουργία της δήλωσης του Οράματος (Vision Statement), μπορούμε να πάρουμε σημαντική βοήθεια από ποικίλες πηγές μέσα από την αναζήτησή μας στο Διαδίκτυο.

Ένα όραμα μετασχηματίζει τον οργανισμό, παρέχοντας μια εικόνα του τι θα μπορούσε να είναι. Είναι επομένως ένας καταλύτης, που μπορεί να ωθήσει προς το όνειρο. Καθώς πραγματοποιούνται τα όνειρα ή αλλάζουν οι πραγματικότητες, αλλάζουν και τα οράματα. Τα οράματα ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητες των ανθρώπων, διευκολύνουν τη στοχοθεσία και τον προγραμματισμό, βοηθούν σημαντικά στη διαμόρφωση προτεραιοτήτων, απελευθερώνουν ενέργεια και είναι το απαύγασμα των βασικών αρχών του οργανισμού, ενώ είναι επίσης μοναδικά και ούτε αντιγράφονται ούτε μεταφέρονται σε άλλους οργανισμούς.

Ας δούμε τώρα προσεκτικότερα τι αντιπροσωπεύουν οι *αξίες*. Σύμφωνα με τον McNamara[231] (2007), οι βασικές αρχές που πρέπει να έχουμε υπόψη μας στην ανάπτυξη των αξιών του οργανισμού μας είναι, πρώτον, ότι οι αξίες αυτές αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα του οργανισμού και αντανακλώνται στη συμπεριφορά των μελών του, ότι συνδιαμορφώνονται από όλα τα σημαντικά μέλη του οργανισμού και δεν πρέπει να είναι περισσότερες από τέσσερεις έως έξι, όπως επίσης ότι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλους τους εμπλεκόμενους. Χρειάζεται επίσης τακτικός έλεγχος για να συγκρίνονται οι προτεινόμενες αυτές αξίες με την πραγματική συμπεριφορά των ανθρώπων του οργανισμού. Γι αυτό και το στρατηγικό πλάνο πρέπει να επιχειρεί να ευθυγραμμίσει τις πραγματικές με τις επιθυμητές αξίες.

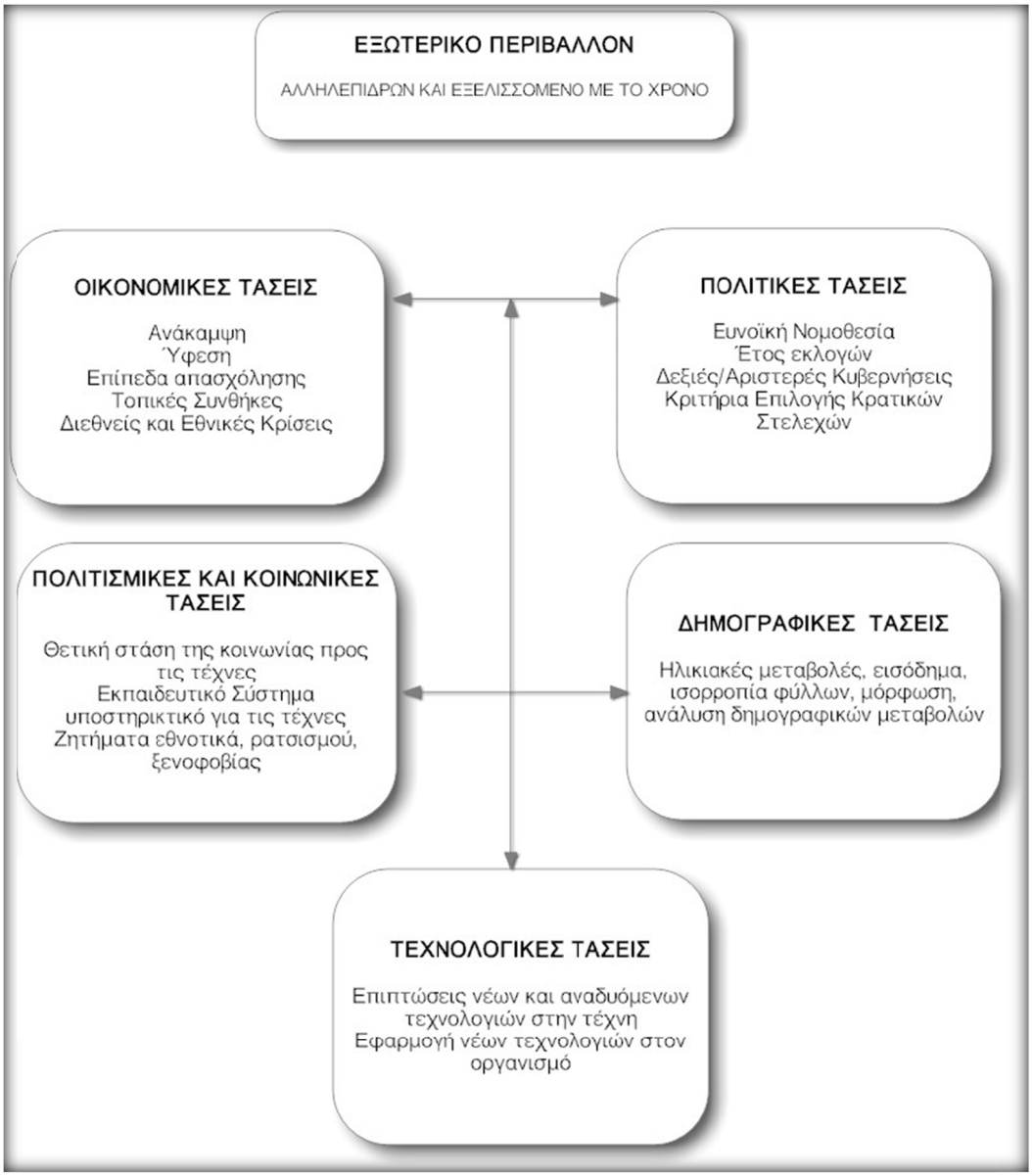
1β. Εξωτερικό περιβάλλον και πηγές πληροφόρησης

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί διαμορφώνουν τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση που ασκεί το

[230] www.allianceonline.org
[231] http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/stmnts.htm#anchor522740

εξωτερικό περιβάλλον. Το επόμενο γράφημα μας δείχνει μια συνοπτική εικόνα της αλληλεπίδρασης των εξωτερικών παραμέτρων:

Γράφημα 7. Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν έναν οργανισμό



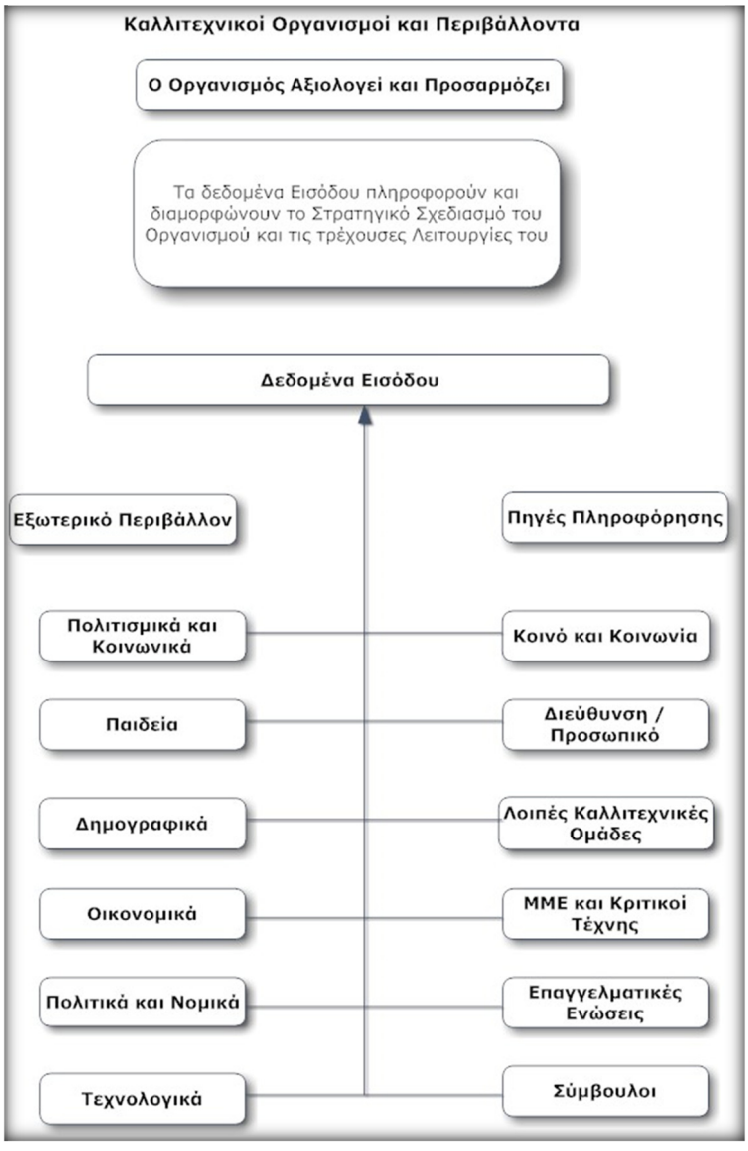
(Byrnes 2009: 13)

Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι καλλιτέχνες στις αναπαραστατικές τέχνες και στα εικαστικά αλλά, στην εποχή μας, και στην ψηφιακή τέχνη, ενώ εργάζονται κατά μόνας, στηρίζονται και περιμένουν από τους πολιτιστικούς οργανισμούς -- εδώ συμπεριλαμβάνονται προφανώς και οι Ακαδημίες Τέχνης -- να τους απαντήσουν σε ερωτήματα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το μέλλον της τέχνης. Συνεπώς, οι πολιτιστικοί οργανισμοί πρέπει, ως θεσμοί πλέον, να επικεντρώνονται όχι στο

παρελθόν αλλά στο μέλλον, στις νέες τάσεις και, γενικότερα, στις εξελίξεις. Τέτοιες εξελίξεις δεν αφορούν μόνο αυτή καθαυτή την τέχνη, αλλά περιλαμβάνουν την τεχνολογία, τη βιολογία, τη γενετική και άλλες επιστήμες του ανθρωπιστικού πεδίου. Είναι εξαιρετικά σημαντικό για έναν καλλιτέχνη να αφουγκράζεται τον κοινωνικό του περίγυρο και να μεταλλάσσει τις κοινωνικές ανησυχίες σε κάποια μορφή τέχνης. Επίσης, ο καλλιτέχνης είναι προϊόν της κοινωνίας και το έργο του τελικά απευθύνεται και επιστρέφει στην κοινωνία, επαναδιατυπώνοντας τα ζητήματα της κάθε εποχής.

Μια πληρέστερη απεικόνιση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πηγές πληροφόρησης δίνεται από το παρακάτω γράφημα:

Γράφημα 8. Πολιτιστικοί Οργανισμοί και Περιβάλλοντα



(Byrnes 2009: 85)

Οι μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί σταδιακά προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται από το ψηφιακό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπως στην περίπτωση της *Metropolitan Opera* της Νέας Υόρκης[232] και της *Royal Scottish National Orchestra*,[233] που υιοθέτησαν σύγχρονες μεθόδους επικοινωνίας. Η M.E.T., κατά την περίοδο 2006-07, παρουσίασε ζωντανά παραστάσεις της σε κινηματογραφικές αίθουσες με υψηλής ευκρίνειας εικόνα, τις οποίες παρακολούθησαν περισσότεροι από 325.000 θεατές. Ταυτόχρονα, διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα, εκπαιδευτικό τμήμα, οργανωμένο τμήμα εγγραφής μελών που παρέχει σταθερή οικονομική βάση και επικοινωνιακή υποστήριξη και πολλά άλλα. Από την άλλη μεριά η *Royal Scottish National Orchestra* ανέπτυξε μια ψηφιακή βάση των εγγραφών της η οποία υπερβαίνει τις 60.000, και οι οποίες πωλούνται διαδικτυακά. Ας σημειώσουμε δε ότι οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν τη ζωντανή διαδικτυακή μετάδοση καλλιτεχνικών γεγονότων και παραστάσεων,[234] ενώ παράλληλα μπορούν να αποφέρουν και οικονομικά ανταλλάγματα. Επιπλέον, δεν είναι λίγοι οι μικροί και μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί που προωθούν το έργο τους μέσα από σελίδες κοινωνικής δικτύωσης.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τι συμβαίνει με το λεγόμενο τεχνολογικό περιβάλλον στο γράφημά μας, κυρίως από τη σκοπιά του μάνατζερ. Στις αρχές του 21ου αιώνα, ζητήματα παράνομης διανομής, κατεβάσματος παράνομου λογισμικού, ταινιών και μουσικής θέτουν τους καλλιτεχνικούς οργανισμούς σε κίνδυνο εξαιτίας της απώλειας εσόδων. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες δεν μπορούν να αγνοήσουν τη δυναμική των Νέων Μέσων και να μην προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στα νέα δεδομένα. Είναι βέβαιο ότι ένας πόλεμος χωρίς τέλος θα εκτυλίσσεται τις επόμενες δεκαετίες, απέναντι στους πειρατές και τις εταιρείες, στους ωκεανούς του ψηφιακού πλανητάριου. Είναι επίσης βέβαιο ότι θα επιβιώσουν εκείνοι οι οργανισμοί που θα προσαρμοστούν ταχύτερα και θα προσαρμόσουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, αλλά κυρίως τις τιμές τους, στα νέα δεδομένα.

Κλειδί για την προσαρμογή των οργανισμών στις τεχνολογικές επιδράσεις είναι η συστηματική παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και ταυτόχρονα η ανάλυση δεδομένων που αφορούν στις συνήθειες, τις προοπτικές και τις μελλοντικές

[232] http://www.metoperafamily.org/
[233] *www.scottishopera.org.uk/*
[234] Παράδειγμα ο καλλιτέχνης Oleg Mavromati, που πραγματοποίησε *live performance* από 7/11/2010 έως 13/11/2011 - http://svoichuzoi.org/en/home/

τάσεις του κοινού. Είναι εντελώς απαραίτητες οι έρευνας αγοράς με ερωτηματολόγια σχετικά με α) τους λόγους για τους οποίους κάποιος πληρώνει για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία β) τι άρεσε στο προϊόν γ) τι δεν άρεσε και δ) ποια άλλα σχετικά προϊόντα θα τον ενδιέφεραν. Τέτοιες έρευνες σε μουσεία ή άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι εξαιρετικά σημαντικές και πρέπει και να οργανώνονται και να μελετώνται συστηματικά.

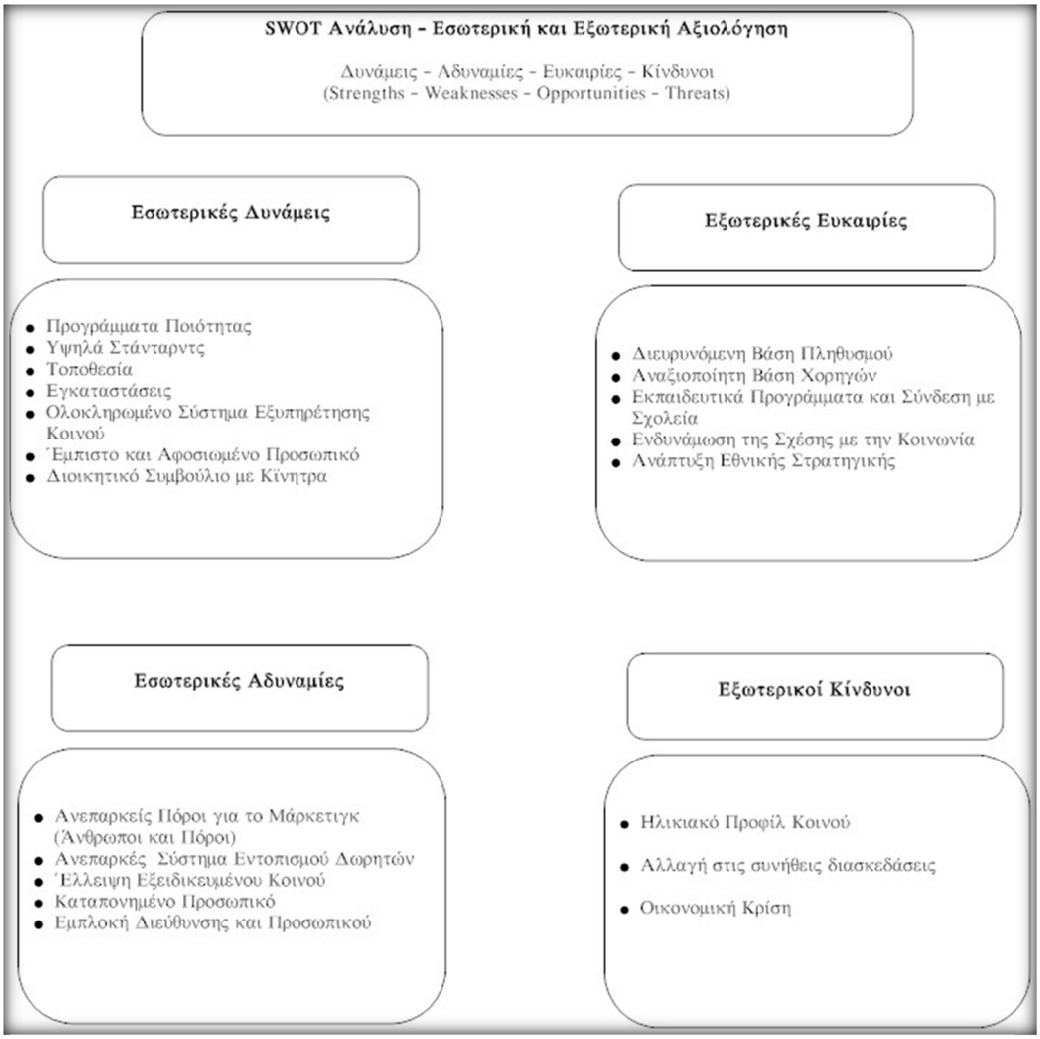
1γ. Ανάλυση Κατάστασης (SWOT)

Ένα επιπλέον εργαλείο στην καλή διαχείριση του οργανισμού μας, εφόσον έχουμε αναπτύξει έναν καλό μηχανισμό για τη συλλογή δεδομένων, είναι η *SWOT* ανάλυση (*S*trengths, *W*eaknesses, *O*pportunities, *T*hreats), η οποία επιτρέπει να αποκτήσουμε μια συνοπτική εικόνα των δυνατών και των αδύναμων στοιχείων του οργανισμού, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των κινδύνων από τους οποίους απειλείται. Σε συνδυασμό δε με τις τέσσερεις λειτουργίες του μάνατζμεντ, σχεδιασμό, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο, αποκτούμε ένα συνολικό μηχανισμό ελέγχου και λειτουργίας για το σύστημά μας.

Η διαδικασία αυτο-αξιολόγησης και η ειλικρινής αξιολόγηση των θετικών και των αρνητικών σημείων είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία. Οι κάθε μορφής σύμβουλοι επιχειρούν να ενσωματώσουν τις εξωτερικές κρίσεις και απόψεις σε ένα σύστημα που συχνά χαρακτηρίζεται από αυταρέσκεια.

Η *SWOT* ανάλυση είναι ένα πρώτο βήμα στην προσπάθεια ανάπτυξης ενός στρατηγικού πλάνου και εμπεριέχει μια λεπτομερή καταγραφή σε κάθε έναν από τους τομείς που απαιτεί η ανάλυση: στα εσωτερικά δυνατά σημεία του οργανισμού (*S*trengths), στα εσωτερικά αδύναμα (*W*eaknesses), στις εξωτερικές ευκαιρίες που εμφανίζονται (*O*pportunities) και στους εξωτερικούς κινδύνους που ελλοχεύουν (*T*hreats). Η ανάλυση αυτή βοηθάει τον οργανισμό να εντοπίσει τις δυνάμεις που τον βοηθούν ή τον εμποδίζουν στην υλοποίηση της αποστολής του. Ας δούμε όμως αναλυτικότερα ένα παράδειγμα *SWOT* ανάλυσης και πώς εφαρμόζεται σε έναν πολιτιστικό οργανισμό:

Γράφημα 9. Παράδειγμα SWOT ανάλυσης



(Byrnes 2009: 134)

Τι συμπεράσματα μπορούμε άραγε να εξάγουμε με την παρουσίαση ενός γραφήματος *SWOT*; Ένα υποθετικό παράδειγμα μπορεί να μας βοηθήσει σ' αυτό το ερώτημα: Ας υποθέσουμε ότι διευθύνουμε ένα θέατρο που παρουσιάζει πειραματικές παραστάσεις, φαινόμενο που δεν είναι καθόλου σπάνιο σήμερα. Η αποστολή ενός τέτοιου θεάτρου είναι να παρουσιάζει μόνο νέα πρωτοποριακά έργα. Η δύναμή του μπορεί να είναι ότι έχει στο δυναμικό του ταλαντούχους συγγραφείς και ικανούς και υποσχόμενους ηθοποιούς. Ταυτόχρονα, αδύναμο σημείο του θεάτρου μπορεί να είναι αυτή η ίδια η φρεσκάδα και το καινούριο που επαγγέλλεται, καθώς υστερεί σε εμπειρία και σε προσαρμοστικότητα σε σχέση με την υπόλοιπη καλλιτεχνική κοινότητα στην περιοχή. Ας φανταστούμε έναν τέτοιο θίασο να εγκαθίσταται στην Αθήνα, στην περιοχή πέριξ της Ιπποκράτους, και έναν αντίστοιχο θίασο στην περιοχή

του Ψυρρή ή στο Γκάζι. Ο δεύτερος αυτονόητα δικαιούται να ανεβάζει οποιοδήποτε είδος καινοτόμου παράστασης, ενώ ο πρώτος έχει να αντιμετωπίσει την αμφισβήτηση ενός παραδοσιακού, 'συντηρητικού' καλλιτεχνικού χώρου - κοινού και καλλιτεχνών -, που δυσχεραίνει την προσέγγιση του θεατρικού οργανισμού. Τρεις είναι οι επιλογές με βάση τα στοιχεία που αναδεικνύει η *SWOT* ανάλυση. Ή το θέατρο θα μετεγκατασταθεί, ή θα προσαρμόσει το ρεπερτόριό του, ή θα επιχειρήσει να αλλάξει τα δεδομένα στην περιοχή. Και το τελευταίο σημαίνει χρόνο, χρήμα, υπομονή, πίστη και επιμονή.

Καταλήγοντας, σημειώνουμε πως η *SWOT* ανάλυση δεν είναι η λύση σε ένα στρατηγικό πλάνο, αλλά αποτελεί την προϋπόθεση για την αποφυγή άσκοπων και άστοχων δράσεων και της κακής αξιοποίησης των πόρων, με τους οποίους θα ασχοληθούμε στη συνέχεια.

1δ. Ανάλυση Πόρων (Resource Analysis)

Ακολουθώντας λοιπόν το Γράφημα 6, συναντάμε στο επόμενο βήμα την ανάλυση για την αξιολόγηση των πόρων του οργανισμού. Ένας σημαντικός παράγοντας στην αυτο-ανάλυση του οργανισμού είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, η υλικοτεχνική υποδομή, το λογισμικό αλλά και το *know-how*, που μπορεί να μεταπωληθεί. Έτσι λοιπόν ερωτήσεις όπως οι παρακάτω ζητούν συνεχώς απαντήσεις:

- Διαθέτουμε εξειδικευμένο προσωπικό που μπορεί να εξυπηρετήσει τους στόχους μας;
- Έχουμε όλες εκείνες τις διευκολύνσεις, τα χρήματα, τον εξοπλισμό και άλλους πόρους απαραίτητους για την υλοποίηση των πλάνων μας;
- Είμαστε ικανοί να παρακολουθούμε την ανάπτυξη των δράσεων και να προχωράμε σε διορθωτικές παρεμβάσεις όπου χρειάζεται;

Αυτά τα ερωτήματα, που, διαμορφωμένα κατάλληλα, αποτελούν και μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνάς μας, ανασύρουν στην επιφάνεια σημαντικά θέματα για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Υπάρχουν πλάνα που αδυνατούν να απαντήσουν ακόμα και στο πρώτο από τα ερωτήματα. Το απλούστερο στη σημερινή εποχή, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η συντήρηση ενός ιστότοπου, που θα εξυπηρετεί τις

ανάγκες του οργανισμού, θα προσελκύει νέους θεατές, θα εξυπηρετεί διαδραστικά το κοινό -- το οποίο, όπως επανειλημμένα υπογραμμίστηκε σε προηγούμενες ενότητες, εμπλέκεται σε μία νέα σχέση με τα έργα τέχνης στην εποχή της ψηφιοποίησης --, θα ενημερώνει, θα εκπαιδεύει και θα ψυχαγωγεί τους χρήστες του, αποτελεί μια ανολοκλήρωτη επιθυμία, αν δεν υπάρχει το εξειδικευμένο προσωπικό που θα την υλοποιήσει. Η έλλειψη χώρων, χρημάτων ή εξοπλισμού αποτελούν επίσης σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη των πλάνων του οργανισμού. Και, τέλος, η παρακολούθηση των διαδικασιών (monitoring) και η διόρθωσή τους, οι επεμβάσεις, όπου χρειάζονται, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στην πορεία για την ολοκλήρωση των πλάνων.

1ε. Η Ανάλυση Περιεχομένου (Content Analysis)

Έχουμε ήδη αναφερθεί στο πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να λειτουργεί με το βλέμμα στραμμένο σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο περιβάλλον ταυτόχρονα. Για να επιτύχει όμως στο σύνθετο έργο του πρέπει να ανασύρει, να αξιολογεί και να αναλύει πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό που προέρχονται είτε από βιβλία, είτε από εφημερίδες, είτε από περιοδικά, είτε από τα Μ.Μ.Ε., αλλά ιδιαίτερα στραμμένη πρέπει να έχει την προσοχή του στο Διαδίκτυο. Η βασική μεθοδολογία σ' αυτή τη διαδικασία καλείται Ανάλυση Περιεχομένου (content analysis) και μας παρέχει αρκετά επιστημονικά εργαλεία για την υλοποίησή της, έτσι ώστε να αποκτούμε γνώση των σύγχρονων πρακτικών και των μελλοντικών τάσεων. Με τη βοήθεια της Ανάλυσης Περιεχομένου, μπορούμε να φιλτράρουμε την εισερχόμενη πληροφορία, που συχνά είναι καταιγιστική. Συγχρόνως, χρειάζεται εμπειρία και κριτική ικανότητα, αποτέλεσμα γνώσης και μελέτης, για να διακρίνουμε τις πραγματικές τάσεις της τέχνης από τις εφήμερες μόδες που πεθαίνουν γρήγορα. Είναι λοιπόν προφανές ότι η ανάλυση περιεχομένου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο Dr. Klaus Krippendorff[235], Καθηγητής Κυβερνητικής, Γλώσσας και Κουλτούρας στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβανίας, παρουσιάζει τις έξι ερωτήσεις που ικανοποιούν μια σωστή ανάλυση περιεχομένου:

1. Ποια δεδομένα αναλύονται;
2. Πώς καθορίζονται τα δεδομένα αυτά;
3. Ποιος είναι ο πληθυσμός μέσα από τον οποίο εξάγονται;

[235] http://en.wikipedia.org/wiki/Klaus_Krippendorff

4. Με βάση ποιο σχετικό περιεχόμενο αναλύονται τα δεδομένα;
5. Ποια είναι τα όρια της ανάλυσης;
6. Ποιος είναι ο στόχος των συμπερασμάτων;

Απαντώντας στα ερωτήματα αυτά, μπορούμε να έχουμε μια εικόνα για στοιχεία που εντοπίζονται στο περιβάλλον σχετικά με τον οργανισμό – όπως, για παράδειγμα, απόψεις που εκφράζονται για τη δράση του - και τα οποία θα μας είναι πολύτιμα στο στρατηγικό σχεδιασμό.

2. Διαμορφώνοντας Στρατηγικές

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε στο στάδιο προετοιμασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε τα στοιχεία που συνθέτουν την ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου, και, συγκεκριμένα, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και κυρίως τη διαμόρφωση στρατηγικής.

Τα συμπεράσματα που έχουν συναχθεί, λοιπόν, από την ανάλυση του οργανισμού θα μας βοηθήσουν να διαμορφώσουμε μια στρατηγική. Αυτή η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθεί ολόκληρος ο οργανισμός, ορίζει τις προτεραιότητές του και καθορίζει το πλαίσιο για τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Η ανάπτυξη στρατηγικής είναι ούτως ή άλλως μια πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία, συνδιαμορφώνεται από την ηγεσία και όλους τους εμπλεκόμενους και, βέβαια, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τρία δεδομένα: α) την ανάλυση του οργανισμού, όπως την περιγράψαμε, β) την αποστολή του, όπως αυτή έχει δηλωθεί με σαφή τρόπο, και γ) τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι προβάλλονται στο Γράφημα 7, και οι οποίοι εμποδίζουν ή παρακινούν τον οργανισμό στην επίτευξη της αποστολής του. Καλό είναι, ως προς τον καθορισμό των προτεραιοτήτων, να υπάρχει ένας ορίζοντας δύο έως πέντε ετών και οι κορυφαίες από αυτές να μην υπερβαίνουν τις τρεις έως πέντε.

Ποια είναι τα βασικά είδη Στρατηγικών, όπως ορίζονται στο Γράφημα 6; Η ανάλυση της κατάστασης του οργανισμού, σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον και την αποστολή του οργανισμού μας οδηγεί να επιλέξουμε ανάμεσα σε τέσσερεις στρατηγικές: στη *Στρατηγική Σταθερότητας*, στη *Στρατηγική Ανάπτυξης*, στη *Στρατηγική Περικοπών* και, τέλος, στη *Συνδυαστική Στρατηγική*.

Θα αναφερθούμε και στις τέσσερεις στρατηγικές, αν και προτεραιότητά μας δεν μπορεί να είναι άλλη από τη Στρατηγική Ανάπτυξης, αφού διερευνούμε τη δυνατότητα ανάπτυξης ενός οργανισμού *ex nihilo*, ο οποίος θα μπορέσει να διαχειριστεί και να αναδείξει τη σύγχρονη ελληνική ψηφιακή τέχνη και να την εντάξει στα διεθνή εικαστικά δρώμενα.

Στρατηγική Σταθερότητας - Η απόφαση να κινηθεί ένας οργανισμός πάνω σε μια στρατηγική αυτής της μορφής έχει ως προϋπόθεση ότι 'όλα βαίνουν καλώς' και δεν προκύπτει λόγος για αλλαγές. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι ο οργανισμός έχει αφεθεί σε μια πορεία με αυτόματο πιλότο, αλλά ότι, αντίθετα, έχει οργανωθεί κατά τέτοιο τρόπο, όπως δείχνουν οι συστηματικοί έλεγχοι, οι αυτοέλεγχοι και οι εκτιμήσεις, ώστε να κινείται σταθερά προς τους στόχους που έχει θέσει. Όμως, όπως και οι περισσότεροι άνθρωποι, η πλειοψηφία των οργανισμών προτιμά να παραμένει σε σταθερή τροχιά, με τον κίνδυνο οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος – οικονομικές, δημογραφικές, πολιτικές, τεχνολογικές, θεσμικές, εκπαιδευτικές -- να μη λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Σε μια εποχή με παγκόσμια οικονομική κρίση, με πολιτικές και πολιτισμικές εντάσεις και αναζωπύρωση θρησκευτικών φανατισμών, με θύματα πολλές φορές καλλιτέχνες ή έργα, δεν μπορεί κανείς να υιοθετήσει με απόλυτο τρόπο μια τέτοιου είδους στρατηγική. Πρέπει ο οργανισμός να βρίσκεται σε διαρκή εγρήγορση και ετοιμότητα, για να ξεπερνάει τις κρίσεις και να διατηρείται ζωντανός.

Στρατηγική Ανάπτυξης -- Μια πολιτική ανάπτυξης έχει νόημα όταν ο οργανισμός επεκτείνεται σε νέες αγορές, διευρύνει ή διαφοροποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του ή εμφανίζει προγράμματα για πρώτη φορά. Η Στρατηγική Ανάπτυξης μπορεί να σημαίνει προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μια δράση που εμπλέκει μεγαλύτερο μέρος της κοινωνίας, αλλά ταυτόχρονα προετοιμάζει, μορφώνει και διευρύνει το μελλοντικό κοινό του. Η διεύρυνση σημαίνει ότι έχουν προβλεφθεί μεγαλύτερα έξοδα και προσδοκώνται μεγαλύτερα έσοδα. Όλα αυτά όμως πρέπει να είναι βασισμένα σε συγκεκριμένα πλάνα, που ελέγχουν τη ροή εσόδων-εξόδων, διαφορετικά η ανάπτυξη μπορεί να μετατραπεί σε κρίση για τον οργανισμό.

Στρατηγική Περικοπών -- Η στρατηγική αυτή αποτελεί ίσως την πλέον συνήθη πρακτική στην εποχή μας και είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που παρατηρούμε το αντίθετο. Ειδικά στον ελληνικό χώρο, σε μια περίοδο γενικευμένης κρίσης, όπου η

αδυναμία κρατικής χρηματοδότησης συνυπάρχει με την αλλαγή πολιτικής στην αντιμετώπιση των χρηματοδοτήσεων σε πολιτιστικούς οργανισμούς, τείνοντας σε περισσότερο ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια, όλοι οδηγούνται σε περιστολή των δαπανών.

Οι κίνδυνοι υποβάθμισης της ποιότητας αλλά και της ποσότητας των παραγόμενων έργων είναι ορατή, και, πέρα από τις θεμιτές αντιδράσεις των ανθρώπων της τέχνης, πρέπει ταυτόχρονα να 'εφευρεθούν' τρόποι -- και εδώ το Διαδίκτυο και η Πληροφορική προσφέρουν τέτοιες δυνατότητες -- ώστε να μειωθούν τα κόστη. Αυτό μπορεί να συμβεί με την εκμετάλλευση της Πληροφορικής στη διοίκηση, στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις αλλά ακόμη και στο ίδιο το καλλιτεχνικό έργο. Μεγάλο μέρος του διοικητικού έργου μπορεί να υποστηριχθεί μηχανογραφικά, οι πωλήσεις μπορούν να πραγματοποιούνται μέσω Διαδικτύου, οι έρευνες αγοράς και η διαφήμιση μπορούν σε μεγάλο βαθμό, αν όχι ολοκληρωτικά, να μεταβιβαστούν σε *online* διαδικασίες, αλλά ακόμα και η διαχείριση της σκηνής ενός θεάτρου μπορεί να υποστηριχτεί με εξειδικευμένες εφαρμογές (λογισμικό και εξοπλισμός), που απαλλάσσουν τον οργανισμό από το κόστος πληρωμής πολλών τεχνικών -- αυτό που αποκαλείται 'Τεχνολογίες Σκηνής' και παρουσιάστηκε επαρκώς στην *ITEAC* 2010[236].

Η Συνδυαστική Στρατηγική -- Ο συνδυασμός στρατηγικών ανάλογα με τις τρέχουσες συνθήκες αποτελεί την πλέον πρόσφορη επιλογή. Χωρίς να παραβλέπονται οι βασικοί στόχοι και η αποστολή του οργανισμού, η συνδυαστική στρατηγική μπορεί να εκμεταλλεύεται κάθε πρόσφορο μέσο, τρόπο ή μεθοδολογία και να μην παραμένει αγκυλωμένη σε ανελαστικές αποφάσεις. Άλλοτε χρειάζονται περικοπές, άλλοτε ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και προτάσεων με ανάληψη ρίσκου και άλλοτε απλά εκμετάλλευση των αποτελεσματικών πολιτικών.

Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού εξαρτάται από ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως η ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, οι εξωτερικές συγκυρίες, οι πόροι και, τέλος, από έναν απροσδιόριστο παράγοντα -- γιατί αυτό που φέρνει την επιτυχία είναι κάτι που τελικά δεν μπορεί ποτέ στο μέλλον να επαναληφθεί κατά τον ίδιο τρόπο. Μπορούμε ωστόσο να ασχοληθούμε με όλα τα υπόλοιπα, που αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία. Επόμενο ζητούμενο στην

[236] International Theatre 2010 Engineering Architecture Conference- http://www.theatre-event.com/

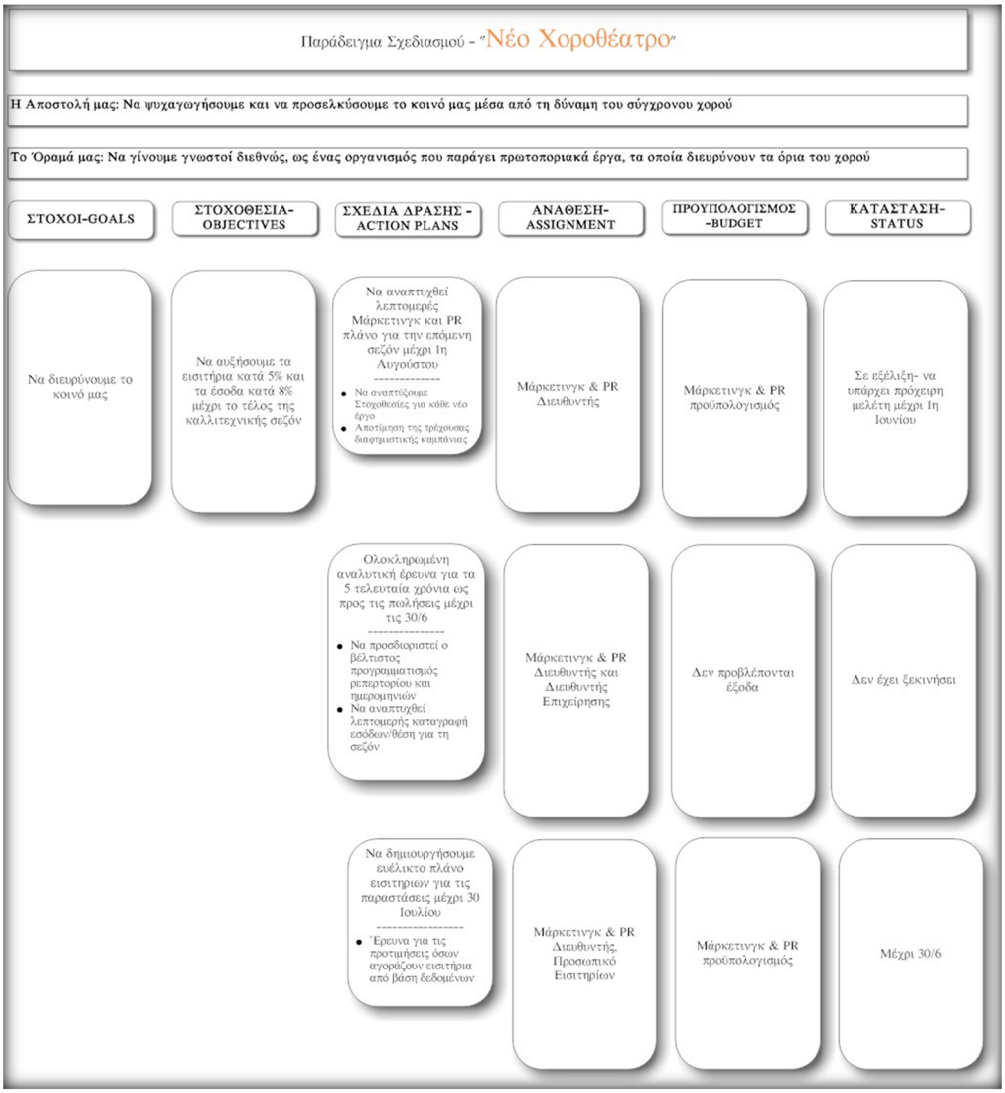
Ανάπτυξη του Στρατηγικού Πλάνου αποτελούν οι Στόχοι, η Στοχοθεσία, τα Πλάνα Δράσης και η Αξιολόγηση (βλ. Γράφημα 6).

3. Στόχοι (Goals), Στοχοθεσία (Objectives), Πλάνα Δράσης (Action Plans) και Αξιολόγηση (Evaluation)

Πριν προχωρήσουμε στη συζήτηση της υποενότητας, θα ήταν καλό να διευκρινίσουμε τους όρους 'Στόχος' και 'Στοχοθεσία'. Ο 'στόχος' (goal) είναι γενικότερος, όπως στην περίπτωση της διεύρυνσης του κοινού, για παράδειγμα, ενώ η 'στοχοθεσία' (objectives) είναι πιο συγκεκριμένη και οριοθετεί, για παράδειγμα, τα κριτήρια αύξησης του κοινού -- π.χ. αύξηση κατά 20% για την επόμενη καλλιτεχνική περίοδο -- ενώ τα 'πλάνα δράσης' (action plans) προσδιορίζουν τις επιμέρους δράσεις για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι -- π.χ. προσέλκυση και διάθεση οικογενειακού εισιτηρίου με έκπτωση 30%, ειδικά προγράμματα για σχολεία κ.λπ.

Για μια πιο συνοπτική παρουσίαση των τεσσάρων αυτών διαδικασιών, παραπέμπουμε τον αναγνώστη στο παρακάτω γράφημα, το οποίο αφορά σε παράδειγμα ανάπτυξης των Στόχων, της Στοχοθεσίας και των Σχεδίων Δράσης για ένα εικονικό θεατρικό οργανισμό:

Γράφημα 10. Παράδειγμα Σχεδιασμού: Στόχοι, στοχοθεσία, σχέδια δράσης

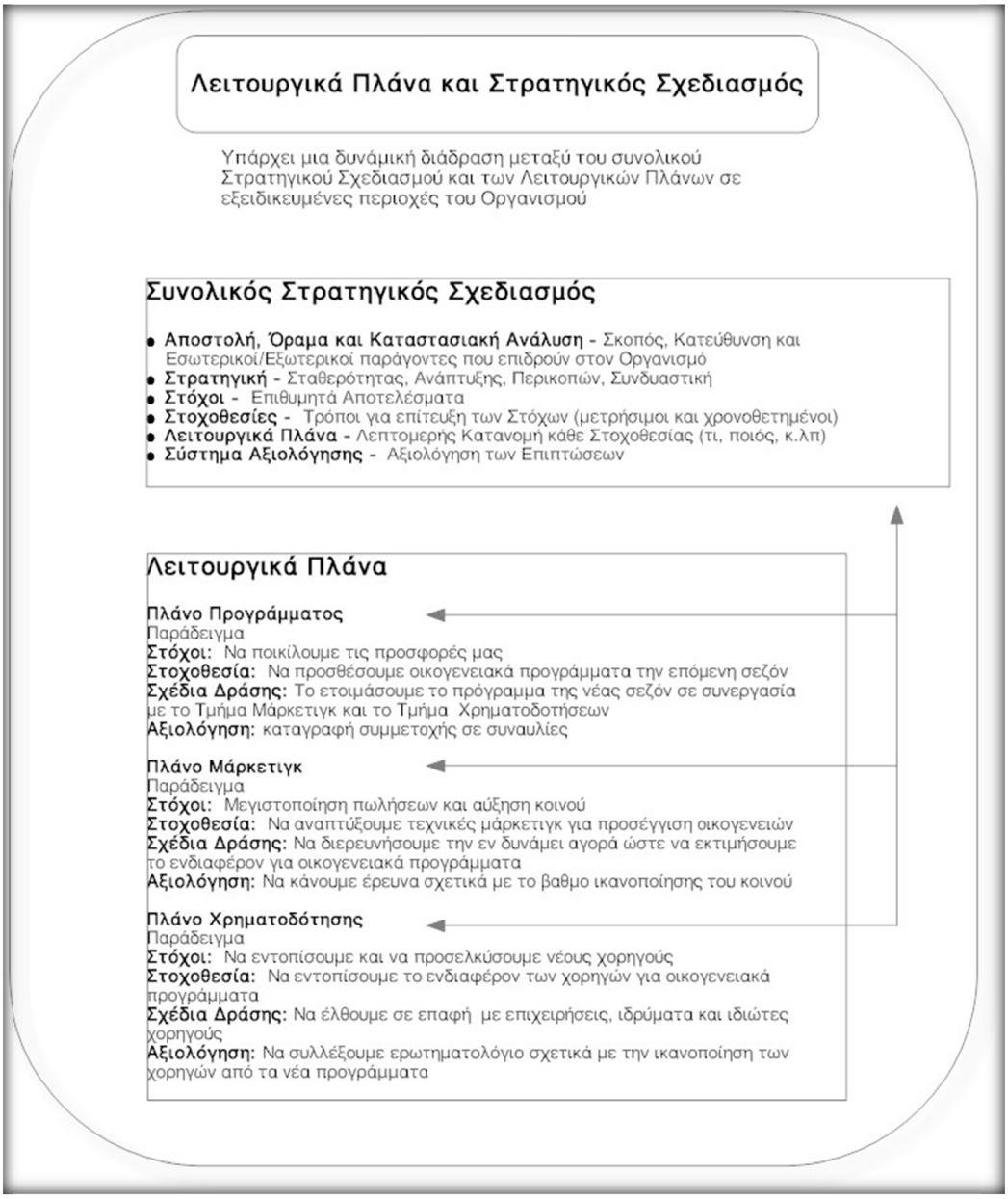


Η τελική φάση στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου είναι ο καθορισμός των στόχων, των στοχοθεσιών, των σχεδίων δράσης και των αξιολογήσεων. Οι στόχοι διαμορφώνονται από τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού, και οι στοχοθεσίες επιχειρούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους με σαφείς μεθόδους. Τα σχέδια δράσης καθορίζουν συγκεκριμένα βήματα στην κατανομή ανθρώπινων πόρων, οικονομικής διαχείρισης, εξοπλισμού, για να επιτευχθούν οι στοχοθεσίες. Τέλος, μια διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων για το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός πέτυχε τους στόχους του και τις στοχοθεσίες πρέπει να ολοκληρώνει τη διαδικασία.

Με το παράδειγμα του Γραφήματος 10, διακρίνουμε ευκρινώς τα παραπάνω βήματα σε σχέση με έναν καλλιτεχνικό οργανισμό, μια πειραματική ομάδα χορού που έχει ως στόχο να επιτύχει μια διεθνή πορεία. Βέβαια, τα επιμέρους σχέδια δράσης, οι στοχοθεσίες και οι καταληκτικές ημερομηνίες δεν αποτελούν ενέργειες που μπορούν να αντιμετωπιστούν με μαθηματικό τρόπο. Είναι η εμπειρία, η ικανότητα, ο αυτοέλεγχος, η συνεργασία, η διάθεση για βελτίωση των ανθρώπων του οργανισμού που στην πορεία του χρόνου θα καταφέρουν να αναπτύξουν λιτά, λειτουργικά, εφικτά, κατανοητά και ολοκληρωμένα στρατηγικά πλάνα.

Επιπλέον, και ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, μέσα στα στρατηγικά πλάνα υπάρχουν πολλά επιμέρους συστατικά μέρη, που μπορούν να αντιμετωπιστούν με τα δικά τους πλάνα, όπως, για παράδειγμα, το μάρκετινγκ, οι δωρεές και χορηγίες κ.ά. Ένα πλάνο αυτής της μορφής μπορεί να λειτουργεί κάτω από το παρακάτω σχήμα (Γράφημα 11):

Γράφημα 11. Λειτουργικά Πλάνα και Στρατηγικός Σχεδιασμός



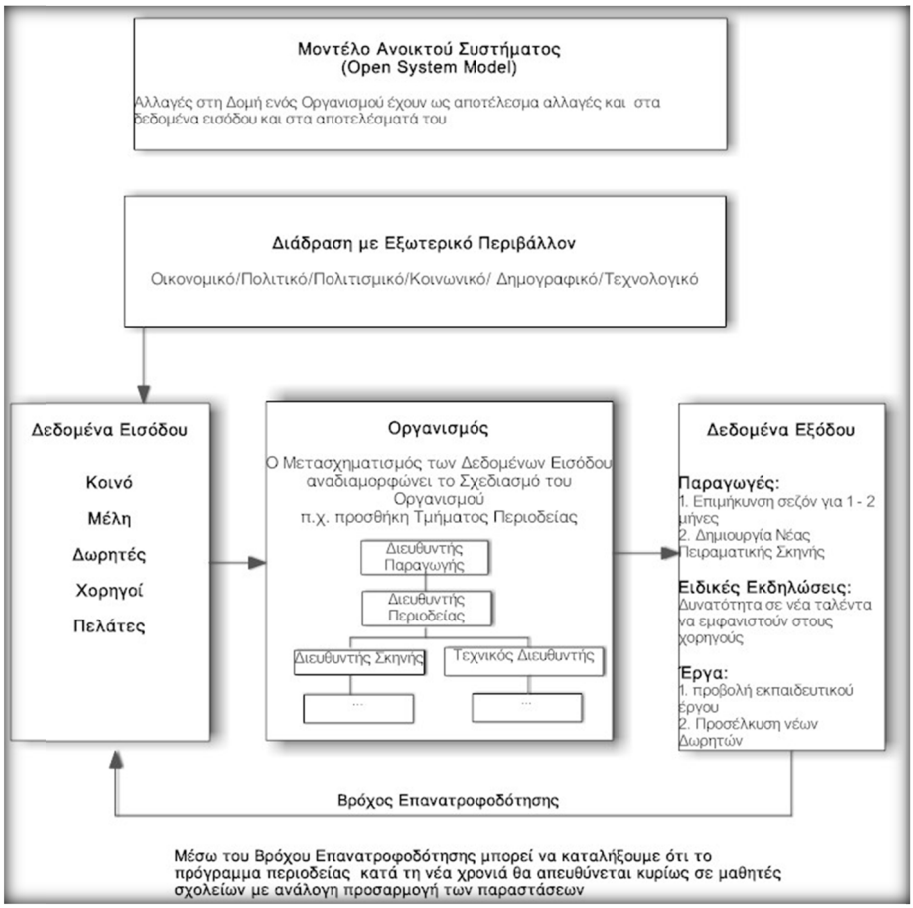
(Byrnes 2009: 140)

Τα επιμέρους πλάνα βοηθούν τα τμήματα να ξεκαθαρίσουν τις προτεραιότητες και τις υποχρεώσεις τους, καθώς το γενικό στρατηγικό πλάνο δεν είναι δυνατόν να περιγράφει με λεπτομέρειες όλες τις διαδικασίες.

Το ερώτημα που ανακύπτει στην πορεία της συζήτησης ωστόσο, είναι αν υπάρχουν άλλες καλύτερες μεθοδολογίες για την κατασκευή παρόμοιων πλάνων σε έναν οργανισμό. Η απάντηση είναι ότι και βέβαια υπάρχουν άλλες προσεγγίσεις αλλά, σε κάθε περίπτωση, αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο το ότι αντιμετωπίζουμε

πολιτιστικούς οργανισμούς με τις ιδιαιτερότητές τους, τις οποίες πολλές φορές έχουμε κατονομάσει. Γι αυτό και προτιμήσαμε να τους αντιμετωπίσουμε ως ένα ανοικτό σύστημα, στο πλαίσιο ενός ανοικτού μοντέλου, το οποίο επιτρέπει να αποφύγουμε, στο μέτρο του εφικτού, τη γραφειοκρατία, να λαμβάνουμε συνεχώς υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον και, κυρίως, να μη μας διαφεύγει ότι ο ρόλος του μάνατζερ είναι εκείνος του μεσάζοντα μεταξύ καλλιτέχνη και κοινού, του συμβολαιογράφου που συντάσσει το αισθητικό συμβόλαιο μεταξύ των δύο αυτών μερών. Γι αυτό και θα κλείσουμε τη συζήτηση αυτή με μια πιο συγκεκριμένη αναφορά στο Ανοικτό Μοντέλο Διαχείρισης:

Γράφημα 12. Παράδειγμα μοντέλου Ανοικτού Συστήματος



(Byrnes 2009: 160)

3.3.14. Η σημασία της Ηγεσίας στη Διοίκηση ενός Πολιτιστικού Οργανισμού

Έχουμε περιγράψει και αναλύσει τις συνιστώσες που συντελούν στη διαμόρφωση ενός πολιτιστικού οργανισμού. Τελευταία και πλέον καθοριστική παράμετρος για την επιτυχημένη πορεία ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι ο παράγων ηγεσία, ή, ακόμη πιο συγκεκριμένα, ο παράγων ηγέτης. Είναι ο άνθρωπος που μπορεί να εμπνεύσει, να καθοδηγήσει, να οργανώσει, να οραματιστεί, να προσελκύσει και να συντονίσει. Στην ψηφιακή εποχή, όπου οι δυνατότητες διοίκησης υποστηρίζονται από τεχνικά εργαλεία ολοκληρωμένα και άμεσης πληροφόρησης, καθίσταται αναγκαία η παρουσία ενός ανθρώπου στην ηγεσία του οργανισμού, ενός νέο-αναγεννησιακού πρότυπου ανθρώπου με πολύπλευρες γνώσεις, θα λέγαμε, και με διοικητικές ικανότητες, ο οποίος θα λειτουργεί ως 'φάρος' για τους συνεργάτες. Και πέρα από τα άλλα προσόντα του, γνώσεις, καλλιέργεια, όραμα κ.λπ., είναι εξίσου απαραίτητο να κουβαλάει και μια διεθνή αύρα, η οποία θα τον διευκολύνει σε συνεργασίες και χρηματοδοτήσεις και θα τον βοηθάει να είναι ενήμερος για τις πλέον σύγχρονες εξελίξεις, τόσο στο χώρο της τέχνης όσο και στο χώρο της διοίκησης. Ταυτόχρονα, ένας καλός 'ηγέτης' πρέπει να διακρίνεται από σεβασμό για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.[237] Συχνά, αν και όχι πάντα, ο ηγέτης είναι ταυτόχρονα και υπεύθυνος για τις διαχειριστικές διαδικασίες στις οποίες αναφερθήκαμε εκτενώς στο κεφάλαιο αυτό. Αναφερόμαστε επομένως σε χαρακτηριστικά ηγετικά τα οποία είναι αναγκαίο να διαθέτει ο διαχειριστής ενός οργανισμού.

Τι ακριβώς είναι όμως η 'ηγεσία'; Σύμφωνα με τους Schermerhorn και John (1986: 275), *ηγεσία* είναι η χρήση της δύναμης του μάνατζερ να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Και ως *δύναμη* ορίζεται η ικανότητα να οδηγούμε κάποιον άλλον στο να κάνει κάτι που θέλουμε να γίνει. Η αποδοτική χρήση της δύναμης επηρεάζεται από το σεβασμό που εμπνέει ο ηγέτης.

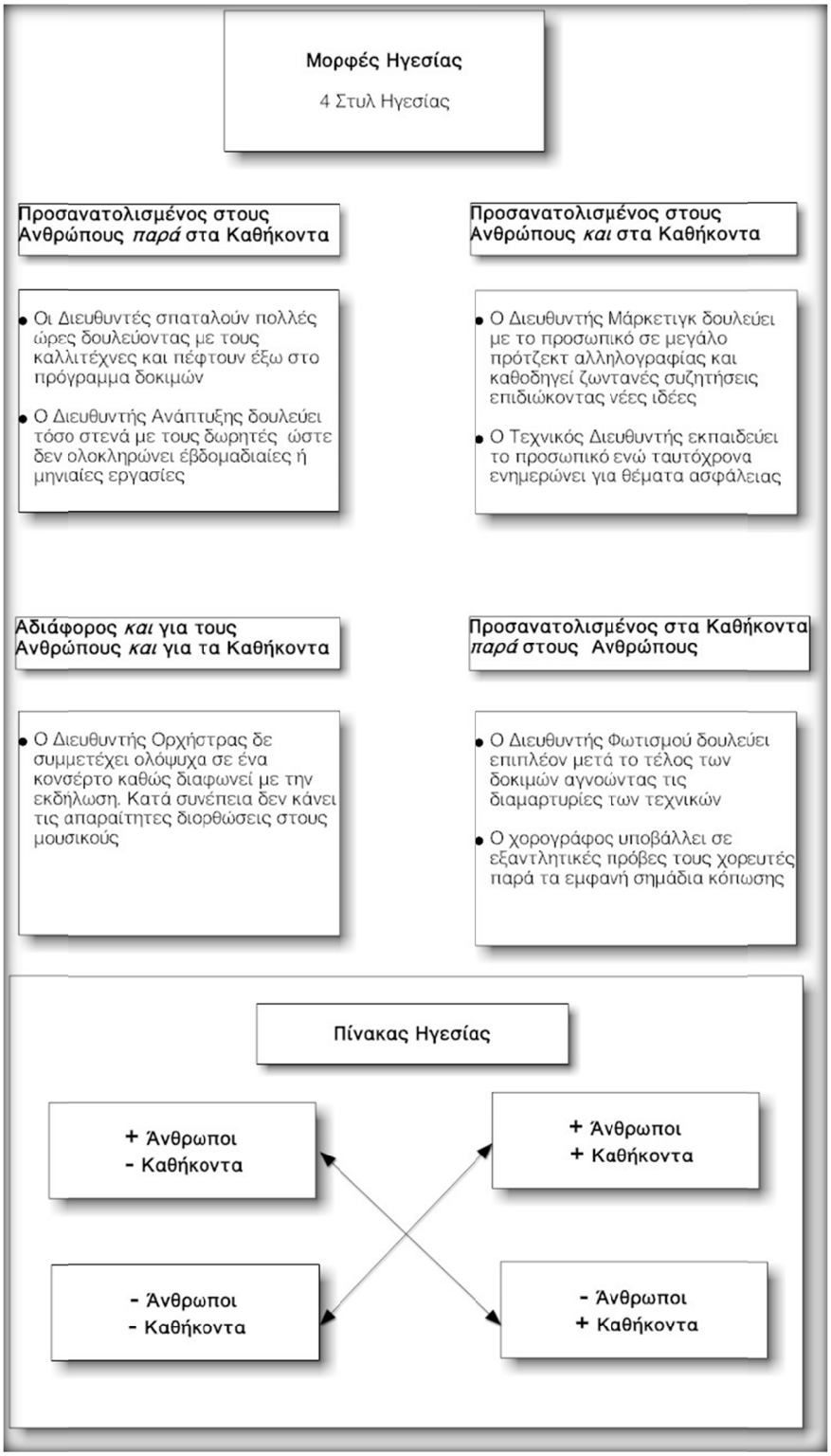
Στη συζήτηση που ακολουθεί, παρουσιάζουμε δύο βασικά μοντέλα ηγεσίας, την *τυπική (formal)* και την *άτυπη (informal)*. Η *τυπική* ηγεσία ασκείται από έναν μάνατζερ που του έχει αποδοθεί η τυπική εξουσία ή το δικαίωμα να διατάσσει (*ό.π.*: 275). Ένας διευθυντής ορχήστρας είναι μια τέτοια περίπτωση τυπικής εξουσίας. Η

[237]Υπογραμμίζοντας τη σημασία της ηγεσίας, οι Kouzes και Posner (2007: 21) αναφέρουν χαρακτηριστικά: «ο χώρος των ηγετών είναι το μέλλον».

άτυπη ηγεσία υφίσταται όταν ένα πρόσωπο χωρίς εξουσία είναι ικανό να επηρεάσει τη συμπεριφορά άλλων (*ό.π.*: 276). Συνήθως, πηγάζει από ειδικές καταστάσεις, σε περιπτώσεις όπου κάποιοι άνθρωποι δεν είναι ικανοί να εκπληρώσουν το ρόλο τους και κάποιος καλύπτει το κενό που δημιουργείται.

Ας δούμε με τη βοήθεια ενός γραφήματος, τα τέσσερα χαρακτηριστικά στυλ άσκησης της ηγεσίας και στη συνέχεια κάποιες από τις βασικές θεωρίες σχετικά με την έννοια της ηγεσίας και το προφίλ ενός ηγέτη:

Γράφημα 13. Μορφές Ηγεσίας και συνδυασμοί τους



(Byrnes 2009: 224)

Ποιο είναι όμως το θεωρητικό πρότυπο του ηγέτη; Σύμφωνα με τον Bass[238], υπάρχει μια σαφής διάκριση ανάμεσα στους ηγέτες που δρουν κατά το *συναλλακτικό (transactional)* πρότυπο και εκείνους που δρουν κατά το *μετασχηματιστικό (transformational)* πρότυπο. Σύμφωνα με το πρώτο, ο ηγέτης παρακινεί τους ανθρώπους να πετύχουν καθορισμένους στόχους, ενώ στο δεύτερο ο ηγέτης παρακινεί και εμπνέει τους ανθρώπους να προχωρήσουν πέρα από τη συνήθη εργασιακή πρακτική. Σύμφωνα με το μοντέλο του Bass, 'μάνατζερ' είναι οι άνθρωποι που «κάνουν τα πράγματα σωστά» αενάως, ενώ 'ηγέτες', εκείνοι που καινοτομούν, εμπνέουν και αλλάζουν τα πράγματα, ωθώντας τους άλλους, δηλαδή τους συνεργάτες τους, να «κάνουν τα σωστά πράγματα». Με άλλα λόγια, το μοντέλο αυτό πλειοδοτεί υπέρ του ηγέτη και όχι του μάνατζερ. Θα λέγαμε ότι, ιδεατά, ένας καλός μάνατζερ πρέπει να είναι και ηγέτης. Βέβαια δεν πρέπει να αγνοούμε το μη προβλέψιμο, δηλαδή την πιθανότητα ανάδειξης κάποιου ως μάνατζερ-ηγέτη πέρα από κάθε θεωρητικό προσδιορισμό.

Ποια είναι όμως σήμερα η τάση στους πολιτιστικούς οργανισμούς; Πώς προωθείται -- αν προωθείται -- το μοντέλο του μάνατζερ-ηγέτη; Πρέπει να σημειώσουμε, πρώτα απ'όλα, ότι για έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι εξαιρετικά σημαντικό το να διατηρεί κανείς ζωντανό το δημιουργικό πνεύμα ενώ ταυτόχρονα προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Και πρέπει να επαναλάβουμε ότι αποτελεί τεκμήριο αποτυχίας η προσπάθεια να αντιμετωπιστεί ένας πολιτιστικός οργανισμός όπως κάθε άλλη εμπορική επιχείρηση.

Καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των πολιτιστικών οργανισμών απομακρύνεται από το πρότυπο του ιδρυτή-ηγέτη, η τάση μοιάζει να είναι προς την υιοθέτηση ενός μοντέλου όπου η ηγεσία ασκείται από περισσότερους του ενός μάνατζερ. Το παλαιότερο μοντέλο, που στηρίχτηκε σε χαρισματικούς ηγέτες με περισσότερο διαισθητικό τρόπο διαχείρισης, μοιάζει να υποχωρεί. Δομές ανάλογες των επιχειρήσεων και κατανεμημένη ηγεσία ίσως να αποτελούν το μοναδικό δρόμο τον οποίο μπορούν να ακολουθήσουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Και η ιδιαιτερότητα αλλά και η λεπτή διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στους πολιτιστικούς και τους εμπορικούς οργανισμούς σημαίνει ότι οι πρώτοι δεν πρέπει άκριτα να υιοθετήσουν τα

[238] ftp://papers.econ.mpg.de/IMPRS/SumSchool2009/priv/.../Bass.pdf

επιχειρηματικά μοντέλα διαχείρισης. Ζούμε σε μια εποχή που απαιτεί λογοδοσία για κάθε διαχειριστική δαπάνη, ενισχύεται η τάση για ελαχιστοποίηση των κρατικών ενισχύσεων και η τέχνη εξαρτά όλο και περισσότερο την επιβίωσή της από την ικανότητά της να αντιδρά ως ισότιμος παράγοντας της ελεύθερης αγοράς. Και μένει να αποδειχτεί αν αυτό θα είναι προς όφελος της τέχνης ή της αγοράς.

3.3.15. Προς μια σύγχρονη μορφή διαχείρισης στις τέχνες: Προτάσεις και προϋποθέσεις για την καλή λειτουργία ενός Πολιτιστικού Οργανισμού

Ξεκινάμε τη σύντομη αυτή αναφορά στην καλή λειτουργία ενός πολιτιστικού οργανισμού με μια ενδιαφέρουσα ρήση: «Πρέπει να απορρίψουμε την ιδέα - καλή η πρόθεση, αλλά εντελώς λανθασμένη- ότι το βασικό μονοπάτι για την επιτυχία στον κοινωνικό τομέα είναι να λειτουργήσει όπως ο επιχειρηματικός τομέας» (Collins 2005). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι περισσότερες επιχειρήσεις 'τρέχουν' με χαμηλά στάνταρντ και πολλές από τις πρακτικές που εφαρμόζουν είναι μέτριες. Έτσι λοιπόν, ζητώντας από έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό να 'τρέξει' σαν επιχείρηση είναι σαν να ζητάμε από τους καλλιτέχνες να κατεβάσουν τα στάνταρντ τους, ή σαν να λέμε σε έναν οραματιστή ηγέτη να κοιτάζει χαμηλά.

Μπορούμε όμως να προσεγγίσουμε το θέμα καταθέτοντας κάποιες προτάσεις για την καλή λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών (Taylor 2006):

- Οι πολιτιστικοί οργανισμοί οφείλουν να προσπαθούν να είναι καλύτεροι από μια επιχείρηση. Το να είμαστε υπεύθυνοι, διαφανείς, να λογοδοτούμε, να ανταποκρινόμαστε είναι το ελάχιστο όριο που πρέπει να θέτουμε στους εαυτούς μας.
- Πρέπει να χρησιμοποιούμε τα εργαλεία των επιχειρήσεων με τα χέρια του καλλιτέχνη. Τα επιχειρηματικά εργαλεία είναι τρόπος να βλέπουμε τον κόσμο, και τρόπος να δομούμε τη σχέση μας με αυτόν. Ας γίνουμε σαν τους καλλιτέχνες και ας εξερευνήσουμε τα εργαλεία αυτά με δημιουργική απόρριψη.
- Πρέπει να αγκαλιάσουμε τους ρόλους μας ως μηχανικοί της κοινωνίας. Μεγάλο μέρος της δουλειάς μας περιλαμβάνει τη δόμηση αναγκαστικών κοινωνικών εμπειριών και καταλυτικού κοινωνικού χώρου. Ας

μάθουμε τα εργαλεία αυτά με την ίδια θέρμη που δείχνουμε με τα πιο οικεία καθήκοντα μας.

- Πρέπει να ορίσουμε τους στόχους μας, αντί να μας τους ορίσουν. Συνεχώς παρακινούμαστε από εξωτερικά μέτρα σύγκρισης της επιτυχίας: τον οικονομικό αντίκτυπο, τη βελτίωση της εκπαίδευσης, τις κοινωνικές υπηρεσίες. Αν αυτοί είναι οι στόχοι μας, ας τους αγκαλιάσουμε. Αν όχι, ας ξεκαθαρίσουμε το σκοπό μας στους συνεργάτες και τον εαυτό μας.
- Πρέπει να δουλεύουμε με σαφήνεια και πειθαρχία. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια της άνεσης. Κάθε ενέργεια πρέπει να εκτελείται με μεγαλοθυμία, καλή πρόθεση και διάθεση για πρόοδο και μάθηση.
- Πρέπει να αποτιμούμε τις προσπάθειες μας με πολλούς τρόπους. Υπάρχει πλήθος ανταμοιβών πέρα από τα χρήματα που συνοδεύει ό,τι κάνουμε: χαρά, ανακάλυψη, σχέσεις, αίσθηση ενός σκοπού κ.α. Ας παραμερίσουμε λίγο τα φύλλα εργασίας και τα στρατηγικά πλάνα για να σιγουρευτούμε ότι μετράμε αυτό που πραγματικά έχει σημασία.

Θα είχε, πιστεύουμε, ενδιαφέρον να υιοθετήσουμε αυτές τις πιο ‘ανθρωποκεντρικές’ και ‘συναισθηματικές’ απόψεις για τη διαχείριση της τέχνης στο πλαίσιο της αλλαγής παραδείγματος την οποία βιώνουμε και η οποία συνίσταται στην αλλαγή των κανόνων και των κανονισμών (γραπτών και άγραφων) οι οποίοι α) εγκαθιστούν ή καθορίζουν νέα σύνορα και β) μας λένε πώς να συμπεριφερόμαστε εντός των συνόρων για να είμαστε επιτυχημένοι (Barker 1993: 32).

Η είσοδος στην ψηφιακή εποχή αποτελεί μια ισχυρή ένδειξη για αλλαγή παραδείγματος στο χώρο της τέχνης, αλλά και των πολιτιστικών οργανισμών. Η παγκοσμιοποίηση και η κοινωνική δικτύωση συνθέτουν νέους τρόπους πληροφόρησης και ψυχαγωγίας. Και, όπως τονίστηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, με την έλευση της ψηφιοποίησης της τέχνης και την αποϋλοποίηση, ο προσωπικός χαρακτήρας της τέχνης αλλά και της διάδρασης με αυτήν υποχωρεί σημαντικά. Είναι λοιπόν σημαντικό να διερευνήσουμε τη βιωσιμότητα ενός μοντέλου διαχείρισης που επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα παρά τις πράγματι μνημειώδεις αυτές αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό η συζήτησή μας θα επικεντρωθεί στην έρευνά μας. Θα ξεκινήσουμε με μεθοδολογικά ζητήματα και στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα μας και θα συζητήσουμε τα αποτελέσματά μας με τη βοήθεια στατιστικής επεξεργασίας. Συγκεκριμένα, στο μεθοδολογικό κομμάτι θα ανακεφαλαιώσουμε τους στόχους της έρευνας, θα παρουσιάσουμε αναλυτικά το εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε για τη συλλογή δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων και θα αναφερθούμε στη σχέση των συστατικών που απαρτίζουν το μεθοδολογικό μας εργαλείο με τους γενικότερους στόχους της έρευνάς μας. Στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα δούμε πώς ανταποκρίνονται τα δεδομένα μας στους στόχους που έχουμε διατυπώσει. Αρχίζουμε με μια ανακεφαλαίωση των στόχων της έρευνας.

4.1. Ζητήματα μεθοδολογίας

4.1.1. Οι στόχοι της έρευνας

Όπως δηλώσαμε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, πρόθεση της έρευνας που πραγματοποιήσαμε στο πλαίσιο της εργασίας αυτής ήταν να μελετηθεί ο τρόπος λειτουργίας Μη Κερδοσκοπικών Πολιτιστικών Οργανισμών και, αφού αναλυθούν τα αποτελέσματα, να εξαχθούν συμπεράσματα και να κατατεθούν προτάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, με κύρια κατεύθυνση την εκμετάλλευση του Διαδικτύου, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν ιδιαίτερα στις απαιτήσεις διαχείρισης των νέων μορφών τέχνης. Συγκεκριμένα, στόχος μας είναι να αναδείξουμε τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, τις οποίες παρουσιάσαμε αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, δηλαδή το πώς αξιοποιούν την ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, τους συνεργάτες και τους πόρους τους και ποιες διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής ακολουθούν προκειμένου να υλοποιήσουν την αποστολή και το όραμά τους, και όλα αυτά με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης.

4.1.2. Τα 'υποκείμενα' της έρευνας

Στην έρευνά μας συμμετέχουν τέσσερα σημαντικά πολιτιστικά ιδρύματα, με έδρα την Αθήνα, κρατικά ή ιδιωτικά και μη κερδοσκοπικά, που ασχολούνται με τη διαχείριση ή την προβολή της τέχνης και που καλύπτουν διαφορετικές θεματικές ενότητες, τις οποίες θα περιγράψουμε όταν παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα για κάθε ένα από τα ιδρύματα ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, τα ιδρύματα που μετέχουν στη έρευνά μας είναι το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο Αθηνών (Περιφερειακή Διεύθυνση του Υπουργείου Πολιτισμού), με 2 εκπροσώπους, το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΝΠΙΔ που εποπτεύεται από το Υπουργείο Πολιτισμού), με 2 εκπροσώπους και το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (ΝΠΙΔ, μη κερδοσκοπικό) και το Μουσείο Μπενάκη (ΝΠΙΔ, μη κερδοσκοπικό) με έναν εκπρόσωπο το κάθε ένα. Συγκεντρώθηκαν, δηλαδή, 6 ερωτηματολόγια, από τα οποία αξιοποιήθηκαν τα 5.[239] Πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι επιχειρήθηκε η έρευνα να επεκταθεί και σε άλλα ιδρύματα, αλλά δεν υπήρξε ανταπόκριση, γεγονός που, κατά την άποψή μας, φανερώνει γραφειοκρατική αγκύλωση, καθώς και έλλειψη κουλτούρας (αυτό)αξιολόγησης, και ανοικτότητας προς την κοινωνία. Τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν συμπληρώθηκαν από ανώτερο προσωπικό, με επιστημονική επάρκεια, εξειδίκευση, μακρόχρονη εμπειρία και σαφή εποπτική εικόνα της λειτουργίας του κάθε ιδρύματος. Όπως αναφέρουν οι οδηγίες για την ερευνητική επάρκεια του ερωτηματολογίου (EFQM 2009), το ερωτηματολόγιο μπορεί να παράσχει αξιόπιστα δεδομένα αν συμπληρωθεί από ένα έμπειρο και εξειδικευμένο στέλεχος, το οποίο με τον τρόπο αυτό θα αποτυπώσει μια προσωπική εκτίμηση σχετικά με τον οργανισμό που συμμετέχει στην έρευνα.

4.1.3. Το μεθοδολογικό εργαλείο

Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης μέσω ερωτηματολογίου και, συγκεκριμένα, με τη χρήση του Προτύπου Αριστείας *EFQM* (European Foundation for Quality and Management). Επικουρικά, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου συνοδεύτηκε από τη διευκρίνιση των επιμέρους σημείων με τη μορφή μη δομημένης συνέντευξης. Ας δούμε όμως αναλυτικότερα τι προβλέπει το πρότυπο αριστείας, γιατί το επιλέξαμε καθώς και πώς μας βοηθάει στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

[239] Το έκτο ερωτηματολόγιο δεν αξιοποιήθηκε γιατί είχε μεγάλο αριθμό αναπάντητων ερωτήσεων.

Το Πρότυπο Αριστείας *EFQM* είναι ευρέως αποδεκτό (Hakes 1997) και τυγχάνει μεγάλης εκτίμησης στον τομέα της αξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Farrar 2000, Russell 2000, Κέφης 2005). Είναι βασισμένο στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και ενός θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια μιας πολιτικής και στρατηγικής καθοδήγησης από μέρους του οργανισμού, μιας σωστής διαχείρισης των εργαζομένων, μιας αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων και ενός επαρκούς καθορισμού των διαδικασιών, οι οποίες τελικά θα οδηγήσουν τα αποτελέσματα σε αριστεία.

Το πρότυπο *EFQM* υπάγεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, που εστιάζει στους πόρους ενός οργανισμού (Resource Based View), δηλαδή σε κάθε στοιχείο που διαθέτει ένας οργανισμός (Barney 1991, Grant 1991), ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη ή την υλικότητά του, με την πεποίθηση ότι η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την κινητοποίηση των πόρων του με ίδια μέσα.

Το *EFQM* είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1988.[240] Σήμερα, είναι ο κύριος φορέας στην Ευρώπη που παρέχει εργαλεία και μεθόδους για την επίτευξη αριστείας σε οργανισμούς πάσης φύσεως - ανεξαρτήτως μεγέθους, είδους ή χαρακτήρα, δημοσίων ή ιδιωτικών - που θέλουν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Το *EFQM* συνεργάζεται στενά με παρόμοιους φορείς στις Η.Π.Α., την Ιαπωνία και άλλες χώρες, διεθνώς. Το οργανωτικό μοντέλο ποιότητας - αριστείας (The EFQM Excellence Model) που έχει αναπτύξει είναι το πλέον διαδεδομένο στην Ευρώπη και αποτελεί τη βάση για την πλειονότητα των εθνικών ή περιφερειακών βραβείων ποιότητας.

Το πρότυπο περικλείει ένα ευρύ πεδίο χαρακτηριστικών τα οποία αποτελούν συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Σε αντίθεση με το πρότυπο ISO 9000, το οποίο παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της πολιτικής ποιότητας, την τυποποίηση των διαδικασιών, την αναγνώριση και μείωση των ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών ενός οργανισμού, ενσωματώνει διαδικασίες βελτίωσης και πρόληψης και περιλαμβάνει ανασκόπηση της διοίκησης του συστήματος, το μοντέλο αριστείας που βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ επιδιώκει όπως και το πρότυπο ISO 9000 τη βελτίωση όλων των εργασιών και την ελαχιστοποίηση της σπατάλης,

[240] http://www.efqm.org/en/

μεταθέτει όμως την εστίαση στον πελάτη, με το να προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες του και τις μελλοντικές του προσδοκίες, εφαρμόζοντας γι' αυτό τις βέλτιστες πρακτικές (best practices) σε διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες (van der Wiele *κ.ά.* 1997).[241]

Το συγκεκριμένο σκεπτικό στο οποίο στηρίζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας υποδηλώνει ότι η Ικανοποίηση των Πελατών, η Ικανοποίηση των Εργαζομένων και οι Επιδράσεις στη Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας, η οποία διευθύνει την Πολιτική και τη Στρατηγική, τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διοίκηση των Πόρων και των Διαδικασιών, οδηγώντας τελικά σε άριστα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.[242] Το μεγάλο πλεονέκτημα του μοντέλου είναι η ευελιξία του, εξαιτίας της μη κανονιστικής προσέγγισης που εφαρμόζει. Το ίδιο το μοντέλο δεν περιλαμβάνει αναλυτικές οδηγίες για τη χρήση του, αν και όλα τα κριτήρια πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης (Wongrassamee *κ.ά.* 2003), όπως θα δούμε πιο κάτω.

Πώς ακριβώς όμως είναι διαρθρωμένο το *EFQM*; Το Μοντέλο αποτελείται από 9 βασικά κριτήρια, τα οποία συνεισφέρουν, με συγκεκριμένη βαρύτητα το καθένα, στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για την επιχείρηση, έναντι του βέλτιστου αποτελέσματος, το οποίο ποσοτικοποιείται με την απόδοση 1000 βαθμών. Τα βασικά κριτήρια του μοντέλου υποδιαιρούνται στη συνέχεια σε υποκριτήρια, τα οποία μορφοποιούνται σε συγκεκριμένες ερωτήσεις και βάσει των οποίων αξιολογείται ο οργανισμός. Όπως όμως τονίσαμε παραπάνω, κάθε οργανισμός μπορεί και οφείλει να προσαρμόσει το μοντέλο στις ιδιαίτερες ανάγκες του, γεγονός το οποίο

---

[241] Η ΔΟΠ έχει τις ρίζες της στο βραβείο Deming, το οποίο καθιερώθηκε στη Ιαπωνία το 1951, αλλά απέκτησε εγκυρότητα στη Δύση μετά την καθιέρωση του βραβείου Malcom Baldridge (MBA) το 1987, οπότε και υποχώρησε η υποκειμενικότητα στο θέμα της διαχείρισης των διαδικασιών, της διασφάλισης ποιότητας και της μέτρηση και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Conti 1997).

[242] Η προσπάθεια για αριστεία δεν είναι βέβαια από μόνη της αρκετή για να εγγυηθεί την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Spence (2011), υπάρχουν 3 προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να τηρούνται ώστε το αποτέλεσμα να είναι επιτυχημένο:

- να παράγει ένα υψηλής ποιότητας προϊόν/υπηρεσία το οποίο να δίνει προστιθέμενη αξία στον αγοραστή. Εάν αυτό που προσφέρεται δεν αξίζει, καμία στρατηγική μάρκετινγκ δε θα αποδώσει.
- να υπάρχει αυστηρός έλεγχος στα οικονομικά. Ακόμη και εταιρίες με αξιόλογα προϊόντα, πιστούς συνεργάτες και εξαιρετικές στρατηγικές κατέρρευσαν λόγω κακής οικονομικής διαχείρισης.
- να υπάρχει συνεχής αλλαγή. Δεν υπάρχει στρατηγική η οποία να ισχύει σε μακροχρόνια βάση. Οι αγορές και οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν, νέοι ανταγωνιστές και τεχνολογίες εμφανίζονται.

Ωστόσο, είναι εξαιρετικά χρήσιμο να υπάρχει ένα ‘σταθερό’ εργαλείο αξιολόγησης, ακόμη και με δεδομένο το ενδεχόμενο προσαρμογών.

συνεκτιμήθηκε στη συγκεκριμένη εφαρμογή. Είναι επίσης σημαντικό να σημειώσουμε ότι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης και σε εσωτερικά θέματα ποιότητας ενός οργανισμού και στις διαδικασίες εξωτερικού ελέγχου και επιθεώρησής του. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ οργανισμών, δημιουργώντας μία βάση για ανίχνευση και συγκριτική αξιολόγηση διάφορν λειτουργικών περιοχών (Benchmarking).

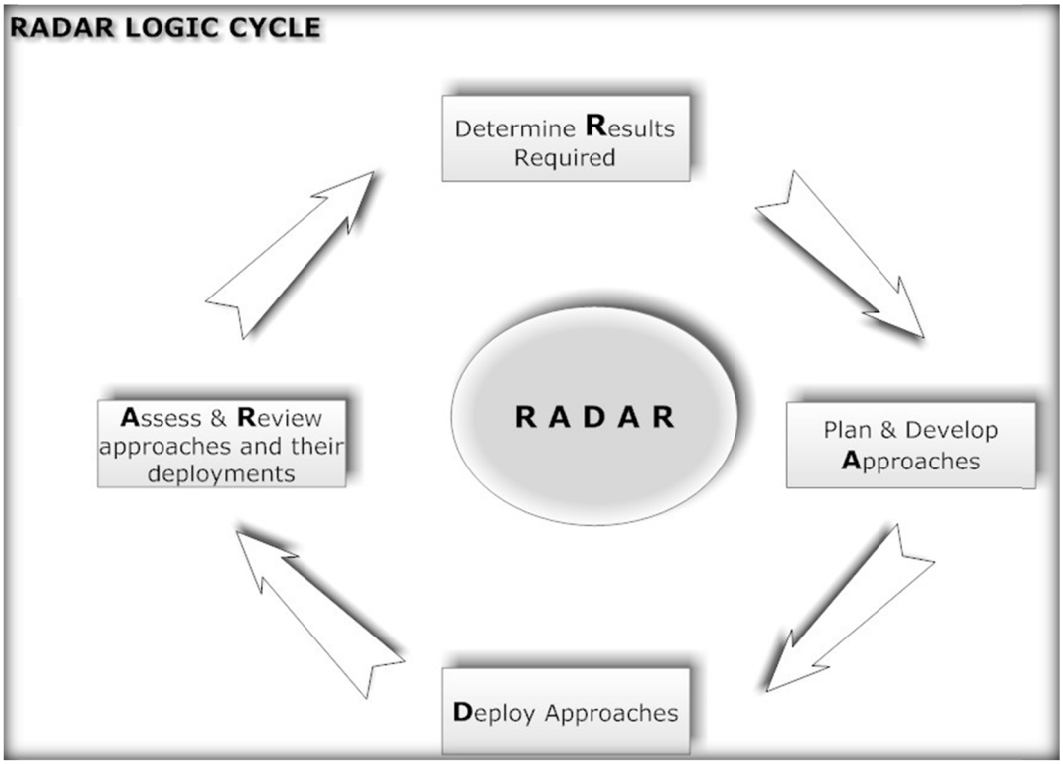
Το μοντέλο *EFQM* ακολουθεί την προσέγγιση 'από τα αριστερά προς τα δεξιά' (left to right), στηρίζεται δηλαδή στην αρχή ότι άριστοι διαμορφωτές (enablers) πετυχαίνουν άριστα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας οργανισμός έχει χαρισματικούς ηγέτες, οι οποίοι αναπτύσσουν την κατάλληλη στρατηγική, χειρίζονται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, τους συνεργάτες και τους άλλους διαθέσιμους πόρους και το σύστημα διοίκησης βασίζεται σε καλά δομημένες διαδικασίες, τότε μπορούν να επιτευχθούν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία, και τους δείκτες επιχειρηματικής απόδοσης (Vorria *κ.ά.* 2009).[243]

Στον πυρήνα του Προτύπου Αριστείας *EFQM* και της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης βρίσκεται η λογική που είναι γνωστή ως *RADAR* και η οποία συνίσταται στη συνύπαρξη τεσσάρων στοιχείων: Αποτελέσματα, Προσεγγίσεις, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση & Αναθεώρηση. Η φιλοσοφία *RADAR* του *EFQM* υιοθετεί στην ουσία μια παρόμοια πρακτική, αν και η βασική δομή του μοντέλου ακολουθεί, όπως προαναφέρθηκε, την πρώτη προσέγγιση:[244]

[243] Η άλλη προσέγγιση, από τα δεξιά προς τα αριστερά (right to left) (Conti 1997), βασίζεται στην αντίληψη ότι μόνο όταν οι οργανισμοί έχουν επίγνωση των στόχων που θέτουν και είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σχέση μεταξύ των Αποτελεσμάτων και των Παρακινητών, μπορούν να βελτιώσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τους Διαμορφωτές και επομένως τα Αποτελέσματα (Vorria *κ.ά.*2009). Όλα τα δυνατά σημεία και οι περιοχές που χρειάζονται βελτίωση καταγράφονται σε ένα έντυπο αυτο-αξιολόγησης, όπου απεικονίζεται με διαγραμματική μορφή αιτίου-αποτελέσματος η σχέση μεταξύ αδυναμιών και κρίσιμων παραγόντων (Conti 1997). Με αυτή την προσέγγιση πρέπει, για παράδειγμα, να προσπαθήσουν πρώτα να κατανοήσουν τι δίνει αξία στους πελάτες και μετά να προσπαθήσουν συστηματικά να το επιτύχουν.

[244] www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-for-improving-organisational-performance-Part-1-of-3.html

Γράφημα 14. Η Κυκλική Λογική του RADAR – EFQM



(http://www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx , 2010)

Σύμφωνα με τη λογική του *RADAR*, ένας οργανισμός χρειάζεται:

- να προσδιορίσει τα αποτελέσματα που θέτει ως στόχο, ως μέρος της πολιτικής του και της στρατηγικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- να βεβαιωθεί ότι αυτά τα αποτελέσματα καλύπτουν την οικονομική και λειτουργική απόδοση του οργανισμού, μαζί με τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων
- να σχεδιάσει και να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύνολο από σωστές προσεγγίσεις για να επιτύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στο παρόν και στο μέλλον
- να ξεδιπλώσει τις προσεγγίσεις με ένα συστηματικό τρόπο ώστε να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή
- να εκτιμήσει και να αναθεωρήσει τις προσεγγίσεις, παρακολουθώντας και αναλύοντας τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί, μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Η εφαρμογή της λογικής του *RADAR* βοηθάει τους οργανισμούς να προσδιορίσουν, να θέσουν προτεραιότητες, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν βελτιώσεις όπου χρειάζεται.

4.1.4. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από το *EFQM*, η αυτο-αξιολόγηση είναι μια κυκλική, κατανοητή, συστηματική και σε μόνιμη βάση ανασκόπηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της με αναφορά στα κριτήρια/υποκριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Η όλη διαδικασία είναι διαγνωστικού χαρακτήρα και επιτρέπει στον οργανισμό να διαχωρίζει αποτελεσματικά περιοχές όπου είναι ισχυρή και περιοχές στις οποίες επιδέχεται ενέργειες βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα, μέσα από την αποτύπωση της κατάστασης, να σχεδιάζονται ενέργειες βελτίωσης, οι οποίες θα παρακολουθούνται ως προς την εξέλιξή τους (Samuelsson και Nilsson 2002). Επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή δεύτερης κατά σειρά αυτο-αξιολόγησης, μετά την πάροδο ενός ή δύο ετών, ανάλογα με τη διάρκεια των διαδικασιών βελτίωσης,[245] με στόχο τη σύγκριση των δύο προσπαθειών, πράγμα που θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε μια μελλοντική έρευνα.[246,247]

[245] Με άλλα λόγια, την αναγνώριση των περιοχών βελτίωσης, την πρόταση του σχεδίου δράσης, την εφαρμογή του σχεδίου δράσης και την επίτευξη των στόχων.

[246] Όπως είναι ευνόητο, δεν υπάρχει γενική μέθοδος αυτο-αξιολόγησης. Αντιθέτως, αυτό που έχει αποδειχθεί είναι ότι διαφορετικές προσεγγίσεις μπορεί να είναι πετυχημένες αρκεί να ταιριάζουν στη δομή του οργανισμού, να χρησιμοποιούνται συνεχώς και να ευνοούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων (Samuelsson και Nilsson 2002).

[247] Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, η μέθοδος συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούμε στην έρευνά μας είναι το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή είναι, βέβαια, ανάμεσα σε ποικίλες μεθόδους αυτοαξιολόγησης, όπως, μεταξύ άλλων, η μέθοδος *Matrix*, η μέθοδος *Pro-forma* ή η μέθοδος *Workshop*. Ιδανικά, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέγουν την προσφορότερη μέθοδο ανάλογα με την εμπειρία τους (Benavent 2006). Το ερωτηματολόγιο, ειδικότερα, πάντως, αποτελεί μια πολύ καλή βάση ευαισθητοποίησης και ευρείας συμμετοχής στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης. Απαιτεί μικρή επένδυση σε σχέση με τις άλλες μεθόδους, δεν απαιτεί ιδιαίτερη εκπαίδευση, είναι γενικά απλό στην επεξεργασία και μπορεί να είναι καλό πρώτο βήμα για την επεξεργασία των δεδομένων με πιο προχωρημένες μεθόδους (Porter και Tanner 2004). Βέβαια, και στη δική μας έρευνα, όπως συμβαίνει συνήθως σε κάθε έρευνα με ερωτηματολόγιο, καταγράφεται τι πιστεύουν αυτοί που το συμπληρώνουν και όχι γιατί το πιστεύουν, τις περισσότερες φορές δε δίνεται η δυνατότητα επεξήγησης, ενώ δεν προκύπτει άμεσα λίστα με ισχυρά σημεία και περιοχές για βελτίωση. Επίσης, υπάρχει το ενδεχόμενο, αν δε γίνει η σωστή διαχείριση της διαδικασίας συνολικά, να δημιουργηθεί στον οργανισμό αναστάτωση και να ενισχυθούν οι προσδοκίες των συμμετεχόντων δίχως όμως να υπάρξουν και οι αντίστοιχοι χειρισμοί.

4.1.5. Το ερωτηματολόγιο

4.1.5.1. Γενικές επισημάνσεις

Όπως εξηγήσαμε και παραπάνω, εκτός από τη δυνατότητα προσαρμογής των ερωτήσεων στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού, το ερωτηματολόγιο που βασίζεται στο *EFQM* παρέχει μια ποσοτικοποίηση που επιτρέπει την ευκολότερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων. Οι ερωτήσεις σχηματίζονται με βάση τα κριτήρια του μοντέλου και ζητείται από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τις επιδόσεις του οργανισμού με βάση την κλίμακα *Likert*, όπου η απάντηση ποσοστοποιείται άμεσα, με το 100% να δηλώνει την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου και το 0% να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζεται με οποιονδήποτε τρόπο (Porter και Tanner 2004). Επίσης, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιούμε στην έρευνά μας είναι δομημένο με βάση κλίμακα αξιολόγησης με άρτιο αριθμό επιλογών, έτσι ώστε να αποφεύγεται η τάση των ερωτώμενων για μεσαία επιλογή (*ό.π.*). Το δε πλήθος των ερωτήσεων είναι γενικά μεγάλο (97 στην περίπτωσή μας), προκειμένου να καλύπτονται ικανοποιητικά όλα τα κριτήρια (*ό.π.*).

Η φιλοσοφία του ερωτηματολογίου *EFQM* επιτρέπει τη διαφοροποίηση της στρατηγικής που ακολουθεί ένας οργανισμός ανάλογα με το μέγεθός του ή και το δημόσιο ή ιδιωτικό χαρακτήρα του (Oakland *κ.ά.* 2002). Έτσι, ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, η Αποστολή του, για παράδειγμα, μπορεί να γνωστοποιείται μέσω ανακοινώσεων, *newsletters*, συναντήσεων ή/και να περιλαμβάνεται στο υλικό που διανέμεται σε νέους εργαζόμενους. Για να διαπιστωθεί εάν αυτό έχει γίνει κατανοητό από τους εργαζομένους, ελέγχεται στις αξιολογήσεις (σε εξαμηνιαία ή ετήσια βάση) του προσωπικού και στο πλαίσιο εφαρμογής του *EFQM* (*ό.π.*).

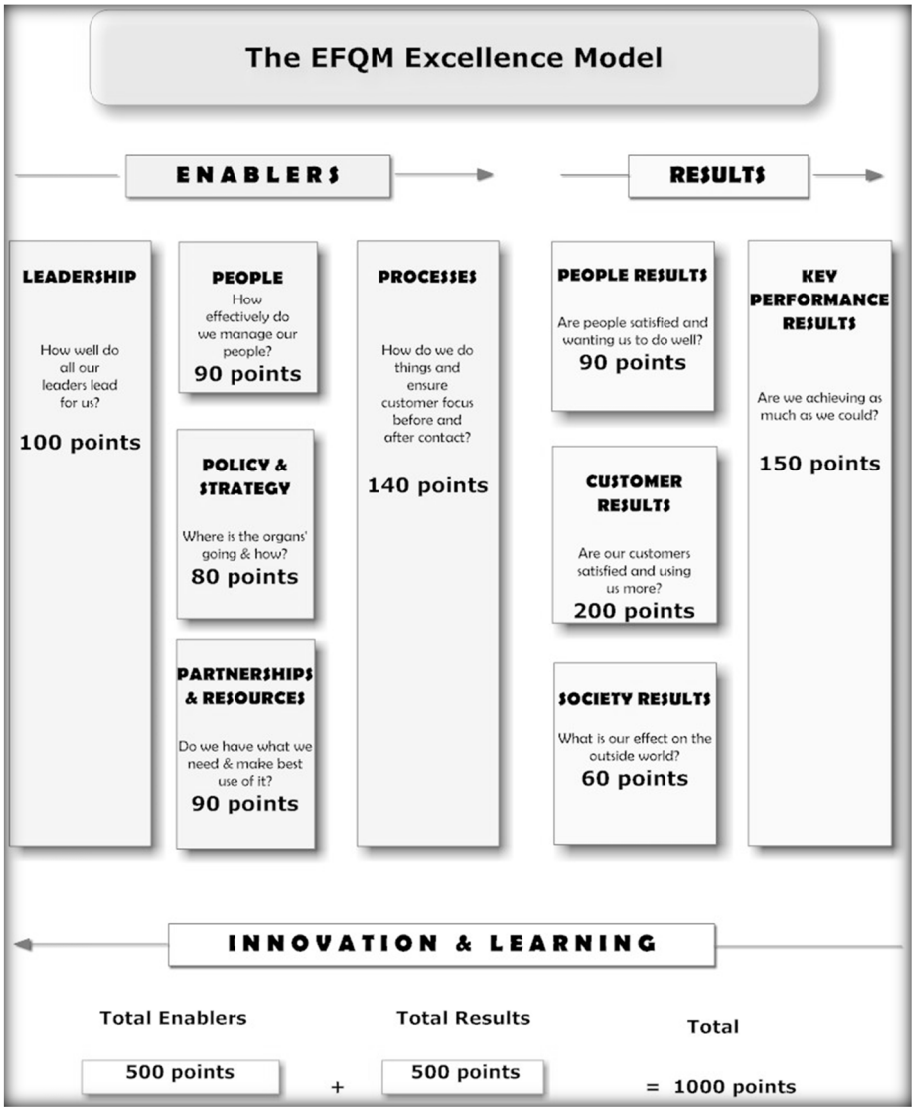
Σε δημόσιους οργανισμούς, ειδικότερα, σύμφωνα με τις εφαρμογές του *EFQM*, προβλέπεται ο καθορισμός της στρατηγικής σε βάθος συνήθως 5ετών, με ετήσιες αναθεωρήσεις, με βάση το Όραμα, την Αποστολή και τις Αξίες τους. Ο καθορισμός της στρατηγικής γίνεται με αναλύσεις *S.W.O.T.* (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές), *P.E.S.T.L.E.* (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Νομικό και Περιβαλλοντικό πλαίσιο), καθώς και με στοιχεία από αναλύσεις της αγοράς και εισηγήσεις των μετόχων. Η ανάλυση έχει σκοπό να επιβεβαιώσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να εφαρμόσει την προτεινόμενη στρατηγική. Έχει επίσης σκοπό τη διάκριση των πιθανών προβλημάτων και την

πρόταση προτεινόμενων μέτρων για την ελαχιστοποίησή τους. Στο σχέδιο που καταστρώνεται αποφασίζονται οι απαιτούμενοι πόροι και οι προτεραιότητες, καθορίζεται χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των στόχων, και η πρόοδος παρακολουθείται σε μηνιαία βάση. Εάν σε κάποιες από τις διαδικασίες δεν επιτυγχάνονται οι προβλεπόμενοι στόχοι αναθεωρούνται ή και αλλάζουν εάν κριθεί απαραίτητο (*ό.π.*).

4.1.5.2. Οι ερωτήσεις

Στο Γράφημα που ακολουθεί, παρουσιάζουμε τα 9 κριτήρια του μοντέλου *EFQM* και το ειδικό τους βάρος:

Γράφημα 15. Οι 9 παράμετροι του μοντέλου *EFQM* και το ειδικό τους βάρος



(http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx, 2010)

Όπως φαίνεται λοιπόν από το γράφημά μας, τα 9 κριτήρια ελέγχου ποιότητας του μοντέλου που υιοθετούμε χωρίζονται σε 'διαμορφωτές' (enablers), που επικεντρώνονται στο 'πώς κάνουμε τα πράγματα', ποια γραμμή ακολουθούμε ως οργανισμός, και σε 'αποτελέσματα' (results), τα οποία συνοψίζουν τους μετρήσιμους στόχους και τις επιτυχίες του οργανισμού. Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες κριτηρίων έχει υποδιαιρέσεις. Οι διαμορφωτές αναλύονται στα ακόλουθα 5 κριτήρια: 'ηγεσία' (leadership), κριτήριο που αντιπροσωπεύεται από 15 ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιό μας, 'πολιτική και στρατηγική' (policy and strategy), με 12 ερωτήσεις, 'εργαζόμενοι' (people), με 15 ερωτήσεις, 'συνεργάτες και πόροι' (partnerships and resources), με 15 ερωτήσεις, και 'διαδικασίες' (processes), με επίσης 15 ερωτήσεις (σύνολο ερωτήσεων 72). Τα αποτελέσματα αποτελούνται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες-κριτήρια: 'αποτελέσματα για πελάτες' (customer results), που εκπροσωπούνται από 9 ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιό μας, 'αποτελέσματα για εργαζόμενους' (people results), με 6 ερωτήσεις, 'αποτελέσματα για την κοινωνία' (society results), με 3 ερωτήσεις, και 'αποτελέσματα-κλειδιά' (key performance results), με 7 ερωτήσεις (σύνολο ερωτήσεων 25 -- για το πλήρες ερωτηματολόγιο με τις επιμέρους ερωτήσεις του βλ. Προσάρτημα …). Ειδικά το θέμα των διαδικασιών αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της επιμέλειας μέσω κατανεμημένων δικτυακών συστημάτων, στην οποία αναφερθήκαμε στο κεφάλαιο 2 και η οποία θα μας απασχολήσει και στη διαμόρφωση της πρότασής μας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το ειδικό βάρος κάθε κριτηρίου. Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, το κριτήριο που σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών και τα αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες γενικότερα έχει το μεγαλύτερο ειδικό βάρος, ακολουθούμενο από τα αποτελέσματα – κλειδιά και, στη συνέχεια, από το κριτήριο των διαδικασιών, και μετά από εκείνο της ηγεσίας, τα δύο τελευταία μεταξύ των κριτηρίων των λεγόμενων 'διαμορφωτών'.

Η προτεραιότητα αυτή που δίνεται στη σχέση με τους πελάτες έχει ιδιαίτερη σημασία με δεδομένο τον επαναπροσδιορισμό της στάσης και του ρόλου του θεατή στο πλαίσιο της σύγχρονης τέχνης, στην οποία αναφερθήκαμε εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια. Το κριτήριο που σχετίζεται με τα αποτελέσματα-κλειδιά είναι επίσης εύλογα δεύτερο σε ιεράρχηση, αφού αναφέρεται κατ'ουσίαν στα δεδομένα εξόδου του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου (Γράφημα 3, υποενότητα 3.3.4.), τα οποία και αποτελούν το τελικό προϊόν με βάση το οποίο αποτιμάται ένας

οργανισμός. Επίσης, το κριτήριο που σχετίζεται με τις διαδικασίες αποκτά έντονο ενδιαφέρον και για τους λόγους της συνθετότητας της επιμέλειας, όπως προαναφέρθηκε, και επειδή θα λέγαμε ότι οι διαδικασίες αυτές διαμορφώνουν την επεξεργασία των δεδομένων εισόδου στο Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο (βλ. υποενότητα 3.3.4.) και, επομένως, καθορίζουν και το ύφος και την ποιότητα των δεδομένων εξόδου. Στη δε ηγεσία έχουμε ήδη αναφερθεί εκτενώς, επισημαίνοντας την ανάγκη συγκερασμού του προσωπικού προφίλ και του μάνατζερ και διαχειριστή κατανεμημένων δικτύων. Όπως αρθρώνεται το ερωτηματολόγιό μας, είναι σαφές ότι επικεντρωνόμαστε στον 'ηγέτη' που είναι προσανατολισμένος και στους ανθρώπους και στα καθήκοντα, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση της υποενότητας 3.3.14. του προηγούμενου κεφαλαίου. Γενικότερα, το εύρος των κριτηρίων καλύπτει το εύρος των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού σύμφωνα με το Γράφημα 6 του κεφαλαίου 3 ενώ η επανάληψη του πνεύματος διάφορων ερωτημάτων σε διαφορετικές κατηγορίες κριτηρίων παρουσιάζει ενδιαφέροντες συσχετισμούς με την πρόταση του Ανοικτού Μοντέλου σχετικά με την ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των οργανισμών και των υποσυστημάτων που τους απαρτίζουν (βλ. 3.3.4.), τα οποία ερμηνεύουν το πώς είναι οργανωμένοι και πώς λειτουργούν.

Ως προς τη φύση των ερωτήσεων, πρέπει να υπογραμμιστεί ιδιαίτερα η παρουσία της τεχνολογίας, η οποία είναι καίριας σημασίας, εφόσον ο απώτερος στόχος μας είναι η διαχείριση της ψηφιακής τέχνης, ανταποκρίνεται δε επίσης στη διάδραση με το τεχνολογικό περιβάλλον στο πλαίσιο του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου, το οποίο παρουσιάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο (βλ. Γράφημα 3). Η παρουσία αυτή, διάχυτη σε όλα τα κριτήρια, γίνεται αισθητή με διάφορους τρόπους: μέσα από ερωτήσεις που αφορούν στην ανατροφοδότηση, η οποία, όπως θα δούμε και στην πρότασή μας, δεν μπορεί να έχει συνεχή, βελτιωτικό χαρακτήρα παρά μόνον όταν παρέχεται με ηλεκτρονικές μεθόδους, στην επικοινωνία του οργανισμού με άλλους και τη συγκέντρωση και διανομή πληροφοριών, στην επεξεργασία ποσοτικών αλλά και ποιοτικών δεδομένων, στον εντοπισμό εναλλακτικών τεχνολογιών και τη μύηση των συνεργατών και των εργαζόμενων σε αυτές, στις καινοτόμες δράσεις, στον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών, στην ανάπτυξη διαδικασιών για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης από τους πελάτες, στη βελτίωση της οργάνωσης των διοικητικών θεμάτων αλλά και τη νομική προστασία, ζητήματα τα οποία άπτονται, όπως θα δούμε και στην πρότασή μας, θεμάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης.

Περιλαμβάνονται επίσης ερωτήσεις που σχετίζονται με οικονομικά και περιβαλλοντικά θέματα, τα οποία, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο, μπορούν να τύχουν αποτελεσματικότερης διαχείρισης με την αξιοποίηση των Νέων Μέσων.

Στο μοντέλο μας όμως εκπροσωπείται και η διάδραση με το πολιτικό η το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (βλ., μεταξύ άλλων, κριτήριο 2, ερώτηση 4 και ερωτήματα που υπάγονται στο κριτήριο 8 – Αποτελέσματα για την κοινωνία). Επίσης, η επαναλαμβανόμενη αναφορά στην αναγκαιότητα ανατροφοδότησης και την επεξεργασία της καθώς και στη συνεχή αξιολόγηση είναι σαφώς ενδεικτική της 'ανοικτότητας' του συστήματος διαχείρισης ως προς την επαναδιαπραγμάτευση διάφορων στοιχείων του, όπως με τον 'επανασχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών' του οργανισμού και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών 'παραγωγής'. Αυτό συνάδει απόλυτα και με το Ανοικτό Συστημικό Μοντέλο, στο οποίο αναφερθήκαμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 3 και στο οποίο βασίζεται και η διαχειριστική μας πρόταση – βλ. κεφάλαιο 5. Η αναφορά στη διαρκή αξιολόγηση με στόχο τη βελτίωση των διαμορφωτών αλλά και των αποτελεσμάτων ανταποκρίνεται επίσης στην ανάγκη επιμέρους λύσεων ή/και ρυθμίσεων, με βάση την κάθε περίπτωση και τα εκάστοτε προβλήματα, όπως μας λέει και η θεωρία των συγκρούσεων (βλ. υποενότητα 3.3.5.). Ας θυμηθούμε, επίσης, ότι, σύμφωνα με το Γράφημα 6 περί διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο παρουσιάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ανατροφοδότηση διατρέχει όλα τα στάδια του σχεδιασμού και «βοηθάει στην προσαρμογή της στρατηγικής και στην επανεξέταση της οργανωτικής ανάλυσης».

Σε απόλυτη αρμονία με τη Ανοικτή Συστημική προσέγγιση βρίσκεται και η συστηματική ενσωμάτωση των εμπλεκόμενων, εργαζόμενων, συνεργατών ή και πελατών. Ερωτήματα όπως 'Μοιράζεται ο οργανισμός το όραμα και την αποστολή του με τους υπαλλήλους;' (Κριτήριο 3, ερώτηση 10), 'Ο οργανισμός σας μεταφέρει τη στρατηγική του στους υπαλλήλους και τους βασικούς εμπλεκόμενους;' (Κριτήριο 2, ερώτηση 12), 'Διατίθενται τα στοιχεία της επιχειρησιακής απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό;' (Κριτήριο 3, ερώτηση 11) ή 'Διεξάγει ο οργανισμός σας τακτικές έρευνες με τους πελάτες για να προσδιορίσει την ικανοποίησή τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες;' (Κριτήριο 2, ερώτηση 12) αντικατοπτρίζουν τη διαφάνεια στη διαδικασία αυτής της ενσωμάτωσης, ενώ, μαζί με ερωτήματα όπως 'Προσφέρονται ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και γίνεται

προγραμματισμός για τη διαδοχή;' (Κριτήριο 3, ερώτηση 2), είναι σύμφωνα με το 'ανοικτό μοντέλο' και ως προς την αναλογική κατανομή του όποιου οφέλους σε όλους τους εμπλεκόμενους (βλ. υποενότητα 3.3.4.). Τέλος, η ύπαρξη ενός κριτηρίου με 15 υποερωτήματα σχετικά με τους συνεργάτες (και τους πόρους) συμβαδίζει πλήρως με ένα άλλο χαρακτηριστικό των ανοικτών μοντέλων διαχείρισης, και, συγκεκριμένα, με την ενεργοποίηση της προσωπικής δέσμευσης και της παραγωγικότητας προς όφελος των συντελεστών και των παραγωγών (κεφάλαιο 3).

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζουμε τα 9 κριτήρια του μοντέλου, μαζί με μια συνοπτική εικόνα του περιεχομένου τους:

Γράφημα 16. Συνοπτική παρουσίαση των 9 κριτηρίων του Προτύπου Αριστείας *EFQM*

Τα 9 Κριτήρια Ποιότητας του Προτύπου EFQM	
Διαμορφωτές – Enablers Πώς κάνουμε τα πράγματα	**Αποτελέσματα – Results** Αποτελέσματα στα οποία στοχεύουμε, και τα οποία μετράμε και επιτυγχάνουμε
1. Ηγεσία (Leadership)-Πώς οι Ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη της Αποστολής και του Οράματος, δημιουργούν αξίες που απαιτούνται για μακροχρόνια επιτυχία και το εφαρμόζουν μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών ταυτόχρονα με την προσωπική εμπλοκή τους στη Διοίκηση του Οργανισμού **2. Πολιτική και Στρατηγική (Policy and Strategy)-**Πώς ο Οργανισμός υλοποιεί την Αποστολή και το Όραμά του μέσω μιας καθαρής στρατηγικής, που εστιάζει στους εμπλεκόμενους και υποστηρίζεται από σχετικές πολιτικές, σχέδια, διαδικασίες, στόχους και στοχοθεσίες **3. Εργαζόμενοι (People)-**Πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τη γνώση και τις δυνατότητες των ανθρώπων του, σε ατομικό, ομαδικό και συνολικό επίπεδο και πώς αυτές οι δραστηριότητες σχεδιάζονται με σκοπό την υποστήριξη της πολιτικής και της στρατηγικής του και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του **4. Συνεργάτες και Πόροι (Partnerships and Resources) -** Πώς ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες του και τους εσωτερικούς πόρους για να στηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών **5. Διαδικασίες (Processes) -** Πώς ο Οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και αναπτύσσει τις διαδικασίες του ώστε να υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική του και να ικανοποιεί πλήρως και να δημιουργεί αξίες για τους πελάτες και τους άλλους εμπλεκόμενους	**6. Αποτελέσματα για Πελάτες (Customer Results) -** Τι επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με τους Πελάτες **7. Αποτελέσματα για Εργαζόμενους (People Results) -** Τι επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με τους Ανθρώπους του **8. Αποτελέσματα για Κοινωνία (Society Results) -** Τι επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινότητα **9. Αποτελέσματα Κλειδιά (Key Performance Results) -** Τι επιτυγχάνει ο Οργανισμός σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοσή του

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο γράφημα, κάθε ένα από τα 9 κριτήρια του ερωτηματολογίου έχει το δικό του ειδικό βάρος και όλες οι ερωτήσεις που περιέχονται σε κάθε κριτήριο είναι ισοδύναμες μεταξύ τους. Για να υπολογιστεί η συμμετοχή του κριτηρίου στο σύνολο των απαντήσεων, που ισοδυναμεί με 1000 μονάδες, σύμφωνα με το μοντέλο, εφαρμόζουμε τον τύπο:

Τιμή κριτηρίου = [(Άθροισμα τιμών απαντήσεων (0-5) Χ 20) / Πλήθος ερωτήσεων] Χ Ειδικό βάρος κριτηρίου

Ο τύπος αυτός εφαρμόζεται και στα 9 κριτήρια και η τελική τιμή διαμορφώνεται με βάση το άθροισμα των επιμέρους κριτηρίων.

4.1.6. Επιμέρους στόχοι και προσδοκώμενα οφέλη

Οι αναφορές στην εφαρμογή του μοντέλου σημειώνουν την αυξημένη παραγωγικότητα, τη βελτίωση της ποιότητας του τελικού προϊόντος, τη μείωση της σπατάλης, τη μείωση των παραπόνων των πελατών, τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, την αναβάθμιση της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, την καθιέρωση ομάδων ποιότητας, τη μείωση των ατυχημάτων και των κινδύνων και τη βελτίωση της φήμης ως προς την ποιότητα σε προμηθευτές και πελάτες (Vouzas και Gotzamani 2005). Επίσης, έχουν διαπιστωθεί θετικές επιπτώσεις όσον αφορά τη δέσμευση της ηγεσίας, την καθολική συμμετοχή και τη λειτουργία της διοίκησης βάσει γεγονότων (management by facts) (Eriksson 2004). Αν και τα ίδια αποτελέσματα είναι δυνατόν να επιτευχθούν και με άλλους τρόπους, η ίδια η εφαρμογή του μοντέλου επενεργεί ως καταλύτης για την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας (Hides *κ.ά.* 2004).

Ακόμη και οργανισμοί οι οποίοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή μεθόδων αριστείας, σπάνια εγκαταλείπουν εντελώς τις αρχές και τις πρακτικές που χρησιμοποίησαν. Αντιθέτως, χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο τρόπο σκέψης για τη διαχείριση των εργασιών των εργαζομένων και των πελατών. Ανασχεδιάζουν και βελτιώνουν τη στρατηγική τους, αναλύουν σε τι οφείλονται οι δυσκολίες που συνάντησαν και αναδιοργανώνουν την κατανομή του προσωπικού (Tanner *κ.ά.* 2007). Συνολικά, τα κοινά χαρακτηριστικά των οργανισμών που εφαρμόζουν το μοντέλο είναι (*ό.π.*)

• η δέσμευση της διοίκησης για την πραγμάτωση της επιχειρηματικής αριστείας

• ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός

• η επικέντρωση στην εκπαίδευση και την ενδυνάμωση του προσωπικού

• η συμμετοχή των εργαζομένων μέσα από τη γνωστοποίηση των στόχων του οργανισμού

• η κατανόηση των διαδικασιών και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της διοίκησης

• η αποφυγή χρήσης ακατάληπτης φρασεολογίας ώστε να επιτευχθεί η ενσωμάτωση όλων των πρακτικών επιχειρηματικής αριστείας απρόσκοπτα

• η ανάπτυξη της κουλτούρας που εστιάζει στην πρόβλεψη και πραγματοποίηση των αναγκών του πελάτη

• η ανησυχία για καλύτερη περιβαλλοντική διαχείριση

• η διάχυση των καλύτερων πρακτικών σε όλο τον ιστό του οργανισμού

Αυτές οι προσδοκίες βρίσκονται και πίσω από την εφαρμογή του μοντέλου στην παρούσα έρευνα, αν και ο απόηχος της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αποτελεί αντικείμενο μελλοντικής έρευνας. Σε κάθε περίπτωση, όμως, φιλοδοξούμε ότι, πέρα από μια αναλυτική εικόνα της διαχειριστικής κατάστασης των οργανισμών που συμμετέχουν, η συμμετοχή των ιδρυμάτων στην έρευνα μπορεί να ενεργοποιήσει περαιτέρω ενέργειες. Ας σημειώσουμε ότι, με λίγες εξαιρέσεις,[248] το μοντέλο *EFQM* δεν έχει χρησιμοποιηθεί ακόμη από ελληνικούς οργανισμούς, κυρίως λόγω του μη προοσανατολισμού των διευθυντικών στελεχών προς αυτή την κατεύθυνση, της αδυναμίας μετάβασης στη μεθοδολογία του μοντέλου αριστείας από τα υπάρχοντα

[248] Στην Ελλάδα, τέσσερεις εταιρείες έχουν κατακτήσει μέχρι τώρα βραβείο αριστείας *EFQM*: Η COCO-MAT A.E. Award Winner το 2003 με διακρίσεις το 2000, 2001, 2002, η Siemens Τηλεβιομηχανική, *Prize Winner*, η ΕΛΑΙΣ, *Prize Winner* και η TNT Skypack (Hellas) ΕΠΕ, *Prize Winner* στην 'Ανάπτυξη και Συμμετοχή των Ανθρώπων' (People Development and Involvement).
Οι πρακτικές που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα είναι, κατά την εταιρεία Cocomat (2010), *ως προς την ικανοποίηση των πελατών*, η συλλογή ιδεών και προτάσεων των πελατών, η στοχευμένη διαφήμιση, η διαχείριση παραπόνων, η αποστολή ερωτηματολογίων, η υποστήριξη μετά την πώληση (τηλεφωνική επικοινωνία με πελάτες μετά την αγορά), η πραγματοποίηση τακτικών ερευνών αγοράς, η συγκέντρωση πληροφοριών από τους συνεργάτες (μηνιαία αναφορά καταστημάτων), η έμφαση στην τελευταία εικόνα – παραδόσεις, *ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων*, το οικογενειακό περιβάλλον, τα ερωτηματολόγια ικανοποίησης (με δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας), η επικοινωνία στη γλώσσα του καθενός, η θέσπιση κινήτρων με σύστημα επιβράβευσης, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στοχοθεσίας, η σύσταση ομάδας άμεσης επίλυσης προβλημάτων, τα εσωτερικά σεμινάρια, η συνεχής εκπαίδευση και, *ως προς την καινοτομία των διαδικασιών*, η πελατοκεντρική προσέγγιση, η καθιέρωση νέων όρων και, τέλος, η συλλογή ιδεών από τους εργαζόμενους με απλό τρόπο.

συστήματα διασφάλισης ποιότητας καθώς και της γενικότερης έλλειψης στρατηγικής για την επιχειρηματική αριστεία σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, ιδιαίτερα ενός οργανισμού που ασχολείται με την τέχνη (Vouzas και Gotzamani 2005). Θεωρούμε λοιπόν ότι η εφαρμογή του μοντέλου σε πολιτιστικούς οργανισμούς, αν και με περιορισμένο αριθμό συμμετοχών, αποτελεί μια συμβολή στη συστηματοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης στην Ελλάδα, σε έναν τομέα που χαρακτηρίζεται από τη 'ρευστότητα' του εκτιθέμενου προϊόντος, ιδιαίτερα στην εποχή της αποϋλοποίησης.

Ένας άλλος επιμέρους στόχος της εφαρμογής του μοντέλου αριστείας στην παρούσα εργασία είναι και η άμβλυνση των διακρίσεων ως προς τη χάραξη στρατηγικής μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, διακρίσεις που πολύ συχνά καταλήγουν στη λήψη αποφάσεων από δημόσιους οργανισμούς που δεν είναι κοινωνικά επωφελείς (Lane 1993), με αρνητικές επιδράσεις στους πόρους που είναι διαθέσιμοι στους δημόσιους οργανισμούς και δεσμεύσεις ως προς την επιλογή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα όμως, η άκριτη εφαρμογή των ίδιων ολιστικών μοντέλων διαχείρισης, τα οποία προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα (Evans και Lindsay 1999, Lascelles και Peacock 1996, Porter και Tanner 1998) μπορεί να αποβεί αναποτελεσματική. Γι αυτό και στη σύνταξη του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου προβήκαμε σε εσωτερικές προσαρμογές που αφορούν στο μη γραφειοκρατικό, μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα των πολιτιστικών οργανισμών που συμμετέχουν.

Συνοψίζοντας, μέσω του ερωτηματολογίου επιχειρούμε να προσδιορίσουμε την επιχειρησιακή κουλτούρα των πολιτιστικών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και, κυρίως, κατά πόσον η κουλτούρα αυτή είναι προσαρμοσμένη στις σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης, οι οποίες προσανατολίζονται προς τα Νέα Μέσα.

4.2. Παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων

4.2.1. Μια πρώτη γενική προσέγγιση

Μία πρώτη ενδιαφέρουσα παρατήρηση σε σχέση με τις απαντήσεις που συγκεντρώσαμε είναι ότι το καθεστώς που διέπει τον κάθε οργανισμό φαίνεται να καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο οι εκπρόσωποί του απαντούν στο

ερωτηματολόγιο. Για παράδειγμα, στους ιδιωτικούς οργανισμούς υπάρχει η τάση να εκθειάζεται υπέρμετρα το Ίδρυμα και οι λόγοι είναι προφανείς. Δε θέλουν να εκθέσουν τον 'εργοδότη' τους, αλλά ούτε και να εκτεθούν. Στους υπό κρατικό έλεγχο αλλά Ιδιωτικού Δικαίου οργανισμούς, οι ερωτώμενοι μοιάζουν να διακατέχονται από μεγαλύτερη ανασφάλεια και να κρατούν επιφυλακτική στάση, θεωρώντας ότι υφίστανται εργασιακές διακρίσεις και τον κίνδυνο της απώλειας της θέσης εργασίας τους. Τέλος, στους αμιγώς κρατικούς οργανισμούς, διακρίνει κανείς μεγαλύτερη αφοσίωση από τους εργαζόμενους, οι οποίοι ταυτίζονται με το χώρο εργασίας τους, περνώντας σε ένα είδος ηθική εμπλοκής με τον οργανισμό, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Etzioni (1961 – βλ. κεφάλαιο 3). Ως αποτέλεσμα, οι απαντήσεις τους μοιάζουν να διακρίνονται από μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας και ειλικρίνειας.

Μια δεύτερη παρατήρηση, η οποία απορρέει εν μέρει μόνο από τις απαντήσεις που λάβαμε και κυρίως από την προσωπική μας επαφή με τη διοίκηση, είναι ότι η ηγεσία φαίνεται να διαμορφώνει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Συναντήσαμε εμπνευσμένους, 'φωτισμένους' ηγέτες (πρβλ. κεφάλαιο 3) – πιο κοντά ίσως στη 'χαρισματική' βάση της διαχείρισης πολιτιστικών θεσμών σύμφωνα με τον Weber 1947 (βλ. κεφάλαιο 3) --, με συνέπεια ο θαυμασμός να διαπνέει όλο το προσωπικό. Όπως τονίσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο 'φωτισμένος ηγέτης' συνδυάζει γνώσεις, προσωπικότητα, καλλιέργεια, αφοσίωση στον οργανισμό, δημιουργεί όραμα και θέτει στόχους, σέβεται τους εργαζόμενους και τους εμπλέκει ισότιμα και δημιουργικά στις διαδικασίες. Άλλοτε πάλι, είδαμε ηγεσία που πέτυχε εξαιρετικά αποτελέσματα χάρη κυρίως στην επιδίωξη επίτευξης του οράματός της.

Τρίτον, όπως προκύπτει από την εμπειρική και διαπροσωπική μας επαφή με τους υπεύθυνους των ιδρυμάτων και όπως θα τονίσουμε και στα συμπεράσματά μας, υπάρχει ακόμα φόβος απέναντι στην (αυτό)αξιολόγηση, ο οποίος θα ήταν σημαντικό να ξεπεραστεί για να προχωρήσουμε σε συστηματικές, αξιόπιστες, διαχρονικές μετρήσεις της διαχειριστικής εμβέλειας και αποτελεσματικότητας των Πολιτιστικών Οργανισμών στη χώρα μας. Πρέπει να πάψει η αξιολόγηση να αντιμετωπίζεται ως εν δυνάμει κίνδυνος που θα εκθέσει τον οργανισμό στην κοινωνία και τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση. Η σωστή αξιοποίησή της μόνο οφέλη θα προσφέρει τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, οδηγώντας τους Πολιτιστικούς Οργανισμούς στην αριστεία.

4.2.2. Τα δεδομένα της έρευνας

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζουμε τα δεδομένα μας με τη βοήθεια στατιστικής ανάλυσης. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιήθηκε με βάση τις στατιστικές προδιαγραφές του μοντέλου *EFQM*, τις οποίες παρουσιάσαμε στην υποενότητα 4.1.5. Η παρουσίαση των δεδομένων είναι ταξινομημένη σε δύο μέρη. Στο πρώτο αναλύεται μεμονωμένα ο κάθε ένας από τους 4 πολιτιστικούς οργανισμούς και στο δεύτερο μέρος γίνεται μια συγκριτική αποτίμηση των δεδομένων.

4.2.2.1. Τα αποτελέσματα για κάθε οργανισμό

Ως μια πρώτη προσέγγιση στα αποτελέσματα, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι πρόκειται για μια πρώτη αξιολόγηση. Είναι επομένως εύλογο να περιμένουμε ουσιαστικότερα και ακριβέστερα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου, με την επανάληψη της διαδικασίας. Σ' αυτό το αρχικό στάδιο, πρέπει να συνεκτιμηθεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι που συμμετείχαν στην έρευνα είτε δεν διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία μιας διαδικασίας αξιολόγησης είτε επιθυμούν να 'προστατέψουν' τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, είτε εκφράζουν συγκαλυμμένα αρνητικά συναισθήματα απέναντι στην ηγεσία, όπως εξάλλου ήδη υπογραμμίστηκε. Η έλλειψη κουλτούρας σε σχέση με την αξιολόγηση ή, ακόμη περισσότερο, την αυτοαξιολόγηση αποτελεί τροχοπέδη στην ανάγκη για αριστεία σε κάθε οργανισμό.

Η συζήτηση που ακολουθεί αναφέρεται σε κάθε ένα από τα 9 κριτήρια του ερωτηματολογίου χωρίς να προβαίνει σε περαιτέρω εσωτερικές διευκρινίσεις με βάση τα υποερωτήματα κάθε κριτηρίου. Πιστεύουμε ότι η προσέγγιση αυτή είναι ενδεδειγμένη για μια πρώτη απόπειρα αυτοαξιολόγησης η οποία προσπαθεί να απεικονίσει τις γενικότερες διαχειριστικές τάσεις των οργανισμών που συμμετέχουν, με όλα τα ενδεχόμενα αμηχανίας, έκπληξης ή ανειλικρίνειας στα οποία προαναφερθήκαμε. Μία πιο στοχευμένη συζήτηση που θα εστιάζει αποκλειστικά σε θέματα τεχνολογίας και Νέων Μέσων θα μπορούσε να μας δώσει, σε μελλοντική φάση, κάποιες πιο συγκεκριμένες απαντήσεις σε σχέση με τη χρήση και την αξιοποίηση της τεχνολογίας από τους πολιτιστικούς οργανισμούς.

4.2.2.1.1. Το Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού (Ι.Μ.Ε.)

Νομικό Καθεστώς: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), με Κοινωφελή, Πολιτιστικό, Μη-Κερδοσκοπικό χαρακτήρα

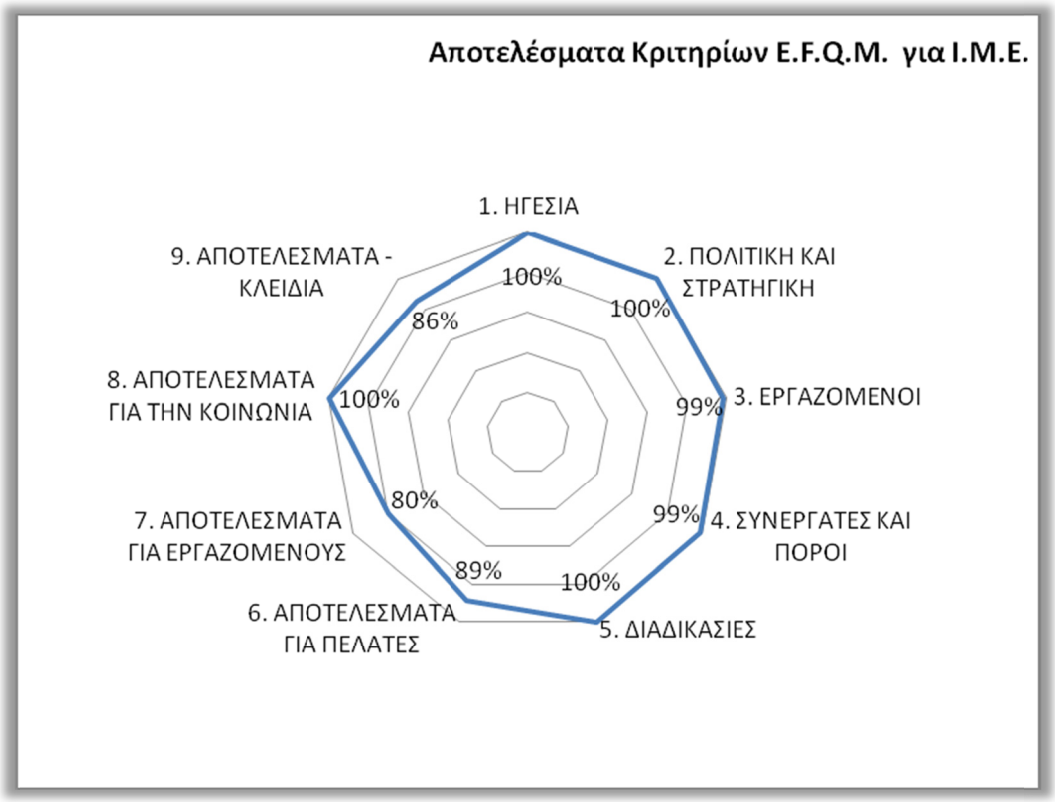
Σκοπός: Να διατηρήσει ζωντανή την ιστορική μνήμη και την ελληνική παράδοση, να κάνει συνειδητή την οικουμενική διάσταση του Ελληνισμού και να προβάλει τη συμβολή του στην εξέλιξη του πολιτισμού. Ο πρωτοποριακός χαρακτήρας του προβλέπει ότι η υλοποίηση των στόχων θα στηρίζεται στις δυνατότητες που παρέχει η νέα τεχνολογία.

Αποτελέσματα: Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 16, που ακολουθούν, παρουσιάζουμε τα συνολικά αποτελέσματα του ΙΜΕ για κάθε ένα από τα 9 κριτήρια του ερωτηματολογίου:

Πίνακας 1. Αποτελέσματα κριτηρίων *EFQM* για Ι.Μ.Ε.

	ΤΙΜΗ	**ΕΙΔ. ΒΑΡΟΣ**	**ΣΥΝΟΛΟ**
ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ			
1. ΗΓΕΣΙΑ	100%	1	100/100
2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	100%	0,8	80/80
3. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	99%	0,9	89/90
4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	99%	0,9	89/90
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	100%	1,4	140/140
ΣΥΝΟΛΟ			**498/500**
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	89%	2	178/200
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	80%	0,9	72/90
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	100%	0,6	60/60
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	86%	1,5	129/150
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ			**438/500**
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ			**936/1000**

Γράφημα 16. Αποτελέσματα Κριτηρίων *EFQM* για Ι.Μ.Ε.



Σύμφωνα με τα στοιχεία που προβάλλονται στον πίνακα και το γράφημα, τα ακόλουθα σημεία αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή σχετικά με το Ι.Μ.Ε:

Οι άριστες τιμές που αποδίδονται στους Διαμορφωτές (Enablers) δε συνεπάγονται αντίστοιχες τιμές στα Αποτελέσματα (Results), σε αντίθεση με τις προσδοκίες μας. Οι διαδικασίες, οι οποίες 'πριμοδοτούνται' με ειδικό βάρος 1,4 στο *EFQM*, καθώς και η ηγεσία, η οποία 'πριμοδοτείται' με 1, δηλαδή τα δύο πιο υψηλόβαθμα κριτήρια-διαμορφωτές, δίνουν ένα σύνολο 100%, που σημαίνει ότι σε όλες τις ερωτήσεις η απάντηση είναι 'εξαιρετικά'. Από την άλλη πλευρά, όμως, τα κριτήρια-αποτελέσματα που έχουν το μεγαλύτερο ειδικό βάρος, δηλαδή τα αποτελέσματα για πελάτες και τα αποτελέσματα-κλειδιά, μας δίνουν 89% και 86% αντίστοιχα, ποσοστό υψηλό αλλά κάπως ασύμβατο με την εξαιρετική εικόνα των διαμορφωτών. Είναι φυσικό να περιμένουμε ότι η αποτελεσματική διαχείριση και λειτουργία των Διαμορφωτών θα συμβαδίζει με την καλή εικόνα των Αποτελεσμάτων. Ο οργανισμός οφείλει, λοιπόν, να διερευνήσει τα αίτια αυτού του χάσματος και, επίσης, είναι απαραίτητο να ελεγχθούν οι αξιολογητές ως προς την κατανόηση του ερωτηματολογίου και την 'ειλικρίνεια' των απαντήσεων.

Είναι επίσης αξιοσημείωτο και περαιτέρω ενδεικτικό της ασυμβατότητας στην οποία μόλις αναφερθήκαμε ότι, ενώ το κριτήριο 3, το σχετικό με τους εργαζόμενους-διαμορφωτές, μας δίνει ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (99%), τα αποτελέσματα για εργαζόμενους, στο κριτήριο 7, πέφτουν στο 80%. Συγκεκριμένα, ενώ το ερώτημα 'δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ξεδιπλώσουν όλο τους το δυναμικό;', για παράδειγμα, απαντάται με 'άριστα', από την άλλη, παρατηρείται 'δυστοκία' ως προς το θέμα, π.χ., της ανατροφοδότησης σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό. Όπως θα διαπιστώσουμε και στα επόμενα γραφήματα, τα Αποτελέσματα για τους Εργαζόμενους δίνουν τη χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια. Επίσης, είναι παράδοξο πώς ένας οργανισμός με όχι πλήρως ικανοποιημένους εργαζόμενους μπορεί να παράγει καλά Αποτελέσματα. Φαίνεται πως το ανθρώπινο στοιχείο υπολείπεται των γενικότερων εσωτερικών λειτουργιών των οργανισμών. Πιθανόν πρέπει να αναληφθούν πρωτοβουλίες για βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν στους εργαζόμενους. Η μέριμνα εστιάζεται στην συλλογή πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων, προσωπικών επαφών ή ερωτηματολογίου για να αναδειχθούν τα αίτια αυτής της υστέρησης.

4.2.2.1.2. Το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο Αθηνών (Β.Χ.Μ.Α.)

Νομικό Καθεστώς ...: Ειδική Περιφερειακή Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού, υπαγόμενη στη Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

Σκοπός ...: Ιδρύθηκε το 1914 με σκοπό τη συλλογή, μελέτη, διατήρηση και έκθεση της Βυζαντινής και Μεταβυζαντινής πολιτιστικής κληρονομιάς στην ελληνική επικράτεια.

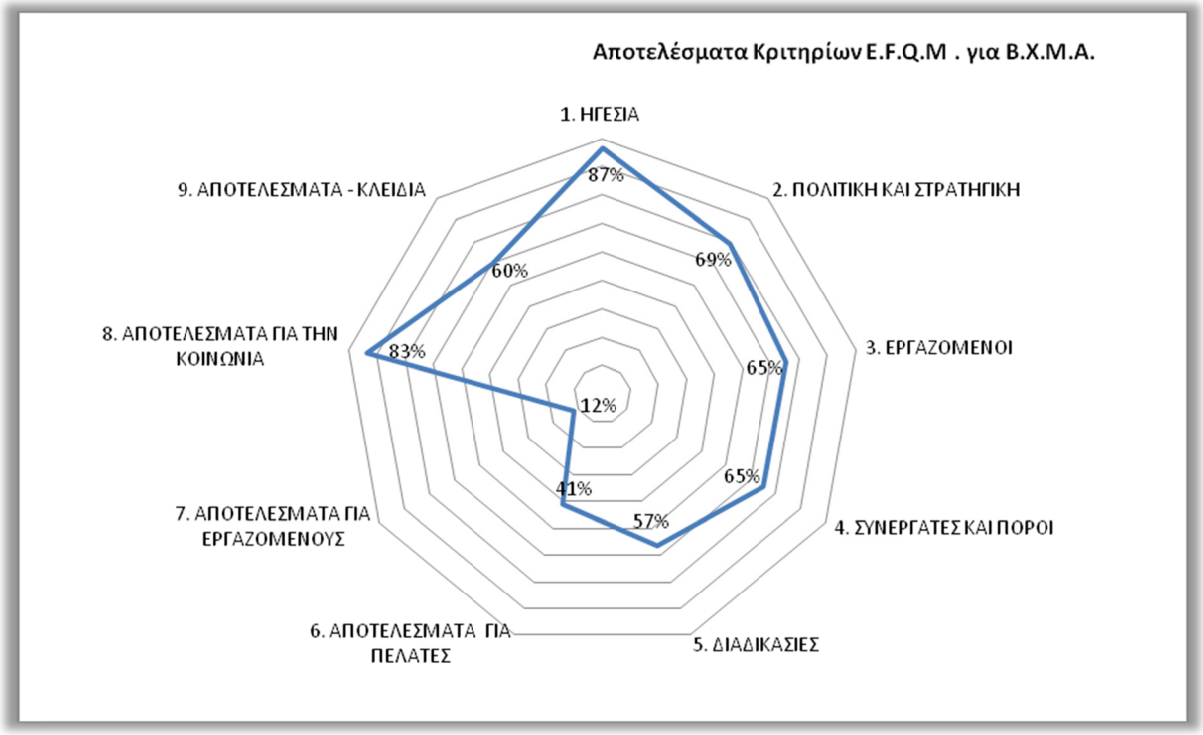
Αποτελέσματα: Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 17, που ακολουθούν, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα για το Β.Χ.Μ.Α. Οι τιμές που παραθέτουμε είναι ο μέσος όρος των τιμών των δύο ερωτώμενων:[249]

[249]Ας σημειωθεί ότι δεν υπήρξε ιδιαίτερη απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα κριτηρίων *EFQM* για Β.Χ.Μ.Α.

	ΤΙΜΗ	ΕΙΔ. ΒΑΡΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ			
1. ΗΓΕΣΙΑ	87%	1	87/100
2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	69%	0,8	55/80
3. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	65%	0,9	59/90
4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	65%	0,9	59/90
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	57%	1,4	79/140
ΣΥΝΟΛΟ			**339/500**
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	41%	2	82/200
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	12%	0,9	11/90
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	83%	0,6	50/60
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ	60%	1,5	90/150
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ			**233/500**
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ			**572/1000**

Γράφημα 17. Αποτελέσματα Κριτηρίων *EFQM* για Β.Χ.Μ.Α.



Στην περίπτωση του Β.Χ.Μ.Α., τα δεδομένα εμφανίζουν πολύ μεγαλύτερες διακυμάνσεις. Η μέγιστη τιμή είναι 87% και αφορά στην Ηγεσία, δηλαδή στο κριτήριο 1, ενώ η ελάχιστη είναι 12% και αφορά στα Αποτελέσματα για τους Εργαζόμενους – έχουμε δηλαδή για άλλη μια φορά ένα χαμηλότερο ποσοστό για την ικανοποίηση των εργαζόμενων, μόνο που στην περίπτωση αυτή το ποσοστό αυτό είναι εντυπωσιακά χαμηλό. Για άλλη μια φορά, τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους είναι πιο αποθαρρυντικά από ό,τι οι τιμές για τους εργαζόμενους ως διαμορφωτές, αν και στην περίπτωση αυτή η διαφορά είναι σαφώς μεγαλύτερη – 12% έναντι 67% αντίστοιχα. Παρατηρούμε δηλαδή ξανά ένα χάσμα και, πάντως, ο ανθρώπινος τομέας μοιάζει και πάλι να αποζητά άλλες λύσεις. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το στοιχείο της τακτικής ανατροφοδότησης σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για διάφορες πτυχές του οργανισμού όπως το εργασιακό περιβάλλον, η υγεία, η ασφάλεια, η επικοινωνία, οι προοπτικές καριέρας, οι αμοιβές ή η αναγνώριση και η συνολική ικανοποίησή τους μοιάζει να είναι απόν, ενώ, ίσως κατά κάποιον παράδοξο τρόπο, η ύπαρξη ανατροφοδότησης σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες των εργαζομένων στο επίπεδο των διαμορφωτών έχει καλύτερη τύχη. Ίσως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει μια συνέχεια ή εξέλιξη στη διαδικασία αυτή.

Όπως και στην περίπτωση του Ι.Μ.Ε., τα κριτήρια που αναφέρονται στα αποτελέσματα μας δίνουν πολύ χαμηλότερες τιμές απ' ό,τι τα κριτήρια-διαμορφωτές. Αυτό ενισχύει κατά την άποψή μας την ερμηνεία της έλλειψης συνέχειας. Με άλλα λόγια, μπορεί να υπάρχουν οι μηχανισμοί που ενεργοποιούν κάποια αποτελέσματα αλλά οι μηχανισμοί αυτοί δε λειτουργούν στην πράξη σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διεργασιών και, κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα νοσούν. Έχουμε, λοιπόν, εκτός από το εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους, στο οποίο προαναφερθήκαμε, και μια αποτελεσματικότητα μεγέθους 41% για την ικανοποίηση των πελατών, 57% για τις διαδικασίες και 60% για τα αποτελέσματα-κλειδιά. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι τα όσα αφορούν την οικονομική ή περιβαλλοντική σχέση με την κοινωνία είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά (83%), όπως ακριβώς και στην περίπτωση του Ι.Μ.Ε. – λαμβανομένου όμως υπόψη του γεγονότος ότι στην περίπτωση εκείνη τα ποσοστά ήταν ούτως ή άλλως υψηλά. Φαίνεται πως υπάρχουν (τουλάχιστον) δύο προβλήματα: εκείνο της ολοκλήρωσης των διαδικασιών,

με συστηματική και συνεχή ανατροφοδότηση, ποσοτικές μετρήσεις και συγκρίσεις, και εκείνο της σχέσης με τον ανθρώπινο παράγοντα, πελάτες, εργαζόμενους, ιδιαίτερα στο επίπεδο των αποτελεσμάτων. Γενικά, παρατηρούμε σημαντικές αποκλίσεις στην περιοχή των αποτελεσμάτων, σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει στην περιοχή των διαμορφωτών. Αυτό είναι ένα γεγονός που πρέπει να προβληματίσει την Ηγεσία και να την οδηγήσει στη διερεύνηση των λόγων για τους οποίους ικανοποιητικές τιμές στους Διαμορφωτές δεν τυγχάνουν ανάλογης ανταπόκρισης στο επίπεδο των Αποτελεσμάτων.

4.2.2.1.3. Το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (Μ.Σ.Τ.)

Νομικό Καθεστώς ...: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εποπτευόμενο και επιχορηγούμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού.

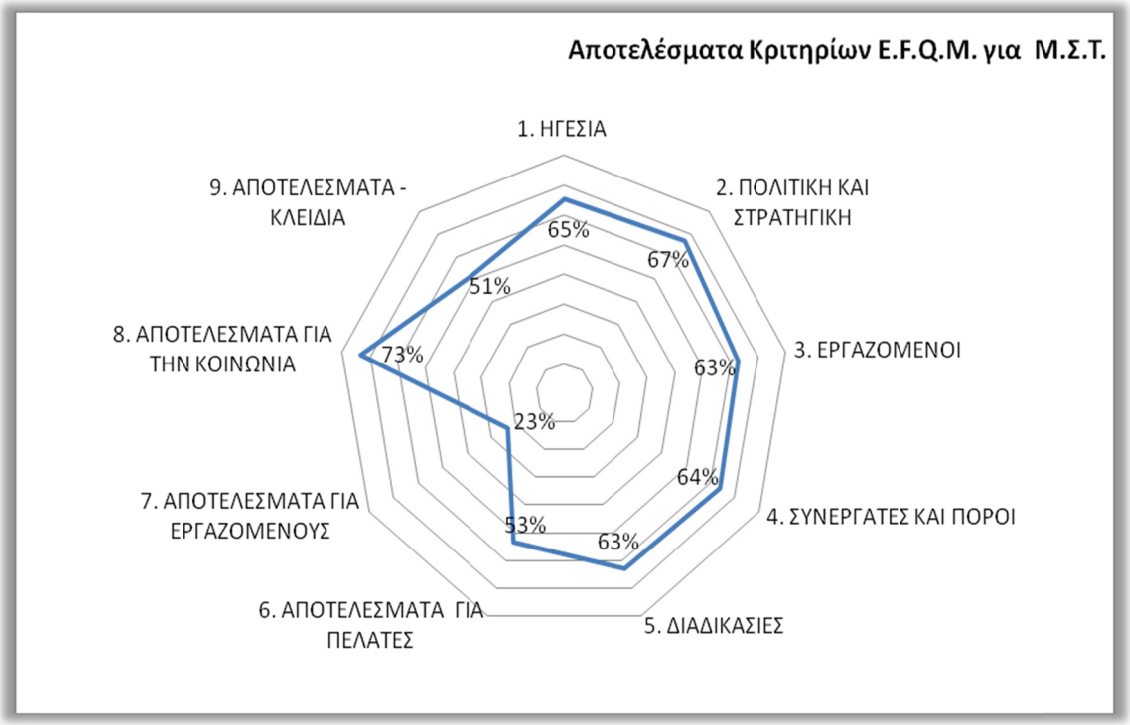
Σκοπός ...: Η παρουσίαση και προώθηση της Σύγχρονης Διεθνούς Τέχνης χάριν του δημοσίου συμφέροντος κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας. Διέπεται από το Ιδιωτικό Δίκαιο και έχει ως όργανα Διοίκησης το Διοικητικό Συμβούλιο και το Διευθυντή. Μεταξύ των ιδρυτικών σκοπών του Μουσείου είναι η συγκρότηση συλλογών έργων σύγχρονης ελληνικής και διεθνούς τέχνης, η ανάδειξη και παρουσίαση πρωτοποριακών και πειραματικών καλλιτεχνικών τάσεων, η παραγωγή οπτικοακουστικών έργων με νέα μέσα, η προαγωγή της αισθητικής και καλλιτεχνικής καλλιέργειας του κοινού, και η ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας σε θέματα ιστορίας και θεωρίας της σύγχρονης τέχνης.

Αποτελέσματα: Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 18, που ακολουθούν, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα για κάθε ένα από τα 9 κριτήρια του *EFQM* για το Μ.Σ.Τ.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα κριτηρίων *EFQM* για Μ.Σ.Τ.

	ΤΙΜΗ	ΕΙΔ. ΒΑΡΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ			
1. ΗΓΕΣΙΑ	65%	1	65/100
2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	67%	0,8	53/80
3. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	63%	0,9	56/90
4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	64%	0,9	58/90
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	63%	1,4	88/140
ΣΥΝΟΛΟ			**320/500**
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	53%	2	107/200
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	23%	0,9	21/90
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	73%	0,6	44/60
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ	51%	1,5	77/150
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ			**249/500**
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ			**569/1000**

Γράφημα 18. Αποτελέσματα Κριτηρίων *EFQM* για Μ.Σ.Τ.



Όπως βλέπουμε στον Πίνακα και το Γράφημα, για άλλη μια φορά – όπως, δηλαδή, και στην περίπτωση του Β.Χ.Μ.Α. και, λιγότερο, του Ι.Μ.Ε. --, οι Διαμορφωτές συγκεντρώνουν υψηλότερες τιμές από τα Αποτελέσματα γενικά – με εξαίρεση τα Αποτελέσματα για την Κοινωνία, που είναι και πάλι σε καλύτερο επίπεδο. Γενικότερα, θα λέγαμε ότι οι διακυμάνσεις είναι μικρότερες από εκείνες του Β.Χ.Μ.Α., παρατηρούμε δηλαδή μια μεγαλύτερη ομοιομορφία στις τιμές, κυρίως μεταξύ των διαμορφωτών, όπου τα ποσοστά κυμαίνονται από 67% (Πολιτική και Στρατηγική) έως 63% (Εργαζόμενοι), με εξαίρεση τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους που είναι και πάλι ιδιαίτερα χαμηλά (23%). Συνολικά ωστόσο παρατηρούμε ότι το γενικό σύνολο για το Μ.Σ.Τ. (569) ταυτίζεται σχεδόν με το αντίστοιχο του Β.Χ.Μ.Α. (572). Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνεται όχι μόνο ως προς το τελικό αποτέλεσμα αλλά και από την *Pearson* Ανάλυση (correlation coefficient), η οποία δείχνει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο γραφημάτων των 9 κριτηρίων (r=0,92). Όπως θα δούμε και με περισσότερη λεπτομέρεια αργότερα, αυτός ο βαθμός συσχέτισης ισχύει και μεταξύ των γραφημάτων για το Μ.Σ.Τ. και το Ι.Μ.Ε., παρόλες τις ποιοτικές διαφορές τους. Η συσχέτιση αυτή μας δίνει μια ενδιαφέρουσα πρώτη απάντηση σχετικά με τη λειτουργία δημόσιων και ιδιωτικών πολιτιστικών οργανισμών, τονίζοντας τη σύγκλιση και όχι την απόκλιση.

Από τη συζήτησή μας προκύπτει ότι διαμορφώνεται ένα ‘μοτίβο’ (pattern), που χαρακτηρίζεται από την τάση οι καλοί διαμορφωτές να μην οδηγούν απαραίτητα σε καλά ή αναλογικά καλά αποτελέσματα. Ίσως η περαιτέρω διερεύνηση των αιτίων, στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί, να προϋποθέτει τη διανομή σε μια επόμενη φάση ερωτηματολογίων που απευθύνονται ειδικότερα στους πελάτες και τους εργαζόμενους. Αν τα Αποτελέσματα της εσωτερικής αξιολόγησης επιβεβαιώνονταν, αυτό μπορεί να σήμαινε είτε, όπως έχουμε ήδη υποστηρίξει, την έλλειψη ολοκλήρωσης των διαδικασιών σε σχέση κυρίως με το ανθρώπινο στοιχείο, είτε την ύπαρξη αδυναμιών στο επίπεδο των Διαμορφωτών οι οποίες δεν αναδεικνύονται μέσω της αυτοαξιολόγησης.

Ας δούμε όμως αν οι τάσεις αυτές επιβεβαιώνονται και από τα δεδομένα του τέταρτου Πολιτιστικού Οργανισμού που συμμετέχει στην έρευνά μας, δηλαδή του Μουσείου Μπενάκη.

4.2.2.1.4. Το Μουσείο Μπενάκη

Νομικό Καθεστώς …: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.)

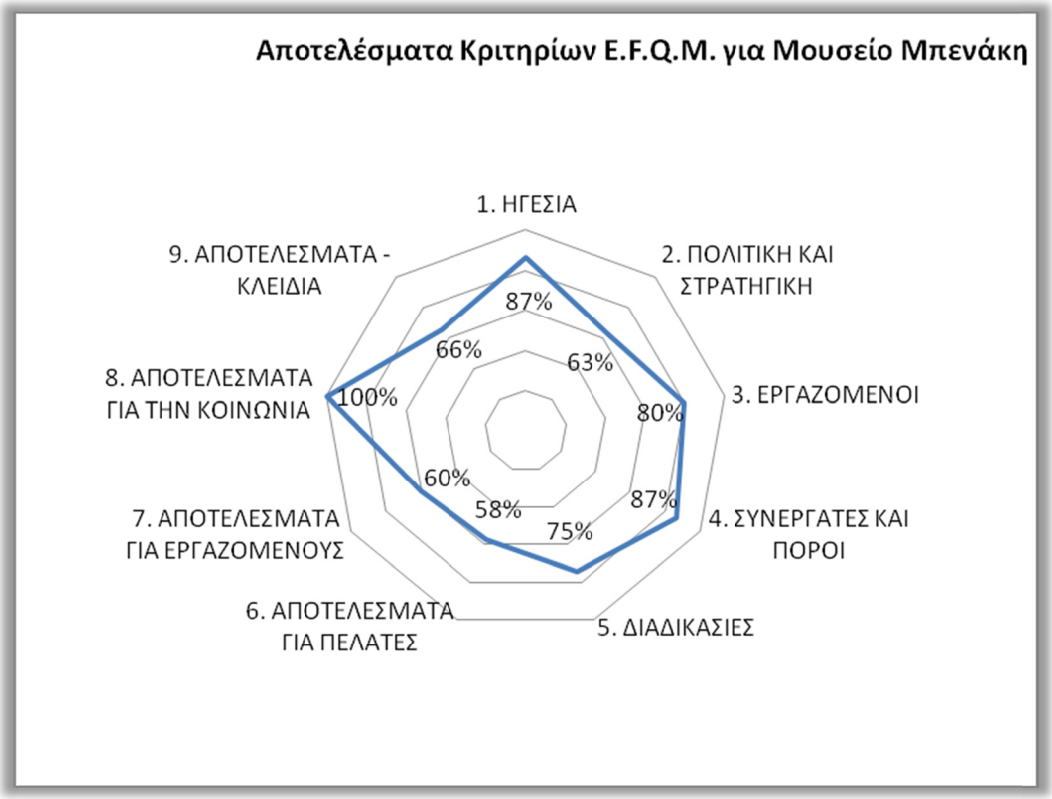
Σκοπός …: Το Μουσείο Μπενάκη αποτελεί ΝΠΙΔ και ιδρύθηκε ύστερα από δωρεά του Εμμανουήλ Μπενάκη, με σκοπό την προαγωγή του καλλιτεχνικού αισθήματος και των ιστορικών γνώσεων. Διοικείται από δεκαμελή επιτροπή. Προβλέπεται η απαλλαγή του από φορολογικές υποχρεώσεις. Επιχορηγείται από τον τακτικό προϋπολογισμό του κράτους για την κάλυψη των αποδοχών του προσωπικού και των λειτουργικών εξόδων. Το ποσό επιχορήγησης καλύπτει το 50% των εξόδων λειτουργίας του. Τα υπόλοιπα καλύπτονται από χρηματικές δωρεές, εθελοντική εργασία και από τις εμπορικές (κυλικείο, ενοίκιο αιθουσών, πωλητήριο, εργαστήριο συντήρησης) και εκπαιδευτικές δραστηριότητες (εκδόσεις επιστημονικές και μη, εκπαιδευτικά προγράμματα, συστηματικές περιοδικές εκθέσεις, συνδιοργανώσεις εκθέσεων, εργαστήριο χρήσης νέων τεχνολογιών) που αναπτύσσει.

Αποτελέσματα: Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 19, που ακολουθούν, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα του Μουσείου Μπενάκη για το κάθε ένα από τα 9 κριτήρια του *EFQM:*

Πίνακας 4. Αποτελέσματα κριτηρίων *EFQM* για Μουσείο Μπενάκη

	ΤΙΜΗ	ΕΙΔ. ΒΑΡΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ			
1. ΗΓΕΣΙΑ	87%	1	87/100
2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	63%	0,8	51/80
3. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	80%	0,9	72/90
4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	87%	0,9	78/90
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	75%	1,4	105/140
ΣΥΝΟΛΟ			**393/500**
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	58%	2	116/200
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	60%	0,9	54/90
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	100%	0,6	60/60
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ	66%	1,5	99/150
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ			**329/500**
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ			**722/1000**

Γράφημα 19. Αποτελέσματα Κριτηρίων *EFQM* για Μουσείο Μπενάκη



Όπως προκύπτει από τον πίνακα και το γράφημα, οι τιμές που συγκέντρωσαν τα επιμέρους κριτήρια στην περίπτωση του Μουσείου Μπενάκη είχαν σαφώς μεγαλύτερη αρμονία απ' ό,τι οι τιμές του Β.Χ.Μ.Α. και του Μ.Σ.Τ. Αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι υπήρξε και μεγαλύτερη σύγκλιση μεταξύ Διαμορφωτών και Αποτελεσμάτων, αν και, γενικά, τα Αποτελέσματα μας δίνουν κάπως μικρότερες τιμές. Τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους δεν παρουσίασαν την πτώση που παρατηρήθηκε στα άλλα δύο μουσεία ενώ, από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του μουσείου σε σχέση με την κοινωνία επιβραβεύτηκε ως εξαιρετική (100%). Για άλλη μια φορά, λοιπόν, τα Αποτελέσματα για την κοινωνία ξεπέρασαν όλα τα άλλα κριτήρια – στην περίπτωση αυτή και τους Διαμορφωτές.

Συγκεκριμένα, από το ερωτηματολόγιο, αλλά κυρίως από τη συνέντευξη που το συνόδευσε,[250] προέκυψαν τα εξής σημαντικά για το Μουσείο Μπενάκη:

[250] Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνέντευξη αυτή παραχωρήθηκε με ιδιαίτερη προθυμία.

Σε θέματα οργάνωσης προετοιμάζεται και είναι έτοιμο να παρακολουθήσει τις σύγχρονες και ραγδαίες οικονομικοκοινωνικές εξελίξεις. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε ότι διαμορφώνονται και υλοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι και διαδικασίες (ερωτηματολόγια σε προσωπικό, συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων, ποσοτικοποίηση μετρήσεων, ανάλυση κινδύνου σε επενδύσεις, μεταξύ άλλων) που ταιριάζουν σε προηγμένους, ευέλικτους και με διάθεση για προσαρμογή και εξέλιξη οργανισμούς. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις τιμές που συγκεντρώσαμε σε συγκεκριμένα ερωτήματα, όπως, μεταξύ άλλων, το 1.13 (‘Η ηγεσία προωθεί την καινοτομία;’), το 3.7 (‘Δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ξεδιπλώσουν όλο τους το δυναμικό;’), το 4.14 (‘Υπάρχει μηχανισμός για την απόκτηση, χρήση και διανομή πληροφορίας;’), το 9.7 (‘Τα αποτελέσματα που αφορούν σε υποστήριξη και διοίκηση δείχνουν τάσεις βελτίωσης και είναι συγκρίσιμα με εκείνα άλλων οργανισμών;’).

Επίσης σημαντικό στοιχείο του οργανισμού είναι η σχέση του με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες -- παρατηρούμε αντίστοιχα υψηλά ποσοστά στις μετρήσεις, 80% και 87% αντίστοιχα --, που εν πολλοίς οφείλεται στην εμπνευσμένη και αφοσιωμένη ηγεσία, η οποία συγκεντρώνει επίσης 87%, όπως και στην περίπτωση του Ι.Μ.Ε. αλλά και του Β.Χ.Μ.Α. και σε αντίθεση με το ποσοστά του Μ.Σ.Τ. (65%).

Το αποτέλεσμα για τους πελάτες παρουσιάζει το χαμηλότερο ποσοστό (58%), και, όπως μας δείχνει η μελέτη των επιμέρους απαντήσεων για το συγκεκριμένο κριτήριο, φαίνεται ότι η διαδικασία ανατροφοδότησης δε συμπεριλαμβάνει τους πελάτες. Αυτό, όπως είδαμε και στη συζήτησή μας μέχρι τώρα, μοιάζει να χαρακτηρίζει λίγο ως πολύ και το Μ.Σ.Τ. και το Β.Χ.Μ.Α. Θεωρούμε ότι απευθείας μετρήσεις σε επισκέπτες και στο κοινό γενικότερα θα απέδιδαν την εικόνα με ακόμα μεγαλύτερη ευκρίνεια.

Η καλή πορεία του Ιδρύματος, η οποία επιβεβαιώνεται από το άθροισμα τιμών που συγκεντρώνει – 722/1000 -- οφείλει πολλά στην ιδέα της ανάπτυξης ενός σχήματος μουσείων δορυφόρων, που έδωσε νέα πνοή στη λειτουργία του, βοήθησε στην παρουσίαση πιο σύγχρονων δραστηριοτήτων και προσέλκυσε νέους επισκέπτες.

Στην υποενότητα που ακολουθεί παρουσιάζουμε κάποια συγκριτικά στοιχεία με βάση τα υπό συζήτηση δεδομένα.

4.2.2.2. Συγκριτικά αποτελέσματα

Για μια πιο συστηματική συγκριτική αποτίμηση των 4 Πολιτιστικών Οργανισμών της έρευνάς μας θα χωρίσουμε τα αποτελέσματά μας σε δύο ενότητες, την οριζόντια και την κάθετη. Στην πρώτη θα εξετάσουμε τις Απόλυτες Τιμές Αξιολόγησης των οργανισμών, έτσι όπως καταδείχτηκαν με την εφαρμογή του μοντέλου *EFQM*, σε συνδυασμό με τα διαγράμματα των 9 Κριτηρίων ανά Οργανισμό και στη δεύτερη θα αναλύσουμε τις τιμές των Αποτελεσμάτων για κάθε Οργανισμό ανά κριτήριο.

4.2.2.2.1. Τιμές αξιολόγησης και οριζόντια ανάλυση

Οι συνολικές τιμές αξιολόγησης των 4 Οργανισμών έχουν ως εξής:

Ι.Μ.Ε. (ΝΠΙΔ) ……: 936/1000

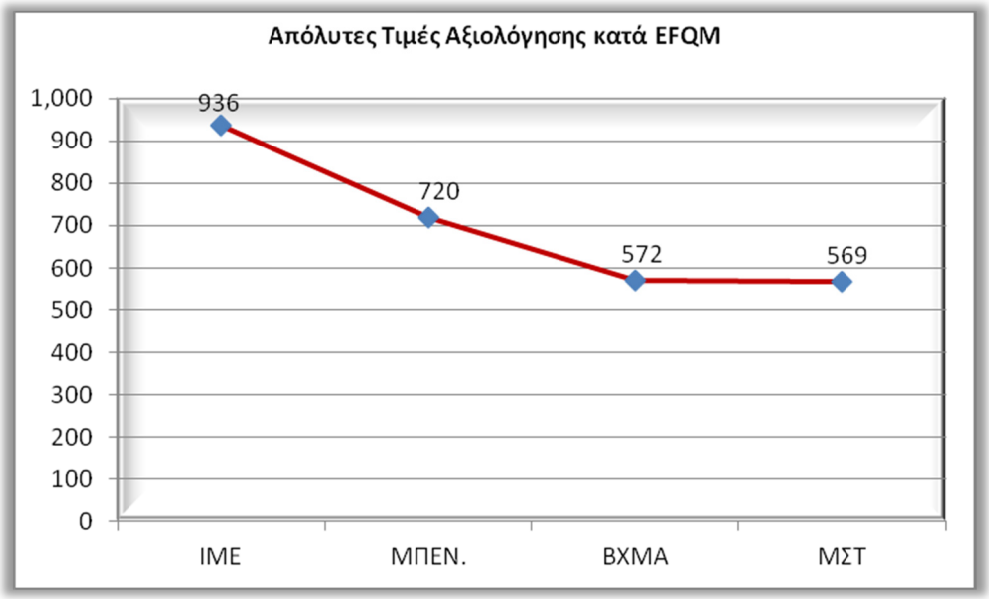
Β.Χ.Μ.Α. (Περιφερειακή Υπ. ΥΠ.ΠΟ) ..: 572/1000

Μ.Σ.Τ. (ΝΠΙΔ εποπτ. ΥΠ.ΠΟ) ……...: 569/1000

Μουσείο Μπενάκη (ΝΠΙΔ)……..: 722/1000

Η αξιολόγηση αυτή απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα:

Γράφημα 20. Απόλυτες Τιμές Αξιολόγησης για κάθε Οργανισμό



Μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι η γραμμή ακολουθεί μια πτωτική τάση, από τα ΝΠΙΔ προς τα Ιδρύματα που υπάγονται στο ΥΠ.ΠΟ. Δεν μπορεί να εξαχθεί με βεβαιότητα όμως το συμπέρασμα ότι οι Ιδιωτικοί Πολιτιστικοί Οργανισμοί αποδίδουν καλύτερα από τους Δημόσιους, αν η έρευνα δεν επαναληφθεί σε τακτά χρονικά διαστήματα και δεν αποκτήσει βάθος χρόνου.

Από τον πίνακα Συσχέτισης κατά Pearson που ακολουθεί,

Πίνακας 5. Αποτελέσματα της Pearson Analysis για τους 4 Οργανισμούς

Pearson Analysis - r (από -1 έως 1)	**ΙΜΕ**	**ΜΠΕΝ.**	**ΒΧΜΑ**	**ΜΣΤ**
ΙΜΕ	**--**	**0,68**	**0,83**	**0,92**
ΜΠΕΝΑΚΗ		**--**	**0,74**	**0,66**
ΒΧΜΑ			**--**	**0,92**
ΜΣΤ				**--**

παρατηρούμε ότι, όπως ήδη αναφέραμε στην προηγούμενη υποενότητα, εμφανίζεται ισχυρή συσχέτιση της γραμμής των κριτηρίων μεταξύ Ι.Μ.Ε. και Μ.Σ.Τ., καθώς και Β.Χ.Μ.Α. και Μ.Σ.Τ. (r=0,92), ενώ η ασθενέστερη σχέση είναι μεταξύ Μουσείου Μπενάκη και Μ.Σ.Τ. (r=0,66). Ως προς το πρώτο ζευγάρι (Ι.Μ.Ε.-Μ.Σ.Τ.), ενώ η τιμή r είναι εξαιρετικά υψηλή, ταυτόχρονα παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη απόκλιση όσον αφορά στις τελικές απόλυτες τιμές αξιολόγησης (936 έναντι 569). Αυτό σημαίνει ότι, όπως έχουμε ήδη πει, οι τάσεις στους οργανισμούς που εξετάσαμε ακολουθούν παράλληλες πορείες αλλά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους δεν ταυτίζονται απαραίτητα.

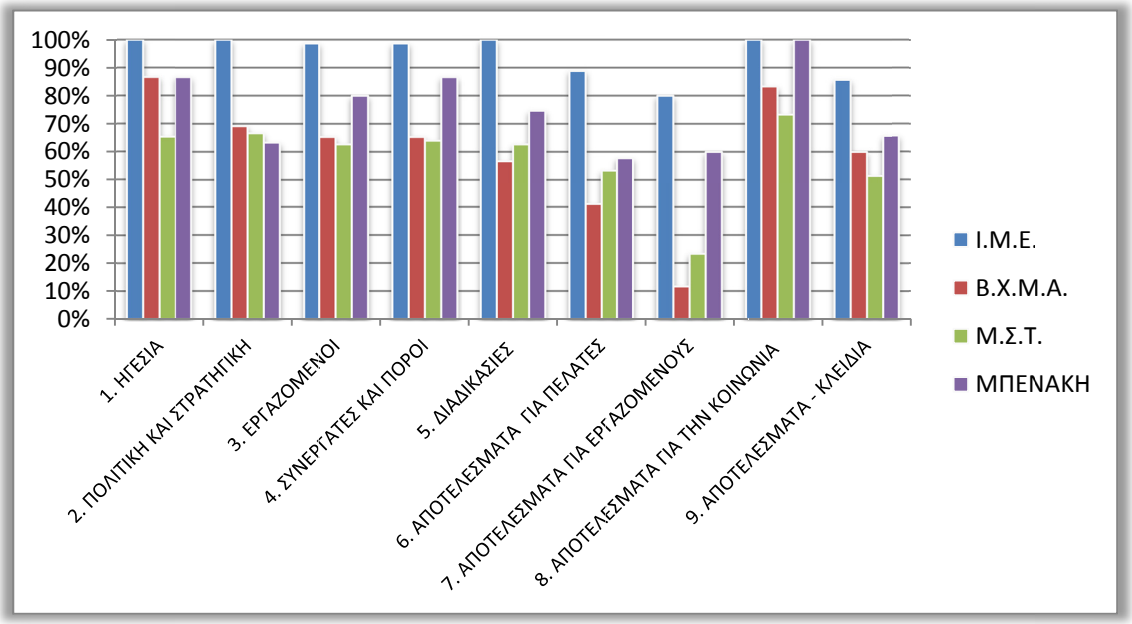
Σε κάθε περίπτωση, δεν εμφανίζεται συστηματικά και για όλα τα υποψήφια ζεύγη ένα ισχυρά μετρήσιμο αποτέλεσμα που να αποδεικνύει ομαδοποίηση στις συσχετίσεις με βάση το Νομικό Πρόσωπο του κάθε Οργανισμού. Το πλέον αξιόλογο στοιχείο, στο οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί, είναι ότι τα υπό κρατική εποπτεία Ιδρύματα Β.Χ.Μ.Α. και Μ.Σ.Τ. εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση (r=0,92) και σχεδόν ταυτόσημη Απόλυτη Τιμή (572 έναντι 569). Μένει να αποδειχτεί τα επόμενα χρόνια αν αυτά τα αποτελέσματα οφείλονται στη νομική υπόστασή τους. Καθώς το επόμενο διάστημα, λόγω της οικονομικής κρίσης, είναι πολύ πιθανόν να υποστούν μεταβολές

στη λειτουργία τους, έχει ενδιαφέρον να παρακολουθήσουμε τις αλλαγές που θα πραγματοποιήσουν προκειμένου να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον.

4.2.2.2.2. Ανάλυση ανά κριτήριο

Στην προηγούμενη υποενότητα αναφερθήκαμε στην οριζόντια σχέση των συνολικών τιμών για κάθε οργανισμό. Στη συζήτηση που ακολουθεί θα μελετήσουμε τα αποτελέσματά μας ομαδοποιώντας τους 4 Οργανισμούς ανά κριτήριο. Η ομαδοποίηση αυτή απεικονίζεται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 21. Ανάλυση των 4 Οργανισμών ανά Κριτήριο



Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε τους μέσους όρους για κάθε κριτήριο όπως διαμορφώνονται με βάση την ομαδοποίηση του γραφήματος 21:

Πίνακας 6. Μέσος Όρος Τιμών των 4 Οργανισμών για κάθε Κριτήριο

	Μ.Ο.	
1. ΗΓΕΣΙΑ	85%	
2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	75%	**Μ.Ο. Διαμορφωτών**
3. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	77%	**78%**
4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	79%	
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	74%	
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	60%	
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	44%	**Μ.Ο. Αποτελεσμάτων**
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	89%	**50%**
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ	66%	

Με βάση τον πίνακα αυτό και το γράφημα, μπορούμε να προβούμε σε κάποιες γενικές διαπιστώσεις:

α) Συγκρίνοντας το Μέσο Όρο των Διαμορφωτών με το Μέσο Όρο των Τιμών των Αποτελεσμάτων παρατηρούμε ότι υπάρχει μια διαφορά της τάξης των 28 ποσοστιαίων μονάδων (78% έναντι 50%). Όπως τονίσαμε και στη συζήτηση των επιμέρους Οργανισμών, αξίζει να διερευνηθεί παραπέρα το ότι ικανοποιητικές τιμές στους Διαμορφωτές δεν παράγουν αντίστοιχα ικανοποιητικά αποτελέσματα.

β) Εμφανίζεται ένα οξύμωρο σχήμα, όπου τα Αποτελέσματα ως προς τους Εργαζόμενους εμφανίζουν τη χαμηλότερη τιμή, με Μέσο Όρο το 44%, ενώ την ίδια στιγμή ο Μέσος Όρος των Αποτελεσμάτων ως προς την Κοινωνία βρίσκεται στην υψηλότερη τιμή, 89%. Αυτή η σχέση ή δεν εκφράζει την πραγματική εικόνα των Οργανισμών ή σημαίνει ότι κάποιες συγκεκριμένες πτυχές της διαχείρισης χρειάζονται συστηματικότερη ανάπτυξη. Εξάλλου, έχουμε ήδη μιλήσει για το ενδεχόμενο έλλειμμα ως προς το ανθρώπινο στοιχείο.

γ) Η Ηγεσία στο σύνολο των Οργανισμών εμφανίζει υψηλές τιμές, από 65%-100%, με μέσο όρο το 85%. Θεωρούμε ότι είναι σημαντική η συμμετοχή της Ηγεσίας στη διαμόρφωση των τελικών αποτελεσμάτων και της εικόνας που διαμορφώνει ο Οργανισμός στην Κοινωνία. Όπως άλλωστε δείχνουν οι συζητήσεις στο χώρο του μάνατζμεντ, και όπως καταδεικνύεται και μέσα από τη συζήτησή μας στο

προηγούμενο κεφάλαιο, η Ηγεσία θα παίξει έναν πολύ σημαντικό ρόλο το προσεχές διάστημα στην επιτυχία των Οργανισμών.

Σίγουρα, παραμένει ένα μεγάλο πεδίο ανεξερεύνητο μέσα από την παρούσα έρευνα. Υπάρχει όμως ένα σημαντικό υπόβαθρο που μας επιτρέπει να αναπτύξουμε μια μεθοδολογία διαχείρισης των οργανισμών μέσα από τη διευρυμένη χρήση και εκμετάλλευση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας, ιδιαίτερα δε των διαδικτυακών εκδοχών τους, και αυτό θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια. Οι προτάσεις αυτές θα μπορούσαν να δώσουν λύσεις, οι οποίες, στη συνέχεια, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΙΑ ΑΝΟΙΧΤΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε την πρότασή μας για τη βελτίωση των όρων Διαχείρισης Πολιτιστικών Οργανισμών και την προσαρμογή τους στο νέο Ψηφιακό Περιβάλλον, όπου καλούνται να διαχειριστούν άυλα 'προϊόντα'. Για τη διαμόρφωση της πρότασης αυτής λάβαμε υπόψη μας την κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση, το Διαδίκτυο και την τέχνη, καθώς και το μάνατζμεντ, και την οποία παρουσιάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 4. Με την έννοια αυτή, όσα προτείνουμε επιχειρούν να παράσχουν λύσεις στα προβλήματα διαχείρισης που αναδύθηκαν μέσα από την έρευνά μας.

Η πρότασή μας αναφέρεται σε έξι πεδία: Το πρώτο πεδίο αφορά στην εκμετάλλευση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, το δεύτερο στην προβολή και επικοινωνία του Οργανισμού μέσω της Ιστοσελίδας του, το τρίτο στην ορθή λειτουργία της Ηλεκτρονικής Αλληλογραφίας, το τέταρτο στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με τη χρήση *Board Portals*, το πέμπτο στη χρήση του Ελεύθερου Λογισμικού και το έκτο στην ενσωμάτωση του υπολογιστικό νέφος (Cloud Computing). Η καλή εκμετάλλευση των έξι αυτών θεματικών πεδίων θεωρούμε ότι μπορεί να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός οργανισμού, τη διοίκηση και τη διαχείρισή του και να μειώσει το λειτουργικό του κόστος. Σε ένα πιο θεωρητικό επίπεδο, θα λέγαμε ότι η αξιοποίηση των Νέων Μέσων στο πλαίσιο που προτείνουμε προάγει τη δημόσια σφαίρα (Habermas 1985, 1991, 1996), στην οποία αναφερθήκαμε εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια. Κατά τη διάρκεια της συζήτησής μας, θα προσπαθήσουμε να εντάξουμε όλα αυτά τα πεδία σε μια γενικότερη 'φιλοσοφία', αυτήν του 'Ανασύρω -- Αναλύω -- Αναδιαμορφώνω' (A^3), μια τρόπον τινά προσαρμογή του 'listen, learn, adapt' (Kanter 2010), την οποία και παρουσιάζουμε στη συνέχεια. Αρχίζουμε τη συζήτησή μας με κάποια εισαγωγικά σχόλια και στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις προτάσεις μας σχετικά με τα έξι πεδία που προαναφέραμε, επιχειρώντας μια κατά το δυνατόν συστηματική σύνδεση με τη μεθοδολογία του A^3.

5.1. Εισαγωγικά

Στη μέχρι τώρα έρευνά μας ως προς τη μορφή και τους τρόπους διαχείρισης της σύγχρονης τέχνης, αυτής που χαρακτηρίζεται ως Ψηφιακή Τέχνη -- και όχι μόνον --, βρεθήκαμε αντιμέτωποι με δύο κυρίαρχα ζητήματα. Το πρώτο από αυτά αφορούσε στην ελλιπή αντιμετώπισή της από το κράτος ως ισότιμης μορφής τέχνης, έτσι όπως αντιλαμβανόμαστε άλλες μορφές, π.χ. τα εικαστικά, το χορό ή τον κινηματογράφο. Το δεύτερο ζήτημα με το οποίο ήρθαμε αντιμέτωποι και στο οποίο θα εστιάσουμε κυρίως είναι ο σχετικά αργός ρυθμός με τον οποίο οι πολιτιστικοί οργανισμοί στην Ελλάδα προσαρμόζονται στις παγκόσμιες μεταβολές και στις νέες μεθόδους διαχείρισης. Ωστόσο πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η ανάλυση αυτή σε καμία περίπτωση δε μειώνει τις σοβαρές προσπάθειες που καταβάλλονται από ανθρώπους που έχουν να αντιμετωπίσουν τις παγιωμένες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις ενός κρατικού μηχανισμού, φαινόμενο που δεν απαντά βεβαίως μόνο στο χώρο της τέχνης.

Στη συζήτηση που ακολουθεί εστιάζουμε στους μη κερδοσκοπικούς πολιτιστικούς οργανισμούς -- σε συνέχεια της έρευνάς μας --, με στόχο να προτείνουμε όχι έναν ενιαίο δεσμευτικό μηχανισμό, που θα περιορίζει την αυτονομία και τη δημιουργικότητά τους, αλλά, στο πλαίσιο του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου, το οποίο παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 3, ένα ανοικτό πλαίσιο δημιουργικότητας, που θα εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας, θα αυξάνει το πεδίο δράσης τους και θα μειώνει το κόστος λειτουργίας τους. Ίσως δε και να επιτρέψει στους ανθρώπους που δουλεύουν σε αυτούς τους οργανισμούς να γίνουν περισσότερο δημιουργικοί, απαλλάσσοντάς τους από περιττό φόρτο εργασίας και βελτιώνοντας τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, τα οποία, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ήταν γενικά ιδιαίτερα χαμηλά.

Στο πλαίσιο, λοιπόν, της Συστημικής Θεωρίας, αντιμετωπίζουμε τους οργανισμούς αυτούς ως Ανοικτά Συστήματα, όπου όλα διέρχονται από τον άξονα Είσοδος -- Επεξεργασία -- Έξοδος. Έχουμε ήδη αναλύσει το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκούν τις δραστηριότητές τους, στο παγκοσμιοποιημένο, πολυπολιτισμικό περιβάλλον, που, σε μια μετανεωτερική εποχή, με δομικό στοιχείο την κατάτμηση και την αποδόμηση, μοιάζει να αποζητά και να αναπτύσσει νέους

συνεκτικούς ιστούς[251], οδηγώντας σε μια μετατόπιση του παραδείγματος, σύμφωνα με το συντακτικό του Kuhn (1996). Με άλλα λόγια, ενώ από τη μια μεριά μοιάζει να κυριαρχεί μια ιδεολογική αδράνεια, ταυτόχρονα έχουν αναπτυχθεί ισχυρότατα και ευρύτατα κοινωνικά δίκτυα, των οποίων η δύναμη και η επιρροή είναι απρόβλεπτη, σε σημείο που να αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα ακόμα και στην ανατροπή ή τον κλονισμό ισχυρότατων κυβερνήσεων ή καθεστώτων, όπως αποδεικνύει η πρόσφατη εμπειρία.

Σύμφωνα λοιπόν με τα όσα έχουμε ήδη εκθέσει, ο χώρος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται – και τον οποίο οφείλει να εκμεταλλευτεί – ένας πολιτιστικός οργανισμός είναι εκείνος του Διαδικτύου και οι λογισμικές εφαρμογές που διαχειρίζονται και διακινούν πληροφορία μέσα στο χώρο αυτό. Στη συνέχεια της συζήτησής μας θα επιχειρήσουμε να περιγράψουμε τα εργαλεία που θα βελτιώσουν την έγγραμμη (online) διαχείριση ενός οργανισμού και θα βελτιστοποιήσουν τις μεθόδους επικοινωνίας του με τη σύγχρονη ψηφιακή πραγματικότητα.

Ας δούμε κατ' αρχάς πώς εντάσσεται στη συζήτηση αυτή η μεθοδολογία του 'Ανασύρω -- Αναλύω -- Αναδιαμορφώνω'.

5.2. Ανασύρω – Αναλύω -- Αναδιαμορφώνω (A^3)

Πριν αρχίσει να χρησιμοποιεί οποιαδήποτε νέα εργαλεία ή μεθόδους, το πρώτο βήμα για κάθε οργανισμό είναι να αφουγκραστεί, να ακούσει το περιβάλλον του.

Ανασύρω σημαίνει ότι γνωρίζω τι λέγεται για τον οργανισμό μου και οτιδήποτε τον αφορά. Αυτό σημαίνει ότι έχω αναπτύξει μεθόδους παρακολούθησης και συλλογής πληροφοριών, είτε με ερωτηματολόγια, είτε με την εκμετάλλευση του Διαδικτύου, όπως υπογραμμίστηκε και στη συζήτηση της δομής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας. Θα λέγαμε ότι η διαδικασία αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο της παρατήρησης περισσότερο παρά της έρευνας. Προϋποτίθεται όμως όχι μια απλή σάρωση ή συλλογή δεδομένων αλλά μία εξαντλητική μελέτη και επεξεργασία των σχολίων που γράφονται στον τύπο, έντυπο

[251] Θυμίζουμε την εξατομίκευση και την αποξένωση της βύθισης αλλά και την αναφορά στη διασύνδεση στην οποία μπορεί να οδηγήσει η χρήση των Νέων Μέσων.

και ηλεκτρονικό, στα περιοδικά, στα ιστολόγια (blogs) και στους διάφορους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης.

Αναλύω, το δεύτερο συστατικό του τρίπτυχου που παρουσιάζουμε, σημαίνει ότι, από τη στιγμή που ένα στρατηγικό πλάνο έχει τεθεί σε εφαρμογή, με τον προσδιορισμό του οράματος, της αποστολής και της στοχοθεσίας του οργανισμού, διερευνώ και ανακαλύπτω τι λειτουργεί αποτελεσματικά και τι όχι. Πρόκειται για μια διαδικασία που στην ιδανική της μορφή εκτελείται σε πραγματικό χρόνο, με στόχο να κινηθεί ο οργανισμός στη σωστή κατεύθυνση, και εκτελείται είτε από ένα άτομο είτε ως μια συλλογική συγκομιδή ιδεών (βλ. Kanter 2010).

Τέλος, *αναδιαμορφώνω* σημαίνει ότι χρησιμοποιώ τις ιδέες που προήλθαν από το στάδιο της μάθησης για να προχωρήσω σε διορθώσεις και να βελτιώσω τα αποτελέσματά μου όταν επαναληφθούν οι διαδικασίες. Γενικά, όπως υποδεικνύει και η κοινή λογική, θεωρείται πιο εύκολο να προσαρμοστεί μια διαδικασία σε επίπεδο τακτικής, παρά να προχωρήσει κανείς σε συνολικές, ριζικές επεμβάσεις μετά την ολοκλήρωση ενός έργου (*ό.π.*).

Πώς όμως μπορούμε να εντάξουμε το τρίπτυχο αυτό στη λειτουργία ενός οργανισμού; Ας δούμε πρώτα πώς λειτουργεί η διαδικασία του *αναλύω*.

Είναι σημαντικό να αντιληφθούμε ότι το *ανασύρω* ξεπερνά κατά πολύ τα όρια της πραγματοποίησης μιας έρευνας αγοράς ή της ανέξοδης διαδικασίας συλλογής δεδομένων από τόπους κοινωνικής δικτύωσης, ή γενικότερα από διαδικτυακούς τόπους σχετικούς με την τέχνη, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα αφορούν έναν οργανισμό. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούν αυτή τη διαδικασία, του *ανασύρω*, για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τους πελάτες, να διευθετήσουν παρερμηνείες και να κατευθύνουν τους υπεύθυνους σε χρήσιμες πηγές πληροφόρησης. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή τους επιτρέπει να υποστηρίξουν αποτελεσματικότερα ένα νέο πρόγραμμα, συλλέγοντας ιδέες από τους εμπλεκόμενους (Karnofsky 2009).[252]

[252] Να σημειώσουμε εδώ ότι η Kate Bladow, που εργάζεται στη μη κερδοσκοπική εταιρεία παροχής νομικών υπηρεσιών 'LawHelp', υποστηρίζει πως το *ακούειν* έχει αποδειχτεί η καλύτερη πρακτική για το προσωπικό που ασχολείται με τον προγραμματισμό. Αναφέρει δε, ότι χρησιμοποιεί τεχνικές ανάλυσης των *blogs* ως ένα μέσο για τη δημιουργία μιας κοινότητας αναγνωστών που το ενδιαφέρον τους εστιάζεται σε συγκεκριμένα νομικά θέματα (http://givewell.net/recommended-charities).

Ας δούμε όμως ποιος, πώς και με ποια εργαλεία μπορεί να αναλάβει τη διεκπεραίωση του *ανασύρω* και να οργανώσει και να συστηματοποιήσει τη διαδικασία της παρακολούθησης του περιβάλλοντος ενός οργανισμού και του τι λέγεται γι' αυτόν.

Το έργο αυτό μπορεί να αποτελέσει το αντικείμενο εργασίας ακόμη και ενός μόνο ατόμου, είναι καλό δε να συμπεριλάβει και την επεξεργασία της απαντητικής πολιτικής που πρέπει να ακολουθηθεί. Όπως δε ήδη τονίσαμε, η όλη διαδικασία δεν είναι απλώς μια συλλογή δεδομένων, αλλά ακολουθεί το σημαντικό βήμα του μετασχηματισμού σε ιδέες (Kanter 2010: 11).

Οι 'χώροι' στους οποίους μπορεί να κινηθεί αυτή η παρακολούθηση είναι τα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα και, ιδιαίτερα, το Διαδίκτυο. Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης έχουν ένα προεξάρχοντα ρόλο σ' αυτή τη διαδικασία και υπάρχουν και εργαλεία ελεύθερου λογισμικού που επιτρέπουν τη συλλογή πληροφοριών με βάση λέξεις - κλειδιά. Ήδη σε προηγούμενο κεφάλαιο (κεφ. 3), μιλήσαμε για την ανάγκη ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), η οποία θα βοηθήσει στην άντληση πληροφορίας και στην περαιτέρω ανάλυσή της. Σε κάθε περίπτωση, αυτό που απαιτείται σ' αυτή τη διαδικασία είναι η χρήση κατάλληλων λέξεων-κλειδιών, η ανάλυση επαναλαμβανόμενων μοτίβων και η σύνθεση διαπιστώσεων και ευρημάτων, ώστε να μπορούν σε τακτική βάση να διανέμονται στους ενδιαφερόμενους χρήσιμες αναφορές (reports).

Ακολουθεί ένας κατάλογος 8 σημείων, τα οποία, κατά την άποψή μας, πρέπει να κατευθύνουν τη διερεύνηση στην οποία προβαίνει ένας οργανισμός κατά τη διαδικασία του *ανασύρω*. Ενδεχομένως ο κατάλογος αυτός να μην είναι εξαντλητικός, σε κάθε περίπτωση όμως θεωρούμε ότι καλύπτει ένα ευρύ φάσμα σάρωσης:

- Τα μέρη στα οποία αναφέρεται το όνομα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των ανορθογραφιών και των ακρωνυμίων
- Άλλα ονόματα συναφών οργανισμών
- Ονόματα προγραμμάτων, υπηρεσιών και καλλιτεχνικών γεγονότων που αφορούν τον οργανισμό

- Ονόματα σημαντικών προσωπικοτήτων που σχετίζονται με τον οργανισμό
- Άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς με συναφές όνομα
- Το σλόγκαν του οργανισμού
- Τη διεύθυνση του ιστότοπου και του ιστολόγιου, και, τέλος,
- Καλλιτεχνικούς όρους ή άλλες φράσεις

Αν το έργο αυτό το ασκούν περισσότεροι από ένας εργαζόμενοι -- πράγμα σπάνιο για τα ελληνικά δεδομένα -- πρέπει να επιλυθούν ζητήματα συντονισμού και γενικότερης πολιτικής. Στην ανάλυση των δεδομένων, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων με τις φράσεις ή λέξεις οι οποίες χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τον οργανισμό, όπως 'μέγαρο' για το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, 'Λυρική' για την Εθνική Λυρική Σκηνή, ή 'Ευγενιδείο' για το Ίδρυμα Ευγενίδου. Είναι ένας καλός τρόπος για να επιβεβαιωθεί ότι το κοινό και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις ή φράσεις. Μια επιπλέον τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι να αναζητήσουμε στις διάφορες μηχανές αναζήτησης τις λέξεις που χρησιμοποιούν οι χρήστες για να βρουν τον οργανισμό μας.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μια πολύπλοκη διαδικασία, χωρίς σίγουρα αποτελέσματα, αλλά μπορούν μεσοπρόθεσμα να αποδώσουν και να προσφέρουν μια καλή εικόνα για την εντύπωση που έχει ο έξω κόσμος για τον οργανισμό.

Στην ενότητα που ακολουθεί, αναπτύσσουμε την πρότασή μας σχετικά με την εκμετάλλευση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στη διαδικασία διερεύνησης των δεδομένων για έναν πολιτιστικό οργανισμό.

5.3. Παρακολούθηση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Monitoring)

5.3.1. Εισαγωγικά

Στη σημερινή διαδικτυακή πραγματικότητα, δεν τίθεται ζήτημα επιλογής στους οργανισμούς ή σε οποιαδήποτε επιχείρηση που αναπτύσσει τις δραστηριότητές της σε ένα ευρύ κοινωνικό περιβάλλον, τοπικό, εθνικό ή διεθνές, ως προς το θέμα

παρακολούθησης των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης – ιστολόγια, *facebook, twitter, LinkedIn*, μεταξύ άλλων.

Πρώτον, η παρακολούθηση σχετικά με το ‘όνομα΄ (brand) του οργανισμού μπορεί να τον βοηθήσει να προσδιορίσει ζητήματα ελέγχου ποιότητας ή προβλήματα σχετικά με τους πελάτες που σε άλλη περίπτωση μπορεί να είχαν περάσει απαρατήρητα. Όμως, η παρακολούθηση και ο έλεγχος (monitoring) είναι μόνο ένα κομμάτι του παζλ. Είναι εξίσου σημαντικό να ανακαλύψουμε ποιος λέει τι και που λαμβάνει χώρα αυτή η συζήτηση, έτσι ώστε να δράσουμε κατάλληλα.

Στη συνέχεια της συζήτησής μας παρουσιάζουμε κάποια από τη βασική ορολογία που εμπλέκεται στη διαδικασία παρακολούθησης των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, απαραίτητη για την κατανόηση των εργαλείων που έχουμε στη διάθεσή μας:

Επίδραση (Influence)[253]

Αν εντοπιστούν πελάτες οι οποίοι έχουν ιδιαίτερα θετική άποψη για τον οργανισμό, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την επίδραση που μπορούν να ασκήσουν σε άλλους ανθρώπους, με βάση το

- πόσοι τους ακολουθούν (followers)
- αν και κατά πόσον λαμβάνουν ανατροφοδότηση (retweets)
- πόσους εξωτερικούς συνδέσμους (links) δείχνει το ιστολόγιό τους
- πόσα σχόλια προσελκύει το blog post τους.

Διάθεση (Sentiment)

Τα σχόλια όσων αναφέρονται στον οργανισμό είναι θετικά ή αρνητικά; Τα περισσότερα τρέχοντα εργαλεία προσπαθούν να εντοπίσουν τη διάθεση με αυτόματη διαδικασία. Και ενώ αυτό είναι χρήσιμο για τα εμπορικά σήματα με το τεράστιο πλήθος αναφορών, τα αποτελέσματα είναι ακριβή σε ποσοστό που κυμαίνεται μεταξύ 70% και 80%[254]. Τόσο η χειρωνακτική επαλήθευση όσο και ο κατά

[253] http://www.compukol.com/blog/the-importance-of-social-media-monitoring/
[254]http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:n0Ajkkgec98J:scholar.google.com/+validity+of+sentiment+analysis&hl=en&as_sdt=0,5&as_vis=1

περίπτωση έλεγχος των δεδομένων είναι επομένως απαραίτητα πριν ληφθούν αποφάσεις βασισμένες στα στοιχεία αυτά.

Ένταση (Volume)

Είναι το σύνολο του 'θορύβου' που αφορά στον οργανισμό και κυκλοφορεί στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης. Πολλά εργαλεία παρακολούθησης δίνουν τη δυνατότητα να αναπαρασταθεί στη διάρκεια του χρόνου γραφικά αυτός ο 'θόρυβος' με βάση λέξεις-κλειδιά. Αυτό επιτρέπει τη μέτρηση του αντίκτυπου των κοινωνικών εκστρατειών και του μάρκετινγκ του οργανισμού, ειδικά όταν συνδυάζεται με μετρήσεις διάθεσης. Είναι πολλά τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν σχετικά με το 'όνομα' του οργανισμού και τις γνώμες των πελατών, μελετώντας τις μεταβολές και τις αιχμές των διαγραμμάτων που αναφέραμε.

Ροή Εργασίας (Workflow)

Η Ροή Εργασίας αναφέρεται στην ανάθεση και την παρακολούθηση ζητημάτων που αφορούν στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης καθώς και στην ανταπόκριση στα ζητήματα αυτά. Μια αποτελεσματική Ροή Εργασίας βοηθά τον οργανισμό να αποφεύγει επικάλυψη δραστηριοτήτων, διπλές ή πολλαπλές απαντήσεις και χαμένες ευκαιρίες.

5.3.2. Εργαλεία

Ας δούμε τώρα ποια διαδικτυακά εργαλεία διαθέτουμε για την παρακολούθηση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Monitoring Tools):

Ένα σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση (monitoring) και τον εντοπισμό (tracking) της πληροφορίας που αναζητούμε, και που είναι χρήσιμο να το εκμεταλλευτούμε, είναι ένας αναγνώστης *RSS*.

Το *RSS* (Really Simple Syndication) είναι μία λειτουργία που προωθεί ειδήσεις. Πρόκειται για ένα λογισμικό που εντοπίζει πρόσφατο περιεχόμενο από ιστολόγια,

ιστότοπους, από το *Twitter*, αλλά επιπλέον διευκολύνει τρέχουσες αναζητήσεις μέσω της μηχανής αναζήτησης *Google*. Με το *RSS* είναι δυνατόν να ελέγχουμε για την ύπαρξη νέου περιεχομένου σε έναν ιστότοπο, χωρίς να διατρέχουμε όλο τον ιστό για να ελέγξουμε αν κάτι έχει ανανεωθεί ή επικαιροποιηθεί. Οι περισσότεροι μικροί οργανισμοί έχουν κάθε λόγο να χρησιμοποιούν εργαλεία *RSS* ανάγνωσης, που είναι ελεύθερου λογισμικού. Τώρα πλέον, οι οργανισμοί που ήταν αρχικά απρόθυμοι απέναντι στη χρήση των *RSS*, αρχίζουν να συνειδητοποιούν τη δύναμη και το όφελος της εισροής πληροφοριών που τους παρέχουν. Η δυνατότητα επιλογής του περιεχομένου και του είδους των πληροφοριών από τους πελάτες/συνδρομητές που είναι ενσωματωμένη στο *RSS* αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για τη διατήρηση του όγκου δεδομένων στο ελάχιστο μέγεθος και της ποιότητας του περιεχομένου σε ικανοποιητικό βαθμό.

Το *RSS* είναι ένα εργαλείο που 'σώζει' τους χρήστες του Διαδικτύου από σπατάλη χρόνου και επιτρέπει στους διαχειριστές των ιστότοπων να επανακαθορίζουν και να αναδιαμορφώνουν τη νέα αλλά και την υπάρχουσα πληροφορία. Ένας οργανισμός που θα χρησιμοποιήσει αποδοτικά το *RSS* μπορεί να προσελκύσει νέους επισκέπτες, να βελτιώσει την κατάταξη του οργανισμού στις μηχανές αναζήτησης και να προκαλέσει το ενδιαφέρον για την παραγωγή 'νέων προϊόντων'. Μπορούμε, επομένως, να εξασφαλίσουμε βελτιωμένα αποτελέσματα για πελάτες από αυτά που συγκεντρώσαμε στην έρευνά μας. Αυτή η ευελιξία του *RSS* ως μέσου επικοινωνίας και οι προοπτικές επέκτασής του θα του επιτρέψουν να λειτουργήσει ως ένα σημαντικό *online* εργαλείο. Επιχειρήσεις και οργανισμοί υιοθετούν καθημερινά νέες χρήσεις για το *RSS* ενώ οι χρήστες 'εθίζονται' στην ανάσυρση του περιεχομένου που εκείνοι επιλέγουν από μια τοποθεσία.

Επίσης, αν οι οικονομικές συνθήκες το επιτρέπουν είναι καλό να μετακινηθούμε σε επαγγελματικά προγράμματα που προσφέρουν πολύ περισσότερες λύσεις. Όταν ο όγκος αναζήτησης είναι μεγάλος, τα επαγγελματικά προγράμματα μειώνουν το χρόνο αναζήτησης και ανάλυσης, απαλλάσσοντάς μας από χρονοβόρες διαδικασίες. Τέτοια εργαλεία μπορούμε να αναζητήσουμε, π.χ., στον ιστότοπο http://socialmedia-listening.wikispaces.com/Tools .

Υπάρχουν πολλά εργαλεία διαθέσιμα για την εκτέλεση αυτών των 'απαιτητικών' εργασιών. Άλλα είναι δωρεάν, ενώ άλλα παρέχουν τις υπηρεσίες τους

με την καταβολή συνδρομής. Μια συνοπτική παρουσίαση μερικών από αυτά έχει ως εξής:

• *Google Alerts*

Το εργαλείο αυτό επιτρέπει την αναζήτηση με βάση λέξεις-κλειδιά, όπως, για παράδειγμα, το όνομα του οργανισμού, και επιστρέφει τις απαντήσεις είτε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, είτε μέσω *RSS*.

• *Twitter Advanced Search*

Με τη χρήση των πρόσθετων χαρακτηριστικών του, το εργαλείο αυτό εφαρμόζει απλές δυαδικές (Boolean) μεθόδους αναζήτησης. Οι ερωτήσεις που θέτουμε μπορούν να σωθούν σαν ένας *RSS* τροφοδότης και να λαμβάνουμε επικαιροποιημένες πληροφορίες.

• *Icerocket*

Το *Icerocket* επιτρέπει την καταγραφή πληροφοριών από το Twitter, τα ιστολόγια, τον Παγκόσμιο Ιστό, τις ειδήσεις, τις εικόνες και πολλά άλλα. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του περιλαμβάνεται και η λειτουργία θεματικού νέφους (topic cloud) και η δημιουργία σελιδοδεικτών των αναζητήσεών μας για μεταγενέστερη αναφορά.

• *Radian6*

Το Radian6 είναι μια ισχυρή και επ' αμοιβή εφαρμογή (με κόστος 500$ το μήνα) με πολλαπλές δυνατότητες. Αυτές μπορεί να είναι ολοκληρωμένες Ροές Εργασίας, Επείγουσες Ενημερώσεις (alerts), παρακολούθηση σε ιστολόγια, νέα, Twitter κ.ά.[255]

Ας δούμε τώρα κάποια περισσότερα πράγματα σε σχέση με το *αναλύω* και, συγκεκριμένα, με την ανάλυση μέσω μετρήσεων στο πλαίσιο της χρήσης εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης.

[255]Από τις ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο αναφέρουμε, μεταξύ άλλων, την Clip News, την innews, την iservices.

5.3.3 Ανάλυση μέσα από Μετρήσεις

Αναλύω σημαίνει κάνω πειράματα, λαμβάνω μετρήσεις, θέτω τα σωστά ερωτήματα στούς κατάλληλους διαδικτυακούς τόπους για να κατανοήσω τι λειτουργεί σωστά και τι όχι. Ειδικά για τον Παγκόσμιο Ιστό, τέτοιες διαδικασίες λαμβάνουν χώρα σε πραγματικό χρόνο, όσο η στρατηγική του οργανισμού εξελίσσεται και ολοκληρώνεται. Η επιτυχία στρατηγικών που αναπτύσσονται μέσα στο Διαδίκτυο εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από σχετικές και κατάλληλες μετρήσεις. Βέβαια, λάθη και δυσλειτουργίες είναι φυσικό να εμφανιστούν σε όλα τα στάδια, ιδιαίτερα στα αρχικά, και η όλη διαδικασία θα σήμαινε την μετατόπιση παραδείγματος, στην οποία ήδη αναφερθήκαμε, και ανάληψη ρίσκου, στην οποία συχνά αντιδρούν οι ελληνικοί και μάλιστα οι δημόσιοι Οργανισμοί. Η καλύτερη λοιπόν προσέγγιση είναι να ξεκινήσουμε με μικρά βήματα, να θέσουμε σημαντικούς στόχους και να επαναλαμβάνουμε διαδικασίες ελέγχοντας την ορθότητά τους.[256]

Ας δούμε λοιπόν τι περιλαμβάνουν αυτές οι μετρήσεις. Ένα παλιό αξίωμα του μάνατζμεντ αναφέρει πως: «Δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις». Στο χώρο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών που αναπτύσσουν στρατηγικές μέσω Διαδικτύου το κλασσικό αξίωμα του μάνατζμεντ σχετικά με τη μέτρηση ως προϋπόθεση της διαχείρισης ταιριάζει απόλυτα. Σημαντικό πεδίο, για παράδειγμα, για το οποίο πρέπει να λαμβάνουμε μετρήσεις είναι αυτό της στοχοθεσίας (objectives). Χρειάζεται όμως προσοχή με την έννοια ότι οι αριθμοί από μόνοι τους δε σημαίνουν πολλά αλλά και ότι η λάθος ανάγνωσή τους μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση.

Ο παρακάτω πίνακας μας παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα σύνοψη σχετικά με τις μετρήσεις που μπορούμε να πραγματοποιήσουμε στο Διαδίκτυο και κάποια από τα εργαλεία που έχουμε στη διάθεσή μας για τις μετρήσεις αυτές, οι οποίες αφορούν σε ιστολόγια. Πιο κάτω θα συζητήσουμε για μετρήσεις που αφορούν σε ιστότοπους (web sites).

[256]Αξίζει ίσως μια αναφορά στα λόγια του Clay Shirky κατά τη διάρκεια της NTEN (Nonprofit Technology Conference) στο Σαν Φρανσίσκο τον Απρίλιο του 2009: «Σπαταλάμε περισσότερο χρόνο υπολογίζοντας αν μια ιδέα είναι καλή παρά δοκιμάζοντάς την».

Πίνακας 7. Μετρήσεις και Συλλογή Ιδεών από τα Ιστολόγια

Μέτρηση	Ορισμός	Αναλυτικά Εργαλεία	Χρήσιμες Ιδέες
Μέγεθος Αναγνωστών: RSS Συνδρομητές Μοναδικοί επισκέπτες	Οι Συνδρομητές έχουν αποδεχτεί να λαμβάνουν τακτικά περιεχόμενα του ιστολόγιου. Ως *μοναδικοί* επισκέπτες χαρακτηρίζονται αυτοί που μπορούν να ταυτοποιηθούν	Google FeedBurner Google Analytics	Μηνιαία παρακολούθηση των τάσεων για να εξάγουμε συμπεράσματα και ιδέες σχετικά με την ικανοποίηση των συνδρομητών σε σχέση με το περιεχόμενο. Αυξάνονται οι Συνδρομητές και οι Επισκέπτες και μάλιστα προς την σωστή κατεύθυνση; Αν όχι γιατί, αν ναι γιατί.Ελέγχουμε τη συχνότητα των δημοσιεύσεων, το περιεχόμενο και το μέγεθος
Δέσμευση: Σχολιασμός Συλλογή Διανομή Κλικ	Περιγράφει το πώς οι αναγνώστες διαδρούν με το περιεχόμενο και το μοιράζονται με άλλους	PostRank	Εξετάζουμε όσα σημειώματα (post) έχουν σκορ 10 στο *PostRank*. Εξετάζουμε επίσης ποια είναι τα θέματα, το μέγεθος και σε τι εστιάζουν, ποια είναι η μορφή και το ύφος. Ποια είναι η ποιότητα των συζητήσεων στα σχόλια; Τι μάθαμε από τις συζητήσεις;
Σελιδοδείκτες (Bookmarking)	Οι αναγνώστες βάζουν σελιδοδείκτη (bookmark) σε σχόλια, πράγμα το οποίο καταδεικνύει την αξία τους, ενώ παράλληλα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κυκλοφορίας	PostRank	Εξετάζουμε όσα σημειώματα (post) έχουν σκορ 10 στο *PostRank* και ποια είναι η μορφή τους. Αυτά το post φανερώνουν αύξηση της κυκλοφορίας;
Ταξινόμηση των Συζητήσεων	Τα σχόλια σε κάθε *post* δηλώνουν δέσμευση	PostRank/ Joost/ Blog Metrics	Εξετάζουμε ποιο είναι το στυλ γραφής. Ενθαρρύνονται οι επισκέπτες να σχολιάζουν; Με ποιο τρόπο τους διευκολύνουμε; Μαθαίνουμε από τα σχόλια; Τα post με περισσότερες ερωτήσεις στην αρχή ή στο τέλος παρακινούν σε περισσότερα σχόλια; Ποια είναι η ποιότητα των σχολίων, είναι θετικά ή αρνητικά;
Εξουσία (Authority)	Το πλήθος των εξωτερικών συνδέσεων (links) σε ένα *post*	Technorati Yahoo Explorer Google Analytics	Παρακολουθούμε τα 10 πλέον συνδεδεμένα *post*. Τα αναλύουμε ως προς το περιεχόμενο και τη φόρμα και εξετάζουμε την επιρροή τους σε παραπομπές. Υπάρχουν επαναλαμβανόμενα μοτίβα (patterns);
Εμφανίσεις Σελίδων (Page Views) και Παραπομπές	Το πλήθος θεάσεων ανά σελίδα	Google Analytics	Ελέγχουμε πόσο επιτυχημένες είναι οι προσπάθειες να αναπτυχθεί το ιστολόγιο, γιατί το επισκέπτονται και γιατί παραπέμπουν σ' αυτό;
Ταξινόμηση	Σύγκριση με άλλα ιστολόγια, συναφών οργανισμών[257]	The Change List	Μελέτη της μεταβολής της κατάταξης του ιστολόγιου στην ταξινόμηση. Εξάγουμε κάποια συμπεράσματα από τη θέση μας στην ταξινόμηση;

(Από Kanter 2010: 12)

[257] Παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι η σύγκριση, όπως εμφανίζεται εδώ, είναι πανομοιότυπη με αυτήν του μοντέλου *EFQM*, που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας. Γενικότερα, το στοιχείο της 'ανάλυσης', όπως αναδύεται από τα ερωτήματα του Πίνακα 7, απηχεί τον αντίκτυπο της ανατροφοδότησης, όπως αυτός επισημαίνεται στο ερωτηματολόγιό μας.

Όπως βλέπουμε ξεκάθαρα από τον πίνακα, η ανάλυση, όπως εκτίθεται στην τελευταία στήλη, παρουσιάζει ιδιαίτερη συστηματικότητα, όταν βασίζεται σε συστηματικές μετρήσεις μέσω των εργαλείων που προτείνονται. Στην επόμενη ενότητα, παρουσιάζουμε κάποια στοιχεία για το τρίτο συστατικό της διαδικασίας A^3, την *αναδιαμόρφωση*, πάντα στο πλαίσιο της χρήσης εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης.

5.3.4. Επανάληψη και Αναδιαμόρφωση

Η σταθερή επανάληψη των διαδικασιών είναι μια σημαντική υπόθεση για τον οργανισμό αλλά ταυτόχρονα ενέχει τον κίνδυνο επανάληψης των λαθών και των αποτυχιών, πράγμα που αποτελεί μια δυσάρεστη διαπίστωση για οργανισμούς που επιδιώκουν την αριστεία (excellence).

Γι'αυτό είναι προτιμότερο, όπως έχουμε ήδη τονίσει, να γίνονται διορθώσεις σε τακτικό επίπεδο, δηλαδή στη ροή της διαδικασίας να επεμβαίνουμε και να τη διορθώνουμε ή να τη βελτιώνουμε, παρά να προχωράμε σε ριζικές αναθεωρήσεις σε ευρύτερες περιοχές εργασίας, όπως, π.χ., μπορεί να είναι οι υπηρεσίες πελατών. Το δεύτερο απαιτεί αναδιάταξη προσωπικού και ροής εργασιών ή ακόμα και την ανάπτυξη και εμπλοκή της ηγεσίας στις αλλαγές.

Θα κλείσουμε τη συζήτησή μας σχετικά με τη συμμετοχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη λειτουργία ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού παρουσιάζοντας στοιχεία σχετικά με τα απτά και μη απτά οφέλη των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και των τρόπων μέτρησης της επιτυχίας και της προόδου.

5.3.5. Οφέλη και τρόποι μέτρησης επιτυχίας και προόδου

Στην υποενότητα αυτή παραθέτουμε δύο πίνακες που εμφανίζουν, ο μεν πρώτος, *Απτά και μη Απτά Οφέλη των Μέσων Κοινωνικής* Δικτύωσης, ο δε δεύτερος, *Τρόπους Μέτρησης της Επιτυχίας και της Προόδου εξαιτίας των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης*. Τα στοιχεία του πρώτου πίνακα (Πίνακας 8) προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό από τις πληροφορίες που περιέχονται στον Πίνακα 7 – περί μετρήσεων – ενώ ο δεύτερος πίνακας (Πίνακας 9) είναι μια αριθμητική αποτίμηση της επιτυχίας και της

προόδου ενός οργανισμού στο πλαίσιο της χρήσης των εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης:

Πίνακας 8. Απτά και μη Απτά Οφέλη των Social Media

Απτά Οφέλη

- Αυξημένη βάση δεδομένων ηλεκτρονικής αλληλογραφίας
- Κατοχή Αυθεντικού Περιεχομένου από τον Οργανισμό
- Κατοχή Ελεύθερου Δημόσιου Χώρου Ανακοινώσεων
- Αύξηση χρηματοδοτήσεων
- Ανάπτυξη Δικτύου Μελών και Φίλων
- Εύρεση νέων δωρητών και χορηγών

Μη Απτά Οφέλη

- Αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με διάφορα θέματα
- Αυξημένη δέσμευση για συμμετοχή σε διάφορα θέματα
- Ανάπτυξη συζητήσεων για θέματα που αφορούν στον οργανισμό
- Αναγνώριση και προσοχή από τα μέσα

(Kanter 2010: 22)

Όπως βλέπουμε, από τη χρήση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης προκύπτουν πολλαπλά οφέλη. Η 'βύθιση' που εμπεριέχεται στα μέσα αυτά μοιάζει να έχει ευεργετικά αποτελέσματα για τη σχέση του οργανισμού με τους πελάτες και την κοινωνία, ενώ εμφανή είναι και τα άυλα οφέλη της αποϋλοποίησης.

Σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε ποιες είναι οι μετρήσεις που πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη για να ελέγχουμε την επιτυχία και την πρόοδο ενός οργανισμού:

Πίνακας 9. Μετρήσεις για την Αποτίμηση της Επιτυχίας και της Προόδου ενός Οργανισμού

- Αριθμός υποβολής σχολίων
- Αριθμός φίλων, μελών
- Αριθμός νέων εγγραφών στην ηλεκτρονική αλληλογραφία

- Αριθμός δωρεών/Σύνολο Δωρεών
- Αριθμός που αφορά στη θέαση (views) εικόνων και βίντεο
- Αριθμός συνδρομητών (RSS, blog)
- Αριθμός συμμετεχόντων σε ψηφοφορίες
- Αριθμός ιστολόγιων που συνδέονται με τον οργανισμό μας

Από τη συζήτησή μας προκύπτει ότι τα *social media*[258] είναι ένα δυναμικό μέσο για τη διαχειριστική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού στην εποχή της αποϋλοποίησης. Εξαρτάται από τον κάθε οργανισμό πόσο δημιουργικά θα τα εκμεταλλευτεί για να επικοινωνήσει την πολιτική του, την αποστολή του, το όραμά του, να αυξήσει τους φίλους και τα μέλη, να πετύχει δωρεές και χορηγίες, και να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Και όλα αυτά, σε βαθμό που ποτέ πριν δεν θα μπορούσε να φανταστεί κανείς και με κόστος που, ανάλογα με τις απαιτήσεις, μπορεί να κινείται ακόμα και στην περιοχή του μηδενός.

Κλείνοντας το κεφάλαιο *Social Media*, ας δούμε σε ένα συνοπτικό πίνακα τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε στη στρατηγική επίτευξης των στόχων μας.

[258]Στη συζήτησή μας σχετικά με την κοινωνική δικτύωση δεν κάναμε ιδιαίτερη διάκριση ανάμεσα στα *Social Networks*, τα οποία συνδέουν ανθρώπους, και τα *Social Media*, τα οποία μεταδίδουν ('εκπέμπουν') κείμενο, εικόνα, ήχο και βίντεο. Στην κατηγορία των παραπάνω ανήκει το *Youtube*, το *Flickr*, το *Myspace*, το *Facebook*, το *Twitter*, το *Second Life*, το *Yammer*, το *LiveStream*, το *Ustream* και άλλα. Κάποια από αυτά, όπως το *Facebook*, επιτελούν και τις δύο λειτουργίες, ενώ άλλα, όπως το *Youtube* είναι *Social Media*, ενώ το *Linkedln*, ανήκει στη κατηγορία των *Social Networks*.

Πίνακας 10. Το Βασίλειο των *Social Media* – Στρατηγική για την εκμετάλλευση των Ιστολόγιων

Βήματα	**Περιγραφή**
Καθορισμός Στόχων	Καθαροί και μετρήσιμοι Σύνδεση με τα γενικότερα στρατηγικά πλάνα του οργανισμού
Προσδιορισμός της Σημασίας των *Social Media*	Να προβλεφθεί η συνεισφορά των *Social Media* στην επίλυση προβλημάτων του Οργανισμού. Να προσδιοριστεί η προστιθέμενη αξία που θα συνεισφέρουν στην προώθηση των στόχων του οργανισμού
Χρήση Κατάλληλων Μετρήσεων	Αν με ενδιαφέρει να κτίσω σχέσεις, τότε πρέπει να χρησιμοποιήσω μετρήσεις δέσμευσης. Αν με ενδιαφέρουν οι δωρεές, τότε πρέπει να δω τα έσοδα από τις δωρεές.
Αναζήτηση του Κοινού	Ποιο είναι το κοινό; Τι προκαλεί ενδιαφέρον στο κοινό ως προς τον οργανισμό μας; Τι άλλο παρακολουθούν στο Διαδίκτυο;
Άκου	Ανάπτυξε το Σύστημα Παρακολούθησης και Ανάλυσης του Οργανισμού. Μετάφερε την Ανάλυση στα αρμόδια τμήματα.
Ξεκίνα	Δεσμεύσου με τους ενδιαφερόμενους και τους υποστηρικτές του Οργανισμού. Δούλεψε με όσους εμπλέκονται. Τόνισε την παρουσία σου. Ανάπτυξε το Δίκτυο και το Περιβάλλον σου. Παρακολούθησε τη στρατηγική όπως ξεδιπλώνεται και επαναπροσδιόρισέ την.
Μέτρησε	Χρησιμοποίησε αναλυτικά εργαλεία για να μετρήσεις αποτελέσματα και το βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι.
Απεικόνισε και Επανάλαβε	Επανεξέτασε τις μετρήσεις και τα έγγραφα και ανακάλυψε τι δούλεψε και τι όχι. Σχεδίασε το επόμενο σχέδιο εργασίας (project), που θα στηριχτεί στα προηγούμενα

(Από Kanter 2010: 23)

Σε όλα τα παραπάνω, με όση σημασία και προοπτική και αν έχουν, πρέπει να διατηρούμε μια προσεκτική και επιφυλακτική στάση. Όπως έχει αποδειχτεί, το Διαδίκτυο γεννάει και εξαφανίζει καινούρια πράγματα σε χρόνους ασύλληπτους. Πρέπει λοιπόν, εφόσον η στρατηγική του οργανισμού μας αναπτύσσεται και μέσω του Διαδικτύου, να ελέγχουμε αν κάποια εφαρμογή που χρησιμοποιούμε οδηγείται σε παροπλισμό ή αν εμφανίζεται κάποια καινούρια εφαρμογή. Ακόμα και οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η μετάβαση από το *PC* στο *Notebook*, μετά στο *Netbook* και σήμερα στα *Internet Tablets* και τα *Smartphones*, πρέπει να μας ενεργοποιούν ώστε να προσαρμόζουμε την πολιτική μας (π.χ. το μέγεθος της ιστοσελίδας μας) στα Νέα Μέσα. Οι υπολογιστές, εξάλλου, ενώνονται με την κινητή τηλεφωνία και οι νέες συσκευές επιτελούν όλες τις εργασίες. Η προοπτική των επόμενων χρόνων είναι ενιαίες συσκευές, εύχρηστες, ισχυρές και ιδιαίτερα φιλικές προς τον χρήστη. Επομένως, πρέπει, ως οργανισμός, να προσαρμόσουμε και τις αισθητικές επιλογές μας στα νέα δεδομένα, καθιστώντας ελκυστικές τις επικοινωνιακές μας μεθόδους.

Η συζήτηση που ακολουθεί θα ολοκληρώσει το ζήτημα της σχέσης ενός μη κερδοσκοπικού πολιτιστικού οργανισμού με το Διαδίκτυο, της εικόνας που πρέπει και μπορεί να εμφανίζει και των συμπερασμάτων που μπορεί να εξάγει από αυτό. Για την εικόνα του οργανισμού, θα εξετάσουμε τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει αποδοτικός ο σχεδιασμός του ιστότοπου και για τα συμπεράσματα θα εντοπίσουμε τρόπους καταγραφής και ανάλυσης των *online* μετρήσεων. Τέλος, θα προτείνουμε μεθόδους και εργαλεία για τη γενικότερη διαχείριση ενός πολιτιστικού οργανισμού με την εκμετάλλευση του Διαδίκτυου.

5.4. Οι Ιστότοποι στην Υπηρεσία της Διαχείρισης ενός Πολιτιστικού Οργανισμού

5.4.1. Γενικές προϋποθέσεις

Αρχίζουμε τη συζήτησή μας με την αναφορά μας σε κάποιες θεμελιώδεις εργασίες που αξιολογούν τη λειτουργικότητα και τη χρηστικότητα των ιστοσελίδων. Οι προτάσεις που ακολουθούν και αφορούν στην ‘καλή’ χρήση του ιστότοπου ενός πολιτιστικού οργανισμού στηρίχτηκαν εν πολλοίς στις εργασίες της Karabin (2000) αλλά και των Harms & Schweibenz (2000), όπως παρουσιάστηκαν στο Διεθνές Συνέδριο ‘Museums and the Web 2000’ (2000).

Σύμφωνα με την Karabin, οι προδιαγραφές για τη λειτουργία ενός ιστότοπου είναι οι ακόλουθες:

Κριτήριο -Ερωτήσεις

Εύρος Περιεχομένου

Η Πληροφορία είναι περιορισμένη ή εκτενής; Ποιο είναι το σχετικό εύρος και βάθος των σχολίων;

Παρέχεται ποικιλία απόψεων στον ιστότοπο ως προς το περιεχόμενο;

Σε τι περιβάλλον παρουσιάζεται η πληροφορία; Ποια είναι η γενική πληροφορία που απασχολεί τον ιστότοπο; Η γενικότερη πληροφορία οδηγεί σε λεπτομερέστερη πληροφορία;

Πώς παρουσιάζεται το περιεχόμενο σε σχέση με την κοινότητα στην οποία δρα ο οργανισμός;

Καταβάλλεται προσπάθεια να συμπεριληφθεί το κοινό στο λόγο που αναπτύσσεται για τον οργανισμό;

Το περιεχόμενο του ιστότοπου λαμβάνει υπόψη του πληροφορίες και σχόλια από συναφείς επιστήμες; Λαμβάνονται υπόψη στο περιεχόμενο διεπιστημονικές προσεγγίσεις;

Εκμεταλλεύεται ο ιστότοπος τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο ώστε να παρέχει ευρεία πληροφόρηση και να διακλαδώνεται σε επιπλέον πληροφορία; Υπάρχουν σύνδεσμοι που παρέχουν πρόσβαση σε τέτοια πληροφορία;

Ισχύς Περιεχομένου / Επαληθευσιμότητα Λεπτομερειών

Τι είδους πληροφορία βρίσκεται στον ιστότοπο; Περιγράψτε τη φύση του περιεχομένου.

Υπάρχουν αναφορές στα κείμενα του ιστότοπου; Παρέχεται κατανοητή βιβλιογραφία; Πόσες αναφορές υπάρχουν; Φανερώνουν πολύπλευρη οπτική ή διεπιστημονικότητα; Αν δεν υπάρχουν αναφορές, δηλώνεται η προέλευση της πληροφορίας;

Λειτουργούν αποτελεσματικά οι υπερσύνδεσμοι;

Μπορούν οι δημιουργοί και όσοι συμβάλλουν στο περιεχόμενο του ιστότοπου να αναζητηθούν εύκολα για περαιτέρω πληροφορίες ή για διασαφήνιση των πληροφοριών που υπάρχουν;

Αν η πηγή της πληροφορίας δεν παρέχεται και δεν υπάρχει πρόσβαση στους δημιουργούς του ιστότοπου, πώς επιβεβαιώνουν οι χρήστες την αξιοπιστία του περιεχομένου;

Επικαιροποίηση

Δηλώνεται πότε έγινε η τελευταία ενημέρωση του ιστότοπου; Εμφανίζεται ημερομηνία;

Υπάρχει ακρίβεια στις ημερομηνίες και ώρες των εκδηλώσεων του οργανισμού;

Αν παρουσιάζονται περιοδεύουσες εκδηλώσεις στον ιστότοπο, συνεχίζουν να εμφανίζονται ή μετακινούνται σε άλλη σελίδα;

Αν υπάρχει συχνή επίσκεψη στον ιστότοπο, ανανεώνεται το περιεχόμενο ή παραμένει στατικό για μακρά περίοδο;

Παραμένει διαθέσιμη η πληροφορία όταν ο ιστότοπος αναδιοργανώνεται;

Χρησιμοποιούνται σύμβολα ή εικόνες ώστε να διακρίνεται η ‘νέα’ πληροφορία;

Αξιοπιστία Πηγών

Ποιος συμπλήρωσε την πληροφορία στον ιστότοπο; Αν ήταν ομαδική εργασία, ήταν όλοι οι συμμετέχοντες πιστοποιημένοι;

Τι διαπιστευτήρια είχαν οι συγγραφείς;

Είναι διαθέσιμες άλλες δημοσιεύσεις του ίδιου συγγραφέα;

Παρέχονται πληροφορίες για όσους συνεισέφεραν στο γραπτό υλικό του ιστότοπου;

Είναι οι συγγραφείς άτομα με αναγνώριση στο χώρο τους;

Υπάρχει πρόσβαση στους συγγραφείς του περιεχομένου για επιπλέον πληροφόρηση ή διασαφηνίσεις;

Γίνεται αναφορά στους αυθεντικούς συγγραφείς του περιεχομένου;

Οπτική/Μεροληψία/Αντικειμενικότητα

Ποιοι είναι οι στόχοι, οι σκοποί και η αποστολή των χορηγών; Προβάλλονται ξεκάθαρα μέσω της ιστοσελίδας;

Ποιο είναι το συνολικό 'μήνυμα'; Μεταφέρεται ξεκάθαρα;

Υπάρχει κρυφή ατζέντα στον ιστότοπο; Υπάρχει χορηγός ή εταιρεία που ασκεί επίδραση στο περιεχόμενο του ιστότοπου του οργανισμού και στο πώς αυτό μεταφέρεται στους χρήστες;

Η οπτική του ιστότοπου του οργανισμού ευθυγραμμίζεται με την αποστολή του; Γνωρίζουν οι χρήστες τη θεσμική αποστολή του ιστότοπου;

Ασκείται 'ποιοτικός έλεγχος', έτσι ώστε να αποφεύγεται η προβολή θεμάτων όπως η αποποίηση ευθυνών ή οι συγκρούσεις συμφερόντων;

Διάταξη/Σχεδιασμός/Πλοήγηση

Ποια είναι η εμφάνιση του ιστότοπου;

Εξυπηρετούν τα γραφικά που χρησιμοποιούνται στον ιστότοπο κάποιο είδος σκοπού, λειτουργικού, επικοινωνιακού ή ταυτότητας;

Οι εικόνες και τα σύμβολα απεικονίζουν ξεκάθαρα τους σκοπούς για τους οποίους προορίζονται (εκτύπωση, επιστροφή, μετάβαση εμπρός ή πίσω);

Υπάρχει σύγχυση μεταξύ γραφικών και του σκοπού για τον οποίο προορίζονται;

Φαίνεται λογικός ο σχδιασμός και η διάταξη του ιστότοπου; Γίνεται διαισθητικά η πλοήγηση;

Οδηγούν οι υπερσύνδεσμοι εκεί που δηλώνουν, ενισχύοντας την πλοήγηση;

Υπάρχει δημιουργικότητα στο σχεδιασμό του ιστότοπου;

Συμβουλευτήκατε ή προσλάβατε επαγγελματίες σχεδιαστές για την εμφάνιση του ιστότοπου;

Αν ο ιστότοπος είναι πολύ μεγάλος, υπάρχει συνεκτικότητα σε όλο το έργο;

Χρησιμοποιούνται πρότυπα (templates) για την παρουσίαση σημαντικών ειδών πληροφορίας;

Είναι το περιεχόμενο ξεκάθαρα οργανωμένο; Οι εξειδικευμένες πληροφορίες είναι εύκολα προσβάσιμες;

Προσθήκη Μέσων

Τι είδη πρόσθετων μέσων (media) χρησιμοποιούνται στον ιστότοπο του οργανισμού;

Υπάρχει σκοπιμότητα στη χρήση ή απλά χρησιμοποιούνται χάριν ευκολίας;

Έχουν οι χρήστες την επιλογή να απενεργοποιούν αυτές τις λειτουργίες όταν δεν το επιθυμούν ή όταν δεν μπορούν να τις ενεργοποιήσουν;

Αυξάνονται οι εμπειρίες των χρηστών εξαιτίας της χρήσης αυτών των μέσων;

Είναι οργανωμένο το περιεχόμενο του ιστότοπου κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι χρήστες να έχουν διαισθητική πρόσβαση;

Ο σχεδιασμός του διάμεσου (interface) υποστηρίζει τη διαισθητική πρόσληψη του περιεχομένου;

Μπορούν οι χρήστες να χρησιμοποιήσουν τον ιστότοπο; Σε ποιο επίπεδο;

Υπάρχει συγκεκριμένο προφίλ χρήστη ή στοχευμένο κοινό για τον ιστότοπο; Η πληροφορία που λαμβάνουν ανταποκρίνεται στο 'υποτιθέμενο' επίπεδο γνώσεων τους;

Πόσο αποδοτικά επιτρέπει ο ιστότοπος στους χρήστες να ολοκληρώνουν με επιτυχία μια σειρά από προκαθορισμένα καθήκοντα; Ικανοποιεί τους χρήστες ως προς τους σκοπούς τους;

Πώς νιώθουν οι χρήστες όταν δουλεύουν με τον ιστότοπο; Ποια είναι η στάση τους απέναντι σ'αυτόν;

Θα πρότειναν οι χρήστες τον ιστότοπο σε γνωστούς ή φίλους;

(Προσαρμοσμένο από Karabin 2000)

Για να αξιολογηθεί ο ιστότοπος ενός πολιτιστικού οργανισμού, τα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να απαντηθούν εφαρμόζοντας την κλίμακα *Likert*. Αν και δεν αποτελεί στόχο της παρούσας εργασίας, η προσαρμογή και η εφαρμογή του ερωτηματολόγιου είναι στις προθέσεις μιας προσεχούς έρευνας.

Από την άλλη μεριά, οι Scheibenz και Harms (2001), στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν τη χρηστικότητα του ιστότοπου ενός μουσείου, υιοθετούν την Ευρετική Αξιολόγηση (heuristic evaluation)[259] η οποία βασίζεται στην Ευρετική Μέθοδο 'Heuristics for Web Comminication' και επικεντρώνεται στην κρίση του ειδικού (expert-judgment-focused evaluation) αλλά και την Ευρετική Αξιολόγηση που επικεντρώνεται στο χρήστη, εφαρμόζοντας μεθόδους εργαστηρίου με πραγματικούς χρήστες με τη μέθοδο της μεγαλόφωνης σκέψης. Η ευρετική αυτή διαδικασία μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το ίδρυμα ή τον οργανισμό που την ανέπτυξε ή την εφαρμόζει, και απαρτίζεται από πέντε διαφορετικές ευρετικές, που αφορούν σε:

1. παρουσίαση πληροφορίας
2. πλοήγηση
3. κατανόηση κειμένου
4. ανάθεση ρόλου (π.χ. σχέση αναγνώστη-συγγραφέα)

[259]Η Ευρετική Αξιολόγηση είναι ένας τρόπος να ανακαλύπτουμε προβλήματα χρηστικότητας σε ένα σχεδιασμό, αντιπαραβάλλοντάς τον με μια λίστα καθιερωμένων αρχών χρηστικότητας (Nielsen 1997: 1543).

5. συλλογή δεδομένων για ανάλυση της διάδρασης

Οι παραπάνω ευρετικές αναλύονται σε επιμέρους υποκατηγορίες, οι οποίες μπορούν να αξιολογηθούν ικανοποιητικά εφαρμόζοντας μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Η σχετική πολυπλοκότητα της μεθόδου έχει οδηγήσει σε αρκετές παραλλαγές (βλ., μεταξύ άλλων, Keevil 1998: 273) ενώ ώθησαν και τους Molich και Nielsen (Molich & Nielsen 1990: 338) στην ανάπτυξη μιας απλούστερης διαδικασίας αξιολόγησης, που εφαρμόζει εννέα βασικά κριτήρια αξιολόγησης της χρηστικότητας:

1. Χρησιμοποιείτε απλή και φυσική γλώσσα
2. Μιλάτε τη γλώσσα του χρήστη
3. Μη φορτώνετε τη μνήμη του χρήστη
4. Να είστε συνεπείς
5. Να προνοείτε για επανατροφοδότηση
6. Να προβλέπετε ευκρινείς εξόδους
7. Να παρέχετε συντομεύσεις
8. Να παρέχετε βοηθητικά μηνύματα στα λάθη
9. Να αποφεύγετε τα λάθη

Βασισμένοι στις παραπάνω μεθόδους μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη μιας πρότασης που θα αφορά στους πολιτιστικούς οργανισμούς.

5.4.2. Αποδοτικός Σχεδιασμός Ιστοσελίδων: Τα κριτήρια

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ιστοσελίδων είναι πρακτικά μια πολύ απλή διαδικασία, αλλά είναι λίγες οι σελίδες που προσελκύουν το ενδιαφέρον και ικανοποιούν τους λόγους για τους οποίους κατασκευάστηκαν. Η ευκολία με την οποία μπορεί κάποιος να κατασκευάσει σελίδες αφήνει συχνά στο περιθώριο τα κριτήρια με τα οποία πρέπει να ξεκινά και να προχωρά ο σχεδιασμός της. Τα κριτήρια αυτά είναι (βλ. Pressel 2010: 291):

- *Ευρεσιμότητα*: Οι χρήστες πρέπει να μπορούν εύκολα να βρουν τον ιστότοπο, χρησιμοποιώντας μηχανές αναζήτησης (google, yahoo κ,ά.).
- *Ελκυστικότητα:* Οι περισσότεροι άνθρωποι δε μένουν σε μια σελίδα για περισσότερο από 30 δευτερόλεπτα. Ένα ελκυστικό *site* οφείλει να 'κρατάει' τους επισκέπτες για τουλάχιστον 2 με 3 λεπτά, που είναι απαραίτητα για να ολοκληρώσουν μια στοιχειώδη αναζήτηση.

• *Εμπιστοσύνη:* Οι επισκέπτες του ιστότοπου θα προχωρήσουν σε περισσότερο σύνθετες διαδικασίες, όπως αγορές, συνδρομές, συζητήσεις, αφού πρώτα επισκεφθούν αρκετές φορές τη σελίδα και την εμπιστευθούν και ως προς την ουσία και την ακρίβεια του περιεχομένου της, και ως προς την ανανέωση των πληροφοριών, και ως προς την αξιοπιστία και τον σεβασμό των προσωπικών δεδομένων και ως προς τις διευκολύνσεις που παρέχονται μέσω αυτής.

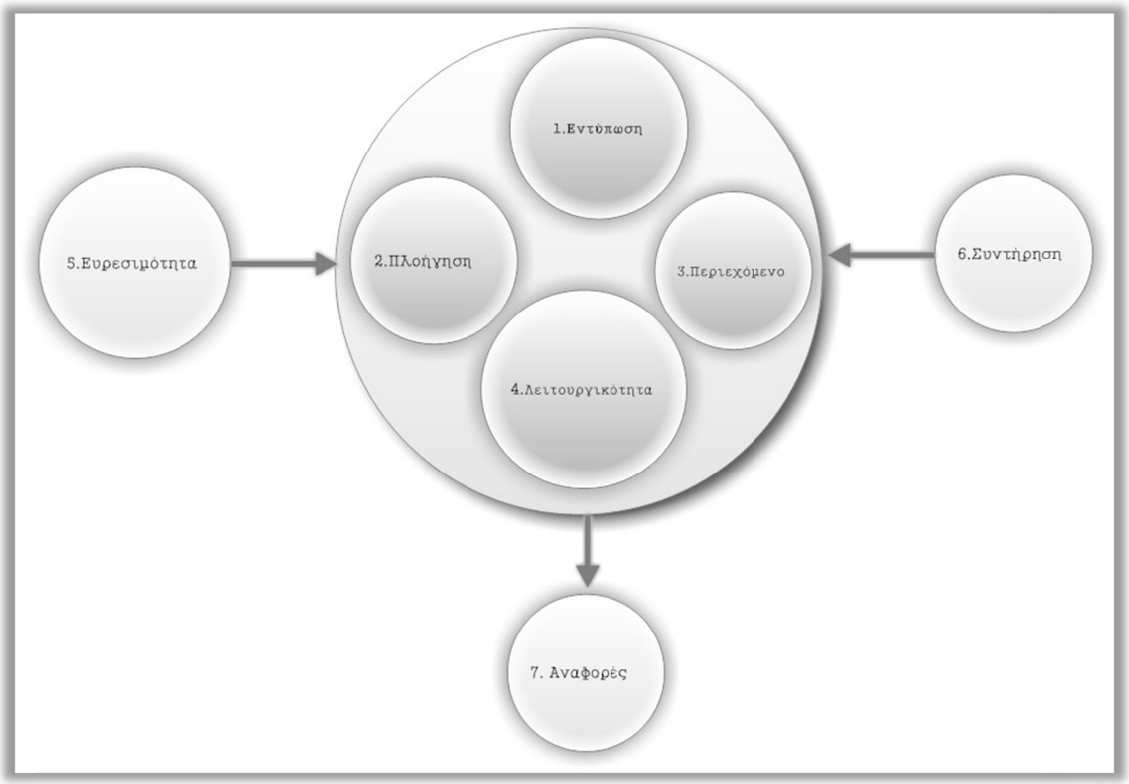
• *Ευχέρεια Αναφοράς:* Θέλουμε, ή πρέπει να θέλουμε, οι επισκέπτες να συστήνουν με ευκολία τον ιστότοπό μας ή επιμέρους σελίδες σε συνεργάτες, φίλους και γνωστούς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ακόμα και με ειδικά κίνητρα, όπως κάποιες διαδικτυακές προσφορές.

• *Υψηλός Λόγος Απόδοσης:* Ως Υψηλό Λόγο Απόδοσης χαρακτηρίζουμε το λόγο των επισκεπτών του ιστότοπου προς αυτούς που μετατρέπονται σε πελάτες, δωρητές, χορηγούς, φίλους ή συνδρομητές κ.λπ. και τον οποίο μπορούμε να βελτιώσουμε με διάφορες τεχνικές.

Για να επιτύχουμε τα παραπάνω πρέπει να λάβουμε υπόψη 7 βασικές συνιστώσες που μπορούν να καταστήσουν αποδοτικό το *site*. Οι συνιστώσες αυτές (*ό.π.*) είναι:

1. *Εντύπωση*
2. *Πλοήγηση*
3. *Περιεχόμενο*
4. *Λειτουργικότητα*
5. *Ευρεσιμότητα*
6. *Συντήρηση*
7. *Αναφορές-Ανάλυση και Συμπεράσματα*

Γράφημα 17. Οι συνιστώσες ενός αποδοτικού ιστότοπου



(Προσαρμοσμένο από Pressel 2010: 293)

Ας δούμε τώρα πιο αναλυτικά ποιο είναι το περιεχόμενο κάθε μίας από αυτές τις συνιστώσες:

1. Εντύπωση

Επειδή ο χρόνος που έχουμε στη διάθεσή μας προκειμένου να εντυπωσιάσουμε κάποιον με τον ιστότοπό μας είναι ελάχιστος και μέσα στο χρόνο αυτό πρέπει να 'εισπράξει' αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και επαγγελματισμό, η αρχική σελίδα πρέπει να περάσει το τεστ των 10 δευτερολέπτων, μέσα στα οποία ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός μας οφείλει να δώσει μια ακριβή περίληψη του αντικειμένου του.

Επίσης, πέρα από την ελκυστικότητα μιας σελίδας, είναι χρήσιμο οι βασικές πληροφορίες να αναπτύσσονται δίχως να χρειάζεται η διαδικασία της κύλισης (scrolling), γεγονός βέβαια που εξαρτάται και από την ανάλυση της οθόνης του χρήστη.

Αν ο προϋπολογισμός ή το οργανόγραμμα του μη κερδοσκοπικού οργανισμού το επιτρέπει, είναι σημαντικό να αναλάβει τον σχεδιασμό του ιστότοπου κάποιος

εξειδικευμένος γραφίστας, ο οποίος θα είναι σε θέση να λάβει υπόψη το επαγγελματικό προφίλ του οργανισμού, τον παράγοντα ελκυστικότητα, με βάση τη σύγχρονη σχεδίαση, τον καθορισμό και την παρουσίαση του εμπορικού σήματος, καθώς και το στοιχείο της συνοχής μεταξύ των ιστοσελίδων.

2. Πλοήγηση (Navigation)

Πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν καλό περιεχόμενο στο site τους, αλλά είναι δύσκολο για τους χρήστες να βρουν την πληροφορία που αναζητούν. Είναι σημαντικό όχι μόνο να είναι η πληροφορία προσβάσιμη αλλά και η μετάβαση από τη μια σελίδα στην άλλη να γίνεται με ένα απλό κλικ. Με άλλα λόγια, βασικές προϋποθέσεις μιας καλής πλοήγησης είναι η απλότητα, η διαισθητικότητα και η εύκολη εναλλαγή σελίδων με ένα κλικ.

3. Περιεχόμενο (Content)

Συχνά, το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι ελλιπές ή οδηγεί σε παρανοήσεις. Πολλές αρχικές ιστοσελίδες δεν περιγράφουν στην αρχική σελίδα τι κάνουν, ενώ άλλες υπερπληροφορούν το χρήστη.

Τι περιμένουν όμως να δούν οι χρήστες μιας σελίδας, όσον αφορά στο κείμενο και την εικόνα; Ως προς το κείμενο, οι προσδοκίες τους σχετίζονται με τη δήλωση της αποστολής του οργανισμού, τις υπηρεσίες και το πρόγραμμα, τους στόχους, τι καινούριο υπάρχει, τι έχει ολοκληρωθεί, ένα σύντομο ιστορικό, διάφορα θέματα, μηνύματα από το διευθυντή, ανακοινώσεις από τον Τύπο, περασμένα γεγονότα, επείγουσες ανακοινώσεις, μαρτυρίες, φωτογραφικό άλμπουμ, βραβεία, σελίδα δωρητών, την πολιτική ασφάλειας και προστασίας απόρρητου, την ετήσια αναφορά, έγγραφα για μεταφόρτωση (Download), συχνές ερωτήσεις, συνδέσμους, την κατάσταση των εργαζομένων και τα βιογραφικά, την κατάσταση του Συμβουλίου και τα βιογραφικά, τον τρόπο επικοινωνίας. Ένα επιτυχημένο κείμενο πρέπει να είναι καλογραμμένο, ακριβές, ενημερωμένο, κατατμημένο σε μικρότερα κομμάτια, δυναμικό (άμεση ανανέωση περιεχομένου) και να περιέχει ενέργειες για το χρήστη (ψηφοφορίες, ερωτηματολόγια κ.λπ.).

Και τι συμβαίνει με τις εικόνες; Αποτελεί κοινοτοπία η αναφορά στην ιδιαίτερα σημαντική συμβολή τους και τη δυνατότητα της υποκατάστασης του κειμένου που εν δυνάμει διαθέτουν. Στο σχεδιασμό της ιστοσελίδας πάντως είναι αναγκαία η επίτευξη

ισορροπίας ανάμεσα στο κείμενο και την εικόνα (φωτογραφίες, γραφικά, animation (Flash, GIF κ.λπ.), ήχος και βίντεο), ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η χρήση ελκυστικών εικόνων, οι οποίες όμως διαθέτουν και εννοιολογική πληρότητα.

4. Λειτουργικότητα

Ένας ιστότοπος δεν πρέπει ωστόσο να αρκείται στην παρουσίαση πληροφοριών. Προκειμένου να κατακτήσει ένας πολιτιστικός οργανισμός όχι μόνο υψηλή επισκεψιμότητα αλλά και δωρεές, κρατήσεις θέσεων, ουσιαστική ανταλλαγή απόψεων, πωλήσεις, νέα μέλη, πρέπει να ενεργοποιήσει το χρήστη, ωθώντας τον να προβεί σε κατάλληλα σχεδιασμένες ενέργειες ή πράξεις (π.χ. διαγωνισμούς γνώσεων με βραβείο εισιτήρια ή εκπτώσεις). Οι δράσεις αυτές θα μπορούσαν να είναι οικονομικές ή μη.

Οι οικονομικές δράσεις περιλαμβάνουν δωρεές, εκδηλώσεις, εγγραφές μελών, δημοπρασίες, ηλεκτρονικό κατάστημα, κρατήσεις θέσεων, ενώ οι μη οικονομικές εγγραφή σε λίστα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δυνατότητες για εθελοντισμό, απασχόληση, ηλεκτρονικές κάρτες, ερωτηματολόγια, δημοσκοπήσεις, ηλεκτρονική εφημερίδα, ηλεκτρονικές αναφορές, άλλα εργαλεία του Web 2.0 (chat room, podcast, discussion board), εκπαιδευτικά προγράμματα με χρήση διαδραστικών εφαρμογών.

5. Ευρεσιμότητα

Η υψηλή επισκεψιμότητα, ο βασικότερος στόχος της δημιουργίας μιας ιστοσελίδας, μπορεί να επιτευχθεί με τη βελτιστοποίηση στις μηχανές αναζήτησης (SEO- Search Engine Optimization), το μάρκετινγκ στις μηχανές αναζήτησης (SEM – Search Engine Marketing) και τις μηχανές *Pay-Per-Click*.

Με το *SEO*, επιχειρούμε να τοποθετήσουμε το *site* μας στην κορυφή των μηχανών αναζήτησης, ενώ το *SEM* μας επιτρέπει να αναπτύξουμε άλλους τρόπους για να αναδείξουμε τον οργανισμό μας, όπως διαδραστικά δελτία τύπου, διευθύνσεις, βίντεο κ.ά. Αντιθέτως, τα *P-P-C*, μας επιτρέπουν να αγοράσουμε το δρόμο προς την κορυφή της κατάταξης, πληρώνοντας για ειδικές λέξεις-κλειδιά, έτσι ώστε αυτές να ταξινομούνται ως επιχορηγούμενοι σύνδεσμοι, στην κορυφή ή στα δεξιά των φυσικών συνδέσμων.

Παρ όλα αυτά, ο πιο αποδοτικός τρόπος για να αυξήσουμε την επισκεψιμότητα είναι τα πολλά άλλα *sites* που είναι συνδεδεμένα με το δικό μας.[260] Τέλος, υπάρχουν τρόποι βελτιστοποίησης των λέξεων-κλειδιών, είτε μέσω του περιεχομένου του *site*, είτε μέσω των *metatags* και του *URL*.

Βασικοί στόχοι για τη βελτίωση της ευρεσιμότητας είναι

- Καθοδήγηση όσων περισσότερων επισκεπτών στο *site*
- Μεγιστοποίηση των επισκεπτών που ενδιαφέρονται για τον οργανισμό μας
- Χρήση *SEO*
- Χρήση *SEM* νομίζω ότι επαναλαμβάνονται και πρέπει να φύγουν.

6. Συντήρηση

Είναι σημαντικό, εκτός από τον υπεύθυνο τεχνικό ή τη συνεργαζόμενη εταιρεία ή και τους εθελοντές, οι οποίοι θα διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να καλύπτουν τεχνικά προβλήματα που απαιτούν επαγγελματική γνώση, να έχει τη δυνατότητα ο οποιοσδήποτε μέσα στον οργανισμό, χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις ή δεξιότητες – μετά από άδεια - να κατασκευάζει ή, κυρίως, να τροποποιεί σελίδες.

7. Αναφορές και Αναλύσεις

Τα πολλαπλά δεδομένα που δημιουργούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο *site* μας πρέπει να τα αναλύουμε και, στη συνέχεια, να σχηματίζουμε αναφορές και να προβαίνουμε σε στρατηγική χρήση τους. Ας δούμε όμως τι ακριβώς περιλαμβάνουν οι μετρήσεις που συνεπάγεται η ανάλυση αυτή.

5.4.3. Ιστότοποι και μετρήσεις

Οι μετρήσεις, διαδικασία που ανιχνεύεται ακόμη και στην Οδύσσεια, είναι εντελώς απαραίτητες για να μπορέσει ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός να αποτιμήσει την απόδοσή του και να συγκρίνει τη θέση του σε σχέση με παρεμφερείς οργανισμούς (βλ. μοντέλο *EFQM*). Όσο εξελίσσεται και 'ωριμάζει' το Διαδίκτυο, τόσο οι μετρήσεις αναφοράς (benchmarks) καθίστανται περισσότερο αξιόπιστες. Επίσης, η χρήση κατάλληλων μετρήσεων διαμορφώνει μια γενικότερη κουλτούρα

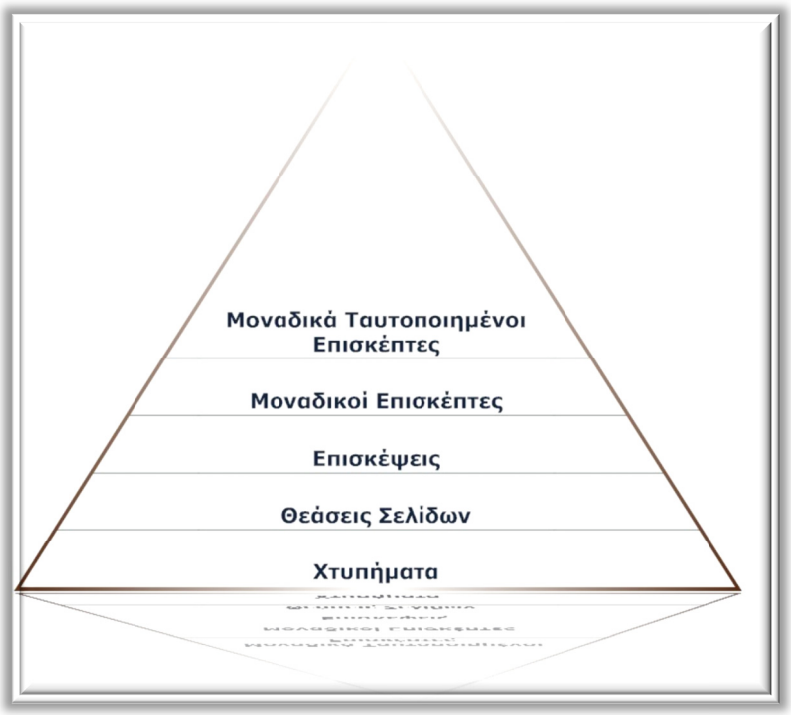
[260] Να σημειώσουμε, καθαρά σε τεχνικό επίπεδο, ότι με την ερώτηση 'link:www.organismos.com' (η διεύθυνση του οργανισμού μας) μπορούμε να γνωρίζουμε ποιες σελίδες είναι συνδεδεμένες με τη δική μας.

στον οργανισμό και απαιτεί συνεχή αναθεώρηση και προσήλωση προς την επεξεργασία δεδομένων που αφορούν σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία. Διαφορετικά, ο τεράστιος όγκος πληροφορίας μπορεί να οδηγήσει σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα αυτών των μετρήσεων είναι ότι παρέχουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να μετρήσει και να διαχειριστεί την πρόοδό του σε σχέση με τους στόχους που έχει ορίσει. Γνωρίζουμε καλά, ειδικά στα ελληνικά δεδομένα και όπως επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μας, ότι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που ασχολούνται με την τέχνη, δύσκολα αποδέχονται τρόπους αξιολόγησης του έργου τους. Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι αυτές οι μετρήσεις θα στραφούν εναντίον τους και ότι οι χαμηλές επιδόσεις θα αποδοθούν σ'αυτούς. Δημιουργώντας όμως μια κουλτούρα μετρήσεων, μεσοπρόθεσμα ο οργανισμός θα βελτιώσει τις επιδόσεις του και αυτό θα αποβεί σε όφελος και των εργαζομένων.

Ποια είδη μετρήσεων έχουμε όμως στη διάθεσή μας σε σχέση με τον ιστότοπο ενός οργανισμού και πού ακριβώς προσανατολίζονται αυτές οι μετρήσεις; Ο τεράστιος όγκος δεδομένων που κυκλοφορεί στο Διαδίκτυο, μαζί με τον πολύ μικρό χρόνο ζωής του, δεν έχει επιτρέψει να διασαφηνιστούν οριστικά οι παράμετροι τις οποίες πρέπει να διερευνούμε ως προς τη λειτουργία και την επισκεψιμότητα ενός ιστότοπου και, κατά συνέπεια, και του οργανισμού μας. Παρόλα αυτά, υπάρχει στη βιβλιογραφία ένα γράφημα, μια πυραμίδα αξιολόγησης, την οποία αμέσως παραθέτουμε και η οποία κατατάσσει ποσοτικά και εντέλει ποιοτικά τις διάφορες μορφές αλληλεπίδρασης με τον ιστότοπό μας:

Γράφημα 18. Πυραμίδα Αξιολόγησης Επισκεπτών ενός Ιστότοπου



Ας δούμε τη σημασία της πληροφορίας που κρύβεται πίσω από κάθε επίπεδο της ιεραρχίας αυτής:

Επίπεδο 1. Χτυπήματα (Hits)

Το *hit* (χτύπημα) είναι η δομική μονάδα για τα στατιστικά μιας ιστοσελίδας. Ένα *hit* σημειώνεται όταν υπάρχει αίτηση για κάποιο αρχείο από έναν κεντρικό υπολογιστή δικτύου (web server). Αυτό συμβαίνει όταν ένας επισκέπτης (visitor) μιας ιστοσελίδας έχει φορτώσει και εμφανίσει στον υπολογιστή του όλο το περιεχόμενο της σελίδας. Συνήθως όμως μια ιστοσελίδα αποτελείται από πολλά αρχεία και καταγράφονται ξεχωριστά *hits* για τη σελίδα, τις εικόνες, τα κρυμμένα αρχεία και κάθε άλλο αρχείο που περιέχει αυτή η σελίδα. Με άλλα λόγια, η επίσκεψη σε μια ιστοσελίδα μπορεί να παραγάγει πολλά *hits* και, συνεπώς, να εμφανίσει πολλά δεδομένα, άρα η πληροφορία που λαμβάνουμε μπορεί να είναι παραπλανητική.

Επίπεδο 2. Θεάσεις Σελίδων (Page Views)

Η μέτρηση των *Page Views* (Θεάσεις Σελίδων) μας δίνει ενδιαφέροντα στατιστικά, γιατί μετράει τις αιτήσεις για φόρτωμα μιας ιστοσελίδας, με όλο το περιεχόμενο και τα αρχεία που αυτή περιέχει. Καθώς όμως ένας ιστότοπος σχεδόν πάντα περιέχει πολλές σελίδες, μπορούμε να διακρίνουμε τα στατιστικά μιας σελίδας από τα στατιστικά που δείχνουν τα Συνολικά *Page Views*. Τα Συνολικά *Page Views* μας δίνουν μια καλή εικόνα των τάσεων, ενώ τα *Page Views* συγκεκριμένων σελίδων μπορούν να μας δώσουν πληροφορίες για το τι λειτουργεί και τι δε λειτουργεί καλά μέσα στον ιστότοπό μας.

Επίπεδο 3. Επισκέψεις (Visits)

Ως *Visit* (Επίσκεψη) θεωρείται η επίσκεψη ενός ιστότοπου μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα, το οποίο μπορεί να διαφέρει από 30 λεπτά έως μερικές μέρες, ανάλογα με τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε για τη μέτρηση. Το *site visit* μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες από μία ιστοσελίδες και μας βοηθάει να καταλάβουμε πώς συμπεριφέρονται οι χρήστες όταν επισκέπτονται τον ιστότοπό μας, αν βλέπουν μία ή περισσότερες σελίδες, αν ακολουθούν κάποια ρουτίνα (patterns), πόσο χρόνο διαθέτουν, τι φυλλομετρητές (browsers) χρησιμοποιούν, ποια είναι η γεωγραφική κατανομή τους κ.ά.

Επίπεδο 4. Μοναδικοί Επισκέπτες (Unique Visitors)

Τους Μοναδικούς Επισκέπτες (Unique Visitors) μπορούμε να τους εντοπίσουμε είτε με τη χρήση *cookies* είτε με χρήση ειδικού κώδικα, όταν ο *επισκέπτης* μπαίνει στον ιστότοπό μας από τον ίδιο υπολογιστή ή γενικότερα από την ίδια ηλεκτρονική συσκευή (κινητό, *pad* κ.ά.) κατά τη διάρκεια συγκεκριμένου πάλι χρονικού διαστήματος. Ο εντοπισμός *μοναδικών επισκεπτών* παρουσιάζει όμως αδυναμίες ως προς την εξαγωγή συμπερασμάτων, είτε γιατί από τον ίδιο υπολογιστή μπορεί να έχουν πρόσβαση διαφορετικοί χρήστες είτε γιατί ο ίδιος χρήστης μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικές συσκευές. Επιπλέον, υπάρχει λογισμικό με το οποίο μπορεί να παρεμποδίζεται η χρήση των *cookies*, συνεπώς ενδέχεται να υπάρχει σημαντική απώλεια πληροφορίας.

Εν γένει, με βάση αυτό το επίπεδο πληροφορίας μπορούμε να οδηγηθούμε σε κάποια γενικά συμπεράσματα, όπως η διάκριση παλαιών και νέων ή κατ' επανάληψη χρηστών ή η κινητροποίηση των χρηστών ως προς την επίσκεψη του ιστότοπου. Τα

πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα εξάγονται με τη μελέτη των επαναλαμβανόμενων συνηθειών (patterns) των χρηστών και μπορούν να μας οδηγήσουν σε αλλαγές στις εφαρμογές μας, στην πλοήγηση και, γενικότερα, στο σχεδιασμό του ιστότοπου.

Επίπεδο 5. Μοναδικά Ταυτοποιημένοι Επισκέπτες (Unique Identified Visitors)

Στο τελευταίο επίπεδο συναντάμε τους *Μοναδικά Ταυτοποιημένους Επισκέπτες*, τους οποίους εντοπίζουμε γιατί είναι καταχωρημένοι σε κεντρικές βάσεις δεδομένων και, στις περισσότερες περιπτώσεις, έχουν δημιουργήσει στον εκάστοτε ιστότοπο λογαριασμό με όνομα και κωδικό. Η εγγραφή τέτοιων επισκεπτών στον οργανισμό μας μας επιτρέπει να προσωποποιούμε το περιεχόμενο των πληροφοριών που παρέχουμε στους επισκέπτες, να τους καθοδηγούμε σε συγκεκριμένες πληροφορίες και να ελέγχουμε την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μας. Αποτελούν ίσως τη σημαντικότερη βάση δεδομένων του οργανισμού και η μεγαλύτερη δυνατή επέκταση της προσφέρει σημαντικές δυνατότητες στον τομέα του μάρκετινγκ και των δωρεών. Οι *Μοναδικά Ταυτοποιημένοι Επισκέπτες* απαρτίζουν κατά κάποιο τρόπο τα μέλη μιας λέσχης, και αυτό ενισχύει τους δεσμούς τους με τον οργανισμό.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή και πριν περάσουμε στη σημασία της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, το τρίτο πεδίο της πρότασής μας, θα αναφέρουμε κάποια διαδικτυακά εργαλεία που προσφέρουν υπηρεσίες στον τομέα των *web site metrics.*

Έχουν αναπτυχθεί πολλά εργαλεία για τη συλλογή και ανάλυση της πληροφορίας που κυκλοφορεί στο Διαδίκτυο. Υπάρχουν κάποια υψηλού κόστους, που αφορούν σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπως τα *Webtrends*, *Omniture*, *Click Tracks* και *Net Tracker*, αλλά και άλλα, πιο σύγχρονα και με μικρότερο κόστος, όπως το *Mint* και το *Woopra*, που προσφέρουν πολύτιμα στατιστικά στοιχεία, ενώ άλλα εργαλεία, που πραγματοποιούν ανάλυση περιεχομένου, προσφέρουν πολύτιμες ποιοτικές πληροφορίες για επιμέρους περιοχές της ιστοσελίδες.

Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί εργαλεία που παρέχονται δωρεάν, όπως το *Google Analytics*, με μοναδικό προαπαιτούμενο το άνοιγμα ενός λογαριασμού και την ενσωμάτωση συγκεκριμένου κώδικα στην ιστοσελίδα μας. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό η ανάλυση των μετρήσεων να γίνεται με εμπειρία και γνώση.

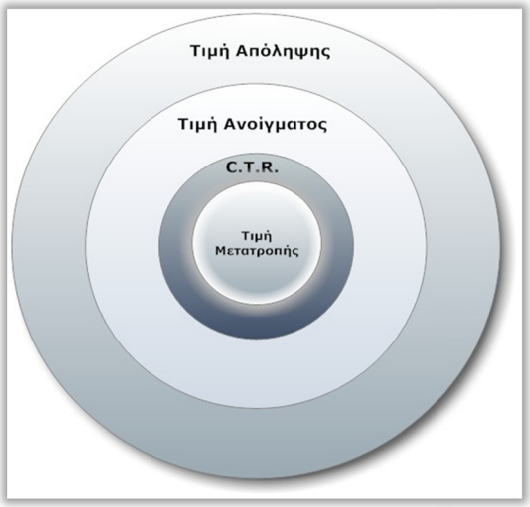
5.5. Ηλεκτρονική Αλληλογραφία

Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας ενός οργανισμού, πέρα από τον ιστότοπο, επιτελείται μέσω τη ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, το δούρειο ίππο στη σχέση χρήστη και οργανισμού, αφού καθημερινά και αδιάκοπα όλοι κατακλυζόμαστε από ανεπιθύμητη αλληλογραφία. Όμως, όταν διακρίνεται από μέτρο και αξιοπιστία, η ηλεκτρονική αλληλογραφία μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα χρήσιμη.

Η μορφή του *e-mail* που θα αποστείλει ο οργανισμός εξαρτάται κάθε φορά από το είδος του μηνύματος και το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Υπάρχουν, για παράδειγμα, τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως αυτές που στέλνονται αυτόματα μετά από συγκεκριμένη ενέργεια στην ιστοσελίδα μας, π.χ. επιβεβαίωση κράτησης, εγγραφή μέλούς, αποστολή χρηματικής δωρεάς κ.ά. Όμως η πλέον ενδιαφέρουσα μορφή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, αυτή που δίνει σημαντικές μετρήσεις, είναι αυτή που ωθεί σε κάποια ενέργεια-'απάντηση' από την πλευρά του λήπτη. Τέτοιες περιπτώσεις έχουμε όταν αποστέλλουμε μήνυμα για να εισπράξουμε δωρεές ή για να προτείνουμε κάποια εκδήλωση ή και για να προτείνουμε σε κάποιους να γίνουν μέλη του οργανισμού μας.

Όπως και στις μετρήσεις στις ιστοσελίδες, έχουμε και στην αλληλογραφία μια μορφή ιεραρχίας, όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 19. **Ιεραρχία Αξιολόγησης Ηλεκτρονικής Αλληλογραφίας**



(MacLaughlin 2010)

Ας δούμε σε τι αναφέρεται κάθε επίπεδο στην ιεραρχία αυτή:

1. Τιμή Απόληψης (Deliverability Rate)

Η Τιμή Απόληψης μετράει τον αριθμό των ηλεκτρονικών μηνυμάτων που φτάνουν με επιτυχία στον προορισμό τους. Δεν αποτελεί όμως ακριβή και έγκυρη μέτρηση, καθώς κάποια *ISP* (Internet Service Providers) δεν μας πληροφορούν για την αλληλογραφία που δεν κατέληξε στον παραλήπτη. Επίσης, απαιτείται ιδιαίτερη φροντίδα όταν αποστέλλεται μαζικά αλληλογραφία σε ομάδες παραληπτών, καθώς κάποιοι από αυτούς μπορεί να έχουν καταργήσει το λογαριασμό τους. Οι αξιόπιστοι *ISP* φροντίζουν για τη σωστή μεταφορά της αλληλογραφίας, αποφεύγοντας τα φίλτρα που ελέγχουν για *spam* ή για λίστες αποκλεισμού (blacklists). Συνεπώς, πρέπει να αποτελούμε έναν ασφαλή, αξιόπιστο και σοβαρό αποστολέα, με μέτρο στην πληροφόρηση, προκειμένου να αποφύγουμε τους αποκλεισμούς από τους παραλήπτες.

2. Τιμή Ανοίγματος (Open Rate)

Η *Τιμή Ανοίγματος* μετράει το ποσοστό των *e-mail* που ανοίχτηκαν, σε σχέση με αυτά που στάλθηκαν. Ωστόσο, οι μέθοδοι καταγραφής αυτής της παραμέτρου είναι επισφαλείς, καθώς ο παραλήπτης, είτε από πρόθεση είτε άθελά του, μπορεί να παρακάμψει την αποστολή αυτής της πληροφορίας. Η καταγραφή γίνεται με την τοποθέτηση μιας μικρής εικόνας στο μήνυμα. Αυτό μπορεί όμως είτε να αγνοηθεί (συσκευές κινητής τηλεφωνίας) είτε να μπλοκαριστεί από το χρήστη με χρήση ειδικού λογισμικού.

3. Click-Through Rate

Το *CTR* (Click-Through Rate) μετράει το ποσοστό των συνδέσεων (links) που ενεργοποιήθηκαν από μεμονωμένους αλλά και μοναδικούς χρήστες σε ένα *e-mail* (αν κάποιος ξαναδιαβάσει το *e-mail*, τότε δεν προσμετράται). Αυτό προϋποθέτει ότι μέσα στο *mail* θα υπάρχουν σύνδεσμοι (links) και μετρήσεις για μοναδικούς χρήστες.

Το *CTR* είναι μια ασφαλής μέτρηση, η οποία μας δείχνει πώς συμπεριφέρονται οι χρήστες σε σχέση με τα ηλεκτρονικά μηνύματα από τη στιγμή που φτάνουν και ανοίγονται. Γι’ αυτό, οι σύνδεσμοι μέσα στο μήνυμα πρέπει να είναι καθαροί,

συνεκτικοί και εστιασμένοι ώστε να προκαλούν μια δράση. Τέλος, η κατάλληλη τοποθέτηση των συνδέσμων, μπορεί να μας ενημερώσει για το κατά πόσο κάνουν κύλιση (scrolling) οι αναγνώστες στο μήνυμα.

4. Τιμή Μετατροπής (Conversion rate)

Η *Τιμή Μετατροπής* μετράει το ποσοστό των μηνυμάτων που είχαν ως αποτέλεσμα την εκτέλεση κάποιας ενέργειας από την πλευρά του αναγνώστη. Η ενέργεια αυτή μπορεί να είναι δωρεά, αγορά, εγγραφή ή οτιδήποτε άλλο και είναι καλό κάθε μήνυμα που αποστέλλει ο οργανισμός μας να περιέχει κάποιας μορφής δράση, για να μπορούμε να αποτιμάμε την επιτυχία της αλληλογραφίας μας. Η *Τιμή Μετατροπής*, το τελευταίο μετρήσιμο μέγεθος στη στρατηγική αλληλογραφίας του οργανισμού, φανερώνει και το βαθμό δέσμευσης των παραληπτών σε σχέση με τον οργανισμό μας.

Βλέπουμε λοιπόν ότι και η ηλεκτρονική αλληλογραφία, το τρίτο πεδίο στην πρότασή μας, μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο μέσο για την υλοποίηση του τρίπτυχου της πρότασής μας, της Ανάσυρσης, της Ανάλυσης και της Αναδιαμόρφωσης.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζουμε το τέταρτο πεδίο, εκείνο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

5.6. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Governance)

5.6.1. Εισαγωγικά

Ολοκληρώνοντας την πρότασή μας για τη διαχείριση ενός πολιτιστικού, μη κερδοσκοπικού οργανισμού με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τα εργαλεία και τους τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση/Διοίκηση μπορεί να ωθήσει τον οργανισμό προς την *ηλεκτρονική διακυβέρνηση*, με στόχο την αποτελεσματικότητα, τη σύγχρονη διαχείριση, την οικονομία, την αμεσότητα και τη συμμετοχικότητα. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι απαραίτητη για να μπορέσει ένας οργανισμός να μειώσει τη γραφειοκρατία και να στρέψει τις δυνάμεις του προς το πολύπλοκο δημιουργικό έργο του, κυρίως σε περιόδους παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, κατά τις οποίες το ίδιο το προϊόν του οργανισμού, η τέχνη, θεωρείται γενικά είδος πολυτελείας. Μπορεί δηλαδή κατά τη

γνώμη μας ένας τέτοιος οργανισμός να παραγάγει έργο στο χώρο της τέχνης, χωρίς να επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό αλλά αντίθετα δείχνοντας ότι η τέχνη στις δύσκολες καταστάσεις είναι ο μεγαλύτερος σύμμαχος ενάντια σε αυτό που ο Μαρξ θα ονόμαζε *αλλοτρίωση του ανθρώπου*.

Ας φανταστούμε την εικόνα μιας Διεύθυνσης που είναι αφοσιωμένη στην αποστολή της και διαχειρίζεται τα του οργανισμού, έχοντας ενστερνιστεί σύγχρονες, διαδραστικές τεχνικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μια τέτοια Διεύθυνση έχει το πλεονέκτημα να διαθέτει έγκαιρα όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται, πριν από κάθε συνάντηση. Επίσης, μπορεί να έχει σημαντικό βαθμό βεβαιότητας ως προς το ότι αυτές οι πληροφορίες είναι έγκυρες και ακριβείς, και ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι διαφανείς.

Τα τελευταία χρόνια, δημιουργείται μια τάση υιοθέτησης των πρακτικών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αφορούσαν αρχικά κυβερνητικές πρακτικές στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν την ιδανική διοίκηση.

Έχει παρέλθει οριστικά η εποχή που η μόνη δυνατότητα των οργανισμών ήταν η ανταλλαγή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Σήμερα, είναι εύκολη η ανταλλαγή αρχείων, φωτογραφίας, βίντεο, η δημιουργία ιστοσελίδων και ιστολόγιων, καθώς και οι εφαρμογές βιντεοδιασκέψεων. Όταν όλα είναι τόσο άμεσα και με τόσο χαμηλό κόστος, γιατί οργανισμοί που αναπτύσσουν δραστηριότητες πολύπλοκες και γραφειοκρατικές να μην εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες του Διαδικτύου, κάτω όμως από μια κοινή ομπρέλα; Αυτή η ομπρέλα έχει τη μορφή ολοκληρωμένου λογισμικού, που φέρει το όνομα *board portal technology* και εξειδικεύεται σε διαφορετικές μορφές λογισμικού.

Είναι γνωστό ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναπτύχθηκε και υιοθετήθηκε με σκοπό τη χρήση του Διαδικτύου για την ανταλλαγή πληροφοριών και υπηρεσιών ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τους πολίτες, ως μέσο για την ευκολότερη πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες, αλλά και ως μηχανισμός δημοκρατικής συμμετοχής (Basu 2004). Στις Η.Π.Α., ειδικά μετά το σκάνδαλο της *Enron* και με την προώθηση σχετικής νομοθεσίας (Sarbanes-Oxley), πολλά Συμβούλια Εταιρειών άρχισαν να υιοθετούν ανάλογες πρακτικές. Σήμερα, με την εξάπλωση των *online* τεχνολογιών,

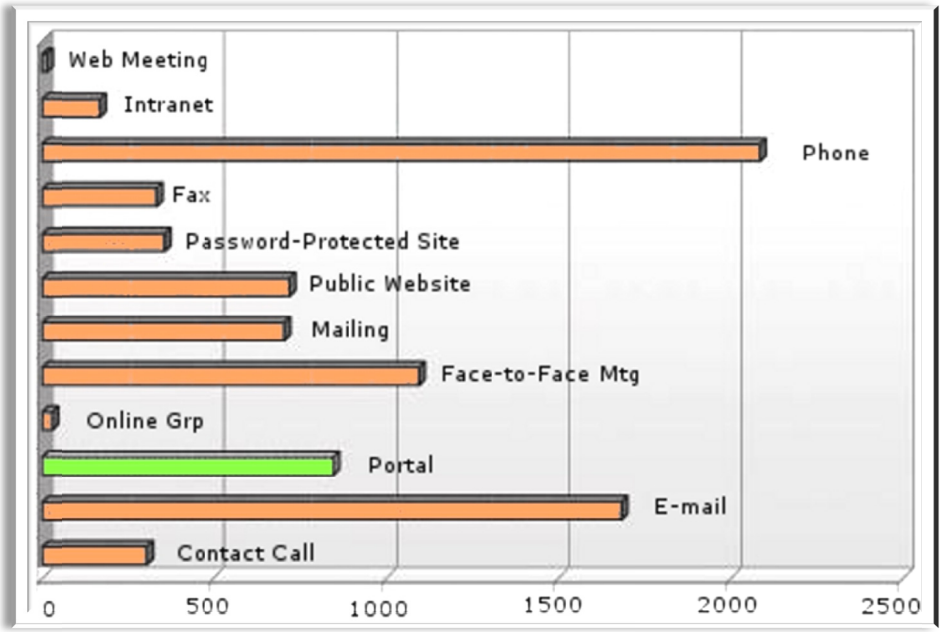
ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί η στρατηγική και συνειδητή χρήση των Διαδικτυακών Τεχνολογιών -- ειδικά των *board portals* -- για την ανάπτυξη της διακυβέρνησης (McLaughlin 2010: 46).

Τα *Board Portals* προσφέρουν μια συνεκτική και ολοκληρωμένη συλλογή εργαλείων βασισμένων στο Διαδίκτυο, σχεδιασμένων ειδικά για να εξυπηρετούν τις ανάγκες της Διοίκησης. Αν και οι εφαρμογές της κάθε εταιρείας διαφέρουν σε χαρακτηριστικά μεταξύ τους, όλες επιδιώκουν να προσφέρουν μια πλατφόρμα για την επίτευξη μιας καλής διακυβέρνησης, κάνοντας τη δουλειά αποδοτική και διάφανη.

Ποια είναι όμως τα μέχρι τώρα παραδείγματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης; Δεν υπάρχουν δεδομένα ως προς τα τεκταινόμενα στην Ελληνική Επικράτεια σχετικά με τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Με αρωγό τις Η.Π.Α. και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2008 από την εταιρεία *BoardEffect* και την *Alliance for Nonprofit Management*[261], θα μελετήσουμε τα συμπεράσματα, που δείχνουν προς τα πού κινούνται τα ζητήματα της υιοθέτησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Εκείνο λοιπόν που παρατηρείται βασικά είναι μια μετατόπιση προς την υιοθέτηση του *e-governance*, που οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και δέσμευση. Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τα ποσοστά των μεθόδων που χρησιμοποιούσαν οι οργανισμοί για να επικοινωνούν μεταξύ τους:

[261] BoardEffect και Alliance for Nonprofit Management, Survey, 2008.

Γράφημα 20. Μέθοδοι επικοινωνίας μη κερδοσκοπικών οργανισμών



(Πηγή: *Total annual Contacts Source BoardEffect*)

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στηρίζονται για τις επικοινωνίες τους κυρίως στη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, σε πρόσωπο με πρόσωπο επαφές και, ιδιαίτερα, στο τηλέφωνο. Αλλά, το πιο ενδιαφέρον στοιχείο που καταδείχτηκε ήταν ότι, στην πλειονότητα τους, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τα *board portals* είχαν μεγαλύτερο ετήσιο αριθμό επαφών ανάμεσα στα μέλη της διοίκησης σε σχέση με όσους βασίζονταν στις υπόλοιπες μεθόδους. Τα *board portals* μάλιστα οδήγησαν και σε αύξηση της συχνότητας των επαφών των οργανισμών.

Ποιος όμως είναι ο αριθμός των εργαζομένων και ο χρόνος που απαιτούνται για την διαχείριση του *board portal;* Αξίζει να δούμε αν και κατά πόσον η κρατούσα κατάσταση βελτιώνεται με τη χρήση του. Σημειώνουμε ότι το 70% των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι χρειάζεται από 2 έως 5 άτομα για να προετοιμάσουν τα έγγραφα για τη Διοίκηση, περισσότερο από το 60% των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δήλωσε ότι το προσωπικό δαπανά τουλάχιστον 10 ώρες το μήνα για να διαχειριστεί τη δουλειά της Διοίκησης, ενώ περίπου το 20% ανέφερε

ότι το προσωπικό ξοδεύει περισσότερες από 20 ώρες το μήνα για να διαχειριστεί τη δουλειά της Διοίκησης.[262]

5.6.2. Λειτουργικά χαρακτηριστικά των Board Portals

Τα βασικά χαρακτηριστικά που συναντάμε στις εφαρμογές *Board Portals*, πέρα από την ευχρηστία και τη λειτουργικότητα, και που πρέπει να ελέγξουμε, είναι τα παρακάτω:

• *Εξατομικευμένο Ταμπλό (Dashboard) και Υπενθυμίσεις (Alerts)*

Τα περισσότερα *Board Portals* προσφέρουν μια ποικιλία στρατηγικών για να κρατούν ενήμερους τους διευθυντές σχετικά με τα τρέχοντα θέματα, τις συζητήσεις, τα έγγραφα προς εξέταση, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα οικονομικά ζητήματα. Συνήθως, αυτό το επιτυγχάνουν με τη χρήση εξατομικευμένων ταμπλό, που εμφανίζουν τις υποχρεώσεις συνήθως κατά χρονική προτεραιότητα. Ουσιαστικά είναι μια προσωπική λίστα υποχρεώσεων που συνοδεύεται από μηχανισμούς Υπενθύμισης.

• *Υλικό Συναντήσεων και Πολιτική Εγγράφων*

Όσο αυξάνονται οι κανονισμοί συμμόρφωσης με το Εθνικό και Κοινοτικό Δίκαιο και οι απαιτήσεις για Λογοδοσία και Διαφάνεια, τόσο πολλαπλασιάζεται η παραγωγή εγγράφων και η ανάγκη για διαχείρισή τους καθίσταται αναπόφευκτη. Αυτό που με βεβαιότητα παρέχει ένα *Board Portal* είναι η μεταφορά αρχείων (Uploading/Downloading), η οργάνωση τους, η αρχειοθέτηση, η επεξεργασία και η διαγραφή τους. Έτσι, τα μέλη ενός Συμβουλίου έχουν πάντα τη δυνατότητα να βρίσκουν άμεσα το υλικό για την επόμενη συνάντηση, να διαβάζουν, να σημειώνουν και να τυπώνουν ό,τι χρειάζονται.

• *Απευθείας (Online) Συνεργασία και Εικονικές Συναντήσεις (Virtual Meetings)*

Πολλά είναι τα εργαλεία για Απευθείας Συνεργασία και Εικονικές Συναντήσεις που προσφέρουν οι εφαρμογές *Board Portals*. Να σημειώσουμε εδώ ότι ο όρος 'Εικονική Συνάντηση' δε σημαίνει μη πραγματική συνάντηση αλλά αναφέρεται στο γεγονός ότι ξεδιπλώνεται μέσω του Διαδικτύου με τα ανάλογα εργαλεία. Η Απευθείας Συνεργασία μπορεί να σημαίνει απευθείας συζητήσεις, φόρουμ, ιδιωτικούς

[262]Αναφερόμαστε σ' αυτήν την έρευνα γιατί οι Η.Π.Α. -- και η Ιαπωνία – ανήκουν στις πλέον προηγμένες χώρες σε ζητήματα μάνατζμεντ, ενώ ακόμα λιγότερες χώρες παγκοσμίως έχουν μελετήσει το φαινόμενο στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

χώρους εργασίας για επιτροπές, κατανομή πόρων βιβλιοθηκών, ομαδική επεξεργασία εγγράφων κ.ά.

• *Ηλεκτρονική Ψηφοφορία και Καταγραφή Αποτελεσμάτων*

Η Ηλεκτρονική Ψηφοφορία και η Καταγραφή και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων μεταξύ μελών της Διεύθυνσης είναι ένα εργαλείο που ακόμα δεν έχει ευρεία χρήση αλλά σε κάθε περίπτωση παρέχει τη δυνατότητα για εφαρμογή μιας ηλεκτρονικά δημοκρατικής διακυβέρνησης.

• *Ασφάλεια Δεδομένων και Επαναφορά Συστήματος*

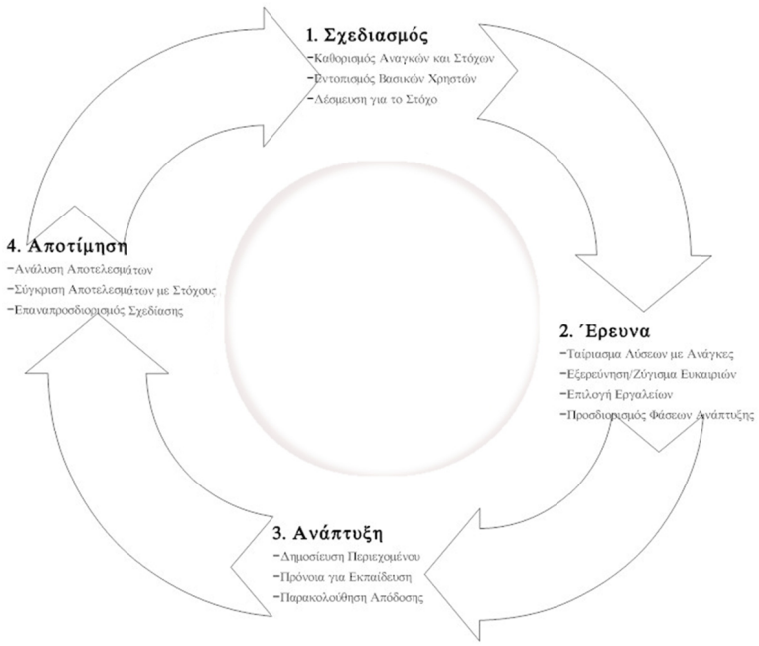
Μείζον θέμα είναι η ασφάλεια των δεδομένων και η δυνατότητα επαναφοράς σε περίπτωση απώλειάς τους. Από τη στιγμή που οι εφαρμογές τρέχουν μέσα στο Διαδίκτυο, κανείς και τίποτα δεν μπορεί να εξασφαλίσει κατά 100% το απρόσβλητο του οργανισμού. Το λογισμικό για το οποίο συζητάμε, ανάλογα και με το κόστος του, παρέχει δυνατότητες και εργαλεία για *backup* και *recovery*. Για παράδειγμα, αν ο προϋπολογισμός το επιτρέπει, μπορεί ο οργανισμός να χρησιμοποιεί εξυπηρετητές αποκλειστικής χρήσης (dedicated servers), διευθύνσεις Διαδικτύου με ειδικούς περιορισμούς, κρυπτογραφήσεις (SSL – Secure Sockets Layer) των δεδομένων, μοναδικά ονόματα χρηστών και κωδικούς και, βεβαίως, ένα έμπιστο και αφοσιωμένο προσωπικό.

Στην επόμενη υποενότητα, παρουσιάζουμε τα 4 βήματα για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

5.6.3. Τα 4 Βήματα για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Πολλά μένουν να γίνουν ακόμα μέχρι να περάσουν οι οργανισμοί που ασχολούνται με την τέχνη στην Ελλάδα και είναι μη κερδοσκοπικοί σε μια σύγχρονη ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με χαμηλό κόστος και μεγάλη ανταποδοτικότητα. Εμείς μπορούμε να συνεισφέρουμε με την κατάθεση ιδεών και προτάσεων, ανάμεσα στις οποίες είναι και τα 4 βήματα που θα ολοκληρώσουν την ενότητα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τα οποία συνοψίζονται στο παρακάτω γράφημα:

Γράφημα 21. Τα 4 Βήματα μιας επιτυχημένης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



(Schindlinger 2010)

Ας δούμε τώρα αναλυτικά τι περιλαμβάνει κάθε βήμα:

1. Σχεδιασμός

Η έρευνα για τις καλύτερες πρακτικές στην ανάπτυξη των *board portals* δείχνει ότι οι πιο επιτυχημένες προσπάθειες είναι εκείνες που έχουν σχεδιαστεί καλά, ερευνηθεί, ξεδιπλωθεί σε φάσεις, και στο τέλος αποτιμηθεί σε σχέση με τους αρχικούς στόχους (Bernal 2005: 53). Άλλωστε, η διαδικασία αυτή είναι μια ατέρμονη κυκλική πορεία, όπου το τέλος ανατροφοδοτεί την αρχή.

Η Διεύθυνση του Οργανισμού και το προσωπικό πρέπει να εργαστούν από κοινού για να προσδιορίσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες και στόχους, για μια λύση προσανατολισμένη στο e-governance. Οι βασικοί χρήστες του συστήματος πρέπει να περιγράψουν τις διαδικασίες που δε λειτουργούν ικανοποιητικά, εκείνες που είναι χρονοβόρες, ανιαρές ή επαχθείς, ή γενικότερα χρήζουν βελτίωσης. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να συνταχθεί μια λίστα με μετρήσιμους στόχους, τους οποίους μπορεί να επιτύχει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Για παράδειγμα, η προσπάθεια να μειωθεί κατά 30% ο χρόνος που σπαταλά το προσωπικό για την προετοιμασία ενός *meeting* είναι, σε πρώτη φάση, ένας ενδιαφέρων και εφικτός στόχος, η επίτευξη του οποίου θα εμπνεύσει όλο τον οργανισμό για περισσότερη ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

2. Έρευνα

Από τη στιγμή που οι ανάγκες και οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί, πρέπει να καταγραφούν σε ένα διάγραμμα, έτσι ώστε να διερευνηθούν συγκεκριμένες λύσεις μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, να ζυγιστούν οι συγκεκριμένες επιλογές σε σχέση με τους στόχους και τις ανάγκες για να βρεθεί η καλύτερη λύση.

Στο διάστημα κατά το οποίο γίνεται ξεκαθάρισμα των διαθέσιμων επιλογών, είναι χρήσιμο ο πυρήνας των βασικών χρηστών του συστήματος να δοκιμάζει κάποια *demos* (δοκιμαστικές εφαρμογές), ένα αναγκαίο βήμα για να εξευρεθούν οι λύσεις που ταιριάζουν στις συγκεκριμένες ανάγκες.

3. Ανάπτυξη

Καθώς προχωρά η έρευνα, πρέπει να τεθεί σε ισχύ ένα σχέδιο για την Ανάπτυξη του οργανισμού. Η λύση της e-διακυβέρνησης που προτείνεται πρέπει να κοινοποιηθεί σε κατάλληλο χρόνο με το σωστό τρόπο, έτσι ώστε το περιεχόμενο να είναι κατανοητό στο βασικό πυρήνα των συνεργατών, πριν παρουσιαστεί στο σύνολο του προσωπικού. Το περιεχόμενο μπορεί να περιλαμβάνει νέα στοιχεία, νέα έγγραφα, υλικό συναντήσεων, τις φόρμες που θα πρέπει να συμπληρώνονται, ημερολόγιο συναντήσεων, θέματα προς συζήτηση κ.ά. Όποιο νέο υλικό ή διαδικασία παρουσιάζεται στον πυρήνα των συνεργατών ή στο προσωπικό γενικότερα πρέπει να αιτιολογείται από τους στόχους που έχουν καθοριστεί στη φάση του Σχεδιασμού. Για παράδειγμα, αν ένας από τους στόχους είναι να παρέχεται έγκαιρη και πληρέστερη ενημέρωση σε όσους συμμετέχουν σε συζητήσεις με προκαθορισμένες ημερήσιες διατάξεις, τότε πρέπει να εστιάζουμε στην έγκαιρη κοινοποίηση του υλικού των συνεδριάσεων.

Το βέλτιστο Αναπτυξιακό Σχέδιο πρέπει να παρουσιάζει σε στάδια τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις ειδικές λειτουργίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης -- παράλληλα με τη σχετική εκπαίδευση -- που αφορούν στους πλέον σημαντικούς και επείγοντες στόχους. Άλλα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά μπορούν να παρουσιαστούν σε επόμενα στάδια.

4. Αποτίμηση

Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν κατά τη διάρκεια της φάσης της Ανάπτυξης πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να γίνει αποτίμηση των πλεονεκτημάτων ή των αδυναμιών της λύσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που προτείνουμε. Για παράδειγμα, μπορούμε να συγκρίνουμε τους χρόνους που απαιτούνται για την προετοιμασία μιας συνάντησης μέσω του νέου συστήματος σε σχέση με την

προηγούμενη πρακτική και, επιπλέον, σε σχέση με τους στόχους που είχαμε θέσει αρχικά. Ένα ακόμη στοιχείο που δεν πρέπει να μας διαφύγει στη φάση της Αποτίμησης και που συχνά προκαλεί σύγχυση είναι η σχέση της τεχνολογικής απόδοσης με τον τρόπο που το προσωπικό κατάφερε να την εκμεταλλευτεί. Μπορεί η τεχνολογική απόδοση, με άλλα λόγια 'το στήσιμο' του νέου συστήματος, να έχει πραγματοποιηθεί με επιτυχία, αλλά το προσωπικό είτε να μην έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα, είτε να μην έχει προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, είτε για λόγους ανασφάλειας να 'αρνείται' να αποδεχτεί το νέο σύστημα και να το υπονομεύει.

Εξοπλισμένοι με περισσότερη πληροφορία από την αρχική ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μπορούμε να κρίνουμε αν ο αρχικός Σχεδιασμός χρειάζεται αναθεώρηση και να διαπιστωθεί αν υπάρχουν νέες πιεστικές ανάγκες.

Σε κάθε περίπτωση, ένα καλό εργαλείο στην σωστή διαχείριση του οργανισμού μας, είναι η κυκλική προσέγγιση στο Σχεδιασμό, την Έρευνα, την Ανάπτυξη και την Αποτίμηση, ώστε να βεβαιωνόμαστε ότι η επένδυσή μας σε ένα νέο σύστημα μπορεί να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της. Κομβικής σημασίας στην κυκλική αυτή διαδικασία είναι το στοιχείο της ανατροφοδότησης, που μας θυμίζει το βρόχο της ανάδρασης στη γραφική απεικόνιση του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου. Εξάλλου, η ανατροφοδότηση είναι αναγκαία για το τελευταίο στοιχείο του τρίπτυχου της πρότασής μας, την αναδιαμόρφωση.

5.6.4. Εργαλεία για την Ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Κυκλοφορούν εφαρμογές που εξυπηρετούν τις προδιαγραφές για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ενός Οργανισμού, κάποιες από τις οποίες εξειδικεύονται και στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Οι υπηρεσίες που παρέχονται διακρίνονται σε δωρεάν και επί πληρωμή. Για παράδειγμα, η εφαρμογή *BoardSuite* παρέχει υπηρεσίες που μπορεί να αφορούν είτε σε Δημόσιους, είτε σε Ιδιωτικούς, είτε και σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Ενδεικτικά παρουσιάζουμε το συγκριτικό πίνακα, όπως τον εμφανίζει η εταιρεία. Ο πίνακας αυτός αφορά στη χρήση της δωρεάν και της επί πληρωμή εκδοχής:

Πίνακας 12. Ενδεικτικός Πίνακας της *Boardsuite* για εφαρμογή *Board Portal*

Service List	Free	Premium
Rollover Service to Learn More	Secure Board Portal	Marketplace
Secure Application	•	•
Account Registration	•	•
Unlimited Users	•	•
Unlimited Documents	•	•
Unlimited Activities	•	•
Online Training	•	•
Customer Support	•	•
Marketplace - On Boarding		✔
Marketplace - BoardSuiteCommunicator		✔
Marketplace - BoardSuiteGovernance		✔
Marketplace - BoardSuiteRisk		✔

http://www.boardsuitecorp.com/

Άλλες ανάλογες εφαρμογές είναι η *Diligent Boardbooks*, που μπορεί να λειτουργήσει και σε *iPad*, η *BoardEffect*, η *BoardVantage* κ.α. Να σημειώσουμε ότι οι περισσότερες από τις εφαρμογές αυτές μπορούν να τρέχουν και μέσω *iPad*, ενώ τα χαρακτηριστικά του λογισμικού που παρέχουν συνοψίζονται ως εξής:

- Διευθυντική Διαφάνεια
- Πανταχόθεν Πρόσβαση
- Έλεγχος Διαδικασιών
- Αποδοτικότητα Προσωπικού
- Κεντρική αποθήκευση εγγράφων
- Εμπιστευτικότητα και Ασφάλεια
- Ελαχιστοποίηση Κινδύνου
- Μειωμένα Κόστη Εκτυπώσεων
- Ιδιωτικότητα
- Σημείο Εστίασης για Εκτελεστική Συνεργασία

Είναι προφανές από αυτή τη λίστα και μόνο ότι τα οφέλη από τη χρήση των *Board Portals* είναι τεράστια.

Στην επόμενη ενότητα, παρουσιάζουμε το επόμενο πεδίο της πρότασής μας, το *ελεύθερο λογισμικό.*

5.7. Ελεύθερο Λογισμικό

5.7.1. Εισαγωγικά

Δύο περιβάλλοντα-κλειδιά που ο οργανισμός οφείλει να εκμεταλλευτεί για να επιτύχει εξοικονόμηση πόρων αλλά και να αυξήσει τη δημιουργικότητα, την ευελιξία και την αποδοτικότητά του είναι εκείνα του *Ελεύθερου Λογισμικού* και του *Υπολογιστικού Νέφους* (Cloud Computing), τα οποία θα περιγράψουμε στη συνέχεια. Ξεκινάμε με την αναφορά μας στο *Ελεύθερο Λογισμικό.*

Το *ελεύθερο λογισμικό*, όπως ορίζεται από το Ίδρυμα Ελεύθερου Λογισμικού (Free Software Foundation[263]), είναι λογισμικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, να αντιγραφεί, να μελετηθεί, να τροποποιηθεί και να αναδιανεμηθεί χωρίς περιορισμό. Η ελευθερία από τέτοιους περιορισμούς είναι βασικό στοιχείο στην ιδέα του *ελεύθερου λογισμικού,* το αντίθετο του οποίου είναι το ιδιόκτητο λογισμικό.[264] Το ελεύθερο λογισμικό ορισμένες φορές αναφέρεται και ως 'ανοικτό λογισμικό' ή 'λογισμικό ανοικτού κώδικα' αλλά οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Σύμφωνα με τον Richard Stallman[265], ιδρυτή του κινήματος του ελεύθερου λογισμικού, δεν είναι κάθε λογισμικό ελεύθερο μόνο και μόνο επειδή είναι ανοικτού κώδικα.

Ας δούμε όμως τώρα τι ισχύει με τις άδειες ελεύθερου λογισμικού. Εν γένει, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας, η ελεύθερη αντιγραφή, διανομή και τροποποίηση του λογισμικού δεν επιτρέπεται. Για το λόγο αυτό, οι εκδόσεις ελεύθερου λογισμικού κάνουν χρήση ειδικής άδειας (free software licence) σύμφωνα με την οποία, παραχωρείται το δικαίωμα αντιγραφής, τροποποίησης και αναδιανομής του λογισμικού στους χρήστες.

---

[263] http://www.fsf.org/
[264] Όχι το λογισμικό που πωλείται για κέρδος, όπως το εμπορικό λογισμικό.
[265] http://stallman.org/

Σύμφωνα τώρα με το Ίδρυμα Ελεύθερου Λογισμικού, οι άδειες χρήσης ελεύθερου λογισμικού πρέπει να περιλαμβάνουν τις εξής ελευθερίες:

Ελευθερία 0: Ελευθερία χρήσης του προγράμματος για οποιονδήποτε σκοπό.

Ελευθερία 1: Ελευθερία μελέτης και τροποποίησης του προγράμματος.

Ελευθερία 2: Ελευθερία αντιγραφής του προγράμματος.

Ελευθερία 3: Ελευθερία βελτίωσης του προγράμματος και επανέκδοσής του, προς το συμφέρον της κοινότητας των χρηστών.

Οι ελευθερίες 1 και 3 προϋποθέτουν την πρόσβαση των χρηστών στον πηγαίο κώδικα του λογισμικού.

5.7.2. Κατηγορίες και είδη αδειών χρήσης Ελεύθερου Λογισμικού

Παραθέτουμε μια λίστα ελεύθερου λογισμικού, παράλληλα με κάποιες συγκεκριμένες εφαρμογές που μπορούν να υποστηρίξουν σημαντικό μέρος των αναγκών ενός οργανισμού, με μηδενικό κόστος:

1. Λειτουργικά Συστήματα (Linux, Symbian, GNU)
2. Δίκτυα (Unix)
3. *Web Server* (Appache, HTTP File Server)
4. *Portal Server* (Sun Java System Portal Server, uPortal)
5. *Web Browser* (Mozilla Firefox)
6. *E-mail* (Zimbra, Mozilla Thunderbird)
7. *File Transfer* (FileZilla Server)
8. *Statistics* (Free Bayesian statistics software)
9. *Backup* (BackupPC)
10. *Office Suites* (Open Office)
11. *Database Management Systems* (MySQL)
12. *RSS/Atom readers/aggregators* (RSS Bandit, RSSOwl)
13. *Grid Computing* (P-GRADE Portal)

Υπογραμμίζουμε ότι ο κατάλογος αυτός δεν είναι εξαντλητικός, καθώς ο τομέας του ελεύθερου λογισμικού αναπτύσσεται δυναμικά, και στόχος μας, εξάλλου, είναι να αναδείξουμε τις υπάρχουσες δυνατότητες, που, όπως είναι εμφανές, είναι πολλές και ποικίλες. Στη συνέχεια της συζήτησής μας, αναφερόμαστε στα είδη αδειών χρήσης του λογισμικού.

Η χρήση και η διανομή λογισμικού ή, γενικότερα, ενός ψηφιακού έργου, μπορεί να τεθεί κάτω από διαφορετικά είδη νομικής κάλυψης, την οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη του πάντοτε ο υπεύθυνος ενός οργανισμού. Στην εποχή του Διαδικτύου, το ζήτημα των Πνευματικών Δικαιωμάτων έχει καταστεί μια πολύπλοκη διαδικασία, που εξαρτάται εν πολλοίς από τη Νομοθεσία κάθε χώρας.

Οι πλέον διαδεδομένες μορφές νομικής προστασίας του λογισμικού είναι: *Copyright Law*, *GNU General Public Licence* (GPL) και *Creative Commons*. Ας δούμε σε τι αναφέρεται κάθε μία από τις μορφές αυτές:

Copyright Law: Στην περίπτωση που ένα έργο καλύπτεται από την προστασία του *Copyright Law*, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του χρήστη ορίζονται από τον ιδιοκτήτη του έργου, ή τον πνευματικό δημιουργό. Συνήθως, έναντι αμοιβής, ο χρήστης παίρνει το δικαίωμα αποκλειστικής ή μερικής χρήσης του έργου (π.χ. όταν πρόκειται για λογισμικό ορίζονται οι προϋποθέσεις εγκατάστασης σε ένα ή περισσότερα μηχανήματα, με απαγόρευση διανομής ή αντιγραφής).

GNU General Public Licence (GPL): Όταν ένα έργο βρίσκεται κάτω από την ομπρέλα του GPL, ο χρήστης λαμβάνει δωρεάν το έργο και έχει το δικαίωμα να το τροποποίησει και να το διανείμει, χωρίς όμως να περιορίσει την ελεύθερη χρήση του. Ο Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός *Free Software Foundation* (FSF), ένα ίδρυμα που προώθησε την ιδέα του ελεύθερου λογισμικού, δημοσιεύει άδειες χρήσης (την GPL και την Affero GPL) και εγχειρίδια (την GFDL), και ελέγχει τη διαδικασία ενημέρωσης αυτών των αδειών.

Creative Commons: Όταν ένα έργο καλύπτεται από άδεια *CC*, την οποία ανέπτυξε και υλοποίησε ο Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός *Creative Commons*, αυτό σημαίνει ότι βρίσκεται κάπου ανάμεσα στη διατήρηση των *Copyright Laws* και *GPL*. Με άλλα λόγια, ο δημιουργός διατηρεί τα Πνευματικά Δικαιώματα, ενώ παράλληλα επιτρέπει σε άλλους να αντιγράψουν, να διανείμουν ή να κάνουν κάποια χρήση του έργου, σε κάθε περίπτωση όχι εμπορική. Αυτό που μέσω των *Creative Commons* επιχειρείται να συγκεραστεί στην Ψηφιακή Εποχή, είναι να διατηρηθούν τα Πνευματικά Δικαιώματα, σε συνδυασμό με μια ευελιξία και ελευθερία δικαιωμάτων που παραχωρεί ο δημιουργός, όπως επεξεργασία, αντιγραφή ή ό,τι άλλο αποδεχτεί εκείνος. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι πολλά, καθώς όχι μόνον η

διαχείριση ενός πολιτιστικού οργανισμού αλλά και τα ίδια τα ψηφιακά έργα τέχνης μπορούν υπό όρους να προσφέρονται για περαιτέρω επεξεργασία, σε ένα διάλογο μεταξύ των καλλιτεχνών. Ούτως ή άλλως, η ιστορία της τέχνης είναι μια ιστορία αντιγραφής.

Αυτό που πρέπει λοιπόν πρωτευόντως να κρατήσουμε από τη συζήτησή μας είναι ότι οφείλουμε να ελέγχουμε πάντοτε τα Δικαιώματα Παραχώρησης οποιουδήποτε έργου παραλαμβάνουμε, χρησιμοποιούμε ή εκμεταλλευόμαστε.

Ολοκληρώνουμε την πρότασή μας με την αναφορά μας στο έκτο πεδίο, εκείνο του *Υπολογιστικού Νέφους*.

5.8. Το Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing) και οι εφαρμογές του

5.8.1. Εισαγωγικά

Ένας σχετικά νέος όρος, που γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη, είναι και το *Cloud Computing*. Θα προχωρήσουμε σε μια σύντομη παρουσίασή του, γιατί θεωρούμε ότι αποτελεί ένα πεδίο που γνωρίζει μεγάλη εξέλιξη, ενώ παρέχει ευελιξία στη Διαχείριση ενός οργανισμού και ελαχιστοποιεί το κόστος χρήσης λογισμικού, εφόσον οποιαδήποτε εφαρμογή και οποιοδήποτε αρχείο μπορεί να τύχει επεξεργασίας από οποιοδήποτε υπολογιστή, όπου και αν αυτός βρίσκεται.

Όπως επισημαίνεται από τους Rayport και Heyward (Rayport 2009), το *cloud computing* μπορεί να οδηγήσει σε «μια έκρηξη στη δημιουργικότητα, την ποικιλομορφία και τον εκδημοκρατισμό, παρέχοντας πανταχόθεν πρόσβαση σε υψηλής ισχύος υπολογιστικούς πόρους». Και, όπως συμπληρώνει ο Benioff (2009), «Με την απελευθέρωση των χρηστών από τη σύνδεση με επιτραπέζιους υπολογιστές και συγκεκριμένες γεωγραφικές τοποθεσίες, το υπολογιστικό νέφος φέρνει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι, οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις μπορούν να διεκπεραιώσουν τα βασικά υπολογιστικά και επικοινωνιακά τους καθήκοντα».

5.8.2. Εφαρμογές

Σήμερα, λοιπόν, όλο και περισσότερο ακούγεται ο όρος *Cloud Computing,* ο οποίος αναφέρεται σε διαδικτυακές εφαρμογές που μπορούν να τρέχουν στο Διαδίκτυο, εντελώς έξω από τον υπολογιστή μας. Η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών, για παράδειγμα, μέσα από την ιστοσελίδα www.Apps.gov, διαθέτει πλήθος εφαρμογών προς τις υπηρεσίες της. Οι εφαρμογές που παρέχονται λοιπόν σε σχέση με το *Υπολογιστικό Νέφος* χωρίζονται σε τέσσερεις κατηγορίες:

- *Εμπορικές εφαρμογές (Business Apps)*
- *Υπηρεσίες πληροφορικής (Cloud IT Services)*
- *Εφαρμογές ενίσχυσης παραγωγικότητας (Productivity Apps)*
- *Εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης (Social Media Apps)*

Στις *εμπορικές εφαρμογές* υπάγονται πολλές κατηγορίες εφαρμογών, όπως ανάλυση δεδομένων, διαχείριση παγίων, επεξεργασία εμπορικών δεδομένων, *CRM*, επικοινωνίες, *ERP*, ηλεκτρονικό εμπόριο και πολλές άλλες. Τα βασικά πλεονεκτήματα της αρχιτεκτονικής του *Υπολογιστικού Νέφους* στις εμπορικές εφαρμογές είναι η ομοιογένεια των εφαρμογών για την εύκολη ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των υπηρεσιών και η αποφυγή επανεκπαίδευσης του προσωπικού κατά την μετάθεση από υπηρεσία σε υπηρεσία.

Στις *υπηρεσίες πληροφορικής* έχουμε κατηγορίες όπως διαδικτυακός χώρος αποθήκευσης αρχείων, ανάπτυξη λογισμικού, ιδεατές μηχανές, φιλοξενία ιστοσελίδων. Τα πλεονεκτήματα εδώ είναι η αδιάλειπτη διαθεσιμότητα αποθηκευτικού χώρου, η διαβαθμισμένη πρόσβαση από οποιοδήποτε σημείο, η τήρηση αντιγράφων ασφαλείας, η οργανωμένη και με προδιαγραφές αποθήκευση στο χώρο του *public domain*, η δυνατότητα αναζήτησης και ομαδοποίησης/ταξινόμησης με πολλαπλά κριτήρια. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται σημαντική εξοικονόμηση πόρων για τη δημιουργία και φιλοξενία αλλά και την ανταλλαγή δεδομένων, τη συγκέντρωση των ιστοσελίδων του οργανισμού κάτω από κοινές προδιαγραφές και υποδομές, την εγγενή δημιουργία μηχανισμού ευρετηρίων στο σύνολο των *portal* του οργανισμού.

Στις *εφαρμογές ενίσχυσης παραγωγικότητας* βρίσκουμε εργαλεία σουίτας γραφείου, διαχείρισης έργων, λογισμικό που επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ ατόμων ή ομάδων (collaboration tools), διαχείριση περιεχομένου και άλλα. Εδώ πάλι έχουμε τα πλεονεκτήματα της κοινής χρήσης, της ομοιογένειας των εφαρμογών και την αποφυγή επανεκπαίδευσης.

Στις *εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης* περιλαμβάνονται τα ιστολόγια, κοινοί σελιδοδείκτες, εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης, χώροι αποθήκευσης φωτογραφιών και *Video*, προσβάσιμοι από όλους, και οποιοδήποτε είδος αρχείων, πάλι προσβάσιμο από όλους. Η χρήση αυτής της πλατφόρμας στις εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπει τη δομημένη διαβούλευση σε όλα τα επίπεδα (νομοσχέδια, επιτροπές, διαγωνισμοί, προκηρύξεις).

Ποια όμως είναι η αύρα του Υπολογιστικού Νέφους; Έχουν διεξαχθεί σημαντικές μελέτες σχετικά με τη διείσδυση και την αποδοχή του παγκοσμίως. Έρευνα που πραγματοποίησε σε παγκόσμιο επίπεδο η *AMD Corporation*[266] έδειξε ότι:

- 70% από τους οργανισμούς παγκοσμίως είτε το χρησιμοποιούν είτε βρίσκονται σε στάδιο αξιολόγησης
- 63% από τους οργανισμούς που το χρησιμοποιούν εκτιμούν ότι αποθηκεύουν δεδομένα αξίας άνω των $250,000
- 70% των ερωτηθέντων το χρησιμοποιούν ήδη ή ενδιαφέρονται να το χρησιμοποιήσουν είτε για αποθήκευση δεδομένων, είτε για να τρέξουν απομακρυσμένες εφαρμογές
- 60% των οργανισμών που έχουν ήδη αναπτύξει λύσεις *cloud computing* αναφέρουν πως έχει μεγάλη αξία για τις επιχειρήσεις τους
- 92% από τους ήδη υπάρχοντες χρήστες απαντά πως οι υποδομές αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη του μοντέλου *cloud computing*

Η *AMD* μελέτησε επίσης τη στάση του Δημόσιου τομέα απέναντι στο *cloud computing*. Στις ΗΠΑ, οι συμμετέχοντες στην έρευνα από το δημόσιο τομέα

[266] http://blogs.amd.com/work/2011/05/31/mind-the-gap-%E2%80%93-the-rise-of-cloud-computing/

απάντησαν πως οι περιπτώσεις που το υιοθέτησαν είναι διπλάσιες από εκείνες που δεν το έχουν αποδεχτεί ως ένα κύριο μέσο για να μειώσουν τα κόστη. Το 50% περίπου των ερωτηθέντων από το δημόσιο τομέα παγκοσμίως αναφέρει πως η ραγδαία ανάπτυξη των λύσεων του *cloud computing* οφείλεται στον περιορισμένο προϋπολογισμό των οργανισμών. Ένα βασικό εμπόδιο, όμως, που παραμένει προκειμένου ο δημόσιος τομέας να υιοθετήσει πλήρως το *cloud computing* είναι η ελλιπής τεχνογνωσία στην πληροφορική για να υποστηριχθεί η ανάπτυξη ανάλογων λύσεων. Συγκεκριμένα, το 43% των ερωτηθέντων του δημοσίου τομέα απάντησαν πως δε διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις για να υποστηρίξουν τις ανάγκες του *cloud*, σε αντίθεση με το 23% των ερωτηθέντων του ιδιωτικού τομέα. Αυτό συγκλίνει με τα συμπεράσματα της έρευνάς μας.

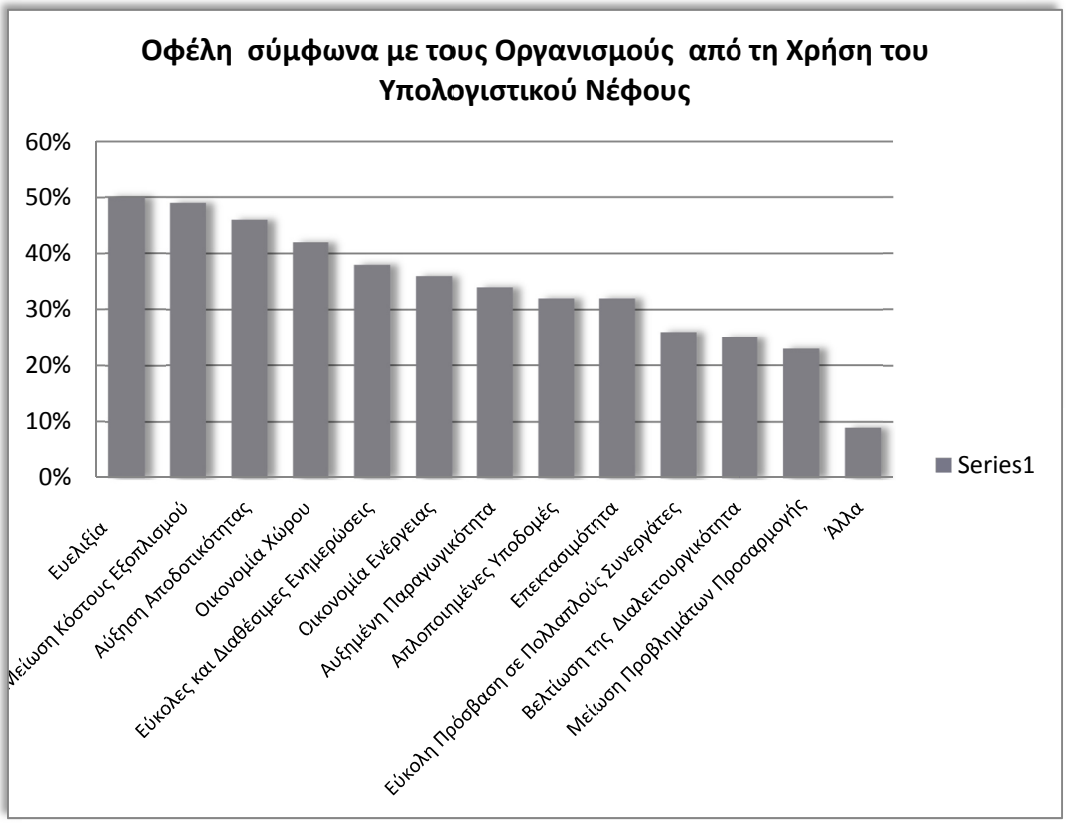
5.8.3. Κίνδυνοι και οφέλη

Δύο επιπλέον παράμετροι που εξετάστηκαν στην παραπάνω έρευνα είναι τα οφέλη και οι κίνδυνοι από τη χρήση του *υπολογιστικού νέφους*. Ως προς τα οφέλη, αξιολογούνται ως εξής:

1.	Ευελιξία	50%
2.	Μείωση Κόστους Εξοπλισμού	49%
3.	Αύξηση Αποδοτικότητας	46%
4.	Οικονομία Χώρου	42%
5.	Εύκολες και Διαθέσιμες Ενημερώσεις	38%
6.	Οικονομία Ενέργειας	36%
7.	Αυξημένη Παραγωγικότητα	34%
8.	Απλοποιημένες Υποδομές	32%
9.	Επεκτασιμότητα	32%
10.	Εύκολη Πρόσβαση σε Πολλαπλούς Συνεργάτες	26%
11.	Βελτίωση της Διαλειτουργικότητας	25%
12.	Μείωση Προβλημάτων Προσαρμογής	23%
13.	Άλλα	9%

Τα οφέλη αυτά παρουσιάζονται και στο Γράφημα 22, που παραθέτουμε εδώ:

Γράφημα 22. Οφέλη από τη Χρήση του Υπολογιστικού Νέφους



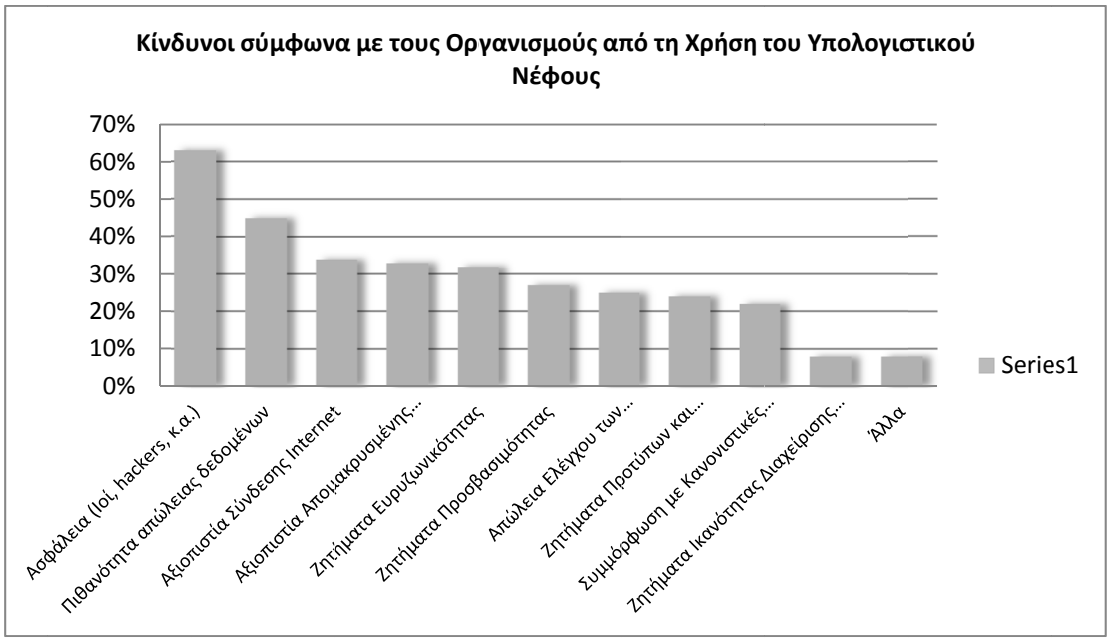
www.amd.com

Δίπλα όμως στα στοιχεία σχετικά με τα οφέλη του *Υπολογιστικού Νέφους* βρίσκονται και οι κίνδυνοι, τους οποίους εκθέτουμε στον πίνακα και το γράφημα που ακολουθούν:

Κίνδυνοι -σύμφωνα με τους Οργανισμούς- από τη Χρήση του Υπολογιστικού Νέφους

1. Ασφάλεια (Ιοί, hackers, κ.α.)	63%
2. Πιθανότητα απώλειας δεδομένων	45%
3. Αξιοπιστία Σύνδεσης *Internet*	34%
4. Αξιοπιστία Απομακρυσμένης Φιλοξενίας Δεδομένων/Εφαρμογών	33%
5. Ζητήματα Ευρυζωνικότητας	32%
6. Ζητήματα Προσβασιμότητας	27%
7. Απώλεια Ελέγχου των Πληροφοριακών Συστημάτων σε μονάδες του Οργανισμού	25%
8. Ζητήματα Προτύπων και Διακυβέρνησης Δεδομένων	24%
9. Συμμόρφωση με Κανονιστικές Ρυθμίσεις	22%
10. Ζητήματα Ικανότητας Διαχείρισης της Πλατφόρμας	8%
11. Άλλα	8%

Γράφημα 23. Κίνδυνοι από τη Χρήση του Υπολογιστικού Νέφους



www.amd.com

Σε άλλη έρευνα, που πραγματοποίησε η εταιρεία ερευνών *Verdantix* στις Η.Π.Α. με τη χορηγία της *AT&T*,[267] υπήρξε η εκτίμηση ότι το υπολογιστικό νέφος μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες και τους οργανισμούς να μειώσουν το κόστος κατά $12.3 δις, που μεταφράζεται σε μείωση των εκπομπών του διοξειδίου κατά 85.7 εκ. τόνους μέχρι το 2020.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι τα στοιχεία συνηγορούν υπέρ της 'βιωσιμότητας' του *Cloud Computing*. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- εξοικονόμηση χρημάτων -- δεν απαιτείται αγορά αδειών χρήσης και μεγάλη επένδυση σε *hardware*,
- πρόσβαση από οπουδήποτε και οποιαδήποτε χρονική στιγμή,
- εκτέλεση σε οποιοδήποτε λειτουργικό σύστημα (διαλειτουργικότητα),
- η εγκατάσταση και η ενημέρωση λογισμικού πραγματοποιούνται αυτόματα,
- η αξιοπιστία και η σταθερότητα δεν εξαρτώνται από το σύστημα του χρήστη

[267] http://gigaom.com/cleantech/cloud-computing-could-lead-to-billions-in-energy-savings/

- υπάρχει δυνατότητα επέκτασης και εξατομίκευσης της εφαρμογής
- αυξημένη ασφάλεια, καθώς η αποθήκευση ενός εγγράφου γίνεται σε ένα κεντρικό σύστημα και όχι σε κατανεμημένους (μειωμένης αξιοπιστίας) πελάτες (clients).

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί πως η προσέγγιση του *cloud computing* μπορεί να θεωρηθεί πως βρίσκεται εντός του πλαισίου της κρατικής πολιτικής για την Ψηφιακή Δέσμευση, σύμφωνα με την οποία είναι πρωτεύουσας σημασίας η ενίσχυση της δημιουργίας νέων και η διαχείριση υπαρχόντων ψηφιακών αγαθών μέσα από τα ανοικτά πρότυπα, τη διαλειτουργικότητα και τις εφαρμογές ανοικτού κώδικα.

Ακόμη, το *cloud computing* μπορεί να αποτελέσει τμήμα ενός δικτύου υποδομών, οι οποίες αποτελούν καθοριστική παράμετρο για την ανάπτυξη των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, την τηλε-εργασία, την εξοικονόμηση ενέργειας και την ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η χρήση του *cloud computing* στη δημόσια διοίκηση ή στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως τη μείωση του κόστους, αλλά ταυτόχρονα τίθενται ζητήματα ασφάλειας και προστασίας των δεδομένων.[268]

Παρά τα μέχρι τώρα αντιφατικά δεδομένα, θεωρούμε ότι το *Cloud Computing*, παράλληλα με τη χρήση Λογισμικού Ανοικτού Κώδικα, αυτού που γνωρίζουμε ως ελεύθερο λογισμικό, μπορεί να προσφέρει οικονομική και πλήρως λειτουργική αυτονομία σε έναν οργανισμό. Υπάρχουν, όπως ήδη αναφέραμε, μειονεκτήματα, κυρίως σε ζητήματα υποστήριξης, όσον αφορά ειδικά το ελεύθερο λογισμικό αλλά τα πλεονεκτήματα είναι πολλά περισσότερα, ειδικά όταν υπάρχουν περιορισμοί στον προϋπολογισμό.

[268] Να σημειώσουμε εδώ κάποια στοιχεία που αφορούν στην εκμετάλλευση του *cloud computing* και προέρχονται από τις Η.Π.Α., που έχουν υιοθετήσει την ευρεία χρήση του σε ομοσπονδιακό επίπεδο. Υπολογίζεται, λοιπόν, ότι Δημόσιες Υπηρεσίες στις Η.Π.Α. έχουν πετύχει μείωση του κόστους λειτουργίας και εξοικονόμηση πόρων που κυμαίνεται από 25 έως 50%. Υπάρχουν άλλες μελέτες, όπως της *Merrill-Lynch*, που τοποθετούν την εξοικονόμηση χρημάτων ή πόρων σε ποσοστά που κυμαίνονται από 67-80% αλλά και αντίθετες, όπως του αναλυτή της Εταιρείας Συμβούλων McKinsey, William Forrest (2009), που ανεβάζουν το κόστος από τη χρήση του *cloud computing* στο 144%.

5.9. Συμπερασματικά

Συνοψίζοντας την πρότασή μας θα αναφερθούμε σε όσα ήδη κατατέθηκαν. Πρώτον, ο οργανισμός πρέπει να μελετήσει και να εφαρμόσει τις αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Δεύτερον, σημαντικό εργαλείο στην αυτογνωσία και στην πορεία ανάπτυξής του κατέχουν οι ιστότοποι, τα ιστολόγια και η ηλεκτρονική αλληλογραφία του. Για όλα τα παραπάνω προσφέρονται εργαλεία λογισμικού με κόστος που κυμαίνεται από μηδενικό έως αρκετές χιλιάδες ευρώ. Σε κάθε περίπτωση, η χρήση τέτοιων συστημάτων με βάση οργανωμένο, αναλυτικό και ελεγχόμενο σχέδιο μπορεί να επιτρέψει την αναδιοργάνωση, την ευελιξία, την εξοικονόμηση πόρων, την προσαρμογή και την ανάπτυξη του οργανισμού, σε ένα εθνικό και διεθνές περιβάλλον που καθίσταται διαρκώς ανταγωνιστικότερο. Λιγότεροι πόροι για περισσότερους είναι η πρόκληση στην οποία θα πρέπει να απαντήσουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί τα επόμενα χρόνια.

Τέλος, όπως φάνηκε στη συζήτησή μας, το τρίπτυχο Ανάσυρση-Ανάλυση-Ανατροφοδότηση (A^3) διαπερνά όλα τα προτεινόμενα πεδία δράσης στο διαχειριστικό επίπεδο. Για να λειτουργήσουν σωστά οι διαχειριστικές λύσεις που προτείνουμε, πρέπει να εφαρμόζεται συστηματικά ο εντοπισμός και η συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών, να γίνεται συστηματική ανάλυση και να υπάρχει ανεπτυγμένος μηχανισμός αναπροσαρμογής και επαναπροσδιορισμού στόχων και μεθόδων. Στο πλαίσιο του Ανοικτού Συστημικού Μοντέλου, πιστεύουμε ότι οι ψηφιοποιημένες λύσεις που προτείνουμε μπορούν και πρέπει να εφαρμοστούν κατά περίπτωση, ανταποκρινόμενες στην κατάτμηση της μετανεωτερικής εποχής και, ενδεχόμενα, συμβάλλοντας στη δημιουργία μίας νέας μορφής συνεκτικότητας. Πιστεύουμε επίσης ότι η ποιοτική και επιλεκτική χρήση των ηλεκτρονικών εργαλείων που προτείνουμε μπορεί να αναβαθμίσει τη ‘δημόσια σφαίρα’, στην οποία κρίνεται ένας πολιτιστικός οργανισμός και, κατ’επέκταση, η σύγχρονη, ψηφιακή τέχνη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως είδαμε από τη συζήτηση των δεδομένων της έρευνάς μας αλλά και από την πρότασή μας στο Κεφάλαιο 5, υπάρχει αρκετό έδαφος για βελτίωση στη διαχείριση των Πολιτιστικών Οργανισμών στη χώρα μας. Είναι επίσης σαφές ότι το μέλλον ανήκει σε μεγάλο βαθμό στην ψηφιακή διαχείριση και τη χρήση των Νέων Μέσων, αφού με τον τρόπο αυτό μπορούμε να επιτύχουμε και σημαντική μείωση του διαχειριστικού κόστους ενός Πολιτιστικού Οργανισμού αλλά και να αξιοποιήσουμε τα μέσα που χρησιμοποιούν τα ίδια τα σύγχρονα πολιτιστικά προϊόντα. Γενικά, διανύουμε μια εποχή στην οποία δεν μπορούμε να προσφέρουμε αποτελεσματικές διαχειριστικές λύσεις χωρίς την ενεργό συμμετοχή της τεχνολογίας. Αυτό όμως που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι η συμμετοχή αυτή είναι αναγκαία και σε ένα πεδίο όπως η τέχνη, το οποίο παραδοσιακά αντιστεκόταν στην παρέμβαση της τεχνολογίας. Όπως τονίσαμε στη μέχρι τώρα συζήτησή μας, η ‘βύθιση στην απουσία’, η ‘απώλεια της μοναδικότητας του έργου τέχνης’ στη μετανεωτερική εποχή αναζητούν τη διαχειριστική τους λύση στα μέσα που προϋποθέτουν αλλά και συνεπάγονται τη βύθιση αυτή. Και, όπως ήδη υπογραμμίστηκε, η συστηματική χρήση των Νέων Μέσων στο διαχειριστικό επίπεδο ενδέχεται να λειτουργήσει ως αντίδοτο στον κατακερματισμένο άνθρωπο-θεατή της μετανεωτερικότητας, δημιουργώντας νέους συνεκτικούς ιστούς στο επίπεδο των κατανεμημένων δικτύων.

Ας δούμε όμως λίγο πιο συγκεκριμένα τα συμπεράσματα τα οποία αναδύονται από τη συζήτησή μας, καθώς και τις προοπτικές που δημιουργούνται σε σχέση με περαιτέρω έρευνα. Όπως είδαμε από τα δεδομένα της έρευνάς μας, ενώ υπάρχει γενικά μια ικανοποιητική ηγεσία, η συνολική διαδικασία εσόδου-εξόδου στο πλαίσιο του Ανοικτού Συστημικού μοντέλου δεν ολοκληρώνεται πάντα με επιτυχία, με αποτέλεσμα να παρατηρείται κάποια αναντιστοιχία μεταξύ των παραμέτρων που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα και αυτά καθαυτά τα αποτελέσματα. Υπογραμμίσαμε ήδη τη σημασία της σωστής, συστηματικής και ολοκληρωμένης λειτουργίας του βρόχου ανάδρασης, δηλαδή της ανατροφοδότησης, η οποία αντιπροσωπεύεται χαρακτηριστικά στην πρότασή μας μέσω του τρίπτυχου ‘Ανασύρω-Αναλύω-Αναδιαμορφώνω’ (A^3). Τονίσαμε επίσης τη σημασία της

συστηματικής στοχοθεσίας, η οποία θα επιτρέψει την ορθολογική χρήση των Νέων Μέσων στη διαχείριση των Πολιτιστικών Οργανισμών. Θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον η εφαρμογή των προτάσεων αυτών και η επαναξιολόγηση των Οργανισμών με τα νέα δεδομένα. Μια έρευνα, σε ένα δεύτερο στάδιο, με λιγότερο ευρύ προσανατολισμό και αποκλειστική εστίαση στη χρήση Νέων Τεχνολογιών στους μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς θα μπορούσε να συνδυαστεί με μια οικονομικοτεχνική μελέτη για τα οφέλη από τη χρήση των τεχνολογιών αυτών, στα πεδία γύρω από τα οποία περιστρέφεται η διαχειριστική μας πρόταση. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσει η ηγεσία των Πολιτιστικών αυτών Οργανισμών την ουσία της ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες, με προεξάρχοντα το ρόλο της τεχνολογίας σε ζητήματα διαχείρισης ιδιαίτερα της ψηφιακής τέχνης.

Είναι επίσης αξιοσημείωτο το γεγονός ότι, στο πεδίο των αποτελεσμάτων, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν τα χαμηλότερα ποσοστά – ενώ, παραδόξως, τα αποτελέσματα για την κοινωνία ευημερούν. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι, ενώ πληρούνται οι αρχικές προϋποθέσεις, αυτές που αφορούν, για παράδειγμα, στην επιδίωξη ανατροφοδότησης από τους εργαζόμενους ή στην εμπλοκή των εργαζόμενων στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού, όταν φτάνουμε στο επίπεδο της συστηματικής υλοποίησης της διαδικασίας ανατροφοδότησης και των σαφών και συγκεκριμένων μετρήσεων, οι επιδόσεις παρουσιάζουν κάποιαν αδυναμία. Είναι εύκολο να φανταστούμε πώς οι επιδόσεις αυτές θα μπορούσαν να βελτιωθούν με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας και των λύσεων που προτείνουμε στο κεφάλαιο 5. Η έγγραμμη συμπλήρωση ερωτηματολογίων ή η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να συστηματοποιήσουν την παρέμβαση των εργαζομένων. Αυτή η επισήμανση αφορά και στη δυσαρμονία που παρατηρείται μεταξύ διαμορφωτών και αποτελεσμάτων γενικότερα, παρόλο που το θέμα αυτό θα απαιτούσε μια πιο περιορισμένης κλίμακας στοχοθεσία στις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στην έρευνά μας. Επίσης, προκειμένου να διερευνηθούν ουσιαστικότερα τα όσα αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται σε έναν πολιτιστικό οργανισμό, θα μπορούσε να αναδιαμορφωθεί το ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να εστιάζει στους πελάτες και τους εργαζόμενους. Μια καλύτερη εικόνα θα μας επέτρεπε να επέμβουμε αποτελεσματικότερα στο διαχειριστικό επίπεδο.

Παρατηρήσαμε επίσης μια γενικότερη κάμψη στην ‘επίδοση’ των κρατικών οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνά μας, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς. Όπως όμως εκθέσαμε και στη συζήτηση των συγκριτικών αποτελεσμάτων μας, η εικόνα που προβάλλει δεν είναι τόσο ξεκάθαρη ώστε να μας επιτρέπει να καταλήξουμε σε σαφή συμπεράσματα. Αξίζει λοιπόν να διερευνηθεί περισσότερο το θέμα αυτό, μέσα από τη συστηματική σύγκριση Πολιτιστικών Οργανισμών σε συνάρτηση με το νομικό τους καθεστώς. Ειδικότερα με δεδομένη την οικονομική κρίση, η μελέτη αυτή θα μπορούσε να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση της πολιτικής των διάφορων οργανισμών και στη διευθέτηση θεμάτων διαχειριστικής επάρκειας στο πλαίσιο της ενδεχόμενης αλλαγής του νομικού καθεστώτος κάποιων από αυτούς.

Εκείνο όμως που οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ιδιαίτερα είναι η αναγκαιότητα ανάπτυξης μιας κουλτούρας αυτοαξιολόγησης, έτσι ώστε να μπορεί να απεικονιστεί με μεγαλύτερη πιστότητα η διαχειριστική πραγματικότητα των Πολιτιστικών Οργανισμών. Όπως τονίσαμε και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων μας, είναι σημαντικό να λειτουργεί με ουσιαστικό τρόπο η διαδικασία (αυτό)αξιολόγησης, γιατί αυτό θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότερη λειτουργία του βρόχου ανάδρασης και θα οδηγεί τελικά σε καλύτερα αποτελέσματα. Βέβαια, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα δεδομένα μας θα είναι πολύ πιο ουσιαστικά αν η αυτοαξιολόγηση επαναλαμβάνεται σε τακτά διαστήματα, με κατάλληλες διαχειριστικές ενέργειες μεταξύ των διαστημάτων αυτών, έτσι ώστε να δοκιμάζεται η σκοπιμότητα διαφορετικών λύσεων. Με άλλα λόγια, θα προτείναμε μια συστηματικότητα στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων αυτοαξιολόγησης, με τις απαραίτητες προσαρμογές και τον απαραίτητο εμπλουτισμό των ερωτημάτων που διατυπώνονται στην πορεία. Επίσης, θα θεωρούσαμε ιδιαίτερα χρήσιμη την εκπόνηση μελέτης για τη διαμόρφωση των συνθηκών αυτοαξιολόγησης στους μη κερδοσκοπικούς Πολιτιστικούς Οργανισμούς, ως προϋπόθεση για την ομαλοποίηση της όλης διαδικασίας.

Έχουμε ήδη υπογραμμίσει ότι η έρευνα αυτή αποτελεί μια πρώτη επαφή με το αντικείμενο της αυτοαξιολόγησης των Πολιτιστικών Οργανισμών και ότι θα ήταν απαραίτητη η διεύρυνση της βάσης δεδομένων μας. Απευθυνόμενοι σε περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς, με την προϋπόθεση βέβαια ότι κάμπτεται η αντίσταση της ηγεσίας και των υπεύθυνων γενικότερα στην έκθεση και ενδυναμώνεται η διάθεση συμμετοχής σε προγράμματα (αυτό)αξιολόγησης, θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε ακριβέστερα τη διαχειριστική εικόνα των

Πολιτιστικών Οργανισμών στη χώρα μας αλλά και, ενδεχομένως, να προβούμε σε μια σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και των διεθνών Πολιτιστικών Οργανισμών. Ταυτόχρονα, όμως, η διαδικασία αυτοαξιολόγησης σε έναν από τους οργανισμούς στους οποίους απευθυνθήκαμε (το Μουσείο Μπενάκη) ανέδειξε τη χρησιμότητα του συνδυασμού κλειστών ερωτήσεων και συνέντευξης, ενός συνδυασμού που διασφαλίζει και την πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων από μέρους του ερωτώμενου και την ειλικρινέστερη συμπλήρωσή του.

Τέλος, επισημαίνουμε τη χρησιμότητα ανάπτυξης ενός εγχειριδίου καλής λειτουργίας των μη κερδοσκοπικών Πολιτιστικών Οργανισμών, βασισμένου στην πρόταση που διατυπώσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το εγχειρίδιο αυτό θα περιλαμβάνει λεπτομερείς οδηγίες σχετικά με τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία χρήσης των Νέων Μέσων – των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, των ιστότοπων, της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, του ελεύθερου λογισμικού και του υπολογιστικού νέφους. Στο πεδίο του υπολογιστικού νέφους, για παράδειγμα, το εγχειρίδιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει έναν λεπτομερή οδηγό εφαρμογής του κατά τμήμα ή τομέα του Οργανισμού. Επίσης, θα είχε ενδιαφέρον να συμπεριλάβουμε στο εγχειρίδιο αυτό και τις προϋποθέσεις τυποποίησης και πιστοποίησης των διαδικασιών των Οργανισμών σε σχέση με τα Νέα Μέσα, σύμφωνα με τη διαχειριστική μας πρόταση. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαμε ίσως να ‘περιχαρακώσουμε’ κάπως τη βύθιση και, εντέλει, να αναδιαμορφώσουμε τη σχέση του χρήστη-θεατή με το αντικείμενο θέασης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adorno, W. T. (2004) *Aesthetic theory.* London: Continuum International Publishing Group.

Althousser, L. κ.ά. (1970) *Reading Capital*. London: New Left Books.

Anderson, L. R. (1990) *Calliope's sisters : a comparative study of philosophies of art.* London: Prentice Hall.

Barker, C. (2003[2000]) *Cultural Studies: Theory and Practice.* London: Sage Pub.

Barker, C. (2004) *The SAGE Dictionary of Cultural Studies*. London: Sage Pub.

Barker, J.A. (1993) *Paradigms: The Business of Discovering the Future.* New York: HarperCollins.

Barlow, J.P. (1996) 'A Declaration of the Indepedence of Cyberspace'. http://members.iquest.net/'dmasson/barlow/Declaration-Final.htm

Barney, J. B. (1991) 'Firms resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management,* τομ. 17, τχ. 1: 99–120.

Bartol, K. και David, D.C. (1998) *Management.* Boston: Harvard University Press.

Bartol, K.M. κ.ά. (2004) *Management.* New York: Mcgraw.

Bartol, K.N. και Martin, D.C. (1938) *Management,* Boston: Irwin McGraw-Hill.

Basu, S. (2004) 'E-Government and Developing Countries: An Overview', Queen's University, Belfast, June 1, 2004, http://www.digitaldivide.net/articles/view.php?ArticleID=594

Baudrillard, J. (1998) "*Simulacra and Simulations".Stanford University Press,* www.stanford.edu/dept/HPS/Baudrillard/Baudrillard_Simulacra.html

Baumol W. J. κ.ά. (1968) *Performing Arts - The Economic Dilemma.* Cambridge Massahusstets: MIT Press.

Beck, U. (1992) *Risk Society.* London: Sage.

Beck, U. (1999) *What is Globalization?*. Cambridge: Polity Press.

Bell, D. (1973) *The Coming of PostiIndustrial Society.* N.Y: Basic Books.

Benavent, F. B. (2006) 'TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants'. *The Quality Management Journal*, τομ. 13, τχ. 1: 7-25

Benioff, M. (2009) *Behind the Cloud: The Untold Story of How Salesforce.com Went from Idea to Billion-Dollar Company-and Revolutionized an Industry.* San Francisco: Jossey-Bass.

Benjamin, W. (1932) 'A Short History of Photography'. Στο Selected Writings 2.

Benjamin,,W. (1936) 'The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction'. http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/ge/benjamin.htm

Berger, J.(1980) *About Looking.* New York: Vintage International.

Bergson, H. (1988) *Matter and Memory.* Μτφρ. N. M. Paul, W. S. Palmer. Zone Books

Bernal, A. και Uriarte, I. (2005) 'Creating a New Portal'. Part 1, IBM, http://www.ibm.com/developerworks/websphere/library/techarticles/0508.bernal/0508_bernal.html

Bertalanffy, L. von (1968) *General System Theory: Foundations, Development Applications*. New York: George Braziller.

Biddle, D.και Evenden, R. (1989) *Human aspects of management.* London: Institute of Personnel Management.

Blair, D. (1990) *Language and Representation in Information Retrieval*. New York: Elsevier Science.

Bourdieu, P. (2002[1979]) *Η Διάκριση. Κοινωνική Κριτική της Καλαισθητικής Κρίσης*. Μτφρ. Κ. Καψαμπέλη. Αθήνα: Πατάκη.

Bourdieu, P και Darbel, A. (1969) *The Love of Art: European Art Museums and their Public.* Μτφρ. Caroline Beattie και Nick Merriman. Cambridge: Polity press.

Bourdieu, P. (1972[1977]) *Equisse d' une theorie de la pratique*. Cambridge: C.U.P.

Bourdieu, P. (1979) *The Inheritors: French Students and Their Relations to Culture.* Chicago: University of Chicago Press.

Bourdieu, P. και Passeron, J.C. (1977 [1970]) *Reproduction in Education Society, Culture*. μτφρ. Richard Nice. London: SAGE Publications.

Bourriaud, N. (2002) *Postproduction. Culture as Screenplay: How art Reprograms the World.* New York: Lukas & Sternberg.

Bratton, J. και Cold, J. (1994) *Human Resource Management: Theory and Practice.* London: Palgrave Macmillan.

Brue, G. (2002) *Six Sigma for Manager*. New York: McGraw-Hill.

Bryson, B. (1996) 'Anything but Heavy Metal: Symbolic Exclusions and Cultural Dislikes'. *American Sociological Review*, τομ. 61, τχ. 5: 884-899.

Buchloh, B, (1981) *Figures of authorithy, Ciphers of Regression: Notes on the Return of Representation in European Painting.* New York: New Museum of Contemporary Art, 1981.

Byrnes, J.,W. (2009) *Management and the Arts.* Oxford: Focal Press.

Canny, J.και Paulos, E. (2000) 'Tele-Embodiment and Shattered Presence: reconstructing the Body for Online Interaction'. Στο *The Robot in the Garden: Telerobotics and Telepistemolofy in the Age of the Internet Presence*, τομ.1 Cambridge Massahusettes: MIT Press , σελ. 125-138.

Castelfranchi, C. και Tan, Y.H. (2001) *Trust and Deception in Virtual Societies.* Dordrecht: Kluwer Academic Press.

Castells, M. (1996) *The Rise of the Networked Society.* Oxford: Blackwell.

Castells, M. (2001) 'Information technology and global capitalism'. Στο W. Hutton και A.Giddens (εκδ.) *On The Edge. Living with global capitalism*, London: Vintage.

Chait, R.P., Ryan, W.P. και Taylor, B.E. , (2004) *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. New Jersey: John Wiley – Sons.

Chester, Barnard, C. (1938) *The Function of Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Coblence, E. (2010) 'Revisiting museum strategy: Mona Lisa's new smile'. Εισήγηση στο Συνέδριο του AOM.

Collins, J. (2005) 'Good to Great and the Social Sectors'. http://www.jimcollins.com/books/g2g-ss.html

Connor S. (1989) *Post-modernist Culture*. Oxford: Blackwell P.

Conti, T. (1997). '*Optimizing self-assessment*'. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, τομ. 8, τχ. 3: 5-15.

Coy, W. (1994) 'Aus der Vorgeschichte des Mediums Computer'. *Computer als Medium*, 1:19-37.

Crane,D. (1992) *The production of culture : media and the urban arts*. London: Sage Publications.

Crary, J. (1992) *Techniques of the Observer: On Vision and Modernity in the Nineteenth Century.* Cambridge, Mass.: MIT Press.

Crary, J. (1996) *Techniken des Betrachters.* Dresden: Verlag der Kunst.

Cubitt, S. (2005) *Ecomedia.* Amsterdam: Rodopi.

Cummings, T. G. και Worley, C.G. (2008) 'Organization Development and Change'. Open Systems Model, Stanford: South-Western College Pub.

Dahlgren, P. (2000[1995]) *Television and the public sphere: citizenship, democracy, and the media.* London: SAGE

Danto, A. (1997) *After the End of Art.* NY: Princeton.

Danto, A. (1998) *Beyond the Brillo Box - The Visual Arts in Post-Historical Perspective.* California: University of California Press.

Dawson, B. (2008) 'Facilitating innovation: opportunity in times of change'. *Museum Management and Curatorship*, τομ. 23, τχ. 4: 313-331.

Derrida, J. (1967) *Writing and difference*. London : Routledge.

Derrida,J. (1976) *De la grammatologie.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Derrida, J. (1997) *Of Grammatology.* Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Dewey, J. (1980) *Art as Experience*. N.Y.: Perigee Trade.

Dietz, S. (1997) 'Curating (on) the Web'. Εισήγηση σε Διεθνές Συνέδριο με θέμα «Museums and the Web» http://www.archimuse.com/mw98/papers/dietz/dietz_curatingtheweb.html

Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.

Donnelly, J.H. κ.ά (1990) *Fundamentals of Management.* N.Y.: Richard D Irwin.

Dreyfus, Hubert (1979) *What Computers Can't Do.* New York: MIT Press.

Dreyfus, Hubert (2001) *On the Internet – Thinking in Action.* London: Routledge.

Dyson, E. κ.α. (1994) '*Cyberspace and the American dream: A Magna Carta for the Knowledge Age.Release 1.2'*. Washington, The Peace and Progress Foundation.

Eagleton, T. (2003[2000]) *Η έννοια της κουλτούρας.* Μτφρ. Η. Μαγκλίνης. Αθήνα:

Πόλις.

Edwards, S. (2007) *Photography: A Very Short Introduction.* Oxford: Oxford University Press.

EFQM (2009) *Determining Excellence.* EFQM Publications.

Elliot, A. (1994) *Psychoanalytic Theory: An Introduction.* New York: Wiley-Blackwell.

Eraut, M. (2008) 'Learning to be Professional'. http://learningtobeprofessional.pbworks.com/ w/page/15914994/Michael-Eraut-presentation

Eriksson, H. (2004) 'Organisational value of participating in a quality award process: a Swedish study'. *The TQM Magazine*, τομ. 16, τχ. 2: 78-92.

Etzioni, A. (1975[1961]) *Comparative Analysis of Complex Organizations.* New York: Free Press.

Evans, J.R. και Lindsay, W.M. (1999) *The Management and Control of Quality.* St Paul, MN: West Publishing Company.

Farrar, M. (2000) 'Structuring success: a case study in the use of the EFQM excellence model in school improvement'. *Total Quality Management*, τομ. 11 , τχ. 4-6: 691-696.

Featherstone, M. (1995) *Undoing culture:globalization, postmoderism and identity.* London: Sage Publications.

Fifield, G. (1997) 'The Digital Atelier'. *Art New England*, τομ. 18 τχ. 6.

Foucault, M. (2001) *Power*. London: New Press.

Foucault, M. (2002) *The Order of Things.* London & New York: Routledge.

Frank, T. (2002) *One Market Under God. Extreme capitalism, market populism, and the end of economic democracy.* London: Vintage.

Frascina, F and Harris, J (1992) *Art in modern culture: an anthology of critical texts.* London: The Open University.

Fraser, N. (1989) 'Keeping the world covered'. Observer, 12/11.

Freeland, C. (2001) *But is it art?* New-York: Oxford University Press.

Fukuyama, F. (1992) *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.

Gabriel, T. (1996) '*Computers Can Unify Campuses, But Also Drive Students Apart'*.

The New York Times, 11/11.

Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.

Giddens, A. (2002) *Κοινωνιολογία.* Αθήνα: Gutenberg.

Gigante, M.A. (1993) 'Virtual Reality: Definitions, history, and applications'. *Virtual Reality Systems,* 3: 3-14.

Gilbert, D. (2007) *Stumbling on Happiness*. N.Y.: Vantage Books, Random House.

Giroux, H. A. (2000) *Stealing Innocence. Corporate culture's war on children*. New York: Palgrave.

Goldthrope, J.H. (1961) 'Attitude and behavior of car assembly workers'. *British Journal of Sociology*, τομ. 17: 227-244.

Goldthrope, J.H *κ.ά* (1968) '*The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour'.* Cambridge: Cambridge University Press.

Goodman, C. (1987) *Digital Visions: Computer and Art.* New York: H. N. Abrams, Inc.

Goriunova, O. και Shulgin, A. (2006) 'From Art on Networks to Art on Platforms'. Στο Krysa, J. (επιμ.) *Curating Immateriality: The Work of the Curator in the age of Network Systems.* (DATA browser 03), σελ. 237-265.

Grant, R. (1991) 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation'. *California Management Review,* τομ. 33, τχ. 3: 114-135.

Grau, O. (2003) *Virtual Art: From Illusion to Immersion.* Cambridge Massahusettes: M.I.T. Press.

Gray, J. (1999) *False Dawn. The delusions of global capitalism*. London: Granta.

Greenberg, C. (1939) 'Avant-Garde and Kitsch'. *Partisan Review,* τομ. 6, τχ 5: 34-49.

Griswold, W. (1986) *Renaissance Revivals: City Comedy and Revenge Tragedy in the London Theatre 1576-1980.* Chicago: University of Chicago Press.

Groys, B. (2008) *Art Power.* Cambridge MA: MIT Press.

Habermas, J. (1985) *The Theory of Communicative Action.* Boston: Beacon Press.

Habermas, J. (1991) *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry*

into a category of Bourgeois Society. Cambridge, MA: MIT Press.

Habermas, J. (1996) *Between Facts and Norms: Contributions to a Discource Theory of Law and Democracy.* Μτφρ. William Rehg. Cambridge Massachusetts: MIT Press.

Hakes, C. (1997) *The Corporate Self-Assessment Handbook: For Measuring Business Excellence.* London: Bristol Quality Centre Ltd.

Hansen, B.N.M. (2004) *New Philosophy for New Media.* Cambridge, Mass.: MIT Press.

Harmon, A. (1998) 'Researchers Find sad, Lonely World in Cyberspace'. The New York Times, 30/08.

Harrison, C. (1997) *Modernism.* Cambridge: Cambridge University Press.

Harrod, R. (1951) *The Life of John Maynard Keynes.* London: W. W. Norton and Company, Inc.

Hart, T. και McLaughlin, S. (2010) *Internet For Nonprofits Management*. New Jersey : John Wiley & Sons.

Harvey, D. (1991[1990]) *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change.* Cambridge, MA: Wiley-Blackwell.

Hayles, N. K. (1999) *How We Became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature, and Informatics.* Chicago: University of Chicago Press.

Heeter, C. (1992) 'Being There: The subjective experience of presence'. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, τομ. 2, τχ. 1: 262-271.

Hegel, G. W. F. (1998) *Aesthetics: Lectures on Fine Art Volume II.* Oxford: Oxford University Press.

Heidegger, M. (1995) *The Fundamental Concepts of Metaphysics*. Μτφ. W. McNeil - N. Walker. Indiana: Indiana University Press.

Heidegger, M. (1980) *Holzwege.* Frankfurt: Klosterman.

Heidegger, M. (1977) *The Question Concerning Technology*. Μτφρ. William Lovitt. New York & London : Garland Publishing.

Held, R.M. και Durlach, N.I. (2000) 'Telepresence'. Στο Goldberg, K. (επιμ.) *The Robot in the Garden: Telerobotics and Telepistemolofy in the Age of the Internet*. *Presence*, τομ.1. Cambridge Massahusettes: MIT Press , σελ. 109-

111.

Hides, M. T. κ.ά. (2004) 'Implementation of EFQM excellence modelself-assessment in the UK higher education sector - lessons learned from other sectors'. *The TQM Magazine*, τομ. 16 τχ. 3: 194-201.

Hill, C.W. L. και McShane, S.L. (2008) *Principles of Management.* New York: McGraw-Hill Irwin.

Hill, C.W.L. κ.ά (2008) *Principles of Management.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hill, C.W.L.και McShane, S.L. (2008) *Principles of Management*. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin.

Hirst, P. και Thompson, G. (1996) 'Globalization: A Necessary Myth?'. Στο Held, D. και McGrew, A. (επιμ.) *The Global Transformations Reader*, Cambridge: Polity Press.

Horkheimer, M., Adorno,T.W. και Gunzelin S. (2002) *Dialectic of Enlightenment:philosophical fragments*. Stanford: Stanford University Press.

Howard S. B. (1982) *Art worlds*. California: University of California Press.

Hughes, R. (1980) *The Shock of the New*. London: Thames and Hudson.

Huntington, S.P. (1996) *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order.* Simon & Schuster.

Hutton, W. και Giddens, A (2001) *On The Edge. Living with global capitalism.* London: Vintage.

Jameson, F. (1984) 'Post modernism or the cultural logic of late capitalism'. Στο *New Left Review, τομ.* 146: 53-92 . http://www.cddc.vt.edu/marxists/reference/subject/philosophy/works/us/jameson.htm

Jencks, C. (1984) *The language of post-modern architecture.* New York: Rizzoli.

Jencks, C. (2007) *Critical Modernism: Where is Post-Modernism Going.* Seattle: Academy Press.

Johnson, S. (2003). "*EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance*". http://www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-forimproving-organisational-performance-Part-1-of-3.html.

Joyce L. S. (2000) *Bylaws : Writing Amending Revising*. Florida: Frederick Publishers

Kant, I. (2000) *Critique of the Power of Judgment*. Μτφρ. P. Guyer and E.Matthews. Cambridge: Cambridge University Press.

Kanter, B. (2010) 'The ROI of Social Media'. Στο Hart, T. κ.ά. (επιμ.) *Internet for Non-profits Management.* New Jersey: Wiley, σελ. 3-24.

Karabin, A.M. (2000) 'Investigating Art Museum Web Sites: A Three-part Approach'. Ανακοίνωση σε Συνέδριο στο University of Texas at Austin, USA με θέμα «Conference, museum and the web"-- http://www.archimuse.com/mw2000/papers/karabin/karabin.html

Karnofsky, H. (2009), 'Givewell Blog'. http://blog.givewell.net/?p=33

Keevil, B. (1998) 'Measuring the Usability Index of Your Web Site'. Ανακοίνωση στο Συνέδριο με θέμα « Computer Human Interaction», CHI '98. http://www3.sympatico.ca/bkeevil/sigdoc98/index.html. Version: 09/98. 12/06/00

Kelso, M. κ.ά. (1993) 'Dramatic Presence'. Presence:Teleoperators and Virtual Environments', τομ.1: 1-15.

Kemp, W. (1991) 'Die Revolutionierung der Medien'. Στο *Funkkolleg moderne Kunst.* Reinbek: Rowohlt, σελ. 75-93.

Kenneth, C. (1956) *The Nude: a study in ideal form.* N.Y.: Pantheon Book.

Kenway, J. και Bullen, E. (2001) *Consuming Children. Education-entertainment-advertising.* Buckingham: Open University Press.

Kepes, Gyorgy (1965-66) *Vision + Value.* N.Y.: George Braziller.

Kierkegaard, S. (1962) *The Present Age and of the Difference Between a Genius and an Apostle*. Μτφρ. Alexander Dru. New York: Harper.

Kittler, F. (1999) *Gramophone, Film, Typewriter.* Μτφρ. Geoffrey Winthrop-Young & Michael Wutz. Stanford: Stanford University Press.

Klein, N. (2001) *No Logo: No Space, No Choice, No Jobs*. London: Picador.

Knoedelseder, W. S. (1993) *Stiffed:a true story of MCA, the Music Business and the Mafia.* New York: Harpercollins.

Kouzes, J.M. και Barry Z. Posner, B.Z. (2007) *The Leadership Challenge.* San

Francisco: Jossey-Bass Inc.

Kraut, R. κ.ά. (1998) 'Internet Paradox: A Social Technology that Reduces Social Involvement and Psychological Well-being?' *American Psychologist*, τομ. 53, τχ. 9: 1017-1031.

Kroeber, A. L. και Kluckholm C. (1952) *CULTURE--A Critical Review of Concepts and Definitions.* New York: Vintage Books.

Krysa, J. (2006) *Curating Immateriality: The Work of the Curator in the Age of Network Systems.* Autonomedia (DATA browser 03).

Krzywinska, T. (2006) *Sex and the cinema.* London: Wallflower Press.

Kuhn, T. (1996[1963]) *The Structure of Scientific Revolutions.* Chicago: University of Chicago Press.

Kurzweil, R. (1999) *The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence*. New York: Penguin.

Kurzweil, R. (2005) *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology.* London: Viking.

Kuttner, R. (2002) 'Globalization and poverty'. Στο *The American Prospect Online*. http://www.prospect.org/print/V13/1/global-intro.html.

Lacan, J. (2007) *Ecrits: The First Complete Edition in English.* Μτφρ. Bruce Fink. N.Y., London: W. W. Norton & Company.

Landes, D. (1999) *The Wealth and Poverty of Nations. Why some are so rich and some are so poor*. London: Abacus.

Lane, J. (1993) *The Public Sector.* London: Sage.

Lascelles, D. και Peacock, R. (1996) *Self-Assessment for Business Excellence*. London: McGraw-Hill.

Lasswell, H.D. (1967[1948]) *Power and Personality.* London: Viking Press.

Lawrence, S. και Giles, C.L. (1998) 'Searching the World Wide Web'. Science 280, NEC Research Institute.

Lazzarato, M. (1996) *Immaterial Labour*. *Radical Thought in Italy: A Potential Politics.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Leadbeater, C. (2000[1999]) *Living on Thin Air - The New Economy.* London: Penguin Books.

Lenat, D. και Guha, R.V. (1990) *Building Large Knowledge-Based Systems*. New York : Addison Wesley

Leroi-Gourhan, A. (1993[1965]) *Gesture and speech.* Μτφρ. Anna Bostock Berger. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Levi-Strauss, C. (1976) *Anthropologie structurale deux.* London: Pocket.

Levi-Strauss, C. (1966[1962]) *La Pensée Sauvage.* London: Adler's Foreign Books Inc.

Levitt,T. (1986) *The marketing imagination.* New York : Free Press.

Leys, C. (2001) *Market-Driven Politics. Neoliberal democracy and the public interest*. London: Verso Books.

Lyotard, J.F. (1984) *The Postmodern Condition.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

MacLaughlin, S. (2010) 'Demystifying Online Metrics'. Στο *Internet for Non-profits Management.* New Jersey: Wiley, σελ. 103-128.

Maggio, Di P. (1987) 'Managers of the Arts'. NEA Research Division Report #20 (Santa Ana, CA: Seven Locks Press).

Manovich, L. (2002) *The Language of the New Media,* Cambridge, Mass.: MIT Press.

Mark, J. (2000) 'Portrait of a Newer, Lonelier Crowd is Captured in an Internet Survey'. The New York Times, 16/02.

Marx, K. (1956) *Capital.* Moscow: Progress Publishers.

Marx, K. (1978) *The Economic and Philosophical Manuscripts of 1844. The Marx-Engels Reader*, Νέα Υόρκη: Norton, σελ. 66-125.

Marx, K. και Engels, F. (1978[1848]) 'The Communist Manifesto'. Στο *The Marx-Engels Reader.* New York: Norton.

Mason, M. (2008) The Pirate's Dilemma. London: Free Press.

Matteson, T. κ.ά. (1989) *Management and Organization Behavior Classics*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

McAlindon, H. (1989) *Management Magic: Ideas to Help You Build and Manage a Winning Team*. Chicago: Great Quotations.

McCarthy, K. κ.ά. (2002) *From Celluloid to Cyberspace: The Media Arts and the Changing Arts World.* Santa Monica: Rand.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Management.* New York: McGraw-Hill.

McLuhan, M. (1964) *Understanding Media: The extension of Man.* London: McGraw-Hill.

McNamara, C. (2007) *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation.* Minessota: Authenticity Consulting, LLC.

Merlot-Ponty, M. (1979) *Phenomenologie de la Perception.* Μτφ. Colin Smith. London : Routledge & Kegan.

Miles, R.H. (1980) *Macro Organizational Behaviour.* New York: Addison-Wesley.

Minsky, M. (1980) 'Telepresence'. *Omni* σελ. 44-50.

Monbiot, G. (2000) *Captive State. The corporate takeover of Britain.* London: Pan Books.

Mulgan, G. (1998) *Connexity: Responsibility, freedom, business and power in the new century*. London: Viking.

Negroponte, N. (1973) *The Architecture Machine: Toward a More Human Environment*. Cambridge Massahusettes: MIT Press.

Negroponte, N. (1995) *Being Digital.* London: Hodder and Stoughton.

Nelson, G., Treicher, P. και Grosberg, L. (1992) *Καλειδοσκόπιο. Μελέτες για τον Πολιτισμό.* Θεσσαλονίκη: Μάγια.

Nichols B. (2003 [1988]) *The Work of Culture in the Age of Cybernetic systems*. *The New Media Reader*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

Nielsen, J. (1997) *Usability Testing*. *Handbook of Human Factors and Ergonomics,* New York, NY: John Wiley & Sons, 1543-1568.

Norbert, E. (1996[1939]) *Η Διαδικασία του Πολιτισμού, Μια ιστορία της κοινωνικής συμπεριφοράς στη Δύση.* Μτφρ. Θ. Λουπασάκης. Αθήνα: Αλεξάνδρεια.

Oakland, J. κ.ά. (2002) 'Best practice in business excellence'. *Total Quality Management,* τομ. 13, τχ. 8: 1125-1139.

Pasquinelli, M. (2006) 'Cultural Labour and Immaterial Machines'. Στο *Curating Immateriality: The Work of the Curator in the Age of Network SYSTEMS.* Autonomedia (DATA browser 03), σελ. 267-274.

Paul, C. (2006) 'Flexibe Contexts, Democratic Filtering and Computer-aided Curating'. Στο *Curating Immateriality: The work of the Curator in the Age of Network Systems*. Autonomedia (DATA browser 03), σελ. 85-105.

Peacock, D. (2008) 'Making Ways for Change: Museums, Disruptive Technologies and Organisational Change'. *Museum Management and Curatorship,* τομ. 23, τχ. 4: 333-351.

Peter, T.J. και Waterman, R.H. Jnr. (1982) *In Search of Excellence.* New York: Grand Central Publishing.

Pick, J. (1983) *The West End: Mismanagement and Snobbery.* London: John Oxford Pub.

Pick, J. (1985) *The Theatre Industry*. London: John Oxford Pub.

Pick, J. και Anderton M. (1996) *Arts Administration*. London: E&F SPON.

Popper, F. (1993) *Art of the Electronic Age.* London: Thames & Hudson.

Porter, L. και Tanner, S. (2004) *Assessing Business Excellence.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Porter, L.J. και Tanner, S.J. (1998) *Assessing Business Excellence.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Poster*, M. (1995) 'CyberDemocracy*: Internet and the Public Sphere'. http://www.humanities.uci.edu/mposter/writings/democ.html.

Pressel, A. (2010) 'Effective Web Design'. Στο *Internet for Non-profits Management.* New Jersey: Wiley, σελ. 291- 315.

Putnam, R. D. (1993) 'The prosperous community: social capital and public life'. *The American Prospect*, τομ. 13, τχ. 4: 35-42.

Rayport, J. και Heyward, A. (2009) 'Envisioning the Cloud: The Next Computing Paradigm'. http://www.pdfdownload.org/pdf2html/view_online.php?url=http%3A%2F%2Fwww.hp.com%2Fhpinfo%2Fanalystrelations%2FMarketspace_090320_Envisioning-the-Cloud.pdf.

Rheingold, H. (2000) *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Cambridge, Massahusettes: MIT Press.

Rich, J. D. και Martin, D.J. (1998) *The Guide to Arts Administration Training and Research 1997-1999*. Washingtom D.C. :Allworth Pr.

Ritzer, G. (1996) *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life.* London: Pine Forge Press.

Robinson, D. (1993) *The Lantern Image: Iconography of the Magic Lantern 1420-1880*. Nutnay, East Sussex: Magic Lantern Society.

Romer, P. M. (1990) 'Endogenous Technological Change'. *Journal of Political Economy,* τομ. 98 τχ. 5: 71-102.

Rosenzweig, P. (2007) *The Halo Effect.* New York: Free Press, Simon & Shuster, Inc.

Rush, M. (2001) *New Media in Late 20th-Century Art.* London: Thomas & Hudson.

Rushton, J. P. (1990) 'Creativity, intelligence, and psychoticism'. *Personality and Individual Differences,* τομ. 11: 1291–1298.

Russell, S. (2000) 'ISO 9000:2000 and the EFQM excellence model: competition or co-operation'. *Total Quality Management,* τομ. 11 , τχ. 4-6: 657-659.

Rutherford, P. (2000) *Endless Propaganda: The Advertising of Public Goods*. Toronto: University of Toronto Press.

Samuelsson, P. και Nilsson, L. (2002) 'Self-assessment practices in large organizations -Experiences from using the EFQM excellence model'. *International Journal of Quality &Reliability Management,* τομ. 19, τχ. 1: 10-23.

Sanderson, G. κ.ά (1989) 'Marshall McLuhan: The man and his message'. http://archives.cbc.ca/arts_entertainment/media/topics/342/

Sarup, M. (1993) *An Introductory Guide to Post-Structuralism and Postmodernism.* Athens Georgia: Univ. of Georgia Press.

Saussure, F. (1977[1916]) *A Course in General Linguistics.* Μτφρ. W. Baskin. Glasgow: Fontana/Collins.

Schermerhorn, R. (1986) *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.

Schiller, F. (2003) '*Kallias or Concerning Beauty: Letters to Gottfried Körner'*. *Classical and Romantic German Aesthetics,* Cambridge: Cambridge University Press.

Schiller, H. (1976) *Communication and Cultural Domination.* N.Y. : International Arts and Sciences Press.

Schindlinger, D. και Bergey, L. (2010) 'E-governance is Good Governance'. Στο *Internet for Non-profits Management.* New Jersey: Wiley, σελ. 45-62.

Schloerb, D.W. (1995) 'A quantitative measure of telepresence'. *Presence Teleoperators and Virtual Environment,* τομ. 4, τχ. 1: 64-80.

Scholte, J. A. (2000) *Globalization. A critical introduction*. London: Palgrave.

Scobie,W. (1988) 'Carlo, suitor to La Grande Dame'. *Observer*, 14/02.

Sen, A. (2002) 'How to judge globalization'. Στο *The American Prospect Online,* http://www.prospect.org/print/V13/1/sen-a.html.

Shammoon, S. (1989) 'Mickey the Euro mouse'. Observer, 17/09.

Slater, M. και Usoh, M. (1993) 'Presence in Immersive Virtual Environments'. IEEE Virtual Reality Annual International Symposium, σελ. 90-96.

Smith, P. (2006) *ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ-Μια εισαγωγή.* Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

Smith, P.D. (2001) *Cultural theory:an introduction.* London: Wiley-Blackwell.

Snow, C.P. (1960) *The Two Cultures and the Scientific Revolution*. Cambridge: C.U.P.

Sommerer, C. και Mignoneau L. (1998) *Art@Science*. New York: Springer.

Spence, J. (2011). 'Achieving Business Excellence'. http://johnspence.com/services/workshops /achievingbusiness-excellence.

Stallabrass, J. (2000) *High Art Lite : The Rise and Fall of BritArt,* London: Verso Books.

Stanney, K. H. (1998) 'Factors:Issues in virtual environments'. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, τομ. 7, τχ. 4: 327-351.

Strinati, D. (1995) *An Introduction to Theories of Popular Culture.* London: Routledge.

Sutherland, I.E. (1968) 'A head mounted three dimensional display'. Στο *Proceedings of the Fall Joint Computer Conference (AFIPS)*, τομ. 33: 757-764.

Swanson, D. (1998) 'Historical Note: Information Retrieval and the Future of an Illusion'. *Journal of the American Society for Information Science*, τομ. 32, τχ. 2

Taylor, A. (2006) 'Act like a business? Why aim so low?' http://www.artsjournal.com/artfulmanager/main/act-like-a-business-why-aim-so.php

Terranova, T. (2006) 'Of sense and sensibility: Immaterial Labour in Open Systems'. Στο *Curating Immateriality: The Work of the Curator in the Age of Network Systems.* Autonomedia (DATA browser 03), σελ. 27-37.

Terranova, T. (2004) *Network Culture: Politics for the Information Age.* London: Pluto Press.

Titmus, R.M. (1970) *Commitment to Welfare.* London: Routledge

Titmus, R.M. (1974) *Social Policy.* Michigan: Pantheon Books

Turing, A. (1950) 'Computing machinery and intelligence'. *Mind 59*, 236:433-460.

Turner, G. (2003) *British cultural studies: an introduction.* London: Routledge.

Venturi, R. (1977) *Learning from Las Vegas.* Cambridge Massahusettes: M.I.T. Press.

Virilio, P. (1986) *Asthetik des Verschwindens.* Berlin: Merve.

Vorria, E. P. και Bohoris, G. A. (2009) 'Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach'. *The TQM Journal*, τομ. 21, τχ. 2: 116-126.

Vouzas, F. και Gotzamani, K. (2005) 'Best practices of selected Greek organizations in their road to business excellence'. *The TQM magazine*, τομ. 17, τχ. 3: 259-266.

Vroom, V.H. και Yetton, P.W. (1973) *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vishmidt, M. (2006) '*Twilight of the Widgets*'. Στο *Curating Immateriality: The Work of the Curator in the Age of Network Systems.* Autonomedia (DATA browser 03), σελ. 39-59.

Wachsmuth, S. κ.ά. (2000) 'Integration of Vision and Speech Understanding Using Bayesian Networks'. *Videre: Journal of Computer Vision Research*, τομ. 1, τχ. 4 : 62-83.

Waters,M. (1995) *Globalization.* London: Routledge.

Weber, M. (1997[1947]) *The Theory of Social and Economic Organization.* New

York: Free Press.

Wheatstone, C. (1838) 'Contributions to the physiology of vision. Part I. On some remarkable and hithero unobserved phenomena of binocular vision'. *Philosophical Transaction of the Royal Society of London,* 128: 371-394.

Wiele van der, A. κ.ά. (1997) 'ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey'. *International Journal of Quality*, τομ. 2, τχ. 4: 236-252.

Wiener, N. (1961) *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge Massahusettes: MIT Press.

William, M.J. (1992) *The Reconfigured Eye: Visual Truth in the Post-Photographic Era.* Cambridge, Mass: MOI Press.

Williams, R. (1994) *Κουλτούρα και Ιστορία*. Μτφρ. Β. Αποστολίδου. Αθήνα: Γνώση.

Williams, R. (1976) *Keywords.* New York: Oxford University Press.

Willis, P. E. (1981[1979]) *Learning to Labor: how working class kids get working class jobs*. New York: Columbia University Press.

Wilson, K.G. (1962) *The Golden Labyrinth*. London: W.W. Norton & Company, Inc.

Witmer, B. (1998) 'Measuring Presence in virtual environments: A presence questionnaire'. *Presence:Teleoperators and Virtual Environments*, τομ. 7, τχ. 3: 225-240

Wolf, A. (2002) *Does Education Matter. Myths about education and economic growth*. London: Penguin.

Wolff, J. (1993) *The Social Production of Art.* New York: Palgrave Macmillan.

Wongrassamee, S. κ.ά. (2003) 'Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model'. *Measuring Business Excellence*, τομ. 7, τχ. 1: 14-29.

Wren, A. D. (2005) *The History of Management Thought.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Wuthnow, R. (1989) *Communities of discourse: ideology and social structure in the Reformation, the Enlightenment, and European socialism.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Youngblood, G. (1970) *Expanded Cinema.* New York: E.P.Dutton.

Zimmerman et al. (1987), ‘A Hand Gesture Interface Device’, *ACM SIGCHI Bulletin*, τομ. 17. τχ. SI.

Zurbrugg, N. (1997) *Jean Baudrillard: Art and Artefact*. London: Sage.

Κέφης, Β. (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ-Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες.* Αθήνα: Κριτική.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Πετράκη, Μαρίνα. (2006) ‘Ο μύθος του Μεταξά. Δικτατορία και προπαγάνδα στην Ελλάδα’. Αθήνα: Κυκεών.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: ΣΠΥΡΟΣ ΠΟΛΥΜΕΡΗΣ - spolimeris@yahoo.com, 6945861648

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ...: _____

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ..:_____

ΘΕΣΗ.....:_____

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ...:_____

Α ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

1. ΗΓΕΣΙΑ - LEADERSHIP

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Είναι αφοσιωμένη η ηγεσία στους στόχους του οργανισμού;						
2	Η ηγεσία δέχεται ανατροφοδότηση για την προσωπική της απόδοση;						
3	Η συμπεριφορά της ηγεσίας αρμόζει στο ήθος του οργανισμού;						
4	Η ηγεσία αξιοποιεί πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις του οργανισμού;						
5	Οι ηγέτες ασκούν καλή διακυβέρνηση;						
6	Οι ηγέτες παρέχουν πόρους για περαιτέρω βελτιώσεις;						
7	Ποια είναι η σχέση της ηγεσίας με τους πελάτες;						
8	Ποια είναι η σχέση της ηγεσίας με τους προμηθευτές;						
9	Ποια είναι η σχέση της ηγεσίας με την κοινωνία;						
10	Η ηγεσία ενδυναμώνει τους υπαλλήλους;						
11	Η ηγεσία παρακινεί για αριστεία;						
12	Η ηγεσία είναι προσβάσιμη ;						

1. ΗΓΕΣΙΑ - LEADERSHIP

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
13	Η ηγεσία προωθεί την καινοτομία;						
14	Η ηγεσία εστιάζει στις ανάγκες των πελατών;						
15	Η ηγεσία υποστηρίζει τις προσπάθειες βελτίωσης των υπαλλήλων;						

Α ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - POLICY AND STRATEGY

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας μεριμνά για τις ανάγκες των εμπλεκομένων (stakeholders) ;						
2	Ο οργανισμός σας αναλύει τη δυναμική των πελατών, των ανταγωνιστών και της αγοράς;						
3	Ο οργανισμός σας συγκεντρώνει και αναλύει δεδομένα και πληροφορίες για τις ανάγκες προμηθευτών και συνεργατών;						
4	Ο οργανισμός σας εξετάζει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και νομοθετικούς παράγοντες;						
5	Ο οργανισμός σας συνεκτιμά τα κριτήρια αναφοράς (benchmarking);						
6	Ο οργανισμός σας συγκεντρώνει και αναλύει ποσοτικά δεδομένα;						
7	Ο οργανισμός σας αναπτύσσει διαδικασίες για τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων;						
8	Ο οργανισμός σας εξετάζει τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα του;						
9	Ο οργανισμός σας συνυπολογίζει τις αρχές της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης;						

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - POLICY AND STRATEGY

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
10	Ο οργανισμός σας φροντίζει να ολοκληρώνονται και να ευθυγραμμίζονται τα σχέδια των επιμέρους ομάδων με τους στρατηγικούς στόχους;						
11	Ο οργανισμός σας αναπτύσσει σχέδια δράσης που περιλαμβάνουν στόχους, μέτρα και διαδικασίες ελέγχου;						
12	Ο οργανισμός σας μεταφέρει τη στρατηγική του στους υπαλλήλους και τους βασικούς εμπλεκόμενους;						

Α ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

3.ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ - PEOPLE

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ευθυγραμμίζονται τα σχέδια και οι πολιτικές που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους με τη στρατηγική του οργανισμού;						
2	Προσφέρονται ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και γίνεται προγραμματισμός για τη διαδοχή;						
3	Ευθυγραμμίζονται οι πολιτικές και οι στρατηγικές των προσλήψεων με τις γενικότερες στρατηγικές του οργανισμού;						
4	Αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;						
5	Αξιολογούνται οι δεξιότητες των εργαζομένων και οι ανάγκες βελτίωσης των ικανοτήτων τους;						
6	Υπάρχει εκπαίδευση επί τω έργω, άτυπη εκπαίδευση και επιμόρφωση;						
7	Δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ξεδιπλώσουν όλο τους το δυναμικό;						
8	Σχεδιάζονται καινοτόμες δράσεις και ομάδες εργασίας με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού;						

3.ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ - PEOPLE

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
9	Επιδιώκεται ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους;						
10	Μοιράζεται ο οργανισμός το όραμα και την αποστολή του με τους υπαλλήλους;						
11	Διατίθενται τα στοιχεία της επιχειρησιακής απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό;						
12	Προσδιορίζονται και κοινοποιούνται οι καλύτερες πρακτικές σε όλους τους εργαζόμενους;						
13	Αναγνωρίζονται, επιβραβεύονται, και ανταμείβονται οι υπάλληλοι;						
14	Παρακολουθούνται και συντηρούνται οι χώροι εργασίας ως προς την υγιεινή και την ασφάλεια;						
15	Υπάρχουν διευκολύνσεις που να ικανοποιούν τις ανάγκες των υπαλλήλων;						

Α ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ - PARTNERSHIPS AND RESOURCES

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας διαχειρίζεται και αναπτύσσει τις σχέσεις του με τους προμηθευτές;						
2	Ο οργανισμός σας εντοπίζει και αναπτύσσει δυνατότητες συνεργασίας (με μη-προμηθευτές);						
3	Ο οργανισμός σας εντοπίζει και αξιοποιεί συνεργάτες;						
4	Ευθυγραμμίζονται οι οικονομικές στρατηγικές και πολιτικές του οργανισμού σας με τη γενικότερη στρατηγική του;						
5	Υπάρχει οικονομικής φύσης πληροφόρηση για υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων;						
6	Αξιολογούνται οι επενδυτικές αποφάσεις και οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι;						
7	Ο οργανισμός σας ελέγχει και διαχειρίζεται τις περιβαλλοντικές συνέπειες;						
8	Ο οργανισμός σας ελέγχει και διαχειρίζεται ζητήματα συμμόρφωσης με τη νομοθεσία;						
9	Ευθυγραμμίζονται οι στρατηγικές αγορών και προμηθειών με τις ανάγκες του οργανισμού;						
10	Είναι αξιόπιστα και φιλικά προς το χρήστη το hardware και το software;						
11	Εντοπίζονται νέες ή εναλλακτικές τεχνολογίες;						

4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ - PARTNERSHIPS AND RESOURCES

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
12	Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στις νέες τεχνολογίες;						
13	Είναι σχετικά και χρήσιμα τα Πληροφοριακά Συστήματα;						
14	Υπάρχει μηχανισμός για την απόκτηση, χρήση και διανομή πληροφορίας (συμπεριλαμβανομένων του ηλεκτρονικού εμπορίου και ενδοδικτύου[intranet]);						
15	Είναι ακριβή, χρήσιμα, ασφαλή και διαθέσιμα τα δεδομένα για τους ανθρώπους που τα χρειάζονται;						

Α ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ -PROCESSES

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας προσδιορίζει και καθορίζει λεπτομερώς τις βασικές διαδικασίες (key processes);						
2	Παρέχονται δεδομένα και πληροφορίες ώστε να μετράται η απόδοση των διαδικασιών;						
3	Γίνεται ανάθεση αρμοδιοτήτων για τη διαχείριση των διαδικασιών;						
4	Εφαρμόζονται διαδικασίες για να δίνεται προτεραιότητα σε προγράμματα (project) βελτίωσης;						
5	Υπάρχει συνεχής βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών;						
6	Γνωστοποιούνται οι αλλαγές στους εμπλεκόμενους (stakeholders) και εξετάζεται ο αντίκτυπος των αλλαγών;						
7	Προσδιορίζονται οι ανάγκες των πελατών;						
8	Σχεδιάζονται ή επανασχεδιάζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες;						
9	Μεταφράζονται οι απαιτήσεις των πελατών σε χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων ή των υπηρεσιών;						
10	Παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες;						

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ -PROCESSES

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	**ΚΑΘΟΛΟΥ**	**ΕΛΑΧΙΣΤΑ**	**ΛΙΓΟ**	**ΑΠΟΔΕΚΤΑ**	**ΠΟΛΥ**	**ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ**
11	Υπάρχει μάρκετινγκ/επικοινωνία σχετικά με την αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών;						
12	Παραδίδονται (delivery) και υποστηρίζονται (service) τα προϊόντα και οι υπηρεσίες;						
13	Αναπτύσσονται διαδικασίες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης από τον πελάτη;						
14	Υπάρχει μηχανισμός λήψης ανατροφοδότησης από τον πελάτη;						
15	Υπάρχει μηχανισμός για την παρακολούθηση και την επίλυση των παραπόνων;						

Β ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ – CUSTOMER RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	**ΕΛΑΧΙΣΤΑ**	**ΛΙΓΟ**	**ΑΠΟΔΕΚΤΑ**	**ΠΟΛΥ**	**ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ**
1	Αξιολογεί ο οργανισμός σας τη διαχείριση των σχέσεων του με τους πελάτες μέσω εσωτερικών μετρήσεων που καταγράφουν την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη τους και τις αντίστοιχες τάσεις; Τέτοιες μετρήσεις είναι η αμεσότητα της ανταπόκρισης, η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, οι αυξομειώσεις των πελατών, οι έπαινοι και τα παράπονα, κ.ά.						
2	Διαγράφουν οι παραπάνω μετρήσεις ως προς τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού σχετικά με την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών) μια θετική τάση ή απόδοση σε σταθερά υψηλό επίπεδο;						
3	Μπορείτε να αποδείξετε ότι τα παραπάνω αποτελέσματα (εσωτερικές μετρήσεις σχετικά με την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών) είναι συγκρίσιμα με ή καλύτερα από εκείνα ανταγωνιστικών ή άλλων παρεμφερών οργανισμών;						

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ – CUSTOMER RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
4	Διεξάγει ο οργανισμός σας τακτικές έρευνες με τους πελάτες για να προσδιορίσει την ικανοποίησή τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες; Και εξασφαλίζει ότι οι παράμετροι που μετρά είναι συναφείς και επαρκείς για τη μέτρηση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών;						
5	Ταξινομούνται τα αποτελέσματα των πελατών σας έτσι ώστε να δείχνουν τις απόψεις των διαφόρων ομάδων και τύπων πελατών (συμπεριλαμβανομένων όσων έχουν απομακρυνθεί ή πιθανών πελατών);						
6	Δείχνουν τα αποτελέσματα των πελατών σας σχετικά με τον οργανισμό τάσεις βελτίωσης ή διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης;						
7	Έχετε δεδομένα που να αποδεικνύουν ότι τα αποτελέσματα των πελατών σας είναι συγκρίσιμα με ή καλύτερα από εκείνα των ανταγωνιστικών ή άλλων παρεμφερών οργανισμών;						
8	Έχει ο οργανισμός σας μέθοδο για να θέτει τακτικά και συστηματικά στόχους για εγκυρότερες εσωτερικές μετρήσεις και σαφέστερη πραγματική εικόνα της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών;						

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ – CUSTOMER RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
9	Μπορεί να αποδείξει ο οργανισμός σας ότι τα αποτελέσματα των ερευνών χρησιμοποιούνται πάντοτε αποδοτικά για να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του;						

Β ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ – PEOPLE RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας κάνει συστηματική μέτρηση και εκτίμηση παραμέτρων που προσδιορίζουν τάσεις ή επηρεάζουν την ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων, όπως η συχνότητα απουσίας από την εργασία, οι μεταβολές στο προσωπικό, οι εθελούσιες αποχωρήσεις, τα επίπεδα κατάρτισης, οι προαγωγές, η συχνότητα ατυχημάτων, η αναγνώριση ή τα παράπονα; Επίσης, λαμβάνει μέτρα με βάση αυτές τις μετρήσεις;						
2	Γίνονται συγκρίσεις των παραπάνω εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού σας με εκείνες άλλων παρεμφερών οργανισμών;						
3	Υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση (μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, ανταλλαγής απόψεων επιλεγμένων ομάδων κ.ά.) σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τις διάφορες πτυχές του οργανισμού σας όπως εργασιακό περιβάλλον, υγεία, ασφάλεια, επικοινωνία, προοπτικές καριέρας, αμοιβές, αναγνώριση, εκπαίδευση και συνολική ικανοποίηση; Και έχει διασφαλίσει ο οργανισμός σας την εγκυρότητα των παραπάνω μετρήσεων;						

7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ – PEOPLE RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
4	Γίνονται συγκρίσεις των παραπάνω πραγματικών αντιλήψεων των εργαζομένων με εκείνες άλλων παρεμφερών οργανισμών;						
5	Γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων του οργανισμού στους ίδιους τους εργαζόμενους και αξιοποιούνται από τη διοίκηση;						
6	Δείχνουν τα αποτελέσματα γενικότερα (ειδικά αυτά της πραγματικής αντίληψης σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων) μια τάση βελτίωσης ή ένα σταθερά υψηλό επίπεδο και μπορεί να αποδειχτεί ότι είναι συγκρίσιμα με αυτά άλλων παρεμφερών οργανισμών ή άλλων σχετικών μετρήσεων αναφοράς (benchmark);						

Β ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ-SOCIETY RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Έχει να παρουσιάσει ο οργανισμός σας επιτυχή αποτελέσματα στην αποτροπή ή μείωση των βλαβών ή ενοχλήσεων στο γειτονικό ή ευρύτερο περιβάλλον, στη διατήρηση και προστασία σημαντικών πόρων (όπως ενέργεια, ανακύκλωση, απόβλητα) και στη θετική συνεισφορά στην κοινωνία (δωρεές, εκπαίδευση, άθληση, και αναψυχή);						
2	Δείχνουν οι δραστηριότητες στους παραπάνω τομείς μια θετική τάση και είναι τα αποτελέσματα αυτά συγκρίσιμα με εκείνα άλλων οργανισμών στην τοπική κοινωνία ή συναφών οργανισμών γενικότερα;						
3	Μπορεί ο οργανισμός σας να δείξει μέσω αποτελεσμάτων, ερευνών ή με άλλο τρόπο, ότι η τοπική κοινωνία αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον έχουν θετική αντίληψη γι αυτόν και ότι η φήμη του εξαπλώνεται;						

Β ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ - KEY PERFORMANCE RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Δείχνουν τα οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα – κλειδιά του οργανισμού σας (π.χ. έσοδα, κέρδη, επισκέπτες κά.) τάσεις βελτίωσης;						
2	Είναι αυτά τα οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα – κλειδιά συγκρίσιμα με ή καλύτερα από εκείνα άλλων ομοειδών οργανισμών;						
3	Είναι αυτά τα αποτελέσματα ταξινομημένα ανά τομέα, προϊόντα και υπηρεσίες έτσι ώστε να καταγράφονται οι διαφορές στην απόδοση;						
4	Γίνεται αποτίμηση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν άμεσα στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας; Ανακοινώνονται τα αποτελέσματα;						
5	Τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών εμφανίζουν τάσεις βελτίωσης;						
6	Γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων των παραπάνω διαδικασιών με αυτά άλλων οργανισμών και τα αποτελέσματα είναι συγκρίσιμα;						

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ - KEY PERFORMANCE RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
7	Τα αποτελέσματα που αφορούν σε υποστήριξη και διοίκηση (π.χ. μηχανοργάνωση, νομική προστασία, ασφάλιση, λογιστήριο) δείχνουν τάσεις βελτίωσης και είναι συγκρίσιμα με εκείνα άλλων οργανισμών;						

Μετάφραση και Προσαρμογή του Ερωτηματολογίου από το Πρωτότυπο

2. **ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ TATE MODERN GALLERY ΤΟΥ ΛΟΝΔΙΝΟΥ**



Candidate *Brief*

TATE
Director Tate Modern

March 2010

Contact:

Liz Amos t: 020 7664 8602 e: liz.amos@lizamosassociates.com m: 07841 419 782
Liz Amos Associates 100 Pall Mall St James London SW1Y 5NQ

LIZ AMOS ASSOCIATES

Liz Amos & Associates is the trading name of ELGA Executive Search Ltd.
Registered in England & Wales. Company Registration no 06755998

Contents

Background	2
The Role	3
The Person	5
How to Apply	8

Appendix I - Transforming Tate Modern

Appendix II – Tate Modern Functional Diagram

Appendix III – Tate Organisational Chart

Liz Amos Associates strongly emphasises the highly confidential nature of this document and demands that it is used with the utmost discretion.

Please note that the information in this document is the property of Liz Amos Associates and must not be passed on to third parties, published or attributed other than is explicitly agreed by Liz Amos Associates. In the event that this request is ignored, Liz Amos Associates takes no responsibility for the consequences of those actions.

The information included in this document is true to the best of Liz Amos Associates' knowledge at the time it was written, however the rate at which such information changes should be noted. Furthermore, this document might include the opinion of the author or of other sources, and should not be taken as fact.

Background

Tate Modern, one of the world's great museums of modern art, is seeking to appoint a new Director to succeed Vicente Todoli who steps down in summer 2010, having led and shaped the Gallery with distinction since 2003.

Tate Modern is the UK's national gallery of international modern and contemporary art. It was created in 2000 in the disused boiler house and turbine hall of Giles Gilbert Scott's Bankside Power Station and displays the national collection of international modern and contemporary art dating from 1900 onwards. Since its opening ten years ago, Tate Modern has achieved iconic status, setting a new benchmark for museums of modern and contemporary art.

Tate Modern attracts more than 5 million visitors per annum - many under 35 - and reaches millions more through its programmes online and through the broadcast media. In recent years, the Collection has changed dramatically, since the late 1990s embracing a far wider range of media and geographies than previously. From 80 large scale installations when Tate Modern opened, there are now more than 300 - performative and time-based work is now also represented in the collection and the recent acquisition of Artists Rooms and an extraordinary level of gifts from artists and collectors has greatly increased the opportunity for the nation's collection of modern and contemporary art to reach the world's largest audience for such work.

To meet visitor demand , to display the growing collection and to provide deeper engagement and learning for visitors, Tate Modern is now embarked on a 21,000 square metre extension, representing a 65 per cent increase in display space along with some dramatic space for performance, film and changing installations and extensive new spaces for learning. Budgeted at £215 million, preparatory building works commenced in January this year. The new building, designed by Herzog and de Meuron, incorporates Bankside Power Station's derelict oil tanks and the soon to be vacated switch station. The building will be the most important new public building in London for more than a generation and will also include new routes from Southwark to the Thames and the City beyond and will include two new public squares, providing Southwark with high quality open spaces.

Tate Modern is part of Tate's family of four galleries and Tate online, which together welcomes more than 20 million visitors a year. Its activities are overseen by its Council, chaired by Elisabeth Murdoch, Chief Executive and Chairman of Shine Group, who is also a Tate Trustee.

For more information about Tate Modern, please go to: **http://www.tate.org.uk/modern/about.htm**

The Role

Leading this great national and international institution, the Director, Tate Modern will work closely with Tate's Director, Nicholas Serota and senior colleagues across the organisation to lead Tate Modern into its new and extended form. Working with the Chief Curator and the Head of Collection (International Art) the new Director will shape displays of the Collection and the exhibition programme in anticipation of the transformed Tate Modern.

With the principal responsibility of the artistic and curatorial vision for the Gallery, serving a large audience of national and international visitors, the new Director will need to build on the success of the institution to date ensuring that it is at the leading edge of practice in terms of its artistic programme, scholarship, and learning experience while playing a central role in the development of the international collection. Building new audiences through the diversity of its programme which brings understanding of international contemporary art beyond the Western tradition, the new Director will encourage dialogues through new platforms and channels.

Success in the role will require consultation and liaison with local, national and international organisations and interest groups. It will also require collaborative working with Tate Directors who carry Tate-wide responsibilities – including Directors Tate National, Learning, Visitor Services, Audiences and Media and Development. Delivering the best programme and visitor experience for Tate Modern means calling on the resources of central Directors in support of Tate Modern's plans.

The Director, Tate Modern will also work within the Tate Director's Group in developing Tate's Strategic Plan. This will mean moving beyond matters of immediate professional or divisional concern to play a full part in consideration of forward strategy and long term development. Fundamental to the role will also be the leadership provided by the new Director to the ambitious plans for the development of Tate Modern, *Transforming Tate Modern*.

The Director Tate Modern has direct budget accountability for £8 million expenditure and is the client for a further £7.5 million expenditure in visitor services and site management, delivered by central Tate departments. With direct responsibility for 40 staff, another essential requirement of the role is to provide effective leadership for Tate Modern and the team - representing the institution both internally and externally and leveraging resource to ensure that Tate Modern can achieve the vision of Tate's Trustees.

An integral part of the job will be the ability to balance conflicting interests to ensure that the goals of Tate Modern and its significant expansion are achieved within the framework of the overall ambition of Tate.

Key responsibilities

Reporting to Nicholas Serota, the Director will:

- Provide the vision for Tate Modern and its future, through consultation and discussion with the Director, Trustees, the Tate Modern Council, external partners and Tate staff
- Lead the conception, development and implementation of an integrated, provocative and accessible programme of displays and exhibitions for Tate Modern
- Play a central role in the development of the international collection
- Ensure that key services - including visitor services, information, facilities management and signage –are delivered by central Tate departments to the Tate Modern site
- Provide effective leadership to the Tate Modern team and ensure that the right mix of skills, experience and expertise is developed and maintained to meet current and future needs
- Work closely with the Director of Learning to ensure that innovative learning programmes are developed, aligned to the programme at Tate Modern
- Work closely with the Director Audiences and Media to ensure the effective promotion and marketing of Tate Modern and its programmes
- Ensure that effective and appropriate financial systems and controls are in place so that planned activity is delivered cost effectively and within budget
- Lead on the vision for the Transforming Tate Modern project
- Contribute to a range of continuing fundraising initiatives to support Tate Modern's programme of activities, collection acquisitions and capital development
- Represent Tate, Tate Modern and contemporary international art to audiences at home and abroad
- Contribute to the overall development of Tate as an institution
- Have direct management responsibility for the Chief Curator and Head of Collection (International Art).

The person

A candidate for the role of Director Tate Modern will be a creative and visionary leader - an individual with artistic vision, excellent people leadership skills and a real desire to work collaboratively with the team at Tate Modern and across Tate to realise the Strategic Plan for Tate Modern and Tate overall.

In detail, the new Director Tate Modern will:

- Have demonstrated leadership and have the capacity to lead, inspire and challenge the public, colleagues and supporters with their vision, enthusiasm and innovative programming
- Be a recognised authority in aspects of international twentieth century and contemporary art with a knowledge and interest beyond the Western tradition
- Have demonstrated the ability to work with artists, estates and collectors to make distinctive acquisitions of the highest quality to support the developing collection
- Have demonstrated curatorial flair and vision allied with a successful track record in the development and delivery of exhibition programmes that can deliver on both depth of scholarship and breadth of audience reach
- Be able to manage and develop a talented curatorial team
- Demonstrate the capacity to work at a senior level and provide highly visible leadership to skilled staff during a period of economic change and growth as Transforming Tate Modern moves forward
- Able to play a full part in the senior team, seeing the big picture and working to deliver on the Strategic Plan a coherent programme for Tate as a whole
- Understand and wish to further develop the audience at Tate Modern, with a keen interest in developing dialogue through multiple platforms and channels
- Have a proven ability to lead, influence, negotiate and work collaboratively across a complex organisation to deliver results
- Have a proven and realistic grasp of the operational environment, ideally with some experience of a major capital project
- Have good interpersonal skills and experience of dealing with external stakeholders, sponsors and donors
- Have experience of successful fund-raising within the sector and an ability to find creative opportunities for income development
- Have entrepreneurial flair and an ability to spot income generating opportunities
- Be clear thinking and solutions-focused, able to manage competing demands, make effective decisions and problem-solve
- Have sound planning skills, including experience of financial and risk management

- Be able to represent Tate and Tate Modern to collectors and to other institutions nationally and internationally
- Have an awareness of issues of equality and cultural diversity and be proactive in reaching out to Tate Modern's substantial audience, finding new ways to engage even more widely to fulfil the potential offered by the considerable expansion of space at Tate Modern
- Have excellent communication skills – written and verbal – with the ability to express complex ideas with clarity.

Salary

Circa £90k plus benefits.

Annual leave

25 days per annum, rising to 27 days per annum after three years' service.

Pension benefits

An important part of the pay and reward package Tate offers employees is the option to join the Civil Service Pension arrangements. These arrangements offer a choice of two types of pension:

- **Nuvos.** This is a high quality, index-linked defined benefit occupational pension scheme that currently has a 3.5% member contribution rate. As your employer we meet the rest of the cost of the scheme.
- **Partnership Pension Account.** This is a stakeholder pension with a contribution from ourselves. How much we pay is based on your age. We pay this regardless of whether you choose to contribute anything. You do not have to contribute but, if you do, we will also match your contributions up to 3% of your pensionable earnings. The contributions are in addition to the age-related contribution mentioned above.

If you have previously worked for an employer who participated in the Civil Service Pension scheme different conditions may apply.

Other discretionary benefits

- Interest-free Season Ticket Loan.
- Free entry to paying exhibitions at Tate Galleries. Opportunities for family and friends to visit the major exhibitions out–of-hours.
- Discounts in the Tate Restaurants and Cafes and on items purchased in the Tate Bookshops.
- Free access to a number of other galleries and museums throughout the UK on production of a valid staff pass.

Tate's jobs, like their galleries, are open to all.

How to Apply

Liz Amos Associates has been retained as the consulting firm working on this assignment and all enquiries relating to the role should be addressed to **Liz Amos** or **Tamsin Chandler**, according to the details below:

Applications should be sent electronically to tamsin.chandler@lizamosassociates.com.

Please include with your application:

- the Application Form and monitoring forms included in the Application Pack, duly completed
- an up-to-date curriculum vitae, giving details of your career and achievements (and publications)
- a personal statement, stating how your skills and experience meet the criteria listed in The Person section of this Brief
- names, addresses and contact details (email, telephone) of two referees. Referees will not be approached without the prior agreement of the applicant.

The closing date for applications is Friday 26 April 2010.

We prefer to receive applications electronically, but they can also be delivered by post to Liz Amos Associates, 100 Pall Mall, London SW1Y 5NQ. **Neither Liz Amos Associates nor Tate can take responsibility for non-delivery of applications**.

Your application will be acknowledged within five working days of receipt. If you have not received an acknowledgement within this period, please contact us on the below telephone numbers to confirm receipt.

We expect to be able to inform applicants whether they are being taken forward by the week of **3 May 2010**. It is planned that preliminary interviews will take place in London on **14** and **18 May 2010** and final interviews are scheduled to take place in London on **8 June 2010**.

If you wish to discuss the post prior to making an application, please contact **Liz Amos** on **020 7664 8602** or **Tamsin Chandler** on **020 7664 8601**.

Appendix I – Transforming Tate Modern

From the outset it was envisaged that the ultimate vision for Tate Modern would be realised in two stages: the first being the creation of London's first dedicated museum of modern art within the boiler house and turbine hall of Giles Gilbert Scott's Bankside Power Station; the second stage being the realisation of the new museum's full potential through a new facility incorporating the Power Station's derelict oil tanks and the switch station operated by EDF, and in so doing setting a new benchmark for museums of modern and contemporary art worldwide.

When Tate Modern opened in 2000, the working assumption was that the second phase would be realised from 2020 onwards, at which point EDF's occupation of the switch house would be reconfigured and, as a result, the oil tanks would become available for development. The opportunity presented itself sooner as a result of the pressing need for EDF to upgrade its electricity distribution capacity. Following extensive negotiations EDF were persuaded to reconfigure their occupation of the switch station, releasing the western end for incorporation within a second phase development. The London Development Agency agreed to finance the incremental costs of EDF reconfiguring its facility in a smaller area, on the condition that Tate would complete its second phase development by a long stop date of 31 December 2016.

There are three fundamental needs driving the Transforming Tate Modern project (TTM):

1. **Visitor demand**. The original business plan for Tate Modern envisaged c. 2 million visitors in a steady state. Over the last 5 years visitor numbers have ranged from 4.7 to 5.2 million per annum. At peak times the galleries are overcrowded, circulation is inadequate, and visitor facilities operating at capacity. Tate Modern has approximately twice the visitors of MoMA, New York and the Centre Pompidou, Paris but c. 40% less gallery space.

2. **A developing and growing collection**. Since Tate Modern was designed in the late '90s the collection has changed dramatically. The acquisition strategy now embraces a far wider range of media and geographies than there is space to display adequately. For example, when Tate Modern opened there were less than 80 large scale installations in the collection, there are now more than 300. Performative and time based work plays an increasing role in contemporary artists' practice and is now represented in the collection. The recent acquisition of Artist Rooms and an extraordinary level of gifts from artists and collectors adds to the need to create more and different gallery space to show the nation's collection of modern and contemporary art to the world's largest audience for such work

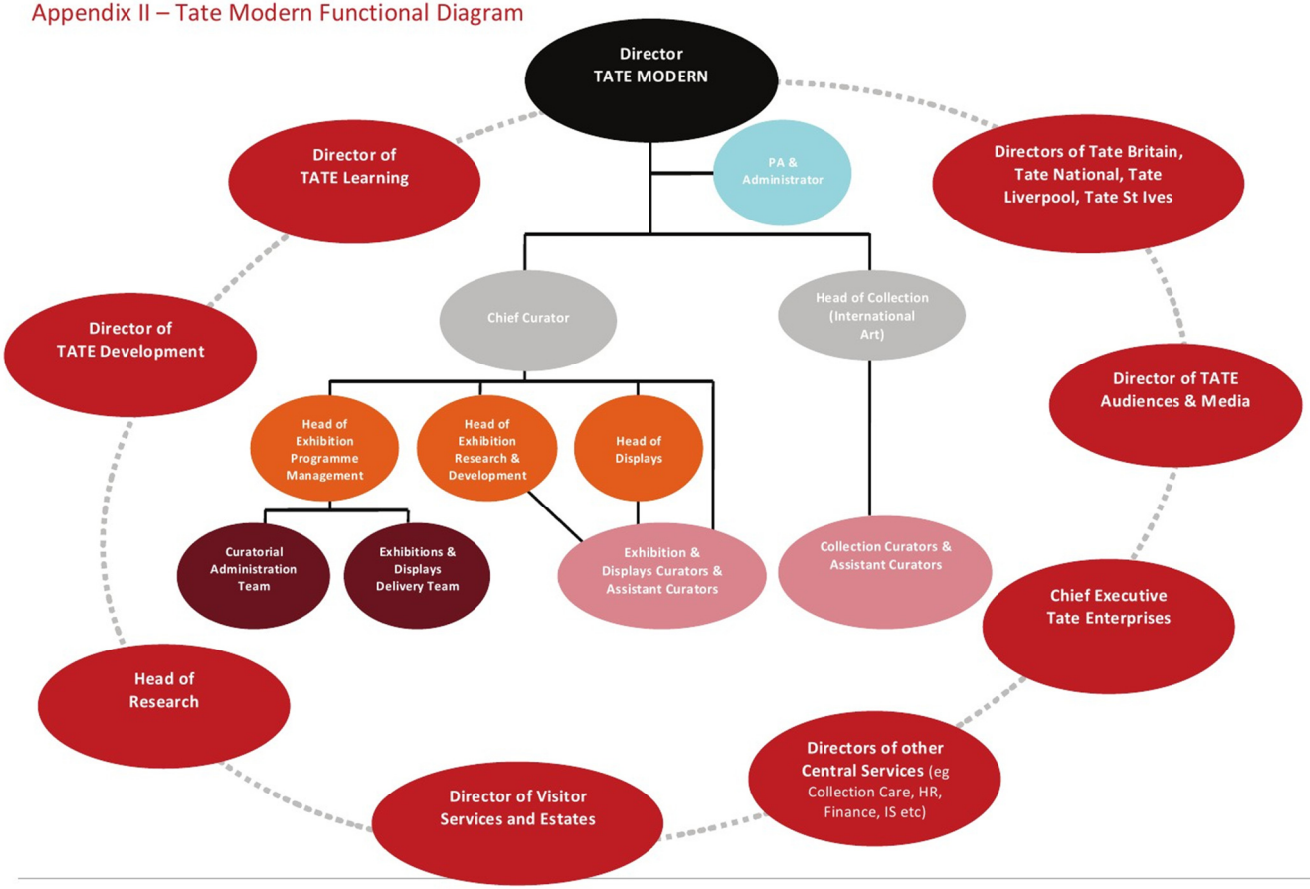
3. **Deeper engagement and learning**. The majority of Tate Modern's audience is under the age of 35 and increasingly expects an environment that promotes discussion and exchange. There is unmet and growing demand for access to Tate's digital archive, learning studios, space for making work, and space for public events and seminars hosted both by Tate and our growing roster of programme partners.

The Trustees have set a budget of £215 million for the TTM project. Herzog & de Meuron were appointed in 2004, following an international competition, to design the 21,000 sqm extension to Tate Modern, which will provide:

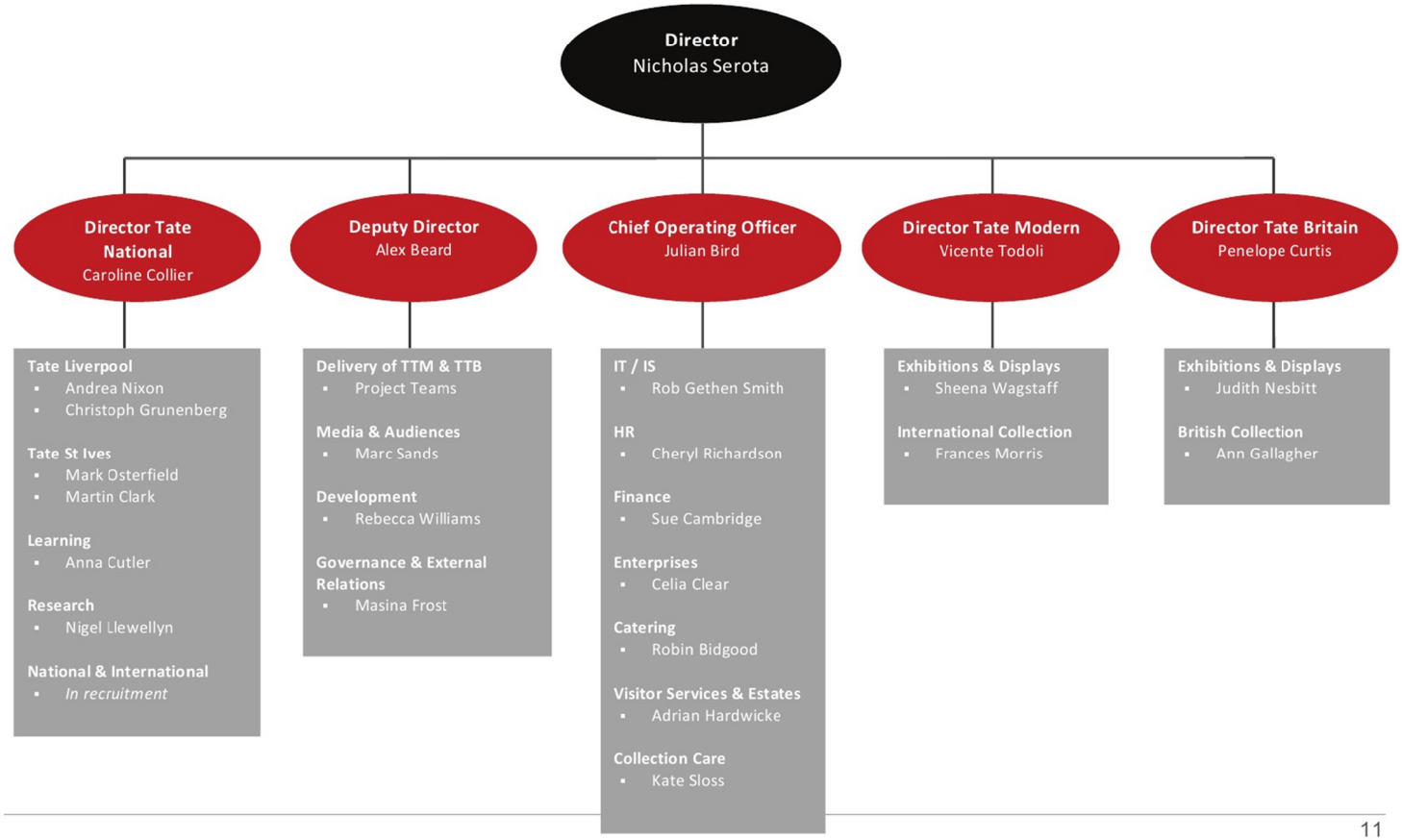
- Over 5,000 m^2 new gallery space: a 65% increase in display space available at TM
- New, more flexible, galleries for major exhibitions
- Dramatic found spaces in the oil tanks for performance, film and changing installations
- Extensive spaces for learning, including mediatech suite, seminar rooms, art studios, and remodelled schools facilities
- Dedicated family areas; more restaurants and cafés with spectacular City views
- Two new public squares providing Southwark with high-quality open spaces
- New routes from Southwark to the River and the City beyond

The building will be the most important new public building in London for more than a generation. Planning permission for the project was secured in March 2009. Construction work commenced in January 2010.

Appendix II – Tate Modern Functional Diagram



Appendix III – Tate Organisational Chart



3. ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΓΙΑ ΤΗ PHOTOBIENALLE ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ 2010

Photobiennale news

21η Διεθνής Φωτογραφική Συνάντηση | απρ-σεπ 2010
21st International Photography Meeting | apr-sep 2010

ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΙΣ

26/7/2010 ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ (PhotoBiennale_Οργάνωση και Υποστήριξη λειτουργίας)

Θεσσαλονίκη 25/7/2010

Αριθμ. Πρωτ. 316

Δημόσιος Τακτικός Διαγωνισμός σε Ευρώ

Του Έργου :

«ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ PHOTOBIENNALE 2010» δυνάμει της απόφασης Αρ.3 της 70ης Συνεδρίασης της Εφορείας Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης την 26/07/10

Κριτήριο αξιολόγησης: **Η συμφερότερη προσφορά**

Επωνυμία και Διεύθυνση της Αναθέτουσας Αρχής:

ΜΟΥΣΕΙΟ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ , Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης. C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23, Τηλ. +30 23 10 566 716 Φαξ. +30 2310 566717

E-mail:dev.thmp@culture.gr

Διεύθυνση διαδικτύου:
Γενική διεύθυνση της αναθέτουσας αρχής: www.thmpdigital78.gr και www.photobiennale.gr.

Ονομασία που δόθηκε στη σύμβαση από την αναθέτουσα αρχή:

«ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ PHOTOBIENNALE 2010»

Περιγραφή / αντικείμενο της σύμβασης:

- Υπηρεσίες Επισιτισμού (Catering)
- Υπηρεσίες Μετάφρασης
- Παροχή Υπηρεσιών Υποστήριξης
- Υπηρεσίες Συντονισμού
- Υπηρεσίες Νομικής Υποστήριξης
- Υπηρεσίες Ενημέρωσης Κοινού
- Υπηρεσίες Τεχνικής Υποστήριξης
- Σχεδιασμός και Παραγωγή Μηχανισμών Παρουσίασης
- Παροχή Υπηρεσιών Υποστήριξης της Λειτουργίας

Τόπος εκτέλεσης εργασιών: Οι εγκαταστάσεις της Αναθέτουσας Αρχής και σαράντα (40) εκθεσιακοί χώροι στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης

Προϋπολογισμός:
Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται στο ποσό των διακοσίων είκοσι χιλιάδων ευρώ (220.000,00 €) συμπεριλαμβανόμενου του ΦΠΑ (23%), ή εκατόν εβδομήντα οκτώ χιλιάδων οκτακόσιων εξήντα ενός ευρώ & εβδομήντα εννέα λεπτών (178.861,79 €) μη συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ

Διάρκεια της σύμβασης ή προθεσμία εκτέλεσης:

Η συνολική διάρκεια υλοποίησης του έργου είναι : Δύο (2) μήνες

Παροχή ασφάλειας και εγγυήσεις που απαιτούνται:
1. Κάθε προσφορά αυτών που συμμετέχουν στο διαγωνισμό πρέπει υποχρεωτικά και με ποινή αποκλεισμού να συνοδεύεται από Εγγυητική Επιστολή Συμμετοχής της οποίας το ποσό θα πρέπει να καλύπτει σε ΕΥΡΩ (€) ποσοστό 5% της συνολικής προϋπολογισθείσας αξίας (συμπεριλαμβανομένου του Φ.Π.Α.) του έργου. Επιτρέπονται προσφορές μόνο για το σύνολο του έργου . Προσφορές για μέρος του έργου απορρίπτονται ως απαράδεκτες. Συγκεκριμένα το ύψος της εννυπτικής επιστολής συμμετοχής είναι **Ένδεκα χιλιάδες ευρώ (11.000 €)**.

Photobiennale Thessaloniki 2010

EXHIBITION PROGRAM

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΘΕΣΕΩΝ

ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΙΣ

RSS

Mobile

Archive

Following



2.Η Εγγύηση καλής εκτέλεσης θα ανέρχεται στο 10% της συνολικής αξίας της προσφοράς χωρίς Φ.Π.Α. και κατατίθεται με την υπογραφή της σύμβασης.

Νομική μορφή που πρέπει να έχει ο όμιλος οικονομικών φορέων στον οποίο θα ανατεθεί η σύμβαση:

- Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα

- Δύναται να ζητηθεί η σύσταση Κοινοπραξίας.

Προϋποθέσεις συμμετοχής:

Δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό έχουν φυσικά ή νομικά πρόσωπα που είναι εγκατεστημένα στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκης Ένωσης ή στα κράτη – μέλη της Συμφωνίας για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο ή στα κράτη – μέλη που έχουν υπογράψει την Συμφωνία περί Δημοσίων Συμβάσεων του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν επίσης οι Ενώσεις προσώπων που υποβάλλουν κοινή προσφορά με τις προϋποθέσεις που αναφέρονται αναλυτικά στην προκήρυξη. Οι υποψήφιοι ανάδοχοι πρέπει να πληρούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμετοχής που περιλαμβάνονται στο αναλυτικό κείμενο της διακήρυξης.

Είδος διαδικασίας:

Ανοικτός διαγωνισμός

Κριτήρια ανάθεσης:
Η πλέον συμφέρουσα προσφορά από οικονομική άποψη προσφορά, σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρονται στην προκήρυξη

Συμβατικά τεύχη και συμπληρωματικά έγγραφα – τρόπος απόκτησης:

ΜΟΥΣΕΙΟ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ , Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης. C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23, Τηλ. +30 23 10 566 716 . Φαξ +30 2310 566717

E-mail:dev.thmp@culture.gr

Προθεσμία για την παραλαβή των προσφορών:

23/8/2010 και ώρα 10:00

Χρόνος και τόπος διενέργειας:
23/8/2010 και ώρα 10:00

Τόπος: Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης, C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23

Γλώσσα(ες) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προσφορά ή στην αίτηση συμμετοχής:
Ελληνικά.

Ελάχιστη απαιτούμενη χρονική διάρκεια ισχύος της προσφοράς:

Οι προσφορές ισχύουν και δεσμεύουν τους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό για εκατόν είκοσι (120) ημέρες από την επόμενη μέρα της καταληκτικής ημερομηνίας υποβολής τους.

Λοιπές πληροφορίες:

Για περισσότερες πληροφορίες οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να απευθυνθούν στη αρμόδια υπηρεσία του ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ , Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης, C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23, Τηλ. +30 23 10 566 716 Φαξ. +30 2310 566717

E-mail:dev.thmp@culture.gr Υπόψη: κας. Αθανασιάδου Αλεξάνδρας.

Ημερομηνία δημοσίευσης της παρούσας προκήρυξης στον τύπο: 4/8/2010

Ο Νόμιμος Εκπρόσωπος

Ευάγγελος Ιωακειμίδης

Διευθυντής Μουσείου

26/7/2010 ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ (PhotoBiennale ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ, ΠΡΟΒΟΛΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ)

Θεσσαλονίκη 26/7/2010 **Αριθμ. Πρωτ. 317**

Δημόσιος Τακτικός Διαγωνισμός σε ΕυρώΤου Έργου : **«ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ, ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΤΗΣ PHOTOBIENNALE 2010»** δυνάμει της απόφασης Αρ.3 της 70ης Συνεδρίασης της Εφορείας Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης την 26/07/10

Κριτήριο αξιολόγησης: **Η συμφερότερη προσφορά**

Επωνυμία και Διεύθυνση της Αναθέτουσας Αρχής:

ΜΟΥΣΕΙΟ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ , Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης. C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23, Τηλ. +30 23 10 566 716 Φαξ. +30 2310 566717

E-mail:dev.thmp@culture.gr

Διεύθυνση διαδικτύου:
Γενική διεύθυνση της αναθέτουσας αρχής: www.thmpdigital78.gr και www.photobiennale.gr.

Ονομασία που δόθηκε στη σύμβαση από την αναθέτουσα αρχή:

«ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ, ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΤΗΣ PHOTOBIENNALE 2010»

Περιγραφή / αντικείμενο της σύμβασης:

- Υπηρεσίες Προβολής και Επικοινωνίας
- Υπηρεσίες Διαφήμισης στον έντυπο Τύπο
- Υπηρεσίες Δημοσίων Σχέσεων
- Υπηρεσίες Δημοσιότητας
- Υπηρεσίες Αποδελτίωσης
- Υπηρεσίες Φωτογράφησης και Βιντεοσκόπησης
- Σχεδιασμός και παραγωγή tv spot, radio spot, e-newsletter
- Σχεδιασμός και παραγωγή ενημερωτικού video
- Σχεδιασμός, παραγωγή και τοποθέτηση banners
- Ενημέρωση Ιστοσελίδας
- Δημιουργικός Σχεδιασμός και Παραγωγή Έντυπου Υλικού : «Κατάλογος»
- Υπηρεσίες Φιλοξενίας

Τόπος εκτέλεσης εργασιών: Οι εγκαταστάσεις της Αναθέτουσας Αρχής και σαράντα (40) εκθεσιακοί χώροι στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης

Προϋπολογισμός:

Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται στο ποσό των **διακόσιων τριάντα χιλιάδων ευρώ (230.000,00 €) συμπεριλαμβανόμενου του ΦΠΑ (23%)**, ή εκατόν ογδόντα έξι χιλιάδων εννιακοσίων ενενήντα ενός ευρώ και ογδόντα επτά λεπτών (186.991,87€) μη συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ.

Διάρκεια της σύμβασης ή προθεσμία εκτέλεσης:

Η συνολική διάρκεια υλοποίησης του έργου είναι : Δύο (2) μήνες

Παροχή ασφάλειας και εγγυήσεις που απαιτούνται:

1. Κάθε προσφορά αυτών που συμμετέχουν στο διαγωνισμό πρέπει υποχρεωτικά και με ποινή αποκλεισμού να συνοδεύεται από Εγγυητική Επιστολή Συμμετοχής της οποίας το ποσό θα πρέπει να καλύπτει σε ΕΥΡΩ (€) ποσοστό 5% της συνολικής προϋπολογισθείσας αξίας (συμπεριλαμβανομένου του Φ.Π.Α.) του έργου. Επιτρέπονται προσφορές μόνο για το σύνολο του έργου . Προσφορές για μέρος του έργου απορρίπτονται ως απαράδεκτες. Συγκεκριμένα το ύψος της εγγυητικής επιστολής συμμετοχής είναι **ένδεκα χιλιάδες πεντακόσια ευρώ (11.500 €)**.

2.Η Εγγύηση καλής εκτέλεσης θα ανέρχεται στο 10% της συνολικής αξίας της προσφοράς χωρίς Φ.Π.Α. και κατατίθεται με την υπογραφή της σύμβασης.

Νομική μορφή που πρέπει να έχει ο όμιλος οικονομικών φορέων στον οποίο θα ανατεθεί η σύμβαση:

- Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα
- Δύναται να ζητηθεί η σύσταση Κοινοπραξίας.

Προϋποθέσεις συμμετοχής:

Δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό έχουν φυσικά ή νομικά πρόσωπα που είναι εγκατεστημένα στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή στα κράτη – μέλη της Συμφωνίας για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο ή στα κράτη – μέλη που έχουν υπογράψει την Συμφωνία περί Δημοσίων Συμβάσεων του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν επίσης οι Ενώσεις προσώπων που υποβάλλουν κοινή προσφορά με τις προϋποθέσεις που αναφέρονται αναλυτικά στην προκήρυξη. Οι υποψήφιοι ανάδοχοι πρέπει να πληρούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμετοχής που περιλαμβάνονται στο αναλυτικό κείμενο της διακήρυξης.

Είδος διαδικασίας: Ανοικτός διαγωνισμός

Κριτήρια ανάθεσης:
Η πλέον συμφέρουσα προσφορά από οικονομική άποψη προσφορά, σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρονται στην προκήρυξη

Συμβατικά τεύχη και συμπληρωματικά έγγραφα – τρόπος απόκτησης: ΜΟΥΣΕΙΟ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ , Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης, C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23, Τηλ. +30 23 10 566 716 . Φαξ +30 2310 566717

E-mail:dev.thmp@culture.gr

Προθεσμία για την παραλαβή των προσφορών:

23/8/2010 και ώρα 10:00

Χρόνος και τόπος διενέργειας:
23/8/2010 και ώρα 12:00 / Τόπος: Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης, C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23

Γλώσσα(ες) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προσφορά ή στην αίτηση συμμετοχής:
Ελληνικά.

Ελάχιστη απαιτούμενη χρονική διάρκεια ισχύος της προσφοράς: Οι προσφορές ισχύουν και δεσμεύουν τους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό για εκατόν είκοσι (120) ημέρες από την επόμενη μέρα της καταληκτικής ημερομηνίας υποβολής τους.

Λοιπές πληροφορίες: Για περισσότερες πληροφορίες οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να απευθυνθούν στη αρμόδια υπηρεσία του ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ , Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσ/νίκης, C/o Ταχυδρομείο Θεσ/νίκης 23, Τηλ. +30 23 10 566 716 Φαξ. +30 2310 566717

E-mail:dev.thmp@culture.gr Υπόψη: κας. Αθανασιάδου Αλεξάνδρας.

Ημερομηνία δημοσίευσης της παρούσας προκήρυξης στον τύπο: 4/8/2010

Ο Νόμιμος Εκπρόσωπος

Ευάγγελος Ιωακειμίδης

Διευθυντής Μουσείου

This post has Notes.

Photobiennale news. Theme by Laacuks